

MANAJEMEN LINTAS BUDAYA
CULTURE CHANGE OF ORGANIZATION
PT BANK AUSTRALIA AND NEW ZEALAND



Sidarta Hermin – 3122020

Ricky Setiawan – 3122087

Nico Maynard - 3122101

Wirata - 3122122

Edy Lukman - 3122146

KP B

2013/2014 SEMESTER GASAL

UNIVERSITAS SURABAYA

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Australia and New Zealand Banking Group Limited (ANZ Grup) didirikan pada tahun 1835 dan saat ini merupakan salah satu perusahaan terbesar di Australia dan Selandia Baru serta merupakan kelompok layanan perbankan dan keuangan internasional di antara 50 bank papan atas di dunia.

ANZ Grup hadir pertama kalinya di Indonesia sebagai kantor perwakilan Grindlays pada tahun 1973. Pada tahun 1993, ANZ Grup mengambil alih 85% saham Westpac di PT Westpac Panin dan mengubah nama bank campuran ini menjadi PT ANZ Panin Bank.

Di tahun 2011, ANZ Grup dan Panin Bank menambahkan modal di PT ANZ Panin Bank, yang meningkatkan keseluruhan modal menjadi IDR 1.65 trillion (setara dengan AU \$180 million) dan perubahan dalam kepemilikan saham menjadi 99% untuk ANZ Grup dan 1% untuk Panin Bank.

Pada tanggal 12 Januari 2012, bank campuran ini berganti nama menjadi PT Bank ANZ Indonesia (ANZ) yang melambangkan peningkatan kepemilikan saham ANZ Grup di Bank serta menunjukkan komitmen ANZ di Indonesia and pertumbuhan nasabahnya.

Hal ini juga menegaskan kembali posisi PT Bank ANZ Indonesia sebagai investor asal Australia terbesar di sektor jasa keuangan di Indonesia.

Sekarang, ANZ memiliki 28 cabang di 11 kota besar di seluruh Indonesia, dengan menawarkan serangkaian produk dan layanan bagi nasabah korporat dan individu melalui layanan Consumer Finance (melalui produk Kartu Kredit dan Personal Loan) dan Retail Banking & Wealth Management, Private Banking, Commercial Banking, dan Institutional Banking yang terfokus kepada industri sumber daya alam, infrastruktur dan ekspor.

ANZ memperoleh peringkat kredit AAA (idn) dari Fitch rating bulan Desember 2011 dan juga dianugrahi peringkat Bank Campuran Terbaik di Indonesia oleh majalah Infobank.

Para Pemegang Saham PT Bank ANZ Indonesia (ANZ)

ANZ Banking Group Limited 99%

PT Panin Bank Tbk 1%

Alasan kami memilih topik Cultural Change in Organizations adalah kami ingin mengetahui perubahan – perubahan yang terjadi saat ANZ Panin Bank menjadi ANZ Indonesia. Selain itu kami memilih topic ini sebagai syarat kelulusan mata kuliah Manajemen Lintas Budaya.

1.2 Identifikasi masalah

Untuk menghadapi globalisasi dan persaingan yang ketat maka perlu dilakukan perubahan – perubahan di dalam organisasi.

Perusahaan harus mampu beradaptasi dengan lingkungan global dan persaingan.

1.3 Rumusan Masalah

1.3.1 Apa faktor penyebab perubahan dari bank ANZ Panin menjadi bank ANZ Indonesia?

1.3.2 Bagaimana proses perubahan dari bank ANZ Panin menjadi bank ANZ Indonesia?

1.3.3 Bagaimana kondisi tahapan pertumbuhan bank ANZ Indonesia?

1.4 Tujuan dan Manfaat

1.4.1 Untuk mengetahui faktor penyebab perubahan dari bank ANZ Panin menjadi bank ANZ Indonesia

1.4.2 Untuk mengetahui Proses perubahan dari bank ANZ Panin menjadi bank ANZ Indonesia

1.4.3 Untuk mengetahui Kondisi tahapan pertumbuhan bank ANZ Indonesia

BAB II

KAJIAN TEORITIS

2.1 Proses perubahan budaya organisasi

- faktor eksternal : perubahan industri dan pasar, kebijakan deregulasi yang baru, peningkatan persaingan, dan globalisasi ekonomi mendorong peluang sekaligus ancaman

2.1.1 shift

Mencerminkan orientasi doing dari budaya anglo-saxon. Dalam budaya doing, orang dan kelompoknya didefinisikan dari apa yang mereka kerjakan, dan apa yang mereka capai. Perubahan budaya organisasi dipersepsikan linear, dengan mempertanyakan kondisi yang lalu dan menekankan hal yang baru.

