

Leadership Sharing-Experience: **PRAKTEK DAN NILAI-NILAI** **KEPEMIMPINAN DI PERBANKAN**

ARWIN RASYID
Presiden Direktur PT Bank CIMB Niaga Tbk

Disampaikan pada
Program Pembekalan Kepemimpinan Bank Indonesia

Jakarta, 17 November 2008

Membangun kepemimpinan yang sukses, ibarat membangun rumah yang kokoh, harus ditopang pilar dan fondasi yang kuat.. Menurut -Djokosantoso Muljono, pilar dan fondasinya adalah..



Sumber: Buku "8 Langkah Strategis Mendaki Karier Puncak", Dr. Djokosantoso Moeljono, Mantan Dirut BRI

***"Leadership is a potent combination of strategy and character. But if you must be without one, be without strategy!"
(Jend. Norman Schwarzkopf)***

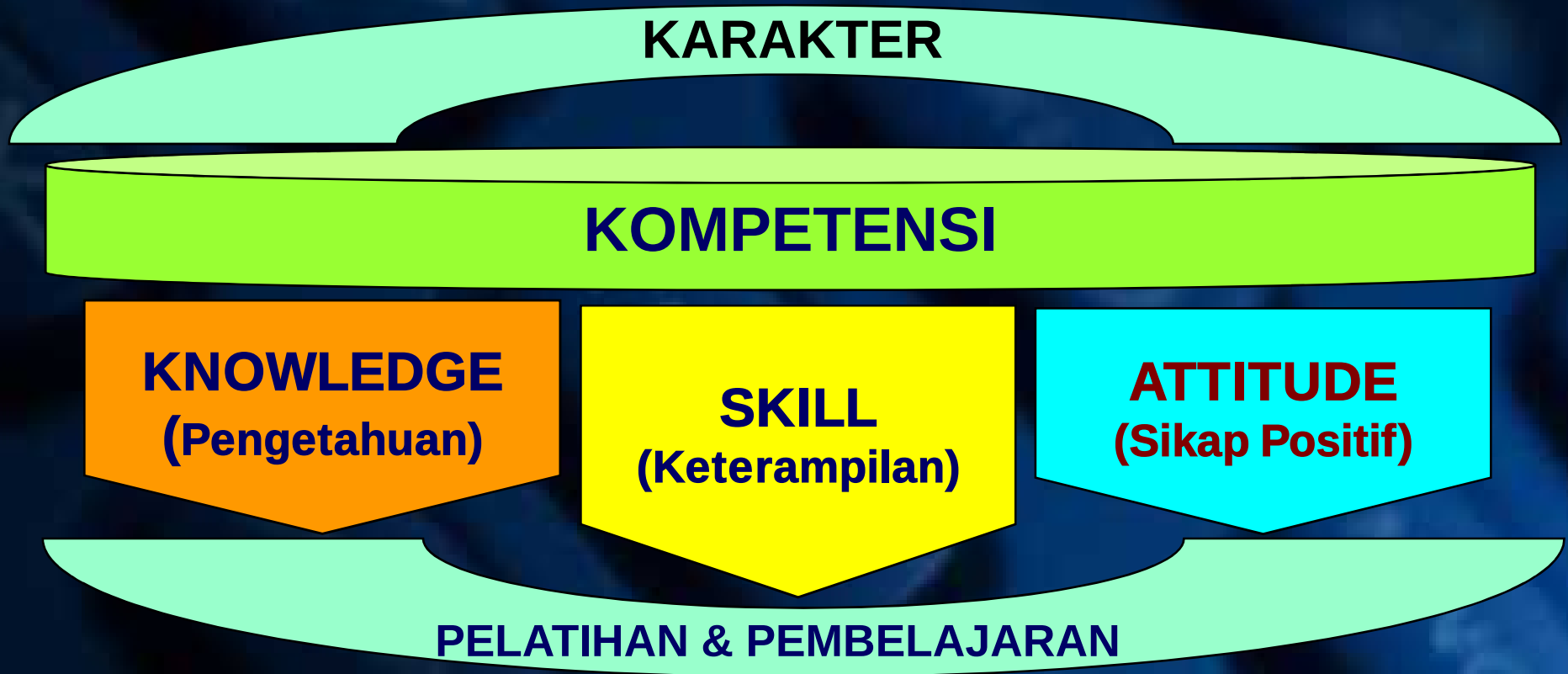
Karakter adalah fondasi yang membangun kokoh-tidaknya kepemimpinan suatu organisasi. Radcliffe College di tahun 1904-- pernah berkata: *"Character cannot be develop in ease and quite. Only through experience of trial and suffering can the soul be strengthened, vision cleared, ambition inspired, and success achieved"*.



