

## **BAB IV**

### **ANALISIS MASALAH**

Berdasarkan deskripsi teoritis dan gambaran umum Bank Mandiri khususnya mengenai penerapan *knowledge management*, maka tampak bahwa Bank Mandiri secara eksplisit belum menetapkan manajemen operasinya berdasarkan kepada *knowledge-based*. Hal ini terlihat dari *strategic plan* Bank Mandiri, yang merupakan cetak biru dari program kerja bank dalam mewujudkan visinya, tidak tercantum pelaksanaan program *knowledge management*. Penetapan program *knowledge management* dalam *strategic plan* ini penting, karena *knowledge management* merupakan sesuatu yang *strategic* dalam meningkatkan kompetensi inti dan daya saing Bank Mandiri.

Namun demikian, bukan berarti di Bank Mandiri tidak ada kegiatan *knowledge management* sama sekali. Proses penciptaan, *sharing* (penyebaran dan pembaharuan), dan penerapan *knowledge* tetap ada, hanya saja tidak secara sadar dan terarah dikelola dalam kegiatan operasional (proses produksi) untuk meningkatkan kompetensi inti dan daya saing di berbagai bidang bisnis Bank Mandiri. Aktivitas *knowledge management* yang ada di Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

#### **A. Proses Penciptaan Knowledge**

Bank Mandiri melakukan penciptaan *knowledge* melalui *acquisition*, *dedicated resources*, dan *fusion*.

1. *Acquisition* telah dilakukan oleh Bank Mandiri sejak proses restrukturisasi sebelum legal merger sampai dengan operasional Bank Mandiri. *Pertama*, dalam proses restrukturisasi yang meliputi restrukturisasi di bidang asset produktif, operasional, dan sumber daya manusia, Bank Mandiri telah menyewa 11 konsultan bertaraf internasional untuk melakukan serangkaian tugas sesuai dengan bidang keahliannya, yang tidak dimiliki oleh Bank Mandiri. Dengan menyewa konsultan, maka akan terdapat *knowledge* baru di dalam organisasi Bank Mandiri yang dapat dipelajari, dikembangkan, dan dimanfaatkan untuk meningkatkan kompetensi operasional. *Kedua*, dalam restrukturisasi sumber daya manusia, jajaran senior manajemen Bank Mandiri telah dipilih para bankir swasta yang profesional dan dianggap mampu membawa Bank Mandiri menjadi bank yang solid. Salah satu bankir senior di Indonesia, Robby Djohan yang sebelumnya pernah sukses memimpin City Bank, Bank Niaga, dan Garuda Indonesia, dipilih untuk menduduki jabatan sebagai direktur utama Bank Mandiri. Hal ini dengan alasan bahwa, Robby Djohan yang banyak memiliki pengalaman (*tacit knowledge*) di dalam dunia perbankan diharapkan mampu menciptakan *knowledge* baru dalam nuansa kepemimpinan bank pemerintah yang selama ini dianggap kurang dapat menciptakan praktek perbankan yang sehat. Disamping itu, dipilih pula beberapa bankir swasta profesional seperti Agus Martowardojo, Peter B. Stok, dan Edwin Gerungan untuk memperkuat jajaran senior manajemen Bank Mandiri. *Ketiga*, Bank

Mandiri merekrut pegawai terbaik dari ke-4 bank pemerintah secara obyektif, khususnya untuk menduduki posisi-posisi middle management. Pengalaman mereka di bank peserta merger yang minimal di atas 7 tahun telah cukup banyak memiliki *tacit knowledge* yang dapat dimanfaatkan di Bank Mandiri. *Keempat*, proses akuisisi ini juga akan dilakukan melalui pembelian buku-buku yang relevan dengan bidang bisnis Bank Mandiri (untuk dikelola perpustakaan) dan pembelian majalah, surat kabar, dan berbagai hasil riset oleh lembaga penelitian eksternal untuk kepentingan masing-masing unit kerja. *Kelima*, memanfaatkan jaringan LAN internet Bank Mandiri yang saat ini terpasang di Kantor Pusat Bank Mandiri. *Keenam*, rencana pengembangan SDM untuk menciptakan praktek perbankan yang berorientasi pasar (dalam *strategic plan*) dengan mengirim pegawai untuk *training/pendidikan formal* di luar perusahaan atau mengundang pengajar dari luar datang ke Bank Mandiri, maka hal ini juga dilakukan dengan cara akuisisi. *Ketujuh*, semua *knowledge* yang berasal dari ke-4 bank peserta merger (*external structure* dan *internal structure*).

2. *Dedicated resources* telah dilakukan Bank Mandiri dengan membentuk Divisi Planning, Divisi Pengembangan Produk Ritel, dan Divisi Product Management. Dengan dibentuknya unit-unit kerja tersebut diharapkan akan muncul pemikiran/ide-ide baru (*knowledge* baru) untuk pengembangan bisnis Bank Mandiri.

3. *Fusion* telah dilakukan Bank Mandiri sejak proses restrukturisasi, misalnya dalam mengintegrasikan operasional cabang-cabang Bank Mandiri. Dengan cara ini, maka para anggota tim yang berasal dari berbagai keahlian seperti di bidang teknologi, operasional cabang, penguasaan berbagai aspek teknis produk ritel, controlling, pengembangan SDM dan sebagainya dapat bekerjasama untuk menciptakan sinergi. Gabungan dari berbagai keahlian yang berbeda akan mendorong timbulnya *knowledge* baru di Bank Mandiri.

