

BERBISNIS ITU *(tidak)* MUDAH

Pengalaman dan Pemikiran Arifin Panigoro

Edisi Kelima:

Bangun *Technopreneurship* untuk Masa Depan



Kata Pengantar:
Jakob Oetama

BERBISNIS ITU *(tidak)* MUDAH

Pengalaman dan Pemikiran Arifin Panigoro

Edisi Kelima:

Bangun *Technopreneurship* untuk Masa Depan

Kata Pengantar:

Jakob Oetama

Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Berbisnis Itu (Tidak) Mudah ;

Pengalaman dan Pemikiran Arifin Panigoro / Editor Tim Medco

Foundation..._cet.5, ed.rev

[Jakarta] : Medco Foundation, 2010.

xx, 190p. : il ; 23 cm._

ISBN 978-979-15516-9-4

1. Berbisnis Itu (Tidak) Mudah

I. J

II. Tim Medco Foundation

Tim Penyusun

Penggagas:

Arifin Panigoro

Ilustrator:

Juan Vito

Editor:

Yani Panigoro

Gede Raka

Widjajanto

Desainer:

Anindhita Soesilo

Salman Kuntjoro-Jakti

Editor Bahasa:

Suhardi Soedjono

BERBISNIS
ITU *(tidak)*
MUDAH

Daftar Isi

Pengantar Edisi Kelima	x
Bagian 1. PROLOG: Berbisnis Itu (Tidak) Mudah	1
Bagian 2. BELAJAR DARI PENGALAMAN	11
1. INTUISI : Memadukan Kata Hati dan Akal Sehat	13
Mengikuti Kata Hati	14
Langkah Besar dengan Ide Mustahil	19
Sekali Waktu Bisa Juga Gagal	23
Mengasah Intuisi	27
2. KESETARAAN : Bersikap Adil pada Lawan Sekalipun	31
Pantang Ambil Rezeki Orang Lain	32
Transparansi Usaha	37
Hormati Mitra Usaha dan Karyawan	40
3. KEJUJURAN : Jujur Itu Langgeng	45
Membangun Kepercayaan	46
Mengukur Kemampuan Diri	51
4. PERCAYA DIRI : Yakinkan Diri, Pengaruhi Orang Lain	57
Belajar dari Lawan Usaha	58
Merintis Bisnis Baru	62
Menempa Rasa Percaya Diri	68

5. JEJARING : Sejuta Kawan Kurang, Satu Lawan Jangan	73
Carilah Teman Sebanyak Mungkin	74
Berkawan Tanpa Akhir	78
6. TANGGUNG JAWAB : Tunaikan Kewajiban, Hadapi Persoalan	83
Buah Manis dari Keputusan Pahit	85
Kerja Keras dan Komitmen	91
Utang Mesti Dibayar!	96
Ditanggap di Harvard	100
7. SUMBER DAYA MANUSIA : Pilih yang Terbaik dan Berdayakan	107
Delegasikan Kewenangan	109
<i>Trust</i> dan Pengambilan Keputusan	113
<i>Networking</i> dan <i>Trust</i>	115
8. INOVASI : Berkarya tanpa Jeda	119
Belajar dari Inang-Inang	121
Jeli Baca Peluang Usaha	125
Melompat Lebih Tinggi	128
9. PEDULI : Menumbuhkan <i>Entrepreneurship</i>	133

Bagian 3. NO OIL, NO DICTATORSHIP	139
<i>No Oil, No Dictatorship!</i>	140
Cerita dari Merauke	146
Padi SRI Organik	154

Bagian 4. EPILOG : Bangun <i>Technopreneurship</i> untuk Masa Depan	159
Rebut Masa Depan	161
Belajar dan Terus Belajar	163
Sekali Lagi, Energi, Pangan, dan Lingkungan!	168
Bangun, dan Bersatulah Para <i>Technopreneur</i>	175
<i>Business for a Greater Good, Why Not?</i>	178
 Rekam Jejak Bisnis Arifin Panigoro 1972-2010	 182
 Daftar Nara Sumber	 184
 Indeks	 185

Pengantar Edisi Kelima

Buku berjudul *Berbisnis Itu (Tidak) Mudah* dengan subjudul *Pengalaman dan Pemikiran Arifin Panigoro* ini inspiratif. Selipan kata “tidak” mengasosiasikan sebaliknya. Berbisnis itu mudah, asal.... Kata “tidak” itulah yang diuraikan kemudian. Buku ini berisi pemikiran dan pengalaman salah satu *entrepreneur* Indonesia yang kemudian populer sebagai *technopreneur*, Dr. Hon. Arifin Panigoro, yang pada tanggal 14 Maret ini genap berusia 65 tahun. Kata “tidak” menjadi *catching title*, tidak saja mengikat, tetapi juga menarik.

Bagaimana dia menjalankan bisnis hingga mampu membuat Medco menjadi sebuah perusahaan besar? Pertanyaan itu dijawab bukan dengan teori-teori manajemen cangguh akademis, melainkan dengan cara menariknya dari pengalaman. *Learning by doing*, ngelmu karana laku. Ia berusaha keras mewujudkan ide-ide di kepala menjadi kenyataan. Apa yang dilakukannya lebih dari 30 tahun ditarik sebagai bahan refleksi. Pengalaman menjadi *knowledge*--dari *learning before*, *learning during*, *learning after*--berujung sebagai *collective knowledge*.

Sesuai dengan pengakuan Arifin Panigoro--dipanggil akrab AP--yang tidak suka berbelit-belit, buku ini mudah dipahami dan, karena itu, mudah menjadi pegangan praktis. Ia keluar dari cara menyampaikan yang membuat dahi berkerut. Prinsip-prinsip yang ditimba dari pengalaman--praksis hidupnya sebagai pengusaha dari nol, sejak mahasiswa, hingga dalam 10 tahun terakhir (sampai awal tahun 2010) Medco memberikan kontribusi total kepada negara 7,6 miliar dolar AS; aktif di politik, sosial, dan lingkungan hidup--lantas tidak hanya menjadi milik sendiri, tetapi dia bawa ke luar menjadi milik masyarakat.

Masyarakat Indonesia memperoleh manfaat, di antaranya membalikkan pendapat umum bahwa mustahil dihasilkan seorang *entrepreneur* asli Indonesia. Keberhasilan pembangunan ekonomi menjadi kelanjutan pembangunan bangsa, *nation and character building*. Apa yang telah dilakukannya menjadi *historical opportunity*, kesempatan sejarah, untuk melanjutkan pembangunan bangsa dan negara. Mengisi kemerdekaan diberi makna baru. Lembaga dan organisasi ekonomi, termasuk swasta, mempunyai visi kemasyarakatan.

Pengukuhannya sebagai doktor kehormatan dari almamaternya, Institut Teknologi Bandung (ITB), pada tanggal 23 Januari 2010--*doctor honoris causa* ketujuh lembaga pendidikan prestisius itu--

-menabalkan AP tidak saja sebagai pengusaha yang berhasil, tetapi juga seorang terpelajar. Salah satu pertimbangannya, demikian sambutan Rektor ITB Prof. Dr. Ir. Djoko Santoso, AP memelopori pembangunan industri keenergian, khususnya migas, berbasis budaya *technopreneur*. ITB menempatkannya sebagai inovator teknologi. ITB paham bahwa berbagai nilai ilmu pengetahuan dan teknologi pada hakikatnya untuk keberlanjutan lingkungan dan berikutnya keberlanjutan kemanusiaan.

AP salah satu sosok *chief executive officer* (CEO) yang ideal. Dia piawai menerapkan prinsip-prinsip bisnis untuk menangkap peluang dan strategi memenangi perang. Dia seorang humanis yang mampu menggabungkan semua sifat terbaik manusia. Sifat-sifat terbaik itu dia jabarkan dan kembangkan dalam praksis bisnis. Berbisnis tidak hanya demi sukses mengumpulkan rente dan keberhasilan finansial, tetapi juga membuat nilai-nilai abstrak kemanusiaan menjadi riil. Bekerja menjadi eksistensial, menjadi ekspresi diri, prinsip yang sering dirumuskan sebagai humanisme yang imani.

Sosok ideal CEO itu dalam buku ini dirumuskan dalam sembilan prinsip, yakni intuisi, kesetaraan, kejujuran, percaya diri, jejaring,

tanggung jawab, sumber daya manusia, inovasi, dan peduli. Dari sembilan prinsip itu, belakangan diakuinya, hanya satu yang berkaitan dengan kompetensi; yang lain menyangkut karakter manusia. Sembilan prinsip itu tidak diadopsi dari bacaan, tetapi lewat proses belajar panjang, yang dipengaruhi dan diperkaya oleh faktor lingkungan. Kesembilan prinsip itu, dengan karakter sebagai batu sendi sekaligus batu penjuru, diangkat sebagai *corporate values*. Nilai-nilai perusahaan itu terentang dari keberanian bersikap jujur, beretika, mengembangkan jejaring, hingga semangat terus berinovasi. Nilai-nilai itu merupakan *core business* yang perlu diterjemahkan dan dialihkan lewat proses *transfer of values*. Usaha bisnis diselenggarakan tidak hanya demi keuntungan komersial.

Karakter dengan kejujuran sebagai yang utama menjadi takaran dalam mengerem intuisi dan ambisi bisnis AP (hlm. 54). Jujur itu abadi, tulisnya. Pepatah lama Belanda, *eerlijk duurt't langst*, baginya bukan lagi pepatah, melainkan prinsip bisnis yang harus dijalani (hlm. 46). Kejujuran harus menjadi nomor satu. Mencari untung tidak dilakukan dengan cara menipu mitra usaha atau dengan cara licik. Prinsip itu dipegang teguh sejak dia merintis bisnis hingga sekarang.

Utang dan peluang merupakan dua sisi mata uang yang tak terpisahkan dalam bisnis. Soal utang, AP punya prinsip utang harus dibayar, pantang mengemplang. Kendati pilihan untuk mengemplang diakuinya sempat terlontar karena sebenarnya menguntungkan, dan dalam beberapa hal mungkin mengenakan, pilihan itu tidak dia ambil karena malah jadi bulan-bulanan (hlm. 89). Dalam kondisi Medco berutang kepada Nissho Iwai, misalnya, strategi penyelesaian utang dijalankan dengan penjadwalan utang dan pengalihan utang menjadi ekuitas (*debt to equity swap*--hlm. 89).

Sambil bertahan dalam gempuran krisis--di antaranya krisis tahun 1998 dan 2005--termasuk melunasi utang, apa kiat Medco? Di antaranya melakukan kebijakan yang cermat, yakni mengefisienkan biaya produksi secara optimal sehingga pendapatan yang diraih tidak terkuras biaya-biaya lain (hlm. 92). Dan utang harus dibayar bagaimanapun caranya (hlm. 99). Keharusan itu menjadi bagian dari prinsip hidup AP. Berkembang dari pengalaman yang diwariskan ayahnya, Jusuf Panigoro, keharusan prinsipil itu menegaskan bahwa *transfer of values* tidak saja berasal dari pengalaman, tetapi juga dari keteladanan.

Dalam hal *transfer of values*, AP bangga. Tulisnya, jajaran Medco

telah menerjemahkan prinsip bisnis dalam beberapa pelengkap *corporate values*. Di antaranya keterbukaan komunikasi, sikap profesional, etika, dan inovasi. Prinsip-prinsip itu inheren mencakup tuntutan bisa bertanggung jawab terhadap unjuk kerja, akuntabilitas, dan transparansi pengelolaan usaha (hlm. 117).

Budaya kita, terekam dalam perkembangan dan pengalaman sehari-hari, menunjukkan masih kuatnya kejujuran, kerja keras, tak banyak dan tak asal *ngomong*, dan *get things done* sebagai barang mewah. Masih subur praktik manajemen tekan tombol, main instruksi, tidak mengerjakan pekerjaan rumah, dan tidak turun ke lapangan. Rasanya ketertinggalan-ketertinggalan seperti itulah yang ditaruh ke permukaan oleh AP. Dia tidak hanya menyampaikan gagasan-gagasan--dengan tetap menghargai usaha yang berawal dari pengejawantahan ide-ide--tetapi juga memberikan contoh keteladanan.

Berawal dari usaha awal banting tulang berusaha di bidang jasa instalasi listrik pada tahun 1972, *go international* dengan akuisisi Stanvac dan menemukan sumber minyak di Sumatera Selatan 200 juta barel--terbesar di Asia Tenggara pada tahun 1996 (hlm. 18)--merambah ke berbagai jenis usaha, hingga terakhir mengembangkan Merauke sebagai sumber energi dan

pangan, kepercayaan pada karakter menjadi andalan. Akumulasi pengalaman melahirkan kepekaan untuk menilai karyawan, yang dia sebut *sense of power* (hlm. 111), atau bahasa gampangnya intuisi intelektual. Karyawan merupakan aset utama. Hal ini dia buktikan, meskipun tidak seintensif sebelum lengser sebagai presiden komisaris pada tahun 1998, dengan memercayakan kelangsungan bisnis dengan 14 ribu karyawan itu kepada orang lain. Bukan terutama karena hubungan keluarga, Hilmi Panigoro, adiknya, dijadikan sebagai CEO MedcoEnergi, dan Yani Panigoro, adik perempuannya, sebagai salah satu komisaris. Pilihan itu terutama karena ia melihat kemampuan profesional masing-masing.

Tergerak ikut merefleksikan pengalaman AP, sudah lama saya punya keyakinan. Watak manusia merupakan sifat yang elementer (*basic*), termasuk sikap *honesty*, dalam arti mau bekerja sama dengan orang lain dan tidak saling menjegal. Sifat *basic* adalah sikap jujur, sadar akan waktu, serta memisahkan milik sendiri dan milik perusahaan.

Watak merupakan nilai elementer yang paling penting. Watak mendasari perilaku sumber daya manusia dalam berbisnis, apalagi bisnis merupakan perjalanan panjang, naik-turun,

jalan keringat, jalan kerja keras, sukses dan harapan, sekaligus kekecewaan. Sukses bisnis, selain oleh semua faktor di atas, tidak kalah penting dipengaruhi oleh faktor *hok ki*, tepatnya anugerah, sehingga setiap kali perlu mengucapkan syukur dan terima kasih.

Pengalaman saya mengajarkan, dalam meningkatkan manajemen modern, yang *basic* tetap relevan dan akan tetap relevan. Manajemen modern lewat teori-teori manajemen asing, seperti pemasaran, pengelolaan uang, dan pengendalian mutu produk, perlu didasari tataran elementer yang bersumber pada sumber daya manusia, yang relatif lebih sulit diterapkan dibandingkan dengan manajemen modern. Keberhasilan usaha relatif lebih terjamin didasari keseragaman dalam memberikan sikap dan komitmen terhadap nilai-nilai yang elementer itu, selain semangat kebersamaan yang sinergis.

Buku AP mengingatkan saya pada sebuah bunga rampai yang sudah lama menjadi bacaan rujukan saya. Judulnya *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, yang disunting Samuel P. Huntington dan Lawrence E. Harrison, terbit pada tahun 2000. Artikel-artikel hasil penelitian ahli sosiologi, politik, dan ekonomi itu sudah diseminarkan di Universitas Harvard pada tahun 1999. Buku itu memberikan inspirasi bahwa

berbagai faktor menjadi penyebab, tetapi faktor pokok adalah *culture matters*, budaya, tata nilai, sikap, kerja keras, penghargaan terhadap berbagai pendidikan, organisasi, dan disiplin. Nilai-nilai budaya itu menyumbang kemajuan, yang kemudian dirumuskan dalam kebiasaan-kebiasaan, seperti berorientasi ke depan, menghargai waktu, berdisiplin, terdidik, hemat, saksama, pandai mengelola uang, jujur, saling percaya, menghargai prestasi, taat hukum, dan bekerja keras.

Keyakinan saya atas pencerahan lewat buku Huntington dan Harrison saat ini memperoleh penegasan dalam refleksi dan pengalaman Arifin Panigoro. Dia secara tidak langsung melaksanakannya, mempraktikkannya, dalam merintis dan mengembangkan MedcoEnergi, yang kemudian merambah usaha ke mana-mana, bahkan ke tingkat kemauan keras mewujudkan ide Merauke sebagai lumbung pangan dan sumber energi nasional. Kondisi kritis dengan seloroh *no oil, no dictatorship* menjadi pelecut AP mewujudkan idenya dalam kenyataan. Indonesia berada di ambang kelangkaan energi tak terbarukan, tetapi oleh AP kondisi ini hendak dibalikkan menjadi peluang menatap masa depan Indonesia yang lebih baik.

Kalau filsafat dan kultur perusahaan berlaku ke dalam, pengalaman dan pemikiran perusahaan MedcoEnergi lewat buku ini menyajikan kiat-kiat yang mendukung sebuah usaha yang dibangun dengan nilai-nilai rumusan Huntington dan Harrison itu. Kegiatan setiap usaha bisnis adalah ke luar, ke masyarakat, ke konsumen. Maka masyarakat memperoleh dan berhak mengetahui filsafat dan kebudayaan kelompok-kelompok bisnis di Indonesia.

Keberhasilan usaha yang dibangun dengan semangat tidak hanya bisnis, oleh AP, diterjemahkan secara konkret sebagai bagian dari *nation and character building* Indonesia. Pengetahuan masyarakat akan menempatkan penilaian masyarakat terhadap usaha-usaha bisnis yang bersangkutan, mengutip AP, bukan usaha dalam dunia gelap, melainkan usaha yang adil dan transparan (hlm. 38), serta akan menguji dan mengontrol seberapa jauh filsafat dan kultur perusahaan itu dilaksanakan.

Dalam konteks itu, buku ini inspiratif. Ia menyampaikan pengalaman berusaha dalam koridor etis dan menjadi bagian dari upaya *nation and character building* Indonesia. Dunia bisnis amat dinamis dengan keberhasilan dan kegagalan. Buku ini menawarkan bahan belajar dengan kiat-kiat praktisnya. Kiat-kiat itu tidak dipungut dari teori-teori manajemen modern-canggih-

akademis, tetapi diambil dari pengalaman yang menempatkan sumber daya manusia sebagai batu sendi dan batu penjuru.

Refleksi pengalaman dan pemikiran AP ini menarik, justru di tengah keterpurukan dan ketertinggalan kita. Kajian dan bukti bahwa ada sebuah perusahaan keluarga, asli Indonesia, yang dirintis dan dikembangkan dan sukses tidak hanya di tingkat nasional, tetapi juga internasional, tentu membanggakan Indonesia, kita.

Apakah selipan kata "tidak" yang kemudian dijawab buku ini merupakan negasi atau *legacy*? Terserah masing-masing kita menafsirkannya.

Jakarta, 15 Februari 2010

Jakob Oetama

Pemimpin Umum Harian Kompas

Bagian 1: PROLOG
Berbisnis Itu (Tidak) Mudah



Berbisnis Itu (Tidak) Mudah

SEBUAH pertanyaan bisa teramat mudah untuk dijawab, tapi bisa juga malah membuat jidat berkerut. Nah, dari sekian banyak pertemuan dengan orang, ada sebuah pertanyaan yang tiba-tiba saja membuat saya hampir gagap mencari jawabannya.

Pertanyaannya, sebenarnya, simpel saja: bagaimana saya menjalankan bisnis hingga mampu membuat Medco menjelma menjadi sebuah perusahaan besar?

Terus terang, saya terenyak dengan pertanyaan tersebut. Saya bukanlah tipe orang yang pintar memaparkan konsep dan langkah-langkah bisnis yang saya lakukan dengan sistematis, apalagi teoretis.

Bahwa sekarang Medco Group telah mendapatkan berbagai keberhasilan, sesungguhnya itu tidaklah datang begitu saja. Perjalanan selama 30 tahun itu adalah waktu yang tidak sedikit dan juga telah menempuh berbagai peristiwa yang tidak selalu



menyenangkan. Hantaman yang menghadang barangkali tidak lebih sedikit muncul ke permukaan ketimbang keberhasilan.

Bagi saya, menjalankan sebuah bisnis lebih semata berdasarkan tindakan yang harus dilakukan dengan dibekali nilai-nilai seperti inovasi dan intuisi. Sebuah bisnis harus memiliki inovasi yang sungguh berbeda dengan yang ada sebelumnya. Tanpa itu, rasanya sulit bagi kita untuk bisa memenangi persaingan.

Namun itu saja belumlah cukup. Intuisi bisnis adalah langkah lain yang harus menyertainya. Dengan demikian, langkah-langkah yang akan saya ambil menjadi lebih terarah--meski bagi sebagian orang kadang hal itu tidak masuk akal.

Nah, bak air yang mengalir, selanjutnya saya menjalankan bisnis itu dengan tekun. Saya berusaha keras mewujudkan ide-ide yang ada di kepala menjadi sebuah kenyataan.

Saya sangat bersyukur mendapatkan pelajaran yang berharga. Saya anggap hal ini merupakan modal dasar dalam menjalankan bisnis. Semua itu berawal ketika saya masih kecil. Pelajaran itu didapat tidak jauh-jauh, yaitu dari orang tua saya sendiri.

Orang tua saya sepertinya memiliki bakat dagang. Kalau dirunut lagi, buyut saya memulai bisnis dengan berjualan nasi kuning di Pasar Baru Bandung. Kakek saya sudah lebih maju, menjadi

saudagar batik. Jadi, saya ini masih turunan yang disebut orang-orang Bandung sebagai "*urang pasar*".

Meskipun ibu-bapak saya pada awalnya bekerja sebagai guru, akhirnya sesudah perang mereka menjadi pedagang, punya toko di Jalan Braga. Dari situ kelihatan kerja kerasnya, seperti kalau kita melihat orang Cina.

Bapak pun sepertinya ingin mengenalkan anak-anaknya pada dunia dagang. Biasanya, setelah jam makan siang dan istirahat sebentar di rumah, pada sore hari Bapak kembali ke toko dengan mengajak kami, anak-anaknya. Selain mendapat tugas menjadi juru bayar dan simpan uang, saya kerap membantu Bapak meladeni pembeli kain.

Dari pengalaman dan pergaulan saat itu, saya mendapatkan sebuah keahlian yang tidak semua orang bisa melakukannya, yakni merobek sehelai cita atau kain tenun dari kapas secara rapi hanya dengan tangan kosong. Keahlian ini saya peroleh dari seorang pedagang keturunan Cina di pasar.

Saya ikut bantu-bantulah. Apalagi dagang kan ikut tren *aja*. Dulu kami berjualan tekstil. Sewaktu orang-orang berubah dari beli bahan ke beli baju, kami telat *switch*-nya. Akibatnya, bisnis jadi *empot-empotan*.

Dan bisnis tidaklah selamanya langgeng. Bisnis bapak saya anjlok karena imbas pemotongan nilai uang atau sanering. Usaha orang tua saya jatuh. Rumah kami harus dijual untuk menutup utang. Di titik itulah saya secara otodidak mempelajari makna kata tanggung jawab dalam berbisnis.

Saya merasakan betul bahwa *survival* itu tidak gampang. Di masa mulai membaik, Bapak kembali melanjutkan bisnis. Dari situlah saya mendapat pelajaran penting bahwa inovasi dan intuisi dalam bisnis tidak boleh dilupakan. Saya ingat saat Bapak membantu salah seorang profesor saya di Institut Teknologi Bandung (ITB) membangun stasiun *relay* di Tangkuban Perahu. Dia sudah menjadi agen radio dan televisi merek Philips.

Saya membantunya dengan senang hati. Saya yang *nyetir* mobil mengantarkan orang-orang ITB dan Philips membangun stasiun itu. Nah, pada 1963, saat siaran televisi masuk ke Bandung, barulah ketahuan hasilnya. Televisi dagangan Bapak laku keras. Di situ kami panen.

Pengalaman seperti itulah yang kemudian memberikan pemahaman tentang berbisnis. Sedikit demi sedikit, dari pengalaman itulah saya menemukan berbagai langkah yang harus dilakukan dan yang belum saatnya dikerjakan atau yang sama sekali tidak boleh.



Hal-hal itulah yang kemudian menjadi pegangan. Di masa awal menjalankan bisnis, tantangan pun kian besar. Sudah bukan menjadi rahasia lagi, di samping modal yang kuat, keahlian yang mumpuni, dan juga kerja keras, untuk memenangi tender, diperlukan faktor lain.

Godaan memang tidak bisa lepas dalam perjalanan mengelola bisnis. Misalnya, 20 tahun lalu, walaupun belum punya perusahaan minyak, saya sudah bergerak di bidang jasa minyak. Jadi, urusan sehari-harinya memang dengan para manajer atau bos di perusahaan minyak.

