

BAB I

PERMASALAHAN DAN LATAR BELAKANG

1.1. Latar Belakang Masalah

Krisis ekonomi dan moneter global yang sedang terjadi dewasa ini, secara meluas telah melanda semua aspek kegiatan perekonomian nasional dan kegiatan dunia usaha di Indonesia. Salah satu akibat yang ditimbulkan dari gejolak yang terjadi ini terhadap setiap perusahaan ialah menurunnya kinerja perusahaan tersebut baik secara finansial maupun secara operasional.

Dalam situasi dan kondisi seperti ini, perusahaan perlu melakukan pembenahan diri dan konsolidasi yang termasuk di dalamnya mengambil langkah-langkah koreksi terhadap strategi bisnis agar perusahaan dapat terus bertahan dan bersiap diri memasuki era pasca krisis moneter, yaitu abad persaingan di bidang keunggulan teknologi dan kualitas sumber daya manusianya.

Oleh sebab itu, persaingan yang ketat dalam pasar global abad ke 21 ini menyebabkan sebagian besar perusahaan mempertimbangkan kembali struktur perusahaan mereka dan bagaimana kegiatan dalam bisnis mereka dilakukan, dengan perhatian yang lebih dipersiapkan untuk memenuhi kebutuhan pasar. Implementasi strategi bisnis melalui restrukturisasi perusahaan khususnya restrukturisasi organisasi intern perusahaan, mempunyai peran yang cukup penting dalam rangka mendukung strategi bisnis perusahaan pada masa kini dan masa mendatang dengan memiliki keunggulan bersaing seperti tersebut di atas.

Menurut pengamatan penulis, langkah-langkah restrukturisasi organisasi dan manajemen yang dilakukan oleh Bank Lippo merupakan suatu upaya untuk siap bersaing di pasar global abad ke-21. Topik ini sangat menarik dan mempunyai relevansi langsung serta sangat erat kaitannya antara bidang ilmu yang penulis peroleh selama mengikuti Program Pascasarjana Magister Manajemen di Universitas Pelita Harapan dengan kondisi yang sesungguhnya pada perusahaan tempat penulis bekerja. Untuk itu, penulis mengajukannya sebagai topik dalam penulisan tesis ini.

1.1.1. Profil P.T. Bank Lippo¹

P.T. Bank Lippo didirikan pada tahun 1948 di Jakarta dan tercatat di Bursa Efek Jakarta sejak tahun 1989. Bank Lippo adalah bank yang memberikan layanan lengkap secara komersial (*Full Service Commercial Bank*) yang berfokus serta unggul dalam (1) lalu lintas pembayaran nasional baik melalui kiriman uang, kliring, inkaso dan giro; (2) sistem pendanaan perusahaan distribusi di Indonesia; (3) sektor bisnis menengah dan kecil; (4) bidang kegiatan ritel dan konsumen di industri perbankan Indonesia. Strategi ini menjadikan Bank Lippo akan terus memainkan peranan penting sebagai perantara dalam rangkaian sistem dan lalu lintas pembayaran (*payment value chain*) antara produsen dan konsumen di Indonesia, dengan perhatian khusus pada alur pembayaran antara para distributor, dealer, pengecer, dan konsumen.

¹P.T Bank Lippo, Laporan Tahunan, 1997 dan 1998, dan DR. Mochtar Riady, *Mencari Peluang di Tengah Krisis*, (Jakarta, Universitas Pelita Harapan Press), 1999, p. 265-283.

Di dalam menjalankan operasinya, Bank Lippo didukung oleh jaringan cabang sebanyak 360 kantor yang terletak di 19 propinsi dan 110 kota di Indonesia ditambah dengan jaringan Anjungan Tunai Mandiri (ATM) yang mencapai jumlah 288 buah dan 2.099 buah ATM bersama, serta didukung oleh sumber daya manusia yang berjumlah 6.650 orang staf dan tenaga profesional yang keseluruhannya untuk melayani 2,4 juta nasabah di seluruh Indonesia.

