BAB II

DESKRIPSI BANK UMUM PEMERINTAH TERDAFTAR DI BEI

2.1. Sejarah Bank Umum Pemerintah

Melalui Surat Keputusan Menteri Keuangan No. 1/M/61 tanggal 6 Januari 1961 yang melarang pengumuman dan penerbitan angka-angka statistik moneter/perbankan, maka antara tahun 1960-1965, Bank Indonesia tidak menerbitkan laporan tahunan, termasuk data statistik mengenai kliring dan perhitungan sentral. Pada 5 Juli 1964, atas dasar pertimbangan politik untuk mempermudah komando di bidang perbankan untuk menunjang Pembangunan Semesta Berencana, selanjutnya pada tahun 1965 pemerintah menetapkan kebijakan untuk mengintegrasikan seluruh bank-bank pemerintah ke dalam satu bank dengan nama Bank Negara Indonesia, prakarsa pengintegrasian bank pemerintah ini berasal dari ide Jusuf Muda Dalam, yang saat itu menjabat sebagai Menteri Bank Sentral/Gubernur Bank Indonesia - yang baru diangkat dari jabatan semula Presiden Direktur BNI - dan disetujui oleh Presiden Soekarno. Ide dasarnya adalah menjadikan perbankan sebagai alat revolusi dengan motto Bank Berdjoang di bawah pimpinan Pemimpin Besar Revolusi. Nama Bank Negara Indonesia (BNI) sebagai bank tunggal, diusulkan oleh Jusuf Muda Dalam sendiri. Hasilnya adalah lahirnya struktur baru Bank Berdjoang ini menjadikan Bank Indonesia menjadi Bank Negara Indonesia Unit I; Bank Koperasi Tani dan Nelayan serta Bank Eksim Indonesia menjadi Bank Negara Indonesia Unit II; Bank Negara Indonesia menjadi Bank Negara Indonesia Unit III; Bank Umum

http://digilib.mercubuana.ac.id/

Negara menjadi Bank Negara Indonesia Unit IV dan Bank Tabungan Negara menjadi Bank Negara Indonesia Unit V.

Akan tetapi tidak semua bank pemerintah berhasil diintegrasikan ke dalam Bank Berdjoang yakni Bank Dagang Negara (BDN) dan Bapindo. Luputnya BDN dari proses pengintegrasian ini terutama karena Presiden Direktur BDN J.D. Massie saat itu menjabat sebagai Menteri Penertiban Bank-bank Swasta Nasional yang tentu mempunyai cukup punya pengaruh untuk berkeberatan atas penyatuan BDN dengan bank-bank lainnya. Massie beralasan bahwa kebijakan ini akan membingungkan koresponden bank di luar negeri untuk penyelesaian L/C ekspor maupun impor karena nama bank yang sama. Sementara, Bapindo tidak terintegrasi ke dalam Bank Berjuang karena bank ini dibawah Dewan Pembangunan yang diketuai Menteri Pertama Urusan Pembangunan dengan anggota-anggota Menteri Keuangan, yang juga Ketua Dewan Pengawas Bapindo, dan Gubernur Bank Indonesia sebagai anggota. Dengan demikian, melalui kedudukannya itu, pengaruh Bapindo cukup kuat untuk menghalangi terintegrasi ke dalam BNI.

Sebagaimana diketahui bahwa Indonesia mengenal dunia perbankan dari bekas penjajahnya, yaitu Belanda. Oleh karena itu, sejarah perbankan pun tidak lepas dari pengaruh negara yang menjajahnya baik untuk bank pemerintah maupun bank swasta nasional. Pada 1958, pemerintah melakukan nasionalisasi bank milik Belanda mulai dengan Nationale Handelsbank (NHB) selanjutnya pada tahun 1959 yang diubah menjadi Bank Umum Negara (BUNEG kemudian menjadi Bank Bumi Daya) selanjutnya pada 1960 secara berturut-turut

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

Escomptobank menjadi Bank Dagang Negara (BDN) dan Nederlandsche Handelsmaatschappij (NHM) menjadi Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) dan kemudian menjadi Bank Expor Impor Indonesia (BEII).

Secara singkat sejarah bank-bank milik pemerintah, yaitu :

1. Bank Sentral. Bank Sentral di Indonesia adalah Bank Indonesia (BI) berdasarkan UU No. 13 Tahun 1968. Kemudian ditegaskan lagi dengan UU No. 23 Tahun 1999. Bank ini sebelumnya berasal dari De Javasche Bank yang di nasionalkan pada tahun 1951.
2. Bank Rakyat Indonesia dan Bank Expor Impor. Bank ini berasal dari De Algemene Volkskrediet Bank, kemudian dilebur setelah menjadi bank tunggal dengan nama Bank Nasional Indonesia (BNI) Unit II yang bergerak di bidang rural dan expor impor (exim), dipisahkan lagi menjadi :
   a. Yang membidangi rural menjadi Bank Rakyat Indonesia dengan UU No. 21 Tahun 1968.
   b. Yang membidangi Exim dengan UU No. 22 Tahun 1968 menjadi Bank Expor Impor Indonesia.
3. Bank Negara Indonesia (BNI '46). Bank ini menjalani BNI Unit III dengan UU No. 17 Tahun 1968 berubah menjadi Bank Negara Indonesia '46.
4. Bank Dagang Negara (BDN). BDN berasal dari Escompto Bank yang di nasionalisasikan dengan PP No. 13 Tahun 1960, namun PP (Peraturan Pemerintah) ini dicabut dengan diganti dengan UU No. 18 Tahun 1968 menjadi Bank Dagang Negara. BDN merupakan satu-satunya Bank Pemerintah yang berada di luar Bank Negara Indonesia Unit.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

