

PELAKSANAAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DI BANK PAPUA CABANG JAKARTA

Christov Pieter Yohanes Manuhutu

Program Studi Akuntansi

Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Bakrie

Jl. H.R. Rasuna Said Kav. C-22 Kuningan – Jakarta Selatan 12920

Abstrak

UU No. 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus menyebabkan melimpahnya dana yang dialokasikan pemerintah pusat kepada pemerintah daerah Papua dan Papua Barat. Bank Papua sebagai bank daerah yang menghimpun dana dari masyarakat dan pemerintah daerah Papua dan Papua Barat harus lebih akuntabel dan transparan dalam mengelola risiko yang hadir seturut dengan melimpahnya dana otsus tersebut. Bank Indonesia mendorong akuntabilitas dan transparansi perbankan dengan mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Umum, dan sebagai salah satu Bank Umum yang dimiliki pemerintah daerah, GCG pun diterapkan oleh Bank Papua.

Munire dan Can (2012) menawarkan model *Appreciative Governance* guna menyempurnakan GCG dengan pendekatan *Appreciative Inquiry* (AI) yang telah ada, karena menurutnya GCG saat ini telah baik dari sisi logika (struktur perusahaan) namun belum menyentuh sisi emosi dari pelaku dalam perusahaan tersebut. AI merupakan pendekatan yang berbeda dengan pendekatan *problem solving*, AI melihat kekuatan positif dari manusia yang berada dalam organisasi dan mengembangkan masa depan organisasi berdasar pada kekuatan positif tersebut.

Penelitian ini adalah yang pertama di Indonesia mengujicoba model *Appreciative Governance* di Bank Daerah, Bank Papua. Penelitian ini menggunakan prinsip-prinsip AI dalam melakukan wawancara mendalam, observasi langsung dan observasi tidak langsung. Prinsip-prinsip AI tersebut adalah Konstruksionis, Keserampakan, Puitis, Antisipatoris, Positif, Keutuhan, Pengejawantahan, Pilihan Bebas, Narasi, dan Kesadaran. Hasil penelitian dengan pendekatan AI ini menemukan tiga hal, pertama konstruksi budaya, etika dan perilaku di Bank Papua berada angka 11.2% dari 32 orang *inspirator*; kedua, tema yang ditemukan di Bank Papua Cabang Jakarta dengan pendekatan AI adalah kekeluargaan, dan persepsi yang positif dari karyawan Bank Papua Cabang Jakarta searah dengan kinerja keuangan Bank Papua yang positif sejak tahun 2009.

Kata Kunci : *Appreciative Inquiry, Corporate Governance, Discovery, Bank Papua*

Abstract

Decree No. 21/2001 on Special Autonomy set loose an abundance of funds allocated from central government to local governments of Papua and Papua Barat. Bank Papua as a regional bank who raises funds from the public and local governments of Papua and Papua Barat should be more accountable and transparent in managing the risks that are present according to the abundance of special autonomy funds. Bank Indonesia encourages accountability and transparency of banking by issuing PBI No. 8/4/PBI/2006 on Implementation of Good Corporate Governance (GCG) for

commercial banks, and as a commercial bank owned by the local government, GCG was applied by Bank Papua.

Munire and Can (2012) offers a model of Appreciative Governance to enhance existing GCG by using Appreciative Inquiry approaches, current GCG implementation has the logic (corporate structure & mechanisms) but have not yet touched the emotions of the actors in the company. AI is a different approach to problem solving approaches, AI see the positive forces of the people who is in the organization and develop the future of the organization based on the positive strengths.

This study is the first of its kind in Indonesia using the theory developed by Munire and Can (2012), Appreciative Governance model in a regional bank in Indonesia, Bank Papua. This study uses the principles of AI in depth interviews, direct and indirect observations. AI principles are constructionist, Togetherness, Poetic, Anticipatory, Positive, Wholeness, Embodiment, Free Choice, Narrative, and Consciousness. This study found that, the first construction of culture, ethics and behavior in Papua Bank figures are 11.2% of the 32 people inspiration, secondly, the study found that Jakarta Branch of Bank Papua major theme is family oriented and lastly, the positive perception of Papua Bank Jakarta Branch employees are in line with Bank Papua's positive financial performance since 2009.

Keywords: Appreciative Inquiry, Corporate Governance, Discovery, Bank Papua

PENDAHULUAN

Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) memberikan kebijakan Otonomi Khusus (Otsus) lewat Undang-Undang Nomor 21 tahun 2001 (UU 21/2001) untuk provinsi Papua pada mulanya, namun dengan berbagai pertimbangan yang ada provinsi Papua dimekarkan pada tahun 2003 lewat Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 1 tahun 2003 menjadi provinsi Papua dan Papua Barat sehingga pengaturan lebih lanjut Otonomi Khusus bagi provinsi baru ini diatur lewat Peraturan Pemerintah Nomor 1 tahun 2008 (Perpu 1/2008). Dana yang telah dikucurkan oleh Pemerintah Pusat bagi provinsi Papua saja sejak 2002 hingga 2010 mencapai angka 28,687 triliun

Rupiah, dan pada tahun 2012 saja angka dana Otonomi Khusus mencapai angka 3,83 triliun Rupiah. Meningkatnya porsi keuangan secara signifikan yang dimiliki Papua sejak diberlakukannya Otsus ini otomatis berdampak bagi peningkatan porsi keuangan Bank yang dimiliki pemerintah daerah yang ada di Papua dan Papua Barat yaitu Bank Pembangunan Daerah (BPD) Papua atau Bank Papua.

