



HOW TO BE AN EFFECTIVE LEADER

Sharing the stories of
DANAMON, **TELKOM** & **CIMB NIAGA...**



Arwin Rasyid

Founder & Chairman, TEZ Capital Group

CEO Bank CIMB Niaga Tbk 2008-2015, CEO TELKOM Indonesia Tbk 2005-2007,
CEO Bank DANAMON Tbk 2000-2003

Disampaikan dalam “Power Breakfast with Arwin Rasyid” untuk Jaya Academy, Himpunan Pengusaha Muda Indonesia (HIPMI) JAYA
Gedung Anandha Loka, Jakarta Selatan, 22 Juni 2022

Agenda:

1

LEADERS VS LEADERSHIP

2

STORIES OF GROWING THE BUSINESS:

- **Bank DANAMON 2000-2003**
- **TELKOM 2005-2007**
- **Bank CIMB NIAGA 2008-2015**

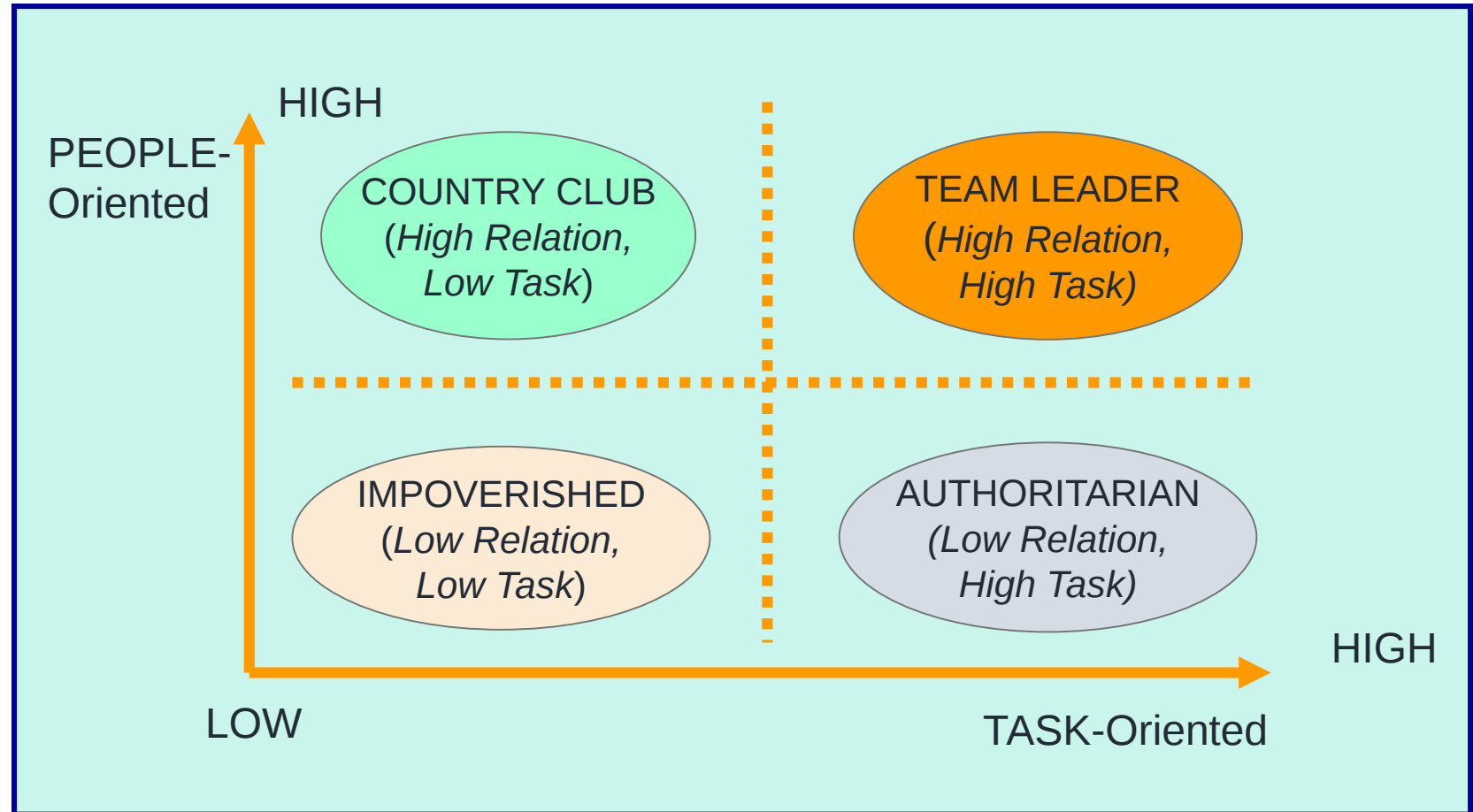
3

HOW TO BE A BETTER LEADER: LESSONS LEARNED

LEADER adalah SOSOK yang menduduki posisi atau jabatan pimpinan tertentu. Dari segi orientasi terhadap orang-orang (*PEOPLE-Oriented*) dan terhadap tugas dan tantangan (*TASK-Oriented*), ada 4 Tipe *LEADER*...

1

Ada banyak orang yang menjadi **LEADER** karena posisi dan jabatannya namun sesungguhnya mereka belum tentu menjadi **LEADER** yang berhasil.



Sumber: www.nwlink.com/ "Leadership Concept", karya: Donald Clark

"Show me the man you honor, and I will know what kind of man you are.." (Thomas Carlyle)

Kualitas *LEADERSHIP* seorang LEADER terlihat dari sikap, perilaku, gaya, karakter kompetensi, MINDSET dan keputusan-keputusan yang diambil. *A Good Leadership* mampu mengubah MINDSET Tim menjadi lebih dinamis dan adaptif...

STATUS QUO Mindsets	ADAPTIVE Mindsets
FIXED: <i>"I'm not great at this, I will avoid the challenge"</i>	GROWTH: <i>"I learn from mistakes to gain new skills"</i>
REACTIVE: <i>"What's the problem and the solution"</i>	CREATIVE: <i>"What are the possibilities and the bigger purpose?"</i>
SCARCITY: <i>"I can't perform with such limited resources"</i>	ABUNDANCE: <i>"I have plenty and will share with others"</i>
PROTECTION: <i>"I need to stop something bad from happening"</i>	OPPORTUNITY: <i>"I could make something great happen"</i>
VICTIM: <i>"My growth is limited by factors beyond my control"</i>	AGENT: <i>"I back myself to learn and get things done"</i>
CERTAINTY: <i>"I have a plan and I will not be diverted"</i>	EXPLORATION: <i>"My plan is good but I'm flexible and curious"</i>
EXPERT: <i>"I should know this already and have answers"</i>	CURIOS: <i>"I will ask lots of questions to learn more"</i>

Kualitas LEADERSHIP seorang LEADER dalam Menjalankan Bisnis bergantung pada kemampuannya dalam merespon dan mengelola ketiga issue penting dalam *Growing the Business*, yaitu: **Tantangan, Eksekusi, dan Hasil-hasil** yang Dicapai...

