Universitas Indonesia Library >> UI - Tesis Membership

Manajemen perubahan dalam lingkungan usaha yang bergejolak: studi kasus Bank Danamon

Maryono Suwargo, author

Deskripsi Lengkap: https://lib.ui.ac.id/detail?id=20471633&lokasi=lokal

---

Abstrak

Tidak dapat disangkal bahwa lingkungan usaha suatu perusahaan akan sangat mempengaruhi keberhasilan bahkan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Saat ini terjadi banyak perubahan lingkungan usaha yang berlangsung secara terus menerus dan sifatnya seringkali tidak terduga dan tidak dapat diramalkan sebelumnya.

Perubahan-perubahan tersebut adalah perubahan dalam paradigm yaitu suatu aturan atau pengaturan baru yang melahirkan lingkup baru dan aturan baru dan aturan bertindak yang baru. Karena aturan mainnya berubah maka segala sesuatunya juga menjadi berubah sehingga setiap pihak yang ingin tetap berhasil haru sbisa beradaptasi dengan perubahan lingkungannya.

Perubahan paradigm aini seringkali bersifat quantum leap yaitu perubahan yang total radikal dan membawa efek dramatic. Misalnya pola-pola yang berlaku pada abad industry kini sudah menjadi using diganti oleh pola-pola yang berlaku untuk abad informasi. Pasar yang stabil kini sudah menjadi sejarah dan yang ada sekarang adalah pasar yang terus-menerus berfluktuasi.

Di sector perbankan Indonesia banyak fenomena menarik yang terjadi sejak digulirkannya deregulasi yang dikenal sebagai Pakto 88 yang isinya antara lain memberikan kemudahan-kemudahan bagi pendirian kantor cabang bagi bank-bank yang sudah berdiri sebelum Pakto 88 dikeluarkan serta pendirian bank-bank swasta baru.

Adanya Pakto 88 mengakibatkan perkembangan bank swasta nasional mengalami pertumbuhan sangat pesat bahkan mampu menggeser dominasi bank milik pemerintah. Pertumbuhan bank-bank baru ini ternyata menimbulkan persaingan antar bank yang semakin sengit dan cenderung kurang sengit.

Setelah mengalami pertumbuhan yang sangat pesat pada tahun 1988, 1989, 1990, perbankan di Indonesia ternyata harus mengalami masa-masa yang cukup sulit. Tingkat persaingan yang tinggi, lonjakan sukubunga dana, kesulitan kredit, control yang ketat dari otoritas moneter dan beberapa kebijaksanaan pemeirntah yang dikeluarkan pada tahun-tahun belakangan ini memaksa perbankan untuk lebih menahan diri dlam melakukan ekspansi usaha dan lebih melakukan konsolidasi. Keadaan tersebut lebih sipersulit lagi dengan adanya beberapa peristiwa yang terjadi akhir-akhir ini yang sempat mempengaruhi tingkat kepercayaan masyarakat kepada bank-bank swasta.

Deregulasi tersebut di satu sisi telah membawa sejumlah dampak positif bagi perekonomian makro seperti keberhasilan sector perbankan dalam ikut mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Masalah-masalah

yang timbul dalam dunia perbankan itu disebabkan oleh banyak factor termasuk manajemen perbankan yang relative masih baru pemanfaatan dan penyaluran kredit yang belum tepat dan yang jelas tingkat persaingan menjadi sangat ketat karena banyaknya bank-bank baru akibat Pakto 88.

Kasus-kasus di atas memberi isyarat bahwa kehidupan perbankan banyak mengalami gejolak sejak ditetapkannya deregulasi perbankan 88. Perubahan yang terjadi pada lingkungan kadang-kadang demikian cepatnya sehingga sukar diprediksi. Demikian pula halnya yang tenjadi dengan perusahaaan. Lingkungan yang membatasinya atau disebut sebagai lingkungan usaha juga mengalami perubahan. Pada umumnya perubahan yang terjadi pada lingkungan usaha terjadi secara terus menerus dan selalu mengalami pergolakan.

Lingkungan perusahaan secara umum dapat meliputi seluruh faktor seperti ekonomi, politik, sosial budaya, teknologi, hukum, dan ekologi, yang mungkin mempunyai dampak terhadap perusahaan tetapi relevansi dampaknya tidak bersifat langsung. Disamping itu tentu saja meliputi pula lingkungan spesifik perusahaan dimana pergerakannya bisa berdampak langsung kepada perusahaan. Lingkungan spesifik mi terdiri dari lingkungan industri perusahaan dan lingkungan operasi perusahaan.

Pembahasan lingkungan dunia usaha perbankan di Indonesia, menunjukkan betapa bergejolaknya dunia usaha perbankan. Tingkat gejolaknya cukup tinggi dengan sifat akselerasi perubahan yang cepat, sulit diprediksi, dan tidak bisa diramalkan berdasarkan pengalaman masa lalu.

