

**“Mengantar ke gerbang masa depan –
Kisah Direktur Indosat di era Reformasi”
Ditulis oleh Budi Prasetyo**

Jenjang pendidikan Strata-1 (S-1) di ITB saya akhiri dengan wisuda pada Oktober 1982, Alhamdulillah saya termasuk kelompok kedua dari angkatan 1977 ITB jurusan Elektro teknik yang berhasil menyelesaikan jenjang pendidikan S-1 ITB. Tadinya yang menjadi angan-angan saya setelah lulus ITB adalah berkeliling Indonesia dulu, menghilangkan penat belajar, baru mencari pekerjaan. Namun rupanya rencana tinggal rencana, karena Allah SWT agaknya menetapkan bahwa setelah lulus saya harus mulai bekerja di sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bernama PT Indosat.

Diterima bekerja di Indosat

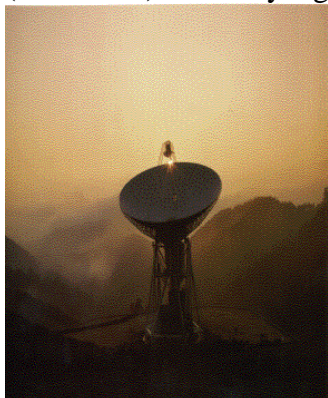
Kisah mulai bekerja di Indosat-pun sebenarnya sangat lucu, karena saya tidak berencana untuk melamar pekerjaan di Indosat, tetapi janji dengan rekan alumni elektro angkatan 1976 (EL-76). Saya menjemput dia di kantor Indosat, karena ia akan memasukkan lamaran kerja di perusahaan tersebut. Saat menunggu teman saya datang, di resepsionis saya ditanya apa keperluan saya, setelah saya jelaskan, rupanya resepsionis tersebut malah membujuk saya untuk memasukkan lamaran kerja ke PT Indosat. Sang resepsionis menyampaikan bahwa Indosat saat ini sedang memerlukan banyak insinyur.

Jadilah saya menulis lamaran pekerjaan diatas kertas yang diberikan oleh petugas resepsionis tersebut. Ternyata surat lamaran kerja saya, langsung dibawa untuk diproses oleh manajer personalia Indosat, lulusan UNPAD yang kebetulan saya kenal. Kemudian saya dipanggil untuk mengikuti psikotest pada tanggal 14 Nopember 1982 dan wawancara dengan Direksi Indosat tanggal 15 Nopember 1982.

Alhasil teman EL-76 tidak sempat saya temui pada hari itu, berlibur keliling Indonesia tidak pernah terjadi, yang ada adalah diangkat bekerja di Indosat terhitung mulai tanggal 16 Nopember 1982. Saya diterima sebagai pegawai percobaan dengan gaji Rp. 180.000,- dan tunjangan golongan 9 sebesar Rp. 50.000,-. Saat itu 1 US \$ adalah sekitar Rp. 440, jadi gaji saya sekitar US \$ 520. Rupanya hidup itu harus mengalir seperti air, ketentuan Allah SWT akan selalu terjadi.

Diawali dengan melakukan pekerjaan apa saja di Indosat

Di Indosat saya ditempatkan di bagian perencanaan, dan untuk itu saya harus melapor ketempat kerja saya di Wisma Antara Lt. 18. Rupanya manajer saya hari itu sudah berangkat ke Malaysia untuk rapat sehingga kami tidak jadi bertemu. Teman-teman di Indosat sangat terbuka dan kooperatif, sayapun sibuk untuk mencari apa yang harus saya kerjakan, karena tidak ada penugasan sama sekali. Rupanya saat itu teman-teman di bagian perencanaan Indosat sedang sibuk mempersiapkan dokumen tender untuk *Tracking, Telemetry, Command and Monitoring (TTC&M)* Intelsat yang harus masuk keesokan harinya.



Jadilah saya bergabung dengan mereka mempersiapkan dokumen tender TTC&M Intelsat, menjadi operator fotocopy hingga jam 4 subuh. Hari pertama bekerja, pulang kantor jam 4 pagi, masuk kantor lagi untuk hari kedua adalah jam 7.30 pagi, untung lokasi rumah orang tua hanya 7 menit dari Wisma Antara. Ibu saya sempat berkomentar “....saya kira anak saya masih kuliah di Bandung.....”

Di bagian Perencanaan saya pertama kali menugaskan diri menjadi seksi sibuk, membantu dimana-mana, mulai TTC&M, perencanaan

SGI Jakarta, perencanaan radio gelombang mikro digital single hop Jakarta-Jatiluhur dan lain sebagainya. Saya terima penugasan tersebut dengan senang hati dan bersemangat, salah satunya menjadi orang Indosat pertama yang berani mendebat teknisi Siemens untuk membahas pemrograman *CCITT High Level Language (ChiLL)*, hasil membaca referensi CHiLL dua malam. Sehingga akhirnya Indosat mendapatkan piranti lunak SGI Jakarta yang termutakhir.



Langkah ini merupakan sebuah upaya penghematan bagi Indosat dimasa-masa mendatang.

Ikut mengembangkan Sistem Komunikasi Kabel laut

Ternyata benar bahwa hidup itu itu harus mengalir seperti air, hingga akhirnya Indosat menugaskan saya untuk menjadi koordinator proyek Sistem Komunikasi Kabel Laut (SKKL) yang membawa saya untuk berkeliling dunia, menghadiri rapat-rapat perencanaan kabel laut dunia dengan rekan-rekan dari operator telekomunikasi dunia. Saat itu tugas saya adalah menyelesaikan pembangunan SKKL Medan-Penang, SKKL South East Asia-Middle East-Western Europe (SEA-ME-WE-1) dan merencanakan serta membangun SKKL Australia-Indonesia-Singapore (AIS).

SKKL AIS menjadi SKKL analog terakhir yang dibangun oleh konsorsium SKKL dunia, sebelum kemudian memasuki era SKKL digital dengan bahan serat optis. Alhamdulillah saya masih diberikan kesempatan untuk mengikuti persiapan perencanaan SKKL digital tersebut yang ternyata merubah seluruh sistem administrasi dari perencanaan, operasi dan pemeliharaan SKKL dimasa selanjutnya.

Salah satu hasil membanggakan yang berhasil diperoleh dari keterlibatan dengan kelompok perencana, pengembangan dan pembangunan SKKL internasional adalah kemampuan untuk merencanakan kebutuhan atas trafik telekomunikasi untuk 10 tahun kedepan. Selain itu juga kemampuan melakukan lobi dengan pihak pendana, yang pada akhirnya memberikan Indosat kesempatan untuk memperoleh hibah dari pemerintah Inggris untuk 70% dari kebutuhan dana bagi membangun SKKL AIS yang sebenarnya menjadi tanggung jawab Indonesia untuk membiayainya. Sisa 30% kebutuhan dana diperoleh melalui pinjaman lunak dengan bunga hanya sekitar 1% dan tenor selama 8 tahun.



Penggemblengan di Indosat

Bekerja di Indosat, yang berusaha untuk menjadi terbaik di Indonesia, memang penuh tantangan. Manajemen berusaha untuk selalu mencari tantangan baru dengan masuk wilayah kerja yang belum pernah disentuh oleh perusahaan lain sebelumnya. Salah satunya adalah penyelenggaraan PON VII di Jakarta, dimana Indosat berkomitmen untuk menjadi pengelola Sistem Informasi Manajemen PON VII.

Disinilah kita dididik untuk bekerja secara spartan dan selalu memegang komitmen hasil kerja, kerjasama dan kesatuan. Semua ini dikerjakan dengan ketentuan bahwa tugas kantor tetap harus dapat diselesaikan dengan sempurna. Wahana kegiatan *ad hoc* inilah yang menjadi salah satu cara Indosat untuk menggembleng karyawan Indosat menjadi pribadi-pribadi yang tangguh dan tahan banting.

Dipromosi menjadi manager termuda dan menangani “deadwood” (kayu mati)

Tiga tahun saya bertugas menjadi koordinator proyek perencanaan dan pembangunan SKKL, sebelum dipromosikan menjadi manajer termuda Indosat saat itu. Alasannya mungkin sederhana, yaitu sebuah penghematan bagi Indosat, karena pendapatan bulanan saya saat itu

besarnya dari lembur, bukan gaji. Bahkan mobil pertama saya dibeli dengan sebagian besar uang hasil lembur. Sebagai manajer, gaji memang naik, namun pendapatan bulanan menurun, karena sebagai manajer sudah tidak berhak memperoleh uang lembur lagi.

Pada saat itu posisi manajer memang merupakan posisi yang sulit bagi saya, karena dari 4 staf yang diberikan, dua orang mempunyai pengalaman kerja jauh lebih lama dari saya dan gaji yang besarnya lebih dua kali lipat gaji saya. Direksi hanya berkata, “Ini staf kamu. Posisi mereka sudah *deadwood* (‘kayu mati’). Terserah kamu bagaimana memotivasi mereka agar mereka dapat bekerja dengan penuh semangat lagi”. Saya merasakan bahwa dari kedua staf senior tersebut memang ada penolakan, kenapa manajernya harus saya, kenapa bukan mereka. Akhirnya dengan membuat program kerja, pembagian tugas yang seimbang dan pendekatan pribadi yang tepat, semangat kerja mereka dapat kembali lagi dan bahkan mereka dapat menghilangkan cap “kayu mati” dari Direksi dan menjadi pegawai yang berprestasi lagi.

Menikah di Medan

Tahun 1986, sejalan dengan mulai selesainya pembangunan SKKL SEA-ME-WE, saya ditugaskan ke Medan untuk menjalankan operasional jaringan transmisi Indosat di Medan. Tahun 1986 akhir, saya menikah dengan istri saya yang kebetulan tinggal di Medan, karena orang tuanya bekerja disana. Saat itu istri saya sedang menyelesaikan kuliahnya di Fakultas Kedokteran USU, dan lucunya ternyata ayahnya dulu adalah teman kuliah Bapak dan Ibu saya di Fakultas Kedokteran UI.