Seorang Hakim Agung di Amerika, Antonin Scalia, pernah mengatakan: *"Bear in mind that brains and learning, like muscle and physical skills, are articles of commerce. They are bought and sold. You can hire them by the year or by the hour. The only thing in the world NOT FOR SALE IS CHARACTER. And if that does not govern and direct your brains and learning, they will do you and the world more harm than good"*.

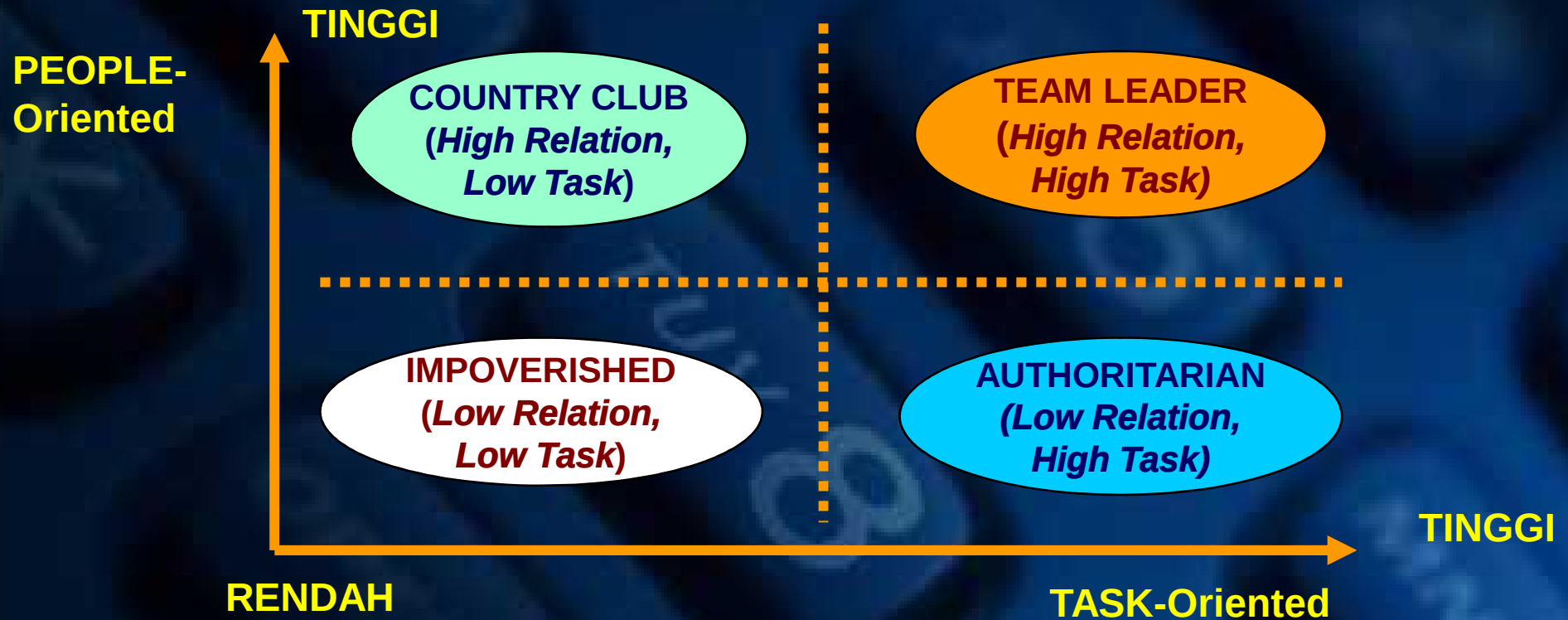
Sumber: Josephson Institute of Ethics,

Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang makin ketat dan terbuka, KARAKTER menjadi “faktor pembeda” dan memberi “ruh” terhadap KOMPETENSI setiap Pemimpin atau Calon Pemimpin. Program Pembekalan Kepemimpinan di Bank Indonesia ini diharapkan dapat menciptakan sebanyak mungkin Pemimpin ber-KARAKTER, sesuai tujuannya: mengembangkan “*moral and intellectual leadership*”..