Saya ingat betul, setiap kali akan Lebaran, dibuat edaran “dilarang memberikan parcel”. Praktik ini sudah berlangsung 20 tahun yang lalu. Bukan sekarang saja. Pokoknya, secara praktik, ya, begitulah yang diterapkan. Terserah apa namanya secara konseptual.

Tentu, dalam menjalankan bisnis, kita memerlukan takaran moral. Tidak main seruduk begitu saja. Tidak lagi hanya sekadar mencari keuntungan sebesar-besarnya.

Demikian pula ketika dekat dengan kekuasaan. Menjadi semacam prinsip bagi saya untuk mengambil jarak. Padahal, dari masa ke masa, dari presiden satu ke presiden berikutnya, jarak



saya kan bertambah dekat.

Apalagi sewaktu zaman Presiden Megawati. Kebetulan, saat itu saya menjadi pengurus sebuah partai. Jadi, kalau saya mau mempraktikkan cara-cara bisnis yang lazim berlaku selama ini, saya kan tinggal melapor ke presiden. Tapi itu tidak saya kerjakan.

Sikap yang muncul dalam menyikapi hubungan dengan kekuasaan itu juga hasil interaksi di dalam perusahaan. Ada ceritanya. Pada waktu itu, saya pernah berbicara di perusahaan dengan lantang dan optimistis, “Wah, kali ini bagian kita, nih. *It’s our time....*”

Pokoknya, dengan gagah deh saya katakan itu di depan anak-anak di kantor. Tapi, nyatanya, komentar saya ini memperoleh respons negatif dari mereka.

Sikap saya ini, walau hanya terucap di mulut belaka, ditentang mereka habis-habisan. Jadi, pendek kata, di lingkungan perusahaan sendiri, semangat menegakkan moral berbisnis sudah kondusif. Saya sangat menghargai respons mereka.

Hingga akhirnya, berbisnis tidak saja memerlukan ketekunan, keuletan, serta berbagai inovasi dan intuisi yang menyertainya, tapi juga harus disertai takaran moral di dalamnya.

Saya mencoba menuangkan semua pengalaman yang telah dilalui itu di dalam buku kecil ini. Meski masih terdapat kekurangan di sana-sini, semoga membawa manfaat. Merupakan sebuah kebanggaan bila buku ini bisa membangkitkan semangat *entrepreneurship* Anda dan tetap memiliki takaran moral di dalamnya.

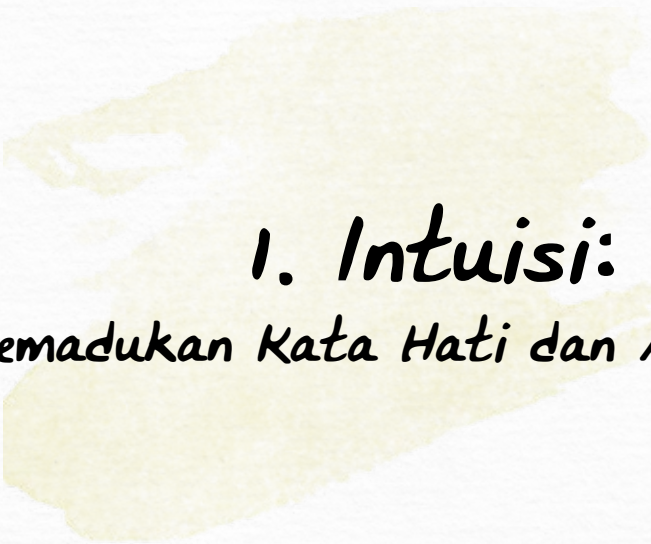
Belajar dari pengalaman.



Bagian 2:
BELAJAR DARI PENGALAMAN



Mengikuti kata hati.



1. Intuisi:

Memadukan Kata Hati dan Akal Sehat



Mengikuti Kata Hati

SUASANA begitu hening. Saya lihat satu per satu wajah mereka. Raut serius terpancar jelas. Mereka, para karyawan saya, berusaha keras mendapatkan hitungan-hitungan yang pas. Hari itu kami tengah mendiskusikan penawaran untuk memborong saham perusahaan minyak Stanvac. Ya, kami berencana untuk mengambil alih Stanvac. Sesuai dengan permintaan saya, mereka pun menghitung cermat risiko investasi yang akan terjadi.

Hitungannya memang harus tepat. Pemilik lama Stanvac, yaitu Mobil Oil dan ExxonMobil, dua perusahaan pertambangan asal Amerika Serikat, memberikan kalkulasi bahwa cadangan minyak di daerah operasi mereka yang berada di perut bumi Sumatera Selatan plus nilai asetnya mencapai harga US\$ 60 juta.

Harga yang fantastis. Namun, selain menyediakan dana untuk membeli Stanvac, kelak saya mesti memikirkan kelangsungan operasi perusahaan baru itu. Misalnya saja besarnya ongkos untuk mengebor sumur-sumur baru, sedangkan untuk satu titik

sumur saja dibutuhkan biaya jutaan dolar.

Dalam dunia bisnis minyak bumi, investasi sebesar itu belum tentu langsung bisa kembali. Boleh jadi perhitungan itu meleset dan, jika hal itu yang terjadi, kami bakal mengantarkan mereka bunuh diri bersama-sama.

Tapi, menurut informasi yang kami dapatkan, manajemen lama Stanvac saat itu hanya mengebor satu sumur per tahun. Kecilnya jumlah eksplorasi sumur itu karena fokus perhatian pemilik lahan minyak sudah bergeser dari Sumatera Selatan ke daerah lain.

Deretan risiko yang menanti di depan mata tak membuat semangat saya surut, malah sebaliknya. Saya pun tidak bisa bersabar lagi. Pokoknya, kami mesti menawar dengan harga paling bagus. “*Gue* pingin Medco bisa menang.” Itulah yang saya katakan kepada mereka.

Saya meminta manajemen Medco mengajukan penawaran US\$ 25 juta lebih tinggi dari nilai kalkulasi awal Stanvac. Alasannya, kalau cuma *nambah* US\$ 15 juta, masih riskan bagi kami untuk menang. Meski sedikit alot, akhirnya kami setuju dengan angka penawaran tersebut.

Singkat kata, tim Medco maju dengan membawa proposal harga US\$ 85 juta. Beres? Aman? Ternyata tidak. Kami terkejut karena

ternyata ada perusahaan lain yang berani menawar Stanvac dengan harga lebih tinggi.

Tapi, seperti kata pepatah “jodoh tak akan lari ke mana”, manajemen lama Stanvac menjatuhkan pilihan kepada kami. Rupanya, ada persyaratan pembayaran tepat waktu yang tidak bisa dipenuhi si kompetitor, sehingga kamilah yang keluar sebagai pemenang tender.

Setelah berunding dengan pihak manajemen, kami pun lantas menambahkan penawaran sebesar US\$ 3 juta, sehingga total dana yang dikeluarkan menjadi US\$ 88 juta. Dana pembelian itu didapatkan dari kas perusahaan ditambah bantuan dari pembiayaan bank. Pada 26 Desember 1995, Medco berhasil melunasi pembayaran saham Stanvac. Seiring dengan itu, nama PT Stanvac Indonesia diubah menjadi PT Exspan Sumatera, dan belakangan berubah menjadi PT Exspan Nusantara.

Meski saya telah memiliki perusahaan ini, bukan berarti semua urusan beres. Dalam kalkulasi kami, titik impas investasi yang kami tanam bisa diperoleh bila kami berhasil menemukan cadangan minyak sebesar 10 juta barel. Sebuah hal yang sulit meski bukan mustahil. Rumor di luar mengatakan harga yang saya beli terlalu tinggi.



Hal itu makin membuat saya berpikir keras. Saya meminta semua tenaga ahli yang tersedia di perusahaan mencari si emas hitam di daerah operasi Stanvac, yang terbentang dari Kampar, Rimau, hingga Pasemah, yang semuanya berada di Sumatera Selatan.

Ikhtiar itu tidak sia-sia. Tim Exspan Nusantara berhasil menemukan lima dari tujuh cadangan minyak yang tersedia di lapangan minyak Rimau, Kabupaten Musi Banyuasin, Sumatera Selatan. Bahkan dua di antara lapangan minyak yang ada di Rimau itu, tepatnya di lapangan Kaji dan Semoga, di luar perkiraan, menyemburkan minyak sebesar 200 juta barel. Penemuan itu tercatat sebagai yang terbesar di Asia Tenggara pada 1996.

Intuisi saya untuk menanamkan US\$ 88 juta terbukti tidak hangus percuma.

*Intuisi hanya langkah awal,
berikutnya adalah kerja keras.*



Langkah Besar dengan Ide Mustahil

BANYAK orang bertanya bagaimana saya memulai Medco.

Awalnya, banyak yang tidak percaya. Termasuk orang-orang dekat saya yang ikut membangun perusahaan ini. Salah satunya adalah Hertriono Kartowisastro, kini Presiden Direktur PT Apexindo Pratama Duta Tbk. Suatu ketika, saya mengajukan usul untuk terjun ke dunia pengeboran dan eksplorasi. Apa jawab dia?

“Wah, dari mana modalnya?” kata dia ketika itu. Pada waktu itu, jangankan bicara soal modal, kecakapan teknis kami saja masih terbatas. Namun saya ingin masuk ke jasa pengeboran.

Saat itu, saya bersama rekan-rekan telah mengibarkan bendera usaha PT Meta Epsi Engineering, yang memiliki banyak klien dari kalangan industri minyak dan gas. Nah, walaupun boleh dibilang telah memiliki modal mengebor, sebenarnya kami baru sebatas mendalami proyek sekelas *pilot hole*.

Pilot hole merupakan tahap pengeboran awal untuk mendeteksi kandungan gas di sebuah sumur. Jadi bukan dalam skala besar untuk menyedot si emas hitam dari perut bumi, yang membutuhkan modal jutaan dolar dan kecakapan teknis tinggi. Kendati cuma punya modal *segitu-gitunya*, saya ingin ikut tender pengeboran tujuh sumur gas.

Dari sini lahirlah PT Meta Epsi Pribumi Drilling Company, yang lebih akrab dengan sebutan Medco. Belakangan kata “pribumi”, yang menyiratkan sebuah perusahaan minyak nasional dan bukan asing, dihilangkan seiring dengan ekspansi Medco untuk *go international*.

Siapa nyana, langkah memasuki jasa pengeboran minyak dan gas membuat jalan Medco menjadi produsen komoditas serupa terbuka lebar. Ibarat kata, jasa pengeboran menjadi semacam *training ground* bagi kami. Ada pijakanlah, tidak semata-mata perhitungan di atas kertas atau di awang-awang.

Saya tidak ingin berhenti di situ saja. Saya ingin mengusung Medco “naik kelas” dari jasa pengeboran ke eksplorasi dan produksi minyak dan gas. Pijakan awal adalah membeli saham PT Tesoro Indonesia Petroleum Corporation (Tipco), yang memiliki konsesi lahan di Sanga-Sanga dan Tarakan, Kalimantan Timur, pada 1992.



Langkah besar dengan ide mustahil.

Niat membeli saham Tipco senilai US\$ 13 juta itu bukan tanpa perhitungan. Saya tahu persis, di kedua lahan eks Tipco itu tersimpan potensi gas yang cukup besar. Untuk itu, saya mendirikan PT Exspan Kalimantan demi mengembangkan kandungan alam tersebut. Terbukti, area lahan di Sanga-Sanga itu mampu mengembuskan gas sekitar 40 juta kaki kubik per hari.

Kesuksesan di Sanga-Sanga kian menguatkan semangat saya untuk mengembangkan Medco menjadi pemain utama bisnis energi bumi di Tanah Air. Langkah berikutnya mencari sumber lain. Itulah yang saya lakukan dengan membeli Stanvac.

Intuisi yang tepat menjadi modal besar yang melebihi kapital yang kita miliki.



Sekali Waktu Bisa Juga Gagal

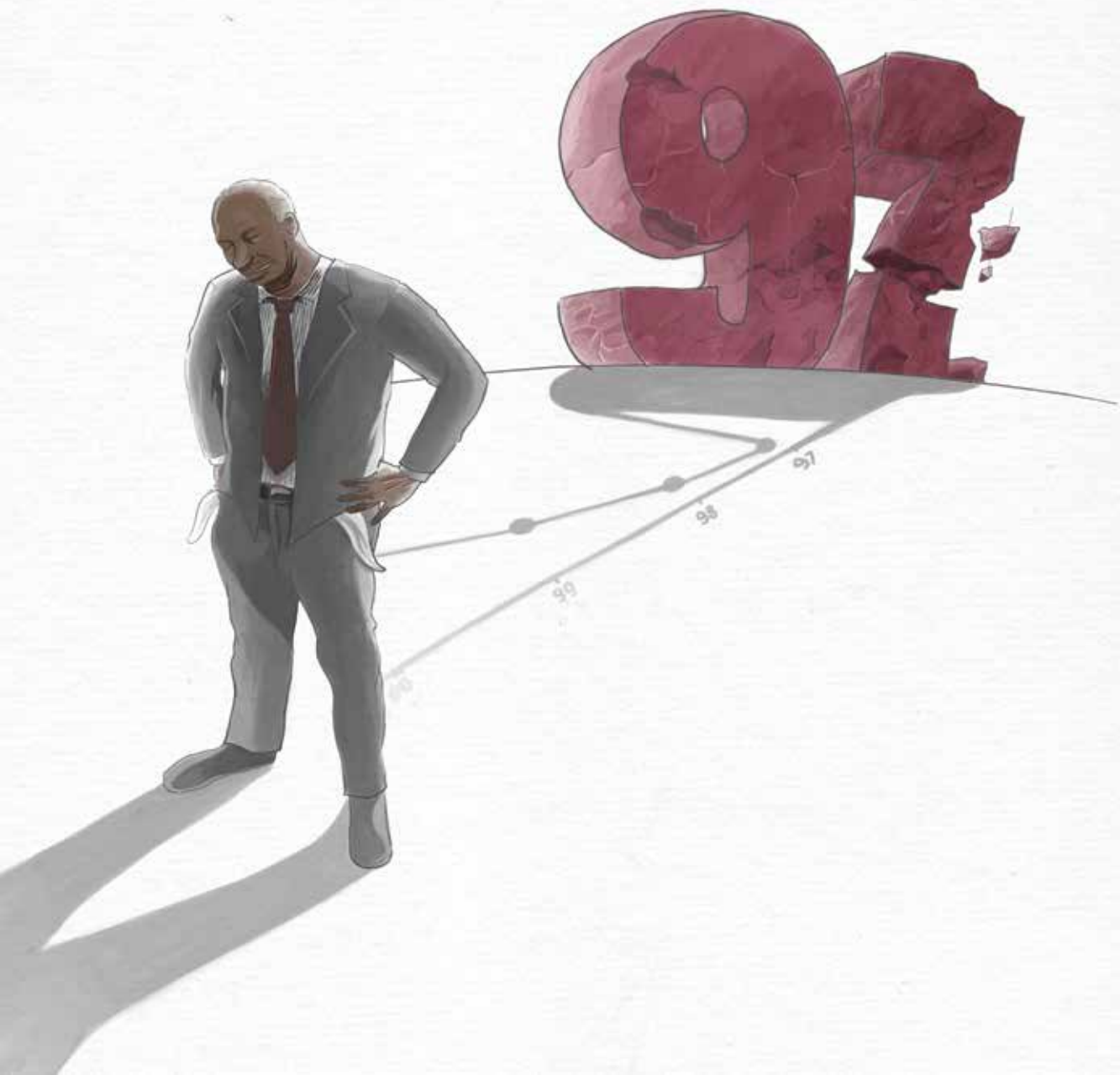
DALAM berbisnis, berbagai perhitungan bisa menjadi penguat langkah atau sebaliknya. Namun, laiknya menjalankan sebuah perusahaan, ekspansi atau pengembangan tetaplah harus dilakukan. Inilah yang saya lakukan untuk memperluas bisnis Medco.

Ke manakah bisnis ini kemudian dikembangkan? Pilihan saya adalah kawasan Eropa Timur, tepatnya negara-negara bekas Uni Soviet. Wilayah ini kaya dengan minyak, tapi masih kurang digarap. Maklum, saat memerdekakan diri, mereka tak punya cukup modal. Itulah yang menjadi dasar pertimbangan saya untuk berekspansi ke sana.

Pada 1997, melalui Central Asia Petroleum Ltd., Medco menginvestasikan US\$ 248 juta untuk membeli 60 persen saham salah satu unit usaha pengilangan minyak JS Corporation Mangistaumunaigaz di Kazakhstan.

Selain itu, di Turkmenistan, Medco membeli 50 persen saham milik Dragon Oil--perusahaan minyak yang memiliki cadangan

Sekali waktu bisa juga gagal.



sebanyak 350 juta barel--dengan nilai transaksi US\$ 60 juta. Medco juga menggelontorkan dana US\$ 12 juta untuk mengeksplorasi ladang minyak milik Burmah Oil, Myanmar.

Melalui Medco Central Asia, diterbitkan *commercial paper* senilai US\$ 200 juta, yang kemudian dibeli PT Rekasaran Utama, perusahaan yang terafiliasi dengan PT Jasa Asuransi Indonesia (Jasindo). Strategi ini ditempuh untuk membantu pendanaan. Mereka percaya sepenuhnya dengan perhitungan bisnis yang kami lakukan.

Namun kalkulasi yang telah matang itu meleset. Krisis moneter menghajar Indonesia. Nilai tukar rupiah terjun bebas. Sialnya, saya pun mesti bolak-balik datang ke Kejaksaan Agung lantaran dituding ikut berperan melakukan tindak pidana korupsi dalam penerbitan surat utang untuk Jasindo dan pembelian Dragon Oil.

Setelah semua masalah itu dilalui, saya harus mengakui bahwa investasi di dua negara pecahan Uni Soviet tersebut merupakan keputusan yang keliru. "Wah, apes kita, nih." Itu yang saya sampaikan kepada jajaran di Medco.

Kegagalan ini terjadi karena faktor luar, yakni situasi ekonomi yang tiba-tiba berubah tanpa bisa diprediksi.

Bagi saya, intuisi bisnis tetap harus dipertahankan. Kini, meski saya sudah mundur dari Medco, intuisi yang saya miliki tidak boleh pudar. Di Medco, saya kerap bertemu dalam forum dialog antara jajaran eksekutif Medco dan para penasihat perusahaan.

Dalam forum yang berlangsung setahun sekali itu, saya menyampaikan ide-ide dan gagasan saya dalam pengembangan bisnis Medco. Pelaksana perusahaan mencatat dengan baik semua arahan saya ini. Tapi rupanya Hilmi, yang ketika itu menjabat CEO Medco, punya strategi dalam menanggapi ide-ide yang saya lontarkan. Kata dia, kalau gagasan saya terlalu *wild*, akan mereka *filter* dengan sistem yang ada.

*Jadikan kegagalan sebagai
cambuk untuk berprestasi.*



Mengasah Intuisi

Saya belajar bisnis secara intuitif. Prosesnya pun otodidak dengan memperhatikan norma-norma dan praktik yang berlaku di sekitar saya. Di rumah, misalnya, saya banyak menyimak cara Bapak (Jusuf Panigoro) mengembangkan usaha. Kalau di pasar, ada kakek saya, Halim, yang berjualan batik.

Sepulang dari pengungsian di Sumedang setelah agresi Belanda gagal, kami sempat tinggal di rumah buyut saya, di Jalan Kebon Sirih, Bandung. Bapak sudah mulai aktif berdagang. Barang yang dijual beragam, antara lain gula, kebutuhan dapur sehari-hari, dan kopiah alias peci.

Kalau Bapak membeli gula, jumlahnya sampai berkarung-karung. Maklum, se usai pengungsian, segala sesuatu masih susah. Setiap kali berbelanja mesti dalam jumlah banyak. Lantas gula yang dibeli tadi kami bongkar. Bapak dibantu Ibu memilahnya dalam bungkus kecil-kecil untuk dijual kepada masyarakat yang membutuhkannya.

Dari Kebon Sirih, kami pindah ke Jalan Lengkong Besar. Orang sekarang menyebutnya rumah toko alias ruko. Berbeda dengan konsep ruko yang bertingkat, toko kami berada di bagian depan rumah, sementara tempat tinggal keluarga di bagian belakang.

Setelah Pemilihan Umum 1955, kami pindah rumah ke Jalan Diponegoro. Kali ini Bapak memisahkan rumah dengan toko. Ia membuka sebuah toko di Jalan Braga. Cukup strategis karena berada di urat nadi Kota Bandung.

Cara Bapak mendidik kami memahami dagang tak ubahnya keluarga keturunan Cina. Kalau beliau sedang bekerja di toko, saya dan adik-adik harus ikut bekerja. Tidak ada yang diistimewakan. Menginjak usia sekolah menengah pertama, saya semakin sering membantu Bapak di toko.

Jenis pekerjaan yang saya tangani macam-macam: membantu membuka toko, menjadi kasir, sesekali berperan sebagai pelayan untuk kebutuhan pelanggan, atau sekadar ikut memotong kain.

Yang saya ingat betul, berkat keahliannya berbahasa Belanda, pada masa itu Bapak menjadi agen radio dan televisi Philips. Ketika stasiun *relay* TVRI di Tangkuban Perahu sudah bekerja, barang dagangan Bapak laku keras.



Mengasah intuisi.

Karena Bapak sibuk dengan bisnis elektronik, komoditas tekstil terabaikan. Alhasil, ketika pedagang lain sibuk menjajakan pakaian siap jadi, Bapak tetap mengandalkan penjualan bahan. Dia lupa, zaman telah berganti. Masyarakat lebih senang membeli pakaian siap jadi.

Dari pelajaran tersebut, saya bisa memahami bahwa intuisi dagang mesti memperhatikan pula perubahan selera masyarakat atau lingkungan tempat kita berbisnis. Tidak bisa begitu saja memaksakan kehendak sendiri kepada orang banyak. Kalau ingin sukses berbisnis, resepnya ya mesti tahu apa keinginan orang.

*Jangan abaikan
perubahan selera dan masyarakat.*

2. Kesetaraan:

Bersikap Adil kepada Lawan Sekalipun



Pantang Ambil Rezeki Orang Lain

Suatu hari, saya mendapat kabar tentang sebuah perusahaan asing yang tengah mencari mitra usaha di Indonesia. Ini merupakan peluang yang tak boleh dilepaskan. Dengan cepat saya berbenah dan menyiapkan berbagai hal untuk ikut melamar menjadi mitra lokal perusahaan asing itu. Proposal pun dilayangkan.

Namun, namanya juga tender terbuka, saya tidak sendirian. Bahkan, sebelum saya sempat memajukan proposal itu, sudah ada perusahaan lain yang ternyata juga berminat serius. Semula saya tidak tahu soal ini. Namun proposal kadung masuk.

Saat itu saya menganggap peluang menjadi mitra perusahaan asing tersebut sangat tipis. Paling tidak, dalam soal waktu, saya sudah kalah cepat. Saat itu pula sebenarnya sudah tebersit dalam pikiran saya untuk mengambil langkah mundur secara diam-diam. Sebab, bagi saya, mundur lebih baik, untuk menyerahkan



Pantang ambil rezeki orang lain.



peluang tersebut kepada perusahaan yang lebih dulu masuk membawa proposal itu.

Cerita yang terjadi kemudian ternyata berbeda. Meski saya datang terlambat, perusahaan asing itu justru melirik proposal yang saya sodorkan. Alasannya, mereka lebih mengenal saya ketimbang perusahaan sebelumnya. Singkat kisah, mitra asing itu memilih saya untuk menggarap usaha secara bersama-sama.

Seharusnya saya gembira dipilih menjadi mitra perusahaan asing itu. Namun, sejujurnya, saat itu saya merasa berada dalam keadaan yang tidak *genah*. Nurani saya terusik. Saya berprinsip: pantang mengambil rezeki milik orang lain. Apalagi, saya tahu, antara perusahaan asing dan perusahaan lokal itu sudah terjadi kesepakatan awal.

Jujur saja, posisi itu benar-benar membuat saya merasa terjepit. Maju kena, mundur pun *kepentok*. Kalau kesempatan itu diambil, saya merasa tidak enak dengan perusahaan yang sudah lebih dulu menyerahkan proposal. Tapi, kalau saya mundur, kredibilitas saya di mata perusahaan asing itu pun bisa anjlok, seperti main-main alias tidak serius.

