



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENGARUH FAKTOR-FAKTOR RISIKO OPERASIONAL
TERHADAP PELAYANAN NASABAH DALAM DUNIA
ERBANKAN DI PT. BANK BUMIPUTERA INDONESIA, TBK.**

TESIS

**iajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Sains
(M.Si.) dalam Ilmu Administrasi**

**IRMA TRESNASARIE
0706255875**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL**

**JAKARTA
JULI, 2009**

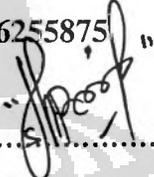


HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : Irma Tresnasarie

NPM : 0706255875

Tanda Tangan : 

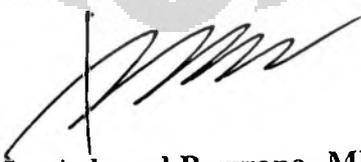
Tanggal : 2 JULI 2009

**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI
KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL**

TANDA PERSETUJUAN PEMBIMBING TESIS

Nama : Irma Tresnasarie
NPM : 0706255875
Judul : Pengaruh Faktor-Faktor Risiko Operasional Terhadap Pelayanan Nasabah
Dalam Dunia Perbankan di PT. Bank Bumiputera Indonesia, Tbk.

Pembimbing Tesis :



(Ir. Achmad Purwono, MBA)

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Irma Tresnasarie
NPM : 0706255875
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul Tesis : Pengaruh Faktor-Faktor Risiko Operasional Terhadap Pelayanan Nasabah Dalam Dunia Perbankan di PT. Bank Bumiputera Indonesia, Tbk.

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Sains pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI :

Ketua Sidang : Prof. Dr. Azhar Kasim, MPA (.....)
Pembimbing : Ir. Ahmad Purwono, MBA (.....)
Penguji Ahli : Prof. Dr. Martani Huseini (.....)
Sekretaris Sidang : Dr. Heri Faturahman, MSi (.....)

Ditetapkan di : Jakarta.....

Tanggal : 2 Juli 2009.

KATA PENGANTAR

uji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Sains Program Studi Kekhususan Ilmu Administrasi Bisnis Internasional pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan imbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Ir. Ahmad Purwono, MBA, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Pihak-pihak dari PT. Bank Bumiputera Indonesia, Tbk. yang telah banyak membantu dalam usaha memperoleh data yang saya perlukan;
- (3) Keluarga serta suami tercinta yang telah memberikan bantuan dukungan material dan moral; dan
- (4) Sahabat-sahabat, terutama ABI IX (teman-teman seperjuangan), yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 2009

Irma Tresnasarie

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Irma Tresnasarie
PM : 0706255875
Program Studi : Ilmu Administrasi
Departemen : Ilmu Administrasi
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Jenis karya : Tesis

Sehubungan dengan pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

.....
.....
.....

serta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di :

Pada tanggal :

Yang menyatakan

(Irma Tresnasarie)

ABSTRAK

Nama : Irma Tresnasarie
Program Studi : Ilmu Administrasi
Judul : Pengaruh Faktor-Faktor Risiko Operasional Terhadap Pelayanan Nasabah Dalam Dunia Perbankan di PT. Bank Bumiputera Indonesia, Tbk.

Tesis ini menjelaskan mengenai pengertian risiko operasional dari sudut pandang dunia perbankan berkaitan dengan cakupan dari konsep kunci yang mendasarinya dan bagaimana gambaran dari *risk factors* dari risiko operasional itu mempengaruhi layanan terhadap nasabah. Konsep ini diketahui telah mengalami perubahan sebagai langkah mengantisipasi berkecamuknya risiko operasional itu.

Risiko operasional merupakan jenis risiko yang telah lama dikenal perbankan, tetapi belakangan juga merupakan risiko mutakhir yang terus berkembang sejalan dengan kemajuan dan perluasan kegiatan operasional perbankan. Dengan definisi tersebut, maka risiko operasional tidak semata-mata hanya merambah bidang operasional perbankan belaka, tetapi dapat pula terjadi pada berbagai bidang usaha bisnis lainnya. Hal itu dimungkinkan karena risiko operasional terkandung pada setiap proses atau kegiatan apa pun yang melibatkan manusia dan sistem yang digunakan dalam kegiatan itu, terutama terhadap pelayanan nasabah.

Kata kunci :
risiko operasional, faktor-faktor risiko operasional, pelayanan nasabah

ABSTRACT

name : Irma Tresnasarie
Study Program : Administration
Title : The Influence of Operational Risk Factors Toward Servicing Customer in World Banking at PT. Bank Bumiputera Indonesia, Tbk.

In this thesis, explains the definition of operational risk from world banking perspective including the main concept and describing of how risk factors from operational risk influence towards servicing customer. This concept is known of changes in anticipating the affecting of operational risk.

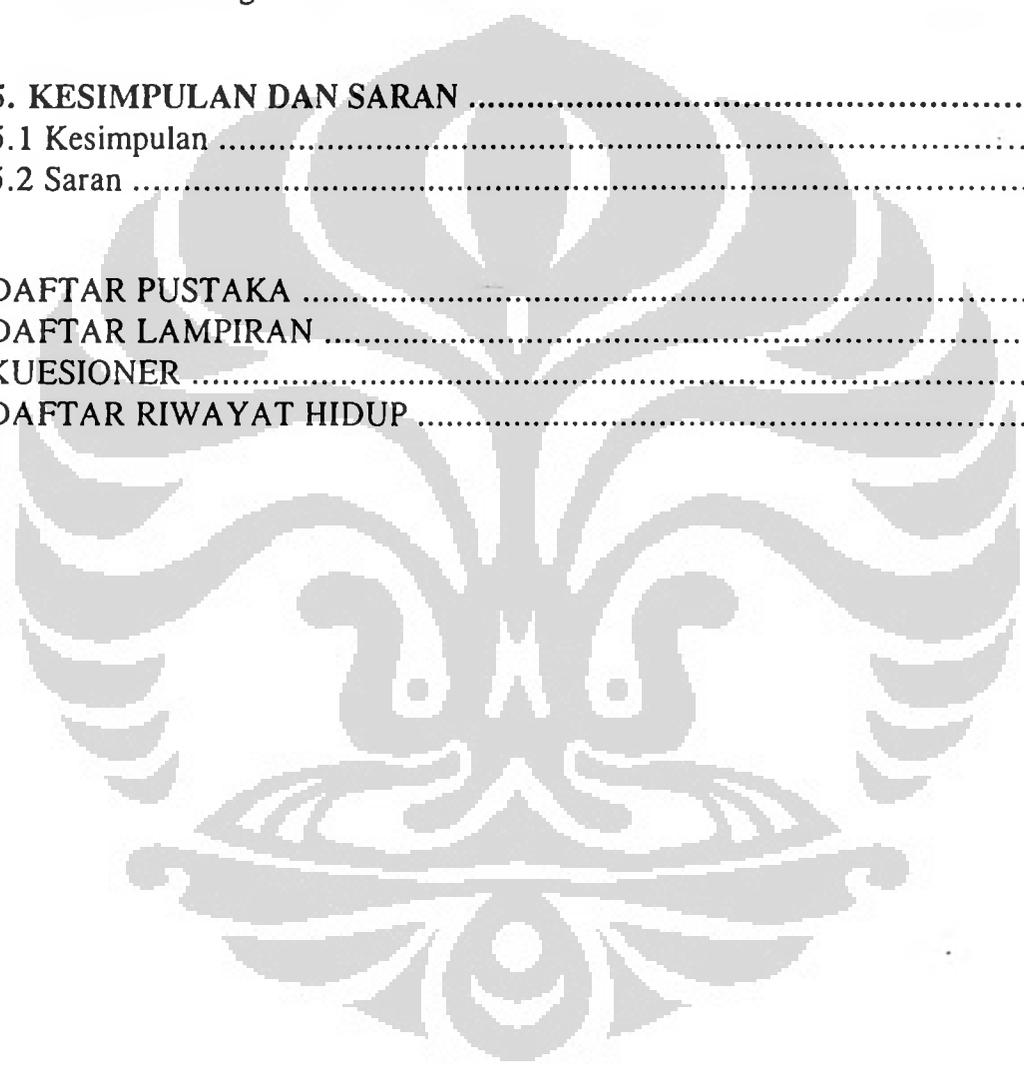
Operational risk is risk which is known for quite a long time in banking and has grown by developing and expanding operational banking activities. Operational risk is not only expanded in operational banking, but also all aspect of businesses. These occur because operational risk has filled to each processes or activities which involve human (people) and system used in these activities, especially in servicing customer.

Key words :
Operational risk, operational risk factors, customer service

DAFTAR ISI

ALAMAN JUDUL	i
EMBAR PENGESAHAN	ii
ATA PENGANTAR	iii
EMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
BSTRAK	v
AFTAR ISI	vi
AFTAR GAMBAR	vii
AFTAR TABEL	viii
PENDAHULUAN	1
1 Latar Belakang	1
2 Perumusan Masalah	5
3 Tujuan Penelitian	6
4 Manfaat Penelitian	7
5 Batasan Penelitian	8
5 Sistematika Pembahasan	8
TINJAUAN LITERATUR	11
1 Pengertian Risiko Operasional	11
2 Potensi Risiko Operasional	16
3 Faktor-Faktor Risiko Operasional	26
4 Pengertian Pelayanan Nasabah	36
5 Karakteristik Pelayanan Nasabah	39
5 Pengaruh Risiko Operasional Terhadap Pelayanan Nasabah	44
METODE PENELITIAN	48
1 Metode Penelitian	48
2 Penentuan Responden	49
3 Teknik Pengumpulan Data	49
4 Analisa Data dengan Metode AHP.....	50
5 Prinsip Dasar Metode AHP	53

4. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN	63
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	63
4.1 Sejarah Perusahaan	63
4.2 Visi, Misi dan Objektif Perusahaan	68
4.3 Nilai Budaya Perusahaan	69
4.4 Struktur Organisasi dan Komposisi SDM Perusahaan	70
4.5 Kinerja Keuangan Perusahaan	74
B. Pembahasan Hasil Penelitian	76
4.6 Analisa Strategi AHP	76
5. KESIMPULAN DAN SARAN	97
5.1 Kesimpulan	97
5.2 Saran	100
DAFTAR PUSTAKA	103
DAFTAR LAMPIRAN	
KUESIONER	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pemikiran	9
Gambar 2. Faktor-Faktor Risiko Operasional	26
Gambar 3. Siklus Dalam Pelayanan Nasabah	37
Gambar 4. Perspektif Pelayanan Nasabah	39
Gambar 5. Manfaat Pelayanan Nasabah	43
Gambar 6. Struktur Hirarki Faktor Risiko Operasional	55
Gambar 7. Performance Sensitivitas	90
Gambar 8. Gradient Sensitivitas Faktor Manusia	91
Gambar 9. Gradient Sensitivitas Faktor Proses Internal	93
Gambar 10. Gradient Sensitivitas Faktor Sistem	94
Gambar 11. Gradient Sensitivitas Faktor Eksternal	95

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Operational Risk Events	16
Tabel 2. Harapan-Harapan Nasabah	41
Tabel 3. Skala AHP (<i>Saaty's Scale</i>)	57
Tabel 4. Kepemilikan Saham Bank Bumiputera	66
Tabel 5. Struktur Permodalan Bank Bumiputera	67
Tabel 6. Komposisi Jumlah Karyawan Bank Bumiputera	73
Tabel 7. Skala Prioritas Faktor Risiko Operasional	80
Tabel 8. Sintesis Faktor Risiko Operasional	82
Tabel 9. Bobot Prioritas Perbandingan Berpasangan Elemen Terhadap Tujuan	84
Tabel 10. Bobot Prioritas Perbandingan Berpasangan Level Kriteria Terhadap Elemen Faktor Manusia	85
Tabel 11. Bobot Prioritas Perbandingan Berpasangan Level Kriteria Terhadap Elemen Faktor Proses Internal	86
Tabel 12. Bobot Prioritas Perbandingan Berpasangan Level Kriteria Terhadap Elemen Faktor Sistem	87
Tabel 13. Bobot Prioritas Perbandingan Berpasangan Level Kriteria Terhadap Elemen Faktor Eksternal	88

BAB 1.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

¹Dalam industri dunia perbankan, bank adalah subyek peraturan. Dalam regulasi perbankan, bukan produk dan layanan yang ditawarkannya, namun lembaga bank itu sendiri yang diatur secara ketat. Regulasi atas produk atau jasa yang ditawarkan sebuah industri perbankan adalah hal yang lazim.

Kebutuhan untuk meregulasi bank sebagai institusi, bermula dari adanya risiko yang melekat pada sistem dunia perbankan. Bank-bank menawarkan produk yang dipergunakan oleh setiap nasabah, baik komersial maupun perorangan.

Sifat dan pola operasional industri dunia perbankan ini secara implisit mengandung keperluan yang mendasar yang menghendaki diterapkannya regulasi tersebut. Tidak semata sebagai konsekuensi dari produk dan jasa yang dihasilkannya belaka, seperti terjadi pada bidang industri sektor riil. Alasan utama penerapan regulasi yang ketat dalam dunia perbankan itu adalah karena demikian luas dan dalamnya pengaruh kegagalan dalam industri ini bagi perekonomian.

Dalam dunia perbankan, setiap risiko yang berimbas pada terjadinya kerugian bagi bank tidak semata hanya dipikul oleh pemegang saham bank sendiri saja. Risiko itu juga dapat memberi imbas yang negatif pada masyarakat yang menempatkan dana-dananya pada perbankan pula, bahkan juga memberi pengaruh negatif yang luas bagi perekonomian secara menyeluruh.

¹ Darmawi, Herman. (2008). *Manajemen Resiko*. Jakarta : PT. Bumi Aksara

Basri, Ikhwan A. (2008). *Manajemen Resiko Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta Timur : PT. Bumi Aksara

Idroes, Ferry. (2008). *Manajemen Resiko Perbankan : Pemahaman 3 Pilar Kesepakatan Basel II untuk Aplikasi Regulasi & Pelaksanaannya di Indonesia*. Jakarta : PT. Rajawali Pers

Oleh karena itu, kegagalan dari sebuah bank, baik kegagalan sebagian maupun keseluruhan, dapat menimbulkan dampak pada perekonomian secara menyeluruh yang disebut dengan risiko sistematis.

Risiko sistematis merupakan risiko dimana kegagalan sebuah bank dapat menimbulkan dampak yang menghancurkan perekonomian secara besar-besaran, secara sederhana kerusakan seketika yang secara langsung dan utama dirasakan oleh karyawan, nasabah dan pemegang saham.

Risiko sistematis adalah kemungkinan gagalnya bank, di mana kegagalan bank kecil sekalipun dapat menimbulkan efek dominan dan mengganggu sistem pembayaran secara keseluruhan. Hal ini dapat memicu krisis keuangan, menurunkan nilai aset yang ada, menghambat pertumbuhan ekonomi, menciptakan pengangguran, menurunkan tingkat kesejahteraan dan mengganggu stabilitas politik dan sosial.

Hal ini terjadi ketika sebuah bank tidak mampu memenuhi kewajibannya, sebagai contoh, bank tidak memiliki dana yang cukup untuk membayar para nasabahnya yang ingin menarik dana, sehingga dianggap bank tidak berkompeten.

Regulasi atas bisnis dunia perbankan tersebut terutama mengatur mengenai hal-hal berikut :

1. Seberapa jauh bank telah memenuhi besaran modal minimum yang harus dipertahankannya?
2. Adakah bank telah memenuhi kewajiban menjaga tingkat likuiditas yang harus dipertahankannya?
3. Bagaimana pola pemberian kredit yang diterapkannya?

Sebuah contoh seperti pernah dialami perbankan Indonesia dalam kaitan terjadinya krisis moneter 1997, dari pengalaman ini dampak bahwa krisis perbankan tersebut telah menimbulkan ketidakstabilan pula dalam bidang politik dan sosial, disamping keguncangan bagi perekonomian nasional.

Latar belakang seperti digambarkan, telah menyebabkan pemerintah melakukan pengendalian (*control*) atau regulasi yang ketat terhadap bisnis perbankan di masing-masing negara. Pengendalian itu terutama ditujukan untuk memastikan bahwa perbankan telah memiliki permodalan yang cukup. Di samping tentu saja juga mampu menjaga stabilitas likuiditasnya.

Ketidakmampuan untuk memenuhi kewajiban dan membayar kembali para nasabah belum tentu menunjukkan kondisi yang sebenarnya, bisa jadi ketidakmampuan ini hanya sebatas persepsi nasabah. Solvabilitas sebuah bank bukan saja merupakan perhatian kepada para pemegang saham, nasabah dan karyawan, tetapi juga menjadi pengelola perekonomian secara keseluruhan.

Praktek bank untuk mengelola risiko banyak mendapatkan dorongan dan dukungan karena adanya : (i) pertumbuhan pasar derivative dan (ii) *option pricing model* yang terkait langsung dengan volatilitas penghasilan dari instrumen pasar yang menjadi *underlying* dengan nilai instrumen tersebut, antara lain penentuan harga berbasis risiko.

Otoritas pengawas perbankan (Bank Sentral) berupaya memastikan agar bank dapat :

1. Memenuhi permintaan deposan (pada tingkat yang wajar) untuk mendapatkan uangnya kembali tanpa harus menutup kredit yang telah diberikan bank.
2. Mempertahankan tingkat kerugian yang wajar akibat kredit macet atau siklus penurunan kegiatan ekonomi (bertahan pada saat terjadi resesi).

Prinsip-prinsip pengaturan (regulasi) dan pengawasan (*supervision*) bank yang efektif mengacu pada praktik bank yang terbaik yang dilakukan di berbagai negara. Dalam hal pengawasan bank, prinsip-prinsip dasar tersebut menjadi standar yang direkomendasikan oleh *Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlement*, singkatnya *Basel Accord I* dan *II*.

Perbankan di mana pun tak putus dirundung risiko yang menghantamnya dari segala penjuru. Arus reformasi dalam segala bidang kehidupan dan globalisasi bidang perekonomian telah menyebabkan perbankan seolah terkepung risiko dari berbagai penjuru angin. Tidak ada jalan lain bagi perbankan agar dapat lolos dari kepungan risiko itu, selain melakukan strategi penerapan manajemen yang andal dalam mengendalikan risiko yang dihadapinya itu sendiri.

Manajemen perbankan harus mengembangkan keseluruhan kebijakan dan strategi untuk mengelola risiko operasional. Risiko operasional memang cukup kompleks, sehingga sangat sulit untuk mengukurnya. Namun, bank dapat mengumpulkan informasi tentang berbagai jenis dari laporan dan rencana yang dipublikasikan dalam lembaga.

Sementara, terdapat berbagai sumber risiko operasional yang perlu dikelola melalui berbagai cara. Terutama risiko yang muncul akibat faktor manusia perlu dikelola, dimonitor dan dikontrol secara efektif, yaitu melalui pembuatan prosedur operasi yang memadai. Salah satu unsur yang terpenting untuk mengontrol risiko operasional adalah adanya pemisahan tanggung jawab yang jelas dan dimilikinya rencana-rencana kontigensi. Unsur penting lainnya adalah meyakinkan bahwa sistem pelaporan telah konsisten, aman dan bisnis yang independen.

1.2 Perumusan Masalah

Penting untuk memahami jenis-jenis risiko utama yang tercakup dalam kesepakatan yang baru serta konsekuensinya bagi dunia perbankan dan perekonomian. Salah satu jenis risiko utama yang sangat penting dan merupakan isu utama untuk dunia perbankan dan tentunya untuk lembaga keuangan adalah risiko operasional. Risiko operasional telah menyebabkan banyak kerugian dan bahkan kehilangan berbagai perusahaan terkenal (dalam hal ini merupakan nasabah-nasabah).

Risiko operasional itu sendiri tergantung kepada struktur dan efektivitas sebuah sistem dan pengendalian di dalam dunia perbankan, namun yang utama harus dipertahankan dalam hal ini adalah *design* sebuah sistem dan insentif struktur di dalam dunia perbankan, kemudian dilanjutkan dengan *capital* (modal).

Selain kerugian finansial secara langsung, kejadian risiko operasional pada bank juga dapat berdampak pada pemegang saham, karyawan dan nasabah maupun terhadap perekonomian. Secara umum, para pemegang saham dan karyawan terpengaruh secara langsung, namun tidak demikian halnya pada nasabah, yang dampak kejadian risiko tidak terlihat dengan jelas. Risiko kerugian secara tidak langsung ini, seringkali merupakan konsekuensi kejadian risiko yang memiliki dampak ekonomis.

Dampak pada kejadian risiko pada nasabah dapat terjadi secara langsung maupun tidak langsung dan mungkin tidak dapat diidentifikasi dengan segera. Dampak kejadian risiko tersebut juga dapat berlanjut hingga periode-periode berikutnya dan menyebabkan dampak tambahan pada bank.

Masalah ini menjadi sangat penting apabila kejadian risiko operasional disebabkan oleh masalah teknis yang berdampak pada ribuan nasabah yaitu :

1. Risiko operasional ini merupakan jenis risiko yang sangat berpengaruh bagi kelancaran bisnis para nasabah bank serta bagaimana pelayanannya terhadap nasabah. Gangguan atas pelayanan nasabah dapat berdampak pada reputasi bank yang pada akhirnya berdampak pada profitabilitas bank tersebut karena nasabah memindahkan bisnisnya ke tempat lain.
2. Risiko operasional ini mempunyai beberapa faktor kejadian risiko yang menjadi penyebab utama, sehingga hal inilah yang menyebabkan mengapa pusat perhatian bank atas upaya mengelakkan risiko operasional ini diarahkan pada upaya penyempurnaan proses, prosedur dan pengawasan manajemen bank.

