

## BAB IV

### REGENERASI KEPEMIMPINAN

Pada saat ini, Bersih Sehat sudah sampai pada titik di mana pihak lain mengajak kerjasama. Baik kerjasama dalam bentuk *franchise* atau pun dalam bentuk kerja sama *profit sharing*. Tawaran-tawaran ini selalu tidak bisa dipenuhi karena adanya kekhawatiran perbedaan prinsip bisnis, tata cara pengelolaan dan konsistensi kualitas. Contoh: beberapa hotel pernah menawarkan kerjasama dengan Bersih Sehat untuk membuka cabang, tetapi ruangan yang disediakan luasnya tidak memenuhi syarat seperti yang diajukan Bersih Sehat. Pihak Hotel menawarkan solusi untuk memijat tamu di kamar hotel. Konsistensi pelayanan Bersih Sehat akan sulit dikendalikan pada kondisi tersebut.

Pada saat ini, kepemilikan dan kepemimpinan usaha ini dipegang oleh pendiri sendiri. Untuk regenerasi kepemimpinan, ada beberapa alternatif yang bisa dipilih, diantaranya :

#### **4.1. Ahli Waris**

Pendiri menekankan kepada karyawan, agar tidak bergantung pada ahli waris, dalam hal ini istri dan putri tunggal pendiri. Pendiri tidak dapat memaksakan ahli waris untuk menyenangi bisnis ini. Kepada semua karyawan, pendiri selalu menekankan bahwa ada 4 kemungkinan yang bisa terjadi pada ahli waris (Putri tunggal pendiri) dalam meneruskan bisnis ini:

- a. ahli waris tidak mempunyai kemauan dan tidak mempunyai kemampuan teknis dan manajemen dalam meneruskan bisnis ini.
- b. ahli waris mempunyai kemauan tetapi tidak mempunyai kemampuan teknis dan manajemen dalam meneruskan bisnis ini.
- c. ahli waris tidak mempunyai kemauan tetapi mempunyai kemampuan teknis dan manajemen dalam meneruskan bisnis ini.
- d. ahli waris mempunyai kemauan serta kemampuan teknis dan manajemen dalam meneruskan bisnis ini (pilihan yang terbaik dan menjadi harapan pendiri).

Apa pun alternatif yang terjadi, tetap dibutuhkan karyawan yang profesional untuk membantu kelangsungan bisnis ini.

#### **4.2. Karyawan**

Dengan empat kemungkinan di atas, pendiri berusaha merangsang semua karyawan untuk mengelola perusahaan secara profesional, mandiri, dan jujur seolah-olah tidak akan ada orang lain yang akan melanjutkan kepemimpinan perusahaan.

Beberapa arahan yang selalu pendiri berikan kepada ahli waris dan karyawan Dayu Group adalah:

##### **a. Jangan tergantung pada satu orang**

Dalam mengelola perusahaan tidak boleh tergantung kepada satu orang saja. Prinsip tersebut berlaku di semua lini pekerjaan. Satu pekerjaan harus dapat dilakukan oleh beberapa karyawan, sehingga ketika salah satu karyawan berhalangan maka pekerjaan itu tidak terbengkalai.

Hal tersebut berlaku juga terhadap kepemimpinan perusahaan. Apabila terjadi kemungkinan pertama sampai ketiga pada ahli waris, maka semua karyawan harus tetap dapat menjalankan usaha ini sesuai dengan konsep awal pendirian Bersih Sehat.

Untuk membuat perusahaan memiliki umur panjang (*living company*) diperlukan sinergi semua lapisan. Sinergi seluruh karyawan akan membuat perusahaan ini akan tetap hidup. Harapan pendiri, Bersih Sehat merupakan usaha yang akan hidup selama ratusan tahun. Pada perusahaan yang sudah berumur panjang, pergantian tampuk kepemimpinan seharusnya tidak mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan tetap hidup karena semua pekerjaan tetap dapat berjalan lancar tanpa tergantung pada siapa pun yang memimpin.

##### **b. Inovasi**

Kepada karyawan ditekankan bahwa salah satu kunci keberhasilan bisnis adalah faktor inovasi yang tiada henti (*continous innovation*). Inovasi harus dilakukan untuk mempertahankan mau pun meningkatkan posisi kinerja perusahaan.

Inovasi yang dilakukan pendiri saat menjalankan bisnis mungkin tidak terhitung banyaknya. Pada semua bisnis yang dilakukan, pendiri selalu berusaha

menjajaki dan memperkenalkan kemungkinan layanan dan produk baru kepada pelanggan. Untuk bisnis Bersih Sehat, beragam jenis layanan baru telah diperkenalkan pendiri kepada konsumen, seperti pijat refleksi, shiatshu, akupressure, spa, lulur dan aroma therapy. Sementara itu, bentuk inovasi yang dilakukan pada bisnis makanan Jepang Midori terutama berkaitan dengan ragam menu yang disajikan. Selain selalu menyajikan menu baru, juga ada penambahan jam buka restoran. Midori cabang Bandung, tiap hari Jumat dan Sabtu malam buka sampai jam 24.00. Sedang pagi hari, di cabang Bintaro dan Bandung tiap Sabtu dan Minggu pagi, buka mulai jam 7.00, menyajikan sarapan berupa bubur ayam dan dim sum. Salah satu inovasi lain di restoran Midori adalah menyediakan layanan koneksi internet nirkabel gratis (*free hotspot*).

