

TANGAN DINGIN DI CARSURIN

Di tangan generasi kedua, perusahaan jasa survei dan inspeksi ini berkembang pesat dan menjelma menjadi pemain swasta terbesar. Banyak pelajaran kepemimpinan yang bisa dicontoh dalam membenahi perusahaan.

Sudarmadi

B

agi sebagian besar pelaku bisnis manufaktur, perminyakan, tambang batu bara, dan pelayaran, PT Carsurin tentu bukan nama asing. Perusahaan ini dikenal sebagai penyedia jasa survei, inspeksi dan audit di bidang tersebut, yang dalam lima tahun terakhir kiprahnya makin berkibar. Biasanya perusahaan ini diminta sebagai inspektur atau penyurvei independen ketika dua pihak bertransaksi. Maklum,

bila dua pihak bertransaksi biasanya akan butuh opini pihak ketiga yang independen, untuk menilai akankah kondisi barang yang dikirim sesuai dengan perjanjian transaksi ataukah tidak. Terlebih bila tran-

saksi melibatkan nilai jutaan dolar dan lintas negara, keberadaan penyurvei independen nyaris wajib untuk keamanan transaksi.

Sebagai ilustrasi dapat dicontohkan lingkup kerja Carsurin berikut: katakanlah ada sebuah perusahaan asal China yang akan melakukan impor batu bara dari perusahaan Indonesia. Kedua pihak (*buyer* dan *seller*) lalu sepakat menggunakan jasa Carsurin sebagai penyurvei/auditor independen untuk mengaudit batu bara yang hendak dikapalkan. Maka tim Carsurin kemudian menyurvei kondisi batu bara saat di pelabuhan ataupun di atas kapal, baik kadar kalori, sulfur, maupun kadar air, dll. Hasil survei (inspeksi) itulah yang nantinya dilaporkan ke pihak yang meminta jasa, kemudian dijadikan pedoman transaksi.

Bila kondisi riil barang ternyata di bawah standar spesifikasi yang ada dalam perjanjian, umumnya pihak *buyer* akan meminta penurunan harga atau diganti barang yang spesifikasinya sesuai

sesuatu, tanpa jarak,” katanya menunjukkan. Sikap terbuka dan apa adanya itu ditularkan kepada karyawannya dalam setiap sesi. Bila berdiskusi dengan anak buahnya ia akan katakan “tidak tahu” kalau memang belum tahu dan ia akan tanya ke yang bersangkutan bila belum tahu. “Saya tak ingin pura-pura tahu padahal belum tahu,” ungkapnya.

Di tangan Sheila, dibangun sistem baru sehingga semua kinerja karyawan dan tim bisa diukur, bukan berdasarkan opini orang per orang. Target kerja semua tim juga ditentukan dengan jelas sehingga karyawan tahu apa yang harus dilakukan. Hal itu memudahkan dalam menilai kinerja, dan lebih mudah dalam menjalankan program *reward & punishment*. Yang menarik, untuk menjalankan semua program restrukturisasi itu, Sheila tidak memakai konsultan, melainkan dikerjakan sendiri agar lebih efektif.

Di tahap awal, untuk memulai semua program perbaikan itu memang bukan pekerjaan mudah. Tak heran, ia memulai dengan membangun dari tim terdekatnya dulu yang bisa dia percaya. “*I developed my own team whom I can trust,*” ungkapnya. Selanjutnya, untuk menularkan perubahan positif, ia menunjuk orang-orang sebagai *change agent* di setiap divisi.

Sheila sadar betul bahwa perusahaannya di bidang survei, inspeksi dan audit teknis sehingga budaya apa adanya dan terbuka harus dikembangkan. Termasuk, menjunjung tinggi aspek integritas. “Integritas adalah urutan pertama yang harus ada di sini. *No tolerance on breach of integrity,*” katanya. Bisa dibayangkan, kalau karyawan perusahaan penyurvei memainkan data sesuai dengan pesanan salah satu pihak alias tidak objektif sesuai dengan fakta kondisi barang, maka di lain waktu hasil survei perusahaan

itu tidak akan dipercaya lagi. Tak heran Sheila mengatakan, “Bila kedapatan seorang karyawan ada masalah dengan integritas, tidak pandang bagaimana posisi dia di perusahaan dan bagaimana hubungan saya dengan karyawan itu, maka saya akan memberhentikannya dengan segera,” katanya berprinsip.