Metode penciptaan *knowledge* yang lain seperti *adaptation* dan *networks* belum tampak di Bank Mandiri. Ada kemungkinan metode ini baru dapat dilakukan setelah Bank Mandiri resmi beroperasi tanggal 2 Agustus 1999.

## **B. Proses *Sharing Knowledge***

Proses *sharing knowledge* di Bank Mandiri baru dapat dilakukan setelah proses penciptaan *knowledge* terjadi. Setelah *knowledge* masuk di dalam Bank Mandiri baik yang berujud *tacit* maupun *explicit knowledge*, maka tahap berikutnya adalah melakukan *sharing knowledge* (aktivitas penyebaran dan pembaharuan) dengan mengkonversikan *knowledge* yang ada melalui *socialitation*, *externalization*, *combination*, dan *internalization*. *Sharing knowledge* ini telah dimulai bersamaan dengan proses restrukturisasi asset produktif, operasional, dan sumber daya manusia Bank Mandiri. Semua *knowledge* Bank Mandiri yang berasal dari pengalaman konsultan dan senior

manajemen bersifat *tacit knowledge*. Yang disewa oleh Bank Mandiri adalah individunya, sedangkan barang yang diperoleh dari mereka sebenarnya adalah *tacit knowledge*. Di Bank Mandiri, *tacit knowledge* telah dimanfaatkan untuk menciptakan *international best practices* di berbagai bidang, yang antara lain berujud konsep-konsep, sistem dan prosedur, manual, laporan pelaksanaan, uraian pekerjaan unit kerja, dan sebagainya. Hal ini disebut sebagai proses konversi *knowledge* melalui *externalization*. Sedangkan apabila konsultan dan senior manajemen bekerja bersama dengan para pegawai Bank Mandiri, sehingga pegawai Bank Mandiri dapat menyerap *knowledge* yang dimiliki oleh mereka, maka proses ini disebut sebagai *socialization*. Sementara itu, pembelian buku, majalah, jurnal, surat kabar, dan hasil penelitian eksternal untuk dibaca dan dipahami oleh semua pegawai, disebut sebagai proses *internalization*. Sedangkan proses konversi *knowledge* melalui *combination* yaitu mengkombinasikan *explicit knowledge* yang berbeda menjadi *explicit knowledge* belum terlihat dilakukan di Bank Mandiri.

Mengingat bahwa aktivitas *knowledge management* di Bank Mandiri belum dilaksanakan secara jelas dan terarah, maka memang masih terdapat beberapa kelemahan, seperti belum adanya budaya *sharing knowledge* (*knowledge culture*), unit kerja yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan *knowledge* (seperti yang dilakukan oleh Andersen Consulting), dan teknologi yang khusus digunakan untuk mendukung pengelolaan *knowledge* di Bank Mandiri. Tanpa ada *knowledge culture* dan teknologi yang mendukung, maka proses konversi *knowledge* untuk meningkatkan nilai *intangible assets* Bank

Mandiri sulit untuk dilakukan secara efektif. Sedangkan tanpa unit kerja yang secara khusus menangani penciptaan dan *sharing knowledge* akan membuat pengelolaan dan pengembangan *knowledge* tidak terarah sesuai dengan bidang bisnis Bank Mandiri.

### C. Penerapan *Knowledge* dan Kompetensi Inti Kualitas Pelayanan

Penerapan *knowledge management* untuk meningkatkan kompetensi inti Bank Mandiri sangat ditentukan oleh berbagai jenis *knowledge* yang tersedia yang mendukung kompetensi inti tersebut. Saat ini berbagai jenis *knowledge* yang ada di Bank Mandiri sebagian besar masih berada pada diri para pegawai atau masih bersifat *tacit knowledge*. *Tacit knowledge* ini telah digunakan atau diterapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, menyusun pola operasional cabang, mendesain struktur organisasi yang adaptif, membuat produk ritel Bank Mandiri, menentukan target pasar, dan sebagainya.

Untuk meningkatkan kompetensi inti di bidang kualitas pelayanan, Bank Mandiri telah menetapkan motto *excellence services*. *Knowledge* para pegawai di bidang kualitas pelayanan telah ditingkatkan melalui *training* secara terpadu untuk mengubah *mindset* dan *knowledge* mereka sesuai dengan tuntutan kualitas pelayanan yang baru berdasarkan aspek *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *tangibles*, dan *empathy*. Berdasarkan pengalaman yang pernah dilakukan oleh First Chicago Bank dan Wachovia Bank dalam meningkatkan kualitas pelayanan, *training* merupakan salah satu faktor

penentu pelayanan yang berkualitas, disamping faktor-faktor lain seperti budaya pelayanan, komitmen manajemen, dan teknologi.