***“A man who enjoys responsibility usually gets it. A man who merely likes exercising authority usually loses it..”
(Malcolm S. Forbes)***

Selain memiliki KOMPETENSI dan KARAKTER, seorang Pemimpin perlu memahami situasi dan lingkungan organisasi, sehingga dapat menerapkan gaya dan orientasi kepemimpinannya secara efektif. Memimpin perusahaan SWASTA berbeda dengan BUMN, Perbankan berbeda dengan Telco's dst...



Sumber: www.nwlink.com/ "Leadership Concept", karya: Donald Clark

"Show me the man you honor, and I will know what kind of man you are.."
(Thomas Carlyle)

Dalam praktek keseharian; perilaku, ruang lingkup kerja dan peran seorang PEMIMPIN sering dibedakan dengan MANAJER. Namun, perbedaan tersebut saling melengkapi dan secara potensial ada dalam diri setiap Pemimpin maupun Calon Pemimpin...

LEADER	MANAGER
<i>Envisions & Influence</i>	<i>Designs & Details</i>
<i>Creates New Paradigm</i>	<i>Thinks within Paradigm</i>
<i>Works on system</i>	<i>Works within System</i>
<i>Do the Right Things</i>	<i>Do the Things Right</i>
<i>Opportunity Oriented</i>	<i>Solution-Oriented</i>
<i>Focused on Principle</i>	<i>Focused on Procedure</i>
<i>What needs to be done</i>	<i>How things to be done</i>

Sumber: Buku “8th Habit” by Stephen R. Covey

“The mark of a true professional is giving more than you get...” (Robert Kirby)

Dalam mengembangkan kemampuan LEADERSHIP dan MANAGERIAL dalam diri seorang Pemimpin dan Calon Pemimpin, Patrick Lencioni mengidentifikasi pentingnya NILAI-NILAI yang dibangun. Minimnya perhatian terhadap 5 (lima) NILAI berikut dapat menyebabkan gagalnya fungsi suatu Tim/Organisasi...



