

# THE TRANSFORMATION OF MANAGEMENT

## *Beyond the BankExim's Financial Restructuring*

By Rahmat Broto Triaji

Krisis moneter yang melanda perekonomian Indonesia sejak awal bulan Juni 1997 telah mengakibatkan memburuknya kinerja ekonomi Indonesia baik di tingkat makro maupun mikro. Menurut IMF, perbaikan perekonomian Indonesia diperkirakan baru akan terjadi pada tahun 2000 dengan pertumbuhan ekonomi sebesar +1%, inflasi sebesar 15% dan kurs Rupiah mencapai sebesar RP7.500/US dollar. Sementara itu dunia usaha dan khususnya industri perbankan Indonesia diperkirakan akan mengalami kerugian yang antara lain disebabkan oleh *pertama*, melemahnya kurs Rupiah terhadap US dollar pada tingkat yang cukup tinggi, *kedua*, *negative spread* sebagai akibat tingginya suku bunga SBI. Disamping itu, industri perbankan Indonesia sampai dengan 2 tahun mendatang diperkirakan masih akan diwarnai ancaman *systemic risk* berupa hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan. Gejala ini terbukti dengan survey yang dilakukan oleh PIRAC (*Public Interest Research and Advocacy Center*) pada bulan April 1998 yang menunjukkan bahwa saat ini masyarakat semakin berhati-hati menyimpan uangnya di bank dan menempatkan kriteria utama pemilihan bank antara lain berupa bunga simpanan tinggi, pemilik dekat dengan pusat kekuasaan, perkiraan kinerja, dan kualitas pelayanan bank.

BankExim sebagai bank yang memiliki kegiatan di bidang *retail banking*, *corporate banking*, dan *international banking* tidak terlepas dari pengaruh krisis moneter. BankExim yang pada tahun 1996 memperoleh laba sebesar Rp195 milyar pada tahun 1997 mengalami kerugian yang cukup besar. Kerugian tersebut disebabkan oleh *pertama*, posisi short valuta asing BankExim yang jumlahnya cukup besar tanpa adanya perlindungan (*hedging*), *kedua*, kebijakan pemerintah yang pada tanggal 14 Agustus 1997 melepas band intervensi sehingga kurs Rupiah mengalami *overshooting*, *ketiga*, naiknya suku bunga SBI sehingga *cost of fund* BankExim meningkat.

Memasuki tahun 1998 dimana keadaan ekonomi makro cenderung memburuk akibat naiknya kurs Rupiah rata-rata di atas Rp10.000/US dollar, telah menyebabkan kerugian BankExim meningkat dan mengalami kesulitan likuiditas sehingga pada tanggal 4 April 1998 manajemen BankExim dinyatakan diambil alih oleh BPPN. Sejak saat itu BankExim kemudian membentuk Tim Penyehatan Keuangan BankExim, sebuah tim yang diketuai oleh salah satu direktur yang secara langsung bertanggung jawab melaporkan seluruh kegiatan yang akan dilakukan BankExim baik dalam jangka pendek (*penyehatan keuangan* dan *contingency plan*) maupun dalam jangka panjang (*rencana kegiatan BankExim 1998-2001*). Sementara itu, untuk menutup kerugian yang dialami BankExim, Pemerintah melalui PP No. 60 tanggal 7 Mei 1998 telah menambah modal BankExim sebesar Rp20 triliun sehingga modal inti BankExim meningkat.

Rencana kegiatan yang disusun untuk melakukan penyehatan keuangan BankExim secara garis besar berisi tentang berbagai rencana kegiatan (strategi dan program kerja) yang menyangkut keuangan BankExim (permodalan, likuiditas, kualitas aktiva, efisiensi biaya) dan pengembangan organisasi ke depan (rencana restrukturisasi, reorganisasi, penyempurnaan sistem, sistem pelaporan, pembentukan komite baru, sistem pengawasan intern, pengembangan sistem & teknologi, pengembangan SDM). Dalam kondisi dimana industri perbankan mengalami *negative spread* dan kinerja keuangan BankExim khususnya likuiditas dan kualitas aktiva produktif terancam untuk terus memburuk, maka penyehatan keuangan BankExim dalam jangka pendek menjadi sangat penting sekali. Namun demikian, dengan asumsi bahwa BankExim tidak akan mengalami kerugian lagi

dan mampu menjadi sehat kembali minimal pada akhir tahun 1998, maka pengembangan BankExim di masa yang akan datang tidak cukup hanya berpedoman pada Rencana Kegiatan BankExim 1998-2001.

Walaupun berbagai fakta kelemahan utama BankExim tercantum dalam rencana kegiatan tersebut, akan tetapi komitmen Direksi untuk melakukan perubahan manajemen secara total dan mendasar (*building the platform*) belum tampak secara eksplisit. Cara berbisnis dan manajemen gaya lama BankExim yang bercirikan *product oriented*, birokrasi, *feodalism*, sentralisasi, *command and control*, reaktif, tidak biasa berpikir *strategic*, dan kurang inovatif harus disadari kekurangannya dan segera ditinggalkan. Cara-cara seperti ini yang sebenarnya secara tidak langsung telah mengakibatkan semakin beratnya dampak krisis moneter yang dialami BankExim dibandingkan bank lain. Soliditas organisasi yang bercirikan *learning organization* belum begitu tampak di BankExim. Ketika deregulasi perbankan atau Pakto 1988 telah mengubah peta persaingan industri perbankan Indonesia dari *product oriented-sellers market* kepada *customer oriented-buyers market* ternyata tidak diikuti oleh manajemen BankExim. Kerugian besar yang dialami BankExim dan kondisi industri perbankan yang memaksa BankExim hanya mungkin melakukan *survival* atau *defense strategy* dalam 2 tahun mendatang, sudah waktunya dilakukan perubahan secara total baik menyangkut *visi, misi, share values, strategy, structure, system*, dan perilaku pegawai BankExim yang sampai saat ini masih dihindangi mental birokrat yang tidak memungkinkan munculnya *professional employee* dan kualitas pelayanan yang baik (*excellence services*) kepada nasabah. Oleh karena itu, sejalan dengan upaya penyehatan keuangan BankExim maka manajemen BankExim harus segera diubah melalui *transformation of management*, menjadi "BankExim yang baru".

