



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Perdagangan internasional merupakan salah satu aspek penting dalam perekonomian setiap negara di dunia (Safitriani 2014). Melalui kegiatan perdagangan internasional, perekonomian setiap negara akan saling terjalin dan tercipta hubungan ekonomi yang saling mempengaruhi. Hal ini pada akhirnya akan menciptakan lalu lintas barang dan jasa antar negara (Salvatore 2007).

Perdagangan internasional pada dasarnya merupakan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat suatu negara (Pratiwi 2014). Perdagangan internasional dapat diartikan sebagai transaksi dagang antara subjek ekonomi yang berada dalam suatu negara dengan subjek ekonomi yang berada di negara lain. Secara umum perdagangan internasional dapat dibedakan berdasarkan jenis transaksinya, yaitu transaksi ekspor dan transaksi impor (Dermoredjo 2012). Transaksi ekspor adalah penjualan barang dan jasa yang dihasilkan suatu negara ke negara lainnya. Sementara transaksi impor adalah kebalikan dari ekspor, yaitu barang dan jasa dari luar suatu negara yang mengalir masuk ke negara tersebut. Perdagangan internasional sangat mempengaruhi pertumbuhan ekonomi suatu negara serta mendorong dinamisasi ekonomi di dalam negara tersebut. Selain itu, perdagangan internasional juga mendorong suatu negara untuk berspesialisasi dalam menghasilkan barang dan jasa secara mutakhir, baik dari segi bahan baku maupun cara memproduksinya. Manfaat nyata dari perdagangan internasional dapat berupa kenaikan pendapatan, cadangan devisa, transfer modal dan luasnya kesempatan kerja.

Indonesia sebagai negara yang memiliki potensi sumber daya alam telah banyak melakukan transaksi perdagangan internasional dengan negara-negara lainnya. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS 2015), *trend* ekspor mengalami peningkatan yang relatif tidak signifikan yakni 1.14%, sedangkan *trend* impor mengalami peningkatan yang lebih tinggi dibandingkan ekspor yakni sebesar 6.14% (Tabel 1).

Tabel 1 Nilai ekspor dan impor Indonesia tahun 2010 - 2014

Nilai	Tahun (juta dolar)				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ekspor	157.791,10	203.496,60	190.020,30	182.551,80	176.292,50
Import	135.663,30	177.435,60	191.689,50	186.628,70	178.178,80

Sumber: BPS (2015)

Kegiatan ekspor dan impor merupakan kegiatan yang sangat penting dan strategis bagi suatu negara, khususnya dalam mendatangkan devisa yang diperoleh dari pembayaran produk yang diekspor, sementara kegiatan impor dilakukan untuk memenuhi kebutuhan akan barang dan jasa yang tidak dapat dipenuhi sendiri. Salah satu kegiatan penting yang senantiasa dilakukan dalam dunia bisnis ekspor dan impor adalah membuat beraneka ragam perjanjian/kontrak (kotler 2005). Kontrak merupakan kesepakatan dalam transaksi perdagangan yang



IPB-IPB
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



menimbulkan hak dan kewajiban bagi masing-masing pihak untuk melakukan pembayaran serta menyerahkan barang (Sirait 2009). Apabila pembeli dan penjual sama-sama berada dalam suatu negara, maka untuk pemenuhan hak dan kewajiban masing-masing pihak dapat mudah dilaksanakan dan tidak banyak menemui kendala karena dapat dilakukan secara *cash and carry* (Baroto 2002). Tetapi tidak demikian halnya di dalam perdagangan internasional (antar negara), dimana penjual dan pembeli secara geografis terpisah satu sama lain. Begitu juga dengan perbedaan mata uang yang berlaku di setiap negara serta peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah negara masing-masing dalam bidang perdagangan internasional. Untuk menghindari segala risiko tersebut maka diperkenalkanlah metode yang sesuai untuk mengatasi hal tersebut. Menurut Saragih (2014), metode pembayaran dengan menggunakan *Letter of Credit* (LC) merupakan solusi yang tepat untuk mengatasi risiko tersebut.

