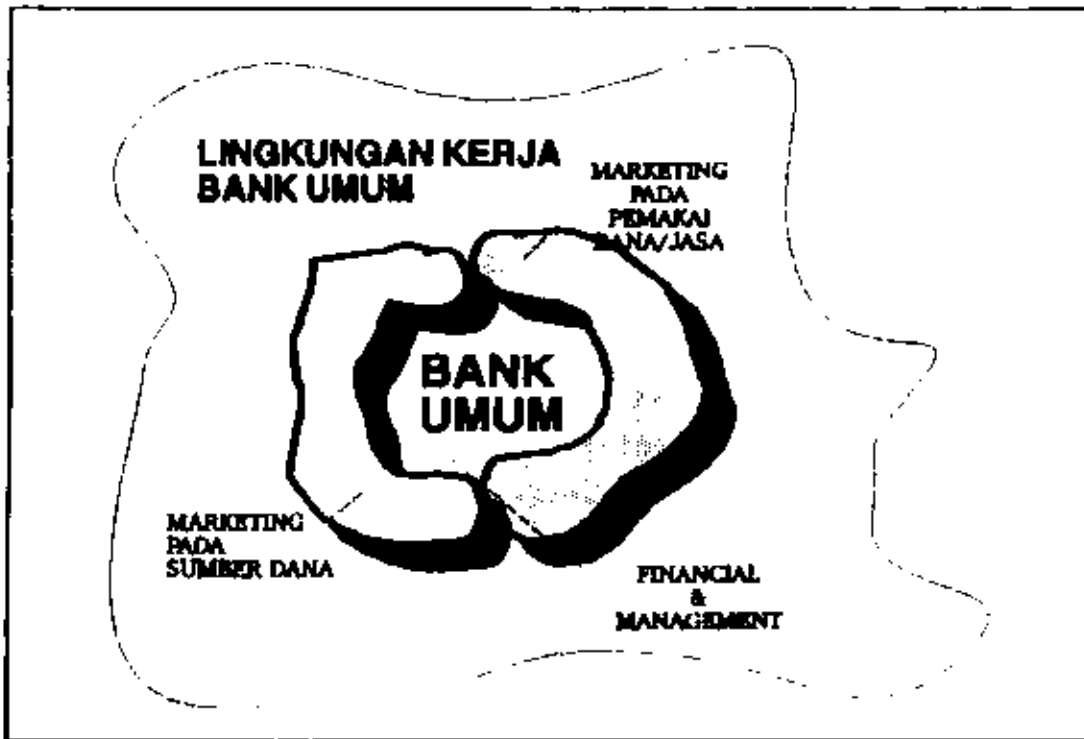

RINGKASAN

PENYUSUNAN MODEL SISTEM UNTUK MELANDASI MANAJEMEN STRATEJIK BANK UMUM DI INDONESIA

Sektor perbankan merupakan sektor yang kritis dalam strategi pembangunan jangka panjang Indonesia tahap kedua (BP-7 Jatim, 1988: 37). Oleh sebab itu keberhasilan sektor perbankan dalam mendukung pembangunan bidang ekonomi sangat diperhatikan oleh Pemerintah (Sumarlin, 1989). Dilihat dari sudut bank, keberhasilan dalam mendukung pembangunan jangka panjang merupakan produk dari kemampuan bank dalam mencapai tujuannya. Menurut Porter (1980: 57) keberhasilan suatu organisasi, dalam hal ini adalah bank umum, merupakan suatu produk dari kemampuannya untuk merancang suatu strategi untuk mencapai tujuannya. Selain itu Porter (1980: 11 vide 515) juga menyatakan bahwa yang merupakan tujuan organisasi, dalam hal ini bank umum, adalah memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*). Rancangan strategi di atas diperoleh dari penerapan manajemen stratejik untuk bank umum (Sridjana Moeksan, 1988).