Bulan September 1987, saya mendapat kado ulang tahun yang sangat istimewa dari istri saya, yaitu anak pertama saya lahir bertepatan dengan hari ulang tahun saya. Selama bertugas pada bagian operasi transmisi di Medan, karena tingkat kesibukan yang lebih rendah dibandingkan dengan ketika masih bertugas bagian perencanaan dan pembangunan, saya mulai mencoba mempelajari ilmu agama Islam dengan lebih mendalam. Ternyata hal ini dimasa mendatang menjadi salah satu penyeimbang jiwa, ketika harus menghadapi banyak tekanan kerja, yang semata-mata bukan lagi karena beban kerja tetapi juga beban intrik politik. Kembali ternyata hidup itu harus mengalir seperti air.



Mewakili Indonesia di Intelsat & akhirnya menjadi General Manager termuda di Indosat

Tugas saya di Medan, selesai pada bulan Mei 1988, karena adanya fitnah yang mengatakan saya tidak loyal kepada pimpinan di Jakarta dan ingin menjadi raja di Medan. Saya ditarik ke Jakarta dan ditugaskan menjadi manajer Hubungan Kerjasama Organisasi Internasional (KSOI), yang tugasnya sebenarnya adalah staf pribadi Dirut Indosat, pak Jonathan Parapak, saat itu menjabat sebagai Gubernur Intelsat yang mewakili negara ASEAN. Saya terima dengan lapang hati dan sungguh-sungguh penugasan saya tersebut, apalagi kemudian yang mendakwa saya tersebut tidak lagi bertugas di Indosat.

Kepindahan saya ke Jakarta tidak diikuti oleh istri, karena masih harus menyelesaikan kuliah dan wajib kerja sarjana di Medan. Tugas saya di bagian KSOI menyebabkan waktu saya setiap tahunnya dihabiskan 6 bulan di Washington DC, mengikuti rapat-rapat Intelsat. Pengalaman sebagai duta internasional dibidang perencanaan satelit memberikan banyak pengayaan pengalaman bagi saya, bagaimana berdiplomasi dan memahami kebutuhan pihak lain. Pengalaman yang terpenting adalah bagaimana melihat kerangka hubungan kerja antar negara dibidang pembangunan dan perencanaan infrastruktur telekomunikasi internasional, karena pada waktu itu Indonesia mewakili seluruh negara-negara ASEAN.

Alhamdulillah masih terdapat waktu luang bagi saya untuk bersekolah di program MBA IPMI dan dapat meraih penghargaan sebagai peserta terbaik untuk mata kuliah *Organizational & Behaviour*. Masih dalam perioda belajar di program MBA IPMI inilah, Indosat memberikan promosi kepada saya untuk menjadi General Manager Penelitian dan Pengembangan yang bertanggung jawab terhadap pengembangan jasa-jasa Indosat dimasa depan. Promosi ini sekaligus menjadikan saya General Manager termuda di PT Indosat pada saat itu.



Mempersiapkan Indosat untuk menjual sahamnya di bursa internasional

Reorganisasi di Indosat membuat Divisi Penelitian dan Pengembangan digabungkan dengan Divisi Perencanaan, sehingga tanggung jawab kali ini menjadi lebih luas lagi.

Pada tahun 1994 Indosat memperoleh tugas dari Pemerintah Indonesia untuk menjadi kelinci percobaan guna menjajagi bursa saham internasional, sebagai salah satu alternatif untuk pencarian dana bagi pembangunan nasional melalui bursa saham internasional dan nasional. Indosat membentuk satu divisi baru yang bertugas untuk mempersiapkan Indosat menjadi perusahaan publik. Kegiatan ini dimulai pada bulan Pebruari 1994 dan harus selesai pada tahun itu juga. Dalam perjalanan waktu, ternyata kompleksitas dari rencana Indosat menjadi perusahaan publik sangatlah tinggi.



publik yang taat kepada aturan-aturan bursa tapi tetap masih dapat bertumbuh sebagai perusahaan yang sehat.

Akhirnya manajemen Indosat memutuskan Divisi Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan (**Renlitbang**) untuk turut serta mempersiapkan semua data-data internal perusahaan, termasuk melakukan penelaahan dampaknya terhadap masa depan Indosat. Disinilah awal mulainya saya dan tim divisi Renlitbang bertugas mempersiapkan semua persyaratan administratif dan internal agar Indosat dapat tetap bertahan sebagai perusahaan

Apa yang terjadi pada diri saya ketika itu adalah mulai berkenalan dengan masyarakat investor yang penuh dengan intrik dan rumor. Terutama masyarakat investor di Indonesia yang orientasinya adalah investasi yang secepat-cepatnya untuk segera memperoleh *return*. Hal ini jauh berbeda dengan masyarakat investor di luar negeri yang sangat berhati-hati dalam investasi dan melakukan riset yang teliti sebelum mereka ingin melakukan investasi.

Keterlibatan dalam proses privatisasi Indosat membawa kembali ingatan pendidikan untuk berjuang secara militan guna mencapai hasil yang sebaik-baiknya sebagaimana yang saya peroleh di awal-awal bergabung dengan Indosat. Ilmu yang ditimba dari pendidikan MBA IPMI juga sangat membantu. Saya kembali hidup di kantor mulai jam 6 pagi dan pulang dari kantor menjelang subuh, untuk kemudian kembali berangkat lagi ke kantor jam 5.30 pagi, karena harus mengantar anak dulu kesekolahnya. Apalagi tempat tinggal saya kali ini sudah di Cinere, suatu kawasan di selatan Jakarta yang terkenal dengan jalan rusak dan kemacetannya dipagi hari. Jadi bisa dibayangkan jumlah jam tidur saya yang sangat sedikit kala itu.

Dialog dengan anak dan membawanya ikut rapat di hari libur

Alhamdulillah, keluarga sangat mendukung tugas tersebut, sehingga membuat penyelesaian tugas-tugas saya menjadi terasa sangat mudah. Namun demikian komentar akhirnya datang juga dari anggota keluarga, kali ini dari anak sulung saya yang merasa kehilangan waktu saya, ketika itu dia baru kelas 2 SD. Suatu hari dia bertanya kepada saya, kenapa sekarang saya jarang berada bersama keluarga lagi? Saya terangkan bahwa saya sekarang mendapat tugas yang penting dari perusahaan, yaitu mempersiapkan Indosat menjadi perusahaan publik. Dia kembali bertanya, sedemikian repotnyakah pekerjaan itu, sehingga bapak tidak ada waktu untuk berada dirumah dan membantu dia mengerjakan tugas-tugas sekolahnya?. Bingung saya menjawab pertanyaan itu. Saya tanyakan kenapa kamu berkomentar seperti itu ?

Anak saya kemudian menjelaskan bahwa dia tahu kalau tugas saya itu mempersiapkan tugas yang penting, dia juga tahu kalau tetangga kita, yang kerja di Indosat juga dan tinggal dikompleks perumahan yang sama, juga memperoleh tugas yang serupa dengan saya, tapi koq dia bisa pulang setiap sore, sedangkan bapak tidak bisa?. Bingung saya dibuatnya, alhamdulillah waktu saya ceritakan kepada istri saya, dia cuma menyarankan untuk membawa anak saya itu ke kantor supaya dia bisa memperhatikan apa saja yang dikerjakan bapaknya. Saran istri tersebut menurut saya sangatlah brilian, karena memang anak saya itu sangat pemerhati atas semua kejadian yang terjadi disekitarnya.

Suatu ketika, saya ajaklah anak saya untuk ikut serta dalam kegiatan rapat-rapat yang saya ikuti di Indosat. Diruang rapat yang besar dia hanya duduk di pinggir dan mendengarkan perdebatan-perdebatan kami dengan konsultan hukum, penasehat keuangan pemerintah, penasehat keuangan Indosat, pejabat pemerintah dan lain-lain, sambil ditemani dengan makanan-makanan junk food, seperti Texas Fried Chicken, Mc Donald, Pizza Hut dan lain sebagainya. Akhirnya dia tertidur menjelang jam 11 malam, lelah karena memperhatikan orang rapat sejak pagi hari. Jam 1 malam, saya bangunkan dia untuk diajak pulang. Esoknya karena hari minggu, saya ajak dia kembali untuk ikut ke kantor, tapi kali ini dia menolak. Komentarnya cuma satu, Bapak kerja aja yang baik, saya tahu koq ternyata kerja Bapak itu lebih sibuk dari oom tetangga kita itu, saya tidak akan tanya apa-apa lagi koq, cuma sekali-sekali bawain Mc Donaldnya ke rumah ya.....

Saya selesaikan masalah itu dengan baik dengan dibantu oleh istri yang tercinta.

Orang tehnik yang mengetahui perencanaan keuangan

Keterlibatan dalam proses persiapan privatisasi Indosat membuat saya dan tim dikenal oleh para praktisi pasar modal sebagai orang-orang tehnik yang mempunyai pengetahuan perencanaan dan keuangan yang sangat istimewa, bahkan sampai ditawari untuk bergabung dengan Merrill Lynch, Goldman Sachs atau Lazard Freres. Keterlibatan yang all out ini juga membuat Direksi Indosat merasa nyaman karena ada yang menguasai benar kondisi perusahaan dan rencana masa depan Indosat.

Sehingga akhirnya, semua keputusan-keputusan kunci bagi rencana privatisasi Indosat, dimintakan dulu analisisnya kepada Tim saya. Termasuk kapan memasukkan dokumen Initial Public Offering (IPO) kepada United States Securities & Exchange Commissions (US SEC) dan Badan Pengawas Pasar Modal (BAPPEPAM), New York Stocks Exchange, Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya, ticker name ISAT untuk Indonesia dan IIT untuk New York.