Peningkatan porsi keuangan tersebut tentu memiliki resiko yang sepadan sehingga menuntut Bank Papua bekerja lebih profesional dan akuntabel dibandingkan dengan periode sebelum Otsus diselenggarakan, sehingga dapat membantu mencapai amanat Bank Papua untuk menjadi motor pembangunan daerah

yang sebagaimana disampaikan oleh Wakil Presiden, Boediono (2012). Pedoman *corporate governance* versi kedua yang dikeluarkan hampir bersamaan dengan Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) pada tahun 2006, Bank Indonesia mengeluarkan lebih dari sekedar pedoman yang mana boleh diikuti dan boleh tidak, yakni peraturan yang bersifat mengikat bagi perbankan Indonesia lewat PBI No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum.

Munire dan Can (2012) berpendapat bahwa aspek GCG dari sisi logika telah cukup didalami dan dijelaskan oleh berbagai pihak, namun aspek emosi yang krusial dari orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan belum banyak diperhatikan, dan oleh karena itu perlu dimasukkan, yang ditawarkannya dengan pendekatan AI. Hibrida antara AI dan GCG menghasilkan teori yang ditawarkan Munire dan Can untuk diujicoba aplikabilitasnya, mereka menyebutnya sebagai teori *Appreciative Governance*.

Penelitian ini, dengan menggunakan model yang ditawarkan Munire dan Can, hendak menguji aplikabilitasnya di Bank Papua dengan menggunakan pendekatan AI pada GCG di Bank Papua dengan tujuan nantinya Bank

Papua dapat meminimalkan risiko yang ada dalam mengelola dana masyarakat yang dihipunkannya, terutama yang kian meningkat dari tahun ke tahun setelah diberlakukannya UU 21/2001 tentang Otsus. Dengan meminimalkan risiko, diharapkan Bank Papua dapat lestari (*sustained*) seperti semua perusahaan lain yang menerapkan prinsip-prinsip GCG. Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini bertujuan untuk melakukan pemetaan inti positif pelaksanaan GCG di Bank Papua dengan pendekatan *Appreciative Inquiry*. Penelitian ini juga bertujuan untuk mendapatkan bukti tentang perkembangan kondisi keuangan Bank Papua sejak 2009, apakah perkembangannya searah dengan adanya bukti penerapan GCG.

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi dan Pendekatan Teori

Tata Kelola Perusahaan Berdasar Pada Teori Agensi

Teori agensi menyatakan bahwa terdapat konflik kepentingan antara manajer/dewan (direksi dan komisaris) dengan pemegang saham, sehingga lahirnya *Corporate Governance (CG)* yang baik. Cadbury Committee (1992) menyatakan konflik ini dengan jelas bahwa

terdapat beberapa kegagalan perusahaan besar yang tidak diharapkan dan terdapat kritik-kritik mendasar mengenai kurangnya efektivitas akuntabilitas dewan. Atau dengan kata lain, manajer telah gagal dalam mewujudkan harapan pemegang saham akan adanya akuntabilitas dalam pengambilan keputusan korporasi sehingga keputusan yang diambil justru berdampak negatif terhadap perusahaan yang pada akhirnya dapat menurunkan nilai investasi dari pemegang saham dan kepercayaan dari para pemangku kepentingan.

Implementasi *Good Corporate Governance*

Pelaksanaannya dimulai dari penetapan kebijakan strategis (*strategic policy*) dan kode etik yang harus dipatuhi oleh semua pihak dalam perusahaan. Bagi perbankan Indonesia, kepatuhan terhadap kode etik yang diwujudkan dalam satunya kata dan perbuatan, merupakan faktor penting sebagai landasan penerapan GCG. Adapun pedoman yang terdapat dalam Pedoman GCG Perbankan Indonesia, adalah sebagai berikut : pertama, pelaksanaan GCG dapat dilakukan melalui lima tindakan, yaitu: Penetapan visi, misi dan *corporate values*; Penyusunan *corporate governance structure*;

Pembentukan *corporate culture*; Penetapan sarana *public disclosures*; Penyempurnaan berbagai kebijakan bank sehingga memenuhi prinsip GCG.

Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry (AI) adalah pencarian untuk mendapatkan yang terbaik bagi manusia, organisasi dan bagi ruang lingkup keduanya. AI menggunakan prinsip apresiatif lewat praktik apresiatif yang menghargai, memberi nilai tambah, dan mengambil pelajaran. Menurut Budi (2007), prinsip apresiatif ini amatlah langka dalam kehidupan kita sehari-hari yang didominasi oleh paradigma defisit dimana orientasinya fokus pada *problem solving* yang dimulai dengan identifikasi masalah, identifikasi penyebab, analisis solusi, tentukan solusi dan implementasikan.

Proses *Appreciative Inquiry*

Whitney dan Trosten-Bloom (2003) mengutarakan bahwa AI dapat menghasilkan kekuatan dengan siklus 4-D yaitu tahap pertama dari model 4-D adalah tahap penemuan (*Discovery*). Tahap *Discovery* ini boleh dikatakan sebagai proses pencarian yang luas dan kooperatif untuk memahami “apa yang terbaik dari

yang ada” dan “apa yang telah berlaku”. Tahap berikutnya yakni Tahap Impian (*Dream*) yang mana menurut Whitney dan Trosten-Bloom (2003) adalah proses penggalan yang memberi kekuatan tentang “apa yang mungkin”. Tahap Perancangan (*Design*) menurut Whitney dan Trosten-Bloom (2003) adalah serangkaian proposisi provokatif yang dalam pernyataannya menggambarkan organisasi yang ideal atau “apa yang seharusnya ada”. Tahap paling akhir dari siklus 4-D adalah Takdir (*Destiny*), Whitney dan Trosten-Bloom (2003) menjelaskan bahwa tahap Takdir merupakan serangkaian tindakan penuh inspirasi yang mendukung pembelajaran dan inovasi berkelanjutan atau “apa yang akan terjadi.”