3

Leadership is
the capacity
to translate
vision into
reality.

- Warren G. Bennis

1

CHALLENGES

*Challenges are gifts that force us to
search a new center of gravity.
Don't fight them. Just find a new
way to stand.*
(OPRAH WINFREY)

2

EXECUTION

*The greatest leader is not
necessarily the one who does the
great things. He is the one that gets
the people to do the greatest things.*
(RONALD REAGEN)

3

RESULTS

*Leadership is defined by results not
attributes*
(PETER F. DRUCKER)

THE STORIES OF GROWING BUSINESS (1). Pada tahun 2000-2003, DANAMON menghadapi situasi yang tidak mudah dan penuh tantangan. Dari segi bisnis, DANAMON menghadapi situasi antara “hidup atau mati”. Tantangan tersebut antara lain...

4



1

Moral Karyawan Rendah, karena:

- PHK Massal (15000-an Karyawan (53.6%)
- Masa Depan Perusahaan Tidak Menentu
- Tutup 559 Cabang (54.3%) & 600 ATM (44.9%)

2

Kredit Macet dan NPL Tinggi (66%, 1998)

3

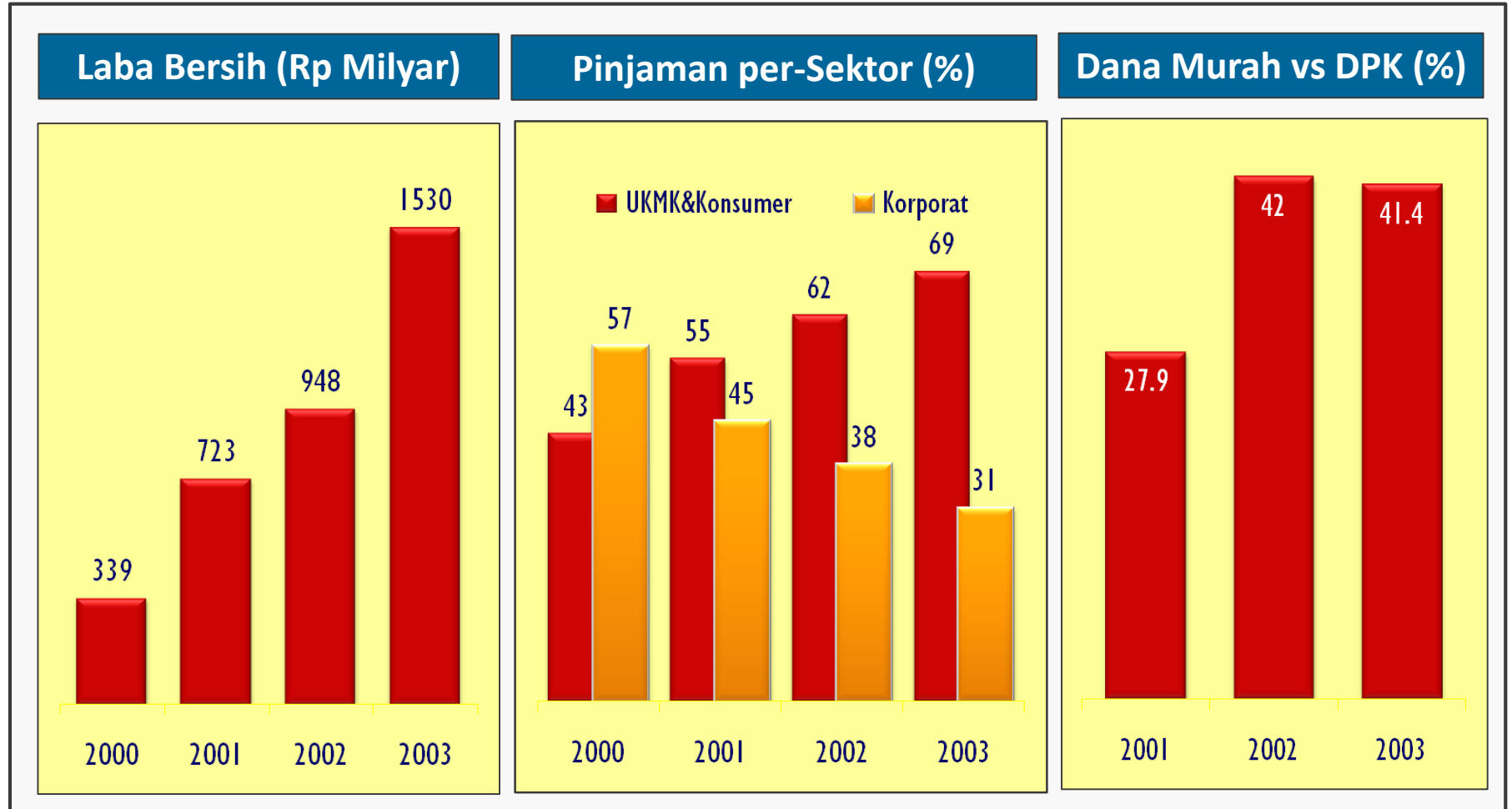
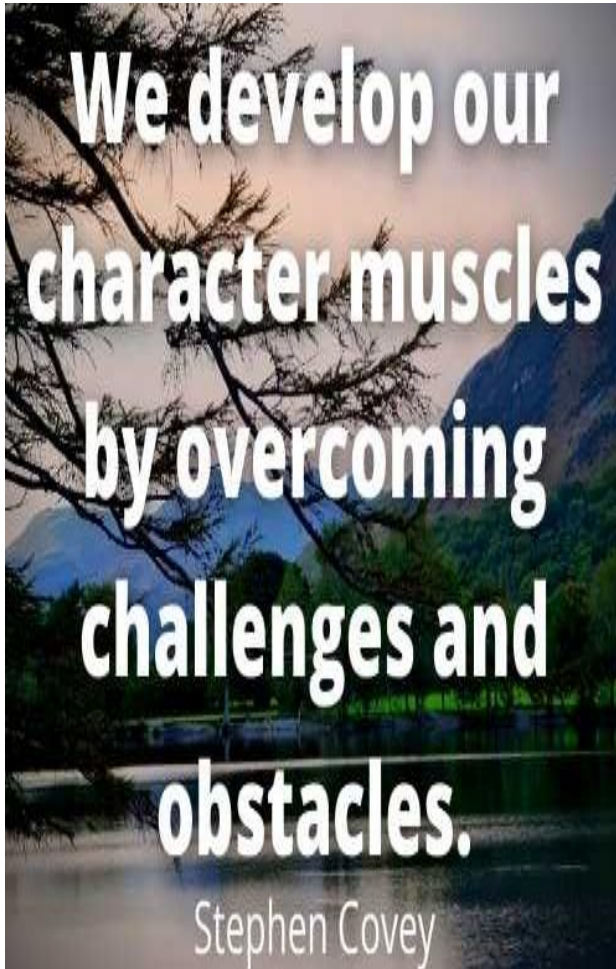
Menghadapi Gugatan Pailit