## Managing Change and Paradigm Shift

*Change* merupakan sebuah kata yang seringkali ditulis dan diucapkan namun tidak semua perusahaan mampu memahami dan melakukan *managing change*. Perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat telah berubah dari yang semula bersifat *continuous* dan *incremental* menjadi lebih bersifat *dyscontinuous change* sebagai akibat perubahan teknologi informasi, sistem kapitalisme global, dan perdagangan bebas.

Dalam mengantisipasi perubahan tersebut dan keinginan untuk tampil sebagai pemenang dalam persaingan global, banyak perusahaan yang kemudian melakukan perubahan *operation strategy*-nya melalui TQM, benchmarking, restructuring, reorganizing, reengineering dan sebagainya. *Operation strategy* yang biasanya hanya menekankan pada perubahan proses atau bagaimana meningkatkan pengelolaan input menjadi output sesuai dengan *voices of the customer* seringkali gagal dalam melakukan tujuan tersebut. James Champy (1996) dalam bukunya yang berjudul *Reengineering Management* mengatakan bahwa *reengineering* yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Amerika Serikat banyak yang mengalami kegagalan karena perubahan proses bisnis yang dilakukan tidak diikuti oleh perubahan perilaku manajemen. Hal ini sesuai dengan kesimpulan Pascale dan Athos seperti dikutip oleh Djameludin Ancok (1997) yang mengatakan bahwa sebagai apapun *strategy, structure, dan system (hard S)* tanpa diikuti oleh perubahan *human behavior* yang terdiri dari *staff, skill, dan style (soft S)* maka upaya perubahan akan mengalami kegagalan.

Oleh karena itu, salah satu cara untuk melakukan perubahan sekaligus merubah perilaku manajemen dan seluruh orang dalam organisasi adalah melalui *transformation of management*. Menurut Mike Davidson (1995) definisi transformasi manajemen adalah sebagai berikut:

*“Transformation of management is transformation of the way organization is managed, of its business processes, of the behaviors of its people, of its use of information technology, of the way it treats all its stakeholders and of the way it compete; in other words the development and adoption of a whole, new, grand strategy suited to a whole, new, economic order”.*

Jadi transformasi manajemen selain merubah *hard S* juga sangat menekankan kepada perubahan *human behavior*. Transformasi manajemen diharapkan akan merubah sebagian atau seluruh perilaku, penampilan, sifat dari individu dalam organisasi. Langkah awal di dalam melakukan perubahan perilaku ini adalah dengan cara merubah *mindset* atau *paradigm shift* dari level terbawah dalam organisasi sampai dengan *top management*. Karena pendekatan transformasi manajemen adalah *paradigm shift* yang terwujud dalam perubahan perilaku dan sifat individu dalam organisasi, maka proses ini tidak selalu berkonotasi dilakukannya penggantian terhadap *top management*. Hal ini seringkali muncul mengingat bahwa peran *top management* di dalam organisasi merupakan *the main key factor* yang sangat menentukan maju mundurnya suatu perusahaan dan berhasil tidaknya sebuah perusahaan melakukan *managing change*.

Di BankExim, perubahan paradigma ini sudah waktunya untuk dilakukan sebagai upaya proaktif di dalam menyikapi perubahan yang terjadi dalam industri perbankan Indonesia dan kondisi makro ekonomi yang berubah secara cepat sebagai akibat dari krisis moneter. Hal ini sangat mendesak untuk dilakukan oleh BankExim terutama untuk menghindari kejutan yang lebih dahsyat di masa yang akan datang dengan adanya *future shock* yang oleh Lance A. Berger (1994) didefinisikan sebagai berikut:

*“Future shock as the point at which humans can no longer assimilate change without displaying disfunctional behavior”*

Disamping itu, dalam era teknologi informasi seperti sekarang ini dimana *old paradigm* masih tertanam dalam pola pikir manajemen BankExim, maka paradigma tersebut harus segera ditinggalkan dan diganti dengan *new paradigm* yang lebih cocok dengan dinamika perubahan lingkungan pasar yang semakin *turbulent*. Salah satu *new paradigm* yang dapat dijadikan acuan oleh BankExim antara lain seperti yang dikemukakan oleh Alf Chattell (1995) sebagai berikut:

| No. | Old paradigm                  | New paradigm                     |
|-----|-------------------------------|----------------------------------|
| 1   | Restricts collaboration       | Enables collaboration            |
| 2   | Reinforces the past           | Enables continous transformation |
| 3   | Dehumanizes                   | Empower and extends              |
| 4   | Delivers data                 | Delivers knowledge               |
| 5   | Obscures operations           | Generates insights               |
| 6   | Reinforces status quo         | Forces the pace of change        |
| 7   | Isolates the company          | Opens it to the world            |
| 8   | Generates big learning curves | Eliminates learning curves       |

Sumber: Alf Chattell (1995), *Managing For the Future*, London: Macmillan Press Ltd, hal 188

