

Utilitas

Jurnal Manajemen dan Bisnis

ISSN: 0854-47610

Vol. 11 No. 1 Juli 2002

**MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
DENGAN MEMBANGUN TIM KERJA (*TEAM WORK*)**

Wihandaru

**STRATEGI BAURAN PEMASARAN JASA
PERBANKAN DI INDONESIA**

Muchamad Imam Bintoro

**ANALISIS HUBUNGAN TIMBAL BALIK DAN
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KEPUASAN KERJA DAN KEPUASAN KELUARGA
PADA INDUSTRI KESEHATAN**

Rini Juni Astuti

**RESTRUKTURISASI DALAM PERSPEKTIF
PERUBAHAN ORGANISASI; Kasus pada Bank BNI**

Heru Kurnianto Tjahjono

**PRIORITAS KOMPETITIF UNTUK MENCIPTAKAN
KEUNGGULAN BERSAING ORGANISASI**

Munjiati Munawaroh

**ASPEK KEADILAN ORGANISASIONAL
DALAM PENILAIAN KINERJA: UPAYA MENINGKATKAN
KEPUASAN DAN KOMITMEN KARYAWAN**

Fahrudin Js Pareke

Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta



Utilitas

Jurnal Manajemen dan Bisnis

Vol. 11 No. 1 Juli 2002

- MENINGKATKAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA
DENGAN MEMBANGUN TIM KERJA (*TEAM WORK*)**
Wihandaru 1
- STRATEGI BAURAN PEMASARAN JASA
PERBANKAN DI INDONESIA**
Muchamad Imam Bintoro 9
- ANALISIS HUBUNGAN TIMBAL BALIK DAN
FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI
KEPUASAN KERJA DAN KEPUASAN KELUARGA
PADA INDUSTRI KESEHATAN**
Rini Juni Astuti 23
- RESTRUKTURISASI DALAM PERSPEKTIF
PERUBAHAN ORGANISASI; Kasus pada Bank BNI**
Heru Kurnianto Tjahjono 41
- PRIORITAS KOMPETITIF UNTUK MENCIPTAKAN
KEUNGGULAN BERSAING ORGANISASI**
Munjiati Munawaroh 53
- ASPEK KEADILAN ORGANISASIONAL
DALAM PENILAIAN KINERJA: UPAYA MENINGKATKAN
KEPUASAN DAN KOMITMEN KARYAWAN**
Fahrudin Js Pareke 63

RESTRUKTURISASI DALAM PERSPEKTIF PERUBAHAN ORGANISASI; Kasus pada Bank BNI

Oleh:

Heru Kurnianto Tjahjono

Abstrak

This article explains about restructuring that has been done at some BUMN, including at BNI Bank within organizational change study. From organization change perspective, restructuring is one of the organizational changes that are important in order to increase the competitiveness within global competition environment. Things that are closely related to organizational change include organization structure, system, procedure and culture. In the BNI Bank case, restructurization that has been done at least is related to financial, management and organization. In the context of organizational change, a good plan of changes and a strong leadership support become a very important ingredient in managing a flaring organization and resistance to change that are happened so that the change is suitable into what is needed.

Key words: restructurization, organizational change, plan of changes, strong leadership, resistance to change

Pendahuluan

Di Indonesia industri perbankan adalah "jantung" perekonomian nasional yang sangat sensitif terhadap berbagai perubahan. Perubahan dalam berbagai dimensi memiliki pengaruh signifikan terhadap bisnis perbankan meliputi perkembangan teknologi, politik, ekonomi, sosial budaya, lingkungan ekologi dan lain-lain.

Serangkaian kebijakan deregulasi sektor perbankan yang bermula pada Paket Mei 1983 dilanjutkan Paket Oktober 1988 telah membentuk babak baru pada tatanan perbankan nasional, yaitu sebagai momentum yang mengakhiri era pengawasan ketat pemerintah (*financial repression*) dan mengawali era liberalisasi keuangan perbankan (*financial liberalization*).

Implikasi terhadap perbankan di tanah air menimbulkan persaingan yang sangat kompetitif, terutama sejak digulirkannya Paket Oktober 1988 yang memberi kemudahan pada industri perbankan untuk pendirian kantor bank maupun cabang baru dalam industri tersebut.

