

dan mengenal perusahaan lokal yang ada di sini. Jadi, pendekatan yang kami lakukan akan lebih mudah.

Perusahaan yang kami incar bisa saja diincar juga oleh pihak lain. Saya menyadari hal ini sebagai tantangan, tapi apa yang diinginkan pemilik perusahaan belum tentu sesuai dengan minat *private equity*. Jika perusahaan tersebut ingin mencari partner yang memiliki bisnis yang sama, tentu kami tidak akan memaksakan diri untuk membeli perusahaan itu karena kami tidak mempunyai sesuatu yang mereka inginkan.

Misalnya, perusahaan sepatu yang hanya ingin mendapatkan investor dari produsen kulit. Sementara kami bukan produsen kulit, jadi perusahaan tersebut otomatis tidak akan menjadi sasaran kami.

Kami menargetkan bisa membuka dua hingga tiga kesepakatan saja, dalam setahun. Jumlah itu sudah bagus karena merupakan proses dari puluhan *deal* yang kami coba buat. Bukan pekerjaan mudah untuk meyakinkan perusahaan yang kami coba pinang. *Due diligence* merupakan proses krusial dalam menentukan "kemungkinan" kami di bisnis *private equity* ini.

### Memberi nilai tambah

Tujuan *private equity* biasanya menjadi pemegang saham mayoritas. Dengan begitu, kami bisa memberikan kontribusi yang signifikan dalam pengembangan perusahaan. Kami bisa melakukan restrukturisasi perusahaan, keuangan hingga merombak manajemennya.

Sebenarnya, apa yang dilakukan oleh perusahaan *private equity* seperti Ancora, tidak ada bedanya dengan perusahaan yang baru saja berganti pemegang saham atau pemiliknya. Sebagai pemegang saham baru, tentu ingin menjadikan perusahaan itu lebih baik. Tapi, tidak harus selalu melalui restrukturisasi organisasi dan manajemen. Hal itu disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan saja.

Saya menyadari bahwa pasti banyak yang resisten dalam proses transisi, yaitu ketika kami mengambil alih perusahaan. Namun, hal ini mau tidak mau harus dilewati bersama, dari pihak manajemen hingga karyawan. Ini merupakan konsekuensi yang lumrah ketika pemilik baru datang.

Tentu saja, kami tidak akan sembarangan menempatkan orang ke dalam perusahaan yang telah diambil alih. Kami mencari orang yang paham betul dengan bisnis yang dijalankan perusahaan tersebut sehingga bisa memberikan nilai tambah.

Nilai tambah inilah yang sebenarnya menjadi kekuatan dan kelebihan sebuah *private equity*. Kami tidak sekadar berinvestasi hanya membeli saham, tapi juga membangun perusahaan tersebut. Saya kerap gemas jika melihat perusahaan yang bisnisnya tidak beres dan selalu ingin memperbaikinya.

Jika kami berhasil memberikan nilai tambah dan memberikan kemajuan perusahaan maka otomatis nilai perusahaan itu meningkat. Bahkan kalau perlu kami bekerjasama dengan pihak lain, asalkan tujuannya memang sama.

Sedangkan waktu yang kami butuhkan untuk melakukan *exit* dan merealisasikan keuntungan kepada para investor, sebenarnya tidak ada yang baku harus berapa tahun. Hal ini sangat tergantung dengan kesiapan perusahaan yang telah kami beli dan kelola. Tapi, rata-rata untuk *exit* itu dibutuhkan waktu paling cepat tiga tahun.

Selain itu, bisa saja langkah *exit* terpaksa kami lakukan jika ada investor strategis yang berniat membelinya dengan harga yang sesuai. *Exit strategy* paling ideal yang kami lakukan adalah penjualan saham perdana ke publik atau *initial public offering* (IPO). □

## Tantangan Menyingkirkan Ego

Sepertinya, Veronica Lukito boleh berbangga hati. Di antara dominasi kaum pria di bisnis *private equity*, dia merupakan seorang wanita yang menjadi bos Ancora Capital. Toh, hal itu tidak membuatnya kurang percaya diri.