1.3 Tujuan Penelitian

Sebuah bank dikatakan memiliki modal yang cukup, jika bank tersebut memiliki modal yang memadai untuk mengantisipasi potensi kerugiannya. Bank dikatakan memiliki likuiditas yang cukup, jika bank tersebut memiliki sumber finansial yang memadai untuk mendanai aktivitya serta memenuhi kewajibannya saat jatuh tempo.

Risiko operasional merupakan unsur risiko yang paling berpengaruh terhadap kegiatan sehari-hari para nasabah. Bila risiko itu berkecamuk, para nasabah dapat segera merasakan pengaruhnya.

Ketidaknyamanan yang dialami para nasabah ini dapat menyebabkan para nasabah prima bank itu hengkang dan mencari *partner* bank yang lain. Hilangnya para nasabah prima ini akan langsung menimbulkan kerugian bagi bank. Hal inilah yang tentu akan langsung mempengaruhi efektivitas dan ketelitian layanan bank bagi para nasabah. Dengan adanya kemungkinan itu, pengaruh risiko operasional

bagi bank adalah adanya beban kerugian lanjutan dalam rangka membayar kompensasi kerugian para nasabah.

Sehingga, di dalam tesis ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Apakah faktor-faktor risiko operasional yang dialami bank ini mempengaruhi terhadap pelayanan nasabah?
2. Faktor-faktor risiko operasional manakah yang paling berpengaruh terhadap pelayanan nasabah?

1.4 Manfaat Penelitian

Pada dasarnya, risiko operasional terkait dengan sejumlah masalah yang bersumber dari terjadinya kegagalan dalam proses internal manajemen bank dan juga dapat terjadi pada dunia bisnis di luar bank. Bahwasanya, risiko operasional ini merupakan jenis risiko penting yang sangat berpengaruh bagi kelancaran bisnis para nasabah bank.

Sehingga, manfaat dari penelitian ini pun dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara umum, menjadikan pusat perhatian banyak bank untuk upaya mengelakkan faktor-faktor risiko operasional ke arah pada upaya penyempurnaan proses, prosedur, sistem dan pengawasan manajemen bank dalam pelayanan nasabah.
2. Secara khusus, menjadikan ilmu pengetahuan bagi manajemen bank, terutama bank yang diteliti, untuk membentengi diri dari ancaman faktor-faktor risiko operasional serta mereduksi faktor-faktor risiko operasional tersebut.

1.5 Batasan Penelitian

Telah lama bank berupaya membentengi dirinya dari ancaman risiko operasional. Ketika itu manajemen bank lebih memusatkan upayanya itu pada cara yang paling praktis dalam meminimalkan kemungkinan kerugian.

Hal ini telah mendorong para manajemen bank untuk meneliti secara lebih tajam dan luas setiap penerapan proses, prosedur dan sistem yang diterapkan dalam internal bank. Manajemen perbankan merasakan perlunya pengenalan atas *standardized approaches* dalam mengendalikan dan mengukur akibat yang ditimbulkan oleh risiko operasional tersebut. Manajemen perbankan perlu menetapkan standar manajemen risiko dan pedoman pelaksanaan yang jelas, yang dapat mereduksi risiko operasional ini.

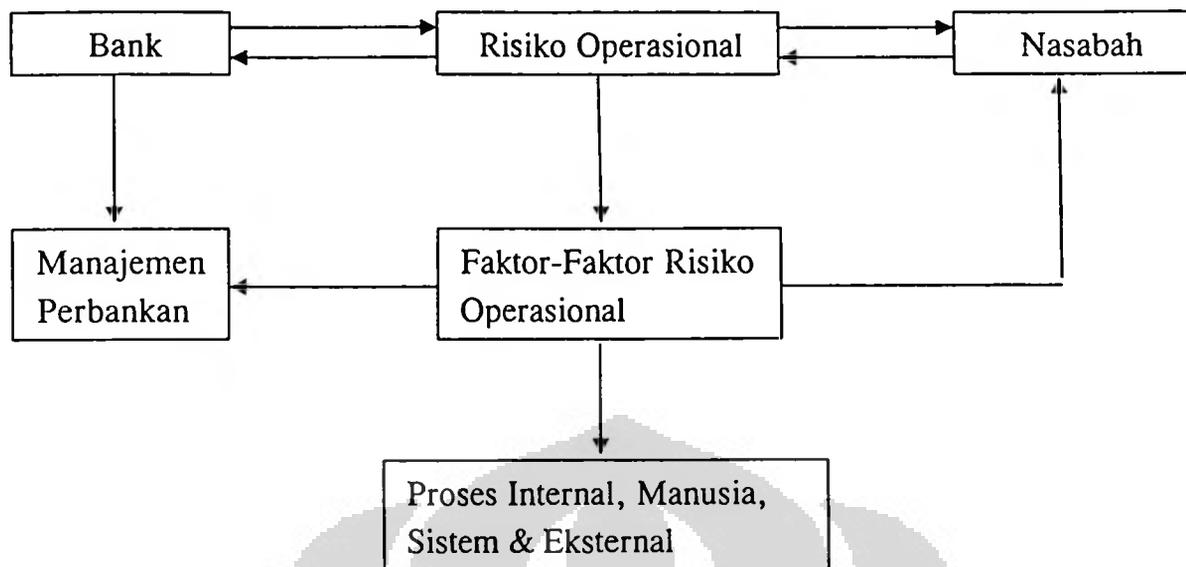
Namun, dalam penelitian ini yang diperhatikan yaitu penekanan pada faktor-faktor penyebab utama kejadian risiko operasional (proses internal, manusia, sistem dan eksternal) yang muncul dan berpengaruh dalam dunia perbankan yaitu dalam pelayanan terhadap nasabah.

1.6 Sistematika Pembahasan

Bab 1 : Pendahuluan

Bab 1 menjelaskan latar belakang permasalahan dan mengemukakan masalah yang akan dianalisis, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian serta kerangka pemikiran.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Sumber : Koch (1995)

Bab 2 : Tinjauan Literatur

Bab 2 menjelaskan landasan teori mengenai risiko operasional dan pelayanan nasabah serta pengaruhnya faktor-faktor risiko operasional itu sendiri terhadap pelayanan nasabah bila ditinjau dari dunia perbankan.

Bab 3 : Metode Penelitian

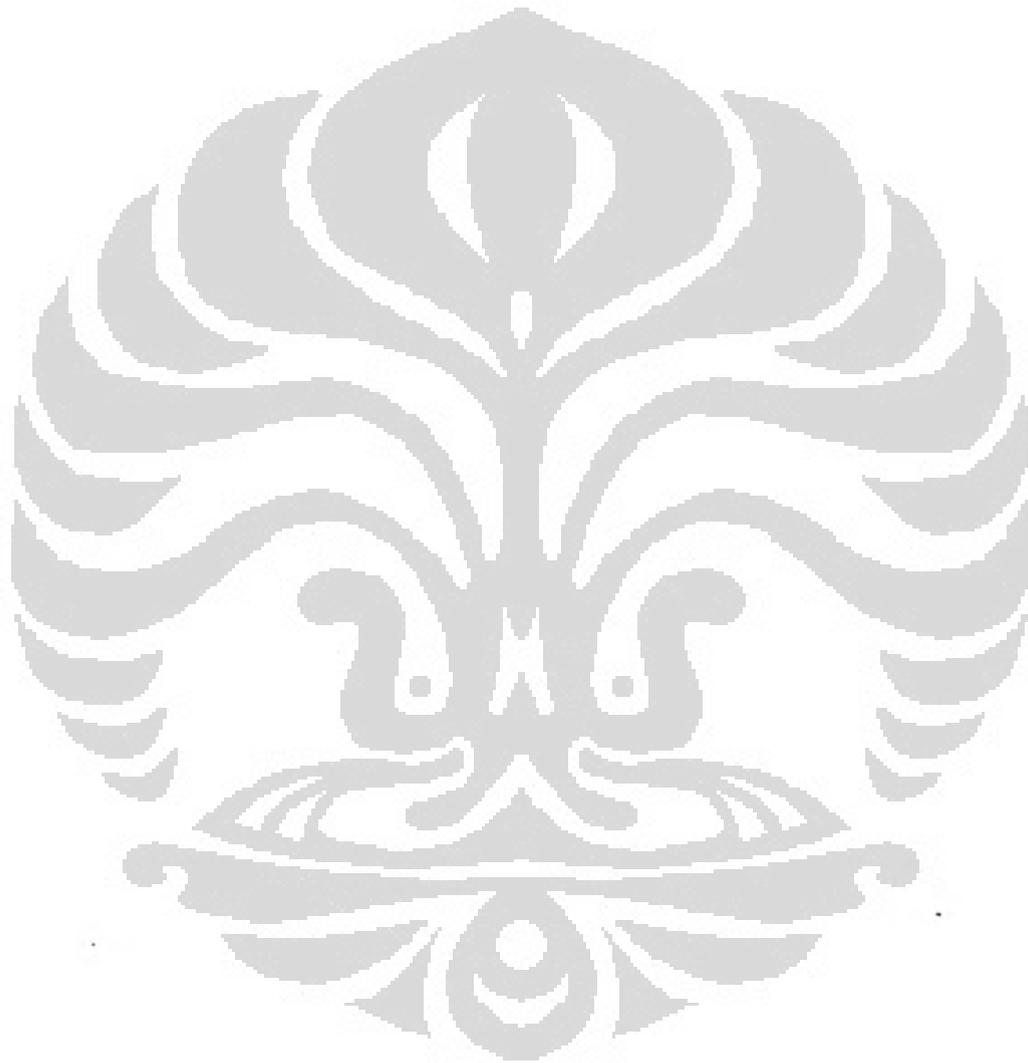
Bab 3 menjelaskan tentang bagaimana penelitian ini dilakukan, penentuan responden dan teknik pengumpulan data serta metode analisis yang akan digunakan untuk menganalisa data yang diperoleh.

Bab 4 : Pembahasan Hasil Penelitian

Bab 4 menjelaskan karakteristik dari objek penelitian yang terkait dengan penelitian dan menjelaskan hasil temuan lapangan yang dikaitkan dengan konsep teori yang digunakan serta penggunaan data olahan statistik.

Bab 5 : Kesimpulan dan Saran

Bab 5 menjelaskan kesimpulan atas pertanyaan penelitian yang didasarkan atas hasil analisis yang lebih mengarah pada bentuk abstraksi dan saran atas jawaban konkret yang sifatnya penyelesaian masalah atas pertanyaan penelitian.



BAB 2. TINJAUAN LITERATUR

2.1 Pengertian Risiko Operasional

Risiko operasional merupakan risiko yang telah paling lama dikenal dan sekaligus paling mutakhir dihadapi lembaga keuangan pada umumnya, khususnya bagi dunia perbankan. Risiko itu telah menjadi salah satu momok merugikan dan sekaligus menyebarkan.

²“Risiko operasional didefinisikan sebagai risiko kerugian yang terjadi sebagai akibat dari kegagalan proses internal, manusia dan sistem atau sebagai akibat dari external events.”

Namun, dari definisi itu patut diduga bahwa risiko operasional dapat menimbulkan pengaruh negatif yang luas. Hal itu dapat terjadi karena berakar dari kegagalan dalam melaksanakan dan menerapkan proses serta prosedur dalam suatu kegiatan. Risiko operasional dapat terjadi pada semua kegiatan bisnis karena senantiasa terkait dengan proses serta kegiatan operasional bisnis tersebut. Bahkan risiko tersebut dapat terjadi di mana pun dan berdampak pada siapa pun dalam semua bidang kehidupan, termasuk bidang bisnis dan perbankan tersebut.

² Ali, Mahsyud H. (2006). *Manajemen Risiko : Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Orbit Risk Management Group. (2006). *Manajemen Risiko Level I*. Jakarta : Banking Risk Management Area

Djohanputro, Bramantyo, (2008). *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta : Penerbit PPM

Jorion, Phillipe . (2003). *Financial Risk Manager Handbook*. Canada : John Wiley & Sons, Inc., New Jersey

Harus diakui bahwa risiko operasional ini bukanlah merupakan risiko baru yang dihadapi oleh dunia bisnis perbankan saat ini. Risiko ini sesungguhnya telah terbentuk sejalan dengan perubahan-perubahan serta perkembangan perjalanan dari kegiatan operasional industri dunia perbankan itu sendiri.

Dalam manajemen perbankan dapat diidentifikasi sejumlah jenis *operational failure* yang dapat menjadi akar dari risiko operasional yaitu :

1. *People risk* berupa *incompetency, fraud*, dll.
2. *Process risk* yang meliputi *model risk* berupa *metodologi error*, dll, *transaction risk* berupa *documentation risk*, dll, *operational control risk* berupa *volume risk*, dll.
3. *System dan technology risk* berupa *system failure*, dll.

Terdapat beberapa penyebab risiko operasional menjadi berkembang yakni :

1. Penerapan otomatisasi dalam kegiatan operasional perbankan.
2. Terdapat kecenderungan dimana kegiatan operasional perbankan menjadi semakin tergantung pada kemajuan teknologi.
3. Penggunaan strategi *outsourcing* untuk berbagai jenis kegiatan perbankan telah semakin meluas.
4. Perkembangan dan ancaman terorisme yang mempengaruhi stabilitas sosial dan ekonomi, tentu berpengaruh pula terhadap berkembangnya jenis risiko.
5. Meluasnya arus globalisasi dalam kegiatan perekonomian dan investasi yang melintasi batas-batas regional antarnegara.
6. Pemberian insentif dan meluasnya kegiatan trading di pasar uang dan modal telah membangkitkan kecanggihan akal para *traders* nakal, sehingga menjadi ancaman serius pula bagi bank.
7. Makin meluasnya volume dan nilai transaksi perdagangan dan perbankan telah turut meningkatkan kemungkinan munculnya risiko operasional bagi dunia usaha dan perbankan sendiri.

8. Makin meningkatnya kegiatan litigasi yang justru merupakan satu langkah lanjutan dari upaya meredam pengaruh negatif dari risiko operasional sendiri.

Risiko operasional bisa terjadi pada dua tingkatan yaitu :

1. Pada tataran teknis, risiko operasional bisa terjadi akibat kesalahan mencatat, informasi yang tidak memadai dan pengukuran risiko tidak akurat.
2. Pada tataran organisasi, risiko operasional bisa muncul karena sistem pemantauan dan pelaporan (sistem dan prosedur) serta kebijakan tidak berjalan sebagaimana semestinya.

“Risiko operasional merupakan risiko yang mempengaruhi semua jenis kegiatan usaha karena merupakan suatu hal yang ‘inherent’ dalam pelaksanaan suatu proses atau aktifitas operasional.”

Risiko operasional terutama terkait dengan berbagai masalah yang dapat diakibatkan oleh kegagalan proses di bank. Namun demikian, risiko operasional tidak hanya mempengaruhi kegiatan usaha perbankan, tetapi juga berbagai jenis kegiatan usaha lainnya, seperti dalam dunia bisnis perbankan.

“Risiko operasional adalah risiko kerugian yang disebabkan kegagalan sistem, kesalahan karena faktor manusia maupun kelemahan prosedur operasional dalam suatu proses.”

Risiko operasional ini dapat menyebabkan terjadinya kerugian bank, sehingga berakibat kepada penurunan kinerja dan tingkat kesehatan bank. Berbagai bentuk risiko operasional dapat sering terjadi. Kejadian-kejadian tersebut umumnya menimbulkan kerugian, di mana masing-masing kejadian mungkin hanya menimbulkan kerugian yang minimum dan dapat diatasi oleh bank dengan menerapkan kebijakan dan prosedur rutin sehari-hari. Sebaliknya, kejadian besar

jarang terjadi, namun menimbulkan kerugian yang sangat besar pada setiap kejadiannya.

Risiko operasional adalah konsep yang tidak terdefiniskan dengan jelas, risiko ini bisa muncul akibat kesalahan atau kecelakaan yang bersifat manusiawi ataupun teknis. Ini merupakan risiko kerugian yang secara langsung maupun tidak langsung yang dihasilkan oleh ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, faktor manusia, teknologi (sistem) atau akibat faktor-faktor eksternal.

Faktor manusia bisa muncul akibat tidak dimilikinya kompetensi atau karena penyelewengan dan risiko teknologi bisa muncul dari kegagalan sistem, eksekusi transaksi yang tidak akurat dan pelanggaran terhadap batas-batas kontrol internal.

Risiko operasional merupakan risiko yang paling berpengaruh terhadap pelayanan nasabah sehari-hari. Hal ini menyebabkan bank semakin terfokus pada proses, prosedur dan pengendalian yang terkait dengan risiko operasional. Bank pada umumnya, sudah tidak asing dengan kegagalan operasional dan telah memiliki rencana dan proses untuk mengendalikan risiko ini.

Permasalahan risiko operasional sehari-hari yang mempengaruhi bank dan mudah diketahui adalah :

1. Kegagalan merekonsiliasi pembayaran dan pencatatan lain.
2. Kesalahan memasukkan dalam pelaksanaan atau pencatatan transaksi oleh *trader* atau staf administrasi yang mengakibatkan posisi pasar yang tidak benar dan permasalahan merekonsiliasi posisi.
3. Kegagalan dalam menyeimbangkan saldo kredit dan debit.
4. Kegagalan sistem transaksi utama setelah dilakukannya perbaikan sistem komputer.
5. Kejadian eksternal, seperti listrik padam atau banjir.

Dalam risiko operasional ini terdapat *operational risk events* yang perlu diwaspadai oleh bank yaitu :

1. *Internal fraud*

Menyebabkan terjadinya kerugian sebagai akibat dari tindakan yang sengaja dilakukan untuk melakukan *fraud*, perilaku yang tidak patut atau melanggar peraturan, hukum atau kebijakan perusahaan.

2. *External fraud*

Dilakukan dengan sengaja oleh pihak di luar bank.

3. *Employment practices* dan *workplace safety*

Tindakan yang menyebabkan terjadinya kerugian sebagai akibat dari tindakan yang tidak sejalan.

4. *Clients, products* dan *business practices*

Tindakan yang menyebabkan terjadinya kerugian sebagai akibat dari kegagalan yang tidak terhindarkan atau ketidakmampuan dalam memenuhi kewajiban profesional kepada klien tertentu.

5. *Damage to physical asset*

Menyebabkan terjadinya kerugian sebagai akibat dari kerusakan pada bencana alam.

6. *Business disruption* dan *system failures*

Menyebabkan terjadinya kerugian sebagai akibat dari kegagalan sistem.

7. *Execution, delivery* dan *process management*

Tindakan yang menyebabkan terjadinya kerugian sebagai akibat dari kegagalan proses transaksi atau sebagai akibat dari hubungan dengan *trade counterparties*.

Tabel 1. Operational Risk Events

Risiko Operasional	Frekuensi	Dampak
<i>Internal fraud</i>	Rendah	Tinggi
<i>External fraud</i>	Tinggi	Rendah
<i>Employment practices and workplace safety</i>	Rendah	Rendah
<i>Clients, products and business practices</i>	Rendah	Tinggi
<i>Damage to physical assets</i>	Rendah	Rendah
<i>Business disruption and system failures</i>	Rendah	Rendah
<i>Execution, delivery and process management</i>	Tinggi	Rendah

Sumber : Basel Capital Accord

Namun, praktik di lapangan menunjukkan bahwa memilah-milah risiko operasional ke dalam *risk events categories* seringkali bukan merupakan pekerjaan yang sederhana. Hal itu terjadi sebagai akibat dari terdapatnya kasus *boundary events*, dimana *risk losses* terbentuk dari kombinasi berbagai jenis risiko yang saling terkait dan saling mempengaruhi satu sama lain.

2.2 Potensi Risiko Operasional

Pendekatan pada pengelolaan risiko operasional turut mengalami perubahan, antara lain untuk menyelaraskan manajemen risiko dengan perubahan yang terjadi pada *corporate governance* dan tanggungjawab manajemen serta bank mulai menyadari bahwa manajemen risiko operasional yang baik akan menghasilkan keuntungan bagi bank.

Penerapan kebijakan dan prosedur manajemen risiko operasional dapat memperbaiki proses internal yang ada di bank. Beberapa teknik mitigasi risiko operasional dimulai dengan proses pemetaan dan mencakup upaya meminimalisasi kemungkinan terjadinya kegagalan, ketidakjelasan dan kesia-siaan. Upaya untuk mengatasi masalah-masalah tersebut tidak hanya dapat mengurangi risiko kerugian, tetapi juga mengurangi biaya risiko operasional.

Potensi kejadian risiko operasional secara bertahap mengalami peningkatan yang disebabkan oleh :

1. Otomatisasi (*automation*)
2. Ketergantungan pada teknologi (*reliance on teknologi*)
3. *Outsourcing*
4. Terorisme (*terrorism*)
5. Globalisasi (*globalization*)
6. *Incentives dan trading (rouge trader)*
7. Volume dan nilai transaksi (*transaction volumes and values*)
8. Litigasi (*litigation*)

Otomatisasi

Banyak bank yang mulai meninggalkan ketergantungan pada proses klerikal dan menjadi lebih tergantung pada proses yang terotomasi. Seseorang mungkin relatif lebih sering membuat kesalahan, tetapi kesalahan tersebut umumnya juga relatif lebih ditemukan. Kesalahan yang sama pun tidak akan dilakukan berulang-ulang oleh sekelompok orang. Kekhawatiran lainnya adalah bahwa proses otomasi dapat menyebabkan akumulasi kesalahan yang dapat menimbulkan kerugian yang cukup signifikan pada saat ditemukan.