Manajemen stratejik merupakan suatu himpunan keputusan yang digunakan untuk mengembangkan strategi yang efektif dalam usaha mencapai tujuan bank umum (Glueck, 1980: 6). Keputusan ini diperoleh dengan melakukan analisis terhadap keunggulan dan kelemahan internal bank, dalam menghadapi kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal bank itu (Sharplin, 1985: 54-55). Pengambilan keputusan stratejik bukan merupakan hal yang mudah, karena dalam prosesnya terlibat banyak unsur yang menentukan, dan saling terkait satu dengan yang lain

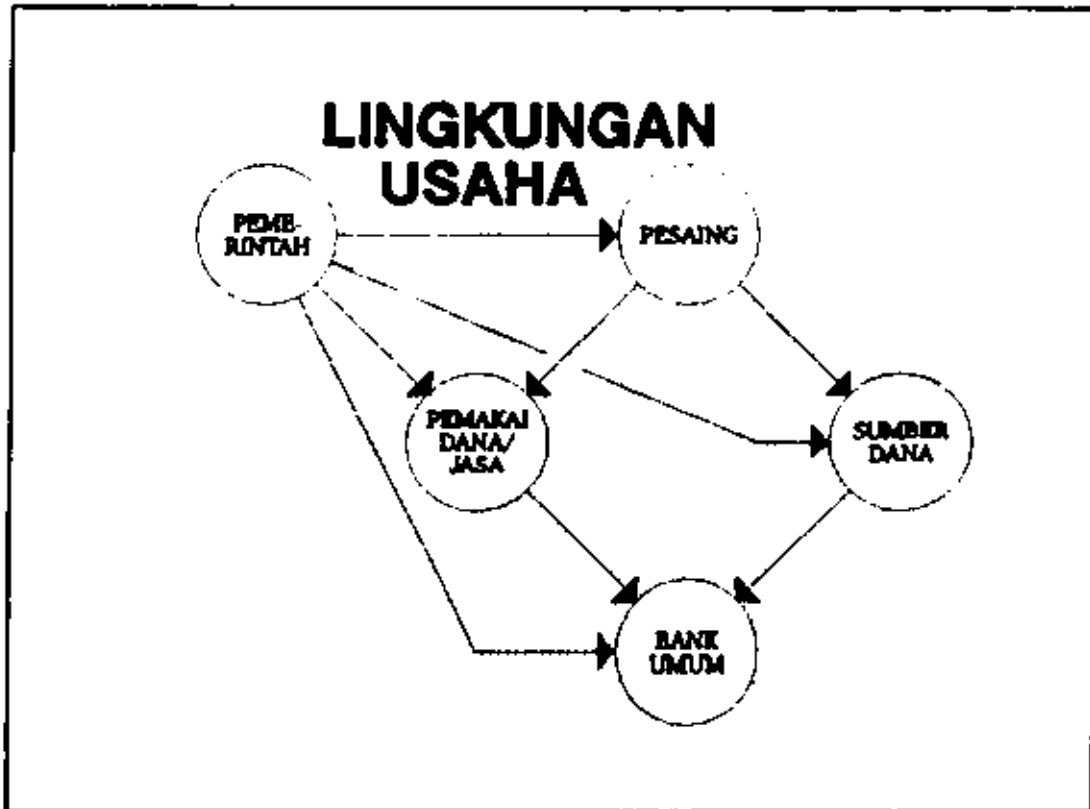


Gambar R.01.

Bank Umum di dalam lingkungan kerjanya. Area fungsi keuangan dan Manajemen merupakan teknologi inti organisasi, sedangkan area fungsi pemasaran merupakan 'buffer' untuk menanggulangi ketidakpastian dari lingkungan kerja.

(Ballarin, 1986: 7-16). Untuk mempermudah pengambilan keputusan stratejik, harus dilakukan suatu restrukturisasi dan penyederhanaan, sehingga setiap unsur yang terkait dengan pengambilan keputusan tersebut, sekaligus hubungan dan kesalingterkaitannya dapat digambarkan dengan jelas (Thierauf & Kiekamp, 1975: 15). Strukturisasi ini juga harus mencakup tentang proses dan prosedur pengambilan keputusan stratejik, dengan diberikan gambaran unsur beserta hubungan-hubungannya (Ackoff, 1962: 110-112). Struktur tersebut digambarkan dalam suatu model sistem yang diuraikan dalam penelitian ini.

Model sistem disusun berdasarkan teori organisasi. Bank umum menurut teori organisasi adalah suatu organisasi yang kompleks dan menerapkan teknologi peran-



Gambar R.02.

