

SERUNYA PEREBUTAN *TOP EXECUTIVES*

Pertumbuhan ekonomi dan berkembangnya dunia korporasi di Indonesia memunculkan kebutuhan tinggi terhadap *top executives*. Namun karena langka, fenomena perebutan eksekutif puncak yang andal makin menghangat. Mengapa kelangkaan ini terjadi dan apa yang mestinya diperhatikan pemegang saham dan para pemimpin bisnis?

Joko Sugiarsono

REPORTASE: SITI RUSLINA, HERNING BANIRESTU, DENOAN RINALDI, GUSTYANITA PRATIWI, ARIO FAJAR.
RISET: ARMIADI

Belakangan, nama Dahlan Iskan makin *ngetop* saja. Kiprah lugasnya sebagai salah satu menteri penting di Kabinet Indonesia Bersatu II Pemerintahan Susilo Bambang Yudhoyono seperti menyegarkan dunia birokrasi yang selama ini terkesan kaku dan lamban. Padahal, belum sampai 10 bulan Dahlan menjadi anggota kabinet untuk memimpin Kemenneg BUMN, setelah SBY menilainya sukses mereformasi bisnis dan budaya PT PLN.

Dahlan adalah satu dari segelintir anggota kabinet yang berasal dari kalangan korporasi. Ya, dunia korporasi semestinya memang bisa menjadi salah satu sumber penting kepemimpinan, termasuk di ranah pemerintahan. Tanpa bermaksud mengecilkan peran birokrat dari unsur lain, secara umum para pemimpin lembaga pemerintah-

an yang berasal dari dunia korporasi terlihat lebih menonjol dibandingkan sejawatnya. Sebagai contoh kita bisa melihat kiprah Tanri Abeng dan Kuntoro Mangkusubroto pada era pemerintahan terdahulu, serta Agus Martowardojo dan Dahlan Iskan pada pemerintahan saat ini.

Sayangnya, eksekutif puncak yang mumpuni seperti mereka itu rada langka. Tak mengherankan, meski sudah tergolong senior, keahlian mereka masih dibutuhkan. Kuntoro hingga saat ini masih memimpin Unit Kerja Presiden Bidang Pengawasan dan Pengendalian Pembangunan, yang menilai kinerja lembaga-lembaga pemerintah. Adapun Tanri Abeng yang kini aktif

DAHLAN ISKAN.
Kelangkaan itu terjadi karena selama ini yang muda-muda kurang diberi kesempatan untuk naik.



di dunia akademisi baru belakangan melepaskan perannya sebagai komisaris di sebuah BUMN.

Di dunia bisnis nasional, nama-nama eksekutif puncak yang sudah populer beberapa tahun lalu – seperti Emirsyah Sattar, Arwin Rasyid, Omar S. Anwar dan Hasnul Suhaimi – hingga kini masih memimpin perusahaan-perusahaan besar dan seperti belum tergantikan. Terkesan ada fenomena “4L” (*lu lagi, lu lagi*) ketika perusahaan harus mencari eksekutif puncak sebagai pemimpin bisnis mereka.

Pengecualian yang menonjol barangkali pada Grup Astra dan PT Telkom dari lokal, atau Unilever dan IBM dari kelompok perusahaan multinasional. Begitu kehilangan CEO-nya, Michael Ruslim yang meninggal dunia, Grup Astra tidak kelimpungan mencari penggantinya, karena memang sistem suksesi kepemimpinannya sudah berjalan mulus, sehingga muncullah Prijono sebagai CEO baru tanpa gejolak sedikit pun. “Di sini saya bisa ketemu 20-30 orang yang bagus-bagus dan mereka bisa ditaruh di mana saja,” ungkap Irham Dilmy, Penasihat Amrop Hever, konsultan pencari *top executives*. Sementara pada Telkom, baru-baru ini dalam RUPS-nya pemegang sahamnya mengganti direksilamannya (kecuali satu orang) dengan mempromosikan orang-orang dari dalam. Istimewanya lagi, kecuali satu orang, dewan direksi yang kini dipimpin Arif Yahya sebagai dirut itu terdiri dari orang-orang kelahiran tahun 1967-1969, alias berusia 40-an awal.

Namun, secara umum kelangkaan ini cukup terasa. Kabarnya, Dahkan hingga kini masih mengaku kesulitan mengisi ratusan posisi eksekutif penting di lingkungan perusahaan pelat merah (BUMN). “Memang masih langka, makanya Pak Dahlan meminta Amrop mengidentifikasi (calon) untuk beberapa BUMN besar,” ujar Irham mengakui. “Susahnya, (calon yang memadai) tidak banyak. Calon-calon yang ada belum memadai. Bila kami diminta mencari CEO muda, secara teknis memang cukup banyak. Tetapi, tidak demikian bila melihat kompetensi lain seperti kepemimpinan, *decision making*, kemampuan bekerja *under pressure* dan kemampuan menghadapi situasi yang kompleks,” ujarnya mengulas.

“Kelangkaan terjadi karena perkembangan perusahaan lebih cepat daripada kemampuannya untuk mengembangkan sumber daya manusia,” demikian komentar Tanri Abeng di kesempatan lain. Sebagai buktinya, ia menyebutkan, bisa kita lihat

sendiri banyak perusahaan di Indonesia yang menggunakan tenaga asing. “Yang sering saya salahkan dalam konteks ini adalah BUMN sebagai pemegang kendali ekonomi Indonesia, namun belum mampu membangun SDM untuk bisa disebar ke pelaku ekonomi yang lain,” ujar mantan Menneg BUMN itu.

“Saya kira memang terjadi kelangkaan *talent* di jajaran *top executives*,” kata Michael Al-Nasser, *Head of Middle East, Africa, and South East Asia* Pedersen & Partners Executive Search. “Anda bisa bayangkan berapa banyak bank di Indonesia, dari bank lokal hingga multinasional, yang melakukan pencarian eksekutif itu; sementara jumlah orang di sini yang siap menjadi CEO cukup terbatas,” kata Michael.

Dalam pandangan Sammy Kristamuljana, guru besar manajemen strategis dari Prasetya Mulya Business School, kelangkaan lebih terasa bila menyangkut kebutuhan eksekutif puncak dengan karakter *high risk, high return*. Ia melihat kelangkaan seperti ini lebih jelas lagi di lingkungan BUMN, karena adanya tuntutan dari Presiden dan Menneg BUMN agar kalangan BUMN mampu mewujudkan rencana jangka pendek dan jangka panjang-nya. Ia mencontohkan PT Pertamina (Persero) yang diminta bisa lebih cepat lagi mencapai target produksi 1 juta barel/tahun. “Kelangkaan di sektor BUMN lebih terlihat karena lebih disorot publik dibandingkan sektor swasta,” ujar Sammy.

Irham memperkirakan saat ini 40% dari kebutuhan pemimpin di BUMN itu bisa dipasok dari dalam, sedangkan dari luar masih 60%. Sebagai konsultan *executives search*, ia mengaku sering menjumpai keadaan: eksekutif yang ingin masuk ke BUMN ternyata banyak yang tidak *qualified*, sedangkan eksekutif yang dari luar dan memenuhi kualifikasi banyak yang tidak berminat masuk BUMN. Umumnya enggan karena akan berhadapan dengan tekanan dan tarikan mesin birokrasi dan politik. Menurutnya, jarang orang seperti Erry Riyana Hardjapamekas, mantan Dirut PT Timah, yang mampu bersikap tegas, tetapi juga dapat menolak kepentingan politis dengan cara baik-baik.

Tanri menyebutkan, sebenarnya kita punya cukup banyak orang pintar – termasuk eksekutif – di luar negeri, tetapi belum banyak yang mau kembali ke Tanah Air. “Ba-

BERNADETTE THEMAS.
Tahun ini peningkatan kebutuhan akan CEO sangat luar biasa.



nyak tenaga profesional yang kapabel tidak berani masuk ke BUMN karena khawatir tidak memiliki kebebasan sebagai profesional dan juga khawatir akan intervensi politis,” ujar Tanri seperti membenarkan penuturan Irham di atas.

