

# **Luasnya penerimaan faktor dan karakteristik, oleh manajemen PermataBank, yang dapat melanjutkan perkembangan bank tersebut**

---

**Sebuah pengamatan atas penerimaan ini, melalui wawancara para pegawai yang lama dan baru di PermataBank**



**Chris Radford**

---

**Tanggal 6, Bulan Juni, Tahun 2011**

---

Dekan FISIP

---

Dr Nazaruddin

---

Direktur Residen ACICIS

---

Ketua Program ACICIS FISIP-UMM

# Daftar Isi

*Abstrak*

*Kata Pengantar*

*Pendahuluan*

*Bab Satu - Jakarta*

*Bab Dua - Surabaya*

*Bab Tiga - Kesimpulan*

## Motto

*“Menghadapi dan mengatasi setiap keterbatasan, melalui segala arah, kemudian kembali ke pusat, dengan yang kita temukan, sepanjang masa”*

## **Abstrak - Bahasa Inggris / Abstract - English**

Having undergone two overhauls of subject, this dissertation, while still concerning the same industry and company, - PermataBank - will look at the levels of difference of knowledge, understanding and opinion of those whom I have interviewed at said bank. The purpose of this project is to observe the extent to which the new generation of (managerial) staff together with those working at Bank Bali, or one of the other five banks that went on to form PermataBank, before, during and in the aftermath of the Asian Financial Crisis of 1997. The reason behind this research is that it is important to know how well a company (formed from failing companies during and after a crisis) has adopted what is necessary to its successful and long-term development.

It is clear, based on what can be seen in the successful and reputable companies around the World, in any industry, that such success and such reputations are attainable through embracing diversity (along with other elements in any production process) in the work-force, in the context of the individual's experience, education and perception. Diversity is not something that East Java or Indonesia as a whole, have ever found difficult to embrace. However, in the era of globalization, which appears to be an era that can never be superceded (not least of all due to the obvious point that business has yet to be able to leave Earth) due to the rapid growth of interdependent, international interests and communications, it is evermore important that businesses in Indonesia understand what business practices and experiences, as well as educations, that are more common elsewhere in the World are utilised as best as possible. This is paramount in order to spread risk over a wider plane and be more capable as a commercial unit in order to tackle problems that succeed in travelling along the channels created by the said 'interests and communications'.

Throughout this project, I focused almost all of my efforts on gathering empirical data from face-to-face interviews with those in positions of middle or senior management at PermataBank. The reason for this is that the opinions of those I interview are more relevant than any secondary source; what's more I was able to read into the responses I got. The reason for interviewing those in such positions

was that they will see more of the company over a period of time and a given moment - given the length of time that they will have been there (all those interviewed had at least five years with PermataBank) and their places in the company hierarchy. Alongside my general knowledge being boosted by informal chats with Mr Herwidayatmo and Mrs Leila Djafaar (Corporate Affairs Director) Interviews, as well as reading through the latest (2009) Annual Report - the first published under a new director - my interviews were divided into two categories along with two sub-categories. There were questions that were relevant to those whom I interviewed, depending on which city they worked in and what positions and experiences that they had within the company; the categories are as follows:

- Jakarta
  - Standard, face-to-face interviews with pre-determined questions (such questions did evolve slightly throughout the duration of the being out on field).
  - Questionnaires, involving the exact same questions, sent out to other respondents that I could not interview in the manner stated above.
- Surabaya
  - Not my intention, but one interviewing session where I interview three senior managers at the main office in Surabaya, concurrently.
  - Multiple interviews, face-to-face, where I interviewed one person at a time.

My conclusion from the research, regarding the question of whether PermataBank has embraced the aforementioned elements to be found in its staff and move forward as a result, is that it has done exactly that. It is clear that this level of success has been driven toward (at individual and company-wide levels), by those who have a decent balance between good education, a wealth of experience and diversity in perceptions of issues. This is clear as those who gave me better-quality answers, have been advanced through the bank, quickly.

**Abstrak - Bahasa Indonesia**

Subjeknya diubah dua kali, tetapi fokusnya masih pada industry perbankan dan PermataBank; akan disertasi ini memeriksa dan mengkaji beragam tingkat pemahaman, pengetahuan serta pendapat dari mereka yang bekerja di bank tersebut. Projek ini berusaha menganalisa jawaban-jawaban dari angkatan manajemen baru bersama dengan angkatan manajemen yang lama yang dari Bank Bali atau salah satu kelima bank yang digabungkan untuk membentuk PermataBank. Penyebabnya penelitian ini kepentingan mengetahui luasnya reformasi, restrukturisasi dan perbaikan sudah diterima oleh perusahaan tertentu (yang dibentuk dengan lima perusahaan yang gagal sambil dan sesudah Krisis tahun 1997), untuk menjadikan perusahaan tersebut berhasil selama jangka panjang.

Jelasnya, berdasarkan yang terdapat di perusahaan-perusahaan yang berhasil dan bereputasi yang baik-baik, hasil dan reputasi begitu bisa dicapai melalui menarik diversitas (bersama dengan elemen-elemen lain di semua proses produksi) di tenaga kerja, dalam konteks pengalaman, pendidikan dan persepsi dari setiap individu. Diversitas bukan sesuatu yang Jawa Timur atau Indonesia pernah mempertimbangkan sebagai sesuatu yang diterima dengan kesulitan. Namun, selama zaman globalisasi yang, tampaknya, tidak bisa diganti karena pertumbuhan minat-minat dan komunikasi yang secara interdependensi dan internasional, ada semakin kepentingan praktek, pengalaman dan pendidikan yang lebih biasa di luar Indonesia, menjadi lebih diterima (sebaik-baiknya) oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Ini seperlunya untuk menipis tingkat risiko atas dataran yang lebar, dan untuk menjadi lebih cekatan sebagai unit usaha agar sehingga bisa menguruskan masalah yang melewati saluran yang dibuat oleh minat-minat dan komunikasi tersebut.

Utamanya, seiring waktu projek ini, saya fokus pada mendapatkan data yang empiris dari wawancara secara empat mata saja. Saya mewawancarai mereka yang berada di posisi manajemen menengah atau tinggi (yaitu, senior) saja. Sebabnya itu pendapat dari mereka yang saya wawancarai

adalah lebih banyak relevan daripada semua sumber sekunder; bahkan, pada saat wawancara sependapat dari mereka yang saya wawancarai adalah lebih banyak relevan daripada semua sumber sekunder; bahkan, pada saat wawancara, saya bisa menganalisa jawaban-jawaban secara lebih mendalam. saya memilih hanya para manajer sebagai responden saya, karena saya tidak mau terlalu banyak orang dulu; juga, paling mungkin, manajer akan tahu lebih tentang yang saya tanyakan. Bersama dengan pengetahuan umum saya ditingkatkan oleh baik ngobrol-ngobrol dengan Pak Herwidayatmo dan Ibu Leila Djafaar (Direktur *Corporate Affairs*) maupun membaca-baca laporan tahunan yang terbaru - pertama laporan tahunan yang diterbitkan, dengan Pak David Fletcher bekerja sebagai Direktur Utama - wawancara-wawancara saya dibagi ke dalam dua kategori; tiap kedua kategori ada dua sub-kategori. Ada pertanyaan-pertanyaan yang khusus mereka yang saya temui, tergantung dari kotanya di mana mereka kerja, dan posisi dan pengalaman mereka. Kategori-kategori ini sebagai yang berikut:

- Jakarta
  - Wawancara yang biasa, dengan pertanyaan yang dipilih dulu. Pertanyaan begitu berubah selama studi lapangan.
  - Pertanyaan-pertanyaan yang sama, dikirimkan kepada para responden yang tidak bisa diwawancarai secara biasa.
- Surabaya
  - Bukan maksud saya yang awalnya, tetapi satu sesi di mana saya mewawancarai tiga senior di kantor utama (Surabaya), berbarengan.
  - Banyak wawancara, empat mata saja, di mana saya mewawancarai seorang saja sendiri.

Dari penelitian ini saya berpendapat bahwa, sehubungan dengan soal apakah PermataBank sudah menerima elemen-elemen tersebut, yang terdapat dengan tiap-tiap pegawainya, PermataBank sudah berhasil dan berlanjut. Jelasnya, tingkat sukses ini dicapai (pada tingkat individu dan tingkat

perusahaan) oleh mereka yang ada keseimbangan yang baik-baik antara pendidikan, pengalaman dan diversitas dalam persepsi atas beragam isu. Mereka yang memberikan saya jawaban yang lebih berkualitas, adalah mereka yang dilanjutkan secara cepat, di dalam PermataBank.

## **Kata Pengantar**

Saya mau mengucapkan terima kasih kepada beberapa pihak. Karena bantuan merekalah saya mendapatkan informasi dan data yang berkualitas, sehingga menjadikan proyek ini sebuah pengalaman yang sangat menarik dan menyenangkan. Semua orang yang disebutkan di bawah ini membantu saya dengan sangat baik melebihi dari harapan saya sebelumnya.

- *David Fletcher dan Herwidayatmo, Direktur Utama dan Direktur Wakil masing-masing* - Mereka membiarkan saya melakukan segala hal yang saya butuhkan. Dalam proses penelitian, mereka sangat senang dengan apa yang saya lakukan. Apalagi dengan posisi atau jabatan mereka, memudahkan saya untuk mewawancarai orang-orang yang seperlunya saya wawancarai terlebih dahulu.
- *Professor Paul Webley dan Dr Tim Miller, Direktur SOAS (Universitas London) dan Direktur Standard Chartered UK masing-masing* - Kedua orang ini mengenalkan saya kepada David Fletcher. Tanpa perkenalan mereka proyek saya ini tidak mungkin terjadi.
- *Effendi Kurniawan dan Samsul Huda, Tim Corporate Secretary, Jakarta* - Tanpa bantuan mereka dulu, saya bisa tersesat ketika berusaha mendapatkan jawaban dan memperbaiki pertanyaan-pertanyaan
- *Kontak yang anonim* - Seperlunya saja, untuk menjamin privasinya

## **Pendahuluan**

### *Sejarah dan Ringkasan tentang Permata Bank*

PermataBank (juga disebut sebagai Bank Permata) dibentuk pada tahun 2002. Lima bank yang terlibat dalam *merger*, adalah sebagai berikut: Bank Bali, Bank Universal, Bank Artamedia, Bank Prima Express dan Bank Patriot. Bank-bank ini rusak oleh Krisis pada tahun 1997. Sehingga, Pemerintah Indonesia menggabungkan kelima bank ini agar semua bank itu menjadi satu bank, tetapi dengan nama Bank Bali; dengan demikian segala *asset* dipindahkan kepada Bank Bali. Selanjutnya, pada bulan Oktober, tahun 2002, namanya diganti dengan PermataBank. *Standard Chartered Group* bersama dengan Astra International memiliki 63% saham-sahamnya (kira-kira) pada tahun 2004. Pada tahun-tahun mendatang, diperkirakan kedua bank itu meningkatkan nilai persentasinya kira-kira sampai 89%. Sampai dengan saat ini, sisanya saham dimiliki oleh Publik.

Kedua bank di Indonesia - *Standard Chartered Indonesia* dan PermataBank - dimiliki oleh *Standard Chartered Group*, karena hampir setengah jumlah saham Permata Bank dimiliki oleh *Standard Chartered Group*. Baik *Standard Chartered* (dengan kehadirannya Indonesia) maupun PermataBank sudah mengalami *merger*. Namun, penyebab untuk *merger-merger* tiap kedua bank itu berbeda. *Merger* yang membentuk *Standard Chartered Group* dibuat dari *Standard Bank* dan *Chartered Bank* agar bisa ekspansi, berkembang dan kompetisi sehingga dapat dimanfaatkan oleh *Standard Chartered Group*. Namun, *merger* Permata Bank dilakukan karena Pemerintah Indonesia dan BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional) harus menyelamatkan bank-bank di Indonesia saat Krisis tahun 1997. Kedua bank itu mengalami banyak kesulitan di masa lalu, PermataBank dibentuk pada saat yang sulit. Semua isu ini, memang sangat menarik untuk diungkapkan dalam disertasi ini. *Standard Chartered Indonesia* dan PermataBank jaya di Indonesia setelah Krisis Sedunia terbaru



(tahun 2007-9); Indonesia bisa menolak dampak krisis ini. Karena itu, kedua bank berada di posisi di mana bisa berkembang di negara yang sedang mengalami pertumbuhan.

## **Introduksi**

Karena pengalaman Permatatabank, saya mempercayai banyak aspek yang tampaknya akan menarik. Saya akan meneliti suatu sisi-sisi bisnis dan operasional yang terkait dengan banyak aspek tersebut. Sisi-sisi ini dipilih karena saya berpikir sisi-sisi tersebut akan menggambarkan sebaik-baiknya keadaan kedua bank tersebut. Ternyata, lebih banyak area dan departemen yang bisa dikaji dan diperiksa tetapi, karena beragam pembatas, tidak semua area dan departemen bisa terobservasi karena pemeriksaan pada banyak area itu tidak mudah dilakukan.