Diagram pengaruh antar sistem dalam lingkungan kerja bank umum, di mana Pesaing tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap bank umum, melainkan melalui Pemakai Dana/Jasa dan Sumber Dana.

tara (Thompson, 1967: 19 vide Haslem, 1984: 16). Thompson juga menyatakan bahwa untuk melindungi organisasi dari pengaruh ketidakpastian yang berasal dari lingkungan eksternal, organisasi akan membuat suatu 'buffer' (Thompson, 1967: 7). Vecchiot (1985) menyatakan bahwa untuk suatu Bank Umum, 'buffer' yang dimaksud terdapat dalam fungsi pemasaran bank. Hal ini juga didukung oleh Austin & Simoff (1990: 76) yang menyatakan bahwa fungsi pemasaran menghasilkan suatu cadangan likuiditas dan cadangan penyaluran Dana/Jasa. Kondisi ini digambarkan dalam gambar R.01, yang menggambarkan sistem internal bank umum. Yang dipandang sebagai sub-sistem dalam sistem bank umum adalah beberapa area fungsi, yaitu area fungsi keuangan, manajemen, dan pemasaran (Austin & Simoff, 1990: 75).

Bank umum juga mempunyai hubungan dengan sistem lain dalam lingkungan kerjanya. Sistem lain yang berpengaruh pada keputusan strategik bank umum adalah Pemerintah, Pemakai Dana/Jasa, Sumber Dana, dan Pesaing (Charnon, 1966: 12-18, vide Supoyo, 1989). Hubungan ini digambarkan pada gambar R.02. Dalam hubungan antar sistem di dalam lingkungan usaha ini, Pemerintah berpengaruh langsung terhadap semua sistem yang lain. Pesaing hanya berpengaruh langsung kepada Pemakai Dana/Jasa dan Sumber Dana. Pengaruh Pesaing terhadap Bank Umum adalah pengaruh tidak langsung, yaitu melalui Pemakai Dana/Jasa dan Sumber Dana, sebagai akibat dari pengaruh langsung Pesaing terhadap mereka.

Variabel keputusan merupakan variabel diskrit yang terdiri dari tiga variasi keputusan strategik, yaitu Strategi Stabilitas, Pertumbuhan, dan Penciptaan. Ketiga strategi ini merupakan sebagian dari strategi utama yang dinyatakan oleh Glueck (1980: 203) Dan survey pendahuluan dapat disimpulkan bahwa strategi utama yang relevan untuk bank umum pada tingkat perusahaan hanya tiga dan empat alternatif strategi yang disarankan oleh Glueck. Strategi kombinasi merupakan alternatif yang tidak relevan untuk bank umum pada tingkat perusahaan ini.

PEPUSTAKAAN UNIVERSITAS AIRLANGGA

Penyelesaian untuk model sistem yang terbentuk secara grafis ini akan dilakukan dalam bentuk penyelesaian fungsi tujuan untuk tiga macam keadaan, yaitu kepastian, ketidakpastian, dan resiko. Penyelesaian dilakukan dengan komputer yang menggunakan perangkat lunak StratMod/Personal. StratMod/Personal yang dipakai sudah disesuaikan untuk kebutuhan model sistem ini.

Fungsi dasar dari Ackoff (1982: 111) untuk model sistem dikembangkan lagi sebagai model sistem penelitian ini. Untuk keadaan yang dapat dinyatakan pasti, digunakan penyelesaian model sistem berikut:

$$\max V_j = f(KS_j, KL_j) \dots \text{di mana } j = 1$$

di mana:

V_j nilai kinerja keputusan yang diambil, yaitu nilai sel pada perpotongan antara KS_i dengan KL_j dalam tabel matriks.

- KS_i variabel endogen yang berisi alternatif keputusan stratejik, yang menunjukkan pilihan alternatif strateji dari pengambil keputusan. Dalam tabel matriks KS_i merupakan baris.
- KL_j variabel eksogen yang berupa skenario dari tindakan Pemerintah, Pemakai Dana/Jasa, Sumber Dana, dan Pesaing bank umum dalam lingkup pengambilan keputusan stratejik. Dalam tabel matriks KL_j merupakan kolom.

Selain keadaan yang dapat dinyatakan pasti, ada keadaan yang mengandung resiko, yaitu keadaan di mana pengambil keputusan mengetahui beberapa skenario yang mungkin terjadi, dan mengetahui probabilitas terjadinya setiap skenario. Untuk keadaan yang dinyatakan mengandung resiko, digunakan penyelesaian model sistem berikut:

$$\max EMV_i = f(KS_i, KL_j)$$

di mana:

$$f(KS_i, KL_j) = \sum_{j=1}^n (S(KS_i) \cdot P(KL_j) \cdot a(KS_i, KL_j))$$

Catatan:

