

strukturalisasi juga akan berdampak pada sumber daya manusia (SDM) yang bekerja di Samudera Indonesia. Restrukturalisasi ini memberikan kesempatan untuk mencetak SDM yang kualitas.

Dengan menciptakan otonomi ini, Samudera Indonesia akan mendayagunakan serta melatih kompetensi SDM Samudera Indonesia. Kebijakan restrukturalisasi ini akan diikuti dengan petukaran (*rolling*) karyawan antar-lini, sehingga karyawan yang memegang posisi penting bisa mendapat pengalaman dari berbagi lini. "Kami jadi punya ruang gerak yang luas untuk mempromosikan orang mulai level junior, senior, supervisor, manager, *general manager*, direktur, sampai senior direktur," ujar Bani.

Meski begitu, restrukturalisasi ini tidaklah berbiaya murah. Kebijakan ini telah membuat beban pegawai meningkat. Maklum, terdapat pertambahan jumlah karyawan dan direksi. Jika pada tahun 2015 hanya ada 20-an direksi, pada 2017 jumlahnya sudah hampir 70 direksi. Restrukturalisasi ini pun telah membuat Samudera Indonesia merekrut karyawan baru total sebanyak 640 pekerja.

Berdasarkan laporan keuangan kuartal I-2017, laba perusahaan yang dapat dikontribusi kepada pemilik entitas induk perusahaan itu turun 64,93% dari US\$ 4,46 juta (2016) menjadi US\$ 1,56 juta. Salah satu penyebabnya pembengkakan biaya pegawai.

Bani menganggap kenaikan merupakan hal yang wajar. Sebab, restrukturalisasi dengan bentuk pemberian otonomi dan penciptaan posisi baru di anak usaha tentu membutuhkan bia-

ya. Misalnya, jika ingin mempromosikan seseorang dari internal Samudera Indonesia menduduki posisi direktur di anak usaha, perusahaan harus "memberhentikan" orang tersebut untuk diangkat menjadi direktur. "Pemberhentian seseorang untuk kemudian diangkat menjadi direktur membutuhkan biaya. Pasti akan berdampak pada kinerja. Jadi wajar kalau dalam jangka pendek ada penurunan," kata Bani.

Namun, dalam jangka menengah dan panjang, kebijakan restrukturalisasi ini akan berdampak positif. Restrukturalisasi akan menghasilkan fokus-fokus usaha. Bila sudah berjalan, masing-masing anak usaha akan memiliki target baru sendiri-sendiri, khususnya mengenai pengembangan kapasitas.

Tentunya, pengembangan ini harus diimbangi dengan faktor pendanaan (*funding*) yang kuat. Pendanaan ini bisa dilakukan lewat penerbitan *medium term notes* (MTN) serta melakukan *joint venture* agar biaya perusahaan dalam ekspansi bisa ditekan. Selain itu, pengembangan bisnis anak usaha juga bisa lewat melantai di bursa atau *initial public offering* (IPO).

Bani mengatakan, ke depan, Samudera Indonesia sebagai induk usaha bisa saja melepas kepemilikan sahamnya di salah satu anak usaha sebesar 25%, sehingga anak usaha bisa mendapatkan dana lebih untuk membiayai pengembangan usaha dan investasi. Saat ini, anak usaha yang paling siap untuk melakukan IPO adalah Samudera Indonesia Terminal. Cuma, proses IPO ini belum akan dilakukan di tahun ini atau tahun 2018 mendatang. □

## Refleksi

# Kepemimpinan Holistik



**K**epemimpinan holistik merupakan gaya kepemimpinan di mana si pemimpin tidak hanya memandang dirinya sebagai "pemimpin," namun juga memiliki kedalaman pemahaman akan mereka yang dipimpin. Pemahaman ini dalam konteks "habitat" alias ruang bergerak. Jadi, ada tiga faktor: pemimpin, yang dipimpin, dan lingkungan.