Pendiri juga menekankan kepada manajer dan karyawan untuk selalu melakukan inovasi-inovasi dari hal-hal yang kecil dahulu. Kemudian dari hal yang kecil, bisa menimbulkan inspirasi untuk membuat inovasi yang lebih besar. Inovasi yang tercipta, akan membuat usaha tetap hidup dan selalu berkembang.

### c. Boleh berintuisi tapi jangan spekulasi

Memakai intuisi memang sangat penting dilakukan saat bekerja dan menjalankan bisnis. Namun pendiri tidak setuju jika dikatakan intuisi dilakukan tanpa pertimbangan rasional.

Seringkali pendiri mengatakan kepada seluruh manajer di dalam menjalankan bisnis, intuisi seringkali digunakan dalam mengambil keputusan. Kualitas keputusan yang diambil berdasarkan intuisi seharusnya semakin baik dari waktu ke waktu. Jika sebagai pemula, dari 10 keputusan bisnis yang diambil, bisa-bisa yang salah 15. Hal tersebut, terjadi karena adanya *multiplier effect*. Suatu kesalahan pengambilan keputusan bisa berakibat pada kesalahan-kesalahan lain secara beruntun.

Meski pun demikian, pendiri selalu mengatakan kepada karyawan agar tidak pernah jera untuk mencoba lagi proses pengambilan keputusan. Seiring dengan pengalaman yang diperoleh seseorang, dan semakin banyaknya internal data atau memori bisnis yang terekam dengan baik di dalam otak, maka akan ada peningkatan kualitas keputusan yang diambil. Dari sepuluh keputusan yang diambil, kalau yang salah satu atau dua, bagi pendiri wajar

Seseorang akan dapat menerapkan intuisi dengan tepat dalam mengambil keputusan, setelah betul-betul terlatih. Apalagi kalau diiringi dengan pertimbangan yang mendalam. Kualitas keputusan akan tinggi.

#### **d. Jangan takut salah**

Menurut pendiri, *risk taking* memang harus dilakukan dalam berbisnis, terlebih lagi di Indonesia. Salah satu penyebabnya adalah tingkat ketidakpastian (*uncertainty*) yang tinggi.

Dalam melakukan *risk taking*, terutama pengalokasian sumber daya untuk mendukung bisnis yang penuh ketidakpastian, pendiri memiliki formula yang pendiri adopsi dari ilmu Teknik Sipil. Di dalam teknik sipil, kita mengenal adanya *safety factor*. Misalnya, pondasi bangunan yang akan dipakai untuk menopang beban seberat 10 ton, dia harus lulus uji dengan berat 30 ton. Sehingga *safety factor* pondasi tersebut 3 kali dari beban riil. Begitu pula dalam bisnis, jika memiliki dana, paling besar bisa dialokasikan untuk bisnis baru sebesar 30 persen. Hanya saja, hitung-hitungan ini tidak bersifat mutlak. Karena bisnis memiliki banyak faktor lain yang juga harus diperhatikan.

*Risk taking* harus dibedakan dengan spekulasi. Spekulasi, merupakan pengambilan keputusan yang tidak didasarkan pada hitung-hitungan logis sama sekali. Jika diilustrasikan, misalnya, ada tawaran untuk mengambil sebuah proyek atau tidak. Pengambilan keputusan spekulatif dilakukan dengan melempar koin ke udara, dan apa pun sisi yang tampak dari koin merupakan pilihan keputusan bisnis. Jika keluar gambar maka proyek tersebut diambil, jika angka maka tidak diambil. Spekulasi sangat tidak disarankan dalam mengambil keputusan bisnis.

Hal-hal tersebut sering dijadikan contoh oleh pendiri ketika melakukan briefing ke karyawan-karyawan.

#### **e. Internal marketing**

Di dalam dunia pemasaran, selain dikenal eksternal marketing, terdapat juga istilah internal marketing. Jika eksternal marketing merupakan kegiatan pemasaran yang ditujukan kepada konsumen, internal marketing lebih ditujukan kepada karyawan. Bisa dikatakan bahwa internal marketing adalah menganggap sesama

karyawan sebagai konsumen yang juga harus dilayani serta dipuaskan kebutuhannya. Kegiatan pemasaran terhadap karyawan sangat penting dilakukan, bahkan bisa dikatakan sebagai salah satu kunci keberhasilan bisnis jasa. Kualitas layanan yang dilakukan karyawan merupakan *competitive advantage* bagi suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan.