Appreciative Governance Model

Mohr dan Samuels (2011) menyatakan *Appreciative Governance* merujuk pada struktur *governance*, praktik-praktiknya dan proses-proses yang mengidentifikasi dan menyelaraskan kekuatan individual dan organisasi, memaksimalkan kolaborasi, inovasi dan pembelajaran, dan menciptakan partisipasi penuh dan akuntabilitas yang berdampak pada organisasi cekatan yang mampu menentukan keputusan yang cepat dan

efektif dalam tingkatan yang paling lokal dan menciptakan suasana yang mendorong tercapainya misi keberlanjutan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain studi kasus yang untuk melakukan pemetaan inti positif pelaksanaan GCG di Bank Papua dengan pendekatan *Appreciative Inquiry* yang dimiliki oleh Bank Papua. Data yang dikumpulkan disaring menggunakan konstruksi teoritis *Appreciative Governance*, yang mana merupakan model hibrida dari *Appreciative Inquiry* dan *Corporate Governance*.

Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada kantor Cabang Bank Papua di Jakarta yang terletak di Jl. Thamrin Boulevard (d/h Kebon Kacang Raya) Blok A.19 No. 11 Jakarta Pusat, DKI Jakarta. Penelitian ini berlangsung dari tanggal 7 Januari 2013-12 Januari 2013.

Jenis dan Sumber serta Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang akan diungkapkan dalam penelitian ini adalah data primer

yaitu sebagai berikut : pertama, rekaman audio. Wawancara yang dilakukan dengan para narasumber serta pihak-pihak terkait yang dianggap perlu untuk dikumpulkan datanya, rekaman audio yang ada dalam penelitian ini berjumlah 24 dari total 33 karyawan; kedua, tulisan. Penelitian ini mengumpulkan hasil tulisan pihak-pihak terkait selama wawancara berlangsung terkait pertanyaan yang dijawab secara lisan terlebih dahulu oleh narasumber; ketiga, gambar. Penelitian ini meminta narasumber untuk menggambarkan Bank Papua menurut konstruksi mereka pada halaman pertama panduan wawancara apresiatif.

Penelitian kualitatif tidak mengenal istilah populasi melainkan sumber data menurut Satori dan Komariah (2007) karena penelitian kualitatif berangkat dari kasus tertentu yang ada pada situasi sosial tertentu dan hasil kajiannya tidak akan diberlakukan pada populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan situasi sosial pada kasus yang dipelajari.

Narasumber Internal Bank Papua

Penelitian ini mengambil narasumber dilakukan secara menyeluruh di kantor Cabang Bank Papua Jakarta guna

menemukan kekuatan positif yang ada dengan melakukan *Appreciative Inquiry* untuk mendapatkan narasumber yang representatif dan relevan. Narasumber yang dipilih adalah seluruh karyawan baik itu karyawan tetap, karyawan PKWT maupun karyawan alih daya di Bank Papua Cabang Jakarta.

Teknik Pengumpulan Data

Observasi

Teknik observasi sendiri menurut Wilson dalam Komariah (2002) terbagi dua, observasi langsung dan observasi tidak langsung. Observasi langsung dilakukan di Bank Papua Pusat pada 10 Desember 2012 hingga 31 Desember 2012 dan Bank Papua Kantor Cabang Jakarta pada 7 Januari 2013 hingga 12 Januari 2013. Penelitian ini sendiri menggunakan wawancara informal sebagai observasi tidak langsungnya.

Wawancara Apresiatif

Wawancara Apresiatif dilakukan dengan melakukan tanya jawab kepada para narasumber penelitian ini, baik itu pimpinan maupun karyawan BPD Papua serta pihak-pihak lain yang dirasa masih terkait dengan penerapan GCG di Bank Papua Cabang Jakarta.

Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dengan meminta para karyawan menulis dan menggambar pada lembaran kertas yang ada selama wawancara apresiatif berlangsung sesuai dengan panduan pertanyaan apresiatif yang diberikan. Dokumentasi juga dilakukan dengan menuliskan buku catatan harian mengenai perkembangan penelitian.

Instrumen Penelitian

Dalam *Appreciative Inquiry*, pertanyaan wawancara apresiatif yang baik tidak hanya berhubungan dengan data melainkan juga dengan pengalaman dan hubungan. Berikut adalah tiga pertanyaan apresiatif yang dibuat sebagai acuan/panduan dalam menjawab pertanyaan apresiatif yakni]:

1. Sebagai salah satu pegawai Bank yang memiliki visi “menjadi Bank Kebanggaan Masyarakat Papua”, tolong gambarkan apa itu Bank Papua menurut Bapak/Ibu di bagian kosong yang tersedia di kertas ini?
2. Dalam perjalanan bersama Bank Papua tentu ada waktu dimana Bapak/Ibu merasa berada di titik puncak Bapak/Ibu dan pula pernah berada di titik terendah Bapak/Ibu bersama Bank Papua, pula

ada waktu dimana Bapak/Ibu merasakan momen sukses dan pernah pula berada di posisi frustrasi. Bapak/Ibu, tuliskan di bagian yang tersedia di bawah ini, 5 (lima) pengalaman sukses/titik puncak Bapak/Ibu selama bekerja bersama Bank Papua?

3. Dari kelima peristiwa luar biasa yang telah disebutkan di atas, pilihlah satu diantaranya untuk menjawab pertanyaan berikut ini! Tuliskan pada bagian di bawah ini pilihan Anda, peristiwa ke berapa yang Anda pilih? Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan peristiwa itu terjadi?

Teknik Analisis Data

Reduksi data

Data yang diperoleh ditulis dalam bentuk laporan atau data yang terperinci. Laporan yang disusun berdasarkan data yang diperoleh direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok, difokuskan pada hal-hal yang penting. Data hasil mengihtiarkan dan memilah-milah berdasarkan konsep, tema, dan kategori tertentu akan memberikan gambaran yang tajam tentang hasil pengamatan juga mempermudah peneliti untuk mencari kembali data sebagai tambahan atas data sebelumnya yang diperoleh jika diperlukan.