Sumber: Buku "The Five Dysfunctions of a Team", by Patrick Lencioni

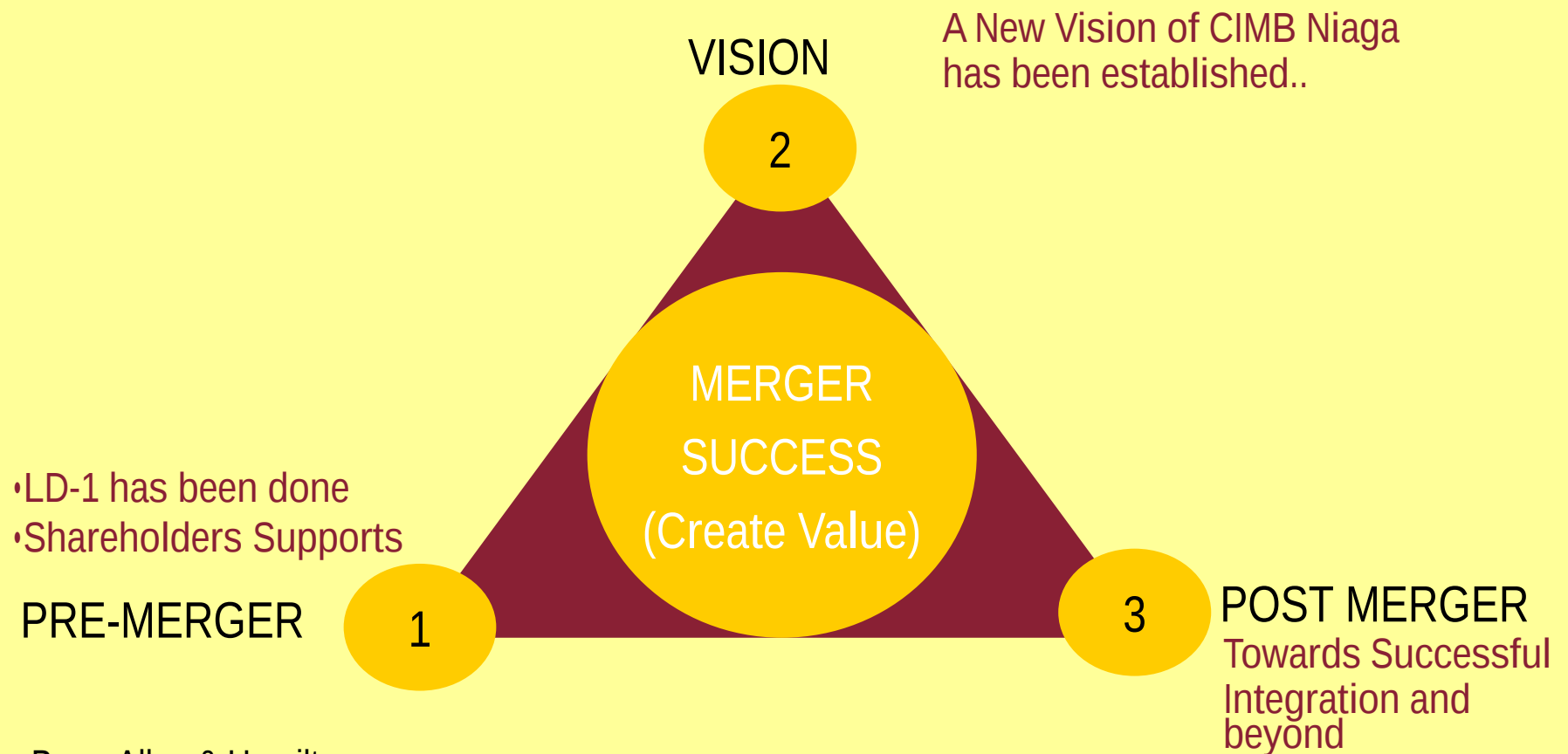
"Lots of folks confuse bad management with destiny.." (Kin Hubbard)

Pengalaman saat memimpin Bank Danamon (2000 s.d. 2003) menambah keyakinan bahwa VISI dan MISI yang sama, jelas dan konsisten, dapat menyatukan segenap potensi dan sumber daya perusahaan. Adapun perubahan VISI dan MISI Bank Danamon yang berdampak pada hasil-hasil transformasi adalah..

	LAMA	BARU
VISI	Menjadi bank nasional terbaik	Menjadi bank nasional pilihan nasabah di sektor Konsumen dan UKM
MISI	Mewujudkan visi Dengan menjalankan tiga nilai utama; integriras yang tinggi, transparansi dan professional	Menjadi bank yang Memberikan kepuasan kepada pelanggan.
MOTTO	Kami Maju karena Kepercayaan Anda	Percaya Pada Keyakinan Anda

“Goals are dreams with deadlines..” (Diana Scharf Hunt)
“In the long run men hit only what they aim at..” (H.D. Thoreau)

Peranan Visi sangat penting dalam menyukkseskan transformasi Perusahaan. Pemimpin yang sukses adalah pemimpin yang dapat mewujudkan visi perusahaan, termasuk perusahaan yang menjalani proses integrasi atau merger..



