



Hak cipta dilindungi undang-undang



SB-IPB
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

1 PENDAHULUAN

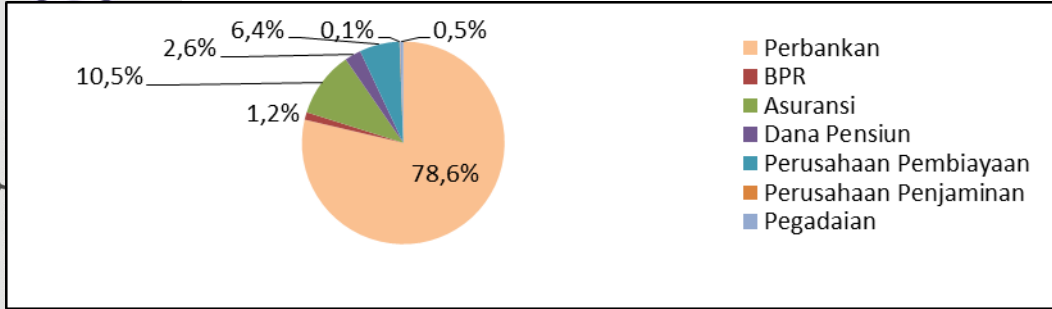
Latar Belakang

Perekonomian suatu negara berfungsi dengan baik tanpa kendala yang berarti jika negara telah mencapai suatu kondisi dimana sudah terjadi pendalaman keuangan (*financial deepening*). Pendalaman keuangan mendorong terjadinya transfer dana dari bank kepada sektor riil. Pendalaman keuangan merupakan sebuah istilah yang menggambarkan suatu kondisi dimana terjadinya peningkatan peranan dan kegiatan sektor jasa keuangan terhadap suatu perekonomian. Pandangan lainnya pendalaman keuangan dapat diartikan juga mengarah kepada makin beragamnya pilihan – pilihan jasa keuangan yang dapat diakses oleh masyarakat dengan cakupan yang semakin luas. Pendalaman keuangan diharapkan dapat berfungsi untuk menurunkan risiko dan kerentanan dari salah satu sub sektor keuangan. Pendalaman keuangan diharapkan dapat memberikan potensi pertumbuhan ekonomi di Indonesia dengan kondisi sistem keuangan yang ada, khususnya sektor perbankan menjalankan fungsinya seoptimal mungkin, yakni fungsi *financial intermediary*. Pendalaman keuangan juga dapat meningkatkan rasio uang beredar terhadap *Gross Domestic Product* (GDP). Peningkatan rasio uang beredar terhadap GDP ini akan memperbesar kemungkinan untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Mishkin (2008) berpendapat bahwa perbankan sebagai *financial intermediaries* berperan dalam perekonomian yang sehat dan dinamis karena membutuhkan sistem keuangan yang mampu menyalurkan dana secara efisien dari masyarakat yang memiliki dana lebih ke masyarakat yang memiliki peluang-investasi produktif. Pertumbuhan ekonomi dipengaruhi kredit yang disalurkan sektor perbankan dalam negeri sesuai dengan temuan Korkmaz (2015) yang melakukan penelitian dengan data panel 10 negara di Eropa dari tahun 2006-2012 meliputi kredit domestik perbankan, inflasi dan pertumbuhan ekonomi. Industri perbankan sebagai salah satu unsur lembaga keuangan telah lama mewarnai perekonomian suatu negara dan sangat penting dalam sistem perekonomian moderen. Bank mempunyai fungsi sangat strategis dalam pembangunan nasional dengan peran sebagai agen pembangunan nasional untuk meningkatkan pemerataan pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan masyarakat.

Pertumbuhan ekonomi memerlukan dukungan dana besar yang saat ini masih didominasi oleh sektor perbankan (Bank Umum dan Bank Perkreditan Rakyat) dapat dilihat pada Gambar 1. Artinya industri perbankan memiliki 79,8 persen pangsa pasar dalam sistem keuangan Indonesia sebagai agen pembangunan nasional untuk mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia.

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.



Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (data diolah) 2014

Gambar 1 Grafik pangsa pasar industri perbankan

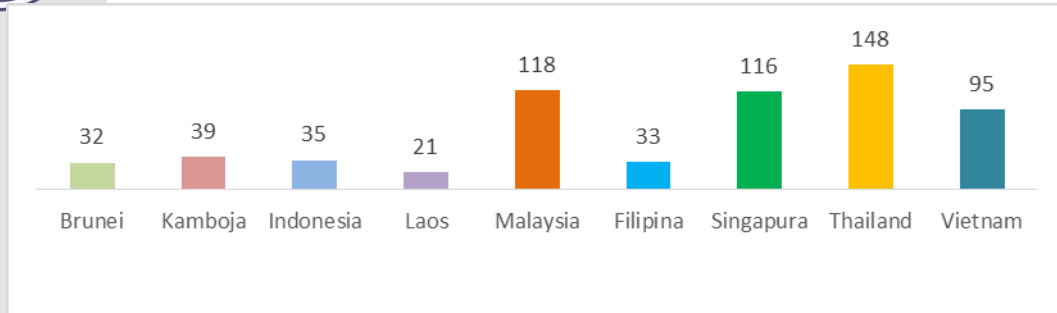
Bank sebagai lembaga perantara keuangan mempertemukan pemilik dan pengguna dana, sehingga kegiatan bank harus berjalan secara efisien baik skala mikro maupun makro. Sebagai lembaga intermediasi perbankan juga harus memiliki kinerja baik, karena dengan kinerja baik bank akan lebih mudah mendapatkan kepercayaan masyarakat atau para nasabah (*agent of trust*) dalam kelancaran kegiatan usahanya. Lancarnya kegiatan usaha bank sangat mendukung kinerja baik yang pada akhirnya meningkatkan nilai bank dan mendukung pencapaian kesejahteraan para *stakeholder*.