Lulusan sekolah bisnis di University of California, Berkeley, Amerika Serikat (AS), ini merasa gen wanita yang dimiliki yang memudahkan dalam menentukan sebuah keputusan bisnis tanpa dipengaruhi ego-sentris dan sikap agresif yang terkadang tidak rasional. Sebagai perbandingan, kata dia, kaum pria sering mengedepankan ego untuk berlomba-lomba meraih transaksi akuisisi atau lingkup pengembalian investasi (ROI) terbesar.

Selain itu, Veronica tak pernah kehilangan ketegasan dalam memimpin Ancora. Alhasil, posisinya sebagai CEO dan *managing director* dari tahun 2007 belum tergantikan. Ia merasa masih betah berkarier di Ancora. "Waktu itu memang

sebuah keputusan besar, karena perusahaan ini masih baru dan bisnisnya juga masih baru," katanya.

Toh, wanita yang pernah jadi Wakil Presiden PT Bahana Securities dan bankir di Citibank ini berhasil melewati tantangan itu. Apalagi, wanita yang membidani kelahiran *boyband* lokal, Sm\*sh, ini merasa terus tertantang untuk mengasah kemampuannya. "Saya suka membangun sesuatu, dan membenarkan hal-hal yang menurut saya kurang sesuai," ujar Veronica.

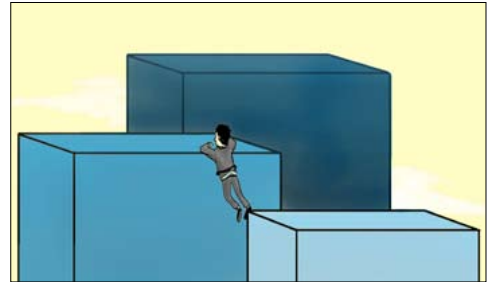
Jika menemukan dan melihat suatu perusahaan yang bisa lebih dikembangkan, ia merasa gemas untuk membenahinya. Kegemaran memperbaiki dan membangun sesuatu juga tergambar dalam kesenangan Veronica di desain interior. Meski tidak berlatar belakang desainer, mantan *Vice President* JP Morgan Indonesia ini kerap bereksperimen di rumahnya. "Saya penyuka desain modern klasik," tandasnya. □

## Refleksi

# Konektivitas Kunci Inovasi



**Jennie S. Bev**  
Penulis, pengajar, dan pengusaha yang bermukim di Silicon Valley, Amerika Serikat



aldian.p

Satu hal yang menjamin kemampuan bertahan di era yang terus-menerus berubah ini adalah inovasi. Ketika ekonomi menurun maupun menanjak, ketika konsumen berperilaku sama maupun berubah, inovasi tetap perlu dikerjakan. Nah, salah satu cara meningkatkan kemampuan inovasi adalah memperbanyak konektivitas.

Konektivitas dunia maya secara alami terjadi ketika Anda menjadi anggota *social networking media* seperti Facebook, Twitter, dan sebagainya. Tapi seringkali konektivitas yang terjadi secara alami itu menurunkan produktivitas kerja, alias koneksi-koneksi tersebut tidak merangsang inovasi. *Sharing economy* alias "ekonomi berbagi" alias *crowdsourcing* merupakan fitur utama ekonomi berbasis internet.

Saling berbagi secara demokratis bernuansa egaliter, walaupun kepemimpinan horizontal, bisa juga terjadi. Si "pemimpin" dalam suatu *crowdsourcing* mempunyai kapasitas untuk membangun sesuatu dari nol dengan akselerasi ke muka. Kuncinya adalah perilaku-perilaku yang sesuai dengan fitur tersebut.

Perilaku-perilaku sadar konektivitas bisa menelurkan inovasi, antara lain, memberikan ruang bagi berbagai pihak untuk mengemukakan ide-ide baru dan memfasilitasi berbagai persamaan, bahkan perbedaan yang membentuk *knowledgebase*. Selain itu, mengundang konsumen untuk berbagi pengalaman penggunaan dan hasil akhir luar biasa yang dialaminya, serta bermitra dengan para pembuat kebijakan, baik di dalam perusahaan maupun di lingkungan luar.