Source: Booz-Allen & Hamilton

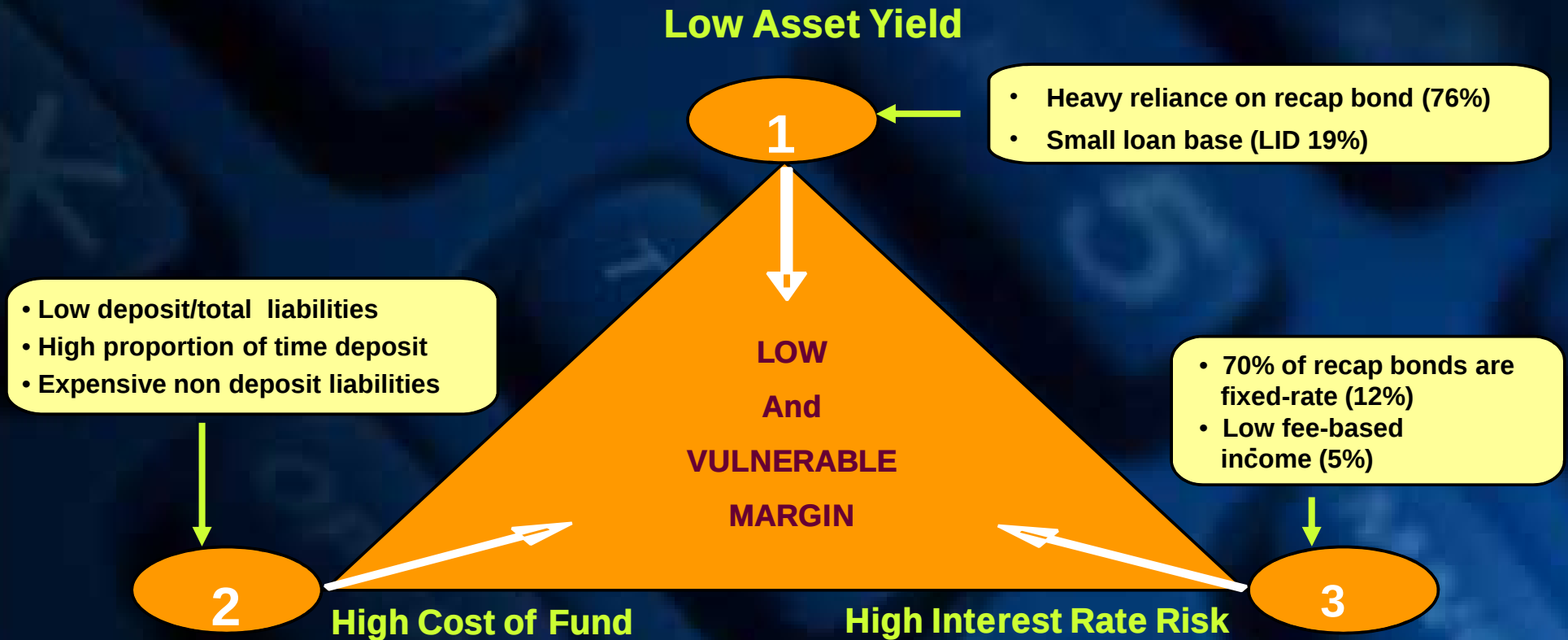
Pernyataan Visi Bank CIMB Niaga...

(Sebagai perbandingan dengan Bank Danamon waktu itu...)

To be the most trusted Indonesian Bank by understanding our customers' needs, providing the right comprehensive financial solutions and building lifetime relationships

