

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Krisis moneter Indonesia yang berlanjut menjadi krisis ekonomi nasional, telah memaksa pemerintah untuk melakukan berbagai kebijakan pemulihan ekonomi nasional, antara lain melakukan restrukturisasi di bidang perbankan. Untuk itu pada tanggal 2 Oktober 1998 pemerintah membentuk PT. Bank Mandiri (Persero) yang merupakan penggabungan dari 4 bank pemerintah, yaitu BankExim, Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, dan Bank Pembangunan Indonesia. Visi Bank Mandiri adalah menjadi bank ritel terkemuka di Indonesia yang dibangun di atas neraca yang kuat, manajemen yang profesional dan fokus kepada manfaat untuk *stakeholder* dan dikenal luas oleh kalangan perbankan internasional sebagai bank yang solid.¹⁾

Penetapan visi Bank Mandiri sebagai bank yang terkemuka dan memiliki standar kinerja internasional, merupakan tantangan yang cukup berat bagi manajemen Bank Mandiri. Dengan asumsi bahwa kondisi internal Bank Mandiri pasti akan lebih baik dibandingkan dengan kondisi internal di ke-4 bank peserta merger sebelumnya, yang antara lain dikenal memiliki kualitas pelayanan yang lambat dan kurang nyaman, bermental birokrat, dan kurang antisipatif dalam menyikapi perubahan eksternal, tampaknya Bank Mandiri harus tetap bekerja keras untuk mewujudkan visinya. Disamping itu,

¹⁾ Bank Mandiri (1999), *Buletin Bank Mandiri*, Volume 01, hal.1

hal ini juga disebabkan karena trend bisnis perbankan di masa yang akan datang sangat diwarnai oleh pesatnya persaingan, konsumen semakin *demanding* terhadap produk dan pelayanan bank yang nyaman, aman, dan cepat, produk bank semakin padat teknologi, dan semakin pentingnya aspek *networking* dalam bisnis perbankan. Diantara berbagai kompetensi inti yang sangat menentukan keberhasilan bank dalam persaingan adalah kemampuannya dalam menyediakan kualitas pelayanan yang prima.²⁾

Dalam kondisi bisnis perbankan saat ini yang sering disebut telah memasuki era *knowledge-based business*,³⁾ Bank Mandiri harus menerapkan suatu manajemen operasi yang mampu meningkatkan kompetensi intinya, khususnya kemampuan dalam menyediakan kualitas pelayanan, untuk dapat unggul dalam bersaing baik dalam lingkup perbankan Indonesia maupun internasional. Dalam era *knowledge*, praktek manajemen perbankan konvensional yang hanya mendasarkan input produksi yang bersifat *tangible* seperti sumber daya manusia, modal, hutang, tanah, gedung, energi, dan peralatan kantor, tidak lagi mencukupi sebagai unsur utama untuk meningkatkan kompetensi inti bank. Dewasa ini ada satu input produksi yang dinamakan *knowledge* yang lebih bersifat *intangible*, namun memiliki peran yang sangat besar dalam meningkatkan kompetensi inti bank.

²⁾ Widigdo Sukarman (1997), *Beberapa Tantangan Dalam Program Rekapitalisasi*, makalah disampaikan dalam Konferensi Managerial Implications of Privatization Process: How to Become Market-Oriented?, ASEAN-EC Management Center (AEMC) & Lembaga Administrasi Negara (LAN), Batam, 6-9 Agustus, hal.3

³⁾ Davis, Stan and Jim Botkin (1994), "The Coming of Knowledge-Based Business", *Harvard Business Review*, September-October, hal. 165-170.

Knowledge tidak pernah habis, bahkan semakin digali dan digunakan jumlah dan kualitasnya akan semakin meningkat. Sehingga apabila bank mampu mengelola *knowledge* dengan baik, maka bank akan memiliki sumber daya manusia yang selalu belajar (*learners*), kreatif dan inovatif, antisipatif terhadap perubahan, dan mampu menghasilkan kualitas pelayanan yang memiliki *value* yang tinggi di mata konsumen.

Oleh karena itu, jika Bank Mandiri ingin mewujudkan visinya menjadi bank yang terkemuka dan memiliki standar kinerja internasional di era *knowledge* ini, maka manajemen Bank Mandiri harus menentukan bagaimana manajemen operasi yang berbasis *knowledge* atau *knowledge management* dapat diterapkan di Bank Mandiri sehingga kompetensi inti dalam menyediakan kualitas pelayanan meningkat.

B. Tujuan dan Manfaat Penulisan

Internship ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana manajemen operasi Bank Mandiri yang berdasarkan *knowledge* dapat meningkatkan kompetensi inti dalam menyediakan kualitas pelayanan yang prima. Adapun manfaat internship ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Sebagai masukan bagi manajemen Bank Mandiri dalam menentukan strategi manajemen operasinya di era *knowledge-based business* perbankan Indonesia.