Industri perbankan mempunyai karakteristik tertentu yang sangat berbeda dengan industri lainnya, sehingga menurut Ariyanto (2004) diperlukan regulasi dan undang-undang yang jelas untuk mengaturnya, agar berjalan sesuai dengan sasaran utamanya yaitu menjadi perbankan yang sehat. Persaingan usaha yang terlalu ketat (*over competition*) dalam industri perbankan akan memaksa bank untuk mengambil risiko lebih tinggi (*excessive risk*), terutama dalam persaingan pasar kredit dan deposito. Semakin tinggi iklim kompetisi dalam industri perbankan memberikan pengaruh cukup besar terhadap efisiensi kegiatan usahanya. Iklim kompetisi ini menjadi peluang dan tantangan bagi industri perbankan Indonesia menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) pada tahun 2020. MEA membuka peluang bagi bank-bank domestik dalam rangka meningkatkan pertumbuhan kredit dengan adanya potensi ekspansi usaha ke negara-negara Brunai, Cambodia, Laos, Myanmar dan Vietnam (BCLMV) tercermin dari rasio kredit terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dapat dilihat pada Gambar 2. MEA juga sebagai peluang bagi bank-bank domestik untuk memfasilitasi kegiatan perdagangan dan ekspansi usaha nasabah ke wilayah ASEAN lainnya melalui tingginya pertumbuhan volume perdagangan Indonesia dengan negara ASEAN lainnya.



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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

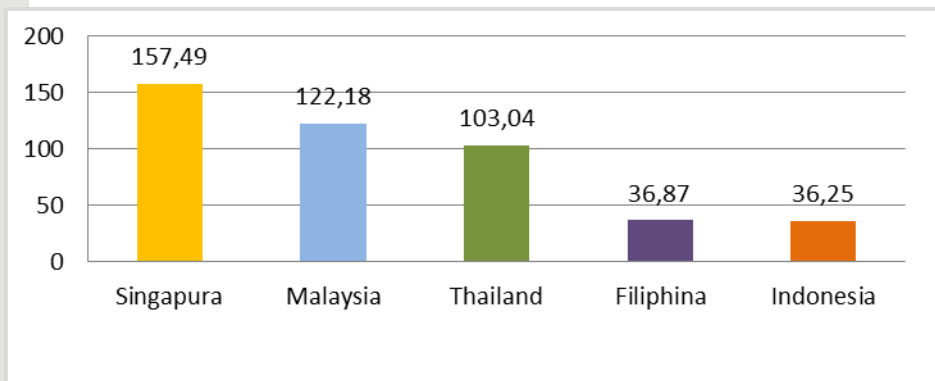


Sumber data: World Bank

*) Menggunakan data tahun 2012, kecuali Laos menggunakan data terakhir tahun 2010

Gambar 2 Grafik rasio kredit terhadap PDB ASEAN10

Namun jika dilihat dari rasio kredit terhadap PDB Indonesia dibandingkan empat negara ASEAN (Singapura, Malaysia, Thailand dan Filipina), Indonesia ada di posisi paling kecil dapat dilihat pada Gambar 3. Hal ini dapat diartikan bahwa kontribusi kredit yang disalurkan perbankan Indonesia kepada masyarakat dalam mendorong pertumbuhan perekonomian Indonesia merupakan paling rendah di ASEAN.



Sumber data: CEIC, Bank Indonesia, IMF, 2013

Gambar 3 Grafik rasio kredit terhadap PDB ASEAN5

Rendahnya rasio kredit terhadap PDB Indonesia diduga karena penetapan suku bunga kredit perbankan yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan beberapa negara di ASEAN. Bunga kredit tinggi merupakan dampak dari tingginya biaya dana (*cost of fund*) mengakibatkan penyaluran kredit kepada masyarakat melambat dan terjadinya dana nganggur (*idle fund*). *Idle fund* menimbulkan biaya bunga tinggi bagi bank dan menyebabkan efisiensi kegiatan usaha bank umum belum maksimal. Efisiensi perbankan Indonesia belum maksimal akibat dari rasio biaya operasional dibandingkan dengan pendapatan operasional (BOPO) dan rasio *net interest margin* (NIM) cukup tinggi dapat dilihat pada Tabel 1. Biaya operasional tinggi disebabkan biaya SDM cukup tinggi, biaya SDM cukup tinggi karena jumlah SDM perbankan Indonesia cenderung meningkat. Hal ini dapat mempengaruhi performa kinerja perbankan Indonesia secara keseluruhan.





Tabel 1 Indikator kinerja perbankan ASEAN 2013

Negara	CAR	NPL	NIM	LDR	ROA	BOPO*	CIR*
Malaysia ¹⁾	14,40	1,40	1,22	83,90	1,42	72,87	45,17
Singapura ²⁾	16,30	0,90	1,14	101,80	1,26	70,59	20,48
Philipina ³⁾	17,80	3,10	3,15	63,90	1,94	77,62	56,74
Thailand ⁴⁾	16,40	2,20	2,64	110,40	1,49	79,66	44,32
Indonesia ⁵⁾	18,10	1,86	5,48	88,90	3,06	74,14	46,90

¹⁾ CAR, NPL, NIM*, LDR data September, ROA, CIR* dan BOPO data Juni
²⁾ CAR, NPL dan ROA data Juni, NIM*, LDR dan CIR* data September dan BOPO* data Juni
³⁾ CAR dan NPL data Juni, NIM*, LDR dan CIR* data September BOPO* data Juni
⁴⁾ CAR, NPL, NIM, LDR dan ROA data September CIR* dan BOPO* data Juni
⁵⁾ CAR, NPL, NIM, LDR dan ROA data September CIR* dan BOPO* data Juni
 *Data Bankscope dihitung menggunakan 10 bank sampel dengan aset terbesar
 Sumber: BI-IMF, Bankscope, Website bank sentral negara

Dilihat dari total aset (TA), Bank Mandiri sebagai bank terbesar di Indonesia menempati posisi 11 dalam 20 besar bank ASEAN 2014 dapat dilihat pada Tabel 2. Hal ini memberikan gambaran bahwa perbankan Indonesia masih tertinggal dibandingkan dengan perbankan negara ASEAN.