Penyajian data

Melimpahnya data dalam penelitian kualitatif perlu ditangani dengan secara efisien dan efektif guna disajikan dengan seksama sehingga mempermudah dalam penarikan kesimpulan. Karena itu menurut Soendari (2011), penelitian kualitatif perlu mempersiapkan kategori-kategori yang sesuai.

Kesimpulan dan Verifikasi

Penarikan kesimpulan dilakukan Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini ada tiga, yaitu : pertama, analisis kinerja keuangan Bank Papua Pusat dan Bank Papua Cabang Jakarta; kedua, analisis gambar yang dibuat karyawan Bank Papua; ketiga analisis tema kultural yang muncul dengan menggunakan teknik *repetition* (Ryan & Bernard, 2003).

Analisa Hasil Wawancara Apresiatif

Penelitian ini sendiri menggunakan teknik *repetition*, dengan teknik *repetition* dapat terlihat bahwa “*some of the most obvious themes in a corpus of data are those ‘topics that occur and reoccur’*” (Bogdan & Taylor dalam Ryan & Bernard, 2003).

Analisa Kinerja Keuangan

Penelitian ini melakukan analisis sederhana dengan menghitung angka rata-rata untuk tiap indikator dan dalam penyajiannya data kinerja keuangan dinarasikan secara singkat dalam bab IV. Hasil pengolahan data kinerja keuangan Bank Papua Pusat dan Bank Papua Cabang Jakarta dapat dilihat di tabel 4.1. dan tabel 4.2.

Analisa Gambar

Analisa gambar ini menggunakan teori logo untuk mengetahui seberapa jauh konstruksi budaya yang berbasis GCG dalam Bank Papua mengingat logo merupakan suatu hal yang nyata sebagai pencerminan hal-hal yang bersifat non visual dari suatu perusahaan, misalnya budaya perilaku, sikap, kepribadian, yang dituangkan dalam bentuk visual (Suwardikun, 2000).

Pengujian Keabsahan Data

Kredibilitas

Keabsahan atas hasil penelitian ini dilakukan melalui: (1) Triangulasi penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara apresiatif kepada lebih dari sembilan puluh persen keseluruhan narasumber. Juga disertai dengan observasi

langsung pada hari kerja dan hari Sabtu; (2) Pelibatan teman sejawat dan dosen pembimbing untuk berdiskusi, memberikan masukan dan kritik dalam proses penelitian; (3) Menggunakan bahan referensi untuk meningkatkan nilai kepercayaan akan kebenaran data yang diperoleh, dalam bentuk tulisan.

Transferabilitas

Penelitian ini memiliki tingkat transfer yang tinggi bila hasil penelitian yang didapatkan dapat diaplikasikan oleh pemakai penelitian atau pihak yang dimaksudkan dalam tujuan penelitian. Penelitian ini memperoleh tingkat yang tinggi bila para pembaca laporan memperoleh gambaran dan pemahaman yang jelas tentang konteks dan fokus penelitian.

Dependabilitas dan Konformitas

Dalam penelitian ini yang menjadi *dependent auditors* adalah seorang dosen pembimbing dan seorang praktisi AI. Pengauditan konfirmabilitas digunakan untuk menilai hasil penelitian. Inti pertanyaan pada konfirmabilitas adalah: apakah keterkaitan antara data, informasi, dan interpretasi yang dituangkan dalam organisasi pelaporan didukung oleh materi-

materi yang tersedia atau digunakan dalam *audit trail*.

PEMBAHASAN

Gambaran Umum Perusahaan

Sejarah Singkat Bank Papua

PT. Bank Pembangunan Daerah Papua yang sebelum menjadi Perseroan Terbatas bernama Bank Pembangunan Daerah (BPD) Irian Jaya ini didirikan pada tanggal 13 April 1966 berdasarkan Surat Keputusan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Irian Barat Nomor:37/GIB/1966 dan disahkan menjadi Peraturan Daerah Propinsi Irian Barat Nomor 1 Tahun 1970 tanggal 23 Maret 1970 pada Lembaran Daerah Propinsi Irian Barat no. 42 tahun 1970, kemudian sesuai Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor Kep.283/DDK/II/1972 tanggal 15 Juli 1972 tentang pemberian izin usaha Bank Pembangunan Daerah Irian Barat berkedudukan di Jayapura melaksanakan operasional sebagaimana Bank Umum lainnya dengan Modal Dasar pertama kali ditetapkan sebesar Rp.4.000.000,-.

Gambaran Umum Produk dan Layanan Bank Papua

Bank Papua menawarkan produk dan layanan perbankan yang diantaranya adalah

Simpanan Pembangunan Daerah (Simpeda), Simpanan Aman dan Sejahtera (Simanja), Deposito Bank Papua, Giro Bank Papua, Bank Papua Card, Tabunganku, *SMS Banking*, *Save Deposit Box* (SDB), Pinjaman Usaha Mikro, Kredit Usaha Mikro Kecil (KUMK). Selain jenis-jenis kredit mikro yang telah dipaparkan diatas, Bank Papua juga menyalurkan kredit-kredit diantaranya adalah kredit investasi, kredit modal kerja, Modal kerja

konstruksi, Modal kerja revolving, Modal kerja schedule, kredit pegawai dan pensiunan, dan kredit pemilikan rumah.

