

lum orang memikirkan itu.

Ketika masuk REIT di Singapura, tantangannya juga besar. Meskipun tetangga, tapi tidak banyak orang Singapura yang tahu mengenai Indonesia. Bahkan, otoritas bursa di sana juga tidak tahu. Jadi kami mesti jelaskan seperti apa kebiasaan hukum di Indonesia, tantangan, dan potensi-potensinya.

### Demi keseimbangan

Bisnis rumahsakit merupakan salah satu cara kami untuk meningkatkan *recurring income*. Sejak tahun 2010, kami memang serius membangun *recurring income* yang kuat. Makanya, tahun 2010 itu kami mencanangkan pembangunan 20 rumahsakit dan di tahun 2017 harapannya bisa 40 rumahsakit. Tahun depan targetnya bisa terealisasi enam sampai delapan rumahsakit baru.

Ketika saya bergabung dengan Lippo, *recurring income* sekitar 40%-an sedangkan properti masih mendominasi. Porsi itu akhirnya bisa seimbang sekarang. Bahkan, tahun ini persentase *recurring income* lebih besar karena kebetulan pertumbuhan properti tidak setinggi *recurring*. Tahun lalu ada enam rumahsakit baru yang masuk. Jadi, lini ini memiliki pertumbuhan lebih tinggi. Selama sembilan bulan di tahun ini, *recurring* menyumbang 56%, sedangkan sisanya 44% merupakan properti. Tahun depan mungkin *fifty-fifty*, atau bahkan *recurring* sedikit lebih kecil.

Pendapatan rumahsakit tahun depan ditargetkan hampir Rp 4 triliun. Jadi total pendapatan sekitar Rp 8,6 triliun.

Nah untuk mendukung *recurring income*, ada tambahan dari hotel, mal, dan *asset management*. Semua *recurring* kami tidak terkait dengan properti. Artinya, penjualan properti mau seperti apa pun, penjualan *recurring* tetap terjadi.

*Asset management* itu bisa jalan karena asetnya sudah ada.

Tinggal mengelolanya untuk dapat *fee*. Kalau hotel, tinggal meningkatkan okupansi. Pertumbuhan hotel juga bagus. Pertumbuhannya 12% tahun lalu, dan tahun depan mungkin 15%. Okupansinya naik ke 78%, *room rate* naik 15%.

Produk properti kami dulu terbatas pada beberapa tipe produk. *High-rise* tidak dominan. Yang mendominasi masih *landed*. *Landed house* merupakan produk yang boros tanah. Kalau dituruti, *landbank* kami bisa habis dalam beberapa tahun saja. Kami pun melakukan efisiensi. Dengan efisiensi penggunaan tanah yang lebih bagus, kami berharap keberlangsungannya ke depan lebih baik tanpa harus mengeluarkan modal besar untuk memiliki *landbank* yang baru.

Tahun depan, kami akan mencoba menggarap peluang-peluang untuk menambah *landbank*. Di beberapa tempat misalnya, kami mendapat hak melakukan reklamasi. Di beberapa tempat pula ada kantong-kantong yang harus diakuisisi. Ya, kalau ada peluang, tidak ada salahnya membuat infrastruktur yang kami miliki lebih berguna. Ini secara reguler sudah dilakukan, sehingga bukan program khusus.

Kami melakukan semua usaha itu secara sadar dengan segala tantangan yang ada. Dengan adanya pertumbuhan bisnis, tentu membawa risiko. Tidak semua orang menyadarinya. Kadang-kadang orang masuk ke *comfort zone*. Untuk diajak tumbuh lagi, perlu *wake up call* yang baru juga. Inilah yang membuat organisasi ini tetap perhatian dan sigap dalam menanggapi perkembangan.