Terdapat beberapa argumen perihal otomatisasi ini yaitu :

1. Kesalahan yang mungkin relatif sering dilakukan oleh karyawan itu justru relatif lebih mudah dideteksi.
2. Bila sejumlah karyawan melakukan kesalahan yang sama berulang kali merupakan hal yang tidak biasa.
3. Hal tersebut diatas berbeda dengan suatu program komputer yang jika salah dalam penyusunan programnya dapat membuat kesalahan secara berulang kali, sehingga kesalahan tersebut dapat dideteksi.
4. Proses otomatisasi yang dilakukan dengan menggunakan program komputer dapat menyebabkan terjadinya akumulasi kesalahan yang dapat menyebabkan kerugian.

Ketergantungan pada Teknologi

Kekhawatiran bank tidak hanya berdampak pada peningkatan otomasi, namun juga ketergantungan pada teknologi di seluruh aspek kegiatan usaha perbankan yang semakin meningkat, mulai dari otomasi massal sampai kepada produk-produk yang dikemas secara khusus.

Penerapan yang tidak tepat, kurangnya pemahaman atau ketergantungan pada akurasi teknologi yang digunakan dapat menyebabkan meningkatnya kerugian yang dialami bank. Sebagai contoh, kebanyakan manajer risiko memberikan perhatian pada keyakinan yang berlebihan pada program *Microsoft Excel* yang biasanya digunakan untuk menghitung nilai suatu transaksi yang kompleks, seringkali tidak didukung dengan dokumentasi dan pengendalian yang memadai.

Teknologi baru juga telah mengubah cara nasabah berinteraksi dengan bank. Sebagai dampaknya, batas antara sistem internal bank dengan sistem yang digunakan nasabah secara eksternal semakin tidak jelas.

Sejumlah nasabah melakukan transaksi melalui *internet* secara langsung tanpa perlu berhadapan dengan karyawan bank. Pada kenyataannya, semakin banyak nasabah yang menggunakan jasa perbankan dalam bentuk produk-produk berbasis teknologi. Terhentinya penyediaan jasa berbasis teknologi dapat mengakibatkan dampak yang lebih besar pada nasabah bank dan pada gilirannya pada bank itu sendiri.

Transaksi perbankan berbasis elektronik, termasuk *internet*, merupakan satu bentuk pengembangan penyediaan jasa layanan bank yang memberikan peluang usaha baru bagi bank yang berakibat kepada perubahan strategi usaha perbankan dari berbasis manusia (tradisional) menjadi berbasis teknologi informasi yang lebih efisien bagi bank dan praktis bagi nasabah.

Kini, tidak hanya peningkatan *impact* sebagai akibat dari proses *automation* saja yang menjadi keprihatinan perbankan. Kepercayaan bank terhadap kemampuan teknologi yang telah merambah seluruh proses manajemen dalam perbankan juga telah pula meningkat, mulai dari *mass automation* hingga *highly specialized products*.

Padahal kepercayaan yang meningkat terhadap kemampuan teknologi ini justru mengandung konsekuensi yang berat pula, karena begitu terjadi kesalahan dalam mengimplementasikannya bank dapat menderita kerugian. Hal itu juga dapat terjadi sebagai akibat dari kekurangpahaman atau karena terlalu percaya buta terhadap kemampuan dan ketelitian teknologi.

Padahal setiap kali terjadi gangguan terhadap *technology-based services* tersebut dapat mengakibatkan terjadinya pengaruh atau *impact* yang luas terhadap bank dan para nasabah itu sendiri.

Outsourcing

Cukup banyak bank yang melakukan *outsource* sebagian kegiatan usahanya, bahkan pada perusahaan-perusahaan yang berada di negara lain. Pengaturan *outsourcing* tersebut dilakukan dalam rangka penghematan biaya dan efisiensi.

Namun demikian, *outsourcing* dapat menimbulkan risiko operasional yang berada di luar kendali bank tersebut karena :

1. Bank menyerahkan sebagian jasa layanan nasabah kepada pihak *outsourcer*.
2. *Outsourcer* dapat terpengaruh oleh gejolak ekonomi tertentu yang dampaknya mungkin tidak seluruhnya diungkapkan secara transparan kepada bank atau pengawas bank.
3. Penyedia jasa *outsourcing* mungkin harus mematuhi ketentuan-ketentuan lain selain ketentuan perbankan.

Insentif bagi penyedia jasa *outsourcing* lebih ditentukan oleh perjanjiannya dengan bank daripada kinerja hubungan antara bank dengan nasabahnya. Insentif dan struktur perjanjian sangat penting, sebagaimana halnya dengan kekuatan dan kemampuan finansial penyedia jasa *outsourcing*.

Jika penyedia jasa *outsourcing* merugikan nasabah bank, maka banklah yang akan menanggung kerugian dan dampak jangka panjangnya. Dengan demikian, meningkatnya penggunaan *outsourcing* pada organisasi di luar bank dalam melaksanakan *banking operation* dapat mengakibatkan terjadinya peningkatan pula pada *operational risk losses* bagi bank.

Kemajuan teknologi telah membuka peluang bagi banyak bank untuk menggunakan jasa *outsourcing* negara-negara lain bagi berbagai elemen kegiatan operasional perbankannya. Hal itu biasanya dilakukan dengan pertimbangan biaya yang lebih rendah dan demi proses yang lebih efisien.

Dalam hal sistem penyelenggaraan kemajuan teknologi dilakukan oleh *outsourcing*, bank harus menetapkan dan menerapkan prosedur pengawasan dan *due diligence* yang menyeluruh dan berkelanjutan untuk mengelola hubungan bank dengan *outsourcing* tersebut.

Ada beberapa hal yang harus dilakukan bank sebelum pelaksanaan *due diligence* tersebut yaitu :

1. Bank mempertimbangkan pengembangan proses dan menetapkan kriteria untuk beberapa *outsourcing*.
2. Bank harus secara berkala memantau dan mereview terhadap kemampuan *outsourcing* untuk memenuhi jasanya selama masa kontrak.
3. Bank harus memastikan tersedianya sumber daya manusia yang mempunyai komitmen untuk melakukan pengawasan terhadap *outsourcing*.
4. Bank harus menetapkan *exit strategy* yang tepat untuk mengelola risiko *outsourcing*, apabila akan dilakukan langkah pemutusan kontrak dengan pihak *outsourcing*.

Terorisme

Frekuensi dan dampak aktifitas terorisme semakin meningkat dan menjadi suatu risiko global. Bank tidak lagi menjadi target khusus serangan teroris dalam hal timbulnya suatu kerugian.

Kekerasan aktifitas terorisme dalam beberapa waktu terakhir tidak hanya berdampak pada perusahaan dan pasar tertentu, namun juga pada perekonomian global, sehingga meningkatkan volatilitas pada pasar saham dan pasar komoditi dunia.

Perkembangan terakhir menunjukkan tindakan brutal yang dilakukan para teroris telah semakin meningkat. Hal ini telah memberikan *impact* kerusakan pada sarana-sarana perekonomian yang luas dan telah menjadi suatu *global risk*. Meskipun kini bank-bank telah tidak lagi secara spesifik menjadi sasaran serangan, tetap saja memikul beban kerugian besar sebagai akibat dari ulah para teroris itu.

Memang diketahui bahwa pada periode terakhir ini *impact* yang ditimbulkan oleh perusahaan dan pasar tertentu secara spesifik. Namun, kerusakan akibat dari tindakan teroris itu kini telah mempengaruhi gejolak pada *world equity* dan *commodities markets*. Dengan langsung terusiknya kepercayaan masyarakat serta terjadinya guncangan terhadap pasar tersebut, *terrorist events* itu telah memberikan *impact* yang besar bagi bank, baik dalam jangka pendek maupun dalam jangka panjang.

Globalisasi yang Meningkat

Perkembangan ke arah perekonomian global juga membawa pengaruh pada risiko operasional. Kejadian yang semula terisolasi pada pasar atau negara tertentu, saat ini semakin berdampak global.

Sering dikatakan bahwa dunia semakin kecil dan menuju pada masyarakat "24/7". Kegiatan operasional bank semakin meningkat hingga 24 jam per hari, 365 hari per tahun dan pada pasar global daripada sekedar pasar domestik. Keberadaan *internet* telah menyediakan sarana bagi nasabah bank untuk melakukan transaksi setiap saat dari bagian dunia manapun.

Pesatnya kemajuan yang dicapai perekonomian global telah menyebabkan *impact* yang ditimbulkan oleh risiko operasional meningkat pula. *Events* yang semula hanya terisolasi pada pasar lokal, kini telah semakin terpengaruh oleh meningkatnya *global effects*. Seringkali dikatakan bahwa dunia telah semakin sempit dan dihuni oleh masyarakat yang bergerak selama 24 jam sehari dan tujuh hari dalam seminggu. Perbankan pun telah tidak lagi beroperasi penuh sepanjang 24 jam sehari dan 365 hari setahun dalam suatu *global market*.

Fasilitas *internet* telah membuka peluang dan kemampuan bagi para nasabah bank untuk melakukan transaksi setiap saat dari pelosok dunia mana pun. Perkembangan inilah yang telah menyebabkan terjadinya peningkatan *impact* dan frekuensi atas *operation risk events* tersebut karena beberapa alasan :

1. *Risk events* tersebut dapat mempengaruhi semakin banyak *markets* dan kelembagaan yang semakin luas pula.
2. Waktu yang tersedia dalam menyelesaikan suatu permasalahan telah menjadi semakin sempit.
3. Transaksi yang terjadi dalam bidang perdagangan dan keuangan diantara berbagai lembaga dan pihak telah menjadi semakin meningkat.
4. Peliputan media massa atas berbagai peristiwa yang terjadi semakin luas.

Insentif dan Trading

Insentif merupakan permasalahan pokok yang dapat mengambil kerugian luar biasa pada beberapa bank. Seorang *trader* bank dapat mengambil keuntungan bagi dirinya sendiri dengan mengambil risiko tinggi yang menghasilkan keuntungan besar dan memberikan *bonus* besar bagi dirinya. Jika risiko yang diambil ternyata menimbulkan kerugian besar, hal terburuk yang dapat menimpa *trader* adalah kehilangan pekerjaannya.

Oleh karena itu, seorang *trader* pada tingkat tertentu didorong untuk mengambil suatu posisi yang memiliki *high risk/reward ratio*. Kesenjangan dalam insentif dapat dikatakan sebagai penyebab cukup tingginya insiden *rouge trader* dalam dekade terakhir.

Pemberian insentif telah menjadi pusat permasalahan yang dapat mengakibatkan terjadinya *catastrophic losses* bagi beberapa bank. Namun, jika *trading* yang dilakukannya itu berakhir dengan kerugian, risiko bagi sang *trader* hanyalah sebatas sebesar kerugian itu saja. Jika terdapat disparitas dalam pemberian insentif tersebut, sistem *high risk/reward ratio* itu justru dapat mendorong lahirnya "*rouge trader*".

Peningkatan Volume dan Nilai Transaksi

Liberalisasi pasar keuangan, peningkatan otomasi, teknologi dan globalisasi telah memberikan kontribusi pada pertumbuhan dramatis pada volume dan nilai transaksi. Oleh karena itu, potensi kerugian maksimum yang berasal dari kejadian risiko operasional, khususnya yang terkait dengan *trader market*, juga mengalami peningkatan. Potensi kerugian dapat dikaitkan secara langsung dengan volume dan nilai transaksi yang terpengaruh oleh kegagalan operasional.

Peningkatan Litigasi

Ancaman dan/atau penggunaan litigasi sebagai kelanjutan suatu risiko operasional telah meningkatkan kerugian yang dialami bank. Kejadian yang semula dianggap kecil sekarang dapat menyebabkan bank harus mengeluarkan biaya yang cukup besar dan mengalami kerugian yang cukup signifikan sebagai akibat langsung dari litigasi. Hal tersebut tidak hanya merupakan kompensasi kepada nasabah, tetapi juga biaya litigasi itu sendiri.

Kecenderungan pergerakan dari kejadian *high frequency/low severity* kepada *kejadian low frequency/high severity* telah mendapatkan perhatian para pengawas. Mereka menanggapi dengan meminta bank untuk melihat lagi proses yang dilakukan secara menyeluruh dan mempertimbangkan kemungkinan timbulnya kejadian *low frequency/high impact*, di luar area risiko kredit dan risiko pasar.

Baik pengawas maupun bank, memberi perhatian kepada perubahan-perubahan dalam industri perbankan yang menyebabkan terjadinya perubahan pada risiko operasional. Kejadian yang secara historis mengakibatkan *low cost error*, semakin diikuti atau bahkan digantikan oleh kejadian yang lebih jarang terjadi tetapi memiliki dampak yang lebih besar.

Demikianlah, kini para *supervisor* bank mencatat terdapatnya tren perubahan dari *high frequency/low severity events* menjadi *low frequency/high severity events*. Atas dasar itu, para *supervisor* bank kini telah mendorong agar bank menaruh perhatian yang lebih besar terhadap kemungkinan terjadinya *low frequency/high impact events* tersebut. Hal itu dapat dilakukan bank terutama dengan mengamati *events* yang dapat terjadi di luar dari *credit risk* dan *market risk* serta dengan mempertimbangkannya dalam perumusan proses dan prosedur internal bank.

Beberapa kejadian risiko operasional muncul sebagai akibat tindakan seseorang dan dapat disebabkan oleh kesalahan yang berulang-ulang selama periode yang cukup panjang. Pada kenyataannya, beberapa kejadian luar biasa yang menyebabkan kejatuhan bank lebih disebabkan oleh kejadian-kejadian yang tidak diperkirakan sebelumnya atau disebabkan oleh akumulasi permasalahan dalam jangka panjang pada prosedur utama atau prosedur pelaporan.

2.3 Faktor-Faktor Risiko Operasional

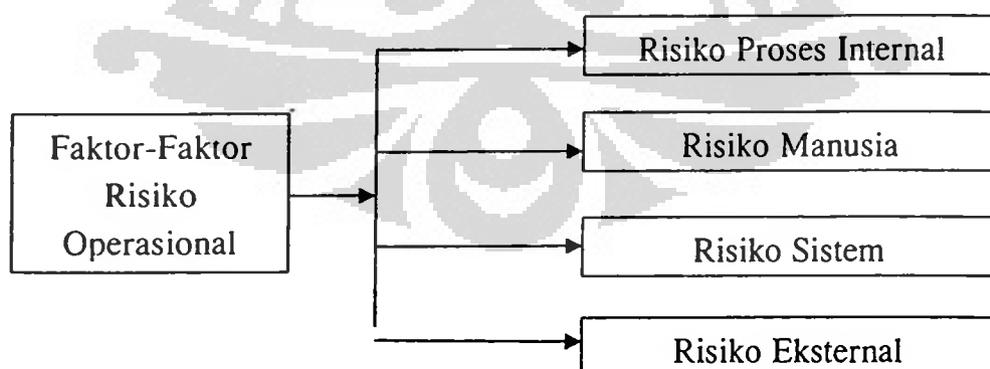
Cara yang paling mudah memahami risiko operasional di bank adalah dengan mengkategorikan risiko operasional sebagai risiko. Namun demikian, definisi ini terlalu luas dan kurang membantu dalam pengelolaan risiko operasional. Oleh karena itu, pemahaman mengenai berbagai kejadian risiko operasional yang dapat menyebabkan kerugian juga diperlukan.

Hal ini dapat dilakukan dengan mengelompokkan risiko operasional ke dalam sejumlah faktor kejadian risiko yang didasarkan sebagai penyebab utama yaitu sebagai berikut :

1. Risiko proses internal
2. Risiko manusia
3. Risiko sistem
4. Risiko eksternal

Dalam kenyataannya, faktor-faktor risiko tersebut saling berinteraksi dan mempengaruhi satu sama lain, sebagaimana terangkum dalam gambar berikut ini :

Gambar 2. Faktor-Faktor Risiko Operasional



Sumber : Basel II Accord

Risiko Proses Internal

“Risiko proses internal adalah risiko yang berhubungan dengan kegagalan proses atau prosedur yang terdapat pada suatu bank.”

Selama bank beroperasi sehari-hari, seorang karyawan akan mengikuti prosedur kerja yang telah ditentukan sebelumnya. Prosedur dan kebijakan tersebut mencakup semua proses pemeriksaan dan pengendalian yang diperlukan untuk memastikan bahwa nasabah telah dilayani dengan baik dan bank mengikuti ketentuan dan peraturan yang berlaku.

Kejadian risiko proses internal meliputi :

1. Dokumentasi yang tidak memadai, tidak lengkap atau tidak tepat
2. Pengendalian yang lemah
3. Kelalaian pemasaran
4. Kesalahan penjualan produk
5. Pencucian uang
6. Laporan yang tidak benar atau tidak lengkap (terkait dengan aspek pemenuhan ketentuan)
7. Kesalahan transaksi

“Risiko proses internal adalah risiko yang terkait dengan kegagalan yang menyebabkan tidak efektifnya penerapan proses atau prosedur yang berlaku dalam manajemen bank.”

Evaluasi dan perbaikan proses internal bank sebagai bagian dari manajemen risiko operasional dapat meningkatkan efisiensi bank. Kesalahan dapat terjadi apabila proses terlalu rumit, tidak terstruktur atau tidak dilaksanakan dengan semestinya yang semuanya merupakan praktek bisnis yang tidak efisien.

Untuk itu, bank perlu melakukan *review* dan penyempurnaan yang berkelanjutan atas semua internal proses dan prosedur yang berlaku sebagai bagian dari *operational risk management* untuk meningkatkan efisiensi. Seringkali, kesalahan dalam menerapkan pedoman kerja tersebut, justru karena perumusannya terlalu *complicated*, tidak sistematis dan sulit dicerna. Hal itu dapat menyebabkan terjadinya *inefficient business practices*.

Pengembangan dalam proses internal, biasanya bank mempunyai *Key Risk Indicator (KRI)* yang lebih mengaktualkan indikator-indikator KRI pada setiap unit kerja yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi.

Risiko Manusia

“Risiko manusia didefinisikan sebagai risiko yang terkait dengan karyawan-karyawan bank.”

Pada dasarnya, risiko manusia terdiri atas :

1. Risiko pada pemegang saham
2. Risiko pada karyawan
3. Risiko pada nasabah

Bank seringkali menyatakan bahwa asset paling berharga adalah karyawannya. Namun, justru karyawannya jugalah yang umumnya menjadi penyebab kejadian risiko operasional.

Kejadian-kejadian tersebut dapat timbul kapan saja, baik disengaja maupun tidak, dan tidak terbatas pada satu unit organisasi tertentu saja. Kejadian risiko manusia bahkan bisa terjadi pada fungsi manajemen risiko, dimana kualifikasi dan keahlian karyawan pada fungsi tersebut merupakan hal yang diutamakan.

Area-area permasalahan yang umumnya terkait dengan risiko manusia adalah:

1. Permasalahan kesehatan dan keselamatan kerja
2. Perputaran karyawan yang tinggi (*turnover*)
3. *Fraud internal*
4. Sengketa pekerja
5. Praktek manajemen yang buruk
6. Pelatihan karyawan yang tidak memadai
7. Terlalu tergantung pada karyawan tertentu
8. Aktifitas *trader* nakal (*rouge trader*)

Seringkali pula, terjadi peristiwa dimana karyawan merupakan sumber permasalahan timbulnya *operational risk events*. Risiko itu terjadi, baik sebagai akibat dari tindakan yang sengaja maupun yang secara kebetulan dilakukan karyawan, yang tidak terbatas pada suatu bagian tertentu dari suatu organisasi semata. Dengan demikian, menjadi penting sekali bagi manajemen bank untuk memastikan bahwa seluruh karyawan telah dibekali dengan kemampuan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

Risiko pada Pemegang Saham

Bagi para pemegang saham, risiko yang gagal dideteksi dan dikendalikan oleh bank dapat mengakibatkan terjadinya hal-hal berikut ini :

1. Terjadinya kerugian menyeluruh atas investasi yang ditanamkannya di dalam bank.

Kerugian itu tidak lain harus menjadi beban terhadap permodalan yang ditanamkan pada bank. Bila peristiwa itu menimbulkan *domino effect* dan berkembang menjadi krisis perbankan, tentu akan berpengaruh pula pada stabilitas atau bahkan *collapse*-nya perekonomian.

2. Terjadinya penurunan atas nilai investasi yang ditanamkannya.

Penurunan nilai investasi itu dapat berakar dari jatuhnya harga saham bank tersebut di bursa karena rusaknya reputasi bank atau karena bank menderita kerugian.

3. Menurunnya nilai dividen atau bahkan hilangnya peluang memperoleh dividen sebagai akibat dari turunnya keuntungan bank dan bahkan karena timbulnya kerugian bank.

Bagi bank-bank *private* yang dimiliki oleh sekelompok *group* usaha, kejadian itu telah menyebabkan bank yang dimilikinya tidak lagi menjadi sumber penerimaan dana potensial.

