

KARAKTERISTIK PEMIMPIN DAN PENDANAAN INFRASTRUKTUR PADA PERBANKAN INDONESIA

Wisudanto Mas Soeroto¹ dan Rima Melati Anggraeni¹

¹Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya
E-mail: wisudanto@feb.unair.ac.id
E-mail: rimamelati606@gmail.com

Abstrak. Pendanaan infrastruktur dalam teori keuangan masuk dalam jenis pendanaan yang berisiko tinggi, sehingga dibutuhkan karakteristik pimpinan perbankan tertentu agar memiliki kemauan untuk menyalurkan kredit di bidang infrastruktur. Pendekatan deskriptif kualitatif digunakan dalam penelitian ini untuk mengeksplorasi kondisi internal perbankan, karakteristik pemimpin perbankan, kemampuan mengelola risiko dan aset untuk menyalurkan pendanaan di bidang infrastruktur. Hasil studi menunjukkan bahwa kondisi internal perbankan Indonesia memiliki kemampuan dalam mendanai infrastruktur, karakteristik pemimpin bank berpengaruh terhadap toleransi risiko, sehingga cenderung untuk menghindari memberikan pendanaan infrastruktur. Perbankan perlu menggali sumber pendanaan jangka panjang sehingga risiko *liquidity mismatch* dapat berkurang, dan pendanaan infrastruktur meningkat.

Kata kunci: Karakteristik pemimpin, *liquidity mismatch*, pendanaan infrastruktur

I. PENDAHULUAN

Pemerintah Indonesia 2014-2019 (Jokowi) dalam beberapa kesempatan mencanangkan pertumbuhan ekonomi yang ingin dicapai adalah 7 persen (y-on-y). Pada Rancangan Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (RAPBN) 2017 pemerintah Jokowi mengasumsikan pertumbuhan ekonomi mencapai level 5,3 persen. Berdasarkan rekam data BPS (2017) hingga triwulan II-2017 ekonomi Indonesia tumbuh 5,01 persen, hal ini masih lebih rendah dari target yang dicanangkan pemerintah Jokowi.

Untuk mencapai target pertumbuhan yang dicanangkan pemerintah perlu konsentrasi pada bidang yang mampu menjadi pemicu pertumbuhan ekonomi (*multiplier ekonomi*). Permana dan Asmara (2010); Batten dan Karlsson (2012) menyatakan bahwa, jika suatu negara ingin meningkatkan pertumbuhan ekonomi maka harus memprioritaskan pembangunan infrastruktur, karena infrastruktur memiliki efek multiplier positif terhadap sektor hulu perekonomian.

Pembangunan infrastruktur membutuhkan anggaran yang tidak sedikit, sehingga membutuhkan sumber pendanaan lain diluar anggaran pendapatan dan belanja negara (APBN) maupun anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD). Pada tahun 2016, lebih dari 90 persen sumber pendanaan infrastruktur diperoleh dari perbankan (OJK, 2016). Sementara itu, pengambilan keputusan strategis dalam sebuah Bank adalah jajaran direksi (pemimpin) bank. Sesuai dengan *upper echelon* teori, karakteristik personal *top management team*

seperti dewan direksi sangat berpengaruh terhadap proses pengambilan keputusan strategis dalam suatu organisasi (Nahavandi, A, 2016; Dinih, J. *et al*, 2014).

Keputusan pendanaan infrastruktur dalam perbankan merupakan salah satu keputusan strategis yang harus diambil oleh dewan direksi bank, karena pendanaan infrastruktur membutuhkan dana yang nilainya besar, terikat dalam jangka panjang, sehingga masuk dalam kriteria pendanaan berisiko tinggi. Artikel ini bertujuan melakukan eksplorasi terhadap kondisi internal, karakteristik pemimpin, kemampuan mengelola risiko dan aset perbankan Indonesia untuk mendanai infrastruktur.