Guna mendapatkan gambaran yang lebih baik akan ukuran Bank Papua dalam hal keuangan, maka angka dan rasio keuangan antara Bank Papua dengan Bank Aceh dibandingkan dari tahun 2009 hingga Maret 2012. Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat di Tabel 4.1. di bawah ini:

Tabel 4.1. Kinerja Keuangan Bank Papua dan Bank Aceh per Maret 2012 Dibandingkan dengan bank BPD lain se-Indonesia. (Dalam Rp. Jutaan)

Indikator	Bank Papua	Urutan BPD Se- Indonesia	Bank Aceh	Urutan BPD Se-Indonesia
<u>Aktiva</u>		9		11
2009	9.457.910		13.035.072	
2010	10.905.848		12.211.164	
2011	13.610.278		13.155.314	
Maret 2012	14.388.697		12.760.644	
<u>Kredit Yang disalurkan</u>		10		13
2009	2.799.709		5.965.850	
2010	3.767.467		7.441.624	
2011	5.220.031		8.228.058	
Maret 2012	5.506.190		8.269.126	
<u>Giro</u>		6		10
2009	4.573.534		4.128.789	
2010	4.797.886		2.748.606	
2011	6.476.333		4.683.786	
Maret 2012	8.072.297		5.205.551	
<u>Tabungan</u>		9		11
2009	2.375.381		2.429.343	
2010	2.999.859		2.680.257	
2011	3.632.914		2.969.086	
Maret 2012	2.718.444		2.521.873	
<u>Deposito</u>		14		21
2009	721.624		3.286.861	
2010	788.943		3.971.156	

2011	762.487	1.487.050	
Maret 2012	993.659	1.766.445	
<u>Dana Pihak Ketiga</u>			9 12
2009	7.670.539	9.844.993	
2010	8.586.688	9.400.019	
2011	10.871.734	9.139.922	
Maret 2012	11.784.400	9.493.869	
<u>Penempatan pada BI</u>			10 18
2009	2.617.349	1.584.050	
2010	4.490.892	971.642	
2011	3.135.544	1.018.973	
Maret 2012	2.307.153	952.436	
<u>Modal di Setor</u>			7 5
2009	538.790	839.760	
2010	653.340	839.760	
2011	808.340	851.188	
Maret 2012	808.340	851.188	
<u>Rasio Kewajiban</u>			
<u>Penyediaan Modal</u>			3 10
<u>Minimum</u>			
2009	47,00%	22,94%	
2010	23,25%	18,42%	
2011	23,54%	18,27%	
Maret 2012	26,92%	21,79%	
<u>ROA</u>			15 22
2009	3,23%	3,06%	
2010	2,86%	1,80%	
2011	3,01%	2,91%	
Maret 2012	3,30%	2,73%	
<u>ROE</u>			16 26
2009	28,70%	29,34%	
2010	22,85%	11,56%	
2011	21,15%	18,94%	
<u>Rasio Gross NPL</u>			19 5
2009	0,40%	1,04%	
2010	0,21%	2,19%	
2011	0,36%	2,06%	
Maret 2012	0,21%	1,78%	

Sumber: Asosiasi Bank Daerah (Sorted by : PT Ekofin Konsulindo)

Bank Aceh diambil sebagai perbandingan karena terdapat kesamaan karakteristik antara kedua wilayah operasional bank daerah tersebut dengan Papua yakni terdapat kebijakan Otonomi Khusus bagi Aceh. Sehingga Bank Aceh

sebagai Bank Daerah pun memiliki peran sebagai agen pembangunan.

Setelah melihat gambaran keuangan Bank Papua secara keseluruhan dibandingkan dengan Bank Aceh, kondisi keuangan Bank Papua Cabang Jakarta dapat dilihat di tabel 4.2. dibawah ini:

Tabel 4.2. Kinerja Keuangan Bank Papua Cabang Jakarta
Bank Papua Cabang Jakarta

Tahun	Delta Laba (%)	Delta Total Aktiva (%)	Delta Tabungan (%)	Delta Giro (%)	Delta Deposito (%)	Delta Dana Pihak Ketiga (%)	Delta Kredit Kotor Disalurkan (%)	NPL (%)
2012	98%	85%	8%	93%	36%	32%	84%	0,01%
2011	896%	203%	119%	25%	224%	115%	210%	0,71%
2010	-	8%	159	9%	36%	4820%		2,2%
2009	-	-	-	-	-	-	-	-

Sumber : Data diolah sendiri

Sumber : Data diolah sendiri

Tabel 4.2. memberikan gambaran bahwa terdapat peningkatan porsi keuangan yang cukup signifikan di Bank Papua Cabang Jakarta. Rata-rata laba sejak 2009 bertumbuh pada angka 290% per tahun, sedangkan untuk Total Aktiva bertumbuh pada angka rata-rata 218% per tahun. Untuk kredit yang disalurkan angka rata-rata pertumbuhannya mencapai

1705% per tahun. Bank Papua Cabang Jakarta berhasil menekan NPL/kredit macet hingga turun 0.01% pada 2012.

Gambaran Umum GCG di Bank Papua

Bank Papua (2006) menyatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip dan praktek-praktek GCG yang konsisten akan memberikan manfaat baik bagi bank

maupun pihak lain yang berkepentingan antara lain dengan : pertama, meningkatkan kinerja bank, efisiensi dan pelayanan kepada pihak – pihak yang berkepentingan seperti pemegang saham, pemerintah, nasabah dan masyarakat lainnya; kedua, mempermudah perolehan dana pembiayaan yang lebih murah yang pada akhirnya akan meningkatkan nilai pemegang saham; ketiga, meningkatkan minat dan kepercayaan masyarakat baik nasabah maupun calon nasabah; keempat, meningkatnya kesungguhan manajemen dalam menerapkan prinsip – prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggung jawaban (*responsibility*), independensi (*independency*) dan kewajaran (*fairness*) serta kehati-hatian dalam pengelolaan bank; kelima bank dapat terlindungi dari intervensi eksternal dan tuntutan hukum.