Paradigma lama yang sangat menekankan dan bangga terhadap kesuksesan masa lalu, tertutup, individualistik, kurang bisa memberdayakan SDM, dan terlalu menekankan kepada *status quo* pada akhirnya telah membentuk *culture* di dalam organisasi yang justru tidak mendorong tumbuhnya *leadership*. Tanpa *leadership* maka *managing change* sulit diharapkan untuk terjadi, yang terjadi justru sebaliknya, *resistance to change*. Jika tidak ada keinginan untuk melakukan perubahan dapat

dipastikan bahwa perusahaan pasti akan *fail* and *death*. Oleh karena itu, sebelum melakukan perubahan dalam suatu organisasi perlu diketahui apa penyebab *resistance to change* seperti yang dikemukakan oleh Georgia Productivity And Quality Center (GPQC) sebagai berikut:

| 12 Reasons For Resistance To Change  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fear of losing something (authority, pay, status, or job)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● N.I.H (Not Invented Here !)</li> </ul> </li> <li>● Poor understanding of goals or objectives of change</li> <li>● Poor understanding of company company's basic beliefs                             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Lack of trust in initiators of change</li> </ul> </li> <li>● Failure to see real benefits of proposed change</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Fear of one's own skills obsolescence</li> <li>● Pride of ownership in status quo</li> <li>● Transparent management</li> <li>● Failure of initiators to prepare for the change</li> <li>● Inadequate participation of all affected</li> <li>● The new direction is wrong !</li> </ul> |

Dengan melihat beberapa faktor tersebut nampaknya manajemen BankExim masih cenderung *resistance to change*. Hal ini terlihat setelah beberapa waktu melakukan pengamatan dengan melakukan diskusi dengan beberapa staff dan atasan serta mengamati proses penyusunan rencana kegiatan penyehatan keuangan BankExim 1998. Namun demikian, dalam beberapa kali pertemuan antara Direksi dengan staff (S2) BankExim, terlihat bahwa Dirut sebenarnya mempunyai keinginan untuk melakukan perubahan tetapi tidak tahu bagaimana caranya melakukan perubahan tersebut. Untuk mengatasi hal tersebut jalan keluarnya ada 2 yaitu *pertama*, ada penggantian Direksi oleh pemilik, *kedua*, membangun *teamwork* yang solid sebagai *change agent* (misalnya mengembangkan kelompok S2 yang baru terbentuk sebagai pioner perubahan di BankExim), *ketiga*, menyewa konsultan. Nampaknya yang paling memungkinkan untuk dilaksanakan dari ketiga alternatif tersebut adalah nomor 2 dan 3 atau kombinasi antara no 1 dan 3. Hal ini mengingat bahwa *resistance to change* masih menghinggapi tidak saja pada level Direksi tetapi juga di sebagian besar level *midle management* BankExim. Sebenarnya ada *the key success factor* dari semua alternatif tersebut yang selama ini dilupakan dan tidak dibangun oleh manajemen BankExim yaitu *leadership*.

### Predecessor for Transformation: Leadership

Ada beberapa definisi tentang leadership yang dikemukakan oleh berbagai pakar manajemen seperti George R. Terry dan Robert Tannenbaum, Irving R. Weschler, dan Fred Massarik. Dari berbagai pendapat tersebut, Paul Hersey & Kenneth H. Blanchard (1993) kemudian mengembangkan definisi *leadership* sebagai berikut:

*“Leadership is the process of influencing the activities of an individual or a group in efforts toward goal achievement in a given situation”.*

Hal ini berarti bahwa *leader* merupakan *change agent* bagi suatu organisasi. Jika dalam organisasi tidak terdapat sifat *leadership* maka dapat dipastikan perusahaan akan statis, tertutup, tidak maju, dan *death*. Hal ini disebabkan karena tidak ada orang/hanya sedikit orang dalam organisasi yang mampu memotivasi, mengkomunikasikan ide, merubah nilai-nilai dasar (bahkan yang telah dianggap suci oleh perusahaan-*touching sacred*), dan memberi contoh yang baik kepada orang lain. Charles M. Farkas and Philipe De Backer (1996) mengemukakan peran *leadership* tersebut secara lebih jelas sebagai berikut:

*"Real change is hard. It is easy to redraw an organizational chart. It is easy to tell employees that they should feel and act in new ways. But CEO-change agents say that effecting the real thing means fundamentally transforming values, behaviors, actions. Such a challenge takes time, but more than that, it takes leadership".*

Untuk dapat berperan secara efektif, leadership harus disertai dengan *ability* (*interpersonal skill, cognitive skill, technical skill, dan persuasiveness*), *motivation* (*socialized power orientation, strong need for achievement, dan weak need for affiliation*), dan *personality* (*energy level, stress tolerance, self-confidence, emotional maturity, and integrity*). Oleh karena itu, leadership sebenarnya dapat dibuat dan dibangun dalam suatu organisasi dengan menciptakan sistem dan budaya perusahaan sesuai dengan karakteristik *leadership* yang diinginkan. Hal ini penting mengingat *leadership* tidak saja berbicara dalam *hierarchical relationship*, yaitu antara atasan dan bawahan, tetapi menyangkut hubungan antar individu yang saling mempengaruhi sehingga setiap individu dapat disebut sebagai *potential leader* dan *potential change agent*. Dengan demikian semakin banyak sifat *leadership* yang muncul (*effective leadership*) maka diharapkan perusahaan akan menjadi lebih dinamis dan terbuka terhadap perubahan.