Rekrutmen juga menjadi hal penting dalam rangka mendapatkan tim baru yang lebih berkinerja. Dalam rekrutmen, Sheila mengaku terlibat aktif proses seleksi. Untuk merekrut talenta terbaik yang tepat pada posisinya, Sheila berprinsip tidak boleh terburu-buru. “*Slow to hire and quick to fire,*” ungkapnya. Dalam pekerjaan seperti ini, diakui Sheila, dirinya cenderung seperti seorang mikromanajer yang menuntut detail.

Nah, dalam rangka mendapatkan tim terbaik seperti itu, Carsurin persisten mencoba melakukan rekrutmen secara terus-menerus. “Kami ingin menjadi *performance-driven company*, maka performa dan kompetensi merupakan kunci,” katanya. Ia menyebutkan contoh, tahun 2014 pihaknya memutuskan hubungan ketenagakerjaan dengan 286 karyawan dan menggantinya dengan 186 orang baru yang lebih segar. “Jika sebuah tim dan anggotanya tidak mau mengembangkan diri dan resisten terhadap perubahan, solusinya adalah mengganti mereka,” Sheila menjelaskan prinsip kepemimpinannya.

Tentu saja di lain sisi perusahaan juga harus seimbang dengan memberikan pelatihan pengembangan dan *reward* yang menarik. Untuk pelatihan, menurut Sheila, pihaknya banyak bekerja sama dengan *provider* pelatihan dan mengirimkan karyawannya untuk belajar. Namun ia sangat selektif dalam memilih program pelatihan, bukan pelatihan yang sekadar *copy paste* dari perusahaan ke perusahaan. Dengan demikian,



“Masih banyak ceruk yang menguntungkan dan bisa digarap Carsurin, termasuk di batu bara, agro, atau marine.”

Asnan Furinto

programnya harus benar-benar efektif untuk pengembangan.

Dari sisi karyawan yang menjalani pelatihan pun mesti sungguh-sungguh dalam belajar. Salah satu cara Sheila, karyawan yang sudah mendapatkan pelatihan harus mau berdiri di kelas untuk mengajarkan ke karyawan lain yang belum ikut pelatihan. “Kalau karyawan yang sudah ikut *training* tidak bisa mengajarkan apa yang bisa didapatkannya, berarti program *training* dia belum efektif,” kata wanita yang kini mempekerjakan beberapa ekspatriat ini.

Aspek SDM memang menjadi salah satu perhatian paling besar Sheila dalam program revitalisasi perusahaannya. Terlebih perusahaannya cukup gencar dalam berekspansi menambah cabang dan lini pelayanan. Ia selalu berprinsip harus ada tim SDM yang solid dan andal dulu sebelum berani datang menawarkan layanan ke klien. Karena, menurutnya, kesempatan bisnis hanya datang

satu kali. Bila menawarkan jasa ke sebuah perusahaan tetapi ternyata tidak bisa memberikan pelayanan sesuai dengan standar yang ditetapkan, klien itu pasti tidak akan mau datang menawarkan bisnis kembali.

Sementara itu, untuk mendapatkan karyawan yang andal, lanjut Sheila, pihaknya menggabungkan antara mendidik sendiri dan mengambil karyawan yang sudah jadi dari luar. Khususnya ketika akan membuka divisi bisnis baru. “Tergantung jenis jasanya, ada yang melatih sendiri, ada yang ambil sudah jadi,” kata Sheila. Ia menyebutkan, untuk penyurvei di sektor migas misalnya, biasanya ia memilih mengambil penyurvei yang memenuhi syarat setelah dilakukan proses asesmen. Ia melihat akan terlalu lama dan mahal biayanya untuk mendidik sendiri ahli di bidang tersebut. Di lain sisi, di pasar tenaga kerja, kualifikasi SDM di bidang tersebut tersedia cukup banyak.

Dengan cara itulah Carsurin terus berkembang sejak 2003 sampai sekarang. Budaya perusahaan yang positif mulai terbentuk. Mulai dari munculnya semangat berkompetisi, keterbukaan dalam *reward & punishment*, kepemimpinan yang terbuka dan komunikatif, serta organisasi yang *performance-driven*. Karyawan dan masing-masing tim terpacu untuk melakukan prestasi terbaik karena mereka tahu apa yang akan diperolehnya.

