

**FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI IMPLEMENTASI
KEBIJAKAN PENGEMBANGAN JARINGAN KANTOR PT BANK
NEGARA INDONESIA (PERSERO)TBK**

Fachrisya Rachman

fachri.2501@gmail.com

Alumni Pascasarjana Perbanas Institute

Martani Husaeni

martani0703@yahoo.com

Dosen Pascasarjana Perbanas Institute

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness implementation of branch network (outlet) development policies at PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. The analysis techniques using the McKinsey 7'S model framework approach. The result shows that there are several factors that affecting strategy implementation these are strategy, organizational structure, system and procedure, skill and staff, leadership styles and organizational culture. Strategic implementation are formulated based on Corporate Plan, organizational structure is designed refers to the functions of organization, systems and procedures company has standarized and systematic, leadership style has a high commitment by providing direction, motivation and ability to adapt changing environment conditions and decision making processes involving subordinates and become a good role models, HR Planning and development refers to Human Capital Architecture, standardization capability in order to improve competencies of employees and internalization of corporate culture to achieve company vision. Based on the analysis in this study found some obstacles in strategy implementation : (1) lack of optimal outlet performance in achieving the target; (2) bureaucratic and weak coordination among units; (3) lack of compliance with company's system and procedures; (4) leadership style of top management; (5) resistance to performance appraisal system;(6) effectiveness training program and performance outcomes (7) consistency of corporate culture in units level.

Key Words : Strategy Implementation, Model 7's McKinsey, Bank Network (outlet)

1. PENDAHULUAN

Pada saat ini sektor perbankan memegang peranan strategis dalam perekonomian suatu negara. Perbankan dalam menjalankan kegiatan usahanya mempunyai fungsi utama untuk menghimpun dana dari masyarakat (DPK) dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit serta memberikan jasa-jasa lainnya. Peranan jaringan kantor (distribution channel) yang dimiliki oleh bank mempunyai arti penting dalam rangka mendukung kegiatan usaha serta dapat membantu peningkatan bisnis seperti penghimpunan DPK, penyaluran

kredit dan jasa lainnya. Sektor perbankan di Indonesia mengalami pertumbuhan yang positif, hal ini dapat dilihat infrastruktur fisik yang terus mengalami peningkatan salah satunya adalah perkembangan jumlah kantor bank. Jumlah jaringan kantor (outlet) bank umum di Indonesia selama periode 4 (empat) tahun terakhir mengalami peningkatan yaitu mencapai 29.945 pada tahun 2012 meningkat menjadi 32.730 pada akhir tahun 2016. Perkembangan jumlah bank umum dan jumlah kantor bank umum dapat dilihat sebagaimana tabel berikut :

Tabel 1. Perkembangan Jumlah Bank dan Jumlah Kantor Bank Umum

Kelompok Bank	2012	2013	2014	2015	2016	Share (%)
Bank Persero						
Jumlah Bank	4	4	4	4	4	
Jumlah Kantor	15,632	16,637	17,430	17,809	18,106	55.3%
BUSN Devisa						
Jumlah Bank	36	36	38	39	42	
Jumlah Kantor	8,942	9,230	9,154	8,825	9,658	29.5%
BUSN Non Devisa						
Jumlah Bank	30	30	29	27	21	
Jumlah Kantor	2,066	2,221	2,234	2,087	468	1.4%
BPD						
Jumlah Bank	26	26	26	26	27	
Jumlah Kantor	2,802	3,254	3,524	3,781	4,052	12.4%
Bank Campuran						
Jumlah Bank	14	14	12	12	12	
Jumlah Kantor	384	390	285	359	355	1.1%
Bank Asing						
Jumlah Bank	10	10	10	10	10	
Jumlah Kantor	119	115	112	102	91	0.3%
Total						
Jumlah Bank	120	120	119	118	116	
Jumlah Kantor	29,945	31,847	32,739	32,963	32,730	100.0%

Sumber : Statistik Perbankan Indonesia (OJK) 2016, diolah

Meskipun jumlah jaringan kantor perbankan nasional meningkat setiap tahun, tingkat penetrasi perbankan dan aksesibilitas masyarakat terhadap layanan keuangan masih belum optimal, hal ini terlihat dari masih adanya masyarakat Indonesia yang belum dapat mengakses jasa perbankan (*unbankable*). Kondisi ini sesuai dengan survei dari World Bank (2010) yang menyatakan bahwa 60% penduduk Indonesia belum mendapat akses terhadap industri jasa keuangan termasuk perbankan, sedangkan jumlah penduduk dewasa yang memiliki rekening pada lembaga keuangan formal hanya sebesar 20%. Hal ini berarti bahwa perluasan akses masyarakat terhadap perbankan masih perlu ditingkatkan salah satunya melalui pembukaan jaringan kantor baru. Namun demikian dalam rangka perluasan akses ini perbankan juga menghadapi beberapa kendala dalam pelaksanaannya. Adapun beberapa kendala yang sering dihadapi dari sisi perbankan nasional terkait penetrasi perbankan dan aksesibilitas masyarakat terhadap lembaga keuangan formal antara lain *coverage* daerah Indonesia yang sangat luas, infrastruktur yang belum memadai, kesiapan sumberdaya manusia dan biaya pembukaan outlet relatif tinggi. Kondisi ini juga sejalan dengan pernyataan dari Direktur Utama Bank Mandiri Budi Gunadi Sadikin yang menyatakan bahwa infrastruktur perbankan untuk menggapai seluruh rakyat Indonesia masih jauh dari cukup, hal tersebut dapat terlihat dari masih minimnya jumlah outlet yang tersebar di tanah air (Tempo, 2015).

Untuk melihat keberhasilan implementasi suatu kebijakan perusahaan diperlukan upaya-upaya bersama dari seluruh anggota organisasi sehingga kebijakan

tersebut dapat berjalan dengan baik dan efektif dalam pelaksanaannya. Kesuksesan perusahaan dalam mencapai target bisnisnya harus diikuti dengan strategi yang tepat dalam implementasinya. Yasin (2014) dalam penelitiannya menemukan terkait pengaruh budaya organisasi Bank Mandiri dan Bank BRI sebelum dan sesudah IPO serta kontribusinya terhadap kinerja keuangan bank melalui pendekatan 7'S McKinsey, hasil penelitian menunjukkan *shared values* merupakan titik sentral yang paling utama dalam 7'S McKinsey model dan menjadi pendorong bagi elemen "S" yang lainnya seperti strategi, struktur organisasi, sistem, staff, skill, style. Perubahan pada salah satu elemen akan berpengaruh terhadap elemen lainnya. Adapun dari sisi kinerja perusahaan sebelum dan sesudah IPO menunjukkan peningkatan yang tercermin dari beberapa indikator keuangan seperti pertumbuhan aset, *Net Interest Income* (NII), *Net Profit*, NPL, LDR, CAR. Sesuai dengan strategi yang telah diformulasikan, perusahaan dalam mengimplementasi strateginya seringkali dihadapkan pada hambatan dan kendala dalam operasionalisasi atau eksekusi strateginya. Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa terdapat beberapa hambatan dalam implementasi strategi antara lain visi dan misi tidak actionable, strategi tidak terhubung ke alokasi sumberdaya perusahaan dan strategi yang tidak terhubung dengan tim departemen dan individu. Adapun Hrebeniak (2006) dalam penelitiannya menyatakan terdapat 5 (lima) hambatan utama dalam mengeksekusi strategi yaitu ketidakmampuan untuk mengontrol efektivitas perubahan dan resistensi yang berlebihan terhadap perubahan, lemah dalam penyusunan strategi, tidak mempunyai pedoman atau

model terhadap dampak dari implementasi strategi, lemah dalam sharing informasi terhadap individu/unit yang bertanggung jawab untuk mengimplementasikan strategi dan ketidakjelasan tanggung jawab dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan dan melakukan suatu tindakan.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk atau Bank BNI merupakan salah satu bank BUMN yang mempunyai tugas sebagai *agent of development* yang berperan secara aktif untuk melayani masyarakat Indonesia secara lebih luas dan mampu menjalankan fungsi intermediasi perbankan. Dalam rangka mendukung tugas dan fungsi perbankan dimaksud, Bank BNI telah membuka beberapa jaringan kantor barunya di seluruh Indonesia sebagai ujung tombak dalam kegiatan usaha bank. Hal ini sejalan dengan salah satu kebijakan perusahaan yang tercantum dalam

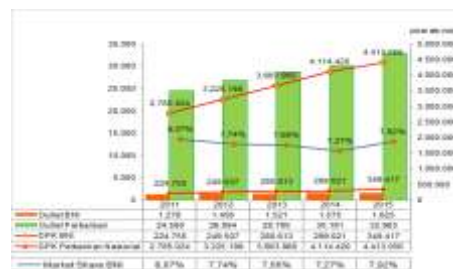
Perumusan Masalah

Sejalan dengan meningkatnya jaringan kantor perbankan nasional, pertumbuhan jumlah outlet Bank BNI selama 5 (lima) tahun terakhir mengalami peningkatan dari semula sebanyak 1.279 outlet pada tahun 2011 menjadi 1.625 outlet di tahun 2015. Dari sisi funding, penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) tercatat sebesar Rp 224,7 Triliun di tahun 2011 meningkat menjadi Rp 349,4 Triliun pada akhir tahun 2015 atau naik sebesar Rp 169,7 Triliun. Pertumbuhan market share DPK di akhir tahun 2015 meningkat menjadi 7,92% sejalan dengan peningkatan DPK. Hal ini berarti bahwa penambahan jaringan outlet memberikan kontribusi terhadap peningkatan DPK. Perkembangan outlet dan DPK BNI

Corporate Plan yaitu kebijakan pengembangan dan optimalisasi outlet sebagai *point of sales*. Menurut Waterman, dkk (1980) Salah satu pendekatan strategi manajemen yang biasa digunakan oleh organisasi untuk melihat efektivitas implementasi strategi adalah melalui pendekatan konsep 7’S McKinsey yang meliputi *Strategy, Structure, System, Style, Staffing, Skill* dan *Shared Values*. Pendekatan ini merupakan sebuah model manajemen yang menguraikan 7 faktor di dalam organisasi untuk melihat seberapa efektif organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan yaitu melalui faktor strategi (*strategy*), struktur (*structure*), sistem (*system*), gaya kepemimpinan manajemen (*style*), sumberdaya manusia (*staffing*), ketrampilan (*skill*), nilai-nilai bersama (*share values*) atau dikenal dengan kerangka teori model 7-S McKinsey *Framework*.

serta perbankan nasional dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 1. Perkembangan Jumlah Outlet dan DPK BNI dan Perbankan Nasional



Meskipun rencana pengembangan jaringan kantor telah dilakukan oleh Bank BNI sesuai dengan Rencana Bisnis Bank (RBB) tiap tahunnya, masih terdapat beberapa hambatan atau kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam implementasi kebijakannya. Implementasi kebijakan perusahaan belum sepenuhnya berjalan dengan baik,

hal ini dapat dilihat dari belum optimalnya eksekusi strategi bisnis berkaitan dengan potensi dan kinerja outlet baru yang dibuka, struktur organisasi outlet yang belum optimal, kendala pemilihan dan kesesuaian penetapan titik lokasi outlet (lokasi outlet yang kurang strategis, harga lokasi sewa outlet yang tinggi, pergeseran pusat bisnis). Adapun dari sisi coverage area dan span of control masih terdapat kendala supervisi dan operasional terutama untuk lokasi outlet yang berada di daerah pelosok atau jauh sehingga akan memberikan dampak risiko operasional dan risiko-risiko lain seperti kasus *fraud*, denda pihak otoritas dan lain-lain yang akan muncul apabila tidak dilakukan pencegahan dan antisipasi melalui pembuatan sistem SOP dan ketentuan yang ketat.