Keputusan harus segera diambil. Akhirnya saya putuskan menerima pinangan perusahaan asing itu dan masuk

menggarap proyek tersebut. Namun, secara diam-diam, tanpa setahu mitra asing itu, saya mengikutsertakan perusahaan pertama yang lebih dulu memberikan proposal.

Kepada perusahaan asing itu, saya tutup mulut. Sebaliknya, kepada perusahaan pertama itu, saya berusaha mati-matian tetap mengajaknya bermitra dengan gaya yang sopan lagi santun. Bagi saya, ini adalah langkah taktis sekaligus bijak bersikap adil kepada orang lain

Hingga akhirnya, boleh dibilang saya menjalankan usaha tersebut demi membantu perusahaan yang lebih dulu memberikan proposal itu. Hasil dari bisnis tersebut seharusnya dibagi antara perusahaan saya dan mitra lokal itu.

Namun saya memutuskan lain. Setelah dikurangi biaya produksi, semua keuntungan saya berikan kepada perusahaan itu. "Pak, keuntungan ini bukan milik saya, tapi milik perusahaan Anda," kata saya. Reaksi sang mitra? Kaget bukan main dan sangat berterima kasih dengan kebijakan itu.

*Bisnis tak hanya untuk cari untung
tapi juga pertemanan.*

Transparansi usaha.





Transparansi Usaha

Bersikap adil menjadi hal utama dalam hidup saya. Dalam hubungan dagang dengan seseorang atau perusahaan, saya tidak melulu hanya mencari untung, tapi juga menjalin hubungan yang baik. Bagi saya, kita tidak perlu mencederai atau mengingkari ikatan pertemanan semata karena persoalan bisnis. Walaupun kita rugi, pertemanan harus terjalin.

Di sisi lain, saya selalu bersikap supel dan mudah bergaul dengan golongan mana pun. Saya tidak pernah memandang siapa yang menjadi teman. Demikian juga ketika melakukan praktik berbisnis. Bagi saya, bergaul dengan berbagai kalangan menjadi kekuatan sekaligus modal dalam berbisnis.

Saya harus menjalin hubungan dengan tingkat masyarakat yang berbeda-beda, kaya ataupun miskin. Dari hubungan itu, saya bisa bekerja dengan baik dan menghasilkan sesuatu yang maksimal.

Namun, dalam perjalanan hidup saya, sikap ini kadang-kadang juga menimbulkan masalah. Terkadang saya dinilai kurang

tegas karena banyak pertimbangan--semata-mata demi menjaga hubungan. Tapi tetap ada sebabnya. Ada prinsip yang dipegang teguh. Bagi saya, untung bisa datang kapan saja. "Kita tidak selalu *ngoyo* dalam mencari duit, tapi justru harus mencari banyak kawan."

Dalam pergaulan, melakukan pemilahan juga menjadi hal yang teramat penting. Ketika berbisnis minyak, saya sebenarnya sangat lengket dengan seorang petinggi di negeri ini. Sejatinya, kalau saja saya memanfaatkan kedekatan itu, tentu bisnis ini sudah melesat lebih jauh.

Namun saya memang tidak ingin bermain-main dalam dunia yang gelap, apalagi sampai main gelap-gelapan. Sebab, berbisnis harus dilakukan tidak saja dengan adil, tapi juga transparan. Dengan menjunjung tinggi transparansi, maka, otomatis saya dan manajemen harus selalu akuntabel dan *prudent* dalam berbisnis.

Keinginan untuk transparansi usaha itu yang mendorong saya melakukan *go public* terhadap Medco Energi Internasional (MEI) pada 1994. Saat itu, MEI melepas 21,7 persen sahamnya ke publik. Upaya merintis perusahaan terbuka ini merupakan langkah lanjutan yang sudah saya lakukan sejak 1992. Praktis, setelah *go public*, status Medco sebagai perusahaan keluarga

pun surut dan berganti jatidiri menjadi perusahaan publik.

Bagi saya, mendorong MEI melakukan *listing* di bursa dengan melepas sejumlah saham yang besar ke publik, selain untuk menyerap dana masyarakat, juga untuk memberikan kesempatan bagi publik buat menikmati keuntungan yang didapatkan perusahaan ini. Sebab, sebagai perusahaan publik, MEI akan lebih terbuka lagi, lebih transparan lagi. *Being a public company* sangat membantu membuat perusahaan kami jadi lebih terbuka.

Telah lebih dari sepuluh tahun MEI berstatus sebagai perusahaan yang terbuka. Kalau mau diambil alih, tentu bukan sebuah masalah yang besar. Kalau saya mau, saya tutup di pasar modal (*self delisting*) juga bisa. Tapi ada kepentingan lain lagi. Saya tetap disorot. Kalau perusahaan ini saya kuasai lagi 100 persen, bisa-bisa *rating* perusahaan terganggu.

Nah, dengan status yang seperti ini, tak pelak pemegang saham publik itu akhirnya menyadari kedudukan mereka sebagai bagian dari maju atau mundurnya perusahaan. Bila akuntabilitasnya lebih terjaga, ujung-ujungnya justru akan terasa nilai tambah yang lebih tinggi.

*Bersikap fair saja tak cukup,
tapi juga mesti transparan.*



Hormati Mitra Usaha dan Karyawan

Ini kitab para pengusaha. Saat peluang muncul, menggandeng mitra kerja adalah sebuah keharusan. Saya juga menjunjung prinsip itu. Boleh dibilang saya termasuk orang yang tidak bisa menahan diri ketika melihat adanya peluang.

Namun peluang yang ada tak boleh membutakan mata terhadap kekuatan kita sendiri. Saya selalu mewanti-wanti tim manajemen untuk tidak serakah dalam ambil kesempatan bisnis walaupun godaan keuntungan yang dijanjikan begitu besar. Jika tidak memiliki kemampuan, ya ajak mitra atau partner kerja. Pelajari dari mereka, dan asah kompetensi diri kita.

Itu sebabnya, dalam praktik bisnis sejak 1980-an, saya banyak menggandeng entitas lain dan melakukan aliansi strategis. Di Libia misalnya, tim saya menggandeng perusahaan dari Kanada untuk mengebor minyak di sana.

Di luar urusan minyak saya juga ajak mitra usaha. Misalnya, saat terjun ke bisnis properti. Medco bergerak mengerjakan proyek

Hormati mitra usaha dan karyawan.



properti mulai 1990-an dengan mendirikan Graha Niaga melalui perusahaan properti PT Graha Niaga Tata Utama.

Contoh lain, melalui Medco Agro, saya mengembangkan perkebunan dan pabrik kelapa sawit di kawasan Kalimantan Tengah. Dalam urusan sawit ini kami mengajak mitra asing untuk menangani limbah sawit dan mengubahnya menjadi pupuk dan bahan bakar alternatif.

Nah, bagaimana kongsi seperti itu bisa bertahan? Mengapa pula saya dan rekan-rekan bisnis masih bisa menjaga hubungan? Kalau ditanya apa resep khusus, saya tidak punya. Sejauh ini yang saya lakukan semata-mata hanya menjunjung tinggi sikap untuk menghormati mereka.

Di samping mitra kerja saya juga berprinsip mesti menghormati juga karyawan atau staf. Komitmen ini mesti didukung dengan sikap untuk menegakkan semangat profesionalisme. Saya paling tidak suka melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawan.

Saat Medco mengambil alih Tesoro Indonesia Petroleum Corporation pada 1992, sumber daya manusia di perusahaan itu, yang berjumlah 1.200 orang, tetap dipertahankan dengan mengembalikan 69 orang ekspatriat sebagai upaya

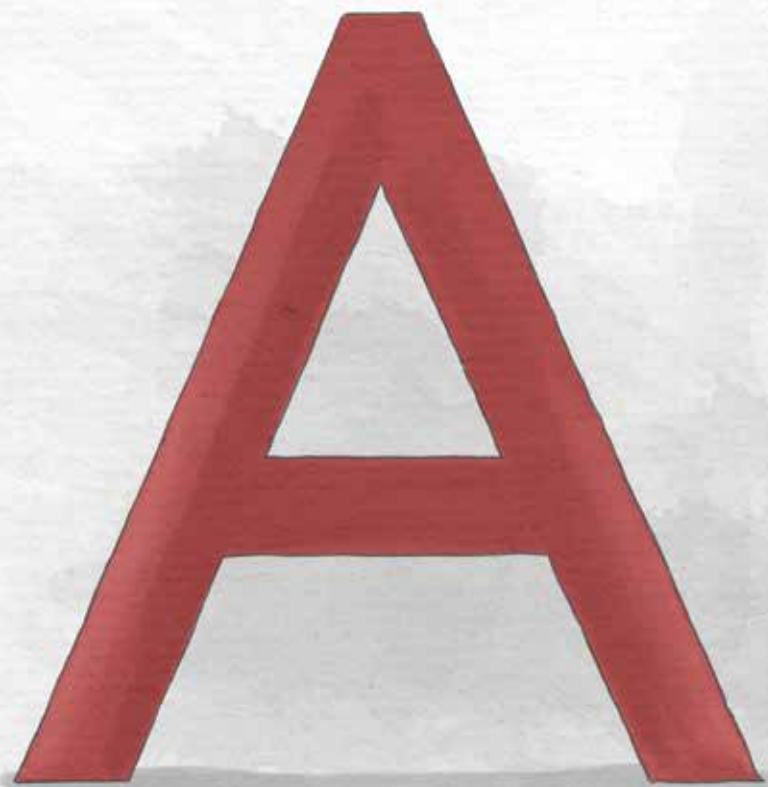
penghematan. Pada saat yang sama saya minta para staf asal Indonesia meningkatkan kompetensi dirinya.

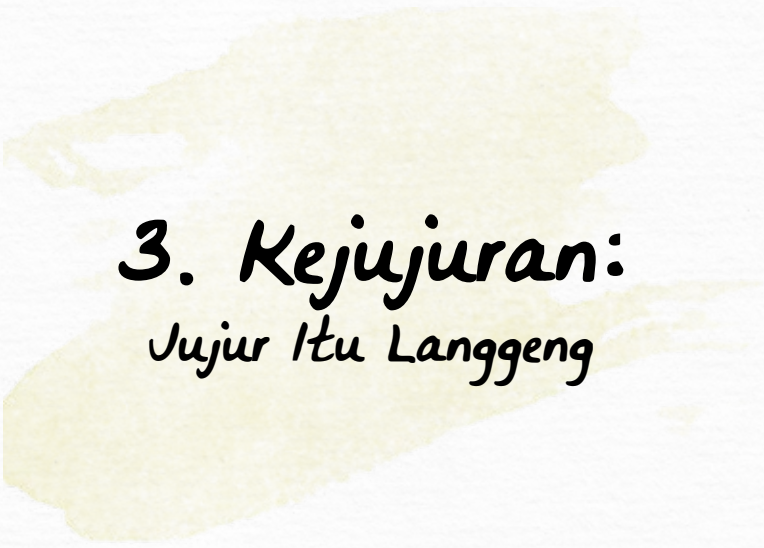
Penghormatan terhadap karyawan mesti ditunjukkan dengan perhatian kepada kesejahteraan mereka. Keberadaan mereka bukan sekadar sebagai staf bagi Medco secara keseluruhan. Merekalah aset saya, *brainware*, yang tak ternilai harganya.

Itu sebabnya ketika perusahaan ada untung berlebih, maka saya tak ragu-ragu untuk membagikan tambahan berupa bonus bagi mereka. Jangan dilihat dari segi besar – kecilnya, tapi, silakan dinilai dari niat saya untuk menjalin hubungan dan apresiasi terhadap para karyawan.

*Hormati dan hargai karyawan,
mereka adalah aset utama perusahaan
yang tak ternilai harganya.*

Jujur itu langgeng.





3. Kejujuran:

Jujur Itu Langgeng



Membangun Kepercayaan

JUJUR itu abadi. Seperti itulah kira-kira makna dari pepatah lama Belanda, *eerlijk duurt't langst*. Bagi saya, kalimat itu bukan lagi hanya pepatah, tapi menjadi prinsip bisnis yang saya lakukan.

Intinya, kejujuran harus menjadi nomor satu. Mencari untung tidak dilakukan dengan cara menipu mitra usaha atau dengan cara licik. Prinsip ini saya pegang teguh sejak merintis bisnis hingga sekarang.

Ketika memulai bisnis, untuk memenangi sebuah tender, saya meminta rekan-rekan di Meta Epsi Engineering membuat penawaran terbaik. Kalau perlu, kami memotong harga.

Tentu saja banyak yang tidak setuju. Mereka bilang bagaimana kami bisa untung kalau membanting harga. Lagi pula, dengan cara seperti itu, bagaimana kami bisa mendapatkan profit.

Alih-alih setuju, teman-teman semasa kuliah yang juga menjadi

rekan kerja malah *ngotot* meminta saya memikirkan kembali taktik untuk memenangi tender itu.

Wajarlah bila mereka kurang sepaham. Namun saya katakan kepada mereka agar tidak mengorbankan prinsip kejujuran dalam berbisnis meski tantangan dan godaan yang dihadapi sangat berat.

Kepada mereka, saya sampaikan bahwa mencari uang dengan jalan *ngembat* sana *ngembat* sini untuk memenuhi kontrak merupakan tindakan yang keliru. Saya enggak sudi hidup sebagai penipu.

Tanpa menunggu reaksi dari mereka, saya langsung meminta mereka memikirkan sejumlah upaya untuk mendapatkan nilai tambah dari lingkup pekerjaan dalam tender yang akan digarap. Bila kita punya pekerjaan bernilai A, harus bisa dibuat sedemikian rupa agar peringkat pekerjaan jadi A plus. Nah, dari nilai plus ini kita bisa memetik untung.

Pertentangan dengan rekan-rekan di Meta Epsi pada tahun-tahun awal merupakan hal yang kerap terjadi. Bisa dimaklumi, memang. Mereka sangat memperhitungkan setiap sen keuntungan dari sebuah proyek. Selain menambah tebal kocek, profit yang didapat bisa ditabung untuk tambahan modal



Membangun kepercayaan.



membangun kantor.

Namun saya memiliki pandangan lain. Untuk membangun bisnis, kita harus berhasil memperoleh kepercayaan dari klien. Selain modal kecakapan teknis, tingkat kejujuran akan sangat berpengaruh.

Berangkat dari pertimbangan inilah saya selalu meminta mereka memikirkan pula upaya peningkatan efisiensi dalam melaksanakan sebuah proyek. Tapi itu tentu tidak dengan mengorbankan kualitas pekerjaan.

Alhasil, kecemasan bakal rugi memang kerap menghantui dalam pengerjaan suatu proyek. Tapi saya selalu tampil untuk menenangkan kawan-kawan. Saya sampaikan bahwa membangun *track record* yang baik akan menjadi modal untuk sukses berbisnis kelak.

Tentu saja hal ini bukanlah sesuatu yang mudah dilakukan. Apalagi dalam lingkungan bisnis yang tidak “ramah” terhadap pertimbangan moral dan lebih mengedepankan nafsu untuk mencari untung. Belum lagi setumpuk permainan yang lumrah terjadi. Misalnya permintaan dari pemilik proyek yang mengharapkan pelicin dari peserta tender.

Apa boleh buat, saya dan rekan-rekan harus berjibaku untuk survive di lingkungan bisnis seperti itu. Sejujurnya, memang, bohong besar bila dalam pengembangan bisnis tidak pernah memberikan “pemanis”. Cuma, dalam kondisi seperti itu, saya menganggap harus ada batasan tegas dan tidak menafikan upaya untuk bertindak jujur.

Soal itulah yang selama ini menjadi daerah abu-abu dalam persoalan boleh atau tidak *ngasih* ke orang. Dalam hal ini, bagi saya, segala sesuatu bisa dibuat terukur sebenarnya.

*Kepercayaan hanya bisa diraih
jika kita bertindak jujur.*



Mengukur Kemampuan Diri

ENTERTAIN, mungkin itu kata yang sekarang sedang *in* di kalangan pebisnis. Nah, itu juga yang saya lakukan terhadap rekan bisnis. Sekali waktu, saya mengundang sejumlah rekanan dan klien untuk berlibur ke Bandung. Kebetulan, saya memiliki hotel di sana.

Tak lupa pula saya mengundang jajaran ekspatriat di industri minyak dan gas untuk ikut serta. Selain untuk memberikan hiburan, acara ini saya niatkan sebagai upaya menjalin perkawanan yang lebih erat.

Saya pikir ini tidaklah berlebihan. Saya pun ingin acara ini berlangsung dengan baik. Susunan acara untuk menyambut para tamu dengan keluarga mereka telah tersusun rapi. Kereta api eksekutif segera dipesan.

Namun, siapa sangka, dengan sopan para ekspatriat menampik undangan itu. Terus terang saya merasa penasaran. Usut punya usut, ternyata soal ongkos acara itu yang menjadi sebab.

Mengukur kemampuan diri.



Setelah dihitung-hitung, seluruh biaya setiap orangnya, dari transportasi sampai akomodasi, telah melebihi US\$ 100.

Ternyata, di Amerika Serikat, tempat asal para ekspatriat tersebut, uang sejumlah itu sudah tergolong kategori “haram”. Pemberian kado dari rekanan tidak boleh lebih dari angka itu. Saya beruntung, dalam menjalankan bisnis, selalu saja mendapatkan pelajaran penting.

Ada pelajaran penting lain yang saya dapatkan dari perusahaan asing. Suatu saat, saya bertandang ke kantor John S. Karamoy yang bekerja di sebuah perusahaan minyak asing. Terus terang saja, saya ingin mengetahui nasib penawaran tender yang saya ikuti dari dirinya.

Tak disangka, saat menerima saya di ruang kerjanya, dia sengaja membuka pintu ruang itu lebar-lebar. Dengan keadaan seperti ini, semua orang di kantor itu, termasuk staf yang ada di sekitarnya, dapat mendengar isi pembicaraan kami.

Dua peristiwa itu mengajari saya cara menerapkan kejujuran dan etika berbisnis. Bagi saya, untuk menegakkan moral di lingkungan bisnis, tidak perlu konsep rumit atau pertimbangan berbelit-belit.



Barometer kejujuran ini pula yang menjadi takaran dalam mengerem intuisi dan ambisi bisnis saya. Dengan prinsip itu, saya tidak sungkan mengaku salah atau tidak mampu mengerjakan sesuatu. Saya tidak mau menipu diri sendiri dan berpura-pura. Kesediaan jujur kepada diri sendiri juga membuat saya tidak gegabah melakukan ekspansi usaha.

Sebuah kejadian barangkali bisa menjadi contoh. Pada 1996, saya memanggil jajaran eksekutif Medco untuk melakukan rapat pengembangan bisnis. Dalam pertemuan itu, saya minta disiapkan modal US\$ 2 juta.

Peserta rapat sontak terdiam. Mereka berusaha meraba-raba apa sebenarnya keinginan saya. Saya menuturkan prospek bisnis penerbangan. *Load factor* penumpang dan ulasan sekilas seputar jalur yang padat menjadi bahan pembicaraan. Sejujurnya, saat itu saya memang tengah kesengsem dengan bisnis penerbangan.

Saya meminta jajaran eksekutif Medco mencari peluang pembelian sebuah pesawat Boeing. Tapi, kenyataannya, para eksekutif Medco *gemeteran* mendengar ambisi saya ini. Mereka berdalih, bisnis penerbangan memerlukan investasi yang tidak main-main. Risiko usahanya pun besar. Setelah menyimak argumentasi para eksekutif itu, saya terkesiap. Gagasan itu pun tertinggal di ruang rapat.

Dalam kesempatan lain, saya mencetuskan ide mendirikan perusahaan onderdil otomotif. Keinginan itu muncul setelah saya melakukan lawatan bisnis ke Jepang. Menurut saya, Indonesia seharusnya tidak hanya dikenal sebagai pedagang di sektor otomotif, tapi juga bisa melakukan produksi.

Demi mewujudkan obsesi itu, saya menjalin kontak dengan kolega bisnis di Jepang. Proposal kerja sama berformat usaha patungan langsung disusun. Tapi, setelah hari demi hari berlalu, tamu dari Jepang tak kunjung tiba. Saya pun mengurungkan niat karena sadar tidak memiliki kapasitas yang memadai untuk mewujudkan impian itu.

*Jujur kepada diri sendiri
dapat mencegah kegagalan dalam berbisnis.*



Yakinkan diri, pengaruhi orang lain.



4. Percaya Diri:

Yakinkan Diri, Pengaruhi Orang Lain



Belajar dari Lawan Usaha

BAGI pelaku bisnis di mana pun, kalah dalam sebuah tender adalah hal yang biasa. Kecewa dan penasaran pasti muncul bersamaan ketika kegagalan itu terjadi. Apalagi bila semua persiapan rasanya telah dilakukan dengan baik.

Hal itulah yang saya alami ketika PT Meta Epsi Engineering kalah dalam tender proyek di Asahan, Sumatera Utara, pada 1980-an. Namun saya sangat ingin tahu sebabnya. Menurut informasi yang saya dapatkan, sebenarnya kami lebih pantas mendapatkan proyek itu. Tapi harga proposal yang diajukan perusahaan lain lebih kompetitif.

Saya tak mau berpangku tangan. Kok bisa Meta Epsi gagal? Rasa penasaran ini yang mendorong saya untuk nekad menemui pimpinan PT Teknik Umum yang mengalahkan tim Meta Epsi, Pak Eddy Kowara. Tanpa buat janji terlebih dahulu saya langsung main *samperin* kantornya. Syukurlah akhirnya dia menerima kedatangan saya.



Dalam pertemuan itu, saya sampaikan seluruh unek-unek. Saya berkata kepadanya bahwa proyek ini sangat besar artinya bagi perusahaan baru seperti Meta Epsi. Namun keputusan memang sudah ditetapkan.

Ia meminta saya dapat menghormati sikap si pemilik proyek yang telah memutuskan hasil tender tersebut. “Silakan Anda coba lagi peluang berikutnya,” kata dia. Rupanya, upaya saya untuk menyentuh hatinya tak berhasil. Saya pun segera pamit.

Di luar dugaan, beberapa hari kemudian, si kompetitor mendatangi saya. Dia meminta saya ikut terlibat dalam proyeknya yang lain. Saya sempat merasa tidak percaya dan bertanya-tanya dalam hati, apakah gerangan yang membuatnya bertindak seperti itu.

Namun, dia cuma bilang, saya seperti dirinya ketika masih muda, berwiraswasta dari bawah dan bekerja keras untuk mencapai sukses. Rupanya, dia terkesan dengan rasa percaya diri yang saya miliki. Akhirnya, saya ikut serta mengerjakan proyek itu.

Saya berusaha selalu percaya diri dalam pelbagai hal, termasuk dalam merintis dan menjalankan bisnis. Sikap ini penting karena kunci keberhasilan bisnis adalah bagaimana kita bisa meyakinkan orang. Dengan rasa percaya diri, saya bisa mendekati siapa saja.

Kemampuan saya dalam membawakan diri dan meyakinkan lawan bicara tak lepas dari karakter saya sejak kecil yang memang sudah terbiasa *pede abis*.

Rasa percaya diri saya yang tinggi membuat para sahabat di kampus ITB menjuluki saya "Mister Optimis". Saya akui, sepiantas orang yang tidak mengenal saya bisa menilai karakter saya ini sebagai sifat yang pongah atau arogan--kendati penilaian ini biasanya hanya sesaat karena, setelah mengenal lebih jauh, orang akan mengetahui watak asli saya.

Dalam menerapkan sikap percaya diri, kadang-kadang saya terlihat seperti *overconfident*. Tentu saja tidak semua orang senang dengan orang yang tampak *petantang-petenteng*. Tapi saya selalu yakin. Dengan sikap ini pula saya berani mengambil keputusan dengan penuh perhitungan dan tidak pernah kelihatan panik.

Yakinkan lawan usaha dengan kepercayaan diri yang tinggi.



Belajar dari lawan usaha.





Merintis Bisnis Baru

HAMPIR tak ada teman yang mendukung langkah saya untuk masuk ke dalam bisnis energi. Siapa pun tahu, pengalaman kami hanya sebatas menjadi kontraktor. Terjun ke dunia pengeboran? Semua orang menyatakan saya sedang tidak menapak di bumi.

Tapi saya tetap memiliki keyakinan dalam diri bahwa pilihan ini bukan semata keinginan tanpa dasar. Keteguhan hati dan rasa percaya diri dalam mengambil keputusan menjadi bekal saya membawa PT Meta Epsi Engineering memasuki bisnis minyak dan gas. Itu bermula ketika perusahaan ini tengah mengembangkan bisnis jasa konstruksi pipa untuk kebutuhan perusahaan minyak, di antaranya Pertamina.