4. Munculnya kewajiban yang harus diselesaikan oleh pemegang saham sebagai akibat dari kerugian-kerugian yang diderita oleh bank.

Badan Penyehatan Perbankan Nasional telah mewajibkan para pemegang saham bank memenuhi PKPS (Penyelesaian Kewajiban Pemegang Saham) dari setiap bank yang dilikuidasi tersebut.

Risiko pada Karyawan

Kejadian risiko dapat berdampak kepada karyawan suatu perbankan, terlepas apakah mereka turut andil atau tidak dalam peristiwa tersebut. Dampak kejadian risiko pada karyawan dapat meliputi :

1. Tindakan disipliner secara internal karena kelalaian atau kesengajaan karyawan.
2. Berkurangnya pendapatan, misalnya pengurangan *bonus* atau kenaikan gaji, karena dampak kejadian risiko pada pendapatan perusahaan.
3. Kehilangan pekerjaan.

Kegagalan suatu bank sehingga harus menghadapi berbagai risiko kerugian, pastilah akan memberikan pengaruh negatif dan merugikan pula bagi para karyawan bank. Begitu kabar dari merebaknya pengaruh dari risiko yang gagal dikendalikan oleh bank itu beredar dalam lingkungan internal bank, tingkat ketertiban kerja segera menurun. Para karyawan akan segera menghadapi kenyataan turunnya penghasilan mereka atau kehilangan peluang memperoleh sama sekali dan bahkan dapat terjadi pemutusan hubungan kerja pula.

Pemutusan hubungan kerja yang menimpa karyawan bank juga dapat meluas pada penurunan peluang kerja pada perusahaan-perusahaan yang menunjang kegiatan operasional bank yang bersangkutan. Bila nasabah bank gagal melunasi pinjaman atau gagal memperoleh fasilitas *refinancing* dari bank lainnya, nasibnya menjadi sama dengan bank yang semula menjadi panutannya. Hal inilah yang pada gilirannya, memberi akibat negatif bagi karyawannya yang menggantungkan priuknasinya pada perusahaan tempatnya mengabdikan itu.

Risiko pada Nasabah

Dampak kejadian risiko pada nasabah dapat terjadi secara langsung maupun tidak langsung dan mungkin tidak dapat diidentifikasi dengan segera. Dampak kejadian risiko tersebut juga dapat berlanjut hingga periode-periode berikutnya dan menyebabkan dampak tambahan pada bank.

Total kerugian sebagai akibat kejadian risiko yang terkait dengan para nasabah sulit dihitung. Sulitnya dihitung itu disebabkan oleh beberapa hal yakni :

1. Pengaruh yang ditimbulkannya seringkali berkepanjangan.
2. Dapat berkembang begitu rupa, sehingga memberikan akibat timbal balik pada bank.

3. Pengaruh yang ditimbulkannya dapat terjadi secara langsung dan seketika atau secara tidak langsung dan sulit untuk diidentifikasi dalam waktu singkat.

Pengaruh terjadinya risiko yang dialami oleh bank terhadap nasabahnya itu meliputi antara lain sebagai berikut :

1. Berkurangnya kualitas layanan oleh bank bagi para nasabah.
2. Menurunnya ketersediaan produk yang ditawarkan oleh bank.
3. Terjadinya krisis likuiditas yang menyebabkan para nasabah bank mengalami permasalahan yang sama, yang pada gilirannya menjadi semakin menekan likuiditas bank kembali.
4. Terjadinya perubahan-perubahan regulasi yang meskipun pada awalnya mungkin hanya ditujukan bagi bank, namun memberi dampak langsung dan tidak langsung pula bagi para nasabah.
5. Merebaknya berbagai rumor yang mengusik ketenangan nasabah bank dan mempengaruhi stabilitas sosial kemasyarakatan pula.

Risiko Sistem

“Risiko sistem adalah risiko yang terkait dengan penggunaan sistem dan teknologi.”

Saat ini, semua bank sangat bergantung pada sistem dan teknologi untuk mendukung kegiatan usahanya sehari-hari. Dengan kata lain, bank tidak dapat beroperasi tanpa dukungan sistem komputer. Namun, penggunaan teknologi tersebut menimbulkan risiko operasional karena merupakan potensi penyimpangan hasil adanya ketidaksesuaian sistem dalam operasi perbankan.

Kejadian risiko sistem dapat disebabkan oleh :

1. Data yang tidak lengkap
2. Kesalahan input data
3. Pengendalian perubahan yang tidak memadai
4. Pengendalian proyek yang kurang memadai
5. Kesalahan pemograman
6. Ketergantungan pada teknologi '*black box*', yaitu keyakinan bahwa model matematis yang ada dalam sistem pasti benar
7. Gangguan pelayanan, baik sebagian maupun keseluruhan
8. Permasalahan keamanan sistem
9. Kecocokan sistem
10. Penggunaan teknologi baru yang belum teruji

Secara teori, kegagalan secara menyeluruh pada teknologi adalah suatu kejadian yang sangat memungkinkan jatuhnya bank. Saat ini ketergantungan pada teknologi sudah sedemikian rupa sehingga tidak bekerjanya komputer selama periode waktu tertentu. Namun sejauh ini, kegagalan komputer belum sampai menyebabkan kejatuhan suatu bank.

Kekhawatiran akan kegagalan teknologi senantiasa menjadi fokus perhatian manajemen senior pada sebagian besar bank. Dalam hal ini, sejumlah bank sudah menginvestasikan dana yang cukup besar pada pengembangan teknologi komputer mutakhir. Tetapi banyak pula yang membatalkan proyek-proyek besarnya karena keuntungan yang diharapkan tidak terealisasi atau biaya yang dikeluarkan membengkak di luar kendali.

4. Bencana alam
5. Kegagalan perjanjian *outsourcing*
6. Penerapan ketentuan baru
7. Pemogokan dan unjuk rasa
8. Terorisme
9. Gangguan sistem transportasi, menghambat karyawan sampai tempat kerja
10. Kegagalan sarana pelayanan umum

“Risiko eksternal adalah risiko yang terkait dan bersumber dari peristiwa-peristiwa yang terjadi diluar pengendalian langsung, namun dapat pula justru ditujukan langsung pada fasilitas dan atau manajemen bank.”

Secara historis, bank sebenarnya telah secara aktif memberikan perhatian pada risiko eksternal dalam rangka melindungi diri dari dampak yang tidak menguntungkan.

Beberapa kejadian eksternal memiliki dampak yang cukup besar, sehingga dapat mempengaruhi kemampuan bank dalam melanjutkan kegiatan usahanya. Konsekuensinya diperlukan upaya besar untuk memastikan bahwa bank tetap dapat beroperasi setelah kejadian risiko eksternal dimaksud. Upaya tersebut dikenal sebagai *“business continuity planning”* atau *“business resumption planning”*.

2.4 Pengertian Pelayanan Nasabah

³Pelayanan pada dasarnya berasal dari dalam diri manusia yang merupakan tempat bersemayamnya emosi, watak, keyakinan, nilai, sudut pandang dan perasaan yang membentuk dasar pribadi dan cara berperilaku sebagai manusia. Meski pelayanan itu tak kasat mata dan seringkali sulit dipahami, namun masih tetap dilihat, didengar dan dialami. Pelayanan nasabah hanya bisa dipahami dari sudut pandang nasabah.

“Pelayanan nasabah merupakan sebuah fungsi tentang sebuah perbankan bisa konstan dan konsisten memenuhi dan melampaui kebutuhan nasabah.”

Artinya pelayanan nasabah sebagai kemampuan sebuah organisasi (perbankan) untuk menyediakan kebutuhan dan keinginan nasabah serta melampaui harapan-harapan nasabah.

Nasabah terbagi menjadi dua macam :

1. Nasabah eksternal

Merupakan orang-orang di luar perbankan yang pelayanannya tergantung pada bank karena pilihan mereka sendiri. Kelompok target nasabah memiliki kebutuhan, keinginan dan harapan akan pelayanan yang berbeda-beda. Bank tidak bisa memberikan pelayanan tanpa menyadari sepenuhnya

³ Martin, William B. (2005). *Quality Customer Service : Cara Jitu Memikat Hati Pelanggan*. Jakarta : Penerbit PPM

Patton, Patricia. (1997). *EQ : Kecerdasan Emosional Pelayanan Sepenuh Hati Meraih EQ untuk Pelayanan Memuaskan Pelanggan*. Jakarta : Penerbit PPM

Gordman, Robert & Brott, Armin. (2007). *The Must-Have Customer : 7 Taktik Meraih Hati Pelanggan Idaman Anda*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

Wood, Ivonne. (2009). *Layanan Pelanggan : Cara Praktis, Murah dan Inspiratif Memuaskan Pelanggan Anda*. Yogyakarta : Graha Ilmu

Liaw, Ponijan. (2006). *Talk To Your Customer This Way*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

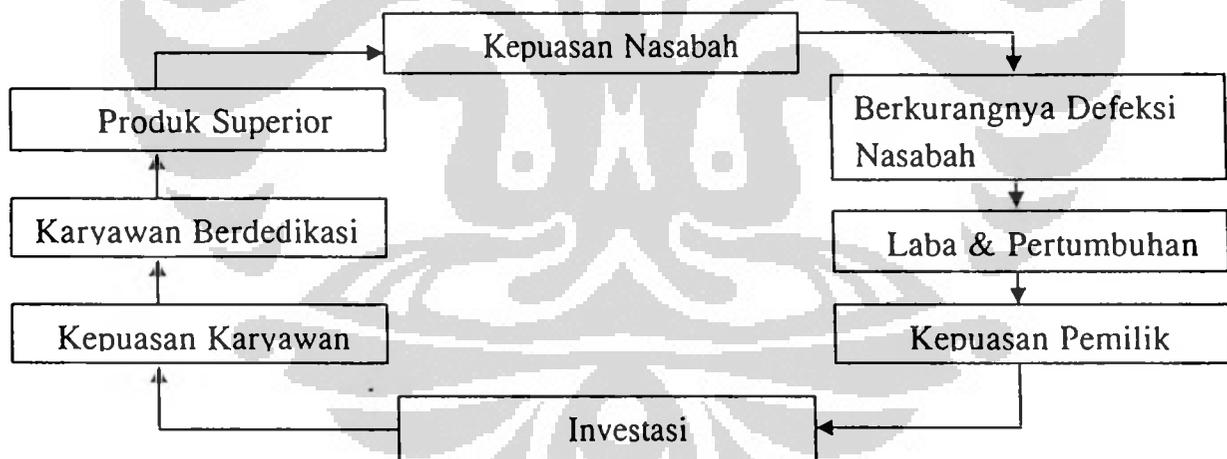
yang dibutuhkan dan diinginkan oleh nasabah eksternal. Jika bank tidak menyadarinya, maka nasabah cenderung berbisnis dengan orang lain.

2. Nasabah internal

Merupakan orang-orang di dalam bank yang pelayanannya tergantung pada bank dan hanya memiliki sedikit pilihan atau tidak memiliki pilihan sama sekali untuk menerima pelayanan dari bank. Kelompok target ini juga memiliki kebutuhan, keinginan dan harapan akan pelayanan yang berbeda-beda. Bank tidak bisa memberikan pelayanan tanpa menyadari penuh yang dibutuhkan dan diinginkan oleh nasabah internal. Jika bank tidak menyadarinya, maka tingkat keberhasilan bank cenderung amat terbatas.

Oleh sebab itu, sebenarnya proses penciptaan pelayanan nasabah merupakan sebuah siklus proses yang saling terkait antar banyak pihak sebagaimana digambarkan berikut ini :

Gambar 3. Siklus Dalam Pelayanan Nasabah



Sumber : Tjiptono, Chandra, Adriana (2008)

Pelayanan membantu menyisihkan waktu untuk memahami nasabah dan peduli terhadap perasaan-perasaannya. Nilai pelayanan itu sendiri terletak pada kesungguhan empat sikap yaitu :

1. Sikap gairah

Antusiasme dan perhatian yang dibawakan pada pelayanan akan membedakan bagaimana memandang diri sendiri dan pekerjaan, sehingga dari tingkah laku dan cara memberi pelayanan kepada nasabah akan lebih terkesan menghargai nasabah.

2. Sikap progresif

Menciptakan cara-cara baru dan menarik untuk meningkatkan pelayanan dan gaya pribadi. Bersikap kreatif itu dimulai dari berpikir dan bukan membatasi diri terhadap cara-cara memberi pelayanan yang monoton.

3. Sikap proaktif

Untuk mencapai kualitas pelayanan yang lebih bagus diperlukan inisiatif yang tepat. Pelayanan ini diberikan karena ada kepedulian dan itu akan membuat perubahan bagi nasabah.

4. Sikap positif

Sikap ini bisa mengubah suasana dan kegairahan pada hampir semua interaksi nasabah. Bersikap positif merupakan keyakinan bahwa bisa menemukan penyelesaian terhadap semua masalah dan memberikan pelayanan yang baik.

Seorang nasabah cenderung memberikan penilaian terhadap tingkat pelayanan yang disediakan dari dua dimensi :

1. Dimensi prosedural

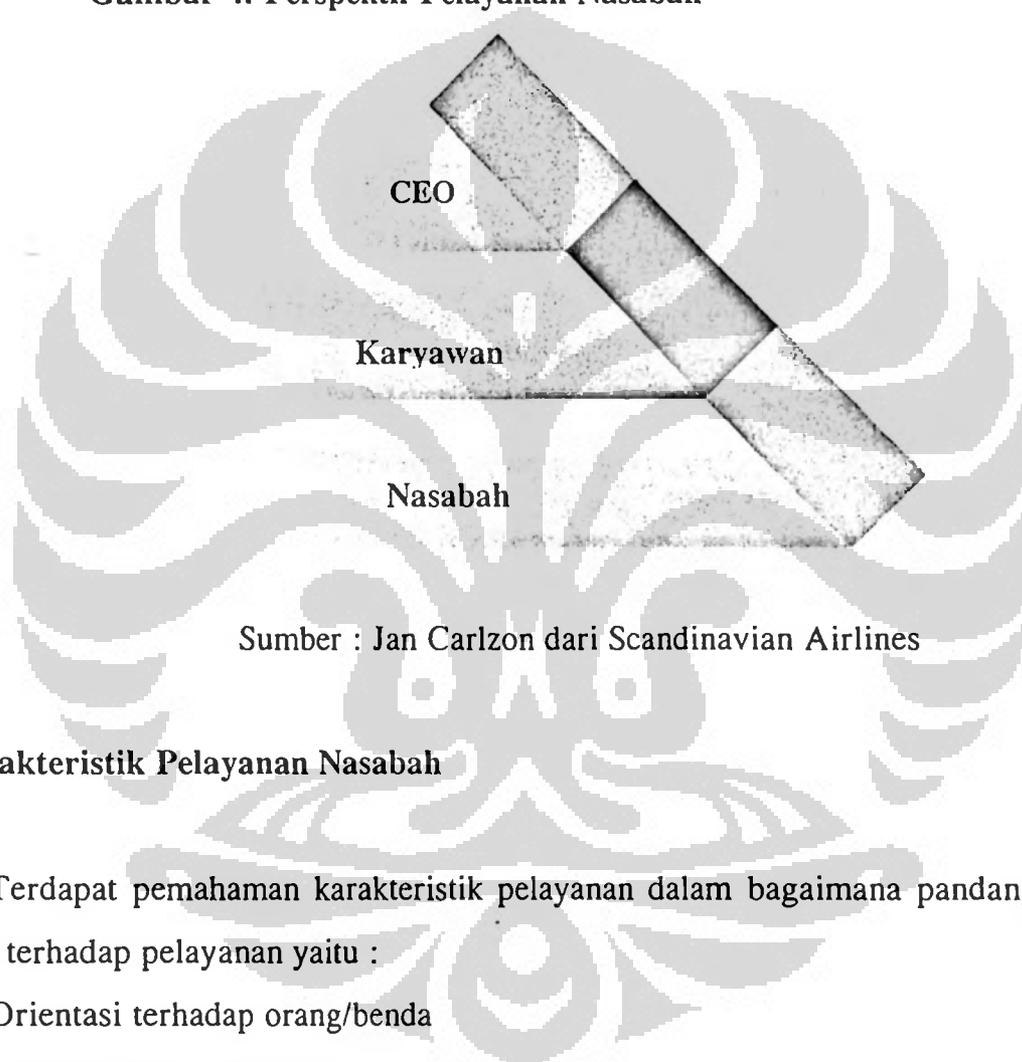
Mencakup sistem dan prosedur yang telah tertata guna menyampaikan produk dan/atau pelayanan.

2. Dimensi pribadi

Mencakup bagaimana penyedia pelayanan dengan menggunakan sikap, perilaku dan kemampuan lisan berinteraksi dengan nasabah.

Setiap pernyataan “nasabah adalah raja” mencerminkan orientasi terhadap nasabah, dimana sebuah pandangan bahwa nasabah adalah penentu puncak sifat dan keberhasilan suatu perbankan. Pandangan inilah adalah perspektif pelayanan nasabah. Perspektif pelayanan nasabah menekankan bahwa aktivitas terpenting yang dilakukan perbankan terjadi saat pelaksana pelayanan berinteraksi dengan nasabah.

Gambar 4. Perspektif Pelayanan Nasabah



Sumber : Jan Carlzon dari Scandinavian Airlines

2.5 Karakteristik Pelayanan Nasabah

Terdapat pemahaman karakteristik pelayanan dalam bagaimana pandangan nasabah terhadap pelayanan yaitu :

1. Orientasi terhadap orang/benda
2. Teknologi tinggi/rendah
3. Interaksi pribadi
4. Keterlibatan waktu
5. Lokasi
6. Kompleksitas
7. Akomodasi
8. Pelatihan

9. Pengawasan

Sebagai nasabah, pastinya memiliki harapan-harapan tertentu sebelum melakukan suatu bisnis. Pemahaman tentang harapan-harapan ini akan sangat membantu dalam memberikan tingkatan harapan pelayanan terbaik kepada nasabah.

Ada empat macam harapan nasabah di dalam kualitas pelayanan dan kepuasan nasabah sebagai standar kinerja yaitu :

1. *Equitable performance*

Yaitu penilaian normatif yang mencerminkan kinerja yang seharusnya diterima seseorang atas biaya dan usaha yang telah dicurahkan untuk mengkonsumsi barang/jasa tertentu.

2. *Ideal performance*

Yaitu tingkat kinerja optimum atau ideal yang diharapkan oleh seorang nasabah.

3. *Expected performance*

Yaitu tingkat kinerja yang diperkirakan atau yang paling diharapkan nasabah.

4. *Adequate performance*

Yaitu tingkat kinerja produk/jasa terendah yang dapat ditoleransi nasabah.

Harapan-harapan nasabah dapat digambarkan dalam hirarki sebagai berikut:

Tabel 2. Harapan-Harapan Nasabah

			UNANTICIPATED
		DESIRED	<i>Wow I</i>
	EXPECTED	<i>Preferred</i>	"Kejutan yang menyenangkan" (melampaui harapan)
BASIC	<i>Average</i>		
<i>Minimum accepted</i>	"Sama dengan yang lain"	"Cara yang diinginkan nasabah"	
"Yang lain lebih baik"			

Sumber : Tjiptono (2008)

Ada empat langkah dalam proses pelayanan nasabah yaitu :

1. Bersikap positif terhadap nasabah

Sikap adalah suatu keadaan pikiran yang dipengaruhi oleh kecenderungan perasaan, pikiran dan tindakan. Kebanyakan kegagalan pelaksana nasabah biasanya disebabkan oleh sikap. Jika tidak menciptakan kesan awal yang baik pada nasabah, maka akan berakhir sebelum dimulai dan menyampaikan sikap positif terhadap semua orang yang berhubungan, itu penting dalam pelayanan nasabah.

2. Mengenali kebutuhan nasabah

i. Kebutuhan untuk dipahami

Nasabah yang telah memilih pelayanan, merasa dirinya berkomunikasi secara efektif, yang berarti pesan yang dartikan harus benar.

ii. **Kebutuhan untuk merasa diterima**

Siapa pun yang berbisnis dan merasa dirinya diperlakukan sebagai orang asing, tidak akan kembali.

iii. **Kebutuhan untuk merasa penting**

Egois dan harga diri adalah kebutuhan manusia yang kuat. Apa pun yang bisa dilakukan untuk membuat seorang nasabah merasa dirinya penting adalah langkah menuju ke arah yang tepat.

iv. **Kebutuhan akan kenyamanan**

Nasabah membutuhkan kenyamanan fisik yaitu sebuah tempat untuk menunggu, beristirahat, berbicara atau berbisnis dan kenyamanan psikologis yaitu kepastian bahwa nasabah diperlakukan secara pantas dan keyakinan bahwa akan dipenuhi kebutuhannya.

3. **Memenuhi kebutuhan nasabah**

Menyediakan pelayanan nasabah bisa menjadi tantangan besar bila muncul hal-hal yang tidak diharapkan. Berbagai peristiwa yang tidak diharapkan, seringkali sangat membebani kemampuan untuk memberikan pelayanan nasabah dan merupakan sebuah tantangan yang tidak mungkin diatasi.

