

***“Tersesat membawa nikmat – Kisah Insinyur Mesin yang berkarier di IBM & perusahaan Telekomunikasi Fujitsu”  
Ditulis oleh Achmad Sunuadji Sofwan***

**Sebuah iklan**

***not predictable  
not stereotyped  
not conventional  
not like everybody else***

***an experienced professional  
but not just any experienced professional***



***The way the world does business has changed forever. To survive and flourish in this, every business must differentiate itself from competition. Every company must innovate and become special. We have always delivered technology innovation to our customer. Now we partner with them in their business and help them become a special company and stay special. To make our customers special, we need people who are above the ordinary. Who have the confidence, the enthusiasm and the insights to partner with customers and deliver solutions that have a significant positive impact on their business. And who build strong, lasting relationship with them.***

***We are looking for***

Demikian tertulis dalam sebuah paragraf di harian nasional terkemuka. Adalah IBM yang memasang paragraf sepertiga halaman tersebut. Perusahaan yang cukup terpadang di bidang teknologi informasi ini tengah mencari beberapa orang untuk mengisi beberapa posisi yang tengah lowong. Paragraf yang ditampilkan sangat berbeda dibandingkan dengan iklan lowongan kerja lainnya. Dalam paragraf tersebut, cukup detail disebutkan *value* perusahaan, juga *value* yang diinginkan dari calon pelamar.

Ini secara tidak langsung sudah menjadi saringan awal. Singkatnya, ingin disampaikan bahwa jika seseorang tidak cocok atau tidak memiliki *value* seperti yang diinginkan, tidak perlu repot repot mengirimkan lamaran. Coba kita bandingkan dengan kebanyakan paragraf lowongan kerja. Sebagian besar hanya menyebut nama perusahaan berikut posisi yang tersedia serta kualifikasi yang diinginkan. Bahkan tidak sedikit yang ‘alpa’ mencantumkan nama perusahaannya. Alamat pengirimannya pun hanya nomer PO Box.

Cuplikan tersebut diatas saya ambil dari majalah SWA terbitan 29 Maret 2007. Saya ambil untuk melukiskan bahwa IBM benar-benar salah satu perusahaan global yang special, terkemuka, dan mempunyai ‘Value’ yang tersendiri. Lebih dari itu, saya merasa bangga menjadi bagian dari IBM selama 18 tahun.

Masih perlu tambahan bukti bahwa IBM suatu perusahaan yang spesial, yang mampu ‘mengindoktrinasi’ pegawainya dengan seribu satu macam personal development skill untuk menjadi *someone special* dalam arti positif ?

### Nopember 1983....

Di hari-hari awal saya menjadi pegawai IBM, seperti biasa untuk orientasi pegawai baru, diisi dengan presentasi, diskusi dengan para senior perusahaan (sebagian besar alumni ITB, sehingga merasa kembali ke kampus) mengenai operasi IBM di Indonesia. Salah satu presenter adalah Harianto Mangkusasono (alumni MIPA ITB, kimia atau matematika saya tidak yakin), yaitu orang nomor satu di sales. Dia menceritakan beberapa waktu yang lalu ada tugas perusahaan ke New York, kemudian pada waktu masuk Hotel, petugas Hotel yang menyambut dia langsung menebak "are you from IBM ?".....

### 30 Maret 2007.....

Saya dalam perjalanan pulang dari Singapore dalam suatu day-trip urusan kantor. Di SQ, disebelah saya duduk anak muda (yang ternyata kemudian saya tahu dari ITB TI 1996, dan dari SMA yang sama dengan saya, SMA 1 Solo), mengajak ngobrol. Setelah beberapa basa-basi sebagai *ice breaker*, dia menceritakan bekerja di Anlene, dan menanyakan saya bekerja dimana. Saya jawab di Fujitsu. Kelihatannya masih ada pertanyaan yang menggantung di wajahnya. Setelah beberapa kalimat, dia menanyakan saya sudah berapa lama di Fujitsu, saya jawab baru dua tahun. Ooo, begitu respons dia, kemudian dia tanya sebelumnya dimana ? Saya jawab di Multipolar.