*Training* di Bank Mandiri dilakukan melalui proses *socialization* dan *internalization* dengan mengubah *tacit knowledge* para *trainer* dan berbagai pelajaran tertulis (*explicit knowledge*) menjadi *tacit knowlegde* para pegawai. Sementara itu, berbagai jenis *explicit knowledge* yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai untuk meningkatkan kompetensi inti di bidang kualitas pelayanan belum secara lengkap tersedia di Bank Mandiri. Hal ini disebabkan karena Bank Mandiri yang baru akan mulai beroperasi pada tanggal 2 Agustus 1999 belum memiliki waktu yang cukup untuk mengubah *tacit knowledge* pegawai menjadi *explicit knowledge*.

#### **D. Manajemen Operasi Bank Mandiri**

Saat ini Bank Mandiri telah memiliki 2 sistem manajemen yaitu *business process rengineering* (BPR) untuk cabang dan ISO 9002 untuk internal audit yang berasal dari BankExim dan Bank Dagang Negara. Penerapan *business process reengineering* ini diharapkan akan mampu meningkatkan kualitas pelayanan Bank Mandiri, khususnya dalam meningkatkan *reliability* dan *responsiveness*. Untuk menerapkan *business process reengineering* di semua cabang Bank Mandiri, tampaknya masih akan mengalami hambatan dari segi sistem dan biaya. Dari segi sistem jelas bahwa ke-4 bank peserta merger memiliki sistem yang berbeda, sedangkan penerapan *business process reengineering* harus dikembangkan sesuai dengan

sistem BEST (BankExim Sistem Terpadu). Disamping itu, penerapan *business process reengineering* di cabang BankExim sendiri juga masih dibutuhkan beberapa hardware tambahan.

## **E. Upaya Membangun Knowledge Management Bank Mandiri**

Aktivitas *knowledge management* Bank Mandiri seperti pada analisis tersebut di atas, masih belum optimal sesuai dengan teori *knowledge management* yang benar. Untuk itu, solusi yang dapat diberikan agar Bank Mandiri mampu menerapkan manajemen operasi yang berbasis pada *knowledge* secara tepat dan benar adalah sebagai berikut:

### **1. Strategic plan**

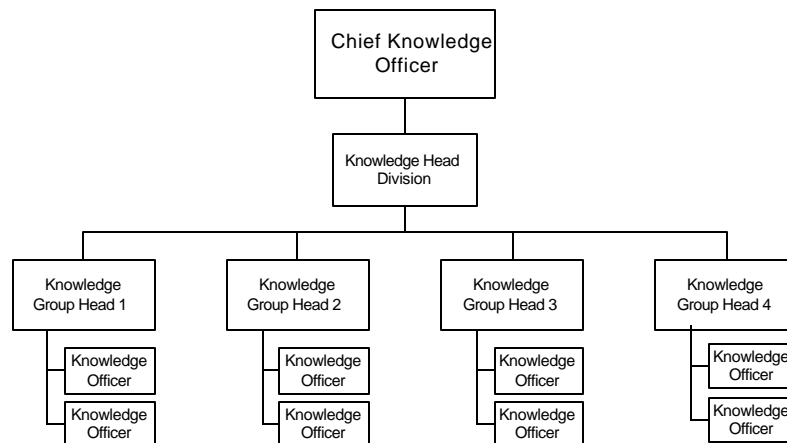
Menambahkan satu butir program dalam *strategic plan* yaitu - untuk mendukung praktek perbankan yang mengacu kepada pasar (*customer focus*), Bank Mandiri akan menerapkan *knowledge management* dengan cara mengembangkan *knowledge culture* dan *knowledge management infrastructure* secara ekonomis. Pernyataan ini untuk meningkatkan komitmen senior manajemen dan seluruh jajaran Bank Mandiri dalam melaksanakan *knowledge management*.

### **2. Struktur organisasi knowledge management**

Wujud dari komitmen senior manajemen tersebut secara tegas harus diinternalisasikan di dalam organisasi Bank Mandiri, yaitu dengan menetapkan struktur organisasi *knowledge management*. Struktur

organisasi ini sebaiknya terdiri dari 4 level, yaitu *senior knowledge executive*, *knowledge head division*, *knowledge group head*, dan *knowledge officer*. Jabatan *senior knowledge executive* di beberapa perusahaan Eropa dan Amerika yang telah menerapkan *knowledge management*, seringkali disebut sebagai *chief knowledge officer (CKO)*, sedangkan di beberapa perusahaan lain ada yang menyebut sebagai *director of intellectual capital* (Swedish Insurance Company), *director of knowledge transfer* (Buckman Laboratories), dan *global director of intellectual capital management* (Dow Chemical). Tugas dari *chief*

Gambar 6. Struktur Organisasi Knowledge Management Bank Mandiri



*knowledge officer* Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

- a) Menjadi pelopor dan menjelaskan akan arti pentingnya *knowledge* kepada seluruh pegawai khususnya peran strategisnya bagi manajemen operasi Bank Mandiri.