Di BankExim, sifat *leadership* ini terasa masih kurang. Hal ini antara lain disebabkan oleh *pertama*, pendidikan dan latihan yang menumbuhkan *ability* dari *leadership* kurang diperhatikan, *kedua*, sistem dan budaya yang tidak menumbuhkan *motivation* dan *personality* seorang leader, dan *ketiga*, tidak ada contoh (*modeling leadership*) dari *senior manajemen* selama ini. *Leadership* di BankExim sebenarnya telah berhasil (*successful leadership*) akan tetapi tidak efektif (*ineffective leadership*). Hal ini disebabkan karena *leadership* di BankExim lebih menekankan kepada *position power* dan *close supervision* tetapi tidak mendasarkan kepada *personal power* dan *general supervision* (Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard, 1993). Dengan pendekatan seperti ini, pegawai BankExim hanya sekedar menjalankan tugas walaupun sebenarnya tidak suka dengan *leadership* atasan, sehingga pegawai kurang termotivasi, tertutup, dan kurang peka terhadap dinamika perubahan. Dengan demikian, walaupun upaya melakukan perubahan atau transformasi manajemen di BankExim nampaknya tidak akan mudah, namun bukan berarti hal tersebut tidak mungkin berhasil untuk dilaksanakan. Ada tahap-tahap transformasi yang secara mendasar diharapkan akan merubah wajah BankExim di masa mendatang.

### Alternative for BankExim's Transformation Process

Proses transformasi manajemen yang saat ini mulai banyak dilakukan perusahaan, pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara mengubah hard S dan soft S secara bersamaan. Terdapat beberapa pendekatan dalam melakukan transformasi ini antara lain model yang dikembangkan oleh Lance A. Berger (1994), Mike Davidson (1995), dan John P. Kotter (1996). Diantara ketiga model tersebut nampaknya pendekatan yang dikemukakan oleh John P. Kotter dengan "*the eight-stage process of creating major change*"nya lebih tepat untuk diterapkan di BankExim. Hal tersebut dengan pertimbangan antara lain *pertama*, BankExim sedang mengalami krisis baik krisis keuangan maupun krisis manajemen, dan *kedua*, BankExim memerlukan perubahan yang lebih menekankan pada pendekatan SDM dan *culture* untuk menumbuhkan profesionalisme bankir BankExim.

Adapun proses transformasi yang dikemukakan oleh John P. Kotter adalah sebagai berikut:

### 1. **Establishing A Sense Of Urgency**

Perusahaan harus menetapkan hal-hal yang bersifat urgen seperti pemahaman terhadap fenomena pasar dan tingkat persaingan, identifikasi krisis, potensial krisis, dan peluang bisnis secara umum. Dengan memiliki *sense of urgency* ini diharapkan semua orang dalam organisasi akan memiliki kesadaran untuk bekerjasama dan bersedia berkorban (*sacrifices*) demi organisasi, karena menganggap bahwa perubahan yang akan dilaksanakan pasti akan membawa manfaat. *Sense of urgency* dapat ditingkatkan jika perasaan puas/berbangga pada diri sendiri akibat keberhasilan masa lalu (*complacency*) dapat dihilangkan khususnya pada saat perusahaan mengalami krisis. Peran dari para manager mulai dari level bawah sampai dengan *top management* dalam mengurangi *complacency* ini sangat dibutuhkan, dengan keyakinan bahwa *status quo* tidak bisa lagi dipertahankan dan harus diubah. Manajemen harus mau mendengar dan mengembangkan komunikasi kepada seluruh individu untuk menumbuhkan semangat dalam bekerja.

Dalam kondisi krisis keuangan seperti yang sedang dihadapi BankExim saat ini, nampaknya *sense of urgency* belum begitu tinggi khususnya di level senior manajemen. *Complacency* ini pada akhirnya menyulitkan mereka dalam melihat krisis ini secara proporsional dalam konteks permasalahan dan tantangan ke depan yang dihadapi BankExim. Sebenarnya manajemen menyadari bahwa tantangan industri perbankan Indonesia untuk saat ini dan 2 tahun mendatang sangat sulit untuk diramalkan. Namun kelihatannya manajemen masih yakin bahwa setelah BankExim mendapat tambahan modal pemerintah, permasalahan selesai dan BankExim akan menjadi bank terbesar di Indonesia setelah krisis berakhir. Sayangnya keyakinan tersebut tidak diikuti oleh keyakinan untuk melakukan perubahan dan antisipasi ancaman yang bakal muncul. Senior manajemen masih *too much happy talk*, pasif karena kerugian telah ditalangi oleh pemerintah (*moral hazard*), kurang bisa melihat krisis sebagai akibat kesalahan kebijakan masa lalu, menetapkan standar kinerja BankExim terlalu rendah, gaji dan fasilitas tidak berkurang, adalah beberapa faktor yang antara lain menyebabkan manajemen kurang memiliki *sense of urgency* yang cukup. Sehingga tidak mengherankan seandainya rencana kegiatan penyehatan keuangan BankExim ke BPPN belum dianggap sebagai momentum strategis untuk melakukan perubahan agar kesalahan di masa lalu tidak terulang kembali dan bersaing di masa krisis secara lebih baik. Namun yang cukup membanggakan justru di level menengah ke bawah nampaknya *complacency* ini cukup rendah dan *sense of urgency*-nya cukup tinggi, karena mereka lebih sadar bahwa *status quo* seperti sekarang sudah tidak relevan lagi untuk menghadapi persaingan di masa mendatang. Oleh karena itu, senior manajemen, dalam hal ini khususnya Direksi harus banyak melakukan komunikasi, mendengar, menyerap aspirasi bawahan, dan memberi contoh yang baik dengan cara mengilangkan *sources of complacency* dan menunjukkan komitmen yang kuat untuk melakukan perubahan.