Faktor pendukung infrastruktur teknologi masih perlu ditingkatkan khususnya dalam hal mendukung implementasi pembukaan outlet baru. Dari sisi Sumberdaya Manusia (SDM) masih perlu dilakukan peningkatan kapasitas dan kapabilitas pegawai terkait leadership dan program pelatihan dan pengembangan pegawai termasuk pemahaman visi dan misi organisasi serta internalisasi budaya perusahaan. Berdasarkan hal-hal di atas kiranya perlu dikaji dan ditelusuri lebih lanjut terkait efektifitas implementasi strategi kebijakan pengembangan jaringan kantor di Bank BNI sehingga perumusan masalah yang akan dibahas di penelitian ini adalah :

1. Bagaimana implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?
2. Apa permasalahan dan faktor penghambat yang dihadapi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor ?
3. Bagaimana alternatif strategi yang tepat terkait implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang dibahas di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Menganalisis implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
2. Mengidentifikasi permasalahan dan faktor penghambat yang dihadapi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan jaringan kantor.
3. Menyusun alternatif strategi yang tepat terkait implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ?

II. LANDASAN TEORI

Implementasi Strategi

Strategi merupakan hasil penetapan tujuan jangka panjang perusahaan, pilihan tindakan serta alokasi sumber daya dalam rangka mencapai tujuan strategik perusahaan. Hrebieniak (2006) menyatakan bahwa proses penyusunan formulasi strategi adalah sesuatu yang sulit dilakukan oleh perusahaan, namun demikian lebih sulit lagi untuk membuat implementasi strategi dapat berjalan sesuai rencana dan tereksekusi dengan baik karena dengan implementasi yang tidak efektif maka strategi bisnis pun tidak akan berjalan dengan sukses. Noble (1999) mendefinisikan implementasi strategi sebagai komunikasi, interpretasi, adopsi, pelaksanaan dari perencanaan strategi. Adapun menurut Darmin, dkk (2013) implementasi strategi merupakan proses penerjemahan strategi menjadi inisiatif organisasional melalui desain dan struktur organisasi, perencanaan sumberdaya dan pengelolaan strategik dalam perusahaan. Sedangkan Rajasekar (2014) menyatakan implementasi strategi adalah penghubung antara formulasi strategi dengan evaluasi strategi, hal ini berarti bahwa implementasi strategi menjadi jembatan penghubung yang memegang peranan penting dalam

menentukan keberhasilan dari strategi yang dipilih oleh sebuah organisasi.

Faktor Yang Mempengaruhi Implementasi Strategi

Implementasi strategi merupakan aspek penting dalam manajemen strategi suatu organisasi perusahaan. Hal disebabkan karena keberhasilan perencanaan strategi yang telah dirumuskan sebelumnya tidak akan ada artinya tanpa implementasi yang baik. Noble (1999) menyatakan bahwa kesuksesan implementasi strategi tergantung pada fleksibilitas organisasi dan kemampuan untuk beradaptasi terhadap kondisi perubahan lingkungan dan strategi baru perusahaan, fleksibilitas ini tercermin dari penyesuaian struktur organisasi, gaya kepemimpinan, budaya dalam merespon perubahan dan strategi baru organisasi. Adapun menurut Rajesekar (2014) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat 7 (tujuh) faktor yang mempengaruhi efektivitas implementasi strategi yaitu : leadership (kepemimpinan), ketersediaan dan keakuratan informasi, ketidakpastian (*uncertainty*), struktur organisasi, budaya organisasi, sumber daya manusia dan teknologi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa faktor leadership berpengaruh terhadap implementasi strategi perusahaan, dalam hal ini gaya kepemimpinan dapat memberikan dorongan untuk strategi yang telah disusun, terpeliharanya fokus pekerjaan, terciptanya pemimpin yang memiliki visioner, adanya pemimpin yang bertindak sebagai sebagai agen perubahan. Sedangkan faktor struktur organisasi menjelaskan berkaitan dengan proses pengambilan keputusan, kejelasan peran dan tanggung jawab, alokasi SDM dan tingkat fleksibilitas untuk merespon kondisi-kondisi yang tidak diperkirakan sebelumnya. Faktor pengaruh budaya organisasi menjelaskan serta menyediakan informasi terkait kondisi lingkungan internal dan mentalitas perusahaan yang tercermin dari tingkat keterbukaan organisasi, orientasi pelanggan, kualitas kerja, kecepatan dari

pelaksanaan tugas dan respon terhadap perubahan. Adapun faktor sistem informasi berfungsi sebagai pendukung proses pengambilan keputusan melalui kualitas dan kuantitas dari informasi yang tersedia yang akan digunakan manajemen eksekutif dalam mengambil keputusan tertentu.

Sedangkan menurut Okumus (2003) menyatakan terdapat 11 faktor kunci utama dalam implementasi strategi yaitu : pengembangan strategi (*strategy development*), ketidakpastian lingkungan bisnis (*environmental uncertainty*), struktur organisasi (*organizational structure*), budaya organisasi (*organizational culture*), kepemimpinan (*leadership*), perencanaan operasional (*operational planning*), alokasi sumberdaya (*resource allocation*), komunikasi (*communication*), sumberdaya manusia (*people*), evaluasi (*control*) dan hasil (*outcome*). Dari identifikasi faktor kunci dalam implementasi tersebut maka secara umum elemen-elemen tersebut dapat dikategorikan ke dalam 4 kategori utama yaitu (1) *Strategic content*, yang meliputi strategi yang akan disusun dan dikembangkan dalam formulasi strategi, (2) *Strategic context* (internal) yang meliputi konteks faktor eksternal dan internal seperti ketidakpastian lingkungan bisnis yang mempengaruhi perusahaan dan struktur organisasi, budaya organisasi dan leadership (3) *Operational process*, kategori ini meliputi perencanaan operasional, alokasi sumberdaya, sumberdaya manusia, komunikasi dan evaluasi dan (4) *Outcome*, kategori ini meliputi hasil atau result dari proses implementasi strategi yang sudah disusun sebelumnya.

Menurut Darmin, dkk (2013) menyatakan bahwa kualitas tahap implementasi strategi dan kapabilitas dan pendukung implementasi strategi berpengaruh positif pada kesuksesan implementasi strategi yang pada akhirnya berpengaruh pada kinerja perusahaan. Adapun kualitas tahapan implementasi strategi tersebut terdiri dari 7 (tujuh) tahapan tersebut yaitu kejelasan misi, kejelasan *Corporate Card*,

kejelasan *Key Performance Indikator* (KPI) per posisi, kejelasan *Stretching Target*, kejelasan rencana perbaikan, kompensasi dan penilaian kinerja berbasis KPI dan review bisnis berbasis KPI. Sedangkan kapabilitas pendukung strategi terdiri 9 (sembilan) item yaitu kompetensi karyawan, budaya perusahaan, budaya organisasi, program manajemen, kemampuan perbaikan dan inovasi, kepemimpinan, teknologi informasi, kondisi keuangan dan kantor manajemen strategi.

Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa terdapat beberapa hambatan dalam implementasi strategi antara lain visi dan misi tidak actionable, strategi tidak terhubung ke alokasi sumberdaya perusahaan dan strategi tidak terhubung dengan tim departemen dan individu. Adapun Boiko (2013) menyatakan terdapat beberapa alasan yang dapat menghambat implementasi organisasi yaitu : kurangnya pemahaman tentang strategi, tidak adanya faktor motivasi, lemahnya efisiensi terhadap penggunaan sumberdaya, kurangnya monitoring terhadap output/hasil, ketidakakuratan perencanaan strategi dan kurangnya perhatian terhadap manajemen perubahan.

Implementasi Strategi dalam Konteks Kerangka Kerja Model 7'S McKinsey

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan usahanya harus selalu menyesuaikan strateginya dengan perubahan lingkungan yang berubah dengan cepat. Waterman dan Peters dari perusahaan konsultan bernama McKinsey and Company membuat sebuah model analisis terhadap organisasi yang kemudian dikenal dengan sebutan 7'S McKinsey framework. Pendekatan model ini menggambarkan sebuah model untuk melihat efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya dengan menganalisis 7 (tujuh) elemen faktor yang ada dalam sebuah organisasi yang terdiri dari strategi (strategy), struktur organisasi (structure), sistem (system), gaya kepemimpinan manajemen (style), staff (staffing), ketrampilan (skill), budaya organisasi (shared values). Thomas

J.Peters dan Robert H Waterman (1982) melakukan desain analisis yang lebih kompleks dengan memberikan penekanan bahwa setiap pendekatan yang cerdas dalam pengorganisasian harus mencakup dan saling berhubungan dengan sedikitnya tujuh elemen faktor diatas. Thomas J.Peters dan Robert H Waterman mengelompokkan 7 elemen tersebut dalam 2 (dua) kategori yaitu keras (*hard*) dan lunak (*soft*) yaitu :

1. Kategori Keras : Strategi (*Strategy*), Struktur organisasi (*Structure*), Sistem (*System*)
2. Kategori Lunak : Gaya kepemimpinan manajemen (*Style*), Staff (*Staffing*), Ketrampilan (*Skill*), Budaya Organisasi (*Shared Values*).

Elemen yang dikategorikan “keras” lebih mudah disusun dan diidentifikasi karena manajemen perusahaan dapat secara langsung mempengaruhi yaitu strategi, struktur organisasi dan sistem. Adapun elemen yang dikategorikan “lunak” disini lain dapat lebih sulit untuk dipengaruhi karena berhubungan dengan manusia. Kerangka kerja 7S McKinsey (7S McKinsey Framework) dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :

Gambar 2. Kerangka kerja 7S McKinsey (7S McKinsey Framework)



Sumber : Waterman et al (1980) dalam Structure is not organization

1. Strategy (strategi)

Menurut Hutabarat & Martani (2012) definisi strategi adalah rencana tentang serangkaian manuver, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun tak kasat mata untuk

menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Adapun pengertian Strategic management yang dikemukakan David (2011) memberikan pengertian sebagai *“the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives”*. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa manajemen strategik merupakan suatu proses yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu tahap perumusan strategi (*strategy formulation*), implementasi strategi (*strategy implementation*), dan evaluasi strategi (*strategy evaluation*).