- b) Mendesain, menerapkan, dan memonitor *knowledge infrastructure* bank Mandiri yang meliputi perpustakaan, sumber daya manusia, *knowledge-based technology*, pusat riset, dan struktur organisasi yang berorientasi *knowledge*.
- c) Mendesain dan menerapkan pendekatan penyusunan *knowledge* (*knowledge codification*) di Bank Mandiri. Pendekatan ini akan mengelompokkan informasi dan *knowledge* yang dibutuhkan Bank Mandiri sesuai dengan bidang dan arah bisnisnya.
- d) Menyediakan sarana untuk proses penciptaan *knowledge* dan penggunaannya di dalam Bank Mandiri (misalnya untuk mendukung pengembangan produk baru, riset pasar, peningkatan kualitas pelayanan, atau mengembangkan strategi bisnis).
- e) Menjalin hubungan baik dengan penyedia informasi dan *knowledge* dari luar Bank Mandiri (misalnya dari lembaga akademis, konsultan, atau perusahaan penyedia informasi lainnya) dan melakukan kontrak bisnis dengan mereka.
- f) Mengukur dan mengelola nilai *knowledge* Bank Mandiri.
- g) Mengembangkan *knowledge strategy* Bank Mandiri khususnya penentuan jenis *knowledge* yang akan dikelola.

Kualifikasi jabatan *chief knowledge officer* Bank Mandiri adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki pengalaman yang mendalam mengenai berbagai aspek *knowledge management* termasuk dalam hal penciptaan, penyebaran, atau penerapan *knowledge*.
- b) Memahami organisasi yang berorientasi pada *knowledge* dan teknologi.
- c) Memiliki *knowledge* dan kemampuan yang tinggi dalam suatu bidang tertentu yang berhubungan dengan bisnis perbankan.
- d) Memiliki minat yang tinggi terhadap manajemen operasi bisnis perbankan.

Agar tanggung jawab *chief knowledge officer* dapat dijalankan dengan baik, maka sebaiknya ditunjuk seorang eksekutif setingkat *executive vice president* (EVP) di bawah koordinasi eksekutif bidang *branch and support function* Bank Mandiri (lihat Knowledge Management Dalam Struktur Organisasi Bank Mandiri pada lampiran 3). Penetapan posisi ini akan menunjukkan komitmen yang kuat bagi Bank Mandiri dan seluruh karyawan, bahwa *knowledge management* akan dilaksanakan secara serius.

Sedangkan posisi *knowledge group head (knowledge manager)* Bank Mandiri dapat terdiri dari 4 orang yang masing-masing bertanggung jawab terhadap proses konversi *knowledge* dan meningkatnya *external structure*, *internal structure*, dan *individual's competence* di bidang aktivitas perkreditan, pendanaan dan operasional

cabang, *treasury* dan internasional banking, dan fungsi pendukung lainnya. Tugas *knowledge manager* yang dalam operasionalnya dibantu oleh *knowledge officer* bertindak sebagai fasilitator bagi semua pegawai (*knowledge worker*) Bank Mandiri agar proses konversi *knowledge* dapat berjalan dengan baik. Namun demikian sebaiknya semua pegawai Bank Mandiri juga harus ikut bertanggung jawab terhadap proses konversi *knowledge*.

### 3. Menerapkan *knowledge culture*

Faktor budaya memegang peran yang sangat penting di dalam mendukung proses konversi *knowledge* dan keberhasilan *knowledge management* Bank Mandiri. Merumuskan dan menerapkan budaya yang berorientasi kepada aktivitas *sharing knowledge* sangat penting untuk dilakukan, karena tanpa adanya budaya ini maka pegawai Bank Mandiri yang mampu memiliki banyak *knowledge* ada kemungkinan akan enggan untuk melakukan *sharing knowledge* baik melalui *socialization* maupun *externalization*. Oleh karena itu, untuk mewujudkan hal tersebut maka manajemen Bank Mandiri harus menempuh strategi pengembangan *knowledge culture* sebagai berikut:

- a) Menetapkan *knowledge culture* Bank Mandiri yang isinya antara lain menekankan kepada kewajiban untuk menggali dan *sharing knowledge* kepada semua pegawai di semua level dalam organisasi. *Sharing knowledge* harus menjadi *way of life* bagi Bank Mandiri.

- b) *Merit-based system* yang akan diterapkan Bank Mandiri harus memasukkan unsur penilaian terhadap aktivitas *sharing knowledge*. Pegawai yang banyak melakukan aktivitas *sharing knowledge* melalui aktivitas formal yang telah ditentukan Bank Mandiri (misalnya pegawai akan memperoleh *credit point* tertentu jika mampu menulis jurnal atau majalah intern maupun ekstern, menjadi pengajar dalam kegiatan training perusahaan, aktif dalam membentuk kelompok-kelompok diskusi informal untuk pengembangan bank). Hal ini diharapkan akan mendorong motivasi pegawai dalam melakukan *sharing knowledge*.
- c) Mutasi kerja dilakukan secara teratur sesuai dengan perencanaan karir pegawai di bidang masing-masing.
- d) Bank Mandiri menyediakan sarana atau media dalam melakukan aktivitas *sharing knowledge*, misalnya menyediakan ruang diskusi di setiap lantai gedung, ruang seminar atau presentasi, fasilitas *groupware* dari jaringan infrastruktur teknologi Bank Mandiri, dan sebagainya.
- e) *Leadership* dari senior manajemen Bank Mandiri dalam melakukan aktivitas *sharing knowledge*.