Mengacu pada konsep lingkungan bergejolak dari Igor Ansoff dan Edward Mc Donnell maka level turbulensinya berada pada level sekitar 4. Sedangkan berdasarkan pandangan dan Emery dan Tnist maka lingkungan dunia usaha perbankan berada pada lingkungan turbulentfield.

Menghadapi kondisi tersebut setiap bank dituntut untuk tidak terlambat mengantisipasi keádaan dan melakukan penyesuaian sehingga tetap mampu berkembang dengan baik clan sukses. Saat mi nasabah menuntut pelayanan yang ramah, cepat, tanggap, tepat, dan sanggup memenuhi keinginan mereka. Tingginya tuntutan mereka berjalan seiring dengan makin tingginya pengetahuan nasabah akan jasa-jasa perbankan dan semakin ketatnya tingkat kompetisi diantara bank. Dilain pihak perbankan nasional menghadapi sistem kontrol yang ketat dalam operasinya dari pihak otonitas moneter. Banyak rambu-rambu yang hams dipatuhi clan dipenuhi agar memenuhi kritenia sebagai bank yang dinilai sehat.

Menghadapi lingkungan usaha yang turbulen demikian maka tiap-tiap perusahaan hams melakukan antisipasi strategi yang tepat pula. Hipotesa strategi sukses menyatakan bahwa, potensi penampilan perusahaan akan optimum jika tiga kondisi mi dipenuhi:
a. Tingkat agresifitas dari strategi perusahaan seimbang dengan tingkat gejolak lingkungannya.
b. Respon dari kemampuan perusahaan seimbang dengan tingkat agresifitas dari strategi perusahaan.
c. Komponen-komponen dari kemampuan perusahaan hams saling mendukung satu sama lain.

Perubahan adalah salah satu aspek dalam kehidupan manusia, dan hampir merupakan suatu keharusan bagi kelangsungan kehidupan ekonomis perusahaan. Perubahan-perubahan di dalam suatu organisasi dapat

bermacam-macam bentuknya. Perubahan dapat meliputi sistim perangkat keras, seperti otomatisasi pabrik, penggunaan sistim komputer yang barn; atau meliputi sistim perangkat lunak, seperti sumber daya manusia, sistim kontrol kualitas. Tambahan lagi, perubahan mi sebagian terjadi dalam skala yang besar seperti restrukturisasi organisasi, tetapi sebagian terjadi dalam skala yang kecil seperti pengenalan personal computer work stations barn.

Perubahan adalah perlu, bahkan baik untuk perusahaan, tetapi hams diperkenalkan dengan bijaksana. Karena suatu perusahaan terdiri dari para karyawan yang merupakan kunci sukses yang utama, maka orang-orang mi hams berubah dulu sebelum suatu sistem dapat berubah. Ketika situasi bisnis sedang berubah dengan cepat baik karena alasan organisasi ataupun alasan teknologi, adalah sangat penting untuk meyakinkan bahwa selunuh karyawan perusahaan mendapat dukungan psikologis.

Pada era masa kini, dimana terjadi kecenderungan peningkatan kompetisi global, pengambil-alihan perusahaan (take over), penciutan (down sizing), restrukturisasi, dan bahkan kebangkrutan seketika, maka mengelola perubahan dalam organisasi adalah tantangan paling sulit yang dihadapi para pelaku bisnis. Sisi lain dari perubahan cepat yang terjadi pada lingkungan usaha mi adalah tingginya tingkat ketidak-pastian. Tetapi perubahan mi mempunyai sam hal yang berlaku umum yaitu bähwa perubahan mi dapat direncanakan (can be planned). Sebagian besar keberhasilan perusahaan diukur dari seberapa efektif orang-orangnya mengelola perubahan dengan baik.

Bank Danamon (PT. Bank Danamon Indonesia) sebagai salah satu bank swasta devisa nasional di Indonesia, juga tidak terlepas dari kondisi yang dihadapi perbankan nasional. Bank Danamon saat mi memiliki jaringan tidak kurang dari 218 kantor cabang dan cabang pembantu, yang tersebar di 27 propinsi serta hampir semua kota besar di Indonesia. Dengan total karyawan sekitar 7000 orang, total asset yang dimilikinya mencapai Rp 7,3 triliun (posisi per 30 September 1993), dan menjadikannya bank swasta nasional terbesar ke dua di Indonesia.

Menghadapi kondisi lingkungan usaha yang terus berubah, maka bagi Bank Danamon perubahan untuk mengikuti hal tersebut merupakan sesuatu yang mutlak hams dilakukan agar tetap kompetitif. Perubahan mi menunjukkan adanya usaha perusahaan untuk menutup kesenjangan dari reaksi perusahaan dalam menghadapi tingkat gejolak perubahan lingkungan yang terjadi.

Perubahan yang dilakukan Bank Danamon mi sebenarnya bisa dikategorikan sebagai bagian dari suatu Business Process Reengineering (BPR) yang sedang dilakukan. Proses tersebut merupakan suatu langkah pembenahan yang sifatnya fundamental. Pembenahan mi tidak hanya meliputi .proses bisnis saja, melainkan juga struktur organisasi, definisi pekerjaan, sistem manajemen, nilai-nilai budaya perusahaan (values and beliefs).