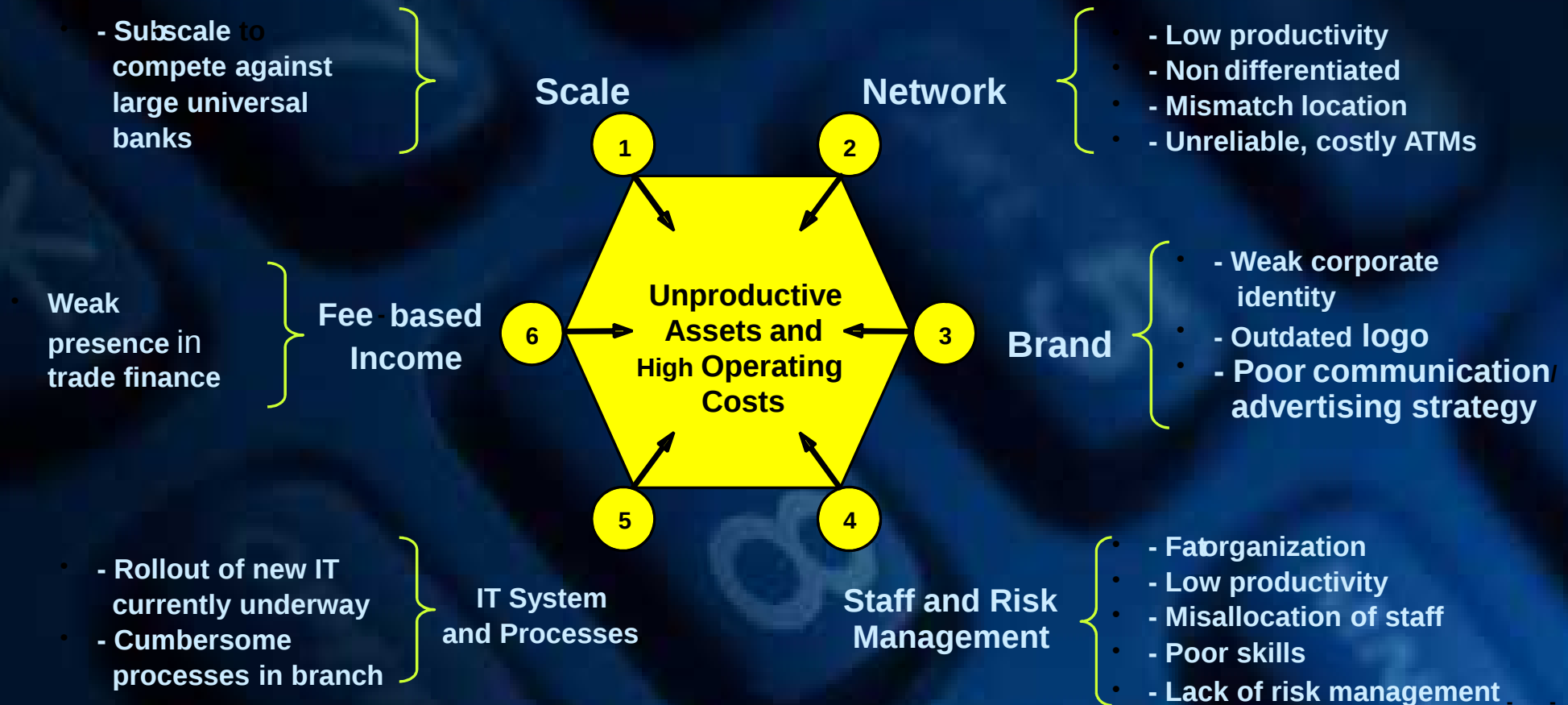
Menjadi Bank terpercaya di Indonesia yang mengerti kebutuhan nasabah dan memberi solusi keuangan yang tepat dan menyeluruh serta membina hubungan yang berkelanjutan

Pada tahap awal penugasan, Bank Danamon berada dalam situasi *“life or dead”*. Pada saat itulah, kemampuan LEADERSHIP dan MANAGERIAL dalam mewujudkan Visi dan Misi perusahaan diuji. Diperlukan kompetensi dan dukungan karakter yang kuat. Berikut adalah 3 masalah utama (*the killer triangle*) yang dihadapi 3 bulan pertama....



“Change starts when someone sees the next step..” (William Drayton)

Selain harus menghadapi persoalan mendesak tersebut, Kepemimpinan Bank Danamon saat itu dituntut untuk segera mengatasi “The Problem Box” yang harus diselesaikan dalam waktu 6 bulan hingga 1 (satu) tahun berikutnya...



The things we fear most in organizations – fluctuations, disturbances, imbalances – are the primary sources of creativity..”
(Margaret J. Wheatley)

Kata kunci penentu sukses Kepemimpinan, setelah VISI dan MISI ditetapkan, NILAI-NILAI dikembangkan, serta MASALAH berhasil diidentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah memilih dan menentukan Tim pendukung. Karena, *“Success is about People”*..

	KOMPETEN	KURANG KOMPETEN
SE-VISI	Dipersiapkan jadi <i>Future's Leader</i>	Diberikan Pelatihan dan Proses Pembelajaran
TIDAK SE-VISI	Diberikan Motivasi, Arahan dan Diskusi, atau tidak- masuk <i>“agent of change”</i>	Tidak masuk ke dalam <i>“agent of change”</i>

“First-rate men hire first-rate men; Second-rate men hire third-rate men..”
(Leo Rosten)