Kembali kelihatan rasa belum puas di wajahnya. Setelah terdiam beberapa saat, dia menanyakan kembali saya berapa lama di Mutipolar. Saya jawab 3 tahun, dan kali ini saya tidak mau menyimpan jawaban yang dia cari, langsung saya sambung, sebelumnya 18 tahun di IBM. Terpancar rasa lega di wajahnya, "ternyata betul Bapak dari IBM" ..... Jadi, meminjam istilah Tukul Arwana, mungkin ada suatu 'aura' IBM yang melekat pada saya, bahkan 6 tahun setelah saya meninggalkan IBM !

Ternyata memang semua training yang pernah saya jalani di IBM, secara tidak sadar membuat kita menjadi seseorang yang special, dengan *value* yang special bekerja di company yang special. Mohon maaf kalau terdengar agak berlebihan, tetapi banyak factor yang mendukung bahwa IBM adalah suatu perusahaan special.

### Tentang IBM – si "survivor"

IBM adalah salah satu perusahaan IT terkemuka yang sudah berdiri sejak 1920an dan masih survive sampai sekarang (sedangkan banyak perusahaan IT sudah almarhum seperti Wang, Prime, Radio Shack, Texas Instrument, Honeywell, Amdahl, DEC, Compac dll), mempunyai revenue tahun 2006 sebesar US\$ 91 Billion (hanya kalah dari HP, US\$ 94B), 200 ribu lebih karyawan diseluruh dunia, bertahun-tahun mengantongi predikat perusahaan yang terbanyak mendaftarkan paten di US. Perusahaan yang telah melampaui berbagai macam badai dalam perjalanan ekonomi dunia dan masih survive dan profitable sampai sekarang.



Perusahaan yang telah melampaui beberapa transformasi bisnis dengan sukses, sehingga sering sekali masuk 'case study' dalam kurikulum sekolah-sekolah bisnis terkemuka didunia. Perusahaan yang dikenal sebagai salah satu sumber SDM yang handal disamping Citibank, sehingga secara bergurau disebut sebagai 'business school'. Masih banyak hal yang bisa kita bahas mengenai hal ini.

### Kisah kuliah-ku

Tapi bagaimana itu semua bermula ? Bagaimana tukang insinyur mesin bisa nyasar masuk IBM selama 18 tahun, dan bahkan berlanjut nyasar di dunia IT selama 24 tahun ? Suatu permulaan yang

sungguh tak terduga. Perjalanan hidup seseorang benar-benar merupakan misteri. Kita kadang-kadang tidak mengira hal-hal yang sepele akan menentukan perjalanan hidup kita.

Dalam masa kuliah, catatan beberapa hal yang berkesan :

- Dalam menyelesaikan kuliah bisa dibilang serius-serius-santai. IP semester 1 (Matrikulasi) adalah 4 koma, semester terakhir juga 4 (Skripsi), tetapi ditengah-tengah ada semester yang IP nya 1 koma !
- Saya sampai sekarang tidak lulus kuliah Pengantar Elektronika TPB1 karena dapat E. Tetapi karena tahun berikutnya (ITB 78) tidak ada program Matrikulasi maka nilai Matrikulasi (B) digabung TPB1 (E) menjadi C. Lulus tanpa mengulang.
- Dua kali NRP 88, TPB dan Sarjana Muda. Jadi sekarang kalau ketemu angkatan yang lebih muda bisa ngaku angkatan 88.
- Meskipun demikian bisa lulus dan diwisuda Maret 1983 yang merupakan angkatan kedua di Mesin 77 (hanya sekitar 5 orang yang diwisuda Oktober 1982).
- Dosen yang paling berkesan adalah Dosen pembimbing Prof Wiranto Arismunandar, yang sangat bersahaja. Suatu hari, di depan Lab Motor Bakar, mobil Fiat 124 beliau kempes ban. Didalam Lab, serombongan mahasiswa Mesin sedang mengerjakan tugas akhir. Beliau menolak dengan tegas uluran tangan para pria macho M77 untuk mengganti ban, dan dengan tenang menyingsingkan lengan bajunya dan mengganti sendiri. Sangat kontras dengan dosen pembimbing yang lain, yang jauh lebih junior, yang tega menyuruh mahasiswanya menjemput di stasiun Bandung waktu dia datang dengan Parahiangan dari Jakarta.