2.1.2 transformation

Budaya being di sisi lain dari budaya timur. Dalam budaya being, orang dan kelompoknya didefinisikan dari afiliasi, hubungan dengan pihak lain dalam organisasi. Perubahan dianggap sebagai transformasi gradual sebelum menjadi kondisi yang baru.

2.2 Tahapan pertumbuhan dan fungsi budaya

Growth Stage	Function of Culture/Issue
--------------	---------------------------

I. Birth and early growth

1. Budaya adalah kompetensi khas dan sumber integritas
2. Budaya adalah lem yang melekat organisasi bersama-sama

	<ul style="list-style-type: none"> 3. Organisasi berusaha menuju integrasi dan kejelasan 4. Penekanan pada sosialisasi adalah bukti komitmen organisasi
Succession Phase	<ul style="list-style-type: none"> 1. budaya menjadi medan pertempuran antara konservatif dan Liberal 2. potensial penerus dinilai berdasarkan apakah mereka akan mempertahankan atau mengubah unsur budaya
II. Organizational Midlife	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Ekspansi produk atau pasar 2. Integerasi secara vertikal 3. Ekspansi geografis 4. Akuisisi, mergers 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Penurunan integrasi budaya sebagai subkultur baru yang dilahirkan 2. Kehilangan tujuan utama, nilai-nilai, dan asumsi menciptakan identitas yang krisis 3. kesempatan untuk mengelola arah perubahan budaya disediakan
III. Organizational Maturity	
<ul style="list-style-type: none"> 1. Kedewasaan atau penurunan pasar 2. Meningkatkan stabilitas Internal/kemacetan 3. Kurangnya motivasi untuk perubahan 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Budaya menjadi kendala pada inovasi 2. budaya mempertahankan kejayaan masa lalu, maka dinilai sebagai sumber harga diri, dan pertahanan
Transformational option	<ul style="list-style-type: none"> 1. perubahan budaya diperlukan dan tidak

- terhindarkan, tetapi tidak semua unsur budaya dapat atau harus diubah
2. Elemen penting dari budaya harus diidentifikasi, diawetkan
 3. Perubahan budaya dapat dikelola atau hanya diperbolehkan untuk berkembang

Destruction option

1. Kebangkrutan dan reorganisasi
 1. Perubahan budaya pada tingkat paradigma yang mendasar
 2. Perubahan budaya melalui penggantian orang-orang penting secara besar-besaran
2. Takeover dan reorganisasi
3. Mergers dan asimilasi

<u>Growth Stage</u>	<u>Change Mechanisms</u>
Birth and Early Growth	Natural Evolution
	Self-Guided Evolution Through Hybrids
	Managed Evolution Through Hybrids
	Managed Revolution Through Outsiders
Mid-life	Planned Change and Organisational Development
	Technological Seduction
	Change Through Scandal, Explosion of Myths
	Incrementalism
Maturity	Coercive Persuasion
	Turnaround
	Reorganisation, Destruction, Rebirth

2.3 Mekanisme perubahan budaya

2.3.1. Evolusi alami

Budaya hanya berkembang sesuai dengan apa yang terbaik selama bertahun-tahun, baik di organisasi secara keseluruhan atau lebih khusus di berbagai belahan.

2.3.2. Diri dipandu evolusi melalui terapi organisasi

Hal ini membutuhkan orang luar untuk membantu mencairkan organisasi, memberikan keamanan psikologis, mencerminkan kembali ke orang-orang penting dalam organisasi bagaimana budaya tampaknya beroperasi dan selanjutnya proses redefinisi kognitif

2.3.3. Evolusi dikelola melalui hibrida (gabungan)

Jika pemimpin organisasi menyadari perlunya perubahan tetapi tidak cukup tahu bagaimana menciptakannya, mereka mulai sistematis pilih untuk pekerjaan utama para anggota budaya lama yang terbaik mewakili asumsi baru bahwa para pemimpin ingin menerapkan

2.3.4. Mengelola revolusi ke luar

Organisasi berubah menjadi orang luar untuk mengisi posisi kunci dengan alasan bahwa organisasi perlu dikelola secara berbeda