### 2. **Creating The Guiding Coalition**

Menekankan kepada kerjasama tim dan mengarahkan tim untuk menjadi pionir perubahan dalam organisasi. Tim ini akan kuat dan efektif (*strong guiding coalition*) apabila mempunyai *position power* (anggota terdiri dari orang-orang kunci dalam organisasi), *expertise* (anggota memiliki disiplin ilmu dan pengalaman kerja yang cukup), *credibility* (anggota tim mempunyai reputasi yang baik), dan *leadership* (anggota tim terdiri dari orang yang terbukti mempunyai kepemimpinan

yang baik). Membangun tim seperti ini merupakan langkah awal yang sangat penting di dalam melakukan *restructure*, *reengineer*, *retool* strategi. *Guiding coalition* ini paling tidak harus mulai dikembangkan di level senior manajemen. CEO harus mampu bekerjasama dan berkoordinasi dengan anggota Direksi lainnya dan *middle management* di bawahnya, agar komitmen semua pihak dapat ditingkatkan seperti sebuah tim yang solid. Sebaliknya tim tidak akan berhasil jika dalam tim terdapat orang yang memiliki ego yang besar untuk mendominasi dan menumbuhkan saling kecurigaan (*mistrust*) dalam tim.

Di BankExim *guiding coalition* ini masih harus ditumbuhkan dan dikembangkan mulai dari level atas sampai bawah. Salah satu kelemahan BankExim selama ini adalah kurangnya koordinasi baik di level Direksi maupun level di bawahnya. *Leadership* yang merupakan unsur terpenting dalam menentukan keberhasilan tim masih harus dikembangkan. Direktur Utama harus menyadari hal ini dan mengembalikan kepercayaan pegawai bahwa jajaran Direksi adalah sebuah tim yang solid yang mampu membawa BankExim keluar dari krisis dan berkembang menjadi bank yang maju. Jika ini dapat dicapai maka motivasi pegawai pasti akan meningkat. Adanya beberapa kali pertemuan dan diskusi Direksi dengan staff (S2) BankExim yang saat ini telah dibentuk tim non struktural para S2, merupakan awal yang baik untuk mengembangkan tim yang solid (sebagai *initial change agent*), pionir dalam pengembangan pemikiran baru, menyerap aspirasi bawahan, dan memotivasi SDM berkualitas (*intellectual capital*) yang selama ini kurang diberdayakan oleh BankExim. Kunci keberhasilan akhirnya terletak kepada komitmen untuk mengadakan perubahan dan *action (it's the most important thing)* Direksi dalam menjalankan hasil yang telah dicapai.

### 3. **Developing a vision and strategy**

Mengembangkan visi sangat penting bagi sebuah perusahaan. Bahkan ada yang mengatakan bahwa:

*"Vision without action is just a dream  
Action without vision is just activity  
Vision and action together can change the world and anticipate the crises proactively"*

Lebih dari itu visi diharapkan akan mampu menjadi penggerak semua orang dalam organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan dan meningkatkan kemampuan pegawai dalam pengambilan keputusan (*decision making*). John P. Kotter secara sederhana mengemukakan visi perusahaan sebagai berikut:

*"Vision refers to a picture of the future with some implicit or explicit commentary on why people should strive to create that future"*

Menetapkan visi atau arah perubahan sangat penting karena seringkali pegawai tidak setuju dengan perubahan tersebut, *confuse*, dan bahkan mempertanyakan dasar perubahan tersebut. Visi yang efektif antara lain harus memiliki karakteristik seperti *imagible* (dapat dibayangkan), *desirable* (menarik), *feasible* (realitis dan dapat dicapai), *focused* (jelas), *flexible* (aspiratif dan responsif terhadap perubahan lingkungan), dan *communicable* (mudah dipahami). Setelah visi dirumuskan maka seluruh strategi perusahaan harus mengacu kepada visi tersebut. Tidak boleh dibalik, strategi disusun duluan baru visi belakangan. Sebab hal ini dikhawatirkan strategi tidak akan efektif karena komitmen dan arah tujuan seluruh orang dalam perusahaan berbeda dan terkotak-kotak dalam *functional structure*.

Di BankExim, visi selama beberapa tahun terakhir pernah dirumuskan dan bahkan tercantum di dalam Rencana Kegiatan Jangka Panjang BankExim 1993-1998. Namun visi tersebut hanya sekedar kata-kata yang tidak berarti, karena tidak pernah dikomunikasikan dan dijadikan alat sebagai dasar penyusunan strategi dan motivator pegawai dalam bekerja. Jadi selama ini manajemen BankExim hanya sekedar melakukan aktivitas sehari-hari tanpa arah ke depan. Visi yang disusun hanya sekedar angan-angan dan pemanis (*accessories*) dalam penyusunan buku rencana kegiatan BankExim. Keadaan seperti ini sama sekali tidak benar, tidak sehat, dan tidak profesional. BankExim adalah salah satu bank terbesar di Indonesia dan memiliki SDM dengan pendidikan yang cukup tinggi, sayang apabila BankExim tidak dikelola dengan baik. Ketersediaan pemerintah untuk menambah modal BankExim ketika BankExim mengalami kerugian yang cukup besar telah membuktikan hal itu. Pemerintah menganggap BankExim adalah bank yang baik dan layak untuk terus hidup. Sekarang tinggal bagaimana manajemen BankExim menterjemahkan kemauan baik pemerintah tersebut untuk mengelola BankExim ini secara lebih profesional.