2. Melatih daya analisis terhadap perkembangan manajemen, khususnya manajemen operasi bank yang berbasis *knowledge*, dalam kondisi bisnis perbankan yang berubah dengan cepat.
3. Memperkaya khasanah pustaka, khususnya penerapan *knowledge management* untuk meningkatkan kompetensi inti dalam menyediakan kualitas pelayanan pada perbankan Indonesia yang sampai saat ini belum pernah dilakukan.
4. Sebagai pelengkap persyaratan bagi penulis dalam mencapai gelar pasca sarjana Program Studi Magister Manajemen pada Universitas Gadjah Mada.

C. Tinjauan Pustaka

Penelitian yang pernah dilakukan mengenai bagaimana penerapan *knowledge management* di berbagai perusahaan masih sangat terbatas, walaupun pada kenyataannya telah banyak perusahaan kelas dunia (Microsoft, McKinsey & Company, Boeing, Chase Manhattan Bank, Hewlett-Packard, IBM dan Andersen Consulting) yang menerapkan *knowledge management*. Beberapa tulisan antara lain pernah dilakukan oleh Thomas H. Davenport dan L. Prusak di perusahaan Hewlett-Packard⁴⁾ dan Sius Wibisono di perusahaan Andersen Consulting.⁵⁾ Sementara First Chicago

⁴⁾ Davenport, Thomas H. And Laurence Prusak (1998), *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*, USA: Harvard Business School Press, hal.123-125

⁵⁾ Sius Wibisono (1999), "Sekilas Knowledge Management", *Media Indonesia*, Kamis, 8 Juli.

Bank dan Wachovia Bank adalah bank yang berhasil di dalam menerapkan kualitas pelayanan yang prima.⁶⁾

D. Landasan Teori

Sampai saat ini sudah ada beberapa pakar yang secara serius mengembangkan *knowledge management*, diantaranya adalah Karl Erik Sveiby yang mendefinisikan *knowledge management* sebagai berikut:⁷⁾

“The art of creating value from an organization’s intangible assets”.

Sesuai dengan definisi *knowledge management*, yaitu sebuah seni dalam menghasilkan *value* dari asset tidak berwujud (*intangible assets*) yang dimiliki perusahaan, maka *intangible asset* dapat dikelompokkan sebagai berikut:⁸⁾

1. *External structure*, yaitu asset yang berasal dari luar perusahaan (*customer* dan *supplier*).
2. *Internal structure*, yaitu asset yang berasal dari dalam perusahaan seperti patent, merk, sistem, dan *strong culture*.
3. *Individual’s competence*, yaitu asset yang berasal dari *knowledge* yang dimiliki SDM baik yang menyangkut potensi kemampuan (*tacit*), kemampuan implementasi (*explisit*), kemampuan saling mendistribusi

⁶⁾ Morall, Katherine (1994), “The Ultimate Differentiator”, *Bank Marketing*, October, hal.33-39.

⁷⁾ Sveiby, Karl Erik (1997), “What Is Knowledge Management ?”, *WWW Virtual Library on Knowledge Management*, hal.2.

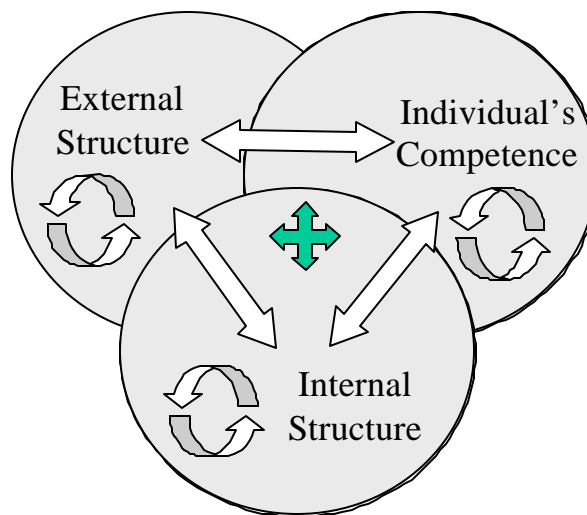
⁸⁾ Sveiby, Karl Erik (1996), *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, San Fransisco: Berret-Koehler Publishers, Inc. hal.119.

pengetahuan (*sharing*), dan kemauan belajar untuk meningkatkan pengetahuannya (*learning*).