#### **4. Menerapkan knowledge-based technology**

Untuk meningkatkan *intangible assets* Bank Mandiri melalui proses penciptaan dan konversi *knowledge*, maka peran teknologi atau

infrastruktur *knowledge management* memegang peran yang cukup penting. Teknologi *knoweldge-based* akan sangat membantu pegawai di dalam melakukan pencarian, mengambil, menyimpan, dan *sharing knowledge* secara lebih mudah dan cepat. Jaringan LAN dan internet BankExim yang saat ini telah terpasang dalam infrastruktur gedung BankExim dapat dijadikan dasar untuk mengembangkan infrastruktur *knowledge management* yang berbasis *web* di Bank Mandiri. Oleh karena itu, pengembangan intranet<sup>1)</sup> di Bank Mandiri sebagai media dalam menggali *knowledge*, berhubungan dan bekerjasama (*collaboration*) antar pegawai/unit kerja dapat lebih ditingkatkan aktivitas dan kualitasnya.

Saat ini telah banyak perusahaan yang bergerak di bidang teknologi informasi yang menciptakan teknologi khusus untuk menerapkan *knowledge management* dalam suatu perusahaan. Salah satunya adalah perusahaan Open Text Intranet dari Amerika Serikat yang pada bulan Mei 1998 telah menjual produk dengan versi terakhirnya bernama *Livelink 8-Collaborative Knowledge Management*. Ada 7 (tujuh) perusahaan besar kelas dunia yang telah memakai produk ini untuk menerapkan *knowledge management* di perusahaannya. Perusahaan-perusahaan tersebut adalah AT&T, Fair Isaac, ISO, Oracle,

---

<sup>1)</sup> *Intranet* adalah suatu jaringan dalam sebuah perusahaan yang dapat digunakan untuk mengelola informasi termasuk membuat isi, mengarahkan dan menyetujui, menerbitkan, memakai dan mengarsip informasi dengan basis teknologi web. Lihat Cleve, SV dan Mike Britton (1999), *Discover Intranets*, USA: IDG Books Worldwide, Inc, hal.10.

Union Bank of Switzerland (UBS), The Swiss Bank Corporation, dan United Airlines.

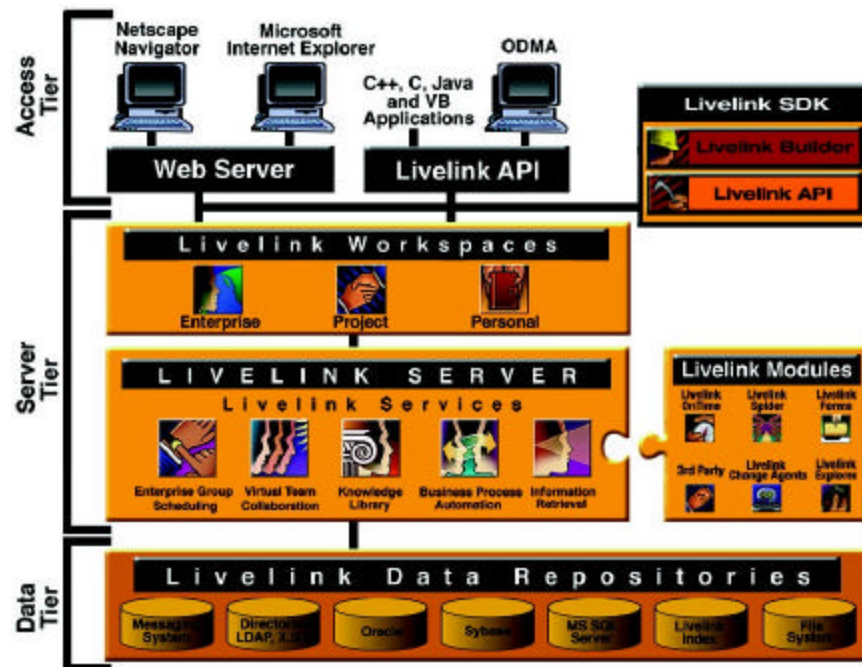
Livelink akan mengubah *networked organization* menjadi *hyperlinked organization* dimana seluruh pegawai, informasi, dan proses saling terkait hanya dengan menekan tombol *mouse* komputer. Melalui 3 *workspaces* (*personal, enterprise, project*) setiap pegawai dapat membentuk *ad hoc* (panitia/tim khusus), *virtual project team*, bekerjasama (*collaborate*) dalam suatu proyek dengan seluruh pegawai di manapun berada (seluruh dunia), mengelola proses bisnis dan seluruh informasi yang terkait, mencari, menyimpan, dan menyebarkan informasi dan *knowledge*. Livelink 8-Collaborative Knowledge Management akan membantu mengelola informasi dan *knowledge* melalui 3 cara, yaitu melalui:

- a) *Knowledge discovery*, yaitu membantu setiap pegawai di dalam mencari (*livelink search*) informasi atau *knowledge* mulai dari artikel, dokumen perusahaan, manual, diskusi topik tertentu, dan proyek dalam perusahaan (*intranet*), perusahaan partner bisnis, dan *world wide web* (*internet*).
- b) *Knowledge organization*, yaitu mengelola berbagai jenis informasi mulai dari file, dokumen, manual, laporan, artikel, buku-buku, *best practice* perusahaan, dan sebagainya.

- c) *Knowledge development*, yaitu membantu setiap orang dalam melakukan aktivitas kerja sehari-hari dan melakukan kerjasama (*collaboration*) dengan orang lain dalam suatu *teamwork project*, mengelola proyek mulai dari awal, tahapan proyek, sampai dengan akhir proyek.