2. Structure (Struktur)

Menurut Wahyudi (1996) organisasi diartikan sebagai kumpulan dari beberapa orang yang secara bersama-sama berusaha mencapai suatu tujuan. Tujuan tersebut hanya dapat tercapai dengan adanya pembagian kerja. Sedangkan Yasin (2002) menyatakan bahwa struktur organisasi sederhana terdiri dari one man/one boss pengawasan yang terbatas, pengelompokan aktivitas organisasi, pengelompokan wewenang dan tanggung jawab secara universal, sementara dalam struktur organisasi yang lebih kompleks keseluruhan aktivitas memiliki ketergantungan dan keterikatan satu sama lain. Dengan demikian struktur organisasi diartikan sebagai pembagian tugas dan koordinasi dalam suatu organisasi. Struktur organisasi juga menunjukkan siapa melaporkan kepada siapa dan bagaimana tugas-tugas dibagi untuk diintegrasikan secara berjenjang (hierarki).

3. System (sistem)

Suatu organisasi agar dapat tumbuh dan berkembang memerlukan sistem dalam aktivitasnya. Sistem dapat diperoleh melalui ciri-ciri yang ada dalam organisasi dan interaksi dari unsur-unsur yang saling terkait dan saling berhubungan dan mempunyai tujuan tertentu. Pendekatan sistem dapat memberikan gambaran bagi manajemen

tentang bagaimana cara memandang organisasi sebagai suatu keseluruhan dan sebagai bagian dari lingkungan eksternal yang lebih luas. Suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan saling tergantung satu sama lain dan apabila berbagai elemen tersebut berinteraksi maka akan membentuk suatu kesatuan yang menyeluruh. Menurut Kaplan (2005) dalam konteks model 7S McKinsey, sistem merupakan prosedur formal dan informal yang digunakan untuk mengelola organisasi termasuk sistem kontrol manajemen, pengukuran kinerja dan sistem reward, perencanaan, penganggaran dan sistem alokasi sumberdaya dan sistem informasi manajemen

4. Style (gaya kepemimpinan)

Gaya kepemimpinan atau biasa disebut leadership dari manajemen perusahaan merupakan hal penting dalam upaya untuk implementasi strategi dalam suatu organisasi. Eksekusi, manajemen perubahan dan jaminan terlaksananya seluruh program serta ketersediaan sarana dan prasana pendukung untuk implementasi strategi memerlukan pemimpin. Menurut Mcshane dan Von (2010) *leadership is about influencing, motivation and enabling other to contribute toward the effectiveness and success of organizations of which they are members*. Berdasarkan pengertian tersebut dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara mempengaruhi, memotivasi dan membantu para anggota atau bawahan untuk dapat memberikan kontribusi secara efektif untuk kesuksesan organisasi. Sedangkan Yasin (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi, mengajak, mengarahkan, merencanakan dan menyusun strategi, memberikan motivasi, mengkoordinasikan, dan menggerakkan para staf/karyawan dibawahnya untuk saling bekerjasama dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi. Perilaku pemimpin dapat dibagi menjadi 3 (tiga) gaya kepemimpinan yaitu :

a. Authoritarian leadership

Tipe *leadership* yang menjelaskan tentang perilaku kerja yang terpusat untuk menyelesaikan pekerjaan. Fokus berdasarkan kemajuan pekerjaan (*work progress*), sistem prosedur kerja (*work procedures*), hambatan yang dapat mencegah tercapainya tujuan. Pemimpin akan menggunakan gaya kepemimpinan ini sesuai dengan situasi dan kondisi yang terjadi walaupun gaya kepemimpinan ini dianggap paling efektif dalam mengatasi krisis.

b. Paternalistic leadership

Tipe gaya kepemimpinan ini menjelaskan perilaku kerja yang terpusat bersamaan dengan perhatian pemimpin kepada para karyawannya. Pemimpin memerintahkan karyawan untuk bekerja keras, namun disisi lain karyawan akan dijanjikan mendapatkan beberapa benefit dari perusahaan seperti jaminan kesehatan dan program pensiun.

c. Participative leadership

Merupakan kombinasi tipe gaya kepemimpinan antara kerja, tugas dan karyawan secara terpusat untuk mengatur staff.

5. Staff (sumberdaya manusia)

Pengelolaan aspek sumberdaya manusia merupakan hal penting dalam mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Implementasi strategi atau kebijakan perusahaan memerlukan dukungan dari pengelolaan aspek sumberdaya manusia sesuai dengan skala prioritas dan kebutuhannya serta strategi yang akan diterapkan oleh perusahaan misalnya apabila perusahaan menerapkan strategi ekspansif maka dari sisi sumberdaya manusia juga memberikan dampak pula yaitu adanya kebutuhan akan staff dalam rangka pelaksanaan strategi dimaksud.

Menurut Sumarwanto (2010), sumberdaya manusia organisasi mengacu pada bagaimana orang dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) SDM dalam bidang struktural

dan fungsional. Adapun dalam upaya meningkat sumberdaya manusia (*staff*) disamping pendidikan dan pelatihan diperlukan juga sistem perencanaan yang baik terkait pola karir dari pegawai serta sistem reward and punishment sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Adapun menurut Waterman et all (1980), *staff* (sumberdaya manusia) sering kali dibagi ke dalam 2 (dua) kategori yaitu *hard area* yang biasanya berkaitan dengan kompensasi (*pay scale*), program pelatihan formal (*formal training programs*) dan sebagainya. Sedangkan *soft area* merupakan hal yang berkaitan dengan moral (*morale*), sikap (*attitude*), motivasi (*motivation*) dan perilaku (*behavior*).

Sedangkan Mawastya (2015) menyatakan bahwa *Staffing is the degree to which management and employee expertise and experience match the jobs that ave to be carried out, the extent to which the personalities in place are capable of working together, and the degree to which there is sufficient diversity among staff to allow opposing and dissenting voices to be heard*. Hal ini dapat diartikan bahwa tingkatan dimana keahlian dan pengalaman manajemen dan karyawan dipadukan dengan pekerjaan yang harus diselesaikan, tingkat dimana seseorang mampu bekerja bersama, dan suatu tingkatan dimana terdapat keragaman yang sesuai diantara karyawan untuk memberikan pertentangan dan perbedaan pendapat yang didengarkan.

6. Skills (keterampilan)

Perusahaan dalam menjalankan kegiatan harus didukung oleh skill yang dimilikinya sehingga dapat memberikan keunggulan dibandingkan dengan para pesaingnya. Menurut Sumarwanto (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa Keterampilan (*skills*) adalah kemampuan untuk mempelajari sebelum menghasilkan sesuatu dengan pengeluaran waktu dan energi secara minimal. Dari pengertian ini dapat

dipahami bahwa suatu organisasi yang sukses harus mampu meningkatkan kemampuannya dalam menghasilkan sesuatu dengan mempelajarinya terlebih dahulu dengan waktu dan energy secara minimal.

Menurut Kaplan (2005) *Skills is the distinctive competencies of the organization; what it does best along dimensions such as people, management practices, processes, systems, technology, and customer relationships.* Dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa skills atau keterampilan merupakan kompetensi khas yang dimiliki oleh organisasi yang berkaitan dengan orang, praktek manajemen, proses, sistem, teknologi dan hubungan dengan pelanggan. Berkaitan dengan hal ini organisasi bisnis dalam aktivitasnya sehari-hari berupaya meningkatkan dan menyelaraskan keterampilan yang dimilikinya melalui manusia, informasi dan modal organisasi lainnya dalam rangka mencapai tujuannya.

7. Shared Value (Budaya organisasi/nilai-nilai bersama)

Nilai nilai bersama dalam organisasi erat kaitannya dengan pembahasan budaya atau kultur organisasi (*organization culture*) karena budaya organisasi memiliki peranan penting dalam mendukung kinerja suatu perusahaan. Menurut Waterman (1980) budaya organisasi (*superordinate goals/shared values*) secara harfiah berarti tatanan yang lebih tinggi atau juga konsep yang membimbing suatu nilai dan aspirasi yang seringkali tidak tertulis yang melampaui pernyataan resmi tujuan perusahaan. Hal ini berarti share value berkaitan dengan budaya organisasi atau nilai-nilai yang dianut dalam perusahaan dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adapun Kaplan (2005) dalam jurnal penelitiannya yang berjudul "*How the Balance Scorecard Complement The McKinsey 7-S Model*" menyatakan bahwa *Shared value is the core or fundamental set of values that are widely shared in the organization and serve as guiding principles of what is important;*

vision, mission, and values statements that provide a broad sense of purpose for all employees. Berdasarkan pengertian tersebut berarti bahwa budaya organisasi merupakan nilai utama atau fundamental yang secara luas akan didistribusikan dalam organisasi dan untuk memberikan bimbingan terhadap visi, misi dan value statement yang tersedia untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Budaya organisasi dalam suatu organisasi berperan signifikan dalam menentukan keberhasilan sumberdaya manusia perusahaan dalam mencapai tujuannya, Disamping itu budaya organisasi juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan manajemen yang pada akhirnya akan berpengaruh pula terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Definisi Jaringan Kantor Bank

Philpott dan Lawrance (2009) mendefinisikan jaringan distribusi bank adalah "*as any delivery method through which a bank can provide service to customer*". Adapun menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.13/27/PBI/2011 tentang bank umum, mendefinisikan jaringan kantor bank adalah kantor bank di dalam negeri yang meliputi kantor cabang, kantor wilayah yang melakukan kegiatan operasional, kantor cabang pembantu, kantor fungsional yang melakukan kegiatan operasional, dan/atau kantor kas dan kantor bank di luar negeri yang meliputi kantor cabang, kantor perwakilan, dan/atau jenis kantor lainnya di luar negeri. Dengan demikian bahwa jaringan distribusi merupakan serangkaian cara atau metode penyampaian produk dan jasa oleh pihak bank dalam memberikan layanan kepada pelanggan.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia, jaringan kantor bank di Indonesia dapat dibedakan menjadi 6 (enam) yaitu :

1. Kantor Wilayah atau biasa disebut Kanwil adalah Bank yang membantu kantor pusatnya melakukan fungsi administrasi dan koordinasi terhadap beberapa cabang di suatu Wilayah tertentu.