4

Baru Mendapat Dana Rekapitalisasi

Namun berkat kerjasama tim manajemen dan dukungan pemegang saham secara penuh, akhirnya DANAMON berhasil keluar dari krisis dan berhasil melakukan transformasi menjadi bank SME dan Consumer yang besar, sehat dan siap menjalani divestasi...

5

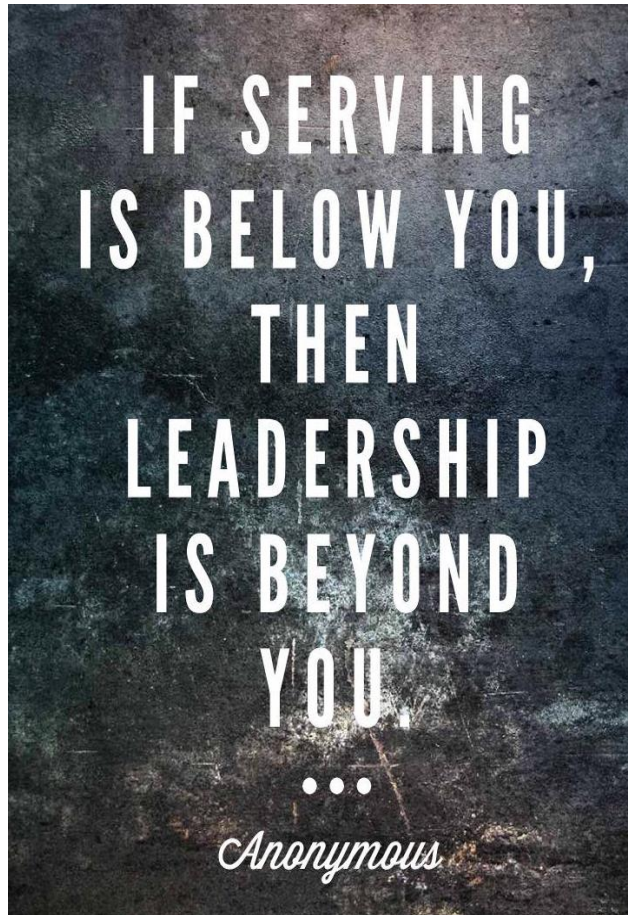


DANAMON Berhasil melakukan Transformasi Menjadi Bank SME & Consumer...

Dana Murah = Tabungan + Giro

Jika seorang LEADER tidak punya “jiwa melayani” atau tidak *service-oriented leadership*, maka kualitas LEADERSHIP-nya jauh dari harapan. DANAMON menjadi “Champion” *service excellence* menggeser peringkat *service excellence* bank terkemuka lainnya...

6



Nama Bank	PERINGKAT <i>Service Excellence</i>		
	2001	2002	2003
Bank Danamon	12	2	1
Bank Niaga	1	1	2
Bank Mega	3	4	3
HSBC	2	3	4
Citibank	4	5	5

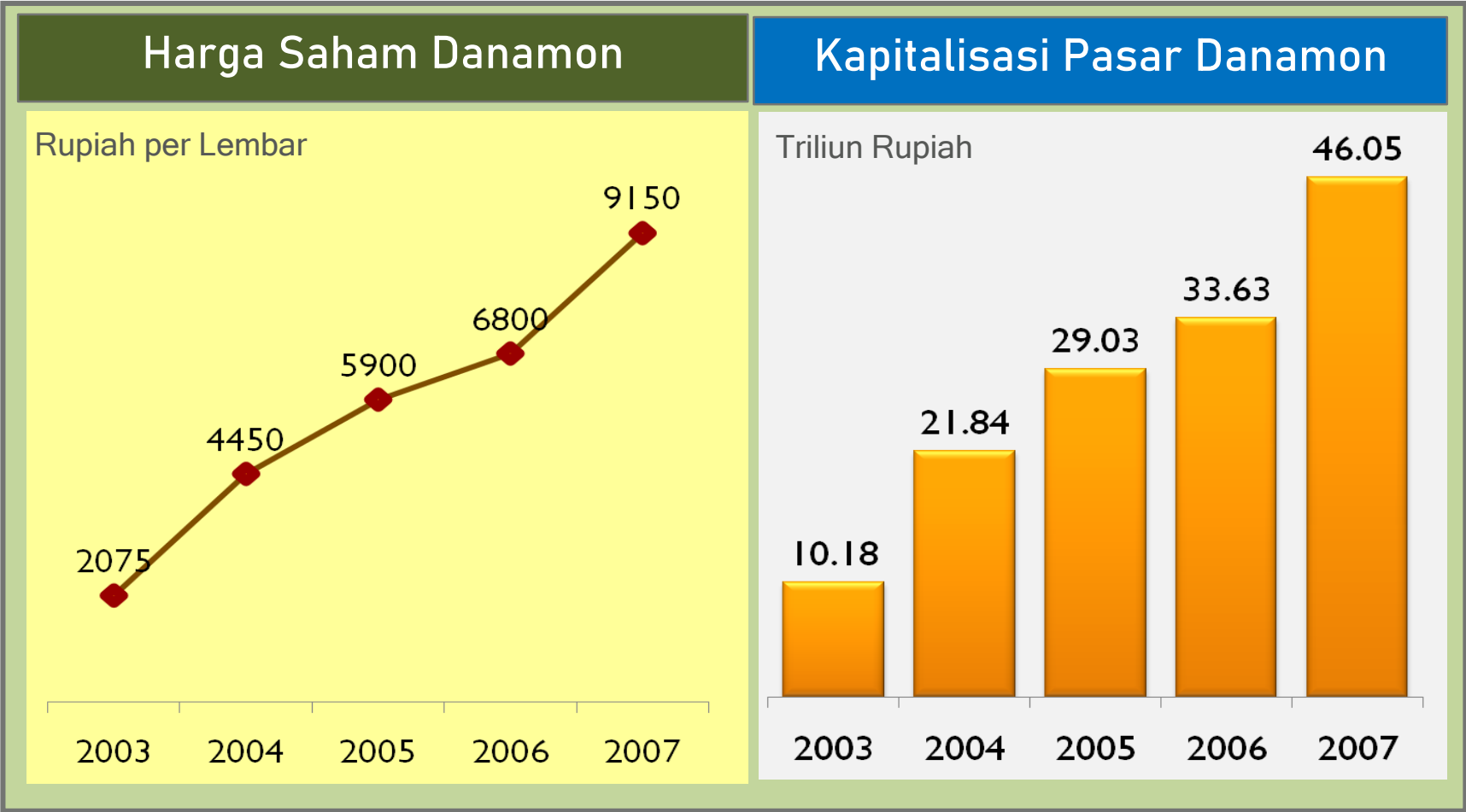
Sumber: MRI, diolah kembali oleh Infobank, Edisi April 2004