Melakukan Roadshow – Making the impossible possible

Namun demikian ada lagi suatu proses IPO yang sangat mencengangkan, yaitu kegiatan yang dinamakan *Roadshow*. IPO Roadshow adalah kegiatan pemasaran saham perusahaan ke seluruh dunia. Dalam waktu 3 minggu, tim pemasar saham, yang terdiri atas Direksi dan komisaris Indosat dan tim pendukung data (saya pribadi) harus keliling Indonesia (Jakarta, Bandung, Semarang, Surabaya dan Medan) dan dunia (Singapura, Hongkong, Tokyo, San Fransisco, Los Angeles, Fort Lauderdale, Boston, New York, New Jersey, Minesota, Denver, London, Glasgow, Edinburg, Paris, Frankfurt, Bonn, Hamburg, Zurich –masih ada kota yang terlupa) ditambah conference call dengan investor bila kota tempat investor tersebut berada tidak disinggahi oleh tim pemasar.

Model pemasarannya adalah dengan presentasi kepada grup investor dan pertemuan *one-on-one*. Yang menarik, IPO Roadshow ini dipandu oleh sebuah perusahaan yang bernama Imagination yang mottonya ada *Making the Impossible Possible*. Imagination pernah membawa Disney melakukan roadshow, waktu itu mereka membawa miniatur Disneyland bersama mereka keliling dunia.



Banyak teknologi presentasi yang kami pelajari, antara lain bagaimana berpresentasi seolah-olah tanpa membaca, padahal teks pidato terlihat dikaca yang dipasang dihadapan pembicara namun tidak terlihat oleh peserta presentasi. Bagaimana mengatur jadwal perjalanan, termasuk persiapan hotel-hotelnya dan logistik perangkat presentasi sehingga tim pemasar tidak perlu pusing lagi mencari-cari kendaraan, pesawat dan hotel. Mereka tinggal bangun tidur, mandi, makan, tinggalkan koper dikamar hotel, ikut mobil yang menuju lokasi presentasi atau pertemuan one-on-one, lalu kembali kehotel yang mungkin saja sudah dilain kota, masuk kamar dan langsung tidur.

Full commitment vs Best effort (Indonesia vs USA) – akhirnya menjadi sejarah

Roadshow berlangsung selama 3 minggu, sebelum akhirnya Indosat resmi memperdagangkan sahamnya di NYSE, BEJ dan BES. Pembelajaran yang juga didapat dalam proses IPO Indosat adalah bagaimana berkompromi dengan perbedaan sistem, dimana IPO di Indonesia saat itu memberlakukan pola *Full Commitment*, dimana perusahaan sekuritas yang bertanggung jawab untuk melaksanakan IPO harus memastikan bahwa semua saham yang dijual oleh perusahaan laku semua. Apabila investor yang berminat ternyata membeli saham yang akan dijual lebih sedikit dari saham yang direncanakan untuk dilepas, maka sekuritas penanggung jawab IPO wajib membeli sisa saham yang tidak terjual tersebut.



Bagi perusahaan ini merupakan kepastian dana yang diperoleh, bagi perusahaan sekuritas ini merupakan resiko bisnis yang harus ditanggung. Untuk perusahaan sekuritas yang bertanggung jawab untuk melaksanakan IPO di NYSE, pola yang berlaku adalah *Best Effort*, artinya saham harus terjual sesuai dengan permintaan pasar, dengan aturan main, pasar dianggap menerima dengan baik IPO apabila jumlah permintaan adalah minimum 4x lipat dari saham yang direncanakan dijual.

Dengan pola *Best effort*, diharapkan pasar sekunder atas saham perusahaan yang baru IPO akan segera terbentuk dan saham menjadi *liquid*. Apabila ternyata jumlah permintaan pembelian saham IPO kurang dari 4x saham yang akan dijual, maka jumlah saham IPO yang akan dijual

akan dikurangi sehingga pasar sekunder yang diharapkan dapat segera terbentuk, oleh karenanya kepastian penerimaan dana bagi perusahaan tidak ada.

Perbedaan kondisi ini yang membuat perdebatan kepastian hukum menjadi berlarut-larut. Akhirnya setelah IPO Indosat, pemerintah dalam hal ini Bappepam memilih untuk mengadopsi pola *Best Effort* menjadi pola IPO di Bursa-bursa Indonesia, karena dianggap lebih wajar untuk mekanisme perdagangan yang berorientasi ke pasar. Perbedaan lainnya antara lain adalah perbedaan kurs rupiah dan US Dollar, perbedaan waktu antara Jakarta dan New York, yang akhirnya semua dapat dicarikan kompromi penyelesaiannya dengan sangat baik.

Memperoleh penghargaan Satya Lencana Karya Satya

IPO Indosat akhirnya berlangsung sukses, tanggal 14 Oktober 1994 Indosat resmi menjadi perusahaan publik yang mencatatkan sahamnya di NYSE, BEJ dan BES, serta berhasil mencatat rekor harga pasar sekunder dihari pertama yang tertinggi di NYSE untuk saham perusahaan internasional, kelebihan pesanan saham IPO mencapai 11x, semua puas karena pemerintah memperoleh US\$ 800 juta dari saham yang dijual dan Indosat memperoleh US\$ 350 juta dari saham baru yang diterbitkan. Secara pribadi saya memperoleh penghargaan dari pemerintah berupa Satya Lencana Karya Satya atas jasa-jasa mensukseskan IPO Indosat, suatu kehormatan dan balasan atas kerja keras *beyond the call of duty*.

Namun demikian, sukses selalu membawa serta kewajiban. Hidup adalah seperti air yang mengalir terus. Menjadi perusahaan publik bukanlah suatu pekerjaan mudah. Banyak kewajiban yang harus dipenuhi, pelaporan ke bursa, penyusunan laporan tahunan, mengadakan RUPS, dan menerima investor yang berdatangan untuk mencari informasi. Di awal, Direksi menerima sendiri para investor tersebut, namun karena jumlahnya banyak, setiap hari investor yang minta bertemu bisa berjumlah sampai lebih dari 10 orang, akhirnya mereka kewalahan, apalagi pertanyaan para investor mulai bergeser dari cerita sukses yang baru dilalui Indosat, tetapi mulai bertanya bisnis Indosat dimasa mendatang bagaimana bentuknya.



Menjadi General Manager Investor relation (Hubungan Investor)

Menghadapi hal ini, Indosat kemudian membentuk divisi baru yang dinamakan Divisi Hubungan Investor yang bertugas untuk berkomunikasi dengan investor tentang bisnis Indosat. Dan sebagai GM ditunjuklah saya, karena kredibilitas, pengetahuan atas bisnis perusahaan dan yang lebih penting lagi pada saat IPO, bank data Indosat adalah saya. Divisi Hubungan Investor didirikan pada tanggal 1 Januari 1995, terdiri atas dua bagian, komunikasi investor dan dukungan administratif.

Mulailah Tim saya mencari bentuk layanan komunikasi dengan para investor yang sesuai dengan kebutuhan Indosat, namun juga mematuhi rambu-rambu pasar modal antara lain kesetaraan informasi yang diberikan untuk menghindari insider trading yang sangat tabu di dunia pasar modal, tetapi banyak dicari oleh orang, karena berpotensi untuk memberikan keuntungan segera dan besar. Selain itu undangan dari banyak BUMN juga berdatangan, utamanya untuk menceritakan *inside story* keberhasilan IPO Indosat.

Semua undangan itu dipenuhi untuk menyebarluaskan dan sebenarnya mencari teman bagi Indosat sehingga lebih banyak lagi BUMN yang dapat terdaftar di bursa saham, baik di Indonesia maupun internasional. Saya juga bergabung dengan beberapa pihak seperti FEUI, Departemen Keuangan yang menyelenggarakan pelatihan sekretaris perusahaan (*Corporate secretary*), utamanya adalah untuk berbagi pengalaman tentang keterbukaan suatu perusahaan dan tanggung jawab perusahaan kepada masyarakat.

RUPS pertama sebuah perusahaan publik di Indonesia yang listing di New York

Pembelajaran bersama tim terus berjalan, RUPS pertama sebagai perusahaan publik sukses dilakukan di Ballroom hotel Grand Hyatt, disebut-sebut sebagai RUPS publik pertama yang banyak menerima pertanyaan dari para pemegang saham. Rupanya sudah merupakan kebiasaan di Indonesia pada waktu itu, kalau ada RUPS itu semuanya selalu diam dan takut bertanya, bahkan sebelumnya tim juga sudah mempersiapkan beberapa pertanyaan supaya situasi RUPS tidak dingin.

Alhamdulillah, mungkin karena situasi yang mendukung, pertanyaan yang tadinya dipersiapkan untuk menghidupkan suasana tidak perlu dikeluarkan. Satu hal lagi yang diambil oleh Bappepam sebagai kebijakan untuk lebih meningkatkan transparansi perusahaan publik di Indonesia adalah, bagian dari Laporan Keuangan perusahaan yang dinamakan Diskusi dan Pembahasan oleh Manajemen. Diskusi dan Pembahasan oleh Manajemen dalam Laporan Tahunan Indosat pada saat itu merupakan terjemahan dari Laporan Tahunan dalam bentuk 20F yang harus dimasukkan oleh Indosat kepada US-SEC dan *New York Stock Exchange*, berisi telaah manajemen atas kondisi perusahaan dan berisi data-data kualitatif yang menerangkan data-data keuangan perusahaan.

