



JACK WELCH

REVOLUSIONER BISNIS GENERAL ELECTRIC

Satu hari yang sangat indah untuk main golf. Pada musim semi yang indah itu, tidak ada awan di langit di Martha's Vineyard. Dua orang laki-laki mengitari ruang *manicure* (perawatan tangan dan kuku), di bawah siraman matahari sambil bercakap-cakap. Mereka tampak begitu bahagia dapat bebas dari kantor mereka, jauh dari berbagai rutinitas yang melelahkan. Bukan hanya udara segar dan matahari yang membantu mereka melupakan berbagai kecemasan, tetapi juga kemenangan yang memuaskan melawan pasangan pemain golf lainnya. Mereka orang-orang yang membenci kekalahan-dalam hal apapun. Sepintas, tampaknya tidak ada yang luar biasa; dua orang setengah baya keluar bersama. Yang satu cukup tinggi dengan rambut abu-abu dan agak gemuk; sementara yang lainnya sedikit lebih pendek dan tampak satu decade lebih tua. Mungkin mereka teman atau kolega, atau mungkin sepasang salesman bermain hookey selepas kerja. Tetapi bagi mereka yang cermat, apa yang mereka lihat lebih dari sesuatu yang biasa. Dua orang laki-laki berotot berpakaian rapi berdiri dengan anehnya, sambil berbicara pelan melalui *walkie talkie*. Mereka tampak aneh di lapangan rumput yang hijau itu, seperti aktor yang main di film yang salah. Tetapi kehadiran mereka jelas-jelas mengindikasikan bahwa

pertandingan golf itu bukan sekadar pertandingan biasa. Sebenarnya, duo itu sangat berpengaruh di bumi ini. Laki-laki yang lebih tua adalah John Francis Welch jr., pimpinan dan CEO General Electric. Sedangkan yang berbadan lebih besar adalah William Jefferson Clinton, presiden AS ke-40. Golf adalah olah raga kesukaan Welch. Pada bulan Mei 1995, Welch mengalami operasi jantung dan segera sembuh. Sekarang, ia banyak kehilangan kesempatan yang ia peroleh, seringkali dalam sehari hanya bermain 36 hole. (Pada musim semi tahun 1996, ia mengantongi 70 hole untuk pertama kalinya; dengan 69 hole ia memenangi kejuaraan klubnya di Sankaty Head health Club di Nantucket.) Sekalipun Welch dan Clinton telah menyelesaikan 18 hole, mereka sepakat untuk bermain lagi. Saat bersantai dan saat yang penuh kebebasan merupakan saat langkah bagi mereka. Mereka belum siap untuk mengakhiri saat-saat seperti itu. Mereka berharap hari ini tidak berakhir. Lawan main mereka adalah Ben Heineman, Jr., penasihat General Electric, dan pengacara Vernon Jordan, salah satu teman terdekat Clinton. Senang melihat Welch dan sang presiden bekerja sama dengan sangat baik, Heineman diam-diam memuji dirinya karena telah mengusulkan kepada Jordan agar mereka berdua, yang sama-sama sedang belibur di Vineyard, bermain bersama dalam satu tim golf. Mereka berempat menyelesaikan sembilan hole lagi. Kali ini, Welch dan Clinton kalah, tetapi kekalahan itu pun tidak mengurangi kebahagiaan mereka pada hari ini. Mereka siap melanjutkan permainan, tetapi Heineman harus mengejar ferry, karena itu akhirnya mereka menyelesaikan permainan. Dua hari

kemudian gambar Wech dan Clinton yang sedang santai dan tersenyum dengan tongkat golf mereka, muncul di *New York Times*.