Kepemimpinan holistik yang ideal merupakan perjalanan yang melibatkan semua pihak dalam suatu transformasi secara komprehensif. Ini mencakup fisik, psikis, dan spiritual dalam setiap aktivitas kepemimpinan, termasuk dalam menyelesaikan tugas, pengambilan keputusan, dan berkomunikasi.

Dibandingkan dengan kepemimpinan teknis yang hanya berfokus kepada segi teknis (*hard skills*) dalam memimpin, kepemimpinan holistik berfokus kepada harmoni dan keseimbangan kehidupan (*soft skills*). Tingkat kesulitannya berbeda, karena kepemimpinan holistik tidak dapat diukur secara kuantitatif, namun dapat dirasakan dari kualitas dan rasa positif.

Dalam prosesnya, kepemimpinan holistik ini sangat dipengaruhi oleh kualitas kerja sama antara si pemimpin dan yang dipimpin. Dalam kerja sama ini, menurut riset psikologi kepemimpinan, ada empat domain yang perlu diasah: analitis, konseptual, emosional, dan spiritual. Bagaimana caranya?

*Satu*, menjadi tuan bagi diri sendiri. *You are your own master*. Apa yang kita pikirkan, rasakan, dan perbuat merupakan tanggung jawab kita sendiri. Jangan menyalahkan orang lain. *Don't blame others*. Perhatikan setiap kali pikiran dan perasaan muncul. Bangun kepekaan akan apa yang telah, sedang, dan akan terjadi. *Skill* ini penting dalam memimpin.

*Dua*, mengasah kepemimpinan pemikiran. *Thought leadership* hanya dapat diasah dengan mengolah pikiran secara kritis. Bisa dimulai dengan menuliskan poin-poin sehingga struktur dan konsep semakin jelas da-



**Jennie M. Xue**  
Kolumnis Internasional dan Pengajar  
Bisnis, tinggal di California, AS.  
[www.jenniexue.com](http://www.jenniexue.com)

lam setiap aktivitas. Semua ada makna dan tujuan. Ini perlu dijelaskan kepada subordinat se-

### Semakin matang setiap dimensi diri, semakin transformasional kepemimpinan seseorang.

hingga kekompakan dapat dibangun. Saling mengingatkan sehingga perjalanan bisa berjalan seiring.

*Tiga*, menjadi *coach* bagi diri sendiri dan orang lain. Gol perlu ditangani dengan konfidan dan teliti. Dengan kata lain, perlu kesungguhan agar *deadline* dapat dicapai. Mencapai gol tepat waktu merupakan tugas seorang *coach* yang utama. Ketika Anda menjadi *coach* bagi diri sendiri, perspektif holistik objektif merupakan keharusan, sehingga mau tidak mau ini akan semakin terasah.

*Empat*, menerapkan hidup sehat berimbang. Seorang pemimpin holistik idealnya hidup sehat berimbang fisik dan psikis. Ini penting bagi diri sendiri dan mereka yang dipimpin karena memberi rasa yakin bahwa setiap keputusan diolah secara optimal. Kesehatan psikis termasuk keyakinan akan diri, kemampuan diri, dan kemampuan orang lain sehingga tercipta emosi positif. □

## Kultur positif

*Lima*, mengenali lingkungan. Kenali domain lingkungan dari yang terdekat hingga yang terjauh. Dari lingkungan tim, grup, divisi, departemen, korporasi, asosiasi korporasi, kota, negara, dan dunia. Keputusan perlu diambil berdasarkan konteksnya, sebagaimana setiap kegiatan. Sesuatu dan seseorang tidak pernah terlepas dari konteksnya. Ini perlu selalu diingat, karena setiap kesuksesan dan kegagalan erat hubungannya dengan kondisi lingkungan yang bertingkat tersebut.

Jadi, kepemimpinan holistik merupakan proyeksi dari diri yang multidimensi. Dan semakin matang setiap dimensi diri, semakin transformasional kepemimpinan seseorang. Dari konsepsi abstrak hingga eksekusi langsung pasti ada tingkat dan gradasi warna. Ini perlu dikenali dalam diri, sehingga apa yang diproyeksikan sesuai dalam lingkup yang dimaksud.