Pada gambar 1 terlihat bahwa untuk meningkatkan nilai *intangible asset* suatu perusahaan dapat dilakukan dengan cara meningkatkan tiap asset secara internal dan meningkatkan arus asset dari asset yang lain. Oleh karena itu, masing-masing asset dapat ditingkatkan melalui 3 cara:

1. *External structure*, dapat ditingkatkan melalui peningkatan asset dari suplier dan konsumen dan meningkatkan arus asset dari *individual's competence* dan *internal structure*.
2. *Internal structure*, dapat ditingkatkan melalui peningkatan asset dari dalam perusahaan dan meningkatkan arus asset dari *external structure*

Gambar 1. Mengelola Intangible Asset



Sumber: Karl Erik Sveiby (1998), "The New Wealth: Intangible Asset",
 WWW Virtual Library on Knowledge Management, hal.10

dan *individual's competence*.

3. *Individual's competence*, dapat ditingkatkan melalui peningkatan *knowledge* pegawai dan meningkatkan arus asset dari *external structure* dan *internal structure*.

Sementara itu, tolok ukur kualitas pelayanan akan digunakan 5 dimensi kualitas pelayanan yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *tangibles*, dan *empathy*.⁹⁾ Hal ini disebabkan karena alat ukur tersebut telah terbukti validitasnya dan banyak digunakan dalam dunia keuangan khususnya perbankan.

E. Cara Penelitian

Cara penelitian secara garis besar dapat dibagi ke dalam beberapa tahap yaitu:

1. Mempelajari beberapa teori tentang *knowledge management* (Karl Erik Sveiby, 1996 dan Thomas Davenport & Larry Prusak, 1998), kompetensi inti (Paul M. Forbes, 1991 dan Martiono Hadiano, 1995), dan kualitas pelayanan (Valerie A. Zeithaml, A. Parasuraman, and L.L. Bery, 1990). Dengan landasan teori diharapkan pemecahan masalah dapat dilakukan secara tepat dan benar.
2. Mempelajari beberapa kasus atau penelitian yang pernah dilakukan mengenai penerapan *knowledge management* dan kualitas pelayanan di

⁹⁾ Zeithaml, Valerie A, A. Parasuraman, and L.L Bery (1990), *Delivering Quality Service Balancing Customer Perceptions and Expectation*, New York: The Free Press, hal.21

beberapa perusahaan seperti Hewlett-Packard, Andersen Consulting, First Chicago Bank, dan Wachovia Bank. Pada tahap ini diharapkan dapat diperoleh referensi atau model manajemen operasi yang berbasis *knowledge* dan upaya peningkatan kualitas pelayanan yang sesuai dan dipandang mampu dalam membantu memecahkan masalah.

3. Gambaran umum tentang Bank Mandiri. Pada tahap ini akan dijelaskan secara lengkap pembentukan Bank Mandiri, visi, *strategic plan*, struktur organisasi dan manajemen, teknologi, sumber daya manusia, perpustakaan (sebagai sumber *knowledge*), dan manajemen operasi Bank Mandiri dalam hubungannya dengan kualitas pelayanan. Untuk dapat melakukan hal tersebut, maka terlebih dahulu akan dikumpulkan berbagai data dan informasi sebagai berikut:

- Peraturan Pemerintah No. 70 tanggal 2 Oktober 1998 tentang Pembentukan Bank Mandiri.
- Arah kebijakan Bank Mandiri dalam rangka penyusunan Rencana Bisnis tahun 1999-2001.
- Restrukturisasi dan Rekapitalisasi Bank Mandiri
- Bank Mandiri: Circular To Creditors Consent Solicitation
- Struktur organisasi dan uraian pekerjaan Bank Mandiri yang saat ini sedang dalam proses penyelesaian.
- Berbagai jenis pelayanan, sistem teknologi, pengembangan SDM, sistem dan prosedur, praktek-praktek sistem manajemen di

BankExim, Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, dan Bank Pembangunan Indonesia serta kemungkinan penggunaannya di Bank Mandiri.

- Berbagai informasi strategis dan mutakhir mengenai perkembangan merger Bank Mandiri.
4. Menganalisis penerapan manajemen operasi Bank Mandiri yang berdasarkan *knowledge* untuk meningkatkan kompetensi inti dalam menyediakan kualitas pelayanan yang prima. Pada bagian ini akan dibahas bagaimana cara meningkatkan *intangible asset* Bank Mandiri khususnya dalam meningkatkan kompetensi inti untuk menciptakan 5 dimensi kualitas pelayanan yaitu *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *tangibles*, dan *empathy* yang prima. Pada pembahasan tersebut akan mencakup 3 aspek penting di bidang *knowledge management*, yaitu aspek sumber daya manusia, proses, dan teknologi. Untuk menyederhanakan pembahasan, maka penciptaan kualitas pelayanan melalui pengelolaan *knowledge* akan dibatasi pada bidang bisnis ritel cabang.