Total karyawan Lippo Karawaci sekarang 11.000 orang, naik hampir tiga kali lipat sejak 2010. Ini juga tantangan, kapalnya tambah besar. Jadi, kalau mau gesit, memerlukan seluruh komponen atau sel bergerak yang kami harapkan. Itu adalah *big challenge* juga. □

## Refleksi

# Paduan Introversi dan Ekstrovert



**Jennie Maria Xue**  
Penulis buku-buku bisnis dan pengajar yang bermukim di California dan Jakarta

Berdasarkan sebuah penelitian, sekitar 40% hingga 50% dari populasi dunia adalah orang yang berkepribadian introvert. Sisanya adalah para ekstrovert. Di dalam dunia kerja dan bisnis, berbagai nilai dan standar dibangun berdasarkan karakteristik para ekstrovert. Padahal, baik para introvert maupun para ekstrovert, mereka sama-sama mempunyai kelebihan masing-masing yang bermanfaat bagi seluruh umat manusia.

Bayangkan, apa jadinya dunia jika hanya diisi oleh para ekstrovert. Jika seperti itu, siapa yang akan menyumbangkan pemikiran-pemikiran yang penting bagi peradaban manusia, apabila semua berlomba-lomba untuk terus menjadi lebih tinggi, lebih besar, dan lebih maju belaka? Walaupun tidak semua pemikir berkepribadian introvert dan tidak semua selebriti adalah ekstrovert, secara umum para introvert mempunyai kemampuan berfleksibilitas yang lebih mendalam dan menyukai hal-hal yang mempertentangkan.

Para introvert bukanlah mereka yang pendiam dan pemalu. Namun, mereka adalah individu-individu yang mendapatkan energi dari dalam diri mereka sendiri. Berbeda dengan para ekstrovert, yang memperoleh energi dari luar dirinya sendiri. Selain itu, para introvert lebih menyukai pertemuan tatap muka dengan satu atau dua orang. Sementara para ekstrovert lebih menyukai kerumunan orang ramai dengan dirinya sebagai pusat perhatian.

Baik para introvert maupun ekstrovert sesungguhnya mempunyai kemampuan berkomunikasi yang sama baik secara lisan maupun tulisan. Namun, yang membedakan keduanya adalah sumber energi mereka serta beberapa karakteristik yang menenangkan.

Ada beberapa ciri orang yang berwatak ekstrovert. Antara lain, sikap penuh antusiasme, rasa percaya diri yang tinggi, dan kemampuan berbicara serta bernegosiasi yang berkobar-kobar. Selain itu, ciri-ciri lainnya adalah keterampilan men-

jual secara meyakinkan dan mengerjakan berbagai hal dalam waktu secepat mungkin. Nah, tampaknya dunia bisnis dan dunia kerja sangat mende-wakan ciri-ciri seperti itu.

Ekstroversifikasi dunia bisnis dan dunia kerja dapat dijumpai dimana-mana. Kita cukup memperhatikan tayangan iklan di stasiun televisi dan radio. Kita juga bisa melihat para pemasar yang berapi-api bak penjual obat di tengah-tengah pasar tradisional. Belum lagi kultur perusahaan yang lebih mengutamakan orang-orang yang dapat lantang berkomunikasi dengan orang lain.

Mengingat dunia dibangun dalam standar para ekstrovert, seakan-akan lampu neon berkelap-kelip berwar-

Test, yang merupakan tes inventarisasi kepribadian seseorang.

Ingat, seorang ekstrovert bukan berarti kandidat yang lebih baik daripada seorang introvert: "The right person for the right job." Kenalilah bahwa seorang introvert bisa bekerja dengan baik di dalam tim maupun secara independen. Walaupun ia mungkin agak lambat memberikan respons, ini bukan berarti si introvert itu pasif maupun lamban, apalagi bodoh.

Selain itu, seorang introvert akan berpikir dulu sebelum berbicara. Dengan begitu, dia memerlukan waktu untuk mengendapkan dan menyusun kata-kata.

Seorang introvert adalah pemikir strategis yang relatif kompeten. Bahkan, terkadang luar biasa apabila mendapatkan tempat dan pelatihan yang tepat. Selain itu, ia juga mempunyai kekuatan internal yang sangat bisa diandalkan. Hal tersebut tercermin dari daya riset dan kemampuan mengkomunikasikan informasi dan hasil-hasil analisis dalam bentuk yang sistematis dan reflektif.

Selain itu, seorang introvert sering kali dijumpai atau jalan-jalan seorang diri. Walaupun kelihatannya seperti seseorang yang kesepian, hal ini sebenarnya merupakan cerminan waktu "recharging" baterai yang sangat dibutuhkan si introvert dalam mencapai keseimbangan hidup.