2. Kantor Cabang yang biasa disebut KC adalah kantor Bank yang secara langsung bertanggung jawab kepada kantor pusat Bank dengan alamat tempat usaha yang jelas dimana KC tersebut melakukan usahanya.
3. Kantor Cabang Pembantu yang selanjutnya disebut KCP adalah kantor dibawah KC yang kegiatan usahanya membantu KC Induknya dengan alamat tempat usaha yang jelas dimana KCP tersebut melakukan usahanya
4. Kantor Kas yang biasa disebut KK adalah kantor Bank yang melakukan kegiatan pelayanan kas dengan alamat tempat usaha yang jelas dimana KK tersebut melakukan usahanya termasuk memberikan pelayanan kepada nasabah baru
5. Kantor Fungsional yang selanjutnya disebut dengan KF adalah kantor bank yang melakukan kegiatan operasional atau non operasional secara terbatas dalam 1 (satu) kegiatan fungsional.
6. Kegiatan Pelayanan Kas yang selanjutnya disebut dengan KPK adalah kegiatan kas dalam rangka melayani pihak yang telah menjadi nasabah Bank meliputi antara lain :
 - a. Kas Keliling yaitu kegiatan pelayanan kas secara pindah-pindah dengan menggunakan alat transportasi atau pada lokasi tertentu secara tidak permanen antara lain kas mobil, kas terapung atau konter bank non permanen.
 - b. Payment Point yaitu kegiatan dalam bentuk pelayanan pembayaran atau penerimaan pembayaran melalui kerjasama antara Bank dengan pihak lain pada suatu lokasi tertentu seperti untuk pembayaran tagihan telepon, tagihan, gaji pegawai dan/atau penerimaan setoran dari pihak ketiga.
 - c. Perangkat Perbankan Elektronik yang selanjutnya disebut PPE yaitu kegiatan pelayanan kas atau non kas yang dilakukan dengan menggunakan sarana mesin elektronik yang berlokasi baik didalam maupun diluar kantor bank yang dapat melakukan pelayanan antara lain penarikan atau penyetoran tunai, pembayaran melalui

pemindahbukuan, transfer antar bank dan/atau memperoleh informasi mengenai saldo/mutasi rekening nasabah, baik menggunakan jaringan dan/atau mesin milik Bank sendiri maupun kerjasama Bank dengan pihak lain, antara lain Anjungan Mesin Tunai (ATM) termasuk dalam hal ini adalah Automatic Deposit Machine (ADM), dan Eletronic Data Capture (EDC).

Penelitian-Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian-penelitian sebelumnya telah dilakukan berkaitan implementasi strategi dalam organisasi ataupun perusahaan. Rajasekar (2014) dalam penelitian yang meneliti terkait faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi strategi pada perusahaan jasa menyatakan bahwa faktor gaya kepemimpinan (*leadership*) menjadi faktor yang paling penting dalam kesuksesan implementasi strategi, namun demikian faktor lain juga turut mempengaruhi antara lain keakuratan informasi, struktur organisasi, budaya organisasi dan teknologi. Berdasarkan literatur masing-masing diatas. Menurut Darmin dkk, (2013) dalam penelitiannya terkait model implementasi strategi sebagai determinan kinerja perusahaan menyatakan bahwa kesuksesan implementasi strategi ditentukan oleh kualitas tahapan implementasi strategi dan kapabilitas pendukung implementasi strategi yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan, hasil penelitian terhadap 60 perusahaan dari berbagai bidang industri di Indonesia menunjukkan bahwa eksekusi strateginya masih rendah, dalam tahapan implementasi strategi penting untuk memfokuskan perhatian untuk meningkatkan pemahaman strategi karyawan dengan memastikan kejelasan indikator kinerja melalui sosialisasi intensif kepada seluruh karyawan dalam penerapan tahapan implementasi strategi. Sedangkan Yasin (2014) dalam penelitiannya terkait pengaruh budaya organisasi Bank Mandiri dan Bank BRI sebelum dan sesudah IPO serta kontribusinya terhadap kinerja keuangan

bank melalui pendekatan 7'S McKinsey, hasil penelitian menunjukkan *shared values* merupakan titik sentral yang paling utama dalam 7'S McKinsey model dan menjadi pendorong bagi elemen "S" yang lainnya seperti strategi, struktur organisasi, sistem, staff, skill, style. perubahan pada salah satu elemen akan berpengaruh terhadap elemen lainnya. Adapun kinerja perusahaan sebelum dan sesudah IPO menunjukkan peningkatan yang tercermin dari beberapa indikator keuangan seperti pertumbuhan aset, Net Interest Income (NII), Net Profit, NPL, LDR, CAR.

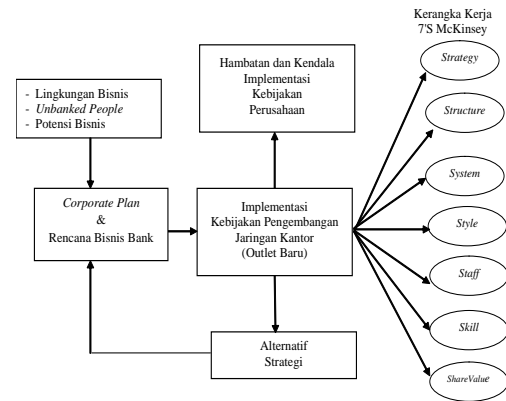
Kerangka Pemikiran Penelitian

Perubahan faktor lingkungan bisnis dan adanya kondisi masyarakat Indonesia yang belum mendapat akses perbankan (World Bank, 2010) memberikan peluang bagi perbankan dengan membuka jaringan kantor baru melalui strategi kebijakan pengembangan jaringan kantor. Tujuan utama pembukaan outlet baru dilakukan perusahaan adalah dalam rangka meningkatkan bisnis bank dengan menggarap potensi bisnis yang ada serta menjangkau area-area potensial yang belum terlayani (*blankspot*) atau dimanfaatkan secara optimal. dengan mempertimbangkan potensi bisnis, lokasi, persaingan, teknis dan aspek lainnya.

Pada penelitian ini, tahap pertama yang dibahas adalah berkaitan dengan implementasi kebijakan yang telah dilakukan Bank BNI dalam beberapa tahun terakhir mulai dari perencanaan, pelaksanaan dan prosedur pembukaan jaringan kantor baru sampai dengan pelaporan ke pihak regulator.

Selanjutnya pembahasan dilakukan dengan menganalisa terkait efektivitas pelaksanaannya dengan mengidentifikasi beberapa hambatan yang dihadapi perusahaan dalam operasional kebijakan pembukaan outlet baru tersebut dan dilanjutkan dengan analisis dengan pendekatan kerangka model 7'S McKinsey sehingga mendapat gambaran yang jelas dan komprehensif yang pada akhirnya dapat dipilih

beberapa alternatif strategi yang tepat rekomendasi untuk perbaikan dimasa mendatang. Berdasarkan hal-hal tersebut diatas maka secara garis besar kerangka pemikiran yang akan dibahas dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar sebagai berikut :



Gambar 5. Kerangka Pemikiran Penelitian

III. METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini proses dan makna (perspektif subjektif) lebih ditonjolkan dan landasan teori dimanfaatkan sebagai pedoman sehingga fokus penelitian sesuai dengan fakta dilapangan. Selain itu landasan teori dapat juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar belakang penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian.

Jenis Data dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang diperlukan dalam penelitian ini dapat dikelompokkan menjadi dua, data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Sumber data primer di dapat dari hasil pengamatan langsung dan wawancara terkait implementasi pengembangan jaringan kantor. Pemilihan informan dalam penelitian kualitatif dilakukan dengan memilih informan kunci yang mengetahui masalah yang akan diteliti

b. Data sekunder

Sumber data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini diperoleh dari penelitian ini diambil dari data penunjang dan data hasil observasi yang berkaitan dengan fokus penelitian data yang bersumber dari studi pustaka,

artikel, jurnal, karya hasil penelitian yang relevan, pendapat-pendapat, komentar-komentar, kutipan-kutipan pembicaraan informal, dan publikasi yang relevan serta business plan perusahaan, Annual Report perusahaan yang telah dipublikasi tiap tahun yang mendukung penelitian.

Adapun metode pengumpulan data dilakukan melalui beberapa cara yaitu (1) pengamatan langsung pada objek penelitian (2) wawancara (3) dokumentasi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan kerangka model teori 7S McKinsey Framework dalam upaya menjawab pertanyaan dalam perumusan masalah penelitian. Menurut Wahyudi (1996) tujuh elemen dalam 7S McKinsey tersebut saling mempengaruhi kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap perubahan, dalam hal ini elemen-elemen tersebut saling berinteraksi satu sama lain sehingga perubahan pada salah satu elemen (misalnya strategi bisnis) tidak akan efektif jika tidak diikuti dengan perubahan/penyesuaian elemen "S" lainnya.

Teknik analisis ini dapat diterapkan pada berbagai situasi dan merupakan sebuah alat (*tools*) yang sangat baik dalam merancang bentuk suatu organisasi, meningkatkan kinerja organisasi, menguji faktor-faktor perubahan pada organisasi, menyelaraskan departemen dan proses serta menentukan strategi yang terbaik untuk organisasi. Pada pelaksanaannya elemen yang dikategorikan "keras" lebih mudah untuk disusun dan diidentifikasi sehingga manajemen dapat secara langsung mempengaruhi yaitu strategi, struktur organisasi dan sistem. Adapun elemen yang dikategorikan "lunak" yaitu *staff*, *skill*, *style* dan *shared value* disisi lain lebih sulit untuk dipengaruhi karena berhubungan dengan orang secara langsung sehingga tergantung dari individu tersebut.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Implementasi Strategi dalam Kerangka Kerja Model 7'S Mckinsey

Pembahasan mengacu pada teori 7-S McKinsey Framework, yaitu: strategi (*strategy*), struktur (*structure*), gaya manajemen kepemimpinan (*style*), sistem (*system*), sumber daya manusia (*staff*), ketrampilan (*skill*), nilai-nilai bersama (*shared values*). 7 (Tujuh) variable tersebut diharapkan dapat memberikan deskripsi terkait implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor Bank BNI.

1. Strategi (Strategy)

Keberhasilan bisnis perusahaan ditentukan oleh perencanaan strategi yang tepat serta efektivitas pelaksanaan operasionalisasi strategi tersebut. Visi dan Misi BNI telah menjadi landasan dan pedoman dalam penyusunan dokumen perencanaan perusahaan. Dalam rangka mencapai target-target yang telah ditetapkan maka Bank BNI merumuskan *Corporate Strategies* yang merupakan formulasi strategi dalam upaya meningkatkan *competitive advantage* BNI dengan mengalokasikan *resources* pada bisnis dan pasar yang menguntungkan.