Walch memiliki banyak alasan untuk tersenyum. Dia pimpinan perusahaan yang paling berharga di muka bumi ini, eksekutif bisnis yang paling luar biasa dan mengagumkan di Amerika Serikat. Memang benar, media lebih memperhatikan Bill Gates (Microsoft) dan Andy Groves (Intel), tetapi Jack Welch tidak peduli siapa yang menjadi bintang panggung. Pada kenyataannya, Welch merupakan pimpinan eksekutif yang paling sukses di Amerika; dia tidak membutuhkan validasi dari Koran ataupun majalah untuk apa yang telah dia raih. Gates, Grove dan perusahaan mereka mungkin memang lebih cemerlang tetapi Welch memimpin sebuah bisnis yang mempunyai sedikit pesaing dalam ukuran dan tidak satupun yang bermasalah. Sekalipun Welch tidak mengakuinya, Welch sangat bangga dengan fakta bawa setiap pesaing cemburu pada General Electric. Sekalipun Welch memiliki banyak hal yang dapat dibanggakan, dia bukan jenis orang yang suka menyombongkan diri. Adakah orang lain, yang telah demikian sukses dalam dunia bisnis, akan mengatakan seperti dikatakannya apda bulan Desember 1977, “Saya tidak cukup puas dengan kondisi kami saat ini.” Tidak sadarkah dia bahwa dia telah meningkatkan kinerja General Electric dan mengubahnya menjadi perusahaan yang paling dinamis di AS? Apakah ini hanya sekadar wujud dari kerendahan-hati? Sama sekali bukan. Yang dia maksud adalah sebagai berikut: *Saya tidak dapat puas dengan apa yang telah saya dapatkan. Jika saya puas dengan yang telah saya raih, saya mati!*

Pada awal musim panas, General Electric menduduki peringkat pertama dari daftar 100 Perusahaan Top di *Business Week* berdasarkan Nilai Pasar untuk yang kedua kalinya, dengan nilai pasar \$198,08 milyar. Daftar tersebut bukan hanya daftar perusahaan-perusahaan Amerika, tetapi perusahaan-perusahaan di seluruh dunia. Peringkat kedua diduduki oleh Coca-cola (\$169 milyar), NTT dari Jepang (\$151 milyar), dan Microsoft Bill Gates (\$148 milyar). General Electric, yang sejak tahun 1993 menduduki peringkat pertama dalam hal nilai pasar AS, pada 31 Desember 1997 memiliki nilai pasar sebesar \$ 240milyar, \$ 50 milyar lebih besar dari perusahaan kedua terbesar, Royal Dutch/Shell. Pada Maret 1998, nilai pasar General Electric meningkat menjadi \$250 milyar. Lagi pula, ranking General Electric hampir menduduki puncak daftar perusahaan paling profitable di AS. Laba kuartal pertama tahun 1996 mencapai \$1,67 milyar, lebih besar dari laba General Electric selama tahun 1981 (\$1,65 milyar), tahun saat Welch mengambil alih kepemimpinan General Electric. Laba General Electric kuartal ketiga adalah \$2,01 milyar, jauh lebih besar dari perusahaan-perusahaan Amerika, seperti Exxon (\$1,82 milyar) dan Intel (\$1,574 milyar). Tahun 1996 merupakan tahun yang terbaik bagi General Electric. Pendapatan General Electric naik sampai \$79,2 milyar, 13 persen lebih tinggi dibandingkan pendapatan tahun lalu. Laba tahun 1996 mencapai \$7,28 milyar, 11 persen lebih tinggi dibandingkan laba tahun lalu. Kembali bekerja pada bulan September, Welch dengan hati-hati memonitor inisiatif terbarunya, satu program perusahaan yang dirancang untuk meningkatkan

kualitas proses dan produk General Electric dan menghemat milyaran dollar. Welch sangat bangga dengan inisiatif tersebut, bangga karena 270.000 karyawannya dengan antusias terlibat dalam program tersebut, bangga karena manfaat program ini jauh lebih besar dari yang dia duga. Dia tidak menanamkan konsep mengenai kualitas bisnis, tetapi jika kita mendengarkan apa yang dia katakan, kita akan berpikir bahwa dia memiliki konsep tentang kualitas bisnis. Jika Welch menyukai suatu ide, dia akan menerima ide tersebut seperti seorang pemuka agama menyebarkan yang diyakininya. Welch menyukai suatu ide, maka ide tersebut akan menjadi *idenya*. Pada akhir Oktober, Welch makan malam di Gedung Putih, sebagai tamu undangan pada acara makan malam kenegaraan untuk menyambut presiden Cina, Jiang Zemin. Ketika melihat kehadiran Welch di penerimaan tamu, Bill Clinton memperkenalkan Welch sebagai “guru golf favorit saya.” Clinton dan Welch menyukai tawa yang hangat. Mereka berdua diam-diam mengenang acara golf mereka pada Agustus lalu di Vineyard. Undangan presiden kepada pimpinan General Electric untuk hadir di Gedung Putih bukan semata-mata karena sosial. Undangan tersebut merupakan cara Clinton untuk mengakui pertumbuhan peran General Electric di Cina; dan untuk memperkenalkan Welch sebagai salah seorang yang paling sukses-dan paling berkuasa. (Survei majalah *Time* pada bulan Juni 1996 memilih Welch sebagai orang keenam yang paling berpengaruh di AS, dan Clinton menduduki peringkat pertama).

