



B.A.N.K.I.R.

KEPEMIMPINAN LEMBAGA PERBANKAN ABAD KE-21

Subarjo Joyosumarto

Penulisan buku ini bertujuan untuk menyediakan alternatif bagi para pejabat bank dalam pencapaian karier sebagai pemimpin bisnis perbankan. Pada abad ke-21, industri keuangan dan perbankan menghadapi berbagai tantangan cukup berat, antara lain karena dipacu oleh perkembangan teknologi. Sementara itu, kecenderungan dunia terkait globalisasi, krisis lingkungan, individualisme dan nilai pluralisme telah meningkatkan kompetisi pada industri keuangan dan perbankan. Selain itu juga tumbuhnya era digital, perubahan demografis, dan menyatunya sistem teknologi (*nano technology*) telah membawa perubahan pada kehidupan manusia.

Kepemimpinan B.A.N.K.I.R. meliputi:

B adalah *Business Oriented*, yaitu pemimpin dan manajer yang sekaligus wirausahawan yang berorientasi memanfaatkan peluang bisnis.

A adalah *Akuntabel*, yaitu komitmen atau janji untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinan yang dilaksanakan.

N adalah *Networking*, yaitu jaringan yang luas untuk mengembangkan bisnis dengan nasabah, rekan bankir, teman satu profesi, dan pejabat Pemerintah.

K adalah *Karakter*, yaitu kualitas pribadi dalam penguasaan perilaku, sikap, dan disiplin untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas.

I adalah *Inovatif*, yaitu semangat menemukan cara baru atau mengubah cara lama menjadi cara baru dalam melayani nasabah dan memenangkan persaingan bisnis.

R adalah *Risk Awareness*, yaitu kepedulian yang tinggi terhadap semua jenis risiko yang dihadapi oleh bank dan berusaha mengelolanya.

B.A.N.K.I.R.



Sanksi Pelanggaran Pasal 113
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014
tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (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).

B.A.N.K.I.R.

KEPEMIMPINAN LEMBAGA PERBANKAN
ABAD KE-21

Subarjo Joyosumarto

Penerbit PT Elex Media Komputindo



PORTAL: ElexMedia.id
FORUM: ElexMedia.co.id/forum

B.A.N.K.I.R.

Kepemimpinan Lembaga Perbankan Abad ke-21

Penulis: Subarjo Joyosumarto

Editor: Tika Noorjaya

Desain: Bahari Ilmawan

©2018, Subarjo Joyosumarto

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Diterbitkan pertama kali oleh

Penerbit PT Elex Media Komputindo

Kelompok Gramedia-Jakarta

Anggota IKAPI, Jakarta

Cetakan Pertama, Maret 2018

718060637

ISBN: 978-602-04-5908-0

978-602-04-5909-7 (Digital)

Business & Economics

Dilarang mengutip, memperbanyak, dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab percetakan.



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR GRAFIK	xii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR BOKS	xiii
Sambutan Agus D. W. Martowardojo	xv
Sambutan Dr. Wimboh Santoso	xviii
Sambutan Prof. Dr. Muliaman D. Hadad	xx
Sambutan Dr. Halim Alamsyah	xxiv
Sambutan Prof. Dr. Djokosantoso Moeliono	xxvi
Sambutan Maryono	xxx
BAB 1. PENDAHULUAN	
A. Tantangan Bisnis dan Kepemimpinan Perbankan Abad ke-21	4
B. <i>Business Oriented</i>	9
C. Akuntabel	10
D. <i>Networking</i>	11
E. Karakter	13
F. Inovatif	15
G. <i>Risk Awareness</i>	17
BAB 2. TANTANGAN PERBANKAN ABAD KE-21	
A. <i>Trend</i> Ekonomi Makro	30
B. Peningkatan Persaingan	36
C. Perkembangan Teknologi	41
D. Pengetatan Regulasi	55
E. Regulasi Terkini di Indonesia	58
F. Tantangan bagi Pejabat Bank	62

BAB 3. BUSINESS ORIENTED

A. Lima Pertanyaan untuk Pejabat Bank	71
B. Kepemimpinan Seorang Bankir	75
C. <i>Entrepreneurship</i> dan <i>Intrapreneurship</i>	85
D. Bankir sebagai Intrapreneur	94
E. Meningkatkan Kemampuan Bisnis	102
F. Kekuatan Fokus untuk Sukses Terus Menerus	106
G. Nasabah adalah Episentrum	114