Mengenai kelangkaannya, Irham menggambarkan pertambahan eksekutif berkualitas memadai itu cuma seperti deret hitung, sedangkan pertumbuhan kebutuhannya menurut deret ukur. “Jadi, gapnya tambah besar. Ini salah satunya karena sistem pendidikan kita yang tidak cenderung kepada praktik,” katanya.

“Kelangkaannya memang cukup mengkhawatirkan,” komentar Robby Djohan, mantan CEO di beberapa perusahaan. Menurutnya, yang harus dipersalahkan dengan kondisi ini adalah pemimpin-pemimpin bisnis juga, karena selama ini tidak memberikan kesempatan untuk berkembang pada *talent* yang bagus. “Mereka lebih sibuk menjalankan bisnis ketimbang mengurus orang-orang,” katanya. Menurutnya, yang ideal 20% waktu CEO untuk menjalankan bisnis (karena yang mengurus bisnis adalah para manajer) dan 80% untuk mengelola dan mengembangkan SDM. “Ketika saya menjadi CEO di beberapa perusahaan, saya sendiri yang mencari dan mendidik orang-orang terbaik,” kata mantan CEO yang memang dinilai sukses jadi mentor bagi sejumlah CEO beken seperti Abdul Gani, Agus Martowardojo, Emirsyah Sattar, Gunarni Soeworo dan Omar S. Anwar.

“Kelangkaan dalam pengertian sama sekali tidak ada, ya tidak. Kelangkaan itu terjadi karena selama ini yang muda-muda

PERSENTASE PERUBAHAN DIREKSI BEBERAPA EMITEN

Nama Emiten	% Perubahan Des 2010 - Des 2011	% Perubahan Des 2011 - Juni 2012
ABM Investama Tbk.	25	-
Ace Hardware Indonesia Tbk.	0	-
Adaro Energy Tbk.	14	-
Adhi Karya Tbk.	60	-
Adira Dinamika Multi Finance Tbk.	20	40
Agung Podomoro Land Tbk.	-	-
AKR Corporindo Tbk.	-	14
Alam Sutera Realty Tbk.	0	0
Alumindo Light Metal Industry Tbk.	-	-
Aneka Tambang Tbk.	-	-
Astra Agro Lestari Tbk.	33	-
Astra Graphia Tbk.	1	-
Astra International Tbk.	11	-
Astra Otoparts Tbk.	13	-
Bakrie & Brothers Tbk.	-	-
Bakrie Sumatra Plantations Tbk.	-	60
Bakrie Telecom Tbk.	1	1
Bakrieland Development Tbk.	1	1
Bank Bukopin Tbk.	-	-
Bank Central Asia Tbk.	30	-
Bank CIMB Niaga Tbk.	-	27
Bank Danamon Indonesia Tbk.	25	-
Bank Internasional Indonesia Tbk.	29	22
Bank Mandiri Tbk.	9	-
Bank Mega Tbk.	-	50
Bank Negara Indonesia Tbk.	-	-
Bank OCBC NISP Tbk.	30	10
Bank Pan Indonesia Tbk.	-	-
Bank Permata Tbk.	-	-
Bank Rakyat Indonesia Tbk.	18	-
Bank Tabungan Negara Tbk.	-	-
Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk.	11	10
Barito Pacific Tbk.	-	-
Bayan Resources Tbk.	11	-
Bentoel International Investama Tbk.	50	60
Berau Coal Energy Tbk.	-	-
Bhakti Investama Tbk.	-	-
Bukit Asam Tbk.	100	-
Bumi Resources Tbk.	-	57
Bumi Serpong Damai Tbk.	56	-
Central Proteinaprima Tbk.	57	-
Chandra Asri Petrochemical Tbk.	86	43
Charoen Pokphand Indonesia Tbk.	-	-