Karena isi telaah manajemen tersebut dinilai Bapepam sangat baik, maka bagian ini oleh Bapepam kemudian diusulkan menjadi salah satu isi dari laporan tahunan perusahaan. Sehingga mulai tahun 1996 semua perusahaan publik di Indonesia wajib memasukkan bagian Diskusi dan Pembahasan oleh Manajemen sebagai bagian dari Laporan Tahunannya. Suatu langkah yang banyak mendapat tentangan dari perusahaan publik di Indonesia waktu itu, dan banyak yang menyalahkan Indosat atas terbitnya keputusan Bappepam tersebut. Inovasi-inovasi yang dilakukan Indosat membuat saya mendapat undangan dari BEJ untuk menjadi anggota komite pencatatan BEJ yang bertugas untuk meningkatkan transparansi perusahaan publik di Indonesia.

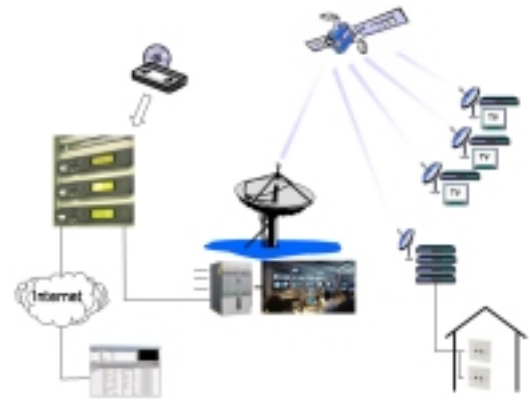
Indosat terus mengembangkan bisnisnya

Selesai menggelar RUPS, Indosat sebagai perusahaan publik mempunyai kewajiban untuk mengadakan roadshow, bertemu dengan para investor/pemegang saham Indosat di dalam dan luar negeri untuk mempresentasikan kondisi Indosat saat ini dan menampung harapan investor untuk menjadi masukkan bagi manajemen menyusun rencana dimasa depan. Simulasi roadshow, seperti yang dilakukan oleh Imagination, mulai dikerjakan sendiri. Karena apabila memakai jasa Imagination, biayanya pasti akan sangat mahal. Alhamdulillah dengan usaha dan tekad yang kuat, tim berhasil melaksanakan non-deal roadshow yang pertama dan evaluasi dilakukan sehingga perbaikan dimasa mendatang dapat dilakukan, seperti persiapan logistik dan lain-lain.



Ternyata menjadi perusahaan publik itu tidaklah murah, setiap tahun Indosat harus membayar biaya listing di NYSE, BEJ dan BES, menjalankan program komunikasi dengan investor dan pasar modal, menyelenggarakan RUPS, membuat Laporan Tahunan untuk investor, BEJ, BES dan Bappepam dan Laporan Tahunan 20F kepada NYSE dan US-SEC. Jumlah biaya rutin ini sangatlah besar, sehingga perlu dicarikan siasat untuk mengurangi biaya ini, salah satunya adalah dengan meminta bagian dari tarif pendaftaran *American Depository Receipt* (ADR) yang dikelola oleh Bank of New York. Dengan kiat demikian, kegiatan divisi Hubungan Investor yang seharusnya merupakan pusat biaya, dapat menjadi mandiri tanpa harus meminta bagian dari anggaran perusahaan. Beberapa tahun kemudian kiat Indosat diikuti juga oleh Telkom yang ketika itu telah menjadi perusahaan publik juga seperti Indosat.

Sukses memasuki pasar modal, Indosat mulai menata bisnisnya supaya dapat bertahan secara berkesinambungan. Beberapa usaha baru digelar, akuisisi perusahaan juga dilakukan. Salah satunya yang tidak pernah saya lupakan adalah ketika Indosat sedang dalam proses untuk melakukan kerjasama dengan Datakom Asia, pemilik satelit *Direct To Home (DTH)* pertama di Indonesia. Sebuah sistem yang nantinya menjadi penyedia siaran televisi seperti Indovision.



Anak ketigaku menghadap Sang Khalik

Ketika itu saya sedang diajak oleh Dirut Indosat, Pak Tjahjono Soerjodibroto, untuk menjajagi kerjasama dengan Datakom Asia. Pada hari jumat minggu terakhir Nopember 1996, karena kondisi jaringan telepon seluler saat itu masih banyak blank spot, maka istri saya tidak bisa menghubungi saya. Ia ingin memberitahukan bahwa anak ketiga saya, yang masih berusia 7 bulan, harus masuk ICU RS Jantung Harapan Kita.

Sore harinya ketika pulang ke rumah saya baru mengetahui hal itu dan langsung menuju ke RS Jantung Harapan Kita. Setelah berusia 7 bulan, baru diketahui bahwa anak saya menderita kelainan jantung dan harapan hidup hanya sekitar 20%. Hanya satu minggu anak saya bertahan di ICU, sebelum akhirnya meninggal pada sore hari menjelang magrib disaat hujan yang sangat lebat.

Mencari dana tambahan dari Obligasi

Seiring dengan bertambahnya bisnis Indosat, pendanaan alternatifpun mulai dijajagi, kali ini pasar obligasi dicoba oleh Indosat. Indosat mempersiapkan penggunaan obligasi untuk pendanaan proyek-proyek infrastrukturnya dengan nilai obligasi sebesar Rp 1 trilyun. Pengalaman dari proses IPO Indosat dan exposure Indosat sebagai perusahaan publik yang transparan mempermudah proses Indosat untuk mencari pendanaan obligasi. Obligasi Indosat I sukses dan kewajiban transparansi perusahaan pun makin bertambah, kepada Rapat Umum Pemegang Obligasi-RUPO.

Krisis ekonomi Indonesia pada tahun 1997, karena 40% pendapatan Indosat yang berasal dari penyelesaian pembayaran trafik telepon internasional adalah dalam mata uang asing, maka dampaknya tidaklah terasa bagi Indosat. Pada saat itu, ketika hampir tidak ada perusahaan publik Indonesia yang berani melakukan roadshow keluar negeri. Indosat setelah mengadakan RUPS tahunan, memutuskan untuk tetap melaksanakan roadshow pada bulan Mei 1998. Saat kami berangkat roadshow, situasi di Jakarta sudah mulai memanas dengan demo-demo meminta turunnya presiden Suharto.



Krisis moneter melanda Indonesia

Dua hari kami berada di Hongkong, sebelum kemudian melanjutkan perjalanan ke Singapura. Pertemuan terakhir kami dengan investor, kami hanya diberi waktu 5 menit untuk menerangkan tentang kinerja Indosat dan situasi Indonesia secara umum, alasan investor itu adalah sedang ada situasi genting dipasar modal karena perkembangan situasi politik di Indonesia. Setelah selesai pertemuan kami bergegas ke Bandara Hongkong untuk bersiap terbang ke Singapura, masih dengan tanda tanya tentang apa yang terjadi di Jakarta. Ketika itu hasil kontak ke Jakarta mengabarkan bahwa demonstrasi makin meluas, namun pemerintah masih dapat mengendalikan situasi.

Namun demikian sewaktu kami mendarat di Singapura pada malam harinya, staf Indosat yang berjaga di Singapura mengabarkan terjadinya penembakan mahasiswa Trisakti oleh aparat keamanan di Indonesia dan saat ini di Jakarta diterapkan jam malam. Dengan hati risau kami membahas situasi yang berkembang di Indonesia, dan direksi akhirnya memutuskan untuk tetap meneruskan roadshow. Karena untuk pulang ke Jakarta, keadaan tidak memungkinkan akibat adanya kerusuhan yang terjadi di Jakarta. Kami hanya bisa berdoa, mudah-mudahan Allah selalu melimpahkan lindungannya kepada keluarga kami di Jakarta.

Presiden Suharto mengundurkan diri & digantikan Presiden Habibie

Sejak peristiwa penembakan di Trisakti, pertanyaan dalam pertemuan-pertemuan dengan investor berubah dari pertanyaan tentang perusahaan menjadi pertanyaan tentang kondisi Indonesia dan proses suksesi kepemimpinan nasional. Benar-benar seperti mengulangi kembali materi penataran P4 yang diikuti ketika baru mulai bekerja dulu. Semua pertanyaan tersebut berkelanjutan sampai hari terakhir kami roadshow di London, pagi hari jam 4 pagi kami menyaksikan di televisi pernyataan pengunduran diri presiden Suharto dan pengangkatan



Presiden Habibie.

Hari itu, semua pertanyaan dari investor berubah dari pertanyaan P4, kembali menjadi pertanyaan tentang perusahaan, kinerja dan pengaruh perubahan pemerintahan bagi Indosat. Sungguh suatu pengalaman yang sangat mendebarkan, karena the roadshow must go on, tapi juga khawatir atas keluarga di Indonesia karena ketidakberdayaan untuk berada kembali di Indonesia dan melindungi mereka.

Sekembali kami dari roadshow, kami banyak diceritakan oleh rekan-rekan Indosat mengenai pengalaman mereka harus tinggal di kantor sampai dua hari lebih, untuk menjaga kantor dan tetap mengoperasikan peralatan telekomunikasi internasional, supaya Indonesia tidak terisolasi dari dunia internasional.

Kisah di Era reformasi – kasus deviden Indosat

Sukses tidak selalu berhampir kepada Indosat, hambatan pun mendekati Indosat. Paska krisis moneter tahun 1997, walaupun dari segi keuntungan perusahaan kinerja Indosat sangatlah baik, namun Indosat harus mengalami kejadian yang sangat memalukan dari segi tata kelola perusahaan. Kejadiannya berawal dari RUPS tahun 1998, dimana pada saat itu pemerintah karena kondisi keuangan negara, menghendaki pembayaran deviden yang lebih tinggi dari kebiasaan deviden Indosat yang 35%. Namun demikian pemerintah dengan Meneg BUMN Tanri Abeng, melalui Dirjen Pembinaan BUMN, pak Bacelius Ruru, juga memberikan kemudahan bagi Indosat untuk mencicil pembayaran deviden itu dua kali, sehingga diharapkan dapat meringankan beban arus kas Indosat.