### **Iseng-iseng yang akhirnya berdampak bekerja 18 tahun di IBM**

Dalam tahap-tahap akhir menyelesaikan studi di ITB, tidak pernah sekalipun terlintas nama IBM sebagai tempat tujuan mencari pekerjaan. Hal yang wajar karena saya dari Departemen Mesin. Nama-nama perusahaan yang muncul adalah Astra, Total, Schlumberger, Union Oil dll. Nama IBM hanya saya kenal dari mesin ketik electric yang saya pakai menyelesaikan tugas akhir. Bahkan pada waktu itu, satu-satunya pelajaran IT yang diterima mahasiswa Mesin adalah Analisa Numerik. Itupun saya lulus dengan bantuan senior saya, Aguskanda, yang membuat tugas dari komputernya di RS Hasan Sadikin (kalau nggak salah merknya Radio Shack). Jadi benar-benar buta IT.

Bahkan setelah lulus awal 1983, tetap nama IBM tidak ada di otak saya. Saya ditawari dosen pembimbing junior untuk bergabung di perusahaan yang baru dia bentuk di Bandung, dengan sasaran membuat pemanas surya seperti Solahart. Akan tetapi setelah berjalan beberapa bulan, kemajuannya sangat tidak jelas, sehingga saya pamit keluar. Setelah pulang kampung beberapa hari, saya balik ke kampus, melegalisir ijazah sebagai persiapan melamar ke beberapa perusahaan yang saya sebut diatas. Dari Departemen Mesin, saya berjalan melewati Student Center Timur dan ternyata sedang ada presentasi dari IBM sebagai bagian dari *Campus Recruitment*.

Saya *iseng-iseng* masuk karena ada beberapa teman didalam dan karena ada *snack* yang disediakan. Setelah presentasi selesai, dibagikan formulir application, dan iseng-iseng saya isi. Esok harinya, diadakan wawancara (2 kali) di Panghegar, lagi-lagi saya iseng-iseng ikut. Yang saya ingat Cuma sekretaris IBM yang cantik *menarik* yang menerima kami di Panghegar. Pada saat itu benar-benar tidak terlintas kerja di IBM, dan tidak ada bayangan IBM itu perusahaan apa. Bahkan setelah iseng-

iseng ikut proses-proses berikutnya di Jakarta dengan fasilitas *menginap gratis* di President Hotel, sekarang Hotel Nikko (wawancara ke 3, aptitude test, test bahasa Inggris), masih belum terbayang IBM itu apa.

Setelah serangkaian test di IBM, kerja di IBM masih belum terbayang. Malahan saya ikut beberapa test di perusahaan lain yang memang menjadi tujuan saya. Diantaranya sempat ke Balikpapan untuk test di TOTAL, termasuk trip dengan helikopter ke field mereka. Dalam waktu penantian hasil-hasil test, ternyata panggilan dari IBM datang duluan. Melihat gaji yang lumayan besar pada waktu itu (Rp 450 ribu), maka saya putuskan coba-coba dulu sambil menunggu hasil dari TOTAL dll. Coba-coba ini ternyata berlangsung selama 18 tahun ! Jadi bermula dari iseng-iseng, tertarik dengan snack di SC Timur, sekretaris IBM yang menarik, menginap gratis di President Hotel, ternyata mempengaruhi jalan hidup saya sampai sekarang.

### **IBM & pembinaan sumber daya manusia**

Sudah banyak buku yang ditulis mengenai IBM, saya hanya ingin share mengenai pengalaman saya selama 18 tahun di IBM, dengan harapan bisa menjadi masukan mengenai bagaimana seharusnya suatu perusahaan dikelola.

Human Resource Management (HRM) merupakan salah satu kekuatan IBM yang tidak bisa dipungkiri. Mulai dari hiring, training bahkan sampai firing, sudah mempunyai proses standard baku, transparan dan selalu berkembang (innovate). Pada waktu itu, kami menjalani training selama 12 bulan karena memang benar-benar belajar IT dari awal. Dalam perkembangan karir saya di IBM selanjutnya, setiap karyawan di IBM mempunyai target untuk menjalani training dalam waktu tertentu setiap tahunnya, mulai dari karyawan posisi paling bawah sampai pucuk pimpinan.