4. **Memastikan nasabah kembali lagi**

Sebagian besar nasabah yang menyulitkan bertindak berdasarkan rasa tidak aman. Nasabah yang sulit, seringkali hanya berusaha mengungkapkan kebutuhan, meski hanya memilih cara yang tidak sopan dan tidak layak dalam mengkomunikasikan kebutuhan.

Pelayanan nasabah memberikan manfaat yang mencakup antara lain :

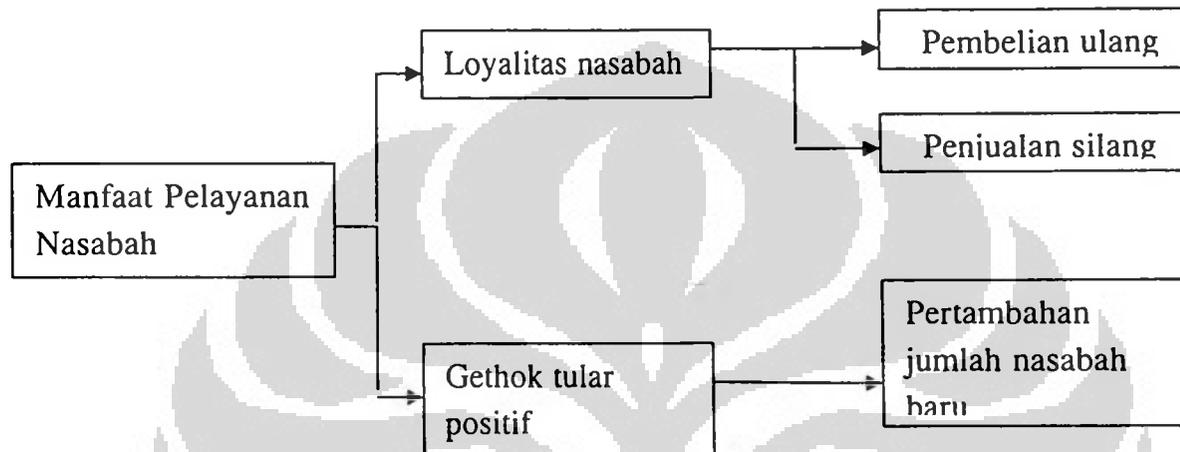
1. **Loyalitas nasabah**

- Berpotensi menjadi sumber pendapatan masa depan
- Menekan biaya transaksi nasabah di masa depan
- Menekan volatilitas dan resiko berkenaan dengan prediksi aliran ke masa depan
- Meningkatkan toleransi harga

2. Gethok tular positif

- Nasabah cenderung lebih respektif terhadap produk yang ditawarkan bank
- Meningkatnya *bargaining power* relatif bank terhadap jejaring pemasok, mitra bisnis dan saluran distribusi

Gambar 5. Manfaat Pelayanan Nasabah



Sumber : Tjiptono, Chandra, Adriana (2008)

Manfaat memberikan pelayanan nasabah yang baik dapat dipandang sebagai sesuatu yang dapat memberikan arti kehidupan. Sebab prinsip-prinsip dasar suatu pelayanan yang baik mengandung filosofi-filosofi sebagai berikut :

1. Pelayanan nasabah adalah suatu bentuk pelayanan, sehingga dengan melayani nasabah pada dasarnya sedang melayani sesama manusia.
2. Setiap interaksi yang dilakukan memberikan kesempatan untuk memperbaiki kehidupan. Jika dapat membuat orang lain merasa bahagia dan dihargai, maka orang tersebut cenderung akan memberikan hal yang sama sebagai timbal balik, sehingga dunia ini menjadi lebih baik dan semua akan menjadi penyebar wabah kebaikan.

Terdapat beberapa alasan pelayanan nasabah itu penting yaitu :

1. Pelayanan adalah tempat berkumpulnya uang dan pekerjaan
Saat ini terdapat banyak bisnis penyedia pelayanan dibanding masa-masa sebelumnya dan pekerjaan yang paling pesat perkembangannya saat ini semuanya terkait dengan pelayanan.
2. Persaingan yang semakin tajam
Kelangsungan bisnis bergantung pada kepemilikan ujung tombak bernilai kompetitif.
3. Pemahaman yang semakin baik terhadap nasabah
Nasabah ingin diperlakukan dengan baik dan akan kembali berbisnis dengan perbankan yang mementingkan pelayanan.
4. Pelayanan nasabah memiliki makna ekonomi
Darah kehidupan bagi perbankan mana pun adalah bisnis yang berlangsung terus-menerus. Memperluas nasabah itu sangat penting. Ini berarti perbankan tidak saja harus menarik nasabah baru, namun juga harus mempertahankan yang sudah ada. Pelayanan nasabah berkualitas bisa membantu mewujudkan hal ini.

2.6 Pengaruh Risiko Operasional Terhadap Pelayanan Nasabah

Pengaruh kejadian risiko operasional pada nasabah dapat terjadi secara langsung maupun tidak langsung dan mungkin tidak dapat diidentifikasi dengan segera serta dapat berlanjut hingga periode-periode berikutnya dan menyebabkan dampak tambahan pada bank.

Kejadian risiko operasional dapat berdampak secara langsung kepada nasabah melalui :

1. Pelayanan yang keliru atau berkualitas buruk
2. Gangguan pelayanan
3. Keamanan yang kurang (baik nyata maupun hanya persepsi)

4. Terhentinya pelayanan

Konsekuensi kejadian risiko operasional bagi nasabah meliputi :

1. Penurunan tingkat pelayanan nasabah
2. Pengurangan ketersediaan produk
3. Krisis likuiditas
4. Perubahan regulasi

Gangguan atas pelayanan nasabah dapat berdampak pada reputasi bank, yang pada akhirnya berdampak pada profitabilitas bank tersebut karena nasabah memindahkan bisnis mereka ke tempat lain. Masalah ini menjadi sangat penting apabila kejadian risiko operasional disebabkan oleh masalah teknis yang berdampak pada ribuan nasabah.

Hal ini agak menyesatkan karena tidak semua kejadian risiko operasional menimbulkan kerugian bagi bank. Walaupun suatu kejadian menimbulkan keuntungan bagi bank, kejadian tersebut tidak dapat diabaikan karena kejadian yang sama mungkin saja menimbulkan kerugian apabila terjadi kembali.

Pengaruh kejadian risiko operasional pada nasabah dapat mengakibatkan munculnya jenis kerugian lainnya bagi bank misalnya :

1. Pembayaran ganti rugi sebagai konsekuensi dari kerugian tidak langsung.
2. Biaya litigasi.
3. Denda atau sanksi yang ditetapkan oleh regulasi.

Manajemen risiko operasional merupakan suatu proses pembelajaran. Pada suatu saat kejadian muncul atau hampir terjadi tanpa memperhatikan konsekuensi keuangannya, kejadian tersebut perlu dicatat dan dilakukan langkah-langkah pencegahan agar kejadian tersebut tidak berulang.

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

⁴Metode yang digunakan dalam penelitian ini merupakan dengan pendekatan kualitatif, dimana diharapkan peneliti mampu mengembangkan suatu teori dan mengujinya dengan cara mengumpulkan data dan menganalisisnya berdasarkan beberapa sumber data yang dimilikinya (*multi-data sources*).

“Pendekatan kualitatif itu sendiri merupakan kebenaran intersubyektif yaitu kebenaran yang dibangun dari jalinan berbagai faktor yang bekerjasama.”

Karakteristik-karakteristik yang dimiliki pendekatan kualitatif ini antara lain:

1. Mengidentifikasi kejadian terpenting dalam data yang dikumpulkan dan merubahnya ke dalam faktor-faktor yang menggambarkan fokus penelitian.
2. Menganalisis data dan membangun suatu model tentang proses, hubungan sosial atau pengaruh.
3. Membuat model dan teori berdasarkan data yang telah dianalisis.

⁴ Irwan, Prasetya. (2006). Penelitian Kuantitatif & Kualitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial. Jakarta : DIA FISIP UI
Creswell, John. (1994). Research Design : Quantitative & Qualitative Approaches. Jakarta : Penerbit KIK Press

Dengan pendekatan kualitatif, penelitian ini diharapkan mampu menganalisis serta menjelaskan pengaruh dari masing-masing faktor risiko operasional (proses internal, manusia, sistem dan eksternal) terhadap pelayanan nasabah. Data-data kuantitatif mungkin masih diperlukan, tetapi ini sekedar untuk pelengkap.

3.2 Penentuan Responden

Responden dalam penelitian ini merupakan 6 (enam) manager yang diwakili 2 (dua) manager dari masing-masing departemen/group di PT. Bank Bumiputera Indonesia, Tbk. Bahwasanya para manager ini merupakan "*the experts*" yang dapat memberikan jawaban dengan kemampuan pengertian yang menyeluruh terhadap faktor-faktor risiko operasional (proses internal, manusia, sistem dan eksternal) dalam memberikan pengaruh terhadap pelayanan nasabah, terdiri dari :

1. Risk Management Group
2. Internal Control & Review Group
3. IT Group

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua cara :

1. Data primer

Bentuk pengumpulan data dilakukan dalam suatu format wawancara langsung dengan responden atau melalui penyebaran kuesioner.

2. Data sekunder

Dengan studi kepustakaan, artikel, jurnal serta situs internet (website) sebagai data penunjang penelitian.

3.4 Analisa Data dengan Metode AHP

⁵“Metode AHP (Analytical Hierarchy Process) adalah prosedur yang berbasis matematis yang sangat baik dan sesuai untuk kondisi evaluasi atribut-atribut kualitatif. Atribut-atribut tersebut secara matematik dikuantitatif dalam satu set perbandingan berpasangan.”

Menurut Saaty, AHP ini merupakan suatu proses rasionalitas sistemik yang mempertimbangkan suatu persoalan sebagai suatu keseluruhan dan mengkaji interaksi serempak dari berbagai komponennya di dalam suatu hirarki.

“Metode AHP adalah suatu model yang luwes yang memberikan kesempatan bagi perorangan atau kelompok untuk membangun gagasan-gagasan dan mendefinisikan persoalan dengan cara membuat asumsi dan memperoleh pemecahan yang diinginkan.”

AHP dilakukan dengan pertimbangan harus mengambil keputusan berikut segala konsekuensinya dalam situasi yang kompleks dengan menetapkan berbagai prioritas. Proses ini membantu memecahkan masalah dengan menstruktur suatu hirarki kriteria, pihak yang berkepentingan, hasil dan dengan menarik berbagai pertimbangan guna mengembangkan berbagai prioritas.

⁵ Thomas, Saaty. (1993). *The Analytical Hierarchy Process : Planning, Priority Settings, Resource Allocation*. Pittsburgh : University of Pittsburgh

Kartini D., Yahya. (1995). *Suatu Model Pengambilan Keputusan untuk Menentukan Prioritas Pengembangan Satuan-Satuan Kawasan Wisata pada Tingkat Regional Melalui Pendekatan Proses Hirarki Analitik Dalam Konteks Pelayanan Pelanggan Terpadu*. Bandung :UNPAD

Metode AHP mempunyai beberapa kelebihan yaitu :

1. Adanya struktur yang berhirarki sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih sampai kepada sub-bab kriteria yang paling mendetail.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh para pengambil keputusan.
3. Mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi-obyektif dan multi-kriteria yang didasarkan pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki.
4. Karena menggunakan input persepsi manusia, model ini dapat mengolah data yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif.

Metode AHP juga mempunyai beberapa keuntungan yaitu :

1. Kesatuan

AHP memberi satu model tunggal yang mudah dimengerti dan luwes untuk aneka ragam persoalan tidak terstruktur.

2. Pengulangan proses

AHP memungkinkan orang memperhalus definisinya pada suatu persoalan dan memperbaiki pertimbangan pengertian melalui pengulangan.

3. Penilaian dan konsensus

AHP tidak memaksakan konsensus, tetapi mensintesis suatu hasil yang representatif dari berbagai penilaian yang berbeda-beda.

4. Tawar-menawar

AHP mempertimbangkan prioritas-prioritas relatif dari berbagai faktor sistem dan memungkinkan orang memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan-tujuan.

5. Sintesis

AHP menuntun ke suatu taksiran menyeluruh tentang kebaikan setiap alternatif.

6. Konsistensi

AHP melacak konsistensi logis dari pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam menetapkan berbagai prioritas.

7. Kompleksitas

AHP memadukan ancangan deduktif dan ancangan berdasarkan sistem dan memecahkan persoalan kompleks.

8. Saling ketergantungan

AHP dapat menangani saling ketergantungan elemen-elemen dalam sistem dan tidak memaksakan pemikiran linear.

9. Penyusunan hirarki

AHP mencerminkan kecenderungan alami pikiran untuk memilah elemen-elemen dalam berbagai tingkat berlainan dan mengelompokkan unsur yang serupa dalam setiap tingkatan.

10. Pengukuran

AHP memberi suatu skala untuk mengukur hal-hal dan tidak wujud suatu metode untuk menetapkan prioritas.

Fungsi utama dalam metode AHP yaitu :

1. Menstruktur kompleksitas

Saaty menemukan satu kesamaan dalam sejumlah contoh tentang bagaimana manusia memecahkan kompleksitas dari masa ke masa yaitu dengan cara menstruktur kompleksitas secara hirarkis ke dalam kluster-kluster yang homogen.

2. Pengukuran dalam skala rasio

AHP menggunakan pengukuran skala rasio yang diyakini paling akurat dalam mengukur faktor-faktor yang membentuk hirarki. Untuk menjaga kesederhanaan, Saaty mengusulkan penggunaan penilaian rasio dari setiap pasang faktor dalam hirarki untuk mendapatkan pengukuran skala rasio. Secara metodologi, dengan struktur hirarki harus menggunakan prioritas skala rasio untuk elemen diatas level terendah dari hirarki. Hal ini penting karena prioritas dari elemen di level mana pun dari hirarki ditentukan dengan mengalihkan prioritas dari elemen pada level dengan prioritas dari elemen induknya.

3. Sintesis

Karena kompleksitas, situasi keputusan penting sering melibatkan terlalu banyak dimensi bagi manusia untuk dapat melakukan sintesis secara intuitif, maka diperlukan suatu cara untuk melakukan sintesis dari banyak dimensi.

3.5 Prinsip Dasar Metode AHP

Penyusunan Hirarki

“Hirarki adalah abstraksi struktur suatu sistem yang mempelajari fungsi interaksi antara komponen dan juga dampak-dampaknya pada sistem.”

Hirarki merupakan alat mendasar dari pikiran manusia. Oleh karena itu, sistem yang kompleks dapat dengan mudah dipahami bila dipecahkan menjadi berbagai elemen pokoknya dan menyusun elemen-elemen tersebut secara hirarkis. Penyusunan hirarki atau struktur keputusan dilakukan untuk menggambarkan elemen sistem atau alternatif keputusan yang teridentifikasi. Menyusun hirarki tidak ada aturan yang pantang dilanggar karena prinsip penyusunannya adalah sebagai rangsangan agar dipikirkan jenis tingkat hirarki yang harus dipilih dan elemen yang harus dicakup dalam berbagai tingkat itu.

Setiap elemen dalam hirarki menduduki satu tingkat hirarki, sedangkan tingkat puncak disebut fokus, ini terdiri atas hanya satu elemen, yaitu sasaran keseluruhan yang sifatnya luas. Tingkat berikutnya masing-masing dapat memiliki beberapa elemen. Ancangan dalam menyusun hirarki bergantung pada jenis keputusan yang diambil. Jika persoalannya adalah memilih alternatif, ancangan hirarki dapat dimulai dari tingkat dasar dengan menderetkan semua alternatif yang ada. Tingkat berikutnya harus terdiri atas kriteria untuk mempertimbangkan berbagai alternatif tadi dan sebagai puncaknya adalah satu elemen saja (fokus).

Ada dua macam hirarki yaitu :

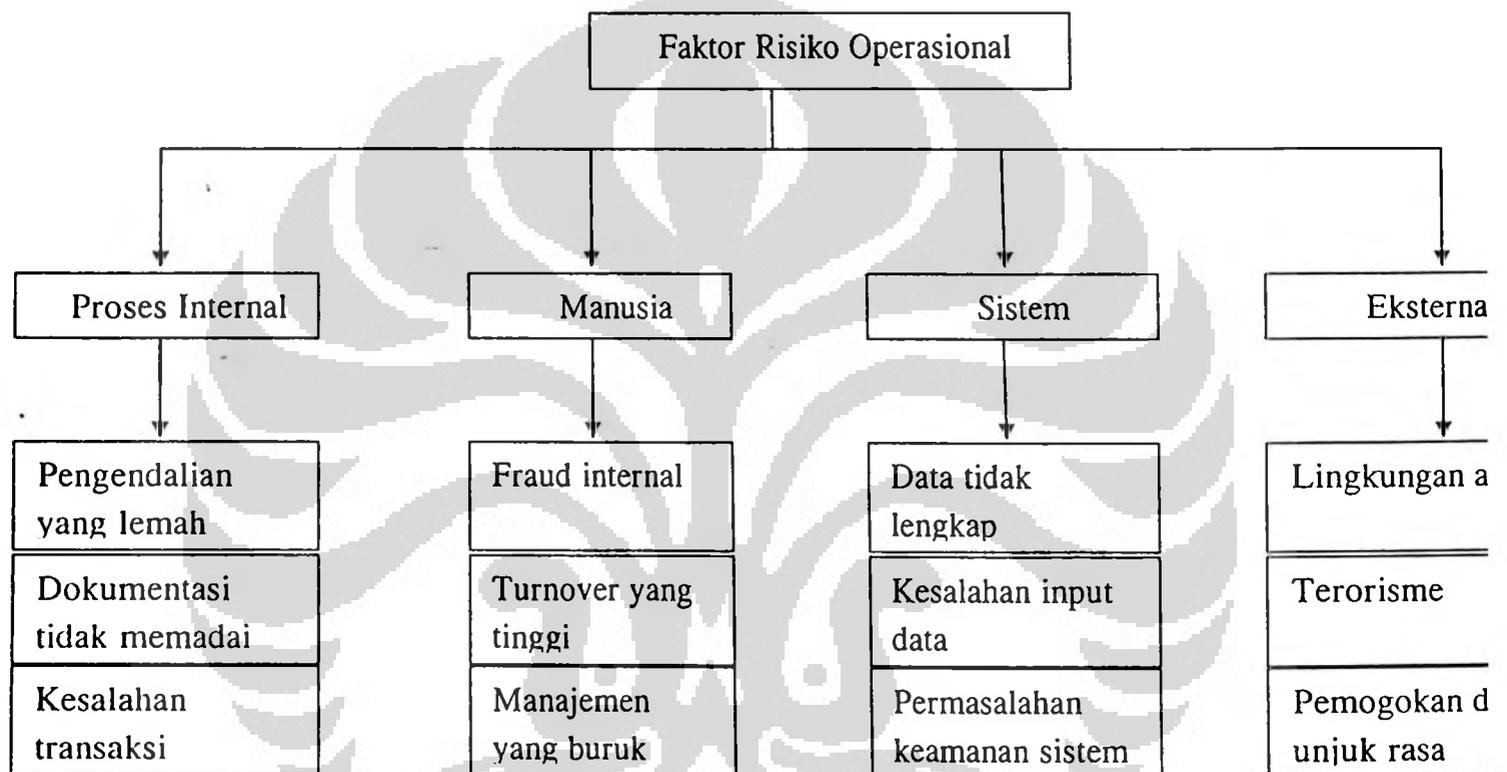
1. **Struktural**

Sistem kompleks disusun ke dalam komponen-komponen pokoknya dalam urutan menurun sifat struktural. Hirarki ini sangat erat kaitannya dengan cara menganalisis hal yang kompleks yaitu memecah-mecah obyek yang ditangkap oleh indera menjadi sejumlah gagasan, sub-gagasan dan gagasan yang lebih kecil.

2. Fungsional

Menguraikan sistem yang kompleks menjadi elemen-elemen pokoknya menurut hubungan esensial. Hirarki sangat membantu untuk membawa ke arah tujuan yang diinginkan.

Gambar 6. Struktur Hirarki Faktor Risiko Operasional



Sumber : Saaty (1990)

Penentuan Prioritas

“Proses penentuan prioritas elemen-elemen dalam suatu permasalahan pengambilan keputusan adalah dengan membuat perbandingan berpasang, yaitu elemen-elemen dibandingkan berpasangan terhadap suatu kriteria yang ditentukan.”

Prinsip ini berarti membuat penilaian tentang kepentingan relatif dua elemen pada suatu tingkat tertentu dalam kaitannya dengan tingkat di atasnya. Penilaian tersebut adalah merupakan inti dari metode AHP karena akan berpengaruh terhadap prioritas elemen-elemen. Untuk perbandingan berpasangan tersebut, disajikan dalam bentuk matrik yang disebut "*matrik pairwise comparison*." Agar diperoleh skala yang bermanfaat ketika melakukan perbandingan terhadap dua elemen, diperlukan seseorang yang dapat memberikan jawaban dengan kemampuan pengertian yang menyeluruh disebut "*the experts*", tentang elemen-elemen yang dibandingkan dan relevansinya terhadap kriteria atau tujuan yang akan dikaji.

Dalam melakukan penilaian untuk menentukan isian matrik banding berpasangan yang dilakukan oleh seorang "*expert*", digunakan suatu bilangan untuk menggambarkan relatif pentingnya suatu elemen di atas yang lainnya digunakan skala banding. Skala banding tersebut mendefinisikan dan menjelaskan nilai 1 sampai dengan 9 disebut "*Skala AHP* atau *Saaty's Scale*", yang ditetapkan bagi pertimbangan dalam membandingkan pasangan elemen yang sejenis di setiap tingkat hirarki terhadap suatu kriteria yang berada setingkat di atasnya.