II. METODOLOGI

Artikel ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Analisa kualitatif dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan studi literatur terkait teori-teori organisasi yang mendasari adanya hubungan karakteristik pimpinan dengan kinerja organisasi khususnya kinerja keuangan (*financial performance*) dan risiko keuangan (*financial risk*).

Studi literatur juga dilakukan dengan melakukan eksplorasi terhadap beberapa teori, khususnya *behavioral finance*, *capital structure* dan penelitian yang meneliti tentang kinerja perbankan di Indonesia.

Analisa deskriptif didasarkan pada data laporan keuangan Bank Konvensional yang *go public* di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2010 hingga tahun 2015, dengan menggunakan pendekatan kerangka berpikir

Upper Echelons. Laporan keuangan di analisis dengan menggunakan Analisa rasio keuangan yang diperuntukkan menganalisa kinerja perbankan secara komprehensif.

III. POKOK BAHASAN

A. Profil pemimpin perbankan Indonesia

Hasil studi lembaga konsultan bisnis Grant Thornton pada tahun 2014, menyatakan bahwa Indonesia menempati urutan pertama di ASEAN sebagai negara yang memiliki jumlah wanita karir yang menduduki posisi *top manager*. Jumlah *top manager* wanita di Indonesia merupakan 41% dari jumlah wanita *top manager* di ASEAN.

Grant Thornton juga menyebutkan bahwa posisi manajemen senior teratas di Indonesia yang dipegang oleh wanita adalah *chief financial officer* (54%), *chief marketing officer* (24%), *sales director* (19%), dan *human resource director* (17%).

Sejalan dengan hasil survei Grant Thornton (2014), profil pemimpin perbankan nasional sejak tahun 2011 hingga tahun 2015 mengalami perubahan dinamika. Terjadi peningkatan jumlah wanita yang duduk dalam jajaran direksi. Berdasarkan data yang dilansir dari Biro Riset Infobank (2015), terdapat 242 wanita yang menjadi petinggi di jajaran elite perusahaan-perusahaan keuangan dan sebanyak 16,62%, *board of director* (BOD) pada bank di Indonesia dijabat oleh wanita. Tren peningkatan ini akan terus berlanjut seiring dengan meningkatnya jumlah angkatan kerja wanita sejak tahun 2008.

B. Karakteristik pemimpin bank dan perilaku pengambilan keputusan

Hambrick & Mason (1984) memberikan pandangan bahwa keberhasilan kinerja suatu organisasi memang didasarkan pada pilihan strategi yang tepat dalam menghadapi berbagai permasalahan. Perlu ditegaskan bahwa pilihan strategi yang tepat, merupakan refleksi nilai-nilai, dan hasil pola pikir seorang pemimpin yang memiliki visi yang kuat dalam memimpin perusahaan. Oleh karena hal tersebut maka, karakteristik latar belakang *top manajemen* seperti usia, *gender*, pendidikan dan pengalaman, mempengaruhi pilihan strategi dan konsekuensi yang ditanggung oleh perusahaan. Karakteristik pemimpin dapat merefleksikan keberhasilan perusahaan.

Selain karakteristik pemimpin, ada beberapa pandangan lain terkait kinerja yang dihasilkan oleh suatu organisasi, yaitu berdasarkan *behavioral* (Cyert dan March, 1963; March dan Simon, 1958). Pendekatan *behavioral* menegaskan bahwa keberhasilan kinerja perusahaan lebih banyak dihasilkan dengan cara mengelola faktor-faktor *behavioral*