Beberapa hal yang lucu dalam awal karir di IBM :

- Di sekolah (SMP, SMA) saya sangat benci pelajaran mengarang, ternyata di IBM selama 18 tahun saya selalu di posisi Sales yang berarti tiap hari harus membuat banyak surat dan proposal. Jadi jangan kita membenci sesuatu, jangan-jangan yang kita benci malah akan selalu menyertai kita.
- Suatu hari saya diperintahkan mengantar 'punch card' ke Union Oil (generasi sekarang mungkin harus ke perpustakaan atau museum untuk tahu apa itu punch card). Karena packagingnya tidak rapi, punch card tersebut jatuh. Karena buta IT, pada waktu merapikan, saya secara sembarangan menyusun punch card tersebut. Bisa dibayangkan IT Mgr di Union Oil marah-marah karena programingnya berantakan.



menjelaskan. Bukannya tambah jelas, tapi malah tambah tidak jelas karena bahasa Inggrisnya bermacam versi, ada versi Jawa ada Padang ada Cirebon dan ada Betawi.

- Dalam training di Hongkong (bersama beberapa teman IBM Indonesia dari ITB 77/78), kita-kita sangat minim kemampuan bahasa Inggris, sehingga kalau salah seorang dari IBM'er Indonesia menanyakan sesuatu ke instruktur, bahasa Inggrisnya tidak bisa dimengerti sehingga yang lain harus membantu

Salah satu contoh lain dalam HRM yang jarang dijumpai di lain perusahaan, setiap kali kita dipromosikan atau berpindah ke suatu posisi baru, maka hari pertama kita diposisi baru tersebut kita sudah harus memikirkan siapa pengganti kita nanti di posisi ini ! Di satu sisi, ini untuk menjaga kelangsungan perusahaan, supaya tidak tergantung kepada seseorang tapi tergantung pada suatu sistem yang tertata rapi. Tidak ada satupun posisi di IBM yang tidak tergantikan. Disisi lain, juga memberikan kesempatan kita promosi, sehingga kalau ada suatu posisi promosi yang lowong, maka tidak ada alasan kita tidak bisa mengisinya hanya karena tidak ada yang bisa menggantikan posisi kita yang sekarang.

### **IBM & merit system mereka**

Masih dalam HRM, IBM menerapkan dengan konsistem prinsip merit pay system. Dalam posisi yang sama, belum tentu karyawan yang satu bergaji sama dengan yang lain, karena semua tergantung prestasi seseorang.

Sejalan dengan itu, IBM juga memutuskan promosi berdasarkan prestasi seseorang, bukan berdasarkan kedekatan seseorang dengan pimpinan atau like dislike. Dengan demikian, semua karyawan akan terpacu untuk berprestasi sebaik mungkin karena semuanya serba transparan. Untuk Sales, salah satu penghargaan tertinggi adalah 'Hundred Percent Club' atau pencapaian 100% target yang ditugaskan, dengan puncaknya suatu event diluar negeri (bergantian lokasi setiap tahun) yang diisi motivational program kelas dunia dan penghargaan lanjutan diantara para HPC'er. Beberapa kali saya masuk dalam HPC event dan beberapa kali pula mendapatkan penghargaan lanjutan tersebut.

Promosi juga tidak diberikan berdasarkan latar belakang pendidikan, melainkan prestasi. Ada seorang trainee, Doktor lulusan luar negeri yang terpaksa dikeluarkan karena tidak berprestasi. Akan tetapi ada seorang bukan sarjana yang dipromosikan menjadi manager, atau lulusan sekretaris yang menjadi orang nomor satu di HRD. Demikian juga dengan reward system. Banyak sekali reward yang tersedia, yang akan diberikan berdasarkan prestasi seseorang. Namun demikian, untuk yang tidak berprestasi, akan diberikan punishment atau yang paling fatal harus bersiap-siap mengundurkan diri.

Dengan iklim kerja yang sangat kondusif, setiap orang bekerja secara maksimum, mengeluarkan segala kemampuan mereka untuk berprestasi. Demikian juga semua orang mempunyai dedikasi yang tinggi. Karyawan betah berlama-lama dikantor tanpa diminta kalau memang pekerjaan mengharuskan demikian. Pulang pagi sering harus dijalan kalau ada tender yang harus di-submit pagi harinya.



### **Proyek kenangan-ku di Garuda**

Efek samping dari kondisi ini adalah tingginya pressure di tempat kerja kita. Pressure tertinggi yang pernah saya alami adalah akhir tahun 80an, dimana karena tuntutan target, saya mengirim mainframe IBM seharga jutaan US\$ ke Garuda pada bulan Maret, sebelum persetujuan Sekneg (waktu itu untuk BUMN harus ada persetujuan Setneg). Jadilah Garuda dan IBM dimarahi habis dan terancam harus mencabut kembali Mainframe yang sudah terpasang, dan selama 8 bulan berikutnya, hampir tiap hari harus nongkrong di Setneg, menjelaskan permasalahannya. Saya sempat merayakan malam tahun baru tahun 1988/9 bersama istri dan

anak-anak di kantor PT Garuda di kemayoran untuk memastikan proyek komputer di Garuda berjalan dengan baik.