Tabel 2 Posisi 20 besar bank ASEAN sesuai aset 2014 (juta US\$)

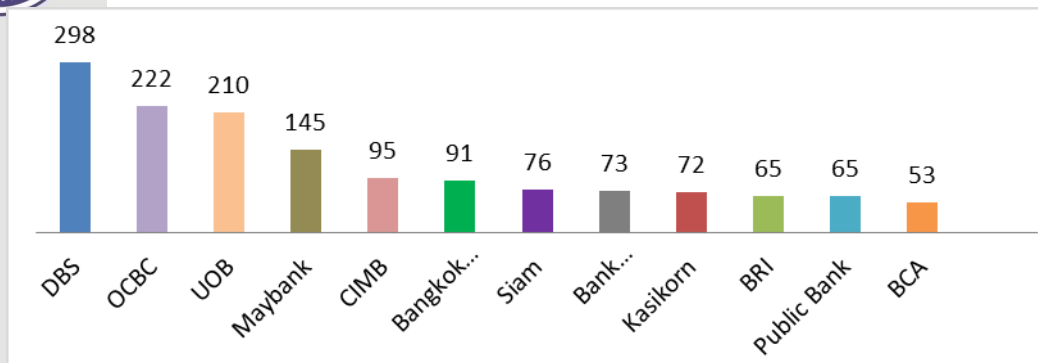
No.	Perusahaan	Negara	Aset	DPK	Kredit	Laba Bersih	NIM (%)
1	DBS Group Holdings Ltd	Singapura	347,775	250,314	217,495	661	1,68
2	OCBC Group	Singapura	316,649	193,765	163,787	624	1,68
3	UOB Ltd	Singapura	242,077	184,476	154,607	620	1,71
4	Maybank	Malaysia	183,205	125,771	115,454	1,992	23
5	CIMB Group Holdings Berhad	Malaysia	118,500	80,706	73,824	310	2,80
6	Public Bank Berhad	Malaysia	101,128	81,664	71,883	339	2,20
7	Bangkok Bank	Thailand	83,887	62,577	51,506	1,104	2,37
8	Krung Thai Bank	Thailand	83,263	65,399	57,925	1,009	2,60
9	Siam Commercial Bank	Thailand	82,058	57,609	54,637	1,744	3,26
10	Kasikorn Bank	Thailand	72,618	49,539	46,400	1,529	3,80
11	Bank Mandiri Tbk	Indonesia	68,733	51,156	42,050	1,660	5,94
12	Bank Rakyat Indonesia Tbk	Indonesia	64,469	50,026	41,031	1,950	8,51
13	RHB Capital	Malaysia	62,762	44,960	40,256	590	2,30
14	Hong Leong Financial Group	Malaysia	55,758	37,983	30,620	350	2,02
15	Bank Central Asia Tbk	Indonesia	44,407	36,186	28,030	1,327	6,53
16	BDO Unibank	Philipina	41,980	33,440	24,340	511	32
17	AMMB Holdings Berhad	Malaysia	37,869	25,665	24,942	535	2,43
18	Bank of Ayudhya	Thailand	36,820	25,458	30,814	435	4,32
19	Bank Negara Indonesia Tbk	Indonesia	33,487	25,233	22,296	871	62
20	Thanachart Capital	Thailand	31,174	24,175	22,968	317	2,55

Sumber: The Asian Banker, BI, BEI, bank dan bursa masing-masing negara (data diolah).

Dari aspek ekuitas, Bank Mandiri sebagai bank umum terbesar di Indonesia menempati posisi 8 bank-bank ASEAN dapat dilihat pada Gambar 4. Hal ini menunjukkan bahwa komposisi ekuitas dalam permodalan perbankan Indonesia masih rendah dibandingkan dengan bank-bank di ASEAN.

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.





Sumber: Bloomberg, 2013

Gambar 4 Grafik ekuitas bank di ASEAN (triliun Rupiah) Desember 2013

Selanjutnya, dari aspek kapitalisasi pasar menunjukkan bahwa ada tiga bank umum di Indonesia masuk dalam 10 besar bank-bank ASEAN dapat dilihat pada Tabel 3. Hal ini dapat diartikan bahwa kemampuan menghimpun modal dari masyarakat oleh tiga bank umum Indonesia yang terdaftar dibursa cukup baik dibandingkan dengan bank-bank di ASEAN.