2.3.5. Perubahan terencana dan pengembangan organisasi

Selalu ini melibatkan merajut bersama-sama beragam dan berperang sub-budaya dengan dia bertujuan mengintegrasikan konstruktif beberapa agenda kelompok yang berbeda

2.3.6. Rayuan teknologi

Teknologi baru menyebabkan budaya untuk berubah dalam dua cara, yaitu gangguan dari hubungan sosial dan interpersonal yang telah dibangun di sekitar teknologi lama memaksa pemeriksaan ulang dan evaluasi ulang, dan asumsi baru tentang sifat organisasi, tujuan dan bagaimana beroperasi. Ini dapat diakibatkan dari penggunaan yang disengaja teknologi-perubahan untuk membawa perubahan budaya

2.3.7. Perubahan melalui skandal, ledakan mitos

Hal ini paling sering terjadi di mana ada keganjilan antara 'didukung teori' dan 'teori-teori yang digunakan'

2.3.8. Incrementalism

Hal ini terjadi ketika semua keputusan seorang manajer secara konsisten bias terhadap satu set baru asumsi, meskipun secara individual setiap keputusan adalah perubahan kecil

2.3.9. Persuasi koersif

perputaran budaya, biasanya dalam budaya matang, di mana agen-perubahan mungkin manajer senior menantang asumsi lama, yang diajukan yang baru & memberikan manajer kunci keamanan psikologis dengan memberi penghargaan kepada mereka untuk merangkul asumsi baru

2.3.10. Turnaround

Penggunaan banyak mekanisme lain dari perubahan untuk mengubah budaya

2.3.11. Reorganisasi, perusakan, dan kelahiran kembali

Kejadian yang tidak biasa, dimana kelompok akan membuang budaya lama dan digantikan oleh kelompok baru dengan budaya yang baru.

BAB III PEMBAHASAN

3.1 Faktor penyebab perubahan dari bank ANZ Panin menjadi bank ANZ Indonesia

Faktor penyebab perubahan dari bank ANZ Panin menjadi bank ANZ Indonesia disebabkan oleh peningkatan saham yang dimiliki oleh ANZ group. Pada awalnya ANZ group memiliki 85% saham PT Bank Panin Tbk. Namun pada tahun 2012 ANZ group menambah kepemilikan saham PT Bank Panin Tbk sebesar 14%. Sehingga total kepemilikan modal ANZ group menjadi Rp 1,65 triliun.

3.2 Proses perubahan dari bank ANZ Panin menjadi bank ANZ Indonesia

Proses perubahan bank ANZ Indonesia dilakukan secara gradual (bertahap). ini adalah proses being dimana, proses perubahan diawali oleh Kehadiran ANZ di Indonesia dimulai pada tahun 1973 saat ANZ Grindlays Bank membangun kantor perwakilannya di Jakarta. Hal ini memungkinkan ANZ untuk langsung dapat mengalami kekuatan ekonomi Indonesia dan secara lebih khusus mempelajari budaya usaha setempat dan membangun hubungan dengan pemerintah, bidang usaha dan keuangan. PT ANZ Panin Bank adalah bank patungan yang menggabungkan jaringan internasional dan pengalaman ANZ dengan sentuhan lokal dan keahlian Bank Panin.

Perubahan Strategis

ANZ telah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1973, dimana ANZ telah menjelma menjadi salah satu bank sumber daya alam terkemuka di Indonesia. Selain itu ANZ juga salah satu pemain utama di bidang kartu kredit sejak tahun 1997. ANZ telah melihat bahwa

Indonesia memiliki potensi yang kuat dan memiliki perkembangan bank yang sangat pesat. Maka dari itu, ANZ berani untuk melakukan ekspansi di Indonesia dengan memperluas jaringan pekerjaan bank dari semula berfokus pada bidang corporate banking dan kartu kredit, menjadi retail banking. Karena terjadi perluasan tersebut maka strategi yang digunakan antara corporate banking dan retail banking pun menjadi berbeda, maka dari itu ada terjadi beberapa perubahan strategis di ANZ Itu sendiri. Sekarang ini ANZ Panin Bank sudah mulai memasuki bisnis retail bank dengan jenis produk seperti tabungan dan deposito. Perubahan yang terjadi merupakan perubahan dari ANZ yang sebelumnya tidak bermain di retail banking menjadi pemain baru dibisnis ini.

