

Industri Perbankan Mencari Mekanisme yang Unggul dalam Lingkungan Bisnis yang Terus Berubah-ubah

J. PANGLAYKIM

IN SEARCH OF EXCELLENCE (MENCARI PENAMPILAN YANG TERBAIK)

Dua penulis buku *In Search of Excellence*,¹ yang pada waktu diterbitkan menjadi *best seller*, mungkin bermaksud memberikan model-model/contoh-contoh perusahaan-perusahaan besar di Amerika yang dapat digolongkan sebagai perusahaan yang *excellence* (terbaik/unggul). Dengan kata lain, dua penulis itu berusaha mengembalikan kepercayaan para manajer perusahaan-perusahaan di Amerika bahwa mereka tidak perlu berkecil hati melihat keberhasilan-keberhasilan yang dicapai oleh perusahaan-perusahaan Jepang. Seperti kita mungkin ketahui, buku-buku yang diterbitkan sampai dengan waktu itu, misalnya *Japan No. 1* karya Erza Vogel, terlalu menonjolkan (mendramatisasikan) kehebatan manajemen dan organisasi perusahaan-perusahaan Jepang. Pada waktu itu seakan-akan timbul semacam *inferiority complex* di kalangan para manajer yang pada gilirannya membantu mengembangkan semacam *superiority complex* di kalangan perusahaan-perusahaan Jepang walaupun dalam kenyataan, ini jarang diucapkan.

Bahkan ada citra mengenai tiga orang terhukum yang diperkenankan mengajukan permintaan terakhir sebelum menjalankan hukuman mati. Ceritanya begini: tiga orang terhukum itu terdiri dari seorang Perancis, seorang Jepang, dan seorang Amerika. Orang Perancis mengatakan sebelum ia mati ia ingin mendengarkan lagu kebangsaannya, sedangkan orang Jepang ingin memberikan ceramah mengenai kemahiran manajemen/organisasi perusahaan-perusahaan Jepang, dan orang Amerika mengatakan bahwa ia ingin

¹Lihat karangan Thomas J. Peter dan Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-Run Companies*, Japan Quarterly, 1982.

mati terlebih dahulu karena ia tidak ingin mendengarkan ceramah orang Jepang itu mengenai kehebatan manajemen/organisasi perusahaan Jepang itu. Citra ini menggambarkan kejemuan orang Amerika kepada cerita-cerita mengenai kehebatan manajemen/organisasi perusahaan Jepang.

Penulis buku *In Search of Excellence* itu adalah konsultan perusahaan konsultasi "Mickinsey & Co." Buku ini ditulis berdasarkan pada pandangan-pandangan antara *rationalism* dan *human relations model*.

Menurut dua penulis itu, "keistimewaan" dapat dicapai oleh suatu perusahaan bila perusahaan itu memperhatikan dan melaksanakan delapan tonggak, yakni:

1. *A Bias of Action*. Suatu perusahaan yang tergolong baik, tidak akan berhenti melakukan pendekatan analitis dan menunggu proses pengambilan keputusan, tetapi sebaliknya "akan terus melakukan dan mencoba kegiatan itu sampai selesai." Bila dalam rangka melakukan pendekatan itu timbul suatu masalah maka perusahaan itu harus menugaskan seorang senior yang akan mengumpulkan bahan-bahan selama, katakan, satu minggu guna mencari penyelesaian/jawaban masalah tersebut.
2. *Dekat Kepada Langgan (Close to Customer)*. Perusahaan harus belajar dari orang-orang yang mereka layani (langganan). Perusahaan harus memberikan pelayanan dalam bentuk jasa yang kualitasnya dapat dipercaya. Karena dari langganan itu akan dapat timbul gagasan untuk melakukan inovasi.
3. *Otonomi dan Kewirausahaan (Autonomy and Entrepreneurship)*. Suatu perusahaan yang inovatif akan mempekerjakan banyak pemimpin/inovator dalam lingkungan organisasinya. Perusahaan itu harus berani mengambil langkah-langkah baru meski mengandung risiko. Pada dasarnya perusahaan itu harus dapat mengorganisasi diri secara desentralisasi yang terkoordinasi.
4. *Meningkatkan produktivitas melalui para pekerja (Productivity through People)*. Perusahaan yang tergolong excellent itu harus memperlakukan para manajer/pekerjanya sebagai nara sumber kualitas, keuntungan, dan produktivitas. Perusahaan harus memperlihatkan rasa hormat (*respect*) kepada para pekerjanya melalui penempatan yang sesuai. Ini menuntut pemilihan yang ketat mengenai penampilan para pekerja itu sebagai salah satu syarat penerimaan pekerja.
5. *Hands-on, Value Driven*. Dasar falsafah organisasi harus lebih ditekankan pada keberhasilan (*performance*) daripada pada sumber-sumber teknologi dan ekonomi, struktur organisasi, inovasi, dan ketepatan waktu (*timing*). Banyak pemimpin berhasil secara teratur "turun ke bawah" dan mem-