Idealnya, setiap pemimpin C-level memimpin secara holistik. Dimensi teknis (*hard skills*) tentu masih diperlukan karena setiap bisnis dan aktivitas tidak pernah terlepas dari ketrampilan keras. Namun, demi sukses jangka panjang suatu organisasi, diperlukan kepemimpinan multidimensi dan pemahaman mendalam mengenai kondisi-kondisi psikis dan teknis para subordinat.

Kualitas kepemimpinan holistik akan bermuara kepada kultur yang dapat dirasakan. Semakin positif, semakin baik bagi semua. Produktivitas meningkat dan kebahagiaan di tempat kerja semakin merata. Semua dimulai dari dalam diri sendiri.

Akhir kata, mari menerapkan kepemimpinan holistik dari tim terkecil di tempat kerja. Dengan demikian, kita akan semakin terbiasa berpikir dan bertindak dalam struktur bertingkat dan lingkungan tertentu secara komprehensif. Kita semakin peka terhadap orang lain dalam konteks apapun, sehingga gol-gol kerja dapat lebih mudah diterapkan. □

## Paling Sulit Mengubah Pola Pikir dan Pola Kerja

**Proses** restrukturalisasi yang dijalankan PT Samudera Indonesia Tbk dengan cara memberikan mandat otonom kepada anak-anak usahanya dalam berbisnis, bagi pengamat marketing dan manajemen, Yuswohady, merupakan langkah yang sangat tepat. Pasalnya, semakin besar ukuran suatu perusahaan, manakala masih menerapkan pola manajemen yang sentralistis, dalam jangka panjang, kondisi itu justru akan menyulitkan atau merugikan perusahaan tersebut.

Nah, Yuswohady menganggap memang sudah saatnya Samudera Indonesia memberlakukan sistem otonomi kepada anak-anak usahanya. "Ibarat kapal, daripada berlayar dengan satu kapal induk, lebih baik mengarungi lautan dengan banyak kapal fregat dengan satu kapal komando," katanya.

Dengan adanya kapal fregat yang bergerak lincah, strategi untuk bertahan dan memenangkan pasar lebih bisa diterapkan, ketimbang mengandalkan satu kapal besar. Dalam hal ini, Samudera Indonesia sebagai *parent company* akan berfungsi sebagai *supporting holding* saja. Apalagi jika perusahaan mulai merambah lini bisnis di luar bisnis intinya, masing-masing unit bisnis memang harus menjadi "kapal fregat".

Namun, tantangan utama dalam menerapkan otonomi ini, menurut Yuswohady, bukan di beban keuangan yang memang juga memberikan dampak dalam awal-awal transformasi perusahaan. Tantangan utama sesungguhnya adalah perubahan pola pikir atau pola kerja. Sebab, sebelumnya satu lini, mungkin dipimpin kepala divisi yang setiap tindakannya menunggu arahan dari direksi atau pusat. Kebiasaan menunggu arahan ini membuat tindakan kepala divisi seakan terlindungi di balik direktur.

Sebaliknya, ketika diperkenalkan dengan sistem otonomi, sang kepala divisi tersebut mendadak harus menjalankan tugas selaku direktur yang dituntut untuk jeli melihat peluang serta tetap bisa inovatif dalam mengambil keputusan.

Perubahan pola pikir inilah yang dipandang Yuswohady sangat berat. Sebab, Samudera Indonesia harus benar-benar menyeleksi orang-orang yang menjadi pemegang keputusan di sebuah anak usaha. Jangan sampai salah mempromosikan orang dengan mental kepala divisi lama untuk menjadi direktur. Sebab, orang tersebut pasti akan "gagap" terhadap posisinya.

Yuswohady menyarankan, sebaiknya promosikan orang yang teruji dan memiliki banyak ide dan tidak harus menunggu arahan direktur. "Sebab orang seperti ini akan mampu bergerak lincah ketimbang manajer konservatif," katanya. □