Implementasi kebijakan pembukaan outlet merupakan concern perusahaan dalam beberapa tahun terakhir, hal ini dilakukan untuk menggarap *blankspot area* yang belum tercover oleh keberadaan outlet BNI yang ada saat ini dan meningkatkan market share perusahaan dengan melakukan penetrasi pada area kerja baru atau area kerja yang dikuasai *peers* bank. Prioritas perusahaan dalam hal kebijakan pengembangan jaringan kantor adalah peningkatan marketshare DPK dan kredit sehingga mendorong pencapaian target bisnis yang telah ditetapkan. Kebijakan ini diharapkan dapat meningkatkan *customer base* perusahaan sehingga dapat mendorong peningkatan volume bisnis dan transaksi yang ada. Dari sisi efektifitas disampaikan bahwa

implementasi kebijakan pembukaan outlet sangat efektif terutama dalam rangka peningkatan bisnis perusahaan khususnya pengumpulan DPK. Berdasarkan data yang dikumpulkan dapat disampaikan bahwa dalam pembukaan jaringan kantor BNI masih terdapat outlet-outlet yang belum optimal dalam menghimpun DPK, namun demikian secara keseluruhan kebijakan ini terbukti dapat mendorong pertumbuhan DPK BNI dari tahun ke tahun dengan rata-rata pertumbuhan minimal 6-10%.

Pengembangan jaringan outlet melalui pembukaan outlet baru masih diperlukan dan relevan untuk kondisi saat ini ditengah isu berkembangnya *digital banking*, hal ini disebabkan karena tingkat penetrasi perbankan terhadap masyarakat masih rendah. Memang untuk beberapa daerah kota besar seperti Jakarta, Medan, Surabaya, Makassar dan Kota lainnya kemungkinan besar digital banking bisa dikembangkan, namun demikian untuk daerah-daerah yang masyarakatnya belum terbiasa dengan teknologi (misalnya *internet banking*) tetap masih diperlukan outlet-outlet untuk nasabah bertransaksi dan datang ke bank terdekat.

Kaplan dan Norton (2001) menyatakan bahwa terdapat beberapa hambatan dalam implementasi strategi antara lain visi dan misi tidak actionable, strategi tidak terhubung ke alokasi sumberdaya perusahaan dan strategi tidak terhubung dengan tim departemen dan individu. Dalam pelaksanaan implementasi strategi, perusahaan tentunya juga menghadapi beberapa hambatan dan tantangan yang dihadapi baik dari sisi perusahaan maupun eksternal. Adapun kendala dari sisi internal perusahaan yaitu terkait permasalahan titik lokasi outlet, dalam hal ini pada prakteknya dilapangan sering kali dihadapkan pada masalah lain kinerja outlet yang belum mencapai target karena pemilihan lokasi kurang tepat dan kompetensi SDM yang kurang cakap, ketidaksesuaian titik lokasi yang akan dibuka untuk outlet baru dengan potensi

bisnisnya, ketersediaan lokasi yang ada dan permasalahan legalitas tempat atau lokasi yang sering kali tidak sesuai aturan (belum ada ijin IMB, sertifikat bermasalah, dll), coverage area yang luas, masih adanya pegawai yang belum memahami bagaimana implementasi strategi perusahaan diturunkan sampai dengan level operasional serta adanya kebijakan (*policy*) dari pemerintah setempat ataupun adanya pergeseran pusat bisnis.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikemukakan bahwa terkait elemen strategi terdapat beberapa hal penting terkait implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor Bank BNI yaitu :

1. Dari sisi *strategic content*, perusahaan telah menyusun secara jelas dan sistematis berkaitan strategi perusahaan secara keseluruhan, hal ini dapat dilihat dari Corporate Plan yang telah ditetapkan melalui sasaran strategis perusahaan dan indikator-indikator kinerja yang akan dicapai termasuk rencana pengembangan outlet yang tercantum dalam Rencana Bisnis Bank (RBB). Arah strategi pengembangan outlet juga sudah cukup jelas yaitu menggarap *blankspot* area yang belum tercover oleh keberadaan outlet BNI dan meningkatkan market share perusahaan dengan melakukan penetrasi pada area kerja baru atau area kerja yang dikuasai peers bank. Sedangkan dari sisi *strategic context* perusahaan telah melakukan penyesuaian (alignment) strategi dan inisiatif strategi/program kerja dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan eksternal dan internal seperti ketidakpastian lingkungan bisnis termasuk persaingan dengan peers, mapping potensi bisnis outlet di daerah yang akan dibuka serta hambatan dan tantangan yang akan dihadapi oleh perusahaan.
2. Walaupun perencanaan strategi telah disusun dengan baik pada pelaksanaannya masih belum berjalan dengan baik hal ini tercermin dari masih adanya kinerja outlet yang

belum sesuai dengan target yang telah diberikan dan belum dioptimalkannya peran jaringan kantor yang ada dalam pengembangan bisnis serta pemahaman pegawai terkait operasionalisasi strategi perusahaan pada level operasional.

3. Dalam pelaksanaan masih sering terjadi permasalahan terkait eksekusi strategi antara lain kinerja outlet yang belum mencapai target karena pemilihan lokasi kurang tepat dan kompetensi SDM yang kurang cakap, ketidaksesuaian potensi bisnis dan premises titik lokasi yang dibuka dengan rencana yang sudah disusun karena kendala keterbatasan ketersediaan titik lokasi dan legalitasnya.

Dengan demikian terdapat hubungan yang terkait antara elemen strategi dengan elemen staff, dalam hal ini pada saat perusahaan menetapkan strategi maka dalam implementasinya harus dipastikan kesiapan dan pemahaman SDM perusahaan terutama di level operasional serta hubungan antar anggota organisasi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

2. Struktur Organisasi (Structure)

Bentuk struktur organisasi perusahaan saat ini sudah sesuai dengan kebijakan dan tujuan perusahaan, penataan organisasi yang dilakukan perusahaan dalam rangka mengakomodir visi dan misi yang telah ditetapkan dan berorientasi pada pengembangan bisnis serta peningkatan kualitas operasi dan layanan. Struktur organisasi perusahaan saat ini di desain sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam pengembangan jaringan, desain organisasi diarahkan untuk menuju organisasi perusahaan yang mengadopsi proses bisnis berdasarkan pendekatan customer centric. serta dilakukan melalui pendekatan ARCI Models (*Accountability, Responsibility, Consulted, Informed*) yang komprehensif, sehingga permasalahan-permasalahan yang ada dalam pengembangan jaringan dapat dieskalasi sesuai tanggung jawab yang ada.

Struktur organisasi dan hierarki telah dilakukan secara jelas membagi struktur organisasi melalui pembentukan Divisi-Divisi atau unit sesuai fungsinya masing-masing, sebagai contoh untuk fungsi pengelolaan dan pengembangan jaringan kantor dikoordinir oleh Divisi Pengelolaan Jaringan (JAL), pengelolaan dan pengembangan produk dikoordinir oleh Divisi Product Management (PDM) dan pelaksanaan fungsi pembangunan jaringan kantor dikoordinir oleh Divisi Pengadaan & Fixed Asset (PFA). Sedangkan untuk pelaksanaan eksekusi pembukaan outlet termasuk eksekusi bisnis dilakukan oleh kantor cabang termasuk kantor cabang pembantu dan kantor kas yang disupervisi oleh kantor wilayah.

Peran dan tanggung jawab serta koordinasi dengan unit lain diatur secara komprehensif dalam ARCI Models yang merupakan penerjemahan dari uraian jabatan masing-masing unit dan posisi yang ada. Dalam hal ini pelaksanaan suatu aktivitas atau kegiatan perusahaan mengacu pada uraian jabatan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari sisi pengambilan keputusan, secara umum pengambilan keputusan dan pengendalian dilakukan secara desentralisasi sesuai dengan level kewenangan yang telah ditetapkan, namun demikian walaupun demikian keputusan yang dibuat tetap dikoordinasikan dengan kantor pusat, dalam hal ini untuk kebijakan pembukaan outlet, keputusan untuk pemilihan titik lokasi diserahkan kepada Wilayah/Cabang yang lebih memahami kondisi daerah serta potensi bisnisnya serta tingkat persaingan yang ada. Adapun untuk cara membuat komunikasi menjadi efektif dan keputusan dapat dibuat dengan cepat dan tepat, perusahaan melakukan komunikasi dan keputusan dilakukan secara formal maupun non formal (rapat koordinasi, surat, memo dan email) serta media komunikasi lainnya yang lebih efektif seperti *whatsapp group*.

Dalam mengimplementasi strategi, dari sisi organisasi perusahaan kendala yang dihadapi yang

menyangkut elemen *structure* yaitu (1) Birokrasi yang panjang walaupun perusahaan telah mendesain struktur organisasi sesuai strategi dan kebutuhan, birokrasi masih terjadi karena banyaknya Divisi dan Unit terkait dalam pengambilan keputusan sehingga dapat menghambat pelaksanaan implementasi strategi (2) dengan adanya birokrasi yang panjang menyebabkan ketidakberanian dalam pengambilan keputusan sehingga keputusan menjadi lebih lama, dalam hal ini misalnya lamanya keputusan penentuan titik lokasi karena masih menunggu proses persetujuan Pimpinan (3) masih belum optimalnya komunikasi dan koordinasi antar unit dalam mendukung kebijakan perusahaan (4) Implementasi organisasi yang belum standar dan masih sering terjadi tumpang tindih di level operasional.

Okumus (2003) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan implementasi strategi adalah struktur organisasi. Struktur organisasi menyangkut pada bentuk organisasi, tugas dan tanggung jawab, distribusi kekuasaan dan pengambilan keputusan serta prosedur yang ada dalam perusahaan. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dikemukakan bahwa pada elemen struktur organisasi terdapat beberapa hal penting terkait implementasi kebijakan perusahaan yaitu :

1. Struktur organisasi sudah didesain sesuai dengan fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi perusahaan melalui pendekatan ARCI Models (Accountability, Responsibility, Consulted, Informed) dan disesuaikan dengan kebutuhan dan dinamika organisasi. Berdasarkan struktur organisasi yang ada, terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas dalam melaksanakan tugasnya, penempatan karyawan sudah sesuai dengan deskripsi (analisis) pekerjaan, serta struktur organisasi yang ada saat ini mendukung terlaksananya koordinasi yang baik antar bagian
2. Dari sisi komunikasi dan koordinasi antar unit atau departemen lain,

dilakukan secara formal maupun informal sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya masing-masing. Pengambilan keputusan organisasi dilakukan secara desentralisasi sesuai dengan level kewenangan yang telah ditetapkan.

3. Namun demikian dalam pelaksanaannya masih belum optimal terlihat masih adanya permasalahan terkait pengambilan keputusan yang masih terlalu lama dan adanya tumpang tindih dalam pelaksanaan di level operasional, dalam hal ini masih adanya ketidakpahaman pegawai terhadap peran dan tanggung jawabnya serta resisten terhadap perubahan lingkungan dan strategi.