Besarnya nilai ekspor dan impor menjadikan bidang tersebut sebagai salah satu primadona bisnis perbankan (Gregorius 2009). Bank dalam hal ini berperan sebagai pihak yang mengintermediasi pembeli atau importir dan penjual atau eksportir. Salah satu instrumen yang sangat dikenal dalam dunia perdagangan internasional adalah melalui mekanisme LC. Menurut ICC (2007), LC merupakan sebuah dokumen dimana bank memberikan garansi kepada eksportir untuk menerima pembayaran sepanjang syarat-syarat yang tercantum didalamnya dapat dipenuhi atau sudah sesuai. Apabila importir tidak memiliki cukup dana untuk membayarnya, maka bank sebagai penjamin akan berkewajiban untuk melakukan pembayaran. Instrumen ini biasanya digunakan dalam perdagangan internasional dimana pembeli dan penjual mungkin tidak saling mengenal dengan baik dan beroperasi di negara yang berbeda. Menurut Amir (2002), ekspor dan impor bagi bank merupakan bisnis dokumen atau bisnis surat berharga.

Transaksi perdagangan ekspor impor pada dasarnya dapat dilakukan dengan atau tanpa LC, namun karena penggunaan LC dapat melindungi kepentingan kedua belah pihak (eksportir dan importir) dari risiko yang mungkin terjadi (jenis barang yang diperdagangkan tidak sesuai, pembayaran yang tidak sesuai kesepakatan, dan lainnya), sehingga LC banyak digunakan saat ini (ICC 2007). Salah satu bank yang menjadikan transaksi ekspor dan impor sebagai bisnis utamanya adalah PT. Bank OCBC NISP, Tbk (Bank OCBC NISP). Perkembangan bisnis transaksi ekspor dan impor yang begitu pesat harus diimbangi dengan peningkatan kinerja bagian operasional sehingga transaksi dapat diproses dengan akurat dan sesuai target waktu yang ditetapkan. Hal ini sejalan dengan upaya untuk meningkatkan target pendapatan dari transaksi ekspor dan impor di tahun 2016, dengan asumsi tidak adanya penambahan karyawan di bagian operasional. Peningkatan kinerja dapat dilakukan dengan melakukan perbaikan pada sumber daya manusia dan proses operasional. *Trade Operations Bank OCBC NISP* memiliki tiga unit kerja yang berbeda yaitu ekspor, impor, dan bank garansi dengan alur proses kegiatan setiap unit yang berbeda. Salah satu metode yang dapat melihat alur kegiatan dan bertujuan untuk memetakan alur produksi dan informasi adalah dengan menggunakan *Value Stream Mapping* (VSM). VSM merupakan salah satu konsep dalam *lean manufacturing* yang dapat digunakan untuk melihat dan mengidentifikasi kegiatan yang dilakukan dalam proses operasional penerbitan LC. VSM juga dapat membantu mengidentifikasi kegiatan yang bersifat *non value added* dalam proses penerbitan LC. Pembuatan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

VSM ini diharapkan dapat mengidentifikasi *waste* yang terjadi pada unit kerja *trade operations* sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan bagian *trade operations* dari sisi proses operasional.

Kapasitas *trade operations* dapat dijadikan parameter dalam mengukur keberhasilan perusahaan yang tercermin dalam kinerja manajemennya (Nurmianto dan Siswanto 2006). Untuk meningkatkan kinerja karyawan *trade operations* Bank OCBC NISP, harus dilakukan analisa mendalam dari sisi sumber daya manusia. Salah satu metode pengambilan keputusan yang dapat digunakan dalam proses peningkatan kinerja karyawan adalah metode *Analytic Network Process* (ANP). Metode ANP mampu menunjukkan nilai kompetensi karyawan sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan atau pengambil keputusan berdasarkan analisa data yang sistematis (Mohanty *et al.* 2005). Menurut Rukmi *et al.* (2010), metode ANP adalah metode penilaian kinerja yang menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja.

Berdasarkan uraian di atas tentang pentingnya kegiatan impor dan ekspor bagi suatu negara dalam rangka pengadaan devisa dan pemenuhan kebutuhan dalam negeri, maka salah satu hal yang sangat penting dalam transaksi perdagangan impor dan ekspor tersebut adalah sistem pembayaran yang dilakukan atau disepakati oleh pihak eksportir dan importir. Hal ini semakin tampak penting jika dikaitkan dengan bentuk pembayaran transaksi internasional yang dapat memberikan rasa aman baik kepada importir maupun kepada eksportir. Untuk itu, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian peningkatan kinerja karyawan Bank OCBC NISP dalam menerbitkan dokumen LC karena sistem pembayaran yang paling aman dipandang dari sudut kepentingan eksportir dan importir adalah sistem pembayaran yang menggunakan LC.