Nama Emiten	% Perubahan Des 2010 - Des 2011	% Perubahan Des 2011 - Juni 2012
Ciputra Development Tbk.	-	-
Delta Dunia Makmur Tbk.	20	-
Duta Pertiwi Tbk.	0	-
Elnusa Tbk.	100	-
Enseval Putra Megatrading Tbk.	67	-
Erajaya Swasembada Tbk.	50	57
Fast Food Indonesia Tbk.	14	-
FKS Multi Agro Tbk.	80	-
Gajah Tunggal Tbk.	-	-
Garuda Indonesia Tbk.	67	100
Global Mediacom Tbk.	-	-
Gudang Garam Tbk.	-	-
Harum Energy Tbk.	-	-
Hero Supermarket Tbk.	75	-
HM Sampoerna Tbk.	20	25
Holcim Indonesia Tbk.	-	-
Indah Kiat Pulp & Paper Tbk.	18	-
Indika Energy Tbk.	-	-
Indo Tambangraya Megah Tbk.	20	60
Indocement Tunggul Prakasa Tbk.	-	-
Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.	-	-
Indofood Sukses Makmur Tbk.	-	13
Indomobil Sukses Internasional Tbk.	29	-
Indorama Synthetics Tbk.	-	-
Indosat Tbk.	20	20
Intiland Development Tbk.	0	-
Intraco Penta Tbk.	-	-
JAPFA Comfeed Indonesia Tbk.	-	-
Jasa Marga Tbk.	-	60
Kalbe Farma Tbk.	17	-
Kimia Farma Tbk.	-	80
Krakatau Steel Tbk.	-	67
Lippo Karawaci Tbk.	29	-
Matahari Department Store Tbk.	-	-
Matahari Putra Prima Tbk.	-	20
Mayora Indah Tbk.	60	-
Medco Energi International Tbk.	100	-
Media Nusantara Citra Tbk.	25	-
Metrodata Electronics Tbk.	-	-
Midi Utama Indonesia Tbk.	1	0
Mitra Adiperkasa Tbk.	-	-
Multipolar Tbk.	25	-
Multistrada Arah Sarana Tbk.	29	-

SAJIAN UTAMA

Nama Emiten	% Perubahan Des 2010 - Des 2011	% Perubahan Des 2011 - Juni 2012
Mustika Ratu Tbk.	1	-
Pabrik Kertas Tjiwi Kimia Tbk.	22	-
Panin Financial Tbk.	-	-
Panin Insurance Tbk.	25	-
Pembangunan Jaya Ancol Tbk.	0	0
Perusahaan Gas Negara Tbk.	50	33
Petrosea Tbk.	-	-
Polychem Indonesia Tbk.	-	-
PP London Sumatera Tbk.	-	25
Ramayana Lestari Sentosa Tbk.	-	-
Salim Ivomas Pratama Tbk.	-	-
Sampoerna Agro Tbk.	25	-
Samudera Indonesia Tbk.	14	13
Selamat Sempurna Tbk.	0	-
Semen Gresik Tbk.	57	-
Sierad Produce Tbk.	20	-
Sinar Mas Multiartha Tbk.	-	-

Nama Emiten	% Perubahan Des 2010 - Des 2011	% Perubahan Des 2011 - Juni 2012
SMART Tbk.	17	17
Sumber Alfaria Trijaya Tbk.	38	-
Summarecon Agung Tbk.	-	-
Surya Citra Media Tbk.	0	-
Telekomunikasi Indonesia Tbk.	-	88
Tempo Scan Pacific Tbk.	11	-
Tiga Pilar Sejahtera Food Tbk.	1	1
Tigaraksa Satria Tbk.	-	33
Timah Tbk.	-	100
Tiphone Mobile Indonesia Tbk.	100	50
Trikomsel Oke Tbk.	50	-
Tunas Baru Lampung Tbk.	-	-
Tunas Ridean Tbk.	50	-
Unilever Indonesia Tbk.	44	-
Vale Indonesia Tbk.	100	-
Wijaya Karya Tbk.	-	-
XL Axiata Tbk.	29	-

Sumber : Laporan Keuangan Emiten, diolah Riset SWA.