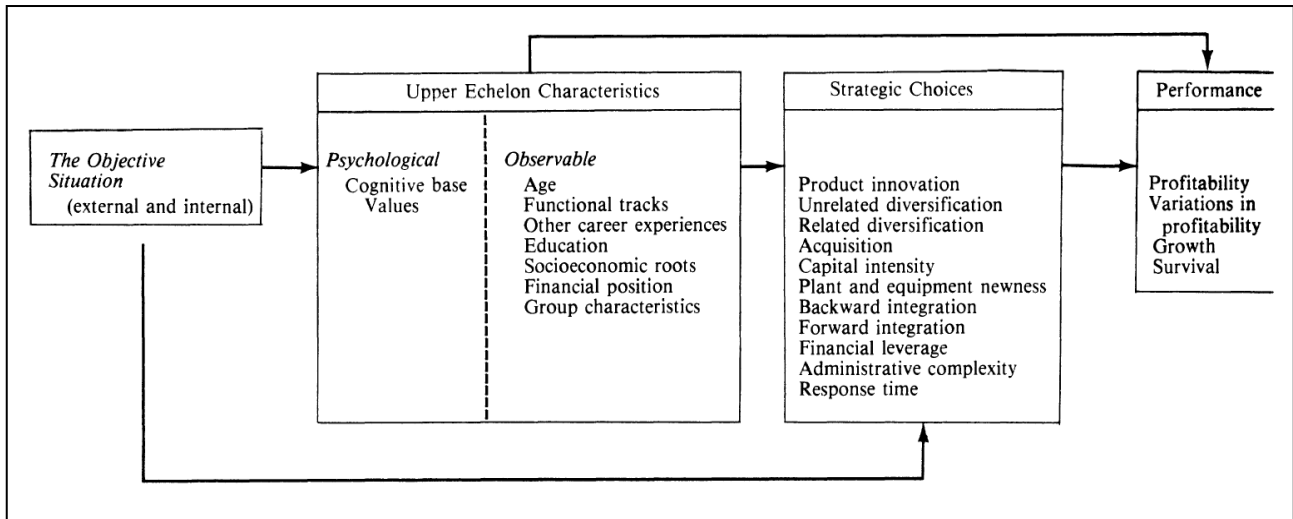
organisasi daripada kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan faktor-faktor mekanis dan ekonomis.

Faktor – faktor *behavioral* ini merupakan sintesa yang rumit dalam sebuah organisasi yang dapat disebut sebagai *strategic choice*. Sintesa dilakukan tidak hanya terkait keputusan-keputusan yang bersifat formal, tetapi juga termasuk keputusan-keputusan yang bersifat informal. *Strategic choice* sangat berbeda dengan kebijakan operasional yang diambil oleh perusahaan seperti kebijakan dalam menentukan periode piutang, menentukan jumlah persediaan. Kebijakan operasional lebih mengedepankan perhitungan kalkulasi untuk memecahkan masalah. Integrasi pengambilan keputusan yang melibatkan *cognitive* digambarkan dalam kerangka berpikir *Upper Echelons* seperti Gambar 1.

Berdasarkan pendekatan *behavioural finance* (Barber dan Odean, 2001), dalam proses pengambilan keputusan ada perbedaan gender antara pria dan wanita. Wanita mengedepankan aspek psikologis dalam mengambil keputusan, sedangkan pria mengedepankan rasionalitas dan logika dalam memecahkan masalah. Wanita jika lebih menyukai menghindari risiko dan konflik dibandingkan dengan pria. Penelitian lain terkait perbedaan gender dalam pengambilan keputusan menyebutkan bahwa secara umum, pria dapat dikarakteristikan sebagai individu yang lebih percaya diri (*confident*) dibandingkan wanita, terutama dalam hal keputusan keuangan (Barber dan Odean, 2001; Corell, 2001).

Secara psikologis, wanita bereaksi pada berbagai situasi dengan intensitas emosi yang lebih besar dibandingkan pria (Harshman dan Paivva, 1987) terutama dalam situasi yang buruk atau negatif (Stevens dan Hamann, 2012). Oleh karena itu, reaksi yang dilakukan secara langsung oleh pria adalah melakukan sesuatu, sedangkan wanita akan mengedepankan perasaan terlebih dahulu sehingga pria secara umum lebih percaya diri dan optimis, sedangkan wanita memiliki sensitivitas sosial yang lebih tinggi.