Krisis moneter yang masih akan berlanjut sampai dengan tahun 2000 memerlukan perubahan "visi" BankExim. Menurut Thomas A. Stewart (1996) dalam tulisannya di majalah *Fortune* yang berjudul *A Refreshing Chance: Vision Statements That Makes Sense* memberi contoh cara merumuskan visi secara sederhana tetapi cukup efektif yaitu:

#### Our Vision

*"TO BE (premier; leading; preeminent; world-class; growing) COMPANY THAT PROVIDES (innovatives; cost-effective; focused; diversified; high-quality -- products; services; products and services) TO (serve the global marketplace; create shareholder value; fulfill our covenants with our stakeholders; delight our customers) IN THE RAPIDLY CHANGING (information-solutions; business-solution; consumer-solutions; financial-solutions)".*

Visi BankExim untuk menjadi "bank yang terkemuka dan menempati posisi yang baik" (sesuai "visi" yang lama) harus diubah menjadi *preeminent* (unggul) dan menyediakan layanan yang "*high-quality services*" untuk membuat "*delight our customer*". Visi tersebut disebabkan BankExim tidak mungkin lagi melakukan ekspansi usaha sampai dengan tahun 1999 sebagai akibat krisis moneter yang berkepanjangan. Dalam 2 tahun tersebut BankExim sebaiknya melakukan *defense-survival-consolidation* strategi dengan memfokuskan kegiatannya kepada peningkatan kualitas pelayanan kepada nasabah yang selama ini selalu ditulis dalam program kerja BankExim namun arah pelaksanaannya tidak pernah jelas. Disamping itu, bank yang memang merupakan bisnis jasa, kualitas pelayanan adalah hal yang paling utama. Kualitas pelayanan ini telah terbukti ampuh di saat krisis. BCA yang sempat *rush* ketika pemiliknya (Liem Sio Liong) diisukan meninggal, beberapa waktu kemudian dapat segera pulih dan dana yang keluar berhasil masuk kembali secara berangsur-angsur ke bank tersebut. Hal ini antara lain disebabkan karena BCA terkenal memiliki kualitas pelayanan yang baik. Jadi loyalitas (*customer loyalty*) dan kepercayaan (*trust*) sebenarnya bisa dibangun melalui kualitas pelayanan yang prima.

Dalam merumuskan strategi BankExim seperti yang tertuang dalam Rencana Kegiatan BankExim 1998-2001 tidak didasarkan kepada visi yang jelas selama periode tersebut. Hal ini dikhawatirkan kesalahan masa lalu akan terulang kembali. Strategi hanya di atas kertas, sementara setiap unit kerja hanya mementingkan program kerja yang menjadi tanggung jawabnya, kurang koordinasi, dan akhirnya strategi tidak efektif. *Again, again, and again .... just activity.*

#### 4. **Communicating The Change Vision**

Mengkomunikasikan perubahan visi dan strategi pencapaiannya melalui pendaya-gunaan potensi yang ada. Sehubungan dengan hal tersebut John P. Kotter mengatakan bahwa:

*"A great vision can serve a useful purpose even if it is understood by just a few key people. But the real power of vision is unleashed only when most of those involved in an enterprise or activity have a common understanding of its goals and direction. That shared sense of desirable future can help motivate and coordinate the kinds of actions that create transformations"*

Jadi reformulasi visi sebagai upaya untuk melakukan transformasi tidak akan berhasil jika visi tersebut tidak dipahami oleh seluruh orang dalam organisasi. Dalam mengkomunikasikan visi peran *leadership* sangat menentukan. Menurut Mike Davidson (1995) peran *leadership* dalam mengkomunikasikan visi antara lain dapat melalui *education* (menumbuhkan pemahaman terhadap visi), *authentication* (menumbuhkan keyakinan kepada semua pihak bahwa "kata sesuai dengan perbuatan"), *motivation* (menumbuhkan kemauan dari dalam diri pegawai - *self motivated workforce* - untuk berperilaku sesuai dengan tujuan perusahaan). Ada 7 elemen kunci yang dapat digunakan untuk meningkatkan ekektifitas komunikasi visi (*effective communication of vision*) yaitu antara lain:

- a. *Simplicity*, artinya visi sebaiknya dituliskan secara sederhana sehingga mudah dikomunikasikan kepada semua orang baik internal maupun eksternal perusahaan. Hindari jargon dan kata-kata ilmiah yang berhubungan dengan istilah ilmu tertentu.
- b. *Metaphor, analogy, and example*, artinya visi dapat secara sederhana dituliskan melalui kata-kata yang bersifat kiasan, analogi, dan contoh agar visi dapat lebih mudah dikomunikasikan.
- c. *Multiple forum*, artinya mengkomunikasikan visi dapat dilakukan dengan berbagai cara antara lain dapat melalui rapat besar, memo, surat kabar, poster, dan pembicaraan informal lainnya.
- d. *Repetition*, artinya visi akan dapat meresap dan dipahami secara mendalam biasanya setelah para pegawai mendengar visi tersebut berkali-kali.
- e. *Leadership by example*, artinya mengkomunikasikan visi akan lebih efektif jika dilakukan dengan adanya kesamaan antara perkataan dan perilaku atasan.
- f. *Explanation of seeming inconsistencies*, artinya jika ternyata terdapat inkonsistensi seperti pada butir e, maka manajemen harus segera memberikan penjelasan kepada seluruh pegawai secara sederhana dan jujur untuk menghindari berkurangnya kepercayaan pegawai kepada manajemen.
- g. *Give and take*, artinya mengkomunikasikan visi akan lebih efektif apabila penyampaiannya dilakukan dua arah.