Fungsi dan Tugas GCG di Bank Papua

Prinsip – prinsip GCG merupakan fondasi dari bisnis yang transparan dan sehat. Untuk mencapai kinerja yang lebih baik Bank Papua melakukan penyempurnaan penerapan tata kelola perusahaan. Hal tersebut merupakan komitmen Bank untuk mempertahankan

kepercayaan nasabah, pemegang saham, mitra bisnis dan pihak lain yang berkepentingan. Dalam memastikan pelaksanaan GCG yang optimal, Dewan Komisaris dan Direktur Kepatuhan bersama dengan manajemen mengevaluasi implementasi GCG perusahaan secara berkesinambungan.

Dalam laporan Pelaksanaan GCG tahun 2011 terdapat pula hasil summary perhitungan nilai komposit *self assessment* GCG (lihat Lampiran 5). Bank Papua berada pada angka dua yang termasuk kategori baik menurut standar Bank Indonesia. Aspek-aspek yang dinilai dalam *self-assesment* tersebut antara lain : Pelaksanaan Tugas Dan Tanggung Jawab Direksi, Kelengkapan dan Pelaksanaan Tugas Komite, Penanganan Benturan Kepentingan, Penerapan Fungsi Kepatuhan, Penerapan fungsi audit Intern, Penerapan fungsi audit Ekstern, Penerapan fungsi manajemen risiko dan pengendalian intern, Penyediaan Dana Kepada Pihak Terkait (*Related Party*) dan Debitur Besar (*Large Exposure*), Transparansi Kondisi Keuangan dan Non Keuangan Bank, Laporan Pelaksanaan GCG dan Laporan Internal, Rencana Strategis Bank.

**Temuan Penelitian
Penemuan (*Discovery*) di Bank Papua
Cabang Jakarta**

Tahap yang digunakan dalam penelitian ini adalah tahap pertama dari empat tahap AI yaitu Penemuan/*Discovery*, tahap ini dilakukan guna menemukan praktik-praktik positif pegawai Bank Papua, yang mana berperan dalam

berjalannya GCG di Bank Papua Cabang Jakarta. Setiap hari diberikan narasi deskriptif yang kaya untuk beberapa *inspirator* yang telah dipilih. Proses wawancara apresiatif dilakukan setelah tanggal tutup buku perusahaan pada tanggal 31 Desember 2012 guna memudahkan proses wawancara apresiatif.

Summary Empat Hari *Discovery* Bank Papua Cabang Jakarta

	Nama	Jabatan	Gambar	Intisari Kisah
Hari Pertama	Ruli	<i>Driver</i>	Keluarga bersama kantor Bank Papua	Pertama kali ke Luar Negeri, Pergi ke Jepang 3 Bulan belajar Las.
	Eka	Satpam	Piring makan dan sendok	Membantu nasabah lebih dari <i>jobdesc</i> semata karena nasabah keluarga.
	Sila	<i>Teller</i>	Masyarakat Papua Segala Sektor	Membantu nasabah lebih dari <i>jobdesc</i> semata karena nasabah pemilik bank.
Hari Kedua	Elia	OB	Bagian <i>frontliner</i> Bank Papua	Merasakan keramahan orang Papua sehingga membantu karyawan secara ekstra
	Eva	Pemasaran	Pemandangan Alam Papua	Keramahan Bank Papua dirasakan meski beda budaya.
	Andin	Pemasaran	Logo Bank	Membantu nasabah yang kesulitan karena melihat sisi manusia dari nasabah.
	Aki	SDM & Umum	Burung cenderawasih	Mengusahakan keberangkatan Alm. Kepala Cabang Sorong hingga menahan keberangkatan pesawat.

Hari Ketiga	Hasyim	Kepala Cabang	Tangga	Ubah Paradigma, Tantangan Besar = Peluang Besar, itu Cabang Jakarta.
	Kika	<i>Customer Service</i>	Gambar kantor bank Papua	Berhasil belajar negosiasi dengan nasabah berkat dukungan kepala departemen.
	Natan	Kadep. konsumen	Pulau Papua secara utuh	Sukses menangani NPL Merauke yg turun hingga 10% selama masa tugasnya.
	Aci	Analisis Kredit	Tiga orang; Kecil, Remaja, Dewasa.	Lolos dalam pertukaran pemuda dan pertama kali seumur hidup naik kapal.
	Ilu	SDM & Umum	Rumah pekarangan dan pohon.	Bangga mengerjakan tugas 2 orang sendirian di bagian SDM & Umum dan berlangsung dengan berhasil
Hari Keempat	Evi	Teller	Perbandingan dua Bank	Sendirian di Teller pas ramai, di penghujung hari tak ada selisih transaksi.
	Rehu	Kredit Sindikasi	Alam Papua dengan Investasi Besar (<i>Oil rig, Shipyards, Airport, Mining</i>)	<i>Arranger</i> kredit sindikasi, ke dalam Bank Papua "Kita bisa" dan ke luar Bank Papua, "Kita Ada"

Hasil Analisa Gambar

Berdasarkan analisa gambar pertanyaan pertama dalam wawancara apresiatif, Bank Papua digambarkan oleh mayoritas karyawan (88.2%) dalam 4 bentuk fisik sebagai kantor atau rumah yang mewadahi orang-orang Papua maupun non-Papua, dan hewan khas Papua serta rupa alam Papua. Berikut adalah

beberapa karakteristik yang dapat dilihat dari gambar yang dibuat oleh para *inspirator* (lihat Lampiran 4 untuk contoh gambar):

1. Kantor atau gambar mirip dengan kantor atau melambangkan kantor.
2. Rumah atau gambar mirip dengan rumah atau melambangkan rumah.

3. Alam Papua atau gambar pulau Papua atau hewan khas Papua
4. Logo Bank Papua atau gambar yang setara logo.
5. Orang Papua, orang yang berambut keriting atau pun berambut lurus.