Adapun arsitektur Livelink 8-Collaborative Knowledge Management adalah sebagai berikut:

Gambar 7. Arsitektur Livelink 8-Collaborative Knowledge Management



Sumber: Open Text Intranet (1998), *Product Overview of LiveLink 8- Collaborative Knowledge Management*, USA.

Arsitektur Livelink yang berbasis *web* ini terdiri dari 3 (tiga) tingkat (*access tier*, *server tier*, *data tier*) dan *modular* yang berguna untuk

memberikan *scalability*, *extensibility*, *openness*, dan *security* pada level tertinggi. Penjelasan tiap tingkat dari arsitektur Livelink adalah sebagai berikut:

- a) *Access tier*, yaitu dukungan sistem Livelink terhadap berbagai standar *web browser* (Netscape, Internet Explorer) dan *web server* (Netscape Enterprise Server, Microsoft Internet Information Server) yang memungkinkan seluruh pegawai perusahaan melakukan akses Livelink di seluruh dunia. Pada bagian ini terdapat Livelink SDK (Software Development Kit) yang terdiri dari Livelink Builder dan Livelink API (Application Programming Interface) yang berguna untuk mengembangkan fungsi Livelink sesuai dengan karakteristik dan perkembangan perusahaan.
- b) *Server tier*, terdiri dari 3 (tiga) bagian yaitu *workspace*, *livelink service*, dan *livelink modules*. Dengan *workspace* setiap pegawai dapat bekerja melalui *virtual personal*, *project*, dan *enterprise knowledge*. *Livelink service* meliputi *virtual team collaboration*, *knowledge library*, *business process automation*, *enterprise scheduling*, dan *information retrieval*. *Livelink modules* merupakan modul tambahan yang dapat meningkatkan kemampuan Livelink seperti *Livelink Spider (search engine)*, *Livelink Change Agents (monitor informasi/knowledge secara up to date)*, *Livelink Explorer (seperti Microsoft Explorer)*, dan *Livelink On Time (mempermudah*

tim dalam menyusun skedul dan manajemen penggunaan sumber daya secara kolektif).

- c) *Data tier*, mendukung berbagai *relational database* seperti Oracle, Sybase, dan Microsoft SQL Server serta berbagai *file sistem*. Livelink dapat dijalankan dengan *platform* sistem seperti Windows NT, Sun Solaris, Siemens Nixdorf, dan HP/UX.

Berdasarkan fungsi dan arsitektur Livelink 8-Collaborative Knowledge Management, maka dapat disimpulkan bahwa produk tersebut sesuai untuk penerapan *knowledge management* di Bank Mandiri. Alasannya adalah sebagai berikut:

- a) Platform sistem (*windows*), infrastruktur jaringan (LAN), dan internet Bank Mandiri yang telah terpasang di setiap lantai gedung BankExim, sangat mendukung pemakaian Livelink.
- b) Proses konversi *knowledge* melalui *socialization*, *externalization*, *internalization*, dan *combination* dapat dilakukan secara lebih mudah dan cepat. Knowledge discovery akan membantu proses *internalization*, knowledge organization akan membantu proses *externalization* dan *combination*, dan knowledge development akan membantu proses *socialization*. Proses ini akan membuat *intangible asset* dan kompetensi inti bank Mandiri meningkat.
- c) Jumlah kantor cabang Bank Mandiri yang berjumlah sekitar 529 kantor baik dalam maupun luar negeri akan memperoleh kesempatan

yang sama dalam mengakses informasi dan *knowledge* Bank Mandiri dan *world wide web*, kemudahan komunikasi dan kerjasama secara *real time* antar kantor di seluruh dunia, biaya operasional lebih murah, dan proses bisnis dapat dijalankan secara lebih efektif. Disamping itu, kerjasama tim tetap dapat dilakukan walaupun pegawai sedang dinas luar atau tidak dapat masuk kantor, karena Livelink dapat diakses dari manapun termasuk dari rumah pegawai.

- d) Livelink merupakan sarana efektif dalam mengembangkan *knowledge culture* Bank Mandiri. Dengan adanya alat yang mudah digunakan (seperti layaknya memakai internet dengan hanya menekan *mouse*), maka pegawai akan lebih mudah mengakses informasi dan *knowledge*, bertukar *knowledge* melalui diskusi suatu topik secara *on-line*, dan menerbitkan artikel untuk dibaca semua pegawai, sehingga budaya *sharing knowledge* akan tumbuh tanpa disadari di Bank Mandiri.
- e) Kemampuan pegawai Bank Mandiri dalam menggunakan komputer mendukung penerapan Livelink. Hal ini disebabkan karena dalam seleksi pegawai Bank Mandiri, kemampuan menggunakan komputer (*windows environment*) menjadi salah satu kualifikasi pegawai Bank Mandiri.
- f) Bank Mandiri dapat menggali *external structure*-nya secara lebih mudah dengan cara misalnya menghubungkan secara *on-line homepage* Bank Mandiri dengan database Livelink agar debitur,

nasabah dana, atau partner bisnis lainnya dapat *sharing* informasi dan *knowledge*. Manfaat *extranet*<sup>2)</sup> ini antara lain akan membuat Bank Mandiri dapat lebih mengetahui kebutuhan customer-nya.