- EMV_i Expected Monetary Value untuk pilihan keputusan stratejik yang ke- i .
- $P(KL_j)$ Probabilitas terjadinya skenario Kondisi Lingkungan yang ke- j .
- $S(KS_i)$ Prioritas pemilihan dari tiap keputusan stratejik dari para pengambil keputusan stratejik bank umum.
- $a(\dots)$ Nilai dari sel perpotongan dari baris ..., terhadap kolom ..., di dalam tabel matriks yang merupakan hasil dari suatu pilihan keputusan stratejik.
- KS_i variabel endogen yang berisi alternatif keputusan stratejik, yang menunjukkan pilihan alternatif strateji dari pengambil keputusan. Dalam tabel matriks KS_i merupakan baris.
- KL_j variabel eksogen yang berupa skenario dari tindakan Pemerintah, Pemakai Dana/Jasa, Sumber Dana, dan Pesaing bank umum dalam lingkup pengambilan keputusan stratejik. Dalam tabel matriks KL_j merupakan kolom.

Dalam keadaan yang mengandung resiko di atas, penghitungan menyeluruh dilakukan dengan metoda atribut ganda (Edwards, 1977. 119-129). Metoda atribut ganda inilah yang akan menghasilkan usulan keputusan stratejik dalam penerapan model sistem ini.

Kedua dapat dinyatakan tidak pasti jika pengambil keputusan mengetahui adanya berbagai skenario dan hasil keputusan terhadap setiap skenario jika skenario tersebut terjadi, tetapi tidak mengetahui probabilitas terjadinya skenario tersebut. Untuk keadaan yang dinyatakan tidak pasti, digunakan penyelesaian model sistem yang berdasarkan kriteria realisme (Churchman *et al.*, 1957: 197-199, *vide* Schaller, 1969: 15-19). Dengan kriteria realisme ini model dasar akan berbentuk:

$$\max V_j = f(KS_j, KL_j)$$

dimana:

$$f(KS_j, KL_j) = \alpha \cdot (\max(S(KS_j) \cdot a(KS_j, KL_j))) \\ + (1 - \alpha) \cdot (\min(S(KS_j) \cdot a(KS_j, KL_j)))$$

Catatan:

- V_j* Expected Monetary Value untuk pilihan keputusan stratejik yang ke-*j*.
α koefisien atau indeks optimisme, dengan nilai di antara 0 dan 1. 0 menunjukkan pesimisme akan keadaan, sedangkan 1 menunjukkan optimisme. Prioritas pemilihan dari tiap keputusan stratejik dari para pengambil keputusan stratejik bank umum.
a(...,...) Nilai dari sel potongan dari baris..., terhadap kolom..., yang merupakan hasil dari suatu pilihan keputusan stratejik.
KS_j variabel endogen yang bertial alternatif keputusan stratejik, yang menunjukkan pilihan alternatif stratejik dari pengambil keputusan. Dalam tabel matriks *KS_j* merupakan baris.
KL_j variabel exogen yang berupa skenario dari tindakan Pemerintah, Pemakai Dana/Jasa, Sumber Dana, dan Pesang bank umum dalam lingkup pengambilan keputusan stratejik. Dalam tabel matriks *KL_j* merupakan kolom.

Karena variabel keputusan (variabel endogen) dengan variabel lingkungan (variabel eksogen) adalah variabel diskrit, penyelesaiannya berupa penyelesaian dalam bentuk matriks. Isi dari setiap sel dalam matriks adalah hasil proses komputer dengan prosedur yang disesuaikan dengan diagram pengaruh (influence diagram), berdasarkan database yang isinya dapat dimasukkan baik secara on-line maupun off-line.

Proses penyediaan dilakukan terhadap model sistem dengan cara menjabarkan dan menyelesaikan model sistem tersebut pada dua bank umum Pemerintah

yang ada ada dalam lima besar, dan empat Bank Umum Swasta Nasional, yang termasuk dalam sepuluh besar. Lima dan sepuluh besar di atas berdasarkan catatan Bank Indonesia yang menilai skala bank umum dari Total Hartanya. Dari proses penyahihan dapat disimpulkan bahwa model sistem sudah sah dan dapat digunakan untuk bank umum. Model sistem ini juga akan menghasilkan keputusan stratejik yang masuk akal (lihat kriteria kesahihan model dari Bodily, 1985: 74-77). Secara internal, model sistem ini juga dinyatakan sah, sebagai hasil uji kesahihan internal Strat-Mod/Personal.

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat, baik secara praktis, ilmiah, maupun untuk keperluan penentuan kebijaksanaan Pemerintah.

oooOoooo