Karyawan juga dituntut bekerja dengan profesionalisme yang tinggi. Kalau Sales IBM ditugaskan untuk melayani Customer Bank, maka ia harus menguasai segala seluk beluk perbankan dengan segala terminologi dan business proses didalamnya. Pada waktu ditugaskan untuk Garuda, saya sempat diminta presentasi di PT Indosat untuk cerita ke mereka mengenai busines penerbangan international, national dan khususnya Garuda.

### **IBM & Program certified professional**

Salah satu contoh tuntutan professional ini juga tercermin dalam program 'IBM Certified Professional (ICP)' dimana untuk beberapa profesi (terutama Sales related), karyawan diminta meningkatkan skill mengenai bidang yang ditugasi dengan beberapa training (termasuk 2 kali short course 2 minggu di Harvard), kemudian menuliskan semacam 'skripsi' yang harus dipertahankan dengan Dosen dari Harvard, dan baru dinyatakan lulus setelah menjalani ujian didepan Dewan ICP.

Para ICP ini mempunyai tempat tersendiri (exclusive) di IBM dengan remunerasi dan fasilitas tersendiri pula. Saya sempat menjalani program ini, dengan spesialisasi Telekomunikasi, tetapi baru sampai skripsi, belum menjalani sidang keburu keluar dari IBM. Tidak heran kalau ada pendapat bahwa kerja di IBM sama saja dengan mengambil program MBA.

### **Insentif Sales dan program keluarga di IBM**

Untuk meningkatkan motivasi di Sales, IBM juga mempunyai program incentive yang menarik. Incentive diberikan/dihitung tidak hanya berdasarkan angka target Revenue saja (meskipun angka juga dominan), tetap juga ada beberapa target lain yang strategic untuk perusahaan. Misalnya IBM sedang focus penetrasi ke PC, maka ada target khusus untuk Revenue PC. Hal ini dibuat karena memang pada dasarnya '*people will behave as we incent them*'.

Untuk membuat karyawan nyaman bekerja di IBM, dibuat banyak program yang mengikutsertakan keluarga, seperti 'Children Party', Family Gathering, peringatan beberapa hari besar yang diisi ceramah, bermacam unit kegiatan olahraga, kegiatan sosial, bahkan pada suatu masa ada acara malam tahun baru di tempat-tempat yang bagus.

IBM juga terkenal karena memegang prinsip-prinsip yang kuat dalam menjalankan busines yang ethical. Disamping 'Basic Belief' atau semacam Pancasila yang harus dipatuhi karyawan (dengan resiko dikeluarkan untuk pelanggaran), juga ada serangkaian etika bisnis yang harus diikuti. Hanya sayangnya, seiring dengan peraturan pemerintah bagi PMA untuk menjalankan business di Indonesia dengan menunjuk perusahaan lokal sebagai partner, maka etika bisnis ini susah dipaksakan untuk diikuti secara penuh oleh para partner ini.



### **IBM & Customer complaint**

Sebagai sales, kita ditekankan untuk memberikan solusi kepada Customer kita. Yang sangat membahagiakan kalau solusi kita bisa membantu bisnis pelanggan untuk berkembang. Customer satisfaction merupakan salah satu tolok ukur utama keberhasilan karyawan/perusahaan. *If we satisfy/delight our Customer, everything else will follow.* Dalam satu tahun bisa dilakukan 3-4 kali survey kepada Customer oleh badan independent diluar IBM. Yang menarik adalah bagaimana karyawan IBM menyikapi complaint customer.

Complaint dianggap suatu yang positive. Kalau customer masih complaint, maka sebenarnya dia masih menginginkan berhubungan dengan IBM, kalau tidak tentunya dengan mudah dia berpaling ke perusahaan IT yang lain. Kalau kita menangani complaint dengan baik, maka sesungguhnya dibalik complaint ada opportunity bisnis yang bisa kita raih. Maka customer complaint masuk dalam agenda rapat BOD mingguan, dan memang banyak case IBM bisa mendapatkan revenue tambahan sesudah sukses menangani complaint.