Tabel 3 Posisi 20 besar bank ASEAN sesuai kapitalisasi Mei 2015

No.	Perusahaan	Negara	2014 Kapitalisasi Pasar (Juta US\$)
1	DBS Group Holdings Ltd	Singapura	347,775
2	OCBC Group	Singapura	316,649
3	UOB Ltd	Singapura	242,077
4	Bank Central Asia Tbk	Indonesia	183,205
5	Maybank	Malaysia	118,500
6	Bank Rakyat Indonesia Tbk	Indonesia	101,128
7	Public Bank Berhad	Malaysia	83,887
8	Bank Mandiri Tbk	Indonesia	83,263
9	Siam Commercial Bank	Thailand	82,058
10	Kasikorn Bank	Thailand	72,618
11	CIMB Group Holdings Berhad	Malaysia	68,733
12	Bangkok Bank	Thailand	64,469
13	Krung Thai Bank	Thailand	62,762
14	BDO Unibank	Philippina	55,758
15	Bank Negara Indonesia Tbk	Indonesia	44,407
16	Bank of Ayudhya	Thailand	41,980
17	AMMB Holdings Berhad	Malaysia	37,869
18	RHB Capital	Malaysia	36,820
19	Hong Leong Financial Group	Malaysia	33,487
20	Thanachart Capital	Thailand	31,174

Sumber: The Asian Banker, BI, BEI, bank dan bursa masing-masing negara (data diolah)

Berdasarkan gambaran kinerja perbankan Indonesia dari aspek keuangan dan kontribusinya terhadap perekonomian Indonesia, dapat disimpulkan bahwa perbankan Indonesia mempunyai daya saing cukup baik. Namun demikian, perbankan Indonesia harus meningkatkan kinerja optimal dan efisiensi kegiatan usaha maksimal dalam menghadapi implementasi MEA 2020, supaya mampu bersaing dengan bank-bank ASEAN.

Kondisi keuangan perbankan Indonesia sangat erat kaitannya dengan kondisi non-keuangan, seperti struktur organisasi, budaya organisasi, SDM dan etika. Perbankan Indonesia menerapkan organisasi yang didasarkan pada kegiatan usahanya sesuai Peraturan Bank Indonesia Nomor 14/26/PBI/2012 Tentang Kegiatan Usaha Dan Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank. Dalam hal ini, bank umum di Indonesia dikelompokkan menjadi empat Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha (BUKU), yaitu:





1. BUKU 1 adalah Bank dengan Modal Inti sampai dengan kurang dari Rp1 triliun;
2. BUKU 2 adalah Bank dengan Modal Inti paling sedikit sebesar Rp1 triliun sampai dengan kurang dari Rp5 triliun;
- BUKU 3 adalah Bank dengan Modal Inti paling sedikit sebesar Rp5 triliun sampai dengan kurang dari Rp30 triliun; dan
- BUKU 4 adalah Bank dengan Modal Inti paling sedikit sebesar Rp30 triliun.

Jika dilihat dari pemenuhan peraturan ini, belum banyak bank umum di Indonesia masuk dalam kelompok BUKU 4 dan BUKU 3. Hal ini menunjukkan bahwa penerapan organisasi bank umum di Indonesia didasarkan pada kegiatan usaha belum mampu mendorong kinerja bank umum optimal karena bank umum di Indonesia dominan menerapkan struktur organisasi formalisasi dan departementalisasi. Organisasi formalisasi dan departementalisasi kurang memberikan ruang bagi SDM berkompetisi, karena terkesan memprioritaskan birokrasi sehingga menghambat munculnya ide-ide kreatif dari karyawan dalam pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan didorong dan dimotivasi menjadi karyawan kreatif dan memiliki motivasi tinggi apabila bank umum menerapkan budaya kompetisi dalam menjalankan kegiatan usahanya. Suatu bank tidak cukup hanya memiliki struktur organisasi yang baik dan jelas dalam melakukan kegiatan usahanya, namun juga harus didukung dengan penerapan budaya kompetisi untuk mencapai kinerja baik dan optimal.

Wibowo (2010) menyatakan beberapa penelitian menemukan bahwa organisasi yang memiliki budaya kuat mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan organisasi. Perusahaan memiliki peran penting dalam pengembangan budaya organisasi yang baik menurut Kinicki *et al.* (2008), karena dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai yang menginternalisasi dan menjiwai orang per orang di dalam organisasi dan menjadi acuan seluruh anggota yang mampu mendorong organisasi mencapai tujuan bersama. Menurut Daft (2005) budaya organisasi secara umum terlihat sebagai nilai-nilai kunci, asumsi, pemahaman dan norma yang dibagikan oleh para karyawan dalam suatu perusahaan, serta mengajarkan kepada karyawan baru sebagai sesuatu yang baik untuk ditiru. Senada dengan yang dikemukakan oleh Robbins (1996), bahwa budaya kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi.

Implementasi budaya organisasi bank umum di Indonesia umumnya hirarki dan klan. Bank yang masuk dalam kelompok BUKU 4 dan BUKU 3 menerapkan budaya hirarki yang disebut dengan birokrasi. Budaya birokrasi diterapkan dengan sangat menghormati senioritas, sehingga dapat menghambat kreativitas karyawan khususnya karyawan yang masih muda, berpotensi dan profesional. Jika kreativitas terhambat dalam suatu organisasi dapat mengakibatkan organisasi tidak dapat bertumbuh dan berkembang dengan baik, sehingga kinerja organisasi menjadi tidak optimal atau dapat mengakibatkan kegagalan organisasi. Sebagai contoh, perusahaan Sony, Pioneer dan Panasonic di Jepang yang menerapkan budaya hirarki dengan sangat menghargai senioritas mengakibatkan kegagalan perusahaan-perusahaan tersebut. Penerapan budaya organisasi digambarkan dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) yang baik yang diwujudkan dalam implementasi nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan (etika) secara konsisten dan konsekuen.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

Bank-bank di Indonesia sudah jelas harus mengimplementasikan prinsip *disclosure* dalam kegiatan operasionalnya berlandaskan GCG. Lemahnya penerapan *corporate governance* menjadi salah satu pemicu utama terjadinya berbagai skandal keuangan atau *fraud* dalam suatu bisnis, sehingga menurut Dewayanto (2010) sudah mulai banyak pihak yang memiliki pemikiran bahwa penerapan *corporate governance* yang baik menjadi suatu kebutuhan di dunia bisnis sebagai barometer akuntabilitas dan kinerja dari suatu perusahaan. Tata kelola bank yang baik umumnya akan menjamin keberlangsungan hidup suatu bank menjadi lebih lama. Beberapa kasus yang terkait dengan skandal bisnis sehingga dampaknya membuat bank menjadi *collapse* diakibatkan tindakan kejahatan perbankan oleh pihak internal bank. Penerapan prinsip-prinsip GCG menjadi sangat penting sekali untuk mengantisipasi terjadinya tindakan *fraud* karena pada dasarnya prinsip-prinsip GCG itu bersifat universal.

Perusahaan yang mengabaikan peran etika dalam melakukan kegiatan bisnisnya terbukti gagal dalam perjalanannya. Salah satu contoh yang dapat dijadikan sebagai pelajaran penting adalah kasus *Lehman Brothers*, dampaknya terhadap perekonomian Amerika cukup berpengaruh. Bahkan beberapa negara di Eropa yang memiliki keterkaitan dengan industri keuangan Amerika terkena imbasnya. Hal ini menjadi suatu pelajaran berharga bahwa peran etika tidak bisa dihindari dalam menjalankan bisnis suatu perusahaan.

Beberapa kasus perbankan di Indonesia, diantaranya terjadi karena mengabaikan penerapan etika dalam menjalankan bisnisnya. Pada tahun 2011, Statistik Indonesia mencatat pada kuartal I telah terjadi sembilan (9) kasus perobolan bank yang disebabkan SDM bank tersebut. Hadad (2011) juga menyebutkan kegagalan bank selalu terkait dengan tindakan *fraud* baik dari pemilik atau paling tidak melibatkan unsur manajemen bank. Bank Indonesia (2011) menyatakan bahwa kasus kecurangan perbankan terjadi pada hampir 70 BPR dan secara nasional dari jumlah BPR yang saat ini dalam pengawasan khusus, 60 persen diantaranya *fraud* dan selebihnya akibat *miss management*. Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) mengumumkan hingga April 2014 sudah 59 bank yang ditutup terdiri dari 58 BPR dan 1 bank umum dengan total klaim nasabah seluruhnya Rp737,22 miliar.

Kasus *Lehman Brothers* dan perbankan di Indonesia ini menunjukkan bahwa pentingnya peran etika yang baik diterapkan dalam kegiatan usaha bank. Peran etika adalah untuk membentuk suatu bank yang kokoh dan memiliki daya saing tinggi serta mempunyai kemampuan menciptakan nilai (*value-creation*) tinggi. Umumnya dimulai dari perencanaan strategis, organisasi yang baik, sistem prosedur yang transparan didukung budaya organisasi yang andal serta etika perusahaan yang dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen. Etika bisnis dalam *Lehman Brothers* dan perbankan Indonesia belum diterapkan secara konsisten dan konsekuen sehingga mengakibatkan munculnya *moral hazard* sebagaimana yang terjadi dalam krisis ekonomi di Amerika tahun 2008. Kasus perbankan yang terjadi di Indonesia mencerminkan implementasi etika yang tidak konsisten dan konsekuen dalam kegiatan operasional bank umum di Indonesia akibat dari bank umum tidak patuh melaksanakan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 yang disempurnakan melalui Peraturan Bank Indonesia No.8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan GCG bagi bank umum. Penerapan etika dalam pelaksanaan GCG yang tidak konsisten dan konsekuen dalam kegiatan usaha bank umum



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.



Thesis of the author of the book

Thesis of the author of the book

Thesis of the author of the book



Thesis of the author of the book

Thesis of the author of the book

IPB-IPB

IPB-IPB

mempengaruhi kinerja bank umum. Pelaksanaan GCG dalam wujud implementasi etika secara konsisten dan konsekuen dapat dicapai apabila perbankan Indonesia memiliki SDM profesional dibidang perbankan. SDM profesional diperoleh dari pelaksanaan rekrutmen yang tepat dan pengembangan SDM dengan terprogram, terstruktur, teratur dan berkesinambungan.

Jumlah SDM bank umum di Indonesia cenderung meningkat selama tahun 2010-2014, yaitu 353.058; 408.349; 532.015; 563.668 dan 589.214. Peningkatan jumlah SDM belum diimbangi dengan pengembangan SDM tercermin dari biaya pelatihan SDM cenderung menurun dari 4,69 persen; 4,87 persen; 4,85 persen; 5,51 persen dan 4,08 persen. Biaya pengembangan SDM tersebut menggambarkan bahwa bank umum belum mencapai biaya pengembangan SDM minimal 5 persen dari biaya pengeluaran SDM sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 3/310/KEP/DIR/1999. Ketidakpatuhan perbankan Indonesia terhadap aturan dimaksud dapat menyebabkan SDM profesional yang dimiliki bank belum memadai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan tata kelola yang baik, sehingga kinerja bank umum belum optimal sebagaimana temuan Hessel (2005) yang menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi dipengaruhi SDM kompeten dan struktur organisasi.

Pentingnya SDM kompeten menjadi salah satu isu yang dihadapi industri perbankan di Indonesia, karena kinerja suatu bank tidak hanya dilihat dari sisi keuangan, tetapi tidak kalah penting dari penguatan sisi non-keuangan, yaitu SDM. Kasus-kasus kejahatan perbankan yang beberapa kali melanda industri perbankan di Indonesia menjadi alasan kuat bahwa kinerja bank tidak harus selalu terfokus dalam menghasilkan rasio-rasio keuangan sehat tetapi lebih dari pada itu, SDM menjadi poin penting yang harus dikelola manajemen dengan baik. Disinilah peran pengelolaan SDM yang baik diperlukan untuk menopang kinerja suatu bank. Unsur-unsur penting dalam pengelolaan SDM untuk menunjang kinerja bank baik, yaitu rekrutmen, pengembangan SDM, sistem remunerasi dan fasilitas kesejahteraan. SDM memiliki pengaruh dalam pencapaian kinerja bank baik dan optimal.

Menurut Hessel (2005), kinerja suatu organisasi dipengaruhi diantaranya oleh struktur organisasi dan SDM kompeten. Struktur organisasi yang baik dan jelas memengaruhi unsur-unsur didalamnya untuk mengetahui dan melakukan tugas yang dibebankan. Struktur organisasi merupakan isu penting yang harus dimiliki pertama sekali saat mendirikan suatu perusahaan. Struktur organisasi dianalogikan sebagai sebuah rumah dimana setiap orang akan menempati posisinya masing-masing sesuai dengan kompetensi dan spesifikasi tugas (*job specification*). Manajemen yang baik adalah manajemen yang mampu melakukan "*place the right man on the right place and on the right time*", sehingga ketika organisasi mulai berjalan, setiap orang di dalamnya dapat bekerja sesuai tugas dan sasaran yang akan dituju perusahaan. Struktur organisasi yang baik harus dilengkapi dengan sistem dan prosedur atau *strandard operating procedure* (SOP) yang baik didukung dengan sistem teknologi informasi yang baik juga.

Industri perbankan di Indonesia sampai saat ini masih kekurangan SDM kompeten. Hal ini dapat dilihat dari fenomena pembajakan atau pengambilalihan SDM terampil dan ahli dari satu bank ke bank lainnya. Pembajakan SDM sering dan banyak sekali terjadi di industri perbankan Indonesia, terutama di perbankan syariah. Minimnya SDM kompeten memang menjadi permasalahan yang harus

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

segera dicarikan solusinya. Certo (2003) menyebutkan bahwa manajemen SDM adalah merekrut orang tepat untuk pekerjaan tepat, mempekerjakan SDM untuk memperoleh manfaat dan meningkatkan keahlian individu dan mempertahankan karyawan yang kompeten untuk bekerja pada perusahaan dengan waktu yang lama.

Pengembangan SDM perbankan Indonesia yang kompeten harus segera dimulai, karena SDM kompeten merupakan salah satu isu penting dalam integrasi MEA 2020. Pengembangan SDM dibidang perbankan meliputi program-program sertifikasi manajemen risiko (MR) sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/19/PBI/2009 tentang Sertifikasi Manajemen Risiko Bagi Pengurus dan Pejabat Bank Umum, *auditor, treasury dealer, wealth management, teller, customer services, financial analyst* dan *technology auditor*. Hal ini perlu juga didukung dengan pembatasan tenaga kerja asing (TKA) dalam perbankan Indonesia sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 9/8/PBI/2007 tentang Pemanfaatan Tenaga Kerja Asing dan Program Alih Pengetahuan di Sektor Perbankan untuk meningkatkan daya saing perbankan Indonesia menghadapi MEA tahun 2020

Claessen dan Laeven (2004) dalam penelitiannya memprediksi tingkat kompetisi perbankan di 50 negara termasuk Indonesia dengan menggunakan metode Panzar-Rosse selama kurun waktu 1994-2001. Penelitian ini menemukan bahwa struktur industri perbankan Indonesia tergolong dalam kategori *monopolistic competition*. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Setyowati (2004) yang menyimpulkan bahwa persaingan perbankan Indonesia secara keseluruhan dalam kompetisi monopolistik.

Industri perbankan Indonesia sampai saat ini memiliki daya saing rendah, tercermin dari beberapa bank yang sebagian besar sahamnya sudah dimiliki oleh investor asing. Masuknya investor asing dalam suatu bank nasional membangun budaya baru untuk meningkatkan kinerja bank tersebut. Tuntutan peningkatan kinerja bank yang kepemilikannya dimiliki oleh asing berdampak pada tata kelolanya, mulai dari struktur organisasi mengalami perubahan diikuti dengan penyesuaian kompetensi karyawan dan budaya organisasi yang baru. Budaya organisasi mengarahkan seluruh karyawan untuk memiliki pandangan yang sama demi tercapainya kinerja optimal. Kinerja organisasi merupakan hasil dari perilaku pasar yang menggambarkan seberapa baik pasar bekerja. Kinerja baik tercermin dari tingkat profit yang dicapai dan dimiliki organisasi tersebut.

Berdasarkan uraian mengenai kinerja aspek non-keuangan perbankan Indonesia dapat disimpulkan bahwa perbankan Indonesia memiliki daya saing rendah dibandingkan dengan bank-bank ASEAN dalam menghadapi integrasi MEA 2020. Mengacu pada ulasan kinerja keuangan dan fokus pada kinerja non-keuangan perbankan Indonesia serta berbagai penelitian mengenai struktur organisasi, budaya organisasi, SDM, etika dan kinerja organisasi (Hessel 2005 dan Kinicki *et al* 2008), maka dipandang perlu melakukan suatu kajian mengenai model pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing.



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.



Perumusan Masalah

Rendahnya rasio kredit terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia diduga karena penetapan suku bunga kredit perbankan yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan beberapa negara di ASEAN. Bunga kredit tinggi merupakan dampak dari tingginya biaya dana (*cost of fund*) mengakibatkan penyaluran kredit kepada masyarakat melambat dan terjadinya dana nganggur (*idle fund*). *Idle fund* menimbulkan biaya bunga tinggi juga bagi bank dan menyebabkan efisiensi kegiatan usaha bank umum belum maksimal. Efisiensi perbankan Indonesia belum maksimal akibat dari rasio biaya operasional dibandingkan dengan pendapatan operasional (BOPO) dan rasio *net interest margin* (NIM) cukup tinggi.

Efisiensi perbankan Indonesia yang belum maksimal ini umumnya disebabkan biaya SDM cukup tinggi. Biaya SDM tinggi sebagai akibat dari jumlah SDM bank umum di Indonesia cenderung meningkat selama tahun 2010-2014, yaitu 353.058, 408.349, 532.015, 563.668 dan 589.214, namun belum diimbangi dengan pengembangan SDM. Hal ini tercermin dari biaya pelatihan SDM cenderung menurun dari 4,69 persen; 4,87 persen; 4,85 persen; 4,51 persen dan 4,08 persen. Penurunan biaya pengembangan SDM tersebut menggambarkan bahwa bank umum di Indonesia belum mencapai biaya pelatihan SDM minimal 5 persen dari biaya pengeluaran SDM sesuai dengan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 3/310/KEP/DIR/1999. Ketidakpatuhan perbankan Indonesia terhadap aturan dimaksud dapat menyebabkan kompetensi SDM yang dimiliki bank belum memadai untuk melaksanakan pekerjaannya dengan tata kelola yang baik, sehingga kinerja bank umum belum optimal sebagaimana temuan Hessel (2005) yang menyatakan bahwa kinerja suatu organisasi dipengaruhi SDM kompeten dan struktur organisasi.

Pelaksanaan tata kelola atau GCG diwujudkan dalam penerapan etika yang baik dalam kegiatan usaha bank umum untuk membentuk suatu bank yang kokoh dan memiliki daya saing tinggi serta mempunyai kemampuan menciptakan nilai (*value-creation*) tinggi. Hal ini dimulai dari perencanaan strategis, organisasi yang baik, sistem prosedur yang transparan didukung budaya organisasi yang baik serta etika yang dilaksanakan secara konsisten dan konsekuen. Kasus perbankan yang terjadi di Indonesia melalui *moral hazard* menggambarkan bahwa lemahnya pelaksanaan GCG dan penerapan etika bisnis perbankan Indonesia. Hal ini dapat diartikan bahwa bank umum di Indonesia tidak mematuhi Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 yang disempurnakan melalui Peraturan Bank Indonesia No.8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi bank umum. Hal ini memengaruhi kinerja bank umum sesuai temuan Robbins (1996) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh nyata dan positif terhadap perilaku dan efektivitas kinerja organisasi.

Pertumbuhan kinerja *profit* bank milik asing lebih tinggi dibandingkan dengan kinerja bank nasional milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) sesuai temuan Sutaryono (2008) yang menyatakan bahwa bank umum nasional yang sahamnya dimiliki investor asing lebih unggul, terutama dalam masalah modal, kekuatan SDM dan dukungan sistem teknologi informasi (STI). Hal ini menyebabkan bank umum nasional milik asing tersebut memiliki kemampuan untuk menyesuaikan perubahan manajemen dan budaya organisasi, sehingga

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 mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

dapat bertahan dan tetap konsisten mempertahankan kinerjanya. Perubahan budaya organisasi didukung dengan penerapan etika yang baik dalam kegiatan usahanya meningkatkan kinerja bank umum menjadi optimal.

Kinerja bank umum di Indonesia yang ditunjukkan dalam rasio-rasio keuangan, yaitu CAR, NPL, NIM, BOPO, CIR, LDR dan ROA cukup baik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja keuangan bank umum di Indonesia saat ini memiliki daya saing cukup baik. Di sisi lain, kinerja non-keuangan bank umum tercermin dalam struktur organisasi, budaya organisasi, SDM dan etika memiliki daya saing rendah.

Claessen dan Laeven (2004) dalam penelitiannya memprediksi tingkat kompetisi perbankan di 50 negara termasuk Indonesia dengan menggunakan metode Panzar-Rosse selama kurun waktu 1994-2001, menemukan bahwa struktur industri perbankan Indonesia tergolong dalam kategori *monopolistic competition*.

Untuk meningkatkan daya saing perbankan nasional di ASEAN, perbankan nasional harus membenahi diri untuk meningkatkan kinerjanya menjadi baik dan optimal, efisiensi kegiatan usaha maksimal, pelaksanaan GCG yang baik dan pengembangan SDM berkesinambungan. Di sisi lain, regulator dan/atau otoritas perlu menyusun kebijakan dan peraturan mengenai efisiensi dan kontribusi terhadap perekonomian, penguatan GCG untuk mengurangi risiko bank dan kapasitas permodalan serta penguatan mutu SDM perbankan nasional.

Berdasarkan uraian permasalahan bank umum di atas, menjadi sangat menarik untuk meneliti model pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing melalui identifikasi pengaruh dan hubungan antara struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM dengan etika sebagai peubah moderator terhadap kinerja non-keuangan bank umum di Indonesia. Beberapa pertanyaan penelitian yang dapat dikembangkan dari uraian di atas adalah:

1. Bagaimana pengaruh dan hubungan struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM dengan etika bank umum di Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh dan hubungan struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM dengan kinerja bank umum di Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh dan hubungan etika dengan kinerja bank umum di Indonesia?
4. Bagaimana pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja berupa perubahan organisasi, orientasi budaya, pengembangan SDM dan fokus etika dalam meningkatkan daya saing?