...dilihat dari Survey terhadap Pelayanan Cabang:

LEADERSHIP Danamon saat itu juga berhasil membawa perusahaan ke arah yang lebih baik. Selain berhasil dalam kinerja keuangan dan kualitas layanan, juga berhasil memberikan nilai (*value creation*) yang signifikan bagi pemegang saham...

Companies that
solely focus on
competition will
ultimately die.
Those
that focus on
value creation
will thrive.

Edward de Bono



Sumber: Annual Report Danamon

THE STORIES OF GROWING BUSINESS (2): Tantangan LEADERSHIP selanjutnya adalah memimpin TELKOM pada 2005-2007. Bagaimana menjadi perusahaan kelas dunia. Menyongsong era konvergensi “industri telco” dengan “industri keuangan”...

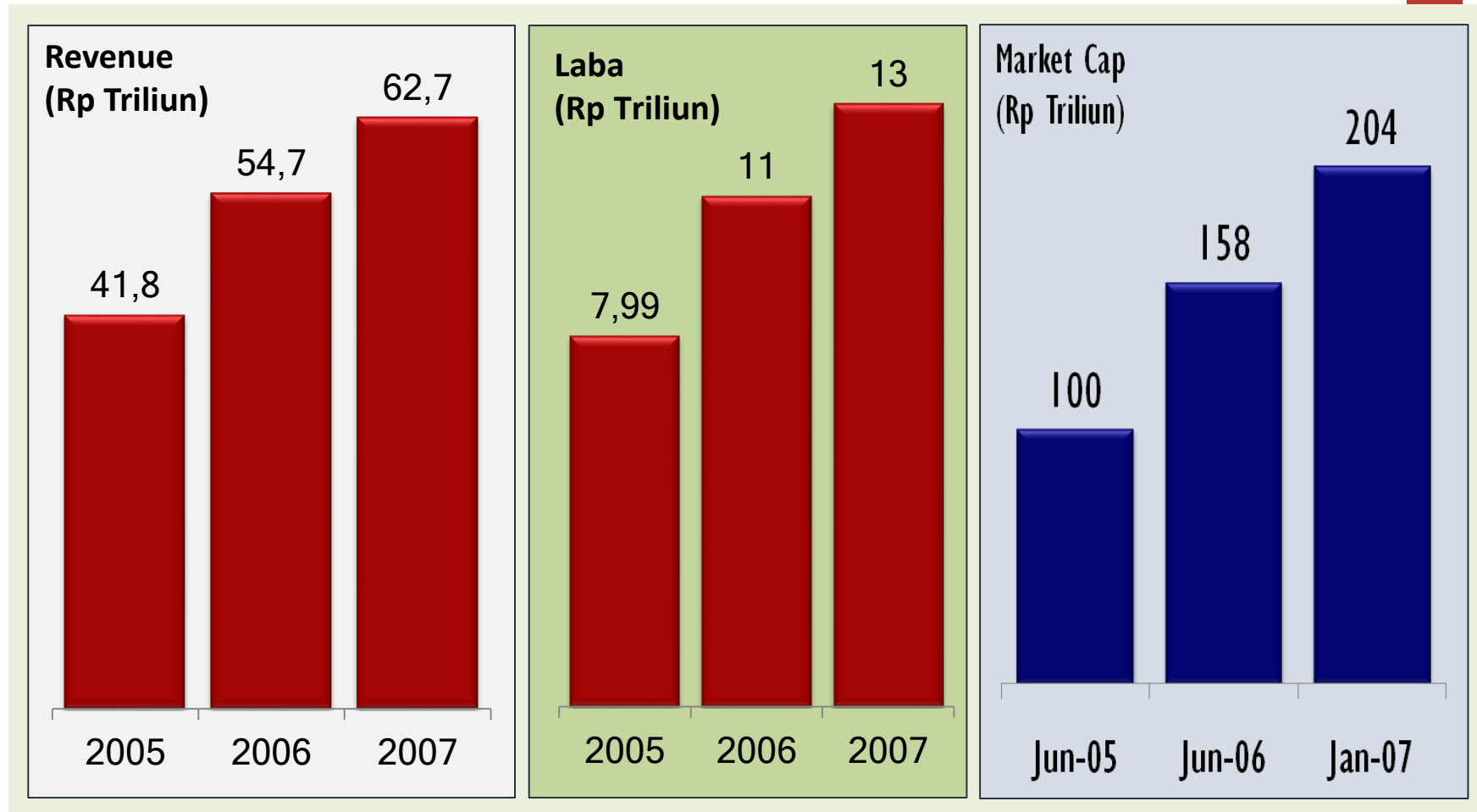
8

YOUR LEADERSHIP
WILL RISE OR FALL
BASED ON YOUR
ABILITY TO
COMMUNICATE.

- 1 Merubah Budaya *Customer-Centric*:
 - *Outward-Looking vs Inward-Looking*
 - Transisi dari Era 2G ke 3G
- 2 Masuk Jajaran Fortune Global 500
- 3 Raih Market Cap USD 30 Milyar dalam 2005-2010
- 4 Bangun Fondasi Bisnis Era Digital (Triple Play)

TELKOM berhasil meningkatkan kinerja dan nilai perusahaan. Membuktikan bahwa LEADERSHIP itu bukan posisi atau jabatan dan tidak bergantung pada istilah “orang dalam” dan “orang luar”, yang penting memberi dampak, pengaruh dan inspirasi...