Jadi, seorang introvert yang bekerja dengan orang lain di dalam suatu tim pun memerlukan waktu-waktu tertentu seperti itu untuk mengolah informasi dan menyampaikan hasilnya secara mendalam.

Pekerjaan apa pun bisa dijalankan oleh seorang introvert, termasuk sebagai figur publik atau bekerja di media penyiaran yang biasanya identik dan dipenuhi oleh kaum ekstrovert. Misalnya, artis Hollywood Julia Roberts dan Dianne Sawyer adalah tokoh-tokoh introvert.

Demikian pula dengan bos dan pendiri Microsoft Bill Gates. Steve Jobs, bekas bos Apple yang menginspirasi dunia saat ini lewat berbagai karya gadgetnya, juga seorang introvert. Mereka dikenal sebagai jiwa-jiwa yang mampu mempengaruhi kehidupan orang lain secara signifikan, tanpa gentar terhadap cemoohan orang lain.

Jadi, dunia ini sebenarnya memerlukan orang-orang introvert dan ekstrovert untuk bekerja sama dalam membangun peradaban manusia. Nah, inilah yang merupakan tantangan para manajer untuk mengakomodasikan kedua jenis kepribadian tersebut sehingga dapat menciptakan iklim kerja yang memberikan motivasi dan meningkatkan produktivitas. □



**Kultur perusahaan yang mengutamakan orang-orang yang dapat lantang berkomunikasi sama orang lain.**

na-warni bak pelangi tersebut bisa dinikmati oleh semua orang dengan nyaman. Padahal, bagi para introvert, hiruk-pikuk dunia seperti itu menguras energi mereka. Sedangkan ketenangan dapat memberikan semangat produktif bagi kaum introvert.

**Kemampuan kerja orang introvert**

Bagi para manajer, ada baiknya untuk mengenali tipe-tipe setiap individu yang menjadi bawahannya. Untuk mengenalnya, bisa berdasarkan Myers Briggs Personality Inventory

## Agenda Padat 2014 Sudah Menanti

Sebagai seorang presiden Direktur, Ketut Budi Wijaya tidak hanya bekerja di belakang meja. Dia sering ke luar negeri untuk mencari mitra bisnis. Bahkan, di awal tahun 2014, agenda pekerjaannya sudah menunggu. "Tahun depan ada beberapa agenda ke luar negeri, Januari sudah ada jadwal," kata Presiden Direktur PT Lippo Karawaci Tbk (LPKR) ini. Tujuannya keluar negeri adalah untuk mencari investor.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang properti yang juga mengelola pusat perbelanjaan, LPKR merasa perlu untuk mempromosikan diri. Melalui caranya, perusahaan bisa mendapat mitra dari luar negeri untuk mengisi pusat perbelanjaannya. Sasarannya antara lain, para pemilik merek produk kelas internasional.

Ketut bukanlah orang baru di Grup Lippo. Sebelum menjabat sebagai presiden direktur di LPKR, dia juga mencecap pengalaman di beberapa perusahaan milik Lippo di ber-

bagai bidang usaha yang berbeda. Beberapa perusahaan yang pernah menjadi bagian perjalanan karier Ketut antara lain PT Matahari Putra Prima Tbk, PT Multipolar Tbk, dan PT Bank Lippo Tbk.

Sekarang, Ketut juga menjabat sebagai Presiden Komisaris PT Lippo Cikarang Tbk dan menjadi *Non-Executive Director of the Manager First Reit*.

Toh, meski disibukkan dengan urusan pekerjaan, pria kelahiran Denpasar 23 Maret 1955 ini masih sempat membaca buku kesukaan. "Saya tak punya hobi spesifik, cuma baca buku kalau waktu luang," ujar lelaki murah senyum ini.

Ketut mengaku sering berbelanja buku, tapi tidak membata-si pilihan pada satu tema buku. Dia selalu memilih buku-buku *best seller*. Meski sudah memiliki banyak koleksi buku, Ketut bilang tak memiliki perpustakaan khusus. "Banyak juga buku saya yang dipinjam orang dan tidak dikembalikan," katanya sambil tersenyum lagi. □