Saat itu rupanya secara operasional Indosat telah memisahkan deviden indosat hak pemerintah tersebut dalam suatu rekening sementara dan dikelola secara terpisah dari keuangan Indosat. Kebijakan tersebut sebenarnya tidak merupakan suatu masalah selama pengelolanya transparan dan mendapatkan ijin dari pemilik dana, namun dengan kurs rupiah-dolar Amerika Serikat yang berfluktuasi dengan tajam, kebijakan pengelolaan dana yang dikaitkan dengan permainan valas bukanlah kebijakan keuangan yang konservatif. Apalagi dana yang dipergunakan bermain valas ini, peruntukannya adalah pembayaran deviden milik pemerintah, dimana semua dana milik pemerintah penggunaannya diatur dalam undang-undang keuangan negara.



Suatu hari menjelang akhir tahun 1998, beberapa surat kabar mengeluarkan artikel mengenai dana milik pemerintah di Indosat yang dikelola secara tidak benar oleh oknum Indosat. Menghadapi berita tersebut, langsung perdagangan saham Indosat terpengaruh. Oleh karena tugas saya sebagai penanggung jawab transparansi operasional Indosat kepada pasar modal, saya berinisiatif untuk mencari klarifikasi kepada manajemen Indosat mengenai berita surat kabar tersebut. Situasi Indosat saat itu sebenarnya sudah sedikit berubah karena adanya reformasi di Indonesia.

Didalam Indosat sendiri, terjadi banyak pergolakan dan terbentuk kelompok-kelompok dengan agenda masing-masing.

Pergolakan Internal dan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik

Pada intinya rekan-rekan di Indosat merasa terkhiat dengan adanya informasi tentang tata kelola perusahaan yang tidak sesuai dengan jiwa Indosat selama ini. Semua pihak secara berani menuntut tanggung jawab manajemen atas kejadian yang terjadi di Indosat. Klarifikasi saya kepada manajemen menghasilkan informasi bahwa berita di surat kabar itu tidak benar, dan saya dijanjikan untuk mendapatkan penjelasan tertulis yang berkaitan dengan rekening dana dari bank pada jam 10.00 yang berupa data-data otentik dari pihak Bank.



Setelah data tersebut saya terima dari manajemen, sesuai dengan tugas, saya mengirimkan klarifikasi kepada Bappepam, US-SEC, BEJ, BES dan NYSE tentang informasi yang diterima dari manajemen Indosat berkaitan dengan masalah tata kelola perusahaan tersebut. Penjelasan yang diberikan ternyata tidak meredam bergulirnya situasi ini, sehingga akhirnya manajemen Indosat dipanggil ke Kejaksaan Agung.

Dalam pemanggilan pertama manajemen Indosat mewakili kepada dua pejabat setingkat GM, sebelum akhirnya bersedia diperiksa. Kemudian rekan-rekan di direktorat keuangan juga mendapat giliran untuk diperiksa oleh Kejaksaan Agung. Walaupun direksi juga diperiksa, namun salah satu direktur hanya beberapa kali hadir memenuhi panggilan pemeriksaan, sebelum akhirnya menghilang dari Jakarta. Dalam pemeriksaan tersebut, saya berusaha secara konsisten mendampingi teman-teman dari direktorat keuangan yang diperiksa oleh Kejaksaan Agung. Sedangkan rekan saya sesama GM hanya dua kali mendampingi, sebelum akhirnya tidak bersedia lagi, karena dia merasa bahwa Indosat tidak bisa mengelak dari tuduhan melakukan korupsi uang pemerintah.

Kondisi di Indosat semakin memburuk

Pemerintahan Indonesia setelah era Reformasi mengalami berbagai perubahan. Presiden Habibie digantikan oleh Presiden Abdurrahman Wahid pada bulan Oktober 1999. Bapak Laksamana Sukardi diangkat menjadi Menteri BUMN. Namun jabatan Menteri BUMN tidak lama dipegang oleh Laksamana. Dampak dari pergantian-pergantian Menteri BUMN ini juga berdampak pada perubahan-perubahan pimpinan di Indosat.



Situasi Indosat sendiri sangat bergejolak, banyak dokumen internal yang tiba-tiba bisa dikirimkan ke kejaksaan agung oleh rekan-rekan dari Indosat sendiri. Sampai akhirnya waktu rekan dari divisi perbendaharaan diperiksa dan menerangkan prosedur keuangan di Indosat, saat itu yang dipermasalahkan adalah kepemilikan rekening penampung dana deviden milik pemerintah, sebuah fax masuk yang memberikan penjelasan semua surat-surat saat pembukaan rekening dan lain-lain. Dimana bukti-bukti yang dilampirkan sangat berbeda dengan bukti resmi yang dulu pernah saya serahkan kepada otoritas bursa.

Saat itu saya menyadari bahwa memang ada kesalahan dalam tata kelola perusahaan di Indosat. Rekan dari direktorat keuangan yang sudah sangat tertekan, karena rupanya memang disuruh menceritakan hal-hal yang mereka tidak ketahui, akhirnya mengatakan bahwa semua itu adalah perintah dari direktur keuangan.

Pemerintah turun tangan & adakan RUPS

Pemerintah sebagai pemegang saham mayoritas akhirnya tidak tinggal diam dan memerintahkan Indosat untuk menggelar Rapat Umum Pemegang Saham (**RUPS**) Luar Biasa. Tim saya akhirnya dalam waktu 28 hari mempersiapkan prosedur formal pelaksanaan RUPS yang akhirnya mengganti direksi Indosat dengan Tim baru, dimana dalam tim ini terdapat rekan dari Telkom menjadi direktur keuangan.

Situasi Indosat yang penuh dengan intrik menyebabkan beberapa rekan kemudian memutuskan untuk berkarya diluar Indosat, walaupun masih menjadi pegawai Indosat, antara lain rekan Devi-TI-77, Auliana-EL82 dan masih banyak lagi. Tim Direksi baru hanya bertahan 6 bulan sebelum digantikan dengan tim baru pada RUPS tahun 2000.



RUPS tahun 2000 bagi tim saya merupakan salah satu RUPS yang tersulit yang pernah dilakukan, karena semua acara hampir dikatakan masih tentatif, termasuk pengangkatan Direksi baru Indosat. Sampai jam 11.00 tim belum menerima susunan Direksi Indosat yang baru, padahal RUPS akan dimulai jam 13.00.

Jam 11.30 akhirnya daftar nama Direksi diterima oleh tim RUPS bersamaan dengan hadirnya para pejabat kementerian BUMN yang bertindak sebagai kuasa pemegang saham pemerintah di Indosat. Pada saat itu Menteri BUMN sudah dijabat oleh Bapak Dr Rozy Munir bukan bapak Laksamana Sukardi lagi.

Dipromosikan menjadi Direktur Pengembangan

Ternyata dalam susunan direksi baru Indosat dari lima posisi direksi, hanya 2 posisi dipegang oleh jajaran Indosat, sedang 3 posisi lainnya dipegang oleh karyawan aktif Telkom yang dikaryakan di Indosat. Komposisi direksi ini membuat sebagian besar karyawan Indosat terperangah, karena tidak pernah dibayangkan oleh mereka bahwa Indosat akan dipimpin oleh rekan-rekan mereka yang berasal dari Telkom. Pada kesempatan itu saya memperoleh amanah menjadi Direktur Pengembangan Perusahaan. Tugas tim direksi pada saat ini adalah untuk melakukan konsolidasi dan memulihkan kekacauan yang sudah terjadi, sekaligus tetap menjalankan bisnis normal Indosat seperti tidak pernah terjadi sesuatu pada Indosat.

Kondisi internal Indosat memang sangat memprihatinkan. Dampak dari kasus deviden Indosat adalah tidak dihormatinya institusi lembaga direksi oleh serikat pekerja. Hubungan kerja yang belum pulih ini bertambah runyam dengan adanya tiga karyawan aktif Telkom di jajaran direksi dan komisaris utama Indosat. Sikap curiga dari karyawan atas kondisi ini dan munculnya desas-desus tentang rencana akuisisi Indosat oleh Telkom tidak membantu pemulihan situasi internal Indosat.

Menyusun cetak biru menjadi perusahaan Telekomunikasi yang kompetitif

Menghadapi situasi seperti ini, sebagai penanggung jawab pengembangan perusahaan akhirnya saya kembali mencoba untuk melihat posisi Indosat dalam industri telekomunikasi di Indonesia. Hasil analisa sementara saya saat itu adalah sebenarnya posisi Indosat sangat rentan bila ditinjau dari sisi kemandirian dan kelangsungan bisnisnya. Di sisi lain, pemerintah mempunyai rencana untuk merestrukturisasi industri telekomunikasi supaya menjadi lebih kompetitif.

Kesempatan ini kemudian saya pergunakan untuk melobi Dirjen Postel supaya Indosat diberikan kesempatan untuk menjadi operator jasa telekomunikasi dasar nasional bersama dengan Telkom. Alhamdulillah, tawaran Indosat itu disambut baik oleh Dirjen Postel sehingga kemudian mulailah digulirkan wacana untuk menjalankan cetak biru struktur industri telekomunikasi nasional baru yang akan merubah situasi industri dari monopoli ke kompetisi. Perundingan-perundingan dilakukan antara pemerintah, Indosat dan Telkom.

Sementara itu wacana lain yang isinya adalah Telkom akan mengakuisisi Indosat tetap juga bergulir, alasannya adalah efisiensi nasional dari sumber daya telekomunikasi. Tingkat perundinganpun makin meninggi sampai akhirnya mencapai Menko Ekuin, yang waktu itu



dijabat oleh Rizal Ramli, ITB angkatan 1973 yang juga salah satu aktivis penyusun buku putih tahun 1978, turut menjadi fasilitator atas rencana pemerintah untuk merubah struktur industri telekomunikasi nasional yang monopoli menjadi lebih kompetitif.