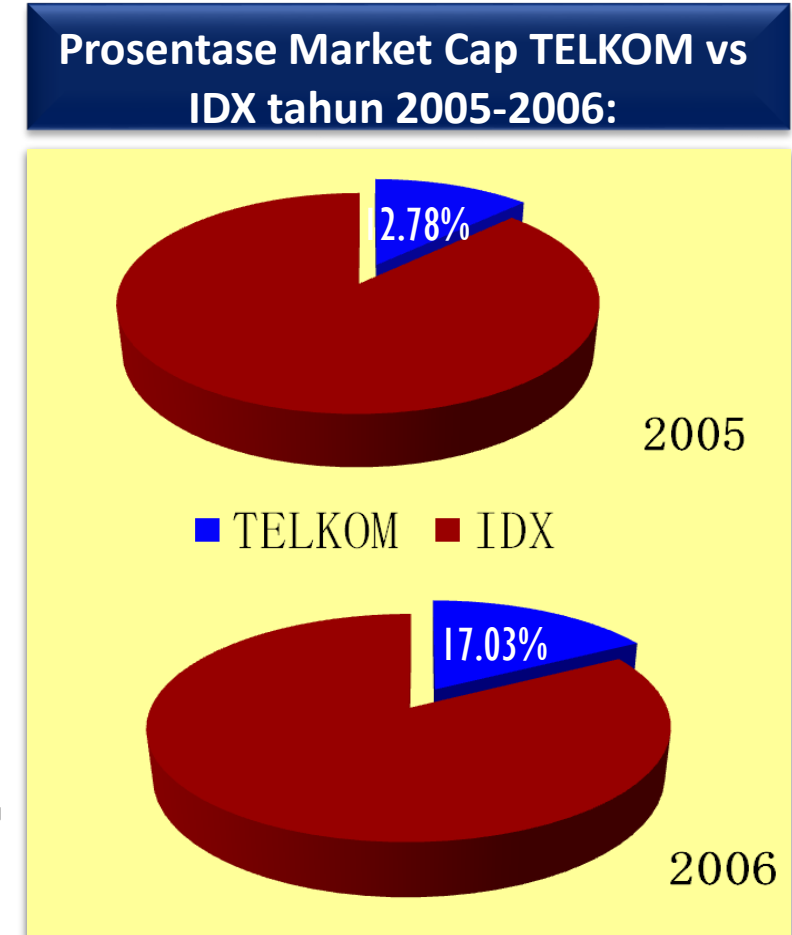
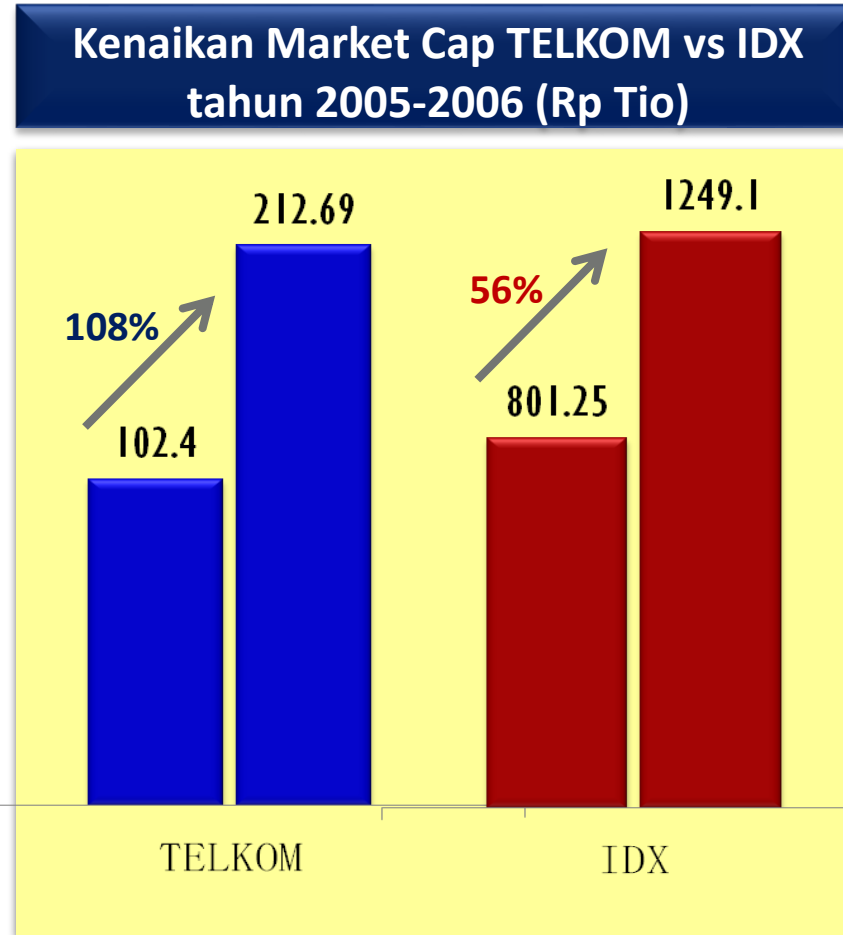
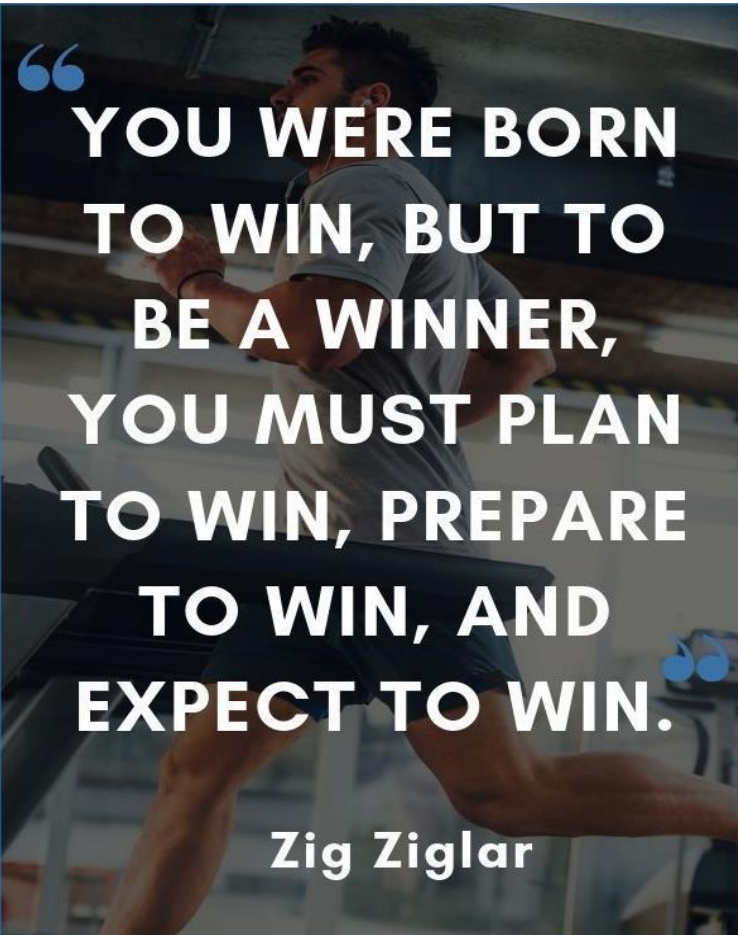
9



