



Dr. ADE MAHARINI ADIANDARI, S.Sos., MM., CFP

Dr. ADE MAHARINI ADIANDARI, S.Sos., MM., CFP

INTUITIVE DECISION MAKING

Strategi Menciptakan Laba Bank

INTUITIVE DECISION MAKING

Dr. ADE MAHARINI ADIANDARI, S.Sos., MM., CFP

INTUITIVE DECISION MAKING

Strategi Menciptakan Laba Bank

nasmedia

Jl. Batua Raya No. 550
Makassar, Sulawesi Selatan 90233
+62812 1313 3800
redaksi@nasmediapustaka.id
www.nasmediapustaka.co.id
nasmedia.id

ISBN 978-623-7644-32-3



9 786237 644323



Dr. ADE MAHARINI ADIANDARI, S.Sos., MM., CFP

INTUITIVE DECISION MAKING

Strategi Menciptakan Laba Bank

Sanksi Pelanggaran Hak Cipta
UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA
NOMOR 28 TAHUN 2014 TENTANG HAK CIPTA

Ketentuan Pidana

Pasal 113

- 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 Rp100.000.000 (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 Rp500.000.000,00 (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 Rp1.000.000.000,00 (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 Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Dr. ADE MAHARINI ADIANDARI, S.Sos., MM., CFP

INTUITIVE DECISION MAKING

Strategi Menciptakan Laba Bank



Diterbitkan oleh

Penerbit Nas Media Pustaka

Makassar, 2020

Dr. ADE MAHARINI ADIANDARI, S.Sos., MM., CFP

INTUITIVE DECISION MAKING

Strategi Menciptakan Laba Bank

- Makassar: © 2020

Copyright © Ade Maharini Adiandari 2020
All right reserved

Layout : **Amma Prasetya**
Design Cover : **Ari Nugraha**

Cetakan Pertama, Februari 2020
x + 134 hlm; 15,5 x 23 cm
ISBN 978-623-7644-32-9

Diterbitkan oleh Penerbit Nas Media Pustaka

CV. Nas Media Pustaka

Anggota IKAPI

No. 018/SSL/2018

Jl. Batua Raya No. 550 Makassar 90233

Telp. 0812-1313-3800

redaksi@nasmediapustaka.id

www.nasmediapustaka.co.id

nasmedia.id

Instagram: @nasmedia.id

Fanspage: nasmedia.id

Dicetak oleh Percetakan CV. Nas Media Pustaka, Makassar

Isi di luar tanggung jawab percetakan

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr Wb,

Puji syukur kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat serta hidayahNya, yang telah memberikan semua nikmat sehingga penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul *Intuitive Decision Making: Strategi Menciptakan Laba Bank*.

Buku ini merupakan gambaran tentang implementasi dan peran *Intuitive Decision Making* dalam dunia perbankan, khususnya dalam membantu akselerasi penciptaan laba bank. Bisnis perbankan yang selama ini dikenal sebagai bisnis yang sangat rasional, penuh perhitungan dan keputusan-keputusan yang didasarkan pada data kuantitatif ternyata juga membutuhkan keputusan-keputusan yang didasarkan pada intuisi seorang pemimpin. Dalam buku ini juga dibahas mengenai teori fundamental dan studi-studi empiris terkait *Intuitive Decision Making* agar selanjutnya penulis maupun pembaca dapat lebih mudah melihat perbedaan antara rasionalitas dan intuisi dalam proses pengambilan keputusan. Di dalam buku ini juga mencantumkan hasil penggalan informasi dari beberapa informan level pimpinan di kantor cabang sebuah bank, sehingga diharapkan buku ini juga dapat

memberikan contoh nyata implementasi dan peran Intuitive Decision Making dalam menciptakan laba bank.

Penyelesaian buku ini tentunya atas bantuan serta dukungan dari banyak pihak. Atas hal ini penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar- besarnya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan, baik secara moril maupun materiil sehingga buku ini bisa diselesaikan dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi pembaca, baik bagi kalangan akademisi maupun non akademisi.

Akhir kata, penulis juga sangat menyadari bahwa buku ini masih memiliki banyak kekurangan, untuk itu maka kritik dan saran dari pembaca sangatlah berguna untuk penulis kedepannya.

Denpasar, Mei 2020

Ade Maharini Adiandari

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
BAB I Pendahuluan	1
A. Wacana Intuitive Decision Making dalam Dunia Perbankan	1
B. Studi-Studi Empiris	15
C. Subjek <i>Penelitian</i>	18
BAB II Sejarah Perbankan di Indonesia	20
A. Masa Sebelum Kemerdekaan	20
B. Masa Awal Kemerdekaan dan Orde Lama	23
C. Masa Orde Baru	34
D. Masa Fakto 88 (1983-1997)	35
E. Masa Reformasi: Krisis Moneter dan Bantuan Likuidasi Bank Indonesia	38
F. Masa Reformasi: Sistem Perbankan Modern	42
BAB III Pengertian dan Ruang Lingkup Lembaga Keuangan	46
A. Pengertian Lembaga Keuangan Bank dan Non Bank	44
B. Fungsi Bank di Indonesia	49
C. Jenis – jenis Bank di Indonesia	51

BAB IV Laba dan Hubungannya dengan Intuitive Decision Making	59
A. LABA	59
B. Hubungan <i>IDM</i> Dengan Laba Perusahaan	65
BAB V Asset Liabilities Management (ALMA)	67
A. Pengertian ALMA	67
B. Pendekatan ALMA	68
C. Pengelolaan ALMA	70
BAB VI Intuitive Decision Making	74
A. Pengertian intuisi	74
B. Intuisi Dalam Pengambilan Keputusan (<i>IDM</i>)	79
C. Teori – Teori Fundamental <i>IDM</i>	84
D. Hasil Studi Empiris Terkait <i>IDM</i>	95
E. Pengukuran <i>IDM</i>	99
BAB VII Strategi Menciptakan Laba Bank	102
A. Pemahaman atas intuisi	105
B. Pemahaman atas rasionalitas dan perbedaannya dengan intuisi	106
C. Hubungan Rasionalitas dan Pengambilan Keputusan	107
D. Pengaruh intuisi dan rasionalitas dalam pengambilan keputusan	107
E. Penggunaan intuisi	109
F. Proses penggunaan intuisi	109
G. Peranan Intuisi (<i>IDM</i>) dalam menciptakan laba bank	110
H. Penggunaan intuisi mendorong kecepatan dalam menciptakan laba bank	110
I. Kemampuan menggunakan intuisi	111

J. Melatih intuisi	111
K. Pemetaan Hasil Riset	114
BAB VIII Kesimpulan	123
Daftar Pustaka	125

BAB I

Pendahuluan

A. Wacana Intuitive Decision Making dalam Dunia Perbankan

Dalam upaya meningkatkan sektor perbankan, berbagai cara telah dilakukan oleh Pemerintah Indonesia, diantaranya adalah dengan mengeluarkan deregulasi di bidang keuangan, moneter, dan perbankan. Salah satu deregulasi di bidang perbankan adalah mengenai pengawasan perbankan yang sebelumnya dikendalikan sepenuhnya oleh Bank Indonesia, maka saat ini sesuai dengan Undang-undang No 21 tahun 2011, kebijakan pengendalian perbankan dikelola oleh Otorita Jasa Keuangan (OJK).

Kebijakan OJK khususnya yang terkait dengan industri perbankan tidak terlepas dari *blue print* perbankan nasional. Pasca krisis moneter di tahun 1998, Bank Indonesia telah menggulirkan program restrukturisasi perbankan yang kemudian sejak tanggal 9 Januari 2004 telah menetapkan API (Arsitektur Perbankan Indonesia). API ini dikeluarkan sebagai suatu kerangka menyeluruh

arah kebijakan pengembangan industri perbankan Indonesia ke depan (www.bi.go.id).

Perbankan di Indonesia berpedoman pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) dalam menjalankan fungsinya, yang berarti bahwa fungsi utama perbankan sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat harus dijalankan dengan *prudential banking* dan memperhatikan segenap risiko yang muncul dalam setiap aktivitas usaha yang dilakukannya. Terkait dengan hal tersebut, maka setiap aspek kegiatan usahanya yang mengandung risiko ini harus dikelola dengan baik karena dapat berpengaruh secara langsung kepada laba rugi bank. Selain itu tujuan bank untuk menunjang pelaksanaan pembangunan nasional dalam rangka meningkatkan pemerataan pembangunan dan hasil-hasilnya, pertumbuhan ekonomi, dan stabilitas nasional ke arah peningkatan taraf hidup masyarakat akan dapat tercapai.

Terkait dengan pengelolaan risiko yang dapat berdampak pada laba rugi bank ini tentunya dipengaruhi oleh peran pemimpin yang merupakan pemeran utama dalam setiap kegiatan pengambilan keputusan dan proses pengambilan keputusan di era globalisasi, ketika arus perubahan dapat terjadi dengan sangat luar biasa, harus dilaksanakan secara cepat dan tepat. Demikian juga halnya dengan proses pengambilan keputusan yang harus mengkombinasikan antara prinsip kehati-hatian dan peluang bisnis bagi nasabah. Dengan turbulensi iklim usaha dan perubahan informasi yang terjadi sedemikian cepat, pengambil keputusan memerlukan tidak hanya data dan dokumen analisis saja, namun memerlukan seluruh

informasi (termasuk dari panca indranya) untuk kemudian diolah dengan cukup cepat dan menghasilkan keputusan bisnis yang tepat.

Globalisasi merupakan tantangan di abad ke-21, dimana kehidupan manusia mengalami perubahan-perubahan yang luar biasa dan berbeda dari abad sebelumnya. Peter Sange (1994) menyatakan bahwa ke depan keadaan berubah dan berkembang dari *detail complexity* ke *dynamic complexity*.

Dalam menghadapi globalisasi, maka di abad ke-21 dibutuhkan seorang pemimpin yang dapat membawa paradigma manajemen baru, strategi baru, dan merupakan seorang pemimpin perubahan dan tentu saja memiliki keahlian berkomunikasi. Disamping memiliki keahlian berkomunikasi, kepemimpinan dalam era globalisasi juga dituntut lima jenis keterampilan khusus yang sifatnya sangat kritis yang dipaparkan oleh White, Hodgson dan Crainer (1997), sebagai berikut:

1. *Difficult learning*

Proses belajar merupakan kunci mengatasi kegagalan dalam berorganisasi. Dalam organisasi yang belajar, setiap anggota organisasi akan didorong untuk dapat mengidentifikasi apa yang belum diketahui dan segala sesuatu yang belum didapatkan cara pemecahannya.

2. *Maximizing energy*

Pemimpin masa depan adalah tidak sekedar pemimpin yang bekerja keras sampai dengan larut malam, namun yang dapat memaksimalkan energi untuk mendapatkan hasil optimal berupa keputusan-keputusan bisnis yang bermutu.

3. *Resonant simplicity*

Dalam arena persaingan yang ketat, keahlian untuk berpikir dan berlogika secara sederhana merupakan suatu keunggulan.

4. *Multiple focus*

Merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan teknik *persuasive* dalam mempengaruhi anggota organisasi untuk focus pada kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan.

5. *Mastering inner sense*

Seorang pemimpin di era globalisasi juga harus terlatih menggunakan kemampuan *inner sense* yang dimiliki dalam membuat keputusan-keputusan bisnis, terlebih lagi dalam kondisi yang tidak menentu dan pengambilan keputusan harus dilakukan secara cepat.

Dari kelima jenis keterampilan khusus di atas, terlihat bahwa salah satu peran penting seorang pemimpin adalah peran dalam mengambil suatu keputusan. Seorang pemimpin yang baik dipercaya dapat melakukan proses pengambilan keputusan yang baik yang akhirnya akan berdampak pula kepada keputusan yang baik. Hal ini sejalan dengan perkembangan teori-teori kepemimpinan dimana banyak ahli mengemukakan tentang gaya dan teknik kepemimpinan yang ternyata gaya dan teknik tersebut sangat erat hubungannya dengan pengambilan keputusan. Banyak dari aktifitas para pemimpin seperti administrator dan manajer menyangkut pengambilan dan pelaksanaan keputusan meliputi merencanakan pekerjaan,

memecahkan masalah teknis, memilih para bawahan, menentukan kenaikan upah dan sebagainya (Yukl, 1998). Maka dapat dikatakan bahwa pengambilan keputusan menyangkut hampir semua fungsi manajemen.

Pengambilan keputusan secara umum merupakan proses pemilihan satu alternatif dari beberapa alternatif untuk pemecahan masalah. Seorang pemimpin dapat menggunakan beberapa jenis dasar dalam proses pengambilan keputusan. Menurut Terry (dalam Hasan, 2002) dasar-dasar pengambilan keputusan tersebut adalah:

1. Intuisi

Keputusan berdasarkan perasaan subjektif dari pengambilan keputusan sehingga sangat dipengaruhi oleh sugesti dan faktor kejiwaan.

2. Rasional

Pengambilan keputusan bersifat objektif, logis, transparan dan konsisten karena berhubungan dengan tingkat pengetahuan seseorang.

3. Fakta

Pengambilan keputusan yang didasarkan pada kenyataan objektif yang terjadi sehingga keputusan yang diambil menjadi lebih sehat, solid dan baik.

4. Wewenang

Pengambilan keputusan ini didasarkan pada wewenang dari manajer yang memiliki kedudukan lebih tinggi dari bawahannya.

5. Pengalaman

Pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman.

Dalam kajian-kajian empiris, telah banyak ditemukan rasionalitas sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Namun dalam perkembangannya terdapat hasil Penelitian para ahli yang menyatakan bahwa rasionalitas sebagai dasar dalam pengambilan keputusan tidaklah cukup. Hal ini sesuai dengan pernyataan bahwa pembuat keputusan manajerial yang efektif bukan hanya mampu melakukan analisa rasional ke pilihan yang digunakan, namun juga menggunakan putusan intuitif untuk mendukung gaya kepemimpinan pengambilan resiko, entrepreneurial dan visioner (de Vries, 2004; Evgeniou & Cartwright, 2005). Bahkan Nutt (1990) memaparkan bahwa pengambilan keputusan secara rasional masih belum mencapai ukuran 50% tingkat keberhasilan, sementara Hayward & Preston (1998) berpendapat bahwa model linier rasional tidak menunjukkan performa yang memuaskan dalam operasional bisnis yang memiliki situasi dimana ketegangan meninggi. Secara langsung maupun tidak langsung para akademisi berdasarkan hasil Penelitiannya menyarankan perlunya sebuah pendekatan yang lebih holistik terhadap proses pengambilan keputusannya dimana melibatkan dasar pengambilan keputusan selain rasionalitas, salah satunya adalah intuisi.

Seorang pemimpin diharuskan menggunakan intuisi dalam mengambil suatu keputusan. Hal ini didukung oleh pernyataan bahwa dalam lingkungan yang kompleks, tidak pasti dan waktu yang terbatas dimana informasi tentang alternatif mungkin tidak tersedia atau tidak lengkap, maka pengambilan keputusan yang rasional dibatasi baik oleh kompleksitas dari tugas maupun kemampuan

memproses informasi dari seorang pengambil keputusan (Simon, 1997).

Intuisi sesungguhnya sesuatu yang kerap kali sulit dijelaskan. Berbagai kamus menerangkan singkat saja mengenai intuisi. Intuisi biasanya dijelaskan sebagai bisikan kalbu atau suara hati. Sesuatu yang berada di luar jangkauan pikiran dan logika. Penjelasan yang lebih panjang mengatakan intuisi adalah sebuah kemampuan yang dengan cepat memahami dan mengetahui sesuatu tanpa memerlukan atau didasarkan pada penjelasan maupun studi yang masuk akal (Hornby, 1974).

Intuisi, yang sering disebut dengan ketajaman perasaan, atau “firasat”, adalah hasil dari proses kognitif dan afektif yang tidak sadar, yang nantinya menghasilkan evaluasi holistik dan interaksi lingkungan individu dan tugas (Dane & Pratt, 2007; Kahneman dan Klein, 2009). Ini adalah hasil proses informasi non-sekuensial, “yang berisi elemen kognitif dan afektif, dan menghasilkan pengetahuan langsung tanpa menggunakan alasan yang sadar” (Sinclair & Ashkanasy, 2005).

Sebuah definisi lain menerangkan intuisi merupakan suatu proses melihat ke dalam (*inner looking*), mengetahui sesuatu tanpa memerlukan bukti-bukti pendahuluan. Intuisi merupakan suatu pengetahuan untuk memutuskan baik atau buruk namun bukan dalam pengertian moral, melainkan apa yang terbaik dan menguntungkan.

Bergson (1859-1941), seorang filsuf Perancis, mengatakan bahwa intelek dan intuisi adalah dua jenis pengetahuan yang

berbeda. Prinsip-prinsip sains dimasukan dalam kategori intelek dan prinsip-prinsip metafisika merupakan intuisi. Sains dan filsafat dapat disatukan dan akan menghasilkan pengetahuan yang intelektual dan intuitif. Pengetahuan semacam ini dapat menyatukan dua persepsi realitas yang berbeda.

Bergson mengatakan bahwa intuisi jangan disamakan dengan perasaan dan emosi secara harafiah. Intuisi harus dilihat sebagai sesuatu yang bergantung pada kemampuan khusus yang didapatkan dari ilmu non-alam. Intuisi itu sepertinya suatu tindakan atau rentetan dari tindakan-tindakan yang berasal dari pengalaman. Intuisi ini hanya bisa didapatkan dengan melepaskan diri dari tuntutan-tuntutan tindakan, yaitu dengan membenamkan diri dengan kesadaran spontan.

Pandangan semacam ini sebenarnya ingin mengkritik pandangan para filsuf terdahulu yang segalanya direfleksikan secara rasional. Dengan melihat hal ini, Bergson berusaha melengkapinya dengan metafisika yang selalu menghadirkan fakta konkrit dari gerakan.

Pengertian intuisi dari waktu ke waktu mengalami perkembangan sejalan dengan bertambahnya jumlah Penelitian-Penelitian terkait intuisi. Burke and Miller (1999) mengartikan intuisi sebagai *“A cognitive conclusion based on a decision maker’s previous experiences and emotional inputs”* (Suatu kesimpulan kognitif yang didasarkan atas pengalaman pengambil keputusan sebelumnya serta masukan emosional). Sedangkan Peirce (1997) menyatakan bahwa intuisi bukanlah lawan dari logika, intuisi

merupakan proses berulang, sebuah cara yang komprehensif meliputi keterlibatan dua otak, yaitu otak kiri dan otak kanan.

Dilihat dari pengertian tersebut, bagaimanakah pentingnya penggunaan intuisi? Penggunaan intuisi dalam pengambilan keputusan sering dilakukan dan sering pula diklaim sebagai sesuatu yang penting (Myers, 2002). Dalam dunia perbankan dan bisnis, suatu pengalaman dipandang sebagai faktor penting, khususnya dalam pengambilan keputusan. Menurut Radford (1981), keputusan dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu (1) Keputusan dalam keadaan ada kepastian (*decision under certainty*) ; (2) Keputusan dalam keadaan ada risiko (*decision under risk*) ; (3) Keputusan dalam keadaan tidak ada kepastian (*decision under uncertainty*) ; (4) Keputusan dalam keadaan ada konflik (*decision in conflict*). Tipe keputusan inilah yang nantinya menentukan seberapa penting peranan penggunaan intuisi di setiap tipe pengambilan keputusan tersebut.

Terdapat beberapa contoh dari intuisi yang berperan dalam kehidupan dialami oleh praktisi perbankan, diantaranya Muhammad Yunus, seorang professor ekonomi yang merupakan pendiri Grameen Bank di Bangladesh yang bergerak di bidang *microfinance*. Intuisinya ternyata benar bahwa *microfinance* merupakan cara yang sangat efektif untuk mengembangkan usaha kecil dimana produk dan jasa lembaga keuangan mikro secara khusus dapat memenuhi kebutuhan usaha kecil dengan menawarkan suku bunga yang terjangkau dan memberikan pengajaran ke masyarakat mengenai cara efektif mengelola bsnis mereka. Professor Muhammad Yunus akhirnya memperoleh Nobel karena keberhasilannya mengawinkan intuisi

dan konsep pengentasan kemiskinan secara nyata melalui Grameen Bank di Bangladesh. Hal ini selaras pula dengan yang disampaikan oleh filsuf Jerman Immanuel Kant bahwa "*intuitions without concepts are blind, concepts without intuitions are empty*".

Berdasarkan contoh praktisi perbankan Muhammad Yunus di atas, maka dapat dikatakan perbankan merupakan sektor penting dalam ekonomi secara keseluruhan. Oleh sebab itu sangat perlu bagi perbankan untuk menjaga kinerjanya, termasuk Bank sebagai salah satu bagian penting dalam perbankan. Kinerja yang diperhatikan dimulai dari mampu menjaga kestabilan operasional usahanya sampai dengan pencetakan laba dan profitabilitas yang tinggi dan mampu menciptakan dividen yang tinggi. Menjaga kestabilan operasional usaha suatu Bank salah satunya dapat dilakukan dengan mengatur portofolio sisi aktiva dan pasiva bank atau yang sering disebut dengan manajemen aktiva dan pasiva bank (*Asset Liability Management*, yang selanjutnya disingkat dengan *ALMA*).

Terkait dengan *ALMA* sebagai suatu alat pengaturan portofolio kedua sisi neraca tentunya sangat dibutuhkan oleh Bank sebagai lembaga *intermediary* guna tercapainya pendapatan yang maksimal dengan risiko yang telah diukur sebelumnya. Kedua sisi neraca yaitu *lending* dan *funding* harus diatur sedemikian rupa dari sisi *pricing*-nya sehingga dapat ditentukan suku bunga yang tepat untuk pencapaian laba yang optimal dengan memperhatikan kedua sisi nasabah, yaitu nasabah penyimpan dan nasabah peminjam. Tentu saja penentuan suku bunga ini harus pula memperhatikan faktor rentabilitas, likuiditas dan risiko. Perlu dicatat bahwa pengaturan portofolio ini sangat penting khususnya bagi unit kerja baru dari

suatu bank dikarenakan adanya tuntutan dan dorongan besar dari manajemen bank untuk suatu unit kerja baru dapat segera menghasilkan laba. Untuk ini diperlukan kombinasi portofolio yang tepat dalam mengelola sumber dana dan memutuskan pilihan kombinasi penyaluran dana.

Keterkaitan antara *ALMA* dan laba bank itu sendiri tergambar dalam pengertian *ALMA* yang merupakan proses *planning, organizing, actuating* dan *controlling* untuk mendapatkan penetapan kebijakan di bidang pengelolaan permodalan, pemupukan dana dan penggunaan dana yang satu sama lain saling terkait dalam mencapai laba yang optimal dengan tingkat risiko yang telah diperhitungkan (Selamet Riyadi, 2003). Sementara itu Masyud Ali (2004) menjelaskan bahwa *ALMA* adalah pengelolaan aktiva pasiva dengan tepat sehingga memperoleh *net interest income* yang optimal dari penempatan dananya pada sisi aktiva sambil senantiasa menjaga agar selalu dapat memenuhi kewajiban likuiditasnya terhadap sumber-sumber dana pada sisi pasiva.

Selanjutnya terkait dengan teori intuisi dalam pengambilan keputusan, disebutkan bahwa terdapat adanya kemajuan dalam teori seputar sifat dan mekanisme yang mendasari keputusan intuisi. Perkembangan teori yang pesat akhir-akhir tersebut yaitu dalam pemahaman mekanisme psikologi dan neurologi yang membentuk basis bagi intuisi manusia yang mendasari pengambilan keputusan (Hensmann & Smith, 2011). Terdapat tiga teori yang tercatat, yaitu *Theory Cognitive Experiential Self Theory (CEST)*, *Recognition Primed Decision (RPD)* dan *Somatic Marker Hypothesis (SMH)*. Teori-teori tersebut telah berasimilasi dalam Penelitian intuisi manajemen yang

artinya bahwa peneliti manajemen menggunakan teori ini untuk merumuskan pemahaman terkait intuisi manajerial. Dalam Penelitian ini, penulis mendasari penulisan dan pengembangan Penelitian pada salah satu teori di atas, yaitu Teori *CEST* (Epstein et al., 1996) dengan pertimbangan kesesuaian gagasan Teori *CEST* dengan kebutuhan Penelitian ini yang ingin mengetahui bagaimana peran *IDM* dalam pengambilan keputusan disamping peran dari dasar pengambilan keputusan yang lain, dalam hal ini *Rational Decision Making (RDM)*. Teori *CEST* memiliki gagasan bahwa seseorang beroperasi dengan menggunakan dua sistem pemrosesan informasi yang terpisah untuk analisis (rasional) dan intuitif (pengalaman). Disebutkan rasionalitas tidaklah berdiri sendiri dan di sisi lain intuisi juga tidak mengesampingkan rasionalitas.

Meski ada kemajuan teori, studi empirisnya ternyata masih lambat dan terbatas, walaupun sebenarnya minat dalam fenomena intuisi di dalam bisnis dan manajemen mulai pesat pada akhir-akhir ini. Dunia perbankan dan keuangan merupakan kategori yang menarik untuk diteliti terkait penggunaan intuisi, khususnya dalam proses pengambilan keputusan oleh pemimpinnya. Hal ini dikarenakan perbankan adalah sektor penting dalam ekonomi global dan keputusan yang diambil tidak saja dapat mempengaruhi organisasi, tetapi juga shareholder, penabung dan ekonomi secara keseluruhan (Hensman & Smith, 2011). Untuk itu penting juga mengetahui apa sebenarnya manfaat intuisi dalam pembuatan keputusan, khususnya keputusan di bidang perbankan.

Eksplorasi terhadap praktik *IDM* pada industri perbankan masih sangat terbatas dan bahkan sampai dengan saat ini masih

terdapat perdebatan diantara beberapa ahli mengenai peran dari intuisi ini dalam proses pengambilan keputusan. Di satu sisi intuisi dipandang sebagai suatu pedoman yang valid di dalam proses pengambilan keputusan (contoh: Agor, 1986; Harper, 1988; Klein, 1998 & 2002; Parikh.et.al.,1994). Di sisi lain, beberapa literatur menyatakan bahwa intuisi dalam pengambilan keputusan dikatakan sebagai sumber kesalahan (contoh: Bonabeau, 2003; Baron, 1998; Gilovich, Griffin, & Kahnemam, 2002). Begitu pula yang terkait studi empiris mengenai peran *IDM*, khususnya dalam hal keputusan *ALMA* sampai dengan saat ini peneliti belum menemukan hasil studi empiris dari peneliti sebelumnya.

Studi empiris terkait IDM pada awalnya ditemukan berupa Penelitian positivistik bertipe deduktif, sebagai contoh yang dilakukan Khatri dan Ng (2000) dan Oluwabusuyi (2011), kemudian akhir-akhir ini mulai berkembang tipe Penelitian lainnya, yaitu pendekatan Penelitian induktif, antara lain Lipshitz dan Shulimovitz (2007) yang meneliti tentang bagaimana intuisi officer kredit mempengaruhi keputusan kredit dengan berdasarkan wawancara pada 14 petugas pinjaman di bank komersil Israel besar, dengan temuan menunjukkan bahwa perasaan merupakan indikator yang lebih valid dibandingkan data finansialnya dalam menilai layak tidaknya seorang nasabah diberikan pinjaman. Ditemukan pula studi induktif oleh Hensman dan Smith (2011) yang mempelajari fenomena pembuatan keputusan intuitif dalam sektor perbankan dan keuangan, dengan menggunakan wawancara semi-terstruktur mendalam dengan eksekutif berpengalaman pada 100 bank yang terdaftar di FTSE. Fokus Penelitian adalah penyidikan mendalam

tentang pembuatan keputusan intuitif. Dari sini, maka unit analisis adalah pembuat keputusan dengan pengalaman tinggi, yaitu direktur dan asisten direktur yang memiliki pengalaman kerja di atas 10 tahun. Dari hasil Penelitian ditemukan bahwa penggunaan intuisi oleh partisipan bukan hanya karena sifat tugas (misal, faktor waktu dan ketidakpastian) dan faktor individu (pengalaman dan kepercayaan diri), namun juga faktor organisasi (misal, batasan dan konvensi, akuntabilitas dan hirarki, dinamika tim dan budaya organisasi). Dari hasil intuisi terdapat dua poin temuan bahwa intuisi bisa kuat dan bersifat mendorong, namun minim validitas dibanding analisis rasional di organisasi rasional dan intuisi ibarat taruhan yang harus dilihat sebagai hipotesis sehingga terbuka untuk uji empiris karena memiliki potensi untuk kesalahan. **Penelitian** ini juga mendukung temuan Lipshitz dan Shulimovitz (2007) dimana ditemukan intuisi dikatakan sebagai pendekatan yang valid dalam pembuatan keputusan, namun terdapat beberapa kelemahan yang harus diperhatikan, yaitu:

1. Intuisi jarang digunakan sebagai cara yang eksklusif, sehingga manajer senior perlu menggunakan ini secara hati-hati dan memadukannya dengan pendekatan analisis rasional
2. Intuisi terjadi di level individu karena merupakan proses kognitif dan afektif yang ada di pikiran pembuat keputusan. Pada saat diimplementasikan ke dalam organisasi bisnis, maka faktor kontekstual keputusan dan organisasi harus dipertimbangkan.

B. Studi-Studi Empiris

Selanjutnya untuk mengetahui perkembangan dan gap Penelitian sebelumnya terkait intuisi manajemen, dapat dilakukan pengidentifikasian perkembangan studi-studi empiris seperti yang dilakukan Hensmann & Smith (2011) sebagai berikut:

1. Studi empiris yang dilakukan Agor (1989); Burke dan Miller, (1999) menunjukkan hasil bahwa penggunaan intuitif dapat menghasilkan, atau tanpa, basis teori yang kuat, atau menggunakan asumsi deduktif;
2. Terdapat kemajuan konsep dan teori, seperti Dane dan Pratt (2007), Sadler-Smith dan Shefy (2004), tapi minim basis empiris dalam domain manajemen itu sendiri (mereka lebih sering menggunakan impor ide dari teori proses-ganda, pembuatan keputusan naturalistik, dan neurologi);
3. Mayoritas Penelitian intuisi manajemen yang dilakukan pasca studi Burke dan Miller (1999) adalah deduktif, dan didasarkan pada paradigma perbedaan individu (Khatri dan Ng, 2000);
4. Terdapat minim data lapangan yang didapat dari akun subjektif manajer tentang fenomena intuitif. Untuk mengatasi ketimpangan, maka dibutuhkan Penelitian lebih jauh yang sifatnya lebih deduktif dan dilakukan di setting lapangan. Studi semacam ini berpotensi mendukung studi hipotetiko-deduktif, dan memberikan wawasan tentang validitas berbagai konsep dan teori yang telah digunakan di Penelitian intuisi manajemen di bidang non-bisnis dan manajemen.
5. Gelombang baru dari Penelitian intuisi manajemen (pasca Burke dan Miller, 1999) masih terbilang berumur muda. Locke (2007)

mengatakan bahwa teori yang baik bisa dikembangkan secara induktif, dengan mengawali ide inti dan menjaganya (sering disebut firasat), sekaligus menghasilkan akumulasi tahunan bukti non-kontradiktif yang berisi aktivitas induktif basis-empiris dan aktivitas deduktif basis-konsep yang relevan dengan praktik. Perkembangan basis intuisi yang besar dalam manajemen bisa dikatakan berasal dari konseptualisasi atau empirikisme, yang bisa diraih lewat campuran konseptualisasi dan sintesisasi, dan fertilisasi silang antara Penelitian induktif dan deduktif. Tiga teori sebelumnya (*CEST*, *RPD* dan *SMH*) baik sendiri dan secara gabungan bisa menghasilkan penjelasan level sistem yang koheren dan kuat tentang mekanisme kognitif dan biologi dasar dari intuisi (Sadler-Smith, 2008a). Meski begitu, tiga teori tersebut tidak memberikan penjelasan yang kuat tentang cara penerapan penilaian intuitif dalam proses keputusan manajer senior di dalam setting sosial di organisasi bisnis umumnya, dan di perbankan dan keuangan khususnya. Ini adalah isu yang membuat kita melirik Penelitian kualitatif dengan menggunakan wawancara semi-terstruktur tatap muka.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, tampak bahwa sampai saat ini penulis masih menemukan dua studi kualitatif tentang intuisi di sektor keuangan (Lipshitz & Shulimovitz, 2007 serta Hensman & Sadler-Smith, 2011) dengan hasil Penelitian yang masih memiliki beberapa kelemahan, dimana salah satu kelemahan menyebutkan Intuisi jarang digunakan sebagai cara yang eksklusif, sehingga manajer senior perlu menggunakan ini secara hati-hati dan memadukannya dengan pendekatan analisis rasional. Pernyataan ini

memotivasi penulis dalam menggunakan teori *CEST* sebagai teori atau pisau analisis yang mendasari penyusunan buku ini yang memiliki gagasan bahwa memang terdapat dua jenis pengolahan informasi, yaitu analitis (rasional) dan pengalaman (intuitif).

Hal ini mencerminkan tidak banyak hal yang diketahui dari sudut pandang kualitatif tentang cara intuisi digunakan di dalam industri perbankan. Di sisi lain, masih terdapat pula perdebatan hasil Penelitian kuantitatif dari beberapa peneliti yang telah disebutkan di atas mengenai peran intuisi dalam proses pengambilan keputusan serta belum adanya Penelitian dengan fokus utama pada sektor perbankan. Atas hal tersebut, penulis melihat masih terdapat gap Penelitian khususnya terkait *IDM* di sektor perbankan yang membuka peluang bagi penulis untuk melakukan penulisan buku berbasis riset terkait *IDM*, khususnya yang terkait dengan bidang *ALMA* dengan pendekatan Penelitian yang bersifat induktif atau kualitatif, terlebih lagi terdapatnya kondisi dimana seorang pimpinan unit kerja baru, khususnya di tempat lokasi Penelitian dituntut untuk dapat menghasilkan laba yang sangat cepat, rata-rata maksimal dalam 24 bulan, di sisi lain terdapat fenomena di lapangan bahwa bagaimana seorang pimpinan unit kerja baru yang mengalami proses rekrutmen yang sama, proses pendidikan yang sama dan bahkan waktu pengalaman kerja yang kurang lebih sama namun ternyata memiliki waktu pencapaian target laba yang tidak sama, bahkan terdapat pimpinan unit kerja yang belum laba sampai dengan target waktu 24 bulan. Bertolak dari kondisi ini maka penulis menganggap sangat menarik untuk melihat secara lebih mendalam apakah terdapat praktik *IDM* dalam proses pengambilan keputusan terkait

ALMA dalam rangka mencapai target pencapaian laba dalam waktu singkat di atas.

C. Subjek Penelitian

Selanjutnya terkait dengan objek Penelitian dari intisari yang terurai di dalam buku ini, penulis melakukan Penelitian pada sektor perbankan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (selanjutnya disebut Bank BRI). Hal ini dengan pertimbangan:

1. Dunia perbankan merupakan sektor penting dalam perekonomian global dan pengambilan keputusan sangat berpengaruh kepada penabung, shareholder, organisasi dan ekonomi secara keseluruhan
2. Masih lambat dan sangat terbatasnya hasil studi empiris terkait *IDM* di sektor perbankan, bahkan peneliti belum menemui hasil studi di bidang ini terkait dengan *ALMA* dengan penggunaan metode kualitatif.
3. Bank merupakan bagian penting dalam dunia perbankan sehingga sangat penting bagi sebuah bank untuk menjaga kinerjanya sehingga dapat menciptakan laba yang tinggi. Atas hal ini sungguh menarik untuk mengetahui lebih mendalam bagaimana peranan *IDM* dalam proses penciptaan laba yang tinggi tersebut.
4. Pemilihan terhadap Bank BRI sebagai lokasi **Penelitian** dengan pertimbangan Bank BRI merupakan salah satu Bank dengan kemampuan penciptaan laba terbesar di Indonesia, yaitu mencapai kurang lebih Rp. 14 Trilyun di tahun 2012.
5. Bank BRI secara konsisten juga melakukan ekspansi melalui pembukaan unit kerja baru dengan jumlah ekspansi lebih dari

3.000 unit kerja dalam tiga tahun terakhir sehingga dibandingkan dengan bank lain, Bank BRI memiliki jumlah unit kerja terbesar di Indonesia, yaitu mencapai lebih dari 8.000 unit kerja.

BAB II

Sejarah Perbankan di Indonesia

A. Masa Sebelum Kemerdekaan

Kehadiran institusi perbankan Pertama di Indonesia tidak terlepas dari adanya kolonial Hindia Belanda reënigde Oost-Indische Compagnie (VOC) di Indonesia, VOC yaitu perusahaan induk penghimpun perusahaan-perusahaan dagang Belanda, mereka mengukuhkan kekuasaannya di Batavia pada 1619. Untuk memperlancar dan mempermudah aktivitas perdagangan VOC di Nusantara, pada 1746 didirikan De Bank van Leening tepatnya pada tanggal 20 Agustus 1746. Namun pada perjalanannya, De Bank van Leening tidak dapat beroperasi dengan baik, kemudian dilebur ke dalam De Bankcourant yang didirikan pada tanggal 1 September 1752 dan namanya berubah menjadi De Bankcourant en Bank van Leening pada tanggal 5

September 1752. Tapi De Bankcourant en Bank van Leening juga tidak dapat beroperasi dengan baik dan akhirnya ditutup karena bangkrut, De Bank van Leening dan kemudian berubah menjadi De Bank Courant en Bank van Leening pada 1752. Pada akhir abad ke-18, VOC telah mengalami kemunduran, bahkan kebangkrutan. Maka kekuasaan VOC di nusantara diambil alih oleh pemerintah Kerajaan Belanda. Setelah masa pemerintahan Herman William Daendels dan Janssen, Hindia Timur akhirnya jatuh ke tangan Inggris. Sejarah perbankan juga mencatat beberapa bank yang memegang peranan penting di Hindia Belanda. Bank-bank yang ada itu antara lain:

1. De Javasce NV
2. De Post Poar Bank.
3. Hulp en Spaar Bank.
4. De Algemenevolks Crediet Bank.
5. Nederland Handles Maatscappi (NHM).
6. Nationale Handles Bank (NHB).
7. De Escompto Bank NV.

De Javasche Bank yang didirikan pada tahun 1828, merupakan bank Belanda yang berhasil berkembang dan merupakan cikal bakal bank sentral Indonesia di kemudian hari. Bank Belanda lainnya seperti Nederlandsch Indische Escompto Maatschappij, Nederlandsch Indische Handelsbank, dan Nederlandsche Handel Maatschappij mulai beroperasi berturut-turut pada tahun 1857, 1864, dan 1883. De Javasche Bank oleh pemerintah Hindia Belanda, bank tersebut diberi monopoli untuk mengeluarkan uang yang semula pengedarannya ditangani oleh pemerintah sendiri. Sejak itu bank tersebut terkenal sebagai bank sirkulasi, atau bank of issue. Dari

fungsinya seperti itu, maka bank tersebut merupakan bankir bagi pemerintah Hindia Belanda, meskipun belum menjadi bank sentral penuh, karena hanya menjalankan beberapa tugas yang biasa dilakukan oleh Bank Sentral, yaitu diantaranya: mengeluarkan dan mengedarkan uang kertas; mendiskonto wesel, surat hutang jangka pendek, dan obligasi negara; menjadi kasir pemerintah; menyimpan dan menguasai dana-dana devisa; dan bertindak sebagai pusat kliring sejak tahun 1909. Meskipun menjalankan tugasnya sebagai bank sirkulasi tetapi tugas sebagai bank umum pun tetap dijalani, sehingga turut bersaing dengan bank-bank lain.

Sifat dualistis ini berulang kali menimbulkan berbagai kritik, dengan mengemukakan alasan-alasannya, yaitu antara lain sebagai berikut:

1. Dengan bunga yang lebih rendah daripada bank-bank lain maka De Javasche Bank dapat dengan mudah menarik nasabah yang terbaik.
2. Persaingan oleh suatu badan (De Javasche Bank) yang karena tugasnya dapat memiliki data bank-bank lain, sehingga dianggap tidak wajar.

Seiring dengan perkembangan perekonomian Nusantara, beberapa bank asing lainnya mulai pula melakukan operasinya, yaitu sebagai berikut:

1. The Chartered Bank of India, Australia and China, Batavia Tahun 1862
2. Hong Kong and Shanghai Banking Corporation, Batavia Tahun 1884
3. Yokohama-Specie Bank, Batavia tahun 1919

4. TaiwanBank, tahun1915, Batavia, Semarang dan Surabaya
5. Chinaand SouthernLtd., Batavia Tahun1920
6. Mitsui Bank, Surabaya Tahun1925
7. Overseas China Banking Corporation, Batavia Tahun1932

Pada masa kolonial, terjadi pasang surut jumlah bank. Menjelang pecahnya Perang Dunia II, Pemerintah Hindia Belanda melikuidasi tiga bank Jepang yang beroperasi saat itu. Dan pada saat Jepang berkuasa atas Asia Pasifik, bank-bank Belanda, Inggris, dan termasuk beberapa bank Cina dilikuidasi oleh Jepang, Jepang yang memerintah hanya mengakui pemerintahan Jepang yang mengedalikan seluruh keuangan dan sistem perbankan hanya ada satu bank yang beroperasi oleh putra Indonesia yaitu Bank Rakyat Indonesia (Algemeene Volkscrediet Bank) yang namanya Jepangnya Syomin Ginko. De Javasche Bank pada zaman Belanda ini merupakan bank yang bertindak sebagai Bank Sentral, dan pada zaman penjajahan Jepang bank tersebut dikuasai oleh pemerintahan tentara Jepang. Setelah merdeka bank tersebut kemudian beroperasi lagi, bahkan selama beberapa tahun berfungsi lagi sebagai Bank Sentral meskipun berkedudukan sebagai badan usaha swasta dan sebagian sahamnya ada di tangan asing. Mengingat hal-hal demikian maka dilakukan nasionalisasi De Javasche Bank berdasarkan Undang-undang Nomor 24 Tahun 1951 tentang Nasionalisasi De Javasche Bank, undang-undang tersebut disahkan tanggal 6 Desember 1951.

B. Masa Awal Kemerdekaan dan Orde Lama

Situasi kemerdekaan pada 17 Agustus 1945, membawa angin segar bagi bangsa Indonesia untuk menggerakkan roda perbankan

dengan melakukan nasionalisasi terhadap perbankan-perbankan yang ada, dengan berhasilnya sekutu mengalahkan imperialisme Jepang mengembalikan bank-bank Belanda dan Bank-Bank Asing muncul kembali dan lembaga-lembaga perbankan lainnya, Izin pembukaan bank Belanda di wilayah Indonesia dikeluarkan pada tanggal 2 Januari 1946 oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda. Bank-bank Belanda pun kembali beroperasi di beberapa wilayah Indonesia.

Kebijakan yang cukup berpengaruh dalam perkembangan perbankan di awal kemerdekaan ini yaitu nasionalisasi De Javasche Bank. De Javasche Bank setelah Indonesia merdeka beroperasi kembali bahkan selama beberapa tahun berfungsi lagi sebagai Bank Sentral meskipun berkedudukan sebagai badan usaha swasta dan sebagian sahamnya ada di tangan asing. Mengingat hal-hal demikian dilakukanlah nasionalisasi De Javasche Bank melalui Undang-Undang Nomor 24 Tahun 1951 tentang Nasionalisasi De Javasche Bank. Selanjutnya pada tahun 1953 dengan pertimbangan guna lebih memberikan kemudahan menjalankan kebijakan moneter dan kebijakan perekonomian maka ditetapkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 1953 tentang Penetapan Undang-Undang Pokok Bank Indonesia dan yang lebih dikenal dengan nama Undang-Undang Pokok Bank Indonesia 1953. Hal tersebut dilakukan mengingat De Javasche Bank meskipun telah di nasionalisasi kedudukannya masih berbadan hukum sebagai Perseroan Terbatas, jadi masih belum leluasa dalam menerapkan kebijakan moneternya. Sesuai dengan UU tersebut, BI sebagai bank sentral bertugas untuk mengawasi bank-bank. Namun demikian, aturan pelaksanaan ketentuan pengawasan

tersebut baru ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah (PP) No.1/1955 yang menyatakan bahwa BI, atas nama Dewan Moneter, melakukan pengawasan bank terhadap semua bank yang beroperasi di Indonesia, guna kepentingan solvabilitas dan likuiditas badan-badan kredit tersebut dan pemberian kredit secara sehat yang berdasarkan asas-asas kebijakan bank yang tepat. Dari pengawasan dan pemeriksaan BI, terungkap berbagai praktik yang tidak wajar yang dilakukan, seperti penyetoran modal fiktif atau bahkan praktik bank dalam bank. Untuk mengatasi kondisi perbankan itu, dikeluarkan Keputusan Dewan Moneter No. 25/1957 yang melarang bank- bank untuk melakukan kegiatan di luar kegiatan perbankan.

Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah sebagai Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Adanya situasi perang mempertahankan kemerdekaan pada tahun 1948, kegiatan BRI sempat terhenti untuk sementara waktu dan baru mulai aktif kembali setelah perjanjian Renville pada tahun 1949 dengan berubah nama menjadi Bank Rakyat Indonesia Serikat. Pada waktu itu melalui PERPU No. 41 tahun 1960 dibentuk Bank Koperasi Tani dan Nelayan (BKTN) yang merupakan peleburan dari BRI, Bank Tani Nelayan dan Nederlandsche Maatschappij (NHM). Kemudian berdasarkan Penetapan Presiden (Penpres) No. 9 tahun 1965, BKTN diintegrasikan ke dalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Setelah berjalan selama satu bulan keluar Penpres No. 17 tahun 1965 tentang pembentukan Bank tunggal dengan nama Bank Negara Indonesia. Dalam ketentuan baru itu, Bank Indonesia Urusan Koperasi, Tani dan

Nelayan (eks BKTN) diintegrasikan dengan nama Bank Negara Indonesia unit II bidang Rural, sedangkan NHM menjadi Bank Negara Indonesia unit II bidang Ekspor Impor (Exim).

Berdasarkan Undang-Undang No. 14 tahun 1967 tentang Undang-undang Pokok Perbankan dan Undang-undang No. 13 tahun 1968 tentang Undang-undang Bank Sentral, yang intinya mengembalikan fungsi Bank Indonesia sebagai Bank Sentral dan Bank Negara Indonesia Unit II Bidang Rular dan Ekspor Impor dipisahkan masing-masing menjadi dua Bank yaitu Bank Rakyat Indonesia dan Bank Ekspor Impor Indonesia. Selanjutnya berdasarkan Undang-undang No. 21 tahun 1968 menetapkan kembali tugas- tugas pokok BRI sebagai Bank Umum.

Pada sidang Dewan Menteri Republik Indonesia tanggal 19 September 1945 diputuskan untuk mendirikan sebuah bank sidang Dewan Menteri Republik Indonesia tanggal 19 September 1945 diputuskan untuk mendirikan sebuah bank milik negara yang bertugas sebagai bank sirkulasi. Untuk mempersiapkan pembentukannya, pemerintah memberikan surat kuasa kepada Bapak R.M. Margono Djojohadikoesoemo (alm). Sebagai langkah pertama pada tanggal 9 Oktober 1945, didirikan Yayasan Poesat Bank Indonesia. Selanjutnya, pada tanggal 5 Juli 1946 didirikan bank sentral dengan nama Bank Negara Indonesia (BNI), dengan pegawai berjumlah 38 orang. Kemudian Yayasan Poesat Bank Indonesia yang merupakan cikal bakal lahirnya Bank BNI dilebur kedalamnya. Pada tahun-tahun selanjutnya dilakukan berbagai upaya oleh pemerintah Indonesia untuk memantapkan kedudukan Bank Negara Indonesia. Dalam Konferensi Meja Bundar (KMB) tahun 1949, Pemerintah

Indonesia dan Belanda, memutuskan untuk mengubah fungsi Bank Negara Indonesia dari bank sentral menjadi bank umum. Bank BNI mulai mengarahkan usahanya untuk pembangunan ekonomi, sedangkan Bank Indonesia (yang pada waktu itu bernama De Javasche Bank) ditunjuk menjadi bank sentral.

1. Nasionalisasi Bank Milik Belanda

Sejarah bank di Indonesia makin lengkap dengan dinasionalisasikannya beberapa bank Belanda di tahun 1959 hingga 1960 seperti: Nationale Handels Bank NV yang berubah menjadi Bank Umum Negara, Escomptobank berubah nama menjadi Bank Dagang Negara dan Nederlandsche Handels Maatschappij menjadi Bank Ekspor Impor Indonesia. Kebijakan pemerintah untuk menasionalisasi perusahaan-perusahaan Belanda ditetapkan dalam UU No. 86/1958 yang berlaku surut hingga 3 Desember 1957. Nasionalisasi bank-bank Belanda yang merupakan bank devisa dilakukan berdasarkan prinsip kehati-hatian agar tidak terjadi kerugian cadangan devisa negara. Untuk itu, Badan Pengawas Bank Pusat mempertahankan direksi lama bank yang diawasi. Jika bank-bank milik Belanda dinasionalisasi oleh pemerintah, maka lain halnya dengan bank-bank asing yang bukan milik Belanda. Dengan prinsip berdikari dan semangat nasionalisme yang terus menggelora, pada masa 1950-an pemerintah menyatakan penutupan beberapa bank asing (bukan Belanda), yaitu Overseas Chinese Banking Corporation, Bank of China, serta Hong Kong and Shanghai Banking Corp. berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 2/1959.

Nasionalisasi bank-bank Belanda ini dikarenakan semangat nasionalisme yang cukup tinggi oleh bangsa Indonesia karena Belanda mengingkari perjanjian Linggar jati dan Belanda Agresi Militer Belanda I tersebut berhasil diakhiri melalui perundingan Renville pada tanggal 17 Januari 1948. Namun, Belanda mengingkari hasil kesepakatan Perjanjian Renville tersebut dan kembali melakukan Agresi II. Konflik senjata antara Indonesia dengan Belanda baru benar-benar berhenti setelah

Dewan Keamanan PBB mengeluarkan resolusi pada tanggal 28 Januari 1949. Di penghujung tahun 1949, perundingan Konferensi Meja Bundar (KMB) yang diselenggarakan di Den Haag Belanda, menghasilkan pembentukan negara Republik Indonesia Serikat yang mencakup seluruh wilayah Indonesia, kecuali wilayah Irian Barat yang akan diselesaikan dalam waktu satu tahun. Sampai akhirnya, pihak Republik Indonesia membubarkan RIS pada tahun 1950, masalah pengembalian Irian Barat, tidak kunjung terealisasi, sehingga perasaan anti Belanda yang memang telah ada di benak masyarakat, semakin besar karenanya.

Untuk menjaga legalitas kegiatan nasionalisasi perusahaan Belanda, pemerintah kemudian mengeluarkan UU No. 86 tahun 1958, yang berlaku surut hingga tanggal 3 Desember 1957. Kegiatan nasionalisasi bank-bank Belanda dimulai dengan penghentian segala kegiatan lalu lintas luar negeri Nationale Handelsbank N.V. (NHB). Terhitung sejak tanggal 3 November

1958, NHB tidak diperkenankan untuk membuat transaksi baru. NHB hanya diperkenankan untuk melanjutkan proses

transaksi luar negeri yang sebelumnya telah atau masih dijalankan sebelum tanggal 5 November 1958.

NHB mewajibkan bank koresponden di luar negeri untuk memindahbukukan semua valuta asing atas namanya kepada rekening Dana Devisen milik negara. Manajemen NHB diserahkan kepada BPBB (Badan Pengawasan Bank-Bank yang terdiri atas wakil Angkatan Darat, Bank Indonesia, dan Departemen Keuangan, disahkan melalui pengumuman Menteri Keuangan dan Surat Keputusan KSAD No. Kpts/MP/080/1957 tanggal 8 Desember 1957) dan BPBB Pusat pada tanggal 20 April 1959, dan kemudian dinasionalisasi pada tanggal 10 Agustus 1959. Seluruh aset NHB kemudian dialihkan kepada Bank Umum Negara. Anggaran Dasar Escomptobank diubah melalui Rapat Umum Pemegang Saham yang dilaksanakan tanggal 18 November 1958. Dewan komisaris dan direksi PT Escomptobank di Jakarta, yang semuanya Warga Negara Indonesia asli, diberi kekuasaan lebih banyak atas dewan pengawas/pemimpin cabang dari kantor-kantor Escomptobank di luar negeri. Saham-saham PT Escomptobank yang telah dikeluarkan atas unjuk, harus diubah menjadi atas nama.

Undang-Undang Pokok Bank Indonesia 1953, Setelah dikeluarkannya Undang-undang Pokok Bank Indonesia tahun 1953, Bank Indonesia sebagai lembaga yang sangat berkepentingan dengan lahirnya ketentuan tentang pengawasan bank telah melakukan Penelitian dan pengkajian atas ketentuan serupa yang berlaku di berbagai negara, terutama negeri Belanda. Agar supaya jumlah bank-bank swasta tidak bertambah terus

menerus dengan tidak diawasi, maka mulai tanggal 1 Januari 1955 dinyatakan berlakunya Peraturan Pemerintah No. 1, untuk mengatur pengawasan atas kredit di Indonesia. PP ini mengatur tentang pengawasan terhadap semua bank umum dan bank tabungan yang beroperasi di Indonesia oleh Bank Indonesia atas nama Dewan Moneter guna kepentingan solvabilitas dan likuiditas bank-bank dan guna kepentingan pemberian kredit secara sehat dan berdasarkan asas-asas kebijaksanaan bank yang tepat. Setelah dikeluarkannya PP No.1 Tahun 1955, bank-bank swasta nasional yang telah ada dalam waktu tiga bulan wajib mengajukan permohonan izin usaha kepada Menteri Keuangan melalui Bank Indonesia. Bila syarat-syarat untuk memperoleh izin belum dipenuhi, maka Menteri Keuangan akan memberikan izin sementara. Menteri Keuangan memberikan izin tetap atas rekomendasi Bank Indonesia. Sejumlah bank masih belum mendapat izin karena persyaratan permodalan yang belum dapat mereka penuhi. Sehubungan dengan itu, Dewan Moneter memutuskan untuk memperpanjang waktu berlakunya izin sementara satu tahun lagi, dengan harapan agar supaya bank-bank yang sungguh-sungguh memperlihatkan manfaatnya bagi masyarakat mempunyai kesempatan untuk memenuhi modal yang disyaratkan.