#### 5. **Empowering Broad-Based Action**

Menghilangkan berbagai hambatan yang ada, merubah sistem, struktur, mendorong pegawai dalam menangani risiko dan mengembangkan ide-ide baru. Tanpa pemberdayaan, maka tahap 1-4 tidak akan berjalan dengan baik. Pemberdayaan

seringkali diucapkan akan tetapi banyak perusahaan yang gagal dalam melakukan pemberdayaan organisasi. Ada 4 faktor (4'S) penghambat pemberdayaan organisasi, yaitu:

- a. *Structures*, artinya struktur organisasi formal seringkali menghambat orang untuk melakukan tindakan. Padahal tindakan tersebut sangat dibutuhkan oleh pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan visi perusahaan yang baru.
- b. *Skills*, artinya untuk melakukan tugas baru sebagai akibat dari pemberdayaan seringkali gagal karena pegawai tidak diberikan pendidikan yang cukup.
- c. *Systems*, artinya sistem informasi dan *human resources system (performance evaluation, compensation, promotion, recruiting and hiring system)* belum sesuai dengan visi yang baru, sehingga pegawai tidak terdorong untuk bekerja sesuai dengan tuntutan pemberdayaan yang dilakukan.
- d. *Supervisors*, artinya ada orang dalam organisasi yang tidak mendorong dilakukannya pemberdayaan, karena pemberdayaan yang dilakukan akan menghilangkan pekerjaan mereka.

## 6. **Generating Short-Term Wins**

Pada tahap ini (tahun ke 2 dan 3 setelah transformasi dilakukan) dimana biasanya proses transformasi sudah memperlihatkan hasilnya, perlu dilakukan evaluasi dan penilaian kinerja perusahaan dalam jangka pendek (*short-term wins*). Setelah berbagai produk baru diluncurkan, pendidikan dan latihan dijalankan, reorganisasi dilakukan, dan sistem informasi mulai ditingkatkan, maka proses perubahan mulai dapat dinilai keberhasilannya. Adapun manfaat dilakukannya penilaian kinerja dalam jangka pendek (*short-term wins*) antara lain adalah *pertama*, proses perubahan yang telah banyak membutuhkan *sacrifices* ternyata sangat bernilai, *kedua*, memberi *reward/feedback* kepada *change agents* untuk meningkatkan semangat dan motivasi mereka, *ketiga*, memberikan bukti bahwa kerjasama tim (*guiding coalition*) berhasil sehingga pelaksanaan visi dan strategi semakin baik, *keempat*, mengurangi sinisme dari penentang perubahan dengan menunjukkan bukti bahwa perubahan telah berhasil, *kelima*, menempatkan bosses tetap dalam posisinya karena transformasi berhasil, *keenam*, menimbulkan momentum perubahan yang lebih baik agar mereka yang sebelumnya *reluctance* menjadi mendukung perubahan yang dilakukan.

## 7. **Consolidating Gains And Producing More Change**

Pada tahap ini dimana *short-term wins* telah tercapai dan seharusnya digunakan sebagai momentum untuk diteruskannya proses transformasi, tetapi seringkali manajemen mulai lupa dengan *sense of urgency*-nya dan mulai timbul perasaan berpuas diri, sehingga dikhawatirkan proses transformasi terganggu. Disamping itu, perubahan yang terjadi ternyata banyak menimbulkan interdependensi baru dalam perusahaan yang terkadang juga menghambat proses perubahan. Pada tahap ini *leadership* kembali berperan penting karena berbagai permasalahan proses perubahan mulai muncul. Oleh karena itu, harus segera disadari bahwa perubahan harus terus dilakukan. Seluruh sistem, struktur, dan kebijaksanaan yang saling bertentangan dan yang tidak sesuai dengan visi transformasi segera diubah. Melakukan

rekrutmen, promosi, dan mengembangkan pegawai yang dapat mengimplementasikan visi yang baru dan memperkuat proses perubahan dengan proyek-proyek dan *change agents* yang baru.

## 8. **Anchoring New Approaches In The Culture**

Budaya perusahaan sangat menentukan keberhasilan proses transformasi. Hal ini disebabkan karena praktek bisnis baru yang tidak sesuai dengan budaya yang relevan pasti akan gagal dalam melakukan proses perubahan. John P. Kotter mendefinisikan *culture* sebagai berikut:

*"Culture refers to norm of behavior and shared values among a group of people".*

Jika norma perilaku dan nilai-nilai dasar dalam organisasi kuat (*strong culture*) maka kinerja perusahaan akan kuat pula. Berbagai penelitian telah menunjukkan hal itu. Salah satu diantaranya dikemukakan oleh John P. Kotter and James L. Heskett (1992) yang ditulis dalam bukunya yang berjudul *Corporate Culture and Performance*, dengan menunjukkan bahwa:

1. Budaya perusahaan mempunyai pengaruh yang cukup signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang.
2. Budaya perusahaan mungkin akan menjadi unsur yang lebih menentukan di dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan pada dekade mendatang.
3. Budaya perusahaan akan menurunkan kinerja perusahaan secara perlahan-lahan jika ternyata budaya yang ada tidak mampu mendorong perilaku dan tertutup terhadap perubahan. Hal ini kemungkinan akan terjadi walaupun perusahaan tersebut memiliki SDM yang berkualitas.
4. Meskipun budaya perusahaan sulit untuk dirubah, namun budaya perusahaan telah terbukti dapat membuat kinerja perusahaan meningkat.