Sebagai Sales, tentunya sudah banyak proyek komputerisasi yang saya lakukan. Salah satunya yang berkesan adalah otomatisasi tiket di Garuda di tahun 80an, yang membantu Garuda mengidentifikasi banyak kecurangan dalam pembukuan tiket Garuda yang dilakukan orang dalam. Atau membantu Telkom melewati pergantian tahun 1999 ke tahun 2000 (Y2K project) dengan selamat. Namun demikian, harus diakui, banyak juga proyek-proyek komputerisasi yang '*typical Indonesian Project*'. Disini kita menghadapi dilema antara hati nurani dan kebutuhan hidup, dan sebagai manusia biasa saya akui seringkali hal terakhir yang diprioritaskan.

### **IBM & keterbukaan**

Last but not least, factor penting keberhasilan IBM selama ini adalah keterbukaan komunikasi. Berikut ini beberapa contoh :

1. *Employee Opinion Survey (EOS)*, yaitu survey kepuasan karyawan thd perusahaan, terhadap manager, manager's manager, BOD, dan perusahaan, yang dilakukan secara anonymous. Hasil EOS ini bisa membuat seorang Manager kehilangan posisinya kalau tidak memperlakukan karyawan dengan baik.
2. *Open door*, setiap saat setiap karyawan boleh mendatangi setiap manager untuk memberi masukan atau complaint
3. *Speak Up*, hampir sama dengan Open Door
4. *Suggestion Award*, untuk employee yang bisa memberikan masukan untuk kemajuan perusahaan, dengan cash reward.
5. *360 degree evaluation*, dimana setiap karyawan bisa memberikan penilaian kepada karyawan yang lain (peer, manager, bawahan).
6. Transparansi peraturan-peraturan perusahaan
7. *Setting objective* tahunan yang dibicarakan bersama karyawan-manager, kemudian penilaian tahunan/semester yang juga didiskusikan bersama. Penilaian Manager juga tidak bisa sembarangan karena akan dikontrol HR.

### **360 Degree Feedback**



### **Krisis-krisis di IBM**

Dalam karir saya di IBM, ada 3 krisis besar yang dialami IBM, baik yang bersifat global maupun local, yaitu krisis kenaikan harga minyak tahun 1986, krisis kerugian besar IBM tahun 1992 dan krisis moneter Indonesia 1998. Krisis pertama dapat dilalui dengan relative mudah, karena waktu itu bisnis mainframe IBM masih sangat besar dan dominant dengan margin keuntungan yang besar. Meskipun demikian, ternyata manisnya bisnis mainframe ini seakan menggali lobang untuk krisis kedua.

Dengan adanya bisnis mainframe, IBM menjadi *complaisant*, merasa terlalu nyaman, tidak menyadari perubahan-perubahan yang terjadi di dunia IT, dan tidak merasa perlu melakukan perubahan internal. IBM lupa bahwa *the only constant is change*. Pelan tapi pasti, bisnis mainframe berkurang, gelombang perubahan dari centralized menjadi decentralized, client server, 2 tier, 3 tier architecture melanda dunia, dan IBM tidak siap. Tahun 1992 kerugian IBM mencapai hampir US\$ 10 Milyard, dan hampir collapse. CEO waktu itu, John Opel terpaksa turun, digantikan orang yang pada awalnya kelihatan tidak menjanjikan, yaitu Lou Gerstner yang sebelumnya CEO di Nabisco. Mau ngapain CEO perusahaan biskuit menjadi CEO perusahaan IT terbesar di dunia ?



Harus diakui disinilah jelinya para board member IBM memilih CEOnya. Dengan kondisi *complaisant* yang ada di petinggi IBM, yang merasa “kan mainframe kita sangat bagus keuntungannya, kenapa harus berubah ?”, maka satu-satunya jalan untuk melakukan perubahan adalah memasukkan orang yang sama sekali baru ke puncak tertinggi organisasi. Perubahan mendasar paradigme CEO baru adalah, kalau sebelumnya CEO lama menghendaki IBM dipecah-pecah menjadi banyak perusahaan kecil supaya bisa bersaing dengan para competitor, maka Lou sebaliknya berpendapat IBM harus tetap menjadi satu karena kekuatannya disitu, yaitu menjadi IT solution provider yang terintegrasi. Ditambah dengan inisiatif baru, yaitu *e-business*, yang memungkinkan *moment of truth*, yaitu interaksi

antara perusahaan dan pelanggannya dilakukan melalui internet, maka IBM bangkit kembali menjadi perusahaan yang sangat profitable.