Tabel 3. Skala AHP (*Saaty's Scale*)

Skala	Definisi	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pentingnya (pengaruh).	Dua elemen memberikan pengaruh yang sama besar terhadap tujuan.
3	Elemen yang satu sedikit lebih penting (pengaruh) daripada yang lainnya.	Pengalaman dan pertimbangan sedikit menyokong satu elemen terhadap elemen yang lainnya.
5	Elemen yang satu esensial atau sangat penting (pengaruh) dibanding elemen yang lainnya.	Pengalaman dan pertimbangan dengan kuat menyokong satu elemen terhadap elemen yang lainnya.
7	Satu elemen jelas lebih penting (pengaruh) dibanding elemen yang lainnya.	Satu elemen dengan kuat disokong dan dominannya telah terlihat dalam praktek.
9	Satu elemen mutlak lebih penting (pengaruh) dibanding elemen yang lainnya.	Bukti yang menyokong elemen yang satu atas yang lain memiliki tingkat penegasan tertinggi yang mungkin menguatkan.
2, 4, 6, 8	Nilai-nilai antara di antara dua nilai pertimbangan yang berdekatan.	Kompromi diperlukan antara dua pertimbangan.
Kebalikan	Jika suatu aktivitas i mendapat satu angka bila dibandingkan dengan aktivitas j , maka j mempunyai nilai kebalikannya bila dibandingkan dengan i .	

Sumber : Saaty (1990)

Menentukan peringkat elemen-elemen menurut relatif pentingnya dalam hirarki, sehingga hasil perbandingan berpasangan AHP, ditentukan bobot prioritas yaitu :

1. *Local priority weights (LPW)*

Menyatakan relatif pentingnya sebuah elemen dibandingkan dengan induknya. LPW ini didapatkan dari pencarian *eigenvector*-nya dari setiap matrik *pairwise comparison*.

2. *Average priority weights (APW)*

Menyatakan relatif pentingnya sebuah elemen dibandingkan dengan satu set induknya.

3. *Global priority weights (GPW)*

Menyatakan relatif pentingnya sebuah elemen terhadap tujuan keseluruhan. GPW ini didapatkan dari melakukan sintesis di antara LPW karena matrik *pairwise comparison* terdapat pada setiap tingkatan. Prosedur melakukan sintesis berbeda menurut bentuk hirarki. Pengurutan elemen-elemen menurut kepentingan, relatif melalui prosedur sintesis dinamakan "*priority setting*."

Analisa Konsistensi dan Sensitivitas

Analisa Konsistensi

Salah satu asumsi utama model metode AHP yang membedakan dengan model-model pengambilan keputusan yang lain adalah tidak adanya syarat konsistensi mutlak. Dasar dari teori utilitas manusia berangkat dari konsep *transitivity*, dimana konsistensi 100% merupakan syarat mutlak.

Pada kenyataannya, prinsip *transitivity* tidak dapat berlangsung sepenuhnya pada praktek kehidupan sehari-sehari. Karena keputusan manusia sebagian didasari logika dan sebagian lagi didasarkan pada unsur-unsur bukan logika, seperti perasaan, pengalaman, intuisi, maka sudah sepantasnya kalau suatu model pengambilan keputusan tidak menuntut syarat konsistensi 100% secara mutlak.

Konsistensi sampai kadar tertentu dalam menetapkan prioritas untuk elemen-elemen berkenaan dengan beberapa kriteria adalah perlu untuk memperoleh hasil-hasil yang memuaskan. Metode AHP mengukur konsistensi menyeluruh dari berbagai penilaian melalui suatu rasio konsistensi.

“Rasio Konsistensi (CR) yakni perbandingan indeks konsistensi dengan nilai pembangkit random (RI).”

Bila matrik bernilai CR lebih kecil 10%, ketidakkonsistenan pendapat masih dianggap dapat diterima. Bobot komposit dipergunakan untuk menetapkan bobot dan konsistensi keseluruhan. Rata-rata geometri digunakan untuk merata-rata hasil akhir dari responden. Program *Expert Choice* merupakan perangkat lunak yang dapat digunakan untuk membantu perhitungan dengan metode AHP.

Dengan demikian, rasio konsistensi dapat dirumuskan :

$$CR = \frac{CI}{RI}$$

RI

Keterangan : CI = Indeks konsistensi

RI = Rasio konsistensi (nilai pembangkit random)

“Indeks konsistensi (CI) adalah perhitungan matematis untuk setiap perbandingan berpasangan (matrik perbandingan).”

CI ini menyatakan deviasi konsistensi, kemudian indeks acak sebagai hasil dari respon acak yang mutlak dibagi dengan CI dihasilkan rasio konsistensi (CRs). Semakin tinggi CRs, maka semakin rendah konsistensi, demikian juga sebaliknya. Saaty telah membuktikan bahwa indeks konsistensi dari matrik berordo n dapat diperoleh dengan rumus :

$$CI = \frac{\hat{\lambda}_{maksimum} - n}{n - 1}$$

Keterangan : CI = Indeks konsistensi

$\hat{\lambda}_{max}$ = Nilai *eigenvector* terbesar dari matrik berordo n

Nilai *eigenvector* terbesar didapat dengan menjumlahkan hasil perkalian jumlah kolom dengan *eigenvector* utama. Apabila CI bernilai nol, berarti matrik konsisten. Batas ketidakkonsistensi yang ditetapkan Saaty, diukur dengan menggunakan Rasio Konsistensi (CR).

“Eigenvector adalah suatu vektor yang apabila dikalikan sebuah matrik hasilnya adalah vektor itu sendiri dikalikan dengan sebuah bilangan skalar atau parameter yang tidak lain adalah eigenvalue.”

Metode ini adalah yang akhirnya dipakai sebagai alat pengukur bobot prioritas setiap matrik perbandingan dalam model metode AHP karena sifatnya yang akurat dan memperhatikan semua interaksi antar elemen dalam matrik.

Apabila diketahui elemen-elemen dari suatu tingkat hirarki (C) dan bobot pengaruh (W) menunjukkan kekuatan C_i dibandingkan C_j . Matrik dengan elemen a_{ij} ini dinamakan matrik *pairwise comparison* (A). Apabila penilaian oleh *expert* dianggap sempurna, maka diperoleh hubungan untuk semua i, j, k , sehingga matrik A dapat dikatakan konsisten.

Berdasarkan hal di atas, dapat dinyatakan dalam bentuk persamaan matrik :

$$A.w = n.w$$

Keterangan : $w = \text{eigenvector}$

$n = \text{eigenvalue}$

A = matrik bujur sangkar

Persamaan di atas, diasumsikan sebagai sebuah vektor kolom w yang mempunyai besar dan arah. Vektor tersebut kemudian dikalikan matrik dengan jumlah kolom sama dengan baris vektor kolom tersebut yang akan dihasilkan sebuah vektor, seharusnya mempunyai besar dan arah berbeda dengan vektor w . Ternyata perkalian matrik A dengan vektor w tersebut menghasilkan vektor baru dengan arah yang persis sama dengan vektor w hanya besarnya berbeda, sehingga vektor baru tersebut bisa dinyatakan dalam bentuk w .

Analisa Sensitivitas

Untuk mendapatkan hasil yang diharapkan, dilakukan analisa sensitivitas terhadap prioritas pemilihan alternatif moda yang ada. Analisa sensitivitas ini dilakukan dengan cara *trial* dan *error* pada masing-masing faktor. Dengan cara ini

dapat dilihat kecenderungannya, sehingga dapat diketahui pengaruhnya terhadap pergeseran prioritas pemilihan alternatif moda.

Maka dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$Y_i = nX_p + nX_m + nX_s + nX_e$$

Keterangan : Y_i = Prosentase dari alternatif moda i

X_p = Proses Internal

X_m = Manusia

X_s = Sistem

X_e = Eksternal

Berdasarkan rumus yang diperoleh, maka dilakukan analisa sensitivitas yaitu dengan mengubah bobot nilai masing-masing faktor, sehingga didapat perubahan bobot nilai masing-masing moda.

BAB 4. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

4.1 Sejarah Perusahaan

Perseroan adalah suatu badan hukum berbentuk Perseroan Terbatas dengan nama PT. Bank Bumiputera Indonesia, Tbk. yang didirikan secara sah di Jakarta berdasarkan Akta Pendirian no. 49, tanggal 31 Juli 1989, dibuat di hadapan Ny. Sri Rahayu, SH., notaris di Jakarta. Perseroan memperoleh izin untuk beroperasi sebagai Bank Umum berdasarkan keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia dengan Surat Keterangan no. 10/KMK.013/1990 pada tanggal 4 Januari 1990 dan berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia no. 22/1147/Upps/PSBD, tanggal 20 Januari 1990.

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia no. 30/146/KEP/DIR, tanggal 5 Desember 1997, Perseroan secara resmi mulai beroperasi sebagai Bank Devisa dari tanggal 5 Desember 1997. Perseroan memperoleh status sebagai Bank Persepsi dan Bank Devisa Persepsi Kas Negara untuk menerima setoran-setoran pajak dan bukan pajak berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia no. S-485/MK.03/1998, tanggal 8 September 1998.

Bank Bumiputera mulai beroperasi sejak 12 Januari 1990 sebagai perusahaan yang dimiliki oleh AJB Bumiputera 1912, perusahaan asuransi jiwa tertua di Indonesia. Dalam perjalanan usahanya, terjadi pasang surut usaha sesuai dengan keadaan ekonomi Indonesia. Namun pada saat krisis moneter yang merebak, menjadi krisis multidimensional yang melanda Indonesia pada akhir tahun 90-an, Bank Bumiputera berhasil bertahan untuk menjadi bank yang sehat dalam Kategori A dan tidak memerlukan rekapitulasi. Sebagai bank yang berhasil menyasati badai krisis perbankan, Bank Bumiputera mampu mengelola usaha perbankan yang sehat, berlandaskan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dengan menganut asas profesionalisme, transparansi, tanggung jawab, akuntabilitas dan kewajaran.

Bank Bumiputera *go-public* dan struktur kepemilikan pemegang saham pada saat itu adalah AJB Bumiputera sebesar 37,50%, PT. Cipta Usaha Citra Dana sebesar 37,50% dan Masyarakat sebesar 25,00% dan setahun kemudian mempertajam identitas perusahaan serta mempersingkat penyebutannya menjadi "Bank BP" agar lebih mudah dikenal dan diingat oleh konsumen. Kini, Bank BP terus berkembang sebagai bank yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan jasa keuangan bagi seluruh anggota keluarga "Bank Sahabat Keluarga – Mitra Cerdas Ceria" yang bermodalkan kepribadian nasional, kehangatan, kecerdasan serta kepercayaan masyarakat yang dilayaninya.

Kepemilikan saham yang dimiliki oleh Masyarakat sebesar 25,00% diambil oleh PT. Reksatama Dinamika sebesar 8,00%, PT. Reksasentosa Dinamika sebesar 8,00% dan sisanya sebesar 9,00% masih dipegang oleh masyarakat.

Berdasarkan Akta Akuisisi no. 8, tanggal 12 Juli 2004, dibuat di hadapan DR. A. Partomuan Pohan, SH., LLM., notaris di Jakarta, terdapat pengambilan saham-saham milik pemegang saham Perseroan yaitu :

1. Saham milik PT. Reksasentosa Dinamika sebanyak 160.000.000 saham atau sebesar 8,00%
2. Saham milik PT. Reksatama Dinamika sebanyak 160.000.000 saham atau sebesar 8,00%
3. Saham milik PT. Danareksa sebanyak 98.286.000 saham atau sebesar 4,91%

Secara keseluruhan, saham sejumlah 1.158.286.000 tersebut berdasarkan Akta Auisisi no. 8, tanggal 12 Juli 2004, diambil alih oleh Che Abdul Daim bin Haji Zainuddin (Tun Daim Zainuddin), seorang warga negara Malaysia. Sehingga sesuai dengan pengambilalihan tersebut diatas, maka susunan pemegang saham Perseroan menjadi sebagai berikut :

1. AJB Bumiputera 1912 sebanyak 820.415.000 saham atau sebesar 41,02%
2. Che Abdul Daim bin Haji Zainuddin (Tun Daim Zainuddin) sebanyak 1.158.286.000 saham atau sebesar 57,91%
3. Masyarakat sebanyak 21.299.000 saham atau sebesar 1,07%

Dalam rangka Penawaran Umum Perdana Saham kepada masyarakat sebesar Rp. 50 milyar melalui Bursa Efek Indonesia yang disetujui oleh Ketua Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM) dengan Surat no. S-1402/PM/2002, tanggal 27 Juni 2002, dan dituangkan dalam Akta Notaris Ny. Poerbaningsih, AW. SH., yang telah mendapat persetujuan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi

Manusia RI dengan Surat Keputusan no. C-00142 HT.01.04.Th. 2001, tanggal 17 April 2001, struktur permodalan menjadi sebagai berikut :

1. Modal dasar = Rp. 500.000.000.000,-
2. Modal ditempatkan dan disetor = Rp. 200.000.000.000,-
3. Saham dalam portepel = Rp. 300.000.000.000,-

Tabel 4. Kepemilikan Saham Bank Bumiputera

KETERANGAN	SAHAM	RUPIAH	%
Permodalan :			
Modal Dasar	20.000.000.000	2.000.000.000.000	100,00
Modal Ditempatkan dan Disetor	5.000.000.000	500.000.000.000	
Saham dalam Portepel	15.000.000.000	1.500.000.000.000	
Pemegang Saham :			
ICB Financial Group Holdings AG	3.353.540.000	335.354.000.000	67,071
AJB Bumiputera 1912 Masyarakat	229.166.000 1.347.294.000	29.916.600.000 134.729.400.000	5,983 26,946
Jumlah	5.000.000.000	500.000.000.000	100,00

Sumber : Annual Report Bank Bumiputera (2006-2008)

Berdasarkan keputusan RUPSLB, tanggal 15 Desember 2005, yang dituangkan dalam Akta Notaris DR. A. Partomuan Pohan, SH, LL.M., no. 18, tanggal 15 Desember 2005, dan pernyataan efektif dari BAPEPAM, tanggal 23 November 2005, dengan Surat no. S-3278/PM/2006 serta persetujuan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia RI no. C-3413 HT.01.04.Th. 2005, tanggal 23 Desember 2005, Perseroan melakukan peningkatan modal dasar dari Rp. 500 milyar menjadi Rp. 2 triliun dan modal disetor dari Rp. 200 milyar menjadi Rp. 500 milyar melalui Penawaran Umum Terbatas I kepada para pemegang saham dalam rangka penerbitan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) disertai penerbitan Waran Seri I yang menyertai Saham Baru tersebut yang diberikan

secara cuma-cuma sebagai insentif bagi pemegang saham Perseroan dan/atau pemegang HMETD yang melaksanakan HMETD-nya dengan nilai nominal Rp. 100 per saham dan pelaksanaan Rp. 120 per saham yang dapat dilaksanakan selama period pelaksanaan Waran Seri I yaitu mulai tanggal 3 Juli 2007 sampai dengan 31 Desember 2010.

Berdasarkan persetujuan Bank Indonesia no.9/34/GBI/DPIP/Rahasia, tanggal 1 Mei 2007, maka pada tanggal 8 Mei 2007 telah dilakukan penjualan seluruh saham dan waran milik Tun Daim Zainuddin di PT. Bank Bumiputera Indonesia, Tbk. Berdasarkan Transfer of Shares Agreement, tertanggal 25 September 2006, ditandatangani oleh dan antara Tun Daim Zainuddin selaku penjual dengan ICB Financial Group Holdings AG selaku pembeli, sehingga struktur permodalan, susunan pemegang saham serta komposisi kepemilikan saham Perseroan setelah penjualan saham menjadi sebagai berikut :

Tabel 5. Struktur Permodalan Bank Bumiputera

Keterangan	2008		2007		2006	
	Jumlah Saham	Harga Nominal	Jumlah Saham	Harga Nominal	Jumlah Saham	Harga Nominal
Modal Dasar	20 milyar	2 trilyun	20 milyar	2 trilyun	5 milyar	500 milyar
Modal Ditempatkan	5 milyar	500 milyar	5 milyar	500 milyar	2 milyar	200 milyar
Saham dalam Portepel	15 milyar	1,5 milyar	15 milyar	1,5 milyar	3 milyar	300 milyar

Sumber : Annual Report Bank Bumiputera (2006-2008)

4.2 Visi, Misi dan Objektif Perusahaan

Visi Perusahaan

Bank Bumiputera mempunyai visi untuk menjadi 20 Bank Fokus terkemuka dengan spesialisasi utama pada *Consumer Banking* dengan layanan nasabah yang unggul, penerapan manajemen resiko yang efektif dan tata kelola perusahaan yang baik.

Misi Perusahaan

Bank Bumiputera menjadi Bank Sahabat Keluarga yang memberikan keuntungan dengan fokus kepada bisnis konsumen yang menyediakan layanan kepada nasabah dan inovasi produk yang berkelas.

Objektif Perusahaan

Bank Bumiputera menetapkan target untuk menjadi salah satu “Bank Jangkar” di segmen Bank Fokus sesuai dengan Arsitektur Perbankan Indonesia (API).

4.3 Nilai Budaya Perusahaan

Bank Bumiputera memiliki nilai utama budaya korporasi yaitu :

1. *Integrity*

Memiliki komitmen ketauladanan dan dilandasi niat, pikiran, perkataan dan perbuatan baik yang berlandaskan pada pelaksanaan *good corporate governance*.

2. *Professionalisme*

Melaksanakan peran dan fungsi berdasarkan kompetensi yang handal, terus menerus meningkatkan kemampuan dan bertanggung jawab serta kepemimpinan.

3. *Teamwork*

Menumbuhkan kerjasama tim yang tangguh dan bersinergi untuk mencapai target bisnis secara keseluruhan.

4. *Care*

Menumbuhkembangkan rasa perhatian, peduli dan tanggap terhadap pihak yang berkepentingan.

5. *Services and Sales*

Memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pihak yang berkepentingan dalam kaitan peningkatan dan pertumbuhan bisnis.

Bank Bumiputera juga memiliki kunci sikap budaya korporasi yaitu :

1. Melakukan terobosan inovasi dalam berkarya
2. Sikap dan kemauan positif
3. Rasa hormati dan empati
4. Komitmen, loyalitas dan kepercayaan
5. Kepemimpinan yang menciptakan inspirasi dan nilai
6. Penciptaan nilai bagi stakeholder
7. Cepat tanggap dan kompeten
8. Sadar resiko dan cermat

4.4 Struktur Organisasi & Komposisi SDM Perusahaan

Struktur Organisasi Perusahaan

1. *Board of Commissioners*, terdiri dari :
 - Presiden Komisaris merangkap Komisaris Independen : Dato' Mat Amir Bin Jaffar
 - Komisaris : Lim Teong Liat
 - Komisaris : Naimah Binti Abdul Khalid
 - Komisaris Independen : Deddy Nurjaman
 - Komisaris Independen : Herald Tonny Hasiholan Bako

2. *Board of Directors*, terdiri dari :

- Presiden Direktur : Palaniappan Murugappa Chettiar
- Direktur Keuangan dan Manajemen Resiko : Muniandy R. Krishnan
- Direktur Operasional merangkap Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*) : Tan Khen Lian
- Direktur Kepatuhan dan Sumber Daya Manusia : Boing Sudrajat
- Direktur Konsumer : Dian A. Soerarso
- Direktur Pengendalian Kredit : Antonius Sugiharto Tjoe
- Direktur Bisnis : Legiman Leidin

3. Manajemen Tertinggi Lainnya, terdiri dari :

- Compliance Group Head
- Human Resources Group Head
- Internal Audit Group Head
- Legal Division Head
- KYC Division Head
- Financial Control-Group Head
- Treasury Group Head
- Risk Management Group Head
- Impaired Assets Management Group Head
- Consumer Collection Group Head
- Corp. Credit Control & Admin Group Head
- Cons. Credit Control & Admin Group Head

- Auto & Motor Cycle Loan Group Head
- Mortgage Loan, Implant Banking Group Head
- Funding & Fee Based Income Group Head
- Credit Card Group Head
- Corp. Comm. & Banking Group Head
- SME Banking Group Head
- Quality Service Group Head
- National Operations Group Head
- Information Technology Group Head

Komposisi SDM Perusahaan

Bank Bumiputera menargetkan pengembangan sumber daya manusia terdiri atas tiga fokus kegiatan yaitu :

1. Persiapan program *Talent Management*

Jajaran manajemen Perseroan telah menetapkan kebijakan *Performance Based Culture* yang akan memberikan kesempatan pengembangan karir yang optimal dan setara bagi karyawan yang kompeten.

2. Pembentukan budaya perusahaan yang baru disebut *Core Values*

Melalui budaya perusahaan baru ini, Perseroan berharap dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi peningkatan kinerja di masa yang akan datang.

3. Finalisasi implementasi *Balance Score Card* berupa penyusunan *Key Performance Indicator* (KPI)

Melalui implementasi sistem ini, Perseroan akan dapat melakukan pemantauan intensif terhadap prestasi kerja dan pencapaian target dari setiap karyawan.