Maraknya perkembangan jumlah bank di tanah air ternyata tidak diikuti dengan peningkatan kualitas bank. Kasus demi kasus perbankan mulai melanda tanah air mulai dari

bank Duta sampai dengan bank Summa. Hal tersebut secara perlahan mulai mengurangi tingkat kepercayaan masyarakat terhadap perbankan di tanah air.

Oleh karena itu tidak mengherankan ketika terpaan krisis moneter, sebagai *contagion effect* dari krisis yang terlebih dahulu melanda negara-negara tetangga dengan implikasi turbulensi nilai tukar, begitu mudah meruntuhkan sendi-sendi perbankan nasional yang dikelola tidak secara profesional. Krisis tersebut melanda negara kita dan dengan cepat memporakporandakan struktur perekonomian nasional. Sesungguhnya hampir semua sektor perekonomian mengalami akibat dari krisis tersebut, namun demikian sektor perbankan merupakan “korban” terparah. Hal tersebut disebabkan oleh fundamental pengelolaan perbankan yang selama ini dijalankan oleh mayoritas bank-bank di tanah air yang seringkali mengabaikan prinsip-prinsip *healthy banking*. Tingginya kredit macet, pelanggaran BMPK, tidak dipenuhinya LDR, CAR, kecukupan PPAP (penyisihan penghapusan aktiva produktif) merupakan persoalan-persoalan yang sering dijumpai. Belum lagi masalah pengelolaan bank yang dilakukan oleh manajemen yang kurang atau bahkan sama sekali tidak profesional. Dengan gambaran situasi dan kondisi internal perusahaan seperti yang dibahas sebelumnya dan ditambah lagi kondisi eksternal yang melingkupinya, yaitu sistem birokrasi yang sarat dengan virus KKN, maka lengkaplah sudah faktor-faktor penyebab keterpurukan perbankan nasional.

Bank BNI sebagai bagian dari sistem perbankan nasional tidak luput dari krisis perbankan tersebut. Beberapa dampak penting yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja bank BNI adalah:

- *Non Performing Loan* meningkat, diakibatkan oleh turunnya kemampuan membayar bunga dan pokok oleh nasabah.
- Keterbatasan likuiditas ketat, diakibatkan banyaknya kewajiban yang jatuh tempo terutama dalam bentuk valuta asing sehingga sulit untuk dilakukan *roll-over* dan sulit mencari pinjaman baru.
- *Negative Spread* meningkat, disebabkan tingginya tingkat biaya dana yang tidak mampu diikuti oleh kenaikan tingkat bunga pinjaman secara proporsional.
- *Net Open Position* meningkat, diakibatkan peningkatan aktiva valas lebih cepat daripada pasiva valas dan modal.
- Kerugian, akibat pengelolaan manajemen dan kondisis sistemik makro.
- CAR menurun, akibat meningkatnya ATMR dan menurunnya modal akibat kerugian besar yang ditimbulkan oleh *negative spread* dan NPL.

Hal tersebut menyebabkan kelangsungan usaha bank BNI terganggu sehingga perlu restrukturisasi untuk memperbaiki kondisi tersebut.

Analisis Permasalahan

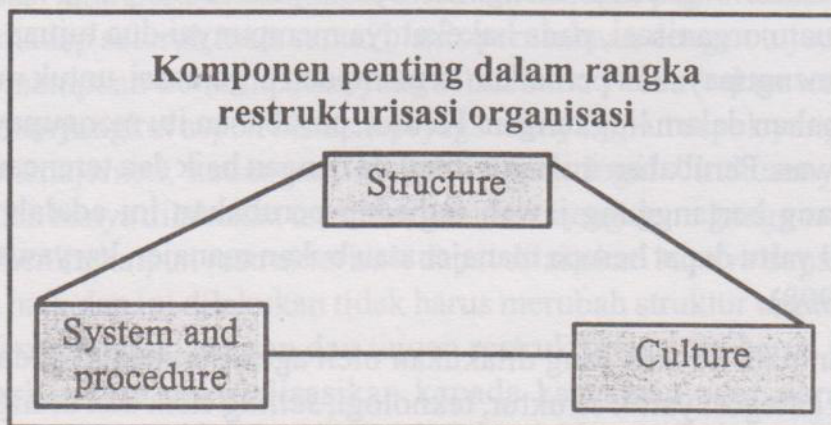
- Lemahnya kinerja keuangan organisasi dalam masa krisis, terutama disebabkan oleh kelemahan internal dari aspek manajemen strategi dan cara kerja Bank BNI yang lama dalam menghadapi perubahan ini.
- Bagaimanakah implementasi restrukturisasi untuk mendukung organisasi dalam persaingan global.