perhatikan apa yang terjadi di sekitarnya sambil tetap teguh mempertahankan kualitas, pelayanan, kebersihan, dan nilai.

6. *Stick to the Knitting*. Perusahaan harus berhati-hati, misalnya dalam pelaksanaan diversifikasi karena belum memiliki pengalaman dan keahlian. Perusahaan lebih baik memusatkan perhatian pada usaha/bisnis yang sudah diketahui dengan jelas.
7. *Simple Form, Lean Staff*. Perusahaan yang baik harus mempunyai struktur dan sistem yang relatif sederhana, staf yang tidak terlalu berlebihan, dan lebih menekankan pada kualitas manusia daripada kuantitas. Misalnya tidak jarang sebuah perusahaan dengan volume penjualan bermilyar rupiah dikelola/ditangani oleh tidak lebih 100 staf.
8. *Simultaneous Loose-Tight Properties*. Perusahaan yang tergolong baik harus melaksanakan sentralisasi maupun desentralisasi. Misalnya dengan memberikan otonomi sebuah pabrik kepada tim pengembangan produksi, atau mengadakan sentralisasi dalam bidang keuangan.

Delapan tonggak/sifat yang dapat dianggap sebagai prasyarat untuk mencapai penampilan/keberhasilan yang *excellent* itu telah dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Amerika seperti Atari, Avon Products, Bechtel Group, Boeing, Bristol-Meyers, Caterpillar Tractor, Delta Airline, Flour, Levi Strauss, IBM, 3-M, Du Pont, Dow Chemical, Eastman Kodak, Wang Laboratories, Texas Instrument, Standard Oil, Walt Disney, Revlon, dan sebagainya.

Tetapi sebuah pembahasan, "Who's Excellent Now"² menyatakan bahwa beberapa perusahaan yang diajukan oleh dua penulis di atas yang tergolong *excellent* itu, ternyata sedang mengalami kemunduran yang disebabkan oleh penilaian yang salah (*misjudgement*). Perusahaan-perusahaan yang sedang mundur itu seperti Atari, Avon, Caterpillar Tractor, Levi Strauss, Flour, Revlon, memperlihatkan penurunan penghasilan yang drastis yang antara lain disebabkan oleh masalah-masalah bisnis dan manajemen yang cukup serius. Lalu mengapa mereka demikian cepat turun dalam penilaian masyarakat bisnis? Apakah delapan tonggak itu tidak cukup untuk mempertahankan tingkat keistimewaan mereka?

Tampaknya tidak mungkin sebuah perusahaan yang telah maju hanya memikirkan delapan tonggak tersebut. Aspek-aspek lain yang timbul sehubungan dengan perkembangan dunia internasional misalnya persaingan dari perusahaan-perusahaan multinasional (*sogo shosha*) Jepang, situasi ekonomi internasional, faktor-faktor non-ekonomis, turut pula menentukan tingkat keistimewaan penampilan itu. Oleh karena itu, sebagaimana teori-teori yang

²*Business Week*, 5 November 1984.

didasarkan pada sifat (*trails theory*), yang melaksanakan delapan tonggak itu tidak otomatis selalu berhasil. Apakah bila salah satu dari delapan tonggak itu tidak dapat dilaksanakan, berarti perusahaan itu dianggap tidak berhasil? Atau sebaliknya, bila sebuah perusahaan dapat melaksanakan lebih dari delapan tonggak, berarti perusahaan itu lebih istimewa/menonjol? Di sinilah letak kesulitan menentukan keberhasilan pelaksanaan suatu teori yang didasarkan pada sifat-sifat. Untuk mempertahankan diri pada tingkat yang tertinggi/puncak pun bukanlah hal yang mudah. Berbagai tantangan akan selalu muncul. Oleh karena itu, buku tersebut harus dilihat dari sudut keadaan bisnis pada waktu itu di mana para manajer di Amerika mulai/ sedang kehilangan rasa percaya kepada diri sendiri.