Perjanjian Telkom & Indosat

Akhirnya setelah pemerintah menyetujui dimulainya implementasi kerangka industri telekomunikasi nasional, sesuai dengan cetak biru telekomunikasi nasional Indonesia, maka berundinglah Indosat dengan Telkom. Indosat selain didampingi oleh konsultan hukum Assegaf & Partner juga didampingi oleh penasehat keuangan Danareksa, CSFB dan Rothchild, sedangkan Telkom didampingi oleh konsultan hukum HHP dan didampingi oleh penasehat keuangan Salomon Brothers. Mulailah perundingan panjang dan melelahkan antara Indosat dan Telkom, dimana dalam sela-sela kesibukan tersebut saya masih menyempatkan diri untuk menunaikan ibadah Haji pada tahun 2001.

Akhirnya pada bulan Maret 2001, Indosat dan Telkom sepakat untuk melaksanakan penyelesaian kepemilikan silang pada anak-anak perusahaan milik bersama dengan nilai kontrak jual-beli senilai US\$ 1,5 milyar dan merupakan kontrak telekomunikasi nasional terbesar di Indonesia pada saat itu. Dalam perjanjian itu Indosat memperoleh saham Telkom di Satelindo,



Lintas Arta dan aset Telkom di Divre 4 Jawa Tengah dengan jumlah pelanggan sekitar 400.000 sst. Sedangkan Telkom memperoleh saham Indosat di Telkomsel. Penandatanganan perjanjiannya dilakukan di hotel Regent (sekarang Four Seasons) lewat tengah malam dimana Indosat diwakili oleh saya dan Telkom diwakili oleh Kristiono.

Serikat karyawan Telkom dan Serikat Pekerja Indosat mulai bergerak

Kewajiban selanjutnya adalah melaporkan kepada institusi bursa di Indonesia dan Amerika Serikat dan merencanakan RUPS untuk menyetujui kesepakatan tersebut. Semua ini bukan hal yang mudah, karena setelah tersebarnya berita bahwa Indosat membeli Satelindo dan Divre 4 Jawa Tengah, serikat karyawan Telkom (**SEKAR**) mulai bergerak untuk tidak menyetujui pengambil-alihan Divre 4 oleh Indosat dan juga serikat pekerja (**SP**) Indosat, tidak menyetujui pembelian Satelindo. Demo dan intimidasi dari SEKAR dan SP Indosat pun merebak, puncaknya pada saat RUPS Indosat, 60 bis karyawan Divre 4 Telkom berdemonstrasi ke gedung Indosat.

Sebenarnya apa yang dilakukan oleh Indosat saat itu adalah menjalankan strategi pengembangan masa depan, karena keyakinan bahwa bisnis Sambungan Langsung Internasional (SLI) dengan pelanggan yang diperoleh lewat perpanjangan tangan Telkom, tidak



akan bisa bertahan terhadap tantangan perkembangan teknologi telekomunikasi, oleh karena itu Indosat harus memiliki pelanggannya sendiri. Bersamaan dengan itu Indosat juga menerima tambahan lisensi, yaitu lisensi untuk penyelenggaraan layanan telepon seluler GSM 1800 MHz yang kemudian dikembangkan oleh Indosat dengan nama IM3 dan lisensi lainnya untuk pengembangan jaringan lokal pelanggan Indosat dengan teknologi CDMA yang kemudian dikembangkan menjadi layanan StarOne.

Idea dasar pengembangan Indosat – melepaskan ketergantungan pada SLI

Untuk melepaskan ketergantungan kepada Telkom sebagai pemilik pelanggan telekomunikasi yang sebenarnya, Indosat harus memiliki pelanggannya sendiri. Strategi pertama Indosat untuk memiliki pelanggan adalah menjadi penyelenggara layanan telekomunikasi lokal nasional, dimulai dari Jawa Tengah dengan jumlah pelanggan 400.000 sst dan dikemudian hari dikembangkan dengan layanan CDMA keseluruh wilayah Indonesia. Strategi pendukungnya adalah apabila rencana pengambilalihan operasi Divre 4 mengalami hambatan, maka Indosat akan mengembangkan basis pelanggannya di sektor layanan jasa telekomunikasi seluler, melalui Satelindo dan IM3.

Mengapa Satelindo yang dipilih Indosat ?. Karena dengan mengambil Satelindo, Indosat tidak perlu keluar dana dan pastinya akan menerima dana akibat dari adanya selisih valuasi antara nilai saham Indosat di Satelindo dengan nilai saham Indosat di Telkomsel. Sebaliknya bila mengambil Telkomsel, Indosat akan keluar dana yang sangat besar yang dapat mengganggu operasi Indosat saat itu dan yang pasti akan mengganggu kemampuan operasional Indosat dimasa depan. Selain itu Satelindo ternyata memiliki dana tunai hingga mencapai US\$ 250 juta, yang tidak bisa dipakai untuk membangun infrastruktur Satelindo, kecuali apabila pembatasan pinjaman (*covenant*) Satelindo dibuka.

Diadili & dituduh KKN dengan keluarga Cendana

Pemikiran saat itu adalah jika pengambil-alihan saham Telkom dan Bimagraha dilakukan oleh Indosat, maka pembatasan pinjaman menjadi terbuka dan Satelindo bisa menggunakan dananya untuk membangun infrastrukturnya. Sehingga dalam waktu 6 bulan setelah pembelian saham Satelindo, dari Telkom dan Bimagraha, jumlah pelanggan Satelindo dapat meningkat dari hanya 900.000 menjadi 1,6 juta. Itulah sebenarnya dasar-dasar pemikirannya.

Keputusan untuk menjual Telkomsel dan membeli Satelindo milik Telkom dan Bimagraha, tidak serta merta didukung oleh seluruh jajaran Indosat, karena menurut mereka dibelinya Satelindo dari Bimagraha adalah suatu langkah untuk membantu keluarga cendana. Hal ini karena salah satu pemilik Bimagraha adalah grup Bimantara. Malam menjelang RUPS tanggal 10 Mei 2001, saya “diadili” oleh rekan-rekan dari Serikat Pekerja Indosat.

Pada intinya mereka minta Direksi untuk membatalkan rencana pembelian Satelindo oleh Indosat, karena menurut mereka bernuansa anti reformasi. Semua perdebatan selalu disambut dengan tuduhan bahwa saya telah menerima suap dari Bimantara. Sampai akhirnya kami berpisah masih dengan hati yang panas karena tidak ada yang mau mengalah kepada pihak yang lainnya.



Namun, pada akhir-akhir ini, banyak karyawan Indosat yang menyelaami saya dan mengatakan bahwa keputusan untuk membeli Satelindo adalah salah satu keputusan yang tepat dan sangat berarti bagi kelangsungan hidup Indosat. Bahkan Dirut Indosat, Hasnul Suhaimi sendiri menyatakan berterimakasih atas ketegaran saya untuk melawan semua tantangan dalam mengakuisisi Indosat, karena Indosat yang hanya mengandalkan jasa telekomunikasi SLI dan tanpa layanan jasa telekomunikasi seluler pasti sudah tidak akan sanggup lagi bersaing di industri telekomunikasi Indonesia yang sangat kompetitif ini.

Nasib kepemilikan silang Indosat dan Telkom

Satu hal yang menjadi catatan untuk diri pribadi saya, adalah pada tanggal 9 Mei 2001 itu, istri saya menelpon mengabarkan bahwa Guru agama yang selama ini memberikan tuntunan rohaniah telah berpulang kerahmatullah, keinginan untuk hadir dalam pemakaman beliau pada tanggal 10 Mei 2001, jelas tidak mungkin, karena adanya RUPS untuk membahas transaksi kepemilikan silang antara Indosat dan Telkom. Tanggal 10 Mei 2001 itu juga keadaan di Indosat terasa sangat tegang, di silang Monas telah berkumpul rekan-rekan SEKAR Telkom divisi 4, Jawa Tengah yang bermaksud untuk berdemonstrasi meminta rencana pengambilalihan aset Telkom di Jawa Tengah dibatalkan.

Keputusan RUPS Indosat akhirnya menyetujui transaksi penghilangan kepemilikan silang Indosat dan Telkom. Namun untuk penutupan transaksi tersebut disyaratkan baru akan dilakukan pada Januari tahun 2002. Hal ini karena keterbatasan dana Telkom untuk melunasi kekurangan pembayaran transaksi penghilangan kepemilikan silang Indosat dan Telkom, serta adanya unsur politis internal di Telkom yang menolak dilanjutkannya transaksi penjualan divisi 4, Jawa Tengah dari Telkom kepada Indosat.

Pada akhirnya Telkom dengan restu Pemerintah **membatalkan** penjualan Telkom divisi 4, Jawa Tengah kepada Indosat. Untuk itu Telkom harus mengembalikan dana yang sebelumnya diperoleh dari Indosat untuk pembelian Telkom divisi 4, Jawa Tengah. Indosat kemudian menggunakan dana tersebut untuk membeli sisa kepemilikan di Satelindo yang saat itu dimiliki oleh DT Mobile sebesar 25% dan menjadikan Indosat sebagai pemilik tunggal Satelindo, provider GSM pertama di Indonesia.



Perkembangan kepemilikan Indosat di Satelindo

Indikasi bahwa Indosat akan menjadi pemilik tunggal Satelindo tidak membuat pemerintah bergembira, karena bagi pemerintah mereka lebih mengharapkan seluruh dana tunai yang dimiliki oleh Indosat dapat diserahkan kepada negara untuk dipakai sebagai cadangan pembayaran hutang akibat krisis moneter tahun 1997. Oleh karenanya Indosat diminta segera setelah memiliki Satelindo, menjualnya kembali dan mengatur pemberian deviden khusus dari penjualan Satelindo tersebut.