Faccio (2016) juga mengungkapkan bahwa tingkat *overconfidence* pria lebih tinggi dibandingkan dengan wanita. Perbedaan ini juga tercermin dari gaya kepemimpinan (*leadership style*). Direksi pria cenderung melakukan *individualistic decision making* atau melakukan keputusan berdasarkan dirinya sendiri dan memiliki kecenderungan tidak mengambil keputusan secara kolektif. Hal ini menunjukkan kepercayaan diri yang tinggi atas keputusan yang dilakukan. Sebaliknya, direksi wanita cenderung melakukan pengambilan keputusan yang partisipatif berdasarkan masukan dan pemikiran dari berbagai pihak, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin wanita cenderung menghindari risiko. Mereka lebih senang mengambil keputusan bersama tim, sehingga pemimpin wanita senang membentuk kelompok.



Gambar 1. An upper echelons perspective of organization

Pembangunan sebuah infrastruktur membutuhkan dana yang besar, dana tersebut tertanam dalam waktu lama, karena pembangunan infrastruktur membutuhkan tahapan yang panjang untuk menyelesaikan proses pembangunan kemudian menghasilkan keuntungan yang dapat dirasakan. Permasalahan ini kita identifikasi sebagai *mismatch 1*, dalam jangka waktu pembiayaan. Maka tak jarang pembangunan infrastruktur melibatkan banyak institusi untuk memberikan pendanaan.

Selama ini para pelaku bisnis mengeluhkan penyaluran kredit perbankan, khususnya di bidang infrastruktur. Mereka merasa perbankan sangat sulit memberikan kredit di bidang infrastruktur, kalupun ada bunga yang dibebankan pada pengusaha sangatlah tinggi. Berbeda dengan penyaluran kredit konsumsi, seakan-akan perbankan aktif melakukan pendekatan pada nasabah. Hal ini mengesankan perbankan Indonesia kurang minatnya dalam mendanai pembangunan infrastruktur. Kondisi ini menyebabkan ketidak sesuaian dengan program yang diinginkan pemerintah untuk meningkatkan pembangunan infrastruktur dan meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Permasalahan kurang minatnya perbankan Indonesia dalam menyalurkan kredit infrastruktur dapat di analisa menggunakan pendekatan *behavioral finance*, sehingga dapat ditarik benang merah untuk memecahkan permasalahan. Berdasarkan hasil survei Grant Thornton (2014), Infobank (2015), karakteristik pimpinan perbankan Indonesia mayoritas wanita. Direksi wanita ketika dihadapkan dengan *mismatch* jangka waktu sumber pendanaan dan jangka waktu penyaluran kredit mengedepankan faktor psikologis, tidak menggunakan rasionalitas logika pria dalam mengambil keputusan pendanaan. *Mismatch* dipandang sebagai kegiatan yang berpotensi mengganggu kas *flow* bank. *Mismatch* ini dianggap sebuah ancaman yang berpotensi meningkatkan risiko financial perbankan. Sehingga perbankan yang jajaran direksinya didominasi oleh wanita enggan untuk menyalurkan

kredit dibidang infrastruktur.

Berbeda dengan direksi perbankan pria, mereka menganggap *mismatch* ini sebuah peluang untuk memperoleh peningkatan pendapatan. *Mismatch* jangka waktu penyaluran kredit dan jangka waktu sumber pendanaan memang berpotensi meningkatkan risiko, tetapi direksi pria menggunakan logika investasi untuk meminta kompensasi meningkatnya risiko tersebut dengan peningkatan bunga kredit infrastruktur. Direksi pria menggunakan rasionalitas dan logika berpikir pria dalam mengambil keputusan investasi dan pendanaan, sehingga peningkatan risiko akan diimbangi dengan peningkatan bunga bank, yang pada akhirnya akan meningkatkan pendapatan perbankan.