3. Sistem (System)

Suatu sistem terdiri dari elemen-elemen yang berhubungan dan bergantung satu dengan yang lain, guna menjalankan kegiatan atau aktivitas secara tepat dalam suatu organisasi maka diperlukan langkah-langkah yang sistematis dalam bentuk prosedur. Bank BNI dalam aktivitasnya mempunyai mekanisme sistem dan prosedur yang telah disusun secara sistematis dan terkodifikasi. Sistem dan prosedur (SOP) yang dimiliki perusahaan di desain secara detail untuk mengatur setiap langkah kerja yang dijalankan, termasuk pengukuran tingkat keberhasilannya. Perusahaan memiliki beberapa sistem dan infrastruktur untuk mendukung kegiatan operasionalnya antara lain sistem pengelolaan dan informasi pegawai (*Human Capital Management System*), sistem pengelolaan dan pemantauan risiko (Periskop), sistem budgeting dan lain-lain. Adapun dari sisi eksternal perusahaan dalam pelaksanaan kegiatannya mengacu pada ketentuan dan peraturan dari pihak regulator seperti Peraturan OJK, Bank Indonesia dan lainnya.

Dari sisi pelaksanaannya dalam implementasi pengembangan jaringan kantor, perusahaan tetap mengacu pada ketentuan internal dan pihak regulator (OJK, BI), untuk memitigasi risiko

operasional setiap periodik outlet-outlet wajib menyampaikan laporan yang berkaitan dengan risiko yang mungkin terjadi di unitnya melalui sistem periskop mulai dari kantor cabang sampai dengan tingkat kantor pusat. Untuk pelaksanaan pembukaan jaringan kantor baru, bank selalu dan wajib menyampaikan kepada OJK terkait rencana dan realisasinya setiap triwulan. Adapun pengukurannya ketaatan atas sistem dan prosedur diukur dengan minimalisasi pelanggaran atas sistem dan prosedur, baik dari sisi frekuensi maupun nominal dalam hal ini ukurannya dapat dilihat antar lain jumlah fraud yang terjadi, jumlah komplain nasabah, jumlah kerugian risiko operasional bank. Sistem dan SOP yang mengatur secara detail langkah-langkah kerja harus dilakukan dan ditaati setiap unit operasional, sehingga hal-hal atau aktivitas diluar sistem dan SOP yang ada menjadi suatu pelanggaran yang menjadi obyek audit.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan dapat disampaikan bawah terkait peran kontrol dalam organisasi dan cara memonitornya, peran kontrol dalam organisasi dilakukan oleh atasan langsung pegawai dan lini manajemen senior. Monitor dan evaluasi terhadap peran kontrol organisasi dilakukan baik secara berkala maupun insidental oleh unit kontrol internal yang bersifat independen. Adapun terkait sistem *reward*, perusahaan menerapkan sistem *reward* dalam organisasi yang ada antara lain reward terhadap non sales people dengan memberikan quartely reward yaitu pemberian *financial reward* secara berkala yang mengacu pada kinerja perusahaan dan pencapaian kinerja staf/pegawai dalam organisasi dan annual reward yaitu pemberian reward setiap berakhirnya tahun berjalan yang didasarkan pada *performance* perusahaan dan pencapaian kinerja staf/pegawai dalam organisasi, sedangkan untuk *reward* terhadap *Sales People* diberikan *reward* melalui mekanisme pemberian reward terhadap pencapaian bulanan sales people atas target yang telah dibebankan.

Hambatan atau kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya berkaitan dengan sistem dan prosedur adalah konsistensi ketaatan anggota organisasi/pegawai terhadap sistem dan prosedur dan masih belum optimalnya pemahaman pegawai terhadap sistem dan prosedur yang ada. Berdasarkan hasil diskusi disampaikan bahwa dalam aktivitas pekerjaan di perusahaan masih terjadi fraud dan kerugian akibat penyimpangan dan kesalahan yang tidak sesuai dengan ketentuan baik yang bersifat internal maupun eksternal. Sebagai contoh adanya pembobolan dan pencairan dana nasabah oleh pihak yang tidak seharusnya, dalam hal ini terjadinya kasus dan kerugian memberikan dampak risiko perusahaan antar lain risiko reputasi dan operasional. Contoh lain adalah terkait pembukaan outlet baru, perusahaan mendapat teguran dan denda oleh pihak regulator (BI), hal ini terjadi karena keterlambatan pelaporan pihak bank pada saat outlet baru sudah beroperasi yang bisa berdampak pada risiko kepatuhan.

Noble (1999) menyatakan bahwa sistem kontrol dalam organisasi merupakan keputusan penting, dalam hal ini sistem kontrol merupakan cara untuk mengukur kinerja selama periode pelaksanaan dan setelah proses implementasi dilaksanakan. Sistem kontrol juga harus mempertimbangkan fleksibilitas sesuai dengan kebutuhan dalam rangka mendukung implementasi strategi. Berdasarkan kondisi perusahaan terdapat beberapa hal penting terkait sistem dan prosedur yang ada di Bank BNI yaitu perusahaan telah memiliki standar yang jelas dan sistematis melalui sistem dan prosedur yang dimiliki oleh perusahaan termasuk juga pengukuran serta evaluasi pemantauannya sehingga hal ini dapat membantu pegawai dalam mendukung implementasi kebijakan perusahaan sesuai dengan tujuan organisasi. Adapun untuk peran kontrol dan sistem reward yang ada sangat penting peranannya untuk memastikan sistem dan prosedur yang dimiliki oleh perusahaan sudah berjalan dengan baik

sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

Namun demikian walaupun perusahaan sudah memiliki standar melalui sistem dan prosedur yang ada masih terdapat hambatan dalam pelaksanaannya yaitu terkait konsistensi ketaatan anggota organisasi/pegawai dan kurangnya pemahaman pegawai terhadap sistem dan prosedur serta efektivitas pelaksanaan monitoring kontrol di level operasional. Dalam hal ini masih adanya kasus *fraud* yang terjadi baik bersifat eksternal dan internal, denda dari pihak regulator mencerminkan sistem dan prosedur yang ada di perusahaan tetap harus ditingkatkan baik dari sisi tools, ketentuan dan sumberdaya manusia (SDM). Dengan demikian elemen sistem dan prosedur harus diikuti dengan pemahaman dan konsistensi pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya sehingga implementasi strategi dapat berjalan sesuai rencana.

4. Gaya Kepimpinan (Style)

Gaya kepemimpinan (*style*) dari manajemen pada organisasi perusahaan sangat penting peranannya untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam rangka mendukung kebijakan perusahaan peran pemimpin perusahaan memotivasi, berinteraksi dan mengontrol bawahan yang menjadi subordinatnya dilakukan melalui komunikasi secara intensif. Berdasarkan hasil wawancara terkait implementasi kebijakan, pemimpin perusahaan secara jelas dan tegas berupaya mendorong pengembangan jaringan outlet dan optimalisasi bisnis outlet guna peningkatan *marketshare* dan *customer base* yang dimiliki guna pencapaian target bisnis yang ditetapkan. Adapun untuk proses pengambilan keputusan manajemen perusahaan dilaksanakan melibatkan anggota tim untuk memberikan pertimbangan, masukan dan alternatif terhadap sesuatu hal. Sebagai contoh terkait keputusan pemilihan titik lokasi outlet seringkali pemimpin berdiskusi dengan bawahannya untuk mendapatkan

gambaran yang komprehensif, namun demikian keputusan tetap berada pada pemimpin perusahaan dengan atau tanpa memperhatikan pertimbangan-pertimbangan yang diberikan oleh anggota tim

Berdasarkan hasil pengamatan Pimpinan perusahaan juga sering kali melakukan supervisi langsung terhadap outlet-outlet BNI yang ada di daerah-daerah untuk mencari tahu dan mengidentifikasi permasalahan-permasalahan yang ada langsung di lapangan serta memberikan arahan dan motivasi kepada pegawai bagaimana mencapai target dan solusi penyelesaian masalahnya. Hal ini mengindikasikan bahwa pimpinan perusahaan berusaha menjadi role model bagi bawahannya.

Walaupun Pemimpin Divisi telah mempunyai komitmen dan memotivasi serta melakukan komunikasi terhadap supervisinya dalam pencapaian target dan operasional, namun demikian terdapat kendala yang dihadapi terkait implementasi kebijakan adalah khususnya dilevel operasional perbedaan *mindset* (pola pikir) antar pimpinan outlet terhadap kebijakan perusahaan dan gaya kepemimpinan serta leadership yang berbeda antara satu dengan yang lain.

Rajasekar (2014) menyatakan bahwa *style* berpengaruh terhadap kesuksesan implementasi strategi. Keberhasilan implementasi kebijakan perusahaan tidak terlepas dari komitmen dan leadership dari manajemen perusahaan. Dalam hal ini komitmen yang tinggi dari pimpinan terhadap perubahan dan perbaikan atas strategi akan menjadi faktor utama keberhasilan dalam implementasi kebijakan. Berdasarkan penjelasan dan pengamatan dapat disampaikan bahwa gaya kepemimpinan perusahaan cenderung ke arah *participative leadership* dan *achievement oriented*, pimpinan perusahaan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan suatu tugas dan pekerjaan, hal ini terlihat dari gaya kepemimpinan perusahaan yang kuat untuk menuntun anggotanya dalam mencapai target-target yang ditetapkan namun disisi lain gaya kepemimpinan di

perusahaan tidak otoriter terhadap karyawannya, manajemen juga meluangkan waktu untuk berdiskusi dengan anggotanya sesuai dengan kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya, pemimpin perusahaan mau terlibat langsung dengan permasalahan yang terjadi di operasional dengan cara melakukan supervisi langsung dan mencari masukan yang nyata dalam penyusunan strategi yang ada dan penanganan terhadap permasalahan yang menjadi penghambat dalam pencapaian target bisnis.

5. Sumberdaya Manusia (Staff)

Sumarwanto (2010) sumberdaya organisasi mengacu pada bagaimana karyawan dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian dalam bidang struktural dan fungsional. Dalam menghadapi tantangan bisnis yang semakin kompetitif, Bank BNI telah menerapkan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang disebut dengan BNI *Human Capital Architecture*. Arsitektur pengelolaan SDM tersebut menjadi dasar pengembangan berbagai strategi pengelolaan sumber daya manusia yang diharapkan mampu beradaptasi dan mendukung strategi bisnis perusahaan. Peningkatan kemampuan dan kualitas SDM dilakukan untuk mendukung kebutuhan organisasi dan strategi bank melalui program-program yang terstruktur dan terencana dalam meningkatkan kompetensi dan kapabilitas pegawai.