## 5. Knowledge untuk meningkatkan kompetensi inti kualitas pelayanan

Dengan adanya komitmen manajemen Bank Mandiri untuk menerapkan *knowledge management*, penetapan struktur organisasi *knowledge management*, *knowledge culture*, dan membangun *knowledge-based technology* dengan menerapkan *Livelink 8-Collaborative Knowledge Management*, maka manajemen operasi Bank Mandiri akan memiliki kompetensi inti di berbagai bidang antara lain dalam meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah. Kompetensi inti untuk meningkatkan kualitas pelayanan Bank Mandiri akan terbentuk jika pegawai (minimal yang secara langsung bertugas melayani customer) mampu mencari dan memanfaatkan *knowledge (explicit)* dari *Livelink* untuk kemudian digabungkan dengan *tacit knowledge* pegawai, maka akan muncul *knowledge* baru, ide-ide kreatif dan inovatif yang mampu memberi solusi permasalahan yang dihadapi customer dan memberikan kualitas pelayanan sesuai atau bahkan melebihi harapan customer. Bank Mandiri dapat disebut memiliki kompetensi inti (di bidang kualitas pelayanan) yang dibangun melalui *knowledge management*, jika Bank

---

<sup>2)</sup> *Extranet* adalah sebuah intranet dengan hubungan ke internet yang sudah dimodifikasi sehingga dapat diakses oleh pihak luar organisasi. Lihat Loshin, Peter (1997), *Extranet Design and Implementation*, USA: Sybex Inc. hal. 4.

Mandiri mampu memberikan kualitas pelayanan yang lebih baik dibandingkan para pesaingnya.

Dari hasil penelitian juga menunjukkan bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan diperlukan *knowledge* mengenai customer (*external structure*) dan cara-cara pelayanan yang baik kepada customer. Beberapa penelitian tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a) First Chicago Bank membangun suatu model untuk mengetahui kesalahan-kesalahan yang sering terjadi yang berdampak pada buruknya kualitas pelayanan.
- b) Wachovia Bank melakukan training (*socialitation* dan *internalization*) tentang kualitas pelayanan untuk meningkatkan *responsiveness*.
- c) Hasil survey beberapa bank di Amerika Serikat menunjukkan bahwa lemahnya kualitas pelayanan bank khususnya dimensi *responsiveness*, disebabkan karena teller tidak mengetahui kemana harus mendapatkan informasi dan *knowledge* yang dibutuhkan.<sup>3)</sup>

Oleh karena itu, kompetensi inti untuk meningkatkan 5 (lima) dimensi kualitas pelayanan Bank Mandiri harus didukung oleh berbagai jenis *knowledge* yang mampu memberikan solusi yang tepat (*perceived service*) sesuai atau melebihi harapan nasabah (*expected service*).

---

<sup>3)</sup> Gray, Janet L and Harvey, Thomas W. (1992), *Quality Value Banking*, USA: John Willey and Sons, Inc. hal.15.

Berdasarkan hasil survey yang dilakukan oleh Mars, SWA, dan Markplus mengenai kualitas pelayanan dalam perbankan Indonesia, disimpulkan bahwa diantara 5 dimensi kualitas pelayanan, dimensi yang dianggap paling penting oleh customer berturut-turut adalah *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *tangibles*, dan *empathy*.<sup>4)</sup> Sedangkan dimensi yang paling tidak memuaskan dari kualitas pelayanan perbankan Indonesia adalah *reliability* dan *responsiveness*. Bagi Bank Mandiri hal ini dapat dijadikan tolok ukur sekaligus peluang di dalam membangun kompetensi inti di bidang kualitas pelayanan khususnya dengan lebih memperhatikan dimensi *reliability* dan *responsiveness* tanpa mengabaikan dimensi *assurance*, *tangibles*, dan *empathy*.

Sementara penelitian lain mengenai kualitas pelayanan perbankan Indonesia pernah pula dilakukan oleh Marketing Research Indonesia (MRI) pada tahun 1996 dengan menggunakan metode *mystery shopping*.<sup>5)</sup> Aspek yang dinilai terdiri dari aspek non fisik (pelayanan satpam, customer service, teller, telepon) dan fisik (kenyamanan ruangan, peralatan banking hall, toilet, ATM) yang dianggap memiliki pengaruh langsung terhadap kualitas pelayanan, seperti terlihat pada lampiran 4. Aspek fisik dan non fisik yang berpengaruh terhadap kualitas pelayanan

<sup>4)</sup> Mars, SWA dan Markplus (1993), *Customer Satisfaction On Indonesian Banking Industry*, Desember, hal.5.

<sup>5)</sup> *Mystery shopping* adalah suatu tehnik untuk mengukur performa pelayanan bank pada tingkat cabang dengan cara mengirimkan evaluator untuk mencatat performa pelayanan yang diberikan oleh staff *front liner*. Lihat Marketing Research Indonesia (1996), *Pengukuran Kualitas Pelayanan 30 Bank di Jakarta Melalui Mystery Shopping 1996*, Jakarta, hal.2.

merupakan informasi yang sangat berharga untuk digali (*gain knowledge from customer*) dan selanjutnya dapat digunakan untuk menawarkan pelayanan yang lebih baik kepada customer (*offer customers additional knowledge*). Oleh karena itu, berdasarkan hasil survey tersebut maka Bank Mandiri dapat menyusun berbagai jenis *knowledge* yang diperlukan agar kualitas pelayanannya meningkat, antara lain seperti terlihat pada tabel 1.