Keterangan : Persentase perubahan direksi = jumlah direksi yang berubah / total jumlah direksi.

kurang diberi kesempatan untuk naik,” Dahlan menegaskan kepada Denoan Rinaldi dari SWA yang mencegatnya di sebuah acara. Mungkin karena itulah dalam pergantian beberapa direksi BUMN, Dahlan cenderung memprioritaskan mereka yang muda-muda untuk tampil, seperti di Telkom. Sayangnya, perusahaan yang punya SDM internal yang siap memimpin seperti Telkom tidaklah banyak.

Kondisi kelangkaan (*scarcity*) di level eksekutif puncak ditegaskan pula oleh Bernadette Theamas, *Country General Manager* BTI Consultants dan Kelly Services Indonesia. “Tahun ini peningkatan kebutuhan akan CEO sangat luar biasa,” ujarnya. Menurutnya, kondisi ini ada hubungannya dengan pertumbuhan ekonomi dengan masuknya investasi ke Indonesia. Ia mencontohkan, pernah dalam satu hari dicari sekaligus tiga direktur pengelola. Bahkan, ada satu grup mencari beberapa direktur pengelola dalam waktu bersamaan.

Menurut Didik I. Kuntadi, Penasihat PT Antam, untuk level eksekutif puncak

semacam CEO atau direktur pengelola, biasanya yang dicari dan berpotensi sukses adalah mereka yang memiliki pengalaman di berbagai fungsi manajemen, seperti pemasaran, keuangan dan SDM.

Bernadette juga membenarkan saat ini terjadi *war for talent* (perebutan *talent*), yang sempat berhenti pada 2008, lalu meruyak lagi sejak dua tahun lalu. “Terjadi di industri apa saja. Terutama, di industri *mining*. Malah, di (industri) *mining*, perangnya sudah untuk semua level,” katanya.

Irham mengakui, di industri pertambangan dan migas kebutuhan eksekutif dan profesional sangat tinggi. Permintaannya mulai dari level manajer, termasuk dari mancanegara. “Perusahaan tambang batu bara dari Rusia, Vietnam, dll. menarik para profesional dari sini. Imbalannya memang menjanjikan, mereka dibayar 3-4 kali lipat dari yang diperoleh di sini,” ungkapnya. Dia mencontohkan keponakannya sendiri yang masih berusia 29 tahun, dan sebelumnya bekerja sebagai *Guest Negotiator* di perusahaan gas di Indonesia, ditawarkan oleh sebuah perusahaan di Qatar posisi sebagai *Guest Negotiator Manager* dengan gaji Rp 130 juta sebulan.

Selain pertambangan dan migas, industri yang juga kelihatan tinggi dalam perebutan profesional adalah industri

penerbangan. Maklum, di industri ini persaingannya juga ketat, termasuk antara pemain lokal dan maskapai luar. “Bajak-membajak di industri penerbangan memang cukup kencang,” ujar Arif Wibowo, VP Senior Citilink, anak usaha Garuda Indonesia.

Menurutnya, pertarungan ini bukan dalam perebutan eksekutif level puncak, melainkan untuk tenaga pilot. Pasalnya, keterampilan seorang pilot itu sangat unik, proses pelatihannya panjang, pekerjaannya sangat *regulated* dan butuh presisi, karena menyangkut keselamatan penumpang. Nah, masalahnya, untuk “memproduksi” seorang pilot itu sangat mahal biayanya, sekitar US\$ 60 ribu, dengan waktu pendidikan satu tahun plus tambahan pengalaman jam terbang. “Karena itu, ketersediaan tenaga pilot memang masih sangat kurang,” ujar pria yang sudah mengabdikan 22 tahun di Garuda ini. Untungnya, di Eropa dan luar Asia terjadi penurunan kondisi ekonomi yang menyebabkan ada *idle capacity* tenaga penerbangan di sana, sehingga maskapai bisa mencari tenaga profesional dari sana. Ia mencontohkan Citilink masih bisa mendapatkan pilot pesawat tipe 320 dari luar negeri.

Sebagai buntut dari perebutan kalangan eksekutif dan profesional puncak ini, pergerakan gajinya cukup signifikan. Menurut Bernadette, kalau dihitung dari total remunerasi yang didapat, termasuk bonus dan

“Kelangkaan di sektor BUMN lebih terlihat karena lebih disorot publik dibandingkan sektor swasta.”
Sammy Kristamuljana

benefit lain, naiknya rata-rata bisa lebih dari 50%. “*Increment* (kenaikan)-nya yang paling luar biasa di sektor *mining*. Selain itu, karena terlalu kencang *talent war*-nya, mereka mau ambil *second layer* dari yang tersedia,” ungkapinya.

Gaji berkali lipat memang salah satu cara untuk menarik orang-orang bagus dalam proses perburuan eksekutif ini. “Banyak dari mereka yang pada dasarnya masih mencari posisi yang lebih baik, asalkan *package*-nya lebih baik,” kata Didik Kuntadi.

Menurut pengamatan Michael Al-Nasser, di pasar tenaga kerja yang lebih matang atau stabil, pertumbuhan kompensasi relatif masih kecil, 5%-10%. Adapun di Indonesia, para *talent* ditawarkan kompensasi rata-rata 30%-40%. “Ini berdampak negatif terhadap *supply and demand*, karena meningkatkan biaya kompensasi dan setiap pemain harus bersaing dengan level harga yang sama,” katanya mengulas. Lebih lanjut hal tersebut menciptakan pasar artifisial dan terjadi fenomena mudahnya berpindah-pindah perusahaan.

Namun, gaji rupanya memang bukan satu-satunya faktor penentu para eksekutif mau pindah ke “lain hati”. Terutama, di level eksekutif puncak. Bernadette memberi contoh seorang eksekutif dari perusahaan multinasional yang dikenalnya. Selama ini ia memperoleh gaji Rp 150 juta per bulan, dan ditawarkan oleh sebuah *holding company* lokal gaji Rp 250 juta neto per bulan. Namun, ternyata sang eksekutif menolaknya. “Dia mengaku mempertaruhkan kredibilitas. Kalau perusahaan yang menariknya tidak jelas objektifnya, dia tidak akan mau,” cerita Bernadette.

Selain uang, menurut Irham, bentuk iming-iming juga bisa non-uang, seperti tantangan pekerjaan, pengembangan karier termasuk di luar negeri, atau memperoleh bagian dari bisnis baru. “Tetapi, di BUMN tak semudah di sektor swasta,” katanya. Tanri pun sepakat. “Di perusahaan swasta, iming-iming bisa fleksibel. Misalnya, menjanjikan akan memberikan sebagian profit (sebagai bonus tambahan), bahkan saham,” ujarnya.

Perusahaan yang sadar akan mahal nya “aset” seorang eksekutif *top performer* biasanya akan meretensinya dengan segala cara. “Saya tahu ada banyak perusahaan yang memagari *top performers* mereka dengan hal yang *intangible*, bahkan hingga anak-istrinya ikut ‘dijaga’,” ungkap Bernadette. Dia kembali menceritakan seseorang eksekutif puncak perusahaan telekomunika-

si yang pernah didekatinya. “Dia bilang, ‘*They treat me as a king. My wife* juga dimanjakan. Lalu, untuk apa pindah?’,” tutur Bernadette. “Tidak banyak sih perusahaan yang berani seperti itu, tetapi sekarang sudah mulai bertambah.”