BAB 4. AKUNTABEL

A. Pengertian Akuntabilitas	127
B. Perjalanan Akuntabilitas	130
C. Tujuh Pilar Akuntabilitas Bankir	134
D. <i>Locus of Control</i>	138
E. Kualitas Akuntabilitas	140
F. Budaya Akuntabilitas	144

BAB 5. NETWORKING

A. Pentingnya <i>Networking</i>	151
B. <i>Soft Skill</i> dan Kepribadian Bermagnet	159
C. <i>Networking</i> yang Berhasil	164
D. <i>Networking</i> adalah Membangun Relasi	167
E. Menyiapkan Pertemuan	170
F. Kemitraan Jangka Panjang	173

BAB 6. KARAKTER

A. Pengertian Karakter	179
B. Dua Komponen dan Empat Unsur Karakter	187
C. Pentingnya Karakter bagi Bankir	197
D. Paham <i>Homo economicus</i> Diganti Karakter	203
E. Kecerdasan Emosi dan Meningkatkan Kualitas Karakter	209

BAB 7. INOVATIF

A. Pengertian dan Perlunya Inovasi	218
B. Bankir Harus Kreatif	224

BAB 1

Pendahuluan



Bank adalah lembaga bisnis yang unik yang tidak sama dengan lembaga-lembaga bisnis lainnya, baik bisnis di sektor keuangan maupun bisnis di sektor riil. Ada empat keunikan lembaga bank, antara lain:

1. Bank, yaitu Bank Umum, dapat menciptakan uang beredar berupa uang giral.

Seperti diketahui uang yang beredar di suatu negara terdiri atas uang kartal dan uang giral. Uang kartal diterbitkan oleh Bank Sentral berupa uang kertas dan koin, sedangkan uang giral diterbitkan oleh Bank Umum berupa cek pada waktu dilakukan transaksi keuangan yang menggunakan cek.

2. Bank adalah lembaga perantara keuangan (*financial intermediary*).

Nasabah yang kelebihan dana menitipkan uangnya di bank, dan nasabah yang memerlukan dana datang ke bank untuk meminjam dana.

3. Bank adalah lembaga kepercayaan.

Nasabah menyimpan dana berupa giro, deposito berjangka dan tabungan karena mereka percaya bahwa uang yang mereka titipkan di bank akan ditangani dengan baik oleh bank. Dan nasabah percaya dana tersebut dapat diambil kembali pada waktunya.

4. Bank adalah lembaga bisnis yang penuh dengan risiko.

Karena mengelola dana dalam jumlah yang sangat besar dan berwenang menyalurkan dana tersebut kepada pihak lain, maka risiko yang dihadapi oleh bank juga sangat besar, baik risiko pada sisi aktiva maupun pada sisi pasiva dari neraca bank.

Mengingat keunikan lembaga bank maka cara-cara mengelola dan memimpin usaha bisnis bank juga berbeda dengan mengelola dan memimpin usaha bisnis lainnya. Dari waktu ke waktu sejak berdirinya beberapa ratus tahun yang lalu, tantangan yang dihadapi oleh bisnis perbankan telah berubah secara terus-

menerus. Para profesional dalam industri perbankan dituntut untuk senantiasa mengikuti dan mengadaptasi perubahan apa pun yang terjadi. Selain itu, bank juga memiliki hubungan keterkaitan dengan bisnis bank lainnya di dalam negeri dan di luar negeri. Hubungan bisnis dengan bank di luar negeri makin berkembang setelah berlakunya globalisasi sejak pertengahan abad ke-20. Karena keunikannya itu maka para pemimpin bisnis perbankan membutuhkan kompetensi, persyaratan, karakteristik dan komitmen yang berbeda dengan pemimpin bisnis lainnya.