Penelitian seharusnya terdiri dari wawancara-wawancara, pengkajian laporan tahunan dan dokumen-dokumen yang serupa, serta memeriksa baik artikel jurnalis maupun siaran berita. Hingga semua sumber-sumber (utama dan sekunder) sudah diperiksa, dan disertasi ini sudah diselesaikan, saya akan berusaha memberi saran/ide untuk peningkatan area-area yang saya teliti, jika cocok dan ada cukup waktu. Selama studi lapangan ini berjalan, saya akan berusaha meningkatkan kemampuan Bahasa Indonesia saya. Karena itu, wawancara-wawancara langsung empat mata saja itulah yang di perlukan.

## **Komentar dan pra-pemikiran mengenai topiknya studi ini**

Dengan pra-pemikiran mengenai topiknya studi ini, saya membayangkan banyak aspek dari perbankan dan kedua bank itu sudah dipaksa oleh kekuasaan pasar dan peraturan masing-masing yang baru, sehingga banyak perbedaan yang disama ratakan. Selama proses globalisasi berlanjut dan perkembangan ekonomi cepat, sejumlah klien-klien menjadi semakin banyak dan kaya. Ini menyebabkan pertumbuhan kompetisi (untuk menerima nasabah baru), antara berbagai bank dan perusahaan dan mendorong perusahaan yang baru berdiri untuk menyenangkan orang-orang

menjadi kaya juga. Maka bank-bank akan betul-betul bersaing baik mendapatkan nasabah baru maupun terus-menerus memuaskan minat-minat pelanggan yang sudah ada.

Namun, seperti yang di jelaskan sebelumnya, cuma menurut teori 'jangka panjang'/klasik (yaitu, *Classical Economic Theory*). Menurut teori *Keynes (Keynesian Economic Theory)*, *Stakeholder theorem* dan teori-teori 'jangka pendek' lain yang juga memperhitungkan faktor-faktor realitas. Teori-teori tersebut menyarankan bahwa aspek-aspek realitas akan berpengaruh kepada reaksi dari pelaku-pelaku ekonomik (*economic agents*), yaitu pelanggan, perusahaan (termasuk bank-bank), pemerintah dll. Bahkan, *stakeholder theorem* menyatakan suatu *stakeholder* (orang yang berminat yang khusus) mungkin mempengaruhi proses/kegiatan bisnis, *stakeholder* tersebut bisa jadi internal atau eksternal; misalnya, pekerja atau masyarakat masing-masing. Khusus Indonesia, suatu kegiatan bisnis bisa dipengaruhi sesuai dengan kebudayaan Indonesia. Misalnya, di Indonesia, lebih banyak perbankan Syariah daripada di Eropa atau Amerika Sarekat; karena kebanyakan orang Indonesia adalah orang Islam. Namun, Malaysia bermayoritas Islam karena itu perbankan Syariah lebih banyak di sana daripada di Indonesia. Di Malaysia, khasnya dengan perbankan Syariah, pemerintah adalah *stakeholder* yang besar. Pemerintah tersebut mempromosikan perbankan Syariah melalui konsesi pajak dll. Jadi terlihat kemampuan *stakeholder* yang istimewa di negara tertentu dan pasar masing-masing.

Karena itu, kita bisa memahami dampak dari beragam *stakeholder*. Teori inilah yang paling dipercaya karena ia memperhitungkan banyak faktor *real world*, karena itu, teori ini yang akan terus saya bahas selama studi lapangan ini – karena ini sangat relevan.

Tidak semua penelitian dapat melakukan dengan sempurna. Kebanyakan penelitian memiliki isu-isu dan aspek-aspek yang juga tidak mudah di lakukan. Karena itu, saya berencana hanya mewawancarai para manajer saja, tetapi jika cocok, saya akan mewawancarai yang lebih muda dalam hierarki perusahaan. Dokumen seperti laporan tahunan perusahaan, dan artikel yang ditulis oleh jurnalis juga akan berguna sekali. Jika bisa, saya lebih menyukai mewawancarai beberapa

jurnalis dari surat kabar Kompas, Jawa Pos dan Bisnis Indonesia. Semua surat kabar tersebut adalah sumber informasi dengan reputasi yang bagus dan dihormati. Bahkan, informasi dan pendapat dari jurnalis akan berguna terhadap bank-bank, karena informasi itu tidak miring. Makanya saya berharap mendapatkan analisis yang lebih wajar dari wawancara dengan jurnalis.

### **Pra-pemikiran tentang pewawancaraan tercantum**

Prestasi dan sukses studi lapangan ini tergantung dari kemampuan saya mewawancarai orang-orang. Kemungkinan kurang jelas yang disebabkan mutu Bahasa Indonesia saya dalam memberi pertanyaan yang belum cukup lancar. Satu isu lagi yang mungkin mempertimbangkan soal-soal adalah keberatan terhadap menjawab pertanyaan. Perkiraan saya ada sejumlah orang yang akan lebih menyukai tidak diwawancarai; khususnya, jika tipe pertanyaan tersebut seakan-akan tidak terlihat cocok, karena alasan apa saja.

Saya tidak akan terkejut jika ada sejumlah karyawan yang menolak menjawab pertanyaan tertentu. Seiring waktu proses wawancara, saya akan menjelaskan penyebabnya. Sepengetahuan saya, sejumlah orang Indonesia lebih menyukai tidak membahas isu-isu yang barangkali tampak sensitif, dengan orang barat. Karena itu, saya akan mengingatkan kembali topik ini sepanjang proses wawancara. Saya mengira ada sejumlah orang yang membiarkan saya berwawancara secara tidak resmi, tetapi ini membantu saya dalam mengatasi masalah mengenai orang-orang yang mencurigai saya.

### **Penyataan tesis (tentatif)**

Penyataan tesis saya sebagai yang berikut:

Saya akan memeriksa bagaimana cara para pegawai PermataBank membahas operasi dan kegiatan mereka, bila saya mewawancarai mereka tentang hal-hal itu. Saya juga mau mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh kepada pendapat dan jawaban yang saya terima dari para responden.

Bahkan, saya berharap menemukan bagaimana dan kenapa jawaban-jawaban tersebut menjadi spesial bagi mereka.

Saya berharap menemukan bagaimana para pegawai membayangkan PermataBank berfungsi dan dijalankan, kemudian menganalisa perbedaan antara jawaban-jawaban dari setiap orang. Dengan analisis ini, saya berharap semua pegawai memahami dan mengikuti praktek/kebijakan perusahaan secara luas di PermataBank. Maka, saya bisa mengetahui seberapa baik kebijakan, tata cara dan praktek sebelum dan sesudah pembentukan PermataBank yang diterima di beragam area. Dengan informasi itu, saya bermaksud memberi teori-teori yang menjelaskan sebabnya tingkat-tingkat sukses di PermataBank. Bahkan saya akan mendekati dan mempertimbangkan PermataBank secara tentatif, sambil mengkaji dan menelitinya untuk mengetahui fungsi-fungsi dan kenapa area-area (contohnya, *Corporate Secretary* atau audit internal) dibutuhkan. Sehingga, seharusnya saya akan mengetahui bagaimana berbagai tingkat pemahaman bisa berpengaruh kepada manfaat dan kerugian PermataBank. Kemudian, jika mungkin dan cocok, saya bermaksud mengemukakan ide-ide kepada direksi; dengan harapan bahwa aspek-aspek operasional tersebut bisa diperbaiki.

Dari hasil analisa dan jawaban-jawaban yang saya dapatkan dari responden, maka saya menyusun disertasi sebagai yang berikut: satu bab untuk Jakarta dan satu bab untuk Surabaya - kedua kota di mana saya melakukan wawancara-wawancara. Memang, ini memberikan saya kesempatan untuk melihat dan menunjukkan perbandingan antara para pegawai di kedua kota - baik kesamaan maupun perbedaan antara pendapat dan jawaban dari orang-orang di Jakarta dan Surabaya. Bahkan, di dua bab ini, saya bisa menganalisis jawaban-jawaban tiap orang dari setiap wawancara. Walaupun, saya mau memperlihatkan analisis-analisis yang cukup canggih, saya harus fokus pada jawaban dari empat responden di tiap kota. Terlalu banyak informasi, sehingga tidak bisa dimasukkan dengan analisis yang mendalam, tetapi analisis yang singkat.

### **Metodologi yang mendalam**

Saya memilih menggunakan wawancara saja sebagai satu-satunya cara dalam mendapatkan data - selain dari membaca laporan tahunan yang terbaru dari PermataBank, untuk mendapatkan pengetahuan yang umum. Karena itu saya yakin bahwa segala data bisa didapatkan dengan jumlah *discrepancies* jadi diminimalkan. *Discrepancies* tersebut mungkin menyebabkan analisis saya menjadi tidak cukup wajar dan akurat, jika satu metode digunakan untuk mendapatkan data risiko *discrepancies* direndahkan. Tambahan, karena saya mau menganalisa jawaban dan mengevaluasikan dampaknya berbagai tingkat pemahaman dari para responden, seharusnya saya lebih fokus kepada wawancara-wawancara yang biasa dulu. Saya akan melaksanakan penelitian di Surabaya dan Jakarta untuk membandingkan beragam pendapat pegawai dari kedua kota –Jakarta memiliki sebuah kantor sebagai pusat seluruh Bank, sedangkan Surabaya sebagai pusat menjalankan operasi di Jawa Timur. Agar kemiripan dalam berpotensi bisa diabaikan, saya akan menyampaikan pertanyaan yang sudah disamaratakan sebanyak mungkin. Saya akan mengubah pertanyaan jika perubahan begitu menjadi cocok dan seperlunya. Pada saat mewawancarai orang-orang, saya akan terus-menerus menganalisa tata cara bicara bila responden menjawab, mengamati reaksi, ekspresi wajah dan lain-lain. Bahkan, saya akan mengontekstualisasikan jawaban-jawaban yang saya terima, dengan yang sudah diberitahukan kepada saya, dan yang saya ketahui sebelum saya memulai projek ini.

# Bab 1

## JAKARTA

Dengan Jakarta, aspek yang terkemuka adalah semua orang di sana (termasuk Direktur Utama dan Direktur Wakil) selalu senang dan bersemangat membantu saya semampu mereka. Sebelum saya tiba di Jakarta, saya berharap untuk tidak mengganggu kegiatan mereka, sehubungan dengan kerja di kantornya. Walaupun, harapannya itu tidak terjadi, saya agak terkejut dan senang sekali bahwa dua orang (yaitu, Pak Effendi dan Pak Samsul) bisa membantu saya selama saya mengunjungi kantor Jakarta. Memang, ini menjadikan pengalamannya lebih menarik dan menyenangkan.

### **Jawaban-jawaban dari para responden yang diwawancarai melalui e-mail**

Kualitas dan kecanggihan jawaban-jawaban yang saya terima melalui e-mail tidak sebaik yang saya perkirakan sebelumnya. Pada intinya, jawaban dari pegawai tidak sesuai dengan pertanyaan yang saya kirimkan. Ada yang berpendapat sudah cukup dengan jawaban yang singkat. Setelah membaca ulang pertanyaan saya dan jawaban mereka, dan menganalisa data-data yang saya minta, saya menyadari bahwa pertanyaan-pertanyaan yang saya kirim kepada para responden itu tidak selalu cukup jelas. Yang seharusnya saya betulkan dulu adalah kejelasan pertanyaan-pertanyaan khusus; saya berpikir bahwa pertanyaan begitu mungkin bisa dipertimbangkan, oleh sejumlah responden yang tercantum, sebagai tidak relevan atau tidak cukup penting. Walaupun begitu, saya mengira data yang belum ada bisa didapat dari sumber-sumber lain seperti laporan tahunan dll. Memang, saya menerima jawaban dari e-mail setelah saya mewawancarai para pegawai; banyak informasi dari wawancara itu melengkapi kekurangan informasi saya. Yang akan disebutkan dalam segi-segi lain, adalah mutu dari sejumlah pertanyaan yang bisa diatasi pada saat saya menerangkan inti

pertanyaan (bila seperlunya) kepada yang saya wawancarai. Ini menunjukkan, kadang-kadang, saya bisa mengatasi masalah penyusunan pertanyaan secara spontan.

Ada beragam orang yang mengirim saya jawaban-jawaban mereka melalui e-mail - nama-nama mereka diperlihatkan di bibliografi. Namun, karena jawaban tersebut tidak begitu mendalam, banyak pendapat mereka sudah dikatakan oleh orang-orang yang saya wawancarai secara langsung. Karena itu, saya akan fokus pada menganalisa jawaban dari wawancara yang biasa.

### **Beragam orang yang saya wawancarai secara biasa - empat mata saja**

- David Fletcher – Direktur Utama; Wisudawan Universitas Durham, Britania Raya  
Career progression: Citibank (Amerika Utara) 1985-94; *Standard Chartered Group* 1995 - 2004, posisi-posisi sebagai senior termasuk *CEO Standard Chartered Bangladesh*; Permata Bank (Direktur Utama) sejak tahun 2009.