2. Penetapan Sanering

Sanering berasal dari bahasa Belanda yang berarti “penyehatan, pembersihan atau reorganisasi. Sedangkan menurut konteks ilmu moneter, sanering adalah pemotongan nilai uang tanpa mengurangi nilai harga, sehingga daya beli masyarakat

menurun. Misalnya, jika nilai uang Rp.100,- ribu dipotong menjadi Rp.100,- Karena nilainya sudah di turunkan, jumlah barang yang di beli dengan uang baru akan lebih sedikit di bandingkan dengan uang lama. Kebijakan sanering yang pernah dilakukan pemerintah di Indonesia dimulai pertama kali pada tahun 1950, tepatnya 19 Maret 1950. Pemerintah melakukan sanering yaitu untuk mengatasi situasi perekonomian Indonesia yang saat itu sedang terpuruk yaitu utang menumpuk, inflasi tinggi, dan harga melambung. Hal tersebut disebabkan perekonomian Indonesia yang masih belum tertata setelah kemerdekaan. Untuk itu pemerintah melakukan tindakan sanering yang dikenal dengan sebutan gunting syafruddin.

Sanering berikutnya terjadi pada Tahun 1959, pemerintah telah melakukan kebijakan pengetatan moneter sebagai upaya mengatasi tekanan inflasi. Kebijakan pengetatan moneter 1959 tersebut antara lain dilaksanakan dengan mengeluarkan ketentuan pagu kredit bagi tiap-tiap bank secara individual pada tanggal 8 April 1959. Selain itu, pemerintah dengan Undang-Undang (UU) No. 2 Prp. tahun 1959 melakukan sanering uang pada tanggal 25 Agustus 1959 dengan menurunkan nilai uang pecahan Rp 500 dan Rp 1.000 menjadi Rp 50 dan Rp 100, serta melalui UU No. 3 Prp. tahun 1959 membekukan simpanan giro dan deposito sebesar 90% dari jumlah di atas Rp 25.000 yang akan diganti menjadi simpanan jangka panjang. Penanganan laju inflasi ini terus berlangsung hingga awal 1960-an dengan melakukan pembatasan kredit perbankan secara kuantitatif dan kualitatif. Dalam paket kebijakan moneter itu, dilakukan pula

devaluasi nilai tukar rupiah sebesar 74,7% dari Rp 11,40 per USD menjadi Rp 45 per USD. Penurunan nilai rupiah tersebut, tidak berlaku dalam perhitungan laba maupun pendapatan yang dikenakan pajak dan tidak diperhitungkan dengan pajak apapun.

Pada tanggal 25 Agustus 1959 pemerintah meluncurkan kebijakan sanering dengan memberlakukan Perpu No. 2 dan No. 3 tahun 1959. Pelaksanaan kebijakan tersebut mengakibatkan bank-bank mengalami kesulitan likuiditas, sehingga BI segera mengeluarkan kebijakan pemberian kredit likuiditas (darurat) kepada bank-bank dan penangguhan penerapan ketentuan pembatasan pemberian kredit bagi bank-bank (berdasarkan Rapat Dewan Moneter 3 Agustus 1959). Selain itu, ketentuan mengenai cash ratio/reserves requirements yang ditetapkan dalam Keputusan Dewan Moneter No. 28 tentang dan No. 33 Tahun 1957, juga ditangguhkan pelaksanaannya dengan beberapa pengecualian ketentuan yang menyangkut Kertas Perbendaharaan Negara (KPN) dan kelebihan uang tunai yang disetor dalam Rekening Istimewa pada Bank Indonesia. Dengan adanya kebijakan sanering melalui pemberlakuan Perpu No. 3 Tahun 1959, pemerintah menetapkan agar semua badan-badan kredit menyetorkan secara efektif saldo-saldo simpanan yang dibekukan pada badan-badan kredit tersebut sebagai akibat dari tindakan operasi keuangan tanggal 25 Agustus 1959 ke dalam rekening Thesauri Bank Negara Indonesia. Penyetoran tersebut harus dilakukan menurut ketentuan yang tercantum dalam Peraturan Menteri Keuangan No. 1 tanggal 28 Januari 1960 dan No. 2 tanggal 22 Februari 1960. Bank-bank perlu menjaga

likuiditasnya masing-masing agar dapat memenuhi kewajiban tersebut, maka untuk mengakomodir kepentingan tersebut pemerintah mengeluarkan ketentuan melalui Peraturan Menteri Keuangan No. 3 tanggal 12 April 1960, yaitu terhitung tanggal 1 April 1960 semua bank swasta dan bank negara diwajibkan untuk membatasi pemberian kreditnya hingga mencapai posisi saldonya per akhir bulan Februari 1960. Dalam rangka pelaksanaan ekonomi terpimpin, bank-bank negara tidak cukup hanya dikoordinasikan oleh suatu instansi. Presiden Soekarno juga menganggap perlu untuk mengintegrasikan semua bank negara ke dalam suatu organisasi bank sentral. Untuk itu, dikeluarkan Penpres No. 17 tahun 1965 tanggal 27 Juli 1965. Pertimbangan pembetulan bank tunggal milik negara tersebut berdasarkan Undang-Undang Dasar RI dan doktrin-doktrin revolusi Indonesia. Bank tunggal itu bertugas sebagai satu-satunya bank milik negara yang menjalankan aktivitas-aktivitas bank sirkulasi, bank sentral, dan bank umum. Pada tahun 1965 juga, salah satu kebijakan moneter yang diambil pemerintah untuk menghambat laju inflasi pada saat itu adalah pemberlakuan mata uang rupiah baru bagi seluruh wilayah Republik Indonesia (RI) melalui Penetapan Presiden (Penpres) No. 27 Tahun 1965 tanggal 13 Desember 1965 yang menetapkan penggantian uang lama dengan uang baru dengan perbandingan nilai Rp 1.000 (lama) menjadi Rp 1.000 (baru). Tujuan lain dari Penpres tersebut adalah untuk mempersiapkan kesatuan moneter bagi seluruh wilayah RI, termasuk Daerah Provinsi Irian Barat.

C. Masa Orde Baru

Peristiwa Supersemar 11 Maret 1966 dan pembubaran PKI pada 12 Maret 1966 adalah tonggak kelahiran orde baru. Selanjutnya, pada tanggal 25 Juli 1966 telah dibentuk Kabinet Ampera menggantikan Kabinet Dwikora. Tugas pokok Kabinet Ampera adalah melaksanakan program stabilisasi dan rehabilitasi yang berkonsentrasi pada pengendalian inflasi, pencukupan penghidupan pangan, rehabilitasi prasarana ekonomi, peningkatan ekspor, dan pencukupan kebutuhan sandang. Pemerintah Orde Baru ingin konsisten menerapkan sistem anggaran berimbang, dan lalu lintas devisa bebas. Program Kabinet Ampera terkenal dengan nama Catur Karya Kabinet Ampera yakni, 1) memperbaiki kehidupan rakyat terutama di bidang sandang dan pangan; 2) melaksanakan pemilihan umum dalam batas waktu yang ditetapkan, yaitu tanggal 5 Juli 1968; 3) Melaksanakan politik luar negeri yang bebas aktif untuk kepentingan nasional; 4) Melanjutkan perjuangan anti imperialisme dan kolonialisme dalam segala bentuk dan manifestasinya; 5) Setelah MPRS pada tanggal 27 Maret 1968 menetapkan Soeharto sebagai presiden RI untuk masa jabatan lima tahun, maka dibentuklah kabinet Pembangunan dengan tugasnya yang disebut Panca Krida yang meliputi: 1) Menciptakan stabilitas politik dan ekonomi; 2) Menyusun dan melaksanakan Pemilihan Umum, 3) Mengikis habis sisa-sisa Gerakan 30 September dan membersihkan aparatur Negara di pusat dan daerah dari pengaruh PKI.

Langkah selanjutnya untuk perbaikan perbankan pada pemerintahan Orde Baru dimulai dengan memperkuat perundang-undangan yang mengatur perbankan baik berupa penggantian maupun membuat undang-undang yang baru, misalnya membuat peraturan yang baru berupa Undang-undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perbankan, sedangkan yang berupa penggantian peraturan yang lama, yaitu berupa Undang-undang Nomor 13 Tahun 1968 tentang Bank Sentral, guna mengganti Undang-undang Nomor 11 Tahun 1953 tentang Pokok-pokok Bank Indonesia. Perbaikan kelembagaan perbankan dengan memperkuat landasan hukumnya, adalah suatu pilar bagi terselenggaranya pembinaan, dan pengawasan yang mendukung peningkatan kemampuan perbankan dalam menjalankan fungsinya secara sehat, wajar, efisien, sekaligus memungkinkan perbankan Indonesia melakukan penyesuaian yang diperlukan sejalan dengan berkembangnya norma-norma perbankan internasional. Sebagai langkah awal perbaikan ekonomi nasional, pemerintah Orde Baru melalui Undang-undang Nomor 14 Tahun 1967 tentang Pokok-pokok Perbankan ingin secara jelas mengatur usaha perbankan termasuk masalah perkreditan sehingga kesalahan pengelolaan, seperti ekspansi kredit yang tak terkendali dapat dihindari. Di samping itu untuk meningkatkan efektivitas, dan efisiensi penghimpunan dan penggunaan dana masyarakat. Selain itu pula dibuka lagi kesempatan untuk pendirian bank asing, yaitu melalui ketentuan Peraturan Pemerintah Nomor 3 Tahun 1968 tentang Bank Asing.

D. Masa Fakto 88 (1983-1997)

Memasuki periode ini, perbankan sebagai bagian dari sistem keuangan harus menyesuaikan usahanya dengan kebijakan deregulasi dan debirokratisasi di bidang ekonomi yang ditetapkan oleh Pemerintah. Paket deregulasi pertama ditetapkan pada 1 Juni 1983 yang dikenal dengan Pakjun 1983. Dengan dikeluarkannya kebijakan tersebut, bank-bank memperoleh kebebasan dalam menentukan besarnya kredit yang diberikan sesuai dengan dana masyarakat yang dapat dihimpun. Di samping itu, kepada bank-bank pemerintah diberi kebebasan menentukan sendiri tingkat suku bunga baik suku bunga dana maupun kredit. Kebijakan tersebut bertujuan agar perbankan sebanyak mungkin membiayai pemberian kreditnya dengan dana simpanan masyarakat dan mengurangi ketergantungan bank-bank pada KLBI (Kredit Likuidasi Bank Indonesia).

Upaya untuk mendorong timbulnya produk-produk baru diperlukan dalam penghimpunan dana dari masyarakat. Di samping itu, persaingan yang sehat di antara bank-bank juga diperlukan sebagai salah satu unsur pendorong peningkatan efisiensi. Untuk tujuan tersebut, pada 27 Oktober 1988 Pemerintah mengeluarkan Paket Kebijakan Oktober 1988 yang dikenal sebagai Pakto 1988. Dengan kebijakan yang terangkum dalam Pakto 1988, kebijakan deregulasi perbankan berkembang menjadi deregulasi yang sangat luas karena di dalamnya termasuk juga aspek kelembagaan. Pemerintah membuka kembali perizinan pendirian bank swasta nasional baru dengan modal disetor minimum sebesar Rp10 milyar dan bank perkreditan rakyat (BPR) dengan modal disetor minimum sebesar Rp50 juta. Perizinan tersebut sebelumnya telah dibekukan

masing-masing sejak 1971 dan 1973. Demikian pula persyaratan untuk ditunjuk sebagai bank devisa serta pembukaan kantor cabang dan kantor cabang pembantu yang sebelumnya dikaitkan dengan merger dalam ketentuan ini tidak diberlakukan lagi. Pemberian izin usaha bank baru yang telah dihentikan sejak tahun 1971 dibuka kembali oleh Pakto 88. Demikian pula dengan ijin pembukaan kantor cabang atau pendirian BPR menjadi lebih dipermudah dengan persyaratan modal ringan. Suatu kemudahan yang sebelumnya belum pernah dirasakan oleh dunia perbankan. Salah satu ketentuan fundamental dalam Pakto 88 adalah perijinan untuk bank devisa yang hanya mensyaratkan tingkat kesehatan dan aset bank telah mencapai minimal Rp 100 juta. Namun demikian, Pakto 88 juga mempunyai efek samping dalam bentuk penyalahgunaan kebebasan dan kemudahan oleh para pengurus bank. Bersamaan dengan kebijakan Pakto 88, BI secara intensif memulai pengembangan bank-bank sekunder seperti bank pasar, bank desa, dan badan kredit desa. Kemudian bank karya desa diubah menjadi Bank Perkreditan Rakyat (BPR). Tujuan pengembangan BPR tersebut adalah untuk memperluas jangkauan bantuan pembiayaan untuk mendorong peningkatan ekonomi, terutama di daerah pedesaan, di samping untuk modernisasi sistem keuangan pedesaan. Memasuki tahun 1990-an, BI mengeluarkan Paket Kebijakan Februari 1991 yang berisi ketentuan yang mewajibkan bank berhati-hati dalam pengelolaannya. Pada 1992 dikeluarkan UU Perbankan menggantikan UU No. 14/1967. Sejak saat itu, terjadi perubahan dalam klasifikasi jenis bank, yaitu bank umum dan BPR. UU Perbankan 1992 juga menetapkan berbagai ketentuan tentang kehati-hatian pengelolaan bank dan penganan sanksi bagi pengurus

bank yang melakukan tindakan sengaja yang merugikan bank, seperti tidak melakukan pencatatan dan pelaporan yang benar, serta pemberian kredit fiktif, dengan ancaman hukuman pidana. Selain itu, UU Perbankan 1992 juga memberi wewenang yang luas kepada Bank Indonesia untuk melaksanakan fungsi pengawasan terhadap perbankan.

Untuk memberikan landasan hukum yang lebih kuat atas prinsip-prinsip deregulasi yang terkandung dalam paket-paket kebijakan yang telah dikeluarkan sejak tahun 1983, Undang-undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan ditetapkan pada tanggal 25 Maret 1992. Berdasarkan Undang-undang No. 7 Tahun 1992 tersebut diatur kembali struktur perbankan, ruang lingkup kegiatan, syarat pendirian, peningkatan perlindungan dana masyarakat dengan jalan menerapkan prinsip kehati-hatian dan memenuhi persyaratan tingkat kesehatan bank, serta peningkatan profesionalisme para pelakunya, dengan undang-undang tersebut juga ditetapkan penataan badan hukum bank-bank pemerintah, landasan kegiatan usaha bank berdasarkan prinsip bagi hasil (syariah), serta sanksi-sanksi ancaman pidana terhadap yang melakukan pelanggaran ketentuan perbankan.

E. Masa Reformasi: Krisis Moneter dan Bantuan Likuidasi Bank Indonesia

Akibat krisis keuangan dan moneter pada Tahun 1997, mengakibatkan terjadinya peningkatan utang perbankan nasional yang mengakibatkan terjadinya likuidasi terhadap 16 bank yang akhirnya menguncang perekonomian di Indonesia. Selama krisis

berlangsung, penyelamatan sistem perbankan nasional dilakukan dalam intensitas tinggi. Tanggal 3 September 1997, Pemerintah memutuskan untuk: membantu bank-bank yang masih memiliki harapan hidup; memerintahkan merger atau penjualan beberapa bank kepada bank-bank yang lebih mampu; dan mencabut ijin bank-bank yang sudah tidak memiliki harapan hidup. Bank-bank yang dianggap layak berlanjut dibantu dengan Bantuan Likuiditas Bank Indonesia. Kemudian 16 bank dinyatakan sebagai Bank Dalam Likuidasi (BDL), 4 bank dinyatakan sebagai Banks Taken Over (BTO), 10 bank sebagai Bank Beku Operasi (BBO) dan 39 bank sebagai Bank Beku Kegiatan Usaha Tertentu (BBKU). Selain itu, dalam upaya pemulihan perbankan, Pemerintah melakukan penguatan modal (rekapitalisasi) terhadap 10 Bank Pembangunan Daerah (BPD) dan 9 bank umum. Pendirian BPPN tanggal 26 Januari 1998, identifikasi bank-bank berdasarkan kriteria rekapitalisasi pada akhir 1998, pengambilalihan bank-bank oleh pemerintah pada bulan Mei 1998 dan pembekuan operasional bank pada bulan Mei dan Agustus 1998 serta penghentian kegiatan usaha tertentu bank-bank tanggal 13 Maret 1999.

Sesuai Persetujuan Bersama antara Gubernur BI dan Menteri Keuangan tanggal 6 Februari 1999, nilai BLBI yang disepakati adalah Rp 144,5 triliun dan pemberian BLBI kepada PT Bank Ekspor Impor Indonesia sebesar Rp Rp 20 triliun. Atas pemberian BLBI sejumlah Rp 144,5 triliun tersebut, pemerintah menerbitkan tiga surat utang yaitu Surat Utang No. SU-001/MK/1998 sebesar Rp 80 triliun, No. SU-003/MK/1999 sebesar Rp 64,5 triliun, dan No. SU-004/MK/1999 sebesar Rp 53,8 tiliun. Penyediaan dana BLBI kepada bank-bank

yang mengalami kesulitan likuiditas dalam keadaan darurat tersebut mengacu pada ketentuan Pasal 32 ayat (3) dan Penjelasan Umum Angka III huruf b Undang-Undang No. 13 Tahun 1968 tentang Bank Sentral. Di dalam undang-undang tersebut ditegaskan peran BI sebagai lender of the last resort. Selain sebagai pelaksanaan fungsi itu, penyediaan BLBI juga dilakukan untuk melaksanakan komitmen BI untuk membantu pemerintah dalam menjalankan kebijakan makro ekonomi nasional.

Amandemen UU No. 7 Tahun 1992 tentang Pokok-pokok Perbankan menjadi UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan maka wewenang perizinan di bidang perbankan beralih dari Menteri Keuangan kepada Pimpinan Bank Indonesia. Sebagai otoritas pengawas bank, dalam masa krisis ini Bank Indonesia menjalankan wewenangnya untuk mengatasi kesulitan yang membahayakan kelangsungan usaha bank. Perubahan UU No. 7 Tahun 1992 tentang Pokok Pokok Perbankan menjadi UU No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, peranan Bank Indonesia dalam kebijakan perbankan mengalami perubahan yang drastis. Perubahan tersebut antara lain mengatur:

1. Pengalihan wewenang perizinan di bidang perbankan dari Menteri Keuangan kepada Pimpinan Bank Indonesia.
2. Pemilikan bank oleh pihak asing tidak dibatasi tetapi tetap memperhatikan prinsip kemitraan
3. Pengembangan bank berdasarkan syariah
4. Perubahan cakupan rahasia bank yang semula meliputi sisi aktiva dan pasiva dari neraca bank, menjadi nasabah penyimpan dan simpanannya

5. Pembentukan lembaga penjamin simpanan (LPS) dan
6. Pendirian badan khusus yang bersifat sementara dalam rangka penyehatan perbankan.

Tahun 1991 berdirilah Bank Muamalat Indonesia (BMI) sebagai bank umum satu-satunya yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip bagi hasil. Introduksi bank berdasarkan prinsip bagi hasil dalam hukum positif adalah melalui Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan dan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 1992 tentang Bank Berdasarkan Prinsip Bagi Hasil. Dengan demikian sejak tahun 1992 industri perbankan Indonesia secara teknis yuridis telah mengenal istilah Bank Berdasarkan Prinsip Bagi Hasil. Namun, di sisi lain telah kita ketahui bahwa bank syariah dalam operasionalnya tidak semata-mata mendasarkan pada prinsip bagi hasil, melainkan terdapat akad-akad tradisional Islam lainnya yang dapat diimplementasikan dalam praktik bank bebas bunga dimaksud. Akad-akad tradisional Islam atau yang sering disebut sebagai prinsip syariah merupakan instrumen yang menggantikan sistem konvensional berupa bunga (riba), ketidakpastian (garar), perjudian (maisyrir), dan batil yang merupakan unsur-unsur yang dilarang dalam Islam. Berdasarkan paradigma tersebut, serta adanya realitas empiris yang menunjukkan bahwa bank-bank konvensional banyak yang tidak sanggup bertahan di saat krisis keuangan dan moneter melanda, maka mendorong pemerintah untuk mengamandemen Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992. Perubahan Atas beberapa materi muatan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 dituangkan dalam Undang-Undang

Nomor 10 Tahun 1998. Undang-undang inilah yang mempertegas eksistensi perbankan syariah di Indonesia.

F. Masa Reformasi: Sistem Perbankan Modern

Setelah terjadinya krisis ekonomi yang diikuti dengan tumbangannya pemerintahan orde baru, maka sistem perbankan mulai mengkaji kelonggaran sistem perbankan sebelumnya dengan melakukan pengawasan ketat yang juga melibatkan penyandang dana dari IMF (International Monetary Fund), sehingga dibentuklah BPPN (Badan Penyehatan Perbankan Nasional) berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 27 Tahun 1998 tentang Pembentukan BPPN. Lembaga ini dibentuk dengan tugas pokok untuk penyehatan perbankan, penyelesaian aset bermasalah dan mengupayakan pengembalian uang negara yang tersalur pada sektor perbankan. Karena kinerjanya yang dinilai kurang memuaskan, pada masa pemerintahan Presiden Megawati Soekarnoputri, lembaga ini dibubarkan pada 27 Februari 2004 berdasarkan Keputusan Presiden Nomor 15 Tahun 2004 tentang Pengakhiran Tugas dan Pembubaran BPPN. Tak hanya itu, Presiden Megawati Soekarnoputri juga menunjuk Menteri Keuangan Boediono sebagai Ketua Tim Pemberesan Badan Penyehatan Perbankan Nasional melalui Keppres Nomor 16 Tahun 2004 tentang Pembentukan Tim Pemberesan BPPN. Keppres ini merupakan satu dari sejumlah landasan hukum yang dikeluarkan presiden berkaitan dengan pembubaran BPPN. Perusahaan Pengelola Aset (Persero) ("PPA") didirikan Pemerintah

pada 27 Februari 2004 melalui Peraturan Pemerintah No. 10 Tahun 2004 untuk melaksanakan pengelolaan aset eks Badan Penyehatan Perbankan Nasional (“BPPN”) yang tidak berperkara hukum. Dalam melaksanakan tugas pengelolaan dimaksud, Menteri Keuangan RI dan Direktur Utama PPA menandatangani Perjanjian Pengelolaan Aset tanggal 24 Maret 2004 untuk jangka waktu lima tahun dan untuk selanjutnya dapat diperpanjang masing-masing untuk jangka waktu satu tahunan. <sup>[L
SEP]</sup>Melalui Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 2008 tanggal 4 September 2008.

Sesuai dengan amanat UU No. 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, salah satu tugas Bank Indonesia adalah mengatur dan mengawasi perbankan. Ruang lingkup tugas ini meliputi menetapkan peraturan, memberikan dan mencabut izin atas kelembagaan atau kegiatan usaha tertentu dari bank, melaksanakan pengawasan atas bank, dan mengenakan sanksi terhadap bank sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Selain Bank Indonesia, terdapat pula beberapa lembaga yang mengawasi bank namun dengan lingkup yang terbatas, yaitu:

1. Badan Pemeriksa Keuangan memiliki tugas untuk mengawasi bank-bank milik pemerintah.
2. Bapepam berwenang untuk mengawasi bank-bank yang sudah go public.
3. Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) yang dibentuk pada tahun 2002 (berdasarkan Undang-Undang No. 15 Tahun 2002 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang No. 25 Tahun 2003 tentang Tindak Pidana Pencucian Uang) memiliki wewenang meminta dan menerima laporan dari

Penyedia Jasa Keuangan serta melakukan audit terhadap Penyedia Jasa Keuangan mengenai kepatuhan kewajiban sesuai dengan ketentuan dalam Undang-undang ini dan terhadap pedoman pelaporan mengenai transaksi keuangan.

4. Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) berwenang mendapatkan data simpanan nasabah dan laporan keuangan bank serta melakukan verifikasi dan konfirmasi data dalam rangka merumuskan dan menetapkan kebijakan pelaksanaan penjaminan simpanan dan melaksanakan penjaminan simpanan. Sesuai dengan amanat UU No. 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, salah satu tugas Bank Indonesia adalah mengatur dan mengawasi perbankan.

Pada masa ini dilakukan penguatan sistem perbankan dengan cara:

Perbaikan Infrastruktur	Penerapan Good Corporate Governance	Penyempurnaan Pengaturan dan Pengawasan
------------------------------------	--	--

<p>Ketegasan kewenangan otoritas jasa keuangan</p> <p>Kepastian skim penjaminan simpanan</p> <p>Kepastian sumber pembiayaan bagi kemungkinan terjadinya permasalahan sistemik suatu ketika</p> <p>Pengembangan BPR dan Bank Syariah. Segmen pasar bagi penanaman dana kedua jenis bank ini lebih tahan gejolak</p>	<p>Penyaringan Kelayakan dan Kepatutan pemegang saham pengendali, pengurus & pejabat eksekutif</p> <p>Keharusan adanya Direktur</p> <p>Kepatuhan di bank</p>	<p>Ketegasan sanksi atas Ketidaklayakan & Ketidakpatutan Pembentukan kerja sama dalam rangka Law Enforcement–Penerapan Standard Internasional dalam sistem pengawasan bank</p>
--	--	--

Untuk mewujudkan struktur perbankan yang stabil secara berkesinambungan, Bank Indonesia berkoordinasi dengan Pemerintah dalam merancang Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Dalam skenario API, bank-bank diwajibkan memperkuat permodalannya sesuai dengan lingkup operasionalnya. Semakin luas lingkup operasionalnya maka semakin besar pula permodalan yang dipersyaratkan. Dengan demikian bank-bank kecil yang selama ini rentan terhadap gejolak, terus didorong untuk menjadi besar, merger dengan bank lain, diambilalih oleh bank lain atau turun menjadi BPR. Dalam skenario ini, lingkup operasional bank dibedakan menjadi 4 kriteria, masing-masing Bank dengan Kegiatan Usaha Terbatas, Bank Fokus, Bank Nasional dan Bank Internasional.

Pengalihan pengawasan jasa keuangan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) yang dibentuk berdasarkan UU Nomor 21 tahun 2011 yang berfungsi menyelenggarakan sistem pengaturan dan

pengawasan yang terintegrasi terhadap keseluruhan kegiatan di dalam sektor jasa keuangan. Otoritas Jasa Keuangan, yang selanjutnya disingkat OJK, adalah lembaga yang independen dan bebas dari campur tangan pihak lain, yang mempunyai fungsi, tugas, dan wewenang pengaturan, pengawasan, pemeriksaan, dan penyidikan. OJK didirikan untuk menggantikan peran Bapepam-LK.

BAB III

Pengertian dan Ruang Lingkup Lembaga Keuangan

A. Pengertian Lembaga Keuangan Bank dan Non Bank

Lembaga keuangan dalam dunia keuangan bertindak sebagai lembaga yang menyediakan jasa keuangan bagi nasabahnya, di mana pada umumnya lembaga ini diatur oleh regulasi keuangan dari pemerintah. Bentuk umum dari lembaga keuangan ini adalah termasuk perbankan, building society (sejenis koperasi di Inggris) , Credit Union, pialang saham, aset manajemen, modal ventura, koperasi, asuransi, dana pensiun, dan bisnis serupa lainnya.

Di Indonesia lembaga keuangan dibagi dalam 2 kelompok yaitu lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan bukan bank.

1. Lembaga Keuangan Bank

Maksud lembaga keuangan bank ini adalah lembaga keuangan yang berwujud bank. Bank merupakan lembaga keuangan yang mengumpulkan dana masyarakat atau menerima simpanan uang dari masyarakat yang kemudian akan disalurkan

kepada masyarakat yang membutuhkan dana dalam bentuk kredit atau peminjaman uang, dan juga menerbitkan promes (banknote) demi meningkatkan taraf hidup masyarakat luas. Lembaga keuangan bank dapat digolongkan menjadi beberapa golongan yaitu:

1) Bank Sentral

Bank sentral dapat diartikan sebagai lembaga yang bertanggung jawab untuk menstabilkan harga maupun nilai mata uang yang berlaku di suatu negara.

2) Bank Umum (Bank Komersial)

Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

3) Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah lembaga keuangan bank yang menerima simpanan hanya dalam bentuk deposito berjangka, tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dan menyalurkan dana sebagai usaha BPR. Dengan lokasi yang pada umumnya dekat dengan tempat masyarakat yang membutuhkan.

2. Lembaga Keuangan Bukan Bank

Lembaga keuangan bukan bank ini tidak berarti lembaga keuangan ini tidak melakukan kegiatan keuangan seperti halnya yang dilakukan oleh bank, hanya saja lembaga keuangan bukan bank ini merupakan lembaga yang memberikan jasa dalam hal

keuangan namun bukan merupakan bank. Lembaga keuangan bukan bank (LKBB) ini juga dapat menarik dana dari masyarakat namun secara tidak langsung seperti lembaga pembiayaan yang terdiri dari leasing, factoring, pembiayaan konsumen dan kartu kredit, perusahaan perasuransian, dan sebagainya. Lembaga keuangan bukan bank dapat digolongkan menjadi beberapa golongan yaitu;

1) Pasar Modal

Pasar modal merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penawaran umum dan perdagangan efek, perusahaan publik yang berkaitan dengan efek yang diterbitkannya, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan efek.

2) Pasar Uang

Di Pasar Uang ini, masyarakat dapat menginvestasikan dana mereka dan masyarakat juga memperoleh dana pinjaman untuk keperluan masyarakat tersebut.

3) Koperasi Simpan Pinjam

Koperasi ini memberikan dana pinjaman juga melayani penyimpanan dana dari masyarakat.

4) Pegadaian

Perusahaan pegadaian ini meminjamkan dana kepada masyarakat namun harus dengan jaminan tertentu. Pegadaian ini juga dapat berupa pegadaian konvensional dan pegadaian syariah.

5) Leasing

Leasing adalah kegiatan pembiayaan dengan menyediakan barang modal baik dengan hak opsi (finance lease) maupun tanpa hak opsi (operating lease) untuk digunakan oleh penyewa guna usaha (lessee) selama jangka waktu tertentu berdasarkan pembayaran secara angsuran.

6) Asuransi

Perusahaan asuransi yaitu perusahaan yang memberikan jasa dalam hal pertanggungan. Perusahaan asuransi dapat berupa perusahaan asuransi konvensional dan asuransi syariah.

7) Dana Pensiun

Perusahaan yang mengelola dana pensiun dari para pekerja suatu perusahaan.

B. Fungsi Bank di Indonesia

Sebagai lembaga intermediasi keuangan, bank memiliki fungsi utama dan fungsi sampingan. Sesuai dengan tugasnya, fungsi utama bank dapat dikategorikan menjadi:

1. Menghimpun dana dari masyarakat

Bank menghimpun dana dari masyarakat melalui tabungan, deposito berjangka, giro ataupun bentuk simpanan lainnya. Dengan penghimpun dana ini, bank menjamin keamanan uang masyarakat tersebut sekaligus memberikan bunga untuk dana tersebut.

2. Menyalurkan dana kepada masyarakat

Setelah menghimpun dana dari masyarakat, bank akan menyalurkan dana kepada pihak – pihak yang membutuhkan melalui system kredit atau pinjaman. Dengan penyaluran dana tersebut maka tujuan bank dalam pelaksanaan pembangunan nasional dapat terpenuhi. Masyarakat yang membutuhkan dana dapat menyejahterakan kehidupannya dan menghasilkan usaha yang mendukung pembangunan nasional. Sedangkan fungsi sampingan dari bank termasuk layanan – layanan jasa bank lainnya seperti:

1) Mendukung kelancaran mekanisme pembayaran

Selain menyalurkan dana, sebagai intermediasi bank juga berfungsi sebagai pendukung kelancaran mekanisme transaksi di masyarakat. Jasa yang ditawarkan untuk menunjang fungsi ini termasuk transfer dana antar rekening dalam negeri, penyediaan fasilitas pembayaran secara kredit seperti kartu kredit, jasa pembayaran tagihan, sistem pembayaran elektronik, sarana penyaluran gaji karyawan ataupun penghasilan lainnya.

2) Mendukung kelancaran transaksi internasional

Bank juga dibutuhkan untuk memperlancar transaksi internasional. Kesulitan bertransaksi karena perbedaan geografis, jarak, budaya dan sistem moneter antara dua pihak yang berbeda negara akan selalu hadir. Kehadiran bank akan memudahkan penyelesaian transaksi-transaksi tersebut dengan lebih mudah, cepat, dan murah. Bank memastikan kelancarannya melalui jasa penukaran mata uang asing

ataupun transfer dana luar negeri untuk transaksi internasional.

3) Penciptaan uang

Uang yang diciptakan oleh bank ini merupakan uang giral yang berarti alat pembayaran lewat mekanisme pemindahbukuan (kliring). Proses penciptaan uang diregulasi oleh bank sentral untuk pengaturan jumlah uang yang beredar karena dapat mempengaruhi ekonomi.

4) Sarana investasi

Kini bank juga dapat berfungsi sebagai sarana investasi melalui jasa reksa dana atau produk investasi yang ditawarkan bank sendiri seperti derivatif, emas, mata uang asing, saham.

5) Penyimpanan barang berharga

Fungsi bank yang telah tersedia dari dahulu kala adalah penyimpanan barang berharga. Nasabah dapat menyimpan barang berharganya seperti perhiasan, emas, surat-surat berharga, ataupun barang berharga lainnya. Bank juga dapat menyewakan safe deposit box.

C. Jenis – jenis Bank di Indonesia

Pengertian bank menurut Undang – undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas UU Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak. Jenis-jenis bank dapat diklasifikasikan berdasarkan beberapa aspek,

diantaranya jenis-jenis bank berdasarkan fungsinya, berdasarkan kepemilikannya, berdasarkan statusnya, berdasarkan kegiatan operasionalnya, berdasarkan bentuk badan usahanya hingga jenis bank menurut organisasinya. Untuk lebih jelasnya, simak daftar jenis-jenis bank yang ada di Indonesia lengkap beserta penjelasan singkat, tugas dan contohnya.

1. Jenis Jenis Bank Berdasarkan Fungsinya

1) Bank Sentral

Bank sentral di suatu negara, pada umumnya adalah sebuah instansi yang bertanggung jawab atas kebijakan moneter di wilayah negara tersebut. Bank Sentral berusaha untuk menjaga stabilitas nilai mata uang, stabilitas sektor perbankan, dan sistem finansial secara keseluruhan. Di Indonesia, fungsi bank sentral diselenggarakan oleh Bank Indonesia.

Sebagai bank sentral, BI mempunyai satu tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua aspek, yaitu kestabilan nilai mata uang terhadap barang dan jasa, serta kestabilan terhadap mata uang negara lain.

Untuk mencapai tujuan tersebut BI didukung oleh tiga pilar yang merupakan tiga bidang tugasnya. Ketiga bidang tugas ini adalah menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, serta mengatur dan mengawasi perbankan di Indonesia.

2) Bank Umum

Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Sifat jasa yang diberikan adalah umum, dalam arti dapat memberikan seluruh jasa perbankan yang ada. Begitu pula dengan wilayah operasinya dapat dilakukan di seluruh wilayah. Bank umum sering disebut bank komersil (commercial bank). Adapun tugas umum bank yaitu:

- Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan.
- Menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk pinjaman.
- Menerbitkan uang melalui pembayaran kredit dan investasi.
- Menawarkan jasa-jasa keuangan seperti kartu kredit, cek perjalanan, ATM, transfer uang antar bank, dan lain sebagainya.
- Menyediakan fasilitas untuk perdagangan antar negara/internasional.
- Melayani penyimpanan barang berharga.

3) Bank Perkreditan Rakyat

Bank Perkreditan Rakyat (BPR) adalah Bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah, yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Kegiatan BPR jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan kegiatan bank umum karena BPR dilarang menerima simpanan giro, kegiatan valas, dan perasuransian. Adapun tugas BPR yaitu:

- Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan, dan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu.
- Memberikan kredit.
- Menyediakan pembiayaan dan penempatan dana berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia.
- Menempatkan dananya dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito, dan atau tabungan pada bank lain.

2. Jenis-Jenis Bank Berdasarkan Kepemilikannya

1) Bank Milik Pemerintah

Bank pemerintah adalah bank yang sebagian atau seluruh sahamnya dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Contoh: Bank Mandiri, Bank Negara Indonesia, Bank Rakyat Indonesia, Bank Tabungan Negara.

2) Bank Milik Swasta Nasional

Bank swasta adalah bank dimana sebagian besar sahamnya dimiliki oleh swasta nasional serta akta pendiriannya pun didirikan oleh swasta, pembagian keuntungannya juga untuk swasta nasional. Bank swasta dibedakan menjadi 2 yaitu bank swasta nasional devisa dan bank swasta nasional nondevisa. Contoh: Bank Muamalat, Bank

Central Asia, Bank Bumi Putra, Bank Danamon, Bank Duta, Bank Nusa Internasional, Bank Niaga, Bank Universal, Bank Mega.

3) Bank Milik Koperasi

Bank milik koperasi adalah bank yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh perusahaan yang berbadan hukum koperasi. Contoh: Bank Umum Koperasi Indonesia

4) Bank Milik Campuran

Bank campuran adalah bank yang kepemilikan sahamnya bercampur antara pihak asing dan pihak swasta nasional. Saham bank ini sebagian besar dimiliki oleh warga negara Indonesia. Contoh: Bank ANZ Indonesia, Bank Commonwealth, Bank Agris, Bank BNP Paribas Indonesia, Bank Capital Indonesia, Bank Chinatrust Indonesia, Bank DBS Indonesia, Bank Mizuho Indonesia, Bank Rabobank International Indonesia, Bank Resona Perdania, Bank Sumitomo Mitsui Indonesia, Bank Windu Kentjana International.

5) Bank Milik Asing

Bank jenis ini merupakan cabang dari bank yang ada di luar negeri, baik milik swasta asing atau pemerintah asing. Kepemilikannya dimiliki oleh pihak luar negeri. Contoh: Bank of America, Bangkok Bank, Bank of China, Citibank, Deutsche Bank, HSBC, JPMorgan Chase, Standard Chartered, The Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ.

3. Jenis-Jenis Bank Dilihat dari Statusnya

1) Bank Devisa

Adalah bank yang dapat melaksanakan transaksi ke luar negeri atau yang berhubungan dengan mata uang asing secara keseluruhan. Persyaratan untuk menjadi bank devisa ini ditentukan oleh Bank Indonesia.

2) Bank Non-Devisa

Adalah bank yang belum mempunyai izin untuk melakukan kegiatan transaksi layaknya bank devisa. Jadi, bank non-devisa hanya melakukan kegiatan transaksi hanya dalam batas-batas wilayah negara yang terbatas.

4. Jenis-Jenis Bank Berdasarkan Kegiatan Operasionalnya

1) Bank Konvensional

Bank Konvensional adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran secara umum berdasarkan prosedur dan ketentuan yang telah ditetapkan.

Bank konvensional pada umumnya beroperasi dengan mengeluarkan produk-produk untuk menyerap dana masyarakat antara lain tabungan, simpanan deposito, simpanan giro; menyalurkan dana yang telah dihimpun dengan cara mengeluarkan kredit antara lain kredit investasi, kredit modal kerja, kredit konsumtif, kredit jangka pendek; dan pelayanan jasa keuangan antara lain kliring, inkaso, kiriman uang, Letter of Credit, dan jasa-jasa lainnya seperti jual beli surat berharga, bank draft, wali amanat, penjamin emisi, dan perdagangan efek.

2) Bank Syariah

Bank syariah ialah perbankan yang segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.

Berkaitan dengan bank syariah, ada dua konsep dalam hukum agama Islam, yaitu: larangan penggunaan sistem bunga, karena bunga (riba) adalah haram hukumnya. Sebagai pengganti bunga digunakan sistem bagi hasil. Prinsip-prinsip yang berlaku pada bank syariah:

- Pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (mudharabah).
- Pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (musharakah)
- Prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (murabahah).
- Pembiayaan barang modal berdasarkan sewa murni tanpa pilihan (ijarah).
- Pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak lain (ijarah wa iqtina).

5. Jenis-Jenis Bank Menurut Bentuk Badan Usaha

- 1) Bank berbentuk Perseroan Terbatas (PT).
- 2) Bank berbentuk Firma.
- 3) Bank berbentuk Koperasi.
- 4) Bank berbentuk Perusahaan Perseorangan.

6. Jenis-Jenis Bank Menurut Organisasinya

1) Unit banking

Yaitu bank yang hanya memiliki satu organisasi dan tidak memiliki cabang di daerah lain.

2) Branch banking

Yaitu bank yang memiliki cabang-cabang di daerah lain.

3) Correspondency banking

Yaitu bank yang dapat melakukan kegiatan pemeriksaan dokumen ekspor-impor dan kegiatan utamanya di luar negeri.

BAB IV

Laba dan Hubungannya dengan Intuitive Decision Making

A. LABA

1. Pengertian Laba

Berbicara mengenai laba perusahaan, cukup banyak pengertian tentang laba perusahaan. Secara umum, pengertian laba atau keuntungan dapat didefinisikan dengan dua alternatif cara, yaitu pengertian laba secara ekonomi dan secara akuntansi. Untuk pengertian laba dalam ilmu ekonomi dapat didefinisikan sebagai peningkatan kekayaan investor sebagai hasil penanam modalnya, setelah dikurangi biaya-biaya yang berhubungan dengan penanaman modal tersebut (termasuk di dalamnya, biaya kesempatan). Selanjutnya pengertian laba dalam akuntansi didefinisikan sebagai selisih antara harga penjualan dengan biaya produksi. Laba akan muncul ketika harga penjualan lebih tinggi dibandingkan dengan biaya produksi untuk menghasilkan penjualan tersebut di atas.

Beberapa ahli mendefinisikan laba sebagai berikut: Baridwan (1992) mendefinisikan laba sebagai kenaikan modal (aktiva bersih) yang berasal dari transaksi sampingan atau transaksi yang jarang terjadi dari suatu badan usaha, dan dari semua transaksi atau kejadian lain yang mempunyai badan usaha selama satu periode, kecuali yang timbul dari pendapatan (revenue) atau investasi pemilik. Sedangkan Harnanto (2003) mendefinisikan laba secara umum, yaitu selisih dari pendapatan di atas biaya-biayanya dalam jangka waktu atau tertentu dimana laba itu sendiri sering digunakan sebagai suatu dasar untuk pengenaan pajak, kebijakan deviden, pedoman investasi serta pengambilan keputusan dan unsur prediksi. Harahap (1997) membedakan secara lebih rinci adanya dua istilah laba dalam teori ekonomi dan akuntansi dimana kedua istilah tersebut memiliki pengertian atau definisi yang berbeda. Dalam teori ekonomi, para ekonom mengartikan laba sebagai suatu kenaikan dalam kekayaan perusahaan, sedangkan dalam akuntansi, laba adalah perbedaan pendapatan yang direalisasi dari transaksi yang terjadi pada waktu dibandingkan dengan biaya-biaya yang dikeluarkan pada periode tertentu.

Dari sudut pandang akuntansi, pengembangan konsep laba adalah dalam rangka untuk memenuhi tujuan menyediakan informasi tentang kinerja perusahaan secara luas. Sementara itu, pemakai informasi mempunyai tujuan yang berbeda-beda yang akhirnya menjadikan laba sebagai informasi yang dilihat oleh banyak profesi, yaitu akuntan, pengusaha, analis keuangan,

pemegang saham, ekonom, fiskus, dan sebagainya (Harahap, 2001).

Dari beberapa pengertian laba di atas, dapat disimpulkan bahwa pemaknaan laba sebagai akibat dari keputusan manajemen dalam pengaturan pendapatan dan biaya dari sebuah perusahaan, dimana sumber pendapatan lebih besar dari seluruh biaya yang dikeluarkannya. Dalam tataran semantik, laba juga diposisikan sebagai pengukur kinerja, estimator laba ekonomik dan pengkonfirmasi harapan investor yang sering dimanfaatkan sebagai ukuran untuk menilai prestasi perusahaan atau sebagai dasar ukuran penilaian yang lain, contohnya laba per lembar saham. Unsur-unsur pembentuk laba adalah pendapatan dan biaya yang apabila kedua unsur ini dikelompokkan akan dapat mengetahui hasil pengukuran laba yang berbeda, antara lain: laba kotor, laba operasional, laba sebelum pajak, dan laba bersih.

2. Pengukuran Laba Perusahaan

Pengukuran laba bukan saja penting untuk menentukan prestasi perusahaan tetapi juga penting sebagai informasi bagi pembagian laba dan penentuan kebijakan investasi. Pengukuran laba yang juga merupakan pengukuran kinerja suatu perusahaan dikatakan sudah sama tuanya dengan usia kapitalisme industri itu sendiri. Majalah Forbes sejak tahun 1917 telah melaporkan statistik tentang *dividend yields, earnings per share, dan return on investment* perusahaan-perusahaan tertentu (Goetzmann dan Garstka, 2000). Namun demikian data komprehensif tentang kinerja keuangan perusahaan di Amerika Serikat justru diterbitkan oleh Senat Amerika Serikat pada tahun 1918. Laporan

tersebut pada dasarnya ditujukan untuk mengenakan pajak penghasilan pada perusahaan yang mempunyai penghasilan 15% lebih besar daripada modalnya. Untuk mendapatkan angka kinerja keuangan yang tepat, harus ada pengukuran laba yang sama untuk setiap perusahaan.

Terdapat beberapa Penelitian di awal abad ke 20 yang bertujuan untuk mencari standarisasi pengukuran kinerja perusahaan, di antaranya oleh Epstein, Sterrett, dan Crum (Goetzmann dan Garstka, 2000). Crum menyatakan bahwa tingkat pengembalian yang pantas pada perusahaan-perusahaan di AS adalah sekitar 2%. Laurence H. Sloan (1917) merupakan orang yang pertama menyaring data akuntansi perusahaan menjadi ukuran kinerja sebagai dasar pembuatan keputusan. Ukuran kinerja *earnings on invested capital (EOIC)* yang dirumuskan Sloan merupakan ukuran utama kinerja perusahaan. *EOIC* dirumuskan sebagai total aktiva dikurangi dengan kewajiban lancar. Kemudian berkembang pengukuran kinerja, yaitu *return on investment (ROI)*. Ukuran ini dikutip oleh Alfred P. Sloan dari buku Laurence Sloan *Corporate Profits: A Study of Their Size, Variation, Use, and Distribution in a Period of Prosperity*. ROI dirumuskan sebagai persentase laba atas investasi yang ditanamkan perusahaan pada periode. Tujuan ROI adalah mengukur tingkat pengembalian yang didapat oleh perusahaan atas investasi yang digunakan untuk operasi.

Logika dalam pengukuran kinerja adalah bahwa kembalian yang baik harus lebih besar atas dana atau investasi yang ditanamkan. Besar-kecilnya pengembalian tersebut dapat

diukur dengan banyak cara, mulai dari laba akuntansi, laba per lembar saham, dividen per lembar saham, hingga tingkat pengembalian seperti return in equity (ROE), return on investment (ROI), atau return on assets (ROA). Laba per lembar saham adalah jumlah total laba bersih dibagi dengan jumlah saham yang beredar. Nilai laba per lembar saham lebih mampu memberikan gambaran besarnya bagian laba yang dilaporkan tersebut relatif terhadap porsi saham yang dimiliki oleh seorang pemegang saham. Laba bersih menunjukkan besarnya sisa penjualan perusahaan setelah dikurangi dengan semua biaya-biaya untuk mendapatkan penghasilan tersebut. Gambaran yang lebih jelas lagi diberikan oleh membandingkan antara total bagian laba bersih yang dibagikan sebagai dividen dengan jumlah lembar saham yang beredar. Sedangkan ROI sendiri memberikan ukuran yang berbeda dari ketiga ukuran terdahulu. ROI menyatakan nilai relatif bagian laba bersih dibandingkan dengan total investasi yang ditanamkan oleh perusahaan. Nilai ROI menggambarkan pertumbuhan kekayaan perusahaan dalam bentuk pertumbuhan laba bersih selama satu periode.

Akuntansi dapat pula digunakan sebagai basis pengukuran laba. Hingga saat ini model akuntansi berbasis harga pokok historis dan akrual masih menjadi kerangka dasar pelaporan keuangan (Wolk et. al, 2000). Titik sentral model ini adalah aturan pengakuan pendapatan dan aturan penandingan beban dan pendapatan. Sebagian besar jenis biaya diakui selama beberapa periode akuntansi, bukan pada saat terjadinya biaya tersebut. Di antara pengeluaran yang menjadi biaya periodik adalah biaya

penyusutan aktiva tetap, biaya start-up organisasi, amortisasi goodwill, dan amortisasi premium dan diskonto obligasi. Jenis-jenis biaya yang dicontohkan tersebut merupakan pendistribusian harga pokok selama perkiraan masa manfaat harga pokok tersebut. Pengakuan harga pokok selama beberapa periode ini disebut dengan alokasi akuntansi.

Beaver (1998) dalam Wolk et. al (2001) berpendapat bahwa akuntansi berbasis akrual mampu memprediksi kemampuan perusahaan meramalkan laba masa depan. Peneliti seperti Liu dan Thomas (1998), Black (1998), dan Barth et. al (1999) telah membuktikan bahwa akuntansi akrual membantu peramalan laba abnormal masa datang, inkremental atas laba abnormal dan akuntansi akrual memberikan daya penjas untuk nilai pasar ekuitas inkremental atas nilai buku ekuitas dan laba normal.

Dalam penulisan buku ini, yang dimaksud dengan laba bank yang digunakan adalah laba yang tercantum dalam laporan neraca dan laba rugi bulanan pada satu unit kerja. Laporan laba rugi ini diperoleh dari sistem yang menghitung secara otomatis dari seluruh pendapatan dikurangi biaya yang dihasilkan, kemudian laba rugi ini harus dilakukan penghitungan secara otomatis kembali apabila terjadi perbedaan antara jumlah simpanan dan jumlah pinjaman sehingga bisa menghasilkan laba koreksi atau rugi koreksi, tergantung apakah kelebihan dana atau kekurangan dana. Apabila terjadi kelebihan dana, maka akan memunculkan laba koreksi sehingga laba semula harus ditambahkan dengan laba koreksi tersebut. Apabila terjadi

kekurangan dana, maka akan memunculkan rugi koreksi, sehingga laba semula harus dikurangkan sejumlah rugi koreksi tadi. Perhitungan tersebut telah ditetapkan oleh kantor pusat terutama untuk penghitungan bunga untuk kelebihan atau kekurangan dana sehingga dihasilkan laba atau rugi koreksinya. Termasuk pula laba atau rugi koreksi akibat perubahan kebijakan dan penerapan metode akuntansi terbaru.

B. Hubungan *IDM* Dengan Laba Perusahaan

Sesuai yang telah dijelaskan dalam beberapa hasil studi empiris di atas, hanya terdapat sedikit Penelitian yang ditemukan oleh penulis yang membahas terkait hubungan antara *IDM* dan Laba Perusahaan. Penulis Khatri dan Ng (2000) membandingkan penggunaan intuisi di dalam pembuatan keputusan strategis antar tipe industri, yaitu industri komputer, perbankan dan utilities. Hasilnya adalah intuisi sering digunakan dalam pembuatan keputusan strategis di industri komputer dibanding perbankan dan utilities, Intuisi menunjukkan hubungan negatif dengan kinerja finansial bank dan utilities, namun memiliki hubungan positif dengan kinerja finansial perusahaan computer. Selanjutnya Saddler & Smith (2004) menemukan hubungan positif antara gaya keputusan intuitif dan kinerja finansial perusahaan kecil yang diukur dalam periode 2 tahun.

Dalam penyusunan buku ini, penulis tertarik untuk kembali menguji hubungan antara *IDM* dengan Laba Bank dengan latar belakang adanya fenomena di lapangan bahwa dengan waktu pencapaian target laba yang sama untuk unit kerja baru Kantor

Cabang Pembantu ternyata dapat menghasilkan jumlah pencapaian laba rugi yang berbeda dalam waktu yang juga berbeda. Berdasarkan pada teori *Cognitif Experiential Self Theory (CEST)* oleh Epstein (1996), dinyatakan bahwa *IDM* memiliki peranan dalam menciptakan laba bank. Untuk mengetahui secara mendalam praktik peranan *IDM* dalam menciptakan laba bank, maka penulis melakukan penyusunan buku berbasis riset dengan menggunakan metode kualitatif.

BAB V

Asset Liabilities Management (ALMA)

A. Pengertian ALMA

Secara umum, *ALMA* merupakan salah satu fungsi bank yang sangat penting dalam meningkatkan portofolio neraca bank. Selamat Riyadi (2003) menjelaskan pengertian *ALMA* yang merupakan proses *planning, organizing, actuating* dan *controlling* untuk mendapatkan penetapan kebijakan di bidang pengelolaan permodalan, pemupukan dana dan penggunaan dana yang satu sama lain saling terkait dalam mencapai laba yang optimal dengan tingkat risiko yang telah diperhitungkan. Sementara itu Masyud Ali (2004) menjelaskan bahwa *ALMA* adalah pengelolaan aktiva pasiva dengan tepat sehingga memperoleh *net interest income* yang optimal dari penempatan dananya pada sisi aktiva sambil senantiasa menjaga agar selalu dapat memenuhi kewajiban likuiditasnya terhadap sumber-sumber dana pada sisi pasiva.

B. Pendekatan ALMA

Berikut ini akan diuraikan evolusi berbagai pendekatan ALMA (Budisantoso & Triandaru, 2006):

1. *Commercial Loan Theory* atau *Real Bills Doctrine*

Pendekatan ini merupakan pendekatan yang sederhana dimana untuk menjaga tingkat likuiditas, disarankan agar kredit-kredit yang diberikan hanya berjangka pendek saja. Dana yang berasal dari masyarakat umumnya berjangka pendek, oleh karena itu bank umum juga harus menempatkannya pada jangka pendek, misalnya membiayai proses produksi barang dan perdagangan. Kegiatan-kegiatan seperti ini sangat terpengaruh pada kondisi perekonomian secara keseluruhan. Bila perekonomian lesu, maka kredit di sektor ini menurun dan akan naik jika perekonomian membaik.

2. *The Shiftability Theory*

Asset-asset yang dimiliki ditransformasikan ke pasar sekunder dalam bentuk surat-surat berharga yang sangat likuid, seperti *treasury bills*. Asset-asset ini dengan mudah dapat dijual. Akan tetapi bila banyak bank menganut *philosophy* ini, akan terjadi overlikuid surat-surat berharga di pasar yang menyebabkan berkurangnya keuntungan yang akan diperoleh.

3. *The Pool of Funds Approach*

Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan keuntungan meskipun dalam jangka pendek. Pendekatan ini menganjurkan agar dana-dana yang masuk dikumpulkan dalam suatu tempat. Kemudian dialokasikan ke pos-pos menurut urutan tingkat kepentingannya. Pendekatan ini memiliki kelemahan yaitu

konsentrasi terhadap tingkat likuiditas akan mengurangi kemampuan bank dalam menciptakan keuntungan.

4. *The Anticipated Income Theory*

Teori ini melihat bagaimana memperlakukan *loan* sebagai sumber likuiditas yang tersedia. Jadi, dengan melihat kapan si peminjam akan mengembalikan pinjamannya, merupakan basis likuiditas pada saat yang sama. Dengan metode seperti ini akan terjadi aliran dana secara kontinu yang dapat menjamin likuiditas. Bila terjadi krisis likuiditas, bank dapat menjual *loan* untuk memperoleh *cash* di pasar sekunder. Pada dasarnya, teori ini tidak jauh berbeda dengan *commercial loan theory*, tetapi cukup dengan persediaan surat-surat berharga yang lebih sedikit.

5. *Conversion of Fund Approach*

Perkembangan lembaga-lembaga keuangan nonbank telah mengubah struktur sumber-sumber dana dan penyalurannya. Tiap-tiap sumber memiliki perilaku, biaya, dan cadangan resmi yang berbeda. Pendekatan ini memperlakukan tiap-tiap sumber pembiayaan secara individual. Dana-dana jangka panjang akan dialokasikan ke pinjaman jangka panjang. Demikian juga dengan sumber-sumber jangka pendek akan disalurkan ke kredit-kredit jangka pendek. Jadi, setiap utang dicocokkan dengan asset yang sesuai perilaku, biaya, dan cadangan resminya. Keunggulan dari pendekatan ini adalah mengutamakan pada tingkat keuntungan bukan pada tingkat likuiditas. Dampaknya mengurangi cadangan likuiditas dan memperbesar *loan* dan investasi

Dari penjelasan di atas, pendekatan/teori yang memiliki keterkaitan dengan kegiatan *ALMA* pada ***Penelitian*** ini adalah

Conversion of Fund Theory karena pada dasarnya kegiatan *ALMA* yang dilakukan pada objek **Penelitian** dalam **Penelitian** ini sejalan dengan konsep dalam pendekatan ini di mana masing-masing dana memiliki sifat masing-masing sehingga dalam pengalokasiannya sumber dana bank harus diperlakukan secara individu dengan mempertimbangkan karakter dari masing-masing sumber dana tersebut.

C. Pengelolaan ALMA

1. Dalam melaksanakan fungsi pengendalian risiko suku bunga, risiko nilai tukar, dan risiko likuiditas, Bank sekurang-kurangnya menerapkan ALMA. Untuk mendukung efektivitas pelaksanaan ALMA, Bank membentuk Assets and Liabilities Committee (ALCO), yang besaran organisasi komite dimaksud disesuaikan dengan volume dan kompleksitas transaksi perbankan yang terkait dengan pelaksanaan ALMA. Anggota ALCO terdiri dari pejabat atau staf dari bidang perkreditan, treasury, pendanaan yang diberi wewenang serta Direksi terkait.
2. Bank harus menyusun dan mendokumentasikan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit yang mempengaruhi kinerja ALMA Bank. Kebijakan ALMA harus menggambarkan secara jelas mengenai tanggung jawab dan kewenangan dalam:
 - 1) Identifikasi risiko suku bunga yang berasal dari transaksi dan produk Bank.
 - 2) Penetapan sistem pengukuran risiko suku bunga.
 - 3) Formulasi dan eksekusi strategi pengelolaan eksposur risiko suku bunga.
 - 4) Otorisasi dan mekanisme pengecualian kebijakan.

3. Cakupan kebijakan ALCO meliputi:

- 1) Uraian tentang tanggung jawab, frekuensi ALCO meetings, dan keanggotaan ALCO.
- 2) Uraian tentang jalur pelaporan antara ALCO dan Direksi.
- 3) Uraian tentang strategi penanaman dana.
- 4) Strategi hedging.
- 5) Strategi pendanaan.
- 6) Strategi penetapan harga.
- 7) Pengelolaan risiko suku bunga, yaitu:
 - Penetapan limit terhadap eksposur tertentu.
 - Pengukuran risiko dengan menggunakan Gap Analysis, Duration Analysis, atau Simulation Model.

4. Tanggung jawab ALCO antara lain mencakup:

- 1) Pengembangan, kaji ulang dan modifikasi strategi ALMA.
- 2) Evaluasi posisi risiko suku bunga Bank dan strategi ALMA guna memastikan bahwa hasil risk taking position Bank telah konsisten dengan tujuan pengelolaan risiko suku bunga.
- 3) Kaji ulang penetapan harga (pricing) aktiva dan pasiva untuk memastikan bahwa pricing tersebut dapat mengoptimalkan hasil penanaman dana, meminimumkan biaya dana, dan memelihara struktur neraca Bank, sesuai dengan strategi ALMA Bank.
- 4) Kaji ulang deviasi antara hasil actual dengan proyeksi anggaran dan rencana bisnis Bank.

- 5) Penyampaian informasi kepada Direksi mengenai setiap perkembangan ketentuan dan peraturan terkait yang mempengaruhi strategi dan kebijakan ALMA.
5. Frekuensi ALCO meetings dapat dilakukan secara bulanan atau triwulanan, sesuai dengan perubahan perekonomian, kondisi Bank, dan profilrisikosukubunga dan risiko likuiditas. Dalam hal Bank mengelola risiko suku bunga dengan menggunakan strategi hedging, dan secara konsisten menyesuaikan strategi penanaman dana dan likuiditasnya maka frekuensi meetings dilakukan secara bulanan.
- 1) ALCO meetings bulanan harus mengkaji ulang keputusan penanaman dana (jangka pendek), penetapan harga dan keputusan pendanaan lainnya, trend perkembangan dana dan pinjaman (loan mix), serta realisasi dan rencana anggaran. Apabila perlu, strategi ALMA disesuaikan dengan perkembangan terkini. ALCO juga mengembangkan strategi hedging tanpa mengabaikan fleksibilitas keputusan ALMA harian yang dibuat oleh pejabat/staf. ALCO meetings umumnya lebih rinci dan menyediakan analisis implikasisisiko suku bunga terhadap aktiva dan pasiva Bank. Hasil dari ALCO meetings tersebut selanjutnya didokumentasikan serta direkomendasikan kepada Direksi.
 - 2) ALCO meetings triwulanan sekurang – kurangnya mengkaji ulang analisis risiko suku bunga secara lengkap, penyesuaian strategi manajemen risiko suku bunga, dan menerapkan perubahan strategi serta menyediakan arah (policy direction) mengenai penanaman dana kepada ALCO.

6. Seluruh laporan yang disampaikan kepada Direksi harus focused dan didokumentasikan secara memadai guna memudahkan Direksi untuk menilai kepatuhan terhadap limit yang telah ditetapkan. Laporan ALCO antara lain meliputi:
 - 1) ALCO minutes, termasuk minutes periode sebelumnya.
 - 2) Laporan rugi laba, yang menyajikan data perbandingan periode satu tahun sebelumnya.
 - 3) Neraca, yang menyajikan data perbandingan periode sebelumnya.
 - 4) Proyeksi anggaran.
 - 5) Laporan kredit baru.
 - 6) Laporan margin analysis.
 - 7) Daftar portofolio surat berharga, dilengkapi dengan transaksi yang dilakukan pada satu bulan atau triwulanan terakhir.
 - 8) Laporan analisis likuiditas, terutama analisis sumber dan penggunaan dana.
 - 9) Analisis dana pihak ketiga (DPK) yang menggambarkan trends berbagai produk DPK tersebut.
 - 10) Laporan data penetapan harga (pricing) yang merefleksikan harga atau biaya dari suatu produk.
 - 11) Laporan model simulasi (apabila Bank menggunakan model tersebut) atau gap untuk menggambarkan profil risiko suku bunga.
 - 12) Laporan hedging, apabila Bank melakukan strategi hedging.
7. Sistem, skenario dan asumsi yang mendasari kebijakan dan keputusan ALCO harus dikaji ulang secara berkala, khususnya

terhadap perubahan eksternal seperti ketentuan yang berlaku, kondisi pasar, dan perilaku nasabah (consumer behavior).

BAB VI

Intuitive Decision Making

A. Pengertian intuisi

Intuisi (berasal dari bahasa Latin: *intuitio* yang berarti pandangan) adalah suatu aliran filsafat yang menganggap adanya satu kemampuan tingkat tinggi yang dimiliki manusia, yaitu intuisi.

Berbicara mengenai pengertian intuisi, Kotler (2003), Hayashi (2001), Hornby (2005) mendefinisikan intuisi dalam beberapa istilah, seperti firasat, *gut instinc*, *inner voice*, *hunch*, *natural feeling* atau suara hati. Istilah *gut instinc* atau *hunch* banyak diucapkan oleh praktisi untuk mengungkapkan suara hati yang membantunya dalam membuat keputusan. Jadi dalam kehidupan sehari-hari, intuisi sudah sangat sering dirasakan dan digunakan.

Dane & Pratt (2007), Kahneman & Klein (2009) menyatakan bahwa intuisi sering disebut juga dengan ketajaman perasaan, atau firasat yang merupakan hasil dari proses kognitif dan afektif yang tidak sadar yang nantinya menghasilkan evaluasi holistik dan cepat tentang validitas dari interaksi karakteristik lingkungan individual dan tugas.

Sedangkan Smith (2008) menjelaskan bahwa intuisi berasal dari kata Latin “Intueri” yang sering diartikan sebagai melihat ke dalam (*to look inside*) atau berkontemplasi (*to contemplate*).

Selanjutnya berbagai sumber kepustakaan mengenai intuisi yang disampaikan Dane & Pratt (2007):

“Jung (1993) menyatakan Intuisi adalah fungsi psikologikal yang mentransmisikan persepsi dalam cara yg tidak sadar.”

“Wild (1938) menyatakan Intuisi adalah Kesadaran langsung oleh subjek, dari beberapa entitas tertentu.”

“Bruner (1962) menyatakan Intuisi adalah Tindakan menggenggam makna, signifikansi, atau struktur dari masalah tanpa ketergantungan eksplisit pada analitikal.”

“Westcott & Ranzoni (1963) menyatakan Intuisi adalah Proses mencapai kesimpulan berdasarkan sedikit informasi, berbeda dari yang biasanya dimana kesimpulan dicapai atas dasar informasi yang lebih signifikan.”

“Rorty (1967) menyatakan Intuisi adalah Ketakutan pada sesuatu yang akan terjadi secara tiba-tiba.”

“Bowers, Regehr, Balthazard & Parker (1990) menyatakan Intuisi adalah Sebuah persepsi awal koherensi (pola, makna, struktur) yang pada awalnya tidak secara sadar muncul namun persepsi itu tetap memandu pikiran dan penyelidikan terhadap firasat atau hipotesis tentang sifat koherensi.”

“Shirley & Langanfox (1996) menyatakan Intuisi adalah Perasaan mengetahui dengan kepastian berdasarkan informasi yang sedikit dan tanpa kesadaran atas pola pikir rasional.”

“Simon (1996) menyatakan Intuisi adalah Tindakan pengakuan.”

“Shapiro & Spence (1997) menyatakan Intuisi adalah Sebuah proses bawah sadar dan holistik, di mana penilaian yang dibuat tanpa kesadaran atas aturan pengetahuan yang digunakan untuk menyimpulkan yang mana dirasa benar, meskipun terdapat ketidakmampuan untuk menjelaskan alasannya.”

“Burke & Miller (1999) menyatakan Intuisi adalah sebuah kesimpulan kognitif yang didasarkan atas pengalaman dan masukan emosional pengambil keputusan.”

“Policastro (1999) menyatakan Intuisi adalah Bentuk tacit dari pengetahuan yang mengorientasikan pengambilan keputusan dalam arah yang menjanjikan.”

“Lieberman (2000) menyatakan Intuisi adalah Pengalaman subjektif dari proses ketidaksadaran-cepat, alogika dan tidak ada akses menuju kesadaran.”

“Raidl & Lubart (2000 - 2001) menyatakan Intuisi adalah Sebuah proses perseptual, terbentuk melalui tindakan bawah sadar dari penghubungan elemen informasi.”

“Hogarth (2001) menyatakan Intuisi adalah Pemikiran yang dicapai dengan usaha nyata yang sedikit dan tanpa kesadaran; melibatkan sedikit atau tanpa pertimbangan yang mendalam.”

“Myers (2002) menyatakan Intuisi adalah Kapasitas dari pengetahuan langsung dan cepat sebelum analisis rasional.”

“Kahneman (2003) menyatakan Intuisi adalah Pikiran dan keinginan yang datang pada pikiran secara cepat dan tanpa banyak refleksi.”

“Epstein (2004) menyatakan Intuisi adalah Bekerjanya suatu sistem pengalaman.”

Jika dilihat dari pengertian intuisi di atas, terlihat beberapa definisi yang berbeda yang selain menunjukkan adanya perkembangan dari hasil *Penelitian*-penelitian terdahulu terkait intuisi, juga menunjukkan adanya sudut pandang atau persepsi yang berbeda dari peneliti atas terminologi intuisi. Persepsi atas terminologi intuisi sangat tergantung oleh keahlian peneliti tersebut yang akhirnya mendasari seseorang peneliti atau ilmuwan dalam mendefinisikan intuisi, seperti yang diungkapkan oleh Parikh (1995) dalam Tabel 2.2. di bawah ini:

Tabel 6.1.
Persepsi Atas Terminologi Intuisi

NO	AREA	INTUISI SEBAGAI
1	Filosofi	Insight (knowledge) - Pengetahuan
2	Epistemologi	<i>Process (Skills)</i> - Keterampilan
3	Psikologi	<i>Trait (Attitude)</i> - Sikap
4	Seni	<i>Creative expression</i> – Ekspresi kreatifitas
5	Ilmu Neuro	<i>Chemical processes</i> – Proses kimia
6	Ilmu Mistis	<i>Altered states of consciousness</i> – Perubahan keadaan kesadaran

Melihat beberapa pengertian intuisi di atas, maka secara umum dapat disimpulkan bahwa intuisi memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut:

- a. Terkait langsung dengan proses berpikir
- b. Berlangsung secara tidak sadar/bawah sadar
- c. Dihasilkan dalam waktu yang cepat, bahkan tiba-tiba
- d. Mendasarkan pada pengalaman sebagai salah satu sumbernya
- e. Berpengaruh terhadap suatu keputusan yang akan dibuat

Karakteristik yang disimpulkan penulis di atas ternyata tergambar dalam definisi yang dikemukakan oleh Klein (2006) bahwa intuisi merupakan proses kognitif yang terjadi secara instan dimana seseorang mengenali pola yang sudah tidak asing baginya untuk membuat keputusan sebagai tindakan (*action*) yang harus dilakukannya.

Atas pertimbangan memudahkan penulis dalam memahami frame yang sama dalam tahapan definisi/pengertian dari intuisi, maka penulis memunculkan pengertian intuisi versi penulis sendiri sebagai hasil dari penelusuran dan telaah penulis dari beragam pengertian dari peneliti-peneliti sebelumnya, yaitu:

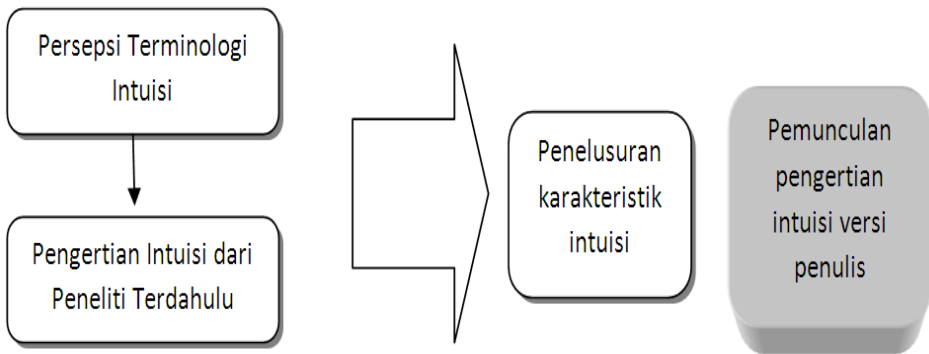
“Intuisi sebagai suatu proses berpikir yang terjadi secara tidak sadar dan dalam waktu cepat yang berpengaruh terhadap suatu keputusan yang akan dibuat dengan mendasarkan pada pola-pola atas pengalaman terdahulu yang telah terbentuk dan tersimpan dalam memori bawah sadar seseorang pada kurun waktu tertentu.”

Definisi baru yang dikeluarkan tidaklah terlepas dari proses komparasi, konstruksi dan pendekatan berbagai metode ilmiah

terkait persepsi terminologi definisi-definisi para ahli sebelumnya. Berikut proses pemunculan pengertian intuisi versi penulis secara teoritis lahir sebagaimana metode ilmiah yang digambarkan sesuai gambar 2.1.:

Gambar 2.1.

Proses Kemunculan Pengertian Intuisi



B. Intuisi Dalam Pengambilan Keputusan (*IDM*)

Bagaimana pengertian intuisi dalam pengambilan keputusan?

Mengapa intuisi perlu dikenali dalam proses pembuatan keputusan?

Pertanyaan-pertanyaan seperti ini sekiranya acapkali mewarnai ruang-ruang perenungan para filsuf sejak abad-abad pertengahan, hadirnya mashab intusionalisme mendorong intuisi hadir sebagai salah satu fakultas dalam epistemologi, dan terdapat satu hal yang sifatnya fundamental mempengaruhi pasang surut penerapan intuisi dalam berbagi fenomena yang terjadi, yaitu ketidakmampuan alat-alat epistemologi lainnya dalam menyelesaikan permasalahan fenomena yang terjadi sehingga mendorong intuisi hadir sebagai hal yang subjektif di dalam diri

untuk menemukan solusi termasuk dalam hal-hal pengambilan keputusan.

Salah satu karakteristik dari intuisi adalah berpengaruh terhadap suatu keputusan yang akan dibuat sehingga jelas bahwa intuisi sangat terkait dengan proses pengambilan keputusan. Beberapa pengertian intuisi dalam lingkup pengambilan keputusan dari peneliti terdahulu dapat diuraikan penulis sebagai berikut:

Echols & Shadily (2003) menyebut intuisi sebagai gerak hati yang mendasari dalam pembuatan keputusan. Dalam istilah *nonrational*, pembuatan keputusan ini disebut sebagai *intuitive* dan *judgemental* yang ditandai dengan respon cepat, terlalu cepat untuk dilakukan analisa *sequential* dari situasi yang dihadapi. Hal yang membedakan dengan keputusan rasional bahwa keputusan secara non rasional dilakukan dalam proses *subconscious* (bawah sadar) (Simon, 1987).

Selain itu, disiplin psikologi menganggap bahwa intuisi sebagai pengambilan keputusan yang berbasis kognitif. Beberapa pengertian terkait Intuisi dalam proses pengambilan keputusan di atas disebutkan oleh Simon (1987) dalam satu istilah sebagai “*IDM*” yang akhirnya oleh penulis, *IDM* ini digunakan sebagai suatu istilah baku dalam buku ini sebagai penyebutan atas penggunaan intuisi dalam suatu proses pengambilan keputusan.

Lebih lanjut Simon (1997) menyatakan bahwa dalam lingkungan keputusan yang kompleks, tidak pasti dan tertekan waktu, dimana informasi tentang alternatif bisa minim atau kebanyakan, seringkali pembuatan keputusan rasional malah

terhambat oleh rumitnya tugas dan oleh kapasitas pengolahan informasi dari pembuat keputusan. Hal ini mengandung arti bahwa dibutuhkan pengambilan keputusan secara intuisi oleh seorang pemimpin untuk mendukung keputusan rasionalnya. Disebutkan pula bahwa keputusan intuisi ini untuk mendukung gaya kepemimpinan pengambilan resiko, *entrepreneurial*, dan visioner (De vries, 2004; Evgeniou & Cartwright, 2005).

Sedangkan Burke & Miller (1999) menyebutkan bahwa dibutuhkan sebuah model yang terintegrasi dari *rational* dan *IDM* dimana pendekatan atas keduanya digunakan untuk saling melengkapi. Begitu pula Eisenhardt & Zbaracki (1992, 1997) menekankan pada pentingnya pendekatan multidimensi sebagai dasar pengambilan keputusan yang tidak hanya mencakup pemikiran rasional yang terbatas, namun juga pemikiran heuristik, wawasan dan juga intuisi.

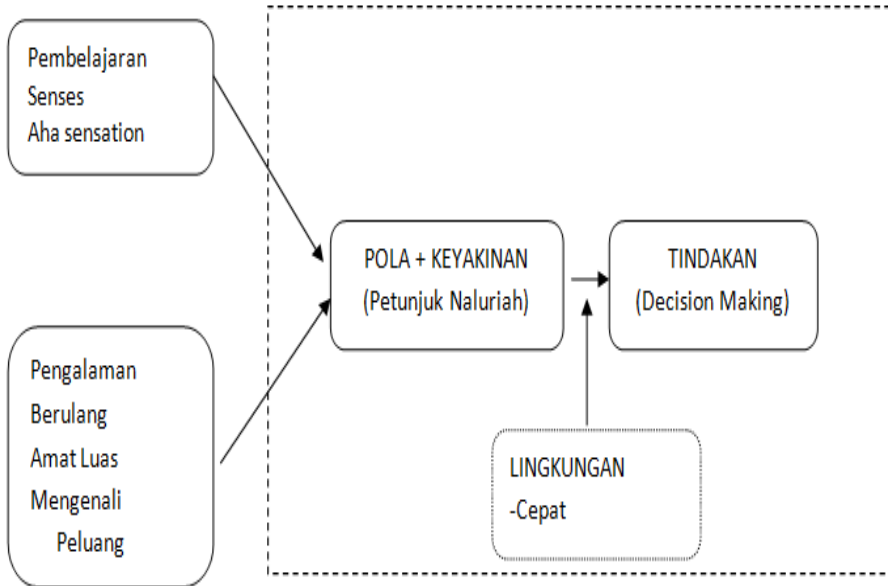
Dari penjelasan di atas, maka terjawab pertanyaan mengapa intuisi perlu dikenali dalam proses pengambilan keputusan, bahwa tergali fakta-fakta dimana intuisi memberikan pemahaman yang lebih baik bagi seorang pemimpin dalam melakukan proses pengambilan keputusan pada kondisi-kondisi tertentu dimana proses pengambilan keputusan secara rasional terlalu sulit untuk dilakukan, misalnya pengambilan keputusan dalam kondisi tidak adanya informasi yang cukup, adanya fakta yang saling bertentangan dan waktu yang sangat mendesak.

1. Proses *IDM*

Tidak banyak literatur yang membahas proses *IDM*. Dari sejumlah literatur, diketahui bahwa intuisi terjadi secara instan dibentuk dari proses pembelajaran dan pengalaman yang menghasilkan pola dan keyakinan untuk memutuskan suatu tindakan dengan cepat. Pola dan keyakinan yang telah terbentuk ini menjadi petunjuk naluriah yang dibutuhkan dalam proses intuisi untuk memutuskan sebuah keputusan atau yang dalam buku ini disebut untuk melakukan *IDM*. Pengalaman-pengalaman yang dialami tersebut akan tersimpan dalam bawah sadar (subconscious) yang suatu ketika akan secara spontan, cepat dan instan akan dikeluarkan dalam sebuah keputusan yang membutuhkan kecepatan dan ketajaman kepekaan akibat tekanan waktu yang terbatas.

Hasil studi literatur mengenai proses munculnya keputusan yang intuitif (Simon, 1987; Peirce, 1997; Hayashi, 2001; Klein, 2002; Gladwell, 2006) tersimpul dalam skema (Gambar 2.2.) yang menunjukkan alur terbentuknya intuisi sehingga menghasilkan tindakan berupa keputusan yang harus segera diambil dalam kondisi tekanan waktu yang terbatas.

Gambar 6.1.
Skema Alur Terbentuknya Intuisi



Sumber: (Simon, 1987; Peirce, 1997; Hayashi, 2001; Klein, 2002; Gladwell, 2006)

Proses *IDM* di atas tercermin pula pada pernyataan yang disampaikan oleh Isenberg (Klein, 2002) bahwa intuisi melibatkan proses kognitif yang terjadi hampir secara instan, dimana seseorang mengenali pola yang sudah tidak asing baginya yang didasarkan pada pengalaman yang amat luas dalam analisis, pemecahan masalah maupun dalam implementasi.

Dari kedua penjelasan proses intuisi di atas, penulis dapat mengambil suatu kesimpulan bahwa proses *IDM* bukanlah suatu proses prediksi yang dilakukan secara acak, tidak memiliki dasar dan bukan pula proses yang merupakan lawan dari *RDM* karena

jelas bahwa *IDM* didasarkan pada pengalaman yang amat luas dalam analisis yang telah tersimpan dalam bawah sadar (subconscious) seseorang dan akan keluar secara spontan pada suatu kondisi bila dibutuhkan. Selanjutnya juga bermaksud untuk melakukan penggalian proses *IDM* pada praktik *IDM* dalam buku ini, sehingga diperoleh pengembangan terkait proses *IDM* yang telah ada.

C. Teori – Teori Fundamental *IDM*

Buku ini diharapkan memiliki kekuatan teoritis yang diharapkan dapat berguna, terutama dalam menyumbangkan pemahaman terhadap makna *IDM* dan lebih jauh lagi dapat memberikan koreksi maupun memperkuat teori terkait intuisi yang sudah ada sebelumnya. Dengan demikian, buku ini diharapkan dapat memberikan pandangan yang lebih akurat dan memperkuat kedudukan teori terdahulu.

Terdapat kemajuan teori terkait intuisi beberapa tahun belakangan ini, khususnya di bidang psikologi dan neurologi yang banyak digunakan oleh peneliti manajemen dalam merumuskan pemahaman intuisi manajerial. Teori-teori yang dijelaskan dalam Hensman & Smith (2011) tersebut terdiri dari 3 (tiga) teori, yaitu *Cognitive Experiential Self Theory (CEST)*, *Recognition Primed Decision Making Theory (RPD)* dan *Somatic Marker Hypothesis Theory (SMH)*. Berikut penjelasan masing-masing teori dimaksud:

1. Cognitive Experiential Self Theory (CEST) atau Dual Process Theory

Teori yang juga disebut dengan *Dual Process Theory* ini dikembangkan oleh Seymour Epstein (1998) yang didasarkan

pada gagasan bahwa seseorang beroperasi dengan menggunakan dua sistem pemrosesan informasi yang terpisah untuk analitis (rasional) dan intuitif (pengalaman). Hal ini mengandung arti bahwa kompleksitas dalam perilaku manusia sebagian karena dipengaruhi secara bersamaan oleh representasi dan pengolahan kognitif (analitis/rasional) dan pengalaman. Sistem analitis (rasional) mengandung arti disengaja, lambat, serta logis, sedangkan Sistem intuitif (pengalaman) mengandung arti cepat, otomatis, serta didorong secara emosional. Sistem tersebut adalah sistem independen yang beroperasi secara paralel dan berinteraksi untuk menghasilkan perilaku dan pikiran sadar. Epstein berpendapat bahwa dalam konteks kehidupan sehari-hari, interaksi konstan terjadi antara dua sistem tersebut. Karena sistem intuitif (pengalaman) bersifat cepat, dipandu oleh emosi dan pengalaman masa lalu, serta membutuhkan sedikit sumber daya kognitif, maka sistem ini digunakan untuk menangani sebagian besar pengolahan informasi setiap harinya yang semuanya terjadi di luar kesadaran. Hal ini akhirnya memungkinkan kita untuk fokus pada terbatasnya kapasitas sistem rasional yang dalam kondisi apapun membutuhkan perhatian atas kesadaran kita pada saat itu.

Sebagai contoh interaksi antara kedua sistem pengolahan informasi analitis (rasional) dan intuisi (pengalaman) seperti disebutkan oleh Auvert dan Felgoise (2002) bahwa ketika seorang pengemudi yang ahli melakukan perjalanan dari satu tempat ke tempat lain, perilaku dalam mengemudi akan mencakup kemampuan untuk membagi waktu antara pekerjaan yang

bersifat otomatis dan pekerjaan yang menuntut perhatian. Lebih lanjut, sistem analitis (rasional) dan intuisi (pengalaman) dapat berkomunikasi dan mempengaruhi satu sama lain. Keseimbangan pengaruh antara sistem analitis (rasional) dan intuisi (pengalaman) terjadi secara fleksibel dan bervariasi tergantung dari faktor-faktor yang berbeda, seperti sifat dari stimulasi, gaya penguasaan atas sesuatu yang lebih disukai individu dan keadaan emosional. Atas hal ini Epstein (1998) mengemukakan bahwa gairah emosional cenderung menggeser keseimbangan pengaruh mendukung ke sistem intuitif (pengalaman). Terlepas dari itu, kedua sistem bekerja dengan baik bersama-sama. Interaksi antara sistem dapat terjadi, baik secara berurutan maupun bersamaan dengan masing-masing sistem dapat mempengaruhi yang lain.

Penjelasan atas perbedaan kedua sistem ini sebagai berikut:

a. Sistem Analitis (Rasional)

Sistem analitis (rasional) adalah apa yang disebut dengan pikiran sadar. Sistem ini lambat, logis dan beroperasi melalui akal serta menuntut sejumlah besar sumber daya kognitif. Akibatnya, sistem rasional ini memiliki kapasitas terbatas. Sistem ini bebas emosi dan secara relatif dapat mudah diubah melalui kemuculan logika dan akal. Sistem rasional adalah unik karena kesadarannya dan kapasitas untuk mengontrol kondisi sadar. Berbeda dengan sistem pengalaman, yang tidak sadar dan independen dari sistem rasional. Sistem rasional dengan upaya sadar dapat memutuskan untuk menerima atau menolak pengaruh dari sistem pengalaman. Sebagai hasilnya, bahkan

individu yang rentan terhadap pengolahan pengalaman mampu mengurangi pengaruhnya ketika mereka secara sadar memutuskan untuk melakukannya.

b. Sistem intuitif (Pengalaman)

Sistem intuitif (pengalaman) adalah sistem pembelajaran prasadar yang bersifat cepat, otomatis, holistik, dan berkaitan erat dengan mempengaruhi atau emosi. perubahan terjadi dalam sistem melalui pembelajaran yang sering terjadi secara perlahan dalam sistem ini melalui penguatan dan pengulangan, tetapi setelah perubahan telah terjadi, seringkali sangat stabil. Penelitian terbaru telah mengidentifikasi tiga aspek yang dapat diandalkan pengolahan intuitif (pengalaman), yaitu intuisi, emosionalitas, dan imajinasi. Intuisi yang paling erat terkait dengan sistem secara keseluruhan. Dalam sistem intuitif (pengalaman), membayangkan pengalaman dapat memiliki efek kognitif dan perilaku yang mirip dengan mengalami sendiri. Dengan cara ini, imajinasi juga memainkan peran utama dalam sistem pengalaman. Emosi adalah sub - faktor ketiga dari sistem intuitif (pengalaman). Mungkin emosi yang merupakan komponen yang paling mendasar, tanpa itu maka sistem pengalaman tidak akan ada sama sekali. Hal ini sejalan dengan pernyataan Tversky & Kahneman (1974) bahwa dalam *CEST*, sistem pengalaman adalah terorganisir, adaptif, dan bukan hanya sejumlah konstruksi yang tidak berhubungan.

Selanjutnya sebagai kesimpulan atas 2 (dua) sistem pengolahan informasi dalam *CEST*, maka perbedaan atas

sistem analitis (rasional) dan sistem intuitif (pengalaman) disajikan dalam tabel 2.2 berikut ini:

Tabel 6.2.
Perbedaan sistem analitis (rasional) dan sistem intuitif (pengalaman)

Sistem Rasional	Sistem Pengalaman
Analitis	Holistik
Disengaja	Otomatis
Logikal	Emosional
Perantara perilaku dengan penilaian kesadaran	Perantara perilaku melalui "feel"
Lambat berdampak pada tindakan yang tertunda	Cepat berdampak pada tindakan yang tiba-tiba
Mudah berubah melalui alasan	Resistan terhadap perubahan
Sadar	Bawah sadar

Sumber: Epstein, 1998 dan Tversky & Kahneman, 1974 (diolah)

2. Recognition Primed Decision Making Theory (RPD)

Klein (1998) mengembangkan Teori *Recognition Primed Decision (RPD)* yang merupakan model bagaimana orang membuat keputusan yang cepat dan efektif ketika menghadapi situasi yang kompleks. Dalam model ini, pengambil keputusan diasumsikan untuk menghasilkan tindakan, membandingkan dengan batasan yang ada dalam suatu situasi, lalu pilih tindakan

pertama yang tidak ditolak. Teori tradisional dalam *decision making* ini meliputi *analytical* dan *IDM*. Pendekatan analitik berdasarkan atas beberapa kriteria yang perlu dibandingkan untuk dipilih solusi yang terbaik dan optimal. Pendekatan *intuitive* berdasarkan pengalaman dan keahlian dari pengambil keputusan untuk menyelesaikan masalah.

Model *RPD* menggabungkan dua cara mengembangkan keputusan, yang pertama adalah menentukan tindakan mana yang masuk akal, dan yang kedua mengevaluasi penyebab tindakan melalui imajinasi untuk melihat apakah tindakan tersebut dihasilkan dari keputusan yang masuk akal. Namun, perbedaan menjadi berpengalaman atau tidak berpengalaman memainkan faktor utama dalam proses pengambilan keputusan. Penjelasan adalah *RPD* mengungkapkan perbedaan penting antara para ahli dan pemula ketika dihadapkan dengan situasi yang berulang. Orang yang berpengalaman umumnya akan dapat datang dengan keputusan lebih cepat karena situasi mungkin cocok dengan situasi prototipikal mereka temui sebelumnya. Sebaliknya pemula yang kurang pengalaman harus melalui siklus kemungkinan yang berbeda dan cenderung menggunakan tindakan pertama yang mereka percaya akan bekerja.

Terdapat tiga variasi dalam strategi *RPD*. Dalam Variasi 1, pengambil keputusan mengenali situasi sebagai: sebuah skenario di mana kedua detail situasional dan detail dari program tindakan yang relevan diketahui. Oleh karena itu, variasi 1 pada dasarnya merupakan reaksi " Jika ... maka ... ". Pengambil keputusan yang lebih berpengalaman lebih mungkin untuk memiliki pengetahuan

tentang kedua situasi prototipikal dan kursus mapan tindakan yang diperlukan untuk strategi *RPD* untuk memenuhi syarat sebagai Variasi 1.

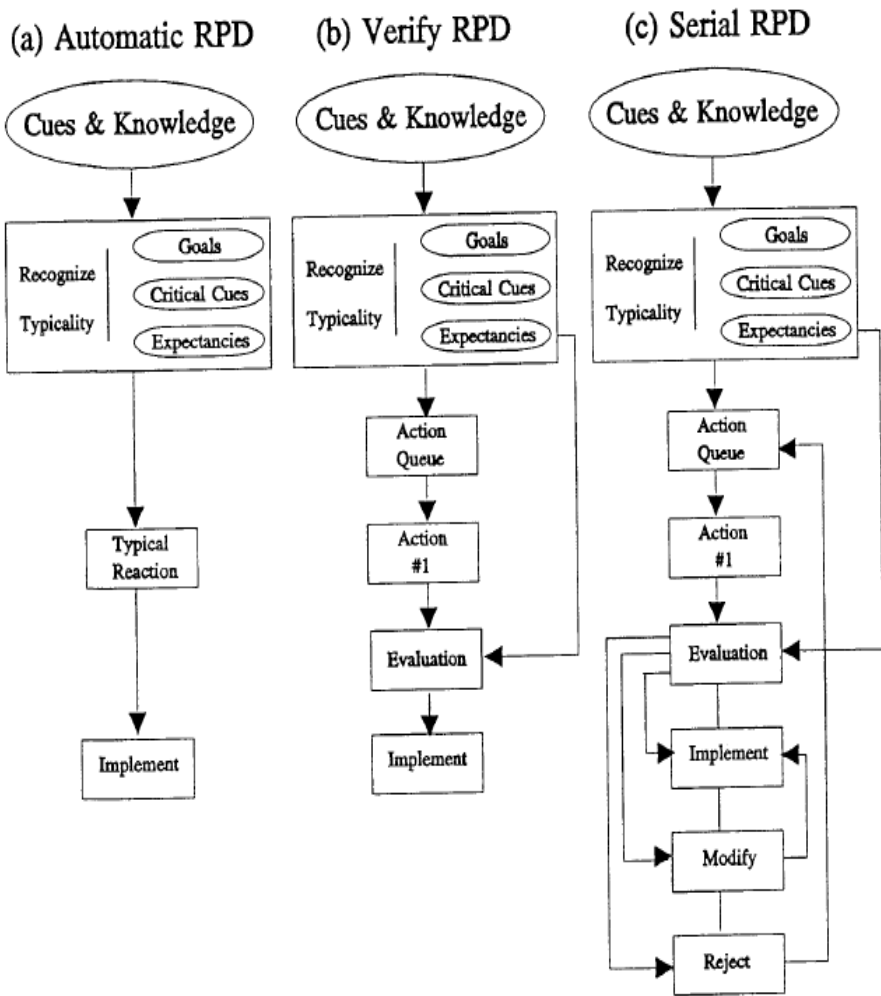
Variasi 2 terjadi ketika pengambil keputusan mendiagnosis situasi yang tidak diketahui untuk memilih dari pilihan program tindakan yang diketahui. Variasi 2 mengambil bentuk " Jika (?) ... Kemudian ..., " ungkapan yang menyiratkan pengetahuan khusus pembuat keputusan program studi yang tersedia dari tindakan tetapi kurangnya pengetahuan mengenai parameter situasi. Untuk mencegah komplikasi situasional dan aktual misinformasi, model pengambil keputusan rincian kemungkinan situasi dengan hati-hati dan kemudian memilih kursus yang dikenal paling relevan tindakan. Pengambil keputusan Berpengalaman lebih mungkin untuk benar memodelkan situasi, dan dengan demikian lebih mungkin untuk lebih cepat memilih program yang lebih tepat tindakan.

Dalam Variasi 3, pengambil keputusan memiliki pengetahuan dari situasi tapi tidak menyadari tindakan yang tepat. Oleh karena itu, pengambil keputusan menerapkan trial and error simulasi mental untuk mengembangkan program studi yang paling efektif dari tindakan. Variasi 3 mengambil bentuk " Jika ... maka ... (?) " Dimana model pengambil keputusan hasil program baru atau jarang tindakan. Pengambil keputusan akan memilih kursus pertama tindakan yang muncul sesuai dengan situasi. Pengambil keputusan berpengalaman cenderung mengembangkan kursus yang layak tindakan lebih cepat karena pengetahuan

mereka dengan cepat dapat digunakan untuk mendiskualifikasi program aksi yang tidak pantas.

Untuk memudahkan, ketiga variasi di atas disampaikan dalam bentuk bagan oleh Johnson (1996) sebagaimana disampaikan pada Gambar 2.3. berikut:

Gambar 6.2.
Variasi Model *RPD*



Sumber: Johnson, 1996

Selanjutnya pengambilan keputusan RPD ini sangat relevan bagi para pemimpin atau pejabat dari organisasi yang berafiliasi dengan layanan darurat seperti pemadam kebakaran, pencarian dan penyelamatan unit, polisi, dan layanan darurat lainnya. Hal ini diterapkan untuk kedua berpengalaman dan tidak

berpengalaman, dan bagaimana mereka mengelola proses pengambilan keputusan mereka.

3. Somatic Marker Hypothesis Theory (SMH)

Somatic Marker Hypothesis Theory (SMH) dikembangkan oleh Damasio (1994), merupakan sebuah model dari system level *neuro anatomycal* untuk menjelaskan tentang peranan proses secara tidak sadar dan efek dari sebuah pengambilan keputusan. Ketika sebuah hasil yang kurang bagus biasanya selalu diikuti dengan perasaan yang kurang menyenangkan. Teori *SMH* mengusulkan sebuah mekanisme dimana proses emosional dapat membimbing perilaku, khususnya pengambilan keputusan.

Dalam teori ekonomi, ada kecenderungan untuk model pengambilan keputusan manusia tanpa emosi, yang melibatkan penalaran logis berdasarkan perhitungan biaya-manfaat. Teori tersebut berasumsi bahwa individu memiliki waktu, pengetahuan dan kekuatan pemrosesan informasi untuk membuat keputusan yang optimal. Berbeda dengan idealisme dalam teori ini, penanda hipotesis somatik mengusulkan bahwa emosi memainkan peran penting dalam kemampuan untuk membuat keputusan yang cepat dalam situasi yang kompleks dan tidak pasti.

Terkait Teori *SMH* ini, Dunn & Lawrence (2006) menyatakan bahwa *SMH* tumbuh dari upaya untuk memahami peningkatan emosional yang mencolok dan defisit kemampuan pengambilan keputusan setiap harinya yang ditampilkan oleh pasien dengan kerusakan pada bagian otaknya. Kerusakan pada bagian otak ini dapat memiliki efek mendalam pada pekerjaan dan fungsi sosial tanpa terjadi apapun gangguan yang jelas dalam

kecerdasan dan kinerja kognitifnya, berfokus terutama pada kasus-kasus terkenal Phineas Gage (Harlow 1868).

Diceritakan dalam Dunn & Lawrence (2006) bahwa pada tahun 1848, Gage adalah seorang mandor sukses di kereta api dan memiliki kehidupan sosial terhormat. Setelah ledakan dalam sebuah kecelakaan, sebuah besi tamping mengenai matanya dan mengenai bagian atas kepalanya. Hebatnya dia selamat dan pada penampilan pertama tampaknya tidak memiliki gangguan intelektual. Gage mulai menampilkan pengambilan keputusan dan perilaku sosial yang aneh, padahal sebelumnya ia merupakan pria dari keluarga konservatif. Akhirnya ia tidak bisa mempertahankan pekerjaan dan hubungan keluarganya rusak. Teknik neuroimaging yang banyak kemudian diterapkan untuk mengidentifikasi bagian dari besi tamping melalui tengkorak Gage (Damasio et al. , 1994).

Atas kejadian tersebut, melalui teori *SMH*, Damasio menjelaskan mekanisme kerja bahwa Emosi, seperti yang didefinisikan oleh Damasio, perubahan di kedua bagian tubuh dan otak dalam menanggapi rangsangan yang berbeda. Perubahan fisiologis misalnya, otot, detak jantung, postur, ekspresi wajah, dll) terjadi di dalam tubuh dan diteruskan ke otak di mana mereka berubah menjadi emosi yang menceritakan kepada individu sesuatu tentang stimulus yang mereka temui. Seiring waktu, emosi dan perubahan tubuh yang berhubungan menjadi terkait dengan situasi tertentu dan hasil masa lalu mereka. Ketika membuat keputusan, sinyal-sinyal fisiologis atau “penanda somatik” dan emosi mereka membangkitkan secara sadar atau tidak sadar dikaitkan dengan hasil masa lalu mereka dan

mempengaruhi perilaku tertentu untuk menghindari membuat keputusan. Misalnya, ketika penanda somatik terkait dengan hasil positif yang dirasakan, orang mungkin merasa senang dan dengan demikian memotivasi untuk mengejar perilaku itu. Ketika penanda somatik berhubungan dengan hasil negatif yang dirasakan, orang mungkin merasa sedih, yang merasa bertindak sebagai alarm internal untuk memperingatkan individu untuk menghindari tindakan.

Ketiga teori *CEST*, *RPD* dan *SMH* di atas, disebutkan dalam beberapa literatur telah berasimilasi dalam Penelitian-Penelitian intuisi manajemen sehingga seringkali dijadikan dasar dalam melakukan Penelitian-Penelitian di bidang manajemen. Hal tersebut disebabkan kesesuaian teori tersebut pada hal-hal terkait:

- 1) Integrasi konseptual (contohnya Dane & Pratt, 2007; Smith & Shefy, 2004; Sinclair & Ashkanasy, 2005)
- 2) Relevansinya dengan pengambilan keputusan (hodgkinson et al., 2009)
- 3) Pembelajaran dan pendidikan manajemen (Burke & Smith, 2006; Smith & Shefy, 2007).

Pada bab dalam buku ini, penulis sengaja memberikan 1 studi Penelitian yang bertujuan sebagai pembelajaran secara langsung bagi seluruh pembaca. Studi Penelitian tersebut menggunakan Teori *CEST* sebagai basis dan pedoman teori dimana berdasar pada pandangan bahwa terdapat dua proses pengolahan informasi untuk pengambilan keputusan, yaitu *RDM* (dalam *CEST* disebut sistem *Cognitive*) dan *IDM* (dalam *CEST* disebut sistem *Experiential*) yang

walaupun bekerja secara independen namun saling berinteraksi dalam penggunaannya. Diyakini bahwa posisi Model *IDM* bukan sebagai pengganti RDM, namun sebagai penyempurna atau pendukung RDM, sehingga penulis berkeyakinan bahwa seorang pemimpin yang dapat menggunakan *IDM* sebagai pendukung RDM akan memperoleh hasil yang lebih maksimal.

D. Hasil Studi Empiris Terkait *IDM*

Pemberian gambaran hasil studi empiris terkait *IDM* sangatlah membantu bagi para peneliti dalam menemukan referensi-referensi terkait Penelitian yang mereka lakukan, sehingga dengan mengetahui berbagai hasil studi empiris dibelahan dunia oleh para peneliti tentu akan membantu. Berikut nama peneliti dan tahun Penelitian serta temuan mereka yang dirujuk untuk buku ini:

Agor (1989) melakukan survey terhadap 200 manajer di USA dan menemukan bahwa penggunaan intuisi dianggap berbeda menurut level kerja (manajer senior cenderung lebih intuitif dibanding orang di level bawah hirarki) dan bahwa manajer menganggap intuisi sebagai cara terbaik ketika ketidakpastian berada pada level yang tinggi, variabel tidak terprediksi, dan informasi yang ada tidak memberikan arah jelas; beberapa solusi alternatif ada, dan waktunya cenderung terbatas.

Parikh dkk (1994) melakukan survey terkait intuisi dengan sampel sejumlah 1312 pebisnis dengan masing-masing +/- 100 partisipan di sembilan Negara. Temuannya adalah Sekitar 54% melaporkan penggunaan intuisi di dalam keputusan dengan komposisi penggunaan di bidang strategi korporat dan perencanaan

(79,9%), pengembangan SDM (78,6%), produksi dan operasi (27,7%), serta keuangan (31,1%). Di akhir 1990-an, dan dalam cara sama, namun dalam skala kecil, Burke dan Miller (1999) menjalankan sebuah studi terhadap 60 profesional di USA dan menyimpulkan bahwa intuisi paling sering digunakan untuk keputusan personel atau terkait orang, ketika keputusan harus dibuat dengan sangat cepat atau tidak terduga, ketika ketidakpastian sangat tinggi dalam situasi baru, ketika sebuah situasi minim oleh petunjuk, dan ketika keputusan dikombinasi dengan analisis.

Khatri dan Ng (2000) membandingkan penggunaan intuisi di dalam pembuatan keputusan strategis antar tipe industri, yaitu industri komputer, perbankan dan utilities. Hasilnya adalah intuisi sering digunakan dalam pembuatan keputusan strategis di industri komputer dibanding perbankan dan utilities, Intuisi menunjukkan hubungan negatif dengan kinerja finansial bank dan utilities, namun memiliki hubungan positif dengan kinerja finansial perusahaan computer.

Lennart Sjoberg (2001) meneliti 143 partisipan untuk menyelidiki preferensi orang-orang atas 2 model pengambilan keputusan yang dibuat dalam berbagai konteks, dan memeriksa apakah hal ini terkait dengan risiko atau peluang dalam situasi keputusan analisa statistik, responden lebih memilih pengambilan keputusan intuitif dalam situasi dimana mereka membuat keputusan pribadi dalam peranan non profesional (misalnya keputusan konsumen).

Saddler dan Shefy (2004) menemukan hubungan positif antara gaya keputusan intuitif dan kinerja finansial perusahaan kecil yang diukur dalam periode 2 tahun.

Hough dan Ogilvie (2005) meneliti manajer senior yang ikut kursus pengembangan eksekutif dan menemukan bahwa keputusan yang dihasilkan manajer intuitif dinilai lebih berkualitas dibandingkan yang dihasilkan manajer non intuitif.

Lipshitz dan Shulimovitz (2007) mensurvey 14 petugas pinjaman dan menemukan bahwa dalam menilai rate kredibilitas pemohon pinjaman, petugas pinjaman memadukan data finansial dan ketajaman perasaan, namun menggunakan perasaan sebagai indikator lebih valid daripada data finansial relevannya.

La Pira (2011) meneliti entrepreneur untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana *entrepreneur* membuat keputusan dan menyediakan bukti empiris untuk menentukan gaya dari *entrepreneur*. Penelitian ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam dari intuisi dan pengambilan keputusan khususnya dalam area *entrepreneurship*. Hasilnya menunjukkan bahwa *entrepreneur* memiliki penggunaan yang besar atas *IDM*.

Oluwabusuyi (2011) mensurvey masing-masing 100 partisipan dari USA dan Malaysia Untuk melihat pengaruh gender, level manajemen, negara asal terhadap penggunaan intuitif dalam pengambilan keputusan Hasilnya adalah terdapat pengaruh gender dan level manajemen serta negara asal dimaksud terhadap penggunaan intuitif.

Hensman dan Smith (2011) melakukan wawancara semi terstruktur di FinCorp dengan metode Penelitian Kualitatif. Hasilnya adalah bahwa Intuisi adalah aspek penting di FinCorp dengan temuan tidak dapat digeneralisasi di organisasi lain.

Dari kajian hasil-hasil Penelitian di atas, terlihat bahwa masih terdapat beragam hasil temuan, yang disebabkan karena adanya perbedaan jenis industri tempat Penelitian dilakukan. Penulis menampilkan hasil Penelitian yang berbeda-beda di atas adalah untuk memberikan gambaran mengenai peran *IDM* di dalam suatu perusahaan secara lengkap dimana terdapat *IDM* yang menunjukkan hubungan negatif dengan kinerja finansial bank dan utilities, namun memiliki hubungan positif dengan kinerja finansial perusahaan komputer. Terdapat pula laporan penggunaan intuisi di dalam keputusan dengan penggunaan beragam dimana penggunaan di sektor keuangan dilaporkan paling kecil. Di lain sisi terdapat pula laporan dimana penggunaan intuisi merupakan aspek penting dan memiliki pengaruh.

Selain kajian-kajian para peneliti terdahulu yang dapat menjadi rujukan, pada bab selanjutnya dalam buku ini juga merumuskan hasil studi Penelitian penulis terkait *IDM* yang dapat dikembangkan dan menjadi rujukan, sebab dinilai sangatlah penting bagi setiap pemimpin perusahaan terkhusus pemimpin bank untuk mengetahui secara lebih mendalam bagaimana praktik intuitif khususnya dalam hal pengambilan keputusan dalam bidang *ALMA* untuk tujuan akhir menciptakan laba bank. Hal ini bertujuan tidak hanya sekedar menjawab gap dan perbedaan hasil Penelitian/kajian

empiris yang telah ada, namun juga mengetahui seluk beluk dan praktik *IDM*, khususnya di sektor perbankan dan keuangan.

E. Pengukuran *IDM*

Menurut Judge dan Robbins (2006), *IDM* merupakan proses bawah sadar yang tercipta dari pengalaman seseorang. *Intuitive decision maker* dapat membuat keputusan yang cepat walaupun memiliki keterbatasan informasi. Terdapat beberapa pendekatan dalam mengukur intuisi seseorang dalam kaitannya dengan proses pengambilan keputusan seperti yang dijelaskan berikut ini:

1. *Keegan's Type Indicator (KTI)* yang dikembangkan oleh Keegan (1982), terdiri dari 44 pertanyaan dalam kuisisionernya dimana 16 pernyataan untuk mengukur *sensing* dan *intuition* dan 16 pernyataan untuk mengukur *thinking* dan *feeling*. 12 pertanyaan sisanya fokus pada perilaku. Pertanyaan menggunakan range skala 1 sampai dengan 4.
2. *Rational Experiential Inventory (REI)*, kuisisioner yang dikembangkan oleh Pacini dan Epstein (1999). Kuisisioner terdiri dari 40 pertanyaan dimana 20 fokus pada skala kognitif dan 20 lainnya fokus pada skala intuisi. Terdapat 2 sub skala, yaitu *engagement* dan *ability* dengan penjelasan sebagai berikut:
 - 1) *Engagement*
Rational Engagement mengacu pada kenyamanan dalam menggunakan logika, sedangkan *Experiential Engagement* mengacu pada kenyamanan menggunakan intuisi
 - 2) *Ability*

Rational Ability mengacu pada kepercayaan pada *logical thinking*, sedangkan *Experiential Ability* mengacu pada intuisi

Pernyataan dalam *REI* ini menggunakan skala 5 poin yang rangenya bermula dari “*definitely not true of myself*” to “*definitely true of myself*”

3. Nygren (2001) mengembangkan *Decision Making Inventory* (DMI) yang terdiri dari 45 pertanyaan yang mengukur analitis, intuisi dan emosional dengan masing masing pertanyaan sejumlah 15. Skala yang digunakan adalah skala 1 (*strongly disagree*) sampai dengan 6 (*strongly agree*).
4. Allinson dan Hayes (1996) mengembangkan *Cognitive Style Index* (CSI) untuk menentukan apakah dalam mengambil keputusan seseorang lebih menggunakan pendekatan intuisi atau analitis. Terdiri dari 38 pertanyaan dengan skor 0 – 38 (*more intuitive*) dan 38 – 76 (*more rational*).

Dari 4 (empat) jenis kuisioner di atas, dalam hasil **Penelitian** penulis yang disajikan pada bab selanjutnya adalah menggunakan *REI* karena pengukuran fokus pada skala kognitif dan skala intuisi yang menggunakan sub skala lebih detail sehingga bisa lebih dapat memberikan gambaran yang lebih luas dan dalam mengenai seseorang yang mengisi kuisioner ini (kuisioner terlampir). Disebutkan pula oleh Epstein (1996) bahwa dalam aplikasi teori *CEST* untuk melihat dan memahami perbedaan individu dalam preferensi untuk pengolahan analisis atau pengalaman dapat diukur dengan menggunakan *REI*. *REI* mengukur dua mode pengolahan independen dengan dua faktor: *Need for Cognition* (ukuran rasional) dan *Intuition* (ukuran pengalaman). Beberapa studi telah menegaskan bahwa *REI* adalah ukuran yang dapat

diandalkan dalam melihat dan memahami perbedaan individu terkait pengolahan informasi dan bahwa dua gaya pemikiran independen diukur untuk sejumlah besar faktor dimana tidak ditangani oleh teori-teori kepribadian lainnya. Hal ini pula yang melatarbelakangi penulis dalam menggunakan *CEST* sebagai basis dan *REI* sebagai salah satu alat pengukuran intuisi dalam buku ini.

BAB VII

Strategi Menciptakan Laba Bank

Pengelolaan *ALMA* ini biasanya dikaitkan pula dengan Rencana Kerja Anggaran (RKA) yang ditetapkan sejak awal tahun. Dalam target RKA tersebut biasanya dikelompokkan dalam 3 target utama, yaitu pencapaian posisi pinjaman, posisi simpanan dan laba. Untuk KCP baru, biasanya masih dimungkinkan target rugi selama 1 periode pertama. Untuk periode selanjutnya diharapkan KCP tersebut telah memperoleh laba. Perilaku pengambilan keputusan seorang pincapem terkait *ALMA* untuk kemudian dihubungkan dengan percepatan pencapaian laba yang telah ditargetkan maksimal 2 tahun sejak pembukaan KCP unit kerja baru. Penggalian dasar-dasar keputusan apa yang mendasari pincapem pada saat pengambilan keputusan, apakah rasional, intuitif atau keseimbangan diantara keduanya. Oleh sebab itu maka fokus dalam bab ini adalah bagaimana praktik *IDM* yang dilakukan pimpinan unit kerja baru Bank BRI, khususnya dalam pengambilan keputusan mengenai *ALMA* dan bagaimana peranan *IDM* yang dilakukan pimpinan unit kerja baru Bank BRI dalam menciptakan laba/profit Bank BRI?

Penting diketahui bahwa kedudukan *IDM* dan *RDM*. Seperti yang disampaikan oleh Smith & Shefy, 2004 bahwa aturan dasar dalam konteks pengambilan keputusan eksekutif ada 2, yaitu intuisi sama pentingnya dengan analisis rasionalitas dalam banyak proses keputusan dan banyak cara dimana eksekutif dapat meningkatkan pengetahuan, pemahaman dan keterampilan intuisi mereka. Lebih jauh disebutkan bahwa ketika hasil sulit untuk diprediksi melalui rasionalitas, eksekutif perlu untuk mengakui ketidakpastian, jadilah lebih toleransi dan kemenduaan, milikilah kemampuan untuk merespon kompleksitas pada tempatnya/sesuai kegunaannya, cerdas dan memiliki cara-cara cepat dalam menghadapi ketidaktahuan, dan hargai potensialnya keputusan intuisi yang dihasilkan.

Terkait pernyataan masih jaranganya pemimpin yang memiliki intuisi dalam pengambilan keputusan (*IDM*) memang perlu di eksplorasi lebih dalam terhadap pemimpin unit kerja melalui serangkaian teknik yang akan digunakan dalam penulisan buku ini. Sebagai gambaran umum, Isenberg (Smith & Shefy, 2004) mengidentifikasikan sejumlah cara/kondisi dimana para eksekutif biasanya menggunakan intuisi: *sensing a problem; performing pre-programmed behavior patterns; producing an integrated picture; as a check on rational analysis; and as a way to by-pass analysis.*

Dilain sisi, Mitchell et al (2005) dan Myers (2002) menyatakan bahwa penggunaan intuisi merupakan permasalahan dikarenakan terlalu banyak interpretasi yang dihasilkan oleh intuisi dan terlalu banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk menggunakan intuisi, yaitu lingkungan, organisasi otak, pengalaman,

pelatihan dan ketidakmampuan mengakses informasi sesuai yang dibutuhkan.

“Semakin lamanya seseorang bekerja sepertinya juga berpengaruh dalam kepemilikan intuisi. Pemimpin unit kerja disini memang rata-rata memiliki masa kerja atau pengalaman yang cukup lama”

Pernyataan dari atas menunjukkan pemahaman atas pengaruh masa kerja dan pengalaman terhadap dimilikinya intuisi oleh seorang pemimpin. Terhadap hal ini memang telah banyak Penelitian menyatakan bahwa kemampuan intuisi seseorang berbanding lurus dengan masa kerja dan pengalaman seorang pemimpin. Disebutkan pula bahwa aturan pokok akuisi keahlian adalah 10 tahun pembelajaran, praktik dan pengalaman (Ericsson dan Charness,1994), maka seringkali kriteria pokok dari pemilihan sampel responden atau subjek Penelitian adalah senioritas dan pengalaman dalam industri selama bertahun tahun. Hal ini didukung pula dengan pernyataan bahwa intuisi seringkali dihubungkan dengan tacit knowedge dan pakar/ahli yang telah memiliki pengalaman (Pretz & Tetz, 2007) dan bahwa Penelitian telah menunjukkan bahwa individu dengan pengalaman yang lebih lama memiliki intuisi yang lebih akurat dibandingkan orang baru (Klein, 1998). Hal inilah yang merupakan salah satu pertimbangan kuat dimana pemilihan subjek Penelitian dalam penulisan buku ini memasukkan kriteria pengalaman kerja minimal 10 tahun sehingga diperoleh standar pengalaman yang diharapkan dapat mewakili kadar intuisi yang seharusnya dimiliki subjek dalam penelitian dipenulisan buku ini terpilih dalam kurun waktu yang kurang lebih sama antar satu subjek dengan subjek lainnya.

A. Pemahaman atas intuisi

Secara umum terdapat hubungan antara intuisi dan pengambilan keputusan serta terdapat kalimat kunci bahwa Intuisi dalam pengambilan keputusan/decision making (DM) sangat tergantung penggunaannya pada kondisi tertentu yang apabila kondisi tertentu ini tidak terpenuhi, maka intuisi bisa jadi tidak akan digunakan. Terdapat satu subjek yang berpendapat bahwa tidak ada hubungan antara intuisi dengan proses pengambilan keputusan secara ilmiah. Terkait ini, sebenarnya hubungan antara intuisi dan proses pengambilan keputusan telah mendapatkan pengakuan dunia yang dibuktikan dari hasil Penelitian dalam jurnal-jurnal ilmiah. Diantaranya, Riset oleh Isenberg (1984) dan Burke and Miller (1999) telah memberikan bukti empiris bahwa dalam situasi yang ambigu atau dalam kondisi yang telah disebutkan sebelumnya, para pengambil keputusan cenderung menggunakan intuisi ketimbang analisis rasional. Temuan mereka sejalan dengan yang telah dikemukakan oleh Behling dan Eckel (1991) yang menyatakan bahwa intuisi sangat berguna dalam situasi dimana permasalahan ternyata sangat tidak terstruktur. Hasil temuan Parikh, Neubauer dan Lank's (1994) menemukan pula bahwa manajer seringkali menggunakan intuisi ketika menggambarkan suatu masalah tanpa ada contoh sebelumnya, yang biasanya diasosiasikan dengan pengambilan keputusan yang non rutin (Simon, 1960). Agor (1984) mendapati sebuah kesimpulan yang mirip dengan hasil eksplorasi peneliti di lapangan bahwa intuisi akan sangat berguna ketika manajer berhadapan dengan beberapa fakta yang saling bertentangan atau ketidaklengkapan informasi.

Beberapa faktor lainnya mengarahkan kepada proses pengolahan informasi non sequential dengan intuisi menjadi sebuah keharusan dalam proses pengambilan keputusan tersebut. (Goodman, 1993) dan dampaknya pada pengambil keputusan (Kriger dan Barnes, 1992). Temuan dari beberapa Penelitian yang telah dilakukan sebelumnya membuktikan hal ini (eg Agor, 1984, 1986; Parikh et al, 1994) mengilustrasikan, bahwa walaupun banyak manajer mengakui dan mengandalkan intuisi, penggunaannya masih berbeda berdasarkan kategori pekerjaan, budaya dan karakter personal.

B. Pemahaman atas rasionalitas dan perbedaannya dengan intuisi

Terkait makna atas rasionalitas dan intuisi, Rasionalitas secara umum dihubungkan dengan nalar, pemikiran logis (logika) dan adanya unsur ketersediaan data. Sedangkan intuisi/intuitif secara umum dihubungkan dengan perasaan, kata hati dan adanya unsur spontan. Hal ini menunjukkan di lapangan subjek telah memiliki pemahaman atas makna kedua hal tersebut dan perbedaannya. Pendapat yang ditemui di lapangan sejalan dengan hasil kajian secara empiris dimana dalam Kurnia, 2010 bahwa intuisi berasal dari kata Latin “intueri” yang sering diartikan sebagai melihat ke dalam (*to look inside*) atau berkontemplasi (*to contemplate*). Sedangkan dalam lingkup pembuatan keputusan, intuisi sebagai gerak hati yang sering mendasari dalam pembuatan keputusan (Echols & Shadily, 2003). Simon (1987) menyebutnya sebagai *IDM*. Sedangkan rasional sendiri dalam kamus besar Bahasa Indonesia memiliki arti pemikiran

menurut akal sehat, berpikir secara logis. Jadi telah terjadi pemahaman yang sama atas makna kata intuisi dan rasional.

C. Hubungan Rasionalitas dan Pengambilan Keputusan

Hubungan yang cukup erat antara rasionalitas dan decision making (DM) yang berarti bahwa rasionalitas sebagai salah satu dasar kuat dalam pengambilan keputusan. Mengenai level kepentingan rasionalitas terhadap pengambilan keputusan dan rata-rata memberikan informasi level kepentingan di atas rata-rata. Bahkan keputusan yang berdasarkan rasionalitas menghasilkan keputusan yang tepat dan terbaik. Hasil kajian empiris menyatakan bahwa dalam pembuatan keputusan berdasarkan rasionalitas memiliki alur yang berbeda dengan intuisi dimana prosesnya dimulai dengan mengidentifikasi masalah atau peluang, memilih proses keputusan terbaik, mengembangkan alternatif-alternatif solusi, memilih alternatif terbaik, implementasi alternatif yang telah dipilih dan evaluasi hasil dari keputusan yang telah dibuat (Shane & Glinow, 2009). Bisa dilihat bagaimana untuk keputusan rasional alur prosesnya terjadi secara berurutan yang mengartikan bahwa rasionalitas memang sangat berhubungan pengambilan keputusan yang bahkan sangat populer digunakan dalam ilmu kepemimpinan.

D. Pengaruh intuisi dan rasionalitas dalam pengambilan keputusan

Pengaruh intuisi dan rasionalitas dalam proses pengambilan keputusan yang dilakukan ditemukan perbedaan-perbedaan posisi intuisi dan rasionalitas pada posisi. Penempatan rasionalitas yang

lebih tinggi juga dapat menunjukkan tingkat keseringan dan kenyamanan subjek dalam menggunakan rasional di setiap proses pengambilan keputusan atau sebaliknya.

Interaksi yang cukup nyata antara *IDM* dan *RDM* dalam penggunaannya pada saat menjalani proses pengambilan keputusan. Interaksi terjadi secara otomatis bergantian dalam suatu proses pengambilan keputusan. Hal ini sesuai dengan kajian empiris, antara lain Auvert dan Felgoise (2002) bahwa ketika seorang pengemudi yang ahli melakukan perjalanan dari satu tempat ke tempat lain, perilaku dalam mengemudi akan mencakup kemampuan untuk membagi waktu antara pekerjaan yang bersifat otomatis dan pekerjaan yang menuntut perhatian. Terhali pula bahwa sistem analitis (rasional) dan intuisi (pengalaman) dapat berkomunikasi dan mempengaruhi satu sama lain dimana keduanya bekerja dengan baik bersama-sama. Interaksi antara sistem dapat terjadi, baik secara berurutan maupun bersamaan dengan masing-masing sistem dapat mempengaruhi yang lain.

Lebih lanjut rata-rata KCP yang belum laba menempatkan rasionalitas yang lebih tinggi dalam proses pengambilan keputusannya, sedangkan KCP yang telah mencapai laba sesuai target menempatkan intuisi yang lebih tinggi atau menempatkan keseimbangan antara penggunaan rasionalitas dan intuisinya. Hanya ada satu KCP yang telah laba yang menempatkan posisi rasionalitas lebih tinggi daripada intuisi. Hasil ini secara rata-rata menunjukkan bahwa Interaksi antara *IDM* dan *RDM* dalam kaitannya dengan ALMA dapat mendorong penciptaan laba bank.

E. Penggunaan intuisi

Menggunakan intuisi serta sadar terhadap dampak positif setelah menggunakan intuisinya, yang juga mengandung arti bahwa subjek di bagian ini yakin menggunakan intuisinya untuk mendukung rasionalitasnya. Kedua, terdapat subjek yang kurang yakin atau yakin dengan syarat tertentu menggunakan intuisi dalam proses pengambilan keputusannya, termasuk *IDM* terkait *ALMA*. Dalam kajian empiris sebenarnya juga telah diakui bagaimana pentingnya peranan intuisi untuk mendukung rasionalitas karena menurut beberapa peneliti bahwa dalam era globalisasi saat ini tidak cukup hanya mengandalkan rasionalitas saja, diantaranya para penulis, seperti Hayward dan Preston (1998) berpendapat bahwa model linier rasional tidak menunjukkan performa yang memuaskan dalam operasional bisnis dalam situasi ketika meningkatnya ketegangan dan ambigu (lihat Andersen, 2000; Kuo, 1998). Dalam *managerial decision making*, sebagai contoh, Nutt (1999) melaporkan bahwa pengambilan keputusan secara rasional masih belum mampu mencapai 50% tingkat keberhasilan.

F. Proses penggunaan intuisi

Dari hasil eksplorasi terhadap proses penggunaan intuisi, terdapat hal yang sangat menarik dimana masing-masing subjek memiliki sedikit perbedaan dalam mendeskripsikan proses intuisi itu sendiri. Secara umum subjek mendeskripsikan proses penggunaan intuisi cepat, sedangkan untuk level kesadaran dalam menggunakan intuisi ada subjek yang menyatakan proses menggunakan intuisi itu sadar, ada yang menyatakan tidak sadar, ada juga yang menyatakan

bisa sadar dan tidak sadar. Dalam Kurnia, 2010 dijelaskan bahwa pembuatan keputusan secara *nonrational (intuitive & Judgmental)* dilakukan dalam proses *subconscious*/bawah sadar (Simon, 1987) dan sejumlah peneliti lainnya menyebutkan bahwa proses intuisi berada di *nonconscious* atau *unconscious*/tidak sadar, hal ini berarti bahwa sesungguhnya intuisi bila dimasukkan dalam ilustrasi empat level *consciousness* (kesadaran) bisa masuk dalam level bawah sadar. Untuk itu maka bisa disebutkan bahwa proses *IDM* merupakan proses yang cepat dan tidak disadari.

G. Peranan Intuisi (*IDM*) dalam menciptakan laba bank

terkait keputusan *Asset Liabilities Management (ALMA)* dalam menciptakan laba bank secara mutlak menyatakan bahwa *IDM* terkait *ALMA* memiliki peranan dalam menciptakan laba bank. Sedangkan belum laba secara dominan menyatakan bahwa *IDM* terkait *ALMA* tidak secara signifikan peranannya dalam menciptakan laba bank. Hal ini menunjukkan bahwa bisa jadi karena pandangan dimana *IDM* terkait *ALMA* tidak memiliki peranan dalam menciptakan laba bank, maka subjek ini tidak menggunakan *IDM*nya yang akhirnya berpengaruh terhadap hasil akhir belum tercapainya laba pada target waktu 2 tahun.

H. Penggunaan intuisi mendorong kecepatan dalam menciptakan laba bank

terkait hal ini menjadi linier dengan peranan intuisi (*IDM*) dalam menciptakan laba bank, hanya saja di bagian ini berbicara mengenai tingkat kecepatan dalam menciptakan laba bank. Otomatis,

subjek yang menyatakan bahwa *IDM* terkait *ALMA* tidak berperan dalam menciptakan laba bank juga akan menyatakan bahwa *IDM* terkait *ALMA* tidak akan berperan dalam kecepatan menciptakan laba bank.

I. Kemampuan menggunakan intuisi

Faktor yang mempengaruhi kemampuan seseorang dalam menggunakan intuisi khususnya dalam *IDM* terkait *ALMA*, yang paling banyak disebutkan adalah faktor pengalaman, menyusul kemudian faktor ketersediaan data, jenis keputusan, kecepatan waktu, tingkat keyakinan dan keberanian mengambil risiko. Keenam faktor tersebut dikategorikan kedalam 2 kategori faktor, yaitu faktor eksternal dan internal. Terkait dominannya faktor pengalaman dalam penyusunan buku ini mendukung beberapa Penelitian yang telah ada sebelumnya, diantaranya Penelitian dimana intuisi seringkali dihubungkan dengan *tacit knowledge* dan pakar/ahli yang telah memiliki pengalaman (Pretz & Totz, 2007) dan Penelitian yang menunjukkan bahwa individu dengan pengalaman yang lebih lama memiliki intuisi yang lebih akurat dibandingkan orang baru (Klein, 1998).

J. Melatih intuisi

kebutuhan untuk melatih intuisi, jelas sekali terlihat bahwa hampir seluruh subjek menganggap hal tersebut penting (hanya satu subjek yang berpendapat bahwa intuisi tidak perlu dilatih karena akan muncul dengan sendirinya). Terkait hal ini, Kurnia (2010)

menjelaskan terdapat kiat-kiat yang bisa digunakan untuk mengasah atau melatih intuisi seseorang, yaitu:

1. Mulailah belajar berpikir positif

Terbiasa untuk menanyakan pertanyaan positif, maka akan menyebabkan pikiran alam bawah sadar kita mulai akan mengenali dengan memberikan solusi-solusi dalam wujud intuisi. Lebih jauh Laura Alden Kamm, penulis buku *A Step by Step Guide to Intuitive Wellness* mengungkapkan yakinlah atas penilaian Anda dan tahu kalau Anda memiliki jawabannya dalam diri Anda, jika Anda mau meluangkan waktu untuk mendengarkannya. Pada intinya cari waktu dan tempat untuk menyendiri pada saat-saat tertentu supaya “suara hati” bisa lebih terdengar.

2. Cobalah untuk berempati dan berbagi pengalaman sesering mungkin.

Membayangkan posisi kita dalam posisi orang lain atau mendengarkan pengalaman-pengalaman orang lain dan merasakan bagaimana mereka merasakan saat itu. Lebih baik lagi bila kita bisa menerima keluhan-keluhan dan memberikan pertolongan dengan memberikan solusi-solusi. Semakin dalam perasaan kita terlibat, maka semakin memperkuat intuisi kita.

3. Cobalah belajar membaca emosi orang lain/

Mencoba membaca emosi lawan bicara kita. Semakin banyak kita berhubungan dengan emosi orang lain, semakin dalam pemahaman kita akan situasi-situasi sosial dan semakin baik intuisi kita akan berfungsi.

4. Lepaskan diri dari pikiran yang hiruk pikuk (merenunglah)

Telah diungkapkan di atas bahwa kesibukan dan stres yang dialami setiap hari telah membuat intuisi kita “tertidur”. Akibatnya kita sulit menerima kenyataan yang terjadi dan menjadi stres dalam kehidupan kita (Rao, 2006). Pada saat seperti ini kita membutuhkan waktu untuk sendiri merenung. Mulailah dengan mendengarkan suara hati kita tersebut. Makin banyak kita berusaha mendengarkan dan memperhatikan intuisi, semakin tinggi kemampuan kita untuk mendengarnya. Belajar untuk mendengarkan diri kita di dalam keheningan akan mengantar kita kepada mendengarkan suara bagian dalam diri yang akan membimbing untuk menangkap ide-ide intuitif yang benar dan tangguh di saat anda memerlukannya.

5. Kerjakan segera keputusan kita

Segera merencanakan mewujudkan ide-ide intuitif yang menarik dalam tindakan nyata sehingga akan mendorong kita untuk terus menemukan ide-ide melalui intuisi kita.

K. Pemetaan Hasil Riset

Tabel 7.1.
Matrik Pemetaan Hasil Riset

Fokus Permasalahan	Pokok-Pokok Materi Wawancara	Tema yang Muncul	Teori/ Kajian Empiris
Fokus Permasalahan 1	1 •Pemahaman atas intuisi	1 •Makna intuisi	1 •Burke dan Miller (1999), Shapiro dan Spence (1997), Temuan Penelitian
	2 •Hubungan Intuisi dan Pengambilan Keputusan	2 •Persyaratan Kondisi dlm IDM •Tidak adanya keterkaitan IDM •IDM penting sesuai kondisinya	2 •Issenberg (1984), Burke dan Miller (1999), Behling dan Eckel (1991) dll
	3 •Pemahaman atas rasionalitas dan perbedaannya dg intuisi	3 •Rasionalitas & Intuisi Berbeda •Adanya pengolahan informasi yang berbeda	3 •Kurnia (2010), Echols dan Shadily (2003), Simon (1987) dll
	4 •Hubungan Rasionalitas & Pengambilan Keputusan	4 •Rasionalitas berhubungan dengan Pengambilan Keputusan	4 •Shane dan Glinow (2009)
	5 •Pengaruh intuisi dan rasionalitas dalam pengambilan keputusan	5 •Interaksi IDM dan RDM	5 •CHEST Theory Epstein (1998), Auvert dan Felgoise (2002), Temuan Penelitian
	6 •Penggunaan intuisi	6 •Keyakinan Penggunaan IDM untuk mendukung Rasionalitas	6 •Hayward dan Preston (1998), Andersen (2000) dll
Fokus Permasalahan 2	7 •Proses penggunaan intuisi	7 •Proses Penggunaan Intuisi terkait ALMA	7 •Kurnia (2010), Simon (1987), Temuan Penelitian
	8 •Peranan Intuisi dalam menciptakan laba bank	8 •IDM dapat berperan dalam menciptakan laba bank	8 •Sadler dan Shefy (2004), Parikh et al (1994), Temuan Penelitian
	9 •IDM mendorong kecepatan dalam menciptakan laba bank	9 •Peranan IDM dalam percepatan penciptaan Laba bank	9 •Temuan Penelitian
	10 •Kemampuan menggunakan intuisi	10 •Faktor-faktor yang Mempengaruhi	10 •Pretz dan Totz (2007), Klein (1998), Temuan Penelitian
	11 •Melatih intuisi	11 •Cara Melatih Intuisi	11 •Kurnia (2010)

Sumber: Pengembangan oleh penulis

Pemetaan dalam tabel 5.17 di atas menghasilkan tema-tema yang terkelompok ke dalam 2 bagian sesuai rumusan/fokus masalah yang ada dalam penyusunan buku ini, yaitu rumusan masalah mengenai bagaimana praktik *IDM* terkait ALMA terhadap penciptaan

laba bank dan peranan *IDM* terhadap percepatan penciptaan laba bank.

Hasil pemetaan dapat menguraikan dan menjelaskan preposisi yang dibangun di awal penyusunan buku ini dimana tergali bahwa dalam praktik pengambilan keputusan, terdapat keterkaitan antara *IDM* dan *RDM*. Bahkan tergali interaksi antara *IDM* dan *RDM* sehingga dapat memberikan hasil berupa percepatan pada penciptaan laba. Selain itu ditemukan pula bahwa ternyata *IDM* berperan penting dalam pembentukan laba bank. Ditemukan keterkaitan antar katagori dan antar tema dalam proses pemetaan tersebut dimana keterkaitan tersebut pada akhirnya berujung pada penemuan proposisi atau konsep baru.

1. Teori-Teori

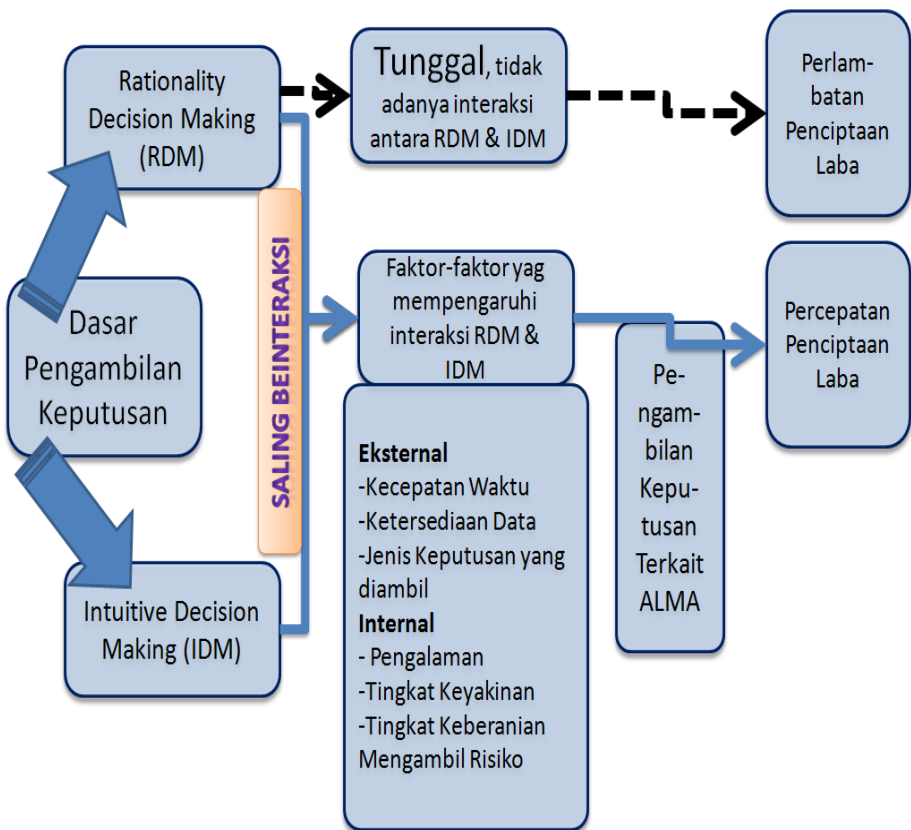
Teori Cognitive Experiential Self Theory/*CEST* yang dikembangkan oleh Epstein (1996) yang memiliki gagasan bahwa seseorang beroperasi dengan menggunakan dua sistem pemrosesan informasi yang terpisah untuk analitis (rasional) dan intuitif (pengalaman). Hal ini mengandung arti bahwa kompleksitas dalam perilaku manusia sebagian karena dipengaruhi secara bersamaan oleh representasi dan pengolahan kognitif (analitis/rasional) dan pengalaman. Sistem analitis (rasional) mengandung arti disengaja, lambat, serta logis, sedangkan Sistem intuitif (pengalaman) mengandung arti cepat, otomatis, serta didorong secara emosional. Sistem tersebut adalah sistem independen yang beroperasi secara paralel dan berinteraksi untuk menghasilkan perilaku dan pikiran sadar.

Epstein berpendapat bahwa dalam konteks kehidupan sehari-hari, interaksi konstan terjadi antara dua sistem tersebut.

Model pengambilan keputusan yang berdampak kepada percepatan penciptaan laba bank dapat dilihat pada gambar 5.2. di bawah ini:

Gambar 7.1.

Model Pengambilan Keputusan Untuk Percepatan Penciptaan Laba



Sumber: Pengembangan oleh Penulis

Gambar diatas menjelaskan bahwa konstruksi pengambilan keputusan terkait ALMA dari pemimpin baru suatu

Bank dapat mendorong pencapaian laba jika pemimpin KCP tersebut menerapkan *IDM* yang berinteraksi dengan *RDM*. Kesimpulan dari penulisan buku ini mendukung pernyataan dalam teori *CEST*, dibuktikan dengan adanya hasil eksplorasi dimana secara rata-rata pimpinan KCP baru yang menerapkan intuisi pada proses pengambilan keputusannya atau yang menerapkan *IDM*, maka akan mampu menciptakan laba dalam kurun waktu kurang atau maksimal sesuai target yang telah ditetapkan, yaitu dalam waktu 2 tahun. Penerapan *IDM* oleh pimpinan KCP baru ini tidaklah bersifat tunggal, melainkan bersifat interaksi dengan penerapan *RDM*.

Hal ini sesuai dengan temuan empiris beberapa peneliti sebelumnya, diantaranya Hayward dan Preston (1998) yang berpendapat bahwa model linier rasional tidak menunjukkan performa yang memuaskan dalam operasional bisnis dalam situasi ketika meningkatnya ketegangan dan ambigu (lihat Andersen, 2000; Kuo, 1998). Dalam *managerial decision making*, sebagai contoh, Nutt (1999) melaporkan bahwa pengambilan keputusan secara rasional masih belum mampu mencapai 50% tingkat keberhasilan. Dari kesimpulan penulisan buku ini dan dari kajian empiris dalam melakukan penelitian sebelumnya terlihat bahwa bagaimana *IDM* mendukung *RDM* sehingga keduanya saling berinteraksi walaupun bersifat independen. Tidak digunakannya *IDM* dalam proses pengambilan keputusan terkait *ALMA* dapat menyebabkan perlambatan dalam penciptaan laba bank.

Kaitannya dengan interaksi antara RDM dan *IDM* ini, terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi proses interaksi yang terdapat dari proses penelitian kualitatif yang dilakukan penulis. Terdapat faktor-faktor kecepatan waktu, ketersediaan data, jenis keputusan yang di ambil, tingkat kepentingan, jenis keputusan yang diambil, pengalaman, tingkat keyakinan dan tingkat keberanian mengambil risiko (*risk appetite*) sebagai faktor yang memiliki pengaruh dalam proses pengambilan keputusan. Atas faktor-faktor ini, beberapa telah ditemukan oleh peneliti-peneliti terdahulu, diantaranya sebagaimana yang disampaikan dalam Penelitian Sinclair & Ashkanasy (2005) yang penulis ringkas dalam tabel 5.18 di bawah ini:

Tabel 7.2.

Kajian Empiris Terkait Faktor-Faktor yang mempengaruhi *IDM*

NO	FAKTOR PENGARUH	PENELITIAN
1	Faktor pengaruh pengambilan keputusan intuitif	Menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan intuitif dipengaruhi oleh empat kategori besar faktor: (1) karakteristik masalah, (2) karakteristik keputusan, (3) disposisi pribadi, dan (4) konteks pengambilan keputusan. Dengan kata lain, penggunaan intuisi tampaknya menjadi proses yang dinamis, tergantung pada berbagai pemicu tertentu. Dalam hal ini , kami setuju dengan Kesimpulan Thompson (1967) bahwa pengambil keputusan akan diuntungkan dengan pencocokan secara sadar atas pendekatan mereka dengan tugas keputusan dan situasi. Shapiro dan Spence (1997) menyimpulkan bahwa aspek afektif umumnya menyertai

NO	FAKTOR PENGARUH	PENELITIAN
		<p>peristiwa intuitif. Posisi mereka konsisten dengan temuan Epstein (1998) bahwa pengolahan pengalaman menggunakan emosi sebagai saluran. Pandangan serupa juga tercermin dalam Forgas Affect Infusion Model (1995). Model ini menggabungkan empat strategi pemrosesan informasi dengan potensi yang berbeda untuk mempengaruhi infus, yang menunjukkan berapa banyak proses dan hasilnya dipengaruhi oleh emosi. Tiga strategi tersebut - heuristik, substantif, dan motivasi - melibatkan unsur afektif.</p>
2	Faktor "Suasana hati"	<p>Forgas berpendapat bahwa pengambil keputusan cenderung menggunakan proses heuristik saat dalam suasana hati yang positif, yang menunjukkan kondisi yang menguntungkan untuk melanjutkan. Suasana hati yang negatif, pada sisi lain, membangkitkan kebutuhan untuk analisis yang cermat. Ini menyiratkan bahwa pemilihan intuitif atau pendekatan analitis mungkin dipengaruhi oleh suasana hati saat ini sebagai keadaan emosional sementara dari pembuat keputusan.</p>
3	Faktor "gender"	<p>Faktor tambahan yang telah menarik perhatian adalah Penelitian terkait gender, meskipun temuan telah meyakinkan. Sementara beberapa hasil (Agor, 1986; Pacini & Epstein, 1999; Parikh et al, 1994) mendukung keyakinan umum bahwa perempuan lebih intuitif daripada laki-laki, yang lain belum menemukan perbedaan yang signifikan (Taggart, Valenzi, Zalka dan Lowe, 1997). Beberapa Penelitian bahkan melaporkan wanita mencetak lebih tinggi pada analisis (Allinson dan Hayes, 1996; Kirton, 1994). Oleh karena itu menjadi pertanyaan</p>

NO	FAKTOR PENGARUH	PENELITIAN
		adalah, apakah inkonsistensi ini mungkin hasil dari langkah-langkah yang memiliki penafsiran berbeda. Menurut Penelitian perbedaan gender dalam komunikasi non-verbal, pengambil keputusan perempuan tampaknya memiliki akses yang lebih baik ke intuisi daripada rekan-rekan pria mereka karena unggul dalam keterampilan encoding dan decoding yang sebagian akibat dari kadar estrogen mereka yang lebih tinggi (Lieberman, 2000).

Terkait faktor-faktor lainnya yang dari penelusuran penulis terhadap kajian-kajian empiris terdahulu, penulis belum menemukan faktor “tingkat keberanian mengambil risiko dari seorang pemimpin” dan “jenis keputusan, jangka panjang atau jangka pendek”. Berbicara mengenai tingkat keberanian seorang pemimpin dalam mengambil risiko muncul dalam wawancara mendalam dengan beberapa subjek dimana tingkat keberanian dalam menggunakan *IDM* juga mengandung suatu risiko atas keberhasilan dari keputusan dimaksud. Seorang pemimpin yang berani mengambil risiko memiliki peluang berhasil dalam pengambilan keputusannya. Hal ini dibuktikan dalam proses penyusunan buku ini dimana pimpinan KCP unit kerja baru yang berani mengambil risiko dapat menghasilkan laba dalam waktu yang lebih cepat sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Begitu juga dengan faktor jenis keputusan atas penggunaan *IDM* secara nyata telah terbukti. Pemimpin yang menggunakan intuisi dalam keputusan dengan efek jangka panjang ternyata

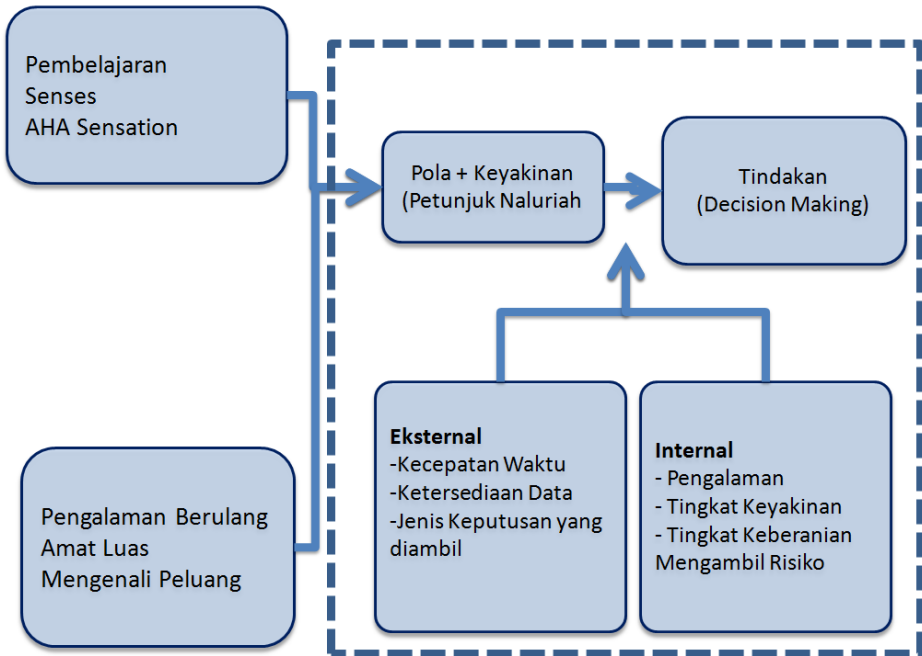
mendorong penciptaan laba. Argumentasi yang bisa diberikan adalah bahwa jenis keputusan berjangka panjang dimana kondisi ke depan lebih sulit untuk ditebak menyebabkan seorang pemimpin mau tidak mau menggunakan sisi intuitifnya lebih besar dibandingkan apabila pemimpin mengambil keputusan yang berjangka pendek

juga terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi terjadi Interaksi antara *IDM* dan *RDM*. Faktor-faktor tersebut terbagi menjadi dua, yaitu faktor eksternal dan internal sebagaimana tergambar dalam gambar 5.2. Faktor-faktor tersebut secara otomatis mempengaruhi munculnya keputusan intuitif dalam diri seorang pemimpin. Atas hal tersebut, maka penulis melakukan pengembangan terkait Skema Alur Terbentuknya Intuisi (Simon, 1987; Peirce, 1997; Hayashi, 2001; Klein, 2002; Gladwell, 2006) pada Gambar 2.2. sehingga menjadi sebagaimana gambar 5.3. sebagai berikut:

Gambar 7.2.

Pengembangan Skema Alur Terbentuknya Intuisi Temuan

Penelitian



Sumber: (Simon, 1987; Peirce, 1997; Hayashi, 2001; Klein, 2002; Gladwell, 2006) Dikembangkan oleh penulis berdasarkan temuan riset

Pengembangan skema alur terbentuknya intuisi sebagaimana gambar 5.3 di atas adalah terkait dengan pengembangan karena temuan faktor-faktor yang mempengaruhi seorang pemimpin dalam bertindak atau mengambil suatu keputusan, baik faktor eksternal maupun internal. Faktor-aktor tersebut muncul dari kesimpulan penulisan.

BAB VIII

Kesimpulan

1. pengambilan keputusan mengenai *ALMA* telah menunjukkan hasil yang mendukung dasar teori yang digunakan sebagai basis dalam penyusunan buku ini. Dasar teori yang digunakan adalah Teori *CEST* oleh Epstein (1996) yang memiliki gagasan bahwa seseorang beroperasi dengan menggunakan dua sistem pemrosesan informasi yang terpisah untuk analisis (rasional) dan intuitif (pengalaman). Penggunaan dua sistem yang terpisah tersebut tercermin dalam penulisan buku ini dimana terdapat sebagian subjek Penelitian yang menggunakan kedua sistem ini secara terpisah dalam pengolahan informasinya dan akhirnya hal tersebut berdampak positif dalam hasil pengambilan keputusannya terkait *ALMA*. Ditemukan pula bahwa penerapan *IDM* oleh pimpinan KCP baru tidaklah bersifat tunggal, melainkan bersifat interaksi dengan penerapan *RDM*.
2. Peranan *IDM* yang dilakukan terbukti dalam percepatan penciptaan/pencapaian laba. secara jelas menunjukkan bahwa *IDM* mendukung *RDM* dalam penciptaan laba. Dibuktikan dengan adanya hasil eksplorasi dimana pimpinan KCP baru yang menerapkan intuisi pada proses pengambilan keputusannya atau yang

menerapkan *IDM* untuk mendukung *RDM*, maka akan mampu menciptakan laba dalam kurun waktu kurang atau maksimal sesuai target yang telah ditetapkan, yaitu dalam waktu 2 tahun. Sebaliknya pimpinan KCP baru yang hanya menerapkan *RDM*, terbukti belum mampu menciptakan laba sesuai target waktu yang ditetapkan, yaitu 2 tahun. Hal ini selain menunjukkan peranan *IDM* terhadap percepatan penciptaan laba, juga menunjukkan interaksi yang erat antara *IDM* dan *RDM*. Kaitannya dengan interaksi *IDM* dan *RDM* ini, penulis memunculkan model pengambilan keputusan dalam kaitannya dengan percepatan penciptaan laba bank.

3. Peranan *IDM* dalam pengambilan keputusan untuk mempercepat penciptaan laba bank terbukti dalam penyusunan buku ini dengan kemunculan 6 faktor-faktor yang mempengaruhi peranan tersebut, diantaranya faktor eksternal meliputi: (1) kecepatan waktu pengambilan keputusan; (2) ketersediaan data; (3) jenis keputusan, dan faktor internal meliputi (1) pengalaman ; (2) tingkat keyakinan; (3) tingkat keberanian mengambil risiko seorang pemimpin. Dari hasil ini peneliti juga memunculkan pengembangan terhadap skema alur terbentuknya intuisi.

DAFTAR PUSTAKA

- Agor, W.H., 1989. *Intuition in Organization; Leading and Managing Productively*. Sage, Newbury Park, CA.
- Agor, W.H.. 1984. *Intuitive Management: Integrating Left Brain and Right Brain Management Skills*. New York, NY: Prentice Hall Press.
- Agor, W.H.. 1986a. *The Logic of Intuitive Decision Making*. New York: Quorum Books.
- Agor, W.H.. 1986b. The Logic of Intuition: How Top Executives Make Important Decisions. *Organizational Dynamic* 14, 5 – 18.
- Ali, Masyhud. 2004. *Asset Liability Management: Menyiasati Risiko Pasar dan Risiko Operasional dalam Perbankan*. PT Elex Media Komputindo.
- Allinson, C.W., and Hayes, J. 1996. The Cognitive Style Index: A Measure of Intuition-Analysis for Organizational Research. *Journal of Management Studies*, 33(1), 119-135.
- Augusty Ferdinand. 2006. *Metode Penelitian Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro,.
- Andersen, J.A. 2000. Intuition Managers: Are Intuitive Managers More Effective?. *Journal of Managerial Psychology* 15 (1): 46 – 67.
- Baron, J. 1998. *Judgment Misguided: Intuition and Error in Public Decision Making*. NY: Oxford University Press.
- Behling, O. and Eckel,N.L. 1991. Making Sense Out of Intuition. *Academy of Management Executive* 5 (1): 46 – 54.

- Ben, Lilie K and Albert P Cruz. 2009. Intuition: An Often Overlooked Component in Organizational Decision Making. ASBBS Annual Conference, Vol 16 Number 1.
- Bonabeau, E. 2003. Don't Trust Your Gut. Harvard Business Review, (5), 116 - 123.
- Brannen, Julia. 1997. *Memadu Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Budiasantoso, T. and Triamdaru, S. 2006. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*, Edisi 2. Salemba Empat
- Burke, L.A. and Monica K Miller., 1999. *Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making*. The Academy of Management Executive.
- Burke, L.A. and Sadler-Smith, E., 2006. Instructor Intuition in the educational context, Academy of Management Learning and Education, 168 - 181
- Campbel, D.T., and Fiske,D. 1959. Convergent and Discriminant Validation by The Multitrait-multimethod Matrix. Psychological Bulletin 56, 81 - 105.
- Certo, S Trevis, Brian L Connely and Laszlo Tihanyi. 2008. Managers and Their No So Rational Decision. Business Horizons 51, 113 - 119.
- Coget, JF., Haag C, Gibson, DE., 2011. Anger and fear in decision making : The case of film direction on set, European Management Journal.
- Creswell, John W. 2003. *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (2nd ed)* Thousand Oaks, CA:Sage.
- Creswell, John W & Vicki L. Plano Clark. 2007. *Designing and Conducting: Mixed Methods Research*. London: Sage Publications.

- Dane, Erik and Michael G Pratt. 2007. Exploring Intuition and Its Role in Managerial Decision Making. *Academic of Management Review*, Vol 32 No 1, 33-54.
- Dane, Erik and Michael G Pratt. 2009. Conceptualizing and Measuring Intuition: A Review of Recent Trends. *International Reviews of Industrial and Organizational Psychology*, volume 24.
- Emzir. 2011. *Metodologi penelitian Kualitatif Analisis Data*. PT. Rajagrafindo Persada.
- Epstein, S., Pacini, R., Denes-Raj, V., and Heier, H. 1996. Individual Differences in Intuitive – Experiential and Analytical Rational Thinking Styles. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71: 390 – 405.
- Epstein, S. 1998. Emotions and Psychology from The Perspective of Cognitive – Experiential Self – Theory, in W.F. Flack and J.D. Laird (eds) *Emotions in Psychopathology: Theory and Research*, Series in Affective Science, pp 57 – 69. New York, NY: Oxford University Press.
- Ericsson, KA and Charness, N. 1994. Expert Performances, Its Structure and Acquisition. *American Psychologist* 49, 725 – 747.
- Fatchan, H.A. 2011. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jengjala Pustaka Utama, Surabaya.
- Fatchan, H.A. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif*. UM Press, Malang.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Fields, Ashley Floyd. 2001. *A Study of Intuition in Decision Making Using Organizational Enginerring Methodology*. Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship of Nova Southeastern University. Dissertation.

- Frank La Pira, 2010. *Entrepreneurial Intuition: an Empirical Approach*.
- Frantz, Roger. 2003. Herbert Simon, Artificial Intelligence as a Framework for Understanding Intuition. *Journal of Economic Psychology* 24; 265 – 267.
- Forgas, JP. 1995. *Mood and Judgement: The Affect Infusion Model (AIM)*. *Psychological Bulletin* 117: 39 – 66.
- Garabiyah, Fauzy, et.al. 1981. *Asaalibi l-bahtsi l-ilmiy fi l-ulum l-ijtimaa'iyah wa l-insaaniyah*. Aman : Al-Jaamiah Al Urduniyah.
- Goodman, S.K. 1993. Information Needs for Management Decision Making. *Records Management Quarterly* 27 (4): 12 – 23.
- Gilovich, T., Griffin, D., and Kahneman, D. 2002. (Eds). *Heuristics and Biases: The Psychology of Intuitive Judgment*. Cambridge University Press. Cambridge, UK.
- Hayashi, A.M. 2001. *When Trust Your Gut*. *Harvard Business Review*, 78 (2), 59 – 65.
- Hayes, J., Allinson, CW and Armstrong SJ. 2004. *Intuition, Women Managers and Gendered Stereotypes*. *Personnel Review*.
- Hayward, T., and Preston, J. 1998. Chaos Theory, Economics and Information: The Implications for Strategic Decision Making. *Journal of Information Science* 5 (3), 173 – 182.
- Harper, S.C. 1988. Intuition: What Separates Executives from Managers. *Business Horizons*, 31 (5), 13 – 19.
- Hasan, I., 2002. *Pokok-pokok Materi Teori Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Hensman Ann and Sadler-Smith, E. 2011. Intuitive Decision Making in Banking and Finance, *European Management Journal*.

- Hon Tat, H., Hooi, S., Rasli, A.Md. Ai Chin, T.,Yusoff, R.Md. 2010. The Role of Intuition in Decision Making: An Empirical Study on Academic Staff in Malaysian Public University. ICBI University of Kelaniya, Sri Lanka.
- Hon Tat, H., Ai Chin, T., Hooi, S., Rasli, A., Abdullah, M.M.B., and Chye, L.T., 2011. Situational Factors and Intuitive Decision Style Among Academicians. *International Journal of Humanities and Social Science* Vol 1 No 7, 231 – 236.
- Horne, James C Van dan John M. Wachowicz, JR. 2009. *Prinsip-Prinsip Manajemen Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat
- Huberman, A.M., and Miles, M.B. 1994. *Data Management and Analysis Methods, dalam Hanbook of Qualitative Research*. Norman K, Denzin and Yvona S. Lincoln (Ed). Thousand Oaks: Sage.
- Isenberg,D.J. 1984. How Senior Managers Think. *Harvard Business Review*, 62, (6), 80 – 90.
- Judge,T.A., and Robbins, S.P. 2006. *Organizational Behavior* (12th ed). Canada: Prentice Hall
- Kahneman, D and Klein, G. 2009. Condition for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *The American Psychologist* 64(6): 515 – 526.
- Keegan, W.J. 1982. *Keegan Type Indicator Form*. New York: Warren Keegan Associates Press.
- Khatri, Naresh and H Alvin NG. 2000. Role of Intuition in Strategic Decision Making. Nanyang Business School. Nanyang Technological University.
- Kirton,M.J. 1994. Adaptors and Innovators at Work, in M.J. Kirton (ed) *Adaptors and Innovators: Styles of Creativity and Problem Solving*, pp. 51 – 71. London Routledge.
- Klein, G. 1998. *Sources of Power: How People Make Decision*. MIT Press. Cambridge, MA.

- Kruger, M.P. and Barnes, L.B.. 1992. Organizational Decision Making as Hierarchical Levels of Drama. *Journal of Management Studies* 29, 439 – 450.
- Krulak, C.C. 1999. *Cultivating Intuitive Decision Making*.
- Kuo, F.Y. 1998. Managerial Intuition and The Development of Executive Support System, *Decision Support System*, 24 (2), 89 – 103.
- Kahneman, D., and Klein, G. 2009. Conditions for Intuitive Expertise: A Failure to Disagree. *The American Psychologist* (64 (6), 515 – 526.
- Khatri, N. and Ng, H. Alvin., 2000, The role of intuition in strategic decision making, *Human Relation*.
- Kurnia, P.R. 2010. *Trust Your Intuition (Develop Your Creativity)*, Penerbit PPM, Jakarta
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta : Erlangga
- La Pira, Frank. 2010. *Entrepreneurial Intuition: an Empirical Approach*. Entrepreneurship College of Business San Fransisco State University.
- Lavesque M and Schade C., 2005. Intuitive optimizing ; experimental findings on time allocation decisions with newly formed ventures, *Journal of Business venturing*.
- Leybourne, Stephen and Eugene Sadler Smith, 2006. The Role of Intuition and Improvisation in Project Management. *International Journal Project Management* 24, 483 – 492.
- Locke, E.A.. 2007. The Case for Inductive Theory Building. *Journal of Management* 33 (6), 867-890.
- Lieberman, M.D.. 2000. Intuition: A *Social Cognitive Neuroscience Approach*. *Psychological Bulletin* 126, 109-137.

- Lipzhitz Raanan and Nurit Shulimovitz, 2007, Intuition and emotion in bank loan officers credit decisions, In press Cognitive Engineering & Decision Making.
- McMillan, James H. 2008. *Educational Research: Fundamentals for The Consumer* 5th ed. Boston: Pearson Education.
- Miles and Huberman, 1984, *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. Sage Publications : London.
- Miles and Huberman, 1994, *Qualitative Data Analysis, second edition*, Sage Publications : London.
- Mitchel, J.R., Friga, P.N., and Mitchell, R.K. 2005. *Untagling the Intuition Mess: Intuition as a Construct in Entrepreneurship Research*. Entrepreneurship Theory and Practice, 653 – 679.
- Myers, D.G.. 2002. *Intuition: Its Power and Perils*. New Haven, CT: Yale University press
- Nygren, T.E., and White, R.J. 2001. Effects of Analytical and Intuitive Decision Making Styles and Betting Behavior in Horse Race Gambling. Presented at 42nd Annual Meeting of The Psychonomic Society, Orlando.
- Nutt, P.C. 1999. Surprising but True: Half the Decision in Organizations Fail. *Academy of Management Executive* 13 (4), 75 – 89.
- Oluwabusuyi Isola, Dr., 2011. Intuitive Managerial Decision Making in Malaysia and The United States, *Business Intelligence Journal*, Vol 4 No 2.
- Pacini, R. and Epstein, S. 1999. The Relation of Rational and Experiential Information Processing Styles to Personality, Basic Beliefs, and The Ratio-Bias Phenomenon. *Journal of Personality and Social Psychology* 76 (6), 972 – 987.
- Paprika ZZ., 2005-2006. Decision making skills in upgrading business performance.

- Parikh, J. 1994. *Intuition: The New Frontier of Management*. Blackwell Business, Oxford, UK.
- Parikh, J., Neubauer, F., and Lanks, A.G. 1994. *Intuition: The New Frontier of Management*. Blackwell. London
- Pepey Riawati Kurnia, *Trust Your Intuition, Develop Your Creativity*, 2010, PPM.
- Pretz Jean E., and Tetz, K.S. 2006., Measuring individual differences in affective, heuristic, and holistic intuition, *Personality and Individual Differences Journal*.
- Sadler – Smith, E. 2004. Cognitive Style and The Performance of Small and Medium Sized Enterprises. *Organization Studies* 25, 155-182.
- Sadler – Smith, E. 2008a. *Inside Intuition*. Routledge, Abingdon.
- Sadler – Smith, E. 2008b. *The Role of Intuition in Collective Learning and The Development of Shared Meaning*. *Advances in Developing Human Resources* 10(4), 494-508.
- Sadler – Smith, E. 2009. *The Intuitive Mind, Profiting from the Power of Your Sixth Sense*.
- Sadler – Smith, E., Shefy, E. 2004. The Intuitive Executive: Understanding and Applying “Gut Feel” in Decision Making. *The Academy of Management Executive* 18 (4), 76-92.
- Salusu, J., 1996, *Pengambilan Keputusan Strategik, Untuk Organisasi Publik dan Organisasi Nonprofit*, Jakarta: PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Sawady ER and Tescher J., 2008. Financial decision making processes of low income individuals, Joint Center for Housing Studies Harvard University.
- Sayegh L, Anthony WP., Parrewe PL., 2004. *Managerial decision making under crisis ; The role of emotion in an intuitive decision process*. *Human Resource Management Review*.

- Sewell, Martin. 2007. *Behavioural Finance*. University of Cambridge.
- Shapiro,S., and Spence, M.T. 1997. Managerial Intuition: A Conceptual and Operational Framework. *Business Horizons* 40(1), 63-68.
- Simon,H.A. 1960. *The New Science of Managerial Decision*. New York, NY: Harper and Row
- Simon,H.A. 1987. Making Management Decision: The Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive* 1 (1): 57-64.
- Simon,H.A. 1997. *Administrative Behaviour*. 4th Edition. MacMillan, New York.
- Sinclair, M., and Ashkanasy, N.M. 2005. Intuition: Myth or a Decision Making Sinclair, Marta and Neal M Ashkanasy. 2002. Intuitive Decision Making Amongst Leaders: More than just Shooting from the Hip. *Mt Eliza Review* 5 (2), 32 – 40.
- Sinclair, Marta. 2005. Intuition: Myth or Decision Making Tool?. *Management Learning* 36 (3).
- Sjoberg Lennart, 2003. Intuitive vs. analytical decision making : which is preferred, *Scandinavian Journal of Management*.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2006.
- Svedsater H, Gamble Amelie, Garling T, 2007. Money illusion in intuitive financial judgement: Influences of nominal representation of share process, *The Journal of Socio Economics*.
- Tat, Huam Hon, Pooi Sun Hoi and Amran Md Rasli, Thoo Ai Chin, and Rosman Md Yusoff. 2010. The Role of Intuition in Decision Making: An Empirical Study on Academic Staff in A Malaysian Public University.ICBI University of Kelaniya Sri Lanka.

Totok B., Sigit T. 2006. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Salemba Empat.

Witteman, Bercken, Claes & Godoy., 2009., *Assessing Rational and Intuitive Thinking Styles, Diagnostic Decision Making*. Behavioral Science Institute

www.bri.co.id

www.bi.go.id

Yukl, G. 1998. *Kepemimpinan dalam Organisasi, judul asli: Leadership in Organizations 3e & 5e*. State University of New York at Albany, (alih bahasa oleh Jusuf Udaya) Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta: Prehallindo.

_____. 2012. Annual Report Bank BRI.