Memulihkan Kepercayaan Kepada Diri Sendiri

Pada tahun-tahun 1980-an, usaha-usaha besar dan para manajernya seolah-olah bertanya-tanya mengenai hal-hal yang kurang benar dalam manajemen perusahaan-perusahaan Amerika. Mereka khawatir melihat turunnya usaha mereka. Mereka melihat hal-hal yang tampaknya bertolak-belakang, yakni di satu pihak keinginan yang mendesak untuk meningkatkan *asset* perusahaan, tetapi di pihak lain tidak memperhatikan langganan. Mobilitas pekerja dianggap lebih penting daripada loyalitas kepada perusahaan dan teori-teori manajemen dilihat lebih penting daripada pengalaman.

Dengan *mood* seperti ini di kalangan para manajer di Amerika, buku "In Search of Excellence" yang bertujuan mengubah citra yang salah mengenai kehebatan/keistimewaan manajemen/organisasi perusahaan-perusahaan Jepang itu, diterima dengan baik dan dianggap sebagai penggugah rasa percaya pada diri sendiri para manajer perusahaan-perusahaan Amerika.

USAHA-USAHA DI INDONESIA SEDANG BERUSAHA MENCAPAI PENAMPILAN YANG LEBIH BAIK?

Setelah membahas secara singkat "In Search of Excellence" yang tampaknya telah mengilhami banyak tokoh di bidang ekonomi dan bisnis kita dalam usaha mengelola perusahaan-perusahaan mereka, berikut ini kami ingin membahas dua makalah yang diajukan dalam Seminar Manajemen Kredit Perbankan³ yang diselenggarakan oleh tokoh-tokoh ekonomi dan bisnis muda. Dalam temu wicara sehari ini, tampil dua tokoh perbankan yakni

³Diselenggarakan oleh PT Inter Multicon, 3 November 1984, di Surabaya.

Drs. Kukuh Basuki dari BNI 1946 dan Drs. Abdul Gani dari Bank Duta Ekonomi yang dianggap sebagai "arsitek" penting dalam kemajuan pesat Bank Duta Ekonomi. Sebagai moderator dalam temu wicara itu, kami berkesimpulan bahwa kedua pembicara itu berusaha dengan sungguh-sungguh mencari bentuk manajemen/organisasi yang terbaik dalam peran serta sektor perbankan menghadapi tantangan di dalam lingkungan nasional dan internasional, yang berada dalam proses perubahan dan penyesuaian.⁴ Menurut pandangan kami, pembahasan dua tokoh perbankan yang diajukan dalam kertas kerja mereka masing-masing berjudul "Manajemen Kredit Perbankan Setelah Kebijaksanaan 1 Juni 1983" dan "Pola Manajemen Kredit Perbankan" yang disertai keterangan tambahan secara verbal, dapat disarikan sebagai berikut:

Perkembangan Perbankan Ke Arah Kematangan (Maturity)

Dalam perkembangannya, industri perbankan melewati masa-masa rehabilitasi, setelah terlebih dahulu melalui saat-saat yang penuh dengan kerunyaman yakni sebelum tahun 1967. Proses rehabilitasi itu telah menyebabkan bank-bank yang tidak dapat bertahan lagi, menambah modal dari pihak ketiga atau menjual seluruh saham banknya kepada pihak ketiga. Tindakan itu dimungkinkan oleh adanya kebijaksanaan Bank Indonesia mengenai *merger*, yang telah menjadi mekanisme penting dalam rangka menyetihkan sektor perbankan untuk pada gilirannya mengkonsolidasikan sektor tersebut. Proses penyetihan bank-bank itu dibiayai oleh bank-bank dengan mengambil alih bank-bank yang kurang/tidak sehat itu, sehingga dalam kurun waktu tertentu lebih banyak bank yang dapat digolongkan sehat. Inilah salah satu pertimbangan yang menyebabkan diberlakukannya Kebijaksanaan Perbankan 1 Juni 1983. Kebijaksanaan itu dapat dilihat sebagai salah satu usaha yang mendorong sektor perbankan ke arah kematangan atau lebih matang.