### **IBM & Krisis moneter di Indonesia**

Krisis ketiga, yaitu krisis moneter 1998, harus diakui dukungan kantor pusat (HQ) sangat membantu IBM Indonesia (IBM-I) survive. Beberapa catatan dari krisis itu:

- Para pelanggan IBM tidak mampu membayar tagihan IBM (yang hampir seluruhnya dalam US \$), sehingga harus dilakukan ‘write off’ lebih dari Rp 100 miliar. Kalau tidak didukung HQ tentunya IBM-I sudah tutup.
- Untungnya, banyak revenue IBM-I datang dari monthly charge, seperti lisensi software dan pemeliharaan hardware, sehingga masih mempunyai pemasukan untuk kelangsungan hidup. Untuk meringankan pelanggan, IBM juga melakukan potongan kurs menjadi sekitar 4000-5000 rupiah per US\$.
- Dengan revenue yang mengecil, tentunya harus dilakukan pengurangan pegawai. Dalam doktrin IBM, karyawan (yang baik) adalah aset utama, sehingga sayang kalau terpaksa diminta mundur. Maka yang dilakukan adalah memindahkan sebagian karyawan ke IBM-Singapore untuk sementara. Dalam tahun-tahun berikutnya, banyak yang ditarik kembali, tetapi ada juga yang tetap di Singapore, menjadi karyawan IBM Singapore atau IBM Regionel Office.
- Tentu saja penghematan biaya juga menjadi salah satu pilihan. Pada saat inilah banyak program-program kebersamaan karyawan dihapuskan.

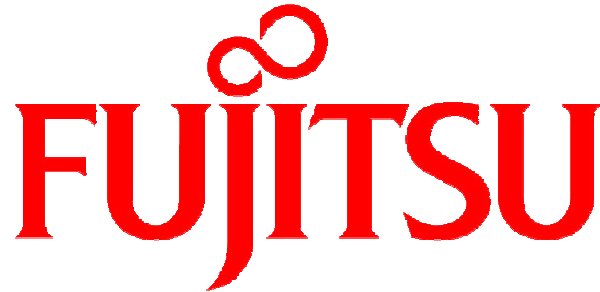
Semua faktor diatas berujung kesatu hal, yaitu kelangsungan hidup dan competitiveness suatu perusahaan. Semua karyawan berusaha berprestasi sebaik mungkin, dan di saat yang sama, tidak ada satu posispun yang tidak bisa tergantikan, sehingga tidak ada ketergantungan perusahaan pada suatu individu, melainkan pada system.

### Kunci kesuksesan IBM yang jarang ditemui perusahaan lokal

Akan tetapi, above all, saya pikir kekuatan terbesar IBM terletak pada satu hal yang sangat simple yaitu **keterbukaan**. Tapi ini menjadi kekuatan yang sangat besar, yang membedakan antara winner dan looser, antara perusahaan yang survive puluhan tahun dan yang berdiri seumur jagung, antara perusahaan yang terus berkembang dan yang mandek dan akhirnya mati, antara perusahaan lokal dan global.

Yang saya amati, ini merupakan kelemahan utama perusahaan lokal. Saya pernah merasakan di Multipolar, yang merupakan salah satu perusahaan terkemuka nasional, tetapi tetap unsur keterbukaan tetap berbeda, sehingga kurang menumbuhkan motivasi karyawan untuk berprestasi.

Kalau perusahaan lokal sekelas Multipolar saja begitu, bagaimana dengan ratusan atau ribuan perusahaan lokal yang tidak sekelas Multipolar ?



### Meninggalkan IBM untuk bergabung dengan Multipolar & akhirnya Fujitsu

Saya akhirnya memutuskan meninggalkan IBM pada tahun 2001, setelah mencapai posisi Country Manager, atau level dibawah Presdir IBM

Indonesia. Sebenarnya sayang, karena sungguh tidak mudah mencapai posisi itu. Perlu tahunan kerja keras, persistence, tahan banting, pressure dan ketatnya persaingan. Tetapi disisi lain, saya melihat kultur pembinaan SDM yang menjadi kekuatan utama IBM, sudah mulai luntur karena tuntutan ketatnya persaingan bisnis IT. Disamping itu juga karena ada tantangan lain diluar IBM dengan remunerasi yang lebih baik diluar, yaitu di Multipolar Corporation (MPC), yaitu perusahaan IT dari grup Lippo.