A. Tantangan Bisnis dan Kepemimpinan Perbankan Abad ke-21

Seperti kita ketahui, pada abad ke-21 ini industri perbankan menghadapi berbagai tantangan yang antara lain dipicu dan dipacu oleh perkembangan teknologi informasi yang sangat pesat. Secara ringkas, tantangan yang dihadapi oleh perbankan berkaitan dengan empat kecenderungan yaitu *trend* ekonomi makro, peningkatan persaingan, perkembangan teknologi, dan pengetatan regulasi.¹ Selain itu berbagai kecenderungan dunia melahirkan apa yang kini dikenal sebagai *Megatrend*, yang menjelaskan tentang perubahan kondisi perekonomian dunia yang diakibatkan oleh berbagai faktor yaitu pelaksanaan globalisasi, terjadinya krisis lingkungan alam, berkembangnya individualisme dan pluralisme, perubahan demografis, dan menyatunya berbagai sistem pemanfaatan teknologi (disebut *nano technology*).² Sejalan dengan berbagai perkembangan tersebut, perilaku nasabah juga telah berubah. Dengan adanya perubahan perilaku nasabah bersamaan dengan perkembangan lain-lainnya, maka bank perlu mengubah pola kerjanya dalam berhubungan dengan nasabah.

¹ Angel Berges, Mauro F Guiele, Juan Pedro Moreno dan Omtei Feros, *A New Era In Banking, the Landscape After the Battle*, 2014, halaman 2.

² Georg Vielmetter dan Yvonne Sell, *Leadership 2030*, American Management Association, New York 2014, halaman 11.

Pada skala regional Asia, dengan dibentuknya MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) pada akhir tahun 2015 untuk industri-industri sektor riil dan pada tahun 2020 untuk industri keuangan dan perbankan, maka persaingan bisnis di wilayah ekonomi ASEAN semakin meningkat. Sejalan dengan lingkungan perdagangan yang makin bebas dan jumlah peserta pasar yang lebih besar maka persaingan di antara pelaku bisnis menjadi semakin ketat. Perusahaan-perusahaan di wilayah ASEAN yang tidak memiliki daya-saing tinggi sudah dipastikan akan mengalami kesulitan apabila mereka tidak mampu menyesuaikan diri dengan kondisi baru.

Demikian juga dengan tumbuhnya berbagai generasi umat manusia, termasuk Generasi Y (Generasi Digital) yang lebih merasa nyaman dengan penggunaan teknologi. Dengan perkembangan ini maka bank perlu mengubah cara berkomunikasi, terutama karena pemuda-pemudi ini mulai memasuki lapangan kerja dan mulai menjadi nasabah bank. Dalam kaitan dengan nasabah, perilaku mereka telah berubah dalam dua aspek, yaitu aspek psikologi (karena meningkatnya *self actualization*) dan aspek penggunaan teknologi (yang memudahkan akses ke perbankan). Perubahan dua aspek perilaku nasabah ini berjalan terus, dan semakin lama semakin cepat.

Pelaksanaan prinsip kehati-hatian (*prudential principles*) untuk kegiatan bisnis perbankan merupakan prinsip yang sangat mendasar. Dalam hal ini, otoritas pengawasan perbankan mendorong bank untuk melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG), pengelolaan risiko secara sungguh-sungguh, sejalan dengan pertumbuhan aset dan perolehan laba. Kepatuhan terhadap regulasi dari otoritas merupakan kontrak sosial antara lembaga bank dengan masyarakat luas, baik yang telah menanamkan dananya maupun yang telah memanfaatkan dana bank. Campur tangan Negara dalam bisnis perbankan dimaksudkan untuk menjaga kesinambungan dan stabilitas sistem perbankan dalam rangka menjaga pertumbuhan dan kestabilan ekonomi.

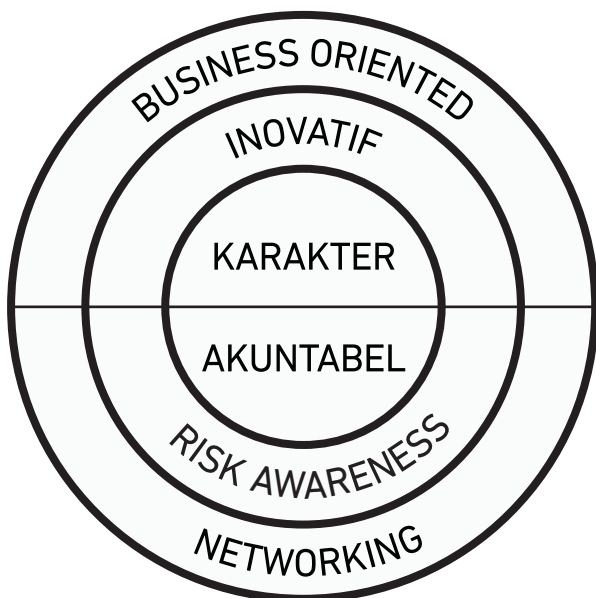
Dalam buku ini diperkenalkan kepemimpinan lembaga bisnis perbankan dengan akronim **B. A. N. K. I. R.** Prinsip