Berbagai jenis *knowledge* tersebut hanya merupakan contoh dari sekian banyak *knowledge* yang dapat digunakan untuk meningkatkan dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *tangibles*, dan *empathy* khususnya untuk bisnis ritel cabang. *Knowledge* lain yang lebih spesifik misalnya kualitas pelayanan di bidang corporate banking, international banking, commercial banking, treasury/capital market, dan communication dapat dikembangkan lebih lanjut baik melalui survey pasar terlebih dahulu maupun melalui pengembangan *knowledge* yang sudah ada. Pengembangan *knowledge* baik di bisnis ritel cabang maupun di bidang lainnya, sebaiknya disesuaikan dengan perkembangan bisnis perbankan dan tuntutan pelayanan customer. Pengembangan *knowledge* ini antara lain dapat dilakukan dengan diskusi *virtual* melalui Livelink, diskusi secara langsung dengan pegawai, menulis di majalah ilmiah Bank Mandiri, atau bekerjasama dalam suatu tim khusus untuk peningkatan kualitas pelayanan Bank Mandiri.

Tabel 1. Berbagai Jenis Knowledge  
Untuk Meningkatkan Kualitas Pelayanan Bank Mandiri

No.	Knowledge
	<i>Responsiveness</i>
1.	Konsep dan cara pelayanan Satpam kepada customer
2.	Tips melayani customer yang cerewet
3.	Tehnik menghitung uang yang benar dan cepat
4.	Customer service manual
5.	Troubleshooting pelayanan customer
6.	Kesalahan-kesalahan yang sering terjadi dalam pelayanan
7.	Himpunan produk Bank Mandiri
8.	Panduan mencari knowledge di Bank Mandiri
9.	Tehnik-tehnik ampuh dalam memasarkan produk Bank Mandiri
	<i>Reliability</i>
1.	Customer service manual
2.	Relationship manager manual
3.	Ucapan-ucapan yang paling disukai customer
4.	Ucapan-ucapan yang paling tidak disukai customer
5.	Konsep dan tips pelayanan di City Bank dan Singapore Airlines
6.	Enhance your customer service skill
7.	Step by step to catch your customer
8.	Tehnik jitu mengetahui kebutuhan customer
	<i>Assurance</i>
1.	Tips memberikan kesan yang baik ( <i>great impression</i> ) pada customer
2.	Bahasa tubuh yang perlu diperhatikan dalam pelayanan
3.	The best of cross selling techniques
4.	Himpunan produk Bank Mandiri
5.	Tehnik memakai telepon yang benar
6.	Prosedur operasional produk pendanaan dan pembiayaan Bank Mandiri
	<i>Tangibles</i>
1.	Cara penempatan Satpam dalam lay out banking hall bank
2.	Konsep pengaturan banking hall Bank Mandiri
3.	Tips penampilan yang baik
4.	Konsep penataan ruangan ATM Bank Mandiri
	<i>Empathy</i>
1.	Tips sederhana melakukan pendekatan kepada customer
2.	Know your customer
3.	Customer is the king
4.	Tehnik jitu mengetahui kebutuhan customer
5.	Small thing is a big thing to your customer

Agar *knowledge* tersebut mudah dicari, dimanfaatkan, dan disebarkan kembali kepada semua pegawai khususnya kepada pegawai yang secara langsung melayani customer, maka *knowledge* dimaksud harus disimpan di dalam database Livelink (tugas dari *knowledge officer*) untuk menjadi bagian dari *intangible asset (internal structure)* Bank Mandiri. Pegawai atau unit kerja Bank Mandiri yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan customer di bisnis ritel cabang seperti customer service, teller, marketing, operation, hub manager, dan spoke manager harus memiliki akses secara langsung ke dalam Livelink. Dengan adanya informasi dan *knowledge* sesuai bidang tugas mereka, maka akan tumbuh *knowledge* baru yang lebih baik, pemahaman yang mendalam mengenai kebutuhan customer, dan pegawai menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam melakukan pelayanan kepada customer. Kompetensi inti ini selanjutnya akan membuat kualitas pelayanan Bank Mandiri meningkat sesuai dengan indikator meningkatnya *reliability, responsiveness, assurance, tangibles, dan empathy*.

Disamping itu, agar kualitas pelayanan menjadi komitmen dan *way of life* dari semua pegawai Bank Mandiri, maka manajemen operasi berdasarkan *knowledge* tersebut dapat disinergikan dengan pelaksanaan *business process reengineering* disertai dengan *continuous improvement* untuk selalu mencari cara terbaik dalam meningkatkan proses pelayanan kepada customer. Bank Mandiri dapat melakukan *benchmark* kualitas pelayanannya kepada bank yang dinilai memiliki kualitas pelayanan

terbaik misalnya Citybank atau melakukan redesain terhadap pelayanannya sesuai harapan customer.