Mengembangkan Sektor Keuangan

Usaha lain yang ingin dicapai oleh Kebijaksanaan Perbankan 1 Juni 1983 ialah deregulasi sektor perbankan. Ini mungkin merupakan usaha pertama ke arah pengembangan sektor keuangan. Aspek ini memperoleh perhatian Drs. Abdul Gani yang melihatnya sebagai bagian dari usaha ke arah pengembangan sektor keuangan (*financial deepening*).

⁴"Banking Industry: In Search of Excellence and Challenge Role in an Ever Changing National and International Environment."

Menurut Edward S. Shaw dalam bukunya, *Financial Deepening in Economic Development*, perkembangan sektor keuangan merupakan bagian dari suatu strategi liberalisasi keuangan, yang pada gilirannya, dapat merupakan pendorong berharga bagi perkembangan ekonomi. Perkembangan sektor keuangan ini melibatkan peralatan keuangan (*financial instruments*), termasuk pembentukan lembaga-lembaga keuangan seperti perusahaan *leasing*, *discount houses*, *merchant banks*, *investment banks* misalnya, yang telah berkembang/maju. Shaw selanjutnya menyatakan bahwa tujuan pengembangan sektor keuangan itu antara lain ialah: (a) meningkatkan rasio/persentase tabungan; (b) meningkatkan rasio/persentase tabungan di sektor pemerintah; (c) mempercepat proses pembiayaan (*financial*) dalam rangka memobilisasi dan mengalokasi tabungan-tabungan itu; (d) membantu mengadakan diversifikasi dalam pasar keuangan agar tercipta suatu persaingan yang sehat dalam penarikan tabungan-tabungan ke sektor yang produktif; (e) menimbulkan pengangguran yang antara lain disebabkan oleh *financial repression* (jadi sebelum diadakan deregulasi, atau dalam istilah Shaw, liberalisasi); (f) membantu pemerataan distribusi pendapatan; dan (g) membantu menstabilkan pertumbuhan *output* dan pekerjaan.

Dalam proses pengembangan sektor keuangan industri perbankan memainkan peranan yang cukup penting. Mungkin ini tidak diuraikan secara terperinci, tetapi dalam proses yang mengarah ke kematangan industri perbankan, perkembangan sektor keuangan telah dimulai dengan hati-hati setelah Kebijakan 1 Juni 1983 dan deregulasi itu. Bila deregulasi itu merupakan awal dari proses pengembangan sektor keuangan (catatan: kami kira tujuannya memang demikian), arahnya sudah tepat. Keberhasilan usaha mengembangkan sektor keuangan tampak dapat digunakan sebagai tolok ukur kecanggihan perkembangan industri perbankan di suatu negara.

Proses Pematangan Industri Perbankan

Proses pematangan/lebih mematangkan industri perbankan mungkin dapat dikatakan telah dimulai sejak adanya proses konsolidasi meskipun waktu itu sistem pagu pemberian kredit dan fasilitas gadai ulang belum memungkinkan perbankan nasional menangani perusahaan proses pendewasaan itu sepenuhnya.

Deregulasi Sektor Perbankan

Setelah adanya Kebijakan 1 Juni 1983, bank-bank negara diperkenankan menarik dana masyarakat dengan bunga yang mereka tentukan sendiri

(catatan: sementara itu bank-bank swasta telah lebih dahulu diperkenankan menentukan bunga deposito sendiri). Kemudian Bank Indonesia menghapuskan sistem pagu dan fasilitas gadai ulang. Dengan kebijaksanaan itu, bank-bank swasta dan pemerintah diharapkan dapat menarik dana masyarakat dan dengan kemampuan menarik dana itu, mereka dapat menentukan tingkat kredit yang mereka salurkan ke masyarakat bisnis.

Akibat Kebijakan-kebijaksanaan Itu

Deregulasi itu mempunyai dampak/konsekuensi yang beraneka-ragam terhadap sektor perbankan, negara dan swasta. Drs. Kukuh Basuki dalam kertas kerja tampak memusatkan perhatian pada aspek-aspek perubahan yang diakibatkan oleh deregulasi tersebut, antara lain:

- a. Masa kredit murah telah berakhir dan masa yang kita sedang hadapi ialah masa kredit mahal (*expensive credit*);
- b. Dalam penarikan dana masyarakat itu, seperti telah diperkirakan, persaingan antar bank akan meningkat, termasuk dalam pemberian jasa/pelayanan kepada nasabah (catatan: bank-bank negara, dalam hal ini, dapat dikatakan cukup berhasil dan untuk sementara berada di urutan atas);
- c. Perubahan struktur dana. Deposito berjangka 24 bulan tampak beralih ke deposito berjangka lebih pendek, misalnya 3 sampai 12 bulan. Di bank-bank negara, depositor-depositor yang terdiri dari yayasan misalnya, kini mengalihkan dana yang tadinya berbentuk giro ke deposito berjangka. Kualitas deposito pun mungkin telah berubah. Sektor swasta (bank swasta) mungkin paling merasakan perubahan tersebut. Para depositor kini mungkin lebih banyak datang dari para profesional, pengusaha misalnya. Kelompok depositor ini paling peka terhadap isu-isu di bidang moneter, sehingga mungkin saja mereka mendepositokan dananya, sebagian, dalam bentuk dollar. Dapat diperkirakan bahwa jumlah dana dalam bentuk giro pun akan mengecil karena sebagian diarahkan ke deposito. Dengan kata lain, para pemilik dana lebih mengerti (= pintar) mengenai seluk beluk deposito.
- d. Dengan demikian, pengelolaan kredit harus dilakukan dengan cermat sehingga akan memperkecil *mismatch* antara jumlah deposito/giro, antara simpanan dan pengeluaran (kredit) misalnya. Tingkat likuiditas harus terus dipertahankan untuk menghadapi "kejutan-kejutan."
- e. Dalam kaitan tersebut, sektor perbankan perlu mencari sumber-sumber dana baru (*fresh funds*) yang lain dari dana-dana deposito peralihan dari 24 bulan ke 12 bulan atau dari giro ke deposito. Sumber-sumber dana baru

ini, sekarang, harus diperbesar meskipun harus dipertanyakan apakah masih ada sumber dana baru.

- f. Masyarakat umum dan bisnis khususnya, dewasa ini, telah lebih mengerti mengenai kegiatan sektor perbankan, sektor bisnis/usaha misalnya. Sektor usaha yang terdiri dari bisnis keluarga, perusahaan patungan, perusahaan-perusahaan menengah dan kecil, perusahaan negara itu, sebagian telah dapat digolongkan sebagai kelompok usaha. Mereka telah mempunyai akses ke sektor perbankan nasional bahkan internasional. Beberapa bank meskipun masih dapat digolongkan sebagai bisnis keluarga tetapi, sebagian sudah ada yang *go public*.
- g. Dalam hubungan dengan hal-hal tersebut, perlu dicatat bahwa dewasa ini suasana bisnis masih diliputi oleh kelesuan. Dampak kelesuan itu pada sektor perbankan ialah keterlambatan penarikan dana dari nasabah dan peningkatan kredit-kredit yang macet.
- h. Hubungan sektor perbankan dengan dunia internasional baik perdagangan internasional maupun perbankan internasional khususnya, tidak dapat lepas dari bisnis yang semakin interdependen. Dunia yang saling bergantung ini akan mempengaruhi proses perubahan yang berlangsung di pasar internasional. Deregulasi sektor perbankan di Amerika misalnya, menimbulkan dampak pada perbankan internasional dan nasional.⁵

Hal ini berarti bahwa proses ke arah pematangan industri perbankan yang akan tercermin dalam pengembangan sektor keuangan, antara lain akan mengakibatkan berbagai perubahan penting dalam sektor perbankan internasional.

IMPLIKASI PERUBAHAN ITU?

Mengenai implikasi yang disebabkan oleh perubahan itu, para pembawa makalah itu berpendapat antara lain:

- a. Dunia bisnis semakin kompleks/rumit (misalnya adanya nilai tukar mengambang, hubungan dollar dengan rupiah, berbagai kegiatan dari tekstil sampai industri berat dan dari industri biasa sampai industri berteknologi tinggi/canggih, dunia usaha di luar negeri/tingkat internasional semakin berhati-hati, dan sebagainya) mengakibatkan risiko yang dihadapi oleh

⁵J. Panglaykim, "Deregulasi/Liberalisasi Sektor Perbankan di Negara-negara Industri Telah Memperlihatkan Dampaknya di Negara-negara Lain Sebagai Akibat Dunia yang Interdependen," *Suara Karya*, 24 September 1984.

sektor perbankan semakin besar. Di samping itu, masyarakat bisnis khususnya, semakin mengerti seluk-beluk industri perbankan.