Ini salah satu wawancara terbaik yang saya lakukan. Saya berpikir bahwa suksesnya wawancara tersebut karena kami berbicara dalam bahasa Indonesia maupun pengetahuan yang sangat mengesankan. Memang naifnya saya menyatakan kualitas wawancaranya tidak ditingkatkan oleh karena bahasa saya sendiri. Sebelum wawancaranya dimulai, Pak David bilang bahwa dia tidak bisa berbicara bahasa Indonesia - saya mengira dia bisa berbahasa Indonesia sedikit, karena dia mengepalai bank di Indonesia. Ini hal yang kurang biasa; dikarenakan banyak perusahaan/LSM besar sering beroperasi sebagai perusahaan/LSM yang internasional pada saat ini; sehingga, bahasa-bahasa tidak di utamakan oleh para senior di perusahaan/LSM itu tetapi bakat yang difokuskan. Karena itu, saya tidak terkejut oleh David Fletcher dan orang-orang asing lain direkrut untuk Bank Permata sampai posisi di mana bank tersebut bisa berkembang, sehingga, menjadi bank yang maju dari kelima bank yang gagal. Berdasarkan yang saya saksikan dan selediki, saya mempercayai David Fletcher dan sisanya tim direksi dan tim komisaris berhasil dalam bidang ini. Memang kepandaian yang luas Pak David terlihat secara mudah waktu dia diwawancarai. Dalam wawancara, dia sangat terus terang dan senang dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan saya, dan juga memberitahukan

hal-hal yang tidak ditanyakan, tetapi masih menarik dan relevan serta membantu perkembangan proyek ini.

Pada saat wawancara ini, seharusnya hubungan antara beragam tingkat manajemen dan pemegang saham menjadi subjek utama untuk kami bahas. Walaupun, pembahasan secara mendalam tentang hal-hal lain dari Pak David, seharusnya dibahas juga. Bahkan, ada beberapa pihak yang memberikan saya jawaban-jawaban yang sama, mengenai subjek-subjek lain.

Berkaitan dengan manajemen-pemegang saham, salah satu hal yang sangat penting yang Pak David nyatakan adalah tingkatnya independensi PermataBank baik dari Standard Chartered maupun Astra International. Dia memberitahu saya tentang peraturan nasional mengenai "*Civil law*" dan hubungan yang dibutuhkan antara pemegang saham, komisaris dan direksi. Intinya, segregasi pada kekuasaan diharuskan antara ketiga pihak tersebut oleh peraturan Indonesia (ini sesuatu yang didirikan pada zaman kolonialis belanda). Yang menarik, adalah tentang kebijakan dari Bank Indonesia pada segregasi tersebut. Menurut pendirian Pak David, Bank Indonesia memperhatikan kemampuan Pak David memahami peraturan "*Civil Law*" secara penuh saat dia menjadi direktur utama di PermataBank.

Dengan 'interaksi antara kebudayaan', tampaknya David Fletcher tidak menjadi masalah mengimplementasikan kebijakan ini dan mengepalai bank di Indonesia. Memang, waktu saya menanyakan perpisahan antara staf-staf yang bekerja di Bank Bali, Patriot dll, dia berkata "*A few years ago, people would have been quick to say that they were from 'Bank Bali' or another of the five banks. Whereas now, they will most likely say they are from PermataBank*", karena itu memperlihatkan perbedaan kulturenya di tempat kerja; dikepalai oleh Pak David, PermataBank bisa menjadi lebih seperti "*One bank*". Istilahnya "*One bank*" merupakan salah satu tujuan utama yang dibahas di *ELT (Extended Leadership Training) Forum*; *ELT Forum* ini sesuatu yang saya tanyakan juga, yang akan dibicarakan sekarang.



*ELT Forum* adalah acara yang diadakan untuk menjadikan PermataBank beroperasi sebagai bank yang memanfaatkan sinergi-sinergi yang belum dicapai. “*One bank*” sangat bermakna. Seharusnya para staf menyadari posisi mereka dan dampak posisinya di dalam bank tersebut. Intinya, setiap area masing-masing di banknya harus menyadari bagaimana dampaknya dalam operasi dan sukses di area lain. Karena itu, kepentingan “*cross-sell*” terlihat. Pak David menunjukkan kepentingan “*cross-sell*” di *ELT Forum* dan pada saat wawancara kami.

Satu isu yang kami bicarakan, yang terkait dengan interaksi antara kultur-kultur berbeda, adalah saat Standard Chartered berusaha membeli Bank Bali, segera sesudah Krisis Tahun 1997. Menurut Pak David, Standard Chartered menangani usaha ini secara sangat buruk; pada saat masyarakat Indonesia yang jatuh miskin secara tiba-tiba, pegawai Standard Chartered tidak berusaha setidaknya menerimanya dan ‘rendah hati’. Ini menyebabkan sentimen nasionalis yang kuat, dan banyak pegawai di Bank Bali menolak Standard Chartered. Karena itu, Astra International sebagai konglomerat Indonesia, memiliki reputasi yang bagus di Indonesia, dibutuhkan untuk membeli Bank Bali dan keempat bank lain yang sudah disebutkan sebelumnya. Hal ini menunjukkan luasnya Permata Bank merupakan ‘cerita kesuksesan’ sehubungan dengan interaksi antara kebudayaan yang barat dan Indonesia. Ia bank yang mengepalai bank dari Britania Raya dan perusahaan pembuatan kendaraan dari Indonesia. Bahkan, “*Astra International are happy to let Standard Chartered implement their ideas* (jika dibiarkan oleh peraturan Indonesian); *they acknowledge that Standard Chartered are ‘the bank’ and that they (Astra International) just make cars and bikes*”, kata Pak David. Juga, sebagai bonus ekstra, Astra International membawa sekitar 85,000 pelanggan lagi, karena layanan *payroll* dan *employee benefits* yang sudah tersedia bagi para pelanggan tersebut.

Sekarang akan dibicarakan tentang perbankan Syariah. Untungnya, wawancara ini sangat berguna; disebabkan karena saya tidak mendapatkan banyak data yang bagus dari para responden lain tentang perbankan Syariah. Ketika saya menanyakan popularitas terhadap produk-produk/layanan Syariah, saya terkejut saat dia berkata “*the vast majority of people choose Shari’ah banking purely*

*because of product-specific advantages and costs, not because they don't want to use conventional banking. (Bahkan) There was a previous danger of double taxation of this type of banking” - Sebelum perbankan Syariah menjadi populer seperti saat ini, baik Bank Indonesia maupun Kantor Perpajakan, dengan tidak sengaja, membebankan ongkos pada layanan Syariah. Kendala ini diperbaiki sekarang. - “Only about 3% of banking is Shari’ah in Indonesia. Tax incentives are going to what counts for Malaysia’s far great proportion of Shari’ah banking customers”, katanya.*

Untuk meringkas segi ini, berdasarkan yang kami bicarakan, saya berpendapat bahwa Pak David lebih semangat membicarakan PermataBank secara terus terang dan jujur. Juga, sangat jelas, perkataan dan pendapatnya jadi khas dia karena pengalamannya yang sangat luas dan bermacam-macam. Tambahan, pemikiran saya keterusterangannya dibentuk oleh kesuksesan dari kebijakan yang didirikan sewaktu dia bekerja sebagai direktur utama. Memang, *“Shareholders were never previously happy with performance”*. Pak David membicarakan banknya secara jujur karena pengalaman (termasuk pengalaman di PermataBank saja) mengajar dia bahwa itu cara yang terbaik untuk mendorong banknya ke dalam masa depan yang berhasil.

- Effendi Kurniawan – Tim Corporate Secretary; Wisudawan Universitas Gadjah Mada, Daerah Istimewa Yogyakarta, Republik Indonesia.

Perjalanan karirnya: 1996 Bank Ficor Invest – Manajer Akun-Akun → 1999 BPPN – *Liabilities division*, klaim-klaim dana-dana pihak ketiga (pelanggan) ditanganinya; departemen pemantauan yang menangani *recapitalisation* (khususnya kelima bank yang dibentuk untuk jadi Permata) → 2004 Permata – *Compliance* → 2008 sampai sekarang – *Corporate secretary*

Pak Effendi Kurniawan, bersama dengan Pak Samsul Huda, adalah orang-orang yang membantu saya ketika saya menyiapkan rencana pertanyaan; sebelum saya memulai proses wawancara-wawancara. Pak Effendi bersemangat sekali dalam membantu. Karena Pak Effendi orang pertama yang saya wawancarai, ada beberapa soal tentang gaya wawancara dan lain-lain yang seharusnya diperbaiki. Yang utama adalah kecanggihan bahasa Indonesia saya, yaitu banyak pertanyaan yang

belum cukup jelas karena pemilihan kata-kata. Tergantung konteksnya, kadang-kadang, sejumlah pertanyaan harus ditulis atau disusun lagi. Bahkan Pak Effendi memperlihatkan kemampuannya dan keluasan pengetahuannya mengenai industri perbankan, waktu saya dibantu olehnya untuk meningkatkan kualitas pertanyaan-pertanyaan saya. Karena mengetahui bidangnya secara sangat baik, dia bisa memperbaiki soal-soal yang saya buat tentang bidang tersebut. Karena itu saya mendapatkan jawaban yang sangat memuaskan dalam mengembangkan pengetahuan industri dan aspek-aspek umum Bank Permata.

Selama wawancara dengan Pak Effendi, saya mau memfokuskan *Corporate Governance* (tata kelola perusahaan) dan audit internal, karena dia bekerja diseperti area itu sebagai opsir *Corporate Secretary*. Pada saat kami berkomunikasi, saya bisa belajar tentang konsep "*Civil Law*". Seperti Pak David, dia membicarakan operasi PermataBank secara jelas dan jujur. Seperti Pak David, Pak Effendi juga sudah menyelesaikan pendidikan tinggi yang bereputasi bagus. Sampai sekarang, terlihat profesionalismenya dari pegawai yang dicerminkan oleh kualitas pendidikan mereka. Selain soal pelanggan layanan Syariah yang dikenai "ganda dipajakkan", waktu saya menanyakan audit internal, dia dapat memberitahukan subjeknya secara mendalam.

Satu contoh kesamaan dari kata Pak David dan Pak Effendi mengenai isu "*One Bank*": Saya bertanya "Apakah ada kegiatan dari satu departemen yang khasnya mempengaruhi departemen lain?"; dan saya di jawab: "Tergantung strategi perusahaan. Tidak ada satu atau lebih departemen yang dominan; semua departemen tergantung dari sisanya bank. Tim *Wholesale* harus kerjasama dengan tim SDM dan lain-lain. Intinya, untuk mengikuti prinsip "*One Bank*", distorsi-distorsi terus-menerus ditetapkan di tingkat yang minimum". Hasil pemerintahan yang pintar terlihat di sini - Pak Effendi, dan orang-orang yang berbicara dengan saya juga memahami tujuan kebijakan bank. Satu contoh perbedaan antara pendapat Pak Effendi dan pendapat seorang lain (wawancara tercantum seorang tersebut akan dibahas nanti) adalah komentarnya tentang luas pengaruh dari peraturan nasional pada kegiatan PermataBank dan bank-bank lain. Saya menyampaikan "Berapa luasnya dan

bagaimana hukum nasional mempengaruhi kebijakan departemen dan pemerintahan bank ini, sehari-hari?" Saya menerima jawaban ini: "Terlalu banyak regulasi saat ini. Khususnya, peraturan baru dari Kantor Perpajakan dan Bank Indonesia serta Pemerintah, termasuk peraturan mengenai tenaga kerja. Ada kurang regulasi sebelum tahun 1997, karena itu, banyak regulasi yang reaksi saja". Pendapat ini betul-betul berbeda dari pendapat dari orang lain yang sudah lama di PermataBank juga.

Dengan senang Pak Effendi membahas kepentingan audit internal dan tata kelola perusahaan yang kuat. Saya menanyakan bagaimana Krisis tahun 1997 mendampakkan tugas sehari-hari di PermataBank dan bank-bank lain, dia berkata "ada sejumlah bank yang runtuh, namun bank-bank lain bisa direstrukturisasikan sesudah krisis itu. Jelasnya, strategi tata kelola perusahaan yang bagus adalah dibutuhkan untuk meminimalkan risiko keruntuhan dulu dan saat ini. Pada saat krisis tersebut, terlalu banyak intervensi dan kredit diberi, oleh para pemegang saham, kepada perusahaan-perusahaan subordinat yang gagal sebentar lagi. " Benar sekali, karena kultur bisnis pada saat itu, orang-orang (kadang-kadang) diberikan kredit jika mereka orang yang mampu - ada kekurangan fokus pada kemampuan orang-orang tersebut melunasi hutang masing-masing. Ini salah satu sebab kegagalan Bank Bali dan bank-bank lain di Indonesia. Bahkan, ini sudah disadari oleh Pak Effendi dan para pegawai lain karena kepintaran mereka dan kebijakan bank.

Intinya, Pak Effendi memberikan saya jawaban-jawaban yang bagus oleh karena pemahamannya tentang kebutuhan Banknya. Seperti pihak-pihak lain yang saya wawancarai, khususnya di Jakarta, kebijakan dan praktek perusahaan sudah jelas dengan Pak Effendi. Karena itu, pendapat saya dia sudah melakukan pekerjaannya dengan bagus apalagi dengan pendidikannya (sebagai lulusan UGM) sudah membantu Pak Effendi mendapatkan posisinya sekarang.

- Samsul Huda– Tim Corporate Secretary, Wisudawan Universitas Airlangga.

Perjalanan karirnya: 2000-2005 PT SK Tbk., (perusahaan pabrik), tim legal → 2005, Permata Bank, *Corporate legal* → *Corporate secretary* → *Corporate compliance* (menangani regulasi BI) → *Corporate secretary* (kembali)

Pak Samsul Huda adalah orang lain yang membantu saya mengunjungi Bank Permata di Jakarta, dan orang kedua yang saya wawancarai. Seringkali, dia hadir saat Pak Effendi hadir. Dengan kemampuannya maupun bantuan yang saya terima darinya, Pak Samsul benar-benar seperti Pak Effendi.