Sebagai partner terbesar dari IBM, MPC berusaha mengcopy HRM IBM, tetapi karena philosophy nya tidak dikuasai, dan karena masih sangat kental (Mochtar Riady) business familynya, maka tidak berhasil menciptakan suasana kerja yang sama dengan IBM, bahkan mendekatipun tidak. Dengan menyesal, sayapun pamit dari MPC tahun 2005 awal, untuk bergabung dengan Fujitsu, satu perusahaan IT dan Telekomunikasi terkemuka dari Jepang.

### Tersesat di dunia Telekomunikasi

Sampai saat ini, Fujitsu masih memasarkan produk-produk telekomunikasi terutama di transmisi seperti Radio Microwave, Fibre Optik sampai Submarine Cable. Maka makin jauhlah ketersesatan saya, masuk dunia telekomunikasi yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya.

Suatu hal yang menarik di Fujitsu (selain remunerasi tentunya), adalah bahwa management Jepang sangat menjunjung sopan santun. Sangat berbeda dengan IBM dengan gaya manajemen Amerika yang tegas cenderung kejam, maka manajemen Jepang (setidaknya di Fujitsu, saya belum tahu apakah typical Jepang begitu) lebih toleran dalam menghadapi suatu kegagalan. Kalau di IBM, dalam 1 minggu bisa terjadi 3-4 kali review mengenai pencapaian target, oleh kantor pusat, dan kalau target tidak tercapai, believe me, review tersebut akan menjadi 'killing field'. Di Fujitsu, review hanya sebulan sekali. Beruntung di Fujitsu, dua tahun terakhir prestasi tidaklah jelek, revenue naik 2 kali lipat.

Saya berharap bahwa ini merupakan perusahaan terakhir saya mengingat usia hampir kepala 5. Disamping itu, rasanya sudah cukup jauh ketersesatan saya dari mesin ke IT dan Telekomunikasi, dan rasanya sudah cukup lengkap saya merasakan beberapa gaya manajemen yaitu Amerika, Lokal (Lippo) dan Jepang.

### **Kegalauan-ku**

Sebagai penutup, ada beberapa catatan kegalauan saya setelah melakukan renungan perjalanan karir saya selama 24 tahun :

- Tidak adanya 'linked and match' antara universitas and lapangan kerja, sehingga 6 tahun masa kuliah di ITB yang saya jalani seakan-akan wasted. Mungkin sekolah kedinasan dalam hal ini lebih tepat. Satu hal lagi, saya tidak jadi melamar ke Astra, karena saya dengar dari para senior, di Astra pun kita tidak mendesign mobil sendiri.
- Di kampus, saya ditekankan untuk membuka lapangan kerja kalau sudah lulus nanti, bukannya menjadi pegawai. Instruksi ini belum sempat saya jalankan secara penuh. Akan tetapi, meskipun sedikit, dengan mengembangkan bisnis di unit kerja saya ini juga berarti membuka lapangan kerja karena saya akan membutuhkan pegawai baru.

Namun demikian, saya berharap suatu waktu kegalauan tersebut diatas dapat berkurang. Bukankah bisnis Aqua dimulai pendirinya pada saat beliau sudah berusia kepala 5 ?



### **Tentang keluargaku dan stress dalam pekerjaan**

Saya selalu berusaha mempunyai "*balance life, work hard, play hard*". Bagi saya untuk mengatasi pressure yang tinggi, saya harus yakinkan bahwa sudah berusaha mengerjakan yang terbaik, jadi apapun hasilnya hal itu sudah maksimum yang bisa kita kerjakan. Keseimbangan antara keluarga, karir dan kesehatan harus selalu dijaga. Saat ini istri saya bekerja sebagai eselon 2 di Kominfo, sedangkan anak-anak (kembar laki dan perempuan) sudah kuliah.

### **Tentang penulis (Redaksi)**

Achmad Sunuadji Sofwan adalah alumni jurusan Teknik Mesin. Ia sering dipanggil dengan nama pendek "Sunu", atau beberapa teman lain juga memanggil "Kemad". Saat menuliskan kisah ini, Sunu bekerja sebagai salah satu pimpinan di Fujitsu Indonesia.