Kapitalisasi Pasar Telkom dalam 20 bulan mencapai USD 21.3 atau 2/3 dari Target USD 30 Milyar (TELKOM 3010).

Kinerja keuangan TELKOM dan pencapaian *value creation* yang baik, membuatnya berhasil menjadi “Champion” di pasar modal. Hal ini membuktikan bahwa menjadi “Pemenang” adalah tugas para LEADER perusahaan...

10



Sumber: Annual Report 2007, diolah.

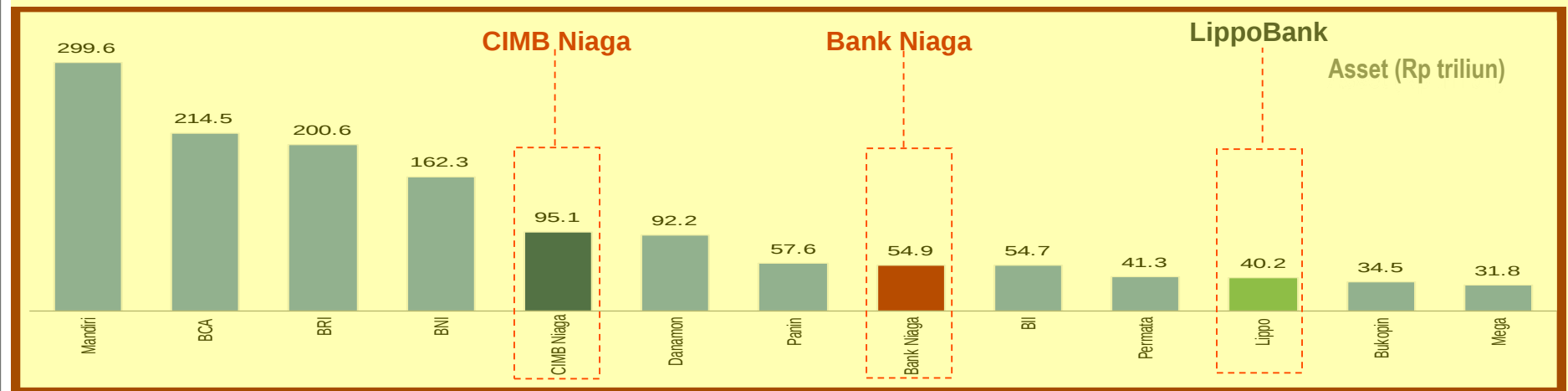
THE STORIES OF GROWING BUSINESS (3): Jika tantangan Danamon adalah “*turn-around*”, TELKOM adalah “*value creation*” dan “*go global*”, maka tantangan Leadership CIMB Niaga adalah “*business redirection*” bank hasil merger menjadi bank digital...

11

INNOVATION
DISTINGUISHES
BETWEEN A **LEADER**
AND A FOLLOWER

STEVE JOBS

CIMB NIAGA	LippoBank	BANK NIAGA
Kekuatan	Payments, SME, Retail & Commercial Banking	Korporasi, UKM, Kredit ritel (KPR) dan Tresuri
Profil Nasabah	Retail, perdagangan umum & consumer	Nasabah Korporasi, ritel KPR
Segmen	Credit cards (penerbit & merchants)	KPR (terbesar ke-2 dengan pangsa pasar 9%), KPM (Kredit Kepemilikan Mobil)
Funding	Basis nasabah ritel dengan platform transaksi pembayaran, proporsi dana murah sebesar 67%	Biaya dana yang tinggi – terutama dari nasabah korporasi dan nasabah menengah-atas
Jaringan	Cabang/ATM yang kuat & tersebar di kota-kota kecil	Jaringan kantor cabang dan ATM terbatas, dengan fokus kota-kota besar



Source: Company reports as at 31 March 2008. Rankings above are based on group level. (sourced from Bank of Indonesia website as at 31 March 2008).

Tugas para LEADER adalah mendorong inovasi. Tantangan menjadi bank digital terkemuka, membuat CIMB Niaga harus menumbuhkan budaya inovasi. Agar inovasi digital berjalan lancar, LEADER harus meyakinkan tim “*why must we go digital*”?...

12

Peter F. Drucker

Business has only two

basic functions –

marketing and innovation.

1

**Customer
Experience**

- Memberi pengalaman digital yang “*hussle-free*”
- Meningkatkan “*stickiness*” nasabah

2

Profitability

- Menekan biaya transaksi
- Meningkatkan *revenue* dari *fee-based income*

3

Competition

- Bersaing meraih dana termurah masyarakat
- Mendukung program inklusi keuangan
- Mengantisipasi hadirnya Fintech dan Neobank

Budaya inovasi yang terus tumbuh, membuat CIMB Niaga berhasil melakukan inovasi produk dan layanan digital perbankan. Inovasi mencakup penyempurnaan produk dan layanan yang ada maupun meluncurkan berbagai produk digital yang baru...

13

By questioning all the aspects
of our business, we
continuously inject
improvement and innovation
into our culture.

MICHAEL DELL



Keberhasilan CIMB Niaga meluncurkan berbagai produk digital, memberi fondasi bagi transformasi digital berikutnya. Tugas LEADER memastikan berbagai Tantangan transformasi digital dapat teratasi dengan baik. Tantangan tersebut antara lain...