Meningkatnya bunga bank karena kompensasi risiko, khususnya untuk kredit infrastruktur masih dianggap oleh pelaku bisnis sebagai faktor penghambat penyaluran kredit infrastruktur. Pendekatan *behavioral finance* menjawab bagaimanakah permasalahan terhambatnya penyaluran kredit itu bisa terjadi yang didasarkan pada *Cognitive base value*, selanjutnya perlu dianalisis kapasitas internal perbankan nasional dengan pendekatan Analisa rasio keuangan.

C. Kondisi internal perbankan Indonesia

Selama ini penyaluran kredit, khususnya di bidang infrastruktur dirasa kurang, jika permasalahan ini di analisa menggunakan pendekatan *behavioral finance* dapat ditarik benang merah dengan profile pimpinan perbankan Indonesia yang mayoritas wanita. Direksi wanita ketika dihadapkan dengan *mismatch* sumber pendanaan dan penyaluran kredit, direksi bank tidak sepenuhnya menggunakan rasionalitas dalam mengambil keputusan investasi dan pendanaan, terdapat faktor psikologis direksi yang juga mempengaruhi pengambilan keputusan. Sedangkan direksi pria lebih mengedepankan logika rasionalnya untuk melakukan kompensasi atas risiko yang muncul dengan tingkat bunga yang tinggi.

Berdasarkan Lampiran Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/23/DPNP tanggal 25 Oktober 2011, dewan direksi bertanggungjawab atas efektivitas penerapan manajemen risiko di bank. Untuk itu dewan direksi (*executive board*) sebagai pengambil keputusan kebijakan manajemen risiko, harus memahami risiko-risiko yang dihadapi bank.

Anggraeni dan Sudana (2017) menghitung risiko total perbankan berdasarkan variabilitas pendapatan saham sesungguhnya terhadap pendapatan saham yang diharapkan yang diukur dengan standar deviasi pendapatan saham harian. Penelitian tersebut menyatakan bahwa rata-rata risiko total emiten perbankan di Indonesia selama kurun waktu 2010-2015 sebesar 0,031.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Soeroto *et al* (2016) yang menghitung risiko emiten Bank selama kurun waktu 2010-2014 dengan menggunakan standar deviasi tingkat pengembalian terhadap total aset (SDROA), diperoleh tingkat risiko sebesar 0,002. Jadi secara umum perbankan Indonesia dapat dikategorikan memiliki risiko rendah.

Berdasarkan Penelitian Anggraeni dan Sudana (2017); Soeroto *et al* (2016), kondisi internal perbankan di Indonesia seperti: *Capital Adequacy Ratio* (CAR), *Loan to deposit Ratio* (LDR), *Size* dan *Non-Performing Loan* (NPL) tidak mengalami permasalahan berarti dalam menyalurkan kredit pada pembangunan infrastruktur. Data yang dapat di eksplorasi dari penelitian tersebut berturut-turut sebagai berikut:

Rata-rata CAR Emiten Perbankan Indonesia 17,42%. Hal ini menunjukkan bahwa secara umum emiten perbankan Indonesia telah memenuhi ketentuan Bank Indonesia tentang kewajiban penyediaan modal minimum bank umum sebesar 8% dari aset tertimbang menurut risiko. Nilai rata-rata *size* sebesar 31,125 yang menunjukkan rata-rata total aset bank yang telah *go public* memiliki nilai yang cukup besar sehingga mampu melakukan diversifikasi dalam pengelolaan portofolio kreditnya.

Nilai rata-rata LDR perbankan Indonesia adalah sebesar 81,53% dengan nilai LDR minimum sebesar 27,7% dan maksimum 112,31%. Angka ini menunjukkan bahwa masih terdapat bank yang belum mematuhi ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia. Berdasarkan peraturan Bank Indonesia, nilai LDR yang disarankan di antara 80% hingga 110%, berdasarkan data yang di peroleh ada perbankan yang di toleransi oleh Bank Indonesia dan OJK untuk menjalankan kegiatan diluar ketentuan LDR yang ada. Hasil rasio ini juga menunjukkan bahwa ada perbankan Indonesia yang menjalankan operasionalnya tidak melakukan fungsi intermediasi antara surplus unit dengan devisa unit dan menerapkan margin yang cukup besar untuk penyaluran kreditnya.

Rata-rata NPL perbankan Indonesia sebesar 2,1%, nilai minimum NPL sebesar 0% dan maksimum NPL adalah sebesar 9,7%. Berdasarkan data yang di peroleh ada perbankan yang di toleransi oleh Bank Indonesia dan OJK untuk menjalankan kegiatan diluar ketentuan NPL yang mensyaratkan di bawah 5%. Masih besarnya NPL di beberapa bank, seharusnya sebagai bahan

koreksi perbankan Indonesia untuk mencari alternatif lain portofolio kredit yang dimilikinya saat ini.

Faktor internal perbankan lain yang dapat diamati sebagai hambatan perbankan dalam memberikan pendanaan infrastruktur adalah sumber pendanaan Bank. Data Laporan tahunan OJK menunjukkan, lebih dari 50% deposito berjangka di perbankan nasional hanya berdurasi satu bulan, 20% tiga bulan, 10% enam bulan dan hanya 10% berdurasi di atas satu tahun. Berdasarkan data yang disampaikan, perbankan di Indonesia memiliki sumber pendanaan jangka panjang yang sangat kecil. Dengan kondisi pendanaan seperti ini, jika perbankan di Indonesia dipaksakan untuk mendanai pembangunan infrastruktur akan terjadi *mismatched* sumber pendanaan dengan pembiayaan kita sebut dengan *Mismatch 2*. *Mismatch 2* atau ketidakcocokan sumber pendanaan sebetulnya menguntungkan bagi perbankan Indonesia. Berdasarkan *Capital Structure Theory*, sumber pendanaan jangka pendek memiliki biaya modal yang lebih murah dibandingkan dengan sumber pembiayaan jangka panjang.

Sebetulnya diperlukan perbandingan yang komprehensif antara *mismatch 2* dengan *mismatch 1* yang diidentifikasi sebagai ketidakcocokan jangka waktu pendanaan dengan jangka waktu simpanan masyarakat di perbankan. Jika perbankan tetap dipaksakan untuk melakukan pendanaan infrastruktur maka akan terjadi arus *cashflow* negatif selama masa pembangunan konstruksi, hal ini mengakibatkan bank berpotensi kesulitan likuiditas.

Kesulitan likuiditas perbankan akan tercermin dalam laporan arus kas (*cashflow*) yang berpotensi menaikkan risiko bisnis dan risiko finansial perbankan. Jika Direksi perbankan Indonesia mayoritas wanita, maka bank akan menjadikan *cashflow* sebagai pertimbangan penting dalam melakukan pendanaan kredit. Maka *mismatch* ini akan dijadikan dasar direksi untuk menolak memberikan pendanaan infrastuktur. Ada kemungkinan juga kredit dicairkan dengan kompensasi biaya kredit yang mahal, dengan alasan kompensasi risiko yang diterima perbankan.

Untuk perbankan Indonesia, yang direksinya didominasi oleh direksi wanita, ada jalan keluar yang bisa diambil yaitu menyesuaikan skema pinjaman dengan *grace periode* lebih lama, paling tidak sampai proyek konstruksi selesai dan tahap operasional berjalan. Hal ini akan berdampak pada manajemen likuiditas internal dan risiko perbankan. Agar dapat mengelola likuiditas dengan lebih baik, bank harus dapat mencari alternatif pembiayaan jangka panjang dengan risiko yang kecil seperti melakukan emisi Obligasi atau melakukan emisi saham baru. Emisi saham baru menjadi alternatif yang terakhir bagi perbankan. Selain akan merubah struktur keuangan perbankan, emisi saham baru akan mengancam kedudukan pemegang saham mayoritas. Pemegang saham mayoritas, jika tidak menambah dana baru di bank sebagai modal, maka kepemilikannya terkena dilusi kepemilikan.