Sebagai salah satu dari sembilan bank yang terpilih untuk ikut dalam Program Rekapitalisasi Perbankan Nasional, pada tanggal 19 Mei 1999 pemerintah telah nienyetujui untuk berpartisipasi dalam penambahan modal Bank Lippo sebesar 7,729 trilyun yang merupakan nilai dari 13.475.052.140 saham. Program ini bertujuan untuk memperbaiki permodalan atau CAR (Capital Adequacy Ratio) menjadi 4 % dalam jangka pendek dengan proyeksi akan mencapai 8 % dalam kurun waktu tiga tahun atau pada akhir tahun 2001. Selain itu program ini akan memperkuat Bank secara finansial dalam posisi yang kuat di pasar.

Dr. Mochtar Riady, Presiden Komisaris Bank Lippo, menyatakan "Dapat dipastikan bahwa dalam kurun waktu tiga tahun, sektor perbankan Indonesia akan lebih efisien, lebih disiplin, dan secara struktural lebih kuat dibandingkan sebelumnya. Pada saat itu akan terdapat sejumlah kecil bank yang muncul, sebagai pemimpin pasar *dengan franchise* yang kokoh dan menguntungkan. Bank Lippo mempunyai komitmen yang kuat dan telah mencapai kemajuan-kemajuan dalam rencananya untuk menjadi pemimpin pasar tersebut. Hasil dari restrukturisasi dan rekapitalisasi dalam beberapa tahun ke depan akan menjadikan Bank Lippo sebagai suatu bank berkualitas Internasional yang memimpin sektor

keuangan di Indonesia. Bank Lippo telah menggunakan kesempatan ini untuk memulihkan profitabilitasnya dan siap berkinerja tinggi dalam sektor keuangan yang telah mengalami perkembangan positif."

Eddy Sindoro, Presiden Direktur Bank Lippo, juga menyatakan "Dengan komitmen manajemen yang terarah serta dibantu oleh rekapitalisasi, Bank Lippo teliti mempunyai landasan yang kuat dan memiliki peluang untuk berkembang mencapai visi sebagai Bank terkemuka di Indonesia. Perjalanan melewati krisis hampir selesai tetapi kita menyadari bahwa pembentukan kembali organisasi yang tangguli baru saja dimulai, sehingga dampak positifnya akan lebih terlihat di tahun mendatang. Bank Lippo memiliki semua aspek yang dibutuhkan untuk menyongsong masa depan yang cerah."

Hal yang sangat penting dari komitmen manajemen Bank Lippo ini, adalah pandangan bahwa rekapitalisasi bukanlah merupakan tujuan akhir, melainkan merupakan suatu permulaan yang sangat penting. Rekapitalisasi secara efektif telah memberikan landasan dan kekuatan finansial bagi Bank Lippo untuk mencapai visi sebagai bank yang kokoh dan terkemuka di Indonesia sesuai dengan standar internasional.

1.2. Perumusan Masalah

Sebagai suatu perusahaan perbankan yang memiliki jaringan nasabah dan cabang yang luas serta terkemuka di Indonesia, layanan jasa perbankan yang diberikan Bank Lippo kepada para nasabahnya terutama pada masa sebelum krisis moneter melanda dunia usaha, di mana saat itu kompetisi layanan

perbankan sedemikian ketat, dapat dikategorikan sebagai bentuk layanan yang mengutamakan kecepatan, kualitas, kenyamanan serta kemudahan bagi para nasabahnya guna menjadikan Bank Lippo sebagai bank yang cukup kompetitif di antara bank-bank lainnya.

Di dalam mendukung aktivitas operasional perbankan tersebut, struktur organisasi yang digunakan adalah struktur organisasi yang lebih berfokus serta berorientasi kepada peningkatan kualitas pelayanan menuju kepada kepuasan nasabah. Hal ini dapat dikatakan sebagai suatu bentuk pelaksanaan dari praktek perbankan dalam situasi normal.