Dengan Pak Samsul, saya memilih fokus pada keseimbangan dan interaksi antara aspek-aspek budaya. Kedua sebab utama kenapa saya lebih fokus kepada area ini. Yang pertama dia sudah bekerja di luar industri perbankan, sehingga mungkin mempunyai perspektif yang lebih luas daripada mereka yang bekerja di perbankan saja. Yang kedua adalah dia sudah bekerja di departemen legal; area yang membutuhkan orang-orang yang sangat tanggap. Karena itu, saya mengira dia lebih bisa melihat aspek-aspek yang lebih tajam dulu. Saya bertanya kepadanya “Apakah ada tugas-tugas yang anda rasakan sebagai dibaratkan?” Dia membalas secara jelas - “Tidak betul-betul relevan, karena perusahaan ini *global*”. Tidak ada keraguan saat dia menjawab, karena yang dia nyatakan adalah benar adanya. Memang, seperti Pak Effendi, Pak Samsul tidak keberatan terhadap bagaimana PermataBank dijalankan - setidaknya, terkait dengan yang kami bahas saja.

Untuk terus membahas yang saya belajar tentang interaksi antara elemen-elemen budaya: saya menanyakan pengaruh religius dan barat. Sebagai balasan kepada “Bagaimana cara konferensi-konferensi? Apakah ada objek kultur seperti gaya pakaian (batik), gamelan diperdengarkan dll?”, Pak Samsul menyatakan bahwa “Batik dipakai jarang-jarang, pakaian barat hampir selalu dipakai. Hanya saat acara yang resmi sekali; jika direktur utama mengunjungi kantor-kantor, acara makan malam dan lain-lain. Intinya, adat atau kustom-kustom tradisional diperlihatkan kepada para pelanggan saja. Misalnya, jika cabang dibuka di Bali, ada penari-penari Bali.” Dari katanya, saya berpendapat bahwa baik Pak Samul maupun pegawai PermataBank memandang tata cara tradisional sebagai

sesuatu yang agak tidak begitu penting - barangkali dangkal. Ketika saya di kantor Surabaya, saya melihat pekerja yang memakai batik pada hari Juma't. Tambahan, waktu saya diperkenalkan kepada Pak David dan Pak Herwidayatmo (Direktur Wakil) di acara CSR (Akuntabilitas Social) di Jogjakarta, banyak pegawai memakai batik; ada penari-penari tradisi juga. Tampaknya kustom-kustom digunakan dan diperlihatkan hanya untuk menyenangkan klien-klien dan menunjukkan sisi *charitable* dari perusahaannya.

Kami juga membahas kehadiran agama di PermataBank. Kebanyakan besar orang-orang di PermataBank adalah orang Islam; jelasnya, saya tidak terkejut oleh ini karena hampir 90% orang di Indonesia adalah orang Islam. Saya menanyakan keterlibatan agama selama kejadian sehari-hari; Pak Samsul berkata bahwa para orang Islam hanya berdoa "tiga kali di kantor". Ada kamar-kamar doa di dalam kantor pusat di Jakarta; saya mempercayai ada juga di kantor-kantor lain. Tambahan, walaupun saya menyadari ini saat di Surabaya, hanya satu kali doa akan mengganggu tugas-tugas. Kedua kalinya saat jam makan dan lain-lain.

Dengan aspek-aspek budaya yang non-Indonesia, yaitu Jawa dan barat, saya diberitahu bahwa (walaupun kejawaan dan *Westernism* kadang-kadang berpengaruh kepada praktek), ada perintah dari direksi dan para komisaris yang "*loud and clear*" dan secara *di-corporate-kan*. Pada intinya, "kebudayaan *corporate* mengatasi pengaruh, baik itu menjawabkan ataupun membaratkan, yang benar-benar ada". Ada sejumlah area-area operasional yang dipengaruhi oleh peraturan nasional, sehingga, area-area tersebut tidak dipandu oleh sesuatu aspek budaya. Peraturan tersebut adalah "*Civil Law*"; misalnya Standard Chartered, dari Britania Raya, tidak boleh memenuhi posisi komisaris dengan orang Britania. Karena peraturan ini berfungsi untuk tidak ada sisi yang terlihat (secara mudah) sebagai yang berpengaruh atau berkuasa, tampaknya tidak ada yang suka terhadap peraturan tersebut. Saya berpikir bahwa "*Civil law*" adalah salah satu faktor yang paling penting sehubungan dengan mengurangi tingkat kebencian terhadap bank-bank barat yang berusaha membeli bank-bank Indonesia, sesudah Krisis tahun 1997 - sekarang (walaupun dengan Astra

International sudah terlibat) tidak ada yang takut Standard Chartered menjadi terlalu berkuasa. Ternyata, ada masukan yang informal dari Standard Chartered. Tetapi, direksi di PermataBank akan memutuskan bagaimana masukan tersebut harus digunakan. Pada saat wawancara dengan Pak David, dia berpendirian bahwa masukan ini "*free consulting*".

Dengan senang hati Pak Samsul seorang lagi yang bekerja bersama dengan konsep "*One Bank*", meringkas segi ini. Dia kelihatan bersemangat membantu saya dalam proyek ini; mereka memberikan saya jawaban yang menarik, dia tidak memberikan saya jawaban-jawaban yang khusus 'konferensi pers'. Saya pikir yang menjadikan jawabannya unik, adalah kejujuran tentang sebabnya kustom-kustom di PermataBank, digabungkan dengan pengetahuan legal. Memang, dia bisa menganalisa hal-hal secara kritis dan wajar. Kewajaran ini dicerminkan oleh pembicaraan kami tentang kebudayaan *corporate*.

- Leo – Corporate Affairs team; S-2 dari Universitas Negri Arkansas, S-1 dari Universitas Texas (Austin), Amerika Serikat. Perjalanan karirnya: Treasury Lipo bank → PMO Lipo → berpindah ke PermataBank sesudah *merger* CIMB-Niaga → *Corporate Affairs* di PermataBank sejak tahun 2008

Pak Leo adalah orang pertama di Bank Permata yang menunjukkan dan membuktikan bahwa Bank Permata sedang menjadi bank internasional. Pak Leo pegawai di tim *Corporate Affairs*. Saya tidak terkejut pada tim Pak Leo. Dia salah seorang yang paling *international* yang saya temui di Bank Permata - seperti David Fletcher. Menurut saya, dia satu-satunya orang Indonesia di Bank Permata yang menyelesaikan pendidikan S-1 dan S-2 di luar negeri; yaitu di Amerika Serikat. Saya menduga, dia sudah berhasil mencampurkan pendidikan AS-nya dengan bekerja di bank di Indonesia. Saya berpendapat bahwa orang-orang seperti Pak Leo akan jadi sangat penting dalam perkembangan Bank Permata - dia bisa mengambil beragam aspek dari satu kebudayaan, yaitu menggabungkan aspek tersebut dengan aspek dari kebudayaan Indonesia. Intinya, dia tidak membutuhkan kompromi - sehingga tidak ada hal yang berharga yang hilang, berkaitan dengan produktivitas atau kualitas

kerja. Sesuatu yang lebih bagus dari yang lainnya bisa diciptakan; dan akan terdiri dari bahan-bahan (budaya atau lain) yang sudah dikeluarkannya dari seleksi yang lebih besar serta lebih bermacam-macam.

Karena dia bekerja dengan tim *Corporate Affairs*, Pak Leo dan saya berdua memfokuskan pembahasan seputar projek dan usaha terkait dengan akuntabilitas sosial. Pak Leo adalah seorang yang paling terpengaruh budaya barat dari grup – grup lain yang saya wawancarai; ini tidak mengejutkan karena dia sudah menerima pendidikan tinggi di AS. Memang, dia bersifat barat sekali; dia menjawab pertanyaan-pertanyaan saya dengan cepat dan jelas juga. Ini satu-satunya wawancara di mana saya berpikir bahwa yang saya wawancarai mau menyelesaikan wawancaranya secepat-cepatnya. Saya tidak memikirkan sebabnya, karena mungkin dia tidak tertarik dengan projek saya, dia cuma mau melakukan tugas-tugasnya secara efisien dan cepat. Menurut pendapat saya, tata cara yang lebih ‘ketat’ ini khas kebudayaan barat. Seiring waktu saya tinggal di Indonesia, salah satu karakteristik utama yang terlihat dari orang-orang yang saya temukan adalah lebih santai dan tenang dalam bekerja; sedangkan orang-orang barat lebih menyukai menyelesaikan tugas-tugas tanpa gangguan dan lain-lain. Orang-orang Indonesia terlihat lebih senang dengan *multi-tasking* dan memfokuskan sejumlah projek pada satu saat, daripada orang barat. Ini di lihat bagaimana staf PermataBank membantu saya sambil bekerja.

Intinya, pendidikan dan pengalaman bisa dipertimbangkan sebagai faktor yang berpengaruh kepada tata cara dalam menjawab. Disampaikannya dengan singkat, dan cukup detil. Para responden lain sering menyampaikan jawaban yang berguna dan banyak detil juga - bahkan memakan sedikit waktu dalam wawancara ini, sehingga topik yang kami bahas masih kurang.

Sebuah contoh singkat dengan detil ini terlihat di jawabannya dari pertanyaan yang berikut: “Bagaimana departemen anda berfungsi dan kenapa fungsi itu dibutuhkan? Apakah pekerjaan anda?” - Saya menyampaikan pertanyaan ini kepada semua responden, tetapi jawaban Pak Leo lebih menarik daripada jawaban orang-orang lain. Dia menggambarkan tanggungjawab departemennya:



“Tanggungjawab kami menjaga reputasi dan hubungan pemegang saham-*stakeholder* (termasuk pelanggan, *regulator* dll).

Tugas-tugas yang termasuk sebagai yang berikut:

1. Komunikasi eksternal (misalnya, hubungan media);
2. Komunikasi internal (hubungan antara Direksi dan staf);
3. Membentuk kebijakan *CSR*;
4. Hubungan investor-bank, yaitu memberi data dan mengumumkan statistik, juga menangani hubungan *securities*,
5. *Brand management*”.

*Brand management* melibatkan usaha untuk menetapkan konsistensi, misalnya penempatan ATM, warna-warna yang lebih bagus untuk iklan. Yang menarik sekali adalah luasnya kegiatan departemennya dan PermataBank sudah sesuai dengan *Stakeholder theorem*. Jelasnya, PermataBank mempertimbangkan praktek-praktek dari teori tersebut sesuai yang di perlukan dalam perkembangan perusahaan. Walaupun, di perusahaan modern, pendapat ini sudah umum. Semakin banyak perusahaan menyadari manfaat-manfaat dari menghargai keinginan semua *stakeholder*, saat menawarkan layanan atau produk.

Pada saat saya menanyakan projek-projek yang PermataBank danai dan operasikan, saya diberitahu tentang *Banking for Students* yang bertujuan mengajar murid-murid tentang *money sense*. Salah satu kegiatan yang sangat menarik, adalah program keterlibatan staf. Program ini berfungsi di mana staf harus menjadi relawan di projek-projek untuk mendapatkan *points*. Setelah seorang sudah mendapatkan cukup *points*, PermataBank membayarkan beasiswa. Karena itu, staf bisa menyaksikan dan ikut serta dalam projek *CSR* secara *first-hand*, dan juga merasa senang karena bertanggungjawab untuk orang-orang yang bisa melanjutkan sekolah ke universitas, karena usaha staf tersebut.

Akhirnya, Pak Leo memberi ringkasan departemennya sebagai “pemadam api”. Dia katakan ini setelah saya bertanya tentang tanggungjawab *Corporate Affairs* pada saat Krisis tahun 1997. Kelihatannya, departemen ini *thrives* selama keadaan seperti itu, disaat ia memperbaiki tingkat kepercayaan terhadap industri perbankan. Saya berpendapat bahwa Pak Leo menjawab sesuai dengan kenyataan karena pengaruh dari pendidikannya, tetapi juga karena departemennya menangani hubungan investor-bank. Karena hubungan ini ditangani oleh departemen Pak Leo, dia berkomunikasi dengan Standard Chartered , karena itu diperlukan adaptasi dulu untuk membahas berbagai hal dengan mereka secara efektif. Menurut saya dia dipilih dalam pekerjaannya karena pengalaman sebagai mahasiswa di AS. Baik secara langsung ataupun tidak langsung, pengalaman tersebut sangat membantu dia sebagai jembatan antara kedua kebudayaan barat dan Indonesia.

## Bab 2

# SURABAYA

Ketika di Jakarta, pengetahuan saya sudah cukup banyak tentang PermataBank. Apalagi, mereka berpersepsi berdasarkan banyak faktor; semuanya mempertimbangkan banyak faktor sebelum memutuskan atau memberikan saya jawaban atas setiap pertanyaan saya. Ini tidak mengherankan, karena para pegawai pusat lebih tahu proses kegiatan PermataBank.

Dengan Surabaya, walaupun ada bermacam-macam proses terjadi di sana, para pegawai menunjukkan proses-proses dan pekerjaan yang terpusat kepada Region ke-7, bukan kantor pusat. Walaupun begitu, kebanyakan para responden di Surabaya bisa memberikan jawaban yang sangat menarik. Bahkan, saya sudah bertemu dengan orang-orang yang berpotensi bagus dalam karir mereka. Para responden itu memahami banyak seperti yang di Jakarta, tetapi sering (setahu saya) pengetahuan pegawai Surabaya fokus pada operasi yang lebih lokal; sejumlah orang tampak lebih nyaman mengenai membahas yang terjadi di Region ke-7.

- Magaretha Rita - Kepala Network, Daerah Surabaya. Lulus dari Program Perkembangan Opsir sesudah lulus pada tahun 1989 dari USPIE.

Wawancara ini yang terakhir dengan Permata Bank dan dilakukan lebih singkat. Ini dikarenakan saya sudah mendapat banyak informasi dari wawancara saya sebelumnya. Tidak mengejutkan jika dalam satu industri, orang-orang memberi jawaban yang hampir sama. Tetapi wawancara saya dengan Bu Margaretha Rita agak sederhana dan biasa. Karena itu, setelah beberapa menit, saya memutuskan menyelesaikan wawancaranya dengan cepat karena tidak mendapatkan informasi yang menarik.

Karena keterbatasan disertasi dan kekurangan data yang menarik, saya tidak akan menganalisis pada wawancara ini. Tidak ada yang berbeda dari yang dibicarakan dengan para responden lain. Itu disebabkan dari jawaban yang standar, dan berlansungnya tata cara wawancara-wawancara di Surabaya. Tampaknya pihak-pihak yang dimintai untuk wawancara, sudah disuruh menjawab secara 'baik-baik' - Bu Margaretha salah seorang yang mendengarkan ini. Jika saya harus menyatakan faktor yang menyebabkan Bu Margaretha memberi jawaban yang kurang menarik, saya akan bilang bahwa pendidikan tingginya tidak sebegus pendidikan dari orang-orang yang memberi jawaban yang menarik. Tampaknya, orang-orang yang dulu lebih bisa menjawab dan mengerti pertanyaan saya dengan mudah.

- Chandra Tjong - *Segment Head, Middle Market*. Juga Kepala *Goverance*, Surabaya.

Wisudawan dari Universitas Sumatera Utara (Negri); mengambil jurus ilmu ekonomi dan akuntansi, lulus pada tahun 1990 → Lulus dari Program Perkembangan Opsir di Bank Bali, sesudah empat bulan saja (walaupun program itu kurang lama pada saat itu - saat ini, lamanya program 1 Tahun saja → Menjadi Opsir Akun-Akun sesudah enam bulan lagi, berada di Medan → Pada akhir tahun 1990, dia menjadi manajer cabang di Samarinda (Kaltim) → Berpindah ke Malang dan bekerja sebagai manajer cabang masing-masing pada tahun 1993 → Pada tahun 1994, berpindah ke Surabaya; sudah melakukan beragam tugas sampai sekarang.

Saya sangat puas berbicara dengan Pak Chandra Tjong. Selama karirnya, dia bisa mengembangkan dirinya dengan beragam pengalaman yang dialaminya. Dalam perjalanan karirnya, dia kelihatan sangat senang karena bermacam tantangan dalam perjalanan karirnya. Dampaknya jelas - dia melewati tugas yang mudah dengan cepat, sekarang dia senior dengan banyak kepandaian. Dengan Bank Bali dan Bank Permata, dia memiliki pengetahuan yang mendalam; dia tidak takut menggambarkan hal-hal dengan rincian yang mendalam juga. Bahkan, saya belajar banyak tentang mekanisme/struktur Bank Permata; khususnya, terkait dengan area pengetahuannya. Memang, Pak

Chandra terlihat seperti orang yang dapat mengatasi masalah dari penyusunan pertanyaan saya. Karena itu, saya bisa meningkatkan kualitas pertanyaan yang saya sampaikan kepada orang-orang lain.

Pak Chandra adalah responden sangat penting, baik dan menarik. Dia bekerja sebagai *Segment Head*, dan sebagai Kepala *Corporate Governance* di daerah Surabaya juga. Ini berarti, saya bisa membandingkan jawabannya dengan jawaban Pak Effendi; namun perbandingan ini dibuat di kesimpulan disertasi ini. Banyak waktu pada saat wawancara, jadi kami memfokuskan beberapa subjek, termasuk audit, hubungan kantor pusat/region, tata kelola perusahaan dan interaksi antara aspek budaya.

Waktu kami membahas hubungan kantor pusat-region, saya mau tahu pendapat pegawai yang bekerja di Surabaya supaya saya bisa membandingkan jawaban-jawaban dari kedua pihak. Saya menyampaikan pertanyaan: "Seberapa besar pengaruh dari kantor pusat sepanjang proses pembuatan keputusan, biasanya? Apakah pernah terjadi ketidaksepakatan (*stalemate*) atau ketidaksetujuan antara Region ke-7 dan Jakarta?" Dia berkata "Dengan hubungannya, ada sistem matriks. Kurang lebih empat tahun lalu, tidak ada sistem begitu. Sistem ini berarti ada *horizontal reporting* dan *vertical reporting* bila cocok." Misalnya, semuanya yang terletak di satu tingkat melapor kepada yang lain, tentang isu khusus mereka (seperti mengizinkan penawaran kredit). Mereka yang didalamnya sudah diizinkan menyerahkan jumlah kredit yang sudah disetujui. Jika ada permintaan jumlah kredit yang terlalu besar, dia/mereka yang menerima permintaan tersebut akan melakukan *vertical reporting* untuk mendapatkan izin untuk menyerahkan jumlah kredit yang besar tersebut. Ketidaksetujuan atau ketidaksepakatan antara tingkat-tingkat sangat jarang terjadi, tetapi jika ada, kami boleh naik sebesar satu tingkat lagi." Saya mengira jika ada ketidaksetujuan, itu sudah diperbaiki sebelum naik sampai satu tingkat lagi, karena *horizontal reporting*.

Karena Pak Chandra bekerja di Bank Bali lama sebelum Krisis tahun 1997, dia dapat memberikan saya perbandingan antara tahun-tahun sebelum dan sesudah krisis itu. Dengan hubungan kantor

pusat-region pada saat Krisis tahun 1997, Pak Chandra bilang bahwa “hubungannya tidak jadi tegang, (sebenarnya) komunikasi masih lebih padat, khususnya dengan pemantauan *portfolio*”. Hubungan mungkin dipertahankan oleh kantor pusat memilih tidak melakukan *lay-off*; pada pokoknya, semua staf dievaluasi dan (jika perlu) dipindahkan ke posisi yang lebih cocok, untuk memaksimalkan kemampuan dan bakat mereka.

Pengetahuan yang luas tentang *governance*/audit internal terlihat ketika saya menanyakan proses dari elemen-elemen berisiko yang dilaporkan kepada kantor pusat. Kami membahas hal-hal yang diperiksa dengan rutin dan bagaimana hal-hal tersebut di-audit. Saya diberitahu tentang proses penyesuaian kegiatan perusahaan; ada tiga tipe *grading*, yaitu ‘memuaskan’, ‘perbaikannya dibutuhkan’ dan ‘gagal’ (termasuk ‘fraud’). Menurut Pak Chandra “ada *zero tolerance* pada kategori ketiga”, ada sanksi yang merupakan konsekuensi, seperti bukan kenaikan gaji. Ada para juru audit yang mengevaluasi beragam tim, tetapi tim kerja *self-audit* juga untuk meminimalkan risiko sedapat mungkin. Praktek ini masih baru, dimulai sesudah tahun 2007. Sepuluh tahun yang lalu, pada saat Krisisnya, restrukturisasi pada *bad debt* dibuat untuk merendahkan risiko bisnis. SAM (*Special Asset Management*) ditangani oleh kantor pusat, untuk memastikan semua *bad debt* ditangani secara baik-baik seluruh negara. Walaupun begitu, saran mengenai manajemen risiko sering diserahkan secara *bottom-up*, tidak selalu *top-down*.

Saya sudah menerima informasi yang menarik dari Pak Chandra, mengenai pengaruh kultur ala barat - dia menunjukkan pengaruh dari Standard Chartered, tanpa mendorong percakapannya terhadap subjek itu. Waktu kami membicarakan pembaratan proses-proses, dia berkata “tidak ada tugas-tugas di operasi *Wholesale* (dia terlibat di *Wholesale*) yang memerlukan tata cara kerja yang dibaratkan. Namun, baik pengalaman PermataBank maupun pengaruh Standard Chartered menyebabkan usaha untuk mengetahui risikonya semakin kuat”. Saya menanyakan agama di tempat kerja, tetapi seperti banyak responden, dia tidak begitu tertarik oleh topiknya. Dia berkata

“sejumlah orang Kristen/Katolik berdoa sebelum memulai tugas mereka tiap hari”, selain dari itu, tidak ada yang mengejutkan atau begitu menarik sehubungan dengan agama di PermataBank.

Saya benar-benar menikmati wawancara dengan Pak Chandra. Sebelumnya, saya khawatir luasnya pengaruh dari Bu Yani, sehubungan dengan bagaimana para subordinatnya disuruh menjawab pertanyaan saya. Namun, jika ada pengaruh seperti itu, ini tidak bisa terlihat oleh saya sebelumnya. Intinya, saya percaya bahwa semua yang Pak Chandra katakan adalah jujur dan asli. Bahkan, saya berpikir bahwa pengalaman lamanya di Bank Bali dan PermataBank dapat memberi jawaban yang mendalam. Segera sesudah wawancaranya, ternyata bahwa bila digabungkan dengan *open-mindedness* mengenai pengaruh ala barat, pengalamannya yang diberitahukan kepada saya lebih banyak menarik.

- Daeng M. N. Riza - Wisudawan Universitas Airlangga, lulus pada tahun 1994.

Bekerja di area Manajemen Informatika sesudah lulus dari Program Perkembangan Opsir di Bank Bali pada saat Krisis tahun 1997 → Tahun 1998, langsung ke Surabaya, bekerja sebagai opsir dengan tim *Special Asset Management (SAM)* untuk pemeriksaan soal-soal pinjaman, sehubungan dengan litigasi dan restrukturisasi hutang yang buruk yang dimiliki oleh pelanggan-pelanggan → Tahun 2000, kembali ke area UKM → Berpindah ke area perbankan *wholesale* pada tahun 2007; dia menjadi salah seorang *Cluster Head*.

Sewaktu dia lulus dari Program Perkembangan Opsir (Bank Bali), pada tahun 1998, Pak Daeng Riza dipindahkan ke Departemen Special Asset Management untuk memeriksa masalah pinjaman (*restrukturisasi hutang yang buruk/bad debt restructuring*). Menurut pendapat saya, Pak Daeng Riza terpaksa menerima dampak Krisis Keuangan 1997, karena ketika itu dia mengikut Bank Bali. Saya berpendapat begitu karena dia menjawab pertanyaan saya secara jelas dan “terus terang” – karir pria ini dengan Bank Bali/Permata dibentuk oleh pengalaman yang dirasakan pada saat Krisis tersebut. Sehingga bisa digambarkan dia sebagai orang yang cekatan sekali dalam mengatasi

kesulitan. Saya membayangkan dia akan lebih menyukai membetulkan keadaan yang buruk dengan cepat dan efisiensi. Saya tidak terkejut dia sudah mencapai posisinya sebagai salah seorang kepala kluster (Cluster Head). Wawancara ini menarik, karena Pak Daeng seorang lulusan yang dipindahkan ke departemen SAM (*Special Asset Management*), saya bisa mendapatkan pendapat dan informasi dari seorang yang pertama kalinya berpengalaman di bank sewaktu Krisis tahun 1997. Karena itu menurut pendiriannya, keadaan krisis terlihat olehnya sebagai (*relatively*) biasa.

Kami fokus pada beragam topik, tetapi waktu itu, salah satu topik yang mau saya bahas khususnya adalah manajemen klien-bank. Topik ini tidak begitu mendalam dan tidak terlihat berbeda dari bank-bank lain. Pada pokoknya, manajemen klien-bank melibatkan penanganan baik pertanyaan maupun keluhan dari klien-klien (dengan tujuan menasihati *middle office* tentang bagaimana proses bisa berjalan lancar untuk membantu perusahaan maupun klien), dan menjelaskan kebijakan bank kepada klien; departemen ini *mid-point* antara kedua pihak. Karena itu, saya tidak menerima jawaban yang puas (dari seorang pun) tentang area ini. Waktu saya bertanya tentang tata cara pemeliharaan klien, saya diberitahukan "(mereka) dipelihara secara baik-baik. Kadang-kadang direktur mengunjungi klien-klien...Ada klien *high-value* dan *loyal* yang menerima tiket-tiket untuk menonton acara/kejadian, misalnya, karapan F1 di Singapura...Bahkan, acara diadakan di hotel atau *ballroom* dan lain-lain bagi para klien tersebut." Sehubungan dengan kebutuhan dan keluhan yang disampaikan oleh klien, Pak Daeng memberitahu saya bahwa kebanyakan ini tentang transaksi; "klien-klien memintakan bank ini memeriksa prosedur (transaksi), untuk menjadikan prosedur tersebut lebih jelas dan sederhana".