Tabulasi data gambar berdasarkan beberapa karakteristik diatas sebagai berikut :

Tabel 4.3. Tabulasi Data Gambar Inspirator Wawancara Apresiatif

Deskripsi	Non-Fisik		Fisik			Total
	Logo Bank	Rumah	Kantor	Orang	Alam	
Orang	4	6	10	5	9	34
Persentase	11.8%	17.6%	29.4%	14.7%	26.5%	100%

Bila dibagi berdasarkan karakter gambar yaitu fisik dan non-fisik. Maka gambar Rumah, Kantor, Orang dan Alam digolongkan ke dalam gambar fisik, sedangkan logo Bank Papua adalah gambar abstrak (non fisik). Atas pembagian ini, dapat digabungkan bahwa gambar non-fisik digambarkan 4 orang atau 11.8% dari keseluruhan sumber data. Sedangkan gambar fisik digambarkan oleh 30 orang atau 88.2% dari keseluruhan sumber data.

Hasil analisa gambar yang menunjukkan bahwa hanya 11.8% karyawan yang mengkonstruksikan budaya korporat Bank Papua dengan menggambarkan logo Bank Papua di halaman pertanyaan dalam panduan wawancara apresiatif. Temuan penelitian ini sejalan dengan laporan hasil *self-assesment* GCG Bank Papua tahun

2011 yang menyatakan bahwa GCG di Bank Papua secara keseluruhan masih berada tahap sosialisasi dan implementasi awal GCG sehingga GCG di Bank Papua Cabang Jakarta pun belum terkonstruksi sebagai budaya, sebagaimana ditunjukkan oleh hasil analisa gambar.

Hasil Analisa Wawancara Apresiatif

Hasil temuan akan tema kekeluargaan dikonfirmasi dengan observasi yang dilakukan pada hari Sabtu tanggal 12 Januari 2013 di Bank Papua Cabang Jakarta. Dimulai dengan ibadah yang berlangsung sekitar dua jam dan dari pengamatan seluruh keluarga, teman dan kerabat diundang hadir pada ibadah tersebut. Pada acara kedua yaitu acara makan bersama, para pegawai terlihat layaknya sebuah keluarga salah satu contoh diantaranya adalah ketika satpam dan

kepala departemen duduk sejajar satu bangku dan berbagi kisah bersama dengan keluarga masing-masing.

Seluruh hasil wawancara apresiatif, baik yang berupa dokumen maupun rekaman audio dianalisis menggunakan teknik *repetition*. Hasil analisis tersebut adalah dua gambar di atas yang merupakan kutipan dari 40.63% *inspirator* dari para *inspirator* Bank Papua Cabang Jakarta, dua gambar tersebut menunjukkan adanya benang merah tema yang konsisten muncul dari hasil wawancara apresiatif yaitu tema kekeluargaan.

Temuan tema kekeluargaan di Bank Papua Cabang Jakarta sesuai dengan salah satu dari standar etika dan perilaku dalam buku pedoman kerja GCG Bank Papua yakni kerjasama tim guna memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah. Dimana pegawai dalam hubungan atasan dan bawahnya dalam Perusahaan, atasan berperan sebagai panutan, pengarah, dan pembimbing dan bertanggungjawab atas perilaku dan kinerja bawahnya dalam Perusahaan.

Hasil Analisa Kinerja Keuangan

Berdasarkan tabel 4.1. yang memuat mengenai perbandingan kinerja keuangan Bank Papua dan Bank Aceh secara umum,

dan tabel 4.2. mengenai kinerja Bank Papua Cabang Jakarta secara khusus terlihat bahwa terdapat tren positif dari indikator keuangan yang ada.

Tabel 4.2. memberikan gambaran bahwa terdapat peningkatan porsi keuangan yang cukup signifikan di Bank Papua Cabang Jakarta. Rata-rata laba sejak 2009 bertumbuh pada angka 290% per tahun. Pada tahun 2010 kredit yang disalurkan angka pertumbuhannya mencapai 4820%. Bank Papua Cabang Jakarta berhasil menekan NPL/kredit macet hingga turun 0.01% pada 2012.

Tabel 4.1. menunjukkan Bank Papua mengambil langkah konservatif jika dilihat dari kebijakan kewajiban penyediaan modal minimum yang menempatkan dirinya pada posisi ke 3 dari seluruh BPD Indonesia. Akun Aktiva, sejak 2009 hingga Maret 2012 rata-rata Aktiva bertumbuh pada angka 15% per tahun; Bank Aceh pada periode yang sama mengalami pertumbuhan -1% per tahun.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dalam membentuk kesimpulan, pertanyaan dari rumusan penelitian dari Bab I digunakan dibawah ini guna memudahkan dalam mendapatkan jawaban

atas pertanyaan penelitian tersebut berdasarkan hasil olah persepsi dan diskusi yang telah dipaparkan di Bab IV.

Dengan pendekatan AI, pelaksanaan GCG di Bank Papua Cabang Jakarta berjalan seiring dengan pelaksanaan GCG Bank Papua secara keseluruhan. Untuk lengkapnya dapat dilihat dalam bab 4 mengenai hasil analisa gambar dan keterkaitannya dengan teori logo dan budaya perusahaan berbasis *governance*.

Dengan pendekatan AI pula ditemukan benang merah atau tema dari pengalaman-pengalaman positif yang ditemukan selama proses *Discovery* di Bank Papua yang dapat mendorong pegawai Bank Papua dalam memegang dan mengejawantahkan prinsip-prinsip GCG yaitu tema kekeluargaan sesuai dengan salah satu dari standar etika dan perilaku dalam buku pedoman kerja GCG Bank Papua yakni kerjasama tim guna memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah. Dimana pegawai dalam hubungan atasan dengan bawahannya dalam Perusahaan, atasan berperan sebagai panutan, pengarah, dan pembimbing dan bertanggungjawab atas perilaku dan kinerja bawahannya dalam Perusahaan.