Pertemuan-pertemuan dengan pemerintahpun kemudian secara intensif dilakukan, dalam hal ini Indosat mengajukan kajian-kajian tentang rencana masa depan Indosat dan dampaknya kepada harga saham Indosat apabila rencana tersebut dilakukan. Alternatif-alternatif rencanapun dipresentasikan kepada pemerintah, dalam hal ini Deputi Meneg BUMN bidang infrastruktur, telekomunikasi dan pertambangan, namun tekanan untuk menjual Indosat atau Satelindo juga selalu muncul dari deputi Meneg BUMN bidang privatisasi.

Tarikan antara Pemerintah ingin menjual Satelindo vs Indosat ingin berkembang ke bisnis seluler

Terlihat sekali bahwa internal Meneg sendiri tidak ada koordinasi sikap tentang apa yang terbaik bagi BUMN binaannya. Yang ada hanyalah kepentingan masing-masing untuk mencapai target kerja yang sudah digariskan. Dalam kondisi seperti itulah, rencana pengambilalihan 100% Satelindo terus dicoba untuk digulirkan dan berpuncak kepada ditandatanganinya Perjanjian Jual-Beli Bersyarat yang harus memperoleh persetujuan dari RUPS Indosat.

Alhamdulillah RUPS Indosat menyetujui rencana pengambil-alihan Satelindo tersebut dan segera setelah penutupan dilakukan Satelindo 100% menjadi milik Indosat. Saat itu berarti Indosat memiliki 2 operator telepon seluler GSM, Satelindo dan Indosat Multi Media Mobile (IM3).

Hingga saat itu, secara konsisten Indosat selalu melakukan lobi kepada pemerintah agar tetap diperbolehkan mempertahankan kepemilikan 2 operator seluler GSM, karena tujuan Indosat adalah membuat basis pelanggan dan sekaligus mempertahankan pelanggan yang dimilikinya. Karena salah satu rencana alternatif Indosat, apabila tidak berhasil mengembangkan operasional telepon lokal, adalah merubah Indosat yang tadinya operator SLI, menjadi operator telpon seluler. Pemikiran kami saat itu, hanya melalui bisnis seluler-lah, Indosat dapat memiliki pelanggan secara langsung yang akan menjadi basis bagi Indosat untuk menghadapi persaingan di industri telekomunikasi di masa mendatang.

Pemerintah mulai tidak transparan karena ingin memperoleh dana cepat

Tidak berhasilnya pemerintah untuk memaksa management PT Indosat untuk menjual Satelindo atau IM3, justru membuat pemerintah untuk memilih melakukan divestasi sebagian dari saham Indosat miliknya. Namun karena merasa bahwa management Indosat tidak akan mendukung rencana divestasi saham Indosat milik pemerintah, maka pemerintah memutuskan untuk jalan terus dengan rencana divestasinya tanpa koordinasi dengan pengelola Indosat. Hal ini disebabkan karena Pemerintah juga mempunyai target untuk memperoleh dana segar guna mengatasi kondisi krisis moneter dan “menambal” APBN melalui program privatisasi dan divestasi saham-saham BUMN yang laku dijual.

Namun dalam hal ini pemerintah lupa tentang mekanisme pasar modal yang menempatkan Indosat sebagai titik fokus perhatian atas apa saja yang terjadi dengan Indosat. Indosat akan menjadi pihak pertama yang ditanya oleh regulator-bursa saham, Bapepam dan *US Securities & Exchange Commission* (Bapepamnya Amerika Serikat – red), atas semua kejadian yang terjadi pada saham Indosat.

Dengan tidak memberikan transparansi kepada Indosat, sebenarnya pemerintah telah membuat kubur sendiri, menciptakan ketidakstabilan pada pergerakan pasar saham Indosat dan sekaligus memberikan sinyal tidak dewasanya pemerintah menghadapi persoalan.

Kronologi divestasi saham Indosat - yang menggegerkan

Masih lekat pada ingatan saya, pada sore sebelum pemerintah memutuskan untuk mendivestasi saham Indosat, Pihak-pihak Indosat, Kementrian BUMN, Penasehat keuangan Indosat yaitu Danareksa, Merrill Lynch dan Rostchild, Penasehat keuangan Pemerintah yaitu CSFB, penasehat hukum Indosat-Assegaf & partner, penasehat hukum pemerintah masih bertemu untuk membahas rencana jangka panjang Indosat dan divestasi saham Indosat milik pemerintah dikurun waktu 3-4 tahun mendatang.

Namun rupanya keesokan harinya, pemerintah melalui CFSB mulai menawarkan saham Indosat kepada investor di Hongkong sejak jam 10.00 waktu Hongkong. Langkah ini menyebabkan rumor berkembang dan menekan harga saham Indosat hari itu.

Saat itu saya bersama Dirut Indosat, sedang bertemu dengan investor di coffee shop hotel Grand Hyatt, ketika Dirut BEJ menelpon saya dan menanyakan sebab tertekannya harga saham Indosat. Dirut BEJ menanyakan, apakah benar Indosat melepaskan sahamnya. Ia meminta penjelasan dari manajemen Indosat atas rumor adanya rencana penjualan saham pemerintah di Indosat. Sedikit bingung saya bertanya kepada Dirut Indosat, apakah beliau mendengar tentang rencana penjualan saham baru Indosat. Namun jawabnya, “Saya tidak tahu apa-apa”. Informasi ini saya kemudian teruskan ke Dirut BEJ. Maka gegerlah BEJ.

Telepon kedua yang saya terima dari Dirut BEJ adalah pemberitahuan bahwa saham Indosat akan di-suspensi perdagangannya sampai ada kejelasan mengenai rencana divestasi saham Indosat milik pemerintah. Siang hari itu juga direksi Indosat mengadakan rapat mendadak untuk

membahas rencana pemberitahuan Indosat kepada publik yang berkaitan dengan penghentian perdagangan saham Indosat pada sesi kedua hari itu.

Pertemuan di coffee shop Hotel Marriot

Kontak dengan pemerintah dilakukan secara intensif dan akhirnya saya diterima oleh deputi Meneg BUMN bidang privatisasi di coffee shop hotel JW Mariott sore hari jam 19.00. Namun Deputi Meneg BUMN baru datang jam 23.00 menemui tim Indosat dengan wajah kuyu. Dari beliau diperoleh kepastian bahwa memang pemerintah mulai jam 10.00 waktu Hongkong telah mulai mendivestasi 15% saham Indosat milik pemerintah tanpa memberitahukan kepada Indosat. Data-data yang dipergunakan untuk penawaran saham Indosat tersebut adalah mempergunakan data internal Indosat yang dipaparkan pada rapat koordinasi sore kemarin.



Yang paling mengagetkan adalah informasi beliau bahwa *book bidding*, yang baru saja ditutup jam 23.00, sebelum beliau meluncur ke Mariott, memberikan indikasi bahwa investor luar negeri yang menjadi target pemasaran hanya bersedia membeli 1% saham Indosat dari 15% yang ditawarkan. Karena itulah, pada malam itu Meneg BUMN memaksa investor dalam negeri, terutama dana pensiun plat merah untuk membeli saham Indosat. Pak Deputy juga menggambarkan betapa kritisnya suasana malam itu karena menyangkut kredibilitas pemerintah di pasar modal.

Akhirnya pemerintah berhasil membujuk dana pensiun dalam negeri untuk membeli 10% saham, sehingga diputuskan melakukan divestasi 11% saham Indosat. Keesokan harinya Meneg BUMN mengirimkan surat kepada BEJ dan Bapepam tentang langkah pemerintah menjual 11% saham Indosat milik pemerintah kepada investor publik, sehingga kepemilikan saham pemerintah turun dari sebelumnya 65% menjadi 54%. Setelah diterimanya informasi dari pemerintah, penghentian perdagangan saham Indosat dicabut dan perdagangan dimulai lagi dengan harga saham Indosat turun hampir 10% dari harga sesi pertama hari sebelumnya.

Meneg BUMN instruksi ke Dirut Indosat untuk tutup mulut

Namun rumor disurat kabar berkembang dengan pesat, ditengarai adanya informasi orang dalam yang dipergunakan ketika penawaran saham Indosat dilakukan kemarin. Headline news tentang penjualan saham Indosat terpampang di hampir semua koran. Spekulasi dihembuskan yang antara lain cerita bahwa manajemen dan pemerintah tidak bekerjasama.

Akibatnya, pada siang harinya Dirut Indosat dipanggil oleh Meneg BUMN dan diperintahkan untuk tidak memberikan keterangan apapun tentang penjualan saham Indosat milik pemerintah. Pagi itu juga Dirut memberitahu jajaran direksi dan GM bahwa Indosat tidak diperbolehkan untuk memberikan keterangan tentang hal itu.

Yang mencengangkan pada saat semua jajaran Indosat menutup mulut tentang penjual saham Indosat milik pemerintah, justru siang harinya pemerintah mengeluarkan pernyataan bahwa kegagalan penjualan saham Indosat milik pemerintah disebabkan karena direksi Indosat tidak mau diajak kerjasama dan untuk itu kepada direksi Indosat akan diberikan sanksi atas sikapnya tersebut.

Isu informasi orang dalam yang dipakai untuk memasarkan saham Indosat, ditindak lanjuti oleh Bapepam dan pemeriksaan kepada direksi Indosat serta penasehat keuangan dilakukan. Meneg BUMN sendiri lepas tangan dengan menyatakan bahwa setelah diperolehnya persetujuan dari

DPR untuk mendivestasi saham Indosat, maka langkah selanjutnya adalah tanggung jawab dari manajemen Indosat dan penasihat keuangan.

Seluruh Direksi Indosat diganti

Melihat perkembangan yang terjadi, direksi Indosat yang merasa dipojokkan kemudian menolak tuduhan tersebut dan mulai memberikan informasi kepada pers tentang situasi yang sebenarnya. Hal ini disikapi dengan kemarahan oleh Meneg BUMN dan memutuskan untuk melakukan RUPSLB pergantian direksi.

Akhirnya pada bulan Mei 2002 RUPSLB Indosat digelar, dan semua direksi diganti. Namun syukur Alhamdulillah pemeriksaan Bapepam mendapatkan bahwa Direksi, dalam hal ini Direktur utama, Direktur Keuangan, dan Direktur Perencanaan dan Pengembangan, dinyatakan tidak terindikasi melakukan pembocoran informasi orang dalam.

Pensiun dini dan meninggalkan Indosat

Bulan Juli 2002, saya memutuskan untuk mengambil pensiun dini dari Indosat karena merasa sudah lelah dengan intrik-intrik yang ada di BUMN. Masa kerja saya di Indosat hampir 20 tahun, karena seharusnya pada tanggal 16 Nopember 2002 masa kerja saya di Indosat akan genap 20 tahun.

Hari pertama saya tidak berangkat pagi ke kantor, anak-anak saya langsung heran, mereka mengira saya sedang sakit, tapi koq tenang-tenang saja membaca koran pagi. Putri saya bertanya, memangnya ada apa, kenapa bapak tidak bersiap pergi ke kantor?. Saya hanya tertawa dan membalas bertanya kepada anak sulung saya, lho koq kamu sekarang sudah pakai celana



panjang?. Adiknya tertawa dan berkata, bapak sudah pikun, mas kan sudah SMA sekarang, jadi ya pakai celana panjang lah. Anak bungsu saya, agak heran waktu saya saya katakan bahwa saya sudah tidak bekerja di Indosat lagi karena sudah pensiun, tapi reaksinya mengherankan. Dia langsung berkata, yeah..... artinya bapak sekarang punya banyak waktu dong untuk bisa menemani saya belajar.

Memang anak bungsu saya agak kesulitan untuk mengejar pelajaran

sekolahnya, guru-gurunya sering mengeluh kalau dia sering melamun ketika mengikuti pelajaran sekolah. Sejalan dengan pensiun saya, anak bungsu saya juga langsung memutuskan untuk menghentikan semua les yang diikutinya, kecuali les bahasa Inggris, serta langsung meminta saya untuk menjadi teman belajarnya. Kewajiban saya lainnya adalah setiap pagi saya dimintanya untuk mengantarkan ke sekolah. Sehingga sejak hari itulah saya mengantarkan anak-anak ke sekolah dan setiap kali menurunkan mereka di sekolah saya selalu berkata, yang pintar ya sekolahnya dan biasanya mereka selalu menjawab dengan kalimat, yuup, insyaallah.

Alhamdulillah, keputusan anak bungsu saya itu, yang menurut akal sederhana tidak wajar ternyata sangat jitu, nilai-nilai dia secara perlahan tapi pasti makin membaik. Rupanya pada anak ada rasa tenang apabila ditemani belajar, belakangan baru saya tahu bahwa ada juga yang dinamakan the *power of repetitive*, dimana secara tidak sadar orang dapat merubah attitude apabila pada dirinya diberikan sugesti yang berulang-ulang. Dengan disugesti menjadi anak pintar rupanya berhasil memberikan kepercayaan diri yang kuat bagi anak bungsu saya. Bagi

saya mulai saat itu saya berusaha merubah sikap saya kepada mereka, yakni memposisikan diri menjadi sahabat, selain juga menjadi orang tua mereka.

Hari itu, resmi saya mulai “ternak teri”-menganter anak dan menganter istri.

Mencoba mengembangkan bisnis nirkabel (wireless)



Selepas dari Indosat saya berkerja pada grup Infoasia dan ditempatkan di anak perusahaannya PT Napsindo Primatel Internasional. Dalam waktu kurang 2 tahun, saya berhasil melakukan turn over atas Napsindo dari suatu non-operasional company menjadi operasional company. Setelah itu pada bulan Januari 2004, saya mengajukan permintaan berhenti, karena merasa bahwa satu lagi tugas telah diselesaikan dengan baik.

Atas permintaan dari Widya Purnama, dirut Indosat saat itu, yang meminta saya agar saya dapat mencarikan investor yang dapat membantu Indosat menggelar jaringan telepon lokal nir-kabel (*wireless*), saya mencoba untuk kembali terlibat dalam proyek telekomunikasi. Bersama dengan tiga rekan lainnya saya membentuk PT Quad Communication Integraration yang mempunyai 3 anak perusahaan, sesuai dengan rencana operasional di tiga wilayah, Sumatera, Kalimantan dan Jawa Tengah. Selama 9 bulan tim saya berhasil membuat suatu rancang bangun sistem operasi CDMA StarOne milik Indosat untuk wilayah kerja Kalimantan, Sumatera dan Jawa Tengah dengan kapasitas total 400.000 sst.

Pada saat itu tim saya berhasil membuat suatu disain rancang bangun sistem CDMA yang apabila jadi diimplentasikan biayanya, hanya setengah dari biaya pembangunan Flexi atau StarOne. Proyek ini gagal dilaksanakan, walaupun kontrak-kontrak dengan Ericsson dan ZTE sudah ditandatangani, karena investornya pada saat-saat terakhir mengundurkan diri yang membuat Dirut Indosat marah besar ketika itu.

Mengantarkan anak ke gerbang masa depan

Sore dimusim gugur di Toronto terlihat pemandangan yang sangat indah. Dua minggu sudah kami sekeluarga berada di Toronto, Kanada untuk mengantar anak sulung saya bersekolah melanjutkan menuntut ilmu di Universitas di Toronto, hari itu pada tengah malam rencananya saya, istri dan anak bungsu kami akan kembali ke Jakarta.. Anak sulung saya ini memilih untuk kuliah di Toronto karena dia sewaktu masih di SMA mencari universitas yang menurut dia dapat memperoleh ilmu yang dapat dipakainya untuk membangun Indonesia dimasa mendatang.

Sarana internet dan hubungannya dengan banyak teman-temannya diseluruh dunia membuatnya berkeputusan untuk melanjutkan kuliah di Waterloo, Kanada, mempelajari Mekatronika. Selama SMA, bahkan sejak SD dia telah mencoba mempersiapkan diri untuk bisa bersekolah diluar negeri, kursus-kursus bahasa asing dia ikuti, bahkan TOEFL dia untuk computer-based kalau tidak salah memperoleh skor 270an. Namun demikian karena dia tidak mempunyai sertifikat level A, dia tidak dapat langsung masuk kuliah di universitas di Kanada, tetapi harus melalui tahap persiapan terlebih dahulu. Pada waktu dia mengikuti test potensi akademik di collegenya, nilai yang diperolehnya sangat tinggi sehingga ditawarkan untuk langsung kuliah di universitas, dan pada tahun kedua dia dapat pindah universitas sesuai dengan minat dia.

Siang hari itu, kami semua ada disisi Hotel Novotel, diteriknya matahari menjelang sore, kami memandang anak sulung kami melangkah ke taksi, dia sempat tertegun sebentar, ketika ibunya memanggilnya untuk memeluk dia, saya lihat matanya berkaca-kaca, saya lihat dia berusaha untuk memantapkan langkahnya berpisah dengan kami, masuk ke taksi, mulai menapaki sendiri masa depannya.

Hari itu satu lagi tugas saya untuk mengantar ke gerbang telah terjadi, saya antar anak sulung kami untuk mulai belajar hidup dinegeri orang, mencari bekal untuk hidup masa depannya. Dengan memeluk anak bungsu saya, memandang taksi yang meluncur meninggalkan kami disisi hotel Novotel, saya menyaksikan satu lagi tugas mengantar ke gerbang masa depan telah saya tuntaskan. Tugas saya masih tersisa satu lagi, mengantar anak bungsu saya ke gerbang masa depan. Saya sadar bahwa tugas itu bukanlah tugas yang mudah, dengan status pensiunan memang mendidik anak bukanlah hal yang mudah, tapi bagi saya ada satu kelebihan, yaitu waktu-waktu saya bersama anak bungsu saya, lebih banyak dari pada ketika dengan anak sulung saya. Semoga ini dapat menjadi bekal untuk lebih mengerti sikap dan kelakuan anak bungsu saya dan membimbingnya memasuki gerbang masa depannya.

Kilas balik kehidupan – mengantarkan PT Indosat ke gerbang masa depan

Di depan Hotel Novotel itulah, saya mengenang perjalanan hidup saya, yang hampir sebagian besar waktu telah saya persembahkan untuk mengantarkan PT Indosat ke gerbang masa depan. Saya telah berusaha sekuat tenaga untuk ikut mendorong PT Indosat menjadi perusahaan publik pertama dari Indonesia yang *listing* di New York. Juga saya teringat akan upaya-upaya yang sangat berat untuk mengembangkan bisnis Indosat, melepaskan diri dari ketergantungan pada bisnis Saluran Langsung Internasional (SLI) ke Bisnis Seluler. Saat itu saya sangat khawatir dengan pertumbuhan bisnis SLI yang sangat tergantung kepada PT Telkom. Sedangkan bisnis seluler jauh lebih menguntungkan PT Indosat. Semua ini akhirnya terbukti dengan berjalannya waktu.



Tentang penulis (redaksi)

Budi prasetyo adalah alumni ITB angkatan 1977 dari Jurusan Elektro. Saat menuliskan kisah ini, ia bekerja secara lepas sebagai ahli telekomunikasi di Indonesia. Secara resmi kalau ditanyakan apa bisnisnya saat ini, dijawabnya adalah TERNAK TERI-mengantar anak mengantar istri dan sekali-sekali menyandang status TURIS-turut istri.