Dengan pengalamannya yang berkaitan dengan kantor pusat dan region ke-7, Pak Daeng menggambarkan proses *pipeline tracking* - pemeriksaan progres penjualan produk *Wholesale* (jenis produk lain juga, tetapi Pak Daeng bisa mengomentari *Wholesale* saja). Satu analisis penting saya: Seperti saran yang disampaikan secara *bottom-up* dan keputusan dibuat secara *top-down*, pemeriksaan tersebut dilakukan oleh kantor pusat sesudah tim-tim regional melaporkan



proses masing-masing kepada kantor pusat. Karena itu, kesamaan antara struktur dan hierarki terlihat antara beragam proses perusahaan - datang dari para pekerja; keputusan dibuat oleh para senior dan direksi untuk mendapatkan hasil yang memuaskan (dan berdasarkan yang terlihat di tingkat *grass-roots*). Hasil ipertimbangan senior/direksi merupakan inti perkembangan perusahaan.

Kembali ke wawancaranya, menurut Pak Daeng kepentingan peminjaman tidak dibiarkan menjadi hutang yang buruk. Ternyata, praktek ini lebih banyak penting sejak Krisis tahun 1997. Sebelumnya, isu mengenai profitabilitas dari klien tidak selalu dipertimbangkan sebagai hal yang penting. Menurut Pak Daeng, tim audit juga mengikuti praktek *pipeline tracking*; tim ini menjadi lebih penting sejak tahun 1997. Dia berkata "Tim audit datang ke sini, satu atau dua kali (sekali minimum). Tetapi, tahun ini, mereka berkunjung sudah tiga kali untuk mengkaji beragam area. Area tersebut termasuk end-to-end credit handling (melihat bagaimana ditangani sejak ia didirikan), administrasi dan tata cara keputusan kredit dibuat dan lain-lain." Dengan tim audit berkunjung di kantornya tiga kali, saya membayangkan ini salah satu usaha dari pemerintahan David Fletcher; untuk memantau perkembangan PermataBank sejak kebijakan baru diadakan (berikut *Forum ELT*).

Pak Daeng terlihat sudah terbiasa dalam situasi yang sulit. Dia mengikuti Program Perkembangan Opsir pada saat situasi itu, menurut saya pengalaman itu membantu membentuk persepsinya pada operasi-operasi bisnis. Ini sebabnya dia membicarakan kegunaan praktek audit dengan semangat. Bahkan, karena dia menyaksikan operasi dan bisnis di area UKM (Usaha Kecil dan Medium) dan area *Wholesale*, dia bisa mengomentari tata cara manajemen klien-bank dengan lancar. Memang, dia tampak sangat *familiar* dengan isu itu.

- Firlyansyah Avin (asal Kalimantan) - Head of SME Region 7/8, Bachelors from Universitas Brawijaya, Worked at BII before graduating, taken through the Officer Development Program after graduating with Bank Bali, one year later, entered special asset management, in 2002 became an Account Officer, in 2004 became Team Leader of SME Business

Development Management, in 2006 became Branch Manager in Banjarmasin, Head of Surabaya SME Area in 2007, Head of Region SME in 2009.

Pak Firlyansyah adalah orang yang sangat dinamik dan benar-benar ingin melanjutkan karirnya bersama dengan Bank Permata, berdasarkan semangatnya tentang perbankan. Sebelum saya mewawancarai Pak Firlyansyah, saya (secara salah) membayangkan tugas yang utama di bank-bank dan perusahaan besar sering direservasikan kepada orang-orang Jawa “yang berada”. Jelasnya, ini tidak betul saat ini, walaupun mungkin betul selama zaman Order Baru/Suharto. Pak Firlyansyah adalah orang kedua yang saya wawancarai sesudah Bu Yani (Kepala Region 7, Bank Permata), dan orang pertama non-Jawa yang saya temui di Bank Permata, Surabaya.

Wawancara ini favorit saya, karena saya mendapatkan kesempatan untuk berbicara kepada orang yang pintar dan paham tentang banknya, serta bersemangat dalam melakukan pekerjaan. Karena itu, banyak yang bisa saya pelajari tentang PermataBank.

Kami membahas banyak topik, tetapi yang paling menarik adalah hubungan kantor pusat-region, hubungan klien-bank dan *governance*/audit internal. Namun satu hal (tentang interaksi budaya) yang paling menarik, dikatakan olehnya waktu saya bertanya “Apakah suatu tugas membutuhkan tata kerja yang dibaratkan?” Dia sudah menyadari saya mau tahu tentang pembaratan banknya, dia berkata “(PermataBank) saat ini, lebih mampu untuk mengkaji bagaimana risiko akan bisnisnya. Bank Bali sangat tradisional, ia meminjamkan uang orang-orang yang ‘baik’. Standard Chartered berharga karena lebih cerdas di area ini.” Saya kira ini menarik karena waktu saya menanyakan elemen-elemen yang dia kira perlu dibaratkan, dia senang mengaku bahwa ada elemen-elemen yang tidak cocok selama masih ala Indonesia. Dia juga memberitahu saya tentang “*alignment*” dengan Standard Chartered dan Astra International sehubungan dengan projek-projek *CSR*. Dia salah seorang yang saya wawancarai, yang mengidentifikasi manfaat dan kerugian dari keterlibatan Standard Chartered, pada saat wawancara. - seperti yang lain, dia seorang yang saya bayangkan bisa menjadi

kepala departemen/direktur suatu hari nanti dalam perjalanan karirnya. Persepsi dan kemampuan orang-orang seperti itulah yang sangat luas. Menurut saya itu dikarenakan keadaan sekeliling Bank Bali pada tahun 1997; dampak Krisisnya berarti “tiap hari menjadi *collection day*”. Karena itu, kebudayaan menjadi lebih ketat - makanya kebudayaan dari Standard Chartered menjadi lebih relevan - “justru mengembalikan dana ke bank. Manajemen klien-bank menjadi fokus pada pengembalian dananya, dan *base-rate* Bank Indonesia dinaikkan sampai 60% selama Krisis itu.” Memang jelas, sebab para pelanggan prihatin tentang suku bunga (*interest rate*) dan keterbatasan kredit pada saat ini.

Dengan hubungan kantor pusat-region, Pak Firlyansyah memperhubungkan jawabannya dengan pekerjaannya di PermataBank. Dia sendiri dibiarkan oleh kantor pusat untuk diberi pinjaman dana senilai 25 milyar Rupiah; pembimbingnya boleh mengizinkan peminjaman 50 milyar Rupiah. Peraturan dan garis pedoman sudah diputuskan oleh kantor pusat, ini dikaji oleh kantor pusat, “untuk memeriksa kualitas keputusan” yang dibuat oleh pegawai seperti Pak Firlyansyah. Intinya, kantor pusat menangani hubungannya dengan region secara mengkaji sukses garis pedoman dan lain-lain. Keputusan kredit di Surabaya “jarang sekali dibuat di Jakarta, (namun) harus mengikuti peraturan yang sangat ketat”. Yang seharusnya dilaporkan kepada Jakarta adalah aspek-aspek sebagai berikut: “1 - Kinerja, 2 - *Compliance* dengan peraturan dan pedoman, 3 - *Cross-sell*, 4 - *Alignment* dengan operasi region”.

Kami membahas hal-hal terkait dengan audit internal, tata kelola perusahaan dan resiko manajemen. Sehubungan dengan tata kelola perusahaan, saya berharap menemukan perbedaan antara kebijakan di beragam daerah di Indonesia. Jawabannya: “Semuanya distandarkan. Kecuali Bali yang ada peraturan adat khas. Aceh juga; walaupun perbankan Syariah tidak begitu populer di Indonesia, ada lebih orang-orang Aceh yang meminta layanan begitu.” Menurut Pak Firlyansyah, pemerintahan umum dan *governance* tidak begitu didampakkan oleh kejadian pada tahun 1997. Namun “semua orang memfokuskan pengembalian dana dari pihak ketiga...mereka (banknya)

membuat sistem berbeda yang sesuai dengan konsentrasi pada operasi bisnis sewaktu krisis; untuk melakukan mitigasi isu-isu legal”.

Saya bertanya “seberapa luas, risiko internal berpengaruh kepada tingkat risiko eksternal, se-daerah (region ke-7)? Pada pokoknya, apakah suatu tingkat risiko internal bermakna tingkatnya risiko eksternal menjadi kurang/lebih serius?” Satu contoh (*hypothetical*) yang diberitahukan kepada saya adalah “jika pegawai yang mencuri 500 juta Rupiah (risiko internal), ada risiko eksternal yang reputasi PermataBank jadi buruk. Karena itu, PermataBank bisa kehilangan kesempatan bisnis (risiko eksternal)”. Risiko eksternal tersebut tidak berlaku sebelum pencurian tersebut. Karena itu, seharusnya praktek-praktek seperti “*Speak-Up*”, yang ada untuk memberikan pegawai kesempatan dan kemampuan melapor orang-orang yang mereka curigai dan lain-lain. Dengan risiko umum, saya menanyakan proses pemeriksaannya dalam beragam bidang bisnis. Tampaknya ada proses umum untuk memeriksa semua bidang ini: “1 - tim audit membaca laporan/dokumen, 2 - mencocokkan dan memeriksa apakah dokumen sesuai dengan peraturan internal bank dan nasional, 3 - diskusi dengan unit yang di-audit (*auditee*) tentang hasil dari pemeriksaan, 4 - memberikan feedback kepada unit yang di-audit, memberikan tindak lanjut (*follow-up*) tentang hasil audit.” Ini tampak biasa sekali. Saya kira saya menerima jawabannya begitu karena dia hanya bisa tahu rincian-rincian pemeriksaan departemen jika dia juru audit.

Pada akhir wawancaranya, saya diberitahu bahwa PermataBank (pada saat Krisis tahun 1997) memindahkan Pak Firlyansyah (bersama dengan banyak pegawai lain) “tanpa ragu-ragu” ke salah satu tim yang berusaha menjadikan pihak ketiga mengembalikan dana yang mereka pinjam, kendati dia sudah mempelajari ilmu iklan (*marketing*) di universitas. Saya kira dia menghargai keputusan ini, karena dia bisa mendapatkan pengalaman mengenai “perilaku pelanggan” dan bisa “mengetahui lebih tentang aspek-aspek legal dan konsekuensi peminjaman uang”. Dia berpendapat bahwa pengalaman ini berguna sekali bila bekerja sekarang. Semua yang terdengar oleh saya selama wawancara ini berguna. Jelasnya, Pak Firlyansyah berbakat karena dia bisa membicarakan

pengalamannya dengan antusiasme yang tepat. Bahkan, pengalaman dengan BII dan pendidikan di Universitas Brawijaya betul-betul membantu mempercepat perjalanan karirnya. Ini terlihat karena dia *Accounts Officer* pada tahun 2002, tetapi sudah Kepala UKM bagi Region 7 dan 8 sejak tahun 2009 - hebat sekali.

- Gunawan Edi - Kepala operasi-operasi pinjaman di daerah yang terpusat Surabaya. Wisudawan Universitas Pertanian Bogor; lulus pada tahun 1983  
Asisten Dosen di Universitas Pertanian Bogor → LPPM Jakarta → Dia menjadi dosen di Lembaga Manajemen Surabaya → Program Perkembangan Opsir with Bank Bali → Permata Bank

Menurut pendapat saya, Pak Gunawan menganalisa dan membahas hal-hal secara objektif. Dikarenakan dia bekerja sebagai dosen sebelum menjadi pegawai di Bank Bali kemudian Bank Permata. Dia satu-satunya orang yang bekerja di luar industri perbankan sebelum bekerja di Bank Permata. Walaupun begitu, tampaknya sudah dipersiapkan untuk menjadi opsir Bank Permata, oleh posisinya sebagai dosen yang mengajar ilmu manajemen sebelumnya. Ternyata, waktu dia memulai karir di Bank Permata, dia bisa masuk dengan pengalaman dan perspektif pada industrinya yang jarang-jarang sudah terdapat di bank itu. Tidak ada keraguan pada kemampuan Pak Gunawan yang bisa menghidupkan kembali Bank Bali dan keempat bank lain supaya seperti Bank Permata.

Pak Gunawan adalah Kepala *Surabaya Centre Loan Operations*, dia "gatekeeper mengatasi keseimbangan antara risiko dan keuntungan" yang melapor kepada direktur operasi tentang isu-isu di daerah Surabaya yang terdiri dari 15 kota, di Jawa Tengah, Jawa Timur, Sulawesi dan Kalimantan. "(Pada tingkat ini), saya membuat panggilan konferensi dengan boss saya di Jakarta, sebagai pertemuan rutin, untuk melaporkan yang terbaru. Komunikasi kami bagus sekali dengan kantor pusat", katanya. Dia berkata "kadang-kadang satu soal difokuskan seperti *collateral valuation, legal*" dan lain-lain. Karena itu, banyak rincian dibahas. Waktu saya menanyakan pengaruh dari kantor pusat sepanjang pembuatan keputusan, dia menyatakan "saya boleh melakukan keputusan dengan

otonomi yang lengkap; kami mencoba membetulkan masalah melalui panggilan konferensi itu atau pertemuan". Karena itu, pertanyaannya tidak begitu relevan. Kemudian, kami membahas Krisis tahun 1997 mendampakkan pekerjaannya pada saat itu. Dia berkata "saya masih manajer cabang Bank Bali di Tulungagung (Jawa Timur), kami menghadapi pengalaman yang malang bila menangani kejadian yang sangat menyusahkan...Semua *collateral* sudah habis" oleh usaha menetapkan *solvency* klien-klien. Karena itu, tidak ada usaha mencari klien-klien yang baru.

Saya tidak terkejut diberitahukan "audit menjadi lebih ketat". Dia mengerti kegunaan audit secara lengkap, karena dia "*frontline of defence against risk*", yang kedua adalah *Operational Risk Assurance* (ORA), yang ketiga adalah tim audit internal. Sehingga, dia menyaksikan dan memeriksa banyak elemen-elemen risiko, sebelum orang lain.

Pak Gunawan juga menunjukkan perubahan dari Standard Chartered. Mungkin karena dia lebih *risk-conscious* daripada orang biasa, dia mengidentifikasi Standard Chartered dengan "lebih disiplin (melalui) *operational leadership programme* yang sangat berkuasa" - seorang pegawai lagi yang tampak disenangkan oleh peran Standard Chartered.

Dengan isu restrukturisasi Bank Bali, kami membahas kejadian pada saat Krisis lagi. Sehubungan dengan reorganisasi, krisisnya mendampakkan Bank Bali "program sentralisasi dilakukan untuk menjadikan perbaikan bank lebih cepat, melalui operasi-operasi jadi lebih terpusat disekitar Jakarta". Dia sudah "memberikan *feedback* tentang suksesnya proses sentralisasi" kepada kantor pusat - dia kelihatannya senang dengan hasilnya.

Menurut saya wawancara dengan Pak Gunawan kurang informal daripada wawancara-wawancara lain. Dia terlihat seperti betul-betul 'terlibat' di pekerjaannya, tetapi dia senang untuk diwawancarai. Yang menarik adalah saya tidak menyadari alangkah jelasnya struktur wawancara ini, hingga saya menuliskan wawancara tersebut. Menulis wawancara ini menjadikan saya menyadari kejelasan jawaban-jawabannya dan perbedaan terkait antara wawancaranya dan wawancara dengan orang-

orang lain. Saya kira perbedaan ini disebabkan pengalaman sebagai dosen; saya mengira (pada saat itu) dia dibutuhkan menjelaskan hal-hal secara baik cepat maupun mendalam, sedangkan orang-orang lain yang saya wawancarai adalah lebih terbiasa dengan pembahasan yang kurang akademik.

- Andy Sukiman - Kepala 'Risiko Kredit UKM' seluruh Region ke-7, Wisudawan Universitas Tarumanagara, lulus pada tahun 1990. Lulus dari Universitas Denver pada tahun 1993 (Amerika Serikat) sesudah melakukan program S-2

Bank Bali → Permata Bank

Pak Andy Sukiman bisa digambarkan sebagai orang yang berperilaku dengan terus terang juga. Dia satu-satunya orang yang mengomentari tata cara/gaya wawancara saya, walaupun secara tidak langsung; yaitu kontak saya (yang anonim) memberitahukan pendapat Pak Andy kepada saya. Menurut pendapat Pak Andy, seharusnya saya memperlancar tata cara perwawancara saya. Namun dengan wawancaranya, saya menerima banyak informasi yang berguna dari seorang pegawainya yang tidak keberatan saya wawancarai. Pak Andy berpikir bahwa kejadian tersebut adalah ide yang bagus. Misalnya, saat saya memintakan Bu Yani bertemu "empat mata" saja ketika kami wawancara dengan sejumlah orang subordinatnya, dia memutuskan bahwa itu tidak terlalu penting, tanpa membahas hal ini dengan saya. Namun ketika dengan Pak Andy kami mengadakan pertemuan informal yang tidak mengikuti jadwalnya yang saya terima dari Manajer SDM/HR; Ratna Rasmi.

Menurut saya Pak Andy Sukiman memiliki sifat yang serupa dengan Pak Leo yang di Jakarta. Walaupun untuk melakukan S-2 saja, Pak Andy kuliah di universitas di AS juga, yaitu di Universitas Denver. Seperti Pak Leo, dia memiliki pengetahuan yang luas tentang PermataBank dan berbicara terus terang.

Dengan topik hubungan antara kantor pusat dan region ke-7, kami menghubungkan topiknya dengan pengalamannya. Pak Andy bertanggungjawab mengkaji tiap permintaan kredit dari UKM; saya bertanya "apakah pernah terjadi 'jalan buntu' atau ketidaksetujuan antara kantor pusat dan

region ke-7?” Dia menjawab “tidak begitu, karena biasanya jika saya bilang ‘tidak’, Jakarta akan bilang ‘tidak’ juga. Saya di-*assign* dari kantor pusat, maka saya mengpresentasikan kantor itu”. Pada intinya, dia dipercayai oleh Jakarta bila saja memutuskan kredit bagi UKM. Sehubungan yang dilaporkan kepada Jakarta tentang faktor-faktor yang berpengaruh kepada pembuatan keputusan, maka dari kantor pusat tidak ada peraturan mengenai kebutuhan yang dia laporkan. Namun, ada peraturan yang standar (*general directive*) mengenai jumlah kredit yang boleh ditawarkan dan isu-isu yang terkait; jika ada kejadian yang kurang biasa, maka tidak bisa diatasi *general directive*-nya, Pak Andy dan para subordinatnya akan berkonsultasi dengan kantor pusat.

Kemudian, saya menanyakan dampak dan resiko pada manajemen; dia memberitahukan *counterpart* di Jakarta di-audit karena hampir semuanya diputuskan di Jakarta. Dengan resiko manajemen di area bisnisnya, keputusan Jakarta ‘menyetir’ progres di Surabaya, karena itu audit operasi di Surabaya kurang penting daripada audit yang di Jakarta. Waktu kami membahas proses pemeriksaan elemen-elemen, Pak Andy mengingatkan kembali tentang inti dari pembahasan kami: “Biasanya, ada daftar apa saja resiko elemen yang harus diperhatikan. Misalnya, kemampuan *repayment*, kesehatan akun klien, *valuation* asset pasar. Daftar itu standar sekali; ini yang sudah disetujui di kantor pusat” .Dia juga menjelaskan mengenai posisi kantor pusat yang terkait dengan garis pedoman, peraturan, pembuatan keputusan dan lain-lain. Walaupun dia menyebutkan garis pedoman akan jadi sama dengan *Credit Underwriting Standard (CUS)* yang diputuskan oleh mereka di Jakarta, tetapi ada garis pedoman yang umum sekali dari Bank Indonesia. *CUS* adalah “dinamik” dan bisa berevolusi, Pak Andy dan timnya menyampaikan feedback untuk mengembangkan *CUS*. Selain dari *CUS*, tim audit memutuskan kegiatan-kegiatan secara “*mistake finder*” karena mereka lebih suka menghindari masalah sebelum terjadi, khasnya dengan risiko sepanjang pemerintahan. Banyak interdependensi antara tim audit dan sisanya PermataBank; satu pihak bisa membantu pihak yang lain dalam meningkatkan standar kerja pihak, melalui proses kerja mereka masing-masing.



Dengan peraturan nasional, Pak Andy menyatakan peraturan dari Bank Indonesia sudah ketat sebelum Krisis tahun 1997. Memang pendapat ini berbeda dari pendapat mereka yang lebih muda. Saya kira perbedaan ini dikarenakan perbedaan antara kelamaan pengalaman. Mereka yang sudah bekerja lama dan menyaksikan Krisis itu, tidak menyaksikan intervensi pemerintah (melalui BPPN, Badan Penyehatan Perbankan Nasional) pada awal karir mereka, karena itu intervensi tersebut bukan elemen yang *defining* dalam karir mereka. Mereka yang baru tiba di perbankan untuk mengawali karir mereka langsung dihadapkan pada Krisis itu - faktor ini mempengaruhi sifat dan keputusan para lulusan itu. Jelasnya, hampir selalu mengawali karir adalah saat yang paling penting.

Akhirnya kami membahas hubungan antara elemen budaya dan restrukturisasi organisasi juga. Saya memilih menanyakan evaluasi penampilan staf karena saya mau memeriksa kemungkinan perbedaan antara orang-orang dari beragam daerah di Indonesia; oleh sebab itu saya mau melihat keadaan pada posisi-posisi yang dipegang oleh orang-orang Jawa, di zaman Order Baru. Saya bertanya "Apakah ada isu-isu kelakuan yang tidak harmonis, dalam departemen?", dia berkata "Rasisme jarang-jarang. *Trade Union* sudah kenal manajemen; perkumpulan buruh dan para karyawan harmonis dengan PermataBank. Hampir tidak pernah ada konflik antara manajer dan karyawan. Tetapi, kantor ini merupakan contoh yang bagus untuk semua bank. Biasanya, orang-orang di perbankan memiliki pendidikan yang baik, bila dibandingkan dengan karyawan pabrik. Karena itu, masalah-masalah seperti rasisme jarang terjadi." Kemudian, saya menanyakan apakah agama menjadi kendala dalam kegiatan sehari-hari. Dia menyatakan agama "tidak begitu signifikan untuk saya", (saya mengira dia orang konfusianisme atau buddis, karena dia orang tiongkok-sunda) tetapi orang-orang Islam "berdoa satu kali saja dalam waktu kerja". Jawaban ini tidak berbeda dari jawaban-jawaban lain yang saya terima tentang topik ini.

Sehubungan dengan subjek restrukturisasi, saya benar-benar ingin tahu prosedur untuk menyesuaikan praktek bisnis dan bagaimana praktek-praktek kerja baru jadi diimplementasikan. Menurut Pak Andy, tampaknya garis pedoman dikirimkan kepada semua manajer, dan komite yang

'menyetir' (*steering committee*). Sebelumnya, saya mengira administrasi dan *stress test* seharusnya dilakukan untuk menganalisa masalah potensi yang disebabkan karena perubahan struktur. Menurut saya itu bisa saja terjadi, tapi kelihatannya itu tidak sesulit dari yang saya duga sebelumnya. Saya membayangkan (pada saat krisis), yang seharusnya diperhatikan adalah sehubungan dengan praktek dan struktur perusahaan.

Intinya, wawancara dengan Pak Andy sangat memuaskan. Wawancara yang pertama di Surabaya sangat baik, karena itu saya bisa mencoba menyempurnakan teknik pewawancara saya. Dengan topik yang utama, ternyata penggabungan pendidikan yang bagus dan pengalaman yang lama serta penghargaan terhadap sebuah diversitas yang terdiri dari bermacam aspek budaya, adalah yang paling cocok untuk melanjutkan karir pribadi maupun PermataBank. Penggabungan ini banyak saya temukan dengan orang-orang yang saya wawancarai, termasuk Pak Andy.

Wawancara dengan Bu Yani, Pak I'ip dan Pak Djarot tidak begitu membantu, tetapi analisis dari wawancaranya akan saya jelaskan berikut ini:

Yani - Direktur seluruh Region ke-7; Wisudawati Universitas Surabaya, lulus pada tahun 1989, Bank Bali → Permata Bank

Bu Yani Tjendro adalah orang pertama yang saya wawancarai di Surabaya. Memang belum banyak informasi yang saya dapatkan. Sebelum wawancara, saya meminta untuk bertemu "empat mata" saja, tapi saat saya mewawancarai Bu Yani, dia disertai oleh seorang kepala perbankan Syariah (Pak I'ip) dan seorang kepala operasional regional (Pak Djarot). Saya meminta izin dulu untuk mewawancarai mereka sesudah wawancara Bu Yani. Bahkan, ketika wawancara ini dimulai, Bu Yani menyampaikan mereka harus pergi setelah setengah jam untuk menghadiri pertemuan di luar Surabaya, rupanya Bu Yani juga diharuskan pergi sesudah setengah jam. walaupun begitu, dia tetap di kantornya, ketika saya berusaha mewawancarai Pak I'ip dan Pak Djarot - lama setelah dia harus pergi dari kantor.

Saya sedikit bingung dengan Pak Djarot , Pak I'ip dan Bu Yani, khususnya sesudah saya meminta satu pertemuan per orang. Saya sangat yakin bahwa mereka berdua mempunyai tugas-tugas lain yang harus dikerjakan selama saya mewawancarai Bu Yani. Saya berpendapat bahwa kehadiran Pak Djarot dan Pak I'ip diminta agar jawaban-jawaban mereka terdengar oleh Bu Yani. karena ketika saya memberi pertanyaan yang "sulit" kepada mereka, Bu Yani langsung mengganggu. Karena itu saya tidak bisa menerima pendapat yang asli dari Pak Djarot dan Pak I'ip. Apa lagi, saya sudah meminta izin untuk mewawancarai para pegawai lain setelahnya. Namun sesudah mewawancarai Bu Yani, menurut dia sudah cukup orang-orang yang saya mewawancarai, walaupun sudah saya jelaskan pendapat banyak orang sangat penting buat saya.

Dengan nasihat dari kontak saya yang anonymous, saya bisa menyakinkan Bu Yani (melalui manajer SDM/HR-nya) sehingga saya diperbolehkan mewawancarai orang lain juga. Saya menerima jadwal wawancara yang sangat berguna. Sayangnya, Saya tidak boleh mewawancarai orang-orang tanpa Bu Yani. Saya tidak mengerti kenapa wawancara tidak cocok, jika Bu Yani tidak berada di kantor Surabaya. Akhirnya, saya tidak dibolehkan mewawancarai orang-orang lagi (sesudah wawancara Bu Yani) sebelum orang-orang tersebut sudah "diberitahukan/briefed". Kontak saya dan saya mencurigai Bu Yani menyuruh orang-orang ini mengatakan jawaban-jawaban yang dia mau. Pada intinya, Bu Yani menciptakan masalah dan tidak berhasil dengan baik. Saya memang menerima sejumlah data yang berguna darinya, tetapi intinya data tersebut seperti yang terdengar di konferensi pers. Data seperti itu bukan data yang saya butuhkan.