Program pengembangan pegawai mengacu kepada Talent Management yang merupakan proses dalam mempersiapkan, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai agar dapat berprestasi dan berkinerja unggul baik pada masa kini maupun di masa yang akan datang sejalan dengan Visi, Misi serta Budaya Kerja BNI. Ruang lingkup Talent Management BNI dimulai dari saat masuknya pegawai yang terdiri dari tahap *Talent Acquisition*, *Talent Classification*, *Talent Development*, *Talent Mobility* dan *Talent Retention*.

Tahap awal untuk mewujudkan ini adalah melalui proses rekrutmen pegawai (*Talent Acquisition*), proses rekrutmen dilakukan melalui sistem lokal dan nasional. Adapun untuk pemenuhan pegawai juga dilakukan melalui sumber internal yaitu melalui jalur *Officer Development Program (ODP)* maupun *Asisten Development Program (ADP)*

Program pengembangan karir pegawai mengacu kepada talent classification dan talent mobility dari setiap pegawai. Acuan ini pada dasarnya dilakukan untuk melihat kemampuan pegawai pada jabatan atau posisi tertentu dan sesuai kriteria yang telah ditetapkan yaitu *Club 46*, *Promotable*, *Solid Contributor*, *Sleeping Tiger* dan *Unfit*.

Namun demikian walaupun perusahaan telah memiliki strategi pengelolaan Sumberdaya Manusia hal ini masih belum optimal, berdasarkan hasil wawancara masih terdapat beberapa kendala dalam pelaksanaannya yaitu ketaatan dan konsistensi staff dalam menyampaikan hasil pencapaian kinerja yang *fair* sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dan resistensi staff dalam mengimplementasikan kebijakan sistem penilaian kinerja yang berdampak pada penurunan motivasi staff dalam pencapaian target bisnis perusahaan.

b. Analisis Elemen Sumberdaya Manusia (SDM)

Berdasarkan uraian diatas, terdapat beberapa hal penting berkaitan elemen SDM. Perusahaan telah memiliki perencanaan SDM yang matang, hal ini terlihat dari dibuatnya *Human Capital Architecture* untuk menjawab tantangan dan mendukung strategi maupun kebijakan organisasi. Untuk mendapat kualitas pegawai yang baik, perusahaan telah menetapkan pola perekrutan dengan melihat kemampuan dan kompetensi calon pegawai yang akan menempati jabatan atau posisi tertentu. Adapun untuk pengembangan pegawai, perusahaan sudah mempunyai acuan melalui *talent classification* dan *talent mobility* serta mempunyai sistem penilaian kinerja pegawai sesuai dengan pencapaiannya. Sedangkan untuk memberikan kenyamanan kepada

pegawai, perusahaan mempunyai mekanisme untuk penempatan pegawai melalui kriteria preferensi *location fit*. Walaupun demikian hal ini masih belum optimal yang terlihat dari masih adanya pegawai yang belum memberikan hasil kinerja sesuai tugas dan tanggung jawabnya dan resistensi pegawai terhadap sistem penilaian kinerja.

6. Ketrampilan (Skill)

Dalam rangka menjawab tantangan persaingan industri perbankan yang semakin ketat, kunci keberhasilan yang paling utama adalah dengan memiliki *human capital* dengan kompetensi terbaik dan handal pada situasi dan kondisi apapun. Hal ini dapat dilakukan melalui pembentukan karakter dan kemampuan intelektual dengan memberikan berbagai pendidikan dan pelatihan baik yang bersifat hard skill ataupun soft skill sesuai dengan kompetensi pegawai. Berdasarkan hasil wawancara disampaikan bahwa untuk mendukung kebijakan pengembangan jaringan kantor harus diikuti dengan pengembangan SDM yang mengoperasikan outlet tersebut, dalam hal ini sebelum menempati posisinya, harus dipastikan tenaga/pegawai yang ada telah mendapatkan pelatihan untuk memenuhi standar kapabilitas yang dibutuhkan untuk menjalankan fungsinya. Beberapa standarisasi kapabilitas yang dilakukan antara lain melalui pemberian pendidikan dan pelatihan Brevet tenaga *frontline*, *Branch Operation Management* kepada pimpinan outlet, Brevet perkreditan kepada unsur pimpinan Cabang, Brevet tenaga penjualan (*selling skill*, *business acumen*) serta pengembangan leadership.

Elemen skill dalam implementasi strategi memiliki kaitan dalam kesuksesan implementasi strategi. Kendala yang dihadapi dari elemen skill adalah terkait masih belum optimalnya pelatihan dan peningkatan kompetensi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya dan rencana program pendidikan dan pelatihan yang belum

sesuai dengan kebutuhan dan strategi organisasi.

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan terdapat beberapa hal penting yaitu :

1. Perusahaan telah membuat standarisasi kapabilitas SDM untuk meningkatkan kapasitas dan kapabilitas melalui pemberian pendidikan dan pelatihan baik yang bersifat hard skill maupun soft skill.
2. Anggaran pendidikan dan pelatihan yang dipersiapkan sesuai dengan kebutuhan dan rencana perusahaan, namun demikian anggaran pendidikan dan pelatihan tersebut hendaknya juga diikuti oleh peningkatan kemampuan pegawainya dan bukan hanya sebagai aktivitas rutin saja, dalam hal ini efektivitas pelatihan yang diberikan harus mampu memberikan ketrampilan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
3. Keberhasilan program peningkatan skill pegawai melalui *asesment* yang dilakukan akan mendukung terhadap pencapaian strategi dan kebijakan organisasi, dengan demikian pemberian pendidikan dan pelatihan diberikan sesuai dengan tujuan kebutuhan organisasi.

7. Budaya Organisasi (Shared Value)

Dalam rangka mendukung strategi dan kebijakan perusahaan, perusahaan memiliki pedoman nilai yang harus dipahami dan dilaksanakan oleh setiap anggota organisasi, dalam hal ini Bank BNI telah mempunyai budaya kerja yakni Prinsip 46 yang merupakan tata nilai budaya kerja BNI dan sebagai pedoman perilaku bagi segenap anggota organisasi di BNI. Nilai budaya kerja merupakan landasan bagaimana perusahaan tujuannya, dalam hal ini nilai-nilai yang terkandung di dalam budaya kerja ini, diharapkan akan dapat mendukung pencapaian Visi dan Misi BNI untuk senantiasa unggul dalam layanan dan kinerja karena mencerminkan keinginan sungguh-sungguh dan komitmen yang kuat dari

insan BNI untuk memberi yang terbaik kepada seluruh pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) baik internal maupun eksternal.

Alternatif Strategi

Setelah melakukan analisis terkait implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya dengan pendekatan 7'S McKinsey, maka selanjutnya disusun alternatif strategi yang tepat untuk penetapan kebijakan selanjutnya. Adapun beberapa inisiatif strategi yang dapat dilakukan perusahaan berkaitan dengan kebijakan ini yaitu :

1. Elemen Strategi

Adanya kondisi masyarakat Indonesia yang belum mendapat akses perbankan, potensi bisnis di daerah yang belum digarap serta perkembangan teknologi dan perubahan memberikan peluang bagi perbankan khususnya Bank BNI untuk meresponnya, untuk itu strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah :

(1) memperluas pasar melalui pengembangan jaringan kantor (2) mengembangkan Digital Outlet melalui *Customer Experince* (3)

Pemilihan lokasi yang selektif melalui mapping potensi bisnis area sekitar outlet (4) optimalisasi pengembangan bisnis melalui jaringan unorganik agen 46 (*branchless banking*) dan (5) kerjasama dengan pihak lain melalui aliansi strategis

2. Elemen Struktur Organisasi

Berkaitan dengan elemen structure, maka alternatif strategi yang dapat dilakukan adalah dengan menciptakan desain organisasi yang mengacu pada kebutuhan organisasi namun tetap mempertimbangkan kondisi-kondisi yang terjadi di level operasional serta arah strategi organisasi, dalam hal ini aligment struktur organisasi perusahaan dan strategi baik di tingkat kantor pusat dan operasional harus seirama dan efektif dalam pelaksanaannya.

3. Elemen Sistem dan Prosedur

Sistem dan prosedur yang ada saat ini sudah cukup baik dari kejelasan langkah-langkah kerja dan tools serta infrastruktur yang mendukung kebijakan perusahaan, namun demikian mengingat masih adanya kendala dalam pelaksanaannya antara lain kasus *fraud*, denda BI, maka strategi yang dapat dilakukan khususnya berkaitan dengan kebijakan pengembangan jaringan kantor dengan meningkatkan supervisi dan peran kontrol terhadap aktivitas-aktivitas pekerjaan serta monitoring secara periodik khususnya untuk aktivitas yang mempunyai dampak risiko tinggi serta meningkatkan pemahaman pegawai terhadap risk culture melalui sosialisasi dan pelatihan yang konsisten.

4. Elemen Gaya Kepemimpinan (*style*)

Style manajemen perusahaan sudah cukup baik, hal ini terlihat dari arahan yang jelas dan motivasi kepada bawahan serta koordinasi dengan unit lain dilakukan secara periodik untuk pencapaian target bisnis, proses pengambilan keputusan dilakukan dengan melibatkan bawahan, Walaupun demikian masih terjadi kendala dalam pelaksanaannya, untuk itu alternatif strategi yang dapat dilakukan adalah dengan Peningkatkan efektivitas kepemimpinan melalui pemahaman visi dan strategi perusahaan, dalam hal ini adanya perbedaaan *mindset* dan *leadership* pimpinan outlet harus menjadi perhatian perusahaan dengan cara komunikasi yang efektif terkait visi dan misi perusahaan serta operasionalisasinya di level unit.

5. Elemen Staff

Perencanaan dan strategi SDM elemen staff di perusahaan sudah cukup jelas melalui *Human Capital Architecture*, dalam rangka mendukung kebijakan perusahaan strategi yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan produktivitas dan engagement pegawai melalui identifikasi dan mapping pegawai untuk mendapatkan pegawai berkualitas untuk ditempatkan di unit operasional dan penyusunan sistem penilaian hasil kinerja yang objektif, dalam hal ini untuk memotivasi pegawai

sistem penilaian didasarkan pada output kinerja pegawai secara objektif dan mempertimbangkan prinsip fairness.

6. Elemen Ketrampilan (skill)

Guna mendukung kebijakan pengembangan jaringan kantor maka harus diikuti dengan kualitas SDM yang mengelola outlet tersebut, adapun strategi yang dapat dilakukan adalah melalui peningkatan kompetensi dan kapabilitas pegawai melalui pemberian pelatihan yang bersifat hard skill dan soft skill khususnya peningkatan kemampuan pegawai untuk mendukung tugas dan pekerjaan di level operasional secara konsisten seperti selling skill, leadership, Brevet kredit dan operasional dan sebagainya.