- b. Ini berarti manajemen bank yang masih tradisional sudah harus ditinggalkan. Cara menentukan pemberian kredit berdasarkan "perasaan" atau jauh-dekatnya hubungan dengan nasabah, sudah harus dikurangi walau faktor perasaan masih dapat menentukan. Pemberian kredit harus lebih didasarkan pada perhitungan teknis perbankan. Ini berarti bahwa pemutusan sepihak yang biasa dilakukan oleh pemilik bank harus mulai dikurangi dan pemilik harus membiasakan diri mengikuti prosedur teknis perbankan dalam penilaian permintaan kredit.
- c. Usaha-usaha perbankan harus didasarkan pada suatu rencana kerja dan sebaiknya tidak dilakukan berdasarkan perasaan, *impuls*, atau kehendak pemilik semata-mata. Bekerja berdasarkan rencana sudah merupakan salah satu syarat dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif ini bila ingin menciptakan manajemen perbankan yang sehat.
- d. Perilaku para petugas perbankan, khususnya bank-bank negara, harus dirombak yakni harus lebih banyak memberikan pelayanan yang lebih baik. Sikap dan perilaku yang mereka perlihatkan/berikan pada waktu masa "uang murah" (*cheap money*) sudah tidak berlaku lagi. Persaingan antar bank bukan saja dalam arti pemberian bunga yang lebih besar, juga dalam pemberian pelayanan yang lebih baik, cepat, efisien, dan efektif.

Pendidikan manusia untuk mencapai suatu tingkat keterampilan dengan perilaku yang tepat dan persepsi yang menekankan pada pemberian penerangan yang lengkap, merupakan tugas besar yang harus dipikul oleh sektor perbankan di tahun-tahun yang akan datang. Untuk mencapai tingkat penampilan excellent, sektor perbankan harus memiliki manajer-manajer profesional dan mengembangkan kepercayaan di antara masyarakat, khususnya masyarakat bisnis.

Drs. A. Gani mengajukan beberapa titik strategis yang seharusnya diperhatikan oleh setiap bankir atau pemimpin bank. Titik-titik penting itu antara lain ialah keahlian manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, dan teknologi. Dikatakannya misalnya, dewasa ini tidak lagi tepat bila seorang bankir tidak memperlihatkan semacam sikap agresif di bidang pemasaran. Calon langganan, dewasa ini, sudah harus didatangi secara teratur untuk menciptakan hubungan yang erat antara bank dan nasabah. Pada dasarnya, ia mengemukakan bahwa titik-titik strategis itu harus dilaksanakan agar bank yang bersangkutan dapat menciptakan mekanisme profesional agar pada gilirannya bank dapat memberikan pelayanan secara total/lengkap kepada nasabah yang ditariknya ke dalam jalur perbankan secara aktif. Yang dimaksud dengan me-

kanisme profesional itu, menurut Drs. A. Gani, merupakan serangkaian pemberian pelayanan misalnya mempercepat proses pemberian kredit, mencari sumber-sumber dana baru dan menarik, bila perlu dari luar negeri. Di Indonesia, industri perbankan pada prinsipnya, harus menganut semacam sistem yang menciptakan hubungan kerja yang kontinu dengan para langganannya. Dengan perkataan lain, mekanisme yang telah mereka ciptakan, kelola/organisasi itu harus dapat meningkatkan produktivitas dan inovasi.

KE ARAH PENCIPTAAN MEKANISME YANG TERBAIK/UNGGUL

Pada awal pembahasan ini, kami telah mengajukan beberapa aspek yang menurut penulis buku "In Search of Excellence" dianggap perlu dilakukan oleh perusahaan bila perusahaan itu ingin mencapai tingkat paling atas (nomor satu). *Business Week* kemudian membahas usaha-usaha yang beberapa waktu yang lalu berhasil tetapi kini mengalami kemunduran karena situasi ekonomi/bisnis di tingkat nasional dan internasional sudah mengalami perubahan.