Namun seperti diketahui bersama setelah bulan Juli 1997, saat mana krisis finansial dan moneter melanda perekonomian Indonesia, banyak sekali dijumpai bank-bank swasta nasional masuk ke dalam kategori Bank Beku Operasi, Bank *Take Over* dan bank-bank yang masih dapat beroperasi dengan direkapitalisasi struktur permodalannya. Bank Lippo merupakan salah satu bank yang termasuk direkapitalisasi. Hal inilah yang menjadikan Bank Lippo harus meninjau ulang strategi bisnisnya, yang salah satunya, dengan melakukan restrukturisasi organisasi pendukung operasionalnya agar dapat bertahan serta sekaligus mempersiapkan diri ketika krisis ekonomi telah berlalu. Keberhasilan implementasi strategi ini sangat bergantung pada struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi membantu mengidentifikasi kegiatan-kegiatan utama perusahaan dan bagaimana kegiatan tersebut dikoordinasikan untuk mencapai tujuan strategik perusahaan.

Dalam tesis ini, penulis ingin melakukan penelitian untuk memperoleh jawaban atas deskripsi masalah yang terjadi dengan menyajikan:

1. Bagaimana kondisi faktor-faktor lingkungan makro dan eksternal dari industri perbankan di Indonesia dewasa ini?
2. Faktor-faktor internal apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan Bank Lippo dihubungkan dengan strategi dalam menghadapi perubahan bisnis perbankan di Indonesia?
3. Sejauh mana dukungan struktur organisasi awal sebelum rekapitalisasi mendukung strategi bisnis Bank Lippo?
4. Apakah restrukturisasi organisasi perusahaan Bank Lippo secara ideal mendukung strategi Bank Lippo saat ini, yaitu mencapai efisiensi internal dan efektivitas yang menyeluruh serta menggambarkan pembagian tugas yang tepat.
5. Nilai-nilai kerja dan budaya apa yang dapat mendukung implementasi strategi yang dilakukan oleh Bank Lippo?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan penulis adalah untuk memberikan saran kepada manajemen Bank Lippo atas langkah-langkah yang dipilih mengenai restrukturisasi dari organisasi tersebut.

Penelitian dilakukan dengan dukungan data Hasil Kajian Budaya Kerja di Lingkungan Bank Lippo.

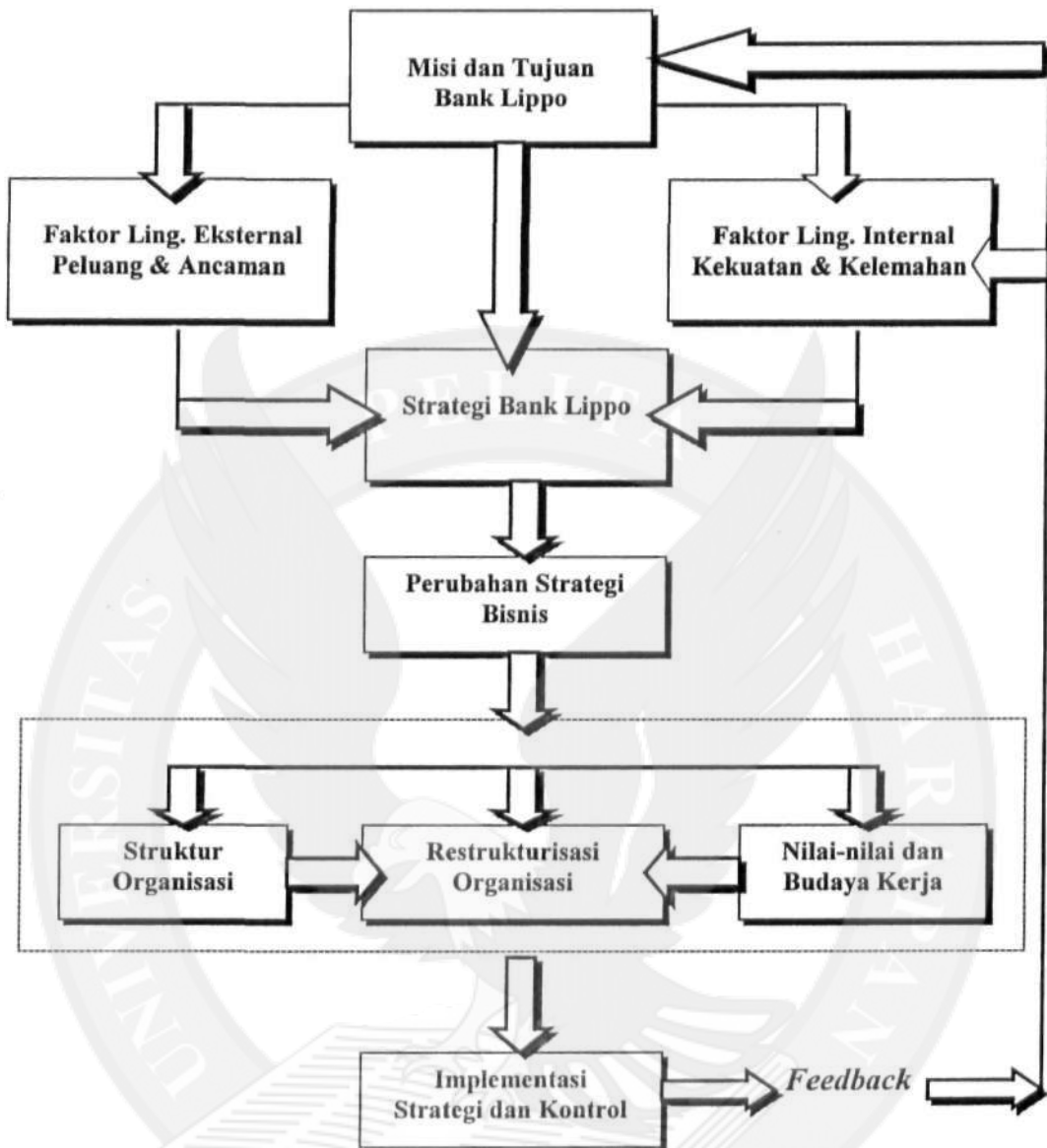
Penulis berharap bahwa hasil penelitian ini dapat bermanfaat sebagai salah satu masukan tambahan bagi manajemen Bank Lippo dalam memonitor pelaksanaan restrukturisasi organisasi yang telah dilaksanakan tersebut.