Dari berbagai interaksi dengan pejabat dan profesional perusahaan minyak, saya menangkap peluang untuk ikut berusaha dalam bisnis perminyakan, yang selama ini tak pernah disentuh kalangan swasta nasional. Detail-detail bisnis tersebut saya pelajari dengan saksama, dari istilah *rig* hingga teknik-teknik

eksplorasi sumur minyak.

Dari situ, ambisi saya untuk masuk ke bisnis penyewaan atau pembuatan anjungan minyak (*rig*) semakin bulat. Akhirnya, rekan-rekan di PT Meta Epsi Engineering tak kuasa menolak tekad saya. Kendati modal yang dibutuhkan tidak sedikit, saya yakin semuanya bisa ditangani.

"There is always a better way," demikian selalu saya ucapkan dalam menjawab keraguan teman-teman. Pilihan ini ternyata terbukti tepat. Sebab, sejak itulah berdiri PT Meta Epsi Pribumi Drilling Company, yang disingkat Medco. Era sebagai penyedia jasa pengeboran minyak dan gas pun terbuka lebar ketika saya dan kawan-kawan berhasil memenangi tender pengerjaan tujuh sumur gas untuk perluasan pabrik Pupuk Sriwijaya di Sumatera Selatan. Belakangan kata 'pribumi' saya tanggalkan seiring dengan tekad untuk mengembangkan Medco ke tingkat global.

Dalam perjalanan bisnis Medco, rasa percaya diri dan optimisme berulang kali teruji. Ada cerita menarik. Suatu ketika, saya bersama Hertriono Kartowisastro –belakangan Hertriono menjadi Presiden Direktur Apexindo Tbk.- datang ke suatu tempat untuk mengikuti pembukaan tender pengeboran minyak.

Merintis bisnis baru.





Rekan saya sedemikian terkejutnya saat datang ke acara itu. Di antara yang hadir tampak beberapa eksekutif perusahaan pengeboran minyak tempat perusahaan kami pernah menjadi kontraktor *pilot hole*. Namun saya tetap percaya diri dan terus menyimak sesi awal tender.

Kini usaha yang saya rintis bersama sejumlah teman itu telah mengantarkan MedcoEnergi untuk mengembangkan usahanya di dalam dan luar negeri. Pada akhir tahun 2003, misalnya, MedcoEnergi mengajukan penawaran untuk mengakuisisi seluruh saham Novus Petroleum Limited, yang nilai ekuitasnya mencapai US\$ 326,5 juta.

Novus adalah perusahaan minyak Australia yang berkonsentrasi di bidang eksplorasi dan produksi minyak. Perusahaan ini memiliki 26 blok minyak dan gas, yang tersebar di Indonesia (blok Kakap dan

Brantas), Australia, Amerika Serikat, Oman, Uni Emirat Arab, Pakistan, dan Filipina.

Setelah melalui proses yang panjang dan menghabiskan waktu lebih dari enam bulan, pada Juni 2004, MedcoEnergi secara resmi menguasai 83,36 persen saham Novus dengan nilai transaksi US\$ 208,4 juta. MedcoEnergi juga harus membayar kewajiban kepada pihak ketiga sebesar US\$ 120 juta.

Langkah saya ini mengejutkan banyak kalangan. Saat banyak perusahaan dan bank Indonesia dicaplok perusahaan asing, MedcoEnergi malah mengakuisisi perusahaan minyak dan gas kelas dunia.

Akuisisi ini sekaligus mengantarkan MedcoEnergi *go international*. Sebuah catatan sejarah ditorehkan perusahaan minyak swasta nasional. Bagi saya, tentu langkah ini menjadi prestasi besar juga. Usaha yang saya rintis dari bawah itu dengan bekal percaya diri berhasil *mentas* di panggung bisnis dunia

Rasa percaya diri itulah yang menjadi salah satu pendorong saya setiap kali hendak memasuki bidang bisnis lain. Di antaranya industri fabrikasi dan konstruksi, perkebunan dan pabrik kelapa sawit, mie instant, perhotelan, properti, pertambangan batu bara hingga perbankan.

Untuk bisnis perbankan ini saya masuk melalui Bank Himpunan Saudara 1906, sebuah bank tertua di Bandung, Jawa Barat. Pertumbuhannya, setelah melewati pasang naik dan surut, cukup menggembirakan. Kini bank ini telah terdaftar sebagai perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia dan memiliki cabang di lebih dari 30 kota besar di Jawa.

Tak semua bisnis baru itu mulus. Saya juga pernah *kepentok* ketika merintis bisnis semen di Gombang, Jawa Tengah. Saat itu kami perkirakan cadangan batu kapur yang ada di Karang Bolong mencapai 400 juta ton. Jumlah ini mampu menjamin pasokan untuk dua pabrik berkapasitas 1,9 juta ton semen per tahun untuk masa operasi selama 60 tahun.

Artinya, dengan tingkat pertumbuhan bisnis infrastruktur di tanah air yang tinggi, maka pengembangan usaha semen di Gombang ini akan menggiurkan. Tapi, siapa nyana, krisis moneter menerpa Indonesia pada pertengahan 1997 sehingga proyek semen Gombang ini saya hentikan sementara waktu. Sekali lagi, pelajaran ini menunjukkan kepada saya kalau rasa percaya diri mesti diimbangi dengan kalkulasi.

*Imbangi rasa percaya diri
dengan kalkulasi usaha yang cermat.*



Menempa Rasa Percaya Diri

SIKAP saya yang selalu penuh percaya diri dalam berbisnis tak muncul begitu saja. Mungkin aktivitas yang sarat dengan kegiatan olahraga, seperti basket, karate, dan bahkan terjun payung, turut menempa kepribadian saya ini menjadi seorang pelaku bisnis yang tak kenal rasa minder.

Olahraga terjun payung, misalnya, memerlukan takaran kepercayaan diri dan keberanian yang tinggi. Sebab, bisa saja suatu ketika saya mengalami kecelakaan. Tanpa saya sadari, nyali dalam hal menantang maut ini relatif lebih besar dibanding rekan-rekan saya.

Namun justru olahraga berisiko maut itulah yang juga menempa saya menjadi pengusaha yang tidak nekat tanpa perhitungan. Olahraga terjun payung membutuhkan keberanian dan kalkulasi yang tinggi agar kita tidak celaka. Dari situlah saya terlatih membuat keputusan-keputusan yang berani.

Barangkali cerita ini bisa menjadi ilustrasi. Pada 1972, bersama

teman-teman, saya mengikuti kejuaraan terjun payung nasional. Kelompok kami, Aves, merupakan satu-satunya klub terjun payung yang berasal dari kalangan sipil, sementara peserta lain dari kalangan militer.

Nah, perlombaan pun dimulai. Saya bersama teman-teman berada di dalam perut pesawat yang sudah mengudara. Namun, belum lagi kami melompat keluar, parasut saya tiba-tiba terbuka di perut pesawat. Sial..., apes, saya *kagak* bisa loncat bareng kawan-kawan. Bisa kalah tim kami.

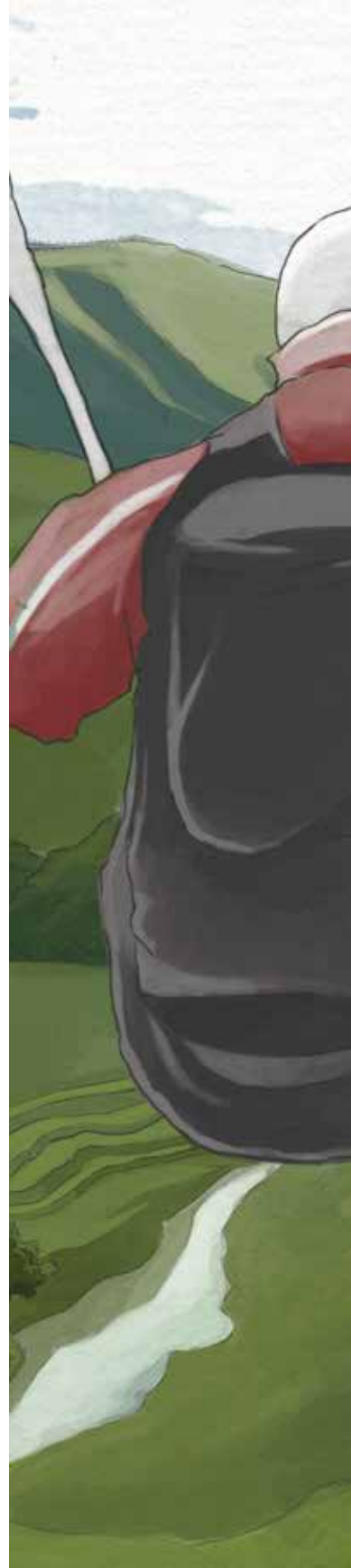
Barangkali payung saya membuka karena tombol otomatisnya tidak bekerja dengan baik. Semula saya berpikir akan tinggal saja atau terjun dengan parasut darurat. Tapi hati saya sudah bulat. Ketika itu, saya dan rekan-rekan tengah bersiap-siap terjun untuk menuntaskan lomba. Kami tidak boleh pulang dengan tangan kosong.

Untunglah, di perut pesawat, rekan-rekan saya seperti Trisnoyuwono dan Edi Bowo tidak berdiam diri melihat payung saya terbuka. Mereka segera membantu melipat parasut dan merapkannya kembali ke dalam ransel. Jadilah, *huuup*, kami pun lompat. Sial memang, ternyata saya mendarat tidak pas sasaran. Tapi okelah..., toh akhirnya klub kami tetap mendapat medali sebagai juara ketiga.

Bukan sekali itu saja payung saya tidak bekerja dengan baik. Ketika berlatih di Batujajar, Bandung, parasut saya tidak mengembang dengan baik. Saya sempat terbawa angin hingga mendekati sungai. Gawat, sejak kecil saya tidak senang dengan olahraga air dan paling tidak bisa berenang.

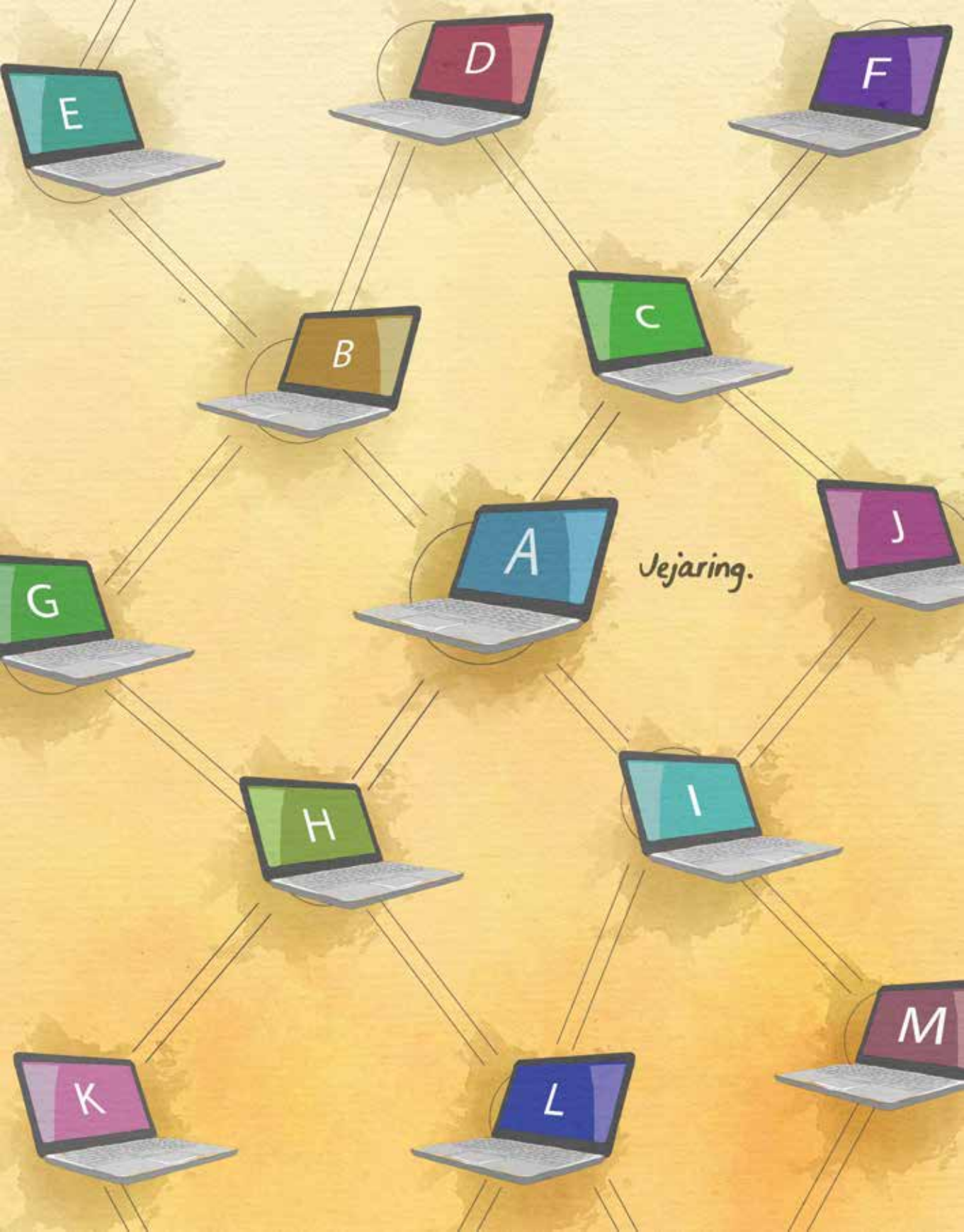
Syukurlah, dengan usaha seoptimal mungkin, saya mendarat di sawah. Petani yang menyambut saya sampai mengelus dada. "Syukurlah Anda selamat. Kemarin dua penerjun mati ketika jatuh ke sungai."

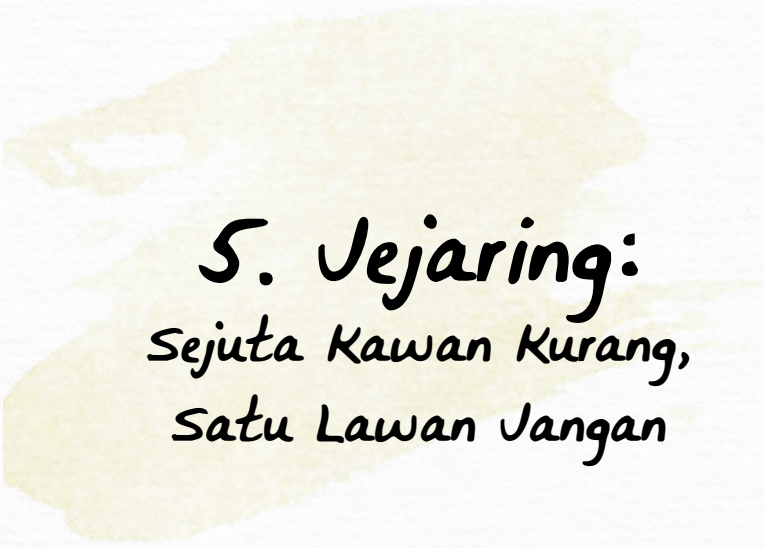
*Pengalaman hidup dapat
menumbuhkan rasa percaya diri.*



Suatu ketika di Batujajar.







5. Jejaring:
Sejuta Kawan Kurang,
Satu Lawan Jangan



Carilah Teman Sebanyak Mungkin

DALAM berbisnis, modal dan kemampuan adalah hal penting. Namun, bagi saya, masih ada yang kurang. Modal berupa uang boleh saja berlimpah. Otak pun bisa saja sepintar Albert Einstein atau Bill Gates--pakar komputer pendiri Microsoft. Tambahan lain, boleh juga memiliki inisiatif dan ide yang brilian.

Namun, apakah semua itu berguna? Dalam dunia bisnis, seluruh keandalan itu akan sia-sia. Kelebihan modal dan kemampuan itu percuma saja karena hanya akan berhenti di tengah jalan. Perlu ada penghubung antara gagasan dan modal. Nah, apa lagi kalau bukan pergaulan.

Tentu ini bukan sembarang teori, melainkan pengalaman yang telah saya jalani selama lebih dari 30 tahun berbisnis. Boleh dibilang inilah rahasia dan resep saya dalam mengembangkan perusahaan. Pergaulan saya anggap sebagai faktor separuh dari sebuah keberhasilan usaha. Ya, kata kuncinya: pandai bergaul.



Saya merasakan betul pentingnya pergaulan. Terbentuknya hubungan pertemanan terasa sekali ikut memengaruhi laju pertumbuhan usaha yang saya tekuni.

Beruntung, sejak kecil saya telah memiliki pertemanan yang luas. Saya tidak pernah membedakan dengan siapa saya harus berteman. Banyaknya pembeli yang datang ke toko milik Ayah membuat saya banyak berhubungan dengan orang dari berbagai kalangan.

Seiring dengan perjalanan waktu, saya telah belajar berkomunikasi dengan baik dan membina keakraban dengan teman-teman. Saat saya duduk di bangku kuliah di Institut Teknologi Bandung, pergaulan saya makin luas. Semua langkah dapat terpenuhi karena saya memiliki pergaulan yang luas sejak menjadi aktivis perkumpulan mahasiswa.

Pada masa itu, saya bergaul dengan kawan-kawan yang berasal dari beragam latar belakang. Bagi saya, pertemanan harus dilakukan dengan seluas mungkin lapisan. Ibarat kata, sejuta kawan masih kurang dan satu lawan sudah kebanyakan.

Tak aneh jika kemudian saya menyandang julukan “Mister Fleksibel”. Menurut mereka, itu karena saya bisa bergaul dengan kalangan mana saja.

Carilah teman sebanyak mungkin.

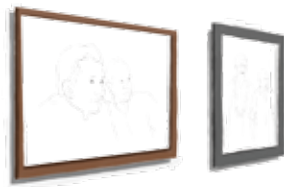




Jalinan pertemanan saya rasakan menjadi salah satu faktor pendorong keberhasilan dalam berbisnis. Misalnya, ketika membutuhkan orang untuk pekerjaan tertentu alias sumber daya manusia yang cocok, saya tidak perlu mencari jauh-jauh, tapi cukup datang ke kampus. Di sanalah saya mendapatkan rujukan yang sesuai.

Pilihan saya tidak keliru. Kenyataannya, banyak di antara karib saya kemudian menjadi kolega dalam merintis dan mengembangkan Medco.

*Jaringan pertemanan
tidak mengenal batas.*



Berkawan Tanpa Akhir

MENCARI teman lebih sulit ketimbang mendapatkan musuh. Pepatah itu sangat benar adanya. Bagi saya pribadi, memiliki teman sebanyak-banyaknya merupakan satu kekuatan dalam melakukan apa saja, termasuk dalam soal bisnis.

Beragam cara saya lakukan dalam menjalin dan menjaring pertemanan. Pada masa awal membangun bisnis, saya akhirnya memahami bahwa mereka tidak lagi hanya berasal dari lingkaran dekat semasa di kampus, tapi berkembang ke berbagai lingkungan lain.

Alhasil, pergaulan saya menembus ke rekan sealmamater yang jauh lebih senior dibanding saya. Salah satu contohnya adalah John S. Karamoy, yang dikenal sebagai seorang pelaku bisnis perminyakan yang telah puluhan tahun bekerja di perusahaan kelas dunia.

Lalu, pada tahun-tahun berikutnya, pergaulan beringsut ke luar teman-teman di kampus. Kali ini saya meminta seorang

mantan direktur pada Bank Dagang Negara, H.M. Sjafaruddin, untuk membuka pintu ke kalangan perbankan. Dari komunitas ini saya memperoleh kawan akrab seperti Robby Djohan yang belakangan bermitra dengan saya untuk membangun Graha Niaga.

Melalui pertemanan dengan Pak Robby saya dapat memperluas horizon pengetahuan keuangan. Saya juga bisa mempelajari banyak hal seputar seluk-beluk perbankan dan komunitasnya. Dalam hubungan ini, kami saling berbagi. Sebab, dari saya, dia pun bisa memahami lebih banyak hal seputar bisnis energi.

Nah, seandainya saya tidak memiliki hubungan pertemanan yang baik, tentulah langkah itu akan tersendat. Apalagi dalam dunia bisnis, yang selalu berdasarkan perhitungan untung dan rugi. Saya sangat bersyukur tidak mendapatkan hambatan.

Pada akhirnya, jalinan dan jaringan pertemanan pula yang mengantarkan saya menjalin hubungan dengan rekanan bisnis di luar negeri, tidak lagi hanya terbatas di dalam negeri.

Suatu ketika, pada 1983, saya tengah kelimpungan mencari sumber dana sebesar US\$ 4,5 juta untuk pelunasan pembayaran sebuah *rig* di Amerika Serikat. Saya kemudian sowan ke Pak Wijarso, yang kala itu menjabat sebagai Direktur Jenderal Minyak

Berkawan tanpa akhir.





dan Gas di Departemen Pertambangan. Dialah yang memperkenalkan saya dengan Nissho Iwai, lembaga keuangan dari Jepang, yang ikut membantu pembiayaan pembelian *rig* tersebut.

Tak hanya itu, dia juga berjasa banyak dengan ikut membesarkan Medco. Sejatinya Pak Wijarso bisa dibilang merupakan *angel* bagi saya karena membuka pintu Medco masuk ke industri minyak dan gas.

Ketika itu, pemerintah tengah gencar mendorong perusahaan nasional memasuki bisnis pengeboran minyak dan gas, yang didominasi asing. Beliau sangat mendukung upaya Medco mengikuti tender-tender. Tak hanya itu, dia pula yang meminta Bawden Drilling--sebuah perusahaan asing--menggandeng Medco, yang boleh dikata masih bayi, sebagai mitra bisnis.

Namun ternyata Bawden malah memilih henggang daripada harus bekerja sama. Tapi keluarnya pesaing justru membuka kesempatan bagi Medco. Akhirnya, perusahaan nasional ini memenangi tender pengerjaan dua sumur.

Lalu apa kunci utama membina sebuah hubungan? Konsisten, menghargai orang, dan memiliki komitmen yang tinggi. Dengan prinsip ini, saya bisa langgeng membina pertemanan, baik dalam bisnis maupun dalam kehidupan sehari-hari.

*Kunci pertemanan: konsisten, menghargai,
dan berkomitmen tinggi.*



6. Tanggung Jawab:

Tunaikan Kewajiban, Hadapi Persoalan

Tunaikan kewajiban hadapi persoalan.

Agenda:

- Bayar cicilan utang kredit
- Bayar gaji para karyawan
- Bertemu dengan klien





Buah Manis dari Keputusan Pahit

PAGI itu, di sebuah hari pada pekan kedua Februari 2005, telepon seluler saya berdering. Dari seluruh pembicaraan saat itu, terselip sebaris kalimat penting: *"The company is yours,"* kata suara di ujung kabel.

Ya, saat itu hati saya langsung berbunga-bunga. Betapa tidak? Sejak hari itu, saya kembali menguasai saham mayoritas MedcoEnergi. Perjuangan dan penantian panjang memang harus saya lakoni. Saya mesti menahan diri dan merelakan saham di perusahaan yang saya bangun dari nol dan kemudian tumbuh besar itu berpindah tangan ke investor asing. Siapa yang suka dengan keadaan seperti ini? Ibarat orang tua yang berpisah dengan anaknya sendiri.

Sebuah pilihan yang sungguh terasa sulit tapi harus diambil. Lebih dari tujuh tahun sebelumnya, MedcoEnergi terbelit utang hingga US\$ 700 juta. Sebagian besar dana yang berasal dari kreditor itu digunakan untuk membiayai ekspansi usaha

MedcoEnergi. Di antaranya untuk mengongkosi akuisisi ladang minyak Mangistaumunaigaz di Kazakhstan, negara pecahan Rusia.

Apa daya, saat itu tiba-tiba badai krisis moneter menghantam kawasan Asia. Seperti perusahaan lain yang kedodoran dan megap-megap akibat meluncur turunnya nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat, hal yang sama menimpa MedcoEnergi. Apes pula, saat itu harga minyak jatuh menukik hingga di bawah US\$ 10 per barel.

Krisis moneter menyebabkan arus kas MedcoEnergi terguncang keras. Beberapa rekanan menunda pembayaran. Akibatnya, mendadak utang MedcoEnergi membubung tinggi, malah terancam macet. Kondisi waktu itu, semua bisnis berat. Tapi itu bukan alasan bagi saya untuk tidak melunasi kewajiban.

Sebagai pebisnis, saya mafhum benar dengan urusan utang. Dan bagi pebisnis, utang dan peluang merupakan dua sisi mata uang yang tak terpisahkan. Kalau mau berbisnis tapi uangnya kurang, pilihannya adalah berutang. Tanpa kucuran kredit, sulit membayangkan MedcoEnergi akan tumbuh menjadi perusahaan besar.

Membesarkan perusahaan dengan modal sendiri bukan pilihan

yang baik untuk berkembang cepat. Armada akan bergerak lambat. Pilihan untuk mempercepat pertumbuhan organik perusahaan adalah mencari kredit, menjual surat utang, atau masuk ke pasar modal.

Harus diakui, perkembangan MedcoEnergi selama ini tidak lepas dari upaya saya meraih kepercayaan lembaga perbankan. Di awal perjalanannya, saat membeli *rig* pertama di Amerika Serikat, MedcoEnergi mendapat pinjaman dari Nissho Iwai-- lembaga keuangan dari Jepang. Selanjutnya, kami mendapat kredit dari Bank Bumi Daya sebesar US\$ 4,5 juta untuk melunasi *letter of credit* yang baru didapat dari Nissho Iwai.

Hubungan saya dengan Nissho Iwai terus berkembang sampai sekarang. Bank ini banyak mendanai ekspansi bisnis kami--meski sebenarnya, dari sisi manajemen risiko, saat itu nama saya dan Medco boleh dikata belum layak mendapat kucuran kredit.

Namun utang ya tetap utang. Siapa pun yang menyokong, tidak jadi alasan bagi saya untuk berkelit atau melarikan diri dari kewajiban. Sejak awal berbisnis, saya memang berprinsip semua keputusan bisnis mesti ada pertanggungjawabannya.

Keputusan saya untuk menjual saham dan melakukan restrukturisasi utang bukanlah langkah keliru. Sebab, sekali

Buah manis dari keputusan pahit.



lagi prinsip saya: utang harus dibayar. Pantang mengemplang. Kendati pilihan untuk mengemplang sempat terlontar karena sebenarnya menguntungkan juga dan mungkin dalam beberapa hal mengenakan, pilihan itu tidak saya ambil, karena nanti malah saya yang jadi bulan-bulanan.

Sikap tegas saya dalam menghadapi belitan utang mendapat sokongan dari jajaran manajemen MedcoEnergi. Malah mereka mengakui, sikap itu turut mempermudah mereka merumuskan skema penyelesaiannya.

Di saat-saat pahit itu, strategi penyelesaian utang yang dipakai MedcoEnergi mencakup pengalihan utang menjadi ekuitas (*debt to equity swap*) dan penjadwalan ulang. Namun ada pula yang menjual utang kami ke pihak lain karena mereka sudah memutuskan tidak berinvestasi lagi di Indonesia.

Dalam proses restrukturisasi utang ini, saya tak jarang ikut turun gunung. Terlibat dalam perundingan. Ada kejadian unik saat kami melakukan pembahasan utang dengan Credit Suisse First Boston (CSFB) yang dipimpin David Matlin, *Director for Debt Distress Market*.

Perundingan yang mestinya berlangsung hingga empat hari ternyata berakhir di meja makan pada malam itu juga. Saya

melihat mereka respek kepada kami. Langsung saja saya tanyakan komitmen mereka dalam membantu MedcoEnergi. Tanpa saya duga, jawabannya, *"Mister Arifn, if you need the check of US\$ 270 million, I will give it to you now."*

Saya tersenyum lebar mendengar pernyataan itu. Proses perundingan segera diakhiri. Esok harinya, tim legal MedcoEnergi dan rombongan perusahaan asing itu telah mengepak koper dan kembali ke kantor masing-masing.



*Jangan pernah lari dari kewajiban,
hadapi!*



Kerja Keras dan Komitmen

MENYELESAIKAN sebuah kewajiban tidaklah mudah. Selain faktor pemenuhan akan kewajiban itu harus dipahami, muncul faktor-faktor yang boleh jadi mengganggu proses pemenuhan tanggung jawab tersebut. Saya mengalami hal itu dan memang berat.

Saat tengah berusaha keras memenuhi kewajiban membayar utang, saya juga mendapatkan cobaan yang tak kalah beratnya. Saat proses itu tengah berjalan, saya diperiksa Kejaksaan Agung. Aparat menduga saya terlibat praktik korupsi ketika memperoleh pinjaman dari Bahana Pembinaan Usaha Indonesia dan PT Jasa Asuransi Indonesia. Namun saya bisa menyelesaikan semua persoalan ini. Jumlah kewajiban yang mereka sebutkan saya bayar lunas.

Bagaimana caranya? Salah satunya adalah melakukan kebijakan yang cermat, yakni mengefisienkan biaya produksi secara

optimal sehingga pendapatan yang diraih tidak terkuras biaya-biaya lain.

Beruntung, meski sempat babak-belur dihantam krisis, MedcoEnergi berhasil mencetak penjualan Rp 1,838 triliun atau lebih tinggi dibanding dugaan banyak pihak. Perolehan ini meningkat pesat dibanding tahun 1997.

MedcoEnergi tetap menunjukkan bahwa basis perusahaan ini kukuh dan menghasilkan keuntungan. Buktinya, dalam kuartal ketiga tahun 2000, MedcoEnergi sudah mampu meningkatkan laba bersih dari Rp 88,05 miliar menjadi Rp 530,277 miliar.

Nilai ini naik dibandingkan dengan periode sebelumnya, kuartal ketiga tahun 1999, yang mencapai Rp 281,983 miliar. Dalam periode yang sama, penjualan MedcoEnergi naik 81,86 persen menjadi Rp 2,011 triliun dari hanya Rp 1,105 triliun per 30 September 1999.

Perolehan laba bersih ini meningkat karena ditopang penjualan minyak dan gas di luar negeri. Selain itu, harga minyak tersebut mampu bersaing di pasar internasional, sehingga dapat memberikan nilai tambah bagi pemasukan keuangan perusahaan.



Kerja keras dan komitmen.

Pada tahun 2000, restrukturisasi utang selesai. Kami pun telah menargetkan produksi rata-rata sebesar 67 ribu barel per hari dengan produksi gas sebanyak 7 juta kaki kubik per hari.

Akhirnya, saya menguasai kembali MedcoEnergi melalui Encore Limited. Untuk mengongkosi pembelian mayoritas sahamnya, saya mengajukan pinjaman ke Merrill Lynch dan United Overseas Bank. Dua lembaga keuangan kelas wahid itu bersedia mengucurkan dana untuk menebus 40 persen saham PTT Exploration & Production Plc. (PTTEP) dan 19,9 persen saham milik Credit Suisse First Boston (CSFB) di New Links. Perusahaan ini merupakan pemegang saham 85,5 persen PT Medco Energi Internasional Tbk.

Setelah transaksi tersebut, saham saya yang sebelumnya hanya 34 persen, meningkat jadi 85 persen. Sisanya saham publik sebesar 8 persen dan saham dalam portofolio (*treasury*) sebanyak 7 persen. Keberhasilan ini tak hanya menjadi penawar kepedihan setelah saya sempat kehilangan mayoritas saham, tapi juga merupakan keberhasilan kami mempertahankan diri dan *survive* dari keadaan yang sulit.

Saya bisa berbangga karena kegigihan kami dalam membeli kembali saham mereka menarik perhatian kalangan investor dan pengamat. Tidak hanya di dalam negeri, tapi juga ke kalangan

akademisi di luar negeri. Pada medio Agustus 2006, misalnya, sekolah bisnis terkemuka Harvard, dalam dokumentasi studi terbitan Harvard Business School, membahasnya dengan detail.

Mereka menyoroti langkah-langkah dan strategi saya yang melakukan terobosan dalam skema *preemptive rights* (hak pembelian kembali saham) selama empat bulan sebelum pihak PTTEP dan CSFB melegonya ke pihak Temasek Holdings dari Singapura.

Dalam studi Harvard tersebut diulas bahwa keberhasilan saya tidak hanya menunjukkan kegigihan keluarga Panigoro sebagai pemilik MedcoEnergi dalam membeli kembali sahamnya. Tapi mereka juga menilai sebagai pertanda pulihnya kepercayaan kalangan investor dunia terhadap perusahaan swasta dari Indonesia yang berhasil keluar dari krisis ekonomi.

Kerja keras dan komitmen terhadap kewajiban akan melahirkan kepercayaan.



utang Mesti Dibayar!

Bapak saya, Jusuf Panigoro, mungkin merupakan orang yang pertama kali meletakkan prinsip bahwa kewajiban harus dipenuhi. Ada sebuah peristiwa penting yang selalu saya ingat soal keteguhan hati Bapak menjalankan prinsip itu.

Suatu hari Bapak memanggil saya. Bapak bercerita bahwa dirinya tengah terbelit utang yang mencekik leher. “Pin, kita harus melunasi utang. Bapak akan menjual rumah saja.”

Waktu itu, saya tengah beranjak dewasa. Urusan membantu dagang Bapak di Toko Harapan bukan barang baru bagi saya. Tapi, mendengar Bapak terjatuh utang hingga Rp 5 juta--jumlah yang amat besar ketika itu--sungguh membuat saya merinding.

Tarik-ulur soal jual rumah sempat terjadi di dalam keluarga. Tapi polemik ini tidak berlangsung lama. Keputusan Bapak sangat tegas: utang mesti dibayar. “Jika kamu tidak mampu, ya, jual harta yang kamu punya. Jangan melarikan diri dari kewajiban.”

Rumah milik Bapak laku seharga Rp 8,5 juta. Saya lantas membantu Bapak menyelesaikan proses pelunasan utang sebesar Rp 5 juta. Sisanya untuk mengambil alih rumah di Jalan Wastu Kencana.

Saya amati, kepercayaan kreditor kepada Bapak cukup tinggi. Walaupun baru melunasi utang, Bapak segera menerima kucuran kredit baru dari Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat. Jumlahnya mencapai Rp 30 juta. Bapak menggunakan dana pinjaman ini untuk membangun bisnis percetakan, Harapan Offset, yang mengambil lokasi di sebelah rumah baru kami.

Dalam pengambilan utang baru ini, saya turut membubuhkan tanda tangan. Waktu itu, saya dipercaya Bapak untuk turut menjadi direktur. Belakangan, saya baru tahu bahwa di akta kredit tercakup kesediaan untuk menjaminkan harta pribadi. Para ahli keuangan sekarang menyebutnya dengan istilah yang keren banget, yakni *personal guarantee*.

Jadi, kalau bicara soal *personal guarantee*, sejak 1970-an saya telah meneken banyak sekali. Dalam sejarah saya menapak karier di bisnis, kerap saya sertakan jaminan pribadi dalam permohonan utang.

LUNAS

utang mesti dibayar!

Tentu kini, setelah Medco Group tumbuh menjadi perusahaan yang besar, nilai jaminan yang ada dari *company* barangkali sudah jauh lebih dari cukup. *Personal guarantee* bisa saja diberikan jika bank atau kreditor ingin merasa *convenient* karena ini artinya saya masih *care* kepada perusahaan.

*utang harus dibayar,
bagaimanapun caranya.'*



Ditanggap di Harvard

Hari terakhir Februari 2008 menjadi hari yang teramat penting bagi saya. Tepat tengah hari waktu Amerika Serikat, di hadapan saya, duduk puluhan mahasiswa Harvard Business School.

Sekolah manajemen terbaik sejagat ini mengundang saya dan Hilmi Panigoro, yang saat itu masih menjabat sebagai CEO MedcoEnergi Internasional Tbk., untuk melakukan presentasi tentang kiprah Medco dalam ranah bisnis. Terus terang, saya merasa bangga.

Ya, Harvard Business School menganggap perjalanan saya dalam merintis, membesarkan, dan mempertahankan perusahaan ini saat krisis layak dijadikan studi kasus dalam mata kuliah *"Entrepreneurship and Family Business"*.

Memang ini bukan yang pertama. Sebelumnya, sudah banyak perusahaan besar di dunia yang dijadikan studi kasus dalam mata kuliah mereka. Hanya, yang menarik dan amat jarang terjadi, pemilik perusahaan datang langsung untuk melakukan

presentasi tepat di depan mata kepala mereka sendiri.

Selain itu, dan ini yang membanggakan, barangkali hingga saat ini baru saya dari Indonesia yang pernah datang diundang.

Dalam diskusi itu, para mahasiswa Harvard Business School memotret tiga hal penting dari kiprah bisnis saya. Pertama, bagaimana saya bisa membesarkan MedcoEnergi sebagai bisnis keluarga tapi dengan tetap menjunjung tinggi nilai-nilai profesionalisme.

Kedua, bagaimana MedcoEnergi sangat setia menggunakan instrumen *emerging market* dalam pertumbuhan usaha. Terakhir, bagaimana saya sukses melakukan pembelian balik (*buyback*) kepemilikan saham yang sempat berpindah tangan ke kreditor saat MedcoEnergi diterjang krisis.

Mereka melihat tiga alasan itu. Penjelasan yang saya paparkan kepada mereka tentu akan sangat bermanfaat bagi kalangan mahasiswa Harvard, yang di kemudian hari pasti juga akan berkecimpung dalam bisnis.

Sepanjang diskusi itu, topik yang paling hangat dan mendapat perhatian besar dari mahasiswa Harvard Business School adalah kiprah saya menjadikan keluarga Panigoro kembali menjadi pemegang saham mayoritas di MedcoEnergi.

Dalam paparan, saya menjelaskan proses *buyback* itu. Mereka banyak bertanya mengapa saya berani mencari utang dalam jumlah sangat besar untuk bisa merengkuh lagi kepemilikan saham yang pernah lepas lebih dari tujuh tahun.

Saya hanya menjawab, *feeling* dan intuisi saya mengisyaratkan bahwa MedcoEnergi harus diambil lagi. Tak jadi persoalan meski harus mencari utang dari pihak lain.

Selain itu, MedcoEnergi memiliki fundamental usaha dan prospek bisnis yang baik dalam jangka panjang, yang membuat saya berani mengambil keputusan tersebut. Tentu saja hal itu tidak mudah. Dalam kesempatan itu saya sampaikan, bagaimanapun, keputusan ini sangat berisiko besar.

Banyak faktor yang bisa memengaruhinya. Misalnya, kalau perhitungan meleset karena krisis atau perusahaan ini tidak *performed*, jelas saya akan terpuruk. Utang tak terbayar, sedangkan perusahaan juga tak kunjung membaik.

Yang tak kalah menarik adalah saat-saat keputusan pembelian balik itu diambil. Sebab, prosesnya sangat genting dan butuh waktu cepat. Betapa tidak? Saat itu kami hanya punya waktu empat bulan untuk menggunakan hak membeli (*put option*)

Ditanggap di Harvard.





saham dari pemilik MedcoEnergi lainnya, yaitu PTT Exploration & Production Plc. dan Credit Suisse First Boston.

Proses ini menjadi genting karena pada saat yang sama perusahaan raksasa investasi dari Singapura, Temasek Holdings, juga berminat masuk ke MedcoEnergi. Perusahaan ini menjadi kompetitor saya sekeluarga.

Ada sejumlah pilihan yang mungkin bisa saya ambil saat itu. Di antaranya mengambil semua saham tersebut, dengan konsekuensi harus mencari pinjaman yang besar, atau mengambil sebagian dan melepaskan sebagian lagi ke pihak lain.

Namun, karena saya lebih mengedepankan unsur nasionalisme, kami memutuskan untuk mengambil semua saham tersebut. Putusan ini diambil walaupun saya berutang mencapai US\$ 225 juta.



Akhirnya, melalui Encore International Limited, saya membeli saham Cumin Limited (milik Credit Suisse) dan PTTEP Offshore Investment Limited Thailand masing-masing 19,9 persen dan 40 persen. Perjanjian pembelian bersyarat dilakukan pada 29 Januari 2005 dan penutupan transaksi pada Februari 2005.

Kepada mahasiswa Harvard Business School, saya katakan bahwa keputusan itu hingga saat ini terbukti tepat. Sebab, setelah MedcoEnergi kembali ke pangkuan keluarga Panigoro, kinerja perusahaan ini terus membaik karena dipicu faktor eksternal dan internal.

Faktor eksternalnya, di luar dugaan, harga minyak di pasar dunia terus melambung, yang berpengaruh sangat positif terhadap kinerja MedcoEnergi. Di sisi lain, sejumlah langkah ekspansi yang dilakukan juga berbuah manis.

Terakhir saya sampaikan, dari sisi sebuah perjalanan, saya dan MedcoEnergi telah berhasil melewati sejumlah fase berat. Dan ini tentu akan menjadi modal utama bagi MedcoEnergi untuk terus tumbuh dan berkembang di masa-masa mendatang.



*Sumber Daya Manusia:
Pilih yang terbaik dan berdayakan*



7. Sumber Daya Manusia:

Pilih yang Terbaik dan Berdayakan

Delegasikan kewenangan.





Delegasikan Kewenangan

AKHIRNYA saya harus memutuskan pilihan itu. Pada 29 Juni 1998, dalam rapat umum pemegang saham PT Medco Energi Corp. Tbk., secara resmi saya mengundurkan diri sebagai presiden komisaris. Posisi itu selanjutnya ditempati sahabat saya, Hertriono Kartowisastro, yang sejak awal bersama-sama merintis lahirnya MedcoEnergi.

Keputusan ini memang berat. Setelah puluhan tahun bersama dalam sebuah kapal yang bernama MedcoEnergi, pada akhirnya saya harus menepi dan meninggalkan biduk. Namun langkah ini harus diambil. Rencana saya terjun ke dalam ranah politik membuat saya tidak mungkin lagi memasang satu kaki di dunia bisnis. Saya harus cuti panjang dari MedcoEnergi.

Lalu apakah saya tidak merasa kehilangan dengan langkah meninggalkan imperium bisnis yang telah dibangun? Jawabannya, ya. Tapi, yang lebih penting lagi, saya telah berada di bisnis lebih dari 30 tahun. Sehingga ada baiknya



melihatnya dari jarak agak jauh sambil mengetahui apakah proses pengelolaan usaha bisa berjalan dengan baik meski tanpa saya di dalamnya.

Namun, sebelum memutuskan diri untuk lengser, saya telah membuat sebuah persiapan penting. Ini terkait dengan proses suksesi di tubuh MedcoEnergi dan pengelolaan perusahaannya kelak.

Saya telah memilih adik saya, Hilmi Panigoro, sebagai *chief executive officer*. Demikian juga dengan adik perempuan saya, Yani Panigoro, yang menduduki jabatan sebagai salah satu komisaris di perusahaan.

Memilih dua orang Panigoro untuk mengisi posisi penting tidak semata-mata karena persoalan hubungan darah. Saya memutuskan itu karena menganggap mereka memiliki kompetensi menempati jabatan tersebut.

Hilmi telah menekuni karier selama belasan tahun di perusahaan minyak asing ternama, Vico dan telah mencapai posisi *vice president* di tempat kerjanya. Demikian juga Yani. Dia memiliki *basic* yang kuat dalam urusan *finance*.

Makna lain dari pengunduran diri saya menandakan terjadinya pemindahan tongkat estafet. Saya telah menyerahkan komando

kepada “atlet” berikutnya untuk membawa MedcoEnergi agar terus “berlari” menapak masa depan.

Lalu mengapa saya berani melepas MedcoEnergi? Akumulasi dari pengalaman yang saya lalui melahirkan kemampuan saya untuk melihat orang-orang yang memiliki kemampuan. Bahasa kerennya barangkali mengenali *sense of power*. Setelah mengenali lebih jauh, maka saya harus berani mendelegasikan wewenang kepada yang bersangkutan.

Bagi saya, seorang pemilik perusahaan tidak harus duduk di kursi kantornya sehari-hari. Sebab, untuk mengetahui apakah power yang dimiliki seseorang bisa berjalan dengan efektif, sebaiknya kita tinggal mengetahui arah dan perkembangan usaha. Untuk soal detail dan teknis, biarkan para profesional yang mengurusnya.

Pendelegasian kewenangan ini lantas diterjemahkan Hilmi dan tim dengan membangun sistem dan prosedur. Saya minta kepada dia agar prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) benar-benar diterapkan di MedcoEnergi. Hanya dengan sistem dan perangkat kebijakan yang baik, maka pengelolaan usaha yang transparan dan akuntabel dapat dipertahankan. Tanpa kepatuhan pada perangkat itu semua, maka upaya untuk meraih kinerja usaha yang tinggi akan sia-sia.

Pendelegasian wewenang harus berdasarkan pada kompetensi, bukan pada selera.

Trust dan pengambilan keputusan.





Trust dan Pengambilan Keputusan

SATU manfaat penting dari keputusan menyerahkan urusan kepada para pengelola adalah dapat memaksa manajemen MedcoEnergi melakukan pengambilan keputusan secara cepat.

Sebab biasanya, kami hanya bertemu sekali dalam setahun, yakni dalam pertemuan yang berlangsung di awal tahun. Prosesnya sama sekali tidak rumit. Kami duduk bersama untuk *me-review* semua strategi dan penentuan prioritas bisnis yang akan diambil.

Sesederhana itukah?

Ya. Dalam skala kompleksitas manajemen, saya memang tidak ingin membuat proses berbelit-belit. Hal ini sesuai dengan karakter saya yang ingin segala sesuatu serba simpel dan tidak rumit.

Praktiknya, dalam mengkaji suatu rencana bisnis pun, saya hanya meminta manajemen meringkasnya menjadi tidak lebih dari

dua halaman. Selebihnya, detail saya serahkan kepada mereka untuk mengerjakannya.

Kejelian menilai orang adalah modal untuk menyerahkan urusan lebih detail dan teknis kepada para profesional di MedcoEnergi. Bisa jadi ini merupakan buah dari pengalaman dan jam terbang. Rasanya, selama 30 tahun membangun perusahaan, saya tidak pernah keliru dalam menilai orang.

Begini maksudnya. Dari *gesture* atau bahasa tubuh dan tindak-tanduknya, saya bisa segera mengetahui apakah orang itu hanya jago omong, cakap mengerjakan urusan di lapangan, atau duduk di belakang meja.

Bagi saya, hal penting lainnya dalam pendelegasian wewenang adalah terbangunnya kepercayaan. Saya menghargai sekali *trust* orang kepada saya dan begitu pula sebaliknya.

Itu sebabnya saya selalu simpel saja. Saya tidak ingin repot-repot membaca detail laporan dalam sebuah rencana bisnis, tapi cukup mendengar argumentasi mereka. Asalkan jelas dan logikanya benar, saya akan mendukung.

*Trust melahirkan efektivitas
dalam pengelolaan perusahaan.*



Networking dan Trust

Trust atau kepercayaan adalah modal utama saya dalam membangun bisnis. Dan faktor ini amat saya rasakan di awal-awal usaha mendirikan jasa pengeboran pada awal 1980-an. Kemampuan dalam mengelola *trust* orang harus berjalan paralel dengan kelihaian dalam membina hubungan.

Menurut saya, kombinasi antara *trust* dan *networking* inilah yang kerap mendatangkan peluang usaha atau *opportunity*. Cuma, persoalannya, seberapa besar si pebisnis yang bersangkutan punya intuisi dan tekad hendak menekuni peluang yang terbuka di depan mata.

Saya tidak mengelak adanya unsur *networking* dan *trust* yang diperoleh dari kolega atau pejabat. Namun semuanya tak hanya sampai di situ. Persoalannya adalah bagaimana mengolah peluang tersebut dan jangan sampai kemudian kita malah menjadi manja. Kalau itu terjadi, bisa bubar *tuh* bisnis. Bisnis tak

akan berhasil kalau kita tidak mau bekerja keras dan ulet dalam berusaha.

Dengan alasan itu, kadang saya hanya bisa tertawa lebar ketika mendengar saya disebut-sebut dalam barisan “anak emas” seorang menteri di era Orde Baru. Sebab, bukan cuma saya yang memperoleh peluang.

Dan tanpa bermaksud menepuk dada, bagi saya, kedekatan yang terjadi bisa menjadi bumerang jika si pengusaha lalai memperhatikan aspek-aspek pengelolaan perusahaannya.

Saya bersyukur internalisasi nilai-nilai bisnis yang saya lakukan telah berjalan dan diserap oleh pengelola MedcoEnergi.

Peristiwa ini menjadi bukti dan sangat membanggakan. Suatu hari, ketika rezim Orde Baru jatuh, posisi politis saya berada dalam lingkaran dekat kekuasaan di negeri ini. Apa pun, pendek kata, secara teori mestinya bisa dilakukan.