Di negara-negara seperti Amerika misalnya, masalah politik atau gejolak-gejolak sosial umpamanya, tidak terlalu mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan, dibandingkan dengan di negara-negara sedang berkembang. Di negara-negara yang disebut belakangan, aspek-aspek sosial-politik, tingkat pertumbuhan, dan lingkungan misalnya, harus diperhatikan.

Buku tersebut diterbitkan pada waktu para manajer Amerika sedang "mencari" semangat yang dapat membangkitkan kembali kepercayaan kepada diri sendiri. Secara umum buku itu telah berhasil mengemban misinya.

Drs. A. Gani yang mungkin mendapat inspirasi dari buku itu, telah membahas cara/jalan ke arah penciptaan mekanisme yang dapat mendorong industri perbankan untuk memiliki manajemen/organisasi yang terbaik/unggul. Kebutuhan-kebutuhan yang timbul sebagai akibat proses-proses deregulasi dan pendewasaan, seperti yang diajukan oleh kedua pembawa makalah itu, betul-betul akan sangat terasa. Masa "uang murah" sudah beralih ke masa "uang mahal" (*expensive money*), struktur deposito dan giro -- yang menjadi tulang punggung kegiatan sektor perbankan pun akan berubah, dan fokus kredit akan diarahkan kepada kualitas, dan bukan lagi pada kuantitas semata-mata, serta antara dana dan pemberian kredit harus dijaga agar tidak terjadi *mismatch*.

Hal ini akan mengarahkan sektor perbankan ke arah profesionalisme yang pandai, terampil, dan, yang juga penting, berperilaku dan bersikap dewasa, produktif, dan inovatif. Aspek kepercayaan, yang menjadi dasar kegiatan

sektor perbankan, harus terus dipupuk untuk menghadapi masa-masa yang baru (yang akan datang) agar sektor perbankan dapat memainkan peranan yang positif dan menjadi industri pertumbuhan (*growth industry*).

ASPEK-ASPEK LAIN YANG PERLU DIPERHATIKAN

Telah dibahas di muka bahwa aspek perilaku merupakan aspek penting yang menentukan. Dan penanganan aspek ini memerlukan waktu, kesabaran, dan pendidikan, untuk mengubah perilaku yang arogan/egois menjadi perilaku yang produktif, komunikatif, dan inovatif.

Aspek lain yang tidak kalah pentingnya ialah aspek *deposit* dan *giro base*. Sampai saat ini, dasar deposito dan giro sebagian besar bank (swasta nasional) masih labil. Ini terlihat setiap kali terdengar desas-desus di bidang moneter. Hampir setiap bank tidak dapat menahan arus penarikan dana (deposito dan giro) di banknya. Bahkan bank yang sudah dapat digolongkan berhasil pun, akan mengalami kesulitan likuiditas meskipun sifatnya sementara. Kelabilan dasar deposito dan giro perbankan nasional itu dapat dikaitkan dengan kebijaksanaan moneter pemerintah.

Aspek berikutnya ialah tingkat pertumbuhan dan kecanggihan perkembangan sarana bisnis, dan situasi bisnis di dalam negeri. Sektor bisnis masih didominasi bisnis keluarga, sementara sektor pemerintah dan semi-pemerintah cenderung "menguntungkan" bank-bank negara.

Dalam keadaan bisnis yang demikian lesu ini, sektor perbankan akan mengalami kesulitan dalam penarikan hutang dari para nasabah mereka. Nasabah yang hari ini masih tergolong baik, dalam tiga bulan mendatang misalnya, karena kesulitan menarik hutang dari penyalur-penyalurnya, mungkin saja dapat menjadi perusahaan yang *illiquid* (tidak likuid). Oleh karena itu, kaitan antara sektor perbankan dengan sektor bisnis sangat erat, bukan saja di tingkat nasional, juga di tingkat internasional. Misalnya menguatnya nilai dollar dan desas-desus mengenai rupiah, telah mendorong para pemilik dana (depositor) untuk "memarkirkan" dananya itu dalam dollar, di dalam maupun di luar negeri. Dan kejadian-kejadian seperti itu telah terbukti menyulitkan likuiditas sektor perbankan.

Aspek-aspek di atas telah kita ketahui bersama, maka menjadi tugas kita untuk mencari mekanisme yang dapat menciptakan suatu tingkat penampilan yang terbaik/unggul agar, pada gilirannya, dapat mempertahankan tingkat keberhasilan tersebut.