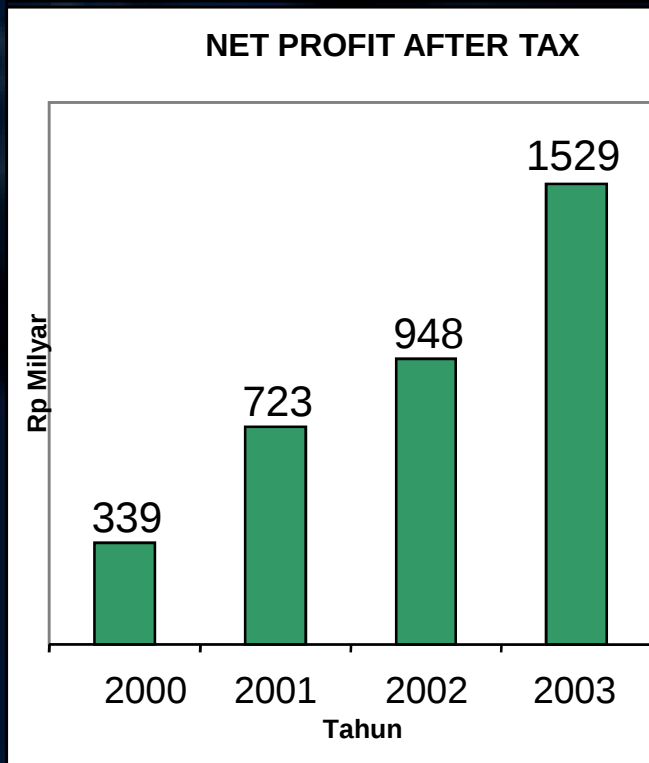
Dalam waktu yang relatif singkat, sebuah bank dengan “wajah baru” berhasil dibangun, menjadi salah satu bank swasta nasional terkemuka. Sesuai amanah yang diemban, bank tersebut – yakni Bank Danamon - siap untuk menjalani proses divestasi, dalam rangka menyelamatkan uang rakyat...



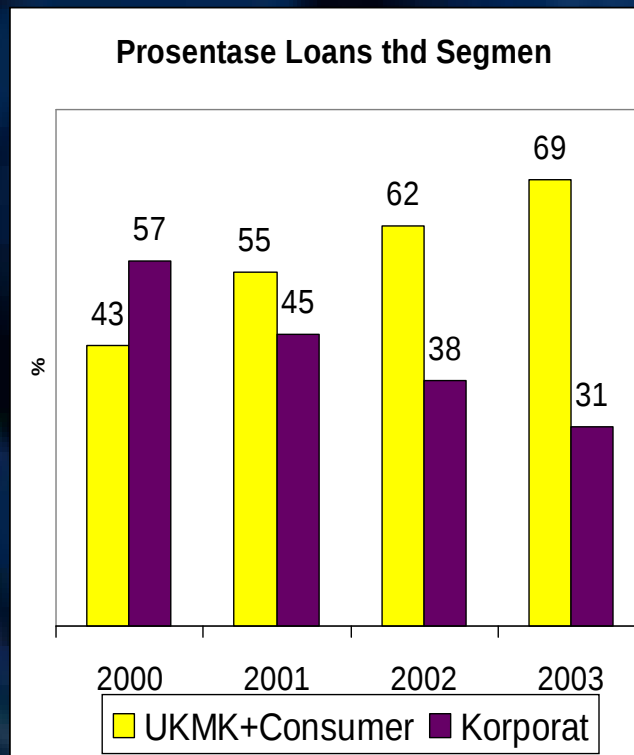
“Today’s opportunities erase yesterday’s failures..” (Gene Brown)

Selain “wajah dan penampilan” yang baru, tugas kepemimpinan adalah mewujudkan visi dan misi serta nilai-nilai kepemimpinan secara terukur. Hal ini terlihat dari kinerja keuangan yang dicapai. Tugas Kepemimpinan tidak hanya kompeten dalam “mengemudikan kapal”, tetapi menentukan arah “kemana kapal harus berlayar”, dan menjamin “kapal dapat berlabuh di pulau impian” dengan selamat ...