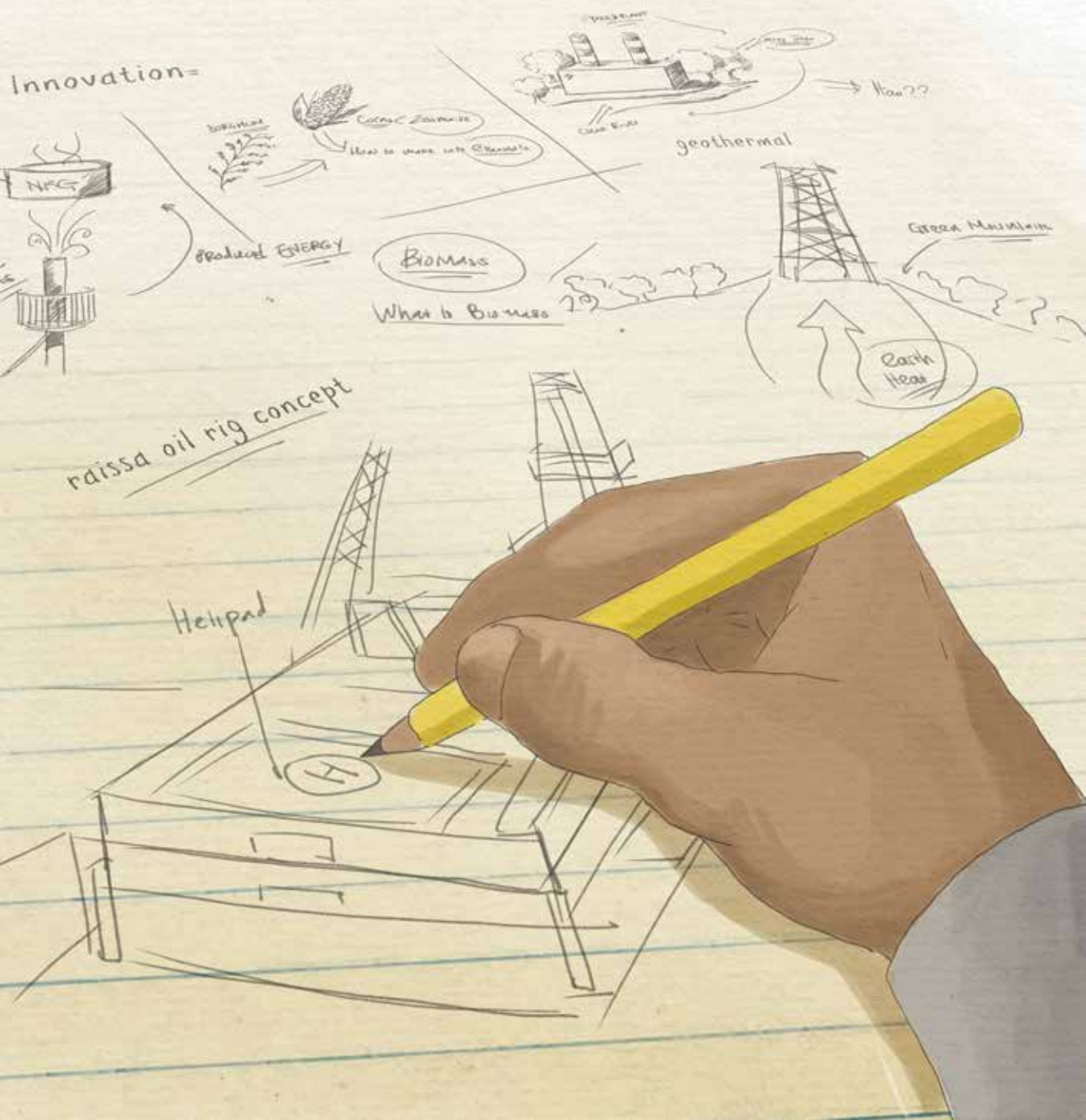
Dalam keadaan itu, saya menguji mereka, para manajer dan pengelola MedcoEnergi. “Barangkali *it’s our time now*,” saya katakan itu kepada mereka. Eh, siapa nyana, mereka serta-merta menolaknya dengan keras.

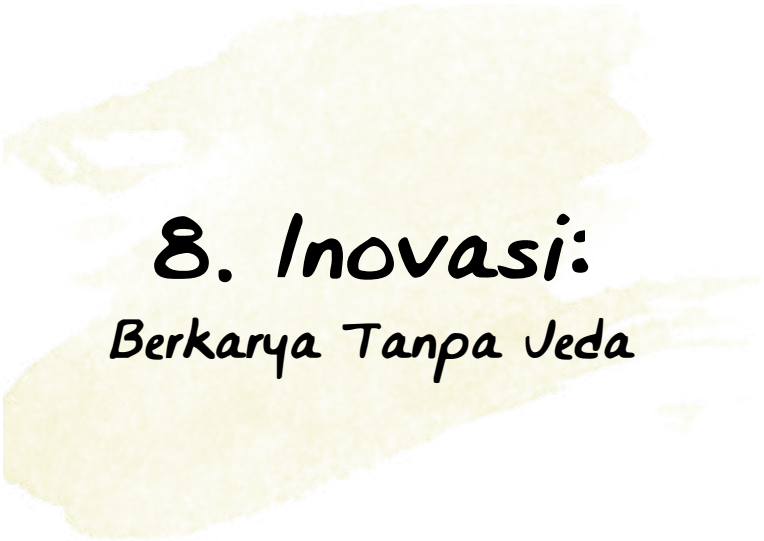
Rupanya, warisan penting yang saya titipkan berupa “roh” dan semangat untuk mengutamakan nurani dalam bekerja telah merasuk ke dalam diri mereka. Jajaran MedcoEnergi telah menerjemahkan prinsip bisnis saya dalam beberapa *corporate values*.

Di antaranya meliputi keterbukaan komunikasi, sikap profesional, etika, dan inovasi. Prinsip-prinsip ini secara inheren mencakup tuntutan untuk bisa bertanggung jawab terhadap unjuk kerja, akuntabilitas, dan transparansi dalam pengelolaan usaha.

*Kombinasi trust dan networking
bisa mendatangkan peluang usaha.*

Berkarya tanpa jeda.





8. Inovasi:

Berkarya Tanpa Jeda



Belajar dari inang.



Belajar dari Inang-Inang

PENGALAMAN ini terjadi ketika CV Corona Electric yang saya rintis baru saja berdiri. Usianya belum lagi genap tiga tahun. Tapi syukur alhamdulillah, *job* sudah berdatangan. Salah satunya adalah proyek Bonded Warehouse Indonesia di Cakung, Jakarta Timur. Tentu saja ini menggembirakan sekaligus membuat deg-degan.

Bila gagal, ya sudah, tamatlah. Perusahaan ini bisa saja berumur pendek. Jika berhasil, sudah pasti nama Corona bisa segera dikenal banyak pihak. Hal itu pula yang saya sampaikan kepada teman-teman. Intinya, saya meminta mereka tampil matimatian.

Kekhawatiran saya tidak berlebihan. Maklum ketika itu mayoritas pasar layanan Corona di Bandung baru sebatas panel listrik untuk konsumsi rumah tangga. Bengkel kerja kami terletak di Jalan Kebon Kawung.

Di situ turut gabung rekan saya seperti Daniel Mangindaan, Walidin hingga Prabowo Trisno Edhie yang akrab dipanggil Edi Bowo. Untuk mencari *order*, kami pun berkeliling sendiri dari rumah ke rumah di wilayah Bandung dengan mengendarai skuter.

Kini saya mengajak rekan-rekan di Corona untuk bisa masuk ke segmen *market* baru: perusahaan. Salah satu sasarannya adalah *job* pembuatan panel untuk proyek di Cakung tersebut.

Bagi tim Corona usulan ini adalah sebuah lompatan. Tidak hanya dalam skala teknis tapi juga permodalan. Tapi tekad telah bergulir. Saya mengusulkan untuk membuat teknis panel listrik yang setara dengan Philips, perusahaan listrik terkemuka dari Belanda.

Sejumlah karib saya di Corona sempat terkejut. Itu artinya seluruh peralatan atau komponen elektrik harus kami rakit sendiri, termasuk *fixture* panel-panel daya, lampu, beserta konstruksi-konstruksi baja sebagai penunjangnya. Untuk mendapatkan hasil yang sempurna, dalam proyek ini saya mengajak kerja sama perusahaan lain.

Namun, di luar dugaan, kami mendapatkan kendala yang luar biasa. Di Jakarta, komponen-komponen utama panel itu

masih sulit didapat. Komponen itu hanya ada di Singapura. Maklumlah, pada 1975, Jakarta masih seperti kampung. Seperti halnya barang mewah, alat-alat listrik itu masih sulit dicari.

Hingga suatu saat, saya berpikir tidak bisa diam saja. Saya ajak teman-teman yang terlibat dalam perusahaan itu terbang ke Singapura. Di antaranya Anhar Tusin. Namun saya sengaja tak memberitahukan maksud kepergian itu.

Di Singapura, kami menginap di Hotel Peninsula, satu kamar untuk berdua. Keesokan harinya, barulah mereka mengerti akan tujuan saya. Di sana, saya berbelanja komponen listrik, yang jumlahnya cukup banyak. Hasilnya, empat koper besar terisi penuh.

Nah, di pesawat, penampilan kami terlihat istimewa. Masing-masing menjinjing koper. Persis seperti *inang-inang*, sebutan bagi perempuan Batak yang berbelanja barang dalam jumlah besar untuk kemudian menjualnya secara eceran.

Tak sepenuhnya salah, memang. Pesawat yang kami tumpangi waktu itu hampir setengahnya terisi “pedagang inang-inang”. Tapi biar saja. Yang penting, kami berhasil mendapatkan barang-barang yang dibutuhkan.

Dalam perjalanan berikutnya, kami mengajak teman lain. Agendanya tetap saja berbelanja instalasi listrik yang tidak ada di Jakarta. Hanya, kali ini ada peningkatan. Kami menginap di Hotel Holiday Inn, yang tarifnya sedikit lebih mahal. Toh, sepulang dari sana, tetap saja kami berpenampilan layaknya inang-inang. Lagi-lagi, kami saling mengolok-olok seperti inang, tapi saya tak acuh.

Banyak teman saya yang akhirnya mengerti bahwa untuk mewujudkan sebuah inovasi dalam berbisnis--dalam hal ini saya lakukan dengan membuat perakitan instalasi layaknya merek terkenal--kita harus melakukan berbagai cara.

Bila alat-alat yang dibutuhkan tak ada di negeri sendiri, ya... cari dong di tempat lain hingga dapat. Inovasi hanya ada di kepala bila semua aspek yang mendukungnya tidak bisa kita dapatkan. Pergi berbelanja alat-alat listrik hingga ke Singapura adalah salah satu cara untuk mewujudkannya.

Kita boleh saja punya sejuta ide di kepala. Apa pun yang ada di dunia ini bisa menghasilkan uang atau dikenal dengan istilah *making money*. Intinya, ini layaknya pepatah "di situ ada kemauan, di situ ada jalan". Kuncinya inovasi, melakukan sesuatu yang tidak lumrah. Tapi justru itulah peluang yang menggiurkan. Peluang tidak akan datang dengan sendirinya, tapi harus dijemput.

Semangat + Inovasi = Peluang Usaha



Jeli Baca Peluang Usaha

SAYA selalu merasa beruntung dengan gagasan yang sering muncul begitu saja. Setelah saya ingat-ingat lagi, ternyata hal itu telah berlangsung sejak saya remaja. Waktu itu, saat masih duduk di bangku sekolah menengah pertama, saya menggelar sebuah acara yang, menurut banyak teman, sungguh tidak masuk akal.

Aneh juga, padahal ide saya ini muncul karena hobi yang selalu kami lakukan bersama-sama, yaitu bermain bola basket. Nah, suatu ketika, secara spontan saya mengajukan ide untuk menggelar pertandingan persahabatan antara klub kami, Sehatnya Manusia Asuhan Rasio (SMAR), dan pebasket nasional.

Gagasan gila. Banyak yang menertawai saya. Tapi, bagi saya, game itu harus terlaksana. Bagi saya, kalau sudah jadi keinginan, ya harus sebisa mungkin diwujudkan. Tapi bagaimana caranya? Dari manakah peroleh modalnya? Pendek kata saya bertekad acara itu mesti terlaksana.

Beruntung ayah saya, Jusuf Panigoro, mau membantu. Beliau

memberi saya pinjaman uang untuk menutupi uang muka kamar hotel di bilangan Gardu Jati, Bandung. Di sana, para pemain tim nasional dari Jakarta menginap. Sisanya dibayar dengan hasil perolehan tiket masuk penonton. Singkat kata, pertandingan persahabatan yang berlangsung selama dua hari itu banyak menarik penonton. Dari penjualan tiket itulah saya bisa mengembalikan pinjaman uang Bapak.

Pengalaman itu memberikan pelajaran penting bagi saya. Asalkan kita cerdas, semua hal bisa mendatangkan uang. Kesempatan lain datang pada saat hari raya. Saat itu, banyak orang membelanjakan uangnya untuk keperluan hari raya. Bagi saya, di sana ada uang. Saya rasa membuat usaha parsel merupakan salah satu peluang yang sayang untuk dilewatkan. Apalagi ketika itu kebiasaan seperti ini belum populer. Anggap saja ini *test case*, siapa tahu berhasil.

Nah, di situlah saya merasa lebih mudah membaca peluang bisnis. Kuncinya, ya itu tadi, selalu jeli dan inovatif.

Peluang usaha bisa datang dari lingkungan di sekitar kita.



Jeli baca peluang usaha.





Melompat Lebih Tinggi

Saya sangat bersyukur, Meta Epsi Engineering makin hari makin menunjukkan perkembangan yang memuaskan. Kami tidak pernah mengalami sepi proyek. Namun sebenarnya, dalam hati, saya merasa waswas juga. Bukan apa-apa, kontrak kerja yang kami dapatkan ketika itu hanya datang dari satu perusahaan, yaitu Badan Urusan Logistik atau Bulog. Hal itu terjadi sebelum tahun 1977.

Terus terang saya khawatir. Menggantungkan diri pada satu perusahaan sama saja memasang bom waktu. Kalau sewaktu-waktu kontraknya habis, tentu kegiatan bisnis akan macet. Saya berpikir harus melakukan sesuatu agar perusahaan ini mengalami kesinambungan dalam menggarap berbagai proyek.

Hingga akhirnya tercetus ide untuk menggarap proyek pengeboran minyak meskipun kami tidak punya *rig*. Kelak, langkah inilah yang kemudian membesarkan Medco sebagai

suatu kelompok usaha dengan *core business* di bidang eksplorasi dan produksi minyak dan gas.

Lalu, di kesempatan berikutnya, kami mengerjakan proyek di Sumatera Selatan. Saya memberanikan diri menjadi kontraktor untuk Pertamina dalam *recovery pilot project* untuk instalasi fasilitas listrik, pompa, dan *water injection*.

Meski begitu, banyak yang menyebut langkah yang saya ambil sebagai tindakan nekat. Pengalaman yang pernah saya dan teman-teman lalui belumlah cukup untuk terjun ke bisnis usaha pengeboran minyak--meskipun perusahaan saya pernah bekerja sebagai subkontraktor proyek pemipaan dari PT Propelat, yang mendapat order dari Pertamina.

Semua orang tahu, untuk masuk bisnis perminyakan, diperlukan modal besar dan keberanian. Maklum, tidak semua pengusaha berani menanggung risiko, apalagi pengeboran sumur minyak membutuhkan dana hingga jutaan dolar. Nah, apa jadinya bila segunung uang itu tiba-tiba lenyap karena sumur yang semula disebut merupakan sumber minyak ternyata hanya menyembrotkan lumpur?

Namun saya harus berani. Peminjaman untuk percepatan usaha--dan tidak mengemplang--sampai upaya akuisisi ladang

minyak menjadi strategi bisnis yang jitu. Ini memang berisiko tinggi. Tapi, kalau sukses, upaya itu menghasilkan *return* yang tinggi.

Nah, beruntung saya mendapatkan hal itu. Upaya akuisisi sejumlah lapangan minyak dan gas di Kalimantan Timur dan Sumatera Selatan membuahkan hasil menggembirakan. Strategi ini mengantarkan saya untuk membesarkan MedcoEnergi hingga ke tingkat global.

Langkah ini terus berlanjut. Pada 2004 MedcoEnergi mengambil alih kepemilikan mayoritas saham di Novus, perusahaan minyak asal Australia, yang memiliki daerah operasi di 26 blok di tujuh negara: Indonesia, Australia, Amerika Serikat, Oman, Uni Emirat Arab, Pakistan, dan Filipina.

Penguasaan atas Novus menyebabkan cadangan minyak terbukti MedcoEnergi meningkat, dari 139 juta barel menjadi 209,9 juta barel. Total cadangan minyak MedcoEnergi, baik yang terbukti maupun



Melompat lebih tinggi.



yang terduga, langsung melonjak menjadi 851,7 juta barel.

Setahun kemudian, saya menjajaki ekspansi bisnis Medco ke Libya. Sebenarnya ini merupakan ambisi lama saya pada 1997-
-ketika sempat menjajaki ekspansi eksplorasi minyak di tiga negara Afrika, yakni Libya, Sudan, dan Angola.

Nah, rencana yang tertunda akibat krisis moneter itu baru terwujud delapan tahun kemudian, setelah PT Medco Energi Internasional memenangi tender eksplorasi dan produksi minyak dan gas di Libya. Pengelolaan wilayah kerja itu dilakukan lewat kerja sama dengan Verenex Energy Inc., perusahaan energi yang berasal dari Kanada, dengan porsi saham masing-masing 50 persen.

*Inovasi yang jitu bisa menjadi
kunci pertumbuhan usaha.*



9. Peduli:

Menumbuhkan Entrepreneurship



Menumbuhkan Entrepreneurship

PERJALANAN hidup saya selaku pelaku usaha telah mengantarkan Medco Group tumbuh sebagai kelompok bisnis dengan beragam aktivitas. Salah satu sisi yang saya pelajari dari pengembangan usaha ini tak lain adalah kebutuhan untuk membangun semangat atau spirit *entrepreneurship*.

Entrepreneurship dalam 'kamus' hidup saya merujuk pada kemampuan seseorang dalam membangun usahanya secara mandiri. Nah, upaya menumbuhkan kemandirian ini, yang belakangan mengantarkan saya pada ajakan Menteri Keuangan Mar'ie Muhammad sekitar Juni 1994 untuk memunculkan para pelaku usaha baru di tanah air.

Ajakan Pak Mar'ie ini berpusat pada upaya menumbuhkan pengusaha dari kalangan bisnis kecil dan menengah. Saya pun tergugah setelah mendengar gagasannya. Jika Indonesia memiliki lebih banyak pengusaha yang mandiri tentu pertumbuhan ekonomi nasional akan lebih menggembirakan.

Bentuk sokongan permodalan ini persis seperti perwujudan dari bunyi tamsil “beri kail bukan ikan.” Di sini terkandung semangat untuk terus menjaga kesinambungan usaha melalui sosok *entrepreneur* yang menerima bantuan keuangan.

Saya penuhi ajakan itu dengan turut mendirikan PT Sarana Jabar Ventura (SJV) di Bandung, Jawa Barat, bersama beberapa rekan pelaku usaha lainnya. Pemilihan modal ventura berangkat dari pertimbangan bentuk bantuan dari kami kepada para *entrepreneur* di kalangan kecil dan menengah tidak hanya berupa penyertaan modal tapi juga dukungan manajerial.

Kala itu pemegang saham SJV terdiri atas individu dan perusahaan yang peduli terhadap pengembangan usaha kecil. Awalnya saya sempat duduk sebagai pengurus bersama rekan-rekan. Namun belakangan saya serahkan kepengurusan itu kepada orang yang lebih muda.

Saya turut senang mendengar pertumbuhan usaha penerima bantuan SJV. Di antaranya seorang perajin interior yang ketika krisis moneter menghajar Indonesia sempat terpuruk. Belakangan setelah menerima uluran modal dan manajerial dia malah bisa ekspansi ke luar negeri. Tidak kurang dari 300 pengusaha kecil dan menengah berhasil dibantu oleh SJV.

Menumbuhkan entrepreneurship.





Perputaran bantuan modalnya bahkan pernah mencapai lebih dari Rp 50 miliar.

Tak cuma di Bandung. Saya dan sejumlah rekan pengusaha lantas mendirikan pula usaha serupa di Bali dan Sulawesi Utara. Setelah itu kegiatan pengembangan usaha kecil dan menengah ini makin meluas hingga ke tujuh provinsi lainnya di tanah air.

Pendekatan serupa, untuk membangun *entrepreneurship*, belakangan berkembang pula di unit usaha di lingkup MedcoEnergi. Bersama tim Medco Foundation mereka menyebarkan *micro financing services (MFS)* yang mengadopsi prinsip bantuan usaha kecil oleh Grameen Bank. Tidak kurang dari 2000 mitra usaha kecil yang tersebar di Sumatera Selatan, Kalimantan Timur hingga Jawa Tengah yang telah bekerja sama dengan tim MFS.

Keberadaan MFS tidak hanya berada di daerah operasi minyak dan gas yang dikelola oleh anak usaha MedcoEnergi. Tapi juga ke daerah-daerah yang mengalami bencana alam sebagai bentuk bantuan pemulihan ekonomi warga setelah mereka melewati fase tanggap darurat. Di antaranya di Nanggroe Aceh Darussalam pasca tsunami 2004 dan Bantul setelah gempa Yogyakarta 2006.

*Kembangkan entrepreneurship
untuk membantu sesama.*

Bagian 3:
NO OIL, NO DICTATORSHIP



No oil, No Dictatorship

Sebagai orang yang puluhan tahun bergulat dengan masalah energi, sejak awal saya sudah memprediksi bahwa persoalan bahan bakar minyak (BBM) pada kurun waktu tertentu akan menyulut keresahan dan konflik di belahan dunia. Penyebab utamanya adalah cadangan minyak yang semakin tipis dan fluktuasi harga yang cenderung meningkat.

Oleh sebab itu, seperti ada palu godam yang menggedor kesadaran saya ketika menyusuri beberapa kota di kawasan Eropa awal musim panas 2008. Hampir semua kota diterjang oleh protes para sopir dan pegawai negeri. Aroma sisa-sisa pemogokan begitu kuat. Naiknya harga BBM telah membuat beban hidup mereka menjadi tambah berat.

Sementara itu, kabar dari Tanah Air juga tak kalah pilu. Demonstrasi di Jakarta (di depan gedung DPR/MPR dan Universitas Atmajaya) diwarnai dengan bentrokan antara massa demonstran dan aparat. Para demonstran, yang umumnya

mahasiswa, tegak menolak kenaikan harga BBM.

Di tengah kegalauan seperti itu, banyak pihak mengatakan pada saya bahwa Indonesia beruntung. Ketika tekanan masalah energi dan pangan dunia semakin menguat, Indonesia menapaki proses konsolidasi demokrasi yang semakin matang. Jika proses seperti itu tidak terjadi, bisa jadi rakyat Indonesia akan semakin menderita.

Demokrasi berarti peluang setiap anak bangsa untuk melakukan inovasi. Bagi saya, demokrasi telah membuka setiap sudut rumah, hati nurani, dan akal kemanusiaan untuk mencari langkah alternatif guna menghadapi kelangkaan energi dan ringkihnya kedaulatan pangan kita.

Pendeknya, minyak yang kita miliki saat ini sudah hampir habis. Sehingga secara ekstrem boleh dikatakan bahwa negeri ini sudah tidak lagi mempunyai minyak (*no oil*). Tetapi kita beruntung. Seperti sudah saya katakan, kita sudah berada di dalam rumah demokrasi dan tidak ada lagi praktik otoriterianisme --untuk sekedar menghaluskan praktik kediktatoran yang pernah terjadi. Dengan demikian segala kemungkinan baik bisa terjadi.

No oil, No Dictatorship.



Oleh karena itu, kepada setiap orang, terutama teman-teman asing yang bertanya tentang realitas Indonesia masa kini, saya selalu menjawab, *"no oil but also no dictatorship!"* Itulah realitas sejati kita sekarang.

Menurut pandangan saya, realitas itu harus dijawab dengan beberapa langkah penting agar kelangsungan hidup bangsa bisa terjaga. Dalam bidang energi, langkah yang perlu diambil adalah keberanian untuk membuat keputusan cepat guna mengeksplorasi potensi-potensi yang tertinggal seperti lapangan gas D Alfa Natuna dan Marcella. Persoalan teknologi menyangkut tingginya kandungan CO₂ dan kedalaman laut di kedua lokasi tersebut harus berani dihadapi.