Peningkatan sumber pendanaan jangka panjang untuk menyelesaikan masalah ini harus dilakukan dengan cermat, karena akan berpotensi mengurangi

laba perusahaan. Penggunaan pembiayaan jangka panjang akan meningkatkan biaya modal perbankan, sehingga mengurangi laba perbankan.

IV. PENUTUP

Perbankan Indonesia pernah mengalami krisis beberapa kali, yang berujung pada krisis Ekonomi 1998. Kondisi ini membuat trauma *stake holder* perbankan Indonesia sehingga berbagai pihak yang terlibat dalam bisnis perbankan menjalankan bisnis dengan penuh kehati-hatian.

Kondisi internal perbankan Indonesia memiliki kemampuan dalam mendanai infrastruktur, karakteristik pemimpin bank berpengaruh terhadap toleransi risiko, dan kompensasinya. Sehingga ada kecenderungan perbankan Indonesia untuk menghindari memberikan pendanaan infrastruktur.

Untuk mengatasi hal tersebut, perbankan perlu menggali sumber pendanaan jangka panjang, seperti menerbitkan surat hutang di pasar modal, dan saham baru. Perubahan skenario pendanaan ini diharapkan dapat menurunkan risiko financial, sehingga pendanaan infrastruktur meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2017. Statistik Indonesia. <http://www.bps.go.id/Brs/View/id/1365> [4 September 2017].
- Anggraeni, R. M., Sudana, I M., 2017, *Pengaruh Karakteristik Demografi dan Karakteristik Bank Terhadap Risiko*, ResearchGate, Surabaya: Universitas Airlangga.
- Batten, D.F & Karlsson, C., 2012, *Infrastructure and The Complexity of Economic Development*, New York : Springer.
- Barber, B. M., & Odean, T. (2001). Boys will be boys: Gender, overconfidence, and common stock investment. *The quarterly journal of economics*, 116(1), 261-292.
- Cyert, R. M., & March, J. G. *A behavioral theory of firm*. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1963.
- Dinh, Jessica E., et al. "Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives." *The Leadership Quarterly* 25 (2014): 36-62.
- Hambrick, Donald C., and Phyllis A. Mason., 1984, "Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers." *Academy of management review* 9.2 (1984): 193-206.
- March, J.G., & Simon, H. A. *Organizations*. New York : Wiley, 1958.
- Nahavandi, A., 2016, *The Art and Science of Leadership*, Global Edition. Pearson-Printice Hall.
- Otoritas Jasa Keuangan. 2016. Laporan Tahunan OJK 2016. <http://www.ojk.go.id/id/data-dan-statistik/laporan-tahunan>.
- Permana, C D. & Asmara, Alla., 2010, "Jurnal Manajemen & Agribisnis, Vol 7 No. 1 Maret 2010".
- Stevens, J. S., & Hamann, S. (2012). Sex differences in brain activation to emotional stimuli: a meta-analysis of neuroimaging studies. *Neuropsychologia*, 50(7), 1578-1593.
- Faccio, M., Marchica, M. T., & Mura, R. (2016). CEO gender, corporate risk-taking, and the efficiency of capital allocation. *Journal of Corporate Finance*, 39, 193-209.
- Soeroto, M. Wisudanto., Alkausar, S., Maulidiyah, H., 2016, "Gender Diversity, Performance, and Risk Bank in Indonesia", *Proceeding 4th International Conference on Governance and Accountability at Malaka, Malaysia*.