Pada tanggal 19 November 1997, Welch mencapai usia 62 tahun, dan dengan tegas menyatakan bahwa tiga tahun lagi dia akan berhenti dari kepemimpinan General Electric. Bagaimana hal itu bisa terjadi ? Bagaimana bisa seorang laki-laki yang bermain *golf* dengan presiden, yang mengelola perusahaan paling kuat di dunia ini, dan yang tampak sangat sehat saat ini, akan keluar dari bisnis pada tahun 2000. Jawabannya terletak pada kebijakan General Electric untuk menghentikan CEO pada saat mereka mencapai usia 65 tahun. Tetapi, setiap orang yang bertemu dengan Jack Welch pada musim gugur ini akan mengambil kesimpulan, hanya dengan melihat caranya berjalan dan mendengar nada suaranya, bahwa pimpinan General Electric itu masih sangat segar, masih jauh dari saat untuk meninggalkan dunia bisnis. Sekalipun Welch telah menjalani operasi jantung dua tahun yang lalu, semangat CEO General Electric tersebut masih luar biasa. Ya, kerutan di wajahnya semakin banyak, dan sebagian rambutnya yang beruban menyatakan usianya yang sebenarnya. Akan tetapi, tubuhnya yang bidang dan berotot, dengan tinggi badan 1,9 m, dia masih tampak seperti dulu ketika masih menjadi pemain hoki. Jika kehidupan Jack Welch dibuat film, barangkali orang akan memilih aktor Hollywood Robert Duvall sebagai pemain utama. Wajah Welch mengekspresikan berbagai karakter, wajah yang hangat, dan senyum kegirangan ketika dia mendengar apa yang dia suka, atau wajah yang marah dengan tatapan mata yang tajam ketika ada seseorang yang mengatakan hal-hal yang konyol (salah satu frase favorit Welch). Wajah kekanak-kanakan hampir-hampir tidak pernah muncul; hanya sesekali,

biasanya ketika Welch sangat marah. Sekalipun Welch telah mengalami operasi jantung, ia tetap menghabiskan hari-harinya dengan bekerja di kantor, menelpon karyawannya, mengunjungi bisnis General Electric di seluruh dunia, duduk dengan analis keuangan, anggota dewan direksi, dan wartawan (termasuk pangarang buku ini). Dialah orang terakhir di kantor pusat General Electric, Fairfield, Connecticut, yang paling banyak dibicarakan untuk mengarahkan General Electric.

Pimpinan bisnis yang besar, menurut keyakinan Welch, harus memiliki energi yang besar. Lebih penting lagi, pimpinan bisnis yang besar harus mengetahui bagaimana menggunakan energi tersebut untuk membangkitkan energi orang lain. Seperti pembina tim sepak bola, Welch bergerak dari pertemuan ke pertemuan, menyampaikan pesan termasuk sekian banyak pesan-pesan yang lain, dan sebagian dari pesan-pesan tersebut telah menjadi merek dagang Welch: Bisnis itu simple, Jangan menjadikan bisnis terlalu rumit, Hadapilah kenyataan, Jangan takut terhadap perubahan, Berjuanglah melawan birokrasi, Manfaatkan pikiran karyawan Anda, Temukan mereka yang memiliki ide yang terbaik, dan aplikasikan ide tersebut