Perlu diketahui bahwa ANZ memiliki struktur organisasi yang berbeda antara bagian corporate banking dengan bagian retail banking dan berdiri di bawah manajemen yang berbeda pula. Pada bagian struktur organisasi retail banking ANZ terdapat 2 klasifikasi besar. Ada tim pembuat strategi dan ada juga tim pelaksana strategi. Adapun tim pembuat strategi yang disebut juga sebagai tim Enablement terdiri dari orang-orang internal ANZ yang sebagian besar berasal dari negara asal ANZ, Australia. Hal ini dimaksudkan karena ANZ terlebih dahulu mendirikan retail banking disana, sehingga kebanyakan tim pembuat strategi berasal dari sana karena sudah dianggap mampu membuat kebijakan-kebijakan yang strategis. Tim enablement merupakan tim pembentukan fondasi/tim perencanaan yang sifatnya strategis. Ini berarti perubahan ANZ terjadi secara internal tanpa menggunakan konsultan.

Dikarenakan retail banking baru didirikan pada bulan Oktober 2008, maka Financial Years ANZ Panin Bank dimulai dari bulan Oktober

hingga bulan September, tidak seperti kebanyakan perusahaan pada umumnya yang memulai Financial Years pada awal tahun sampai bulan Desember di akhir tahun.

Perubahan SDM

1. SDM yang dimiliki ANZ bertambah banyak karena ekspansi. Bahkan di beberapa bagian perusahaan jumlah karyawan membengkak.
2. Benefit yang dulu mudah didapatkan karyawan, sekarang menjadi lebih sulit karena harus lebih dahulu mengantri dengan karyawan-karyawan lainnya.

Perubahan fisik (Logo)



Perubahan mendasar dari logo ANZ terdapat pada "look and feel" dengan tulisan ANZ yang lebih dimodernisasikan dan disederhanakan serta diperkenalkannya simbol baru yaitu the Lotus (simbol bunga teratai). Lotus melambangkan kesatuan dan pertumbuhan, sesuatu yang dengan mudah dapat dimengerti oleh nasabah terlepas dari perbedaan bahasa dan kultur.

Tiga kelopak bunga tersebut melambangkan tiga wilayah Australia, New Zealand, dan Asia Pasifik. Dan di tengah kelopak yang membentuk rupa orang mewakili hal terpenting bagi ANZ yaitu nasabah dan orang-orangnya yang merupakan dorongan utama di balik seluruh bisnis ANZ.

3.3 Kondisi tahapan pertumbuhan bank ANZ Indonesia

Ini adalah timeline tahap perubahan yang dilakukan ANZ di Indonesia.

Birth and early growth

1973

Hadir di Indonesia sebagai kantor perwakilan ANZ Grindlays

Organizational Midlife

1993

- ANZ Grup mengambil alih 85% saham Westpac di PT Westpac Panin dan mengubah nama bank campuran ini menjadi PT ANZ Panin Bank.
- Membuka cabang pertama di Senayan.

1997

Memulai bisnis kartu kredit di Indonesia

2000

Meluncurkan kampanye kartu kredit pertama bersamaan dengan Olimpiade Sydney 2000

2001

Meluncurkan ANZ Platinum Card

2005

Meluncurkan Kartu Cicilan

2007

- Meluncurkan ANZ Black Card
- Membuka cabang kedua di Medan
- Memberikan pinjaman sindikasi sebesar USD 750 juta untuk Adaro Indonesia.

2008

- Meluncurkan ANZ Femme Card
- Membuka cabang ketiga di Jakarta di ANZ Tower
- Membuka cabang keempat dan kelima di Surabaya

- Memberikan pinjaman bilateral USD 20 juta untuk Petrosea
- Memberikan pinjaman sindikasi USD 40 juta untuk Kaltim Prima Coal
- Memberikan pinjaman USD 300 juta untuk Bayan Resources.

2009

- Meluncurkan logo ANZ yang baru
- Membuka cabang keenam di Kelapa Gading, Jakarta
- Membuka cabang ketujuh di Pondok Indah, Jakarta
- Meluncurkan ANZ Priority Banking
- Membuka cabang kedelapan di Semarang
- Membuka cabang kesembilan di Pluit, Jakarta
- Membuka cabang kesepuluh di Bandung
- Memberikan pinjaman Bilateral IDR 1 trilyun untuk Telkomsel
- Memberikan pinjaman sindikasi USD 700 juta untuk Pertamina
- Meluncurkan pinjaman sindikasi USD 500 juta untuk Adaro.