Landasan Teori

1. Restrukturisasi Organisasi

Restrukturisasi organisasi merupakan perubahan tatanan struktural dan integrasi vertikal sesuai dengan tatanan perekonomian dan proses bisnis baru yang diinginkan yang bertujuan untuk mencapai daya saing dan kompetisi. Menurut Philip Sadler (1995), dalam rangka restrukturisasi harus diperhatikan tiga komponen penting, yaitu menyangkut *structure, system and procedure, dan culture*. Sebagaimana dilihat pada gambar 1.

Gambar 1.



Sumber : Dikutip dari Majalah Manajemen Usahawan No. 9 / XVII 1998

Struktur, sistem dan prosedur, dan budaya adalah yang berkaitan erat. Ketiga komponen itu harus berjalan dengan seimbang satu dengan yang lain. Pada struktur organisasi sebagaimana diterapkan dalam organisasi tradisional yang bersifat hirarki, mekanistik maupun organik ternyata mengandung beberapa kelemahan dan tidak mampu menghadapi berbagai perubahan dari lingkungan eksternal. Beberapa pilihan struktural baru organisasi yang dapat membantu lebih baik perusahaan untuk dapat bersaing secara efektif seperti : struktur tim organisasi virtual, organisasi tanpa tapal-batas dan organisasi feminim (S.P. Robbins, 1990).

Disamping struktur yang harus diperhatikan, ada hal lain yang tak kalah pentingnya, menyangkut sistim, prosedur dan proses. Dalam hal ini ada beberapa pilihan terhadap proses yang bisa ditawarkan yaitu melalui *business planning, new product develop-*

ment, product improvement, inbound logistic, out bound logistic, maintenance, sales, after sales service, financial control dan human resources management. Dan masih kaitan dengan komponen organisasi adalah menyangkut *culture* (budaya). Dalam konteks organisasi, budaya mempengaruhi praktek dan perilaku anggota organisasi, sehingga budaya mempunyai peran penting untuk membentuk *sense of identity* para anggota organisasi yang mendorong komitmen bersama menjadi dasar dari gerak organisasi diatas kepentingan pribadi. Dalam suatu budaya, nilai inti organisasi itu dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas (Y. Wiener, 1988). Makin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai inti makin dan besar komitmen mereka pada nilai-nilai itu makin kuat budaya tersebut, sehingga budaya yang kuat menimbulkan tingginya tingkat kebersamaan (*sharedness*).

Para pengelola perusahaan diharapkan mampu menciptakan visi bagi perusahaannya. Visi yang dirumuskan pemimpin perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam mengerakkan, mengarahkan dan memberi inspirasi bagi seluruh anggota organisasi (J. P. Kotter, 1996). Visi bisa diibaratkan sebagai arah, sehingga tanpa visi yang jelas, apapun yang akan dilakukan oleh seluruh anggota organisasi, tidak akan sampai pada tujuan akhir. Bahkan ketidakjelasan dalam perumusan visi, merupakan salah satu sumber penyebab kegagalan dalam melakukan perubahan organisasi.

Restrukturisasi organisasi mengacu kepada perubahan yang terencana (*planned change*) dari suatu organisasi, pada hakekatnya mempunyai dua tujuan yaitu: **pertama**, perubahan ini mengupayakan perbaikan kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan. **Kedua**, perubahan itu mengupayakan perubahan perilaku karyawan. Perubahan ini harus dikelola dengan baik dan terencana agar mencapai sasaran dan yang bertanggung jawab terhadap perubahan ini adalah agen perubahan (*change agent*) yaitu dapat berupa manajer atau bukan manajer, karyawan atau konsultan luar (Ulrich, 1998).

Perubahan naik ke atas yang dilakukan oleh agen perubahan pada hakekatnya ada empat pilihan kategori yaitu: struktur, teknologi, *setting* fisik dan orang (P.J. Robertson, D.R. Robert and J.I. Porras, 1993).