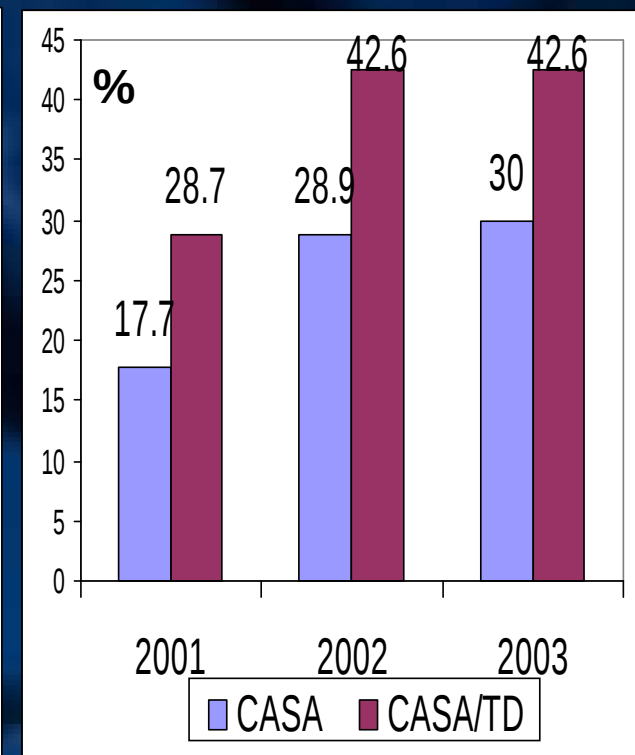
Laba bersih
terus meningkat..



Prosentase Pinjaman
per-Sektor..



Prosentase tabungan thd dana
pihak ketiga (CASA) & CASA/TD



“He who is slowest in making a promise is most faithful in its performance..”
(--Jean Jacques Rousseau--)

CASA = Current Account + Saving Account; TD = Time Deposit

Selain kinerja keuangan yang bagus dan menarik minat investor, kesinambungan bisnis suatu bank sangat tergantung pada kemampuan bank tersebut dalam merebut hati pelanggan. Bila semua pelaku industri perbankan nasional menerapkan “*customer services excellent*”, maka ini sangat membantu tugas-tugas pengawasan Bank Indonesia ke depan....

Nama Bank	PERINGKAT		
	2001	2002	2003
Bank Danamon	12	2	1
Bank Niaga	1	1	2
Bank Mega	3	4	3
HSBC	2	3	4
Citibank	4	5	5
Bank NISP	11	7	6
Bank Permata	6	11	7
BCA	10	10	8
ABN-AMRO	5	8	9
Bank Bukopin	10	6	10
Sumber: MRI, diolah kembali oleh Infobank, edisi April 2004.			

“What the heart knows today, the head will understand tomorrow..” (James Stephen)

Sebagai *overview* dalam hal *leadership development*, berikut ini adalah catatan mengenai faktor-faktor yang menunjang keberhasilan transformasi (*turnaround*) di Danamon. Tugas-tugas kepemimpinan menjadi lancar, karena didukung oleh kuatnya kesadaran terhadap hal-hal di bawah ini..

1. Urgensi “budaya baru” dan “*new values*” (pasca merger 8 bank)
2. Perlunya tercipta “*the winning team*” di jajaran Direksi
3. Efektivitas “*change agents*” dalam merealisasikan visi dan strategi
4. Karyawan yang *committed* ; melalui “*sharing vision and values*”
5. Pentingnya “*open communication - based on trust and respect*”

“It requires wisdom to understand wisdom; the music is nothing if the audience is deaf..”
(Walter Lippman)

Sebagai catatan akhir, dalam mengembangkan kepemimpinan, seorang Pemimpin dan Calon Pemimpin sering dihadapkan pada situasi dilema dan konflik yang muncul akibat perbedaan paradigma. Tentunya diperlukan *“moral and intellectual leadership”* yang tinggi saat melewati fase transformasi dari paradigma lama ke paradigma baru. Dalam konteks BI perubahan paradigma tersebut dapat saja terjadi misalnya...

Paradigma Lama

Loyalitas ke Atasan

Atasan adalah Raja

Gaji dibayar Negara

Orientasi Format & Prosedur

Orientasi Proses

Organisasi Hierarkis Vertikal

Dominasi Jabatan & Senioritas

“Avoid the differences”

Paradigma Baru

Loyalitas ke Institusi/Lembaga

Rakyat & Nasabah Bank adalah Raja

Gaji dibayar Rakyat/Pembayar Pajak

Orientasi Substansi

Orientasi Hasil

Organisasi Fungsional & Demokratis

Dominasi Prestasi & Kerja keras

“Celebrate the differences”

“Some Men Rise by Sin, Some Men Fall by Virtue..” (Shakespeare)



Terima kasih