2010

- Membuka cabang kesebelas di Palembang
- Menyelesaikan proses akuisisi sejumlah bisnis Royal Bank of Scotland, sehingga jumlah cabang kita bertambah menjadi 28 dilengkapi dengan penawaran perbankan lengkap meliputi Retail Banking, Consumer Finance, Institutional Banking, Commercial Banking dan Private Banking
- Memberikan pinjaman bilateral USD 50 juta untuk Pamapersada
- Memberikan pinjaman bilateral IDR 130 milyar untuk Ultrajaya.

2011

- Meluncurkan ANZ Home Loan
- Meluncurkan kartu kredit ANZ Signature Priority Banking Infinite
- Perpindahan cabang ANZ Manado
- Meluncurkan produk ORI 008 sebagai salah satu agen penjual
- Meluncurkan program ANZ Spend Smart Get Smart

- Meluncurkan ANZ Travel Smart
- Meluncurkan Personal Loan 3-Day process
- Mensponsori ANZ Ubud Writers and Readers Festival
- Mensponsori Asean Golf Tournament 2011
- Menyelenggarakan ANZ Indonesia Business Forum di Melbourne
- Menyelenggarakan Festival Indonesia di Melbourne
- ANZ Commercial Banking Indonesia memberikan pinjaman kepada PT Dakinaircon sebesar USD 7.5 Juta
- ANZ Commercial Banking Indonesia memberikan pinjaman kepada Wirawan Group
- Partisipasi di IABC Conference – Food & Water
- Partisipasi di ASEAN Business & Investment Summit di Bali.

2012

- Pergantian nama dari PT ANZ Panin Bank menjadi PT Bank ANZ Indonesia
- ANZ meluncurkan ANZ Automated Solution
- ANZ memberikan pinjaman a Trade Finance Loan Facility ke PT Sariwangi Agricultural Estates Agency dan PT Trijasa Prima International
- ANZ memberikana pinjaman loan facility ke Pelindo III
- ANZ memberikan pinjaman Term Loan Facility kepada PT Lintas Buana Taksi (Blue Bird Group)
- ANZ meluncurkan ANZ Travel Card
- ANZ meluncurkan ORI 009.

BAB IV

KESIMPULAN

Setiap perusahaan harus perubahan agar dapat menghadapi persaingan dunia yang semakin ketat. Dalam mengadakan perubahan bank ANZ termasuk budaya “being”. Dapat dilihat dari perubahan budaya yang bertahap dari tahun ke tahun.

Bank ANZ sudah berada di tingkat siklus Mid-life. Dapat dilihat dari pertumbuhan perusahaan yang masih selalu berinovasi dan perkembangan.

Bank ANZ melakukan beberapa perubahan seperti perubahan di bidang MSDM dan fisiknya. Contoh perubahan di bidang MSDM adalah sulitnya mendapatkan benefit – benefit yang ada di perusahaan. Lalu perubahan fisik Nampak dari perubahan logo, seragam dan lain lain.

DAFTAR PUSTAKA

- http://books.google.co.id/books?id=E_NoJzUp1dcC&pg=PA322&lp_g=PA322&dq=schein+birth+%26+early+growth+culture+is+a+distinctive+competence&source=bl&ots=h_Kpbd13ms&sig=IS48PV1QzJ8X9i4M8mk4mlhdO_g&hl=en&sa=X&ei=WPCaUonOCMmHrQeQ14C4Dg&redir_esc=y -
[v=onepage&q=schein%20birth%20%26%20early%20growth%20culture%20is%20a%20distinctive%20competence&f=false](http://books.google.co.id/books?id=E_NoJzUp1dcC&pg=PA322&lp_g=PA322&dq=schein%20birth%20%26%20early%20growth%20culture%20is%20a%20distinctive%20competence&f=false)
- <http://shierlynurtjahja.blogspot.com/2009/10/perubahan-organisasi-di-dalam-bank-anz.html>
- <http://www.managingchange.com/bpr/bprcult/3culture.htm>
- <http://www.michaelpearn.net/numbers/view.aspx?id=44>
- <http://www.investor.co.id/home/anz-panin-bank-berubah-nama-jadi-bank-anz-indonesia/27918>
- <http://www.anz.com/indonesia/id/about-us/our-company/anz-indonesia/>