Mengubah struktur, mencakup pembuatan perubahan dalam hubungan wewenang, mekanisme koordinasi, rancang-ulang pekerjaan atau variabel struktural serupa. Merubah teknologi meliputi modifikasi cara kerja yang diproses dan dalam metoda serta peralatan yang digunakan. Mengubah setting fisik meliputi perubahan ruang dan pengaturan tata letak ditempat kerja. Mengubah orang mengacu pada perubahan dalam sikap, budaya, pengharapan, persepsi, ketrampilan atau perilaku karyawan.

2. Mengapa Restrukturisasi?

Era pasar bebas sudah di depan mata, ditandai dengan semakin hilangnya batas-batas antar negara. Pada era tersebut penawaran produk dapat berasal dari mana saja tanpa mengenal hambatan kecuali jika perusahaan tersebut tidak memiliki daya saing. Globalisasi lebih merupakan variabel perubahan lingkungan strategis yang multidimensional, sedangkan daya saing merupakan kemampuan mempertahankan posisi

yang menguntungkan dalam persaingan. Mau tidak mau, senang tidak senang ataupun bisa tidak bisa semua itu harus dihadapi dan dijadikan sebuah tantangan. (Cooper, 1995). Perubahan-perubahan yang terjadi dipicu oleh berbagai faktor seperti; *global competition, government deregulation, technological change, economic condition* dan sebagainya akan mempengaruhi kelangsungan organisasi dimasa yang akan datang

Oleh karena itu suatu perusahaan bisnis dituntut harus bersifat adaptif, inovatif, dinamis (*fast moving*), dan berorientasi pada pelanggan dalam menghadapi persaingan. Sifat adaptif tersebut harus berakar ke seluruh anggota organisasi perusahaan dan memiliki komitmen untuk mencapai visi di masa yang akan datang sehingga dapat memastikan kelanjutan perusahaan untuk bertahan hidup, tumbuh dan berkembang (Alf Chattell, 1995). Posisi perusahaan-perusahaan tersebut digambarkan oleh Gary Hamel dan Prahaland dalam masa kebimbangan dan keraguan untuk mempelajari dan menggunakan pengalamannya di masa lalu dan perusahaan didesak untuk dapat mempercepat kemampuannya dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan yang sangat cepat (Gibson, R., 1997: 33).

Dalam menghadapi situasi yang demikian organisasi perlu melakukan peninjauan kembali dan merestrukturisasi organisasi (*organization restructuring*). Restrukturisasi pada organisasi atau perusahaan dapat diartikan sebagai pembenahan atau perombakan mendasar terhadap seluruh mata rantai bisnis perusahaan dengan tujuan terciptanya daya saing dan kemampuan berkompetisi yang lebih baik. Perombakan terhadap perusahaan tidak hanya menyangkut aspek bisnis tapi juga menyangkut aspek yang lain seperti aspek organisasi, manajemen, keuangan, maupun aspek legal / hukumnya. Restrukturisasi organisasi tidak hanya dilakukan tatkala organisasi mengalami gangguan, pada saat kinerja perusahaan meningkatpun restrukturisasi dapat dilakukan supaya dapat mempertahankan kinerja yang baik dan ini dilakukan tidak harus merubah struktur organisasi dan merubah visi dan misi organisasi. Alasan dan tujuan restrukturisasi itu harus jelas, dan program harus dijabarkan dan disosialisasikan kepada karyawan agar para karyawan dapat menanggapi secara positif maksud restrukturisasi. Namun hal ini tidak mudah karena menyangkut perubahan budaya organisasi yang didalamnya mengandung upaya-upaya untuk merubah nilai-nilai dan perilaku organisasi yang telah lama diyakini. Hambatan dari dalam organisasi terutama menyangkut pihak-pihak yang merasa sudah sesuai dengan budaya lama akan sulit untuk dirubah.

3. Sepuluh Pedoman Dalam Proses Restrukturisasi

Kesepuluh pedoman langkah strategis dan kritis yang harus dilakukan secara sistematis itu adalah:

1. Mulailah proses transformasi bisnis dengan mendefinisikan kembali "*Mission*" dan "*Vision*" yang hendak dicapai
2. Dengan Misi atau Visi yang baru pilihlah '*Business Engine*' yang berpotensi untuk tumbuh secara progresif dalam jangka menengah.

3. Tetapkan kriteria sukses (*Success Criteria*) perusahaan secara ketat berimbang dan konsisten dalam pelaksanaannya. Kriteria yang mengacu pada konsep seperti *Economic Value Added*, prinsip *Activity Based Costing* atau sistem kontrol *Balanced Score Card* disarankan untuk dicoba.
4. Tetapkan '*Core Competence*' pada setiap bisnis yang harus dikuasai secara mutlak dan mana yang bisa dioutsorce dan mana yang bisa dijalankan melalui aliansi strategis dengan mitra yang memiliki keunggulan dalam bidang tersebut.
5. Pilih pemimpin yang mampu melaksanakan konsep baru ini tanpa pandang bulu (*leader Transformation*). Dan pilih karyawan yang mempunyai tingkat ketrampilan yang mendukung *Core Competence* perusahaan dan berpotensi dikembangkan lebih lanjut dalam jangka panjang (*potential Employees*)
6. Pilih strategis yang membumi dan berorientasi pada pelanggan
7. Lakukan program komunikasi dan mobilisasi komitmen. Seluruh karyawan dan mitra bisnis secara transparan dan jujur.
8. Secara terencana dan bertahap lakukan perubahan sistem manajemen, operasi dan struktur yang menghambat kinerja transformasi (*changing system and structure*)
9. Perbaiki sistem *reward*, khususnya promosi dan penghargaan finansial yang sangat memperhatikan aspek kinerja kelompok.
10. Evaluasi secara konsisten implementasinya adengan keterlibatan aktif pimpinan lini baik secara *head, heart and guts*. Dalam proses transformasi ini, keterlibatan manajemen puncak adalah suatu keharusan.

Visi mungkin bisa diibaratkan dengan arah, kemana perusahaan akan diarahkan. Sehingga, tanpa visi yang jelas, apapun yang akan dilakukan oleh seluruh anggota perusahaan, tidak akan sampai pada tujuan akhir. Bahkan seperti dikatakan Kottler, ketidakjelasan dalam perumusan visi, merupakan salah satu sumber penyebab kegagalan dalam melakukan perubahan organisasi.

4. Alternatif Terhadap Restrukturisasi perusahaan

a. Restrukturisasi Keuangan

Restrukturisasi adalah upaya untuk melakukan penataan kembali terhadap proses, sistem, dan elemen dari struktur keuangan perusahaan dalam rangka melakukan penyehatan kinerja keuangan perusahaan. Restrukturisasi ini bisa dilakukan dengan berbagai cara :

1. *Convert debt to equity* yaitu upaya menyehatkan struktur keuangan perusahaan melalui perubahan status pinjaman menjadi penyertaan.
2. *Sell non-core assets* yaitu upaya menyehatkan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan asset perusahaan yang tidak mempunyai nilai tambah dengan pertambahan omzet.
3. *Sell and lease back assets* yaitu upaya menyehatkan struktur keuangan perusahaan untuk mendapatkan dana segar melalui penjualan asset perusahaan dan kemudian menyewa kembali asset tersebut.
4. *Divestment* adalah upaya menyehatkan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan investasi yang dipandang tidak menguntungkan, untuk kembali ke core bisnis.

5. *Private placement* adalah upaya menyetakan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan saham langsung kepada pembeli tanpa melalui pasar modal.
6. *Go public* yaitu upaya menyetakan struktur keuangan perusahaan melalui penjualan saham di pasar modal.

b. Restrukturisasi Manajemen dan Organisasi

Restrukturisasi Manajemen dan organisasi adalah upaya penataan kembali sistem manajemen dan organisasi perusahaan agar perusahaan mampu memenuhi kriteria *world class company*. Strategi yang bisa ditempuh dalam kaitan dengan *Board of Director and CEO Restructuring*:

1. Memperbaiki sistem manajemen perusahaan dengan cara memperbaiki kualitas pengambilan keputusan.
2. *Corporate culture restructuring* adalah bagaimana meningkatkan performance perusahaan melalui perombakan culture. Dengan mengevaluasi kebutuhan perusahaan yang kemudian disosialisasikan kepada seluruh anggota perusahaan melalui venting menu agenda.
3. *Business Process Re-Engineering* yaitu bagaimana memperbaiki proses operasional perusahaan dengan mengacu kepada kecepatan, pelayanan, keakuratan pelayanan, kehandalan produk/jasa, penghematan proses dan mekanisme kontrol yang efektif.
4. *Organizational Restructuring* adalah upaya meningkatkan proses pengambilan keputusan (birokrasi) dan upaya untuk menyesuaikan kebutuhan pegawai sesuai dengan kondisi optimal. Restrukturisasi organisasi bisa dilakukan dengan cara :
 - a) Strategi *Delayering* yaitu mengurangi birokrasi yang terjadi dalam perusahaan
 - b) Strategi *downsizing* yaitu upaya untuk memperkecil besaran perusahaan melalui penggabungan beberapa fungsi perusahaan.

Corporate restructuring mempertimbangkan faktor manusianya. Menurut penelitian Richard S. Wellins dan Julie Schulz Murphy (1995), lebih dari 70% upaya restrukturisasi gagal. Hal ini disebabkan kunci utama dari restrukturisasi yaitu human faktor tidak dimengerti apalagi dipertimbangkan. Kebanyakan restrukturisasi hanya dipusatkan pada aspek teknisnya belaka. Restrukturisasi yang berhasil adalah yang mempertimbangkan faktor-faktor manusianya, karena pada gilirannya, manusialah yang akan menghadapi perubahan organisasi tersebut. Kalau manusianya tidak dipersiapkan semaksimal mungkin untuk beradaptasi, perubahan bukannya akan menghasilkan perbaikan tetapi akan menjerumuskan organisasi ke lubang kehancuran. Masalah-masalah seperti *resistance to change*, konflik antar bagian, *lack of direction*, *lack of skills/expertise* akan timbul dan akhirnya menghasilkan kinerja yang buruk.

5. Perspektif Perubahan Budaya Organisasi

Dalam bukunya *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, Judith R. Gordon menjelaskan bahwa istilah budaya dipinjam teori organisasi dari khasanah ilmu antropologi sebagai pola asumsi dasar dan nilai yang dipegang, diyakini valid (*shared values*) sebagai acuan dan cara yang "benar" untuk mempersepsikan, merasakan,

memikirkan dan memecahkan berbagai masalah. Berbagai *shared values* ditemukan dan dikembangkan sejalan dengan proses *organizational learning* dalam menghadapi integrasi internal. Sehingga proses metode dan sosialisasi budaya organisasi menjadi sangat signifikan dalam pembentukan budaya kuat dan positif. Sedangkan pengertian budaya organisasi mengandung beberapa aspek pokok (Bounds, et. al, 1994: 101), meliputi:

- Budaya organisasi merupakan konstruksi sosial unsur-unsur budaya seperti nilai-nilai, keyakinan dan pemahaman yang dianut oleh semua kelompok dalam organisasi.
- Budaya organisasi memberikan tuntutan bagi para anggotanya dalam memahami suatu kejadian yang menimpa organisasi.
- Budaya organisasi berisi tentang kebiasaan atau tradisi anggota organisasi dalam menggerakkan organisasi.
- Dalam budaya organisasi, pola nilai-nilai, keyakinan, harapan, pemahaman dan perilaku timbul dan berkembang sepanjang waktu.
- Budaya organisasi akan mengarahkan perilaku, kebiasaan atau tradisi merupakan perekat yang memepersatukan suatu organisasi dan menjamin bahwa para anggotanya berperilaku sesuai dengan norma.
- Masing-masing budaya organisasi bersifat unik.

Budaya organisasi adalah perwujudan sehari-hari dari nilai-nilai dan tradisi yang mendasari organisasi tersebut. Budaya tersebut tercermin pada perilaku karyawan, harapan karyawan, pemahaman karyawan terhadap keadaan dan masalah organisasi, pemahaman terhadap perintah atasan, pekerjaan yang wajar sesuai tanggungjawab dan wewenangnya, kemauan bawahan dan sebagainya.

Di dalam proses perubahan budaya organisasi hal pertama yang penting untuk ditekankan adalah komitmen manajemen terhadap budaya kerja berkualitas. Komitmen manajemen terhadap kualitas perlu disampaikan dan didukung oleh semua pihak dalam organisasi. Sebab kecenderungan orang akan mengamati dan mempelajari komitmen terhadap perubahan melalui pengalaman, simbol-simbol dan perilaku yang tampak, maka pihak manajemen puncak harus menunjukkan perilaku dan aktivitas yang sesuai dengan harapan. Terkait dengan hal tersebut adalah pentingnya mindset kolektif untuk membentuk perilaku yakni sikap mental mapan yang dibentuk melalui pendidikan, pengalaman dan pandangan.

Restrukturisasi Dalam Organisasi

1. Bank BNI (Persero) Tbk dan Tuntutan Perubahan

Dalam menghadap problematika lingkungan bisnis dan perbankan yang sedemikian pelik menjadi sebuah keharusan bagi bank BNI untuk melakukan analisis eksternal yakni fenomena perkembangan perbankan global dan analisis internal yakni fenomena perkembangan Bank BNI untuk merumuskan proses manajemen stratejik yang akan dikembangkannya. Adanya pengaruh faktor-faktor siklikal dan struktural dalam tiga tahun terakhir menyebabkan terjadinya krisis perbankan, mengharuskan Bank BNI meninjau kembali serta melakukan

redefinisi visi, misi dan strateginya. Setelah melihat kekuatan-kekuatan yang menimbulkan kebutuhan akan perubahan maka Bank BNI menyusun program perubahan secara terencana (*planned change*) serta proses pengelolaan perubahan.

2. Program Restrukturisasi Bank BNI

Untuk mengatasi segala permasalahan yang ada, Bank BNI melakukan:

a. Restrukturisasi Keuangan

Dengan melakukan penataan kembali terhadap proses, sistem, dan elemen dari struktur keuangan perusahaan Bank BNI dalam rangka melakukan penyehatan kinerja keuangan Bank BNI. Program Restrukturisasi ini terkait dengan Rekapitalisasi yang dilakukan oleh pemerintah terhadap beberapa bank BUMN dalam rangka memperbaiki struktur modal dan "penyakit" *negative spread* yang dihadapi industri perbankan.

b. Restrukturisasi Manajemen

Dengan penataan kembali sistem manajemen Bank BNI, agar memenuhi kriteria *world class company*. Strategi yang ditempuh adalah dengan *Business Process Re-Engineering* yaitu bagaimana memperbaiki proses operasional bank BNI dengan mengacu kepada kecepatan, pelayanan, keakuratan pelayanan, kehandalan produk/jasa, penghematan proses dan mekanisme kontrol yang efektif. Selain itu juga merekstrukturisasi bisnis dengan meluncurkan produk baru yang sesuai dengan *customer needs and wants*.

c. Restrukturisasi Organisasi

Pola penataan dan pengembangan organisasi di Bank BNI dilakukan dengan mempertimbangkan pola organisasi perbankan modern sebagai berikut:

- Menunjang pencapaian visi, misi, sasaran dan pelaksanaan strategi bisnis.
- Pola semi SBU; di mana unit-unit organisasi dikelompokkan ke dalam 5 SBU, yakni: *Corporate Banking, Retail Banking, International Banking, Treasury Banking* dan *Subsidiaries* serta 2 SFU yaitu *Perencanaan & Pengembangan dan Keuangan, Kontrol & Pengendalian Internal*.
- Penataan organisasi bersifat dinamis, fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha (internal dan eksternal), yang berorientasi pada pasar dan kepuasan nasabah (*market oriented & customer satisfaction*).

3. Peran Pemimpin Dalam Restrukturisasi

Perubahan perlu dilakukan secara terus menerus dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan perusahaan. Oleh karena itu peran dari *top level management* sangat menentukan. Seorang *Top Management* merupakan posisi yang sangat strategis dalam menentukan visi dan misi suatu perusahaan. Visi ini dapat muncul dari pemikiran orisinal atau inspirasi dari orang lain. Sehingga dalam penentuan visi dan misi tersebut perlu adanya suatu cara pandang dan wawasan serta kemampuan melihat jauh kedepan dalam usaha membawa peningkatan kinerja serta hasil yang diharapkan dari perusahaan tersebut. Tingkat profesionalisme *Top Management* juga menentukan dalam membawa keberhasilan serta *image* suatu perusahaan. Sifat profesionalisme ini dapat tercermin dari perilaku, kecakapan

serta kepedulian terhadap kinerjanya. Tingkat profesionalisme seorang *Top Management* dapat dilihat dari berbagai faktor seperti tindakan dalam pengambilan keputusan (*decision maker*). Sifat-sifat kepribadian tersebut diantaranya adalah adil, berambisi, berani, berdaya imajinasi, berpandangan jauh, berwawasan luas, bisa diandalkan, bisa menguasai diri, cerdas, independen, jujur, kompeten, kooperatif, matang, mendukung, memperhatikan orang lain, setia, tegas serta terus terang.

4. Proses Pengelolaan Perubahan

Dalam mengelola perubahan hal yang penting bagi Bank BNI adalah merumuskan visi, misi dan nilai yang selanjutnya adalah membentuk budaya organisasi yang dikehendaki dalam perubahan tersebut.

Agar proses perubahan dapat berjalan dengan baik maka pematangan konsep perubahan merupakan hal yang mendasar. Selanjutnya adalah sosialisasi konsep perubahan kepada seluruh anggota organisasi Bank BNI termasuk mengidentifikasi dan mengantisipasi penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*) melalui antara lain:

- Orientasi dan Komunikasi kepada seluruh karyawan Bank BNI.
- Program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan Bank BNI agar kualifikasi karyawan fit dengan kebutuhan organisasi.
- Partisipasi dan Keterlibatan karyawan Bank BNI terhadap perubahan tersebut.
- Dukungan fasilitas dan berbagai kemudahan secara intensif dari jajaran manajemen bagi proses restrukturisasi tersebut.

Kesimpulan

- Restrukturisasi organisasi diperlukan karena adanya perubahan kondisi yang mengharuskan mengikuti penyesuaian agar dapat bertahan terhadap tekanan-tekanan akibat dari perubahan-perubahan tersebut.
- Dalam melakukan restruksisasi tersebut, ada tiga hal yang perlu menjadi perhatian organisasi, yaitu: struktur, sistem & prosedur dan budaya (*culture*).
- Dalam menjalankan program restrukturisasi, peran kepemimpinan yang kuat cukup enentukan dalam melakukan pengarahan dan pemberian motivasi kepada anggota organisasi dalam perubahan tersebut.
- Pemimpin yang kuat diharapkan mampu mengaktualkan visi bagi perusahaannya. Visi yang diaktualkan pemimpin perusahaan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam mengerakkan, mengarahkan dan memberi inspirasi bagi seluruh anggota organisasi
- Keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh pimpinannya atau *top management* aja tetapi juga keberhasilan team dan seluruh anggota organisasi sehingga perencanaan perubahan (*plan of changes*) harus bersifat komprehensif.
- Dalam proses restrukturisasi organisasi akan melahirkan penolakan terhadap perubahan (*resistance to change*), oleh karena itu upaya yang sangat penting adalah bagaimana manajemen organisasi mengelola proses perubahan organisasi dan mensosialisasikan perubahan kepada anggota organisasi.

PRIORITAS KOMPETITIF UNTUK MENCIPTAKAN
KEUNGGULAN ORGANISASI

DAFTAR PUSTAKA

- Chattell, Alf, (1995), *Managing for The Future*, Macmillan Press L.td, London.
- Cooper, Robin, (1995), *When Learn Enterprises Collide*, Harvard School Press.
- Cortoda, James.W, (1996), *Total Quality Manajemen: Terapan Dalam Manajemen Sistem Informasi*, dicetak kembali dan diterjemahkan oleh Andi Offset, Yogyakarta
- Deming, W. Edwards, (1986), *Out of the Crisis*, 2nd ed. Cambridge, MA: MIT Center for Advanced Engineering Study.
- Gibson, Rowan, (1997), "Rethinking The Future", World Executive's Digest.
- Gibson, 1997, *Organisations: Behavior, Structure and Processes*, Homewood, Richard D. Irwin and Mc Graw Hill.
- Gordon, Judith R., (1991), *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*, 3th Edition, United States Of America.
- Hamel, Gary and C.K Prahaland, (1994), *Competing for The Future*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Luthans, Fred, (1998), *Organizational Behavior*, 8th Edition, Irwin McGraw-Hil.
- Robbins, S.P,(1991), *Organizational Behavior: Concept, Controversies, and Applications*, 5th edition, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall International, Inc..
- Tim Bank BNI, (1996), *Melangkah Ke Masa Depan Dengan Kearifan Masa Lalu*.
- Tjiptono, F dan Anastasia, (1995), D., *Total Quality Management*, Andi Offset, Yogyakarta.
- Usahawan No.09 TH XXVII September, (1998), *Restrukturisasi Bisnis*.
- Usahawan No.09 TH XXVII September, (1998), *Beberapa Alternatif Restrukturisasi Perusahaan: Tinjauan Secara Konseptual*.
- Usahawan No.09 TH XXVII September, (1998), *Corporate Restructuring: Mempertimbangkan Faktor Manusiannya*.