Kolaborasi dengan kompetitor bisa berbentuk sinergi maupun suatu bentuk kerjasama industri dan semacam institusi perdagangan. Walaupun kartel kedengarannya kurang etis, banyak bentuk kerjasama bisnis menyerupai bentuk ini.

Semakin banyak anggotanya, maka semakin besar daya inovasi yang dimiliki, sepanjang kerjasama ini mempunyai visi inovatif yang bisa dipertanggungjawabkan.

Semakin jarang manusia di abad ke-21 ini yang masih belum mengenal teknologi yang memperkecil jarak dan mempersingkat waktu pencapaian. Internet dan ponsel pintar alias *smartphone* sebagai contohnya, memberikan kesempatan yang tidak mungkin dicapai pada dua dekade lampau. Sekarang kita bisa mengerjakan dalam beberapa menit hal-hal yang pada masa dulu membutuhkan waktu berbulan-bulan lamanya.

Kekuatan akselerasi dan velositas ini memperlambat konektivitas. Universitas-universitas berbasis jaringan *online* dengan BlackBoard maupun Moodle, misalnya, merupakan contoh nyata bagaimana konektivitas horizontal memberikan kesempatan saling belajar satu sama lain. Para profesor dan instruktur pun hanya merupakan seorang mentor, pelatih, maupun fasilitator.

### Makin banyak konektivitas, makin besar kemungkinan menggaet materi serta akselerasi inovasi.

Konsep *micromanaging* sudah lama basi. *Result-driven* dan *result-oriented* merupakan *default state* dimana kemampuan sumber daya manusia juga sudah mencapai titik swadaya dan berpikir mandiri.

### Konektivitas tercatat

Tantangan terbesar bangsa Indonesia dalam menemukan konektivitas yang membuahkan inovasi adalah kemampuan sumber daya manusia yang mungkin belum mencapai swadaya dan berpikir mandiri secara memadai. Idealnya, baik pebisnis maupun pekerja kerah putih berupaya untuk memandirikan pemikiran-pemikiran yang berseliweran di dalam tubuh organisasi.

Dengan mengakui kelebihan setiap individu anggota, kerjasama berbasis sinergi semesti-

nya tidak lagi menjadi masalah. Budaya organisasi yang dewasa ini mungkin masih perlu ditingkatkan adalah meningkatkan budaya patrilineal bangsa ini. Termasuk, budaya "Ya, Pak!" yang masih kental.

Kunci inovasi berikutnya adalah konektivitas tercatat. *Knowledgebase record* alias *knowledge management* mencatat konektivitas apa saja yang menghasilkan inovasi-inovasi tertentu. Dengan kata lain, tanpa transkrip pencatatan yang lengkap, maka akan sangat sulit untuk mengulang sukses yang sama.

### Konektivitas akan meningkatkan peluang

Berdasarkan hal-hal itulah, semakin banyak konektivitas yang dimiliki maka akan semakin besar pula kemungkinan untuk memperoleh materi maupun akselerasi inovasi. Sebagai contoh, *corporate university* alias universitas korporat bisa menjadi tempat tumbuhnya inovasi secara subur.

Dengan berkomunikasi melalui sistem web, catatan-catatan terjadi dengan sendirinya. Praktik seperti ini tentu menghemat waktu dan sumberdaya yang dibutuhkan.

Penggunaan Moodle sebagai sistem terbuka atau *open source system* pada universitas korporat menekan biaya dan kualitas interaktif secara sistem sudah bisa diandalkan. Yang diperlukan hanyalah kerajinan melakukan *log-in* dan berkoneksi secara aktif, sebagaimana yang biasa kita dilakukan di situs media sosial seperti Facebook dan Twitter.

Melalui cara-cara tersebut, proses belajar menjadi proses berbagi dan sebaliknyanya. Di sini, pembelajar berperan sebagai fasilitator belajar dan begitu juga sebaliknya.

Jadi, konektivitas dapat meningkatkan peluang untuk berinovasi. Namun untuk mencapainya, diperlukan semangat yang sama dengan semangat bersosial media. Ekstra rasa ingin tahu dan kuriositas serta semangat menolong dengan *knowledge base* atau basis pengetahuan yang dimiliki merupakan nilai plus. □