

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari analisis masalah, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. 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*.
2. Dalam restrukturisasi Bank Mandiri telah terjadi proses penciptaan, *sharing*, dan penerapan *knowledge*. Proses penciptaan telah dilakukan dengan cara *acquisition*, *dedicated resources*, dan *fusion*. Sedangkan proses *sharing knowledge* telah dilakukan dengan cara *socialization*, *internalization*, dan *externalization*. 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* telah digunakan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, menyusun pola operasional cabang, mendesain struktur organisasi yang adaptif, mengintegrasikan produk ritel Bank Mandiri, dan menentukan target pasar.

3. 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*. Namun 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 akan mulai beroperasi pada tanggal 2 Agustus 1999, belum memiliki waktu yang cukup untuk mengubah *tacit knowledge* pegawai menjadi *explicit knowledge*.
4. Saat ini Bank Mandiri telah memiliki 2 sistem manajemen yaitu *business process reengineering* (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*.
5. Masih terdapat *gap* antara aktivitas *knowledge management* di Bank Mandiri dengan penerapan *knowledge management* sesuai dengan teori yang ada, khususnya untuk meningkatkan kompetensi inti di bidang kualitas pelayanan.

B. Saran

Sesuai dengan kondisi aktivitas *knowledge management* Bank Mandiri khususnya dalam meningkatkan kompetensi inti kualitas pelayanan Bank Mandiri, maka dapat diusulkan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bank Mandiri harus secara tegas dan jelas mencatumkan komitmen penerapan *knowledge management* dalam *strategic plan*.
2. Bank Mandiri harus menetapkan struktur organisasi *knowledge management* agar tugas dan tanggung jawab pengelola *knowledge* menjadi jelas dan terarah. Struktur organisasi *knowledge management* sebaiknya terdiri dari 4 level yaitu chief knowledge officer, knowledge head division, knowledge group head, dan knowledge officer.
3. Agar proses penciptaan dan konversi *knowledge* dapat dilakukan secara efektif, maka Bank Mandiri harus menetapkan strategi pengembangan *knowledge culture* sebagai berikut:
 - Merumuskan *knowledge culture* Bank Mandiri.
 - *Merit-based system* yang akan diterapkan Bank Mandiri harus memasukkan unsur penilaian terhadap aktivitas *sharing knowledge*.
 - Mutasi kerja dilakukan secara teratur sesuai dengan perencanaan karir pegawai di bidang masing-masing.
 - Bank Mandiri menyediakan sarana atau media dalam melakukan aktivitas *sharing knowledge*.

- Perlu adanya *leadership* dari senior manajemen Bank Mandiri dalam melakukan aktivitas *sharing knowledge*.
4. Bank Mandiri harus menerapkan suatu *knowledge-based technology* untuk mengintegrasikan seluruh pengelolaan informasi dan *knowledge*. Salah satu produk terbaru *knowledge-based technology* yang sesuai untuk diterapkan di Bank Mandiri adalah Livelink 8-Collaborative Knowledge Management buatan Open Text Intranet. Livelink akan membantu penerapan *knowledge management* Bank Mandiri melalui 3 cara sebagai berikut:
- *Knowledge discovery*, yaitu untuk mencari informasi dan *knowledge* dalam jaringan intranet Bank Mandiri, perusahaan partner bisnis, dan *world wide web*.
 - *Knowledge organization*, yaitu untuk mengelola berbagai jenis informasi dan *knowledge* mulai dari manual sampai dengan buku-buku perpustakaan Bank Mandiri.
 - *Knowledge development*, yaitu untuk melakukan aktivitas kerja sehari-hari (*virtual office*) dan melakukan kerjasama (*collaboration*) dengan orang lain.
5. Dengan adanya komitmen manajemen Bank Mandiri untuk menerapkan *knowledge management*, penetapan struktur organisasi *knowledge management*, *knowledge culture*, menggunakan Livelink 8-Collaborative Knowledge Management, maka kompetensi inti Bank Mandiri berupa

peningkatan kreativitas dan inovasi dalam melakukan bisnis perbankan akan dapat diwujudkan. Dari berbagai kompetensi inti yang dapat dihasilkan, salah satunya adalah kemampuan Bank Mandiri di dalam menyediakan kualitas pelayanan yang prima sesuai atau bahkan melebihi harapan customer.

6. Agar kompetensi inti Bank Mandiri dapat ditingkatkan dalam upaya menyediakan kualitas pelayanan yang prima, maka harus ditentukan berbagai jenis *knowledge* sesuai dengan kompetensi inti yang ingin dicapai. Jika kompetensi inti yang ingin dicapai adalah kemampuan di dalam menyediakan kualitas pelayanan sesuai dengan dimensi *reliability*, *responsiveness*, *assurance*, *tangibles*, dan *empathy* di bidang bisnis ritel cabang, maka berbagai jenis *explicit knowledge* yang harus ada dalam database Livelink adalah seperti terlihat pada tabel 1 halaman 62. Disamping itu, pegawai yang secara langsung berhubungan dengan pelayanan di bisnis ritel cabang harus memiliki akses ke dalam Livelink.
7. 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.