Retensi, menurut Tanri, bukan soal gaji yang kompetitif, walaupun itu sudah jadi yang utama. “Karenanya, memang harus ada *salary survey* agar tidak ketinggalan,” kata pendiri Tanri Abeng Institute itu. Namun, menurutnya, makin tinggi posisi seseorang, yang lebih penting adalah soal motivasi lain, misalnya lingkungan kerja yang nyaman dan pemimpin yang terbuka.

Menurut Michael Al-Nasser, itu memang tergantung pada fase karier seseorang. Buat para eksekutif muda yang masih awal membangun keluarga, uang mungkin merupakan hal utama. “Karena, mereka masih fokus membangun keamanan finansial buat keluarga mereka,” ujarnya. Namun, untuk eksekutif yang telah berpengalaman dan mapan dari segi keluarga, yang lebih penting adalah jalur karier, identitas, serta tipikal perusahaan tempatnya bekerja.

Selain berebut eksekutif di pasar, Didik berpendapat, sebenarnya lebih penting lagi mengembangkan proses suksesi dari dalam, *succession from within*. Bernadette setuju. “Cuma, yang pengembangan SDM-nya bagus tidak banyak, seperti Astra dan Unilever yang hampir tidak pernah membajak eksekutif,” katanya. “Malah, Unilever (Indonesia) tidak hanya menggodok *talent* yang cuma siap bekerja di Indonesia, tetapi juga di regional,” lanjutnya.

“Perusahaan di sini banyak yang belum memberikan kesempatan kepada orangnya untuk berkembang lebih baik,” Irham menimpali. Ini berbeda dengan kebanyakan perusahaan multinasional. Konsultan yang juga dosen di Universitas Binus ini mencontohkan Citibank yang sudah dianggap “universitas” buat orang-orang perbankan, atau Unilever dan Nestle yang “alumninya” kini banyak dipakai oleh perusahaan produk konsumen lokal seperti ABC dan Indofood.

Ditegaskan Bernadette, membangun *talent* memang tidak bisa cepat, tetapi perlu dilakukan. Khusus mengenai tingginya kebutuhan eksekutif untuk mengisi posisi penting di lingkungan BUMN, Tanri punya pendapat menarik. Ia menyarankan Dahlan

IRHAM DILMY.
Perusahaan di sini banyak yang belum memberikan kesempatan kepada orangnya untuk berkembang lebih baik.



Iskan untuk fokus dulu pada restrukturisasi atau *rightsizing*, sehingga diketahui dengan pasti kebutuhan SDM-nya. “Kan struktur dulu, baru orang,” ujar orang yang pernah menjadi eksekutif termahal Indonesia ini. Ia mencontohkan, buat apa PTP sampai ada 16 perusahaan, sehingga butuh direksi sekitar 16 x 6 orang. Padahal, untuk seluruh PTP itu cukup enam anggota direksi saja. “*Blue print* mengenai restrukturisasi yang saya tinggalkan itu sudah ada sejak 12 tahun lalu, namun belum ada yang bisa mengimplementasikannya. Apakah itu karena ada kendala dari DPR atau departemen lain, saya tidak tahu,” ujar mantan Meneg BUMN ini. Setelah strukturnya jelas, lanjut Tanri, baru dilakukan pemberdayaan SDM dari internal.

Ide lainnya dituturkan Sammy Kristamuljana. Menurutnya, sebagai mantan orang swasta, Menteri Dahlan harus konsisten dengan keyakinan seperti yang disarankan pemenang Nobel Ekonomi 1976 Milton Friedman, yaitu bahwa “Tujuan perusahaan adalah menghasilkan laba bagi pemegang sahamnya. Kalau ada tujuan lain di luar itu, serahkan saja pada ahlinya.” Jadi, kata Sammy, Kementerian BUMN harus melakukan dua hal secara simultan. Pertama, menyediakan dana yang cukup untuk memberikan paket kompensasi yang menarik bagi calon CEO/eksekutif puncak yang dibutuhkan; Kedua, konsisten dengan ide *dream team* di mana Kementerian BUMN hanya sampai memilih calon CEO/eksekutif puncak, selanjutnya merekalah yang akan memilih tim manajemennya. §