14

**DIGITAL
TRANSFORMATION**
is not about
technology-- it's
about strategy,
leadership and new
way of thinking

PROF DR. DAVID ROGERS, PROGRAM DIRECTOR AND FACULTY
COLUMBIA BUSINESS SCHOOL

High-Level Support

- Dukungan *shareholders* & manajemen
- Tersedianya dana transformasi digital
- Dukungan infrastruktur IT yang sesuai

Talenta Digital

- Tersedianya talenta digital yang handal
- Memahami trend digital di masa depan
- Terciptanya kultur dan perilaku digital

Proses

- Transformasi digital harus sepenuh hati
- Proses bisnis yang fleksibel
- Organisasi perusahaan yang adaptif

LESSON LEARNED 1: *Find the “Jewels” in Your Team.* Ini tantangan LEADER untuk menemukan “Mutiara” dalam Tim—yaitu mereka yang berkomitmen dan berkompetensi tinggi, namun—”tidak banyak bicara” dan tidak suka “cari muka”...

15

LET US NOT BE
TOO PARTICULAR;
IT IS BETTER TO
HAVE OLD
SECONDHAND
DIAMONDS THAN
NONE AT ALL

MARK TWAIN

PICTUREQUOTES.COM



LESSON LEARNED 2: *You Don't Know what You Don't Know*. LEADER hendaknya menyadari situasi—dimana ia menghadapi hal yang “tidak diketahui, tidak disadari dan tidak dipahami”. Ia hendaknya menjadi “*a good listener*” dan “*stay humble*”...

16

There are known knowns. These are things we know that we know. There are known unknowns. That is to say, there are things that we know we don't know. But there are also unknown unknowns. There are things we don't know we don't know.

Donald Rumsfeld

Knowns	Known Knowns <i>Things we are aware of and understand.</i>	Known Unknowns <i>Things we are aware of but don't understand.</i>
	Unknown Knowns <i>Things we understand but are not aware of.</i>	Unknown Unknowns <i>Things we are neither aware of nor understand.</i>
Unknowns	Knowns	Unknowns

LESSON LEARNED 3: Dukungan tim yang handal (*the winning team*) menjadi faktor penentu keberhasilan para LEADER perusahaan. Setelah *the winning team* terbentuk, LEADER harus menjaga dan mewaspadai faktor-faktor kegagalan sebuah tim...

17

Problems
can become
opportunities
when the
right people
come together.

Robert Redford



To Create “The Winning Team”, We Must Understand and Identify “The Dysfunctions of Team”...(Patrick Lencioni)

LESSON LEARNED 4: *A Good Leader is A Good Follower*. Menjadi *good follower* adalah *good listener*. Keahlian sebagai *good listener* merupakan *skill* yang sangat dibutuhkan *Leader*. Beberapa VALUES sebagai “Kompas” *to be a good Leader*...

18

IN MATTERS OF
STYLE, SWIM
WITH THE
CURRENT;

IN MATTERS OF
PRINCIPLE,
STAND LIKE
A ROCK.

THOMAS JEFFERSON

Miliki
“KOMPAS”

- Utamakan kepentingan lebih besar—yaitu kepentingan perusahaan di atas kepentingan pribadi atau kelompok.
- Pilihlah “*what is right*” di atas “*what is profitable*”—kepentingan “proses yang benar” di atas kepentingan “meraih laba” semata.
- Utamakan “tidur nyenyak” atau ketenangan di atas “makan enak” atau kesenangan sesaat. Agar terhindar dari keputusan yang berujung penyesalan.

Menjadi
“PEMBELAJAR”

- Jadilah “Sponge”: *Stay Hungry, Stay Foolish, Stay Relevant.*

Tetap
HUMBLE

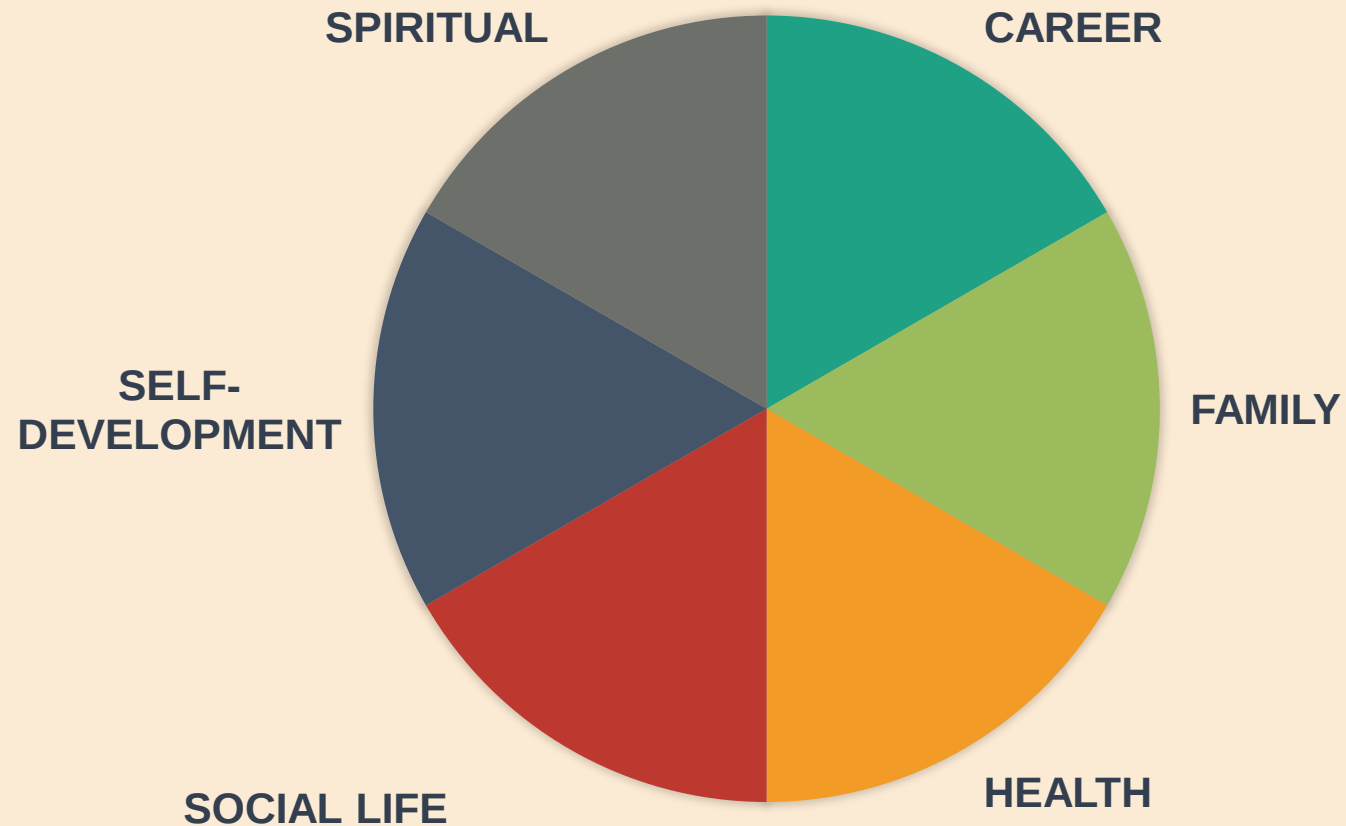
- *Trust, Respect and Open Communication.*
- Hindari *Virus 3C: Critics, Complaint, Compare.*