5. Bank Bumi Daya (BBD). BBD semula berasal dari Nederlandsch Indische Handelsbank, kemudian menjadi Nationale Handelsbank, selanjutnya bank ini menjadi Bank Negara Indonesia Unit IV dan berdasarkan UU No. 19 Tahun 1968 menjadi Bank Bumi Daya.
6. Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo).
7. Bank Pembangunan Daerah (BPD). Bank ini didirikan di daerah-daerah tingkat I. Dasar hukumnya adalah UU No. 13 Tahun 1962.
8. Bank Tabungan Negara (BTN). BTN berasal dari De Post Paar Bank yang kemudian menjadi Bank Tabungan Pos tahun 1950. Selanjutnya menjadi Bank Negara Indonesia Unit V dan terakhir menjadi Bank Tabungan Negara dengan UU No. 20 Tahun 1968.
9. Bank Mandiri. Bank Mandiri merupakan hasil merger antara Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) dan Bank Expor Impor Indonesia (Bank Exim). Hasil merger keempat bank ini dilaksanakan pada tahun 1999.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2.2. Kegiatan Usaha Bank Umum Pemerintah

Bank Pemerintah atau BUMN atau Persero termasuk kelompok bank devisa yang kegiatan utamanya menghimpun dana masyarakat dalam bentuk giro, deposito dan tabungan baik dalam bentuk rupiah maupun valuta asing serta menyalurkan kembali dananya dalam bentuk pemberian kredit dan melayani transaksi luar negeri. Bank-bank umum dan serta bank-bank pembangunan milik

http://digilib.mercubuana.ac.id/

pemerintah memberikan kredit jangka pendek untuk membiayai modal kerja dan kredit jangka panjang.

Bank umum dapat melakukan kegiatan usaha sebagai berikut (Simorangkir, 2014 ; 216) :

1. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan.
2. Memberikan kredit.
3. Menerbitkan surat pengakuan utang.
4. Membeli, menjual atau menjamin atas risiko sendiri ataupun untuk kepentingan dan atas perintah nasabahnya.
5. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri atau untuk kepentingan nasabah.
6. Menempatkan dana pada bank, meminjam dana dari bank, atau meminjamkan dana kepada pihak lain.
7. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga.
8. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga.
9. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak.
10. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lain dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek.
11. Melakukan kegiatan anjak piutang, usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

12. Menyediakan pembiayaan dan/atau melakukan kegiatan lain berdasarkan prinsip syariah sesuai dengan ketentuan.
13. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh bank sepanjang tidak bertentangan dengan undang-undang tentang perbankan dan peraturan perundang-undangan.
14. Melakukan kegiatan dalam valuta asing sesuai dengan ketentuan.
15. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada bank atau perusahaan lain di bidang keuangan.
16. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan pembiayaan berdasarkan prinsip syariah dengan syarat harus menarik kembali penyertaannya sesuai dengan ketentuan.
17. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan.

2.3. Bank-Bank Umum Pemerintah

Bank milik pemerintah merupakan bank yang akte pendirian maupun modalnya dimiliki oleh pemerintah sehingga seluruh keuntungan bank ini dimiliki oleh pemerintah pula. Jenis-jenis atau contoh bank-bank milik pemerintah dewasa ini antara lain :

1. Bank Negara Indonesia 46 (BNI)

   PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. atau biasa dikenal dengan BNI pertama kali didirikan pada tanggal 5 Juli 1946 sebagai bank pertama yang dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia secara resmi. Debut pertama BNI

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

sejak awal berdirinya dengan mengedarkan ORI (Oeang Republik Indonesia) yang merupakan alat pembayaran pertama yang resmi sejak tanggal 30 Oktober 1946. Hari tersebut sekarang diperingati sebagai Hari Keuangan Nasional, sedangkan hari berdirinya BNI tanggal 5 Juli diperingati sebagai Hari Bank Nasional. Peran BNI sebagai bank sirkulasi atau bank sentral mulai dibatasi oleh Pemerintah seiring dengan penunjukan bank warisan Belanda De Javasche Bank sebagai Bank Sentral sejak tahun 1949. Selanjutnya BNI diberikan hak sebagai bank devisa selain berperan sebagai bank pembangunan dengan memiliki akses transaksi langsung ke luar negeri. Status BNI kemudian berubah menjadi bank komersial milik pemerintah dengan penambahan modal yang dilakukan pada tahun 1955. Hal ini menjadikan pelayanan BNI berjalan semakin baik seiring dengan hadirnya dukungan bagi sektor usaha nasional.

Nama BNI atau Bank Negara Indonesia 1946 yang dipakai sebagai identitas bank secara resmi digunakan sejak akhir tahun 1968. Namun dalam perkembangannya bank ini lebih dikenal sebagai 'BNI 46'. Pada tahun 1988 perusahaan memutuskan untuk merubah nama panggilan menjadi 'Bank BNI' dengan alasan mudah diingat oleh nasabah. Sejak tahun 1992 status hukum Bank BNI berubah menjadi perusahaan terbuka. Hal ini sejalan dengan penggantian nama menjadi PT Bank Negara Indonesia (Persero). Perusahaan tak hanya berhenti sampai disana saja, rencana untuk "*go public*" kemudian dapat terealisasikan dengan melakukan penawaran umum perdana di pasar modal pada tahun 1996. Pada tahun 2012, Pemerintah Indonesia telah

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

memegang saham BNI sebesar 60% dan sisanya 40% dimiliki oleh pemegang saham publik yang datang dari individu, instansi, domestik maupun asing.

2. Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Bank Rakyat Indonesia (BRI) merupakan salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia. Berdiri di Purwokerto, Jawa Tengah pada tanggal 16 Desember 1895 sebagai "*De Poerwokertosche Hulp en Spaarbank der Inlandsche Hoofden*" atau Bank Bantuan dan Simpanan Milik Kaum Priyayi Purwokerto oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja yang berfungsi sebagai lembaga keuangan bagi kaum pribumi.

Disebutkan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 1946 Pasal 1 bahwa BRI sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia sejak era setelah kemerdekaan RI. Kegiatan BRI sempat dihentikan untuk sementara dalam masa-masa mempertahankan kemerdekaan Indonesia. BRI mulai aktif kembali setelah Perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan perubahan nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada saat itu BRI meleburkan diri dan terbentuklah Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) beserta Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM) melalui Peraturan Pemerintah Nomor 41 tahun 1960. Tak lama setelah itu, berdasarkan Penetapan Presiden Nomor 9 tahun 1965, BKTN diintegrasi oleh Bank Indonesia menjadi Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan.

Melalui Penetapan Presiden Nomor 17 tahun 1965 tentang pembentukan bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan Nelayan diintegrasi dengan nama Bank Negara Indonesia

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

unit II bidang Rural, sedangkan NHM berubah menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim). Selanjutnya, bank tersebut dipisahkan sesuai dengan fungsinya masing-masing yakni Bank Ekspor Impor Indonesia dan yang menetapkan tugas BRI sebagai bank umum berdasarkan Undang-Undang Nomor 21 tahun 1968.

Sejak dikeluarkannya Undang-Undang Perbankan Nomor 7 Tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI Nomor 21 tahun 1992 status BRI menjadi perseroan terbatas sejak tanggal 1 Agustus 1992. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia menjual 30% saham BRI sehingga resmi berganti menjadi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang sampai sekarang menjadi bank pilihan nasabah. Sampai sekarang BRI yang didirikan sejak tahun 1895 tetap konsisten memfokuskan pada pelayanan kepada masyarakat kecil, diantaranya dengan memberikan fasilitas kredit kepada golongan pengusaha kecil.

3. Bank Tabungan Negara (BTN)

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk adalah sebuah perseroan terbatas yang bergerak di bidang penyedia jasa perbankan. Bank ini merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara Indonesia yang pertama kali didirikan pada tahun 1987. Saat itu bank ini masih bernama Postspaar Bank yang terletak di Batavia. Selanjutnya Jepang membekukan kegiatan bank tersebut dan mengganti nama menjadi Chokin Kyoku. Pemerintah Indonesia mengambil alih dan mengubah namanya kembali menjadi Bank Tabungan Pos sesuai dengan Undang-Undang Darurat Nomor 9 Tahun 1950. Beberapa tahun berselang tepatnya pada tahun

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

1963, bank ini kembali berganti nama menjadi Bank Tabungan Negara atau biasa dikenal dengan BTN.

Lima tahun setelah itu, bank ini beralih status menjadi bank milik negara melalui Undang-Undang Nomor 20 tahun 1964. Selanjutnya pada tahun 1989 BTN juga telah beroperasi menjadi bank umum dan mulai menerbitkan obligasi. Pada tahun 1992 status hukum BTN berubah menjadi perusahaan perseroan (Persero). Selain itu, dua tahun berselang tepatnya pada tahun 1994, BTN juga memiliki izin sebagai Bank Devisa. Pada tahun 2003 BTN melakukan restrukturisasi perusahaan. Pada tahun 2008 BTN juga yang telah melakukan pendaftaran transaksi Kontrak Investasi Kolektif Efek Beragun Aset (KIK Eba) di Bapepam. Selanjutnya pada tahun 2009, BTN melakukan pencatatan perdana dan listing transaksi di Bursa Efek Indonesia. Pada tanggal 8 Desember 2009, BTN memperoleh pernyataan efektif dari Bapepam-LK untuk melakukan Penawaran Umum Perdana Saham BBTN (IPO) Seri B kepada masyarakat. Saham-saham tersebut dicatatkan BEI pada tanggal 17 Desember 2009.

4. Bank Mandiri

Bank Mandiri didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah yaitu Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Ekspor Impor Indonesia dan Bank Pembangunan Indonesia dilebur menjadi Bank Mandiri, dimana masing-

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

masing bank tersebut memiliki peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia.

Segera setelah merger, Bank Mandiri melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. *Brand* Bank Mandiri diimplementasikan ke semua jaringan dan seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya. Salah satu prestasi Bank Mandiri yang paling signifikan adalah dengan mengganti platform teknologinya secara menyeluruh. Bank Mandiri mewarisi total 9 *core banking system* yang berbeda dari 4 bank pendahulunya. Bank Mandiri segera berinvestasi untuk mengkonsolidasikan sistem-sistem dari platform yang terkuat. Kehadiran Bank Mandiri sebagai Bank Domestik Multispesialis di Indonesia dilakukan dengan menumbuhkan pangsa pasar dominan pada segmen yang difokuskan bank. Selain itu, sebagai bank publik Bank Mandiri juga memiliki visi untuk untuk menjadi bank *blue chip* publik di Asia Tenggara ini akan diukur berdasarkan kapitalisasi pasar.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

2.4. Sumber Daya Bank Umum Pemerintah

1. Bank Negara Indonesia 46 (BNI)

Jumlah pegawai pada akhir tahun 2014 sebanyak 26.536 pegawai atau 98,5% dari target yang menunjukkan bahwa BNI semakin presisi dalam melakukan perencanaan jumlah pegawai.

Dari sisi perancangan kapabilitas pegawai, target jumlah pegawai selalu dikorelasikan dengan pencapaian kinerja bisnis melalui berbagai strategi yaitu :

a. Jumlah pegawai yang terencana.

http://digilib.mercubuana.ac.id/

b. Target produktivitas pegawai yang menantang.

c. Komposisi pegawai yang semakin ideal mendukung bisnis.

d. Normalisasi rekrutmen pegawai.

e. Pengunduran diri pegawai yang terkendali.

Dari sisi pengembangan kapabilitas pegawai, strategi-strategi yang dilakukan adalah :

a. Asesmen kompetensi pegawai yang mendukung posisi strategis.

b. *Individual development plan* dan *learning need analysis* sebagai basis pengembangan kompetensi yang terstruktur dan tepat sasaran.

c. *Leadership development* program untuk *middle management*.

d. Fokus pada 16 *core capabilities*.

e. Sertifikasi, pelatihan *core credit skill* dan program pendidikan eksekutif berkelas internasional.

f. Optimalisasi *digital learning*.

g. Operasionalisasi pelatihan yang terstrandar dan *up to date*.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

Strategi pengelolaan sumber daya manusia akan dilakukan berdasarkan fokus strategi 2015 yaitu :

a. Peningkatan produktivitas pegawai meliputi *development* pegawai, *performance management*, remunerasi dan *career*.

b. Peningkatan *engagement level*.

Strategi pengembangan teknologi informasi BNI meliputi :

a. Infrastruktur

http://digilib.mercubuana.ac.id/

1) Meningkatkan kapasitas jaringan utama *(backbone network)* di Data Center untuk mempercepat lalu lintas data transaksi dan informasi;
2) Menggunakan mesin *switching* yang memiliki kemampuan pemrosesan *(processing capability)* yang lebih cepat serta *faulttolerance* untuk mendukung ketersediaan dan kemampuan sistem *e-channel* BNI;
3) Memastikan kehandalan Rencana Penanggulangan Kondisi Darurat *(Disaster Recovery Plan)*, melalui uji coba operasional menggunakan sistem di DRC *(Disaster Recovery Center)*;
4) Mempersiapkan *Dual Data Center* dengan tingkat kehandalan minimal Tier 3 mengacu pada kriteria lembaga independen *"The Uptime Institute"*.

b. Aplikasi

1) Mengimplementasikan SOA (*Service Oriented Architecture)* dalam rangka mempercepat pengembangan aplikasi *(development turnaround)* dengan konfigurasi HA *(High Availability)* untuk menjaga kehandalan *(reliability)* sistem;
2) Mengimplementasikan sistem GLOBS *(Global Banking System)* untuk mendukung layanan transaksi kiriman uang internasional *(remittance)*, pembiayaan perdagangan luar negeri *(trade finance)* dan transaksi Tresuri;
3) Membangun gudang data perusahaan yang terintegrasi *(Enterprise Data Warehouse)* untuk mendukung Sistem Informasi Manajemen, dan

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

meningkatkan kemampuan pengolahan data *(data analytic)* untuk mendukung pengambilan keputusan *(Decision Support System)*.

c. Sistem Keamanan Teknologi Informasi

1) Meningkatkan pengamanan jaringan *(network protection)*, melalui implementasi IPS/IDS *(Intrusion Prevention System/Intrusion Detection System)* dan *upgrade firewall*;
2) Meningkatkan pengamanan terminal pengguna *(end point protection)* melalui implementasi *End Point Detection and Response Solution tool*;
3) Meningkatkan pengamanan aplikasi *(application protection)* melalui pelaksanaan *penetration testing* dan *vulnerability assessment*;
4) Meningkatkan pengamanan data nasabah melalui implementasi *Database Security and Activity Monitoring Tool* serta meningkatkan sistem enkripsi data;
5) Melakukan pemisahan organisasi *Information Security*, dengan membentuk unit *Information Security Office* yang bertanggung jawab kepada Direktur Risiko Perusahaan.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

Pengembangan dan inovasi teknologi informasi sangat bergantung pada kehandalan sumber daya manusia yang dimilikinya. Oleh sebab itu, pengembangan SDM bidang TI juga menjadi salah satu prioritas dalam pengembangan TI di BNI antara lain melalui :

a. Penerapan sertifikasi profesional TI di berbagai bidang antara lain : Manajemen Proyek, Tata Kelola TI, Pemrograman Aplikasi, Basis Data, Sistem Keamanan TI, Jaringan dan Data Center.

http://digilib.mercubuana.ac.id/

b. *Dual Career Path Management* (CPM) yang memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memilih berkarir di jalur manajerial atau jalur spesialis.

2. Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Pada akhir tahun 2014, jumlah total pekerja BRI adalah 91.364 orang, naik 12,46% dari total 81.238 orang di akhir tahun 2013. Pertambahan jumlah tenaga kerja tersebut sejalan dengan peningkatan aktivitas bisnis dan operasional BRI, yang mencakup peningkatan jumlah unit layanan BRI yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan penambahan pekerja *frontliner* BRI khususnya *Teller* dan *Customer Service* sebagai pekerja kontrak dan tetap BRI. Status pekerja BRI umumnya adalah pekerja tetap (termasuk *Trainee*), sebesar 49.645 orang serta 41.719 pekerja kontrak, dan sebesar 35.725 orang pekerja *outsourcing*.

Strategi di tahun 2015 akan mengacu pada perencanaan dan pemenuhan SDM dengan arah yang mendorong terciptanya komposisi pekerja bisnis dan non bisnis yang ideal sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dalam hal ini pemenuhan SDM BRI akan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja di bidang bisnis yang lebih dominan dibandingkan dengan kebutuhan tenaga kerja non bisnis/pendukung bisnis. Untuk itu, rekrutmen calon-calon pekerja yang potensial senantiasa dikembangkan seefisien mungkin.

Seiring dengan perkembangan bisnis, inovasi teknologi, dan perkembangan unit kerja di Indonesia maupun luar negeri, pemenuhan SDM yang memiliki kompetensi khusus atau spesifik juga menjadi pertimbangan utama.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

Pengembangan kompetensi pekerja secara komprehensif tetap menjadi fokus BRI dalam mempersiapkan pekerja yang berkualitas, berwawasan luas dan berkinerja unggul dalam setiap bidang tugasnya. BRI akan terus meningkatkan sistem pengelolaan SDM berbasis elektronik guna mempermudah pelaksanaan rangkaian kegiatan yang semakin terintegrasi serta meningkatkan efisiensi pengelolaan sumber daya manusia yang berimplikasi terhadap peningkatan produktivitas pekerja BRI.

BRI konsisten untuk mengembangkan berbagai fitur berbasis TI untuk meningkatkan perolehan *feebased income* dari layanan jasa perbankan, sekaligus meningkatkan mutu layanan untuk seluruh nasabah. Selain keragaman fitur di tahun 2014 BRI juga menambah jumlah maupun *area coverage* dari berbagai infrastruktur berbasis TI yang dimilikinya. Program-program yang dilakukan dalam rangka perluasan *access chanel* meliputi :

a. Penambahan 2.500 ATM, 45.268 EDC dan 392 CDM di tahun 2014.
b. Pengembangan fitur-fitur ATM, EDC, *Internet Banking, Mobile Banking, dan Cash Management System* (CMS).
c. *Hybrid banking* untuk melayani pembukaan rekening secara ekspress namun minim interaksi dengan *front liner* BRI.
d. BRI *Internal Token* yang merupakan *soft token* untuk mengakses *Virtual Private Network* BRI, sehingga mempermudah mengakses intranet BRI secara aman meskipun pekerja tidak berada di dalam kantor (*mobile*).

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

e. *Horizontal partitioning* untuk infrastruktur TI untuk kemudahan ekspansi layanan TI dengan duplikasi secara horizontal serta mengurangi risiko kegagalan sistem secara total.

f. Pembangunan jaringan *fiber optic* BRI di wilayah Jakarta untuk memperbesar kapasitas jaringan komunikasi sehingga pada waktu yang akan datang dapat dimanfaatkan untuk berbagai layanan TI, baik untuk internal BRI maupun eksternal.

g. Implementasi BRI Mobile untuk *smartphone* berbasis *Microsoft Windows Phone*.

h. SIM AT yang semula menggunakan SAP menjadi Portal Logistik yang dikembangkan secara *inhouse* menggunakan database MySQL.

3. Bank Tabungan Negara (BTN)

Seiring dengan pertumbuhan aset dan kinerja perseroan, BNI mengalami pertumbuhan jumlah karyawan total (karyawan tetap dan calon karyawan) sebesar 7,00 % atau 571 orang pada tahun 2014. Berdasarkan data per 31 Desember 2014, jumlah karyawan tetap Perseroan mencapai 7.513 orang dan calon karyawan mencapai 1.069 orang.

Sumber Daya Manusia merupakan salah satu unsur kunci tercapainya pertumbuhan usaha yang berkualitas dan terjaminnya kelangsungan usaha perusahaan. Oleh karenanya dalam mengelola dan mengembangkan potensi SDM, perusahaan senantiasa berupaya agar seluruh pekerja mampu berkembang menjadi katalisator bagi tumbuh dan berkembangnya kreativitas pekerja yang lain, sehingga pada akhirnya bersama-sama menciptakan nilai

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

positif bagi seluruh pemangku kepentingan. Tahapan tersebut dapat dicapai melalui pelaksanaan program pengembangan kompetensi individual maupun tim pada seluruh lini SDM, dengan menekankan pentingnya pelaksanaan pelatihan berjenjang dan terstruktur. Tujuan dari pelatihan tersebut adalah agar SDM perusahaan memiliki kemampuan mengenali potensi dan karakter calon nasabah yang berkualitas, mengutamakan pelayanan kepada nasabah namun disaat bersamaan menjunjung tinggi integritas moral dalam melaksanakan tugas. Konsistensi perusahaan dalam merealisasikan program pengembangan SDM melalui sosialisasi budaya perusahaan berdasarkan pada prinsip-prinsip dasar GCG menjadi suatu keharusan bagi segenap jajaran manajemen perusahaan.

Sepanjang tahun 2014, perusahaan banyak melakukan pembenahan di bidang SDM, salah satunya adalah penataan jenjang karier bagi SDM perusahaan. Selama tahun 2014, perusahaan banyak melakukan mutasi, rotasi dan promosi terhadap SDM-nya di semua tingkat jabatan. Hal ini dikarenakan perusahaan ingin memastikan bahwa setiap jabatan diduduki oleh orang yang tepat (*the right man on the right place*). Perusahaan juga memberikan kesempatan yang besar bagi generasi muda yang memiliki kapasitas untuk menduduki jabatan-jabatan strategis. Hal ini merupakan perwujudan dari prinsip memberikan kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan. Selain itu perusahaan juga terus meningkatkan program pelatihan dan pengembangan kepada seluruh karyawannya.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

Teknologi Informasi (TI) bagi perusahaan semakin memegang peranan kunci dalam meraih sasaran perusahaan di bidang bisnis serta sebagai sarana untuk meningkatkan aspek kepatuhan serta penerapan tata kelola perusahaan yang baik. Komitmen perusahaan adalah menciptakan dan mengembangkan aplikasi TI yang berdaya guna dan efisien untuk mendukung layanan prima kepada nasabah agar mereka selalu ingin menggunakan layanan yang disediakan perusahaan. Proses penciptaan nilai tambah melalui IT tentunya harus didukung dengan *human capital* yang kompeten. Peningkatan sistem TI akan terus menjadi bagian tak terpisahkan dari pengembangan *human capital* perusahaan. Dalam rangka menuju *Word Class Company*, perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan kahandalan Teknologi Informasi pada setiap aspek operasional perusahaan, dengan tujuan akhir peningkatan kepuasan pelanggan (*Customer Satisfaction*) serta meningkatkan efektifitas penerapan pengendalian internal sebagai bagian dari pelaksanaan GCG. Perusahaan secara berkesinambungan melakukan *improvement* terhadap sistem yang digunakan untuk meningkatkan aksesibilitas, menjamin keamanan dan kehandalan sistem serta ketersediaan layanan berbasis Teknologi Informasi.

Perusahaan telah menyusun Rencana Strategis Teknologi Informasi & Komunikasi 2013-2015 yang dievaluasi secara berkelanjutan sebagai landasan dalam menentukan strategi dan arah pengembangan TI. Adapun rencana strategis pengembangan TI Perseroan selama kurun waktu 2013-2015 yang telah dikelompokkan berdasarkan tematik dalam rangka mendukung pencapaian Visi TI Perseroan adalah :

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

a. *Zero Downtime* * : Peningkatan *Capacity Planning* IT, Aplikasi *monitoring* IT, Pemenuhan arsitektur HA.

b. *Data Integrity & Confidentiality* : Sistem Manajemen Informasi, Sistem IT Security.

c. *Time to Market & Efficiency* : Tata kelola organisasi, *Core funding* dan *Non core funding, Change Management System* serta mengurangi ketergantungan Vendor IT.

d. E-Channel : Pengembangan *Delivery Channel* (*e-wallet* dan *branchless system*).

e. *Leading Edge Technology* : pengembangan aplikasi inovatif dalam mendukung proses bisnis BTN.

4. Bank Mandiri

Jumlah pegawai Bank Mandiri tahun 2014 sebanyak 34.622 pegawai, meningkat 1,88% dibandingkan tahun 2013 sebanyak 33.982 pegawai. Peningkatan ini terutama disebabkan oleh adanya rekrutmen untuk memenuhi perkembangan bisnis Bank Mandiri.

Pegawai adalah aset yang paling bernilai dalam pencapaian visi Bank Mandiri untuk menjadi yang terbaik di ASEAN. Bank Mandiri terus melakukan penyempurnaan dalam kebijakan *human capital* agar pegawai dapat terus dikembangkan dan dapat membawa Bank Mandiri menjadi perusahaan dengan kinerja terbaik. Kebijakan *human capital* diselaraskan dengan strategi Bank Mandiri yang fokus pada seluruh titik dalam siklus kepegawaian yaitu *employee lifecycle, from hire to retire*. Strategi pengelolaan *human capital*

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

dilaksanakan dengan memperhatikan prinsip kehati-hatian, penerapan manajemen risiko serta praktik *Good Corporate Goveranance*. Strategi disusun dengan memperhatikan *best practice* di dunia dan dikolaborasi dengan inovasi-inovasi dan teknologi yang mendukung.

Dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis, diperlukan organisasi yang efisien, efektif dan mampu bersaing di industri. Untuk itu, pengembangan organisasi difokuskan kepada *review* organisasi secara berkelanjutan dengan melakukan kajian terhadap produktifitas dan efektifitas struktur organisasi, memperbaharui *job competencies, job description* dan *job requirement* serta kebijakan untuk promosi pegawai.

Pertumbuhan bisnis yang sangat cepat harus didukung dengan strategi pemenuhan pegawai yang efektif, tepat dan akurat dengan mengacu pada prinsip "*the right people with potential right fit*". Pemenuhan pegawai Bank Mandiri dilakukan melalui dua jalur, yaitu *internal sourcing* dan *external sourcing*. *Internal sourcing* yaitu dengan membuka kesempatan bagi pegawai tingkat pelaksana untuk menjadi pegawai pimpinan, sedangkan *external sourcing* melalui jalur *fresh graduate* dan *experience hire*, baik untuk tingkat pelaksana maupun pimpinan.

Dari sisi teknologi informasi, dukungan yang diberikan perusahaan tercermin melalui implementasi infrastruktur dan aplikasi yang inovatif untuk mendukung pengembangan *Wholesale Transaction*, *Retail Deposit & Payment* dan Retail *Financing* dengan penyempurnaan solusi dan standar layanan di seluruh *contact point*.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

Pada tahun 2014, dengan semangat aliansi dan sinergi bersama unit bisnis, telah dilakukan dukungan, inovasi dan pengembangan sistem TI antara lain :

a. *Channel and FrontEnd*

Untuk meningkatkan layanan dan menyediakan solusi kepada nasabah Bank Mandiri, pada tahun 2014 telah diimplementasikan Manage File Transfer untuk mendukung solusi *Cash Management* bagi nasabah korporasi, *Wealth Management System* untuk mendukung bisnis segmen *High-End Individual*, integrasi sistem BPJS untuk mendukung pemerintah dalam program jaminan sosial bagi seluruh masyarakat Indonesia serta *branchless banking* sebagai bentuk partisipasi Bank Mandiri dalam program *financial inclusion.* Selain itu untuk meningkatkan layanan *Channel* Bank Mandiri, telah diimplementasikan *Multivendor ATM* untuk standardisasi dan integrasi solusi-solusi ATM Bank Mandiri, *enhancement Mobile-Banking*, serta peningkatan kapabilitas *e-channel Monitoring System.*

b. *Regulatory & Risk Management*

Inisiatif terkait *Regulatory Reporting* dan *Risk Management* antara lain *Asset & Liability Management*, *Integrated Central Liability System*, Implementasi Laporan Stabilitas Moneter dan Sistem Keuangan (LSMK) sesuai taksonomi XBRL, *performance tuning ERM system*, serta standardisasi NSICCS untuk *debit card*, EDC dan ATM.

c. Infrastruktur TI

Bank Mandiri selalu berupaya meningkatkan kapasitas dan kapabilitas infrastruktur TI dengan prinsip *faster* (lebih cepat), *better* (lebih baik),

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

cheaper (lebih murah). Inisiatif yang dilakukan antara lain : virtualisasi dan konsolidasi server, peningkatan infrastruktur *middleware/Enterprise Service Bus* dan peningkatan kapabilitas testing dengan *Testing*, QA dan *Development Environment* untuk *Core Banking System* yang menunjang kemampuan pengembangan sistem dan menjamin *deployment process* berlangsung baik dan terintegrasi sempurna. Selain itu pada tahun ini telah dilakukan *upgrade* dan penggantian mesin *Core Banking System* untuk mendukung pertumbuhan transaksi Bank Mandiri yang semakin pesat. Di tahun 2014 juga telah dilakukan pengembangan *Capacity Planning System* yang akan membantu dalam optimalisasi manajemen kapasitas sumber daya TI sehingga dapat memenuhi kebutuhan saat ini dan di masa yang akan datang secara efektif dan efisien.

d. *It Security Improvement*

Telah diimplementasikan inisiatif terkait peningkatan kapabilitas keamanan TI antara lain *Threat Intelligence* yang melindungi sistem TI Bank Mandiri dari serangan *cyber attack* dan *phising*, *Security Awareness* dan *Data Leakage Protection* yang menjamin keamanan dan kerahasiaan data di internal Bank Mandiri. Selain itu Bank Mandiri juga terus meningkatkan keamanan *e-channel* termasuk keamanan fisik ATM. *Continuous improvement* dalam keamanan TI Bank Mandiri lakukan agar nasabah dapat semakin aman dan nyaman dalam bertransaksi. Selama tahun 2014, *security improvement* yang diimplementasikan mencakup pada kantor pusat, kantor cabang, ATM dan lainnya. Pengembangan sistem tersebut dilakukan untuk

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

mendukung kemudahan dan kenyamanan layanan kepada nasabah Bank Mandiri yang tersedia melalui berbagai *contact point*, antara lain di 15.344 ATM, 270.352 EDC, serta 2.312 kantor cabang reguler dan mikro yang tersebar di seluruh Indonesia.

2.5. Tantangan Bisnis

Tantangan-tantangan bisnis perbankan yang dihadapi dalam beberapa tahun belakangan adalah sebagai berikut :

1. Kapasitas pertumbuhan kredit perbankan yang masih rendah

   Untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dalam waktu lima tahun ke depan, diperlukan pertumbuhan kredit perbankan yang cukup besar. Sementara itu, kemampuan permodalan perbankan Indonesia saat ini mengindikasikan bahwa pertumbuhan kredit yang cukup tinggi tersebut sulit dicapai jika perbankan nasional tidak memperbaiki kondisi permodalannya. Selain hambatan dalam hal permodalan bank, penyaluran kredit dalam banyak hal juga terhambat oleh keengganan sebagian bank untuk menyalurkan kredit karena kemampuan manajemen risiko dan *corebanking skills* yang relatif belum baik dan biaya operasional yang relatif tinggi.

2. Struktur perbankan yang belum optimal

   Belum optimalnya struktur perbankan di Indonesia ditandai oleh terkonsentrasinya struktur perbankan hanya pada 11 bank besar (yang menguasai 75% aset perbankan Indonesia). Namun demikian bank-bank kecil dalam hal ini perlu mendapat perhatian karena selain jumlahnya relatif banyak,

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

bank-bank kecil tersebut juga memiliki cakupan usaha yang relatif sama dengan bank-bank besar namun dengan kemampuan operasional, manajemen risiko, dan *corporate governance* yang relatif lebih terbatas. Demikian pula, dibandingkan dengan negara-negara lain, kepemilikan pemerintah Indonesia dalam perbankan nampak cukup tinggi, bahkan tertinggi di kawasan Asia. Hal ini juga merupakan persoalan tersendiri terhadap struktur perbankan karena dapat menimbulkan konflik kepentingan yang akan mengganggu efisiensi pasar.

3. Pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan perbankan yang dinilai oleh masyarakat masih kurang

   Kurangnya pemenuhan kebutuhan masyarakat atas pelayanan perbankan ditandai dengan seringnya terdengar keluhan dari masyarakat mengenai kurangnya akses terhadap kredit dan tingginya suku bunga kredit serta masih banyaknya praktek penyediaan jasa keuangan informal. Pandangan masyarakat semacam ini cukup beralasan, karena walaupun kredit korporasi dan UKM sudah mulai tumbuh, tingkat penetrasi kredit masih relatif rendah. Selain itu, meningkatnya kompleksitas jasa dan produk keuangan sebagai akibat dari globalisasi sektor keuangan juga memerlukan respons yang memadai dari berbagai pihak yang terkait. Hal ini semakin penting mengingat masyarakat pengguna jasa keuangan khususnya perbankan semakin menuntut kualitas pelayanan dan akses perbankan yang semakin tinggi.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

4. Pengawasan bank yang masih perlu ditingkatkan

   Pengawasan bank juga merupakan bidang yang memerlukan peningkatan dan penyempurnaan. Hal ini disebabkan karena masih terdapatnya beberapa prinsip-prinsip prudensial yang masih belum diterapkan secara baik, koordinasi pengawasan yang masih perlu ditingkatkan, kemampuan SDM pengawasan yang belum optimal, dan pelaksanaan *law-enforcement* pengawasan yang belum efektif. Secara keseluruhan, upaya peningkatan kapabilitas pengawasan ini sejalan dengan usaha Bank Indonesia untuk menerapkan *25 Basel Core Principles for Effective Banking Supervision*, termasuk meningkatkan sarana teknologi pengawasan. Mengingat pengawasan bank merupakan bidang yang sangat dinamis dan luas cakupannya, maka peningkatan kualitas pengawasan merupakan upaya yang patut dilaksanakan secara terus menerus oleh Bank Indonesia maupun oleh lembaga lainnya seperti Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada saatnya nanti.

5. Kapabilitas perbankan yang masih lemah

   Lemahnya kapabilitas perbankan ditandai dengan kurangnya *corporate governance* dan *core banking skills* pada sebagian besar perbankan sehingga diperlukan perbaikan yang cukup mendasar pada dua hal tersebut. Meskipun kapabilitas beberapa bank besar sudah cukup kuat, namun kapabilitas perbankan secara umum masih di bawah *international best practices.* Demikian pula kemampuan bank dalam merespon meningkatnya risiko operasional masih perlu terus diperbaiki, terutama penekanannya pada pentingnya *internal control* dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip prudensial.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

6. Profitabilitas dan efisiensi operasional bank yang tidak *sustainable*

   Tingkat profitabilitas dan efisiensi operasional yang dicapai oleh perbankan pada umumnya bukan merupakan profitabilitas dan efisiensi yang *sustainable.* Hal ini disebabkan oleh lemahnya struktur aktiva produktif bank-bank. Margin yang diperoleh bank-bank semakin mengecil karena adanya kecenderungan suku bunga yang menurun. Faktor lain dari tidak *sustainable*-nya profitibilitas dan efisiensi adalah karena sebagian pendapatan perbankan berasal dari aktivitas *trading* yang fluktuatif serta rendahnya rasio asset per nasabah yang membuat biaya operasional perbankan Indonesia relatif tinggi dibandingkan negara-negara lain.

7. Perlindungan nasabah yang masih harus ditingkatkan

   Perlindungan terhadap nasabah merupakan tantangan perbankan yang berpengaruh secara langsung terhadap sebagian besar masyarakat. Oleh karena itu, menjadi tantangan yang sangat besar bagi perbankan dan Bank Indonesia serta masyarakat luas untuk secara bersama-sama menciptakan standar-standar yang jelas dalam membentuk mekanisme pengaduan nasabah dan transparansi informasi produk perbankan. Disamping itu, edukasi pada masyarakat mengenai jasa dan produk yang ditawarkan oleh perbankan perlu segera diupayakan sehingga masyarakat luas dapat lebih memahami risiko dan keuntungan yang akan dihadapi dalam menggunakan jasa dan produk perbankan.

UNIVERSITAS MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/

8. Perkembangan teknologi informasi

Kemajuan teknologi informasi ikut menambah tantangan yang dihadapi oleh perbankan. Perkembangan teknologi informasi (TI) menyebabkan makin pesatnya perkembangan jenis dan kompleksitas produk dan jasa bank sehingga risiko-risiko yang muncul menjadi lebih besar dan bervariasi. Disamping itu, persaingan industri perbankan yang cenderung bersifat global juga menyebabkan persaingan antar bank menjadi semakin ketat sehingga bank-bank nasional harus mampu beroperasi secara lebih efisien dengan memanfaatkan teknologi informasi.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

http://digilib.mercubuana.ac.id/