I'ip - Kepala perbankan Syariah seluruh Region ke-7, lulus dari Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada tahun 2004

Bank Nasional Indonesia → Permata Bank.

Karena Pak I'ip diwawancarai pada saat saya mewawancarai Bu Yani, saya tidak bisa membuat analisis yang bagus – sudah di jelaskan diatas penyebabnya. Jawaban-jawaban dari Pak I'ip tidak begitu menarik; intinya jawaban tersebut agak distandarkan. Dia lebih muda dari para pegawai lain.

Menurut saya dia orang yang berbakat sampai posisinya “Kepala Perbankan Syariah” dan seterusnya mengepalai perbankan Syariah seluruh Region 7, dalam enam tahun sesudah lulus. Saya mempercayai pengalamannya di BNI yang membantu usahanya dalam melanjutkan perjalanan karirnya.

Djarot - Kepala Operasi seluruh region ke-7, lulus dari Institut Teknologi Bandung pada tahun 1978

Bank Bali → Permata Bank

Saat mewawancarai Pak Djarot, ada kendala dalam pertanyaan saya. Ada sejumlah pertanyaan yang belum cukup jelas dan canggih. Contohnya saat itu saya belum menentukan pertanyaan-pertanyaan tentang struktur perusahaan atau struktur produk. Juga, sebelum wawancara Pak Djarot, saya menyangka ada divisi/tim yang khusus projek-projek restrukturisasi. Ternyata ini tidak betul; saya berfikir begini karena ada divisi/tim yang dikumpulkan untuk menangani restrukturisasi perusahaan dan lain-lain (di sejumlah bank yang besar di Eropa). Walaupun ada tim-tim yang menangani restrukturisasi produk-produk.

## Bab 3

# Kesimpulan

Terlebih dahulu, saya akan mengomentari segi yang baik dari wawancara-wawancara maupun proyek ini. Kemampuan saya dalam mewawancarai masih bisa ditingkatkan; walaupun itu sudah ditingkatkan selama proses wawancara untuk proyek ini. Sebelumnya saya bermaksud proyek ini tentang perbandingan PermataBank dan Standard Chartered Indonesia. Sesudah data-data didapatkan, saya bermaksud menganalisa hal-hal perbandingan mengenai praktek, proses dan kebijakan di tiap bank, kemudian memeriksa manfaat, kerugian dari tiap hal dan menunjukkan sebab-sebab dari beragam perbedaan dan kesamaan. Sayangnya, Standard Chartered tidak membiarkan saya melakukan wawancara-wawancara dengan para pegawainya; pada saat itu, saya sudah mendapatkan data-data tentang PermataBank, karena itu saya harus mengubah subjek proyek ini, agar data-data yang sudah saya terima bisa saya siapkan. Walaupun begitu, proyek ini masih berguna karena saya bisa menemukan sifat-sifat mereka yang sangat pandai di PermataBank, karena itu bisa meningkatkan kinerja bank itu. Informasi ini sangat berguna karena direksi dan manajemen umum bisa menerima data-data dan pendapat para pegawai dengan perspektif berbeda, selain dari *channel* yang biasa atau lebih formal. Memang, ada beberapa responden yang kurang jelas informasinya karena disesuaikan dengan pemahaman mereka akan tugas-tugasnya.

Dengan teknik wawancara saya, ada beberapa pertanyaan dalam wawancara yang belum cukup tajam. Salah satu penyebabnya adalah kekurangan kecanggihan Bahasa Indonesia saya. Sebelumnya, banyak kalimat terdengar keinggris-inggrisan. Untungnya, beberapa pegawai di Permata Bank menunjukkan kata-kata dan kalimat yang kurang tepat sehingga saya bisa memperbaikinya. Satu hal lagi adalah sejumlah pertanyaan sudah berdasarkan jawaban-jawaban yang saya perkirakan. Ketika jawaban-jawaban ini tidak dikatakan, sejumlah pertanyaan menjadi tidak berlaku lagi. Karena itu, saya mengubah pertanyaan jika cocok dan dibutuhkan.

Kunjungan saya di Jakarta membuat saya bisa mengidentifikasi sejumlah soal mengenai pertanyaan-pertanyaan, sebelum saya melaksanakan kebanyakan penelitian di Surabaya. Ada soal-soal di Surabaya, yang sudah diuruskan di Jakarta. Proses pengurusan ini bisa terlihat dari wawancara tiap lokasi dibandingkan pada saat dibaca.

Selain itu, ketika saya melakukan wawancara di Jakarta semua yang saya temui di sana lebih semangat membantu saya, khususnya Pak David Fletcher dan Pak Herwidayatmo (Direktur Wakil). Memang, ketika saya menyebutkan Manajemen Surabaya berkelakuan enggan terhadap wawancara saya, Pak Herwidayatmo sangat tekun dalam membantu. Untungnya, saya tidak membutuhkan bantuannya karena manajemen di Surabaya setuju dengan saya (nantinya).

Waktu di Surabaya, saya mewawancarai orang-orang yang bersemangat ikut terlibat, seperti yang di Jakarta, tetapi karena gangguan yang muncul dari kantor utama di Surabaya, rencana umum saya harus diubah. Rencana saya untuk berkunjung ke kantor utama di Surabaya setiap hari, supaya saya melakukan wawancara yang sudah dijanjikan, dan berkomunikasi dengan pegawai-pegawainya mungkin secara tidak reguler. Dan juga, sebagai saksi mata kegiatan sehari-hari di PermataBank, saya akan bisa mendapatkan data-data yang lebih banyak dan asli - data yang mencerminkan keadaan secara lebih tajam.

Walaupun begitu, saya juga menerima informasi yang menarik sekali dari para responden di kedua lokasi. Bahkan, saya senang melakukan wawancara di Jakarta sebelum Surabaya. Menurut saya meneliti di Surabaya terlebih dahulu akan menyebabkan proses wawancara menjadi lebih sulit, karena tidak ada pengetahuan umum yang cukup. Karena itu pengetahuan seperti itu didapatkan dari orang-orang (bukan jenis sumber lain) di Jakarta, karena beragam kejadian yang terkait semua operasi perusahaan, dan ditangani oleh para pegawai di Jakarta. Intinya, seseorang yang terletak di pusat kegiatan PermataBank bisa mengatasi proses pembuatan keputusan yang akan mendampakkan seluruh banknya. Karena itu pendirian mereka sangat luas. Menerima informasi dari

merekalah yang berguna sebelum menerima informasi yang lebih mendalam dan tajam dari mereka yang berpendirian yang lebih mendalam, di Surabaya.

Berdasarkan jawaban-jawaban yang saya terima. Saya berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang menjadikan pegawai di PermataBank lebih pandai dan mampu, untuk melanjutkan dan mengembangkan diri mereka, bersama dengan PermataBank dan klien-kliennya.

Faktor-faktornya adalah:

- Pendidikan - termasuk kualitas universitas dan pengurusan
- Pengalaman kerja - di perbankan dan industri lain
- Pemahaman dan penghargaan terhadap dampaknya antara beragam aksi di dalam bank
- Diversitas, baik antara maupun dalam tugas-tugas selama perjalanan karir

Menurut saya, manajemen umum, direksi dan para komisaris sudah berhasil dengan mendapatkan staf yang memiliki keempat karakteristik yang di atas; adapula (dengan sejumlah pegawai), yang hanya memiliki beberapa karakteristik saja. Jelasnya, saya mampu membentuk pendapat ini dari yang saya temukan selama wawancara-wawancara, dan dari sumber-sumber lain. Namun, saya yakin semua senior juga menghargai kelojikan ini, karena saya temukan di beragam orang yang mencerminkan faktor-faktor tersebut. Memang, David Fletcher, Andy Sukiman dan Leo adalah orang-orang yang terkemuka. Walaupun mereka tidak diwawancarai secara biasa dan baik-baik, Herwidayatmo seperti itu juga. Keempat orang ini mempunyai pengalaman ala barat yang signifikan; baik pendidikan di AS/Britania Raya maupun bekerja lama di perbankan di AS, Britania Raya atau negara lain.

Untuk memperbaiki kelima bank tua, seharusnya ada kesadaran manfaat-manfaat yang berpotensi dari diversitas. Untungnya, seperti itu sudah lama ada; Pemerintah Indonesia mengabdikan usaha Standard Chartered-Astra International. Kedua pemegang saham ini mengerti berbagai macam komisaris butuhkan, para komisaris (sebagai orang yang sudah di-internasional-kan) memahami

kebutuhan para direktur yang serupa dengan komisaris tersebut. Karena itu David Fletcher menghargakan potensi dalam tiap orang di PermataBank. Misalnya dia, bersama dengan para direktur lain, sudah mengimplementasikan strategi *cross-sell* untuk menciptakan dan mendorong sinergi-sinergi, maka memaksimalkan potensi dalam tiap orang.

Banyak hal yang bisa dibahas secara lebih mendalam, tetapi pada intinya adalah luasnya keempat faktor itu sudah terlibat diantara beragam aspek dari karir dan tugas-tugas mereka yang menjadikan jawaban-jawaban menjadi khas dan unik dari mereka. Seharusnya keunikan ini yang dihargakan selama PermataBank beroperasi; untuk menarik PermataBank ke dalam masa depan sebagai bank yang terus-menerus berkembang. Keunikan dan diversitas ini yang menjadikan semua perusahaan yang berhasil bisa berkembang ke segala arah - dengan tiap-tiap individu yang memiliki arah yang tepat.



## Daftar Sumber Informasi dengan *Endnotes* (kutipan akhir)

**David Fletcher** - Direktur Utama, Jakarta, Kantor Pusat - Diwawancarai pada tanggal 16, Maret, 2011

**Effendi Kurniawan** - Opsir *Corporate Secretary*, Jakarta, Kantor Pusat - Diwawancarai pada tanggal 14-16, Maret, 2011

**Samsul Huda** - Opsir *Corporate Secretary*, Jakarta, Kantor Pusat - Diwawancarai pada tanggal 14-16, Maret, 2011

**Yani Tjendro** - Direktur Region ke-7, Region ke-7, Surabaya, Kantor Panglima Sudirman - Diwawancarai pada tanggal 18, Maret, 2011

**I'ip** - Kepala Layanan Perbankan Syariah Region ke-7, Surabaya, Kantor Panglima Sudirman - Diwawancarai pada tanggal 18, Maret, 2011

**Djarot** - Kepala Operasi-Operasi Region ke-7, Surabaya, Kantor Panglima Sudirman - Diwawancarai pada tanggal 18, Maret, 2011

**Leo** - Opsir *Corporate Affairs*, Jakarta, Kantor Pusat - Diwawancarai pada tanggal 14, Maret, 2011

**Andy Sukiman** - Opsir Risiko UKM, Surabaya, Kantor Tunjungan - Diwawancarai pada tanggal 31, Maret, 2011

**Chandra Tjong** - Opsir Perbankan *Wholesale*, Surabaya, Kantor Tunjungan - Diwawancarai pada tanggal 4, April, 2011

**Margaretha Rita** - Opsir *Network*, Surabaya, Kantor Panglima Sudirman - Diwawancarai pada tanggal 6, April, 2011

**Daeng** - Opsir Perbankan *Wholesale*, Surabaya, Kantor Tunjungan - Diwawancarai pada tanggal 4, April, 2011

**Firlyansyah Avin** - Opsir UKM, Surabaya, Kantor Tunjungan - Diwawancarai pada tanggal 4, April, 2011

**Gunawan Edi** - Opsir *Tech Ops*, Surabaya, Kantor Tunjungan - Diwawancarai pada tanggal 1, April 2011

*Jawaban-jawaban dari semua orang yang di bawah, diterima pada tanggal 15, April, 2011*

**Vinny Rika** - Opsir Layanan Perbankan Syariah, Jakarta, Kantor Pusat

**Soenarso** - Opsir Audit Internal, Jakarta, Kantor Pusat

**Hardjito Anwar** - Opsir Audit Internal, Jakarta, Kantor Pusat

**Herry Rizaldi** - Opsir *Corporate Affairs*, Jakarta, Kantor Pusat

**Domy Aji** - Opsir *Corporate Affairs*, Jakarta, Kantor Pusat

**Verry Setiawan** - Opsir *Wealth Management*, Jakarta, Kantor Pusat

**Adang Hidayat** - Opsir *Wealth Management*, Jakarta, Kantor Pusat

**Malik Habir** - Opsir terlibat dengan *ELT Forum*, Jakarta, Kantor Pusat

**Kusuma Wardani** - Opsir terlibat dengan *ELT Forum*, Jakarta, Kantor Pusat

***Pihak-pihak yang di bawah ini yang tidak saya wawancarai, kami hanya berkomunikasi :***

**Herwidayatmo** - Direktur Wakil, Jakarta, Kantor Pusat

**Ratna Rasmi** - Manajer SDM/HR Region ke-7, Surabaya, Kantor Panglima Sudirman

**Leila Djafaar** - Direktur *Corporate Affairs*, Jakarta, Kantor Pusat

**Kontak yang anonim di PermataBank**