Selain itu, juga diperlukan gerakan untuk mencari cadangan minyak di luar negeri. Potensi minyak bumi di beberapa negara Timur Tengah dan Afrika, misalnya, diyakini masih sangat tinggi. Guna menunjang kesuksesan langkah itu, pendekatan politik luar negeri yang luwes dan sistematis perlu dilakukan agar Indonesia bisa masuk ke negara-negara sasaran yang kaya minyak tersebut.

Simultan dengan kedua langkah tersebut, penelitian yang lebih fokus pada upaya mencari energi alternatif krusial untuk segera dikembangkan di seluruh sudut ranah nusantara.

Saya tahu pasti, Indonesia mempunyai keunggulan kompetitif dan komparatif dalam *bioenergy*. Iklim tropis, luas lahan, kesuburan tanah, dan curah hujan yang cukup, membuat Indonesia ramah terhadap bahan baku *biofuel* seperti kelapa sawit, tebu, singkong, dan sorghum. Ini belum lagi kalau nipah, sagu, dan jarak ikut diperhitungkan.

Sedangkan pada bidang pangan, selain upaya untuk meningkatkan produksi sumber pangan terutama biji-bijian sebagai respon terhadap peningkatan konsumsi (termasuk untuk pembuatan *biofuel*), hal yang sering dilupakan orang adalah bentuk kemitraan antara pengusaha dan masyarakat. Gagasan yang akan segera saya uji coba adalah pemilikan lahan penuh oleh warga setempat meskipun yang membeli lahan itu adalah pengusaha.

Selain itu, mereka juga dibantu penuh dalam hal pembiayaan untuk mendirikan perseroan terbatas atas nama mereka sendiri, pelatihan manajemen, dan bibit yang diperlukan. Hasil panen dijual sesuai harga pasar kepada mitra usaha yang memberikan modal kerja tersebut.

Dengan model seperti itu, saya percaya, mereka akan bertransformasi dari petani tanpa lahan menjadi “pengusaha” lokal sektor pertanian. Mungkin ini model *land reform* yang

perlu dikaji serius oleh kelompok-kelompok strategis guna meningkatkan taraf hidup masyarakat khususnya petani.

Jika langkah tersebut berhasil, bukan saja masalah kedaulatan pangan terselesaikan tetapi juga kecukupan energi nasional. Oleh sebab itu, langkah harus mulai saya ayun. Mata menatap jauh ke Timur, tepatnya ke Kabupaten Merauke, Papua. Sejalan dengan ini, budidaya padi dengan *System of Rice Intensification* (SRI) yang ramah lingkungan juga harus dilakukan.



Cerita Dari Merauke

KONDISI pangan dan energi nasional kita belum pada titik aman. Baik dari sisi pasokan atau pun kegiatan produksi energi yang terbarukan, *renewable energy*, yang berbasiskan bahan bakar nabati (*biofuel*) atau *non-fossil fuel* lainnya.

Beberapa rekan dari unit usaha, pelaku bisnis lain, jurnalis dan intelektual yang saya ajak diskusi juga tak kalah kagetnya. Semua rata-rata mengelus dada. Ketahanan pangan dan energi nasional membuat berbagai teman yang terlibat diskusi itu prihatin.

Mari kita telusuri problemnya. Data yang saya miliki menunjukkan besaran subsidi bahan bakar minyak (BBM) untuk semester I 2008 bisa mencapai Rp 179 – 180 triliun. Bandingkan dengan subsidi serupa pada tahun lalu yang 'cuma' mencapai Rp 61,9 triliun. Kenaikan ini tidak lepas dari fluktuasi harga minyak dunia.

Akibat selanjutnya lebih memiriskan hati. Akibat beban subsidi untuk pengadaan solar dan juga kelangkaan pasokan batu bara

beberapa pembangkit listrik di Republik kita mendadak harus 'istirahat' alias semaput. Konsumen dan kalangan industri pun harus ikut merasakan pemadaman listrik bergilir.

Cukup? Belum, *Bung*. Gambaran yang tak kalah memprihatinkannya terlihat dari tingginya komoditas pangan kita yang bergantung pada hasil impor. Untuk jagung saja, Departemen Pertanian dan Siswono Judokusodo yang getol menggeluti isu pertanian, menyodorkan data total impor kita mencapai 2,9 juta ton per tahun, kedelai 610 ribu ton per tahun dan kacang tanah 150 ribu ton per tahun pada 2007 silam.

Tak heran jika beberapa saat lalu kita terkejut mendapati aksi unjuk rasa para perajin tempe dan tahu. Dua makanan yang identik dengan lauk-pauk orang Indonesia mendadak terancam langka keberadaannya. Ironis.

Persoalannya, apa kita hanya bisa mengurut dada, dan sesekali turut mengumpat? Itu adalah pilihan sikap, saya akan menghormatinya. Tapi, maaf, saya mengambil cara berbeda. Tangan saya tidak bisa tinggal diam. Hati saya bergemuruh. Pasti ada yang bisa dilakukan untuk membantu negeri ini keluar dari belenggu krisis pangan dan energi yang oleh majalah terkemuka *the Economist* dijuluki sebagai bahaya dari '*Silent Tsunami*'



Latar belakang itu yang mengantarkan saya bersua dengan John Gluba Gebze, Bupati Merauke, Papua. Sosoknya yang tinggi, besar, makin terdengar nyaring di telinga saya dalam meneriakkan idenya terhadap solusi krisis pangan dan energi nasional: kembangkan pertanian terpadu di Merauke.

Mengapa di Merauke? Kabupaten di ujung timur Republik ini ternyata memiliki solusi dari ancaman krisis pangan dan energi nasional.

Lahan di Merauke seluas 4,5 juta hektar umumnya datar dan subur. Air berlimpah. Cocok untuk mekanisasi pertanian, apalagi dengan mengingat tingkat hunian per kapita yang relatif rendah. Potensi komoditas yang bisa tumbuh di sana terdiri dari padi, jagung, kedelai, tebu, sorghum dan tanaman pangan lainnya.

Lebih dari itu Merauke dalam derajat tertentu bisa mengadopsi keberhasilan Brazil. Negeri samba ini tak cuma piawai mencetak atlet sepakbola terkemuka, tapi juga sejak 1970-an dikenal sebagai kampiun produsen pangan dan bahan bakar nabati dunia.

Prestasi Brazil mengundang decak kagum berbagai negara. Data dari Departemen Perdagangan Amerika Serikat

menunjukkan hingga 2007 lalu Brazil menduduki peringkat satu eksportir tanaman pangan. Begitu pula dengan industri bahan bakar nabatnya, etanol, yang diolah dari sistem pertanian terpadunya, mengantarkan negeri ini sebagai produsen etanol terkemuka.

Keberhasilan Brazil tidak lepas dari konsistensi dan dukungan pemerintah dengan perangkat hukumnya dalam pengembangan agrikultur. Untuk urusan tanah, misalnya, kepemilikan tetap diakui dalam sebuah skema investasi bersama. Pemilik tidak hanya menerima uang sewa tapi juga memperoleh tambahan berupa alokasi sebanyak 12 ton tebu per hektar setiap kali panen.

Tidak hanya dari sisi pengembangan agrikultur. Dalam penggunaan bahan bakar nabati pun pemerintah Brazil menunjukkan pemihakan terhadap pertumbuhan industrinya. Etanol dijual dengan harga pasar. Produsen mobilnya mengembangkan *flexi-fuel vehicle* yang memberi pilihan bebas bagi konsumen untuk menggunakan *fossil-fuel* atau etanol sebagai bahan bakarnya.

Sederet prestasi itu tak lantas membuat Brazil lengah. Pemerintah negeri ini pro-aktif mengundang berbagai calon investor untuk menjajaki investasi di bidang pangan dan *biofuel*.

Insentif berupa *tax exemption* hingga kemudahan investasi mereka tawarkan.

Berbagai gagasan dari Brazil dan potensi Merauke itu yang mendorong John Gebze dan saya untuk mempresentasikannya kepada pemerintah. Kami menyebutnya sebagai “Merauke Integrated Food and Energy Estate” (MIFEE).

Singkat kata MIFEE mengusung potensi Kabupaten Merauke untuk menjadi lumbung pangan dan energi secara terintegrasi. Arah pengembangannya berpijak pada mekanisasi pertanian dan perkebunan dengan belajar dari keberhasilan Brazil.

Untuk itu saya turut mengingatkan pemerintah agar kepemilikan hak ulayat pun mesti dihormati. Jadikan para warga lokal di Merauke sebagai *shareholder* dari kegiatan besar investasi pengembangan agrikultur terpadu di tanah halamannya sendiri, dan libatkan warga lokal dalam



Merauke

Cerita dari Merauke.

proses *transfer of knowledge and skill*.

Tantangan di Merauke memang tidak ringan. Kendala infrastruktur (jalan raya, pelabuhan, saluran irigasi) mesti ditangani secara komprehensif. Merauke sangat minim infrastruktur publik yang memadai untuk mendukung pengembangan MIFEE-nya.

Dari sisi lingkungan MIFEE sebaiknya menganut pendekatan *zero waste*. Karena itu perlu dibangun pembangkit listrik berbasis limbah dari komoditas pangan di Merauke. Ampas atau *bagasse* tebu, batang sorghum, sekam padi dan produk limbah hijauan lainnya adalah materi dari *biomass power plant* yang berlimpah dari kegiatan pertanian terpadu di Merauke.

Apakah saya tengah bermimpi? *Well*, itu terserah Anda menilainya. Harapan bisa dimulai dari mimpi bukan? Sebagai pemancing diskusi, silakan dihitung, dari potensi 1 juta hektar lahan, bisa diusulkan pengembangan *food farming* mencakup padi 200 ribu hektar, kedelai 100 ribu hektar dan jagung 100 ribu hektar. Sementara untuk *energy farming*-nya bisa meliputi tebu 300 ribu hektar dan sorghum 300 ribu hektar.

Kalkulasi awal di atas kertas menunjukkan dari dua *cluster* besar *food and energy farming* itu bakal dihasilkan: etanol 3,3 juta

kilo liter, beras 1,3 juta ton per tahun, kedelai 300 ribu ton per tahun, jagung 1,2 juta ton per tahun dan listrik dari hasil listrik dari *biomass power plant* mencapai 700 megawatt.

Potensi besar Merauke dengan MIFEE-nya mengundang saya dan tim untuk bergegas menyambut uluran tangan dari John Gebze ke Merauke. Tim lapangan kami, yang dipimpin Medco Foundation, turut membangun “Medco Research Centre for MIFEE” yang melibatkan sejumlah pakar dari dalam dan luar negeri.

Pusat penelitian ini aktivitasnya menguji coba dan mengembangkan komoditas pangan yang mendukung perwujudan gagasan besar MIFEE. Pemerintah Kabupaten Merauke membantu menyediakan lahan seluas 20 hektar di kawasan Sirapu, sekitar 30 menit dari pusat kota Merauke.

Di atas lahan ini tim kami mencoba penanaman sorghum, kedelai, jagung dan tebu. Hasilnya menunjukkan *progress* yang menggembirakan pada tingkat pertumbuhan jagung dan sorghum. Harapan kami mulai terbangun seiring merimbunnya pucuk dedaunan berbagai tanaman tersebut.



Padi SRI organik

PROFIL saya dengan portofolio usaha minyak dan gas seolah bak dua sisi dari satu koin yang sama. Tak terpisahkan. Dalam pertumbuhan usaha Medco Group 20 tahun terakhir, saya akui dari sisi ukuran, *magnitude*, dan kontribusi terbesar untuk negara dan bangsa memang berasal dari divisi energi yang dipimpin oleh tim dari MedcoEnergi.

Itu sebabnya ketika sejumlah media massa memublikasikan kegiatan saya dalam sebuah panen padi di Cianjur, Jawa Barat, 30 Juli 2007 silam, mendadak sontak telepon tak berhenti berdering. Sebagian memberikan apresiasi karena saya dan tim dari Medco Foundation getol mendukung penyebaran budidaya padi *System of Rice Intensification* (SRI) organik yang ramah lingkungan.

Selain ramah lingkungan, karena tidak menggunakan pupuk kimia, padi SRI organik juga memiliki tingkat produktivitas yang tinggi. Di Cianjur itu misalnya, dari *yield* rata-rata 3 – 4 ton gabah per hektar bisa menjadi dua kali lipatnya dengan menerapkan

Pertanian berbasis masyarakat.



metode SRI organik.

Jelas sudah. Di mata saya padi SRI organik adalah solusi yang *feasible* di tengah keterbatasan lahan dan sinyallemen penurunan produksi beras nasional yang beberapa waktu lalu sempat menghebohkan Indonesia. Apalagi budidaya padi SRI organik ini dikenal tidak boros air. Tingkat penghematannya bisa mencapai 47% dibandingkan sistem konvensional.

Tapi, ya begitulah. Yang sinis, bernada skeptis, dan terus memberikan kritik terhadap dukungan saya pada pengembangan padi SRI organik juga tidak sedikit. Saya beri dorongan kepada rekan-rekan untuk terus memperkenalkan budidaya padi SRI organik ini ke berbagai provinsi di tanah air.

Di Kalimantan Tengah misalnya. Tim kami mencoba budidaya padi SRI organik ini pada sawah seluas 6,5 hektar di daerah Dadahup, yang dikenal sebagai bagian dari lahan gambut sejuta hektar, yang di masa pemerintahan Soeharto menghebohkan kalangan pecinta lingkungan karena dianggap merusak ekosistem setempat.

Hasilnya ternyata cukup mencengangkan. Panen pada akhir Februari 2008 lalu mencapai hasil 5,5 ton gabah per hektar. Bandingkan dengan hasil sebelumnya yang berkisar 2,5 – 3 ton

gabah per hektar dengan cara konvensional.

Selain di Kalimantan Tengah tim kami telah mencoba pula di Nanggroe Aceh Darussalam, Sumatera Selatan, Banten, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat hingga di kabupaten paling timur dari Republik: Merauke. Rata-rata hasil ujicoba ini menunjukkan hasil yang membuat saya dan tim pelaksana turut bangga.

Metode SRI ditemukan Henri de Laulanie di Madagaskar pada 1983, setelah pastor Jesuit asal Prancis yang berkarya di pedesaan ini mengerjakan serangkaian percobaan sejak 1960. Pada 2007, keunggulan metode SRI telah terdokumentasikan di 28 negara. Negara penghasil beras terbesar, seperti Cina, India, dan Indonesia, pun tidak luput dari euforia metode SRI. Jika Indonesia baru memulainya, maka petani di India telah menerapkan SRI tidak saja pada padi, tapi juga pada gula dan gandum.

Produktivitas yang tinggi dari padi SRI organik dapat membuka peluang terwujudnya swasembada beras. Hasil panen yang tinggi dari padi SRI organik dapat pula membuka upaya peningkatan kesejahteraan bagi petani di Indonesia yang jumlahnya mencapai sekitar 40 juta orang. Di samping itu

kandungan berasnya yang sehat, karena tidak mengandung residu pestisida, dapat menjaga kesehatan konsumen.

Bagian 4 : EPILOG
Bangun Technopreneurship
untuk Masa Depan

Rebut masa depan!





Rebut Masa Depan!

Di depan, saya sudah menyampaikan prinsip-prinsip yang saya coba pegang teguh dalam melakukan bisnis selama lebih dari 30 tahun, baik dalam keadaan sulit maupun tidak. Basisnya lebih pada refleksi dari pengalaman yang saya tempuh, bukan dari pijakan teori. Lalu bagaimana kalau ada yang bertanya: apa manfaat yang saya petik? Apa sumbangsuhnya dalam pertumbuhan usaha? Dan apa kemaslahatannya bagi masyarakat dan lingkungan?

Well, beberapa halaman dalam bab terdahulu mungkin telah menjawabnya. Namun, di bagian akhir ini, perkenalkan saya mengajukan proposisi: mengingat masa lalu mungkin perlu, banyak hikmah yang dipetik, tetapi yang lebih penting adalah bagaimana menyiapkan diri, bahkan boleh saya bilang merebut masa depan! Jadilah yang terdepan dalam penguasaan di bidang energi, pangan, dan lingkungan; ini adalah tiga sektor yang perlu perhatian, dan masih begitu banyak peluang yang ada untuk keterlibatan para pemangku

kepentingan di Tanah Air.

Bagaimana cara meraih peluang tersebut di masa depan? Hmm..., jangan menunggu! Berbuat dan terus bekerjalah untuk meraih masa depan. Petuah sederhana inilah yang saya yakini. Sebuah nasihat lama yang memang lebih mudah diucapkan daripada dilakoni. Intinya lebih pada perjalanan menempuh proses. Kegigihan meniti proses--bukan berharap dari hasil atau sukses yang instan (mendadak)--inilah yang menjadi kekuatan atau batu sendi dalam pengembangan karakter dan pertumbuhan usaha di kemudian hari.



Belajar, dan Terus Belajar

Keteguhan hati untuk memulai usaha, yang bergaya *just do it*, harus diiringi dengan ketekunan untuk belajar. Dari siapa pun. Di sinilah akan muncul proses belajar, dan saya meng-*encourage* generasi muda yang akan menjadi penerus masa depan negeri ini agar berani mengambil inisiatif, dan tidak segan untuk belajar, dan terus belajar.

Terus terang, ketika pada 1972 mendirikan perusahaan kecil bersama beberapa orang rekan, saya--ketika itu masih berstatus mahasiswa--tidak membayangkan bahwa 30 tahun sesudahnya “bibit” yang kecil tersebut dapat tumbuh dan berkembang menjadi “pohon” perusahaan yang relatif besar yang bergerak di berbagai bidang usaha, terutama dalam bidang energi.

Ketika itu, sebagai orang muda, saya hanya memilih untuk melakukan hal yang saya sukai, yang saya anggap penting dan bermanfaat bagi banyak orang, yang berada dalam batas kemampuan saya, dan mencoba melakukannya dengan senang



hati, sepenuh hati. Tampaknya, kecenderungan tersebut saya bawa terus sampai saat ini, walaupun spektrum kegiatan yang saya masuki sudah sangat beragam--politik, lingkungan hidup, olahraga, sosial, dan kemanusiaan.

Pengalaman menyadarkan saya bahwa berbisnis dalam bidang yang disukai itu sangat penting. Sebab, upaya untuk mengembangkan bisnis, walaupun bisnis ukuran kecil, sangat besar tantangannya. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan komitmen fisik dan mental yang sangat kuat--harus berani bekerja sangat keras, sering bekerja tak kenal waktu, berani menanggung risiko, dan siap bangkit lagi setiap kali jatuh atau gagal. Tantangan besar dan beban berat akan terasa lebih ringan apabila kita melakukan hal yang kita sukai.

Sembilan prinsip bisnis yang telah saya sampaikan di muka saya kenali melalui proses belajar yang panjang dalam jatuh-bangun menjalankan bisnis. Proses belajar untuk mengenali dan menerapkan prinsip-prinsip bisnis yang baik, bagi saya, masih terus berlangsung sampai sekarang. Saya merasa bahwa mengenali hal-hal yang baik dan menerapkannya dalam praktik bisnis dan kehidupan adalah proses belajar yang tanpa akhir. Dalam hal ini, saya tidak segan untuk belajar dari siapa saja, kapan saja, dan di mana saja. Seseorang atau suatu



organisasi akan mandek kalau kehilangan kemampuan belajar dan tidak punya kerendahan hati untuk tetap belajar. Di sini yang saya maksud dengan belajar adalah upaya untuk selalu meningkatkan kemampuan, untuk terus-menerus memperbaiki diri, dalam rangka membangun masa depan yang jauh lebih baik. Dalam proses belajar ini, saya benar-benar merasakan manfaat dari pergaulan yang luas pada berbagai kalangan--bisnis, sosial, politik, pemerintahan, pendidikan, penelitian, olahraga, dan lembaga swadaya masyarakat--karena dalam pergaulan tersebut saya bertemu dengan orang-orang yang dapat memberikan inspirasi, wawasan, dan pengetahuan yang memperkaya hidup saya.

Di samping dari teman-teman, saya belajar dari berbagai perubahan yang terus terjadi dalam lingkungan bisnis. Perubahan yang terjadi sepuluh tahun terakhir ini memberikan peringatan keras kepada saya bahwa dalam menjalankan bisnis, seseorang harus tetap berada pada tingkat kewaspadaan yang tinggi, tidak boleh lengah, dan tidak boleh menepuk dada. Sebab, tantangan yang dihadapi makin lama akan makin besar dan makin sulit diprediksi. Di atas langit masih ada langit.

Saya melihat bahwa ketidakmampuan untuk menghadapi tantangan baru yang datangnya tak terduga inilah yang

mengakibatkan perusahaan besar seperti General Motors (sesudah beroperasi selama 100 tahun) dan Lehman Brothers (setelah beroperasi selama 158 tahun) terempas berantakan dihajar badai besar dalam krisis global tahun 2008. Sekarang ini, tidak hanya perusahaan besar bisa bubar, negara pun bisa hancur. Uni Soviet, sebuah negara adidaya yang sangat ditakuti sesudah Perang Dunia II, pada 1991 hancur berkeping-keping. Demikian juga negara-negara Balkan seperti Cekoslovakia dan Yugoslavia.

Seorang wirausaha atau pemimpin perusahaan atau bahkan pemimpin sebuah negara perlu punya keberanian untuk mengkritisi dirinya sendiri agar tidak terperangkap oleh keberhasilannya di masa lalu. Dalam dunia yang makin bergejolak sekarang ini, keberhasilan di masa depan bukan merupakan perpanjangan dari keberhasilan masa lalu. Lingkungan bisnis di masa depan akan memunculkan tantangan baru yang belum pernah dihadapi sebelumnya. Tantangan baru--biasanya--tidak bisa diatasi dengan *mindset* lama.



Sekali Lagi, Energi, Pangan, dan Lingkungan.'

Dalam era persaingan global yang sangat terbuka dan tanpa batas sekarang ini, suatu bangsa harus terus-menerus memperbaiki daya tahan dan daya tumbuhnya. Daya tahan dan daya tumbuh suatu bangsa sekarang ini tidak lagi ditentukan oleh besarnya pasukan militer yang dimiliki, tetapi lebih ditentukan oleh kecerdasan, kreativitas, etos kerja, dan kekohesifan masyarakatnya serta kualitas lembaga-lembaga pemerintahnya. Hal ini berlaku juga bagi Indonesia.

Pemberlakuan perjanjian perdagangan bebas antarnegara akan menghilangkan penghambat aliran produk, jasa, dan sumber daya lintas negara. Bagi negara yang kurang siap, hal ini akan merupakan ancaman, dan negara itu cenderung akan menjadi pasar dari aktivitas ekonomi negara lain. Sedangkan bagi yang siap, ini merupakan peluang. Apabila Indonesia tidak ingin menjadi "korban" dari perdagangan bebas ini, tidak ada pilihan selain kita harus menjadi masyarakat yang lebih cerdas, lebih kreatif, lebih bekerja keras, lebih etikal, lebih bersatu, dan

pada saat yang sama meningkatkan kualitas lembaga-lembaga pemerintah, dalam arti menjadikannya lebih efisien, lebih efektif, dan lebih bersih. Saya garis bawahi kata “kita” karena yang harus melakukan perbaikan ini secara bersungguh-sungguh adalah semua warga negara Indonesia, baik yang berkarya di sektor swasta, di lembaga pemerintah, di lembaga pendidikan, maupun di kelompok sosial-politik.

Perusahaan yang hebat, menurut pandangan saya, bukan hasil karya seorang pebisnis, melainkan hasil kontribusi ribuan orang selama berpuluh-puluh tahun. Setiap orang dalam perannya masing-masing berusaha memberikan yang terbaik untuk kemajuan bersama. Tidak jadi masalah apakah kontribusi tersebut besar atau kecil. Demikian juga halnya dengan suatu bangsa atau negara.

Negara yang kuat adalah akumulasi hasil kontribusi berjuta-juta warganya selama bertahun-tahun. Karena itu, dalam membangun dan meningkatkan kekuatannya, Indonesia sangat memerlukan masyarakat yang punya semangat berkontribusi dan bekerja sama. Hanya dengan demikian Indonesia punya potensi yang lebih besar untuk mengubah tantangan atau ancaman menjadi peluang. Tantangan tidak bisa diubah menjadi peluang apabila warga negara mengambil

Sekali lagi energi, pangan dan lingkungan.





lebih banyak daripada yang mereka berikan, atau dengan berkeluh-kesah semata, dengan menadahkan tangan, atau dengan melakukan tindakan yang merusak diri sendiri.