Tujuan utama perubahan mi adalah untuk membuat perusahaan mampu melayani nasabahnya lebih cepat, lebih memuaskan, lebih efisien, dan lebih berkualitas. Dengan demikian pihak perusahaan akan menjadi lebih kompetitif dalam menghadapi para pesaingnya. Untuk mencapai tujuan itulah Divisi Knedit Korporasi Bank Danamon melakukan suatu restrukturisasi organisasi, dengan menerapkan suatu struktur organisai

horizontal. Struktur barn mi memangkas lapisan manajer lini tengah yang ada. Dengan memangkas manajer lini tengah, struktur organisasi barn mi menjadi lebih datar. Struktur barn mi sering disebut sebagai struktur yang datar (flat organization). Dalam struktur datar mi, aturan-aturan dan prosedurprosedur dibuat selonggar mungkin untuk mengurangi dampak birokrasi yang dapat memperlambat fleksibilitas organisasi. Hal mi tentu saja dilakukan dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian yang seharusnya dimiliki dan dijalankan oleh seluruh aparat bank. Dengan perubahan mi, model organisasinya benar-benar menjadi sangat organik karena dipersiapkan untuk menghadapi keadaan lingkungan yang benar-benar tidak stabil.

Kendala utama dalam pelaksanaan proses pembahan mi adalah faktor manusia, karena kita mengubah orang dari paradigma lama ke paradigma barn. Pernsahaan akan menghadapi orang-orang yang tidak mau bernbah, yang selalu menginginkan adanya status quo. Dalam suatu organisasi bisnis biasanya selalu ada power center - power center. Dalam pelaksanaan pernbahan, kalau ada power center yang hams dihilangkan, akan banyak yang merasa kurang senang. Pasti akan timbul tantangan yang hebat dari mereka.

Maka untuk melaksanakan setiap perubahan yang dilakukan, Bank Danamon, sesuai dengan komitmen para manajernya, mempersiapkan terlebih dahulu sumber daya manusianya. Segala macam upaya dilakukan seperti memberikan penjelasan-penjelasan, pengarahan, dialog, hingga pendidikan-pendidikan yang menunjang. Hal mi dimaksudkan agar begitu tiba saatnya untuk melaksanakan strategi pernbahan yang disusun, semua orang telah siap dengan segala penilaku, tugas, pengetahuan, sistem dan keahlian barn. Semua pelaksana pembahan, hams benar-benar mengerti mengenai tujuan serta pentingnya dari perubahan yang akan dilakukan. Para pelaksana perubahan hams diyakinkan dan dimotivasi bahwa dengan perubahan tersebut, segala sesuatunya akan berjalan lebih baik.

Dukungan dari manajemn kepada para pelaksana perubahan hams banyak diberikan untuk meyakinkan mereka bahwa perubahan yang harus dijalani bukanlah sesuatu yang menakutkan ataupun mencemaskan. Pendekatan dan dialog terbuka perlu diadakan bagi para penentang perubahan, untuk secara perlahan-lahan menyadarkan mereka, dan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan mengenai perubahan atau dengan memberikan informasi yang menekankan pada unsur kebaikan dari perubahan tersebut.

Berkenaan dengan proses adaptasi para pelaksana perubahan terhadap situasi dan kondisi yang barn, maka selain dukungan dari manajemen, pendidikan atau training memegang peranan penting. Menghadapi tugas-tugas barn sebagai akibat dari pelaksanaan perubahan maka kemampuan para pelaksana penlu disesuaikan melalui training dan tambahan pendidikan.

Untuk mengetahui apakah implementasi dari dari perubahan tersebut telah berjalan dengan baik, dan membenikan hasil sesuai dengan yang diinginkan, maka perlu diadakan proses monitor. Proses monitor mi dilakukan dengan melakukan pengumpulan data, umpan balik, dan pertemuan-pertemuan khusus dengan para pelaksana perubahan untuk membicarakan hasil dan perubahan tersebut.

Yang terutama hams dilihat tentu saja adalah out-put setelah implementasi perubahan itu, seperti yang diinginkan atau tidak. Jika tidak, tentu saja hams dievaluasi sebab-sebabnya, dan diperbaiki kembali. Jika ternyata sudah sesuai maka proses monitor juga tetap diperlukan untuk mengamati apakah kondisi barn

tersebut masih sesuai dengan perkembanganperkembangan barn yang terjadi pada lingkungan usaha perusahaan.

Memperhatikan cara-cara pengelolaan perubahan yang dilakukan oleh Bank Danamon, maka dapat diperkirakan bahwa implementasi dari pembahan yang sedang dilakukan akan dapat berjalan dengan baik, dan dampak negatif yang mungkin timbul, antara lain karena adanya para pelaksana yang menentang, kiranya akan dapat diminimalkan.