Kinerja keuangan Bank Papua Pusat maupun Bank Papua Cabang Jakarta yang

dilihat dari indikator NPL, Total Aktiva, Laba, Dana Pihak Ketiga dan Kredit Kotor Disalurkan menunjukkan perkembangan yang positif searah dengan temuan penelitian yang positif dari pengejawantahan prinsip GCG di Bank Papua Cabang Jakarta dengan pendekatan AI.

Saran

Penelitian berikutnya dapat melakukan tiga dari empat tahap AI yaitu tahap *Dream, Design, dan Destiny* di Bank Papua Cabang Jakarta atau dapat mengulangi AI dari awal hingga selesai satu siklus penuh AI. Saran dalam melakukan wawancara apresiatif dalam tahap *Discover* bagi penelitian selanjutnya adalah dalam melakukan wawancara apresiatif, kondisi lingkungan atau ruangan yang kondusif hendaknya diutamakan guna mendapatkan hasil wawancara apresiatif yang optimal.

Saran bagi Bank Papua Cabang Jakarta, hasil temuan tema dari penelitian ini dapat digunakan melanjutkan AI ke tahap berikut guna membantu implementasi GCG yang menyentuh sisi manusia dari pegawai Bank Papua. Sedangkan saran bagi Bank Papua Pusat, model *appreciative governance* sebagai

model yang menyempurnakan implementasi GCG yang telah ada dapat digunakan metode standar dalam melakukan sosialisasi yang menyeluruh sehingga integritas dan partisipasi sisi manusia dari *corporate governance* di Bank Papua dapat berjalan sebagaimana mestinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2001 tentang Otonomi Khusus bagi Papua
- Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2008
- Bank Indonesia. (2006). *Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum*. Jakarta
- Wakil Presiden. (2010). "Perbaiki Tata Kelola BUMD" Pembukaan Munas BKS BUMDSI dan BUMD Strategic Forum 2012" (<http://wapresri.go.id/index/preview/berita/1922>) diakses pada 24 Oktober 2012
- AI Commons. *UN Global Compact Leaders Summit 2004 report*. Dapat diakses di <http://appreciativeinquiry.case.edu>.
- Arafat, W. (2008). *How to Implement GCG Effectively*. Jakarta: Skyrocketing Publisher.
- Bank Papua. (<http://bankpapua.com>). *Penerapan GCG*. Diakses pada 10 Oktober 2012
- Besanko, D., et al. (2010), *Economics of Strategy* (5th ed. ISV). New York : John Wiley & Sons
- Cadbury Committee. (1992), *The financial aspects of corporate governance. Report of the committee*. UK: Cadbury Committee
- Cooperrider, D. (1986). *Appreciative inquiry: Toward a methodology for understanding and enhancing organizational innovation*. Ph.D. dissertation, Case Western Reserve University, Cleveland, OH. Published by University Microfilms International, Ann Arbor, MI
- Cooperrider, D.L., & Srivastva, S. (1987). *Appreciative inquiry in organizational life. Research in Organizational Change and Development*.
- Daniri, A., Angela, S., (2007). *Corporate Governance Bukan Manajemen*. Bisnis Indonesia Minggu, 15.
- Darmawati, D. (2006). *Pengaruh Karakteristik Perusahaan dan Faktor Regulasi terhadap Kualitas Implementasi Corporate Governance*. Makalah disajikan pada Simposium Nasional Akuntansi IX, Padang.

- Fuddin. (2011). *Penerapan Good Corporate Governance di BPD Sultra*. (Online) (<http://syair79.wordpress.com/2009/06/10/implementasi-good-corporate-governance-pada-bank-pembangunan-daerah-bpd-sulawesi-tenggara/>) diakses pada 10 Oktober 2012.
- Johnson, M., Meckling, W.H. (1976). Theory of the Firm : Managerial Behavior, agency costs and ownership structures. *Journal of Financial Economics*.
- McShane, S.L., Von-Glinow, M.A. (2010). *Organizational Behavior : Emerging Knowledge and Practice for the Real World*. (5th ed. ISV). New York. McGraw-Hill.
- Münire, C., Can, O. U. (2012) *Next Step of Corporate Governance: Appreciative Inquiry In Corporate Governance*. presented on 3rd International Symposium on Sustainable Development, May 31 - June 01 2012, Sarajevo.
- OECD. (<http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>). (2004). *OECD Principles of Corporate Governance* diakses pada 11 Oktober 2012
- Rustian, K. (2000). *Peran dan Pemberdayaan BUMD Dalam Rangka Peningkatan Perekonomian*. Makalah disampaikan pada Rapat Koordinasi Pemberdayaan BUMD oleh Kemendagri.
- Satori, D., Komariah, A. (2011). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Alfabeta
- Sekaran, U., Bougie, R. (2010). *Research Methods for Business* (5th ed.). New York: John Wiley & Sons
- Schroeder, R.G., Clark, W.M., Cathey, J.M. (2011). *Financial Accounting Theory & Analysis: Text & Cases*. New York: John Wiley & Sons
- Suwardikun, W. D. (2000). *Merubah Citra Melalui Perubahan Logo*. Bandung: ITB Library.
- Tandikapury, V.J. (2011). *Penerapan Good Corporate Governance pada PT Bank X Tbk Kanwil X*. Skripsi. Prodi Akuntansi Universitas Hasanuddin. Tidak dipublikasikan.
- Thatchenkery, T., Avital, M., dan Cooperrider, D. L. (2010). *Introduction to Positive Design and Appreciative Construction: From Sustainable Development to Sustainable Value*.
- Whitney, D., & Trosten, B. A., (2003). *The Power of Appreciative Inquiry*. San Fransisco. Berret Koehler Publishers. San Fransisco.