



RINGKASAN

LASMAIDA GULTOM. Model Pengembangan Organisasi Bank Umum di Indonesia Berbasis Kinerja dalam Meningkatkan Daya Saing. Dibimbing oleh MUSA HUBEIS, M. SYAMSUL MAARIF dan DADANG SUKANDAR.

Perekonomian suatu negara berfungsi dengan baik tanpa kendala yang berarti jika negara telah mencapai suatu kondisi dimana sudah terjadi pendalaman keuangan (*financial deepening*). Pertumbuhan ekonomi memerlukan dukungan dana besar yang saat ini masih didominasi oleh sektor perbankan (Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat atau BPR) yang menguasai 79,8 persen pangsa pasar dalam sistem keuangan Indonesia.

Perbankan sebagai lembaga intermediasi memiliki peran penting dalam pelaksanaan pembangunan nasional untuk meningkatkan pemerataan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan masyarakat. Perbankan harus memiliki kinerja baik dan menerapkan prinsip kehati-hatian, supaya mendapatkan kepercayaan masyarakat atau para nasabah (*agent of trust*) dalam kelancaran kegiatan usahanya.

Kinerja keuangan perbankan Indonesia belum optimal jika dibandingkan dengan bank-bank di *Association of South East Asia Nation* atau ASEAN (Malaysia, Singapore, Filipina dan Thailand), karena efisiensi bank umum dalam menjalankan kegiatan usahanya belum maksimal tercermin dari *Capital Adequacy Ratio* (CAR) 18,10 persen, *Non Performing Loan* (NPL) 1,86 persen, *Net Interest Margin* (NIM) 5,48 persen, Biaya Operasional dibandingkan Pendapatan Operasional (BOPO) 74,14 persen, *Cost Income Ratio* (CIR) 46,90 persen, *Loan to deposit ratio* (LDR) 88,90 persen dan *Return On Asset* (ROA) 3,06 persen tahun 2013 (FSI-IMF, *Bankscope* dan Website Bank Sentral Negara).

Kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) perbankan Indonesia saat ini dari sisi kuantitas cukup memadai tercermin dari jumlah SDM cenderung meningkat, yaitu 353.058, 408.349, 532.015, 563.668 dan 589.214 selama tahun 2010-2014 menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Sedangkan, dari sisi mutu SDM perbankan dapat dikatakan kurang memadai tercermin dari biaya pelatihan SDM perbankan cenderung menurun dari 4,69 persen; 4,87 persen; 4,85 persen; 4,51 persen dan 4,08 persen selama tahun 2010-2014.

Melihat kinerja perbankan dan kondisi SDM ini dapat dikatakan bahwa perbankan Indonesia memiliki daya saing cukup baik diantara bank-bank di ASEAN, namun demikian perlu upaya maksimal untuk meningkatkan kinerja optimal, efisiensi maksimal, serta jumlah dan mutu SDM sesuai kebutuhan perbankan nasional dalam menghadapi Masyarakat Ekonomi Asia (MEA) 2020. Disamping itu, regulator dan/atau otoritas perlu menyusun kebijakan dan peraturan mengenai efisiensi dan kontribusi terhadap perekonomian, penguatan *Good Corporate Governance* (GCG) untuk mengurangi risiko bank dan kapasitas permodalan termasuk penguatan mutu SDM.

Tujuan utama penelitian ini adalah: (1) menganalisis pengaruh dan hubungan struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM dengan etika bank umum di Indonesia; (2) menganalisis pengaruh dan hubungan struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM dengan kinerja bank umum di Indonesia; (3)

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor
SB-IPB

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.



menganalisis pengaruh dan hubungan etika dengan kinerja bank umum di Indonesia; dan (4) menganalisis pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing.

Pengumpulan data dilakukan selama empat bulan dari November 2014 - Februari 2015 melalui survai *online* dengan teknik sensus seluruh bank umum di Indonesia (118) dengan responden Kepala Satuan Kerja Manajemen Risiko (Ka SAKMR) atau Kepala Divisi (Kadiv) Pengembangan Bisnis atau Organisasi mewakili seluruh bank umum yang memahami kondisi bank secara keseluruhan dan tujuan penelitian serta 12 ekonom, ahli perbankan, ahli keuangan, ahli teknologi, ahli operasional, otoritas dan akademisi melalui survai dan wawancara. Responden yang mengembalikan kuisioner 84 kuisioner atau 71,2 persen, sedangkan 34 responden tidak mengembalikan kuisioner, karena responden umumnya baru menempati jabatan yang dipersyaratkan dalam kuisioner dan kurang memahami tujuan penelitian. Metode analisis data menggunakan regresi multivariat, korelasi Spearman dan *Analytic Hierarchy Process* (AHP).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM mempunyai hubungan nyata dan kuat dengan etika bank umum; (2) struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM mempunyai hubungan nyata dan kuat dengan kinerja bank umum; (3) etika mempunyai hubungan nyata dan kuat dengan kinerja bank umum dan (4) prioritas utama model pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing adalah SDM, karena SDM memiliki peran yang sangat penting dalam menjalankan kegiatan usaha bank untuk mencapai kinerja baik dan optimal.

Bank umum di Indonesia hendaknya menerapkan struktur organisasi yang baik, budaya organisasi dengan komitmen tinggi dan memiliki SDM kompeten secara terintegrasi untuk mendukung pelaksanaan etika bisnis konsisten dan konsekuen sebagai wujud implementasi GCG yang baik demi tercapainya kinerja baik dan optimal. Di sisi lain regulator dan/atau otoritas menyusun dan memastikan pelaksanaan kebijakan dan peraturan yang mendorong bank umum di Indonesia siap menghadapi integrasi MEA 2020 dan mampu berkompetisi dengan bank-bank di ASEAN.

Kata kunci: daya saing, etika, kinerja bank umum, pengembangan organisasi, SDM

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.



SB-IPB
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor