

**Rika Suprpty | Armanto Witjaksono | Lucky Nugroho
Ahmad Badawi | Melly Susanti | Eugenia Mardanugraha
William Wendy Ary**

PERBANKAN

**Hasil pemikiran dari Para Dosen
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia
(book chapter-second edition)**

Editors

Sumitro | Bambang Agus Pramuka | Niki Lukviarman

PERBANKAN

**Hasil pemikiran dari Para Dosen
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia
*(book chapter- second edition)***

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PERBANKAN

Hasil pemikiran dari Para Dosen
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia
(book chapter-second edition)

Rika Suprpty
Armanto Witjaksono
Lucky Nugroho
Ahmad Badawi
Melly Susanti
Eugenia Mardanugraha
William Wendy Ary



PERBANKAN

Hasil pemikiran dari Para Dosen
Berbagai Perguruan Tinggi di Indonesia
(*book chapter- second edition*)

Editors:

Sumitro
Bambang Agus Pramuka
Niki Lukviarman

Penulis:

Rika Suprpty
Armanto Witjaksono
Lucky Nugroho
Ahmad Badawi
Melly Susanti
Eugenia Mardanugraha
William Wendy Ary

ISBN: 978-623-93931-4-4 (PDF)

Perancang Sampul:

ISA Team

Penata Letak:

ISA Team

Penyunting Naskah:

ISA Team

Publisher:



Redaksi:

Sihsawit Labuhan Batu, PT
Jl. HM. Said No. 62A Rantauprapat
Labuhanbatu-Sumatera Utara-Indonesia 21426
Telp/WA: 085359557778
e-mail: sihsawitpress@gmail.com
<http://www.sihsawit.id>

Cetakan Pertama, April 2021
i-ix+160 hlm, 15.5 cm x 23.5 cm

Hak Cipta dilindungi Undang-undang
All Rights Reserved

**Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun
tanpa seizin tertulis dari penerbit**

PENGANTAR EDITORIAL

Buku yang berjudul “Perbankan” ini merupakan kumpulan hasil pemikiran dan penelitian beberapa dosen Perguruan Tinggi di Indonesia. Buku yang terdiri dari tujuh Bab ini merupakan edisi kedua dari buku kumpulan pemikiran dan penelitian yang direncanakan berkelanjutan pada seri-seri buku perbankan berikutnya.

Bab pertama membahas tentang seluk beluk pelayanan dalam dunia perbankan dan pengukuran kualitas pelayanan perbankan yang umum dilakukan dari berbagai perspektif. Dilanjutkan dengan Bab kedua yang membahas mengenai kontroversi pemikiran praktek dan efisiensi bank dalam industri perbankan, serta dampaknya pada industri perbankan secara ekonomi.

Bab ketiga membahas bagaimana fungsi dan Analisa penyaluran kredit pada perbankan, yang dilanjutkan dengan Bab keempat yang membahas bagaimana memitigasi risiko kredit pada perbankan dan risiko apa saja yang berpotensi terjadi pada bank. Pada Bab kelima memberikan penjelasan informasi kepada pembaca mengenai Customer Relationship Management (CRM), hubungan antara dimensi CRM diantaranya orientasi pelanggan, organisasi CRM, manajemen pengetahuan, CRM berbasis teknologi dan berbagai aspek kinerja organisasi seperti keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan

Dilanjutkan dengan Bab keenam membahas tentang Merger dan Akuisisi, yang diakhiri dengan Bab ketujuh tentang Reksa dana yang menyajikan beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan untuk memperluas diskusi terkait reksa dana.

Dengan membaca Buku ini kita akan memperoleh pemahaman yang cukup komprehensif mengenai berbagai aspek di bidang perbankan dari berbagai aspek di bidang perbankan.

Indonesia, 1 April 2021
Sumitro
Bambang Agus Pramuka
Niki Lukviarman

PENGANTAR PENULIS

Puji syukur kami haturkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas rahmat dan kasih sayangnya kami diberikan kesehatan dalam merampungkan buku *Banking Management 2eds*. Buku ini dapat dijadikan sebagai buku referensi bagi praktisi maupun dosen sebagai referensi pengampu mata kuliah perbankan. Buku ini disusun sesuai dengan perkembangan dalam dunia perbankan yang semakin kompleks dengan *digital banking*. Kami juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga dan sivitas akademika yang telah memberikan dukungan dan kemudahan dalam menyusun buku *Banking Management 2eds* ini. Sebagai industri yang *highly regulated*, tidak mudah bagi para bankir dalam mengelola bank yang diamanahkan pada dirinya. Sederet aturan menjadi *driver* atas *compliance cost* yang nilainya jelas amat signifikan, dan ini jelas berlawanan dengan prinsip efisiensi usaha. Salah satu bab dalam buku ini menawarkan suatu sudut pandang berkenaan dengan hal ini.

Pada hakekatnya, bisnis utama sebuah bank adalah untuk menghasilkan pendapatan (*generate income*) yaitu dengan menyalurkan dana dari pihak ketiga yang dikumpulkan berbentuk kredit. Pendapatan yang diterima akan meningkatkan kinerja perbankan sehingga para *stakeholder* merasakan kepuasan atas investasinya. Selain itu kualitas pembiayaan menjadi salah satu elemen dalam menghasilkan pendapatan yang optimal. Tingginya kredit bermasalah akan mengganggu keberlangsungan (*going concern*) dari bank tersebut. Upaya preventif yang dilakukan agar bank mendapatkan pembiayaan yang berkualitas, maka dalam setiap penyaluran kredit harus disertai dengan analisa yang komprehensif. Sedangkan dalam aktivitas bisnisnya, Bank berhadapan dengan berbagai risiko dan permasalahan. Kondisi tersebut merupakan hal yang alamiah dimana terdapat istilah *no pain no gain*, dimana tiada keuntungan tanpa memitigasi risiko. Selanjutnya, risiko dan permasalahan tersebut harus dikelola dan dimitigasi sehingga risiko yang akan terjadi dapat diprediksi serta

diminimalkan. Dengan rendahnya potensi risiko yang akan terjadi pada bank, akan meningkatkan *market confident* dari pada *stakeholder* untuk bermitra dengan bank tersebut.

Sedangkan untuk meningkatkan pengalaman pelanggan sangat diperlukan fungsi dari *Customer Relationship Management (CRM)* seperti orientasi pelanggan, organisasi CRM, manajemen pengetahuan, dan CRM berbasis teknologi dan berbagai aspek kinerja organisasi seperti keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan; Dalam buku ini juga membahas mengenai bagaimana perusahaan yang berorientasi pelanggan dengan menggunakan sistem informasi untuk memengaruhi profitabilitas CRM. Pada sisi lainnya, perbankan di Indonesia mengalami perubahan struktur yang cukup besar dari masa ke masa. Di masa orde baru, kesempatan mendirikan bank dibuka selebar-lebarnya dengan keluarnya Paket oktober 1988 (Pakto 88). Setelah orde baru lengser di tahun 1998, krisis ekonomi menyebabkan banyak bank dilikuidasi. Bank-bank yang masih bertahan yang kemudian dipaksa untuk merger atau diakuisisi oleh investor asing. Saat ini, dimana modal mengalir dengan begitu deras dan lancar dari berbagai antar negara, merger dan akuisisi perbankan di Indonesia masaih saja terus berlangsung sesuai dengan tuntutan pemenuhan standar Internasional. Sementara disisi lainnya, industri reksa dana terus berkembang hingga saat ini dengan grafik perkembangan berbentuk eksponensial.

Secara ilmiah sudah banyak sekali artikel dan penelitian yang mengajukan model-model yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja reksa dana seperti model Sharpe, Treynor, Jensen. Namun, model-model pengukuran kinerja klasik tersebut memiliki beberapa kelemahan yang perlu untuk diatasi seperti isu terkait anomali dan *non-zero alpha*. Untuk mengatasi beberapa isu-isu tersebut maka dari itu diperlukan sebuah perubahan atau penggabungan paradigma oleh para cendikiawan dan praktisi industri keuangan.

Akhir kata, kami persembahkan buku dengan harapan dapat menambah khasanah literatur perbankan yang dapat mewarnai perkembangan perbankan di Indonesia. Terima kasih.

Indonesia, 1 April 2021

Rika Suprpty
Armanto Witjaksono
Lucky Nugroho
Ahmad Badawi
Melly Susanti
Eugenia Mardanugraha
William Wendy Ary

DAFTAR ISI

PENGANTAR EDITORIAL	v
PENGANTAR PENULIS	vi
BAB 1: PERSPEKTIF KUALITAS PELAYANAN NASABAH PERBANKAN	1
BAB 2: MEMIKIRKAN KEMBALI EFISIENSI BANK	18
BAB 3: KREDIT DAN ANALISA KREDIT	34
BAB 4: BANK DAN PERMASALAHANNYA	53
BAB 5: MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN PADA PERBANKAN	73
BAB 6: MERGER DAN AKUISISI PADA SEKTOR PERBANKAN DI INDONESIA	107
BAB 7: EVALUASI KINERJA REKSA DANA: APA YANG BISA KITA EKSPEKTASIKAN DI MASA DEPAN?	126
BIOGRAFI PENULIS.....	156

BAB 1

PERSPEKTIF KUALITAS PELAYANAN NASABAH PERBANKAN

Rika Suprpty

STIE Panca Bhakti Palu

ABSTRAK

Bab ini menjelaskan tentang seluk beluk pelayanan dalam dunia perbankan dan pengukuran kualitas pelayanan perbankan yang umum dilakukan dari berbagai perspektif. Bab ini diawali dari penjelasan pelayanan dalam industri perbankan, dilanjutkan dengan mengenal nasabah dan pemberdayaan nasabah, memahami perkembangan teknologi yang mengubah perilaku nasabah dan segala bentuk pelayanan dalam industri perbankan, pengukuran pelayanan yang umum dilakukan mulai dari customer satisfaction, employee satisfaction dan engagement dalam industri perbankan.

Kata Kunci: Kualitas Pelayanan, Kepuasan Nasabah, Pengukuran Pelayanan

PENDAHULUAN

Kualitas layanan adalah pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan atau nasabah serta cara penyampaiannya untuk memenuhi harapan mereka. Dalam dunia perbankan, pelayanan merupakan ujung tombak dari rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh karyawan kepada nasabah dalam rangka mempertahankan dan menjaga hubungan yang baik dengan nasabah. Pelayanan yang diberikan kepada nasabah dari masa ke masa semakin

berbeda. Seiring perkembangan teknologi yang menuntut setiap orang untuk melek teknologi, baik karyawan bank ataupun nasabah dituntut untuk bisa beradaptasi serta memahami perubahan-perubahan yang disebabkan oleh perkembangan teknologi menuju *digital banking*. Bila dahulu stigma nasabah adalah raja, maka di era digital stigma ini berubah seiring dengan berbagai pelayanan yang disediakan oleh industri perbankan. Perilaku nasabah yang lebih banyak menggunakan *gadget* atau *smartphone* dalam melakukan transaksi perbankan akan berbeda dengan nasabah yang melakukan transaksi perbankan dengan langsung mengunjungi *office channeling* ataupun kantor cabang terdekat.

Brett King (2010) menyatakan bahwa “*Bank 2.0 will show bankers that such changes, although envitable will bring reduction in costs, longer-term and more profitable customer relationship and will improve the organisation structure*”. Pendapat Brett King ini ditulis berdasarkan penelitian yang dilakukan selama 10 tahun, sehingga memaparkan secara jelas bagaimana membangun suatu hubungan melalui teknologi, bagaimana mengubah perilaku nasabah dengan mengetahui pengalaman nasabah dalam bertransaksi, dampak psikologi nasabah dengan adanya *digital banking*, pemberdayaan nasabah, sampai penjelasan mengenai pengukuran pengalaman nasabah. Melalui bukunya tersebut, King mencoba menjelaskan secara rinci tentang seluk beluk pelayanan dalam dunia perbankan dan pengukuran kualitas pelayanan perbankan yang umum dilakukan dari berbagai perspektif.

Sekarang kita hidup pada dunia yang saling terkoneksi satu sama lainnya dengan perkembangan teknologi menuju teknologi industri 5.0. yang memungkinkan setiap individu menghabiskan waktunya menggunakan aplikasi di *smartphone*, mengecek *email* dan *chatting* tiap hari untuk urusan pekerjaan ataupun sosialisasi tanpa harus keluar rumah dan bertatap muka. Sebagaimana penjelasan Brett King dalam bukunya tersebut, “rata-rata individu menghabiskan 94 menit atau lebih sehari menggunakan aplikasi,

memeriksa email dan mengirim *SMS* hingga 100 kali per hari. Melakukan login ke *mobile banking* 20-30 kali per bulan dan *internet banking* sekitar 7-10 kali per bulan, tetapi mengunjungi kantor cabang hanya beberapa kali setahun. Kami berbelanja online dan melalui ponsel dan kami bahkan menggunakan telepon kami di dalam toko untuk memeriksa harga barang komparatif yang kami lihat di rak dengan yang lain yang tersedia secara online (Brett King, 2013). Dari pernyataan Brett King tersebut dapat dikaji lebih lanjut bahwa perkembangan *digital banking* mengantarkan industri perbankan untuk terus menciptakan inovasi baru, menjangkau, menjaga dan membangun *relationship* yang baik dengan nasabah melalui berbagai konten aplikasi digital dengan dukungan koneksi internet. Penjelasan di atas juga menimbulkan pertanyaan siapakah industri perbankan di Indonesia untuk memberdayakan nasabahnya ke lapisan masyarakat yang dianggap '*not bankable*' ketika menuju teknologi industri 5.0?. Lebih lanjut lagi melalui buku ini, penulis mencoba menjelaskan tentang seluk beluk pelayanan dalam dunia perbankan dan pengukuran kualitas pelayanan perbankan yang umum dilakukan dari berbagai perspektif.

PEMBAHASAN

a. Pelayanan Dalam Industri Perbankan

Secara umum pelayanan atau *service* adalah aktivitas yang ditujukan untuk memberikan kepuasan atau menawarkan suatu bantuan kepada *customer*. Fredi Rangkuti (2013) dalam bukunya memaparkan teori pelayanan sebagai berikut:

- 1) Layanan merupakan *action*.
- 2) Layanan merupakan produk yang memfasilitasi solusi kepada nasabah.
- 3) Layanan merupakan sikap yang menimbulkan kepuasan atau tidaknya seorang nasabah.
- 4) Layanan merupakan kunci keberhasilan bisnis.
- 5) Layanan merupakan proses memenuhi ekspektasi pelanggan.
- 6) Layanan merupakan aktivitas yang dapat menjual

Sensus Biro Statistik USA menemukan 10 hal yang menyebabkan bisnis mengalami kemunduran, salah satunya adalah karena buruknya kualitas pelayanan sehingga realitas bisnis sekarang telah bergeser kearah pelayanan prima. Beberapa penelitian tentang pengaruh kualitas pelayanan pada kepuasan nasabah bank ritel, didominasi penggunaan model SERVQUAL (*Service Quality*), sedangkan penelitian pada kualitas pelayanan pada kepuasan nasabah bank syariah disarankan menggunakan model CARTER (*Compliance, Assurance, Reliability, Tangible, Empathy and Responsiveness*) dan model PAKSERV (*Pakistan Service Quality*) (Soengeng Wahyoedi & Saparso, 2019).

Umumnya terdapat 3 (tiga) poin yang diutamakan dalam pelayanan yaitu *service mindset, service tools* dan *service leadership*. Pelayanan dalam perbankan konvensional dan perbankan syariah tentunya berbeda sebagaimana yang diatur dalam SOP, dimana perbankan syariah mengadopsi aturan syariah dalam menerapkan pelayanan kepada nasabahnya. Tetapi secara umum, fungsi pelayanan pada *Front Line* yang diberikan tidak jauh berbeda sebagai berikut:

1) *Customer Service*

Customer Service mengandung makna melayani nasabah. Kasmir dalam salah satu buku Ikatan Bankir Indonesia memaknai *Customer Services* sebagai “*setiap aktivitas yang diperuntukkan dalam rangka memberikan kenyamanan dan kepuasan bagi customer, melalui services, dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan nasabah*”. *Customer Services* merupakan unit pelayanan bank yang pertama kali bertemu dan berinteraksi dengan nasabah dengan *job desk* melakukan pembukaan dan penutupan rekening kepada nasabah, menginformasikan dan menawarkan serta mengedukasi segala produk perbankan kepada nasabah, melakukan penerapan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU PTT), *Anti Money Laundering* dan *Know Your Customer* (KYC) menerima segala aduan serta keluhan nasabah mengenai produk dan pelayanan perbankan yang mengecewakan mereka.

2) *Customer Care*

Customer Care secara harfiah dapat diartikan sebagai peduli terhadap pelanggan atau nasabah. Selain itu *customer care* dapat didefinisikan selalu memberikan *services excellence* kepada *customer* atau nasabah (Fredy Rangkuti, 2017). *Customer care* ini menjadi lebih penting dengan harapan menumbuhkan ekspektasi nasabah yang melebihi dari harapan nasabah itu sendiri sehingga menumbuhkan *customer loyalty*, meningkatkan indeks kepuasan pelanggan sehingga berdampak pada *prestige* perusahaan dalam jangka panjang. Kepedulian terhadap nasabah ini secara tidak langsung menciptakan budaya bagi setiap karyawan untuk termotivasi memberikan pelayanan prima kepada setiap nasabah.

3) *Teller*

Secara umum dalam industri pelayanan perbankan, ujung tombak pelayanan terdapat pada *Security, Teller* dan *Customer Service*. Hal ini disebabkan karena merekalah orang yang pertama kali berinteraksi dengan nasabah secara langsung dan mewakili pihak perbankan. Pengertian *teller* menurut Ikatan Bankir Indonesia adalah petugas bank pada bagian *frontline* yang berinteraksi langsung dengan nasabah untuk melakukan serangkaian jasa pelayanan kepada nasabah (Ikatan Bankir Indonesia, 2014). Baik *teller* ataupun *customer service* biasanya mencitrakan perbankan dalam bentuk penampilan dan *interpersonal skill* sesuai dengan Standar Pelayanan Teller. *Jobdesk* dari teller sangat berkaitan erat dengan penerapan KYC, *Anti Money Laundering* dan kerahasiaan data nasabah

b. Pengenalan Nasabah

1) *Siapa Sih Nasabah?*

Nasabah adalah individu yang memakai jasa perbankan. Definisi lain dari nasabah adalah individu atau lembaga/badan yang menggunakan jasa perbankan baik dalam bentuk penyimpanan tabungan atau dalam bentuk pinjaman. Pihak bank biasanya berupaya semaksimal mungkin untuk menjalin *relationship* kepada nasabah untuk mendapatkan *feedback* berupa menumbuhkan ekspektasi nasabah yang melebihi dari harapan nasabah itu

sendiri sehingga menumbuhkan *customer loyalty*. Perbankan adalah lembaga jasa yang memprioritaskan kepercayaan sehingga *customer loyalty* ini sangat krusial. Menjaga hubungan baik dengan nasabah dan mempertahankannya menjadi sesuatu hal yang penting. Berdasarkan data *Harvard Business School*, kehilangan nasabah dapat menurunkan laba sebesar 25-85%. Lebih lanjut lagi, data *US Office of Consumer Affairs* menyatakan biaya mencari nasabah baru dapat mencapai 5 kali lebih besar daripada menjaga nasabah yang telah *existing*. Lain halnya dengan data yang dilansir oleh *Ogilvy & Mather Direct*, bahwa ROI (*Return Of Investment*) *marketing* bagi nasabah yang telah ada sebelumnya dapat meningkat 7 (tujuh) kali lipat dibandingkan dengan nasabah baru (Fredy Rangkuti, 2017)

Dalam sebuah survey online oleh salah satu media harian, terdapat 5 (lima) tren layanan bagi konsumen/pelanggan/nasabah selama tahun 2015 (Nufian Febriani, 2019), yaitu :

- a. Perkembangan teknologi digital memicu penduduk dunia untuk saling mengenal tanpa memandang usia, sehingga memunculkan generasi baru yang disebut *Screenager*. *Screenager* adalah sebuah komunitas masyarakat yang memiliki berbagai perangkat digital dan selalu beradaptasi terhadap inovasi layanan digital.
- b. Masyarakat kelas menengah di Indonesia semakin meningkat pada tahun 2020, sehingga semakin meningkatnya jumlah penggunaan teknologi dan layanan digital yang diiringi dengan perilaku yang menginginkan pengalaman digital yang lebih baik.
- c. Adanya kemauan dari konsumen /pelanggan/nasabah untuk membagi data pribadi kepada pihak lain secara daring sehingga sangat membantu dalam pengembangan industry digital.
- d. Sebuah *brand* kenamaan tidak dapat memenangkan hati konsumen /pelanggan/ nasabah dengan karakter mereka yang lebih 'ngeh' terhadap hak-haknya (*consumer rights*) ketika memiliki keluhan dan aduan terhadap

pelayanan yang mereka temui dalam bertransaksi secara realtime dengan bantuan layanan digital banking sehingga pihak perbankan ataupun perusahaan perlu meningkatkan kredibilitas, kepercayaan dan kualitas pengalaman digital.

- e. Perubahan perilaku konsumen/pelanggan/nasabah di Indonesia sebagai akibat dinamisnya dunia digital menuntut divisi marketing untuk cepat beradaptasi, berbenah diri, kreatif mengelola konten atas platform pelayanan digital yang diusung.

2) *Pengalaman Nasabah*

Pengalaman nasabah dalam bertransaksi di dunia perbankan tak jarang menemui ketidaknyamanan, penipuan dan segala pengalaman lainnya yang dapat membuat mereka pindah atau di *take over* oleh bank pesaing. Pengalaman nasabah juga menjadi pembeda utama dalam sebuah pelayanan keuangan. Dari pengalaman nasabah ini, menjadikan pelajaran bagi setiap karyawan bank untuk memberikan pelayanan terbaiknya kepada nasabah. Pengalaman nasabah (*customer experience*) memberikan dampak psikologis yang berbeda bagi tiap-tiap nasabah. Nasabah yang mengalami ketidaknyamanan dalam bertransaksi akan mengadukan keluhannya kepada *customer services*, memiliki dampak psikologis yang berbeda dengan nasabah yang mengalami *cyber crime*. *Cyber crime* seperti *phishing*, pemalsuan identitas, *spamming*, dan *hacking* semakin diwarnai dengan berbagai modus yang membuat kewaspadaan terhadap *security cyber* juga semakin meningkat. Bagaimana pihak bank mengatasi dampak psikologis dari pengalaman buruk nasabah selama bertransaksi agar nasabah tidak berpindah ke bank pesaing atau tetap bertransaksi di bank tersebut?. Tentunya hal ini sangat berkaitan dengan pemberdayaan nasabah dengan cara pemberian edukasi yang tepat guna dan tepat sasaran.

3) *Pemberdayaan Nasabah*

Seiring dengan perkembangan teknologi dengan beragamnya produk perbankan yang ditawarkan kepada nasabah serta meningkatnya *cyber crime* dalam dunia

perbankan, mewajibkan tiap bank untuk melakukan pemberdayaan nasabah. Bentuk pemberdayaan nasabah ini bisa dalam bentuk edukasi berupa *workshop*, seminar *go to campus/school*, sarasehan, menjadi *sponsorship* pada event-event tertentu. Kegiatan edukasi ini biasanya dirangkaikan dengan kegiatan menjangkau nasabah baru sehingga kegiatan edukasi ini menargetkan *Number of Account* (NoA) bagi divisi pemasaran/*marketing* yang notabene menjadikan program pemberdayaan nasabah lebih bermakna dan mengefisienkan biaya promosi. Untuk mempermudah program pemberdayaan nasabah, pihak bank membekali diri dengan *financial intelligence* nasabah untuk mempermudah melakukan segmentasi pasar.

4) *Financial Intelligence Nasabah*

Financial intelligence adalah kecerdasan keuangan individu dalam mengelola keuangannya yang dilihat dari *financial knowledge* (pengetahuan tentang keuangan) dan *financial behavior* (perilaku dalam mengelola keuangan). Dalam industri perbankan, mengapa harus mengenali *financial intelligence* nasabah?. Hal ini diperlukan untuk mempermudah mengedukasi, mengarahkan dan memberdayakan calon nasabah atau nasabah baik dari segi gender, usia (generasi), tingkat pendidikan ataupun tingkat penghasilan. Ada banyak hasil penelitian yang mengungkap tentang *financial intelligence* nasabah, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh Njo Anastasia, Oka Christian dan Yohanes Sondang Kunto yang berjudul *Difference between Financial Intelligence on Millennials, Gen X and Baby Boomers* dan juga Brett King dalam bukunya yang berjudul *Bank 2.0: How Customer Behavior and Technology will Change The Future of Financial Services* dan *Bank 3.0: Why Banking is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan Anastasia et al. (2019) menunjukkan bahwa "59% generasi milenium menggunakan teknologi untuk aktivitas keuangan mereka, sedangkan Gen X hanya 40% dan *baby boomer* 24%. 52% milenials mengasosiasikan kata "risiko" dan "investasi"

dengan peluang, sementara 55% Gen X mengaitkannya dengan "ketidaknyamanan", dan 58% *baby boomer* mengaitkannya dengan "ketidakpastian". Perilaku finansial generasi milenials adalah berinvestasi (35%), Gen X (26%) dan *baby boomer* (25%); di mana generasi millennial (41%) mendapatkan saran investasi dari teman, keluarga atau kolega, sementara Gen X (31%) dan *baby boomer* (19%) ragu untuk berbicara tentang uang. Produk investasi yang dipilih oleh 60% Gen X adalah produk investasi seperti obligasi, uang tunai, dan saham yang telah menguntungkan di masa lalu, sementara 76% *baby boomer* lebih memilih emas dan properti” (Anastasia et al., 2019). Penelitian di atas merupakan salah satu contoh penelitian yang dapat dijadikan langkah pengambilan keputusan dalam membuat kebijakan ataupun produk perbankan yang sesuai dengan usia (generasi) dan lebih tepat sasaran dalam hal mengedukasi nasabah dalam memilih produk perbankan, sehingga divisi pemasaran (*marketing*) lebih terarah dalam memprospek nasabahnya dan lebih tersegmentasi untuk menjangkau nasabah.

c. Teknologi dan Perubahan Perilaku Nasabah

1) Perkembangan Terkini

Bila dahulu stigma nasabah adalah raja, maka di era digital stigma ini berubah seiring dengan berbagai pelayanan yang disediakan oleh industri perbankan di era *digital banking*. Sebagaimana Gerry Mc Govern memberikan kata sambutan pada mukadimah buku Brett King bahwa dalam dunia *website* dan *mobile*, nasabah bukanlah Raja, tetapi seorang Diktator, yang memiliki tingkat ketidaksabaran, skeptis dan sinis (Brett King, 2010) Penjelasan Gerry Mc Govern tersebut memberikan gambaran pola perilaku nasabah yang berevolusi mengikuti perkembangan dari waktu ke waktu, sehingga mempelajari *customer behavior* sangatlah penting untuk memberikan pelayanan yang tepat sasaran dan untuk membangun *relationship* dalam jangka panjang. Selain penjelasan di atas, perubahan perilaku nasabah seiring perkembangan teknologi didasari juga oleh latar belakang

tingkat pendidikan, gaya hidup, budaya, kelas sosial dan faktor psikologis. Mereka lebih 'ngeh' terhadap hak-haknya (*consumer rights*) ketika memiliki keluhan dan aduan terhadap pelayanan yang mereka temui dalam bertransaksi, dan nasabah lebih *mobile* serta menginginkan *value for time*.

Fredy Rangkuti (2017) menjelaskan definisi dari perilaku *customer* menjelaskan bahwa:

- Perilaku customer adalah dinamis;
- Perilaku customer adalah adanya interaksi;
- Perilaku customer adalah adanya pertukaran;

Untuk memprediksi perilaku individu dapat dirumuskan melalui Model Maksud Perilaku pada Model *Analisis Fishbein* sebagai berikut:

$$B \sim B| = W_1 (AB) + W_2 (SN)$$

Keterangan:

B = Perilaku

B| = Maksud Perilaku

AB = Sikap terhadap Pelaksanaan Perilaku B

SN = Norma Subyektif

W_1, W_2 = Bobot yang ditentukan secara empiris yang menggambarkan Pengaruh relatif dalam komponen

Rumus diatas dapat dijadikan acuan dalam pengambilan keputusan nasabah dalam memilih produk perbankan ataupun melakukan keputusan pada produk perbankan lainnya.

2) Masyarakat 'Not Bankable'.

Memasuki teknologi industri 5.0 mengantarkan perubahan yang signifikan di semua lini kehidupan masyarakat, tak terkecuali dengan masyarakat yang berada pada lapisan bawah. Menuju *virtual banking* yang akan menggilas berbagai pekerjaan dengan menggunakan *Artificial Intelligence*, menyebabkan peran manusia tergantikan. Masyarakat '*not bankable*' adalah lapisan masyarakat yang kurang mendapatkan perhatian atau tidak dilirik oleh pihak bank untuk ditawarkan berbagai macam produk perbankan. Dengan

perkembangan teknologi industri 5.0 menjadikan mereka semakin tidak dilirik oleh pihak bank. Hal ini tentunya menjadi tantangan tersendiri untuk pihak bank untuk mengemas produk dan layanan perbankan yang lebih *bankable*, sehingga terjangkau oleh lapisan masyarakat '*not bankable*'. Di Indonesia, umumnya bank yang mampu menjangkau lapisan masyarakat ini adalah bank BUMN yang memiliki Kantor Cabang Pembantu (KCP), Kantor Kas dan *Office Channelling* sampai ke daerah pelosok. Lain halnya dengan Bank Swasta dan Bank Asing yang segmentasi pasarnya kurang melirik masyarakat '*not bankable*', akan tetapi untuk kegiatan CSR baik Bank Swasta dan Bank Asing melibatkan masyarakat '*not bankable*' menjadi sasaran utama.

d. Pengukuran Kepuasan Nasabah

Pengukuran kepuasan nasabah yang sering digunakan adalah metode *survey customer satisfaction*, *call center satisfaction*, dan *customer satisfaction index (CSI)*. Pada bab ini hanya dilakukan pembahasan tentang *Customer Satisfaction Index (CSI)* yang merupakan metode indeks untuk mengukur kepuasan *customer* dengan ketentuan atau atribut tertentu. Langkah yang dilakukan sebagai berikut:

- 1) Menentukan *Mean Importance Score (MIS)* dan *Mean Satisfaction Score (MSS)* dengan formulasi berikut:

$$MIS = \frac{\sum_{i=1}^n Y_i}{n} \quad \text{dan} \quad MSS = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

Keterangan :

N = Jumlah Responden

Y_i = Nilai Kepentingan Atribut ke – i

X_i = Nilai Kinerja Atribut ke – i

- 2) Membuat *Weight Factor (WF)*

Nilai *Weight Factor* didapatkan melalui persentase nilai MIS per atribut terhadap total MIS seluruh atribut

- 3) Membuat *Weight Score* (WS), dengan rumus sebagai berikut:

$$WS_i = WFi \times MSS$$

Keterangan:

i = Atribut ke - i

- 4) Menghitung *Weighted Total* (WT), dengan cara menjumlahkan *Weighted Score* keseluruhan variable.
 5) Menghitung CSI dengan rumus berikut:

$$CSI = \frac{\sum_{i=1}^P WSi}{5} \times 100\%$$

Keterangan:

P = Jumlah atribut kepentingan

5 = Jumlah skala

Adapun ketentuan nilai CSI sebagai berikut:

Tabel 1: Kriteria Nilai CSI

No	Nilai Index (100%)	Kriteria
1.	80% < Satisfaction Index ≤ 100%	Sangat Puas
2.	60% < Satisfaction Index ≤ 80%	Puas
3.	40% < Satisfaction Index ≤ 60%	Cukup Puas
4.	20% < Satisfaction Index ≤ 40%	Kurang Puas
5.	0% < Satisfaction Index ≤ 20%	Tidak Puas

Sumber: Panduan survei kepuasan konsumen PT. Succofindo

e. Ketidakmerataan Jaringan Internet

1) Pembangunan Infrastruktur

Ketidakmerataan jaringan internet di Indonesia merupakan bagian dari pembangunan infrastruktur yang di setiap daerah tidak sama. Pembangunan di wilayah Indonesia Timur masih terjadi ketimpangan, sehingga hal ini berdampak pada industri perbankan untuk melakukan ekspansi bisnis karena memerlukan pendanaan yang cukup besar. Biaya operasional pembukaan sebuah kantor *office channelling* hampir sama dengan membuka gerai Anjungan Tunai Mandiri (ATM). Adanya gap atau ketimpangan dalam pembangunan infrastruktur dan jaringan internet dan juga hambatan diantaranya *digital divide*, menimbulkan pertanyaan bahwa siapkah industri perbankan di Indonesia untuk memberdayakan nasabahnya ke lapisan masyarakat yang dianggap “*not bankable*” ketika menuju teknologi industri 5.0, terutama di wilayah yang pembangunan infrastrukturnya mengalami *gap* atau ketimpangan?

2) Permasalahan

- a) Siapkah industri perbankan di Indonesia untuk memberdayakan nasabahnya ke lapisan masyarakat yang dianggap ‘*not bankable*’ menuju teknologi industri 5.0?
- b) Selain itu pada bagian *customer experience* terjadi suatu pertanyaan, bagaimana pihak bank mengatasi dampak psikologis dari pengalaman buruk nasabah selama bertransaksi agar nasabah tidak berpindah ke bank pesaing atau tetap bertransaksi di bank tersebut?

DISKUSI

Pesatnya kemajuan teknologi membuat perubahan tingkah laku nasabah yang selalu bergantung pada perangkat teknologi dan mengharuskan terhubung dengan perangkat digital untuk menyelesaikan pekerjaan, berkomunikasi, menyelesaikan berbagai persoalan dalam pelayanan dan membangun hubungan dengan pelanggan dan nasabah. Berbagai inovasi dan langkah-langkah yang dapat dilakukan oleh industri perbankan di

Indonesia untuk meningkatkan pelayanan prima dalam *digital banking* dan memberdayakan nasabahnya ke lapisan masyarakat yang dianggap ‘*not bankable*’ untuk menuju teknologi industri 5.0 antara lain menawarkan berbagai program pemberdayaan nasabah yang dapat melirik masyarakat lapisan bawah, baik dalam bentuk edukasi, mengemas produk perbankan yang lebih dikhususkan bagi UKM dan KUBE agar menjadi *bankable*, pihak bank membekali diri dengan mengetahui *financial intelligence* nasabah untuk mempermudah melakukan segmentasi pasar, ataupun menciptakan diferensiasi dalam digitalisasi pelayanan perbankan. Adapun upaya yang dapat ditempuh oleh pihak bank untuk bisa mengatasi dampak psikologis dari pengalaman buruk nasabah selama bertransaksi dan nasabah tidak berpindah ke bank pesaing atau tetap bertransaksi di bank tersebut adalah dengan menumbuhkan *customer loyalty*. Tentunya hal ini sangat berkaitan dengan pemberdayaan nasabah dengan cara pemberian edukasi yang tepat guna dan tepat sasaran. Sebagaimana kita ketahui bahwa pihak bank biasanya berupaya semaksimal mungkin untuk menjalin *relationship* dengan nasabah untuk mendapatkan *feedback* berupa menumbuhkan ekspektasi nasabah yang melebihi dari harapan nasabah itu sendiri sehingga menumbuhkan *customer loyalty*. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Brett King bahwa “*our research shows that strong relationships can be developed using technology*” yang maknanya “hasil penelitian kami menunjukkan hubungan yang kuat dapat dikembangkan dengan menggunakan teknologi” (Brett King, 2010). Secara tidak langsung, pihak bank dapat menghasilkan keuntungan atau profit dari *customer loyalty* dengan beberapa cara berikut:

- a. Melakukan *Retaining Customer*, dengan kata lain selalu terkoneksi atau menjalin hubungan dengan nasabah
- b. Menawarkan produk tambahan kepada nasabah, contoh ketika nasabah melakukan pinjaman kredit, bagian *Customer Services* dapat menawarkan produk kepemilikan rumah atau produk asuransi kesehatan kepada nasabah. Cara ini sering dikenal dengan *Customer Share Marketing*.

Digital banking tidak hanya membawa perubahan perilaku nasabah tetapi juga membawa perubahan pada sebagian besar

struktur organisasi perbankan ritel dan pelayanan digital yang lebih mengutamakan *self services banking*, *mobile banking* dan *internet banking* dengan menggunakan *Application Program Interfaces (APIs)* sehingga merubah *customer relationships* dalam industri perbankan dengan menganalisis *exabyte data* nasabah, sebagaimana yang diungkapkan oleh Chris Skinner (2014) bahwa “*the bank designer would start with the customer emotion and behaviours. I call this Buyology*” Perubahan struktur organisasi dan struktur fisik perbankan ritel dalam *digital banking* disebabkan industri perbankan saat ini didominasi oleh perusahaan IT yang mengusung berbagai *platform digital* dan munculnya berbagai pinjaman online serta *Start Up* yang menjadi pesaing bagi industri perbankan sehingga menimbulkan berbagai istilah *data war*, *data mining*, *data analysis*, *big data*, *data leverage*, *etc* sangat krusial. Selain itu, beberapa perubahan psikologi perilaku nasabah yang ditimbulkan oleh perkembangan *digital banking* adalah munculnya perilaku *hyperconnecting* karena selalu terhubung dengan koneksi internet dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan, tuntutan pemberi kerja dan kecanduan teknologi serta berkurangnya interaksi fisik dengan kantor bank karena adanya layanan *self services banking*, *mobile banking* dan *internet banking*. Akhirnya digitalisasi perbankan ini, akan dikemas sebagai suatu struktur digital dimana berbagai produk, aplikasi dan proses perbankan akan menggunakan *Application Program Interfaces (APIs)*. Evolusi dalam dunia perbankan kini menciptakan model perilaku untuk menabung dan berinvestasi yang berbeda dan dipengaruhi oleh teknologi serta kebijakan regulasi yang mendukung teknologi industri 5.0 (Brett King, 2018).

Sebagai penutup dalam pembahasan diskusi chapter ini, berikut saran dari Dan Schatt dalam bukunya bahwa “*bank and tech companies can leverage each other to ensur that innovation and regulation can be balanced, and while it’s true that compliance does suction off significant product, IT, and operasional resources, it’s also true that through creative partnering and*

some ingenuity, banks and financial tech companies can rise to meet these challenges.” (Schatt, 2014)

KESIMPULAN

Riset mendatang diharapkan terkait tentang kebijakan dan program perbankan bagi masyarakat ‘*not bankable*’ yang lebih nyata, dimana era *virtual* bank semakin didengung-dengungkan di era teknologi industri 5.0. terutama di wilayah Indonesia yang pembangunan infrastrukturnya mengalami gap atau ketimpangan. Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Pelayanan dalam industri perbankan menuju *digital banking* mengantarkan industri perbankan untuk terus menciptakan inovasi baru, menjaring, menjaga dan membangun *relationship* yang baik dengan nasabah melalui berbagai konten aplikasi digital dengan dukungan koneksi internet.
- 2) Seiring dengan perkembangan teknologi dengan beragamnya produk perbankan yang ditawarkan kepada nasabah serta meningkatnya *cyber crime* dalam dunia perbankan, mewajibkan tiap bank untuk melakukan pemberdayaan nasabah baik dalam bentuk edukasi, mengemas produk perbankan yang lebih dikhususkan bagi UKM dan KUBE agar menjadi *bankable*, pihak bank membekali diri dengan mengetahui *financial intelligence* nasabah untuk mempermudah melakukan segmentasi pasar, ataupun menciptakan diferensiasi dalam digitalisasi pelayanan perbankan
- 3) Perkembangan teknologi juga memberikan gambaran pola perilaku nasabah yang berevolusi mengikuti perkembangan dari waktu ke waktu, sehingga mempelajari *customer behavior* sangatlah penting untuk memberikan pelayanan yang tepat sasaran dan untuk membangun *relationship* dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anastasia, N., Setiadiwiria, O. C., & Kunto, Y. S. (2019). Difference between financial intelligence on millennials, gen x, and baby boomers. *BISMA (Bisnis Dan Manajemen)*, 12(1),

15. <https://doi.org/10.26740/bisma.v12n1.p15-28>

- Brett King. (2010). *Bank_2_0: How Customer Behavior and Technology will Change The Future of Financial Services*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd, 2010.
- Brett King. (2013). *Bank_3_0: Why Banking is No Longer Somewhere You Go, But Something You Do*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd, 2012.
- Brett King. (2018). *Bank_4_0: Banking Everyere, Never at a Bank*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.
- Chris Skinner. (2014). *Digital_Bank: Strategies to launch or become a Digital Bank*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.
- Fredi Rangkuti. (2013). *Customer Service Satsicaction & Call Center Berdasarkan ISO 9001*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Fredy Rangkuti. (2017). *Customer Care Excellence Meningkatkan Kinerja Perusahaan Melalui Pelayanan Prima Plus Analisis Kasus Jasa Raharja*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ikatan Bankir Indonesia. (2014). *Mengelola Kualitas Layanan Perbankan* (1st ed.). PT Gramedia Pustaka Utama.
- Nufian Febriani, W. W. A. D. (2019). *Perilaku Konsumen di Era Digital: Beserta Studi Kasus*. Universitas Brawijaya Press.
- Schatt, D. (2014). *Virtual_Banking: A Guide to Innovation and Partnering* (R. Laplanche (ed.); Revision). John Wiley & Sons.
- Soegeng Wahyoedi & Saporso. (2019). *Loyalitas Nasabah Bank Syariah: Studi Atas Religitas, Kualitas Layanan, Trust Dan Loyalitas*. Deepublish.

BAB 2

MEMIKIRKAN KEMBALI EFISIENSI BANK

Armanto Witjaksono

Universitas Bina Nusantara

ABSTRAK

Indonesia sebagai negara yang tergolong dalam bank-based financial system, efisiensi perbankan memegang peranan penting bagi efisiensi ekonomi yang merupakan salah satu keunggulan kompetitif negara. Namun penekanan pada pencapaian efisiensi semata dapat menimbulkan risiko bagi perekonomian, dalam hal ini adalah risiko sistemik dengan kehadiran bank yang tergolong “too big to fail”. Solusi atas problema ini adalah mulai membagi perhatian Direksi bank pada membangun ketahanan hidup tanpa meninggalkan efisiensi. Hal juga menimbulkan kebutuhan akan Resilience Index Measurement and Analysis (RIMA) untuk industri perbankan.

Kata Kunci: Bank, Buku, Efisiensi, Modal, Resilience, RIMA.

PENDAHULUAN

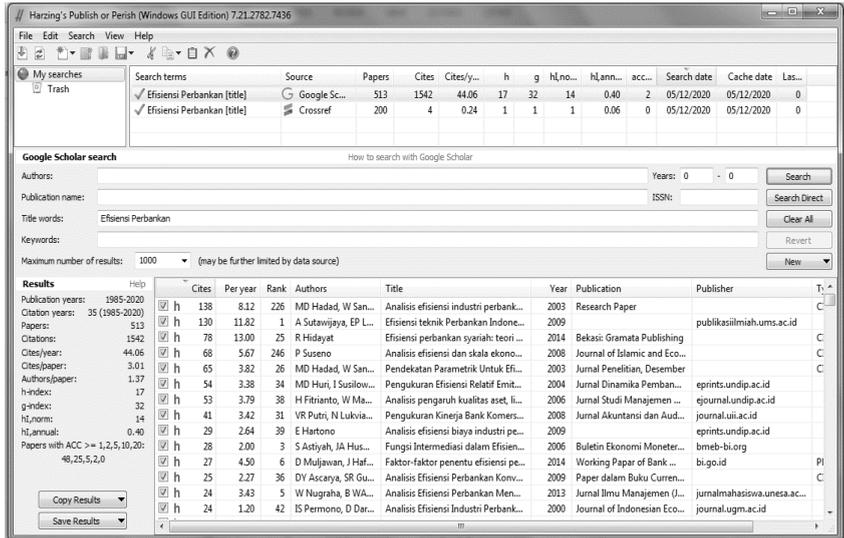
Bab ini membahas mengenai kontroversi pemikiran dan praktek efisiensi bank dan industri perbankan, dan dampaknya pada industri perbankan serta ekonomi. Sebagai negara yang sistem keuangannya tergolong *bank-based financial system* (Levine, 1999). Industri perbankan memegang peran utama dalam memobilisasi tabungan, alokasi modal, mengawasi keputusan investasi para manajer keuangan dan penyedia sarana manajemen risiko. Dalam konteks ini efisiensi ekonomi negara jelas akan

dipengaruhi oleh efisiensi industri perbankannya. Bank adalah organisasi bisnis sekaligus organisasi sosial terpenting dalam perekonomian modern.

Salah satu indikator kesehatan dan ketahanan perekonomian adalah kinerja industri perbankannya. Dalam bisnis, kebangkrutan suatu perusahaan adalah hal yang lazim, namun kebangkrutan sebuah bank dapat berpengaruh buruk bagi industri perbankan dan gilirannya berdampak buruk pula bagi perekonomian. Dengan demikian adalah penting bagi para pemangku kepentingan untuk memastikan kesehatan sebuah bank. Untuk memastikan kesehatan sebuah bank salah satu caranya adalah dengan menilai efisiensinya. Penilaian efisiensi bank adalah kegiatan mengumpulkan, menganalisis, dan menginterpretasi data atau informasi tentang sebuah bank dan lingkungan bisnisnya untuk memperoleh gambaran tentang kondisi kesehatannya. Efisiensi adalah salah satu keunggulan kompetitif yang wajib dimiliki oleh sebuah bank. Maka tidak mengherankan pada gilirannya para pengelola bank mengembangkan berbagai inovasi dengan memanfaatkan berbagai kesempatan, termasuk memanfaatkan teknologi agar banknya semakin kompetitif namun tetap efisien. Sedemikian pentingnya efisiensi industri perbankan bagi ketahanan ekonomi, maka otoritas perbankan dimanapun di belahan dunia ini senantiasa memantau efisiensi bank-bank yang berada dalam pengawasannya. Berbagai kebijakan termasuk tata cara penilaian efisiensi suatu bank pun diterbitkan, untuk meyakinkan bahwa industri perbankan beroperasi secara efisien yang pada gilirannya akan mendukung keunggulan kompetitif negara yang bersangkutan.

Perlu dipahami bahwa efisiensi bukan tujuan, namun proses bisnis yang senantiasa berulang, dan kemudian dicari terobosan baru agar tingkat efisiensi makin membaik. Dari sisi pandang otoritas perbankan, tujuan pertama dan utama dari industri perbankan adalah kinerja industri yang ditandai dengan tingkat kesehatan bank. Perlu dipahami bahwa sebuah bank harus sehat;

mencetak laba namun belum tentu efisien. Penelitian mengenai efisiensi perbankan di Indonesia adalah salah satu topik favorit para peneliti. Data dari mesin pencari *Harzing's Publish or Perish* dengan kata kunci efisiensi perbankan dengan sumber *google scholar* menunjukkan hasil sebagai berikut:



Gambar 1. Publikasi Penelitian Terkait Efisiensi Perbankan Yang Terekam Google Scholar
Sumber: (Diakses 12 Mei 2020)

Hasil dari berbagai penelitian tersebut secara umum menunjukkan bahwa inefisiensi masih merupakan problem laten industri perbankan di Indonesia. Tabel 1 berikut menyajikan rangkuman beberapa hasil penelitian yang mewakili temuan terpenting dari berbagai penelitian yang tersaji pada Gambar 1.

Tabel 1. Beberapa Hasil Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Tahun	Judul Paper	Temuan Penelitian
Adrian Sutawijaya	2009	Efisiensi Teknik Perbankan	Inefisiensi secara umum disebabkan pemanfaatan input

Nama Peneliti	Tahun	Judul Paper	Temuan Penelitian
Etty Puji Lestari		Indonesia Pasca Krisis Ekonomi: Sebuah Studi Empiris Penerapan DEA	(sumber daya manusia dan aset) yang tidak optimal untuk menghasilkan output.
Dadang Muljawan Januar Hafidz Rieska Indah Astuti Rini Oktapiani	2014	Faktor-Faktor Penentu Efisiensi Perbankan Indonesia dan Dampaknya Terhadap Perhitungan Suku Bunga Dasar Kredit	Variabel Makro Ekonomi yang berpengaruh terhadap efisiensi perbankan adalah Produk Domestik Bruto, inflasi (INF) dan volatilitas suku bunga PUAB. Variabel Internal Perbankan yang berpengaruh terhadap efisiensi adalah nilai aset, aspek permodalan, LDR, NPL, dan NIM.
Astoeti Wahjoe Widiarti Hermanto Siregar Trias Andati	2015	<i>The Determinant of Bank's Efficiency in Indonesia</i>	Pengukuran efisiensi dengan data kuartalan periode 2012 Q1 to 2014 Q4 ditemukan bahwa industri perbankan di Indonesia tidak efisien dalam fungsi <i>intermediary</i> . Hal lain yang mempengaruhi efisiensi bank adalah jenis bank, CAR, NPL, LDR, Ukuran,

Nama Peneliti	Tahun	Judul Paper	Temuan Penelitian
			dan rasio efisiensi biaya (CER).
Emil Fatmala Dedi Budiman Hakim Lukytawati Anggraeni	2019	Efisiensi Dan Produktivitas Perbankan Sebelum dan Setelah Krisis Keuangan	Fungsi intermediasi perbankan di Indonesia belum efisien Produktivitas bank pada periode setelah krisis mengalami peningkatan, dengan didominasi oleh perubahan teknologi.
Aisha Putrina Sari Rofikoh Rokhim	2020	Efisiensi, Persaingan dan Risiko <i>Default</i> Perbankan Indonesia sebelum dan Setelah PBI 14/26/2012	PBI/14/26/2012 membatasi kegiatan bank berdasarkan modal inti yang mereka miliki, dengan tujuan untuk meningkatkan efisiensi, daya tahan dan persaingan perbankan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan sebelum dan sesudah peraturan dikeluarkan untuk variabel efisiensi dan kompetisi tetapi untuk daya tahan tidak signifikan. Pengukuran dilakukan dengan regresi panel menunjukkan bahwa

Nama Peneliti	Tahun	Judul Paper	Temuan Penelitian
			dari daya tahan, persaingan, peraturan dan jumlah Dewan Direksi (BOD) hanya variabel BOD yang mempengaruhi efisiensi
Sofiana Istinfarani Fika Azmi	2020	Faktor Penentu Tingkat Efisiensi Kinerja Perbankan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ukuran bank tidak memiliki pengaruh terhadap efisiensi bank 2. <i>Capital Adequacy Ratio</i> memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat efisiensi bank 3. <i>Loan to Deposit Ratio</i> memiliki pengaruh positif terhadap efisiensi bank 4. <i>Non Performing Loan</i> memiliki pengaruh negatif terhadap tingkat efisiensi bank 5. Kapitalisasi pasar bank tidak memiliki pengaruh terhadap efisiensi bank

Tabel 1 tersebut memberi informasi bahwa terdapat dua penyebab utama inefisiensi, yakni:

- 1) Kekuatan diluar kendali Manajemen Bank, semisal regulasi, pergerakan pasar uang dan sebagainya.

- 2) Faktor internal yang sebagian masih berada dalam kendali manajemen, misalnya biaya overhead. Adapun faktor internal yang hanya sebagian berada dalam kendali manajemen umumnya adalah berkenaan dengan kepatuhan pada regulasi, misalnya KPPM dan GWM.

Menurut Kelley, Jr (1996) setidaknya ada 2 (dua) alasan mengapa industri perbankan harus diregulasi:

- 1) Untuk memastikan keamanan dan kesehatan lembaga keuangan sehingga tidak menjadi sumber risiko sistemik, menimbulkan ancaman bagi sistem pembayaran, atau membebani keuangan negara.
- 2) Untuk mempromosikan sistem perbankan yang efisien dan efektif dalam mendanai pertumbuhan ekonomi, mengalokasikan kredit secara tidak memihak (*fair lending practise*), dan memenuhi kebutuhan dari pelanggan dan komunitas yang dilayani bank.

Namun dalam prakteknya mewujudkan sistem perbankan yang efisien dan efektif tidak pernah ditemui. Dalam industri yang *highly regulated*, bank sering harus mendahulukan efektivitas dalam hal kepatuhan terhadap regulasi. Sebagai contoh ketentuan untuk menyalurkan 20% pembiayaan kredit pada UMKM memaksa bank membuka banyak kantor cabang, dan dengan wilayah NKRI berupa kepulauan hal ini jelas tidak efisien. Masih banyak lagi *compliance cost* terhadap regulasi yang harus ditanggung bank. Semenjak tahun 2012 peta persaingan industri perbankan berubah drastis dengan implementasi Bank Umum Menurut Kegiatan Usaha (BUKU). Dengan peraturan baru ini manajemen setiap bank akan mendambakan untuk “naik kelas” ke BUKU yang lebih tinggi. Regulasi BUKU menyebabkan peta persaingan antar Bank menjadi semakin kompetitif namun tidak sehat. Penelitian Lyla (2014) mengungkapkan struktur persaingan industri perbankan Indonesia adalah persaingan monopolistik. Bank dengan karakteristik besar menunjukkan struktur persaingan oligopoli kolusif dan *contestable*, sedangkan bank kelompok aset menengah dan kecil pada struktur pasar persaingan monopolistik. Hasil penelitian selanjutnya juga

menunjukkan bahwa industri perbankan Indonesia dengan pendekatan intermediasi tidak efisien. Dalam kancah persaingan usaha yang kompetitif adalah suatu keniscayaan bagi manajemen sebuah bank untuk mengidentifikasi sebanyak mungkin area atau peluang melakukan efisiensi. Riset yang dilakukan oleh Muazaroh (2014) menemukan bahwa faktor yang menentukan efisiensi biaya adalah faktor ukuran bank, risiko kredit, kepemilikan bank, dan pangsa pasar.

Adapun faktor yang menentukan efisiensi profit bank adalah faktor ukuran bank, modal bank, kepemilikan bank, dan pangsa pasar. Hasil yang menarik pada penelitian ini adalah risiko kredit menentukan efisiensi biaya namun tidak menentukan efisiensi profit, artinya kredit macet akan meningkatkan biaya bank namun tidak selalu bank dengan kredit macet yang besar profitnya kecil. Bank dengan nilai NPL tinggi namun mampu mengembangkan sumber pendapatan dari surat berharga dan pendapatan di luar bunga tetap mampu menghasilkan profit. Terdapat skala ekonomi pada perbankan di Indonesia yang ditunjukkan dengan meningkatnya efisiensi ketika aktiva bank bertambah, namun setelah mencapai titik tertentu pertambahan aktiva akan menurunkan efisiensi. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi kepada manajer bank, praktisi maupun pengambil kebijakan pada relevansi berbagai faktor yang menentukan efisiensi bank yang dapat digunakan oleh mereka untuk meningkatkan efisiensi bank maupun efisiensi sistem perbankan. Manajemen dalam hal ini direksi suatu bank sangat menentukan pencapaian efisiensi, dan penunjukan serta pengangkatan anggota direksi tentu tidak lepas dari pengaruh para pemilik bank.

Penelitian yang dilakukan oleh Ilat (2015) menganalisis perbedaan efisiensi pada 4 kelompok bank berdasarkan pemilik, yakni bank pemerintah, bank swasta, bank asing, dan bank publik secara signifikan berbeda. Hasil analisis tingkat efisiensi terhadap ke-empat kelompok bank yang diteliti menunjukkan bahwa tingkat efisiensi bank asing adalah tinggi, bank publik adalah sedang (menengah), sedangkan bank pemerintah dan swasta mempunyai tingkat efisiensi yang rendah. Faktor yang menyebabkan tingginya tingkat efisiensi pada bank asing adalah

margin laba yang tinggi, disertai dengan tingkat perputaran aktiva yang sedang. Faktor yang menyebabkan rendahnya tingkat efisiensi pada bank pemerintah adalah tingkat perputaran aktiva yang rendah disertai tingkat profit margin yang sedang. Sedangkan rendahnya tingkat efisiensi bank swasta disebabkan margin laba yang sangat rendah, walaupun tingkat perputaran aktivanya sangat tinggi namun tidak dapat menaikkan tingkat efisiensi.

Penelitian terhadap perbedaan tingkat efisiensi BUKU dilakukan oleh Candrasukma (2017). Dari kelompok BUKU 1-4, setelah dianalisis menunjukkan bahwa kelompok BUKU 4 merupakan yang paling efisien dibandingkan kelompok BUKU 1, BUKU 3 dan yang terakhir BUKU 2. Temuan ini menarik karena sejalan dengan Muazaroh (2014) berkenaan dengan skala ekonomi bank. Mengapa skala ekonomi penting bagi bank dalam hal efisiensi? Sebagian jawaban dari pertanyaan ini dijawab oleh hasil penelitian Astuti (2017) yang menunjukkan bahwa bank berskala besar memiliki nilai efisiensi biaya yang lebih tinggi dibandingkan dengan bank berskala kecil. Hal ini disebabkan bank berskala besar memiliki modal, aset dan kelas BUKU yang lebih tinggi, kegiatan usaha lebih beragam, cakupan pasar lebih luas. Permadi (2018) mengungkapkan bahwa persaingan bank umum berdasarkan kegiatan usaha memiliki pengaruh signifikan terhadap tingkat efisiensi bank umum konvensional di Indonesia. Secara umum, bank umum konvensional yang beroperasi di Indonesia belum sepenuhnya melakukan kegiatan operasionalnya secara efisien. Pencapaian efisiensi tentu tidak lepas dari strategi yang dipilih oleh direksi.

Dalam hal ini, kajian yang dilakukan oleh Nugraha (2018) mengungkapkan terdapat perbedaan yang signifikan dalam hal efisiensi antar kelompok BUKU dengan indikator berupa BOPO, LDR, dan NIM. Lebih lanjut langkah strategis yang dapat digunakan untuk dapat bersaing secara kompetitif yaitu Bank BUKU III dan IV dengan Strategi Agresif, Bank BUKU II dengan Strategi Diversifikasi, dan Bank BUKU I dengan Strategi Bertahan. Sekarang bagaimana kaitannya dengan risiko, karena dalam dunia perbankan *risk is cost of doing business*. Nurmaini

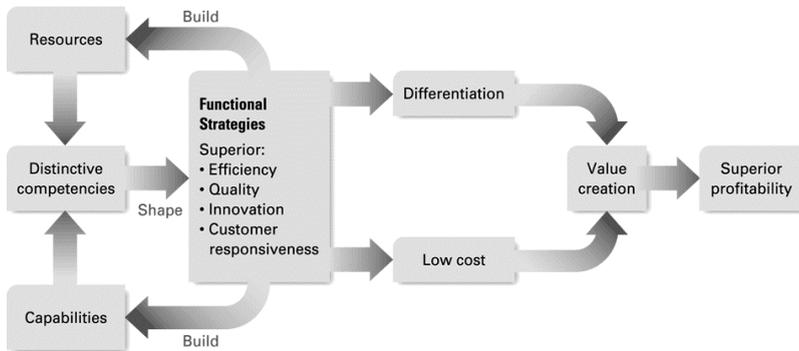
(2019) mengungkapkan bahwa manajemen akan menurunkan risiko bank dengan melakukan diversifikasi pendapatan, namun sebaliknya akan menaikkan risiko bank sejalan dengan diversifikasi portfolio kreditnya, dengan manajemen yang lebih baik, output yang lebih banyak, dan total biaya yang lebih kecil. Oleh karena itu, bank berskala besar lebih efisien dibandingkan dengan bank berskala kecil yang dipandang dari sudut biaya. Bank berskala kecil sebaiknya meningkatkan jumlah modal inti melalui penerbitan saham baru atau merger agar dapat naik kelas BUKU sehingga bank dapat melakukan kegiatan usaha yang lebih beragam dengan cakupan yang lebih luas.

PEMBAHASAN

Laporan Keuangan Bank dapat menjadi acuan untuk mengukur efisiensi sebuah bank. Efisiensi dapat dikelompokkan dalam beberapa kelompok, yakni:

- 1) Efisiensi “bottom line”, yang terdiri dari:
 - a) Efisiensi Biaya
 - b) Efisiensi Laba/Profit
- 2) Efisiensi Variabel, yang terdiri dari:
 - a) Efisiensi Variabel Makro Ekonomi
 - b) Efisiensi Internal Bank

Efisiensi tetap menjadi tantangan bagi semua bank dalam setiap kelompok BUKU. Bahkan efisiensi menjadi salah satu keunggulan kompetitif suatu bank. Kini setiap bank harus senantiasa mencari terobosan baru (inovasi) dalam model bisnisnya agar tetap dapat beroperasi secara efisien, sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2.



Gambar 2. Roots of Competitive Advantage

Sumber: (Hill, 2012)

Menurut Hill (2012) dengan memiliki tingkat efisiensi yang relatif *superior*, sebuah bank akan “menabung” sumber daya ekonomi yang pada gilirannya akan menyebabkannya memiliki kompetensi yang membedakannya dengan para pesaing. Perlu dipahami bahwa pertumbuhan aset hasil pencapaian efisiensi bagi dunia perbankan adalah dirasakan sangat lambat. Bagi bank BUKU kecil hal ini pada gilirannya akan menyebabkan mereka semakin tergilas persaingan oleh bank BUKU yang lebih besar. Saran Nurmaini (2019) agar bank menambah aset melalui tambahan setoran modal maupun merger adalah suatu keniscayaan. Industri perbankan secara umum masih mengalami inefisiensi dalam hal fungsi *intermediary* dan operasional. Namun, pemanfaatan teknologi komputasi dan teknologi informasi terbukti meningkatkan efisiensi bank. Dalam perspektif ini adalah penting bagi sebuah bank untuk senantiasa menyediakan dana bagi belanja modal terkait kedua teknologi tersebut. Sampai disini kita sudah memahami bahwa skala ekonomi dalam hal ini aset, kegiatan usaha yang lebih beragam, cakupan pasar yang lebih luas adalah penting bagi bank, namun apakah hal ini penting bagi perekonomian?.

Martin, Roger L (2020) berpendapat bahwa fokus yang berlebihan pada efisiensi dapat menghasilkan efek negatif yang mengejutkan, ketika bisnis yang super efisien akan menciptakan potensi gangguan sosial. Hal ini dalam dunia perbankan dikenal

dengan istilah risiko sistemik berupa kehadiran bank besar yang *too big to be fail*, dalam kasus Indonesia adalah semua bank dalam kelompok BUKU 4 dan sebagian dalam kelompok BUKU 3. Hal penting lainnya untuk digaris bawahi adalah belum terdapat sebuah kerangka pemikiran (*frame work*) dalam hal ini semacam formula yang cukup jitu untuk mengukur kinerja bank umum secara komprehensif. Ukuran yang kerap digunakan adalah BOPO. Kita memanfaatkan rasio BOPO untuk mengukur tingkat efisiensi suatu bank dengan membandingkan Beban Operasional dengan Pendapatan Operasional. Firdaus (2013) berpendapat bahwa pengukuran tingkat efisiensi menggunakan rasio BOPO dianggap tidak menggambarkan tingkat efisiensi suatu bank. Hal ini dengan alasan bahwa industri perbankan sebagai lembaga intermediasi menggunakan banyak input dan output sehingga rasio BOPO hanya merupakan *Partial Efficiency*.

Dunia mendapat pelajaran pahit pada tahun 2008 dengan bangkrutnya *Lehmann Brother (LB)*, sebuah bank dengan reputasi besar selama 150 tahun. Kebangkrutan sebuah organisasi bisnis sebenarnya hal yang biasa saja, namun LB membuat repot banyak pihak bahkan memaksa Otoritas Perbankan untuk melakukan apa saja yang diperlukan agar tidak ada lagi LB-LB yang lain. Pertanyaannya kini adalah apakah manajemen LB tidak paham efisiensi bank?. Bila LB telah beroperasi secara efisien dalam banyak hal, mengapa masih mengalami kegagalan juga? Bahkan hanya dengan satu kegagalan atau kesalahan saja ternyata terbukti membuat LB tinggal nama. Jawaban atas pernyataan tersebut adalah LB tidak memiliki daya tahan hidup (*resilience*) yang memadai ketika mengalami kegagalan.

DISKUSI DAN REKOMENDASI

Perbankan sebagai sebuah industri dan Bank sebagai sebuah organisasi bisnis senantiasa dalam pemantauan Otoritas khususnya terkait dengan kesehatannya (*bank soundness*). Kondisi kesehatan suatu bank tercermin pada hasil penilaian efisiensi bank yang bersangkutan. Sebuah bank yang tidak efisien cepat atau lambat akan terganggu kesehatannya. Dengan demikian tidak ada pilihan bagi manajemen sebuah bank selain

senantiasa memantau berbagai bentuk inefisiensi bank yang dikelolanya dan mencari berbagai terobosan untuk memastikan bank senantiasa efisiensi khususnya dalam aspek bisnisnya.

Industri perbankan sedang dan tengah dalam masa transisi sebagai reaksi danantisipasi era disrupsi yang tengah berlangsung. Pada akhirnya hal ini akan mengubah lanskap perbankan secara substansial, namun belum ada seorangpun yang bisa memastikan bentuk lanskap yang dimaksud. Bank kini menghadapi tantangan bisnis dan operasi yang luar biasa, dimana pada satu sisi direksi harus memastikan efisiensi di berbagai lini dan pada sisi lain keharusan untuk patuh pada regulasi dan pemenuhan kebutuhan investasi pada teknologi serta sumber daya manusia yang membutuhkan dana yang tidak sedikit serta kerap enggan untuk diakui sebagai salah satu sumber inefisiensi. Kemudian apa rekomendasi atas situasi dan kondisi ini. Martin (2020) menyarankan agar organisasi bisnis untuk mulai memusatkan perhatiannya pada daya tahan hidup (*resilience*), tentu tanpa mengabaikan efisiensi. Sebenarnya hal ini bukan baru. Regulator yang menerbitkan regulasi Ketentuan Pemenuhan Modal Minimum (KPPM) salah satunya dalam rangka meyakinkan bank memiliki cukup modal (dana) ketika dihadapkan berbagai kesulitan baik dari eksternal maupun internal. Namun tentu saja sekedar pemenuhan KPPM tidak menjamin *resilience* sebuah bank. Dalam konteks Indonesia, dalam pemikiran penulis *resilience* yang dimaksud bila dikaitkan dengan Nugraha (2018) adalah *resilience* spesifik untuk setiap kelompok BUKU. Bank dalam kelompok BUKU 1 disarankan untuk menerapkan strategi bertahan, namun tentu tidak bisa sekedar bertahan, namun bertahan seraya membangun *resilience*. Industri perbankan kini membutuhkan para pimpinan bisnis yang tergolong sebagai *resilient leaders*.

Peluang lainnya bagi para peneliti adalah mengusulkan sebuah *Resilience Index Measurement and Analysis* (RIMA) khusus bagi perbankan. RIMA bukanlah hal baru dalam menganalisis dampak dari suatu kebijakan sosial maupun politik khususnya dalam bidang ketahanan pangan dan energi. Khusus di Indonesia, salah satu rasio keuangan dalam mengukur efisiensi adalah BOPO dengan segala keterbatasannya. Hal ini juga tidak terlepas dari

ketiadaan format standar pelaporan kinerja Bank. Di Amerika Serikat, otoritas telah mewajibkan lembaga jasa keuangan khususnya bank melaporkan kinerja organisasi dalam suatu format yang disebut “*Universal Bank Performance Report*” (UBPR). Sesuatu yang mungkin dapat dipertimbangkan untuk diterapkan di Indonesia.

KESIMPULAN

Mengukur efisiensi suatu organisasi dengan beragam input dan output seperti bank melahirkan tantangan tersendiri. Hal ini memberi kesempatan pada banyak peneliti untuk melakukan kajian penelitian dengan tema efisiensi bank. Efisiensi tetap merupakan keharusan bagi sebuah bank, namun kini hal itu sudah kurang memadai. Bank kini dituntut untuk membangun *resilience* seraya bertransformasi seiring perubahan lanskap industri. Industri perbankan kini membutuhkan sebuah metoda baru dalam mengukur *resilience*, sesuatu semacam RIMA khusus bank, dan akan sangat bermanfaat bagi para *resilient banker*.

DAFTAR PUSTAKA

- Arief, N. (2019). *Pengaruh Kompetisi dan Efisiensi Terhadap Stabilitas Bank Umum di Indonesia*. (Unpublished Master Thesis) Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Astuti, Y (2017) *Analisis Efisiensi Biaya Bank Dengan Menggunakan Pendekatan Stochastic Frontier Analysis (SFA)*. (Unpublished master thesis). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Bartley J. Madden (2018), *The Root Cause of Competitive Advantage*. Center for Strategy, Execution, and Valuation DePaul University. January 14, 2018
- Beck, T., & Levine, R. (2002). *Industry growth and capital allocation: Does having a market- or bank-based system matter?* Journal of Financial Economics. [https://doi.org/10.1016/S0304-405X\(02\)00074-0](https://doi.org/10.1016/S0304-405X(02)00074-0)

- Burger, Andreas and Moorman, Juergen (2008). *Productivity in banks: myths & truths of the Cost Income Ratio*. Banks and Bank Systems, Volume 3, Issue 4, 2008
- Candrasukma, H (2017) *Analisis Efisiensi Dengan Metode Data Development Analysis Studi Kasus Pada Bank Umum Konvensional di Indonesia*. (Unpublished master thesis). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Charles W. L. Hill., Melissa A. Schilling., and Gareth R. Jones (2012). *Strategic Management – An Integrated Approach, 12th edition*. Cengage Learning., Boston, MA 02210., USA
- Demirgüç-Kunt, A., & Levine, R. (1999). *Bank-based and market-based Financial Systems: Cross Country Comparison*. World Bank Publications.
- Edward W. Kelley, Jr (1996), *Rethinking Bank Regulation and Supervision*. Retrieved from <https://fraser.stlouisfed.org/title/statements-speeches-edward-watson-kelley-jr-915/rethinking002Dbank-regulation-supervision-35492/fulltext>. Accessed on May15, 2020.
- Firdaus, Muhammad Faza and Hosen, Muhamad Nadrattuzaman (2013). *Efisiensi Bank Syariah Menggunakan Two-Stage Data Development Analysis*. Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan, Oktober 2013
- Hadad, MD, Santoso, W, Ilyas, D, & Mardanugraha, E (2003). *Analisis efisiensi industri perbankan Indonesia: Penggunaan metode nonparametrik data envelopment analysis (DEA)*. Research Paper
- Hadad, MD, Santoso, W, Mardanugraha, E, & Ilyas, D (2003). *Pendekatan Parametrik Untuk Efisiensi Perbankan Indonesia*. Jurnal Penelitian, Desember
- Ilat, Ventje. (2015). *Perbandingan Tingkat Efisiensi Pada Industri Perbankan* (Unpublished master thesis). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada

- Levine, R. (2002). *Bank-based or market-based financial systems: Which is better?* Journal of Financial Intermediation. <https://doi.org/10.1006/jfin.2002.0341>
- Lyla, R. (2006). *Struktur dan efisiensi perbankan Indonesia: Pendekatan New Empirical Industrial Organization*. (Unpublished master thesis). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Martin, Roger L (2020). *The High Price of Efficiency*. Spotlight Series Harvard Business Review January – February 2020,
- Muazaroh (2014). *Pengukuran Efisiensi dan Faktor Penentu Tingkat Efisiensi Bank di Indonesia* (Unpublished doctoral dissertation). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Nurmaini (2010). *Pengaruh Diversifikasi Pendapatan Dan Kredit Terhadap Risiko Dan Kinerja Bank*. (Unpublished master thesis). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada
- Omarini, Anna. (2015). *Retail Banking – Business Transformation and Competitive Strategies for the Future*. Houndsmills, Basingstoke Hampshire RG21 6XS, England, Palgrave Macmillan.
- Permadi, E. (2018). *Analisis Pengaruh Persaingan, Kegiatan Usaha, Konglomerasi Keuangan, Status Dan Kepemilikan Terhadap Tingkat Efisiensi Bank Umum Konvensional Di Indonesia*. (Unpublished master thesis). Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Sawyer, S., & Tapia, A. (2005). *The socio technical nature of mobile computing work: Evidence from a study of policing in the United States*. International Journal of Technology and Human Interaction, 1(3), 1-14.
- Widyastuti, R. S., & Armanto, B. (2013). *Banking Industry Competition in Indonesia*. Buletin Ekonomi Moneter Dan Perbankan, 15(4), 401-434. <https://doi.org/10.21098/bemp.v15i4.433>.

BAB 3

KREDIT DAN ANALISA KREDIT

Lucky Nugroho

Universitas Mercu Buana

ABSTRAK

Industri perbankan memiliki peran yang vital dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan menjaga stabilitas sistim keuangan pada suatu negara. Hal tersebut dikarenakan bank memiliki fungsi menghimpun dana dari masyarakat berupa tabungan atau simpanan, dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat berupa kredit. Kredit merupakan salah satu produk dan layanan utama pada industri perbankan yang bertujuan untuk membantu masyarakat dalam memenuhi modal mereka. Oleh karenanya penyaluran kredit berimplikasi langsung terhadap sektor riil yaitu kegiatan perdagangan, pengolahan dan perindustrian yang dapat menggerakkan roda perekonomian masyarakat. Selanjutnya pertanyaan penelitian dalam book chapter ini meliputi (i) Bagaimana fungsi kredit pada perbankan?; (ii) Bagaimana analisa penyaluran kredit pada perbankan?. Dalam menjaga pertumbuhan kredit yang sehat dan kualitas kredit, maka diperlukan prinsip-prinsip penyaluran kredit yang sehat dan sesuai dengan pasar sasaran, serta diperlukan analisa kredit yang menyeluruh dalam pemberian persetujuan kredit.

Kata Kunci: Industri Perbankan, Kredit, Analisa Kredit

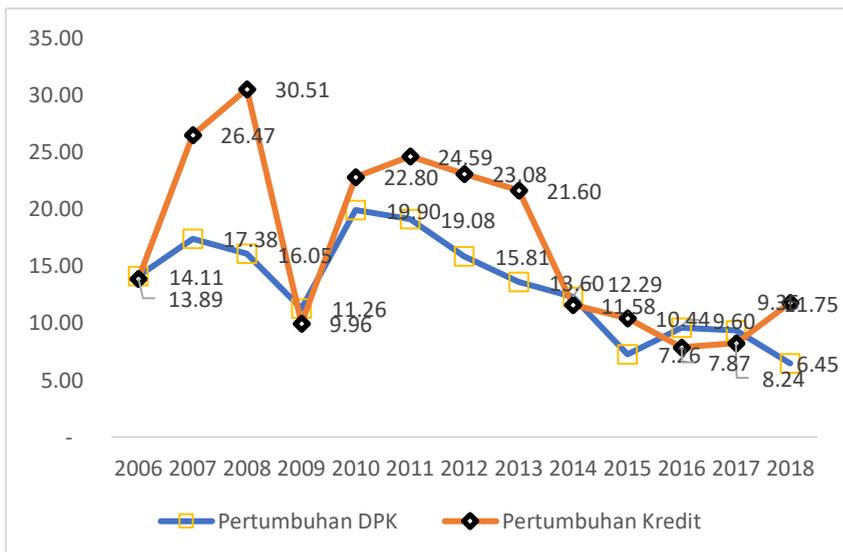
PENDAHULUAN

Produk dan layanan utama dari industri perbankan selain layanan dan produk berupa tabungan atau simpanan yang bertujuan untuk menghimpun dana dari masyarakat, tetapi juga mencakup layanan dan produk berupa penyaluran dana kepada masyarakat atau lazim disebut dengan kredit. Penyaluran kredit kepada masyarakat bertujuan untuk meningkatkan transaksi keuangan dalam rangka menunjang aktivitas bisnis dan perdagangan di masyarakat. Oleh karena itu dengan semakin baiknya fungsi dan sistim perbankan, maka akan berdampak terhadap meningkatnya pertumbuhan ekonomi serta dapat menjaga stabilitas sistim keuangan (Koong, Law, & Ibrahim, 2017; Taylor, 2015). Kontribusi kredit dalam meningkatkan pertumbuhan ekonomi adalah melalui penyaluran modal kepada pengusaha yang akan menggerakkan sektor riil. Sektor riil adalah kegiatan yang berhubungan langsung pada bisnis seperti proses pengolahan barang mentah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi, aktivitas jual beli, proses manufaktur dan sebagainya (Achugamonu, Babajide, Olokoyo, & Oladeji, 2016; Akinkoye & Oyelami, 2014; Silva, Alexandre, & Tabak, 2018). Oleh karena itu, dengan berjalannya sektor riil tersebut, maka akan meningkatkan industri yang berimplikasi terhadap pembukaan lapangan pekerjaan baru sehingga berdampak terhadap menurunnya tingkat pengangguran. Menurunnya tingkat pengangguran, maka akan berkontribusi terhadap baiknya kesejahteraan masyarakat dan menurunkan tingkat kemiskinan (Awad-Warrad & A Muhtaseb, 2017; Nugroho & Malik, 2020; Sackey & Osei, 2006). Berjalan baiknya bisnis dan perdagangan tersebut tentunya akan berimplikasi terhadap meningkatnya pertumbuhan ekonomi dikarenakan adanya kemampuan beli dari masyarakat (Schröder, 2013; Taylor & Taylor, 2004). Salah satu mekanisme menilai kinerja pada industri perbankan adalah kemampuan industri perbankan dalam menghimpun dan menyalurkannya kembali dana tersebut kepada masyarakat. Adapun fenomena pertumbuhan penghimpunan dan penyaluran dana industri perbankan di Indonesia selama periode tahun 2006 sampai dengan tahun 2018 berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan yang telah diolah pada tabel dan grafik sebagai berikut:

Tabel 1. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) dan Penyaluran Kredit Perbankan Periode 2006-2018

Tahun	Pertumbuhan DPK	Pertumbuhan Kredit
2006	14.11	13.89
2007	17.38	26.47
2008	16.05	30.51
2009	11.26	9.96
2010	19.90	22.80
2011	19.08	24.59
2012	15.81	23.08
2013	13.60	21.60
2014	12.29	11.58
2015	7.26	10.44
2016	9.60	7.87
2017	8.24	9.35
2018	6.45	11.75

Sumber: (OJK, 2019)



Grafik 1. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) dan Penyaluran Kredit Perbankan Periode 2006-2018

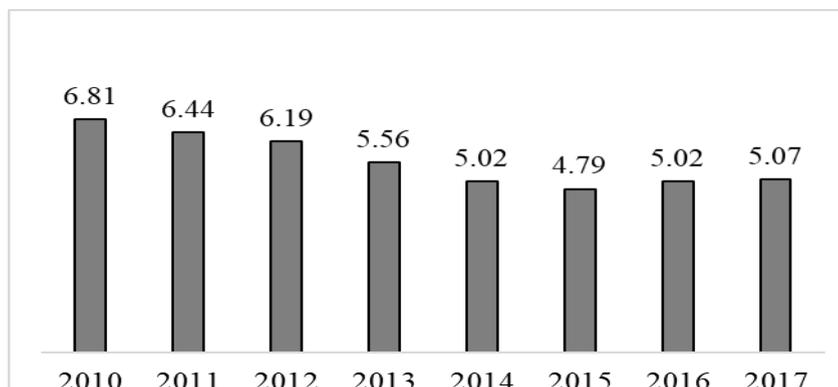
Sumber: (OJK, 2019)

Merujuk pada Tabel 1 dan Grafik 1, maka kemampuan industri perbankan pada dalam menghimpun dana (DPK) mengalami penurunan pada kurun waktu 2006-2018 (12 tahun) yang sebelumnya di tahun 2006 pertumbuhan DPK mencapai 14.11% akan tetapi pada tahun 2018 mengalami penurunan menjadi 6.45%. Selain itu fenomena penurunan juga terjadi penyaluran dana atau kredit yaitu pada tahun 2006 mengalami pertumbuhan sebesar 13.89% akan tetapi pada tahun 2018 pertumbuhan kredit hanya mencapai 11.75%. Penurunan fungsi perbankan tersebut tentunya akan berdampak terhadap penurunan pertumbuhan ekonomi yang ditunjukkan pada tabel dan grafik sebagai berikut:

Tabel 2. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Periode 2010-2017

Tahun	Pertumbuhan Ekonomi
2010	6.81
2011	6.44
2012	6.19
2013	5.56
2014	5.02
2015	4.79
2016	5.02
2017	5.07

Sumber: (Setiawan & Djumena, 2018)



Grafik 2. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia Periode 2010-2017

Sumber: (Setiawan & Djumena, 2018)

Merujuk pada Tabel 2 dan Grafik 2 di atas, maka dampak dari pelambatan fungsi penyaluran kredit akan berdampak terhadap penurunan pertumbuhan ekonomi selama 8 tahun terakhir. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2010 mencapai 6.81% menjadi 5.07% pada tahun 2017 atau mengalami penurunan sebesar 1.74%. Dengan demikian, perbankan memiliki peran yang vital terhadap pertumbuhan ekonomi dan pembangunan pada suatu negara (Akbar & McBride, 2004; Ghosh, 2018). Pentingnya peran perbankan secara umum dan kredit perbankan secara khusus menjadi perhatian para *stakeholder* (pemangku kepentingan) untuk dapat menjaga stabilitas keuangan, agar krisis moneter yang diakibatkan oleh penutupan bank-bank di Indonesia yang terjadi pada periode 1997-1998 tidak terjadi kembali (Nugroho, Husnadi, Utami, & Hidayah, 2017; Sudarsono, 2009; Sukmadilaga & Nugroho, 2017; Utami, Nugroho, Mappanyuki, & Yelvionita, 2020). Penutupan bank-bank tersebut pada periode 1997-1998 diakibatkan banyaknya debitur tidak mampu membayar angsurannya sehingga terjadi kredit macet yang berujung bank mengalami kesulitan likuiditas. Selanjutnya, terjadinya krisis moneter tersebut mengakibatkan krisis multi-dimensi seperti krisis politik, sosial, dan sebagainya yang berimplikasi terhadap instabilitas kehidupan berbangsa dan bernegara (Kristianto, 2012; Nugroho & Anisa, 2018; Nugroho, Badawi, & Hidayah, 2019). Pentingnya kredit sebagai layanan dan produk utama industri perbankan tersebut serta berdasarkan dengan fenomena-fenomena yang ada, maka rumusan masalah dari *book chapter* ini adalah sebagai berikut:

- Bagaimana fungsi kredit pada perbankan?;
- Bagaimana analisa penyaluran kredit pada perbankan?.

Book chapter ini bertujuan untuk menganalisa menyampaikan informasi bagi para akademisi yang sedang mempelajari layanan dan produk pada industri perbankan khususnya kredit, sebagai referensi bagi para akademisi dalam melakukan penelitian serta sebagai bahan ajar. Selain itu dapat memberikan manfaat bagi para pemangku kepentingan dan praktisi sebagai dasar keilmuan mereka dalam rangka mengambil keputusan khususnya di bidang kredit. Selanjutnya, *book chapter* ini juga bertujuan menambah

khasanah pada bidang perbankan umumnya, dan bidang kredit pada khususnya.

PEMBAHASAN

Kredit pada Industri Perbankan

Asal kata kredit berasal dari bahasa latin yaitu *credere* yang artinya kepercayaan (Fauziah, 2019). Selanjutnya definisi dari kredit tersebut dipergunakan untuk penyaluran dana (kredit) dari pemilik dana (kreditur) kepada peminjam (debitur) berdasarkan ketentuan-ketentuan yang telah disepakati oleh kedua belah pihak (Douglas-Hamilton, 1975). Keyakinan kreditur dalam meminjamkan dananya didasarkan atas beberapa kriteria yang antara lain mencakup:

- Keyakinan bahwa debitur akan bersedia mengangsur pinjamannya sesuai dengan komitmennya berdasarkan pengetahuan kreditur terhadap reputasi dan karakter dari debitur tersebut;
- Jaminan yang diserahkan kepada debitur kepada kreditur baik berupa asset atau deposito;
- Analisa kelayakan atas kondisi keuangan debitur atas kemampuannya untuk mengangsur pinjamannya. Analisa kelayakan tersebut berdasarkan informasi yang disampaikan debitur kepada kreditur dengan asumsi bahwa informasi dan data yang disampaikan oleh debitur merupakan data yang sebenarnya, atau dengan kata lain calon debitur menyampaikan informasi dan data tersebut dengan jujur.

Berdasarkan ketiga kriteria di atas, maka kreditur memiliki kepercayaan dan keyakinan bahwa debitur memiliki kemampuan serta itikad yang baik untuk melunasi pinjamannya sesuai dengan komitmen dan kesepakatan antara kreditur dan debitur. Penyaluran kredit harus berlandaskan pada prinsip kehati-hatian atau lazim disebut dengan prudensialitas prinsip (Cerrone, Coccozza, Curcio, & Gianfrancesco, 2017). Oleh karenanya, penyaluran kredit harus mencakup prinsip-prinsip utama yang meliputi:

- Pemisahan pejabat kredit, pemisahan pejabat kredit tersebut berdasarkan bidang tugasnya, yaitu terdapat petugas yang memiliki tanggung jawab atas *credit relationship* dan

kepastian akan pengembalian dari pinjaman tersebut. Dengan kata lain terdapat pejabat kredit di bidang *Relationship Management* (RM). Selain itu juga terdapat pejabat kredit yang bertugas untuk mengendalikan risiko kredit dan mengelola portofolio kredit yang biasa disebut pejabat kredit di bidang *Credit Risk Management* (CRM);

- Penerapan *four eyes principle*, yaitu dalam setiap proses penyaluran kredit dibutuhkan persetujuan oleh sekurang-kurangnya dua pejabat yang berwenang;
- Penerapan *risk scoring system*, yaitu setiap sektor bisnis harus terdapat standar penilaian skor risiko yang baku. Skor risiko yang baku tersebut memberikan dasar untuk perhitungan besarnya biaya risiko, besar pemberian pinjaman, dan merencanakan manajemen portofolio;
- Pemisahan pengelolaan kredit bermasalah (kategori kurang lancar, diragukan dan macet), yaitu kredit yang telah masuk dalam klasifikasi dan ketegor kredit bermasalah, pengelolaannya harus dipindahkan dari jajaran pejabat kredit bidang *Relationship Management* (RM) kepada jajaran pejabat kredit di bidang *Credit Risk Management* (CRM), atau dapat juga kepada pejabat kredit bidang RM yang ditunjuk untuk menangani kredit bermasalah.

Selanjutnya juga terdapat prosedur prinsip penyaluran kredit yang sehat. Prinsip kredit yang sehat merupakan usaha bank dalam meningkatkan portofolio pinjamannya secara sustain yang disertai dengan kualitas kredit yang baik serta mengurangi risiko dalam penyaluran kredit (Tsai, Li, Wu, Zheng, & Wang, 2016). Adapun prosedur atau perencanaan penyaluran kredit tersebut meliputi tahapan sebagai berikut:

- Penetapan pasar sasaran (PS), penetapan pasar sasaran (PS) dapat dikategorikan sebagai pemilihan sekelompok nasabah dalam suatu industri, segmen ekonomi, pasar atau suatu geografis dengan ciri-ciri tertentu yang dipandang memiliki prospek bisnis yang baik serta memiliki risiko yang rendah;
- Penetapan risiko kredit yang dapat diterima (KRD), penetapan KRD adalah menetapkan kriteria-kriteria dari debitur yang dapat berikan pinjaman sesuai dengan aspek

kuantitatif maupun kualitatif. Adapun parameter aspek kuantitatif dan kualitatif tersebut meliputi:

1. Kemampuan membayar kembali pinjaman (*Repayment Capacity*);
 2. Pengalaman mengelola usaha;
 3. Prospek bisnis dari sektor usaha debitur;
 4. Pemasaran atau pasar dari produk dan jasa dari sektor usaha debitur.
- Proses pemutusan atau persetujuan kredit, proses pemberian putusan kredit harus meliputi rangkaian proses sebagai berikut:
 1. Terdapatnya proposal atau permohonan kredit dari debitur;
 2. Analisa dan evaluasi kredit atas pengajuan kredit debitur;
 3. Negoisasi kredit yaitu memastikan jumlah kredit yang betul-betul dibutuhkan oleh debitur;
 4. Menetapkan jenis dan struktur kredit;
 5. Rekomendasi kredit;
 6. Pemberian putusan kredit.

Selain itu, jenis penyaluran kredit dapat dibagi menjadi dua yang antara lain:

- Kredit modal kerja (eksploitasi), kredit modal kerja diberikan kepada pengusaha dan golongan berpenghasilan tetap (pekerja) sebagai tambahan dana atau pembiayaan yang bertujuan untuk mencukupi kebutuhan modal kerja usaha bagi pengusaha dan keperluan konsumtif bagi pekerja. Adapun contoh sektor-sektor ekonomi yang dapat diberikan kredit modal kerja antara lain adalah:
 1. Sektor pertanian, yaitu kredit yang ditujukan untuk membiayai semua jenis kegiatan pertanian dan kegiatan lainnya yang menunjang pada hasil usaha bercocok tanam seperti pengecer pupuk dan obat-obatan untuk meningkatkan hasil produksi tanaman, dan kegiatan lainnya yang dapat dipersamakan;
 2. Sektor perindustrian, yaitu kredit yang ditujukan untuk membiayai pengolahan bahan mentah menjadi barang setengah jadi atau barang jadi, dan kegiatan lainnya yang dapat dipersamakan;

3. Sektor perdagangan, yaitu kredit yang ditujukan untuk membiayai pembelian, penjualan dan pemasaran barang dagangan, serta kegiatan lainnya yang dapat dipersamakan;
 4. Sektor jasa lainnya, yaitu kredit yang ditujukan untuk membiayai usaha yang bersifat memberikan pelayanan jasa kepada masyarakat seperti perbengkelan, jasa pangkas rambut, penjahit, dan kegiatan lainnya yang dapat dipersamakan.
 5. Sektor golongan berpenghasilan tetap (pekerja), yaitu kredit yang ditujukan untuk membiayai kebutuhan konsumtif yang sumber pembayaran angsurannya berdasarkan gaji yang diterima debitur. Tujuan dari pemberian kredit adalah semata-mata sebagai biaya dan tidak menghasilkan sesuatu yang berbentuk fisik.
- Kredit Investasi, yaitu kredit yang diberikan kepada pengusaha untuk membiayai pembangunan prasarana dan sarana atau peralatan produksi. Sedangkan bagi golongan berpenghasilan tetap, kredit tersebut dapat dipergunakan untuk pembelian atau pembangunan rumah, pembelian kendaraan bermotor dan lain sebagainya yang bersifat produktif. Adapun contoh sektor-sektor ekonomi yang dapat diberikan kredit investasi antara lain adalah sebagai berikut:
 1. Sektor pertanian, yaitu kredit yang ditujukan untuk membiayai pembelian alat-alat pertanian seperti bajak, traktor, perontok padi atau untuk pembelian bibit ayam petelor, sapi perah dan kegiatan lainnya yang dapat dipersamakan;
 2. Sektor perindustrian, yaitu kredit yang ditujukan untuk membiayai pengadaan alat-alat produksi seperti mesin, pembangunan tempat usaha, perbaikan tempat usaha dan kegiatan lainnya yang dapat dipersamakan;
 3. Sektor perdagangan, yaitu kredit yang ditujukan untuk membiayai pembelian alat-alat berjualan, pembangunan, perbaikan atau perluasan tempat berjualan dan kegiatan lainnya yang dapat dipersamakan;
 4. Sektor jasa lainnya, yaitu kredit yang ditujukan untuk membiayai pembelian alat-alat perbengkelan, mesin jahit,

mesin pangkas rambut dan kegiatan lainnya yang dapat dipersamakan;

5. Sektor golongan berpenghasilan tetap (pekerja), yaitu kredit yang ditujukan untuk membiayai kebutuhan pembiayaan investasi yang sumber pembayaran angsurannya berdasarkan gaji yang diterima debitur. Tujuan pemberian pinjaman untuk membiayai pembelian barang berwujud yang bersifat non konsumtif.

Analisa Kredit

Dalam menyalurkan kredit kepada debitur, kreditor dalam hal ini bank harus memiliki keyakinan bahwa debitur akan mengembalikan pinjaman sesuai dengan ketentuan dan kondisi yang telah disepakati bersama. Selanjutnya menurut Lee (1991) terdapat aspek utama yang diperlukan bank bahwa debitur akan melunasi hutangnya, yang antara lain adalah:

- *Willingnes to pay* atau itikad debitur untuk membayar yang ditinjau dari aspek karakter, kewajiban moral dan kewajiban hukum;
- *Capacity to pay* atau kemampuan dan kapasitas membayar debitur berdasarkan kekuatan dan kemampuan keuangannya, agunan yang diserahkan dan dukungan eksternal.

Sehingga terdapat aspek analisa kredit yang mencakup 5 C's:

- *Character*, adalah analisa kelayakan pemberian kredit berdasarkan karakter dari debitur. Karakter debitur akan mencerminkan itikad debitur untuk membayar. Karakter dapat dianalisa pada saat wawancara dengan calon debitur. Selain itu karakter juga dapat dianalisa berdasarkan reputasi calon debitur tersebut;
- *Capacity*, adalah analisa kelayakan kredit berdasarkan kemampuan calon debitur membayar angsuran kreditnya ditinjau dari bagaimana calon debitur itu menjalankan usahanya, dan juga berapa besar pendapatannya sehingga mampu untuk membayar angsuran dan melunasi pinjamannya;
- *Capital*, adalah analisa kelayakan kredit berdasarkan modal atau aset yang dimiliki calon debitur tersebut;

- *Collateral* adalah analisa kelayakan kredit berdasarkan besar jaminan baik fisik atau non fisik yang dapat dijadikan jalan keluar atau *second way out* ketika pinjaman tersebut tidak dapat dilunasi oleh debitur;
- *Condition* adalah analisa kelayakan kredit berdasarkan kondisi eksternal seperti kondisi ekonomi makro, kondisi politik dan lain sebagainya.

Selanjutnya untuk memperoleh informasi tentang calon nasabah dapat dilakukan melalui mekanisme sebagai berikut:

- Solisitasi merupakan upaya memperoleh informasi mengenai kondisi/potensi bisnis daerah/usaha dari nasabah/calon nasabah. Solisitasi dilakukan oleh *Relationship Manager* melakukan *on the spot* (OTS) ke tempat usaha nasabah/calon nasabah yang akan atau telah dibiayai Bank;
- Investigasi merupakan kegiatan pengumpulan, pemeriksaan atas kebenaran data yang disampaikan nasabah sebagai dasar pembuatan nota analisa kredit;
- Wawancara bertujuan untuk memastikan permohonan nasabah yang meliputi:
 1. Jumlah kredit yang diminta;
 2. Jangka waktu kredit;
 3. Rencana penggunaan/penarikan kredit baik mengenai saat penarikan, tujuan penggunaan pada setiap penarikan maupun cara pembayarannya;
 4. Rencana pelunasan kredit baik mengenai sumber maupun saat pelunasan termasuk untuk mengetahui latar belakang, alasan serta asumsi-asumsi yang melandasi rencana tersebut.
- Pemeriksaan setempat atau *On The Spot* (OTS), pemeriksaan setempat adalah penilaian terhadap usaha dan/atau jaminan nasabah yang dilakukan melalui peninjauan langsung ke lokasi usaha, proyek, atau tempat lain yang berkaitan dengan obyek yang akan dibiayai. Tujuan OTS adalah sebagai berikut:
 1. Mengetahui jenis/aktivitas usaha nasabah secara langsung;
 2. Memastikan kesesuaian data usaha nasabah;
 3. Mengetahui nilai jaminan nasabah;

4. Memastikan kesesuaian data jaminan atau obyek pembiayaan nasabah;
 5. Memastikan kesesuaian data-data nasabah dengan kondisi sebenarnya;
 6. Melengkapi data sebagai bahan pertimbangan pemutusan/tindakan lanjutan/penilaian ulang/atas kredit.
- *Trade Checking* dan *Market Checking*, aktivitas dari *trade checking* mencakup pencarian informasi yang bersumber dari:
 1. Supplier (termasuk pemilik proyek/*bouwheer*);
 2. Pembeli;
 3. Perusahaan sejenis lainnya; Instansi Pemerintah
 - Sedangkan *Market Checking* mencakup pencarian informasi berupa pengecekan yang dilakukan secara lisan dan langsung ke pasar dengan tujuan memperoleh informasi tentang:
 1. Marketabilitas produk;
 2. Penyerapan/penyebaran pasar;
 3. Pendapat konsumen, dan lainnya

Lebih lanjut, analisa kelayakan penyaluran kredit kepada debitur mencakup aspek-aspek sebagai berikut:

- Analisis aspek yuridis, yaitu analisa yang meliputi:
 1. Legalitas pendirian termasuk perijinan badan usaha;
 2. Legalitas permohonan kredit;
 3. Kajian kesesuaian dengan etika dan nilai-nilai yang dapat diterima oleh masyarakat, baik usaha maupun obyek yang dimohonkan.
- Analisis aspek karakter, yaitu analisa yang meliputi:
 1. Analisis reputasi nasabah;
 2. Analisis profesionalisme pengurus/pemilik.
- Analisis aspek manajemen, yaitu analisa yang meliputi:
 1. Analisis struktur organisasi perusahaan;
 2. Analisis riwayat perusahaan dan tenaga kerja;
 3. Analisis group usaha nasabah.
- Analisis aspek teknis, yaitu analisa yang meliputi analisis terhadap lokasi usaha, jenis komoditi, pengadaan dan penyimpanan barang.
- Analisis aspek pemasaran, yaitu analisa yang meliputi:
 1. Analisis jenis produk/barang dagangan;

2. Analisis target market;
 3. Analisis kondisi persaingan;
 4. Analisis kebijakan/strategi pemasaran;
 5. Analisis target penjualan,;
 6. Analisis jumlah pembayaran
- Analisis aspek keuangan, yaitu analisa yang meliputi:
 1. Analisis Laporan Keuangan minimal 2 (dua) tahun terakhir;
 2. Analisis sumber dan penggunaan dana;
 3. Sensitivity analysis;
 4. Perhitungan jumlah kredit modal kerja/investasi;
 5. Analisis kelayakan proyek;
 6. Analisis *source of repayment*;
 7. Struktur, skema, dan tingkat pengembalian kredit.
 - Analisis aspek sosial ekonomi dan lingkungan, yaitu analisa yang meliputi:
 1. Analisis pengaruh usaha terhadap masyarakat sekitar lokasi;
 2. Analisis penyerapan tenaga kerja;
 3. Perijinan dari instansi yang berwenang.
 - Analisis aspek jaminan yaitu analisa yang meliputi analisis jaminan baik yang berbentuk fisik dan non fisik yang dapat dijadikan solusi pelunasan pinjaman apabila debitur tidak sanggup membayar ataupun melunasi pinjamannya.

Penyaluran kredit merupakan salah satu usaha Bank yang mengandung risiko. Kredit yang disalurkan akan lebih berkualitas apabila risikonya dapat diantisipasi dan dikontrol dengan parameter-parameter yang ditetapkan. Adapun parameter-parameter tersebut adalah sebagai berikut:

- *Risk Acceptance Criteria* (RAC), RAC mencakup berbagai aspek antara lain aspek legal, manajemen, teknis dan pemasaran. Dengan penetapan RAC tersebut, Bank mengharapkan dapat memiliki portofolio yang terdiri atas nasabah berkualitas sesuai target market yang telah ditetapkan. RAC diatur dalam ketentuan Manual Produk atau apabila RAC tidak ditetapkan, maka penyaluran kredit tetap mengacu pada *Industry Acceptance Criteria* (IAC);

- *Industry Acceptance Criteria* (IAC), IAC merupakan kriteria-kriteria kualitatif sebagai bagian dari portofolio guideline dalam ekspansi kredit untuk:
 1. Panduan bagi *Business Unit* dalam melakukan ekspansi kredit;
 2. Memilih/menetapkan *targeted customer* pada masing-masing sektor/industri;
 3. Merepresentasikan *risk appetite* bank pada sektor industri tertentu.
- *Financing Risk Rating* (FRR), FRR atau penetapan tingkat risiko kredit merupakan kegiatan-kegiatan perumusan, pengukuran, dan penilaian dengan menggunakan metode kuantitatif atas risiko-risiko yang melekat/terdapat di dalam suatu obyek kredit yang diberikan kepada calon/nasabah dengan klasifikasi Tingkat Risiko.

Dalam pelaksanaan pemberian kredit, Bank perlu menghindari permohonan kredit, antara lain meliputi:

- Pembiayaan kepada calon nasabah yang tidak dapat atau tidak bersedia menyampaikan informasi/data yang dibutuhkan oleh Bank sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
- Pembiayaan untuk tujuan spekulasi. Termasuk dalam jenis pembiayaan ini antara lain pembiayaan untuk pembelian tanah yang tidak produktif atau walaupun tanah yang dibiayai tersebut produktif, namun sumber pelunasan kewajiban kepada bank diragukan;
- Pembiayaan yang diajukan tanpa didukung dengan informasi keuangan dan informasi lainnya yang memadai. Data dan informasi nasabah/calon nasabah disesuaikan dengan segmen pembiayaan serta standar *risk assessment* yang berlaku di Bank;
- Pembiayaan kepada nasabah baik perorangan maupun badan usaha termasuk pengurus badan usaha tersebut bermasalah atau macet pada bank lain atau kreditur lain;
- Pembiayaan kepada eks nasabah bermasalah yang pelunasan pembiayaannya secara tidak normal, misalnya pelunasan dilaksanakan dengan cara menghapuskan/membebasikan sebagian atau seluruh hutangnya;

- Pemberian pembiayaan kepada Pegawai Negeri, anggota TNI dan pejabat-pejabat lain untuk melakukan kegiatan usaha yang menurut ketentuan perundang-undangan yang berlaku dipersyaratkan ijin tertulis dari pejabat yang berwenang;
- Pembiayaan yang memerlukan keahlian khusus yang tidak dimiliki Bank;
- Pembiayaan dalam valuta asing dengan sumber pelunasan atau pendapatan dalam valuta yang berbeda dengan valuta pembiayaan (*cross currency*) kecuali untuk transaksi trade finance;
- Pembiayaan untuk perusahaan yang perusahaan atau pengurusnya tercatat dalam daftar hitam, daftar pembiayaan macet dan daftar cecak (cegah dan tangkal), sedang atau pernah terkena kasus hukum yang berpotensi memengaruhi kelangsungan usaha dan kemampuan membayar nasabah pada Bank;
- Pembiayaan untuk partai politik, organisasi politik, dan kampanye politik baik langsung maupun tidak langsung;
- Pembiayaan untuk perorangan dengan kekebalan diplomatik;
- Pembiayaan jangka panjang yang pelunasannya tidak bertahap (pelunasan sekaligus dibelakang);
- Pembiayaan kepada nasabah dengan prospek usaha kurang meyakinkan atau menurut hasil evaluasi berisiko tinggi, sehingga berpotensi menjadi pembiayaan bermasalah;
- Pembiayaan untuk tujuan jual beli (perdagangan) saham;
- Pembiayaan yang sumber pelunasannya tidak jelas;
- Pembiayaan untuk bidang usaha yang tidak/belum memenuhi ketentuan tentang pengendalian lingkungan/AMDAL (Analisa Mengenai Dampak Lingkungan) atau membahayakan lingkungan;
- Pembiayaan kepada nasabah yang bidang usahanya tidak dapat diawasi bank atau bank tidak memiliki kemampuan untuk mengawasinya (*span of control risk*);
- Pembiayaan untuk bidang usaha yang mempunyai ketergantungan yang sangat tinggi pada kondisi alam;
- Pembiayaan untuk bidang usaha yang pengembangan industrinya tidak ditunjang oleh peraturan pemerintah;
- Pembiayaan untuk bidang usaha yang harga produk/komoditasnya sangat fluktuatif;

- Pembiayaan untuk bidang usaha yang tingkat kompetisinya sangat tinggi, terdapat kondisi *oversupply* yang belum diimbangi kemampuan dan keandalan produk tersebut di pasaran ekspor;
- Pembiayaan yang melanggar batas maksimum Posisi Devisa Neto (PDN) yang ditetapkan oleh Regulator Perbankan atau oleh internal Bank. Karena itu, Bank harus memastikan pemenuhan ketentuan PDN sebelum melakukan pencairan pembiayaan valuta asing.

KESIMPULAN

Kredit perbankan dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat pada suatu negara. Namun demikian, bank sebagai lembaga yang beroperasi dan beraktivitas berdasarkan kepercayaan memerlukan penerapan prinsip-prinsip yang sehat dalam menyalurkan kreditnya. Oleh karenanya dalam menyalurkan kredit bank perlu mengimplementasikan prinsip kehati-hatian atau prinsip prudensialitas, agar dana yang disalurkan oleh bank sebagai kreditur dapat dikembalikan oleh debitur sesuai dengan komitmen dan kesepakatan yang telah diperjanjikan sebelumnya diantara para pihak.

DAFTAR PUSTAKA

- Achugamonu, B. U., Babajide, A. A., Olokoyo, F. O., & Oladeji, T. (2016). Has Post Consolidation of Deposit Money Banks Affected the Real Sector. *Global Media Journal African Edition*, 14(27), 1.
- Akbar, Y. H., & McBride, J. B. (2004). Multinational enterprise strategy, foreign direct investment and economic development: The case of the Hungarian banking industry. *Journal of World Business*, 39(1), 89–105. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2003.08.001>
- Akinkoye, E., & Oyelami, L. O. (2014). Bank Recapitalization and Real Sector Performance. *International Journal of Finance & Banking Studies*, 3(1), 126–136. <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v3i1.174>

- Awad-Warrad, T., & A Muhtaseb, B. M. (2017). International Journal of Economics and Financial Issues Trade Openness and Inclusive Economic Growth: Poverty Reduction through the Growth-Unemployment Linkage. *International Journal of Economics and Financial*, 7(2), 348–354. Retrieved from <http://www.econjournals.com>
- Cerrone, R., Coccozza, R., Curcio, D., & Gianfrancesco, I. (2017). Does prudential regulation contribute to effective measurement and management of interest rate risk? Evidence from Italian banks. *Journal of Financial Stability*, 30, 126–138. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2017.05.004>
- Douglas-Hamilton, M. H. (1975). Creditor Liabilities Resulting from Improper Interference with the Management of a Financially Troubled Debtor. Retrieved June 24, 2020, from https://remote-lib.ui.ac.id:2101/stable/40685481?pq-origsite=summon&seq=1#metadata_info_tab_contents
- Fauziah, F. (2019). Sistem dan Prosedur Akuntansi Kredit Produktif pada PT Bank Pembangunan Daerah Jambi Cabang Muara Bulian: Suatu Tinjauan. *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, 3(1), 63–68. <https://doi.org/10.33087/ekonomis.v3i1.57>
- Ghosh, A. (2018). What drives banking industry competition in developing countries? *Journal of Economic Development*, 43(4), 1–20.
- Koong, S. S., Law, S. H., & Ibrahim, M. H. (2017). Credit expansion and financial stability in Malaysia. *Economic Modelling*, 61(October 2016), 339–350. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2016.10.013>
- Kristianto, D. (2012). Peranan Perbankan Syariah dalam Membantu Usaha Kecil dan Menengah (UKM) Akibat Krisis Multi Dimensi di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 6(1), 86–97.
- Lee, S. H. (1991). Ability and willingness to service debt as explanation for commercial and official rescheduling cases. *Journal of Banking and Finance*, 15(1), 5–27.

[https://doi.org/10.1016/0378-4266\(91\)90034-J](https://doi.org/10.1016/0378-4266(91)90034-J)

- Nugroho, L., & Anisa, N. (2018). *Pengaruh Manajemen Bank Induk, Kualitas Aset, dan Efisiensi terhadap Stabilitas Bank Syariah di Indonesia (Periode Tahun 2013-2017)*. *Jurnal Inovasi dan Bisnis* (Vol. 6). Retrieved from www.ejournal.polbeng.ac.id/index.php/IBP
- Nugroho, L., Badawi, A., & Hidayah, N. (2019). Indonesia Islamic Bank Profitability 2010-2017. *Shirkah Journal of Economics and Business*, 4(1), 75–99.
- Nugroho, L., Husnadi, T. C., Utami, W., & Hidayah, N. (2017). Masalah and Strategy to Establish A Single State-Owned Islamic Bank in Indonesia. *Tazkia Islamic Finance and Business Review*, 10(1), 17–33. Retrieved from <http://www.tifbr-tazkia.org/index.php/TIFBR/article/view/97/106>
- Nugroho, L., & Malik, A. (2020). Determinasi Kualitas Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Berdasarkan Perspektif Sumber Angsuran dan Rasio Fraud Account Officer. *Moneter*, 7(1), 71–79.
- OJK. (2019). Melambat, Dana Pihak Ketiga Perbankan 2018 Hanya Tumbuh 6,45 Persen | Databoks. Retrieved June 24, 2020, from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/02/28/melambat-dana-pihak-ketiga-perbankan-2018-hanya-tumbuh-645-persen#>
- Sackey, H. A., & Osei, B. (2006). Human resource underutilization in an era of poverty reduction: An analysis of unemployment and underemployment in Ghana. *African Development Review*, 18(2), 221–247. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8268.2006.00140.x>
- Schröder, M. (2013). Should developing countries undervalue their currencies? *Journal of Development Economics*, 105, 140–151. <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2013.07.015>
- Setiawan, S. R. D., & Djumena, E. (2018). Ekonomi Indonesia 2017 Tumbuh 5,07 Persen, Tertinggi Sejak Tahun 2014.

Retrieved June 24, 2020, from <https://ekonomi.kompas.com/read/2018/02/05/113820026/ekonomi-indonesia-2017-tumbuh-507-persen-tertinggi-sejak-tahun-2014>

- Silva, T. C., Alexandre, M. da S., & Tabak, B. M. (2018). Bank lending and systemic risk: A financial-real sector network approach with feedback. *Journal of Financial Stability*, 38, 98–118. <https://doi.org/10.1016/j.jfs.2017.08.006>
- Sudarsono, H. (2009). Dampak Krisis Keuangan Global terhadap Perbankan di Indonesia: Perbandingan antara Bank Konvensional dan Bank Syariah. *La_Riba*, 3(1), 12–23. <https://doi.org/10.20885/lariba.vol3.iss1.art2>
- Sukmadilaga, C., & Nugroho, L. (2017). *Pengantar Akuntansi Perbankan Syariah" Prinsip, Praktik dan Kinerja*. (P. Media, Ed.) (First). Lampung, Indonesia: Pusaka Media.
- Taylor, A. M. (2015). Credit, Financial Stability, and the Macroeconomy. *Annual Review of Economics*, 7(1), 309–339. <https://doi.org/10.1146/annurev-economics-080614-115437>
- Taylor, A. M., & Taylor, M. P. (2004). The purchasing power parity debate. *Journal of Economic Perspectives*, 18(4), 135–158. <https://doi.org/10.1257/0895330042632744>
- Tsai, S.-B., Li, G., Wu, C.-H., Zheng, Y., & Wang, J. (2016). An empirical research on evaluating banks' credit assessment of corporate customers. *SpringerPlus*, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3774-0>
- Utami, W., Nugroho, L., Mappanyuki, R., & Yelvionita, V. (2020). Early Warning Fraud Determinants In Banking Industries. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 604–627. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.604.627>

BAB 4

BANK DAN PERMASALAHANNYA

Ahmad Badawi

Universitas Mercu Buana

ABSTRAK

Kepercayaan bagi industri perbankan merupakan aspek utama mereka agar mendapatkan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan serta modal dari para investor. Selain itu untuk mendapatkan kepercayaan dari masyarakat dan para stakeholder, maka bank tersebut harus memiliki klerja yang baik. Usaha bank dalam meningkatkan kinerja dapat dilakukan melalui mitigasi terhadap risiko kredit sebagai core business dari industri perbankan. Chapter ini memiliki pembatasan permasalahan sebagai berikut (i) Bagaimana memitigasi risiko kredit pada perbankan; (ii) Risiko apa saja yang berpotensi terjadi pada bank dan bagaimana memitigasinya?. Penanganan dan pengelolaan risiko kredit menjadi pada industri perbankan merupakan aspek mandatory atau wajib dalam rangka mengurangi kerugian bank. Selain risiko kredit terdapat risiko-risiko lainnya yang perlu menjadi perhatian bank agar keberlangsungan bank dapat tercapai dengan baik.

Kata Kunci: Industri Perbankan, Risiko Kredit, Pengelolaan Kredit

PENDAHULUAN

Bank merupakan lembaga keuangan yang menjalankan operasional berdasarkan kepercayaan dari masyarakat. Masyarakat yang menyimpan dana yang dimilikinya pada bank tersebut membutuhkan keyakinan dan rasa aman bahwa uang yang disimpannya tidak akan hilang ataupun berkurang jumlahnya (Cumming, 2014; Maharsi, 2006; Nugroho, Hidayah, Badawi, & Mastur, 2020). Kepercayaan masyarakat merupakan unsur utama bagi bank dalam menjalankan operasional bisnisnya. Bisnis bank sangat tergantung dari dana yang disimpan dari masyarakat, semakin besar dana pihak ketiga yang dapat dikumpulkan oleh bank, maka semakin besar pula bank tersebut memiliki potensi menyalurkan dana yang dihimpunnya melalui penyaluran kredit kepada masyarakat. Dengan demikian sumber utama modal bisnis bank adalah simpanan masyarakat.

Fenomena kebangkrutan bank yang disebabkan oleh ketidakpercayaan masyarakat terhadap kemampuan bank pernah terjadi di era krisis moneter dan keuangan pada periode tahun 1997-1998 di Indonesia. Masyarakat pada saat itu tidak memiliki keyakinan dan rasa aman terhadap dana yang disimpannya pada bank tersebut. Salah satu penyebabnya adalah terjadinya kredit macet dalam jumlah yang sangat besar sehingga menyebabkan bank kesulitan likuiditas. Likuiditas bagi bank sangat penting dikarenakan likuiditas mencerminkan kemampuan bank untuk dapat memenuhi dan mengembalikan dana dari masyarakat ketika mereka menarik dana yang disimpannya pada suatu waktu.

Kondisi pada saat terjadi krisis moneter dan keuangan pada periode 1997-1998, pemerintah Indonesia meminta bantuan kepada *International Monetary Fund* (IMF) untuk membantu dalam bentuk bantuan dana dan saran-saran untuk dapat keluar dari krisis tersebut. Saat itu IMF menyarankan bank-bank yang hanya memiliki pangsa pasar 3% s.d 4% untuk dilikuidasi. Dengan adanya wacana dan rencana tersebut, maka masyarakat yang memiliki dana pada bank-bank tersebut menjadi khawatir dan ketakutan apabila bank tersebut ditutup, maka dana yang dimilikinya akan hilang (Fauzia, 2018). Hal tersebut, seiring dengan kondisi saat itu belum mengenal kebijakan pemerintah

yang menajamin dana masyarakat di bank seperti saat ini yang dilakukan oleh Lembaga Penjamin Simpanan (LPS). Ketakutan masyarakat tersebut berdampak terhadap penarikan dana secara serentak (*rush*) sehingga bank-bank tersebut tidak mampu memenuhi dana masyarakat tersebut (Nugroho, 2020a, 2020b; Nugroho, Utami, Sukmadilaga, & Fitrijanti, 2017). Penarikan dana secara serentak mengakibatkan 16 bank pada tahap awal mengalami kebangkrutan yang antara lain dapat ditunjukkan pada tabel 1 di bawah ini:

Tabel 1. Daftar 16 Bank yang Dilikuidasi Pada 16 November 1997

No	Nama Bank	No	Nama Bank
1	Bank Harapan Sentosa	9	Bank Pinaesan
2	Bank Pacific	10	Bank Mataram Dhanarta
3	Sejahtera Bank Umum	11	Bank Jakarta
4	Bank Andromeda	12	Bank kosagrha Semesta
5	Astria Raya Bank	13	Bank Umum Majapahit Jaya
6	Bank Industri	14	Bank Citra Hasta Dhana
7	South Asia Bank	15	Bank Dwipa Semesta
8	Bank Guna Internasional	16	Anrico Bank Limited

Sumber: (Fauzia, 2018)

Selanjutnya disusul pada tahun 1998 terjadi peleburan bank milik pemerintah yaitu Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor (Bank Eksim), Bank Bumi Daya (BBD), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo). Kondisi keuangan keempat bank pada saat itu sudah sangat memprihatinkan, namun dikarenakan terdapat risiko yang besar apabila bank tersebut ditutup (*to big to fail*), maka bank-bank milik pemerintah tersebut di merger menjadi satu menjadi Bank Mandiri (Sinaga & Winarto, 2016). Kesulitan keuangan ke-empat bank tersebut dapat dilihat pada tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2. Key Financial Indicator dari Bank BUMN BBD, BDN, EXIM, dan BAPINDO periode 1996-1998

Nama Bank	Modal	Rentabilitas	Likuiditas
	CAR	Return on Asset	Loan to Deposit Ratio
Bank BBD			
1996	31.27%	4.22%	93.64%
1997	20.48%	5.00%	90.37%
1998	-39.57%	-127.81%	130.96%
Bank BDN			
1996	32.72%	11.72%	93.85%
1997	27.75%	17.31%	95.67%
1998	-79.30%	-106.59%	174.74%
Bank EXIM			
1996	26.77%	13.06%	94.08%
1997	-12.62%	-150.26%	108.40%
1998	- 144.91%	-158.91%	191.19%
Bank BAPINDO			
1996	37.04%	0.33%	88.61%
1997	29.62%	14.64%	95.74%
1998	-30.44%	-106.76%	128.51%

Sumber: (Sinaga & Winarto, 2016)

Disisi lain kondisi makro ekonomi Indonesia pada saat itu juga dalam kondisi memprihatinkan dimana terjadi pelemahan nilai rupiah terhadap dollar yang begitu dramatis yang sebelumnya 1\$=Rp2.372 di tahun 1996 bulan Desember menjadi \$1=Rp14.975 pada bulan Juli tahun 1998 (Kartini, 2016). Dengan kenaikan kurs Dollar tersebut terhadap rupiah, maka berdampak terhadap debitur bank yang memiliki transaksi ekspor dan import yang menggunakan kurs USD menjadi tertekan, bahkan mengalami kesulitan bagi pengusaha yang memiliki hutang dalam bentuk valas atau US Dollar. Dampak dari kenaikan kurs USD memperparah kondisi perbankan dikarenakan macetnya

kredit, terutama pada segmen korporasi dan segmen komersial (*wholesale banking segment*).

Kredit macet merupakan permasalahan yang menjadi perhatian seluruh bank. Karena dampak dari kredit macet tersebut berimplikasi terhadap likuiditas bank tersebut, dan juga menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap bank. Fungsi kredit bank sangat penting bagi pertumbuhan ekonomi dan pembangunan suatu negara. Dengan baiknya fungsi bank dalam menyalurkan kreditnya, maka akan mengerakkan dunia perdagangan, industri, pengolahan barang mentah menjadi barang setengah jadi, dan barang jadi sehingga berkontribusi langsung terhadap pertumbuhan ekonomi (De Gregorio & Guidotti, 1995; Nugroho & Malik, 2020; Oluitan, 2012). Dengan baiknya pertumbuhan ekonomi, maka akan membuka lapangan kerja, mengurangi pengangguran dan juga berujung pada peningkatan kesejahteraan masyarakat (Adelowokan, Maku, Babasanya, & Adesoye, 2019; Afrianti, Marwa, Tarmizi, & Yuliana, 2018).

Salah satu peristiwa yang menghebohkan dunia industri perbankan di akhir tahun 2019 adalah terjadinya kredit macet dengan jumlah fantastis sebesar 22 triliun yang disebabkan oleh Dunitex Group. Hal tersebut disampaikan oleh Slamet Edy Purnomo sebagai Deputy Komisioner Pengawas Perbankan III Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (Aldin & Yuliawati, 2019).

Lebih lanjut, beberapa kreditur atau bank yang berpotensi terexpose atau terpapar kredit macet dari Dunitex Group antara lain disajikan pada tabel 3.

Tabel 3. Beberapa Bank yang berpotensi Ter-Ekspose Kredit Macet Duniatex Group Rp. (dalam Miliar)

No	Bank (Kreditur)	Hutang Jangka Pendek	Hutang Jangka Panjang Segera Jatuh Tempo	Hutang Jangka Pajang	Total
1	Indonesia Eximbank	2,124	173	755	3,052
2	Bank Mandiri Tbk, PT	1,626	436	580	2,642
3	Bank Rakyat Indonesia Tbk, PT	727	6	0	733
4	Bank BRISyariah Tbk, PT	334	20	104	458
5	Bank Shinhan Indonesia, PT	149	59	205	413
6	Bank Syariah Mandiri, PT	399	0	0	399
7	Bank MNC Internasional Tbk, PT (termasuk Bank Bumiputera)	316	0	0	316
8	Bank Danamon Indonesia Tbk, PT	236	0	0	236
9	Bank Panin Syariah Tbk, PT	220	14	0	234
10	Bank Multiartha Sentosa, PT	-	30	168	198
11	Bank BNI Syariah, PT	19	0	167	186
12	Bank Negara Indonesia Tbk, PT	156	0	0	156

No	Bank (Kreditur)	Hutang Jangka Pendek	Hutang Jangka Panjang Segera Jatuh Tempo	Hutang Jangka Panjang	Total
13	Bank QNB	144	0	0	144
14	Bank CIMB Niaga Tbk, PT	136	0	0	136
15	BPD Jateng, PT	73	19	29	121
Total		6,659	757	2,008	9,424

Sumber: (Arief, 2019)

Selain itu bank juga menjadi target-target kejahatan keuangan, dimana bank merupakan sumber atau tempat uang disimpan. Apalagi pada era revolusi industri 4.0 saat ini dimana banyak terjadi kejahatan teknologi informasi (IT) yang menimpa industri perbankan. Beberapa kejadian pada akhir-akhir ini terkait dengan pembobolan uang di bank yang merugikan bank secara signifikan adalah sebagai berikut:

- Pertengahan tahun 2019 terjadi perubahan saldo drastis terhadap nasabah Bank Mandiri tanpa diketahui oleh pemiliknya. Perubahan saldo baik bertambah maupun berkurang, bahkan mencapai teradapat nasabah yang saldonya menjadi Rp0,-. Dengan kejadian tersebut, terdapat asumsi bahwa IT dari Bank Mandiri diretas oleh *hacker* (Susanti & Saputro, 2019);
- PT. Bank Rakyat Indonesia terus memperbaiki kualitas layanan kepada nasabah melalui percepatan migrasi kartu debit ATM nasabah dengan menggunakan kartu berteknologi chip untuk memitigasi kejahatan yang kian berkembang terutama mencegah penggandaan data nasabah. Akhir-akhir ini banyak terjadi kejahatan penggandaan nasabah melalui skimming kartu debit ATM diberbagai lokasi pengambilan uang seperti pada mesin ATM, *merchant EDC*, dan sebagainya (Utami, Nugroho, Mappanyuki, & Yelvionita, 2020). Selain itu proses penggantian ini bertujuan untuk mersepon terkait dengan

kejadian dibobolnya rekening nasabah BRI di Kediri (Rahmah & Hidayat, 2020);

- Pada akhir tahun 2019, bank BNI dibobol oleh sindikat internal pegawai mereka yang merugikan bank dengan jumlah nominal yang relatif besar, yaitu sebesar Rp58,95 Miliar (Setyowati, 2019);
- Pembobolan rekening BCA melalui *top-up virtual account* nasabah dari BCA. Adapun modus kejahatan tersebut dilakukan oleh para tersangka ketika sistim BCA sedang dalam perawatan (*maintenance*) melalui mekanisme *top-up* dengan *virtual account* yang terdapat pada aplikasi *mobile banking* (Velarosdela & Carina, 2020).

Pentingnya mitigasi risiko terhadap permasalahan yang berpotensi terhadap kebangkrutan bank, menjadikan bank sebagai intitusi yang memiliki peraturan serta ketentuan yang ketat (*high regulated institution*). Selanjutnya, permasalahan yang akan dibahas pada *book chapter* ini dibatasi dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

- Bagaimana memitigasi risiko kredit pada perbankan?;
- Risiko apa saja yang berpotensi terjadi pada bank dan bagaimana memitigasinya?.

Selanjutnya *book chapter* ini bertujuan untuk menganalisa risiko kredit bank dan mekanisme memitigasinya serta risiko apa saja yang berpotensi terjadi pada industri perbankan. Adapun kontribusi *book chapter* ini memberikan khasanah pengetahuan bagi akademisi untuk dijadikan rujukan dalam menyusun kajian pustaka serta sebagai bahan bacaan bagi masyarakat.

PEMBAHASAN

Risiko Kredit dan Mitigasinya

Pada dasarnya kredit bermasalah merupakan kondisi umum yang seringkali terjadi pada bisnis perbankan sebagai dampak dari kegiatan bisnis bank yaitu penyaluran kredit kepada masyarakat. Meskipun risiko kredit tetap akan ada, namun bank wajib mengelola kredit bermasalah tersebut secara hati-hati, dan sedapat mungkin diminimalkan risikonya sehingga kegiatan penyaluran kredit kepada masyarakat dapat memberikan

keuntungan yang optimal (Nugroho & Malik, 2020; Nugroho, Villaroel, & Utami, 2017).

Selanjutnya pengelolaan kredit bermasalah sangat penting dalam rangka menjaga kualitas portofolio kredit. Efektifitas menjaga kualitas kredit akan berdampak terhadap rendahnya risiko kredit, optimalnya pengembalian aset produktif, dan efisiennya biaya yang dikeluarkan oleh bank tersebut. Pengelolaan kredit bermasalah harus antisipatif, proaktif dan berdisiplin. Dengan demikian, bank harus mampu mengidentifikasi kredit bermasalah secara dini melalui pengamatan dan analisa terhadap kejadian dan gejala yang diperoleh secara langsung dari nasabah atau usaha nasabah. Untuk itu perlu diketahui penyebab kredit bermasalah. Kredit bermasalah dapat disebabkan beberapa faktor, yaitu:

- Internal bank, kredit bermasalah dapat disebabkan oleh faktor dari dalam atau internal bank yang meliputi:
 1. Itikad tidak baik dari petugas bank;
 2. Kekurangmampuan petugas bank dalam mengelola peyaluran kredit mulai dari pengajuan, permohonan sampai kredit tersebut dicairkan;
 3. Kelemahan dan kurang efektifnya petugas bank dalam membina nasabah.
- Eksternal bank dan debitur.
 1. Akibat bencana alam (*force majeure*) seperti banjir, gempa bumi, kebakaran dan sebagainya;
 2. Akibat perubahan-perubahan eksternal lingkungan, seperti perubahan kebijakan pemerintah berupa peraturan dan perundangan, kenaikan harga atau biaya-biaya, dan sebagainya, yang dapat mempengaruhi secara langsung atau tidak langsung terhadap usaha debitur;
 3. Pemutusan hubungan kerja (PHK);
 4. Menurunnya usaha nasabah yang akan mengakibatkan turunya kemampuan nasabah untuk membayar angsuran yang ditandai oleh kejadian sebagai berikut:
 - a. Keterlambatan pembayaran angsuran sesuai janji;
 - b. Omset penjualan yang cenderung menurun;
 - c. Penyimpangan dari tujuan semula atau ketidakjujuran debitur dalam menggunakan fasilitas kredit yang telah diterima;

- d. Kehilangan satu atau lebih pelanggan utama;
- e. Kecenderungan untuk berganti usaha, sementara nasabah tersebut belum mempunyai pengalaman yang cukup untuk usaha baru yang akan digelutinya tersebut.

Setiap ditemukan adanya tanda-tanda pengenalan dini tersebut di atas, maka pejabat kredit lini wajib segera melakukan pembinaan dan pengawasan lebih intensif untuk memitigasi terjadinya risiko kredit yang semakin memburuk. Selain itu untuk menangani kredit bermasalah dan memitigasinya, maka diperlukan pengklasifikasian kredit tersebut menjadi beberapa kategori atau disebut dengan kolektibilitas (Nugroho & Malik, 2020).

▪ **Kolektibilitas Kredit**

Kolektibilitas kredit ditatausahakan sesuai dengan administrasi bank dimana setiap kondisi pinjaman debitor diklasifikasikan sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Perubahan klasifikasi kredit dilakukan berdasarkan kriteria jangka waktu dari tunggakan debitor. Setiap terjadi perubahan klasifikasi harus dilakukan pemindahbukuan secara otomatis, tanpa harus mendapatkan putusan terlebih dahulu. Proses pemindahbukuan atau perubahan klasifikasi atau kolektibilitas tersebut dilakukan pada awal bulan berikutnya. Adapun tata cara penatausahaan kolektibilitas nasabah dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kolektibilitas Lancar (L), yaitu kredit yang angsuran pinjamannya sesuai janji dimana pembayaran angsuran pinjaman kredit belum atau tidak terdapat tunggakan angsuran kredit;
2. Kolektibilitas Dalam Perhatian Khusus (DPK), yaitu kredit yang angsuran pinjamannya belum dibayar melewati akhir bulan dari batas angsuran atau jatuh tempo angsuran, namun belum melebihi tiga bulan;
3. Kolektibilitas Kurang Lancar (KL), yaitu kredit yang angsuran pinjamannya belum dibayar melewati akhir bulan dari batas angsuran atau jatuh tempo angsuran, namun belum melebihi enam bulan;
4. Kolektibilitas Diragukan (D), yaitu kredit yang angsuran pinjamannya belum dibayar melewati akhir bulan dari

batas angsuran atau jatuh tempo angsuran, namun belum melebihi sembilan bulan;

5. Kolektibilitas Macet (M), yaitu kredit yang angsuran pinjamannya belum dibayar melewati akhir bulan dari batas angsuran atau jatuh tempo angsuran, namun telah melebihi sembilan bulan.

Untuk menghindari kredit bermasalah tersebut memberikan dampak atau efek yang tidak diinginkan bagi bank seperti kerugian, maka kredit bermasalah tersebut harus secara rutin dilakukan evaluasi oleh pejabat kredit secara berjenjang sesuai dengan kewenangannya. Adapun evaluasi tersebut bertujuan untuk:

- Mengetahui secara dini perkembangan kredit bermasalah, yang selanjutnya menetapkan strategi untuk melakukan penyelamatan atau penyelesaian terhadap kredit bermasalah tersebut;
- Memantau dan meemonitor progress dari pembayaran atau angsuran kredit bermasalah tersebut terhadap target. Apabila terdapat ketidaksesuaian dengan target atau belum terpenuhinya komitmen, maka diperlukan strategi baru agar target yang telah menjadi kesepakatan dan komitmen dapat terpenuhi;
- Menentukan strategi baru, apabila berdasarkan evaluasi ternyata strategi dan rencana tindak lanjut sebelumnya dianggap belum atau kurang efektif.

Analisa dan evaluasi terhadap riwayat hubungan bank dengan debitur memiliki peran yang vital untuk mengelola kredit bermasalah dan menentukan strategi yang tepat. Adapun riwayat hubungan antara bank dan debitur menurut Ben Yishay et al. (2017) adalah untuk:

- Mengetahui itikad debitur, itikad debitur mencakup kontribusi yang telah diberikan oleh debitur melalui indikator integritas dan kecakapan sebagai ukuran kejujuran serta kemampuan debitur. Hal ini dapat diketahui dari pemenuhan kewajiban-kewajiban selama ini, antara lain pembayaran angsuran, penyampaian kebenaran informasi serta respons yang diperlihatkan oleh debitur atas kredit bermasalahnya tersebut. Itikad baik tersebut dapat ditunjukkan bagaimana

debitur tersebut bertindak menghubungi bank secara rutin untuk menyelesaikan kredit bermasalahnya atau mudah tidaknya debitur tersebut dihubungi;

- Mengetahui kemampuan membayar kembali debitur, untuk mengetahui kemampuan membayar kembali debitur, maka analisa harus didasarkan atas kondisi saat ini, dan proyeksi keuangan yang akan datang. Berdasarkan analisa kondisi tersebut, maka diharapkan bank dapat mengetahui kemampuan debitur yang bersangkutan untuk membayar kembali kewajibannya. Selain itu, perlu juga informasi terkait dengan kemampuan membayar kembali kewajibannya yang berasal dari sumber lain, di luar dari hasil usahanya saat ini.

Jenis Permasalahan atau Risiko dan Mitigasinya

Pertumbuhan industri perbankan yang pesat, kegiatan usaha yang semakin kompleks dan peningkatan aktivitas digital banking, merupakan tantangan bagi bank. Dalam menghadapi tantangan tersebut, bank senantiasa memperkuat dan mengembangkan penerapan manajemen risiko yang terintegrasi agar tetap dapat mendukung pertumbuhan bisnis yang sehat dan berkelanjutan. Oleh karenanya bank harus mampu menangani risiko yang berpotensi mengekspose bank yang antara lain sebagai berikut.:

- Risiko Kredit Penerapan manajemen risiko kredit tidak terlepas dengan aktivitas pengelolaan risiko yang terdiri dari proses: identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian pada semua level hingga level transaksi. Pengelolaan risiko kredit bank terutama diarahkan untuk meningkatkan keseimbangan antara ekspansi kredit yang sehat dengan pengelolaan kredit. secara prudent agar terhindar dari penurunan kualitas atau menjadi *Non Performing Loan* (NPL), serta mengoptimalkan penggunaan modal yang dialokasikan untuk risiko kredit. Untuk mendukung hal tersebut dan dalam rangka meminimalisir risiko kredit, bank telah memiliki kebijakan dan pedoman tertulis mengenai pemberian kredit yang mencakup:
 1. Kebijakan Perkreditan Bank;
 2. Standar Prosedur Kredit (SPK) per segmen bisnis;
 3. Memorandum Kebijakan dan Prosedur Kredit dibidang perkreditan.

Ketiga acuan kerja tersebut dimaksudkan sebagai pedoman pengelolaan kredit secara lengkap, mulai dari permohonan, proses analisa, persetujuan, dokumentasi, pemantauan, pengawasan, hingga proses restrukturisasi disertai dengan analisa dan pengukuran risiko. Hal ini dilakukan dalam upaya melakukan pengendalian risiko secara *end to end process*. Dalam rangka mendukung proses pemberian kredit yang lebih hati-hati, bank juga melakukan review dan penyempurnaan terhadap kebijakan tersebut secara periodik sesuai dengan perkembangan bisnis terkini. Sejalan dengan penerapan Strategic Business Unit (SBU), bank menyusun Kebijakan dan Standar Prosedur Kredit (SPK) untuk setiap segmen bisnis yang diharapkan dapat lebih fokus dalam menangkap aspirasi kebutuhan dan perkembangan bisnis sesuai karakteristik masing-masing segmen bisnis. Saat ini telah tersedia SPK segmen *Corporate*, SPK segmen *Commercial*, SPK segmen *Small*, SPK *Micro* dan SPK *Consumer*.

Secara garis besar pengelolaan risiko kredit diterapkan pada tingkat transaksional maupun tingkat portofolio. Pada tingkat transaksional diterapkan *four-eye principle* yaitu setiap pemutusan kredit melibatkan Business Unit dan Credit Risk Management Unit secara independen untuk memperoleh keputusan yang objektif, pada tahapan ini Business Unit dan Credit Risk Management Unit melakukan proses identifikasi risiko kredit untuk setiap *account* yang dikelola. Mekanisme pemutusan kredit dilakukan melalui Rapat Komite Kredit (*Credit Committee*) oleh Pejabat Pemegang Kewenangan Memutus Kredit dari Business Unit dan Risk Management yang memiliki kompetensi, kemampuan dan integritas. Dengan demikian, proses pemberian kredit menjadi lebih komprehensif dan hati-hati.

- Risiko Likuiditas, bank melakukan pengelolaan risiko likuiditas agar dapat memenuhi setiap kewajiban finansial yang sudah diperjanjikan secara tepat waktu dan senantiasa dapat memelihara tingkat likuiditas yang seimbang antara biaya dan risiko. Untuk mencapai tujuan tersebut bank menetapkan kebijakan pengelolaan risiko likuiditas, yang mencakup antara lain pemeliharaan cadangan likuiditas yang

optimal, pengukuran dan penetapan limit risiko likuiditas, penyusunan analisa skenario dan *contingency plan*, penyusunan strategi pendanaan serta memiliki akses pasar. Tingkat likuiditas bank diukur melalui *primary reserve* dan *secondary reserve*. bank memelihara *primary reserve* dan *secondary reserve* untuk memenuhi kebutuhan operasional harian dan sebagai cadangan untuk memenuhi kebutuhan likuiditas baik penarikan dana tidak terjadwal maupun ekspansi aktiva.

1. *Primary reserve* dipelihara dalam bentuk Giro Wajib Minimum (GWM) di Bank Indonesia dan kas di cabang-cabang. Sesuai ketentuan Bank Indonesia, GWM dipelihara secara harian minimum sebesar 5% dari dana pihak ketiga Rupiah dan minimum 1% dari dana pihak ketiga valuta asing.
2. *Secondary reserve* bank ditempatkan dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), Fasilitas Simpanan Bank Indonesia (FASBI), penempatan antar bank (termasuk akses likuiditas valas yang ditempatkan pada rekening Nostro) dan efek-efek yang mudah diperjualbelikan (portfolio trading dan available for sale).

Untuk mengetahui kemampuan bank dalam menghadapi situasi likuiditas yang berbeda, bank juga melakukan analisa skenario likuiditas, yang mencakup skenario kondisi normal dan tidak normal termasuk kondisi ekstrim atau krisis (*stress testing*) yang dilengkapi dengan penyusunan rencana kontinjensi. Sesuai dengan rencana kontinjensi tersebut, Bank dapat memenuhi kebutuhan likuiditas melalui pendanaan alternatif di luar pendanaan masyarakat seperti *repurchase agreement*, *bilateral funding*, *collateralized facility agreement*, *foreign exchange swap*, penjualan surat berharga seperti obligasi pemerintah dan penerbitan surat berharga.

- Risiko Suku Bunga, risiko suku bunga adalah risiko yang mempengaruhi nilai finansial assets dan *liabilities bank* (*Banking Book*) karena adanya perubahan suku bunga yang akan berdampak pada pendapatan dan modal Bank. Risiko suku bunga terutama disebabkan perbedaan *time repricing* antara assets yang sensitif (RSA = *Rate Sensitive Assets*) dan

liabilities yang sensitif (RSL = *Rate Sensitive Liabilities*). *Asset* bank yang sensitif terhadap suku bunga didominasi oleh Surat Berharga dan Kredit, dan *Liability* yang sensitif terhadap suku bunga didominasi oleh Dana Pihak Ketiga (giro, tabungan dan deposito berjangka) dan Pinjaman Yang Diterima.

- Risiko Pasar, Bank melakukan pengelolaan risiko pasar melalui monitoring aktivitas *trading Treasury*. Sebagai acuan, Bank menetapkan limit transaksi yang meliputi *Value at Risk Limit* (VaR Limit), limit nominal dealer, dan dealer loss limit. Hasil monitoring tersebut dilaporkan *Trading Risk Profile* secara periodik yaitu harian, mingguan dan bulanan. Berbeda dengan laporan lainnya, Laporan Bulanan menjabarkan secara lengkap pengelolaan risiko pasar termasuk didalamnya perhitungan *Stress Testing/Scenario Analysis* mengukur pergerakan pasar yang abnormal secara kuantitatif. Selain itu, juga dilaporkan hasil *back testing* untuk menilai efektivitas pengukuran VaR dan akurasi metodologi yang digunakan. mitigasi atas risiko pasar dapat meliputi:
 1. Penerapan sistem pengendali internal cukup memadai, antara lain telah dilakukan pengujian dan kaji ulang terhadap sistem informasi manajemen risiko pasar;
 2. Penetapan struktur limit risiko pasar cukup memadai dan didokumentasikan secara tertulis dan lengkap sehingga memudahkan dilakukan audit trail.
- Risiko Nilai Tukar, bank mengukur dan mengelola risiko nilai tukar untuk mengetahui dampak pergerakan nilai tukar terhadap pendapatan dan modal bank. Posisi valuta asing bank sebagian besar dalam denominasi US Dollar, dimana pada sisi kewajiban sebagian besar berbentuk dana pihak ketiga dan pinjaman diterima sementara pada sisi aktiva terutama dalam bentuk kredit, penempatan antar bank dan surat berharga. Dalam upaya melakukan pengelolaan dan mitigasi risiko nilai tukar, pembiayaan kredit dan penempatan valuta asing diupayakan menggunakan valuta yang sama. Untuk melindungi posisi terbuka valuta asing yang signifikan, bank menggunakan instrumen derivatif seperti FX forward, swap dan option.

- Risiko Operasional, bank melakukan manajemen risiko operasional secara proaktif untuk memenuhi target usaha serta meningkatkan citra bank dengan tetap menerapkan prinsip kehati-hatian pada setiap kegiatan usaha bank. Agar unit kerja bank memiliki dasar ketentuan yang sesuai dengan kondisi terakhir, maka bank secara berkala melakukan review terhadap beberapa ketentuan penting, yaitu:
 1. Standar Pedoman Operasional Manajemen Risiko Operasional yang digunakan sebagai dasar bagi unit kerja untuk menerapkan *framework* pengelolaan risiko;
 2. Standar Pedoman Operasional *Business Continuity Plan* (SPO BCP) untuk mengatur mengenai prosedur jika unit kerja Bank mengalami suatu keadaan darurat di luar kendali Bank;
 3. Standar Pedoman Operasional Produk dan Aktivitas Baru (SPO PAB) untuk memitigasi risiko pada produk atau aktivitas baru.
- Risiko Hukum, bank dapat menggunakan jasa *external lawyer* dalam membantu penanganan kasus-kasus hukum yang mengandung tuntutan ganti rugi. Selain itu bank juga harus melakukan pencadangan terkait dengan potensi kerugian bank akibat tuntutan hukum.
- Risiko Reputasi, bank harus mampu meningkatkan pelayanan penyelesaian nasabah sesuai *service level agreement* (SLA) yang berlaku, dan melaksanakan media *visit* serta media *briefing*
- Risiko Strategi, bank harus mampu dan memiliki fokus bisnis, serta meningkatkan program efisiensi antara lain dengan melakukan kontrol atas pengeluaran biaya. Selain itu, bank juga harus melakukan *performance review* secara berkala atas kinerja bisnis unit, regional dan cabang untuk mengevaluasi kinerja dan efektivitas strategi yang telah dilakukan.
- Risiko kepatuhan adalah risiko yang disebabkan karena bank tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku. Oleh karenanya, manajemen harus secara efektif mengidentifikasi dan mengendalikan seluruh risiko bank termasuk yang berasal dari produk dan aktivitas baru serta akibat dari perubahan kondisi pasar terhadap keberlangsungan usaha bank.

PENUTUP

Bank sebagai lembaga keuangan yang dipercaya oleh masyarakat untuk menempatkan dananya perlu menerapkan prinsip-prinsip kehati-hatian atau yang lazim disebut dengan *prudent*. Penerapan prinsip-prinsip kehati-hatian tersebut bertujuan untuk memitigasi risiko yang terdapat pada industri perbankan baik yang berasal dari ekstermal maupun internal perbankan. Adapun beberapa risiko tersebut adalah Risiko Kredit, Risiko Suku Bunga, Risiko Pasar, Risiko Nilai Tukar, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Reputasi, Risiko Strategi, dan Risiko kepatuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adelowokan, O. A., Maku, O. E., Babasanya, A. O., & Adesoye, A. B. (2019). Unemployment, poverty and economic growth in Nigeria. *Journal of Economics and Management*, 35(1), 5–17. <https://doi.org/10.22367/jem.2019.35.01>
- Afrianti, R., Marwa, T., Tarmizi, N., & Yuliana, S. (2018). Growth, Unemployment and Its Implication on Poverty: Empirical Study in Districts/Cities of South Sumatera Province. *Eurasian Journal of Economics and Finance*, 6(4), 27–37. <https://doi.org/10.15604/ejef.2018.06.04.003>
- Aldin, I. U., & Yuliawati. (2019). OJK Sebut Utang Duniatex Rp 22 T Sumbang Kenaikan Kredit Seret - Berita Katadata.co.id. Retrieved June 27, 2020, from <https://katadata.co.id/berita/2019/11/29/ojk-sebut-utang-duniatex-rp-22-t-sumbang-kenaikan-kredit-seret>
- Arief, I. A. (2019). Ternyata Kreditur Duniatex Ada 29 Bank, Siapa Saja? Retrieved June 27, 2020, from <https://www.cnbcindonesia.com/market/20190801120341-17-89092/ternyata-kreditur-duniatex-ada-29-bank-siapa-saja>
- Ben Yishay, A., Fraker, A., Guiteras, R., Palloni, G., Shah, N. B., Shirrell, S., & Wang, P. (2017). Microcredit and willingness to pay for environmental quality: Evidence from a randomized-controlled trial of finance for sanitation in rural Cambodia. *Journal of Environmental Economics and*

Management, 86, 121–140.
<https://doi.org/10.1016/j.jeem.2016.11.004>

- Cumming, C. (2014). How Community Banks Can Win More Trust Business. *American Banker; New York, N.Y.*, pp. 3–5.
- De Gregorio, J., & Guidotti, P. E. (1995). *Financial Development and Economic Growth. World Development* (Vol. 23).
- Fauzia, M. (2018). Penutupan 16 Bank, Boediono Ungkap Kesalahan IMF Tangani Krisis 1998 - Halaman all - Tribun Kaltim. Retrieved June 27, 2020, from <https://kaltim.tribunnews.com/2018/11/29/16-bank-ditutup-boediono-ungkap-salah-imf-tangani-krisis-indonesia-1998?page=all>
- Kartini, D. (2016). Perbankan dalam pusaran krisis moneter 1997-1998 | Liputan Khusus Perbankan. Retrieved June 27, 2020, from <https://lipsus.kontan.co.id/v2/perbankan/read/320/perbanka-n-dalam-pusaran-krisis-moneter>
- Maharsi, S. (2006). Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepercayaan Dan Pengaruh Kepercayaan Terhadap Loyalitas Pengguna Internet Banking Di Surabaya. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 8(1), 35–51. <https://doi.org/10.9744/jak.8.1.pp.35-51>
- Nugroho, L. (2020a). Pandemi Covid-19 dan Keberlangsungan Industri Perbankan. In *Gotong Royong Menghadapi Covid-19 Ide dan Solusi* (pp. 8–16). Jawa Timur: CV. Penerbit Qiara Media.
- Nugroho, L. (2020b). Sejarah Perkembangan Bank Syariah di Indonesia. In *Pengantar Perbankan Syariah: Konsep, Regulasi dan Praktis* (1st ed., pp. 89–106). Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Nugroho, L., Hidayah, N., Badawi, A., & Mastur, A. A. (2020). The urgency of Leadership in Islamic Banking Industries Performance. In *The 1st Annual Conference Economics, Business, and Social Sciences* (pp. 1–7). <https://doi.org/10.4108/eai.26-3-2019.2290681>

- Nugroho, L., & Malik, A. (2020). Determinasi Kualitas Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Berdasarkan Perspektif Sumber Angsuran dan Rasio Fraud Account Officer. *Moneter*, 7(1), 71–79.
- Nugroho, L., Utami, W., Sukmadilaga, C., & Fitrijanti, T. (2017). The Urgency of Allignment Islamic Bank to Increasing the Outreach (Indonesia Evidence). *International Journal of Economics and Financial Issues*, 7(4), 283–291.
- Nugroho, L., Villaroel, W., & Utami, W. (2017). The Challenges of Bad Debt Monitoring Practices in Islamic Micro Banking. *European Journal of Islamic Finance*, 11, 1–11.
- Oluitan, R. O. (2012). Bank Credit and Economic Growth: Evidence from Nigeria. *International Business and Management*, 5(2), 102. <https://doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820120502.1040>
- Rahmah, G., & Hidayat, A. A. N. (2020). Mengintip Strategi Bisnis Perbankan Agar Tetap Tumbuh - Bisnis Tempo.co. Retrieved June 27, 2020, from <https://bisnis.tempo.co/read/1357958/mengintip-strategi-bisnis-perbankan-agar-tetap-tumbuh>
- Setyowati, D. (2019). Karyawan BNI Pembobol Dana Nasabah Diduga Sindikat Kejahatan Investasi - Berita Katadata.co.id. Retrieved June 27, 2020, from <https://katadata.co.id/berita/2019/10/20/karyawan-bni-pembobol-dana-nasabah-diduga-sindikat-kejahatan-investasi>
- Sinaga, M., & Winarto, Y. (2016). Empat bank bangkrut melebur jadi bank terbesar | Liputan Khusus Perbankan. Retrieved June 27, 2020, from <https://lipsus.kontan.co.id/v2/perbankan/read/324/Empat-bank-bangkrut-melebur-jadi-bank-terbesar>
- Susanti, L. A., & Saputro, I. (2019). Saldo Nasabah Bank Mandiri Berubah Drastis, Ini Tanggapan Bank Mandiri - Tribun Palu. Retrieved June 27, 2020, from <https://palu.tribunnews.com/2019/07/20/saldo-nasabah->

bank-mandiri-berubah-drastis-ini-tanggapan-bank-mandiri

Utami, W., Nugroho, L., Mappanyuki, R., & Yelvionita, V. (2020). Early Warning Fraud Determinants In Banking Industries. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 604–627.

<https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.604.627>

Velarosdela, R. N., & Carina, J. (2020). Rekening BCA Dibobol Melalui Virtual Account, Kerugiannya Capai Rp 63,9 Juta. Retrieved June 27, 2020, from <https://megapolitan.kompas.com/read/2020/03/06/19024541/rekening-bca-dibobol-melalui-virtual-account-kerugiannya-capai-rp-639>

BAB 5

MANAJEMEN HUBUNGAN PELANGGAN PADA PERBANKAN

Melly Susanti

Universitas Dehasen

ABSTRAK

Bank perlu memanfaatkan secara efektif hubungan pelanggan dan memanfaatkan informasi pelanggan dengan lebih baik di seluruh institusi. Bank-bank sukses di seluruh dunia telah banyak berinvestasi dalam teknologi manajemen hubungan pelanggan. Agar bank berhasil dalam mengadopsi filosofi Customer Relationship Management (CRM) dalam melakukan bisnis, manajemen bank harus terlebih dahulu memahami CRM sebagai konsep holistik yang melibatkan banyak disiplin ilmu yang saling terkait, termasuk pengetahuan pasar, perencanaan strategis, peningkatan proses bisnis, desain produk dan analisis harga, implementasi teknologi, manajemen sumber daya manusia, retensi pelanggan, dan manajemen dan pelatihan penjualan. Bab ini memberikan informasi kepada pembaca mengenai Customer Relationship Management (CRM), hubungan antara dimensi CRM yaitu orientasi pelanggan, organisasi CRM, manajemen pengetahuan, dan CRM berbasis teknologi dan berbagai aspek kinerja organisasi seperti keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Juga dibahas mengenai bagaimana perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan menggunakan sistem informasi untuk memengaruhi profitabilitas CRM. Dengan adanya CRM dapat meningkatkan efektivitas kinerja, layanan dan waktu respon. CRM membantu bank untuk menjadi lebih dekat dengan para pelanggan dan penekanan

diberikan kepada pelanggan alih-alih penjualan. Selanjutnya dapat menarik minat dan nilai potensial bagi manajer yang bertanggung jawab untuk menerapkan CRM di perbankan serta di luar konteks spesifik layanan keuangan. Teknologi CRM dapat digunakan sebagai instrumen operasional untuk kontrol kualitas internal bisnis karena dapat mengirimkan data pelanggan yang signifikan ke tempat mereka diperlukan.

Kata Kunci: Hubungan Konsumen, Manajemen, Perbankan

PENDAHULUAN

Manajemen hubungan pelanggan (*Customer Relationship Management*) adalah strategi yang dapat membantu mereka membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan mereka dan meningkatkan keuntungan mereka melalui sistem manajemen yang tepat dan penerapan strategi yang berfokus pada pelanggan. Strategi CRM didefinisikan sebagai strategi yang diarahkan kepada pelanggan dengan alasan mencapai dua tujuan: meningkatkan profitabilitas perusahaan dan mencapai kepuasan pelanggan (Peter Bago, 2011; Hawary & Aldaihani, 2016). SCRM merupakan peluang baru untuk memperkuat hubungan pelanggan, mengurangi biaya dan mengidentifikasi kategori konsumen baru (Alt & Reinhold, 2012). Diotay (2019) mendefinisikan SCRM sebagai strategi perusahaan yang digunakan untuk membangun kepercayaan dan loyalitas dengan pelanggan serta berinteraksi dengan pelanggan, bukan hanya manajemen hubungan pelanggan. Customer relationship management (CRM) telah diadopsi oleh banyak organisasi dalam beberapa tahun terakhir dalam upaya mereka untuk menjadi lebih fokus kepada pelanggan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. CRM melibatkan strategi pemasaran baru dan lanjutan yang tidak hanya mempertahankan pelanggan yang sudah ada tetapi juga memperoleh pelanggan baru dan juga menganalisis upaya mereka dalam kerangka kerja strategis dan menunjukkan beberapa penyimpangan yang telah terjadi dalam implementasi (Reddy *et al*, 2012). Organisasi bisnis global telah memberikan dampak yang memuaskan pada penerapan SCRM.

CRM di sektor perbankan sangat penting dan strategis (Blery & Michalakopoulos, 2006). Customer atau pelanggan sangat erat hubungannya dengan layanan (Onut *et al*, 2008; *et al*, 2004).

Management pelayanan juga mempengaruhi pertumbuhan dalam sebuah perusahaan perbankan; apabila manajemen pelayanan yang diberikan sudah memuaskan konsumen maka tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat berjalan dengan baik. Terdapat pengaruh yang signifikan dari dimensi CRM terhadap kinerja bank (Bank, 2018: 08). Saat ini bank menghadapi persaingan yang semakin ketat dan mereka harus melakukan upaya untuk bertahan di pasar yang kompetitif dan tidak pasti. Persaingan memperebutkan pasar sangat penting untuk profitabilitas dan kelangsungan hidup bank. Bank telah menyadari bahwa mengelola hubungan pelanggan adalah faktor yang sangat penting untuk kesuksesan mereka. Sistem *Customer Relationship Management* berbasis IT telah diterapkan di banyak sektor industri. CRM berbasis teknologi tidak secara signifikan terkait dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan kinerja perusahaan, namun CRM memiliki pengaruh yang kuat dan secara signifikan terkait dengan berbagai perspektif kinerja organisasi (Mohammad *et al*, 2013: 242). Keberhasilan implementasi e-CRM membutuhkan dukungan manajemen puncak dan semua komitmen tenaga kerja dan manusia (Karimi *et al*, 2006). Persaingan dalam industri jasa keuangan telah meningkat dalam beberapa tahun terakhir, karena berbagai peristiwa seperti teknologi perubahan dan deregulasi industri keuangan. Distribusi perbankan konvensional telah secara bertahap ditambah dengan penggunaan perbankan elektronik yang muncul. Banyak nasabah bank lebih suka menggunakan ATM atau situs web daripada mengunjungi cabang, sementara teknologi juga mengurangi hambatan masuk bagi pelanggan baru. Saat ini, pelanggan memiliki lebih banyak kekuatan dalam menentukan bank pilihan mereka. Akibatnya, mempertahankan pelanggan yang sudah ada, serta menarik yang baru, adalah masalah penting bagi bank.

Kepuasan pelanggan adalah variabel penting dalam evaluasi dan kontrol pada manajemen pemasaran bank. Kepuasan pelanggan

yang buruk akan menyebabkan penurunan loyalitas pelanggan, dan m pelanggan dapat dengan mudah beralih bank. *Customer Relationship Management* memberikan kemampuan analitis, operasional, dan arah masa depan. Kemampuan analitis meningkatkan maksimalisasi keuntungan dari hubungan pelanggan, kemampuan operasional memotong proses nilai pelanggan, dan kemampuan arah bergantung pada keterampilan strategis dan mencerminkan ketajaman kerja sama jangka panjang dan nilai-nilai organisasi (Mohammed et al., 2014). Faraj Aldaihani et al, (2020) telah mengukur kepuasan pelanggan melalui pemberdayaan pelanggan dengan menggunakan sampel sebanyak 700 pelanggan pada bank Islam di Kuwait, hasil penelitian merekomendasikan bahwa bank harus tertarik pada aspek sosial CRM dalam pemberdayaan pelanggan kontribusi dalam penelitiannya adalah menekankan pentingnya hubungan *social management* dalam meningkatkan kepuasan pelanggan, terutama mengingat peran mediasi pemberdayaan pelanggan dalam keuangan di negara arab.

Customer Relationship Management secara luas telah dianggap sebagai aktivitas perusahaan yang terkait dengan pengembangan dan mempertahankan pelanggan melalui peningkatan kepuasan dan loyalitas (Cvijovic et al, 2017; Mahmoud Al-azzam, 2016; Onut et al, 2008; Bansal et al, 2004; Reddy et al, 2012). Pelayanan kepada konsumen juga dianggap sebagai ujung tombak keberhasilan perusahaan perbankan dalam menjalankan misi dan visinya. Seperti halnya dalam mempertahankan pelanggan dan menjadikan pelanggan loyal adalah sebuah program retensi pelanggan. Retensi dimulai dengan kontak pelanggan pertama dengan perusahaan dan berlanjut sepanjang hidup perusahaan. *Customer relationship management* sangat membantu praktik retensi pelanggan organisasi dalam meningkatkan profitabilitas, terutama dengan mengurangi biaya yang dikeluarkan dalam memperoleh pelanggan baru. Hubungan antara CRM terhadap meningkatnya profitabilitas perbankan dipicu oleh persaingan yang semakin ketat di sektor perbankan, dimana masing-masing perusahaan berjuang kompetitif dalam memenangkan pangsa pasar. Salah satu pelayanan perbankan yang sekarang sedang populer adalah layanan di sektor teknologi.

Hampir semua perusahaan perbankan menggunakan layanan digital. Bank perlu memanfaatkan secara efektif hubungan pelanggan mereka dan memanfaatkan informasi pelanggan dengan lebih baik di seluruh institusi. Bank-bank sukses di seluruh dunia telah banyak berinvestasi dalam teknologi manajemen hubungan pelanggan, yang pada gilirannya akan meningkatkan keuntungan bank secara signifikan di satu sisi dan meningkatkan tingkat pelanggan mereka dalam melakukan bisnis dengan mereka di sisi lain. Lebih lanjut, bank-bank semacam itu sangat sensitif terhadap risiko yang mereka hadapi dalam berurusan dengan uang dalam bentuk risiko kredit atau risiko pasar atau risiko operasional. Bank terus merangkul, dengan sangat mendukung perkembangan terbaru dalam manajemen hubungan pelanggan dan teknologi informasi dan komunikasi untuk layanan yang lebih baik dan mendapatkan lebih banyak keuntungan.

Tulisan ini akan memberikan informasi kepada pembaca mengenai Customer Relationship Management (CRM), hubungan antara dimensi CRM yaitu orientasi pelanggan, organisasi CRM, manajemen pengetahuan, dan CRM berbasis teknologi dan berbagai aspek kinerja organisasi seperti keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Juga membahas mengenai bagaimana perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan menggunakan sistem informasi untuk memengaruhi profitabilitas CRM.

LATAR BELAKANG

Industri perbankan telah berkembang selama beberapa tahun terakhir. Ketika suatu negara menjadi lebih maju, ada kebutuhan yang lebih besar untuk layanan perbankan untuk memfasilitasi transaksi moneter masyarakat. Dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan adalah suatu hal yang sangat penting. Memenuhi harapan pelanggan dengan memberikan layanan berkualitas sangat penting bagi pelanggan setia. CRM terdiri dari pandangan historis dan analisis dari semua pelanggan yang diakuisisi atau yang akan diperoleh dalam perusahaan untuk waktu yang lama. Jika pelanggan puas, mereka akan selalu setia kepada perusahaan

dan bisnis tetap maju untuk pengembangan kekuatannya. Banyak perusahaan telah menerapkan metode CRM dan mengalami kesuksesan, (Blery & Michalakopoulos, 2006;116).

Tingkat persaingan yang tinggi telah menjadi salah satu tantangan paling sulit di industri perbankan. Hal ini tercermin dalam margin yang semakin sempit dan tekanan yang semakin besar untuk memberikan layanan yang lebih banyak dan lebih baik, yang telah menyebabkan peningkatan biaya, mengurangi loyalitas pelanggan dan akibatnya penurunan jumlah pelanggan (Marianna Sigala, 2005). Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan dan meningkatkan profitabilitas, organisasi saat ini harus fokus pada penerapan strategi CRM yang bertujuan untuk mencari, mengumpulkan, dan menyimpan informasi yang tepat, membagikannya ke seluruh organisasi dan kemudian menggunakannya di semua level organisasi untuk membuat personalisasi, dan pengalaman pelanggan yang unik (Connolly & Olsen, 2000; Marianna Sigala, 2005).

Tujuan layanan adalah untuk mencari dan menangani kegagalan layanan (Kiewiet & van der Steen, 1995). Itu adalah bagian dari penanganan masalah yang akan terjadi, karena sebagian besar pelanggan yang tidak puas tidak perlu repot-repot mengeluh. Manajemen kualitas total dapat didefinisikan sebagai kepuasan pengguna layanan melalui penerapan perencanaan, program, kebijakan, dan strategi yang efektif, serta menggunakan aset manusia dan aset lainnya secara efisien dan berkelanjutan dalam organisasi yang berorientasi layanan (Candido *et al*, 2005; Banerji *et al*, 2005; Chen & Popovich, 2003). Calisir & Ferah (2004) juga mendefinisikan kualitas sebagai karakteristik entitas yang memikul kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang dinyatakan dan tersirat. Customer relationship management (CRM) dapat memungkinkan bisnis untuk memahami dengan lebih baik apa yang dinyatakan terutama persyaratan tersirat dari pelanggannya. Dengan pemahaman ini, sebuah bisnis mungkin memiliki peluang yang lebih baik untuk menyediakan pelanggan dengan produk atau layanan yang lebih selaras dengan persyaratan dan pandangan mereka tentang kualitas, dengan beberapa praktisi menyarankan bahwa CRM menyediakan

platform untuk manifestasi operasional hubungan pemasaran (Fotopoulos & Psomas, 2010; Plakoyiannaki & Tzokas, 2002). CRM secara luas dianggap sebagai aktivitas perusahaan yang terkait dengan pengembangan dan pemeliharaan pelanggan melalui peningkatan kepuasan dan loyalitas. Sistem CRM berbasis IT telah diterapkan di banyak sektor industri, dan penelitian tentang pengembangan sistem ini terus berlanjut (Jintong Tang, Zhi Tang, Louis D. Marino, Yuli Zhang, 2008).

Studi sebelumnya berpendapat bahwa di banyak perusahaan yang paling jelas untuk menerapkan CRM adalah melalui penggunaan aplikasi perangkat lunak atau teknologi dalam bentuk teknologi manajemen hubungan pelanggan elektronik, namun sistem CRM menjanjikan banyak tetapi sering gagal memberikan manfaat yang diharapkan; dalam kegiatan CRM, perusahaan yang berorientasi pelanggan akan mengintegrasikan proses layanan mereka untuk menciptakan target dan strategi pasar mereka.

Meskipun penerimaan yang luas dari hubungan ini terbukti dalam literatur populer yang berkembang tentang model keberhasilan yang berorientasi pelanggan dan sistem informasi, itu belum jelas dipahami mengapa dan bagaimana CRM menjadi sukses sementara yang lain gagal. Di sisi lain, ada peneliti yang berpendapat bahwa CRM sangat penting bagi perusahaan untuk membuat lingkungan di mana karyawan termotivasi untuk berfokus pada pelanggan dalam pemikiran mereka (Chan *et al*, 2006; Jain, 2005; Jun & Cai, 2010). Teknologi informasi menjadi titik fasilitasi untuk solusi teknologi lintas fungsional dan katalis untuk peningkatan proses bisnis dalam suatu perusahaan, peningkatan proses bisnis yang menjamin efisiensi dan keunggulan operasi perusahaan juga dipertimbangkan dalam konsep CRM (Ann Ledwith & Many, 2009), dan proses bisnis baru diperlukan untuk mencapai interaksi yang lebih efektif dan lebih dekat dengan pelanggan. Dari perspektif biaya, mempertahankan pelanggan bank yang ada, biayanya lebih murah dari pada menciptakan pelanggan yang baru. Biaya menciptakan pelanggan baru diperkirakan lima kali lebih banyak dari pada mempertahankan pelanggan yang sudah ada (Oliveira & Roth, 2012). Bank berupaya untuk mencapai tingkat nol

pembelotan dari pelanggan yang menguntungkan untuk meminimalkan akuisisi dan kehilangan pelanggan. Industri Bank secara global berkembang pesat lebih menguntungkan dan mempertahankan pangsa pasar industri perbankan di negara ini. Menjadi tantangan yang besar bagi perusahaan perbankan dalam memberikan layanan kepada konsumen lama agar tidak meninggalkan mereka dan beralih ke perusahaan perbankan lain yang menjadi pesaing mereka. Kebede & Tegegne (2018) melakukan analisis dan menguji pengaruh layanan manajemen terhadap beberapa industri perbankan khususnya bank komersial di wilayah Ethiopia dan menemukan beberapa indikator yang memengaruhi kinerja bank yaitu pelanggan utama, customer relation management di dalam organisasi, Customer relation management yang berbasis teknologi, serta management pengetahuan. Selain itu, Customer Relationship management (CRM) merupakan instrument yang penting dalam mendukung keputusan sebuah organisasi yang berorientasi pada pelanggan.

Sudut pandang strategis, semua kegiatan utama untuk menarik pelanggan seperti strategi periklanan dan upaya pemasaran adalah untuk akuisisi pelanggan baru dan menciptakan citra nama merek perusahaan. Sekarang, jika kegiatan ini dijalankan melalui web, perusahaan harus melakukan berbagai jenis tugas untuk mengenali minat pelanggan. Pelacakan pengunjung situs dan basis data aliran klik adalah beberapa kegiatan yang membantu untuk mengenali minat pelanggan dan kemudian menawarkan produk atau layanan yang lebih baik kepada mereka. Selama akuisisi pelanggan, perusahaan mencoba mengubah pengunjung situs web dan browser menjadi pembeli. Alat visualisasi dapat memainkan peran kunci dalam evaluasi dan seleksi produk pada tahap ini. Sangat mudah untuk mengatakan bahwa perusahaan harus memperoleh pelanggan untuk melakukan bisnis. Bahkan perusahaan dengan tingkat retensi tinggi kehilangan pelanggan dan karenanya harus terus mendapatkan pelanggan baru untuk bertahan dalam bisnis. Akuisisi pelanggan adalah urusan yang sangat mahal dan karena hubungan yang dikembangkan selama fase akuisisi sangat mempengaruhi retensi dan penjualan tambahan, itu harus dikelola dan dievaluasi dengan hati-hati (Karimi *et al*, 2006). Bahkan dengan mengabaikan fakta bahwa

biaya akuisisi pelanggan baru adalah lima kali biaya retensi pelanggan lama, namun retensi dan ekspansi lebih penting karena kurangnya informasi yang cukup tentang pelanggan baru. Tujuan dari retensi pelanggan adalah untuk meningkatkan investasi akuisisi pelanggan. Karena akuisisi pelanggan biasanya lebih mahal daripada retensi, masuk akal untuk menemukan cara dan mekanisme untuk memperpanjang durasi hubungan antara perusahaan dan pelanggan. Tentu saja fokus harus ditetapkan terutama pada pelanggan yang paling menguntungkan.

Lakhani dan Smith (2007) mengungkapkan bahwa bank ritel menghadapi tantangan besar dalam menyediakan layanan tingkat tinggi yang sekarang diharapkan dengan tetap meningkatkan profitabilitas dan pangsa pasar mereka. Mereka menekankan bahwa persaingan hari ini didasarkan pada layanan yang berbeda daripada produk yang berbeda. Adopsi Customer Relationship Management (CRM) secara luas dipandang sebagai cara untuk mencapai strategi persaingan di perusahaan penyedia layanan. Perusahaan yang menerapkan CRM dapat membuat hubungan yang lebih baik dengan pelanggan mereka, meningkatkan loyalitas pelanggan, meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya (Blery & Michalakopoulos, 2006). CRM semakin penting bagi perusahaan karena mereka berusaha untuk meningkatkan laba dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak yang telah banyak berinvestasi dalam aset teknologi informasi (TI) untuk mengelola interaksi mereka dengan pelanggan sebelum, selama dan setelah pembelian (Bohling *et al*, 2006). CRM adalah salah satu sumber utama keunggulan kompetitif di sektor perbankan. Selain itu, CRM adalah instrumen yang diterima secara luas yang mendukung keputusan organisasi yang berorientasi pelanggan (Alemu Muleta Kebede, 2018; Bohling *et al*, 2006). Lebih khusus lagi, CRM dianggap sebagai salah satu strategi dan praktik terbaik bagi bank untuk mengembangkan kinerja mereka dan dengan demikian untuk memastikan bahwa bisnis jangka panjang mereka bertahan (Nor Aziah Kasim, 2009; Marianna Sigala, 2005).

PEMBAHASAN

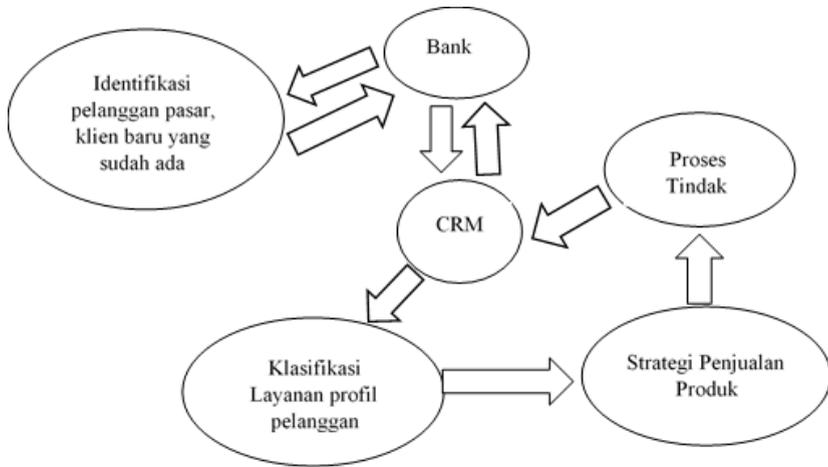
Customer Relationship Management

CRM berkembang dari proses bisnis seperti pemasaran hubungan dan peningkatan penekanan pada peningkatan retensi pelanggan melalui manajemen hubungan pelanggan yang efektif. Satu pandangan tentang CRM adalah pemanfaatan informasi atau pengetahuan terkait pelanggan untuk memberikan produk atau layanan yang relevan kepada pelanggan. Pandangan lain tentang CRM adalah berorientasi pada teknologi. Kemajuan dalam teknologi basis data sangat penting untuk fungsionalitas dan efektivitas sistem CRM. Sebuah studi yang dilakukan di sebuah perusahaan manufaktur yang berbasis di Inggris menunjukkan bahwa dalam kenyataannya CRM adalah kombinasi kompleks dari faktor bisnis dan teknologi. Selain itu, CRM dianggap sebagai proses holistik untuk memperoleh, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan. Dengan demikian, CRM bukan hanya beberapa aplikasi atau perangkat lunak tetapi filosofi, cara perusahaan bekerja untuk membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggannya. CRM adalah strategi yang komprehensif dan proses memperoleh, mempertahankan, dan bermitra dengan pelanggan selektif untuk menciptakan nilai superior bagi perusahaan dan pelanggan.

Manfaat CRM memungkinkan bisnis untuk meningkatkan informasi dari database mereka untuk mencapai retensi pelanggan dan untuk menjual produk dan layanan baru kepada pelanggan yang sudah ada. Perusahaan yang menerapkan CRM membuat hubungan yang lebih baik dengan pelanggan mereka, mencapai pelanggan setia dan pengembalian besar, meningkatkan pendapatan dan mengurangi biaya. CRM ketika berhasil digunakan bisa memiliki efek dramatis pada kinerja *bottom-line*. Studi yang dilakukan di sebuah bank Eropa menunjukkan bahwa dengan CRM, bank dapat fokus pada klien-klien profesional melalui segmentasi yang efisien sesuai dengan perilaku individu. Informasi tentang 'siapa yang membeli apa dan berapa banyak' memungkinkan bank untuk memiliki pendekatan komersial berdasarkan klien dan tidak hanya pada produk. Dengan demikian, bank dapat lebih memuaskan dan mempertahankan pelanggannya.

Setelah 1990-an, CRM meningkatkan kemampuan bank untuk lebih memahami kebutuhan aktual klien mereka dan juga membantu mereka mengembangkan strategi untuk memenuhi tolok ukur mereka. CRM sebagai strategi perusahaan (bank) menawarkan atribut untuk bersaing untuk menyerap lebih banyak segmen pasar. Pelanggan adalah aset utama bagi suatu organisasi, dan manajemen hubungan pelanggan sama pentingnya untuk organisasi. *Customer Relationship Management* (CRM) dari perspektif lembaga keuangan adalah strategi yang baik untuk mengidentifikasi klien dan prospek bank yang paling menguntungkan dan membutuhkan waktu dan perhatian untuk memperluas hubungan akun dengan klien tersebut melalui pemasaran individual, penyusunan kembali, pengambilan keputusan layanan semua ditawarkan melalui berbagai saluran penjualan yang digunakan oleh bank. Keberhasilan keseluruhan organisasi tergantung pada kepuasan pelanggan dan kepuasan pelanggan tidak dapat dicapai tanpa hubungan dengan klien.

CRM bertujuan untuk mengoordinasikan semua proses bisnis yang terkait dengan pelanggan dan termasuk mengumpulkan, membandingkan, dan menafsirkan data pelanggan untuk menentukan model perilaku pembelian yang dapat digunakan untuk mendukung program pemasaran yang efektif. Dalam situasi ini, perilaku konsumen berubah-ubah karena mereka memiliki pilihan produk yang lebih luas yang seringkali berbeda dan mereka. Untuk banyak tawaran, keseimbangan kekuatan bergerak ke arah pelanggan yang meningkatkan harapan mereka tentang bagaimana perusahaan seharusnya menjaga mereka. Kecenderungan untuk mengembangkan hubungan yang kuat antara pelanggan dan perusahaan dapat membuktikan menjadi peluang penting untuk keunggulan kompetitif. CRM membantu perusahaan meningkatkan keuntungan mereka dengan klien mereka sementara pada saat yang sama membuat interaksi tampak ramah melalui individualisasi. Oleh karena itu, *Customer Relationship Management* (CRM) berkembang dan melibatkan interaksi antara organisasi dan kliennya yang biasanya merujuk pada pelanggan. Nure (2018) proses *Customer Relationship Management* dalam sistem perbankan dapat dilihat pada gambar 1 berikut ini.



Gambar 1. Proses CRM dalam sistem perbankan
Sumber: (Gazmend Nure, 2018)

Dimensi CRM

Konsep multi-dimensi CRM dapat dianggap relatif baru, karena hanya beberapa studi, yang dibuat pada dimensi CRM dari beberapa sektor jasa seperti perbankan (Akroush & Dahiyat, 2011; Sadek *et al*, 2011; Akroush & Dahiyat, 2011; Yim *et al*, 2004; Abdullateef *et al*, 2014) sehingga jangkauan informasi tentang konsep ini cukup terbatas. Untuk mengarahkan poin ini ke rumah, dapat dikatakan bahwa CRM terdiri dari empat dimensi perilaku yang luas (Sin *et al*, 2005; Mohammad *et al.*, 2013). Dimensi perilaku adalah: fokus pelanggan utama, organisasi CRM, manajemen pengetahuan dan CRM berbasis teknologi. Sangat penting bahwa semua dimensi ini harus bekerja secara sistematis dalam suatu organisasi untuk menjamin kinerjanya yang meningkat (Suhail Ahmad Bhat, 2016; Sin *et al*, 2005; Mohammad *et al*, 2013). Dalam hal ini, Abdullateef *et al*, (2014) meneliti tentang dampak dimensi CRM pada *call-centre* di Malaysia dapat diambil sebagai contoh. Dia menyatakan bahwa orientasi pelanggan, sebagai salah satu dimensi CRM, lebih komprehensif daripada fokus pelanggan utama.

1. Orientasi pelanggan

Penting dalam contoh pertama untuk mengkonfirmasi bahwa tujuan utama di balik perilaku berorientasi pelanggan adalah

untuk meningkatkan kepuasan jangka panjang pelanggan dan untuk menciptakan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu perilaku berorientasi pelanggan yang baik, dalam suatu organisasi pasti memastikan dampak yang sangat positif pada kinerjanya (Kim & Lee, 2008; Mohammad *et al*, 2013). Demikian pula Saarijarvi & Karjaluo (2013), dan King & Burgess (2008) mencapai kesimpulan bahwa orientasi pelanggan adalah faktor penting dalam keberhasilan implementasi CRM. Orientasi pelanggan juga merupakan salah satu sumber yang menguntungkan pasar, membantu organisasi untuk memahami pelanggan, dan karenanya membantu dalam memberikan rencana yang sesuai untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Lebih lanjut, beberapa penelitian mengungkapkan bahwa ada hubungan antara orientasi pelanggan dan kemampuan perencanaan pemasaran (Morgan & Vorhies, 2009). Selain itu, pengaruh menguntungkan dari strategi orientasi pelanggan pada kemampuan perencanaan pemasaran, strategi ini juga mempengaruhi keberhasilan implementasi tindakan pemasaran atau inovasi (Slater & Narver, 1998). Oleh karena itu, meskipun banyak dampak positif dari orientasi pelanggan pada kinerja organisasi, fakta tetap bahwa masih ada kekurangan literatur tentang dampak orientasi pelanggan pada kinerja hotel (Suhail Ahmad Bhat, 2016; Tajeddini, 2010).

2. Organisasi CRM

Untuk meningkatkan layanan karyawan dalam melakukan perilaku berorientasi pelanggan, organisasi harus mengembangkan lingkungan kerja yang sesuai untuk layanan dalam pekerjaan, misalnya, menyediakan staf dengan alat-alat modern, dan teknologi, pelacakan kepuasan pelanggan dan sistem manajemen keluhan, kepemimpinan inspirasional, dan sistem penghargaan yang tepat. Sebagai hasil dari kondisi kerja yang mendukung sebelumnya, organisasi dapat memastikan perilaku berorientasi pelanggan yang diperlukan dari karyawan mereka (Lanjananda & Patterson, 2009). CRM tidak dapat berhasil bahkan jika organisasi menikmati teknologi paling canggih dan mengadaptasi pendekatan yang berorientasi pelanggan, kecuali proyek tersebut sepenuhnya

terintegrasi oleh mereka. Keberhasilan CRM tidak hanya memerlukan kualitas teknologi atau sistem, tetapi juga membutuhkan konsep layanan yang efektif serta prosedur operasi yang sesuai. Dengan demikian, keberhasilan implementasi CRM bergantung pada keterlibatan aktif karyawan dalam organisasi itu sendiri (Boulding, Staelin, & Ehret, 2013; Payne, 2006; Tamilarasan, 2011). Oleh karena itu, kita dapat mengatakan bahwa organisasi CRM harus menjadi sarana penting dimana perusahaan mempengaruhi perubahan mendasar dalam cara mereka mengatur proses bisnis aktual mereka untuk karyawan dan pelanggan. Tidak dapat dihindari, semua sumber daya organisasi (seperti kapabilitas pemasaran, kebijakan, budaya, dan struktur organisasi) harus diintegrasikan untuk mengimplementasikan CRM dengan sukses dan, pada gilirannya, untuk meningkatkan kinerja organisasi. Selain itu, Richards dan Jones (2008) berpendapat bahwa organisasi CRM dapat mempengaruhi keputusan pemasaran di masa depan, seperti diferensiasi merek, harga, komunikasi, dan distribusi. Dalam hal ini, juga telah dilaporkan bahwa banyak rantai hotel secara cerdas dan fleksibel mengutip harga kamar mereka sesuai dengan data pelanggan yang dikumpulkan sebelumnya (Nunes dan Dreze, 2006). Oleh karena itu, organisasi dapat mengotentikasi data tersebut untuk dapat membangun dan mengembangkan hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan mereka (Zahay & Griffin, 2004).

3. Manajemen Pengetahuan

Dalam hubungan ini, kita dapat mengatakan bahwa mengelola pengetahuan secara efektif dapat sangat membantu organisasi untuk sukses dalam membangun hubungan pelanggan yang lebih baik, menghasilkan dampak positif pada kinerja organisasi (Chetioui & Abbar, 2017); Akroush *et al*, 2011; Sin *et al*, 2005; Yim *et al*, 2005). Kami harus memperhitungkan bahwa keberhasilan manajemen hubungan sangat bergantung pada pengumpulan dan analisis informasi pelanggan, karena informasi tersebut digunakan untuk mengembangkan penawaran yang sangat personal (Marianna Sigala, 2005). Faktanya, penting bagi organisasi untuk tetap kompetitif, dan

tujuan ini tidak dapat dicapai kecuali mereka menikmati pengetahuan luas tentang pasar mereka, mengeksplorasi dan memanfaatkan pengetahuan mereka yang ada tentang pelanggan mereka. Oleh karena itu, Lo *et al.*, (2010) merekomendasikan untuk meneliti dampak dimensi manajemen pengetahuan pada industri perhotelan dalam penelitian masa depan. Fan dan Ku (2010) menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan pelanggan sangat terkait dengan kemampuan pemasaran, dan itu sangat memungkinkan organisasi untuk mengambil keputusan manajerial strategis untuk meningkatkan kinerja mereka.

4. CRM Berbasis Teknologi

Dutu dan Halmajan (2011) berpendapat bahwa strategi CRM akan berakhir dengan kegagalan jika teknologi informasi tidak digunakan dengan benar, sehingga penggunaan teknologi yang sesuai dalam pemasaran adalah salah satu peluang terbesar dalam industri perhotelan, karena fakta bahwa itu penting untuk mendapatkan informasi yang benar dari orang yang tepat pada waktu yang tepat, sehingga keputusan yang tepat dapat dibuat dan/atau layanan dapat diberikan (Dev dan Olsen, 2000; Moriarty-Jones *et al.*, 2008). Dalam mendukung pandangan itu, Kasim dan Minai (2009) menemukan bahwa dimensi teknologi CRM sangat terkait dengan kinerja hotel, karena hotel perlu menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Dalam hal ini, teknologi baru dianggap sebagai pendorong utama untuk perubahan. Setiap organisasi membutuhkan teknologi untuk memungkinkan mereka mencapai tujuan mereka (Bright C. Opara, 2016). Selanjutnya, beberapa penelitian tentang dampak teknologi informasi pada kinerja organisasi melaporkan temuan serupa tentang peran positif teknologi informasi dalam strategi CRM. Dengan kata lain, penelitian ini mengungkapkan bahwa banyak strategi customer-centric tidak dapat mencapai tujuan mereka, tanpa bantuan teknologi informasi (Abdullateef *et al.*, 2010; Eid, 2007; Ozgener dan Iraz, 2006; Sigala, 2005; Sin *et al.*, 2005; Yeh *et al.*, 2010). Akibatnya, teknologi berbasis CRM memungkinkan organisasi untuk merencanakan dan mengimplementasikan tindakan pemasaran yang sukses untuk

mempertahankan pelanggan lama dan membuat mereka lebih menguntungkan, karena database pelanggan dan sistem penyimpanan informasi lainnya (Roberts, Liu, dan Hazard, 2005). Selain itu, Chang, Park, dan Chaiky (2010) mengkonfirmasi bahwa teknologi CRM meningkatkan kemampuan pemasaran dengan memberikan informasi berharga tentang pelanggan, yang pada gilirannya akan membantu manajer dan karyawan untuk mencapai tujuan pemasaran spesifik jauh lebih efektif. Selain itu, mereka juga merekomendasikan untuk meneliti secara terpisah dampak mediasi dari kemampuan perencanaan pemasaran dan implementasi kapabilitas pemasaran pada hubungan antara CRM dan kinerja organisasi. Selain itu, penggunaan teknologi CRM diharapkan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan hubungan pelanggan yang menguntungkan dengan integrasi informasi yang memungkinkan dan berbagi yang memengaruhi interaksi perusahaan-pelanggan yang lancar dan efisien, analisis data pelanggan yang sesuai dan penyesuaian respons (Mukerjee dan Singh, 2009). Selain itu, Sirirak *et al* (2011) berpendapat bahwa karena meningkatnya persaingan dan harapan pelanggan, hotel telah mengadopsi TIK sebagai alat untuk menghadapi lingkungan yang berubah dengan cepat. Sejalan dengan argumen ini, banyak penelitian melaporkan bahwa teknologi CRM memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi (Mohammad *et al*, 2013; Abdullateef, 2011; Akroush *et al*, 2011; Sin *et al*, 2005; Kasim dan Minai 2009).

Kemampuan Pemasaran-Perencanaan

Literatur tentang kemampuan organisasi telah menunjukkan hubungan positif antara kemampuan secara umum, dan kinerja perusahaan. Slotegraaf dan Dickson (2004) mendefinisikan kemampuan perencanaan pemasaran sebagai kemampuan perusahaan untuk mengharapkan dan bereaksi terhadap perubahan dalam lingkungan pasar untuk tujuan mengarahkan tindakan sumber dayanya untuk bekerja menuju keselarasan perusahaan dengan perusahaan. lingkungan dan pencapaian tujuan keuangan organisasi. Oleh karena itu, Slotegraaf dan

Dickson menyimpulkan bahwa kapabilitas pemasaran-perencanaan memiliki pengaruh positif pada kinerja perusahaan. Krasnikov *et al* (2009) mengatakan bahwa pengembangan kapabilitas pemasaran akan mengarah pada kinerja organisasi yang lebih baik. Tipe-tipe kapabilitas pemasaran ini dan pengintegrasinya merupakan pendorong signifikan keefektifan pasar. Oleh karena itu, strategi customer-centric mempengaruhi kemampuan pemasaran organisasi dan mengarah pada peningkatan kinerja organisasi (Mohammed *et al*, 2014). Morgan *et al* (2009) menyatakan bahwa orientasi pasar bekerja dalam kaitannya dengan kemampuan pemasaran untuk menghasilkan profitabilitas ekonomi, dan dapat dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif. Lebih jauh, kolaborasi antara orientasi pelanggan organisasi dan kapabilitas pemasarannya berhubungan positif dengan kinerja bisnisnya, karena hal itu mengarah pada penciptaan ambiguitas kasual, sehingga menyulitkan pesaing untuk menentukan keunggulan kompetitif perusahaan. Selain itu, banyak penelitian juga menemukan bahwa kemampuan perencanaan pemasaran memiliki pengaruh positif pada kinerja organisasi (Chang *et al*, 2010; Vorhies & Morgan, 2005; Hunt, 1995; Sangeetha & Mahalingam, 2011).

Kemampuan Implementasi Pemasaran

Kemampuan implementasi pemasaran adalah proses yang mengubah rencana menjadi tindakan; dengan demikian, kemampuan implementasi pemasaran memainkan peran penting untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui transformasi rencana strategi pemasaran untuk tindakan (Philip T. Kotler, 2009). Vorhies & Morgan (2005) mengungkapkan bahwa kemampuan implementasi pemasaran secara positif mempengaruhi kinerja organisasi. Banyak penelitian telah menemukan hubungan positif yang signifikan antara kemampuan implementasi pemasaran dan kinerja organisasi (Vorhies & Morgan, 2005; White *et al*, 2003). Sejalan dengan hasil ini, kemampuan implementasi pemasaran ditemukan memiliki pengaruh positif langsung yang signifikan terhadap kinerja organisasi di perusahaan manufaktur dan jasa (Salter *et al*, 2010). Demikian pula Neil (2010) berpendapat bahwa implementasi kapabilitas pemasaran memainkan peran mediasi pada hubungan

antara memori organisasi (misal, Orientasi pelanggan, prosedur, dan keahlian) dan efektivitas pemasaran dalam organisasi. Selain itu, Lee *et al* (2011) secara empiris menemukan bahwa kemampuan implementasi pemasaran memainkan efek mediasi yang signifikan pada hubungan antara pengetahuan pelanggan dan kinerja organisasi. Mereka berpendapat bahwa pengetahuan pelanggan sangat penting untuk pengembangan dan implementasi program pemasaran yang mengarah pada peningkatan kinerja perusahaan. Selain itu, kemampuan implementasi pemasaran memiliki efek mediasi yang signifikan pada hubungan antara pengembangan strategi pemasaran dan kinerja organisasi (M. White et al., 2003).

Dapat dinyatakan bahwa pengetahuan persepsi pelanggan dan kegunaan produk, dapat dimanfaatkan untuk pengembangan dan implementasi program pemasaran yang tepat dan efektif (M. White et al., 2003). Lebih lanjut, (Lee et al., 2011) menyatakan bahwa pelaksanaan yang lebih baik dari program pemasaran organisasi dibandingkan dengan pesaingnya tergantung pada keterampilan-nya untuk beradaptasi dengan berbagai preferensi pelanggan. Oleh karena itu, organisasi-organisasi yang lebih mengetahui preferensi pelanggan mereka memiliki lebih banyak peluang untuk meningkatkan dan mengasah keterampilan mereka dalam mengenali peluang dan mencapai potensi optimal melalui penerapan program pemasaran yang efektif (Noble & Mokwa, 1999). Selain itu, (Krasnikov et al., 2009) merujuk pada poin bahwa keberhasilan implementasi CRM dapat memainkan peran kunci dalam mengembangkan kapabilitas pemasaran. Itu berarti CRM mendahului pengembangan kapabilitas pemasaran dalam organisasi. (Chang et al., 2010) juga menemukan bahwa kemampuan pemasaran (perencanaan dan implementasi) memiliki dampak mediasi pada hubungan antara teknologi CRM dan kinerja organisasi. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kapabilitas pemasaran adalah proses yang terintegrasi, dirancang untuk memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan sumber daya perusahaan. Ini memungkinkan bisnis untuk memenuhi kebutuhan pelanggan mereka dengan cara yang lebih baik, melalui layanan bernilai tambah untuk produk mereka (Azizi et al., 2009).

Faktor keberhasilan dan kegagalan implementasi CRM

CRM harus ditempatkan di jantung organisasi dan pendekatan holistik harus diadopsi karena CRM menjangkau banyak bagian bisnis. Dengan demikian, CRM harus berada di luar sistem manajemen kontak *front-office*. Masalah lain adalah sumber, karena banyak organisasi memiliki beberapa alternatif tetapi untuk melakukan outsourcing bagian signifikan dari solusi CRM mereka karena mereka kekurangan sumber daya untuk mengembangkan perangkat lunak CRM. Manajer memiliki pemahaman dasar tentang CRM dan departemen TI memiliki sedikit waktu untuk meneliti CRM atau mengembangkan solusi perangkat lunak. Dengan demikian, dalam banyak kasus, konsultan eksternal harus digunakan untuk memperoleh pengetahuan tentang CRM. Selain itu, contoh praktik terbaik adalah pedoman praktis tentang cara merancang dan mengimplementasikan CRM dengan sukses sedikit di dalam suatu industri. Dalam implementasi CRM, visi atau arahan strategis untuk proyek sangat penting karena jika tidak, proyek mungkin gagal. Selanjutnya, CRM melibatkan perubahan proses bisnis untuk menyelaraskan dengan sistem. Masalah besar lainnya adalah pemilihan tim proyek yang sesuai. Integrasi sistem CRM juga penting, serta pemilihan paket perangkat lunak CRM yang sesuai, yang dapat diintegrasikan dengan banyak aplikasi perusahaan lainnya. Pelanggan tidak harus berurusan dengan kompleksitas perusahaan dan CRM harus membuat segalanya lebih mudah bagi mereka. Faktor kesuksesan CRM lainnya adalah: Proses. Namun, sistem CRM harus dirancang berdasarkan pemahaman yang rumit tentang proses CRM untuk meningkatkan upaya pemasaran dan penjualan. Kualitas informasi pelanggan, yaitu penggunaan sumber daya informasi pelanggan secara efektif. Dukungan sistem, karena hanya jika sistem telah diimplementasikan dan diadopsi dengan sukses, suatu perusahaan dapat menuai manfaatnya. Faktor penting lainnya adalah budaya, karena karyawan harus menerima perubahan dan bersiap untuk apa yang akan dibawa oleh implementasi CRM.

Pengelolaan hubungan pelanggan

Pelanggan adalah penerima barang, layanan, produk atau ide yang diperoleh dari penjual, penjual, atau pemasok melalui

transaksi keuangan, pertukaran uang atau pertimbangan berharga lainnya. Menurut (Coltman et al., 2011), CRM semakin penting bagi perusahaan karena mereka berusaha untuk meningkatkan keuntungan mereka melalui hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak yang berinvestasi dalam aset TI untuk mengelola interaksi mereka dengan pelanggan sebelum, selama dan setelah pembelian (Alemu Muleta Kebede, 2018; Bohling *et al*, 2006). Namun, pengembalian yang terukur dari program investasi TI jarang muncul dari konsentrasi yang sempit pada TI saja, dengan program yang paling sukses menggabungkan teknologi dengan organisasi orang yang efektif dan keterampilan mereka (Bharadwaj, 2000; Piccoli dan Ives 2005). Sebagian besar penelitian dalam CRM dan pelanggan menyelidiki proses secara terpisah tanpa menghubungkan dua proses bersama (L. White, 2014). Terdapat hubungan positif antara keunggulan kompetitif, kepuasan pelanggan, nilai pelanggan, citra perusahaan, hambatan *switching*, loyalitas pelanggan dan retensi pelanggan (Colgate & Norris, 2001).

Dalam CRM, bisnis menginvestasikan uang mereka pada pelanggan yang akan membawa nilai terbesar bagi perusahaan. Terdapat hubungan yang signifikan antara identifikasi pelanggan, retensi, dan pangsa pasar; sementara teknologi secara positif memengaruhi kinerja CRM dan pangsa pasar bank (Opara, 2016: 19). Ekspansi pelanggan dengan fokus pada retensi yang menambah nilai tambah pelanggan membutuhkan strategi yang tepat untuk dilakukan. Dalam fase ekspansi, pelanggan inti (yang paling berharga bagi perusahaan) berpartisipasi aktif dalam interaksi dua arah dengan CRM dan memperluas basis pelanggan CRM dengan pemasaran dari mulut ke mulut. Umpan balik atau saran dari pelanggan inti ini (informasi dari pelanggan) mungkin terbukti sangat penting bagi CRM untuk memperkenalkan produk baru, meningkatkan proses bisnis, dan memenuhi kebutuhan pelanggan.

Mengukur Kinerja Perusahaan

Untuk mengevaluasi kinerja, beberapa kriteria akan ditentukan melalui tahap desain sistem e-CRM. Kriteria ini tergantung pada

tujuan yang berbeda dalam melayani pelanggan dan harus diselaraskan dengan kriteria bisnis operasional secara keseluruhan. Di sini fokusnya adalah pada dua elemen kinerja: kepuasan pelanggan dan kinerja operasional. Dalam model tradisional, kepuasan pelanggan diperiksa melalui sistem survei dan pengaduan. Saat ini, teknologi web memungkinkan e-CRM untuk mendapatkan umpan balik dari pelanggan, segera setelah interaksi dan dalam waktu minimum; bahkan umpan balik dapat menjadi bagian dari proses interaksi. Diharapkan bahwa kepuasan pelanggan mengarah pada loyalitas pelanggan yang merupakan kriteria lain untuk pengukuran kinerja.

Dalam evaluasi kinerja keuangan, kriteria yang paling penting adalah pengurangan biaya, tetapi seharusnya tidak mengganggu nilai pelanggan. Meningkatkan pendapatan dan nilai persediaan adalah kriteria lain untuk kinerja keuangan. Akhirnya, semua pencapaian ini selain meningkatkan pangsa pasar dan kepemilikan jendela peluang, menyebabkan perusahaan memiliki posisi kompetitif di pasar dan mendapatkan keunggulan kompetitif. Studi tentang kinerja perusahaan telah mengadopsi berbagai pendekatan untuk membuat konsep dan mengukur kinerja. Telah dikemukakan bahwa kinerja adalah konstruksi multi-dimensi yang tidak dapat secara memadai tercermin dalam item kinerja tunggal (Mohammad et al., 2013). Argumen ini menunjukkan bahwa ukuran kinerja gabungan akan mencerminkan perbaikan perusahaan secara lebih akurat, dibandingkan dengan ukuran kinerja kualitatif atau terkait akuntansi tunggal. Pendekatan balance scorecard (BSC) untuk mengukur kinerja dapat juga dilakukan, karena BSC tidak hanya mencakup ukuran finansial (ukuran berdasarkan metrik keuangan) tetapi juga mencakup tiga ukuran non-finansial lainnya: (1) pelanggan, ukuran berkaitan dengan apa yang benar-benar penting, (2) proses internal, langkah-langkah yang terkait dengan proses internal kritis di mana organisasi harus unggul untuk menerapkan strategi, dan (3) perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dimana langkah-langkah difokuskan pada pembangunan peningkatan berkelanjutan dalam kaitannya dengan produk dan proses, dan juga untuk menciptakan pertumbuhan jangka panjang.

Pendekatan BSC telah digunakan secara luas dalam industri manufaktur, layanan industri dan organisasi. Model ini juga telah secara luas dianut oleh penulis bisnis sebagai terobosan dalam pengukuran kinerja dan pelaporan. Misi dan strategi menjadi tujuan dan istilah yang terukur, dilihat dari keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, memberikan keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan, pendorong kinerja dari mereka hasil, dan antara langkah-langkah obyektif yang keras dan tindakan subyektif lunak (Chang dan Ku, 2009). Sejalan dengan argumen ini, Wu dan Hung (2007) berpendapat bahwa angka keuangan sendiri tidak dapat memberikan pemahaman penuh tentang dampak dan hasil CRM; Oleh karena itu, perspektif kinerja total harus digunakan dalam evaluasi hasil CRM. Dengan demikian, menggunakan BSC untuk mengevaluasi dampak CRM pada kinerja organisasi sangat penting karena itu adalah alat yang berguna untuk mengevaluasi kinerja operasi total perusahaan (Wu dan Hung, 2007).

DISKUSI DAN REKOMENDASI

Tren pertumbuhan penggunaan ekonomi digital, mendorong penelitian aktif di bidang CRM untuk memiliki perspektif baru untuk CRM dan menerapkan web dan fasilitas ekonomi digital lainnya untuk interaksi yang lebih baik dengan pelanggan. Hasilnya, e-CRM telah disajikan sebagai pendekatan yang dapat membantu memecahkan banyak masalah organisasi. CRM memainkan peran penting dalam peningkatan kepuasan pelanggan. Ini mungkin disebabkan oleh fakta bahwa tujuan utama CRM adalah untuk membantu organisasi mengembangkan produk yang sesuai dengan preferensi pelanggan. CRM memungkinkan bank untuk mengidentifikasi pelanggan mereka, kebutuhan mereka dan mengembangkan produk dan layanan perbankan yang memenuhi kebutuhan ini. Jelas bahwa sifat tujuannya untuk meningkatkan CRM, terutama karena ditargetkan pada pelanggan, kepuasan pelanggan. Untuk media sosial, hasil yang sama menunjukkan bahwa media sosial memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan pelanggan (Agnihotri *et al*, 2016 dan Khan *et al*, 2017). Di sisi lain, hasilnya

mendukung bahwa SCRM memiliki dampak signifikan terhadap pemberdayaan pelanggan.

Keberhasilan kinerja bisnis bank di masa depan sebagian besar akan bergantung pada penghargaan dan penerapan strategi ini, dan kemampuan manajemen bank untuk mempertahankan, memotivasi, dan melatih karyawan tentang manajemen hubungan pelanggan untuk kelangsungan hidup dan pertumbuhan bisnis. Selain itu, para pemangku kepentingan bank perlu menciptakan pemahaman bahwa pengabdian perusahaan terhadap manajemen hubungan pelangganlah yang akan diterjemahkan ke dalam peningkatan kinerja pangsa pasar. Karena itu perlu dicatat bahwa bank akan memiliki keunggulan kompetitif yang lebih baik ketika semua pemangku kepentingan yang relevan menghargai dan menunjukkan strategi manajemen hubungan pelanggan ini dengan tujuan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan.

Identifikasi dan retensi pelanggan adalah dimensi CRM, sedangkan pangsa pasar adalah ukuran kinerja, dengan teknologi sebagai variabel pemoderasi pengaruh antara CRM sebagai ukuran kinerja pangsa pasar bank. Identifikasi pelanggan mencakup mengetahui pelanggan dan mengetahui bisnis pelanggan Anda. Ini dapat dicapai dengan mengetahui dan mengingat detail tentang pelanggan Anda seperti ulang tahun, hari jadi, melibatkan pelanggan dalam kegiatan yang terkait dengan pengembangan dan peningkatan produk baru, mengadakan pertemuan teknis, konferensi tahunan, dan konferensi evaluasi pasar. Biasanya, pelanggan memberikan tren pasar dan dukungan teknis untuk organisasi. Karena itu, hal ini mengarah pada pemahaman yang lebih baik tentang tuntutan pasar di masa depan dan manajemen hubungan pelanggan. Buttle (2009) menyatakan bahwa retensi pelanggan memengaruhi kinerja bank, yang melibatkan identifikasi pelanggan, ketertarikan, dan kemungkinan pengembangan yang mengintegrasikan pelanggan dalam proses pengembangan bisnis dan produk - seperti desain, pemasaran, penjualan, layanan pelanggan, dll. Tingkat keterlibatan dapat sejauh membuat pelanggan menjadi bagian dari produk, pengalaman dan pengiriman. Temuan Kotler & Armstrong (2013) berpendapat

bahwa teknologi perusahaan mempengaruhi manajemen hubungan pelanggan dan kinerja bank.

Ketika pelanggan puas dengan layanan yang diberikan di bank, mereka cenderung melakukan lebih banyak rujukan dari mulut ke mulut kepada keluarga dan teman-teman mereka sehingga membantu bank mendapatkan lebih banyak pelanggan dengan biaya lebih rendah. Sangat penting bagi manajer dan pemangku kepentingan perusahaan lainnya untuk memastikan peningkatan dalam kinerja organisasi, karena tujuan akhir organisasi adalah untuk meningkatkan manfaat finansial - tetapi ini saja bukan tolok ukur untuk mengukur peningkatan kinerja. Adiele dan Opara (2014) menganggap kinerja organisasi termasuk perencanaan strategis, operasi, dan keuangan, pengembangan hukum dan organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir banyak organisasi juga telah berusaha untuk mengelola kinerja organisasi menggunakan metodologi kartu skor seimbang dimana kinerja ditempelkan dan diukur dalam dimensi seperti; kinerja keuangan, layanan pelanggan, tanggung jawab sosial dan pengelolaan karyawan (Opara & Nwulu, 2016). Sementara Asiegbu *et al* (2011) mengadopsi profitabilitas, volume penjualan dan pangsa pasar sebagai langkah untuk menentukan kinerja pemasaran.

Keberhasilan implementasi e-CRM membutuhkan dukungan manajemen puncak dan semua komitmen tenaga kerja dan manusia. Sangatlah penting bahwa investasi besar di bidang TI, tidak dapat digantikan daripada investasi sumber daya manusia, karena e-CRM membutuhkan interaksi dan kerja sama dan yang terutama, integrasi (integrasi informasi, integrasi IS yang berbeda, integrasi saluran, integrasi sumber daya dan integrasi fungsi dan proses), untuk memastikan produktivitas, orientasi pelanggan dan daya saing kinerja merek. Tren pertumbuhan penggunaan ekonomi digital, mendorong penelitian aktif di bidang CRM untuk memiliki perspektif baru untuk CRM dan menerapkan web dan fasilitas ekonomi digital lainnya untuk interaksi yang lebih baik dengan pelanggan. Hasilnya, e-CRM telah disajikan sebagai pendekatan yang dapat membantu memecahkan banyak masalah organisasi. Perangkat lunak CRM yang dirancang dengan baik jika diadopsi akan membantu meningkatkan volume penjualan, pangsa pasar dan profitabilitas

organisasi serta menerapkan strategi yang berhasil yang akan meningkatkan manajemen hubungan pelanggan. Berbagai bank belakangan ini telah menggunakan perangkat lunak untuk meningkatkan manajemen hubungan pelanggan mereka dan ini dapat dilihat dari fakta bahwa bank sekarang memiliki pusat panggilan yang dirancang khusus untuk menangani keluhan pelanggan, penggunaan peringatan SMS, fasilitas internet banking, mesin teller otomatis (ATM), dan lain-lain.

KESIMPULAN

Agar bank berhasil dalam mengadopsi filosofi CRM dalam melakukan bisnis, manajemen bank harus terlebih dahulu memahami CRM sebagai konsep holistik yang melibatkan banyak disiplin ilmu yang saling terkait, termasuk pengetahuan pasar, perencanaan strategis, peningkatan proses bisnis, desain produk dan analisis harga, implementasi teknologi, manajemen sumber daya manusia, retensi pelanggan, dan manajemen dan pelatihan penjualan. Upaya di sini adalah untuk menggambarkan pentingnya mengikuti praktik-praktik CRM untuk memperoleh, mempertahankan, dan menumbuhkan pelanggan untuk kesuksesan berkelanjutan bagi perusahaan dan bagaimana hal itu dapat diotomatisasi sebagai praktik aplikasi dengan bantuan infrastruktur TI organisasi. Selain itu penting untuk meningkatkan kesadaran para manajer untuk lebih memperhatikan dimensi CRM, kapabilitas pemasaran, dan membantu mereka dalam meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan. Seluruh infrastruktur dikombinasikan dengan pengetahuan yang dimunculkannya, memandu nasib perusahaan di dunia yang sangat kompetitif ini. CRM membentuk aset strategis terbesar yang dapat dimiliki perusahaan untuk secara efektif mengimplementasikan rencana pemasarannya. Dengan adanya CRM dapat meningkatkan efektivitas kinerja, layanan dan waktu respon. CRM membantu bank untuk menjadi lebih dekat dengan para pelanggan dan penekanan diberikan kepada pelanggan alih-alih penjualan. Selanjutnya dapat menarik minat dan nilai potensial bagi manajer yang bertanggung jawab untuk menerapkan CRM di perbankan serta di luar konteks spesifik layanan keuangan. Teknologi CRM dapat digunakan sebagai

instrumen operasional untuk kontrol kualitas internal bisnis karena dapat mengirimkan data pelanggan yang signifikan ke tempat mereka diperlukan.

REFERENCES

- Abdullateef, A. O., Muktar, S. S. M., Yusoff, R. Z., & Ahmad, I. S. B. (2014). Effects of Customer Relationship Management Strategy on Call Centre's Employee Intention to Quit: Evidence from Malaysia Call Centers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 130(May), 305–315. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.04.036>
- Akroush, M. N., & Dahiyat, S. E. (2011). Customer relationship management implementation : An investigation of a scale ' s generalizability and its relationship with business performance in a International Journal of Commerce and Management Emerald Article : Customer relationship management impl. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158–191. <https://doi.org/10.1108/10569211111144355>
- Akroush, M. N., Dahiyat, S. E., Gharaibeh, H. S., & Abu-Lail, B. N. (2011). Customer relationship management implementation: An investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158–191. <https://doi.org/10.1108/10569211111144355>
- Alemu Muleta Kebede, Z. L. T. (2018). The effect of customer relationship management on bank performance: In context of commercial banks in Amhara Region, Ethiopia. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–9. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1499183>
- Alt, R., & Reinhold, O. (2012). Social customer relationship management (Social CRM): Application and technology. *Business and Information Systems Engineering*, 4(5), 287–291. <https://doi.org/10.1007/s12599-012-0225-5>
- Ann Ledwith, M. O., & Many. (2009). Market Orientation, NPD Performance, and Organizational Performance in Small Firms.

- Anton T Kiewiet, Jan MD van der Steen, J. R. P. (1995). Trace analysis of ethoxylated nonionic surfactants in samples of influent and effluent of sewage treatment plants by high-performance liquid chromatography. *Analytical Chemistry*, 67(23), 4409–4415.
- Azizi, F., Ghanbarian, A., Momenan, A. A., Hadaegh, F., Mirmiran, P., Hedayati, M., Mehrabi, Y., Zahedi-Asl, S., Ainy, S., Allahverdian, S., Amirshakari, G., Arshadi, A., Askari, S., Atifeh, M., Azimzadeh, I., Azizi, T., Daneshpour, M., Emami, H., Eskandari, F., ... Zabetian, A. (2009). Prevention of non-communicable disease in a population in nutrition transition: Tehran Lipid and Glucose Study phase II. *Trials*, 10, 1–15. <https://doi.org/10.1186/1745-6215-10-5>
- Banerji, K., Gundersen, D. E., & Behara, R. S. (2005). Quality management practices in indian service firms. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(3), 321–330. <https://doi.org/10.1080/14783360500053881>
- Bansal, H. S., McDougall, G. H. G., Dikolli, S. S., & Sedatole, K. L. (2004). Relating e-satisfaction to behavioral outcomes: An empirical study. *Journal of Services Marketing*, 18(4), 290–302. <https://doi.org/10.1108/08876040410542281>
- Bharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 24(1), 169–193. <https://doi.org/10.2307/3250983>
- Blery, E., & Michalakopoulos, M. (2006). Customer relationship management: A case study of a Greek bank. *Journal of Financial Services Marketing*, 11(2), 116–124. <https://doi.org/10.1057/palgrave.fsm.4760014>
- Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM implementation: Effectiveness issues and insights. *Journal of Service Research*, 9(2), 184–194.

<https://doi.org/10.1177/1094670506293573>

- Bright C. Opara, D. N. O. (2016). Customer Relationship Management and Banking Sector Market Share performance. *International Journal of Business and Management Invention, Volume 5 I*(December), 13–21.
- Calisir, F., & Ferah, C. (2004). The relation of interface usability characteristics, perceived usefulness, and perceived ease of use to end-user satisfaction with enterprise resource planning (ERP) systems. *Computers in Human Behavior, 20*(4), 505–515. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2003.10.004>
- Candido, G., Lo, T., & PA, J. (2005). Risk factors for diastasis of the recti abdominis. *Journal of the Association of Chartered Physiotherapists in Women's Health, 9*(7), 49–54. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=cin20&AN=106429740&site=ehost-live>
- Chan, K. M. A., Shaw, M. R., Cameron, D. R., Underwood, E. C., & Daily, G. C. (2006). Conservation planning for ecosystem services. *PLoS Biology, 4*(11), 2138–2152. <https://doi.org/10.1371/journal.pbio.0040379>
- Chang, K. C., Garcia-Alvarez, G., Somers, G., Sousa-Nunes, R., Rossi, F., Lee, Y. Y., Soon, S. B., Gonzalez, C., Chia, W., & Wang, H. (2010). Interplay between the Transcription Factor Zif and aPKC Regulates Neuroblast Polarity and Self-Renewal. *Developmental Cell, 19*(5), 778–785. <https://doi.org/10.1016/j.devcel.2010.10.007>
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. In *Business Process Management Journal* (Vol. 9, Issue 5). <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chetioui, Y., & Abbar, H. (2017). Customer Relationship Management (CRM) in service firms: A model proposal to measure the impact of the implementation of CRM dimensions on Hotel Performance. *International Journal of Scientific and Engineering Research, 8*(5), 289–307.
- Coltman, T., Devinney, T. M., & Midgley, D. F. (2011).

- Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, 26(3), 205–219. <https://doi.org/10.1057/jit.2010.39>
- Connolly, D. J., & Olsen, M. D. (2000). Hospitality IT : What Does the Future Hold ? Hospitality IT : What Does the Future Hold ? *Hospitality Review Volume*, 18(2).
- Cvijovic, J., Kostic-Stankovic, M., & Reljic, M. (2017). Customer relationship management in banking industry: Modern approach. *Industrija*, 45(3), 151–165. <https://doi.org/10.5937/industrija45-15975>
- Diotay, D. C. (2019). Social Customer Relationship Management: An Operational Imperative For A Shifting Global. *International Journal of Academic Research and Reflection*, 7(2), 1–21. <http://www.idpublications.org/wp-content/uploads/2019/02/Full-Paper-Social-Customer-Relationship-Management-An-Operational-Imperative-For-A-Shifting.pdf>
- Faraj Aldaihani, F. M., Bin Ali, N. A., Hashim, H. B., & Basha, N. K. (2020). Impact of social customer relationship management on customer retention of Islamic banks in Kuwait: The mediating role of customer empowerment. *International Journal of Supply Chain Management*, 9(1), 330–337.
- Fotopoulos, C. V., & Psomas, E. L. (2010). The structural relationships between TQM factors and organizational performance. *TQM Journal*, 22(5), 539–552. <https://doi.org/10.1108/17542731011072874>
- Hannu Saarijarvi, Heikki Karjaluo, H. K. (2013). Marketing Intelligence & Planning Article information: *Marketing Intelligence & Planning*, 31(6), 584–600. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MIP-05-2012-0055/full/html>
- Hawary, S. I. S. A., & Aldaihani, F. M. F. (2016). Customer Relationship Management and Innovation Capabilities of Kuwait Airways. *International Journal of Academic Research*

- in Economics and Management Sciences*, 5(4), 201–226.
<https://doi.org/10.6007/ijarems/v5-i4/2463>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1252069>
- Jain, P. K. (2005). Financial Market Design and the Equity Premium: Electronic versus Floor Trading. *Journal of Finance*, LX(6), 2957–2984.
- Jintong Tang, Zhi Tang, Louis D. Marino, Yuli Zhang, Q. L. (2008). Exploring an Inverted U-Shape Relationship between Entrepreneurial Orientation and Performance in Chinese Ventures. In *Entrepreneurship Theory and Practice*. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1540-6520.2007.00223.x/full>
- Jun, M., & Cai, S. (2010). Examining the relationships between internal service quality and its dimensions, and internal customer satisfaction. *Total Quality Management and Business Excellence*, 21(2), 205–223. <https://doi.org/10.1080/14783360903550095>
- Karimi, F., Technology, I., & Tehran, U. (2006). A Conceptual Framework for Electronic Customer Relationship Management (e-CRM): A Strategic Approach. *Emerging Trends and Challenges in Information Technology Management*, 1, 706–709.
- Kim, J., & Lee, H. H. (2008). Consumer product search and purchase behaviour using various retail channels: The role of perceived retail usefulness. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 619–627. <https://doi.org/10.1111/j.1470-6431.2008.00689.x>
- King, S.F. and Burgess, T. F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 421–431.
- Krasnikov, A., Jayachandran, S., & Kumar, V. (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies: evidence from the u.s.

- commercial banking industry. *Journal of Marketing*, 73(6), 61–76. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.61>
- Lanjananda, P., & Patterson, P. G. (2009). Determinants of customer-oriented behavior in a health care context. *Journal of Service Management*, 20(1), 5–31. <https://doi.org/10.1108/08876041111119822>
- Lee, J. H., Kim, H. D., Ko, Y. J., & Sagas, M. (2011). The influence of service quality on satisfaction and intention: A gender segmentation strategy. *Sport Management Review*, 14(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.02.002>
- Mahmoud Al-azzam, A. F. (2016). The Impact of Customer Relationship Management on Hotels Performance in Head of Department marketing. *International Journal of Business and Social Science*, 7(4), 200–210.
- Marianna Sigala. (2005). Integrating customer relationship management in hotel operations : managerial and operational implications. *Hospitality Management*, 24, 391–413. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.08.008>
- Mohammad, A. A., Rashid, B. Bin, & Tahir, S. Bin. (2013). Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance: An emperical study in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 4(3), 228–247. <https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2013-0002>
- Mohammed, A. A., Rashid, B. B., & Tahir, S. B. (2014). *Customer Relationship Management (CRM) Technology and Organization Performance : Is Marketing Capability a Missing Link ? An Empirical Study in Customer Relationship Management (CRM) Technology and Organization Performance : Is Marketing Capability a . December 2015.* <https://doi.org/10.5539/ass.v10n9p197>
- Neil Morgan, Douglas W. Vorhies, C. H. M. (2009). The Effect of Firm Compensation Structures on the Mobility and Entrepreneurship of Extreme Performers. *Strategic Management Journal*, 30(January), 909–920.

<https://doi.org/10.1002/smj>

- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Marketing Strategies : Implementing a Testing Developing and Theory Managerial. *Journal of Marketing*, 63(4), 57–73.
- Nor Aziah Kasim, B. A. (2009). Linking CRM Strategy , Customer Performance Measures and Performance in the Hotel Industry Linking CRM Strategy , Customer Performance Measures and Performance in the Hotel Industry. *Journal of Economics and Managemen*, 3(2), 297–316. file:///C:/Users/ACER/Downloads/Linking_CRM_Strategy_Customer_Performance_Measures.pdf
- Nure, G. (2018). *Journal of Internet Banking and Commerce Customer Relationship Management In. June*. https://www.researchgate.net/publication/323019503_Management_Customer_Relationship_Management_in_Banking_System_Case_of_Kosovo-Manuscript_Draft-Manuscript_Number_Management-17-244_Full_Title_Customer_Relationship_Management_in_Banking_System_Case_of_
- Oliveira, P., & Roth, A. V. (2012). Service orientation: The derivation of underlying constructs and measures. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(2), 156–190. <https://doi.org/10.1108/01443571211208614>
- Onut, S., Erdem, I., & Hosver, B. (2008). Customer Relationship Management in Banking Sector and A Model Design for Banking Performance Enhancement. *Unifying Themes in Complex Systems IV*, 370–378. https://doi.org/10.1007/978-3-540-73849-7_41
- P.B Reddy, P. . R., Shalini. Chennamaraju, S. C., & Sankar, D. M. S. (2012). Customer Relationship Management in Banking Sector. *International Journal of Scientific Research*, 2(12), 80–82. <https://doi.org/10.15373/22778179/dec2013/25>
- Payne, A. (2006). Interest group strategies in multi-level Europe. *Journal of Public Affairs*, 6(1), 286–297.

<https://doi.org/10.1002/pa>

- Peter Bago, P. V. (2011). Social customer relationship management. *An Introduction to Social Media Marketing*, 33, 61–75. <https://doi.org/10.4324/9780203727836-6>
- Philip T. Kotler. (2009). *Marketing Management*. Northwestern University.
- Plakoyiannaki, E., & Tzokas, N. (2002). Customer relationship management : A capabilities. *Journal of Database Marketing Vol.*, 9(3), 228–237. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.jdm.3240004.pdf>
- R, T. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.02.013>
- Sadek, H., Youssef, A., Ghoneim, A., & Tantawi, P. (2011). Measuring the effect of customer relationship management (CRM) components on the non financial performance of commercial banks: Egypt case. *Proceedings of the European, Mediterranean and Middle Eastern Conference on Information Systems - Informing Responsible Management: Sustainability in Emerging Economies, EMCIS 2011, May 2014*, 432–451.
- Sangeetha, J., & Mahalingam, S. (2011). Service quality models in banking: a review. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 4(1), 83–103. <https://doi.org/10.1108/17538391111122221>
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11–12), 1264–1290. <https://doi.org/10.1108/03090560510623253>
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-Led and Market-Oriented : Let ’ s Not Confuse the Two Customer-Led And Market-Oriented : Let ’ S Not Confuse The Two. *Strategic Management Journal*, 19(December 1998), 1001–10006.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199810\)19](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19)

- Suhail Ahmad Bhat, M. A. D. (2016). Customer Relationship Management : An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty Introduction. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 1–35. <http://dx.doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0160%0A>
- Tamilarasan. (2011). Customer Relationship Management in Banking Services. *Advances in Management*, 4(1).
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- White, L. (2014). *A model of customer retention of dissatisfied business services customers.* August. <https://doi.org/10.1108/09604520710744317>
- White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., & Smeaton, D. (2003). ‘ *High-performance* ’ *Management Practices* , *Working Hours and Work – Life Balance.* April 2019. <https://doi.org/10.1111/1467-8543.00268>
- William Boulding, Richard Staelin, Michael Ehret, W. J. J. (2013). Relationship Roadmap : Management Potential What Is Known , Pitfalls , and Where to Go also invited manuscripts. *Journal of Marketing*, V, 69(4), 155–166. <https://www.jstor.org/stable/30166558>
- Yim, F. H. K., Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 24(4), 263–278. <https://doi.org/10.1080/08853134.2004.10749037>
- Zahay, D., & Griffin, A. (2004). Customer learning processes, strategy selection, and performance in business-to-business service firms. *Decision Sciences*, 35(2), 169–203. <https://doi.org/10.1111/j.00117315.2004.02338.x>

BAB 6

MERGER DAN AKUISISI PADA SEKTOR PERBANKAN DI INDONESIA

Eugenia Mardanugraha

Universitas Indonesia

Armanto Witjaksono

Universitas Bina Nusantara

ABSTRAK

Merger dan Akuisisi (M&A) pada industri perbankan Indonesia terjadi bersamaan dengan krisis keuangan. M&A terbesar terjadi setelah krisis ekonomi pada tahun 1998-1999. Saat itu terjadi penarikan dana secara besar-besaran sehingga Bank Indonesia (BI) harus memberikan Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI) kepada hampir semua bank yang kesemuanya menjadi milik pemerintah. Hingga pada akhirnya Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) melakukan merger terhadap bank-bank dan menawarkan kepada investor untuk diakuisisi. Akibatnya, pihak Asing mendominasi kepemilikan perbankan di Indonesia. M&A adalah strategi utama pemilik bank untuk menguasai pasar dan meningkatkan keuntungan. Strategi ini juga diadopsi oleh BI dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dalam Arsitektur Perbankan Indonesia. Di masa mendatang, M&A pada perbankan di Indonesia akan terus terjadi, selain karena permodalan bank yang terus naik, persaingan usaha perbankan juga semakin ketat. Perbankan di Indonesia harus bersaing dengan sesama bank di dalam negeri dan dari luar negeri, serta dengan lembaga keuangan non-bank.

Kata Kunci: Perbankan, Merger, Akuisisi

PENDAHULUAN

Merger dan Akuisisi (M&A) pada dasarnya adalah suatu strategi bisnis perusahaan untuk mempertahankan eksistensi, meningkatkan pangsa pasar, dan memperbesar keuntungan. M&A merupakan strategi utama yang digunakan pada industri perbankan, terutama disebabkan karena persyaratan permodalan oleh otoritas perbankan, kebebasan kepemilikan atau pergerakan modal yang melampaui batas antar negara. Sejarah M&A industri perbankan di Indonesia meninggalkan catatan kelam berkenaan dengan mengapa M&A merupakan hal yang terpaksa dilakukan.

Dalam kajiannya, Wuriyanti (2013) mengemukakan bahwa pada awal Orde Baru tahun 1965 tingkat kepercayaan masyarakat terhadap perbankan sangat lemah disebabkan perbankan Indonesia kurang kompetitif dan lemahnya sistem yang ada dalam tubuh bank tersebut. Hal ini diperparah pula oleh permodalan yang sangat kecil, kredit macet serta manajemen yang kurang memenuhi persyaratan. Alhasil, kebijakan mergerpun dilakukan dalam rangka penyehatan keadaan ekonomi dan perbankan Indonesia lewat Bank Swasta Nasional. Hasil dari kebijakan merger tersebut adalah keadaan bank swasta nasional mengalami kemajuan yang signifikan. Kepercayaan masyarakat pada bank swasta mulai muncul kembali.

Di Indonesia, pendirian bank secara massif terjadi ketika pemerintah mengeluarkan Paket Kebijakan Oktober 1988 (PAKTO 88) yang mempermudah pemodal untuk membuka bank di Indonesia. Saat itu, hampir semua pengusaha di berbagai sektor, membuka bank menarik dana masyarakat untuk menambah modal usahanya. Pada saat itu, regulasi perbankan belum sebaik saat ini dan pengawasan yang dilakukan oleh regulator tidak seketat sekarang. Banyak kredit disalurkan kepada unit usaha yang bermasalah. Kemudian terjadilah krisis ekonomi pada Tahun 1997, sehingga bisnis terhenti, para pengusaha gagal membayar kredit ke bank. Ditambah lagi ketakutan masyarakat kehilangan uang yang disimpan di bank. Saat itu terjadi penarikan dana nasabah secara besar-besaran dari bank, khususnya bank swasta. Pada saat itu, masyarakat masih sedikit percaya terhadap bank milik pemerintah, karena yakin bahwa uang yang

disimpannya di bank tidak hilang atau akan dikembalikan oleh pemerintah.

Saat perbankan Indonesia terpuruk, ada bantuan International Monetary Fund (IMF) yang tertuang dalam *letter of intent* pada tanggal 22 Juli 1999. Dalam surat tersebut dikatakan bahwa bank yang diambil alih oleh pemerintah harus mengikutsertakan bank internasional untuk membantu rencana restrukturisasi dan manajemen pemulihan pinjaman (IMF, 1999). M&A merupakan strategi utama yang digunakan oleh manajemen keuangan internasional untuk memperbaiki perbankan. Sejak adanya campur tangan dari perbankan internasional tersebut, terjadi M&A secara besar-besaran di Indonesia, terutama bagi bank-bank yang diambil alih oleh pemerintah. Sampai hari ini M&A terus menerus terjadi pada industri perbankan nasional, mengikuti pola yang terjadi secara internasional. Teknologi informasi yang mengubah sistem pembayaran, pergerakan modal antar negara yang semakin bebas, serta persyaratan permodalan perbankan yang semakin tinggi, menuntut industri perbankan di Indonesia, khususnya bank-bank yang tergolong kecil, untuk diakuisisi oleh perusahaan keuangan internasional. Setelah beberapa bank dimiliki oleh satu perusahaan, bank-bank tersebut kemudian di-merger. Regulator perbankan dan sektor keuangan dalam hal ini adalah Bank Indonesia dan Otoritas Jasa Keuangan dituntut semakin besar perannya dalam mengawasi terjadinya M&A pada industri perbankan sehingga menghasilkan efisiensi bagi bank baru hasil M&A, dan memberikan kontribusi positif bagi pertumbuhan ekonomi Indonesia.

LATAR BELAKANG

Pada era bisnis yang sangat kompetitif saat ini, perbankan bersaing secara ketat baik dengan sesama bank maupun dengan lembaga keuangan lainnya, dalam hal memperoleh ataupun menyalurkan dana. Bank berusaha untuk memperbesar jangkauannya bahkan melampaui batas negara. Aliran modal yang semakin cepat dan mudah keluar masuk dari suatu negara, menyebabkan perbankan harus menyesuaikan dengan sistem yang berlaku secara internasional. Permasalahan ini tidak hanya dihadapi oleh perbankan di Indonesia, tetapi perbankan di seluruh

dunia. Industri perbankan di negara berkembang harus menyesuaikan dengan kemajuan perbankan di negara maju, karena akses modal yang diperoleh bukan hanya dari Indonesia saja, tetapi sebagian besar berasal dari luar negeri. Dalam menghadapi tantangan ini, institusi keuangan harus memiliki strategi bisnis yang tepat untuk dapat bertahan dan memperoleh keuntungan. M&A merupakan salah satu strategi utama untuk menghadapi tantangan bisnis tersebut. Bank yang tidak mampu bersaing, akan menghadapi masalah tekanan keuangan karena tidak mampu memenuhi persyaratan permodalan yang diminta oleh regulator. Bank yang demikian menjadi perlu untuk digabung atau diakuisisi oleh lembaga keuangan lain yang lebih matang dan stabil. Lembaga keuangan yang efisien diperlukan sebagai tempat masuknya modal yang tidak terbatas negara. Indonesia adalah negara yang menganut sistem devisa bebas, dimana modal dapat masuk keluar dengan bebas. Industri perbankan menjadi tempat pertama masuk keluarnya modal. Walter (2004) mencatat 5 (lima) motivasi bank melakukan M&A yaitu:

Pertama, M&A dalam sektor jasa keuangan, terutama pada bank, adalah perluasan pasar. Suatu perusahaan melakukan M&A untuk memperluas pasarnya secara geografis, menambah rangkaian produk, dan memperluas cakupan nasabah. M&A dianggap lebih cepat, mudah, murah dan efektif dari pada mendirikan perusahaan baru. Keberhasilan M&A tercermin dalam peningkatan pangsa pasar dan profitabilitas.

Kedua, peningkatan skala ekonomi suatu perusahaan bisa meningkatkan nilai dari perusahaan tersebut. Apabila skala ekonomi suatu perusahaan meningkat, dan perusahaan tersebut menjadi lebih efisien, maka M&A merupakan strategi yang tepat untuk dilakukan. Namun proses M&A membutuhkan biaya yang besar sehingga dapat menyebabkan menurunnya efisiensi. Meskipun terjadi peningkatan skala ekonomi, M&A yang seperti ini tidak berhasil, bahkan merugikan bagi perusahaan tersebut.

Ketiga, penghematan biaya atau *cost economies of scope*. M&A juga menambah jenis produk yang diberikan oleh perbankan. Biasanya ini terjadi ketika M&A terjadi antara bank dan lembaga

keuangan non-bank seperti asuransi, dana pension, atau perusahaan pembiayaan. Keuntungan kompetitif yang akan diperoleh adalah dengan menjual lebih banyak produk. Biaya untuk memproduksi bersama dua atau lebih produk atau layanan menjadi lebih murah. Penghematan biaya lain yang berhubungan dengan informasi, khususnya informasi tentang tiga dimensi dari matriks strategis (klien, produk, dan area geografis). Dalam hal M&A pada industri perbankan Indonesia, salah satu motivasi investor mengakuisisi bank kecil adalah untuk dapat menjangkau peminjam usaha kecil menengah yang jumlahnya sangat besar di Indonesia.

Keempat, M&A meningkatkan efisiensi operasional. Institusi keuangan dengan ukuran yang kurang lebih sama dan menyediakan layanan kurang lebih sama bisa memiliki tingkat biaya yang sangat berbeda per unit *output*. Perbedaan kinerja tersebut antara lain akibat adanya perbedaan fungsi produksi, efisiensi, dan efektivitas dalam penggunaan tenaga kerja dan modal. M&A membuat sumber dan aplikasi teknologi, perolehan input, desain organisasi, kompensasi, dan sistem insentif, menjadi lebih efisien dalam manajemen yang lebih baik.

Kelima, peningkatan pendapatan atau *revenue economies of scope*. Dengan menjual lebih banyak produk, bank akan memperoleh lebih banyak pendapatan yang disebabkan oleh biaya untuk menghasilkannya yang lebih rendah. Biaya-biaya yang dimaksud termasuk biaya layanan plus informasi, pencarian, pemantauan, pembuatan kontrak, dan biaya transaksi lainnya.

Bab ini lebih banyak menceritakan terjadinya M&A pada industri perbankan di Indonesia, mulai dari Pakto-88, M&A pada masa krisis ekonomi dan moneter 1997-1999, akuisisi bank Century pada tahun 2008, perkembangan M&A sampai saat ini, dan bagaimana M&A pada industri perbankan Indonesia ke depan.

MERGER AND AKUSISI INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA

1. Pakto 88

Pakto 88 merupakan singkatan dari Paket Kebijakan Oktober 1988, yaitu paket kebijakan pemerintah mengenai perbankan

yang dikeluarkan pada tanggal 27 Oktober 1988. Paket kebijakan ini dibuat agar industri perbankan berkembang dengan harapan berdirinya bank-bank swasta nasional baru. Kebijakan inilah yang menyebabkan begitu banyaknya bank swasta nasional di Indonesia, ditambah dengan Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Hanya dengan modal minimum Rp10 miliar pada waktu itu, masyarakat dapat mendirikan bank umum. Hanya dengan modal minimum Rp50 juta, siapa saja dapat mendirikan BPR. Kantor cabang bank dapat dibuka hingga tingkat kecamatan, baik untuk bank umum maupun BPR. Pemilik modal berbondong-bondong mendirikan bank dan pemilik bank melakukan ekspansi pembukaan kantor cabang bank dimana-mana. Pengusaha dari sektor usaha non perbankan (sektor riil) tertarik untuk mendirikan bank, untuk dapat menghimpun dana masyarakat yang dapat disalurkan bagi pembiayaan usahanya. Pada saat itu berdirilah berbagai bank dengan nama-nama perusahaan yang sudah ada, seperti Bank Maspion (Berdiri Tahun 1990), Bank Mayora (Berdiri Tahun 1993), dan sebagainya. Kedua bank tersebut masih ada sampai hari ini (Mei 2020) karena pada Tahun 1998 tidak ikut terlikuidasi.

Pada September 1988 telah berdiri 108 bank umum yaitu 6 bank milik pemerintah, 64 bank milik swasta, 27 Bank Pembangunan Daerah (BPD), dan 11 bank campuran (bank yang kepemilikannya campuran antara warga negara Indonesia dan Asing). Jumlah seluruh kantor bank umum pada masa itu adalah 1.359 unit. Di akhir tahun buku 1988/1999 jumlah kantor bank umum meningkat menjadi 1.525 unit. Penambahan bank tertinggi terjadi pada tahun 1994. Jumlah bank swasta pada saat itu sudah mencapai 166 unit, bank campuran 40 unit, dan BPR 9.196 unit. Bank-bank milik pemerintah menguasai lebih dari 50% pasar perbankan pun berkembang. Penghimpunan dana masyarakat dan kredit bank pemerintah semakin meningkat. Isi Pakto 88 antara lain sebagai berikut: (1) Modal untuk mendirikan bank umum atau BPR baru diperkecil, dan persyaratan mendirikan kantor cabang bank dipermudah. (2) Komposisi kepemilikan asing pada bank swasta nasional campuran (joint venture) diperbesar, yaitu sebesar 85%. Modal minimum diturunkan bank campuran diturunkan menjadi Rp 50 miliar. (3) Perubahan giro wajib

minimum (GWM), dari yang semula 15% dari hutang lancar menjadi hanya 2% dari total dana pihak ketiga (DPK). (4) Bank diijinkan untuk membuat produk-produk lain, selain Tabanas dan Taska. (5) Bank juga diijinkan untuk melakukan perdagangan valuta asing. Namun secara operasional jumlah bank yang terlalu banyak di suatu negara tidak efisien, baik bagi lingkungan bisnis perbankan itu sendiri, maupun bagi pengawas perbankan, yang pada saat itu masih dilakukan oleh Bank Indonesia. Ketika krisis ekonomi terjadi, dimana nilai tukar rupiah menjadi sangat rendah, banyak sekali usaha yang bangkrut, terutama sektor industri yang banyak menggunakan bahan baku impor. Akibatnya kredit yang dipinjamnya dari bank miliknya sendiri tidak dapat dikembalikan atau macet. Bank miliknya juga ikut bangkrut.

2. Periode Krisis 1997-1999

Kebangkrutan sektor perbankan nasional, mengharuskan pemerintah untuk bertanggung jawab mengganti uang masyarakat di perbankan, yang tidak dapat dikembalikan oleh debiturnya akibat kebangkrutan berbagai sektor usaha. Ketika itu, seluruh bank mengalami kebangkrutan, sehingga pasar uang antar bank tidak berjalan. Pinjaman antar bank tidak terjadi, sehingga Bank Indonesia harus bertindak sebagai tempat peminjam terakhir dari bank (*lender of the last resort*). Tindakan ini dilakukan dengan menerbitkan surat hutang kepada bank yang disebut Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI). Dengan memperoleh BLBI, dana masyarakat dapat dikembalikan oleh bank. Namun demikian, banyak bank yang memperoleh BLBI menjadi milik pemerintah kemudian direstrukturisasi. Beberapa bank merger, kemudian diakuisisi oleh investor/donatur yang menyelamatkan perekonomian Indonesia. Lembaga donatur ini adalah International Monetary Fund (IMF). Saat itu pemerintah Indonesia memiliki perjanjian dengan IMF, untuk menyelamatkan perekonomian. Restrukturisasi perbankan merupakan agenda terbesar yang terdapat dalam perjanjian tersebut.

Jumlah BLBI yang disalurkan Bank Indonesia sangat besar. Pada bulan Desember 1998, BLBI telah tersalurkan sebesar Rp147,7 triliun kepada 48 bank. Karena demikian besarnya bantuan yang

diberikan, maka asset- asset yang dimiliki bank penerima bantuan dapat dikatakan menjadi milik pemerintah. Oleh karena itu, pemerintah mendirikan Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) yang dibentuk berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 27 Tahun 1998. Tugas pokok BPPN adalah menyetatkan perbankan kemudian menjualnya. Upaya tersebut dilakukan agar uang negara yang telah disalurkan dapat kembali.

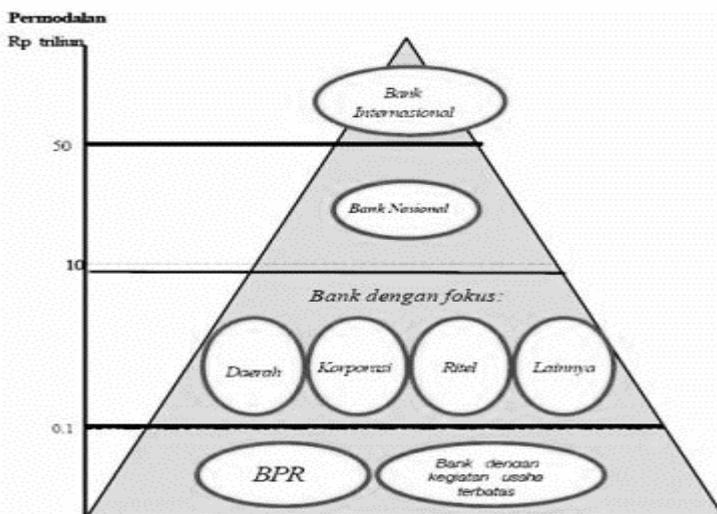
Dimulai dari sinilah proses merger dan akuisi perbankan di Indonesia terjadi secara besar-besaran. Dalam menjalankan tugasnya, BPPN memfasilitasi bank-bank di Indonesia untuk diakuisisi oleh investor internasiol maupun domestik, serta memfasilitasi bank-bank untuk melakukan merger. Merger terbesar terjadi pada empat bank milik pemerintah, yaitu Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) menjadi Bank Mandiri. Bank Mandiri berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998. Setelah dinilai bahwa industri perbankan telah sehat, BPPN dibubarkan pada 27 Februari 2004 berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pengakhiran Tugas dan Pembubaran BPPN.

3. Program Penguatan Struktur Perbankan Nasional

Setelah dibubarkannya BPPN, M&A masih menjadi agenda pemerintah untuk menjaga stabilitas perbankan dan keuangan nasional yang dikendalikan oleh Bank Indonesia yang saat itu masih menjadi otoritas moneter dan perbankan. Saat ini, otoritas perbankan adalah Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Rancangan besar bagi industri perbankan nasional disebut dengan Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Program API terdiri dari 6 pilar utama yaitu: 1) Penguatan Struktur Perbankan; 2) Pengaturan Perbankan; 3) Pengawasan Perbankan; 4) Manajemen Perbankan; 5) Infrastruktur Perbankan; dan 6) Perlindungan Nasabah. M&A adalah strategi utama untuk melaksanakan program penguatan struktur perbankan ini. Visi dari program adalah "Menciptakan struktur perbankan domestik yang sehat yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendorong pembangunan ekonomi nasional yang berkesinambungan".

Program Penguatan Struktur Perbankan Nasional berada dibawah koordinasi Bank Indonesia, dan mengikut sertakan beberapa lembaga pemerintah. Progam ini bertujuan menata industri perbankan nasional agar sesuai dengan standar internasional, antara lain dengan mengurangi jumlah bank. Dalam hal ini Bank Indonesia mendorong bank untuk melakukan merger, tentu saja tetap harus memenuhi persyaratan permodalan yang meningkat.

Target jumlah bank dalam waktu 10-15 tahun ke depan, atau 2014-2019, adalah sebagai berikut: (a) 2-3 bank internasional, yaitu bank yang dapat membuka cabang di Indonesia dan luar negeri namun modalnya harus di atas Rp50 triliun; (b) 3-5 bank nasional, yaitu bank yang dapat membuka caband di seluruh Indonesia dan memiliki modal antara Rp10 triliun sampai dengan Rp50 triliun; (c) 30-50 bank khusus, yaitu bank usahanya terfokus pada sektor usaha tertentu sesuai dengan kemampuan bank masing-masing. Kelompok bank ini harus memiliki modal antara Rp100 miliar sampai dengan Rp10 triliun; dan (d) Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan bank dengan kegiatan usaha terbatas yang memiliki modal di bawah Rp100 miliar. Struktur perbankan Indonesia yang direncanaan saat itu untuk tahun 2014-2019 seperti digambarkan sebagai berikut:

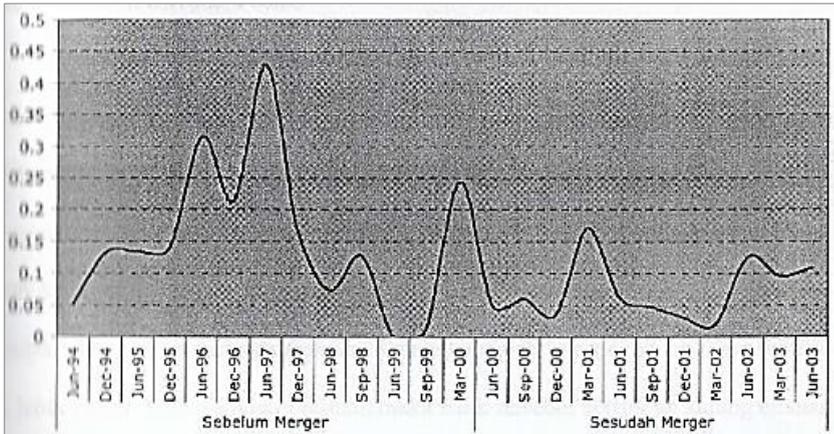


Gambar 1. Rencana Struktur Perbankan Indonesia
Sumber: (www.ojk.go.id, 2020)

Dengan bertambah sedikitnya jumlah bank dalam industri perbankan nasional, otoritas perbankan (saat ini Otoritas Jasa Keuangan) dapat mengawasi perbankan dengan lebih baik. Kemampuan bank untuk mengelola risiko, meningkatkan teknologi informasi, maupun meningkatkan skala usahanya agar target modal dapat tercapai. Tahapan *business plan* yang disarankan dalam API adalah sebagai berikut: (1) Masuknya modal baru baik dari pemilik lama maupun investor baru. Investor baru mengakuisisi bank; (2) Beberapa bank merger sehingga modal minimum tercapai; (3) Menerbitkan saham baru di pasar modal; dan (4) Menerbitkan pinjaman subordinasi.

4. M&A dan Efisiensi Perbankan

Pada Tahun 2005, penulis melakukan penelitian disertasi berjudul *Efisiensi Perbankan Di Indonesia Dipelajari Melalui Pendekatan Fungsi Biaya Parametrik* (Mardanugraha, 2005). Data yang digunakan dalam penelitian tersebut diambil dari Laporan Keuangan Bank Bulanan Tahun 1994-2003 yang dipublikasi di media masa koran. Apa yang terjadi pada industri perbankan Indonesia pada periode krisis ekonomi 1997-1998 tercermin dalam penelitian tersebut. Salah satu analisis adalah penguruan efisiensi perbankan sebelum dan sesudah merger. Penelitian tersebut menghitung skor efisiensi sebelum dan sesudah merger, dengan menggunakan metode *Distribution Free Approach* (DFA). Dalam penelitian tersebut terdapat contoh 2 bank hasil merger yaitu Bank Mandiri dan Bank Danamon. Bank Mandiri berdiri pada bulan Juni 1999, sedangkan Bank Danamon Juni 2000. Gambar 2 berikut ini menyajikan skor DFA salah satu bank di atas sebelum dan sesudah merger.



Gambar 2. Skor Efisiensi Bank Sebelum dan Sesudah Merger
 Sumber: (Mardanugraha, 2005)

Sebagaimana terlihat pada Gambar 2, tingkat efisiensi menurun setelah merger, namun stabilitas efisiensinya meningkat. Stabilitas terjadi akibat manajemen yang lebih kokoh pada bank hasil merger. Tingginya risiko yang harus ditanggung oleh bank hasil merger serta biaya yang tinggi untuk melakukan konsolidasi, merupakan penyebab menurunnya efisiensi hasil merger. Skala ekonomi bank setelah merger mengalami peningkatan.

Kajian Lestari (2015) berkenaan dampak merger Bank pada industri perbankan di Indonesia dari tahun tahun 1991 hingga 2009 memberi informasi bahwa gelombang merger karena adanya kebijakan API dan SPP diperkirakan akan menurunkan persaingan dan meningkatkan *monopoly power*. Penurunan persaingan merupakan salah satu faktor penyumbang efisiensi bagi bank. Secara teoritis salah satu tujuan dan manfaat yang hendak diwujudkan dari penggabungan badan usaha (merger) bank adalah sinergi yang kerap dimaknai sebagai bank yang sehat dan memiliki kecukupan modal sesuai ketentuan regulasi. Pelaksanaan merger bank guna mencapai suatu sinergi tidaklah mudah, banyak faktor-faktor yang harus diperhatikan (menghasilkan bank yang sehat), yaitu, mencari patner yang komplementer, sinergis dan mematuhi peraturan perundang-undangan (Prihantono, 2018).

Kesulitan pencapaian tujuan merger tersebut disampaikan oleh Perwito, & Wibowo, L. (2020) yang dalam kajiannya menyimpulkan bahwa strategi restrukturisasi asset melalui Merger dan Akuisisi tidak berdampak positif dan signifikan pada penciptaan nilai perusahaan. Hal ini menunjukkan belum adanya sinergi keuangan perusahaan melalui merger dan akuisisi.

Khusus di industri perbankan, kecukupan modal boleh jadi merupakan pendorong (*driver*) utama merger, namun bagaimana dengan aspek lain yang khas perbankan semisal tata kelola dan risiko kredit? Penelitian Sipangkar, Y.H., & Sihaloho, E.D. (2020) memberi kesimpulan bahwa tata kelola dan risiko kredit tidak berpengaruh secara signifikan terhadap efisiensi bank setelah merger dan akuisisi. Kecukupan modal berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi bank pada tiga tahun pertama setelah merger dan akuisisi. Intensitas pinjaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap efisiensi bank pada pada tahun 2 dan tahun 3 setelah merger dan akuisisi.

5. Akuisisi Bank Century

Kasus akuisisi besar yang terjadi pada krisis keuangan global 2008 adalah pengambil alihan bank Century oleh pemerintah. Bank Century merupakan hasil merger Bank Pikko, Bank Danpac, dan bank CIC. Bank Century kemudian berganti nama menjadi PT Bank Mutiara Tbk. Setelah kondisi Kesehatan bank membaik, PT Bank Mutiara Tbk diambil alih (diakuisisi) oleh J Trust Co. Ltd., dan pada tanggal 29 Mei 2015 berubah nama lagi menjadi PT Bank J Trust Indonesia Tbk. Proses M&A Bank Century mengalami banyak persoalan. Bank Indonesia tetap mengizinkan adanya proses merger, meskipun terdapat indikasi adanya perbuatan melanggar hukum dalam Bank CIC. Bank Indonesia juga memberikan kemudahan-kemudahan agar proses merger tetap terjadi. Kemudahan tersebut diantaranya adalah surat berharga (SSB) pada Bank CIC yang semula dinilai macet oleh Bank Indonesia menjadi dinilai lancar sehingga kewajiban pemenuhan setoran kekurangan modal oleh pemegang saham pengendali (PSP) menjadi lebih kecil dan akhirnya rasio kecukupan modal (Capital Adequacy Ratio (CAR)).

Bank Indonesia tidak menerapkan aturan dan persyaratan dalam pelaksanaan akuisisi dan merger yang berlaku pada saat itu. Persoalan selanjutnya terjadi pada rasio kecukupan modal dari Bank Century. Posisi rasio kecukupan modal (Capital Adequacy Ratio (CAR)) dua bulan setelah merger adalah negatif 132,5%. Jika berdasarkan ketentuan Bank Indonesia, Bank Century seharusnya sudah ditetapkan sebagai bank dalam pengawasan khusus. Namun, Bank Indonesia kemudian kembali menyetujui untuk tidak melakukan penyisihan 100% atau pengakuan kerugian. Hal ini menunjukkan adanya rekayasa akuntansi yang dilakukan Bank Century agar laporan keuangan bank tetap menunjukkan kecukupan modal. Kemudian terjadilah polemik di masyarakat, bahwa tindakan penyelamatan Bank Century dapat menyebabkan kerusakan secara menyeluruh pada sektor keuangan (dampak sistemik). Namun Pemerintah maupun Bank Indonesia membantah hal tersebut.

6. M&A Perbankan Syariah

Pada saat tulisan ini disusun, pada awal 2021 telah terjadi merger 3 (tiga) Bank Syariah yakni Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS) dan Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS) menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Perlu dipahami bahwa BSM, BRIS dan BNIS pada awal pendiriannya merupakan Unit Usaha Syariah (UUS) dari masing-masing Bank Induknya, dan sesuai ketentuan setelah beberapa waktu wajib melepaskan diri (*spin off*) dan menjadi Bank Umum dengan prinsip Syariah. Secara teori diharapkan bahwa dengan *spin off* maka kinerja industri perbankan syariah di Indonesia akan meningkat, namun pada kenyataannya tidak demikian. Hal ini kemudian menimbulkan pemikiran untuk melakukan merger antar Bank Syariah, terutama bagi bank plat merah.

Hasil kajian M Nur Rianto Al Arif, M. Arief Mufraini & M. Agung Prabowo (2019) membuktikan bahwa *spin-off* UUS tersebut ternyata setelah sekian lama tidak terbukti meningkatkan kinerja industri perbankan syariah, khususnya terkait dengan kinerja bank syariah. Penyebab utamanya antara lain faktor regulasi dan efisiensi, sehingga saran disampaikan antara lain merger.

Kajian merger bank syariah yang dilakukan Khulifa Ahdizia (2018) dari pandangan bisnis dengan metode DCF-FCFE dan PBV memberi indikasi bahwa merger bank ketiga syariah tersebut layak dilakukan.

7. M&A saat ini dan akan datang

M&A di industri perbankan Indonesia diproyeksikan akan terus terjadi di masa yang akan datang. Investor asing, terutama dari Jepang dan Korea Selatan, secara agresif mengakuisisi bank-bank lokal kelas menengah, kemudian bank milik negara dan bank swasta berminat untuk mengakuisisi bank kecil dan BPR. Pada tahun 2020 terdapat 115 bank komersial yang beroperasi di Indonesia, sedikit turun dari 118 pada tahun 2015. Meskipun jumlahnya menurun, jumlah ini masih sangat banyak jika dibandingkan dengan jumlah bank di negara-negara ASEAN. Tingginya jumlah bank menimbulkan kesulitan dalam pengawasan untuk regulator, terutama Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Sehingga OJK cenderung mendorong bank-bank yang kecil untuk melakukan merger satu sama lain, dan bank besar untuk mengakuisisi bank-bank kecil. Persyaratan permodalan bank yang terus meningkat sesuai dengan rencana dalam Arsitektur Perbankan Indonesia (API), mendorong bank-bank untuk melakukan M&A. Investor asing dimungkinkan untuk memiliki lebih dari 40 persen saham di bank lokal. Tingginya kepemilikan asing pada industri perbankan di Indonesia menyebabkan terintegrasinya bank-bank di Indonesia dengan sistem keuangan global. Hal ini membuat bank-bank, khususnya yang dimiliki asing menghadapi risiko yang lebih besar, yang bersumber dari ketidakpastian pasar keuangan global.

Raksasa jasa keuangan dari negara maju seperti Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc dari Jepang memanfaatkan kesempatan memiliki saham bank di Indonesia dengan meningkatkan sahamnya di di Bank Danamon menjadi lebih dari 73,8 persen. MUFG juga memiliki saham di bank yang lebih kecil yaitu Bank Nusantara Parahyangan (BNP), yang akan digabung dengan Bank Danamon. Investor Jepang lainnya, Sumitomo Mitsui Financial Group Inc., telah mengakuisisi Bank Tabungan Pensiunan Negara (BTPN), kemudian Bank Sumitomo Mitsui Indonesia (SMBCI), akan bergabung dengan BTPN. Investor asal Korea Selatan juga

banyak melakukan akuisisi bank-bank di Indonesia, khususnya bank-bank yang memberikan kredit. Salah satunya adalah akuisisi 77 persen saham Bank Dinar oleh perusahaan jasa keuangan Korea Selatan, Apro Financial tahun 2019. Apro Financial juga memiliki 99 persen saham Bank Oke Indonesia. Kedua bank merger pada tahun 2020. Bank Industri Korea (IBK) mengakuisisi 71,68 persen saham Bank Mitraniaga. IBK juga menjadi pemegang saham pengendali Bank Agris. Bank Mitraniaga dan Bank Agris kemudian merger. Merger antara bank kecil memungkinkan bank untuk bersaing dengan bank-bank yang lebih besar. Masuknya investor asing akan membuat persaingan antara bank-bank lokal menjadi semakin kuat. Persaingan yang terjadi sebenarnya adalah persaingan global, bukan hanya bersaing memperebutkan pangsa pasar di dalam negeri, tetapi juga di negara-negara lain, khususnya ASEAN. Konglomerat keuangan Jepang tentunya tidak hanya memiliki bank di Indonesia, tetapi juga bank lain di negara ASEAN. Sebagai contoh Bank of Ayudhya, salah satu bank terbesar di Thailand, 76.88% sahamnya dimiliki oleh Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc yang merupakan pemilik Bank Danamon di Indonesia.

Integrasi teknologi informasi (TI) dalam sektor jasa keuangan saat ini juga merupakan pendorong penting terjadinya M&A pada industri perbankan di Indonesia. TI yang digunakan oleh bank-bank Indonesia dituntut untuk mengikuti standar teknologi internasional. Bank-bank yang tertinggal, tidak dapat menyesuaikan dengan standar TI internasional, kemungkinan besar akan merger atau diakuisisi oleh bank yang telah mengikuti standar TI internasional. Sektor usaha informal yang mendominasi sektor usaha kecil dan menengah di Indonesia yang jumlahnya sangat besar merupakan daya tarik tersendiri bagi pihak asing untuk mengakuisisi bank-bank yang telah memiliki nasabah usaha kecil dan menengah (UKM) dalam jumlah yang banyak. Meskipun memiliki risiko yang tinggi, namun *return* yang diperoleh sesuai. Modal murah yang dapat diakses pada pasar keuangan internasional, disalurkan untuk dipinjamkan kepada UKM di Indonesia dengan *return* yang tinggi. Salah satunya cara yang dilakukan adalah dengan mengakuisisi bank-

bank kecil ataupun bank perkreditan rakyat. Investor internasional mempelajari dengan seksama usaha simpan pinjam kepada usaha kecil di Indonesia, serta kesempatan untuk kemudian dapat mengakuisisi beberapa bank.

SOLUSI DAN REKOMENDASI

M&A merupakan bagian dari program penguatan struktur perbankan nasional yang saat ini dilaksanakan oleh otoritas jasa keuangan (OJK). M&A adalah strategi bisnis yang cocok dengan rencana otoritas perbankan (BI, OJK maupun Pemerintah) untuk menciptakan industri perbankan yang sehat dan kuat, oleh karenanya otoritas harus mendukung keberhasilan M&A, merger antara bank-bank yang relatif kecil, dan akuisisi oleh perusahaan keuangan internasional. Keberhasilan M&A pada industri perbankan sangat tergantung pada efektivitas integrasi pasca-merger. M&A menghasilkan budaya kerja baru yang sesuai dengan budaya pemilik saham terbesar. Penyesuaian ini merupakan persoalan utama setelah bank melakukan merger atau akuisisi. Penyesuaian tidak hanya terjadi pada manajemen internal bank yang baru, tetapi terjadi pada nasabah bank, khususnya peminjam. Nasabah peminjam di Indonesia memiliki karakteristik yang sangat berbeda dengan peminjam di negara asal pemilik bank, katakanlah Jepang. Seluruh usaha di Jepang yang meminjam ke perbankan di sana, tentunya merupakan usaha yang secara legal formal terdaftar. Sedangkan di Indonesia, sebagian besar UKM tidak terdaftar pada kementerian (koperasi dan UKM, perdagangan, perindustrian, atau hukum dan HAM), sementara merekalah yang merupakan potensial peminjam yang ingin menjadi sasaran investor asing. Pemerintah memiliki peranan yang sangat besar bagi keberhasilan M&A. M&A yang berhasil adalah M&A yang tidak hanya memberikan keuntungan tambahan bagi pemilik bank, namun memberikan kontribusi positif bagi perkembangan ekonomi nasional. Regulator perbankan dalam hal ini BI dan OJK perlu memastikan bank hasil merger memenuhi standar peraturan internasional bank dari segala berbagai aspek. Dominasi kepemilikan asing pada industri perbankan di Indonesia perlu terus menerus ditinjau, sehingga perbankan Indonesia menyalurkan kreditnya kepada kredit

produktif. Perbankan diupayakan menjadi agen bagi perbaikan sektor UMKM yang tadinya merupakan usaha informal menjadi usaha formal terdaftar. Tranfer teknologi informasi serta pengetahuan lainnya harus berjalan dengan baik dan lancar serta memberikan manfaat besar bagi kemajuan perekonomian Indonesia.

KESIMPULAN

M&A pada industri perbankan dan keuangan merupakan hal yang sangat umum terjadi di dunia ini. Semakin menyatunya dunia ini melalui teknologi informasi, semakin tinggi mobilitas modal masuk keluar dari dan ke Indonesia. Industri perbankan Indonesia mau tidak mau harus mengikuti kecanggihan teknologi yang berlaku pada sistem perbankan internasional. Bank-bank kecil yang tidak mampu mengikuti standar internasional tersebut bersiap-siap untuk melakukan merger ataupun diakuisisi oleh bank nasional yang lebih besar atau bank internasional. Indonesia adalah negara besar, perekonomian terbesar di ASEAN. Investor asing yang banyak mengakuisisi bank-bank di Indonesia, juga melakukan hal yang sama di negara-negara ASEAN lainnya. Sehingga M&A mengakibatkan aliran modal yang sangat cepat terjadi khususnya antar negara ASEAN. Dengan semakin banyak, mudah dan cepat modal asing masuk keluar Indonesia di masa yang akan datang M&A akan semakin banyak terjadi. Saat ini, perekonomian tidak lagi dapat bisa dipisahkan dari industri keuangan. Dalam perekonomian yang sehat, sudah pasti industri perbankan nya kuat. M&A merupakan strategi utama yang digunakan oleh regulator sektor keuangan Indonesia (OJK) untuk memperkuat struktur perbankan nasional. Jumlah bank di Indonesia masih tergolong banyak, terutama dengan adanya ribuan bank perkreditan rakyat (BPR). OJK akan terus mendorong bank-bank kecil untuk merger, serta akuisisi oleh bank besar dan investor asing. Selain itu, perbankan nasional juga harus memenuhi standar internasional yang ditetapkan oleh regulator sektor keuangan di lingkup regional (ASEAN, Asia) maupun dunia. Dorongan untuk perbankan Indonesia untuk M&A masih begitu kuat, sehingga M&A perbankan Indonesia di masa yang akan datang akan lanjut terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- https://en.wikipedia.org/wiki/Bank_of_Ayudhya. (n.d.).
- https://id.wikipedia.org/wiki/Badan_Penyehatan_Perbankan_Nasional. (n.d.).
- https://id.wikipedia.org/wiki/Bank_Century. (n.d.).
- https://id.wikipedia.org/wiki/Bank_Maspion. (n.d.).
- https://id.wikipedia.org/wiki/Bantuan_Likuiditas_Bank_Indonesia. (n.d.).
- https://id.wikipedia.org/wiki/Paket_Kebijaksanaan_Oktober_1988#Referensi. (n.d.).
- <https://www.thejakartapost.com/news/2019/03/04/indonesia-to-see-more-mergers-acquisitions-of-banks-this-year.html>. (n.d.).
- IMF. (1999, July). <https://www.imf.org/external/np/loi/1999/072299.htm>.
- Khulifa Ahdizia, D. M. (2018). Business Valuation of Islamic Banks in the Merger Plan to Become Indonesia's State-Owned Bank. *Etikonomi*, 223 - 236. doi:<http://dx.doi.org/10.15408/etk>.
- M Nur Rianto Al Arif, M. A. (2019). Market Structure, Spin-Off, and Efficiency: Evidence from Indonesian Islamic Banking Industry. *Emerging Markets Finance and Trade*, 1-9. doi:10.1080/1540496X.2018.1553162
- M Nur Rianto Al Arif, M. A. (2019). Market Structure, Spin-Off, and Efficiency: Evidence from Indonesian Islamic Banking Industry. *Emerging*, 1-9. doi:10.1080/1540496X.2018.1553162
- Mardanugraha, E. (2005). Efisiensi Perbankan di Indonesia Dipelajari Melalui Pendekatan Fungsi Biaya Parametrik. *Disertasi*. Depok, Indonesia: Universitas Indonesia.
- Perwito, L. A. (2020). Penciptaan Nilai Perusahaan: Spesial Isu Merger dan Akuisisi Perusahaan Publik di Indonesia. *Fair Value - Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan*, 3(1), 85-93.

- Prihartono, A. (2018). Pengaturan Penggabungan Usaha (Merger) Bank Sebagai Upaya Peningkatan Kesehatan Bank Di Indonesia Dalam Pembangunan Hukum Ekonomi Nasional. *Aktualita*, 1(1), 1-15. doi:<https://doi.org/10.29313/aktualita.v1i1.3704>
- Walter, I. (2004). *Mergers and acquisitions in banking and finance: what works, what fails, and why*. New York: Oxford University Press.
- Wuriyanti, A. (2013). Penyehatan Moneter Indonesia Awal Orde Baru (Merger Bank Swasta Nasional Indonesia Tahun 1971-1977). *Avatara, e-Journal Pendidikan Sejarah*, 1(3), 428-439. Retrieved from <https://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/avatara/article/view/3324>
- www.ojk.go.id. (2020). Retrieved from <https://www.ojk.go.id/id/kanal/perbankan/arsitektur-perbankan-indonesia/Pages/Struktur-Perbankan.aspx>.
- Yoshua Harbyanto Sipangkar, E. D. (2020, May). Analisis efisiensi industri perbankan Indonesia setelah merger dan akuisisi: Pendekatan data envelopment analysis. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 19(2), 159-168. doi:10.28932/jmm.v19i2.2428

BAB 7

EVALUASI KINERJA REKSA DANA: APA YANG BISA KITA EKSPEKTASIKAN DI MASA DEPAN?

William Wendy Ary

Institut Shanti Bhuana

ABSTRAK

Reksa dana telah berkembang dalam beberapa dekade terakhir dan diskusi mengenai topik ini masih terus berlanjut hingga saat ini. Salah satu topik yang sampai saat ini paling banyak didiskusikan dalam hal ini berkaitan dengan validitas dan kemampuan dari beberapa model penilaian kinerja reksa dana seperti pengukuran dasar return standar, indeks treynor, indeks sharpe, jensen's alpha, model Modigliani dan Miller serta model-model penilaian lainnya. Selanjutnya, kemampuan model-model evaluasi kinerja portofolio standar tidak dapat menjelaskan keberadaan anomali di pasar modal dan urgensi untuk mengembangkan sebuah model penilaian yang baru untuk mengatasi masalah non-zero alpha telah menjadi isu utama dalam topik reksa dana. Pendekatan studi literatur digunakan untuk mengeksplorasi isu-isu terkait evaluasi kinerja reksa dana dan bab ini juga menyajikan beberapa rekomendasi yang dapat dipertimbangkan untuk memperluas diskusi terkait reksa dana.

Kata Kunci: Reksa Dana, Investasi, Penilaian Aset

PENDAHULUAN

Industri reksa dana telah berkembang pesat dalam hal pertumbuhan skala bisnis dalam beberapa dekade terakhir. Selain itu, fakta tersebut juga memicu diskusi terkait evaluasi kinerja reksa dana. Reksa dana secara formal dapat didefinisikan sebagai instrumen investasi yang dikumpulkan dan dialokasikan ke dalam portofolio dan dikelola oleh satu atau lebih manajer portofolio. Reksa dana merupakan produk keuangan yang memberikan kemudahan bagi investor yang memiliki waktu terbatas untuk melakukan aktivitas penilaian produk investasi dan sedikit pengetahuan tentang produk keuangan. Produk reksa dana memiliki beberapa potensi pertumbuhan di masa depan. Produk investasi ini dapat dikategorikan dalam berbagai bentuk seperti pasar uang, pendapatan tetap, saham, reksa dana campuran dan ekuitas. Komposisi masing-masing produk tergantung pada fitur produk keuangan, misalnya reksa dana pasar uang merupakan reksa dana yang asetnya seluruhnya dialokasikan pada instrumen pasar uang, seperti obligasi yang jatuh tempo kurang dari satu tahun, deposito, dan Bank Indonesia. Sertifikat (SBI) sedangkan reksa dana ekuitas adalah reksa dana dengan porsi aset yang lebih besar dialokasikan pada ekuitas/saham. Investor yang pada umumnya memiliki preferensi risiko rendah kemungkinan akan memilih reksa dana pasar uang dan produk pendapatan tetap. Namun bagi investor yang memiliki preferensi risiko sedang, mereka akan mencari portofolio yang proporsional sama yang menawarkan return dan risiko yang cukup tinggi. Selain itu, bagi investor yang memiliki preferensi risiko lebih tinggi, diharapkan mengalokasikan uangnya ke dalam portofolio reksa dana ekuitas yang agresif yang menawarkan potensi pengembalian tinggi dan portofolio yang dipilih memiliki beta (risiko) yang lebih besar.

Paradigma yang digunakan dalam berinvestasi adalah paradigma masa depan, oleh karena itu pemilihan produk reksa dana yang tepat merupakan langkah yang sangat penting bagi investor karena berkaitan dengan kepastian masa depan dan peran manajer investasi sebagai 'agen' investor. Kesejahteraan investor dapat dinilai dari kinerja reksa dana saham. Sejauh ini, ada banyak metode dan alat yang dikembangkan oleh akademisi untuk

membantu investor dan manajer investasi seperti indeks Sharpe, Treynor dan Jensen. Namun, pada beberapa literatur sebelumnya dan baru-baru ini disebutkan bahwa model standar evaluasi kinerja portofolio reksa dana masih menyimpan sejumlah persoalan dan pembahasan mengenai hal tersebut masih terus dilakukan. Pada bab ini kami memperkenalkan model evaluasi kinerja reksa dana baik yang standar maupun yang sedang berkembang, serta membahas beberapa isu terkait *asset pricing*.

LATAR BELAKANG

Produk keuangan reksa dana terus mengalami pertumbuhan dan diekspektasikan akan terus berkembang secara eksponensial dari \$84,9 triliun pada tahun 2016 hingga berjumlah \$145,4 triliun pada tahun 2025 secara global (Mateus, Mateus, & Todorovic, 2019). Salah satu negara yang mengalami pertumbuhan aset reksa dana yang signifikan dalam beberapa dekade terakhir adalah Indonesia. Data terakhir yang dipublikasikan Otoritas Jasa Keuangan menunjukkan bahwa per Maret 2020 Total Nilai Aktiva Bersih (NAB) dan Jumlah Saham Beredar yang dikelola oleh Manajer Portofolio di Indonesia masing-masing sebesar Rp477,77 triliun dan 408,56 miliar unit investasi. Dalam tujuh tahun terakhir tren ini selalu menunjukkan peningkatan dan grafik kenaikan NAB dan Jumlah Saham Beredar memiliki bentuk eksponensial. Tren peningkatan reksa dana disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Grafik Reksa Dana Indonesia Sejak Januari 2013- Maret 2020

Sumber: (Otoritas Jasa Keuangan, 2020)

Berdasarkan Gambar 1 di atas, secara sederhana dapat disimpulkan bahwa potensi pertumbuhan reksa dana akan terus berlanjut. Namun demikian, kinerja reksa dana di Indonesia belum mampu secara konsisten melebihi kinerja pasar selama beberapa periode (Jeane & Putu, 2018). Hal ini tentunya menimbulkan pertanyaan karena meskipun pertumbuhan NAB dan Unit Penyertaan Reksa Dana secara agregat, namun kenyataannya belum memberikan keuntungan yang maksimal bagi investor (investor) yang berinvestasi pada produk keuangan ini. Penjelasan tersebut dapat disebabkan oleh investor yang mengabaikan strategi *ex ante*, kinerja manajer investasi yang kurang maksimal dan kesalahan benchmark yang digunakan oleh manajer investasi atau manajer investasi dalam menggunakan model faktor. (Cuthbertson, Nitzsche, & O'Sullivan, 2010). Dari permasalahan tersebut, tentunya membutuhkan solusi yang konkrit baik dari segi akademis maupun praktis. Dari perspektif akademis salah satu upaya untuk mencari solusi adalah pengembangan model standar yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja yang tidak bias. Tujuan pengembangan model

standar ini adalah 1) penetapan harga aset yang lebih akurat dengan memperhitungkan anomali penetapan harga dan 2) pengukuran kinerja dana yang tidak terlalu bias (Mateus et al., 2019). Masalah anomali ini telah menjadi perdebatan panjang hingga saat ini dan dapat ditemukan di banyak karya ilmiah (Harvey, Liu, & Zhu, 2016; Hou, Xue, & Zhang, 2018) dan mayoritas isu-isu yang diangkat adalah mengenai validitas dan reliabilitas model *asset pricing* yang digunakan untuk mengukur kinerja reksa dana. Untuk menilai kinerja reksa dana biasanya para akademisi dan praktisi menggunakan modal dasar CAPM, Model Indeks Tunggal serta model tunggal seperti model *Fama* dan *French* dan model *Carhart*. Variabel-variabel yang sering digunakan dalam model *Fama* dan *French* adalah *excess return*, *size*, *value* sedangkan pada model *Carhart* yang digunakan adalah *excess return*, *size*, *value* dan *momentum*. Beberapa temuan mengenai validitas dan relevansi penggunaan model-model standar tersebut juga memberikan informasi yang beragam. Ada beberapa riset yang mengatakan bahwa model *Fama French* merupakan model terbaik dibandingkan dengan model *Carhart* (Rehnbj, 2016; Rugwiro & Choi, 2019) dan ada juga yang sebaliknya mengatakan bahwa model *Carhart* adalah model terbaik dibandingkan dengan model *Fama* dan *French* (Lai & Lau, 2010; Surono, 2018). Berdasarkan permasalahan tersebut maka pembahasan mengenai evaluasi kinerja reksa dana perlu dibahas pada bab ini.

KAJIAN SINGKAT PADA KINERJA REKSA DANA

Penilaian kinerja reksa dana merupakan salah satu hal terpenting mengenai bagaimana menilai kinerja manajer investasi dalam mengambil keputusan investasi di antara berbagai pilihan investasi yang tersedia dan menentukan komposisi portofolio yang paling ideal di tengah pergerakan pasar modal. Kinerja suatu reksa dana dapat diukur dengan membandingkan satu reksa dana dengan reksa dana lainnya, baik dari kategori yang sama maupun kategori yang berbeda, dan dievaluasi berdasarkan ranking atau rating dan tentunya hasil evaluasi tersebut digunakan untuk menilai kinerja manajer investasi selama periode tertentu atau secara agregat. Dari sudut pandang investor, ranking atau rating

reksa dana sangat penting untuk menilai kemampuan manajer investasi yang mengelola reksa dana. Besaran *return* merupakan isu terpenting bagi investor ketika membuat keputusan investasi pada produk keuangan. Evaluasi investasi juga dapat dilakukan dengan membandingkan biaya peluang investor dan kinerja investasi reksa dana dikatakan berhasil apabila *return* reksa dana lebih besar dari biaya peluang. Hal lain yang terkait dengan evaluasi kinerja reksa dana adalah estimasi risiko. Seorang investor tidak cukup hanya mengetahui besarnya imbal hasil dari reksa dana tetapi perlu juga mempertimbangkan risiko yang muncul ketika berinvestasi pada reksa dana. Ketika seorang investor membutuhkan tingkat pengembalian investasi yang tinggi, maka investor harus siap menanggung risiko tinggi yang sama-*ceteris paribus*. Pada bagian selanjutnya akan dibahas beberapa alat untuk mengukur kinerja reksa dana yang selama ini diterapkan di industri reksa dana.

1. Return dan Risiko

Pengukuran *return* dan risiko merupakan salah satu topik yang masih aktif didiskusikan dan banyak sekali berbagai kontribusi penelitian yang terus diupayakan terutama dalam pengembangan model terbaik yang dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat pengembalian investasi dalam lingkup reksa dana (Carhart, 1997; Huang, Pilbeam, & Pouliot, 2019; Mateus et al., 2019; Sha, 2020; Vidal-García, Vidal, Boubaker, & Uddin, 2016; Wagner & Margaritis, 2017). Pengembangan model ini diharapkan dapat membantu investor dalam mengambil keputusan strategis yang rasional dan berdasarkan informasi yang tersedia dan manajer investasi reksa dana yang pendapatan kompensasinya bergantung pada kinerja dana kelolaan yang dikelolanya. Investor dibantu oleh manajer investasi dalam membuat keputusan investasi yang strategis dan terinformasi melalui penyajian estimasi pengembalian aset masa depan, risiko, korelasi dan alokasi aset yang diharapkan di masa depan yang relevan dengan ketersediaan dana investasi yang dimiliki oleh investor tersebut. Proses evaluasi kinerja portofolio reksa dana akan difokuskan pada perbandingan *return* portofolio - portofolio yang memiliki tingkat risiko yang sama atau berbeda. Agar hasil evaluasi menjadi lebih baik, penting untuk memahami konsep

hubungan *return* dan risiko dengan baik karena kedua hal tersebut merupakan dimensi dasar dalam proses evaluasi kinerja investasi. (Pendaraki & Zopounidis, 2002). Saat kita mengacu pada teori (Markowitz, 1952) disebutkan bahwa investor mengakomodasi kedua dimensi tersebut, *return* dan risiko, sebagai tolok ukur pengambilan keputusan investasi yang optimal di antara berbagai pilihan investasi yang tersedia. Berdasarkan teori ini, evaluasi kinerja reksa dana harus mengakomodasi potensi yang menawarkan diversifikasi risiko di antara berbagai pilihan reksa dana dan memperlakukan reksa dana sebagai portofolio. Kedua dimensi ini akan memberikan kemudahan dalam menentukan posisi berbagai jenis pilihan investasi reksa dana dalam spektrum investasi yang berbeda.

2. Pengukuran Sederhana pada *Return*

Return reksa dana untuk periode tertentu dihitung dengan memasukkan perubahan NAB. Secara spesifik, perubahan yang terjadi pada NAB mengacu pada nilai pasar dari sekuritas yang disimpan dibagi dengan jumlah unit investasi selama periode tertentu. Perhitungan ini mengasumsikan proses investasi kembali semua distribusi pendapatan dan *capital gain* dan kemudian membaginya dengan nilai asli NAB. Pengembalian bulanan reksa dana dapat didefinisikan secara matematis sebagai berikut:

$$R_{pt} = \frac{NAV_t + DIST + NAV_{t-1t}}{NAV_{t-1}}$$

dimana:

R_{pt} = pengembalian bulanan reksa dana di bulan t

NAV_t = NAB yang mencakup reksa dana pada hari perdagangan terakhir bulan lalu

NAV_{t-1t} = NAB mencakup reksa dana pada hari perdagangan terakhir di bulan sebelumnya

$DIST$ = pendapatan dan distribusi pendapatan (modal) yang diperoleh selama periode tersebut

2.1. Pengukuran pada Risiko

Dalam pengambilan keputusan investasi mengenai produk reksa dana, seorang investor tidak hanya melihat seberapa besar return

yang didapatnya tetapi juga mempertimbangkan seberapa besar risiko yang dapat ditoleransi untuk dapat mencapai return yang diinginkan. Konsep risiko ini mengacu pada perbedaan antara hasil aktual dan hasil yang diharapkan. Berdasarkan konsep ini, seorang investor yang mampu menanggung risiko tinggi maka investor dengan sendirinya mengharapkan return yang tinggi sebagai kompensasi atas risiko yang dihadapinya.

a. Simpangan Baku

Variabilitas dalam investasi dalam terminologi absolut diukur dengan menggunakan simpangan baku. Rumusan dalam mengukur simpangan baku reksa dana dapat diukur sebagai berikut:

$$STD = \sqrt{\frac{1}{T} \sum (R_{pt} - \bar{R}_{pt})^2}$$

dimana:

STD = simpangan baku reksa dana di bulan t

R_{pt} = *return* reksa dana dalam jangka waktu tertentu

\bar{R}_{pt} = *return* rata-rata reksa dana pada suatu periode waktu

T = jumlah bulan dalam periode perhitungan saat simpangan baku dihitung

Kelebihan menggunakan standar deviasi sebagai ukuran variabilitas mengacu pada kemampuannya sebagai pembanding antara berbagai alternatif investasi. Meskipun demikian, simpangan baku memiliki beberapa kelemahan yang berkaitan erat dengan asumsi distribusi normal dan hanya melakukan perbandingan pada nilai rata-ratanya saja.

b. Koefisien Beta

Penggunaan beta sebagai acuan untuk mengukur risiko pada dasarnya mengambil konsep *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) dan model ini menggunakan beta sebagai unit untuk menghitung risiko. Koefisien beta (β) adalah ukuran risiko yang terkait dengan risiko modal. Koefisien kemiringan dalam formulasi regresi pengembalian portofolio dievaluasi terhadap pengembalian yang diprosikan sebagai portofolio pasar. Beta

ini disebut risiko sistematis dan model penetapan harga aset menyiratkan koefisien beta ini sebagai hal penting dalam menentukan harga aset berisiko. Koefisien beta didefinisikan sebagai berikut

$$\beta = \text{cov}(R_{pt}, R_{Mt}) / \text{var}(R_{Mt})$$

dimana:

$\text{cov}(R_{pt}, R_{Mt})$ = kovariansi pengembalian bulanan reksa dana dengan portofolio pasar

$\text{var}(R_{Mt})$ = varians dari pengembalian portofolio pasar

Metode ini menggunakan nilai koefisien beta dalam menentukan risiko reksa dana. Jika koefisien $\beta > 1$, maka reksa dana yang diukur merupakan reksa dana agresif yang dapat memberikan potensi return yang lebih besar pada saat pasar naik, namun juga berpotensi memberikan kerugian yang lebih besar pada saat pasar mengalami penurunan. Jika $\beta < 1$, maka reksa dana yang dimiliki merupakan reksa dana defensif, dimana reksa dana tersebut menawarkan risiko yang lebih kecil dan perubahan tingkat return yang lebih kecil saat terjadi perubahan pasar.

2.2. Pengukuran Kinerja yang Disesuaikan dengan Risiko

Perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan derajat risiko yang dimasukkan ke dalam portofolio reksa dana memberikan peluang bagi peneliti dan praktisi untuk dapat menggunakan pengukuran yang tepat dari portofolio reksa dana di beberapa referensi internasional metode kinerja yang disesuaikan dengan risiko yang telah berkembang dengan mengacu pada penghitungan *return* per unit risiko. atau menghitung pengembalian diferensial.

2.2.1. Pengukuran Kinerja berdasarkan *Return* Per Unit Risiko

Pengukuran kinerja reksa dana yang mengacu pada *return* per unit of risiko berkaitan dengan *return* reksa dana yang tergabung dalam risiko yang mengikutinya selama periode tertentu. Dalam beberapa pustaka internasional terdapat dua jenis alat ukur yang biasa digunakan yaitu Indeks Sharpe (1966) dan Indeks Treynor (1965). Kedua ukuran ini

digunakan untuk mengukur tingkat pengembalian reksa dana per unit risiko.

a. Indeks Sharpe

Indeks Sharpe atau rasio *reward-to-variability* sangat berguna untuk mengukur kinerja reksa dana. Rumus ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

$$\text{Sharpe Index} = \frac{R_p - R_f}{\sigma_p}$$

Dimana:

R_p = return tahunan reksa dana

R_f =return tahunan aset bebas risiko

σ_p =simpangan baku reksa dana (risiko total reksa dana)

Selanjutnya, indeks Sharpe dapat didefinisikan sebagai perbedaan antara pengembalian reksa dana tahunan dan suku bunga murni terhadap deviasi standar pengembalian reksa dana tahunan. Dengan kata lain, pembilang pada rumus menunjukkan imbalan yang diberikan kepada investor yang menanggung risiko berinvestasi di reksa dana sedangkan pembagi dalam rumus ini menjelaskan besarnya risiko yang sebenarnya ditanggung oleh investor yang memiliki reksa dana. Selain itu, indeks Sharpe juga mewakili ukuran kinerja reksa dana yang relevan bagi investor yang tidak melakukan diversifikasi aset dan fokus pada total risiko yang ditanggungnya saat mengevaluasi kinerja reksa dana. Rumus indeks Sharpe mencerminkan perbedaan hasil untuk setiap reksa dana dan tingkat diversifikasi reksa dana.

b. Indeks Treynor

Formulasi matematika pada indeks Treynor ini adalah sebagai berikut:

$$\text{Treynor Index} = \frac{R_p - R_f}{\beta_p}$$

dimana:

R_p = return tahunan reksa dana

R_f = return tahunan aset bebas risiko

β_p = risiko sistematis reksa dana

Indeks Treynor dihitung dengan mengganti volatilitas variabilitas (simpangan baku) yang terdapat dalam indeks Sharpe. Oleh karena itu, indeks Treynor pada dasarnya adalah indeks yang sama dengan indeks Sharpe, namun dalam indeks Treynor kinerja reksa dana diukur dengan membandingkan selisih pengembalian reksa dana dengan premi risiko per unit sistematis (β_p) dan tidak menggunakan risiko total (σ_p).

Indeks Sharpe dan indeks Treynor adalah rumus yang pada dasarnya menunjukkan sejauh mana dana yang dikelola per unit yang dikelola oleh manajer investasi menghasilkan pengembalian dengan risiko yang ada. Untuk membandingkan kinerja satu reksa dana dengan reksa dana lainnya dengan kedua indeks tersebut maka dilakukan pemeringkatan dan reksa dana yang baik merupakan reksa dana yang selalu berada pada posisi rangking tertinggi. Evaluasi kinerja reksa dana yang menggunakan kedua indeks tersebut memiliki kelemahan yaitu tidak dapat menunjukkan persentase overbalance pada reksa dana dalam portofolio pasif. Selain itu, kedua indeks tersebut memiliki kendala dalam mendefinisikan risiko dan memerlukan pengendalian yang memadai terhadap berbagai tingkat risiko antar portofolio reksa dana.

2.2.2 Pengukuran Kinerja berdasarkan Pengembalian Diferensial Terdapat alternatif pengukuran berdasarkan koefisien nol dan mampu menjawab pertanyaan “berapa *return* yang dihasilkan reksa dana apabila diketahui *return* harapan dan risiko sistematis?”. Pengukuran alternatif yang mengakomodasi peran efek risiko dalam portofolio Jensen Alpha (1968). Pengukuran jensen alpha menggunakan intersep yang dihasilkan dari regresi *time series data excess return* reksa dana sebagai *benchmark*

terhadap data excess return lainnya (biasanya menggunakan indeks pasar). Dengan kata lain, indeks Jensen mengukur rata-rata kinerja reksa dana dengan menggunakan *Capital Asset Pricing Model* (CAPM). Jika indeks Sharpe dan Treynor mengasumsikan investor terdiversifikasi dengan baik yang tentu saja hanya mengandalkan risiko sistematis saat mengevaluasi kinerja reksa dana. Model Regresi Jensen Alpha dapat diuraikan sebagai berikut:

$$\text{Model Jensen: } (R_{pt} - R_{ft}) = \alpha_p + \beta_p(R_{mt} - R_{ft}) + \varepsilon_p$$

dimana:

R_{pt} = return tahunan reksa dana

R_{ft} = return tahunan aset bebas risiko

R_{mt} = return tahunan portofolio pasar

α_p = proksi Jensen's Alpha

β_p = parameter estimasi risiko

ε_p = *error term* (mengasumsikan model terdistribusi secara normal sehingga $E(\varepsilon_p) = 0$)

Berdasarkan rumus tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan berdasarkan nilai signifikansi statistik yang dihasilkan dari model estimasi tersebut. Jensen Alpha adalah pengukuran kemampuan seleksi keamanan. Tepatnya, koefisien α_p idealnya menghasilkan nilai positif jika manajer investasi memiliki kemampuan meramalkan dan sebaliknya jika manajer investasi memiliki skill yang buruk maka nilai alpha yang dihasilkan bernilai nol. Selain itu, jika model ini menghasilkan nilai α_p negatif, maka manajer investasi memiliki kemampuan peramalan yang buruk. Intinya, berdasarkan model ini kelayakan model ini dapat digunakan jika koefisien model memberikan hasil yang signifikan secara statistik.

2.2.3. Pengukuran Modigliani

Ketiga pengukuran yang dibahas sebelumnya adalah pengukuran yang biasa digunakan dalam pendekatan pengembalian yang disesuaikan dengan risiko, tetapi tidak semua investor terbiasa dengan analisis regresi dan teori keuangan modern dan mereka juga kurang memahami hasil yang disajikan. Untuk alasan ini,

Modigliani & Modigliani (1997) mengusulkan alternatif pengukuran model sesuai risiko (*risk-adjusted*) agar investor mudah memahaminya. Pengukuran ini dapat didefinisikan sebagai berikut:

$$\text{Pengukuran Modigliani: } R_p / \sigma_p \times \sigma_I$$

dimana:

R_p = *excess return* rata-rata reksa dana

σ_p = simpangan baku *excess return* pada reksa dana

σ_I = simpangan baku *excess return* pada indeks pasar

Reksa dana yang memiliki koefisien pengukuran Modigliani tertinggi merupakan reksa dana yang menghasilkan *return* tertinggi pada setiap tingkat risikonya. Berdasarkan pengukuran tersebut setiap portofolio disesuaikan dengan tingkat risiko yang tidak dapat memiliki tolak ukur yang dapat dikelola lagi kemudian menilai kinerja dari portofolio ekuivalen risiko dan membandingkan portofolio yang ada pada skala yang sama. Portofolio yang telah diberi peringkat oleh pengukuran ini menghasilkan skor yang dinyatakan dalam poin dasar. Kerugian dari pengukuran ini adalah terbatasnya penggunaan praktis bagi investor yang tidak dapat menggunakan leverage untuk berinvestasi di reksa dana.

2.2.4 Fama-French Three Factor Model Alpha

Fama & French (1992) mengusulkan *three factor model alpha* untuk mengevaluasi kinerja reksa dana yang dikembangkan dari model CAPM. Berdasarkan model ini, *return* harapan sekuritas bergantung pada sensitivitas *return* sekuritas terhadap *return* pasar dan *return* pada dua portofolio yang dimaksudkan sebagai bagian tambahan dari faktor risiko. Model ini menangkap banyak *spread* di penampang rata-rata pengembalian portofolio yang dibentuk dari ukuran, ekuitas buku-ke-pasar, dan variabel lain seperti laba terhadap harga, arus kas menjadi laba dan pengembalian masa lalu jangka panjang, yang mana menyebabkan masalah dengan model CAPM. Model *three factor model alpha* dapat didefinisikan dalam bentuk regresi berikut:

$$(R_{pt} - R_{ft}) = \alpha_p + \beta_{p1}(R_{mt} - R_{ft}) + \beta_{p2}HML_t + \beta_pSMB_t + \varepsilon_p$$

dimana

- R_{pt} = *return* tahunan reksa dana
 R_{ft} = *return* tahunan aset bebas risiko
 R_{mt} = *return* tahunan portofolio pasar
 HML_t = *return* bulanan yang diperoleh dari selisih antara pengembalian portofolio dengan nilai *Book-to-Market* tertinggi dan pengembalian portofolio dengan nilai *Book-to-Market* terendah di bulan t (*Fama-French book-to-market factor return*)
 SMB_t = *return* bulanan diperoleh dari selisih *return* portofolio dengan nilai nilai tertinggi dan *return* portofolio dengan nilai ukuran terendah pada bulan t (*Fama-French size factor return*)

2.3. Stock Selection dan Market Timing

Ada topik yang menarik di bidang keuangan untuk dibahas terkait kinerja reksa dana adalah evaluasi kinerja investasi manajer investasi. Topik ini terus menjadi pembahasan yang terus diperbincangkan karena berkaitan dengan peran informasi bagi investor dalam pengalokasian dana investasi yang lebih efisien. Selanjutnya peneliti dapat menggunakan informasi tersebut untuk dapat membuat peramalan yang unggul dan dapat mengajukan temuan baru yang dapat menyangkal teori hipotesis pasar efisien. Berdasarkan opini Fama (1972), Keterampilan peramalan seorang manajer investasi berbeda dan unik dalam meramalkan kondisi mikro dan makro. Keterampilan peramalan yang dimiliki oleh manajer investasi mengacu pada pergerakan harga saham terhadap saham secara umum (analisis keamanan) dan pergerakan harga indeks pasar saham ke efek pendapatan tetap (*market timing*). Pengukuran Jensen tidak membedakan antara *market timing* dan kemampuan memilih saham berdasarkan kinerja yang unggul. Dalam dua bab berikutnya, dua pengukuran tradisional akan dibahas yaitu pengujian waktu pasar dan keterampilan selektivitas seorang manajer investasi. Pengukuran ini akan menampilkan model waktu pasar klasik yang diusulkan oleh

(Treynor & Mazuy, 1966) dan model alternatif *market timing* yang diusulkan oleh Henriksson & Merton (1981) dan Henriksson (1984).

2.3.1. Model Treynor dan Mazuy

Model Treynor dan Mazuy mengukur waktu pasar dan kemampuan pemilihan keamanan. Treynor dan Mazuy mengembangkan model ini dengan menggunakan *line plotting* tingkat pengembalian dana kelolaan dibandingkan dengan tingkat pengembalian rata-rata pasar yang digunakan sebagai patokan. Garis singgung dari sudut garis kemiringan dapat menjadi ciri sensitivitas dana kelolaan yang diuji dengan fluktuasi pasar. Mereka mempertanyakan apakah seorang manajer investasi mampu memprediksi *return* pasar, ia akan memiliki proporsi yang lebih besar di pasar jika *return* pasar lebih besar dan memiliki proporsi lebih kecil ketika *return* pasar kecil. Berdasarkan pengukuran tersebut, pengembalian portofolio merupakan fungsi non-linier dari pengembalian pasar. Treynor dan Mazuy menambahkan istilah kuadrat dalam persamaan Jensen untuk menguji keterampilan waktu pasar.

$$\text{Treynor and Mazuy Model: } (R_{pt} - R_{ft}) = \alpha_p + \beta_{p1}(R_{mt} - R_{ft}) + \gamma_p(R_{mt} - R_{ft})^2 + \varepsilon_p$$

dimana:

R_{pt} = *return* tahunan reksa dana

R_{ft} = *return* tahunan aset bebas risiko

R_{mt} = *return* tahunan portofolio pasar

α_p = variabel intersep (perkiraan parameter kinerja selektivitas)

β_p = parameter estimasi risiko

γ_p = koefisien kemiringan kedua (perkiraan parameter kinerja waktu pasar)

ε_p = *error term* (mengasumsikan model terdistribusi secara normal sehingga $E(\varepsilon_p) = 0$)

Evaluasi kinerja portofolio yang dikelola oleh manajer investasi menggunakan dua parameter estimasi yaitu α_p dan γ_p . Lebih tepatnya, parameter α_p menggambarkan kemampuan pemilihan

saham manajer investasi, parameter β_p menggambarkan risiko sistematis reksa dana dan γ_p parameter menggambarkan kemampuan market-timing manajer investasi. Nilai positif yang dihasilkan dari parameter ini menjelaskan kemampuan manajer investasi yang memenuhi syarat, sedangkan hasil negatif yang dihasilkan dari parameter ini menjelaskan ketidakmampuan manajer investasi dalam mengelola portofolio investasinya. Jika nilai yang dihasilkan dari model ini mendekati nol atau bahkan nol, hal tersebut menunjukkan bahwa manajer investasi sama sekali tidak memiliki kemampuan peramalan.

2.4.2 Model Henriksson dan Merton

Model lain yang dapat digunakan untuk mengevaluasi selektivitas dan kemampuan waktu manajer investasi adalah model Henriksson dan Merton. Rumus model ini adalah sebagai berikut:

Model Henriksson dan Merton:

$$(R_{pt} - R_{ft}) = \alpha_p + \beta_{p1}(R_{mt} - R_{ft}) + \gamma_p Z_{mt} + \varepsilon_p$$

dimana

$$Z_{mt} = \max [0, (R_{mt} - R_{ft})].$$

Sama seperti model Treynor dan Mazuy, parameter α_p menunjukkan kemampuan pemilihan saham sedangkan parameter γ_p menunjukkan kemampuan *market-timing* manajer investasi. Nilai positif menunjukkan adanya kemampuan peramalan yang baik. Nilai negatif menunjukkan manajer investasi tidak dapat memprediksi nilai pasar sedangkan nilai nol menunjukkan bahwa manajer investasi tidak memiliki kemampuan meramalkan sama sekali. Berdasarkan model ini seorang manajer investasi mencoba untuk memprediksi kapan pengembalian portofolio pasar melebihi tingkat bebas risiko. Dalam hal ini manajer investasi akan menyeimbangkan kembali portofolio investasinya menjadi portofolio yang memiliki beta tinggi ketika kondisi pasar membaik dan akan menyesuaikan portofolio investasinya (*rebalancing*) menjadi portofolio yang memiliki beta rendah ketika kondisi pasar sedang lesu (*downtrend*). Rumus ini menyajikan tes parametrik dan tes

nonparametrik untuk mendeteksi kemampuan *market timing*. Uji parametrik memerlukan asumsi baik dari CAPM atau struktur pengembalian multifaktor. Dalam hal ini dan jika didasarkan pada hasil yang dapat diamati, tes ini memungkinkan identifikasi kontribusi yang terpisah dari kemampuan penentuan waktu pasar dan perkiraan mikro. Namun, pengujian non-parametrik membutuhkan pengetahuan prakiraan nyata atau proksi yang baik untuk prakiraan tersebut.

2.5. Kelemahan – Kelemahan dalam Pengukuran Kinerja yang Disesuaikan dengan Risiko

Literatur empiris yang sampai saat ini membahas tentang evaluasi pengukuran kinerja sebagian besar portofolio reksa dana yang berfokus pada Treynor Index (1965), Sharpe Index (1966), Jensen Performance Index (1968), Treynor-Mazuy Model (1966), Henriksson- Model Merton (1981), CAPM, dan model pengoptimalan lainnya. Meskipun penggunaan ukuran kinerja yang disesuaikan dengan risiko telah banyak digunakan dalam menilai kinerja portofolio investasi, beberapa peneliti mencatat bahwa ada beberapa keterbatasan dalam penerapan model ini. Beberapa kelemahannya adalah sebagai berikut:

- a. Penggunaan variabel proksi yang berasal dari portofolio pasar teoritis yang dapat dikritik karena tidak memadai. Semua pengukuran kinerja yang disesuaikan dengan risiko selain rasio Sharpe menggunakan variabel proksi yang menggunakan pendekatan portofolio pasar teoretis. Portofolio pasar mencakup semua aset yang dapat diuji dari perspektif ekonomi. Jelas bahwa asumsi penggunaan portofolio ini bersifat teoritis dan pemahaman konsep ini hanya sebatas di permukaan saja. Oleh karena itu, penggunaan variabel proksi ini dapat dikritik karena tidak memadai.
- b. Perlu waktu yang tidak sebentar dan lama untuk mengevaluasi kinerja manajer investasi. Harus dicek apakah kinerja manajer investasi itu karena kemampuannya atau karena kekurangan dan kejadian biasa. Diharapkan pada kasus pertama hasil yang baik akan berlanjut di masa depan, sedangkan pada kasus kedua tidak. Hal yang benar untuk dilakukan dalam evaluasi manajer investasi melalui pengukuran kinerja yang disesuaikan dengan risiko yang tidak dapat membedakan

- karakteristik tersebut di atas harus diteliti dalam jangka waktu yang lama.
- c. Penerimaan asumsi pinjaman dan pemberian pinjaman dengan tingkat bunga yang sama. Asumsi ini terkait dengan asumsi sebelumnya yang mengarah pada diskriminasi terhadap portofolio konservatif dan kerugian agresif.
 - d. Validitas CAPM. Pengukuran kinerja yang menggunakan koefisien beta (rasio Jensen dan Treynor) didasarkan pada validitas CAPM yang dalam banyak kasus telah dikritik. Alasan utama hal ini terjadi mengacu pada fakta bahwa beberapa pendekatan lain seperti teori harga arbitrase dapat digunakan.
 - e. Konsistensi kinerja manajer investasi dari waktu ke waktu. Analisis sifat dan definisi risiko dalam pemilihan dan pengelolaan portofolio menunjukkan bahwa risiko bersifat multidimensi dan dipengaruhi oleh rangkaian data pasar keuangan dan pasar saham, kualitatif kriteria dan faktor makroekonomi yang mempengaruhi proses pasar modal. Banyak model yang digunakan di masa lalu didasarkan pada pendekatan unidimensi yang tidak sesuai dengan sifat risiko multidimensi.

ISU -ISU DAN STUDI – STUDI TERKINI

Pada bagian ini, kita akan membahas beberapa isu dan kajian yang berkembang selama satu dekade terakhir terkait dengan topik evaluasi kinerja reksa dana dan juga akan membahas topik-topik lain yang terus dibahas di bidang investasi.

- a. *Penyempurnaan Model Faktor Standar: Masalah Saat Ini Mengenai Anomali dan Faktor Tambahan yang 'Hilang'*
Sampai saat ini masih banyak anomali yang tidak dapat ditangkap oleh model penetapan harga standar baik model tiga faktor maupun model empat faktor dalam berbagai literatur yang berkembang. Bagian ini akan menyajikan ringkasan singkat dari beberapa anomali utama yang saat ini sedang diteliti dan merupakan alasan utama untuk penelitian tentang perluasan dan pengembangan model standar *asset pricing*. (Ang, Hodrick, Xing, & Zhang, 2006) menjelaskan bahwa model penetapan harga aset tiga faktor dasar tidak mencakup

pengembalian rata-rata rendah yang diperoleh dari saham dengan eksposur tinggi terhadap risiko volatilitas sistematis atau untuk saham yang menghasilkan pengembalian rendah dari flat dengan volatilitas *idiosyncratic* yang tinggi. (Titman, Wei, & Xie, 2016) kemudian menunjukkan secara lebih rinci bahwa ada hubungan negatif yang *abnormal* antara investasi modal dan pengembalian. Sebagai tambahan, (Avramov, Chordia, Jostova, & Philipov, 2009) dan (Griffin & Lemmon, 2002) mengatakan bahwa ada hubungan *cross-sectional* negatif antara risiko kredit dan pengembalian saham di masa depan. (Li, 2011) kemudian menyoroti teka-teki hubungan positif antara relasi R&D dan *return* serta relasi faktor keuangan dan *return*.

Selanjutnya, terdapat beberapa anomali yang telah dibahas seperti hubungan *return* positif antara *momentum return* dan *earnings surprise*, penerbitan saham baru dan pertumbuhan aset serta berbagai perdebatan mengenai ketidakmampuan model tiga faktor untuk menjelaskan adanya anomali tersebut. (Avramov, Chordia, Jostova, & Philipov, 2013; Chen, Novy-Marx, & Zhang, 2011; Cooper, Huseyin, & Schill, 2008; Daniel & Titman, 2006; Gray & Johnson, 2011; Harvey *et al*, 2016; Hou *et al*, 2018). Anomali lain yang masih belum dapat dijelaskan oleh model *asset pricing* standar adalah faktor investasi dan pertumbuhan investasi (Cooper *et al*, 2008) *return on assets* (Balakrishnan, Bartov, & Faurel, 2010), pertumbuhan persediaan (Belo & Lin, 2012), *leverage* operasi (Chen *et al*, 2011), *beta* pasar (Frazzini & Pedersen, 2014), laba kotor (Novy-Marx, 2013) and lainnya. Penjelasan yang lebih komprehensif tentang anomali yang terkait dengan model faktor standar dapat ditemukan di artikel Hou, Xue, & Zhang (2015).

Dari sejumlah artikel - artikel yang sebelumnya membahas anomali yang tidak dapat diselesaikan dengan model standar telah membawa kita pada munculnya beberapa penelitian yang mencoba untuk menyelesaikan permasalahan tersebut dengan menggunakan penambahan variabel baru pada model faktor standar. Chen *et al* (2011) menyoroti peran investasi dalam menjelaskan penampang pengembalian dan mengusulkan

model tiga faktor baru yang mengakomodasi faktor pasar, investasi dan faktor profitabilitas (laba atas aset). Selanjutnya, Novy-Marx (2013) berpendapat bahwa profitabilitas bruto mampu menjelaskan anomali - anomali yang berhubungan dengan anomali yang berkaitan dengan laba. Literatur ini juga merekomendasikan penggabungan model empat faktor Carhart menggunakan nilai pasar dan nilai yang disesuaikan dengan industri (*industry adjusted*), momentum dan faktor profitabilitas. Kedua studi ini telah mendorong salah satu penulisan artikel terbaru yang paling menonjol dan telah memberikan kontribusi besar dalam literatur model penetapan harga aset yaitu Fama & French (2015) model lima faktor dimana model ini merupakan perluasan dari model tiga faktor standar dengan menambahkan dua faktor baru yaitu investasi dan profitabilitas. Walaupun model lima faktor merupakan salah satu model temuan terdepan saat ini, namun model ini tidak lepas dari kritik dan permasalahan mendasar yaitu model ini belum mampu menjelaskan adanya anomali akrual (Ball, Gerakos, Linnainmaa, & Nikolaev, 2016; Simlai, 2016). Pada model ini juga terdapat kelemahan lain yaitu ketidakmampuannya mengakomodasi model *momentum* dan hal inilah yang menjadi sorotan Blitz, Hanauer, Vidojevic, & Van Vliet, (2018) yang menyampaikan kritik rinci terhadap model ini dan menekankan bahwa meskipun model ini cenderung menjadi tolok ukur baru dalam studi penetapan harga aset, namun model ini belum dapat mengarah pada konsensus dalam studi penetapan harga aset.

b. Meningkatkan Pengukuran Kinerja: Menghadapi Isu Non-Zero Benchmark Alpha

Semua model *augmented* yang dibahas di paragraf sebelumnya menawarkan perluasan dari model standar Fama dan French atau Carhart. Namun, Cremers (2013) memberikan bukti yang menunjukkan bahwa model faktor standar mengalami bias dan mempertanyakan sifat sewenang-wenang metode konstruksi faktor Fama-French. Cremers (2013) menjelaskan bahwa faktor ukuran memberikan bobot yang tidak proporsional untuk menilai saham, sehingga hal ini

mengarah pada korelasi positif dalam beta SMB dan HML dari portofolio yang disusun berdasarkan *cap-weighted*.

Demikian pula, faktor nilai memberikan bobot yang tidak proporsional untuk saham-saham berkapitalisasi kecil, oleh karena itu, hal itu membesar-besarkan pengembalian faktor SMB. Secara keseluruhan, hal ini menghasilkan *underweighting* saham bernilai kecil dalam tolok ukur untuk portofolio kapitalisasi besar dan kelebihan bobot saham bernilai kecil dalam tolok ukur untuk portofolio kapitalisasi kecil. Maka dari itu, ini mengarah pada koefisien alfa positif untuk saham besar dan alfa negatif untuk saham kecil. Studi tersebut menjelaskan bahwa bias tersebut dalam konstruksi portofolio memanifestasikan dirinya melalui kehadiran alfa bukan nol dalam indeks patokan pasif. Oleh karenanya, jika patokan pasif menghasilkan alfa Fama & French-Carhart yang positif dan signifikan, dana yang diklaim sebagai dana aktif dapat menghasilkan alfa yang signifikan hanya dengan mereplikasi indeks tersebut. Atau, kinerja reksa dana dapat diabaikan pada periode ketika indeks patokan yang dilaporkan sendiri menghasilkan alfa negatif.

Untuk membuat model yang menghilangkan alfa dalam indeks pasif, Cremers (2013) mengusulkan desain ulang faktor-faktor yang digunakan dalam evaluasi kinerja reksa dana ekuitas AS dalam tiga aspek: 1) mengubah portofolio pasar untuk memasukkan ekuitas AS saja; 2) mengganti bobot yang sama dengan nilai bobot faktor SMB dan HML; 3) Cremers (2013) menguraikan faktor HML menjadi nilai premium untuk saham besar, menengah dan kecil secara terpisah; Selanjutnya, mereka memperkenalkan faktor ukuran yang menyerupai kategori ukuran yang lebih mirip yang digunakan dalam industri: topi menengah dikurangi topi besar dan topi kecil dikurangi pengembalian topi tengah, sehingga menciptakan beberapa pembesaran model Carhart. Hanya menggunakan pengembalian dari pasar AS mengurangi alfa dari indeks S&P 500 dari 0,82% menjadi 0,52% (keduanya signifikan pada 1%); pembobotan nilai komponen SMB mengurangi alfa menjadi 0,33% tidak signifikan secara statistik; sembari memperkenalkan augmentasi lebih lanjut, semakin

mengurangi alfa. Penerapan model *asset pricing* yang dimodifikasi dalam konteks kinerja reksa dana tidak menghasilkan alfa yang sangat berbeda dengan model standar Carhart. Namun, memodifikasi model lebih lanjut dan mengganti pengembalian dana berlebih dengan pengembalian dana yang disesuaikan dengan tolok ukur mengubah penyebaran antara dana modal kecil dan besar dari alfa (kapitalisasi besar mengungguli kecil, signifikan pada 1%) menjadi positif (kapitalisasi kecil mengungguli besar, signifikan pada 1%) sebesar 5,07%. Temuan ini menunjukkan bahwa faktor-faktor akuntansi sebagai *benchmark* dapat membalikkan kesimpulan tentang kinerja reksa dana yang dihasilkan oleh model standar Carhart.

Secara keseluruhan, literatur di bagian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor akuntansi dapat menjadi tolok ukur dalam pengukuran kinerja reksa dana. Koefisien alfa yang positif dan signifikan menyiratkan alfa yang disesuaikan dengan tolok ukur yang lebih rendah dibandingkan dengan alfa Carhart dana. Jadi, dana dengan alfa positif signifikan dalam model Carhart, tidak dapat menunjukkan kinerja yang lebih baik atau bahkan alfa negatif saat disesuaikan untuk tolok ukur. Alfa yang lebih negatif dari indeks patokan reksa dana, semakin besar kemungkinan bahwa alfa reksa dana akan kembali dari negatif signifikan dalam model Carhart menjadi positif dalam model yang disesuaikan dengan patokan; menyiratkan bahwa meskipun reksa dana tersebut tidak berkinerja baik dengan parameter risiko Carhart, ia masih berkinerja lebih baik daripada tolok ukurnya pada saat sulit.

SOLUSI DAN ARAH PENELITIAN SELANJUTNYA

Setelah membahas beberapa pembahasan menarik tentang reksa dana, ternyata terdapat dua isu terkini terkait penilaian kinerja reksa dana yaitu isu anomali dan masalah *zero-alpha*. Mengenai masalah anomali, saya menemukan bahwa hal yang menjadi perhatian yang terus dibahas adalah ketidakmampuan model penilaian kinerja portofolio reksa dana untuk menjelaskan anomali yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi nilai dan harga reksa dana. Kemudian, pada

masalah *zero alpha* dari beberapa literatur yang sudah dibahas, ada beberapa hal yang masih menjadi perhatian dan salah satunya berkaitan dengan pencarian benchmark yang paling relevan untuk dapat meminimalisasi nilai koefisien alfa yang idealnya bernilai nol. Ketika kondisi koefisien alpha pada model evaluasi kinerja reksa dana mencapai nol atau nilai signifikansi alpha menerima hipotesis nol, maka model yang dikembangkan mampu menjelaskan informasi yang membentuk harga reksa dana sehingga hasil estimasi tidak bias dan palsu. Kondisi ini menjadi utopia bagi akademisi dan praktisi yang mendukung *Efficient Market Hypothesis* (EMH) dimana setiap harga sekuritas yang diperdagangkan mencerminkan semua informasi yang tersedia dan kemunculan nilai alpha yang konsisten tidak mungkin dilakukan.

Walaupun kondisi seperti itu sangat sulit untuk dicapai bukan berarti kondisi tersebut menghalangi para akademisi untuk mencari metode-metode yang dapat menuju kondisi utopia tersebut meskipun sampai saat ini belum ada konsensus mengenai model penilaian kinerja portofolio yang paling parsimoni. Salah satu saran yang dapat dipertimbangkan oleh para akademisi dalam melakukan riset yang berkaitan dengan hal tersebut adalah menggunakan penelitian yang menggunakan paradigma pengalihan atau penggabungan. Jika selama ini akademisi para akademisi selalu mengandalkan paradigma EMH, maka untuk penelitian selanjutnya para akademisi dapat mencoba menggeser paradigma mereka menuju paradigma sosial dan psikologi atau menggabungkan kedua paradigma tersebut untuk dapat menangkap fenomena yang ada. Cuthbertson, Nitzsche, & O'Sullivan (2016) sudah pernah mencoba menggunakan paradigma keuangan keperilakuan dan mereka mengajukan tiga proposisi yaitu 1) karakteristik dana, 2) karakter / keterampilan manajer dan 3) tata kelola internal dan faktor strategis. Mereka kemudian menjelaskan secara singkat bias perilaku para manajer yang paling kentara dan bias ini dapat mengurangi kinerja perusahaan. Maka dari itu, terdapat pola perilaku tanggung jawab perusahaan pengelola reksa dana untuk menunjukkan tata kelola perusahaan yang baik, memantau perilaku manajer dan melindungi investornya. Walaupun fungsi manajemen risiko

perusahaan sekuritas merupakan sebuah aktivitas operasional yang sangat menarik, masih sangat banyak yang dapat diteliti dalam terutama telaah kritis seputar bias perilaku manajerial. Ary (2019) telah mencoba menambahkan faktor-faktor perilaku dalam model standar tiga faktor dan menemukan bahwa faktor-faktor perilaku yang ditambahkan dalam model standar tiga faktor yang dinyatakan dalam model bersyarat mampu menghasilkan kinerja model yang lebih baik daripada model standar tiga faktor dan mampu mendeteksi adanya *mispricing* yang merupakan anomali yang tidak dapat dijelaskan oleh model standar. Singkatnya, pergeseran atau penggabungan paradigma adalah suatu keharusan yang harus dilakukan oleh para akademisi yang mendedikasikan dirinya di area *asset pricing* dan ilmu keuangan karena belum adanya konsensus mengenai model evaluasi kinerja portofolio yang parsimoni dan pembahasan topik ini tidak akan pernah berakhir apabila hanya mengacu pada satu paradigma ditengah kondisi perekonomian dan bisnis yang semakin dinamis dan kompleks.

KESIMPULAN

Industri reksa dana telah berkembang secara signifikan dalam dekade terakhir dan hal ini tergambarkan dengan jelas dengan angka jumlah grafik NAB dan Total Unit Penyertaan yang tumbuh secara eksponensial yang menunjukkan potensi pertumbuhan yang besar pada instrumen keuangan ini. Di balik potensi pertumbuhan yang sangat besar tersebut, masih terdapat permasalahan dan permasalahan terkait reksa dana baik dari sisi akademis maupun praktis, salah satunya adalah masalah evaluasi kinerja reksa dana. Beberapa literatur yang berkembang telah berkontribusi pada pembuatan alat dan model penetapan harga aset yang dapat digunakan untuk menilai kinerja portofolio investasi. Beberapa alat dan model ini seperti rumus sederhana untuk menghitung *return* reksa dana, *Capital Asset Pricing Model* (CAPM) yang berkontribusi sebagai model fundamental dan dibedakan yang menjelaskan hubungan antara pengembalian dan risiko, Model yang disesuaikan dengan risiko seperti indeks Sharpe, Treynor dan Jensen, berbasis model evaluasi kinerja pada

pengembalian diferensial seperti Treynor-Mazuy, Henriksson dan Merton, Modigliani dan *Fama and French Three Factor*.

Model penilaian kinerja standar ini masih memiliki beberapa permasalahan seperti 1) Penggunaan proksi variabel yang berasal dari portofolio pasar teoritis yang dapat dikritik karena tidak memadai, 2) Evaluasi kinerja manajer investasi untuk jangka waktu yang lama dan tidak pendek, 3) Penerimaan asumsi pinjaman dan pemberian pinjaman dengan tingkat bunga yang sama, 4) Validitas CAPM dan 5) Konsistensi kinerja manajer investasi dari waktu ke waktu. Karena beberapa masalah tersebut telah banyak menimbulkan perdebatan dan pembahasan di bidang asset pricing dan saya mencatat ada dua isu yang berkembang yaitu anomali dan masalah zero-alpha. Intinya terletak pada ketidakmampuan model standar untuk mengevaluasi kinerja portofolio reksa dana dalam menjelaskan anomali yang secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi nilai dan harga reksa dana dan masalah *zero alpha* menekankan pada menemukan tolok ukur yang paling relevan dengan nilai koefisien *zero alpha* yang ideal. Secara keseluruhan, sudah seharusnya para akademisi menggeser atau menggabungkan paradigma karena belum ada konsensus mengenai model evaluasi kinerja portofolio yang paling parsimoni dan pembahasan tentang topik ini tidak akan pernah berakhir jika masih mengacu pada satu paradigma saja mengingat kondisi ekonomi dan bisnis yang semakin dinamis.

DAFTAR PUSTAKA

- Ang, A., Hodrick, R. J., Xing, Y., & Zhang, X. (2006). *The Cross-Section of Volatility*. *LXI*(1), 259–299.
- Ary, W. W. (2019). Sentimen Investor Dan Three-Factor Asset Pricing Model (Studi Empirik Di Bursa Efek Indonesia). *Jurnal Manajemen Dan Keuangan*, *8*(2), 221–237. <https://doi.org/10.33059/jmk.v8i2.1613>
- Avramov, D., Chordia, T., Jostova, G., & Philipov, A. (2009). Credit ratings and the cross-section of stock returns. *Journal of Financial Markets*, *12*(3), 469–499. <https://doi.org/10.1016/j.finmar.2009.01.005>

- Avramov, D., Chordia, T., Jostova, G., & Philipov, A. (2013). Anomalies and financial distress. *Journal of Financial Economics*, *108*(1), 139–159. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.10.005>
- Balakrishnan, K., Bartov, E., & Faurel, L. (2010). Post loss/profit announcement drift. *Journal of Accounting and Economics*, *50*(1), 20–41. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2009.12.002>
- Ball, R., Gerakos, J., Linnainmaa, J. T., & Nikolaev, V. (2016). Accruals, cash flows, and operating profitability in the cross section of stock returns. *Journal of Financial Economics*, *121*(1), 28–45. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2016.03.002>
- Belo, F., & Lin, X. (2012). The inventory growth spread. *Review of Financial Studies*, *25*(1), 278–313. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhr069>
- Blitz, D., Hanauer, M. X., Vidojevic, M., & Van Vliet, P. (2018). Five concerns with the five-factor model. *Journal of Portfolio Management*, *44*(4), 71–78. <https://doi.org/10.3905/jpm.2018.44.4.071>
- Carhart, M. M. (1997). *On Persistence in Mutual Fund Performance*. *52*(1), 57–82.
- Chen, L., Novy-Marx, R., & Zhang, L. (2011). An Alternative Three-Factor Model. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1418117>
- Cooper, M. J., Huseyin, G., & Schill, M. J. (2008). Asset Growth and the Cross-Section of Stock Returns. *The Journal of Finance*, *LXIII*(4), 1609–1651. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.06.005>
- Cremers, M. (2013). Should Benchmark Indices Have Alpha? Revisiting Performance Evaluation. *Critical Finance Review*, *2*(1), 1–48. <https://doi.org/10.1561/104.000000007>
- Cuthbertson, K., Nitzsche, D., & O’Sullivan, N. (2010). Mutual fund performance: Measurement and evidence. *Financial Markets, Institutions and Instruments*, *19*(2), 95–187. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0416.2010.00156.x>

- Cuthbertson, K., Nitzsche, D., & O'Sullivan, N. (2016). A review of behavioural and management effects in mutual fund performance. *International Review of Financial Analysis*, *44*, 162–176. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2016.01.016>
- Daniel, K., & Titman, S. (2006). Market Reactions to Tangible and Intangible Information. *The Journal of Finance*, *LXI*(4), 1605–1643. <https://doi.org/10.3126/bj.v2i1.5704>
- Fama, E. F. (1972). Components of Investment Performance. *The Journal of Finance*, *27*(3), 551–567. <https://doi.org/10.1111/jofi.12742>
- Fama, E. F., & French, K. R. (1992). The cross-section of expected stock returns. *JoF*, *XLVII*(2), 427–466. <https://doi.org/10.2307/2329112>
- Fama, E. F., & French, K. R. (2015). A five-factor asset pricing model. *Journal of Financial Economics*, *116*(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.10.010>
- Frazzini, A., & Pedersen, L. H. (2014). Betting against beta. *Journal of Financial Economics*, *111*(1), 1–25. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.10.005>
- Gray, P., & Johnson, J. (2011). The relationship between asset growth and the cross-section of stock returns. *Journal of Banking and Finance*, *35*(3), 670–680. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2010.06.005>
- Griffin, J. M., & Lemmon, M. L. (2002). Book-to-Market Equity, Distress Risk, and Stock Returns. *THE JOURNAL OF FINANCE*, *LVII*(5), 2317–2336.
- Harvey, C. R., Liu, Y., & Zhu, H. (2016). ... and the Cross-Section of Expected Returns. *Review of Financial Studies*, *29*(1), 5–68. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhv059>
- Henriksson, R. D. (1984). Market Timing and Mutual Fund Performance: An Empirical Investigation. *The Journal of Business*, *57*(1), 73–96. <https://doi.org/10.1086/296505>
- Henriksson, R. D., & Merton, R. C. (1981). On Market Timing and Investment Performance. II. Statistical Procedures for

- Evaluating Forecasting Skills. *The Journal of Business*, 54(4), 513. <https://doi.org/10.1086/296144>
- Hou, K., Xue, C., & Zhang, L. (2015). Digesting anomalies: An investment approach. *Review of Financial Studies*, 28(3), 650–705. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhu068>
- Hou, K., Xue, C., & Zhang, L. (2018). Replicating Anomalies. *The Review of Financial Studies*, (614). <https://doi.org/10.1093/rfs/hhy131>
- Huang, R., Pilbeam, K., & Pouliot, W. (2019). Do actively managed US mutual funds produce positive alpha? *Journal of Economic Behavior and Organization*, (xxxx). <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.03.006>
- Jeane, R. V., & Putu, W. L. (2018). Mutual Fund Performance In Indonesia. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 9(September), 37–51. <https://doi.org/https://doi.org/10.18551/rjoas.2018 - 09.03>
- Jensen, M. C. (1968). Predictive Ability-That. *The Journal of Finance*, 23(2), 389–416.
- Lai, M. M., & Lau, S. H. (2010). Evaluating mutual fund performance in an emerging Asian economy: The Malaysian experience. *Journal of Asian Economics*, 21(4), 378–390. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2010.03.001>
- Li, D. (2011). Financial constraints, R&D investment, and stock returns. *Review of Financial Studies*, 24(9), 2974–3007. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhr043>
- Markowitz, H. (1952). Portfolio Selection. *The Journal of Finance*, 7(1), 77–91. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1952.tb01525.x>
- Mateus, I. B., Mateus, C., & Todorovic, N. (2019). Review of new trends in the literature on factor models and mutual fund performance. *International Review of Financial Analysis*, 63(June 2018), 344–354. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2018.12.012>
- Modigliani, F., & Modigliani, L. (1997). Risk-Adjusted

- Performance. *The Journal of Portfolio Management*, 23(2), 45–54.
- Novy-Marx, R. (2013). The other side of value: The gross profitability premium. *Journal of Financial Economics*, 108(1), 1–28. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2013.01.003>
- Pendaraki, K., & Zopounidis, C. (2002). Evaluating mutual fund performance: An Overview. *New Trends in Banking Management*, 56(5), 1985–2010. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00397>
- Rehnby, N. (2016). Does the Fama-French three-factor model and Carhart four-factor model explain portfolio returns better than CAPM? *Nationalekonomi Examensarbete Civilekonom*. Sweden: Karlstad University.
- Rugwiro, S., & Choi, S. S. B. (2019). Re-examination of Fama–French Models in the Korean Stock Market. *Asia-Pacific Financial Markets*, 26(1), 23–45. <https://doi.org/10.1007/s10690-018-9254-5>
- Sha, Y. (2020). The devil in the style: Mutual fund style drift, performance and common risk factors. *Economic Modelling*, 86(October 2019), 264–273. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.10.004>
- Sharpe, W. F. (1966). Mutual Fund Performance. *The Journal of Business*, 39(1), 119–138.
- Simlai, P. E. (2016). Time-varying risk, mispricing attributes, and the accrual premium. *International Review of Financial Analysis*, 48, 150–161. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2016.09.014>
- Surono, Y. (2018). Model Asset Pricing Yang Berlaku Di Indonesia: Study Kasus Saham Unggulan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 3(2), 146. <https://doi.org/10.33087/jmas.v3i2.52>
- Titman, S., Wei, K. C. J., & Xie, F. (2016). Titman2004.Pdf. *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 39(4), 677–700.

- Treynor, J. L. (1965). How to Rate Management of Investment Funds. *Harvard Business Review*, 43, 63–75.
<https://doi.org/10.1002/9781119196679.ch10>
- Treynor, J. L., & Mazuy, K. K. (1966). Can Mutual Funds Outguess the Market? *Harvard Business Review*, pp. 131–136.
<https://doi.org/10.2469/faj.v56.n3.2356>
- Vidal-García, J., Vidal, M., Boubaker, S., & Uddin, G. S. (2016). The short-term persistence of international mutual fund performance. *Economic Modelling*, 52, 926–938.
<https://doi.org/10.1016/j.econmod.2015.10.031>
- Wagner, M., & Margaritis, D. (2017). All about fun(ds) in emerging markets? The case of equity mutual funds. *Emerging Markets Review*, 33, 62–78.
<https://doi.org/10.1016/j.ememar.2017.08.004>

BIOGRAFI PARA PENULIS



Rika Suprpty, merupakan dosen pada STIE Panca Bhakti Palu. Menempuh pendidikan S1 dan S2 di Universitas Tadulako. Chapter I merupakan rangkaian dari buku *Banking Management 2eds* dan buku ke 3 (tiga) sebagai penulis bersama. Diharapkan dengan terbitnya buku ini dapat memberi pengetahuan tentang Manajemen Perbankan kepada khalayak ramai dan menambah khasanah pustaka di bidang perbankan.



Armanto Witjaksono, hadir di dunia pada tahun 1969 di Kota Bandung, Jawa Barat. Menyelesaikan pendidikan S1 bidang Akuntansi di Universitas Padjadjaran pada tahun 1993. Pada tahun 1996 meraih gelar Magister Manajemen di Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta. Pengalaman profesional berawal kembali di tahun 1997 di 3M, lanjut ke kota Padang pada 1999, dan kembali ke Jakarta di tahun 2000 di industri perbankan hingga pensiun di 31 Desember 2018, termasuk menjadi anggota independen komite audit di sebuah BUMN pada periode 2014 hingga 2017 Peran profesional di perbankan dari *budgetting*, *compliance officer*, akuntansi, audit internal hingga bagian umum. Tentu tidak tanpa menyebutkan bahwa selain di industri, kegiatan lain adalah sebagai *faculty member* di Universitas Bina Nusantara dari tahun 2000 dan dosen tamu akuntansi perbankan pada prodi Akuntansi Universitas Padjadjaran sejak 2008. Aktif pula sebagai nara sumber pada berbagai pelatihan

akuntansi, audit dan risk manajemen. Pada saat buku ini disusun selain aktif sebagai Komite Audit di sebuah lembaga asuransi syariah sejak 2019, konsultan lepas bidang akuntansi dan audit, juga tengah menempuh pendidikan strata tiga di Yogyakarta.



Lucky Nugroho, menempuh Pendidikan S1 Sarjana Ekonomi pada tahun 2001 dari Fakultas Ekonomi pada jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia; S2 Magister Manajemen tahun 2011 dari Universitas Trisakti; S2 Magister Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Syariah dari Universitas Padjadjaran Bandung tahun 2014; S2 Advance Master Microfinance lulus tahun 2015 dari Universite Libre de Bruxelles, Belgia; Post-Graduate dari Erasmus University Rotterdam tahun 2016 dengan konsentrasi Sustainable Local Economics Development. Saat ini penulis adalah staf pengajar pada Universitas Mercu Buana, Jakarta sejak tahun 2015. Selain itu penulis juga sebagai praktisi pada perbankan sejak tahun 2001 s.d saat ini



Ahmad Badawi, berprofesi sebagai praktisi pada PT Bank Syariah Indonesia. Penulis telah berpengalaman di industri perbankan sejak tahun 1995, mulai dari PT Bank Dagang Negara (persero), PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Di tengah kesibukannya penulis juga sebagai tenaga pengajar di Universitas Mercu Buana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Pendidikan Sarjana Ekonomi penulis diselesaikan pada Universitas Sebelas Maret di tahun 1992 dan program Magister Manajemen dari

UMB tahun 2016. Saat ini penulis sedang menyelesaikan pendidikan Doktor Ilmu Manajemen pada Universitas Mercu Buana. Keahlian penulis pada bidang perbankan syariah, manajemen keuangan dan perbankan.



Melly Susanti, merupakan adalah Dosen Universitas Dehasen Bengkulu sejak 2012, dan mengajar di Universitas Terbuka (2018-2019). Penulis lulusan Sarjana Ekonomi dari STIE YKPN-Yogyakarta, Magister Akuntansi dari Universitas Negeri Bengkulu, dan sekarang sedang menempuh Pogram Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Bengkulu. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara dari pasangan Bastoni Mukmin (Alm) dan Nuraini. Istri dari Joniswan, S.Sn., M.I.Kom, ibu dari Dhimas Abimanyu Suhendra dan Qianzy Fitriah Azzahara.



Eugenia Mardanugraha, lahir di Jakarta pada 1975. S1 ditamatkan di Jurusan Statistika Fakultas Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam Institut Pertanian Bogor pada 1997. S2 dan S3 di Program Paskasarjana Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia. S2 ditamatkan pada 2000 dan S3 pada 2005. Sejak 1999 penulis menjadi dosen tetap di Universitas Indonesia. Penulis aktif berorganisasi keilmuan dan menjadi pengurus pada Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) dan Forum Dosen Persaingan Usaha (FDPU). Pada bab dalam buku ini sangat sesuai dengan disertasi penulis. Selain menulis dan melakukan penelitian, penulis juga memiliki hobi bersepeda dan mengoleksi sepeda bersejarah.



William Wendy Ary, Penulis merupakan seorang dosen yang menekuni bidang manajemen keuangan terutama pada bidang pasar modal, keuangan korporasi, dan keuangan keperilakuan di Institut Shanti Bhuana Bengkayang. Selain berprofesi sebagai dosen, penulis juga aktif dalam memberikan edukasi dan bekerja paruh waktu sebagai tutor profesional di lembaga cerdikiawan.com yang merupakan usaha rintisan berasal dari Bandung. Sudah banyak sekali prestasi dan pencapaian yang dicapai seperti menjadi 9th Finalist RBCC PPM Jakarta dan Runner-up Business Case Competition yang diadakan oleh Magister Manajemen Universitas Gadjahmada. Penulis saat ini juga memegang jabatan sebagai Kepala Galeri investasi di Institut Shanti Bhuana.

PERBANKAN

Hasil pemikiran dari Para Dosen
Berbagai Perguruan Tinggi di
Indonesia
(book chapter-second edition)

Rika Suprpty | STIE Panca Bhakti Palu
Armanto Witjaksono | Universitas Bina Nusantara
Lucky Nugroho | Universitas Mercu Buana
Ahmad Badawi | Universitas Mercu Buana
Melly Susanti | Universitas Dehasen
Eugenia Mardanugraha | Universitas Indonesia
William Wendy Ary | Institut Shanti Bhuana

Bab 1: Perspektif Kualitas Pelayanan Nasabah Perbankan
Bab 2: Memikirkan Kembali Efisiensi Bank
Bab 3: Kredit Dan Analisa Kredit
Bab 4: Bank Dan Permasalahannya
Bab 5: Manajemen Hubungan Pelanggan Pada Perbankan
Bab 6: Merger Dan Akuisisi Pada Sektor Perbankan Di Indonesia
Bab 7: Evaluasi Kinerja Reksa Dana: Apa Yang Bisa Kita
Ekspektasikan Di Masa Depan?

Editors

Sumitro, B.A Pramuka & N Lukviarman *Eds*

Business, Management and Accounting

ISBN 978-623-93931-4-4 (PDF)