dari kepemimpinan bisnis tersebut merupakan upaya untuk menempatkan gaya kepemimpinan yang tepat untuk lembaga perbankan, mengingat bahwa lembaga bank memiliki karakteristik: (1) lembaga bisnis yang memiliki empat keunikan seperti telah disampaikan di muka, dan (2) perlunya menjawab tantangan dan peluang yang dihadapi oleh industri perbankan pada abad ke-21.

Penjelasan lebih lanjut mengenai kepemimpinan **B. A. N. K. I. R.** adalah sebagai berikut:

- B** adalah *Business Oriented*, yaitu pemimpin dan manajer yang sekaligus wirausahawan yang berorientasi memanfaatkan peluang bisnis, dan meningkatkan nilai ekonomi dari banknya.
- A** adalah *Akuntabel*, yaitu komitmen atau janji untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinan yang dilaksanakan, baik pada waktu berhasil maupun gagal.
- N** adalah *Networking*, yaitu jaringan yang luas untuk mengembangkan bisnis dengan nasabah, rekan bankir, teman satu profesi, pejabat Pemerintah, regulator, pengawas bank, aparat hukum, pemasok dan pemain dari industri lain.
- K** adalah *Karakter*, yaitu kualitas pribadi dalam penguasaan perilaku, sikap dan disiplin untuk menghasilkan kinerja yang berkualitas.
- I** adalah *Inovatif*, yaitu semangat menemukan cara baru atau mengubah cara lama menjadi cara baru dalam melayani nasabah dan memenangkan persaingan bisnis.
- R** adalah *Risk Awareness*, yaitu kepedulian yang tinggi terhadap semua jenis risiko yang dihadapi oleh bank dan berusaha mengelolanya.

Secara lebih detail unsur-unsur akronim **B.A.N.K.I.R.** dapat dijelaskan pada Gambar 1.1. Kepemimpinan Perbankan Abad ke-21 di bawah ini.



Gambar 1.1 Kepemimpinan Perbankan Abad ke-21

Pada **Gambar 1.1.** tampak bahwa unsur *Business Oriented* atau orientasi kepada usaha bisnis, berada satu lingkaran paling luar bersama unsur *Networking*, atau jaringan komunikasi yang luas dengan berbagai pihak. Ini berarti dalam berbisnis, pemimpin bank akan berhasil bila yang bersangkutan berjiwa *entrepreneurship* dan didukung oleh jaringan luas termasuk nasabah, pejabat Pemerintah, regulator, kreditur, rekan bankir dan lain-lain. Lingkaran paling luar ini menunjukkan kompetensi dan persyaratan pejabat bank sebagai wirausahawan, yang diberi tanggung jawab untuk menjalankan bisnis perbankan.

Lingkaran berikutnya yang lebih dalam memuat unsur **Inovatif**, yaitu semangat menciptakan produk-produk pelayanan bank untuk memenuhi kebutuhan nasabah, dan berada satu lingkaran dengan unsur *Risk Awareness*, yaitu kepedulian ter-

hadap pengelolaan risiko. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang sedang berlangsung dan produk baru hasil temuan inovator telah memperhitungkan dampak risikonya sehingga tidak membahayakan bank di kemudian hari. Lingkaran lebih dalam menunjukkan kompetensi dan komitmen pejabat bank sebagai pemimpin dan manajer yang kreatif dalam melakukan pelayanan kepada nasabah sambil mengelola risiko.

Lingkaran yang paling dalam menggambarkan kualitas pribadi dari pejabat bank yaitu unsur **Karakter** dan unsur **Akuntabel**. Pemimpin bank harus memiliki **Karakter** yaitu penguasaan perilaku, sikap dan disiplin untuk menghasilkan kinerja kepemimpinan yang berkualitas. Unsur yang berada dalam satu lingkaran dengan unsur **Karakter** adalah **Akuntabel**, yaitu komitmen pribadi untuk bersedia bertanggung-jawabkan seluruh kegiatan yang dilakukan sebagai pemimpin. Lingkaran paling dalam menunjukkan karakteristik dan persyaratan bankir sebagai pribadi manusia berkualitas yang diberi amanah dan tanggung jawab untuk memimpin organisasi bank berikut sumber daya yang berada di dalamnya.

Dalam buku ini, digunakan terminologi “**bankir**” yang meliputi manajemen dan pejabat senior yang bekerja pada suatu bank, yaitu mereka yang menduduki jabatan-jabatan kepemimpinan yang penting di bank. Selanjutnya untuk kompetensi, persyaratan, karakteristik dan komitmen dari seorang bankir, digunakannya akronim **B.A.N.K.I.R.** yang merupakan temuan dari pengamatan yang telah dilakukan puluhan tahun, ditambah dengan pendapat dan pengalaman dari ratusan para pemimpin yang telah berkarier pada bisnis perbankan. Mereka terdiri atas para Direksi, Komisaris, Pemilik Bank, Pejabat Senior Perbankan di kantor pusat maupun di kantor cabang. Mereka berdomisili dan berkarier pada bank-bank di dalam negeri maupun bank di luar negeri. Bahan lain adalah pengalaman dari pemimpin bisnis berbagai negara yang telah dituliskan dalam buku, artikel dan penerbitan lainnya. Dalam buku ini masing-masing singkatan unsur, walaupun merupakan satu kesatuan,

diuraikan satu per satu dalam bab tersendiri. Ringkasan dari isi masing-masing Bab diuraikan berikut ini.

B. *Business Oriented*

Selain sebagai pejabat bank, bankir adalah juga pebisnis atau wirausahawan, yang mendapat kepercayaan menduduki jabatan sebagai anggota manajemen untuk mengembangkan usaha bisnis banknya. Sebagai layaknya pebisnis, seorang bankir perlu melakukan *self-assessment*, yaitu suatu metode untuk menilai diri sendiri secara jujur tentang apa yang akan dikerjakan, mengapa mengerjakannya, dan apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan kinerja banknya. Ada lima pertanyaan pokok yang harus dijawab oleh bankir yaitu: (1) apa visi dan misi bank tempatnya bekerja; (2) siapa nasabah utama dari bank; (3) apa yang diinginkan oleh nasabah bank; (4) apa yang telah dihasilkan oleh banknya selama ini; dan (5) apa rencana selanjutnya.

Seorang bankir bukan saja pengelola (*manager*), tetapi juga seorang pemimpin (*leader*) dan seorang wirausahawan (*entrepreneur*). Seorang bankir adalah manajer, pemimpin, dan sekaligus pebisnis. Sebagai manajer, bankir menguasai tata kelola, sebagai pemimpin mampu mengadaptasi perubahan, dan sebagai pebisnis mampu memanfaatkan peluang bisnis. Dari ketiga kualitas tersebut, seorang bankir mengembangkan kreativitasnya untuk memutar aset bank, membesarkan bank, melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) dan mengelola risiko. Selain itu semua, seorang bankir berusaha meningkatkan nilai ekonomi banknya, yang pada akhirnya akan dinikmati oleh para pemilik bank dan *stakeholders* lainnya.

Seorang bankir harus bisa melihat peluang bisnis dari perspektif yang berbeda, yang tidak terpikirkan oleh orang lain, dan kemudian peluang tersebut bisa diwujudkan menjadi “nilai” baru. Bankir yang berhasil dalam kariernya memiliki kemampuan untuk tumbuh walaupun memiliki keterbatasan. Dia juga dapat mendayagunakan kemampuan yang dia miliki dan meningkatkannya dengan memanfaatkan seluruh sumber daya

yang tersedia di bank. Selain itu bankir mampu menciptakan hal-hal baru yang membuat banknya bisa berkembang.

Dalam bisnis perbankan, nasabah bank merupakan *epicentrum* dari seluruh kegiatan bisnis. Walaupun tujuan utama adalah meraih laba, namun tujuan tersebut harus dicapai bersamaan dengan pelayanan yang baik yang menguntungkan nasabah. Harus disadari bahwa memikirkan dan mengembangkan nasabah merupakan bagian dari filosofi bisnis perbankan. Demikian pula upaya untuk mendorong agar pegawai bank dapat fokus meningkatkan kepuasan nasabah yang berdampak pada loyalitas nasabah. Bankir yang berhasil, memiliki kemampuan untuk menawarkan produk yang berguna bagi kemajuan nasabah. Semakin produk tersebut dibutuhkan oleh nasabah, semakin banyak produk dibeli oleh nasabah, semakin besar imbalan yang akan didapat oleh bank. Oleh karena bankir bekerja untuk menaikkan kesejahteraan nasabah, maka dia harus bersedia memenuhi semua kebutuhan transaksi keuangan nasabah. Seorang bankir harus memiliki intuisi tentang nasabah dan berpikir seperti nasabah, serta dapat melihat pihak-pihak yang berpotensi menjadi nasabah. Kelangsungan hidup usaha bank sangat bergantung pada loyalitas nasabah. Inilah makna menjadi seorang bankir yang memiliki kualitas sebagai manajer, sebagai pemimpin dan sekaligus sebagai *entrepreneur*.

Unsur *Business Oriented* selanjutnya diuraikan pada **Bab 3. Business Oriented**.

C. Akuntabel

Kualitas kepemimpinan seorang bankir ditentukan oleh kualitas akuntabilitasnya. Akuntabilitas adalah suatu komitmen, suatu janji dari setiap individu dalam organisasi untuk mempertanggungjawabkan kegiatan yang dilakukan. Akuntabilitas berlaku bagi seorang pejabat yang bertanggung jawab kepada orang lain untuk pekerjaan yang dilaksanakan, untuk perilaku yang sesuai dalam pekerjaan dan untuk penggunaan sumber daya yang tersedia.

BIOGRAFI PENULIS



SUBARJO JOYOSUMARTO,

kelahiran Cilacap 20 Oktober 1943, menamatkan Sarjana Ekonomi jurusan Ekonomi Perusahaan di Fakultas Ekonomi Gadjah Mada, Yogyakarta (1968). *Master of Art (MA) in International Economics* diperolehnya dari Department of Economics, University of Colorado, Boulder, Colorado, USA (1984), dan kemudian mencapai *Doctor of Philosophy (Ph.D) in Monetary Economics* (1987).

Pengalaman kerjanya di Bank Indonesia (1971–2000), puncaknya sebagai Deputy Gubernur Bank Indonesia pada tahun 1998–2000. Beberapa pengalaman yang berkaitan dengan perbankan antara lain membantu Pemerintah dalam penyusunan dan pelaksanaan kebijakan Deregulasi Keuangan dan Perbankan tahun 1988, Penyusunan Peraturan Bank Indonesia tentang Implementasi Basel I (CAR), serta Rekapitalisasi bank-bank swasta dan BPD pada tahun 1998–2000 yang merupakan bagian dari penyelesaian Krisis Moneter tahun 1997/1998.

Selain itu, sempat bekerja di *International Monetary Fund* (IMF) sebagai *Alternate Executive Director* untuk Konstituen Asia Tenggara dan Asia Pasifik (1996–1998), dan telah ikut membantu program IMF dalam penyelesaian krisis keuangan di Thailand pada tahun 1997–1998.

Dalam bidang perbankan, Subarjo sempat bekerja sebagai Komisaris di tiga bank umum, yakni *Chairman of Board of Supervisory Directors* NV. Indover Bank di Amsterdam, The Netherlands (2006–2008), Komisaris Independen PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk (2008–2013); dan Komisaris Utama PT Bank Negara Indonesia Syariah (2013–2016).

Subarjo juga pernah mengelola lembaga riset dan pendidikan kebanksentralan, yaitu sebagai *Executive Director pada The South East Asia Central Banks (SEACEN)*, *Research and Training Center* di Kuala Lumpur, Malaysia (2000–2006). Dalam kegiatan pendidikan dan latihan SDM Perbankan, yang bersangkutan pernah menjabat sebagai Direktur Utama Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (2007–2013); *CEO The International Center of Development in Islamic Finance—LPPI* Jakarta (2008–2013), Ketua STIE Indonesia Banking School (2013–sekarang) serta *Faculty member* pada Bank Indonesia Institute (2016–sekarang).

Berbagai karya ilmiahnya tentang Perbankan, Makro Ekonomi, Ekonomi Moneter, Perbankan Syariah dan Kepemimpinan, banyak tersebar di dalam dan luar negeri sebagai pembicara pada berbagai kegiatan seminar, lokakarya, pelatihan dan lain-lain.