Budaya perusahaan yang kuat merupakan hasil dari *effective socialization* manajemen, sehingga hampir semua orang secara tidak sadar akan berperilaku dan bertindak sesuai dengan tuntutan budaya perusahaan. Oleh karena itu, jika sekali budaya perusahaan tertanam secara mendalam dalam organisasi, maka cenderung sulit untuk dilakukan perubahan karena pada hakekatnya budaya lebih bersifat *invisible*. Upaya untuk melakukan perubahan baik dilakukan dengan *reengineering*, *restructuring*, atau *acquisition* tanpa memahami kekuatan budaya perusahaan dan pengaruhnya terhadap perilaku pegawai (*without anchoring on culture*), maka perubahan yang dilakukan akan mengalami kegagalan. Dalam proses transformasi, perubahan budaya perusahaan dilakukan pada tahap yang paling akhir, bukan pada saat awal perubahan. Perubahan budaya hanya dilakukan setelah perusahaan berhasil merubah cara orang bekerja, setelah perilaku yang baru ternyata membawa manfaat bagi kelompok selama periode perubahan, dan setelah orang mengetahui hubungan antara tindakan yang baru dengan kinerja perusahaan. Namun demikian, hal ini bukan berarti perubahan budaya tidak diperlukan/kurang penting dilakukan sejak awal perubahan. Pada tahap 1 dan 2 misalnya, ketika *complacency* berusaha dihilangkan dan didorong adanya teamwork (*guiding coalition*), sebenarnya merupakan usaha untuk merubah perilaku. Akan tetapi perubahan perilaku secara *actual* baru dilakukan pada tahap yang paling akhir. Maka John P. Kotter memperingatkan sebagai berikut:

*"Whenever you hear of a major restructuring, reengineering, or strategic redirection in which step 1 is - changing the culture - you should be concerned that it might be going down the wrong path"*

Perubahan sikap (*attitude*) dan perilaku (*behavior*) sejak awal perubahan diperlukan untuk merubah tindakan yang mampu menghasilkan produk atau jasa yang lebih baik pada biaya yang paling rendah. Tetapi tahap akhir dari proses transformasi ini tetap harus dilakukan dengan mengacu kepada perubahan budaya perusahaan.

## Conclusion

Krisis moneter yang akan mewarnai industri perbankan Indonesia sampai dengan 2-3 tahun mendatang dan adanya kerugian valas BankExim, sudah saatnya diantisipasi dan dijadikan pelajaran yang berharga oleh manajemen BankExim sebagai momentum untuk melakukan transformasi manajemen. Sebagai langkah awal dalam melakukan perubahan perlu adanya kesadaran manajemen untuk merubah paradigma lama yang sudah tidak *compatible* lagi dan menumbuhkan semangat leadership khususnya keteladanan senior manajemen dalam berpikir dan bertindak dengan pandangan jauh ke depan. Perasaan berpuas diri terhadap kesuksesan masa lalu sudah tidak relevan untuk dijadikan acuan dalam melakukan bisnis BankExim baik untuk saat ini maupun di masa mendatang.

Pelaksanaan *BankExim's Financial Restructuring* harus segera diikuti dengan transformasi manajemen melalui *"the eight-stage process of creating major change"*, sehingga perubahan dapat dilakukan secara menyeluruh (*systemic*) yang meliputi baik visi, misi, strategi, struktur, sistem, dan perubahan perilaku seluruh jajaran BankExim. Apapun bentuk *operation strategy* yang akan dilaksanakan baik *restructuring, reorganizing, benchmarking, reengineering*, diharapkan akan membuat BankExim menjadi bank yang maju dan berorientasi pasar, SDM-nya berkualitas dan termotivasi dengan baik, memiliki *leadership* yang tinggi, tanggap terhadap perubahan, inovatif, mengacu kepada *teamwork-based competition*, yang didukung oleh budaya BankExim yang kuat, strategi, struktur, dan sistem yang tepat dan dinamis. Learning organization harus menjadi *core competence* menuju bankir BankExim yang bersih, transparan, dan profesional.

## References

1. Ancok, Djamaludin (1997), "Managing Change Through Leadership Development Program: Social Psychological Approach", *Journal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 12 No. 3.
2. Berger, Lance A., et.all (1994), *The Change Management Handbook A Road Map To Corporate Transformation*, USA: Irwin Profesional Publising.
3. Champy, James (1996), *Reengineering Management: The Mandate for New Leadership*, USA: Herper Collins Publising.
4. Chattell, Alf (1995), *Managing For the Future*, London: Macmillan Press Ltd.
5. Covey, Stephen R. (1992), *Principle-Centered Leadership*, USA: Simon & Schuster.
6. Davidson, Mike (1995), *The Transformation of Management*, London: Macmillan Press Ltd
7. Farkas, Charles M. and Philipe De Backer (1996) "Infinite job of the CEO, *World Executive's Digest*, Augus
8. Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly (1997), *Organization Behavior, Structure, and Processes*, USA: Times Mirror Higher Education Group, Inc.
9. Hersey, Paul and Kenneth H. Blanchard (1993), *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, 6<sup>th</sup> edition, USA: Prentice-Hall, Inc.
10. Kotter, John P. and James L. Heskett (1992), *Corporate Culture and Performance*, New York: The Free Press.
11. Kotter, John P. (1996), *Leading Change*, USA: Harvard Business School Press.
12. Miles, Raymond E. and Charles C. Snow (1994), *Fit, Failure and The Hall of Fame*, USA: Macmillan, Inc.
13. PIRAC (1998), "Survey Perbankan Indonesia", *Pilar*, No.13/Th.1/1-14 Juli
14. Riza, Irfan (1998), "Komitmen Psikologis dan Kegagalan Perubahan Organisasi", *Usahawan*, No. 06 TH XXVII Juni
15. Rothschild, William E. (1994), "The four faces of leadership", *World Executive's Digest*, May
16. Silva, Michael and Terry McGann (1995), "Managing in crisis-filled times", *World Executive's Digest*, October.
17. Tjosvold, Dean and Mary M. Tjosvold (1995), *Psychology for Leaders: Using Motivation, Conflict, and Power to Manage More Effectively*, Canada: John Wiley & Sons, Inc.
18. Stewart, Thomas A. (1996), "A Refreshing Change: Vision Statments That Make Sense", *Fortune*, September 30.
19. Stone, Beverley (1997), *Confronting Company Politics*, London: Macmillan Press Ltd.