Tujuan dari internal marketing adalah menciptakan kepuasan kerja para karyawan, memastikan karyawan bekerja sesuai fungsinya, dan memikat serta mempertahankan karyawan yang berkualitas. Pendiri meyakini, jika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dia lakukan, maka karyawan akan mampu menyajikan kinerja yang prima, yang pada akhirnya akan meningkatkan *performance* perusahaan.

Contoh bentuk internal marketing yang dilakukan pendiri adalah menyediakan asuransi kesehatan dan memberikan tunjangan pensiun. Selain itu, pelatihan secara berkala juga dilakukan. Dengan tradisi pelatihan yang bagus, karyawan bisa semakin nyaman bekerja, karena tahu pasti apa yang harus dikerjakan dan memahami standar-standar yang ditetapkan manajemen.

Jika mengacu pada salah satu indikator kepuasan karyawan, yaitu minimnya *turnover* dan rata-rata karyawan mempunyai masa kerja yang lama, maka bisa dikatakan para pegawai Bersih Sehat saat ini cukup puas. Di Bersih Sehat, sangat mudah menjumpai karyawan yang bekerja selama lebih dari 10 tahun. Bahkan, di cabang pertama Bersih Sehat di Mayestik, ada 8 dari 58 pemijat yang bertugas di sana memiliki masa kerja lebih dari 20 tahun, termasuk yang bekerja sejak awal Bersih sehat berdiri, 25 tahun yang lalu.

Internal marketing merupakan bentuk pelayanan bagi semua karyawan Dayu Group. Konsumen kita adalah orang yang menggunakan sesuatu atau berproses setelah kita. Konsumen tersebut bisa jadi adalah karyawan yang satu level, level di bawahnya maupun level di atasnya. Salah satu contohnya jika seorang karyawan memakai kamar mandi atau WC, maka ia wajib membersihkannya, membetulkan letak tisu dan mengembalikan ke kondisi awal sehingga pengguna setelahnya dapat menggunakannya dengan mudah dan nyaman.

**f. *Do it now* (Jangan menunda pekerjaan)**

Menurut pendiri jangan pernah menunda pekerjaan yang bisa diselesaikan sekarang. Jika muncul suatu peluang harus cepat diambil dan ditindak lanjuti, sebab bila tidak, maka hilanglah satu kesempatan untuk mendapatkan kesuksesan.

**4.3. *Franchise* (Waralaba)**

Pada dasarnya pendiri tidak menginginkan usaha yang telah dirintis selama 25 tahun ini diwaralabakan, karena apabila diwaralaba pengendalian terhadap konsistensi konsep Bersih Sehat akan lebih sulit dilakukan. Bisa terjadi pewaralaba hanya akan mengejar keuntungan dan kembalinya modal sebesar-besarnya dan dalam waktu yang secepat-cepatnya tanpa mempertimbangkan konsep yang dibangun sejak awal pendirian.

Apabila hukum yang melindungi sistem waralaba sudah jelas dan konsep Bersih Sehat tetap dapat dipertahankan dengan baik, tidak menutup kemungkinan Bersih Sehat dapat diwaralabakan. Hal tersebut tergantung intuisi bisnis dari penerus.

Selama lebih dari 25 tahun, bisnis ini bergantung pada kreativitas pendiri selaku pendiri dan pemilik Bersih Sehat. Sebuah PR yang besar, adalah bagaimana pendiri dapat mewariskan kemampuan tersebut kepada ahli waris dan karyawan selaku penerus. Muncul beberapa pertanyaan dalam benak pendiri, seperti:

1. Apakah Dayu Group dengan Bersih Sehat di dalamnya akan berubah dari sebuah perusahaan milik pribadi pendiri menjadi milik orang lain atau publik?
2. Apakah Dayu Group ke depannya akan lebih baik dikelola pemilik sendiri (ahli waris) atau dikelola oleh profesional non pemilik, baik dari dalam maupun luar perusahaan?
3. Bagaimana sebaiknya sistem pengelolaan keuangan di masa depan bila ada perubahan kepemimpinan?
4. Bagaimana caranya agar Bersih Sehat tetap mampu menjaga mutu layanan dan konsistensinya seperti selama ini?
5. Bagaimana mendorong atau menjamin agar kaum profesional yang bekerja untuk perusahaan akan mengutamakan kepentingan perusahaan, dan bukan sekedar memikirkan kepentingan sendiri?

6. Siapakah dari manajer kepercayaan yang akan diangkat menjadi orang nomor satu?
7. Bagaimana caranya agar manajer-manajer yang akan mengelola Bersih Sehat tidak saling curiga-mencurigai dan kemudian menjadikan perusahaan menjadi tidak sehat, sehingga pada akhirnya mematikan perusahaan itu sendiri?

Pertanyaan-pertanyaan di atas, cepat atau lambat membutuhkan jawaban.