Di samping tantangan di atas, masih ada tantangan lain yang dihadapi oleh Indonesia dan dunia sekarang ini, yaitu tantangan dalam bidang pangan, pengembangan energi terbarukan, dan lingkungan hidup.

Krisis global tahun 2008 bukan hanya krisis finansial, melainkan juga krisis pangan. Krisis pangan juga menghantui Indonesia. Ketergantungan terhadap impor pangan membuat Indonesia akan sangat rentan terhadap dampak dari krisis pangan dunia.

Di pihak lain, dampak buruk dari pemakaian secara besar-besaran energi yang berbasis fosil telah mendorong berkembangnya usaha-usaha untuk mengembangkan sumber energi alternatif



yang meminimalkan atau tidak menimbulkan polusi pada lingkungan. Para ahli, pusat-pusat penelitian di dunia, serta perusahaan-perusahaan besar dan kecil sekarang ini sedang berlomba-lomba mencari sumber energi yang terbarukan. Bagi Indonesia, tantangan untuk mengembangkan energi terbarukan ini sangat nyata, besar, dan mendesak, karena sekarang ini Indonesia sudah menjadi *net importer* minyak bumi, dan dalam dua dekade mendatang cadangan minyak bumi Indonesia diperkirakan habis.

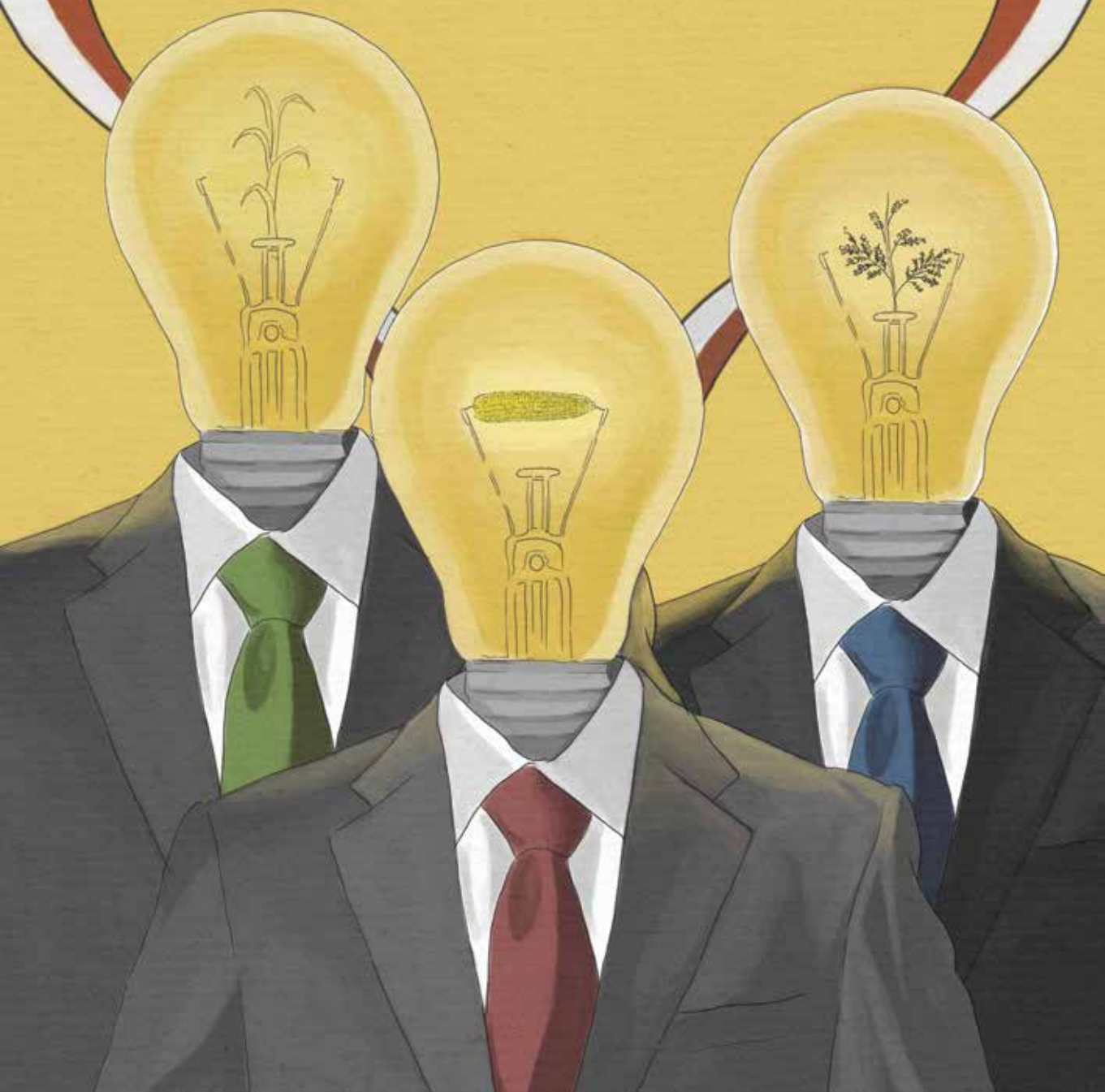
Tantangan besar yang ketiga adalah dalam bidang lingkungan hidup. Perusakan lingkungan hidup, termasuk deforestasi, merupakan masalah besar yang dihadapi dunia dan juga Indonesia. Pada saat yang bersamaan, deforestasi ini telah menyebabkan sumber air bersih menyusut drastis. Penduduk dunia terancam kekurangan air bersih. Tantangannya adalah bagaimana mengawinkan *concern* dalam kesinambungan lingkungan dan usaha-usaha yang produktif untuk kemaslahatan bangsa.

Pengusahaan hasil alam, pengelolaan hutan, serta pembukaan lahan pertanian dan perkebunan, bahkan pengembangan sumber energi terbarukan, tidak harus menghadapkan semua inisiatif dalam posisi diametral dengan lingkungan. Di sinilah

tantangannya, bagaimana para pemangku kepentingan bersatu padu; menjawab kebutuhan energi dan pangan di masa depan, sembari terus menjaga kesinambungan lingkungan dan masyarakatnya.

Saya yakin tiga tantangan ini--energi, pangan, dan lingkungan--bukan hal yang mustahil untuk dijawab. Tugas besar ini bukan *mission: impossible*. Yang diperlukan adalah inovasi, *entrepreneurship skill*, dan keteguhan dalam merintis usaha dengan tetap mengedepankan lingkungan dan masyarakat, serta kesediaan membuka diri untuk bekerja sama dengan berbagai pihak. Jika prasyarat ini tidak terpenuhi, saya tidak akan kaget bila Indonesia hanya menjadi “penonton” dalam arus deras pengembangan energi dan pangan yang berbasis lingkungan.

Bangun, dan bersatulah para technopreneur.





Bangun, dan Bersatulah Para Technopreneur!

Tantangan-tantangan besar di atas harus dilihat sebagai peluang dan panggilan untuk berinovasi. Pemerintah dituntut untuk bisa merumuskan dan menerapkan peraturan, perundangan-undangan, dan kebijakan yang inovatif. Sedangkan dalam bidang bisnis, suatu negara, Indonesia khususnya, memerlukan populasi wirausaha atau *entrepreneur* yang lebih besar dan lebih berkualitas. Kelompok wirausaha ini ditantang untuk dapat menghasilkan produk, jasa, teknologi, cara pendekatan, dan sistem kerja baru yang bisa meningkatkan kemampuan masyarakat dalam mengatasi tantangan di bidang pangan, energi, dan lingkungan hidup.

Dalam era ekonomi pengetahuan sekarang ini, salah satu ukuran kualitas seorang wirausaha adalah kemampuannya memanfaatkan pengetahuan dan teknologi untuk menciptakan nilai dan membangun daya saing. Dia dituntut memiliki kepekaan terhadap perkembangan teknologi dan punya kejelian dalam melihat peluang untuk menciptakan



kesejahteraan dengan teknologi tertentu dalam suatu konteks ekonomi, geografis, dan sosial. Teknologi tersebut bisa diciptakan sendiri, tetapi bisa juga diciptakan pihak lain, lantas diadaptasikan atau diadopsi secara cerdas. Karena itu, dalam ekonomi pengetahuan muncul kebutuhan yang sangat besar untuk menumbuhkembangkan kelompok *technopreneur*, yaitu kelompok masyarakat inovatif yang menciptakan dan mengembangkan usaha dengan bertumpu pada kekuatan pengetahuan dan teknologi. Untuk membangun kelompok *technopreneur* ini, diperlukan sistem pendidikan yang dapat menggugah generasi muda untuk memunculkan secara maksimal potensi inovatif mereka, mengembangkan kemampuan dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi buat mengatasi tantangan kehidupan, serta peka terhadap permasalahan yang dihadapi masyarakat luas.

Selain ditentukan oleh kemampuan memanfaatkan pengetahuan dan teknologi secara inovatif, kualitas kewirausahaan seseorang ditentukan oleh komitmennya untuk menjalankan usaha secara etikal dan oleh tanggung jawab sosialnya. Di sini etika mencakup keberanian untuk mendengarkan suara hati nurani dan bertindak sesuai dengan bisikan nurani tersebut, serta komitmen untuk menjadi warga negara yang baik dengan mematuhi peraturan dan perundang-

undangan dan bertindak dengan berpegang teguh pada norma-norma yang dipandang baik secara universal.



Business for a Greater Good, Why Not?

Dalam menjalankan tanggung jawab sosialnya, keberhasilan seorang wirausaha dalam menjalankan bisnisnya tidak boleh dicapai dengan mengorbankan kepentingan atau kesejahteraan masyarakat. Keberhasilan perusahaan hendaknya bisa dirasakan sebagai keberhasilan masyarakat. Dengan kata lain, perusahaan dan masyarakat hendaklah bertumbuh kembang bersama. Dengan demikian, menjalankan bisnis dan menciptakan kemaslahatan bagi masyarakat luas bisa berjalan bersamaan dan para wirausaha dapat menjadikan bisnis sebagai wahana untuk mewujudkan kehidupan yang lebih bermakna.

Alinea di atas pernah saya rangkum dan saya sampaikan dalam sebuah kesempatan berharga di almamater saya, Institut Teknologi Bandung (ITB); saya elaborasikan saat itu kepada hadirin bahwa predikat *technopreneur* bukan cap kosong semata. *No way!* Sikap dasar yang harus dikembangkan para *technopreneur* adalah memahami benar bahwa dalam



Greater good.

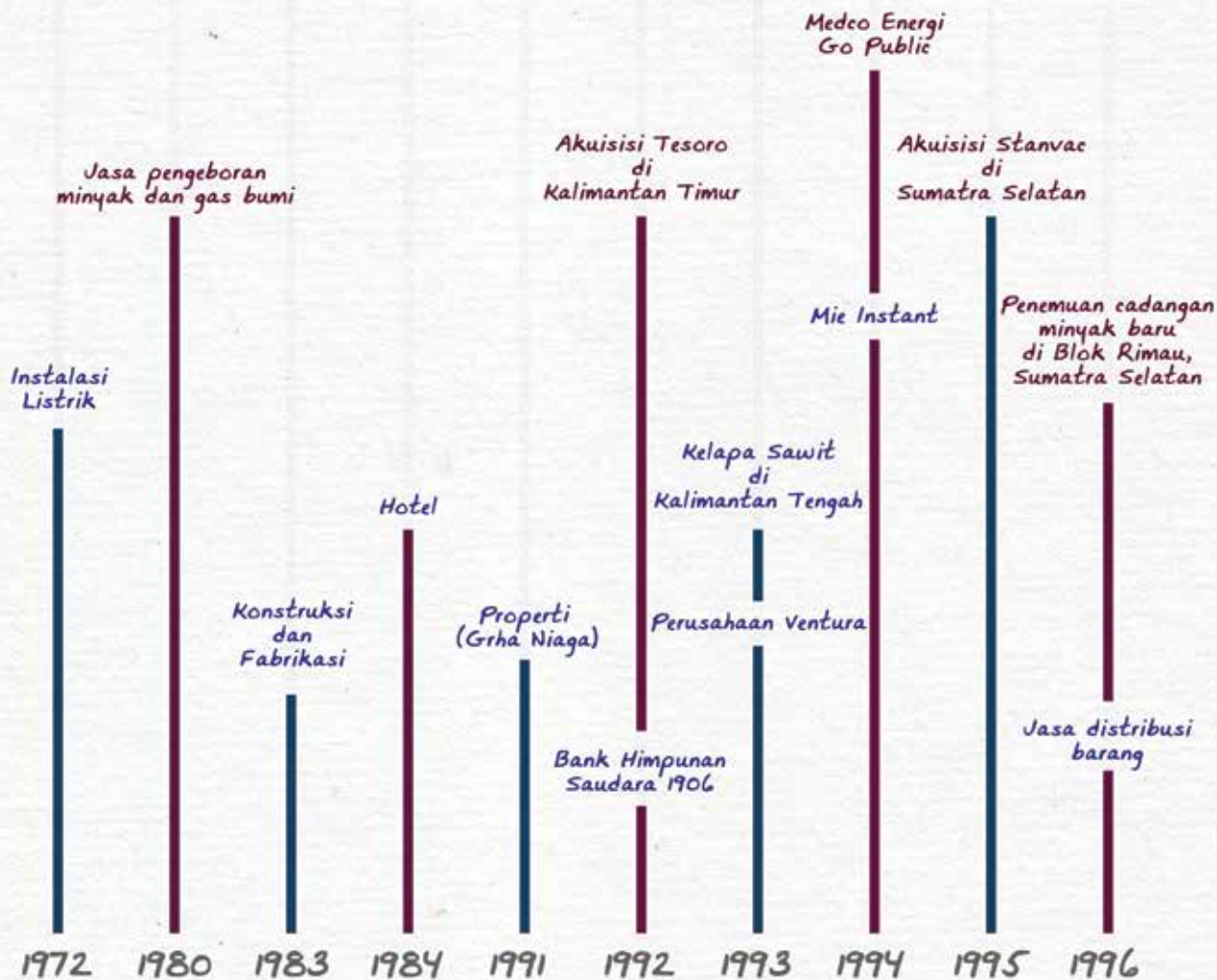
predikatnya ini melekat amanah dan tuntutan zaman yang harus dihadapi. Tugas para *technopreneur* kelak tidaklah ringan.

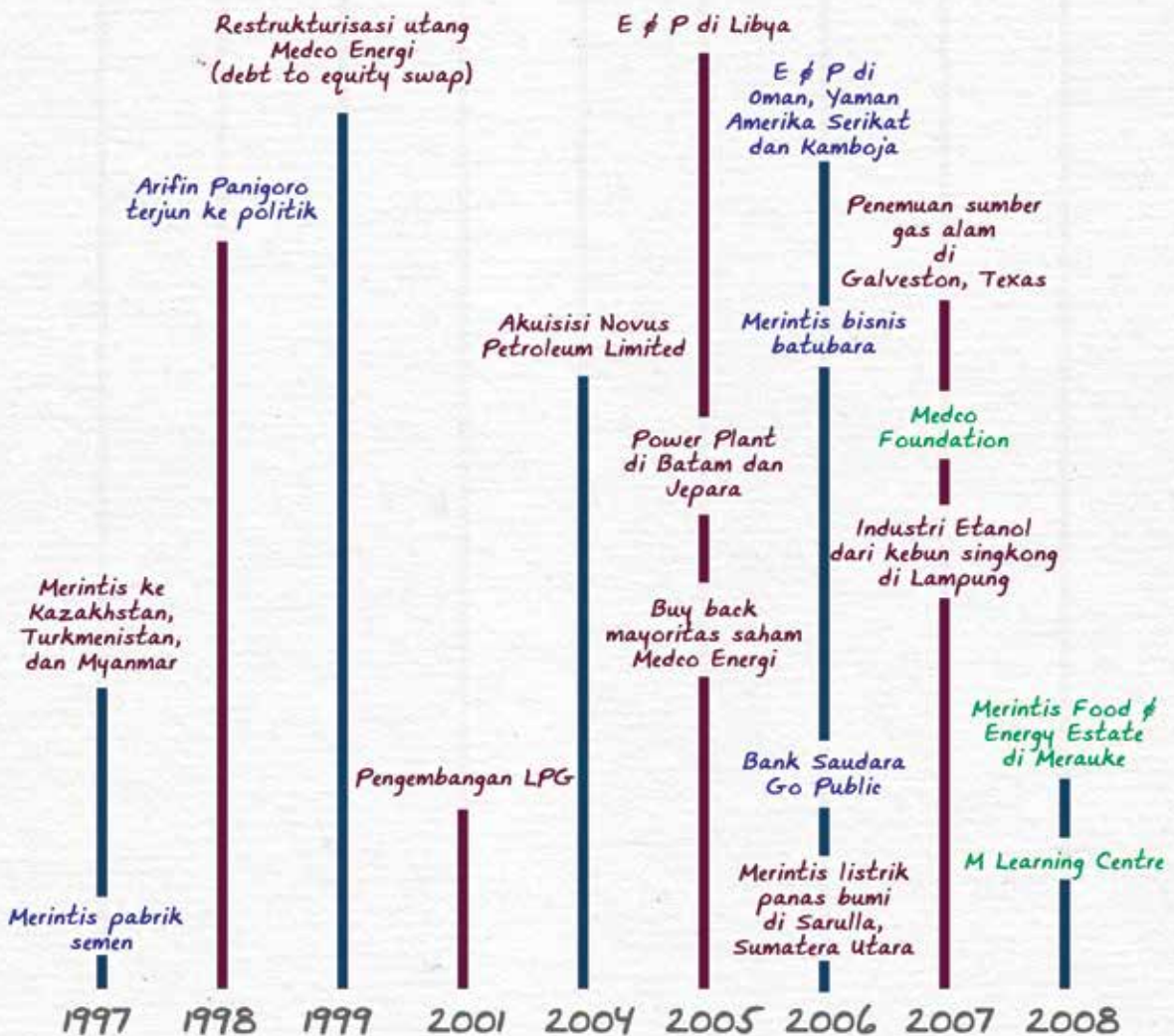
Para *technopreneur* harus menyambut baik semangat dalam menjawab tantangan spirit ekonomi baru, yakni *business is also for a greater good, a greater cause*, yakni tegaknya martabat bangsa. Para *technopreneur* harus terpanggil dan mendedikasikan diri dalam menjawab tiga problem serius bangsa: krisis energi, pangan, dan lingkungan.

Tanpa bermaksud berlebihan, di bagian epilog ini barangkali ada baiknya kita renungkan cuplikan puisi* dari Menteri Pendidikan dan Kebudayaan Priyono--yang disadur dari puisi seorang pujangga Jerman--yang disampaikannya pada saat pendirian ITB. Larik-larik kata dalam puisi ini bisa menjadi penyemangat untuk terus menggelorakan spirit *business is also for a greater good, a greater cause*, yakni tegaknya martabat bangsa; dan saya percaya, makna dari puisi ini bisa menjadi "pengawal" yang baik apabila para *technopreneur* tergoda, bahkan lalai, dalam menunaikan tugasnya kelak.

*Dengan cinta setia sampai akhir hayatku
Aku bersumpah dari lubuk kalbuku
Bahwa jasadku dan apa milikku
Kupersembahkan padamu, wahai Tanah Airku*

**) Puisi ini disampaikan Arifin Panigoro dalam penutup orasi ilmiah untuk penganugerahan gelar doctor honoris causa di bidang technopreneurship oleh ITB, 23 Januari 2010.*





Rekam Jejak Bisnis Arifin Panigoro 1972 - 2008

Daftar Nara Sumber

Agung Budi Indriyo
Akhmad Bukhari Saleh
Anhar Tusin
Daniel Mangindaan
Darmoyo Doyoatmojo
Ery Yunasri
Farid Rahman
Fransisca Soewondo
Hadi Basalamah
Hertriono Kartowisastro
Hilmi Panigoro
Patrick Molliere
Prabowo Trisno Edi
Raisis Panigoro
Soedjana Sapiie
Terrence Michael Gott
Yani Panigoro
Walidin
Zaenal Arifin

Indeks

A

Amerika Serikat 14, 53, 66, 79, 86, 87, 100, 130, 148

Anhar Tusin 123

Arifin Panigoro x, xi, xviii, 181

Asahan 58

Australia 65, 66, 130

B

Badan Urusan Logistik 128

Bali 137, 157

Bandung 4, 5, 6, 27, 28, 51, 67, 70, 121, 122, 126, 135, 137

Bank Bumi Daya 87

Bank Himpunan Saudara 1906 67

Bantul 138

Bawden Drilling 81

Bonded Warehouse Indonesia 121

Brazil 148, 149, 150

Burmah Oil 25

C

Central Asia Petroleum Ltd. 23

Credit Suisse First Boston 89, 94, 104

CV Corona Electric 121

D

Daniel Mangindaan 122

David Matlin 89

Dragon Oil 23, 25

E

Eddy Kowara 58

Edi Bowo 69, 122

Encore International Limited 104

Encore Limited 94

entrepreneurship 9, 100, 133, 134, 137, 138, 173

ExxonMobil 14

F

Filipina 66, 130

G

go public 38

Good Corporate Governance 111

Graha Niaga 42, 79

H

Harvard Business School 95, 100, 101, 105

Henri de Laulanie 157

Hertriono Kartowisastro 19, 63, 109

Hilmi Panigoro xvi, 100, 110

H.M. Sjafaruddin 79

I

Institut Teknologi Bandung xi, 6, 75, 178

ITB xi, xii, 6, 60, 178, 180, 181

J

Jalan Braga 5, 28

Jalan Diponegoro 28

Jalan Kebon Sirih 27, 28

Jalan Lengkong Besar 28

Jalan Wastu Kencana 97

Jepang 55, 81, 87

John Gluba Gebze 148, 150

John S. Karamoy 53, 78

JS Corporation Mangistaumunaigaz 23

Jusuf Panigoro xiv, 27, 96, 125

K

Kalimantan Tengah 42, 156, 157

Kalimantan Timur 20, 130, 137

Kampar 18

Kazakhstan 23, 86

L

lapangan Kaji 18

Libya 132

M

Marcella 143

Medco Agro 42

Medco Central Asia 25
Medco Energi Internasional 38, 94, 132
Merauke xv, xviii, 145, 146, 148, 150, 152, 153, 157
Meta Epsi Engineering 19, 46, 58, 62, 63, 128
micro financing services 137
Mobil Oil 14
Musi Banyuasin 18
Myanmar 25

N

Nanggroe Aceh Darussalam 138, 157
Natuna 143
Nissho Iwai xiv, 81, 87
Novus Petroleum Limited 65

O

Oman 66, 130

P

Pakistan 66, 130
Prabowo Trisno Edhie 122
Presiden Megawati 8
PT Apexindo Pratama Duta Tbk 19
PT Exspan Kalimantan 22
PT Exspan Sumatera 16
PT Graha Niaga Tata Utama 42
PT Jasa Asuransi Indonesia 25, 91
PT Medco Energi Internasional Tbk 94
PT Meta Epsi Engineering 19, 46, 58, 62, 63, 128

PT Meta Epsi Pribumi Drilling Company 20, 63
PT Propelat 129
PT Rekasaran Utama 25
PT Sarana Jabar Ventura 135
PT Stanvac Indonesia 16
PT Teknik Umum 58
PTTEP Offshore Investment Limited Thailand 104
PT Tesoro Indonesia Petroleum Corporation 20, 42
PTT Exploration & Production Plc 94, 104

R

Renewable Energy 146
Rimau 18
Robby Djohan 79

S

Sanga-Sanga 20, 22
Semoga 18
Stanvac xv, 14, 15, 16, 18, 22
Sumatera Utara 58
Sumatera Selatan xv, 14, 15, 18, 63, 129, 130, 137, 157
Sumedang 27
System of Rice Intensification 145, 154

T

Tangkuban Perahu 6, 28
Technopreneur x, xii, 159, 175, 176, 178, 180, 181
Technopreneurship 159, 181
Tesoro Indonesia Petroleum Corporation 20, 42

Toko Harapan 96
Trisnoyuwono 69
Turkmenistan 23
TVRI 28

U
Uni Emirat Arab 66, 130
United Overseas Bank 94
urang pasar 5

V
Verenex Energy Inc. 132
Vico 110

W
Walidin 122
Wijarso 79, 81