7. Elemen Budaya Organisasi (*shared value*)

Guna memenangkan persaingan maka setiap organisasi harus memiliki nilai-nilai bersama yang menjadi pedoman pegawai sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Bank BNI telah mempunyai nilai-nilai tersebut melalui nilai Prinsip 46, budaya kerja ini menjadi landasan kebijakan dan aturan yang mengarahkan perilaku individu didalam perusahaan, adapun strategi yang dapat dilakukan adalah meningkatkan budaya kerja melalui internalisasi budaya perusahaan dalam aktivitas pekerjaan pegawai, dalam hal ini pegawai senantiasa menampilkan perilaku yang sejalan dengan budaya perusahaan. Peran sosialisasi dan pembinaan pegawai harus terus dilakukan untuk mendukung internalisasi budaya kerja.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Sesuai dengan hasil analisis dan pembahasan terhadap implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor perusahaan melalui pendekatan kerangka model 7's McKinsey yang meliputi Strategy, Structure, System, Style, Staffing, Skill dan Shared Value didapat beberapa hal penting terkait efektivitas

implementasi kebijakan perusahaan yaitu :

1. Implementasi strategi melalui kebijakan pengembangan jaringan kantor pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk secara umum telah dilaksanakan dengan baik sesuai tujuan perusahaan. Pada saat pelaksanaannya terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor perusahaan yaitu strategi, struktur organisasi, sistem dan prosedur, skill dan SDM, gaya kepemimpinan serta budaya organisasi. Implementasi strategi dilaksanakan sesuai dengan yang tercantum dalam Corporate Plan perusahaan, struktur organisasi yang ada di desain sesuai fungsi yang ada dalam organisasi perusahaan dan disesuaikan dengan kebutuhan serta dinamika organisasi, sistem dan prosedur yang dimiliki telah memiliki standarisasi dan sistematis, gaya kepemimpinan manajemen mempunyai komitmen yang tinggi dengan memberikan arahan dan motivasi dan kemampuan untuk beradaptasi terhadap kondisi perubahan lingkungan dan proses pengambilan keputusan yang melibatkan bawahan serta menjadi role model bagi bawahan, perencanaan SDM yang baik melalui Human Capital Architecture, standarisasi kapabilitas SDM dalam rangka meningkatkan kapasitas dan kapabilitas pegawai serta adanya internalisasi budaya organisasi yang kontinyu untuk mencapai visi perusahaan. Elemen-elemen ini baik yang bersifat hard maupun soft mempunyai keterkaitan satu sama lain dan akan berdampak kepada keberhasilan implementasi strategi perusahaan secara keseluruhan.
2. Identifikasi permasalahan dan faktor penghambat yang dihadapi perusahaan dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan jaringan kantor yaitu belum optimalnya kinerja outlet dalam pencapaian target, masih adanya birokrasi yang panjang dan

lemahnya koordinasi antar unit, masih adanya ketidakpatuhan pegawai terhadap sistem dan prosedur perusahaan, adanya resistensi terhadap sistem penilaian kinerja, belum optimalnya pelaksanaan pelatihan dan hasil kinerja yang diharapkan dan konsistensi penerapan budaya organisasi di setiap unit kerja.

3. Alternatif strategi yang dapat digunakan dalam implementasi strategi perusahaan yaitu perluasan pasar dan pengembangan digital outlet, desain organisasi yang fleksibel sesuai kebutuhan organisasi, meningkatkan supervisi dan peran kontrol, meningkatkan efektivitas leadership, meningkatkan produktivitas dan engagement pegawai, meningkatkan kompetensi dan kapabilitas pegawai serta meningkatkan budaya kerja melalui internalisasi budaya perusahaan.

Saran

Bertitik tolak dari hasil temuan pada penelitian ini, maka disaran kepada perusahaan yaitu :

1. Keberhasilan implementasi kebijakan perusahaan harus didukung oleh elemen 7'S yang ada dalam organisasi. Perubahan suatu kebijakan (misalnya elemen strategi) perusahaan hendaknya selalu diikuti dengan penyesuaian/perubahan pada elemen lainnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.
2. Identifikasi permasalahan dan faktor penghambat yang dihadapi oleh perusahaan dalam mengimplementasikan kebijakan pengembangan jaringan kantor hendaknya selalu dilakukan evaluasi secara periodik dan komprehensif serta menjadi *lesson learn* untuk perbaikan kebijakan perusahaan dimasa mendatang.
3. Sesuai dengan kondisi dan permasalahan yang dihadapi maka perlu dilakukan beberapa inisiatif

strategi untuk *improvement* perusahaan antara lain : (1) kebijakan pengembangan ke depan harus mengarah pada produktivitas outlet dan digital banking (2) peran pimpinan dan supervisi kontrol terkait risiko operasional perusahaan harus menjadi perhatian (3) perencanaan dan pengembangan SDM harus disesuaikan dengan kompetensi dan kapabilitas pegawai (4) perlunya membangun budaya kerja secara konsisten di setiap unit kerja.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu (1) Analisa implementasi kebijakan pengembangan jaringan kantor hanya didasarkan pada konteks kerangka model pendekatan 7S *McKinsey*; (2) Analisis didasarkan pada hasil pengamatan dan wawancara pada informan perusahaan sehingga dapat berbeda kondisinya antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

Annual Report. PT. Bank Negara Indonesia (persero) Tbk

Badan Pusat Statistik (2015). *Statistical year book of Indonesia* 2015.

Boiko, Iryna (2013). *Instruments of implementing the enterprises strategy*. Journal Economic & Sociology, Volume 6 No.2.

Coughlan, Anne; Erin Anderson; Louis W.Stern; Adel I.E (2001). *Marketing Channels: 5 edition* Prentice Hall Inc, Upper Saddle River. New Jersey.

Darmin, Muhammad Ahmad Pella, dkk (2013). *Model implementasi strategi sebagai determinasi kinerja perusahaan*. Jurnal Manajemen Teknologi. Volume 12 No.1. Institut Teknologi Bandung.

- David, Fred R, (2011), *Strategic management, concept and cases*. 13 edition, Pearson-Prentice Hall International.
- Dzulfikar, Al Alifadi, (2014). *Identifikasi hambatan implementasi strategi melalui model 7S Mckinsey di PT Awam Bersaudara*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Vol 2, No 1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
- Ferdinand, Augusty (2014). *Metode penelitian manajemen: pedoman penelitian untuk penulisan Skripsi, tesis dan disertasi ilmu manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hutabarat, Jemsly dan Martani Huseini, (2012). *Strategi: pendekatan komprehensif dan terintegrasi, strategic excelent dan operational excelent secara simultan*. Jakarta Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Hrebiniak, L.G. (2006). *Obstacles to effective strategy implementation*. Organizational Dynamics, Vol.35 No.1 pp 12-31.Elsevier Inc.
- Johnson, Gerry dkk (2008), *Exploring Coporate Strategic*; 8 edition, Pearson-Prentice Hall International.
- Kaplan, Robert S. (2005). *How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model*.Strategy & Leadership, Vol. 33 (3), 41 – 46.
- Kaplan,R.S & Norton D.P (2001). *The strategy focused organization : how balance scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kotler, P & Armstrong,G (2012). *Principle of marketing* (14 edition).USA: Pearce Education, Inc.
- Mawastya, Tony (2015). *Analisis implementasi strategi pengembangan pasar dengan pendekatan model 7S Mckinsey (studi kasus badan usaha milik desa unit bisnis pasar desa di desa gedok wetan, kecamatan turen, kabupaten malang)*. Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB Vol 2, No 1, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
- Mcshane & Von Glinow (2010). *Organizational Behavior (emerging knowledge and practice for realworld)* 5th edition. McGraw-hill.Companies.
- Noble,Charles H (1999). *The eclectic roots of strategy implementation research*. Journal of Business Research , Volume 45 No.2 pp. 119-134
- OJK. (2016). *Statistik Perbankan Indonesia*. Vol 14 No.1 Departemen Perizinan & Informasi Perbankan, Otoritas Jasa Keuangan,Jakarta.
- Okumus, Fevzi (2003). *A framework to implement strategies in organizations*. MCB UP Limited.
- Philpott, Kevin & Lawrence Dooley (2009). *Channel Innovation in the Retail Banking Sector: Best Practice Initiative, Customer-orientation and Emerging Strategic Foci*.International Journal of Art and Sciences Vol 3 No.2:pp 66-82.
- Peraturan Bank Indonesia No.14/26/PBI/2012 tanggal 27 Desember 2012 tentang Kegiatan Usaha dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank.
- Peraturan Bank Indonesia No.12/21/PBI/2010 tentang Rencana Bisnis Bank.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.13/27/PBI/2011 tentang Bank Umum.

- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (PJOK) No.19/POJK.3/2014 tentang Layanan Keuangan tanpa Kantor Dalam Rangka Keuangan Inklusif.
- Pearce,J,&Robinson,R.(2007). *Strategic management: formulation, implementation control*. 10th ed. London: Irwin Publishers.
- Prasetyo, Hery & Sony Sunaryo (2005). *The branch expansion and the performance of the banks : the case of indonesia, buletin ekonomi moneter dan perbankan*, Vol.18 No.1, Departemen Riset Kebanksentralan, Bank Indonesia.
- Rajasekar, J (2014). *Factor affecting efective strategy implementation in service industry: a study of electricity distribution companiesin the sultane of oman*.International Journal of Business and Social Science.
- Rodesva, M (2011). *Pengaruh pembukaan outlet dan biaya promosi terhadap peningkatan dana pihak ketiga (studi kasus pada PT Bank Syariah ABC)*. Tesis, Program Studi Kajian Timur Tengah Dan Islam,Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.
- Rusli, Andi (2015). *Bank Mandiri: jumlah outlet harus setara dengan rokok*
<https://m.tempo.co/read/news/2015/09/14/087700492/bank-mandiri-jumlah-outlet-bank-harus-setara-dengan-rokok>
- Sumarwanto, Antonius (2010). Analisis pengembangan nilai-nilai budaya organisasi pada kementerian koordinator bidang perekonomian. Tesis, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.
- UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan
- Waterman Jr Robert H, Thomas J. Peters dan Julien R Philips (1980). *Structure is Not Organization, Busines Horizon*.
- Wahyudi. (1996). *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Bina Aksara, Jakarta.
- Wheelen, Thomas & J David Hunger. (2012). *Strategic management and business policy:toward global sustainability* . Pearson Education-Prentice Hall.
- World Bank Report (2010). *Improving acces to financial service in Indonesia*.
- Yasin, Mahmudin (2002). *Membangun organisasi berbudaya studi BUMN*. Expose.
- Yasin, Mahmudin (2014). *Culture transformation : lesson from bank Mandiri and BRI*. Indonesia Journal Education Review (IJER). Volume 1. No.2. Icana Publisher.