Dari tahun ke tahun Carsurin pun terus menambah cabang operasional baru. Bila saat Sheila masuk hanya punya 8 cabang operasional, sekarang sudah 20 cabang. Dari sisi bidang layanan, survei dan inspeksi yang disediakan tak hanya mencakup sektor *marine* dan migas, tetapi berkembang pula ke sektor tambang dan metal, petrokimia, pertanian, produk

industrial, makanan dan produk konsumen. "Kami memosisikan diri sebagai *technical solutions provider*, mulai dari *consulting*, inspeksi, sertifikasi, verifikasi, testing ataupun audit," paparnya. Kekuatan SDM-nya juga makin bertambah, dari sekitar 200 orang tahun 2003 menjadi 750 orang saat ini, yang sebagian besar adalah tim ahli survei, inspeksi dan audit (80%). Dari sisi *revenue* perusahaan sudah naik lebih dari 10 kali lipat (1.000%) dibanding saat dipegang orang tuanya.

Asnan Furinto, pengamat strategi korporat, dosen Manajemen Strategis dari Binus University, melihat prospek Carsurin ke depan cukup cerah dan sangat mungkin Carsurin meluaskan pasarnya, serta menjadi pemain regional, bahkan

internasional. "Besarnya skala bisnis industri batu bara, migas, agro, dan *marine* di Indonesia yang secara karakteristik industrinya memang melibatkan transaksi dagang lintas negara, membuka peluang bagi perusahaan jasa survei, inspeksi dan sertifikasi di Indonesia untuk ikut melebarkan cakupannya ke negara lain, ke tempat mitra bisnis dari kliennya di Indonesia. Apalagi dengan akan dimulainya era MEA di akhir tahun 2015," Asnan menganalisis.

Asnan menggarisbawahi, proposisi utama perusahaan inspeksi dan survei seperti Carsurin adalah kualitas layanan penilaian inspeksi yang profesional dan *comply* terhadap standar teknis yang ditetapkan berbagai lembaga standardisasi internasional. "Karena itu, sebagai pihak ketiga

yang ditunjuk dalam sebuah perjanjian transaksi dagang antara *buyer* dan *seller*, harus bisa memberikan *assurance* kepada kedua pihak mengenai pemenuhan standar spesifikasi, kuantitas, dan kualitas barang yang diperdagangkan. Harus selalu menjadi perhatian bahwa selain kompetensi teknis, independensi dan integritas merupakan modal utama kepercayaan klien," pesan Asnan yang ahli manajemen korporat.

Di lain sisi, bila sudah dipercaya, kemungkinan klien akan loyal. "Karena *switching cost* di sini tinggi. Klien tidak akan mudah berganti kontraktor survei/inspeksi setiap saat," Asnan menjelaskan. Asnan juga melihat pengalaman Sheila di perusahaan manajemen properti internasional sebelum ber-

gabung di Carsurin sebagai nilai plus karena punya pergaulan lingkungan bisnis internasional dan bisa merekrut ekspat untuk bergabung. Asnan menyarankan Sheila tak harus berkompetisi *head to head* dengan pemain besar lain seperti Sucofindo atau Surveyor Indonesia. "Masih banyak ceruk yang menguntungkan dan bisa digarap Carsurin, termasuk di batu bara, agro, atau *marine*," pesan Asnan.

Pesan Asnan ini jelas laik didengar. Dan tampaknya, Sheila pun memahami peluangnya untuk kian membesarkan Carsurin kian terbuka. Setelah satu dekade di tampuk pimpinan, Carsurin semakin membutuhkan tangan dinginnya. Syaratnya: tak mudah puas dan selalu waspada dengan persaingan yang ada. §

ASTINDO
ASOSIASI PERUSAHAAN PENJUAL TIKET PENERBANGAN

WISATA HEMAT KEMANA SAJA
www.astindofair.com

Astindo Fair 2015
INDONESIA'S BEST & MOST COMPREHENSIVE TRAVEL FAIR!
27 - 29 MARCH 2015

Grand City Mall Surabaya, 23 - 26 April 2015

VISIT US and ENJOY :

- ★ CASHBACK
- ★ LUCKY DRAW - TICKET
- ★ 0% INSTALLMENT
- ★ FREE INSURANCE

Endorsed by: Ministry of Transportation Republic of Indonesia, Ministry of Tourism & Creative Economy Republic of Indonesia

Supported by: JAKARTA CHAPTER

Media Partner: SWA

Organized by: Pacto Convex Ltd.
Lagoon Tower Level B1, The Sultan Hotel
Jl. Jend. Gatot Subroto, Jakarta 10270
Phone : (62-21) 570 5800 Fax : (62-21) 570 5798
www.pactconvex.com