LESSON LEARNED 5: *A Good Leader is also a good Life-Balancer* yang menerapkan dan mencontohkan perilaku “*Life Balances*” di lingkungan organisasi dan lingkungan kerja, sehingga dapat *Grow the Business* yang sehat, produktif dan menyenangkan...

19

**INVEST IN YOUR
WORK LIFE BALANCE.
TIME WITH FRIENDS AND
FAMILY IS AS IMPORTANT
AS TIMES AT WORK.
GETTING THAT OUT OF
BALANCE IS A PATH
TOWARD UNHAPPINESS**

— Stephen Gillett



You can't do a good job if your job is all you do...

LESSON LEARNED 6: Dalam menjalankan fungsi LEDERSHIP-nya, yakni *Growing the Business*, seorang *Good LEADER* memahami dan menyadari bahwa kesuksesan dirinya sebagai LEADER akan diraih sesuai dengan “*Time Zone*”-nya sendiri...

20

**SUCCESS
OCCURS WHEN
OPPORTUNITY
MEETS
PREPARATION.**

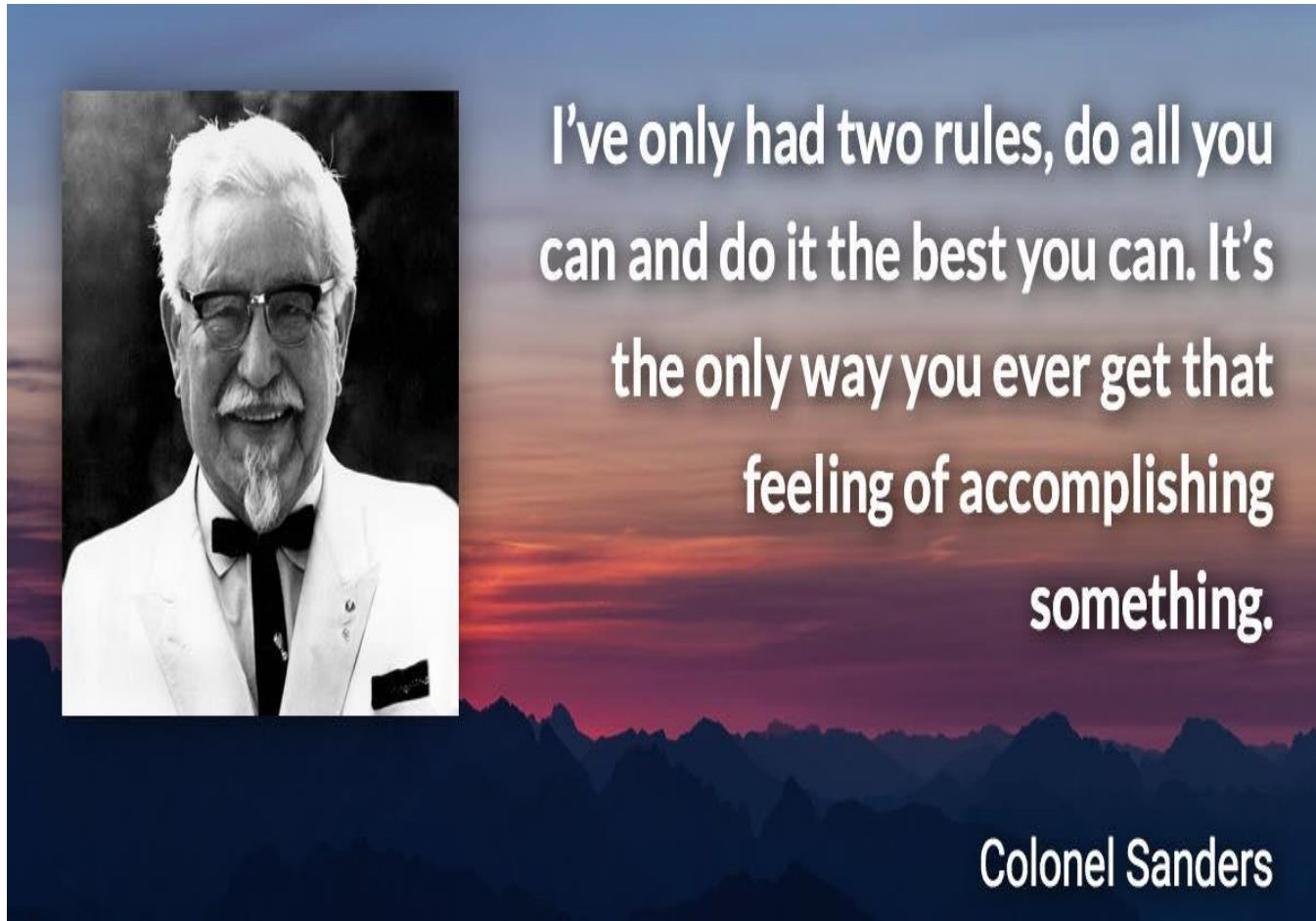
Zig Ziglar

Everyone has his own Time Zone...
Some become successful at the age of 21 and some at the age of 50...
And, the definition of success also differs from Person to Person...
Achivement of certain desired thing, may be success to someone but, for someone else that may not be the limit.. and the definition of success...
So trust your own Time Zone and abilities to become successful as you define it...

Run Your Own Race and Stop Comparing Yourself to Others...

RENUNGAN: Kisah COLONEL SANDERS menemukan “Time Zone”-nya—sukses mendirikan KFC. Kata kuncinya: Miliki “LEADERSHIP” yang kokoh: TIDAK MENGENAL KATA MENYERAH dan TIDAK ADA KATA TERLAMBAT! ...

21



Sumber video: Diperoleh dari video sharing seorang rekan di WhatsApp Group (WAG)...

THE END OF PRESENTATION

THANK YOU