Tujuan Penelitian

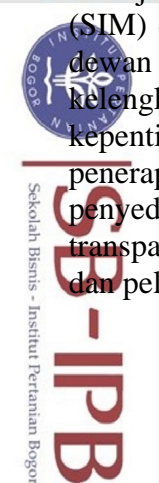
Berdasarkan uraian dan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk:

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. Menganalisis pengaruh dan hubungan etika dengan kinerja bank umum di Indonesia.



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.



4. Menganalisis pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing didasarkan pada pilihan prioritas strategi perubahan organisasi, orientasi budaya, pengembangan SDM dan fokus etika.

Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini, dapat dilihat dari dua sisi, yaitu manfaat bagi organisasi dan ilmu pengetahuan.

Bagi organisasi, penelitian ini diharapkan akan menjadi rujukan dan pedoman untuk:

1. Memperkaya pemahaman industri perbankan di Indonesia mengenai model pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing.
2. Membantu pemahaman industri perbankan di Indonesia mengenai pentingnya model pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing.

Bagi Ilmu Pengetahuan, hasil penelitian ini akan menambah studi empiris tentang kristalisasi konsep atau teori dengan fakta di lapangan dalam mempelajari model pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing.

Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini meliputi analisis pemilihan strategi pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing melalui analisis pengaruh dan hubungan unsur-unsur struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM dengan etika sebagai peubah moderator yang dipersepsikan individu-individu dalam proses pengukuran kinerja bank umum, maka penelitian ini dibatasi pada:

1. Peubah independen dan dependen yang diamati terdiri atas struktur organisasi, budaya organisasi, SDM, etika dan kinerja.
2. Kinerja bank umum di Indonesia menggunakan ukuran yang fokus pada aspek non-keuangan sesuai dengan PBI no. 13/1/PBI/2011. pengukuran kinerja bank umum yang digunakan adalah inheren risiko (kredit, pasar, operasional, likuiditas, hukum, reputasi, kepatuhan dan strategik); kualitas penerapan manajemen risiko (KPMR) terdiri dari tata kelola risiko, kerangka manajemen risiko, proses manajemen risiko, sistem informasi manajemen (SIM) dan SDM; dan GCG meliputi pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dewan komisaris, pelaksanaan tugas dan tanggungjawab direksi, kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite, penanganan benturan kepentingan, penerapan fungsi kepatuhan bank, penerapan fungsi audit intern, penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern, penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar, transparansi kondisi keuangan dan non keuangan, laporan pelaksanaan GCG dan pelaporan internal dan rencana strategis bank.



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

3. Struktur organisasi menggunakan struktur organisasi yang diadopsi dari Robbins (2006), yaitu spesialisasi kerja, departementalisasi, rantai komando, rentang kendali, sentralisasi dan desentralisasi, serta formalisasi.
4. Budaya organisasi menggunakan model *competing value frame work* dari Cameron dan Quinn (2006), yaitu *clan*, *adhocrachy*, *market* dan *hierarchy*.
5. Kompetensi SDM menggunakan *Competency at work Spencer and Spencer* (1993), yaitu *knowledge*, *skill*, *motives*, *traits*, *self-concept*, *relationship* dan *communication*.
6. Etika sebagai peubah moderator dengan indikator etika bisnis, etika pemerintahan dan etika masyarakat.
7. Penelitian ini berkaitan dengan persepsi mengenai struktur organisasi, budaya organisasi, SDM, etika dan kinerja dalam konteks model pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing.
8. Bank umum yang diteliti adalah seluruh bank umum di Indonesia, yaitu 118 bank umum.
9. Responden pada penelitian ini merupakan individu-individu yang bekerja pada bank umum di Indonesia dengan jabatan Kepala Divisi Satuan Kerja Manajemen Risiko (Kadiv SKMR) dan Kepala Divisi Pengembangan Bisnis atau Organisasi (Kadiv Bisnis atau Organisasi) yang mewakili bank umum masing-masing dengan lokasi penelitian meliputi satuan kerja di kantor pusat bank umum di Indonesia serta para pakar di bidang perbankan, keuangan, ekonomi, operasional, teknologi dan akademisi.
10. Penelitian dibagi menjadi dua tahap, tahap pertama menganalisis pengaruh dan hubungan struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM terhadap kinerja bank umum di Indonesia, dengan etika sebagai peubah moderator. Sedangkan tahap kedua, pilihan prioritas strategi pengembangan organisasi bank umum di Indonesia dengan mempertimbangkan kinerjanya dalam meningkatkan daya saing.
11. Untuk mencapai tujuan penelitian tahap kedua dalam rangka memperoleh prioritas alternatif strategi pengembangan organisasi bank umum di Indonesia berbasis kinerja dalam meningkatkan daya saing, maka pemecahan permasalahan menggunakan pendekatan model pengembangan organisasi berupa perubahan organisasi, orientasi budaya, pengembangan SDM dan fokus etika dari penelitian yang dilakukan.

© Hak cipta milik IPB, tahun 2016

Kebaruan

Penelitian ini mengkaji pengaruh dan hubungan struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM dengan kinerja bank umum di Indonesia secara terintegrasi sebagai sebuah kebaruan. Studi ini meneliti etika sebagai peubah moderator yang diintegrasikan dalam menganalisis pengaruh dan hubungan struktur organisasi, budaya organisasi dan SDM dengan kinerja bank umum di Indonesia. Implementasi etika sebagai salah satu unsur pelaksanaan GCG yang baik dalam kegiatan usaha bank umum di Indonesia secara konsisten dan konsekuen mendukung pencapaian kinerja bank umum optimal merupakan sebuah kebaruan.



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

© *Hak Cipta milik IPB, tahun 2015*

Untuk Selengkapnya Tersedia di Perpustakaan 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.



SB-IPB
Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor