

Strategi Penurunan Rasio Efisiensi Bank Syariah

Muhammad Taqwa Audiansyah
taqwaaudiansyah@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to find strategies that can be a solution for Islamic banks in reducing efficiency ratios. This is motivated by the high level of efficiency ratios in the Islamic banking industry which results in a low level of profitability. This situation ultimately made it difficult for Islamic banks to expand their businesses so that the growth of the Islamic banking industry slowed. The research method used is a qualitative approach, namely by conducting a literature review and accompanied by comparative analysis in other countries. The research resulted in the finding that the concept of platform sharing can be a strategy of Islamic banks to be a solution to reduce efficiency ratio. Platform sharing is a mechanism to use infrastructure owned by other entities but is still within the scope of the same business group. With this concept, it is hoped that the operational mechanism of Islamic banks can increase but can still reduce costs.

Keywords: Sharia Bank, Efficiency, Sharing Platform.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan strategi yang dapat menjadi solusi bagi bank syariah dalam menurunkan rasio efisiensi. Hal ini dilatarbelakangi oleh tingginya tingkat rasio efisiensi di industri perbankan syariah yang berakibat pada rendahnya tingkat profitabilitas. Keadaan tersebut pada akhirnya mengakibatkan bank syariah sulit untuk melakukan ekspansi usaha sehingga pertumbuhan industri perbankan syariah mengalami perlambatan. Metode penelitian yang digunakan adalah dengan pendekatan kualitatif, yaitu dengan melakukan kajian pustaka dan disertai dengan analisa perbandingan di negara lain. Penelitian tersebut menghasilkan temuan bahwa konsep *platform sharing* dapat menjadi strategi bank syariah untuk menjadi solusi penurunan rasio efisiensi. *Platform sharing* adalah mekanisme penggunaan infrastruktur yang dimiliki entitas lain namun masih dalam lingkup grup usaha yang sama. Dengan konsep tersebut diharapkan mekanisme operasional bank syariah dapat meningkat namun tetap dapat menekan biaya yang dikeluarkan.

Keywords: *bank syariah, efisiensi, platform sharing.*

1. Latar Belakang

Pemisahan UUS dari Bank Umum Konvensional (“BUK”) menjadi BUS juga mengharuskan BUS untuk mengembangkan infrastrukturnya agar dapat bersaing dengan bank konvensional dan bank syariah lainnya. Pengembangan infrastruktur seperti kantor cabang dan teknologi informasi (“TI”) merupakan aspek penting bagi bank dalam menjaring nasabah dan melakukan ekspansi usaha.

Selain keterbatasan dalam permodalan dan infrastruktur, operasional BUS pada saat ini juga masih belum efisien sehingga tidak memiliki ruang untuk berekspansi.

Sampai dengan September 2017, perbankan syariah mencatat secara rata-rata rasio biaya operasional terhadap pendapatan operasional (“BOPO”) sebesar 91,68%. Dengan BOPO sebesar itu, BUS masih memiliki prioritas untuk memenuhi kebutuhan operasionalnya sebelum memiliki agenda untuk mengembangkan bisnisnya. Apabila dibandingkan dengan BOPO BUK di periode yang sama sebesar 78,71%, maka terlihat bahwa perbankan syariah seharusnya dapat beroperasi lebih efisien.

Sebagai salah satu arah kebijakan dan strategi pembangunan nasional, pemerintah terus berupaya untuk mengembangkan perbankan

syariah melalui berbagai ketentuan, program kerja dan insentif, salah satunya adalah bahwa perbankan syariah dapat menggunakan berbagai fasilitas yang dimiliki BUK seperti (i) jaringan/kantor cabang untuk UUS yang disebut dengan Layanan Syariah (“LS”)¹; (ii) jaringan/kantor cabang yang disebut dengan Layanan Syariah Bank (“LSB”) serta jasa konsultasi untuk BUS², infrastruktur TI³, dan alih daya atas pekerjaan penunjang dalam kegiatan usaha bank⁴. Pemanfaatan fasilitas BUK oleh perbankan syariah tersebut tentunya akan membuat operasional mereka menjadi lebih efisien.

Apabila kita perhatikan operasional bisnis dari beberapa perusahaan berskala internasional yang berbentuk *holding* atau grup usaha, istilah *shared services* sudah tidak asing lagi untuk dibicarakan. *Shared services* adalah upaya untuk menggabungkan beberapa operasi bisnis pendukung dari beberapa organisasi (Leadership For A Networked World, 2015). Proses seperti ini merupakan salah satu upaya untuk dapat menjalankan operasional bisnis dengan efisien dan optimal menggunakan layanan dan

infrastruktur yang dimiliki oleh sebuah organisasi. Banyak literatur yang memaparkan sekian banyak manfaat yang diperoleh dari penerapan *shared services* diantaranya adalah efisiensi biaya operasional, proses yang terstandarisasi, dan layanan yang berkualitas (Strikwerda, 2006 dan Accenture, 2016).

Batas waktu pemberlakuan *spin-off* bagi UUS pada tahun 2023 dan segera berakhirnya ketentuan stimulus jaringan kantor perbankan syariah pada tahun 2019 merupakan hal penting yang perlu diperhatikan dalam perkembangan perbankan syariah ke depan mengingat masih banyak UUS berada pada skala bisnis yang sangat kecil. Penerapan *Shared Services* bisa menjadi salah satu alternatif optimalisasi operasional bisnis BUS yang lebih efisien dan berdaya saing tinggi. Hal ini sejalan dengan arah kebijakan perbankan syariah untuk mengembangkan kegiatan *business process leveraging* (“**platform sharing**”) antara bank syariah dan lembaga keuangan dalam satu grup usaha dalam rangka meningkatkan skala usaha dan efisiensi operasional

bank syariah⁶. Oleh karena itu, diperlukan kajian yang komprehensif untuk menjadi panduan pengaturan *platform sharing* sehingga kebijakan tersebut dapat menunjang kelancaran dan efisiensi proses bisnis perbankan syariah serta tidak bertentangan dengan ketentuan dan prinsip syariah yang berlaku.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, beberapa masalah yang dapat dirumuskan adalah apakah terdapat strategi tertentu yang dapat diterapkan oleh bank syariah agar lebih efisien serta bagaimana penerapannya?

3. Metodologi

Penelitian ini dilakukan dengan metode kualitatif antara lain, pertama, metode literature review berupa eksplorasi terhadap ketentuan-ketentuan yang terkait dengan kebijakan platform sharing baik di industri perbankan konvensional maupun di industri perbankan syariah. Eksplorasi ketentuan juga dilakukan terkait dampak pelaksanaan platform sharing bagi industri seperti manajemen risiko dan kepatuhan

terhadap prinsip syariah. Metode analisis kedua yaitu metode comparative analysis berupa contoh ketentuan terkait platform sharing dan implementasi kebijakan tersebut di Malaysia.

4. Pembahasan

Dalam menghadapi tantangan yang telah disebutkan diatas, shared service hadir sebagai solusi organisasi untuk meningkatkan layanan yang cost-effective, fleksibel dan berkualitas. Shared service model menggabungkan fungsi-fungsi yang dijalankan perusahaan menjadi satu fungsi yang dapat digunakan bersama. Konsolidasi aktivitas perusahaan dengan shared service model dapat membantu menghilangkan redundansi melalui standarisasi proses dan teknologi, yang berujung pada perampingan proses yang dijalankan perusahaan. Shared service model juga digunakan sebagai dasar untuk menetapkan fondasi biaya untuk keunggulan operasional dan profitabilitas jangka panjang.

Secara umum shared service dapat didefinisikan sebagai suatu unit yang memberikan layanan kepada

beberapa unit bisnis ataupun entitas berdasarkan perjanjian dan biaya yang disepakati dengan tujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi atas proses tersebut. Secara umum, konsep shared service yang sudah banyak diterapkan pada perusahaan-perusahaan global memiliki konsep yang sama dengan pemanfaatan fasilitas induk oleh anak yang akan dibahas dalam kajian ini.

Penerapan model shared services memberikan kesempatan kepada bank untuk mendesain ulang proses bisnis dan penggunaan teknologi yang memungkinkan secara efektif, dengan tujuan membantu mengurangi biaya secara berkelanjutan dalam jangka panjang. Shared service juga memberikan bank akses pada pengembangan tenaga kerja berkinerja tinggi untuk memberikan layanan terbaik, yang dapat menjadi aset strategis bagi bank. Hal ini akan membantu manajemen inti bank mempertahankan fokusnya pada strategi pertumbuhan nasabah dan strategi utama bank, sekaligus membantu mengelola operasi secara independen sebagai bisnis yang

efektif dan efisien. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa tujuan dari penerapan model shared service adalah agar layanan yang disampaikan lebih berkualitas, efektif dan fleksibel (Accenture, 2016).¹

Shared service pada awalnya didesain untuk menggabungkan aktivitas pendukung dalam perusahaan seperti fungsi keuangan, IT, pengadaan, dan SDM. Namun seiring berjalannya waktu, perusahaan terus mengembangkan model shared service pada aktivitas yang bersifat strategis seperti pengembangan prosedur, pengembangan produk dan sebagainya. Evolusi pada penerapan shared service dapat dibagi menjadi beberapa fase (ING, 2014), antara lain fase strat point. Pada fase ini, shared service difokuskan untuk sentralisasi proses pada aktivitas-aktivitas yang bersifat administratif dan memiliki volume transaksi yang tinggi seperti akuntansi, payroll dan penagihan. Fase ini merupakan awal

¹ Accenture. (2016). *Enabling Banking Shared Services through Captive or Business Process Outsourcing*.

dimulainya implementasi shared service sehingga perusahaan akan fokus untuk mencapai tujuan pengurangan biaya dan memastikan shared service berjalan dengan baik.

Fase kedua adalah evolusi. Setelah merasakan efisiensi biaya pada fase pertama, perusahaan mulai mengembangkan model shared service pada aktivitas-aktivitas pendukung lainnya untuk menghasilkan output yang berkualitas seperti IT, R&D, HR, penagihan pembayaran dan hutang piutang. Pada fase ini perusahaan telah memiliki kepercayaan diri alam melakukan shared service berdasarkan pengalaman yang telah didapat sebelumnya. Fokus pada fase ini adalah otomatisasi proses dan bagaimana perusahaan mengelola kontrol terhadap proses yang dilakukan shared service.

Fase ketiga adalah maturity. Setelah operasional pendukung perusahaan dapat berjalan dengan baik melalui model shared service, perusahaan dapat mulai mengembangkan model shared service untuk aktivitas-aktivitas yang perlu diinformasikan kepada high-level management dan memerlukan

keputusan strategis seperti manajemen likuiditas, perpajakan, hukum, pengadaan dan rantai persediaan. Pada fase ini, shared service berfokus untuk meningkatkan nilai tambah bagi perusahaan.

Fase keempat adalah ekspansi. Fase terakhir dalam shared service adalah fase ekspansi dimana perusahaan mengembangkan model shared service untuk aktivitas-aktivitas strategis seperti pengembangan bisnis. Pada fase ini, shared service dilakukan untuk menjadi pusat keunggulan perusahaan dan sebagai pusat pengembangan dan inovasi bisnis.

Selain dibagi berdasarkan fase, penerapan shared service juga dapat diklasifikasikan berdasarkan maturity level dari industri tersebut (Accenture, 2016).² Maturity level perusahaan dalam menerapkan shared service dapat dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu mature, emerging dan pioneering. Pada level mature, shared service dilakukan hanya pada lingkup pekerjaan yang bersifat

² Accenture. (2016). *Enabling Banking Shared Services through Captive or Business Process Outsourcing*.

transactional dan memiliki volume proses yang tinggi seperti akuntansi keuangan, akuntansi perpajakan dan pelaporan, namun semakin matang industri tersebut, maka model shared service dapat dijalankan pada area-area yang khusus dan lebih kompleks serta proses yang dijalankan pada level grup, contohnya pada level emerging, perusahaan dapat menerapkan shared service pada aktivitas-aktivitas seperti kebijakan akuntansi dan perpajakan, business partnership dan pada level pioneering, shared service dapat dilakukan untuk pada aktivitas manajemen proyek, hubungan dengan investor dan analisa bisnis.

Pembentukan unit shared service dalam suatu organisasi akan membuat perubahan signifikan dalam budaya perusahaan, manajemen dan proses pelayanan pelanggan, serta mekanisme akuntansi (cost-sharing) antar entitas/unit bisnis. Perubahan tersebut memerlukan analisa dan perencanaan awal yang cermat, diikuti oleh eksekusi dan kontrol yang terkoordinasi (IBM Corporation, 2000).

Perencanaan yang baik dalam menghadapi perubahan yang terjadi akibat shared service sangat diperlukan dalam mengatasi tantangan-tantangan yang akan muncul. Banyak entitas yang tidak mencapai tujuan yang ditentukan dalam pembentukan shared service karena tidak memiliki rencana yang baik setelah penerapan shared service (Accenture, 2016). Beberapa tantangan yang didapat oleh bank apabila melakukan shared service dapat diklasifikasikan dalam beberapa kategori antara lain:

1. Operasional. Pada beberapa entitas, fokus pada penghematan biaya dapat menurunkan efisiensi dan mengurangi kualitas proses. Ketika entitas fokus secara eksklusif pada pengurangan biaya melalui arbitrase tenaga kerja dan skala ekonomi dan bukan pada perubahan struktural, organisasi akan menjadi kurang efisien dalam melakukan peralihan proses antara fungsi yang dipertahankan dan yang dilakukan bersama-sama (Accenture, 2016). Tidak adanya perubahan pada struktural organisasi setelah penerapan shared service dapat

dipicu oleh ketidakpercayaan entitas terhadap proses yang dialihdayakan sehingga entitas merasa perlu untuk melakukan proses yang sama. Potensi pemrosesan yang ganda tersebut dapat menurunkan efisiensi dan efektivitas proses kerja sehingga tujuan penerapan *shared service* berpotensi tidak tercapai. Kekhawatiran lain yang muncul akibat penerapan *shared service* adalah dengan dilakukannya *shared service* oleh entitas lain, dapat menyebabkan kurangnya pemahaman terhadap proses bisnis organisasi sehingga menyebabkan ketidakmampuan untuk mendefinisikan keinginan dan kebutuhan spesifik atas *shared service* pada kontrak dengan induk. Apabila detail perjanjian *service level agreement* (SLA) tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan entitas, maka proses yang dilakukan *shared service* dapat menjadi *less priority*. Oleh karena itu, perlu adanya dokumentasi atas proses dan prosedur yang dilakukan pada *shared service* dan mekanisme transfer pengetahuan mengenai

proses bisnis agar produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan masing-masing entitas.

2. Tata kelola. Dengan dilakukannya *shared service*, akan adanya perubahan struktural organisasi yang dapat berimplikasi pada tata kelola perusahaan. Perusahaan harus dapat melakukan penyesuaian sistem tata kelola internal agar tidak terjadi pelanggaran tata kelola setelah penerapan *shared service*. Salah satu yang memerlukan penyesuaian tata kelola adalah perubahan peran *Board of Director* (“**BOD**”) dan *Board of Commissioner* (“**BOC**”) induk. Dalam melakukan tugasnya, BOD dan BOC induk yang sebelumnya membawahi satu entitas/lini bisnis perlu melihat entitas yang melakukan *shared service* menjadi suatu sistem bisnis/grup yang terintegrasi. Hal tersebut agar risiko yang dapat muncul dari penerapan *shared service* dapat dimitigasi dengan baik. Proses yang dilakukan bersama antar entitas melalui *shared service* juga memerlukan koordinasi dan komunikasi yang

baik untuk memastikan *shared service* berjalan dengan baik dan memiliki kualitas yang disepakati kedua belah pihak. Oleh karena itu, perlu adanya kontrol terhadap proses koordinasi dan komunikasi antara entitas yang terlibat pada aktivitas *shared services* sebagai bagian dari pemantauan tata kelola.

3. Strategi. Dalam penerapan *shared service* untuk beberapa unit bisnis, unit bisnis pada umumnya tidak memiliki strategi yang ditentukan bersama untuk fungsi-fungsi yang dilakukan *shared service* ataupun rencana perubahan strategi secara periodik yang tidak dikelola dengan baik. Pada beberapa kasus, terdapat strategi awal yang disepakati, namun perubahan faktor eksternal seperti restrukturisasi organisasi atau perubahan peraturan yang berlaku tidak tercermin dalam strategi tersebut (Accenture, 2016). Entitas yang melakukan *shared service* harus memiliki strategi dalam penerapannya dan melakukan review strategi secara periodik agar manfaat *shared service* dapat dirasakan secara

berkelanjutan dan tidak mengalami fase stagnan atau bahkan berkurang manfaatnya (Citi Transaction Services, 2012).³

4. Kualitas layanan. Meskipun *shared service* memiliki reputasi yang baik untuk mengurangi biaya operasional perusahaan, banyak perusahaan khawatir bahwa standarisasi proses pada *shared service* akan mengancam kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan berkualitas kepada pelanggan (Ernst & Young, 2013). Oleh karena itu, banyak perusahaan memiliki kekhawatiran akan hilangnya kontrol atas aktivitas yang dilakukan *shared service*. Perusahaan harus menjaga kontrol atas strategi dan kebijakan *shared service*, serta memiliki hak dan kewajiban untuk memonitor kewajiban kontraktual *shared service* untuk memitigasi kekhawatiran tersebut (KPMG, 2013).

³ Citi Transaction Services. (2012). *Shared Service Centers: Transforming Treasury and Finance Functions*.

Aspek yang perlu diperhatikan apabila dilakukan implementasi *Platform sharing* dapat dibagi menjadi 2 (dua) kategori yaitu aspek tata kelola dan kepatuhan serta aspek operasional. Berikut detail dari kedua aspek tersebut:

1. Aspek Tata Kelola dan Kepatuhan

- a. Perubahan peran BOD & BOC induk menjadi sistem yang lebih terintegrasi;
- b. Tiap entitas bertanggung jawab atas risiko dari keputusannya sendiri;
- c. Keputusan terkait pembiayaan dan operasional bisnis harus diputuskan oleh entitas itu sendiri;
- d. Hanya keputusan yang bersifat strategis terkait dengan investasi dan pengeluaran yang material serta isu dan judgment signifikan, yang memerlukan persetujuan dari induk perusahaan;
- e. Entitas harus memiliki komite yang dipersyaratkan pada ketentuan kelembagaan;
- f. Penyesuaian tata kelola internal antara induk & anak;
- g. Kepatuhan pada prinsip syariah;

2. Aspek Operasional:

- a. *Cost & benefit* antara *platform sharing* dan investasi;
- b. Fungsi yang di *platform sharing* bukan merupakan *critical function* dan tidak melibatkan *critical decision*;
- c. SLA yang spesifik dan mencakup seluruh aspek agar tidak menjadi *less priority* dan tidak mengancam fleksibilitas dan kontrol atas proses yang dimiliki perbankan syariah;
- d. Pemahaman terhadap proses bisnis yang diperlukan untuk mendefinisikan kebutuhan atas *platform sharing* ;
- e. Pengetahuan tentang pekerjaan yang dilakukan oleh induk apabila dilakukan *platform sharing* serta kurangnya kepercayaan terhadap proses yang di *platform sharing*-kan sehingga berpotensi pemrosesan ganda;
- f. Kontrol & koordinasi antara induk dan anak untuk

memastikan proses *platform sharing* berjalan dengan baik.

Tinjauan kelayakan penerapan platform sharing dapat dilakukan terhadap variabel berikut ini:

1. Modal

Salah satu fungsi bisnis yang paling krusial untuk menjalankan operasional usaha adalah modal. Modal pendirian BUS dipersyaratkan minimal sebesar Rp1 Triliun. Adapun BUS yang didirikan dari proses *spin-off* sebagai implementasi dari amanat dalam UUPS, maka modal minimal BUS dapat dimulai dari Rp500 Miliar dan wajib memenuhi persyaratan modal minimal Rp1 Triliun dalam waktu 10 tahun setelah izin usaha BUS diberikan. Persyaratan modal minimal ini tentunya menjadi pertimbangan induk usaha yang memiliki UUS yang kemudian akan dipisah menjadi BUS, untuk mempersiapkan modal bagi anak usahanya agar bisa memenuhi ketentuan yang dipersyaratkan tersebut.

Di lain pihak, BUS hasil pemisahan tersebut juga harus

memikirkan dampak dari modal yang dimiliki terhadap BMPK mereka. Beberapa UUS memiliki pembiayaan cukup besar yang dikontribusi oleh beberapa debitur ini dengan jumlah pembiayaan yang besar. Modal yang mereka miliki setelah menjadi BUS juga berpotensi masih kurang besar untuk kemudian dapat membiayai debitur inti yang sudah mereka miliki karena melebihi batas BMPK mereka.

Beberapa fakta di atas merupakan beberapa hal yang dapat menjadi tantangan bagi BUK dan UUS ketika akan melakukan pemisahan UUS dari BUK-nya. Penerapan platform sharing pada modal dan BMPK tentunya akan sangat meringankan beban BUK dan UUS yang akan *spin-off* karena akan menjadikan modal induk dan BMPK induk bisa dibagikan dengan BUS hasil *spin-off* yang kemudian BUS ini akan memiliki keleluasaan BMPK dan tetap bisa akan mempertahankan debitur intinya.

Namun demikian, apabila kita melihat dari sisi regulasi, penerapan platform sharing pada komponen

modal dan BMPK tentunya akan melanggar ketentuan tentang kelembagaan BUS yang mengatur tentang modal minimum BUS¹³ dan ketentuan tentang BMPK yang mengatur tentang batas maksimal penyaluran kredit berdasarkan modal yang dimiliki oleh BUS¹⁴. Kedua ketentuan ini merupakan ketentuan yang sangat terkait dengan prudensial bank agar bank dapat beroperasi dengan baik. Apabila pelanggaran diberikan pada kedua ketentuan ini, tentunya akan menimbulkan risiko pada prinsip prudensial bank dan akan menjadi preseden buruk pada industri perbankan secara umum bahwa usaha kita untuk membesarkan bank syariah tidak mempertimbangkan prinsip kehati-hatian.

Berdasarkan analisa di atas, penerapan platform sharing pada permodalan dan BMPK dianjurkan untuk tidak dilakukan mengingat dampak negatif yang ditimbulkan lebih besar dibandingkan manfaat yang diterima.

2. Manajemen Korporasi.

Dalam suatu perusahaan, manajemen dan pengawas merupakan unsur tata

kelola yang terpenting agar perusahaan dapat menjalankan operasionalnya dengan baik. Direksi, Komisaris dan DPS merupakan unsur manajemen dan pengawas yang memiliki peran penting dalam organisasi perbankan syariah. UUS yang akan *spin-off* tentunya akan mengalami perubahan organisasi dari yang sebelumnya hanya memiliki 1 direksi, menjadi harus memiliki jajaran direksi dan jajaran komisaris. Jajaran direksi dan komisaris baru ini diharapkan bisa memiliki kapasitas dan kemampuan yang baik untuk dapat menjalankan operasional BUS dengan baik. Namun demikian, kita tidak bisa menutup mata bahwa ada kenyataan yang mungkin harus dihadapi ketika SDM manajemen korporasi ini masih kurang berpengalaman dibandingkan SDM manajemen korporasi pada BUK induknya. Hal ini menimbulkan pertanyaan apakah fungsi manajemen korporasi BUS bisa menggunakan *platform sharing*.

Penerapan platform sharing pada fungsi manajemen korporasi memang akan sangat membantu dalam proses pengambilan keputusan sehingga

keputusan yang diberikan akan lebih cepat dan tepat mengingat SDM manajemen korporasi dari BUK induknya lebih memiliki kompetensi dan pengalaman. Namun demikian, BUS harus mempertimbangkan bahwa keputusan yang dikeluarkan manajemen harus berasal dari entitas pembuat keputusan itu sendiri. Setiap keputusan yang dikeluarkan oleh suatu entitas tentunya akan dipertanggungjawabkan oleh entitas itu sendiri, tidak bisa dipertanggungjawabkan oleh entitas lain. Oleh karena itu, keputusan bisnis maupun operasional BUS tidak bisa diwakili oleh entitas lain (dalam hal ini induk usaha) sehingga tata kelola perusahaan masih dapat terjaga dengan baik. Selain itu, BUS harus juga menjaga aspek syariah dalam setiap keputusan yang dibuat. Hal ini yang perlu menjadi perhatian ketika keputusan diserahkan pada entitas lain yang tidak memiliki pengetahuan tentang prinsip syariah, maka keputusan yang dibuat besar kemungkinan tidak mempertimbangkan prinsip-prinsip syariah. Analisa di atas menunjukkan bahwa manajemen korporasi tidak disarankan untuk menggunakan

platform sharing karena akan bertentangan dengan prinsip tata kelola yang baik. Namun, dengan pertimbangan bahwa SDM manajemen korporasi induk lebih memiliki kompetensi dan pengalaman, BUS dapat saja melakukan konsultasi dengan BUK induk atau LK lain dalam satu grup usaha untuk membantu dalam menentukan keputusan yang akhirnya tetap akan dikeluarkan oleh BUS itu sendiri. Dengan proses konsultasi seperti ini diharapkan setiap keputusan yang dibuat oleh BUS akan lebih cepat dan tepat sehingga dapat memitigasi kekurangan pengalaman dari SDM manajemen korporasi yang dimiliki oleh BUS tersebut.

3. *Frontline Services*

Fungsi ini merupakan salah satu ujung tombak pertumbuhan bisnis bank syariah. Salah satu fungsi penting adalah tenaga pemasaran baik berupa *direct sales*, telesales, maupun *Customer Relationship Management* (CRM). Mereka adalah tenaga pemasaran produk utama bank syariah baik berupa produk pendanaan maupun produk pembiayaan. Selain itu fungsi ini

juga mencakup pelayanan nasabah baik yang berada pada cabang maupun pada layanan telepon (*Call Center*).

Apabila platform sharing diterapkan pada fungsi bisnis ini, maka BUS akan dapat memanfaatkan SDM, infrastruktur, dan jaringan kantor (Jarkan) dari LKLG yang sudah lebih mapan sehingga proses penjualan dan pelayanan kepada nasabah akan lebih baik. Selain itu, dengan menggunakan SDM dan Jarkan ini, BUS dapat juga melakukan cross selling produk-produk bank syariah kepada nasabah-nasabah LKLG yang tentunya sudah memiliki Jarkan yang lebih luas dibandingkan BUS itu sendiri.

Penerapan platform sharing pada fungsi bisnis ini juga perlu memperhatikan beberapa kontra yang akan dihadapi. Tenaga penjual dan layanan yang berasal dari LKLG lebih berpengalaman dalam memasarkan produk dan melayani nasabah mereka yang bukan merupakan produk dan layanan syariah. Penambahan produk dan layanan syariah yang diberikan kepada mereka tentunya akan

menambah beban pengetahuan baru yang harus mereka tambahkan agar dapat menjual produk dan layanan syariah dengan baik. Minimnya pengetahuan mereka tentang produk syariah berpotensi menyebabkan terjadinya miss selling kepada nasabah sehingga produk yang ditawarkan tidak sesuai dengan filosofi dan tujuan dari pembuatan produk tersebut. Terlebih lagi, minimnya pengetahuan prinsip syariah juga akan berpotensi pada terjadinya pelanggaran kepatuhan pada prinsip syariah ketika mereka memasarkan produk ini. Lebih jauh lagi, mereka dapat menjadi salah satu penyebab risiko reputasi bank syariah ketika salah memasarkan produk. BUS juga harus memperhatikan bahwa produk syariah yang dipasarkan melalui LKLG akan berpotensi menjadi produk kedua yang ditawarkan setelah produk LKLG itu sendiri. Hal ini sangat berdampak pada menurunnya minat nasabah yang mungkin sudah cukup tersita waktunya untuk menerima penjelasan atas produk pertama dan akan menjadi enggan untuk mendengarkan penjelasan produk

berikutnya. Penerapan platform sharing pada fungsi frontline services harus memperhatikan beberapa dampak negatif yang disebutkan di atas. Untuk itu kemudian BUS harus mempersiapkan beberapa rencana mitigasi agar dampak negatif tersebut bisa diminimalisir. Diantara bentuk mitigasi yang bisa dilakukan adalah dengan memberikan pelatihan dan sosialisasi secara berkala kepada SDM LKLG yang melakukan penjualan produk dan pelayanan nasabah. Apabila bisa dilakukan sertifikasi standar produk perbankan syariah, maka ini akan lebih baik. Selain itu, BUS juga perlu melakukan monitoring terhadap proses penjualan dan pelayanan yang dilakukan oleh LKLG secara berkala, diantaranya bisa menggunakan mystery shopper. Untuk mengantisipasi produk syariah menjadi produk kedua yang ditawarkan pada LKLG, bisa disepakati untuk penerapan “Sharia First”, yaitu penawaran produk kepada nasabah yang dimulai dari produk syariah terlebih dahulu. “Sharia First” diyakini cukup bisa meningkatkan minat nasabah dan juga bisa meningkatkan pemahaman

tenaga penjual akan produk syariah karena selalu menjadi produk pertama yang ditawarkan. Selain itu, untuk bisa menunjukkan identitas operasional bank syariah dalam cabang LKLG tersebut, BUS dan LKLG perlu bersepakat untuk menempatkan logo BUS atau logo iB pada *signage* LKLG agar nasabah dapat mengetahui bahwa cabang tersebut juga melayani produk syariah. Dalam hal LKLG ingin juga melakukan pemasaran produk pada *channel* BUS seperti cabang, maka BUS bisa melakukan pemasaran produk LKLG selama produk tersebut tidak melanggar prinsip syariah. Sama halnya dengan layanan yang bisa diberikan oleh BUS kepada nasabah LKLG, maka selama layanan yang diberikan tersebut tidak bertentangan dengan prinsip syariah, maka hal ini dapat dilakukan. Sebagai contoh, produk dan layanan seperti pembayaran tagihan, jasa *safe deposit box* (SDB), penggunaan ATM, atau layanan transfer mungkin bisa dilakukan selama bisa dipastikan oleh DPS bahwa produk dan layanan tersebut tidak bertentangan dengan prinsip syariah. Beberapa analisa di atas dapat

menunjukkan bahwa BUS, selain memiliki jarkon dan tenaga penjual sendiri dalam pemasaran produk dan pelayanan nasabah, bisa juga menggunakan SDM dan infrastruktur LKLG untuk fungsi *frontline services*. Dalam hal ini BUS tidak bisa melakukan *platform sharing* secara penuh (*fully platform sharing*) karena BUS juga harus memiliki cabang, tenaga penjual, dan tenaga pelayanan yang terdedikasi dan dimiliki sendiri agar bisa beroperasi secara normal dan tidak terlalu tergantung pada *platform* LKLG yang justru bisa berpotensi menghambat perkembangan bisnis BUS apabila tidak melakukan *platform sharing* dengan benar.

4. Back Office Services

Fungsi ini tidak kalah pentingnya dengan fungsi *frontline services*. *Back office services* merupakan fungsi yang mendukung produk-produk yang dipasarkan oleh bank agar produk tersebut dapat: (i) dipasarkan dengan baik, (ii) diberikan kepada nasabah yang tepat, (iii) memberikan manfaat yang besar dan efisien dalam pengeluaran biaya, dan (iv) tetap menjaga prinsip kehati-

hatian bank. Sebut saja fungsi pengembangan produk, proses kredit/pembiayaan, *collection*, manajemen risiko, *treasury*, dan kepatuhan merupakan fungsi-fungsi penting yang menjadi inti pemasaran dan pelayanan bank bisa berjalan dengan baik.

Banyak manfaat yang bisa didapatkan dengan penerapan *platform sharing* pada fungsi bisnis ini. Efisiensi biaya dan adanya SDM yang sudah mapan merupakan beberapa manfaat yang bisa didapatkan. Proses kredit dan *collection* merupakan fungsi yang membutuhkan investasi infrastruktur yang cukup tinggi mulai dari sistem *loan factory*, sistem *collection*, tempat yang cukup luas, perangkat komputer dan infrastruktur lainnya. Kedua fungsi ini juga membutuhkan SDM yang cukup banyak seiring dengan banyaknya nasabah bank. Adanya *platform sharing* dengan menggunakan infrastruktur dan SDM dari LKLG akan banyak memberikan efisiensi biaya investasi dan operasional serta bisa memberikan output dari bisnis proses yang lebih optimal karena sudah memiliki sistem dan SDM yang lebih mapan.

Selain itu, pada fungsi proses kredit yang di-*platform sharing* akan mendapatkan *Risk Acceptance Criteria* (RAC) yang sama dengan LKLG sehingga diharapkan nasabah pembiayaan yang diterima akan lebih berkualitas.

Namun demikian, penerapan *platform sharing* pada proses kredit tetap harus memperhatikan bahwa proses kredit yang dilakukan LKLG hanya terbatas hal yang bersifat operasional yang bersifat umum saja yang sesuai dengan kapasitas dan pengetahuan mereka. Beberapa proses seperti analisa pembiayaan yang bersifat khusus syariah, seperti perhitungan bagi hasil, serta proses pengambilan keputusan pembiayaan tetap harus dilakukan oleh BUS itu sendiri. Sedangkan untuk fungsi *collection* juga harus memperhatikan bahwa operasional yang bersifat umum bisa dilakukan oleh LKLG. Namun BUS harus juga memiliki karakteristik *collection* yang lebih baik dibandingkan oleh BUK. Dalam hal komunikasi dengan debitur, tim *collection* BUS harus dapat mencoba pendekatan yang lebih Islami dalam melakukan penagihan. *Collector* BUS harus lebih mengedepankan

akhlaqul kariimah ketika berinteraksi dengan debitur sehingga perkataan yang terlontar adalah perkataan yang lembut dan tidak menyakiti hati pihak lain. Pemberian tangguh seperti *rescheduling* atau restrukturisasi juga dapat menjadi alternatif penyelesaian masalah yang baik namun harus dibicarakan dengan baik. Adapun fungsi manajemen risiko dan kepatuhan merupakan fungsi yang juga mendapatkan manfaat efisiensi dan tersedianya SDM mapan apabila dilakukan *platform sharing*. Namun demikian BUS juga harus memiliki fungsi khusus dalam manajemen risiko dan kepatuhan yang mana LKLG tidak memiliki fungsi tersebut. Sebagai contoh adalah fungsi terkait kepatuhan terhadap prinsip syariah serta manajemen risiko yang terkait dengan risiko imbal hasil dan risiko investasi. Fungsi *treasury* juga merupakan fungsi yang membutuhkan investasi dan kemampuan SDM yang tinggi. *Platform sharing* berupa infrastruktur dan SDM masih mungkin untuk dilakukan pada fungsi ini. Namun perlu menjadi perhatian bahwa fungsi ini juga

mencakup hal-hal yang bersifat transaksi. Fungsi *treasury* yang bersifat pasar keuangan, pasar valuta asing, dan pasar modal memiliki *trading desk* tempat transaksi dilakukan. Dalam hal transaksi *treasury* yang terkait dengan produk syariah, BUS harus memiliki sistem atau modul tersendiri untuk memastikan bahwa transaksi yang dilakukan dilakukan dengan akad yang benar dan sesuai dengan prinsip syariah. Peran DPS untuk memastikan kepatuhan pada prinsip syariah di transaksi *treasury* ini menjadi sangat krusial untuk diperhatikan. Selain itu, pelatihan dan monitoring terhadap pengetahuan sales dan operation *treasury* sangat penting untuk dilakukan dan menjadi perhatian BUS ketika menerapkan *platform sharing* pada fungsi ini. Sedangkan pada fungsi pengembangan produk, BUS dituntut untuk memiliki fungsi ini secara mandiri. Pengembangan produk merupakan inti dari bisnis perbankan Syariah untuk bisa mengeluarkan produk-produk unggulan yang sesuai dengan prinsip syariah¹⁵. BUS harus memiliki kompetensi yang mendalam terhadap pengembangan

produk syariah baik dalam hal pengetahuan maupun pengalaman dalam membangun dan meluncurkan produk. Apabila fungsi ini di-*platform sharing*-kan dengan LKLG, maka BUS akan mengalami krisis identitas ketika produk yang dikeluarkan adalah melalui unit yang dikenal tidak memahami prinsip syariah. Berdasarkan analisa di atas, beberapa fungsi *back office services* seperti proses kredit, *collection*, *treasury*, manajemen risiko dan kepatuhan bisa diterapkan *partial platform sharing*. Sedangkan fungsi pengembangan produk tidak disarankan untuk menggunakan *platform sharing* untuk dapat tetap menjaga independensi identitas perbankan syariah.

5. Supporting

Supporting merupakan fungsi pendukung yang sangat dibutuhkan untuk bisa menjalankan semua fungsi operasional bank Syariah secara keseluruhan. Fungsi *supporting* yang terdiri dari SDM, TI, gedung, *channels*, pengadaan, dan *operation* merupakan fungsi yang menjadi porsi investasi dan biaya operasional terbesar dalam mendirikan sebuah bank syariah¹⁶.

Secara umum, fungsi *supporting* merupakan fungsi operasional yang umum dilakukan baik oleh BUK dan BUS serta tidak terlalu spesifik kepada proses bisnis bank syariah. SDM merupakan fungsi terpenting dalam *supporting* yang perlu dipersiapkan dengan baik dalam hal proses rekrutmen pegawai maupun pengembangan pegawai. Proses rekrutmen pada beberapa BUK yang besar sudah memiliki skema yang baik dan teruji dapat mencetak kader-kader unggulan dalam dunia perbankan. Beberapa proses rekrutmen seperti *Management Trainee* (MT) atau *Officer Development Program* (ODP) merupakan suatu hal yang bisa disinergikan dengan BUS. Dalam hal ini BUS dapat menggunakan MT atau ODP BUK induk untuk mendapatkan calon pegawai agar bisa mendapatkan kader pegawai yang sudah menempuh pendidikan yang sama dengan BUK induknya. Dalam hal pengetahuan dan *on the job training* terkait dengan perbankan syariah, BUS dapat bersinergi dengan BUK induk untuk dapat menambahkan modul baru terkait perbankan syariah sehingga

peserta MT atau ODP akan mendapatkan pengetahuan yang lebih komprehensif tentang industri perbankan secara keseluruhan. Bagi BUS hal ini sangat positif karena peserta MT atau ODP bisa mendapatkan pelajaran dari BUK tentang hal-hal positif operasional bank yang dapat ditiru dan diterapkan pada BUS. Selain itu, mereka juga bisa mendapatkan pelajaran tentang produk-produk dan operasional BUK yang tidak sesuai dengan prinsip syariah agar kemudian dapat menghindarinya ketika menjalankan bisnis di perbankan syariah. Dalam hal pelatihan SDM pun BUS juga dapat menggunakan pola yang sama untuk dapat bersinergi dengan BUK atau LKLG agar bisa mendapatkan pola pelatihan yang sudah terstandarisasi dan berkualitas. Yang perlu ditindaklanjuti oleh BUS adalah dengan menambahkan modul-modul pelatihan berbasis syariah untuk melengkapi materi pelatihan. Terkait dengan penggunaan infrastruktur seperti TI dan *channels*, BUS bisa mendapatkan efisiensi biaya yang cukup besar apabila menerapkan *platform sharing*. BUS bisa

menggunakan sistem TI yang dimiliki oleh LKLG mulai dari *core banking*, aplikasi, keamanan, *data warehouse*, sampai dengan aplikasi e-channel seperti *Internet Banking*, *Mobile Banking*, *SMS Banking*, dan lain sebagainya. Sama halnya dengan infrastruktur fisik seperti gedung, brankas, atau jarkan/cabang, bisa BUS memanfaatkan melalui skema *platform sharing* dengan LKLG. Semua infrastruktur tersebut merupakan infrastruktur pendukung penting dalam operasional BUS yang secara umum memiliki sistem operasional yang sama dengan BUK yang sudah memiliki infrastruktur tersebut lebih lama dan lebih stabil sehingga sudah dapat memberikan pelayanan yang lebih optimal dibandingkan BUS yang baru akan membangunnya. Namun demikian, BUS memperhatikan infrastruktur TI yang berkaitan dengan transaksi. BUS tidak diperbolehkan menggunakan infrastruktur TI dari LKLG yang berhubungan dengan transaksi yang tidak sesuai dengan prinsip syariah. Apabila BUS ingin memanfaatkan TI dari LKLG, BUS harus memastikan bahwa modul/*sub system* yang bersifat transaksional

harus dipisahkan dengan LKLG yang mungkin memiliki modul/*sub system* transaksi yang tidak sesuai dengan prinsip syariah. Adapun fungsi lain seperti pengadaan, legal, dan *operation*, BUS bisa melakukan kerjasama *platform sharing* dengan LKLG mengingat fungsi-fungsi ini secara umum tidak memiliki karakteristik khusus untuk bank syariah. Hanya saja perlu tambahan sedikit pelatihan dan sosialisasi yang diberikan kepada SDM di LKLG dalam hal perlakuan akuntansi, pelaporan kepada regulator, atau hukum yang berkaitan dengan prinsip syariah. Penerapan *platform sharing* pada fungsi *supporting* juga dapat menimbulkan beberapa tantangan yang perlu dihadapi. Di antara tantangan tersebut adalah BUS akan menjadi tergantung pada LKLG dalam menjalankan fungsi tersebut. Dampak yang akan timbul dari hal tersebut adalah bahwa BUS siap dengan risiko operasional yang akan dihadapi oleh LKLG. Ketika risiko tersebut terjadi, maka BUS harus siap dengan rencana mitigasi untuk menanggulangi permasalahan operasional yang terjadi. Di lain pihak, BUS juga terpapar risiko

karena minimnya pengetahuan BUS akan detail pekerjaan yang dilakukan oleh LKLG sehingga membutuhkan usaha yang lebih untuk bisa menganggulangi permasalahan operasional yang mungkin akan terjadi. Selain itu BUS juga harus secara mendalam memperhatikan proses operasional yang dilakukan LKLG agar tidak ada prinsip syariah yang dilanggar pada saat proses operasional tersebut berjalan. Berdasarkan analisis di atas, secara umum fungsi *supporting* dapat menggunakan skema *fully platform sharing*. Namun dalam penerapannya BUS harus memperhatikan beberapa tantangan yang mungkin akan dihadapi (Gambar 4.12). BUS harus mempersiapkan rencana mitigasi yang perlu dilakukan apabila tantangan yang dihadapi tersebut menjadi kenyataan. Proses pelatihan dan monitoring tetap menjadi salah satu mitigasi utama yang perlu BUS lakukan secara berkala terhadap LKLG yang melakukan fungsi *supporting*. Selain itu, BUS dan LKLG perlu melakukan koordinasi pada tahap awal sebelum menerapkan *platform sharing* untuk dapat menentukan kesepakatan

tentang alokasi biaya yang akan dibebankan, *Service Level Agreement* (SLA) proses, *Quality Assurance* (QA), sinergi apa yang bisa diberikan kepada LKLG, dan lain-lain yang dituangkan dalam Perjanjian Kerjasama (PKS) agar pelaksanaan *platform sharing* dapat berjalan dengan baik. Koordinasi selanjutnya dilakukan selama pelaksanaan *platform sharing* melalui mekanisme pertemuan rutin Komite Tata Kelola Terintegrasi yang anggotanya terdiri dari komisaris induk usaha, komisaris anak usaha, dan perwakilan dari DPS18. Pertemuan ini dapat dijadikan media untuk monitoring pelaksanaan *platform sharing* berdasarkan PKS yang telah disepakati agar segala isu dan kendala yang dihadapi bisa diselesaikan bersama-sama dengan baik. Dari sisi regulasi, untuk bisa meminimalisir ketergantungan BUS terhadap proses *platform sharing* yang dapat menimbulkan beberapa risiko sebagaimana disebutkan sebelumnya, pihak regulator perlu membuat pengaturan tentang batas pemanfaatan skema *platform sharing* antara BUS dengan LKLG. BUS bisa

saja dianggap tidak perlu lagi menggunakan *platform sharing* ketika sudah memiliki skala usaha yang cukup besar dibandingkan dengan LKLG-nya. Sebagai contoh, nilai aset BUS yang sudah mencapai 50% atau lebih dari aset LKLG-nya bisa dianggap sebagai BUS yang sudah besar dan siap untuk menjalankan operasional bisnis secara penuh dan mandiri.

5. Kesimpulan

Berdasarkan analisis *platform sharing* yang dilakukan ini, ada beberapa hal yang dapat dijadikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Kebijakan *platform sharing* di perbankan syariah dibutuhkan dengan beberapa pertimbangan berikut:
2. Kontribusi UUS terhadap BUK induk mengalami pertumbuhan yang lebih besar dibandingkan kontribusi BUS terhadap BUK induk. Kontribusi UUS terbesar dikontribusi oleh UUS yang menggunakan bisnis proses *platform sharing*.
3. BOPO UUS lebih kecil apabila dibandingkan dengan BOPO BUS karena UUS masih

menggunakan fasilitas dari BUK induk. Di lain pihak, penghematan biaya operasional yang dapat diperoleh BUS dari penggunaan *platform sharing* berkisar antara 14% - 20%.

4. 57% UUS dinilai tidak siap untuk melakukan *spin-off* dan 29% UUS dinilai membutuhkan dukungan induk untuk melakukan *spin-off*. Hanya 14% UUS yang dinilai siap untuk *spin-off* secara mandiri.
5. Secara umum penerapan *platform sharing* tidak bertentangan dengan prinsip syariah, akan tetapi infrastruktur yang digunakan untuk bertransaksi seperti fungsi TI harus dibuat satu sub-sistem atau modul tersendiri untuk melakukan proses transaksi syariah. Hal tersebut diperlukan agar skema dan transaksi yang dilakukan dapat tetap menjaga kepatuhan terhadap prinsip syariah.
6. Platform sharing dapat dilakukan pada fungsi frontline services, back office services dan supporting kecuali yang berkaitan dengan fungsi

pengambilan keputusan inti. *Platform sharing* dapat dilakukan dengan konsep *fully platform sharing* dan *partial platform sharing*. Di antara fungsi yang dapat menggunakan *fully platform sharing* adalah fungsi *supporting* antara lain: SDM, TI, gedung, *channels*, pengadaan, legal, dan operation. Adapun fungsi yang dapat menggunakan *partial platform sharing* adalah fungsi *frontline services* dan *back office services* antara lain: *sales/CRM*, *customer service*, proses kredit, *collection*, *treasury*, manajemen risiko, dan kepatuhan. Sedangkan fungsi yang tidak diperbolehkan *platform sharing* adalah fungsi permodalan, manajemen korporasi dan pengembangan produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Accenture. (2016). *Enabling Banking Shared Services through Captive or Business Process Outsourcing*.
- Accenture. (2016). *Shared Services in the Financial Services Industry: An Operating Model to Reach Strategic Goals*.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2012). *The Internal Audit Function in Banks*. Basel: Bank For International Settlements.
- Booz Allen Hamilton. (2015). *Making Shared Services Work for You*.
- Booz Allen Hamilton. (2015). *Making Shared Services Work for You*.
- Capgemini Consulting. (2016). *Sourcing and Shared Services of Banking Processes: Analysis of Sourcing Potentials and exemplary Use Cases*.
- Citi Transaction Services. (2012). *Shared Service Centers: Transforming Treasury and Finance Functions*.
- Darius, V., Hausotter, C., Suffa, S., & Thieme, J. (2016). *Sourcing and Shared Services of*

- Banking Processes*. Capgemini Consulting.
- Deloitte. (2013). *Governance of Subsidiaries: A survey of global companies*.
- Ernst & Young. (2013). *Shared services in life insurance*.
- Freitas, H., Oliveira, M., Jenkins, M., & Popjoy, O. (1998). THE FOCUS GROUP, A QUALITATIVE RESEARCH METHOD. *ISRC Working Paper*.
- Gidwani, R. (2014, March). *Decision Analysis: An Overview*. Dipetik February 6, 2018, dari HSRD: https://www.hsrd.research.va.gov/for_researchers/cyber_seminars/archives/828-notes.pdf
- HERD.org. (2016, March). *Focus Group Discussion*. Dipetik February 6, 2018, dari HERD.org: https://www.herd.org.np/uploads/frontend/Publications/PublicationsAttachments1/1485497050-Focus%20Group%20Discussion_0.pdf
- IBM. (2000). *Building a shared services data center*.
- IBM. (2006). *Shared Services: Driving UK public sector transformation and revitalisation*.
- IBM Corporation. (2000). *Building a shared services data center*.
- ING. (2014). *Shared service centres as value contributors: Focus on Central & Eastern Europe*.
- Isaac, S., & Michael, W. B. (1997). *Handbook in research and evaluation: A collection of principles, methods, and strategies useful in the planning, design, and evaluation of studies in education and the behavioral sciences*. San Diego: Educational and Industrial Testing Services.
- Karmudiandri, A. (2014). Peranan Audit Internal Bank dalam Manajemen Risiko. *MEDIA BISNIS Vol. 6, No. 1*, 19-26.
- KPMG. (2013). The role of emerging sourcing models in driving greater effectiveness in Financial Services.

- Leadership For A Networked World. (2015). Mobilizing for Shared Services and Digital Strategies. *The 2015 Federal Leadership Summit*. Washington, D.C.
- Math Centre. (2009). *Ratios*. Dipetik February 6, 2018, dari Math Centre:
<http://www.mathcentre.ac.uk/resources/uploaded/mc-ty-ratios-2009-1.pdf>
- Moleong, L. J. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Oliver Wyman. (2012). *The Future of Asian Banking - Volume 2*.
- Pinsonneault, A., & Kraemer, K. L. (1993). Survey research methodology in management information systems: An assessment. *Journal of Management Information Systems*, 10, 75-105.
- PwC. (2013). *Financial shared service center on the rise toward valuable business partners*.
- Riyanto. (2011). *Analisis Data Time Series Untuk Bisnis dan Keuangan*. Jakarta.
- Salant, P., & Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. New York: John Wiley and Sons.
- Strategy&. (2015). *Shared Services: Management Fad or Real Value?*
- Strikwerda. (2006). The Challenge of Shared Service Centers. *The Conference Board European Council on Corporate Strategy - Roles, Structure and Challenges of the Corporate Office*. London.
- The Association of Chartered Certified Accountants. (2002). *Financial Shared Services Centres: Opportunities and Challenges for the Accounting Profession*.
- The Iclif Leadership & Governance Centre. (2014). *Governance of Company Groups*.