1.4. Ruang Lingkup dan Pembatasan Masalah

Ruang lingkup dan pembatasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- fj Penelitian restrukturisasi perusahaan berfokus pada perubahan struktur organisasi Bank Lippo yang telah dilakukan sejak bulan Maret 1999-September 1999.
- Penelitian meliputi analisis faktor-faktor makro dan eksternal industri perbankan serta faktor-faktor internal Bank Lippo dalam menghadapi perubahan bisnis perbankan di Indonesia
- Penelitian difokuskan terutama pada komponen struktur, nilai-nilai kerja dan budaya kerja dengan menggunakan model kerangka kerja 7-S Mckinsey.

1.5. Sistematika Pembahasan



Gambar 1.1.

Kerangka Pembahasan

Pembahasan di dalam tesis ini disajikan dalam kerangka pembahasan seperti terlihat dalam gambar 1.1. Dalam kerangka pembahasan, penulis menyajikan analisis faktor lingkungan eksternal, misi dan tujuan, serta faktor

internal merupakan panduan yang digunakan oleh Bank Lippo dalam memilih strateginya.

Di dalam analisis eksternal penulis mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi dunia perbankan Indonesia secara umum, yaitu antara lain kondisi politik, ekonomi dan moneter, globalisasi, dan sosial budaya, di mana faktor-faktor eksternal ini digunakan oleh Bank Lippo dalam mengidentifikasi apa yang menjadi peluang dan ancaman bagi strategi bisnis Bank Lippo.

Faktor lain yang menjadi pedoman dalam mengoperasionalkan strategi bisnis Bank Lippo adalah misi dan tujuan dari Bank Lippo. Perumusan misi dan tujuan yang hendak dicapai oleh Bank Lippo, merupakan arah dan *spirit* yang diyakini bersama oleh para anggota organisasi dalam memberikan pelayanan yang terbaik kepada para nasabah Bank Lippo.

Analisis faktor internal dalam kerangka pembahasan ini, diuraikan dengan melihat faktor-faktor kekuatan dan kelemahan kondisi internal Bank Lippo pada saat ini. Analisis internal tersebut meliputi manajemen dan organisasi, operasional bank, keunggulan produk dan jaringan, dan dukungan sumber daya manusianya.

Dari ketiga faktor analisis tersebut, dapat dilihat bagaimana strategi bisnis Bank Lippo dipih atau ditentukan. Fokus dari strategi bisnis ini terutama adalah strategi bisnis yang dilakukan sekurang-kurangnya pada saat sebelum penelitian tesis ini dilakukan atau pada saat dunia perbankan Indonesia belum dilanda krisis ekonomi dan moneter yang berkepanjangan hingga dewasa ini.

Dengan melihat ketiga faktor yang menjadi pedoman bagi strategi Bank Lippo, sebelum bank tersebut masuk ke dalam program rekapitalisasi, fokus yang

selanjutnya hendak penulis kemukakan dalam pembahasan adalah terjadinya perubahan strategi bisnis yang dilakukan sehubungan dengan telah dilaksanakannya program rekapitalisasi pada Bank Lippo. Dalam hal ini pembahasan menitik-beratkan pada restrukturisasi organisasi Bank Lippo serta implementasi dan kontrol dari perubahan strategi bisnis tersebut.

Pembahasan di dalam tesis ini dibagi menjadi lima bab, di mana pembahasan masing-masing bab adalah sebagai berikut:

Bab I Pendahuluan

Pada bab ini meliputi pembahasan mengenai hal-hal pokok yang menjadi dasar penulisan, yaitu latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup dan pembatasan masalah, sistematika pembahasan dan daftar istilah.

Bab II Tinjauan Kepustakaan

Pada bab kedua ini diuraikan mengenai dasar-dasar teori dan referensi yang berhubungan dengan lingkungan eksternal, lingkungan internal, implementasi strategi, struktur organisasi perusahaan, dan budaya organisasi yang berpedoman pada kerangka kerja 7-S Mckinsey.

Bab III Metodologi

Dalam bab ketiga ini diuraikan mengenai metodologi yang digunakan, dan struktur organisasi sebelum dan sesudah restrukturisasi

Bab IV Analisis dan Pembahasan

Dalam bab keempat ini dilakukan analisis dan pembahasan berdasarkan kerangka pembahasan dalam Gambar 1.1. dan menjawab perumusan masalah yang disampaikan dalam bab satu.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Pada bab kelima disampaikan kesimpulan dan saran-saran yang diharapkan dapat berguna sebagai masukan tambahan bagi perusahaan.

1.6. Daftar Istilah

Restrukturisasi (*Restructuring*) Menunjukkan suatu perubahan pada suatu rangkaian komposisi kegiatan bisnis perusahaan dan atau pada struktur keuangan perusahaan.

Strategi (*Strategy*) Adalah suatu rangkaian dari komitmen dan tindakan yang disusun secara terintegrasi dan terkoordinasi untuk mengeksploitasi kemampuan bisnis yang utama dan meraih suatu keunggulan kompetitif.

Struktur Organisasi (*Organizational Structures*)

Adalah bentuk konfigurasi formal suatu perusahaan dari prosedur-prosedur, aturan-

aturan dan mekanisme pengawasan, wewenang dan proses-proses pengambilan keputusan.

Perekayasaan Ulang (*Reengineering*)

Adalah salah satu metode yang lebih populer dan digunakan oleh organisasi di seluruh dunia yang sedang melakukan restrukturisasi untuk tetap kompetitif, mengurangi waktu siklus dan biaya, merampingkan organisasi, meningkatkan daya respons pelanggan.

Kepemimpinan Strategik (*Strategic Leadership*)

Adalah pemimpin yang menggalang komitmen di antara orang-orang dalam suatu organisasi dan para pemegang andil (stakeholders) di luar organisasi untuk melakukan perubahan dan mengimplementasikan strategi perusahaan.

Budaya Organisasi (*Organization Culture*)

Adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota suatu organisasi itu; suatu sistem dari makna bersama.

Bank Lippo selanjutnya digunakan singkatan BL di dalam tesis ini. Sebagai badan hukum Bank Lippo disebut P.T. Bank Lippo Tbk