Perumusan Masalah

Dalam upaya untuk meningkatkan kontribusi pendapatan dari pembiayaan dan layanan transaksi ekspor dan impor serta memenuhi target pendapatan yang terus meningkat, Manajemen Bank OCBC NISP menginstruksikan untuk memaksimalkan sumber daya manusia yang saat ini tersedia tanpa adanya penambahan karyawan baru di bagian operasional. Hal ini membuat peningkatan kinerja karyawan di bagian *trade operations* menjadi penting untuk dilakukan agar bisnis yang terus tumbuh mendapatkan dukungan maksimal. Manajemen Bank OCBC NISP terus berusaha meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada sehingga dapat mendukung kebutuhan segmen bisnis untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabah dan perkembangan bisnis Bank OCBC NISP. Tim operasional, termasuk *trade operations* didalamnya melakukan berbagai inisiatif pengembangan di area-area operasional untuk menciptakan *operational excellence* dan memberikan pelayanan terbaik kepada nasabah, salah satunya dengan melakukan perbaikan proses kerja secara terus menerus. Berbagai inisiatif yang dilakukan membawa hasil positif bagi Bank OCBC NISP dan untuk melanjutkan hal-hal positif yang sudah dilakukan, tim operasional terus melakukan berbagai aktivitas untuk meningkatkan kinerja karyawan operasional. Sesuai arahan pihak manajemen, kedepannya tim operasional akan terus mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada atau *zero growth employee* sehingga tingkat produktivitas dapat



IPB-IPB
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

Hak cipta dilindungi Undang-Undang
IPB, tahun 2015

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



dicapai dengan rasio sumber daya manusia yang lebih kecil, dengan prioritas strategi antara lain yaitu meningkatkan produktivitas dan efisiensi serta mendorong inisiatif-inisiatif upaya perbaikan secara berkesinambungan untuk mencapai *operational excellence*. Menurut Gaspersz (1997), beberapa atribut yang harus diperhatikan perusahaan jasa seperti perbankan antara lain ketepatan waktu pelayanan, akurasi pelayanan, kesopanan, tanggung jawab, dan kelengkapan pelayanan yang tersedia. Berdasarkan uraian diatas, maka rumusan permasalahan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagaimanakah alur proses penanganan transaksi *trade* yang dilakukan oleh bagian *trade operations* Bank OCBC NISP sesuai dengan *standard operating procedure* yang berlaku saat ini?

Bagaimana meningkatkan kinerja karyawan bagian *trade operations* Bank OCBC NISP dari sisi operasional?

Kebijakan apa yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian *trade operations* Bank OCBC NISP?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah

1. Mengidentifikasi alur proses penanganan transaksi *trade* yang dilakukan oleh bagian *trade operations* Bank OCBC NISP sesuai dengan *standard operating procedure* yang berlaku saat ini
2. Meningkatkan kinerja karyawan bagian *trade operations* Bank OCBC NISP dari sisi operasional
3. Menentukan kebijakan apa saja yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan bagian *trade operations* Bank OCBC NISP

Manfaat Penelitian

1. Bagi penulis, penelitian ini merupakan sarana untuk mengaplikasikan teori dan pengetahuan yang didapatkan selama mengikuti perkuliahan di MB IPB sehingga dapat menganalisa permasalahan yang terjadi dan memberikan alternatif solusi bagi perusahaan
2. Bagi dunia pendidikan, penelitian ini diharapkan dapat menambah kajian, khususnya dalam bidang manajemen produksi yang berkaitan dengan kompensasi dan sumber daya manusia
3. Bagi perusahaan, penelitian ini memberikan alternatif dan strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan pada perusahaan yang pada akhirnya akan memberikan kontribusi keuntungan bagi perusahaan
4. Bagi dunia perbankan khususnya dan dunia perbankan pada umumnya, penelitian merupakan salah satu alternatif solusi yang dapat diterapkan untuk mengantisipasi perkembangan bisnis





Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© *Hak Cipta milik IPB, tahun 2015*

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan SB-IPB



SB-IPB
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.