Perseroan selalu selektif dalam melakukan rekrutmen SDM yang akan menjadi bagian dari perjalanan usaha Perseroan. Demikian pula, dalam penentuan jumlah kebutuhan karyawan, Perseroan selalu melakukan pertimbangan cermat dengan penekanan pada prinsip optimalisasi dan efisiensi, tanpa mengorbankan kualitas hasil kinerja Perseroan secara keseluruhan. Terlampir berikut ini pengembangan sumber daya manusia yang pada setiap tahunnya semakin meningkat komposisi jumlah karyawan untuk posisi tertentu :

Tabel 6. Komposisi Jumlah Karyawan Bank Bumiputera

Tahun Karyawan	2006	2007	2008
Administrasi	680	785	896
Officer Bank	289	353	353

Sumber : Annual Report Bank Bumiputera (2006-2008)

4.5 Kinerja Keuangan Perusahaan

Laba Bersih

Di tahun 2008, laba per saham menurun dari Rp. 4,13 milyar menjadi Rp. 0,38 dan rasio laba bersih terhadap modal adalah 0,37% menurun dibandingkan tahun 2007 yaitu 4,08%. Namun, Bank mencatat laba bersih sebesar Rp. 20,6 milyar pada tahun 2007, peningkatan sebesar Rp. 12,7 milyar pada tahun 2006.

Pendapatan Bunga Bersih

Di tahun 2008, Bank mencatat rasio NIM yang lebih rendah yaitu 5,2%. Hal ini disebabkan oleh penurunan pendapatan bunga bersih sebesar Rp. 297,9 milyar karena penyesuaian pada suku bunga simpanan lebih cepat daripada penyesuaian pada suku bunga kredit.

Sedangkan, pendapatan bunga bersih tercatat meningkat sebesar Rp. 118,4 milyar pada tahun 2006 menjadi Rp. 359,5 milyar di tahun 2007. Peningkatan tersebut terutama berasal dari peningkatan pendapatan bunga sebesar Rp. 70,4 milyar dan penurunan beban bunga sebesar Rp. 48 milyar.

Pendapatan Operasional Lain

Di tahun 2008, penurunan keuntungan bersih dari realisasi penjualan efek-efek menjadi Rp. 2,5 milyar berdampak pada penurunan pendapatan operasi lainnya akibat pengaruh gejolak nilai tukar IDR dan USD.

Pada tahun 2007, berjumlah Rp. 49,3 milyar meningkat dari Rp. 33,2 milyar di tahun 2006. Peningkatan tersebut terutama diakibatkan oleh peningkatan fee dan komisi dari jasa layanan non-kredit, denda pinjaman serta keuntungan bersih dari realisasi penjualan efek-efek.

Beban Operasional Lain

Di tahun 2008, Bank telah melakukan penguatan infrastruktur melalui penambahan 2 cabang utama serta penambahan jumlah karyawan. Hal ini telah meningkatkan beban operasi lainnya bank sebesar Rp. 286,1 milyar. Kontributor terbesar dari peningkatan beban overhead adalah peningkatan beban pegawai yang sebesar Rp. 19,7 milyar.

Beban operasional lain, yang selain dari beban penyisihan kerugian aktiva produktif dan non-produktif, juga terdiri dari kerugian atas restrukturisasi kredit, beban umum dan administrasi serta beban gaji dan tunjangan pegawai mencapai sebesar Rp. 262,5 milyar pada tahun 2007, naik sebesar Rp. 222,8 milyar di tahun 2008.

Posisi Keuangan

Di tahun 2008, total kredit meningkat menjadi Rp. 4.775,3 milyar dari total aktiva. Komposisi kredit komersial & UMKM dari total kredit meningkat dari 37% menjadi 42%, sementara posisi kredit konsumsi dari total kredit mengalami penurunan dari 63% menjadi 58%. Pertumbuhan kredit terbesar disumbangkan

oleh kredit komersial, diikuti oleh kredit UMKM, kredit pemilikan rumah dan kartu kredit.

Pada tahun 2007, total aktiva Bank tercatat sebesar Rp. 6.346,4 milyar, sementara jumlah kewajibannya mencapai Rp. 5.809,7 milyar. Peningkatan aktiva terutama berasal dari peningkatan penempatan di Bank Indonesia menjadi Rp. 518,5 milyar dan peningkatan kredit bersih yang diberikan sebesar Rp. 4.329 milyar. Sementara peningkatan kewajiban terutama karena peningkatan DPK menjadi Rp. 5.253 milyar.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

4.6 Analisa Strategi AHP

Model Keputusan Hirarki

Pada gambar 6 sebelumnya, menunjukkan struktur hirarki faktor-faktor risiko operasional untuk menentukan pilihan strategi berdasarkan level hirarki yang dapat diidentifikasi. Menentukan pilihan strategi faktor-faktor risiko operasional untuk memperoleh hasil yang optimal, sehingga diharapkan akan memberikan pengaruh terhadap pelayanan nasabah.

Elemen-elemen yang digunakan pada level kriteria dari hirarki adalah hal-hal yang diidentifikasi akan memberikan pengaruh positif dalam menentukan alternatif strategi. Secara garis besar, kriteria dari faktor-faktor risiko operasional ini (faktor proses internal, manusia, sistem dan eksternal) berpengaruh dalam pelayanan nasabah. Secara rinci, dari masing-masing faktor risiko operasional dalam menentukan alternatif strategi dapat dirinci sebagai berikut :

Proses Internal

Risiko proses internal ini terkait dengan kegagalan yang menyebabkan tidak efektifnya penerapan proses atau prosedur yang berlaku dalam manajemen bank. Dalam kegiatan operasional bank sehari-hari, proses internal yang paling sering terjadi antara lain, dokumentasi tidak memadai, pengendalian yang lemah dan kesalahan transaksi. Untuk itu, bank perlu melakukan *review* dan penyempurnaan yang berkelanjutan atas semua proses internal dan prosedur yang berlaku sebagai bagian dari risiko manajemen operasional untuk meningkatkan efisiensi. Di dalamnya terdapat petunjuk *checks* dan *controls* untuk memastikan bahwa nasabah telah memperoleh pelayanan yang tepat dan bank tetap berada dalam jalur hukum serta sesuai peraturan yang berlaku.

Manusia

Risiko manusia terkait dengan dan bersumber dari permasalahan karyawan suatu bank. Risiko ini terjadi, baik sebagai akibat dari tindakan yang sengaja, seperti *fraud internal*, maupun yang secara kebetulan dilakukan karyawan yang tidak terbatas pada suatu bagian tertentu dari suatu bank semata. Bahkan dalam kenyataannya, risiko manusia ini dapat terjadi pula pada organisasi yang berperan melaksanakan fungsi manajemen risiko yang mencakup antara lain, kondisi manajemen yang buruk hingga terjadi *turnover* yang tinggi dalam suatu bank.

Sistem

Risiko sistem terkait dengan dan bersumber dari penggunaan teknologi dan sistem. Bencana menimpa bank sebagai akibat dari kegagalan dalam menggunakan teknologi itu, malahan dapat berakibat fatal yang menghantarkan bank pada kebangkrutan karena adanya permasalahan pada keamanan sistem. Besarnya ketergantungan bank pada teknologi saat ini telah sedemikian rupa sehingga, jika misalnya, sistem komputer tidak bekerja dengan baik, maka kegiatan operasional bank dapat terhenti untuk jangka waktu yang panjang pula, seperti data tidak lengkap karena mungkin hilang yang tersimpan di sistem komputer dan karena sistem komputer tidak akan selalu benar, maka dapat terjadi kesalahan input data.

Eksternal

Risiko eksternal terkait dan bersumber dari peristiwa-peristiwa yang terjadi di luar pengendalian langsung, seperti kejadian pada lingkungan alam (bencana alam atau kebakaran), namun dapat pula justru ditujukan langsung pada fasilitas dan atau manajemen bank. Kini, tampaknya telah semakin banyak pula berkembang faktor eksternal yang dapat memberi pengaruh fatal terhadap kontinuitas kemampuan bank melakukan kegiatan bisnisnya, seperti pemogokan dan unjuk rasa serta adanya terorisme.

Analisa Skala Prioritas & Sintesis

Penentuan strategi berdasarkan skala prioritas dari masing-masing alternatif strategi akan ditentukan dengan menggunakan AHP, yaitu dengan menyusun hirarki sebagai alat untuk memahami masalah yang kompleks. Penyusunan hirarki dilakukan melalui studi literatur dan pemahaman faktor-faktor risiko operasional yang berpengaruh terhadap pelayanan nasabah untuk selanjutnya diuraikan ke dalam elemen-elemen hirarki berdasarkan elemen-elemen yang bersifat homogen dan menempatkannya pada level hirarki yang tepat.

Setiap level hirarki elemen memiliki keterkaitan, yaitu elemen paling atas (faktor-faktor risiko operasional) akan mempengaruhi elemen level dibawahnya (kriteria dari masing-masing faktor risiko operasional) karena kedudukannya sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen yang berada diatasnya.

Berdasarkan pendekatan yang sistematis dan rasional tersebut, selanjutnya memasukkan penilaian dengan melakukan sintesis terhadap matrik perbandingan berpasangan (*pairwise comparison matrix*) untuk menentukan prioritas lokal pada obyektif dan alternatif serta prioritas global yang ditunjukkan dengan skala prioritas dari masing-masing alternatif yang telah disusun. Langkah terakhir yang dilakukan adalah menentukan skala prioritas dari masing-masing alternatif berdasarkan peringkatnya dan analisis sensitivitas.

Penilaian sebagai inputan pada model keputusan AHP yang dibangun dengan menggunakan *Software Expert Choice 2000* adalah merupakan pendapat pakar (*expert*) yang dianggap mengerti tentang permasalahan menyeluruh terhadap faktor-faktor risiko operasional (proses internal, manusia, sistem dan eksternal)

dalam memberikan pengaruh terhadap pelayanan nasabah dilakukan dengan pengisian kuesioner. *Software Expert Choice 2000* selanjutnya akan melakukan sintesis dari hasil inputan untuk menentukan skala prioritas terhadap alternatif strategi dari faktor-faktor risiko operasional ini.

Tabel 7. Skala Prioritas Faktor Risiko Operasional

Elemen	Keterangan Kriteria	Responden					
		RM (1)	RM (2)	ICR (1)	ICR (2)	IT (1)	IT (2)
Proses Internal (0,238)	Pengendalian yang lemah	0,200	0,200	5,000	0,200	5,000	0,143
	Dokumentasi tidak memadai	5,000	9,000	5,000	7,000	5,000	5,000
	Kesalahan transaksi	5,000	5,000	5,000	7,000	7,000	7,000
Manusia (0,611)	Fraud internal	3,000	1,000	3,000	5,000	5,000	3,000
	Turnover yang tinggi	0,111	0,111	0,200	0,143	0,143	0,143
	Manajemen yang buruk	0,111	0,111	0,111	0,143	0,111	0,111
Sistem (0,106)	Data tidak lengkap	5,000	5,000	5,000	5,000	7,000	5,000
	Kesalahan input data	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	7,000
	Permasalahan keamanan sistem	5,000	5,000	0,111	5,000	0,143	5,000
Eksternal (0,045)	Lingkungan alam	9,000	9,000	9,000	7,000	7,000	7,000
	Terorisme	0,143	7,000	9,000	5,000	9,000	0,200
	Pemogokan dan unjuk rasa	0,200	0,200	0,200	0,200	0,200	0,143

Pada tabel 7 menunjukkan hasil skala nilai bobot prioritas yang merupakan operasi perkalian antar matrik secara keseluruhan untuk memperoleh suatu hasil akhir dari hirarki manfaat. Dari hasil operasi perkalian gabungan nilai bobot prioritas pada level kriteria dan level alternatif strategi dengan memperhatikan level teratas yang mempengaruhinya, akan diperoleh nilai bobot prioritas global yang merupakan tujuan akhir dari model AHP dalam menentukan alternatif strategi yang akan dipilih.

Untuk memperoleh perangkat prioritas menyeluruh berdasarkan struktur hirarki yang telah dibangun dan matrik perbandingan, dilakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) antara elemen-elemen yang berpengaruh pada level di atasnya yang berlaku untuk level kriteria. Hal tersebut dilakukan dengan pembobotan dan penjumlahan untuk menghasilkan satu bilangan tunggal yang menunjukkan prioritas setiap elemen. Apabila rasio makin besar, merupakan alternatif yang disarankan sebagai alternatif strategi, maka didapatkan hasil sintesis sebagai berikut :

Tabel 8. Sintesis Faktor Risiko Operasional

Elemen	Kriteria	Nilai
Manusia = 0,611	Manajemen yang buruk	0,479
	Fraud internal	0,090
	Turnover yang tinggi	0,041
P. Internal = 0,238	Dokumentasi tidak memadai	0,132
	Pengendalian yang lemah	0,088
	Kesalahan transaksi	0,018
Sistem = 0,106	Data tidak lengkap	0,077
	Kesalahan input data	0,017
	Permasalahan keamanan sistem	0,013
Eksternal = 0,045	Lingkungan alam	0,027
	Pemogokan dan unjuk rasa	0,015
	Terorisme	0,003

Indeks Inconsistency = 0,19

Pada tabel 8 menunjukkan hasil metode sintesis untuk menentukan nilai bobot prioritas dari matrik perbandingan berpasangan yang dilakukan untuk elemen-elemen pada level kriteria dengan memperhatikan level tujuan (*goal*). Berdasarkan matrik perbandingan berpasangan level elemen tersebut, ternyata faktor manusia dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,611 adalah merupakan elemen yang paling pengaruh dan dominan terhadap pelayanan nasabah dibandingkan faktor-faktor risiko operasional yang lainnya. Disusul berturut-turut faktor proses internal dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,238, faktor sistem dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,106 dan terakhir faktor eksternal dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,045.

Sintesis dan analisa alternatif strategi dilakukan berdasarkan matrik perbandingan berpasangan yang dilakukan antar elemen alternatif yang dipengaruhi oleh level kriteria yang telah terlebih dahulu ditentukan nilai bobot prioritasnya. Berdasarkan tabel 8 menunjukkan masing-masing elemen alternatif dari level kriteria di atasnya dan dari masing-masing elemen alternatif mempunyai nilai bobot prioritas yang terbesar hingga terkecil, yang akan dirinci sebagai berikut :

1. Faktor manusia dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,611 mempunyai level kriteria terbesar yaitu manajemen yang buruk dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,479.
2. Faktor proses internal dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,238 mempunyai level kriteria terbesar yaitu dokumentasi tidak memadai dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,132.
3. Faktor sistem dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,106 mempunyai level kriteria terbesar yaitu data tidak lengkap dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,077.
4. Faktor eksternal dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,045 mempunyai level kriteria terbesar yaitu lingkungan alam dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,027.

Dari tabel 9-13 berikut ini, menunjukkan penentuan nilai bobot prioritas lokal seluruh level kriteria dari masing-masing elemen yang dibangun pada hirarki dengan indeks konsistensi di bawah 0,10 (10%) artinya bahwa para responden/pakar (*expert*) memahami dan mengerti permasalahan dan materi yang diisi pada kuesioner.

**Tabel 9. Bobot Prioritas Perbandingan Berpasangan Elemen Terhadap Tujuan
(Indeks Konsistensi = 0,07)**

	Manusia	Sistem	Eksternal
Proses Internal	(5,9)	5,0	5,6
Manusia		5,6	5,9
Sistem			5,3

Pada tabel 9 menunjukkan nilai bobot prioritas perbandingan berpasangan masing-masing elemen dari faktor-faktor risiko operasional terhadap tujuan (*goal*) dan hal ini menunjukkan bahwa pada elemen :

1. Proses internal dengan manusia mempunyai nilai bobot prioritas terhadap tujuan sebesar 5,9 artinya pada dasarnya yang mempengaruhi terjadinya proses internal karena ulah manusia itu sendiri, sehingga diperlukan pembekalan pengetahuan dan keterampilan pada diri masing-masing.
2. Proses internal dengan sistem mempunyai nilai bobot prioritas terhadap tujuan sebesar 5,0 artinya sistem ini bisa terjadi kesalahan, maka diperlukan proses pengendalian dan pengawasan.
3. Proses internal dengan eksternal mempunyai nilai bobot prioritas terhadap tujuan sebesar 5,6 artinya kemungkinan dari eksternal pun bisa terjadi, sehingga proses internal pun harus diperketat.
4. Manusia dengan sistem mempunyai nilai bobot prioritas terhadap tujuan sebesar 5,6 artinya manusia yang menciptakan sistem, maka sistem pun bisa terjadi kesalahan dan tidak akurat, sehingga sistem ini perlu di-*review* kembali.

5. Manusia dengan eksternal mempunyai nilai bobot prioritas terhadap tujuan sebesar 5,9 artinya kemungkinan eksternal ini bisa disebabkan oleh ulah manusia maupun lingkungan.
6. Sistem dengan eksternal mempunyai nilai bobot prioritas terhadap tujuan sebesar 5,3 artinya sistem bisa disebabkan oleh kejadian eksternal, sehingga menghambat jalannya sistem.

Tabel 10. Bobot Prioritas Perbandingan Berpasangan Level Kriteria Terhadap Elemen Faktor Manusia (Indeks Konsistensi = 0,09)

	Turnover yang tinggi	Mjmn yg buruk
Fraud internal	3,0	(7,2)
Turnover yg tinggi		(8,6)

Pada tabel 10 menunjukkan nilai bobot prioritas perbandingan berpasangan masing-masing level kriteria terhadap faktor manusia dan hal ini menunjukkan bahwa pada kriteria :

1. *Fraud internal* dengan *turnover* yang tinggi mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor manusia sebesar 3,0 artinya pada dasarnya *turnover* yang tinggi disebabkan oleh *fraud internal*.
2. *Fraud internal* dengan manajemen yang buruk mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor manusia sebesar 7,2 artinya pengaruh dari manajemen yang buruk menyebabkan *fraud internal* muncul akibat ketidaktegasaan manajemen perusahaan.

3. *Turnover* yang tinggi dengan manajemen yang buruk mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor manusia sebesar 8,6 artinya pengaruh dari manajemen yang buruk menyebabkan *turnover* yang tinggi karena ketidakjelasan manajemen perusahaan.

Tabel 11. Bobot Prioritas Perbandingan Berpasangan Level Kriteria Terhadap Elemen Faktor Proses Internal (Indeks Konsistensi = 0,03)

	Dokumentasi tidak memadai	Kesalahan trx
Pengendalian yg lemah	(1,8)	5,8
Dokumentasi tdk memadai		5,9

Pada tabel 11 menunjukkan nilai bobot prioritas perbandingan berpasangan masing-masing level kriteria terhadap faktor proses internal dan hal ini menunjukkan bahwa pada kriteria :

1. Pengendalian yang lemah dengan dokumentasi tidak memadai mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor proses internal sebesar 1,8 artinya penyebab dokumentasi tidak memadai akibat dari pengendalian yang lemah.
2. Pengendalian yang lemah dengan kesalahan transaksi mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor proses internal sebesar 5,8 artinya penyebab kesalahan transaksi juga akibat dari pengendalian yang lemah.
3. Dokumentasi tidak memadai dengan kesalahan transaksi mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor proses internal sebesar 5,9 artinya kemungkinan kesalahan transaksi disebabkan dokumentasi tidak memadai atau akurat.

Tabel 12. Bobot Prioritas Perbandingan Berpasangan Level Kriteria Terhadap Elemen Faktor Sistem (Indeks Konsistensi = 0,02)

	Kesalahan input data	Mslh aman sistem
Data tdk lengkap	5,3	5,3
Kesalahan input data		1,5

Pada tabel 12 menunjukkan nilai bobot prioritas perbandingan berpasangan masing-masing level kriteria terhadap faktor sistem dan hal ini menunjukkan bahwa pada kriteria :

1. Data tidak lengkap dengan kesalahan input data mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor sistem sebesar 5,3 artinya karena data tidak lengkap, maka terjadi kesalahan input data, sehingga data tidak akurat atau benar.
2. Data tidak lengkap dengan masalah keamanan sistem mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor sistem sebesar 5,3 artinya penyebab salah satu data tidak lengkap bisa terjadi karena masalah keamanan sistem yang disalahgunakan.
3. Kesalahan input data dengan masalah keamanan sistem mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor sistem sebesar 1,5 artinya masalah keamanan sistem menyebabkan terjadinya kesalahan input data, sehingga data tidak akurat atau benar.

Tabel 13. Bobot Prioritas Perbandingan Berpasangan Level Kriteria Terhadap Elemen Faktor Eksternal (Indeks Konsistensi = 0,01)

	Terorisme	Mogok & unjuk rasa
Lingkungan alam	7,9	2,1
Terorisme		(5,3)

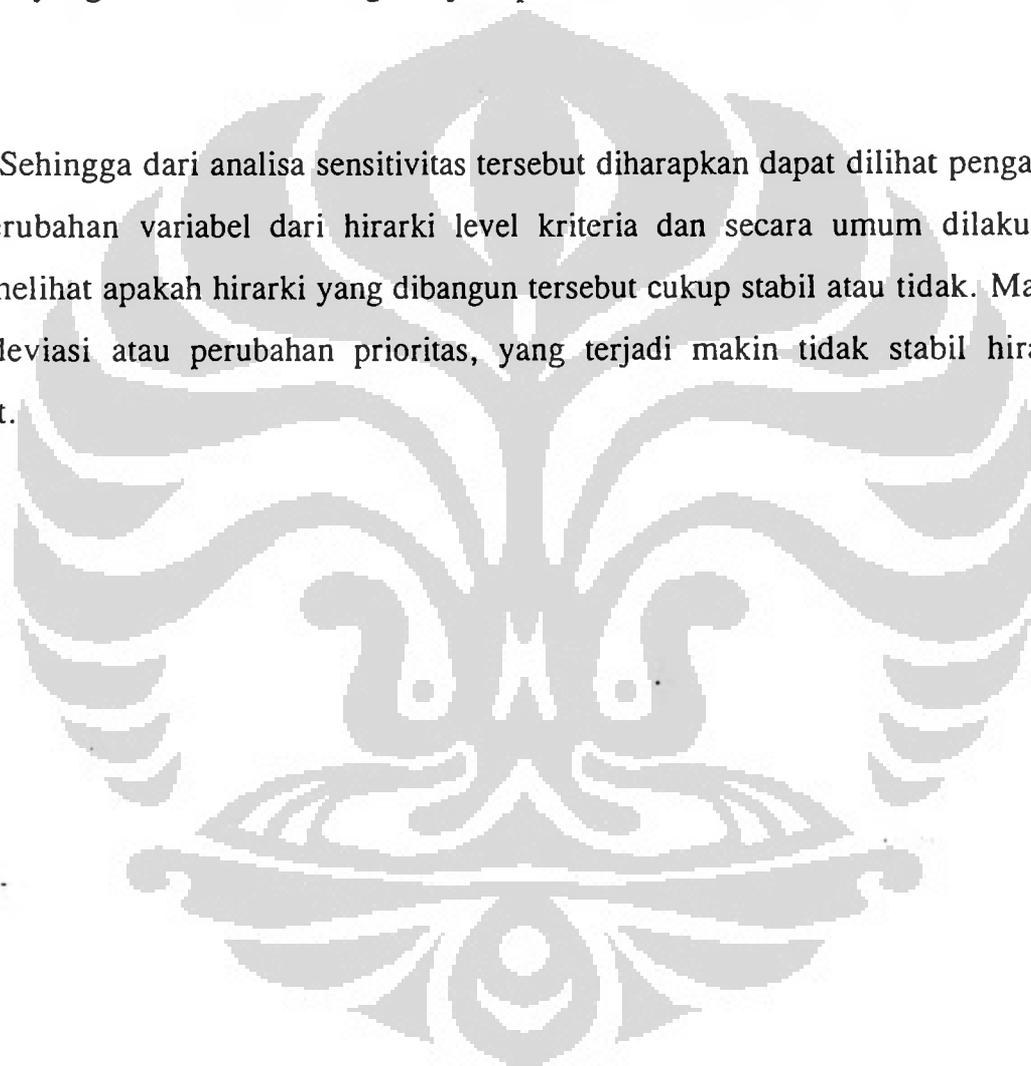
Pada tabel 13 menunjukkan nilai bobot prioritas perbandingan berpasangan masing-masing level kriteria terhadap faktor eksternal dan hal ini menunjukkan bahwa pada kriteria :

1. Lingkungan alam dengan terorisme mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor eksternal sebesar 7,9 artinya akibat ulah terorisme, maka lingkungan alam jadi terpengaruh dan tercemar karena tidak dilindungi.
2. Lingkungan alam dengan pemogokan & unjuk rasa mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor eksternal sebesar 2,1 artinya akibat ulah pemogokan & unjuk rasa, maka lingkungan alam jadi terpengaruh dan tercemar karena ulah dari manusia itu sendiri.
3. Terorisme dengan pemogokan & unjuk rasa mempunyai nilai bobot prioritas terhadap faktor eksternal sebesar 5,3 artinya dari pemogokan & unjuk rasa akan timbul terorisme atau kemungkinan adanya terorisme, masyarakat akan melakukan pemogokan & unjuk rasa.

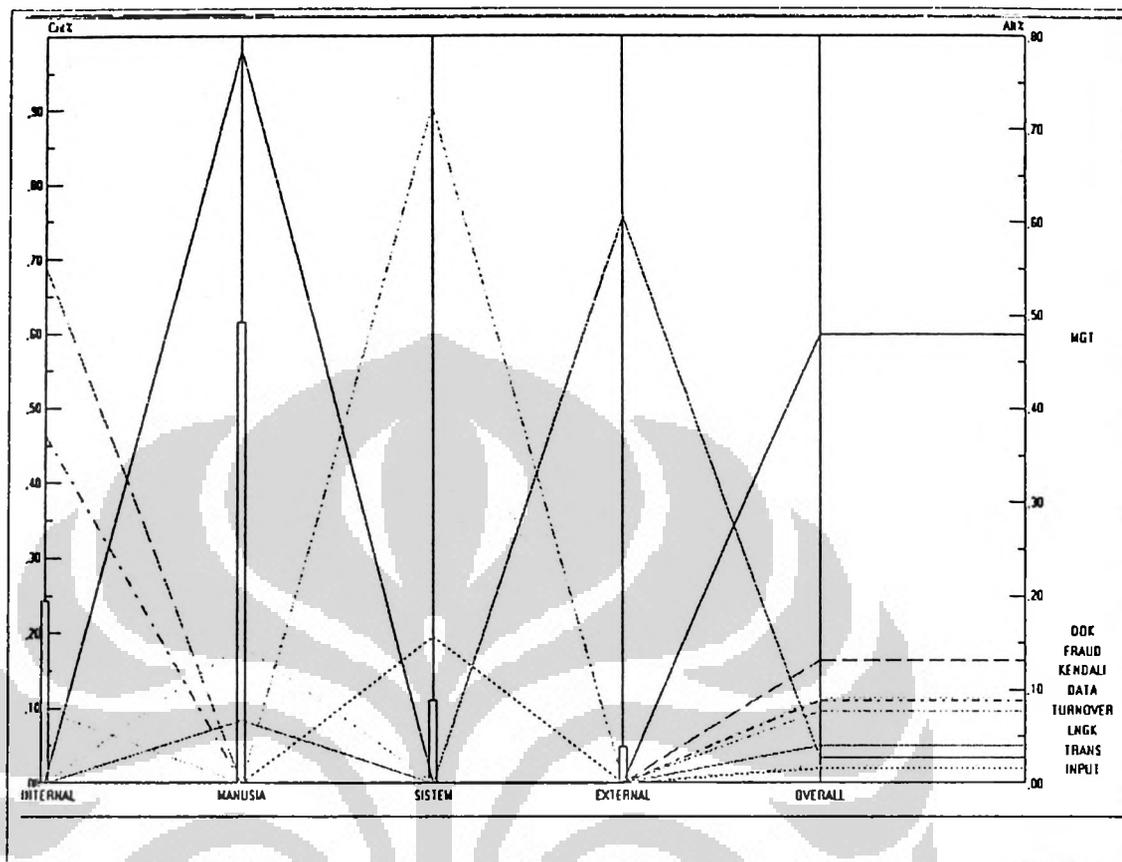
Analisa Sensitivitas

Analisa sensitivitas dilakukan untuk memprediksi keadaan apabila terjadi suatu perubahan yang cukup besar dari nilai bobot prioritas atau urutan prioritas dari kriteria karena adanya perubahan kebijaksanaan. Analisa sensitivitas ini dapat digunakan sebagai petunjuk untuk menentukan prioritas suatu alternatif dengan alternatif yang lain berkaitan dengan tujuan penelitian secara keseluruhan.

Sehingga dari analisa sensitivitas tersebut diharapkan dapat dilihat pengaruh dari perubahan variabel dari hirarki level kriteria dan secara umum dilakukan untuk melihat apakah hirarki yang dibangun tersebut cukup stabil atau tidak. Makin besar deviasi atau perubahan prioritas, yang terjadi makin tidak stabil hirarki tersebut.



Gambar 7. Performance Sensitivitas

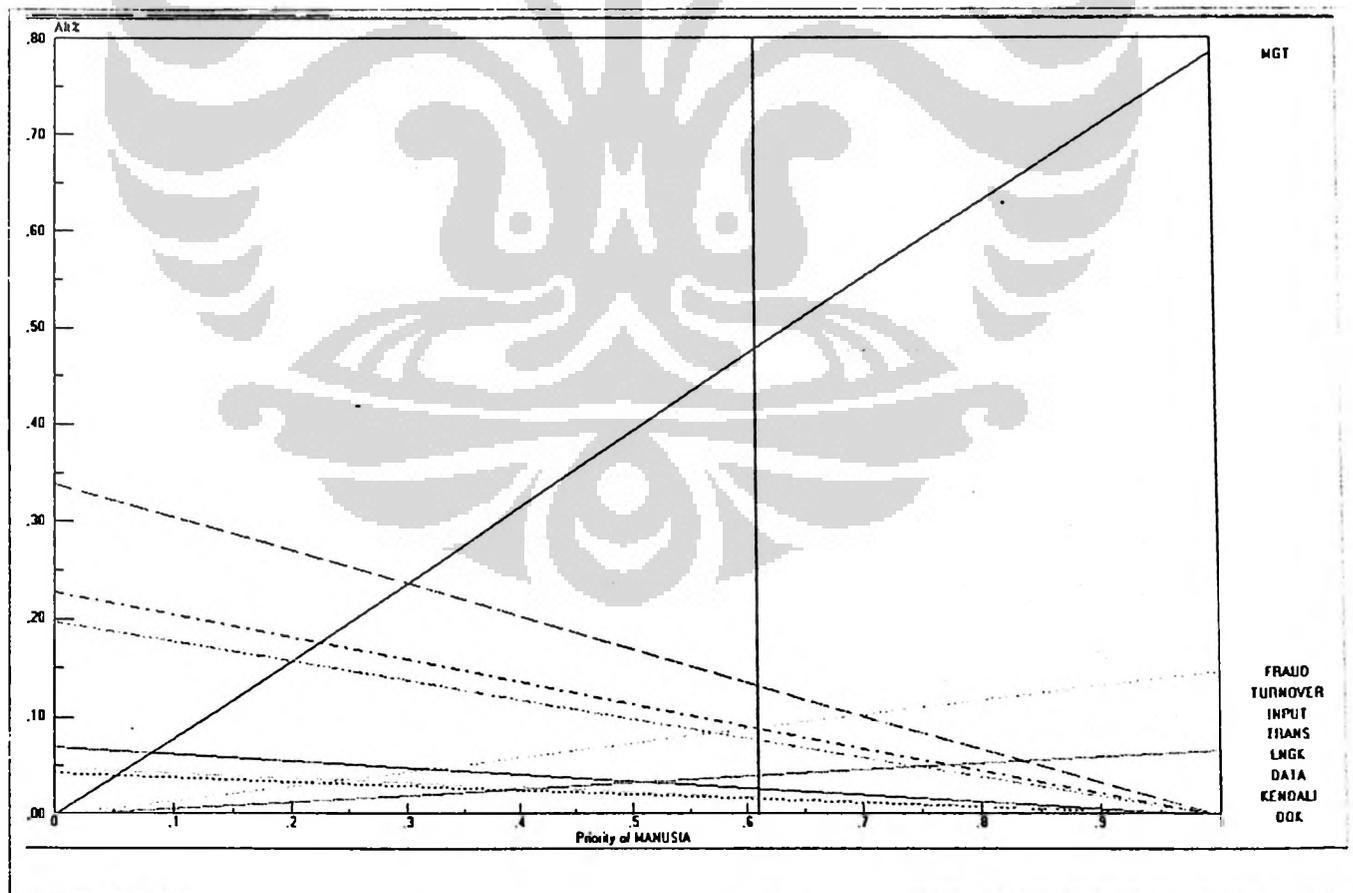


Pada gambar 7 menunjukkan performance sensitivitas yang dapat dilihat pada prioritas secara keseluruhan (*overall*) yang berpotongan dengan sumbu y sebelah kanan. Jumlah nilai prioritas dari empat faktor risiko operasional solusi sama dengan satu. Sementara, nilai prioritas masing-masing obyektif dapat dilihat pada sumbu y sebelah kiri yang dapat dijadikan sebagai prioritas utama. Pada faktor proses internal : dokumentasi tidak memadai dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,132 menjadi prioritas utama, faktor manusia : manajemen yang buruk dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,479 menjadi prioritas utama, faktor sistem : data tidak lengkap dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,077 menjadi prioritas utama dan faktor eksternal : lingkungan alam dengan nilai bobot prioritas sebesar 0,027 menjadi prioritas utama.

Pada grafik gradient sensitivitas terdapat sumbu y mewakili kriteria (solusi) dan sumbu x mewakili obyektif (tujuan) yang dipilih. Garis horisontal yang menaik atau menurun menunjukkan hubungan linear antara alternatif (solusi) dengan obyektif (tujuan). Pada gradient sensitivitas ini, menekankan :

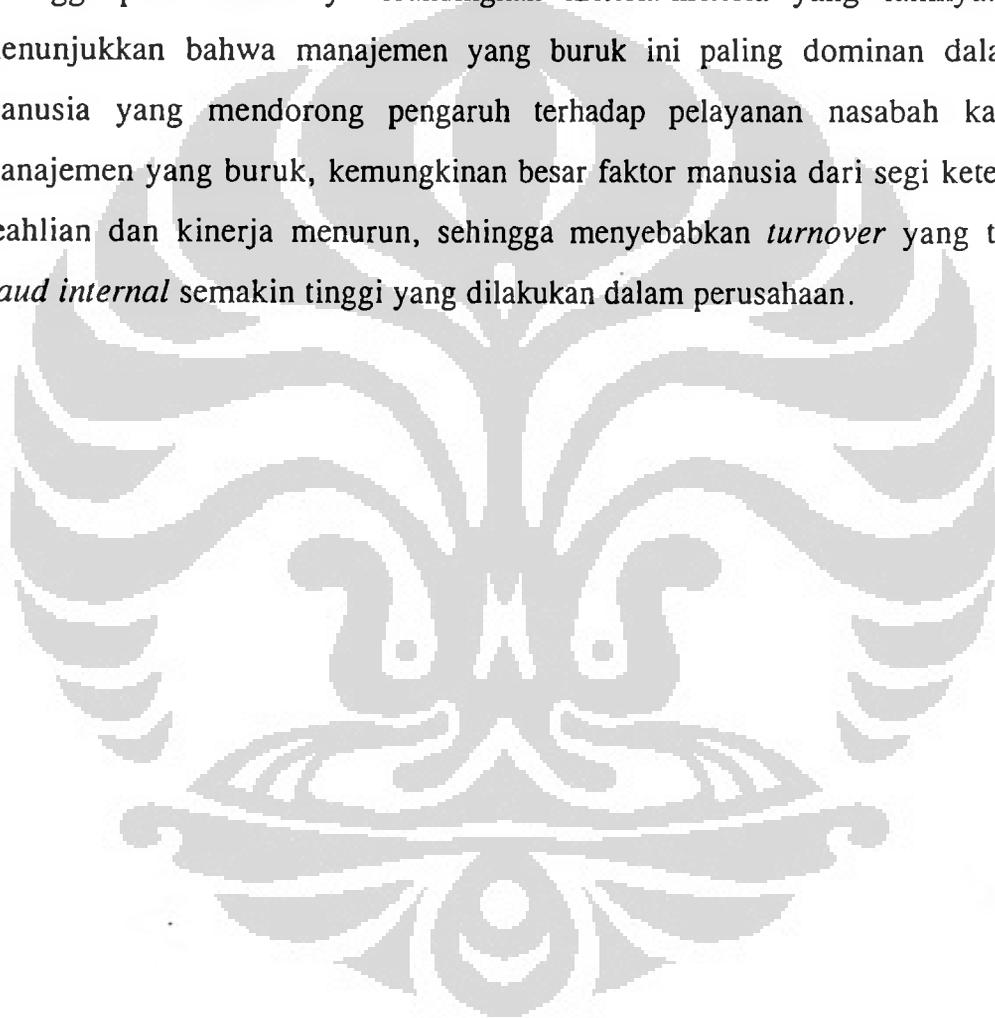
1. Pada bagaimana alternatif berhubungan dengan prioritas sesuai dengan kriteria yang ditentukan pada sumbu x. Kriteria utama dalam analisa ini adalah pada perpotongan antara garis linear yang memotong sumbu x dan garis linear yang memotong pada sumbu y.
2. Pada seberapa baik alternatif (solusi) jika berhadapan dengan dua obyektif (tujuan). Sumbu x dan y menggambarkan dua tujuan, sedangkan lingkaran mewakili alternatif (solusi). Alternatif yang berada pada posisi kiri atas dan kanan bawah menunjukkan *trade off* antara dua kriteria.

Gambar 8. Gradient Sensitivitas Faktor Manusia

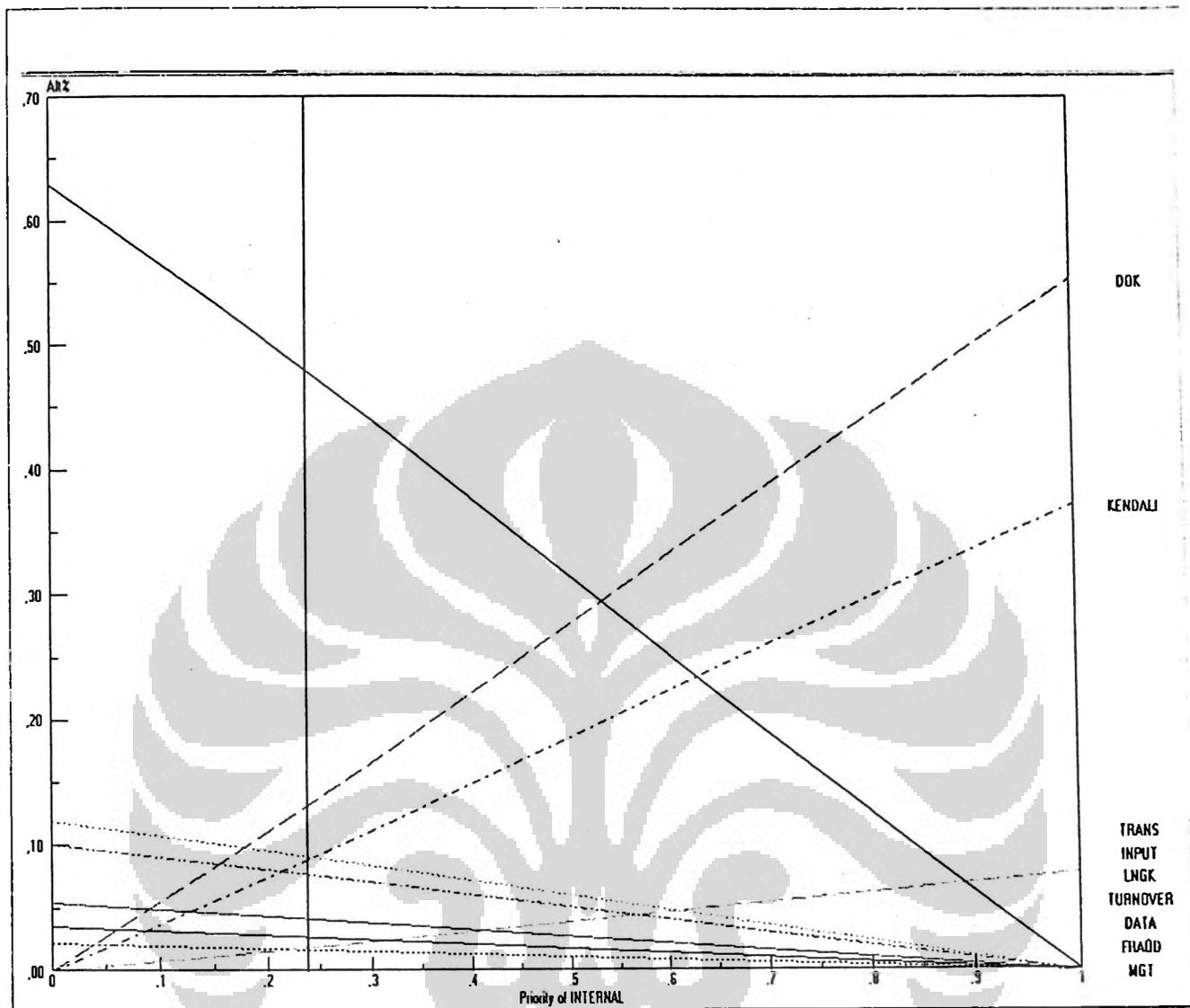


Pada gambar 8 menunjukkan grafik gradient sensitivitas faktor manusia, dimana terlihat pada grafik tersebut bahwa kriteria tertinggi merupakan manajemen yang buruk sebesar 0,479, diikuti dengan *fraud internal* sebesar 0,090 dan *turnover* yang tinggi sebesar 0,041.

Terlihat bahwa kriteria manajemen yang buruk menduduki posisi yang tertinggi pada sumbu y dibandingkan kriteria-kriteria yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen yang buruk ini paling dominan dalam faktor manusia yang mendorong pengaruh terhadap pelayanan nasabah karena bila manajemen yang buruk, kemungkinan besar faktor manusia dari segi keterampilan, keahlian dan kinerja menurun, sehingga menyebabkan *turnover* yang tinggi dan *fraud internal* semakin tinggi yang dilakukan dalam perusahaan.



Gambar 9. Gradient Sensitivitas Faktor Proses Internal

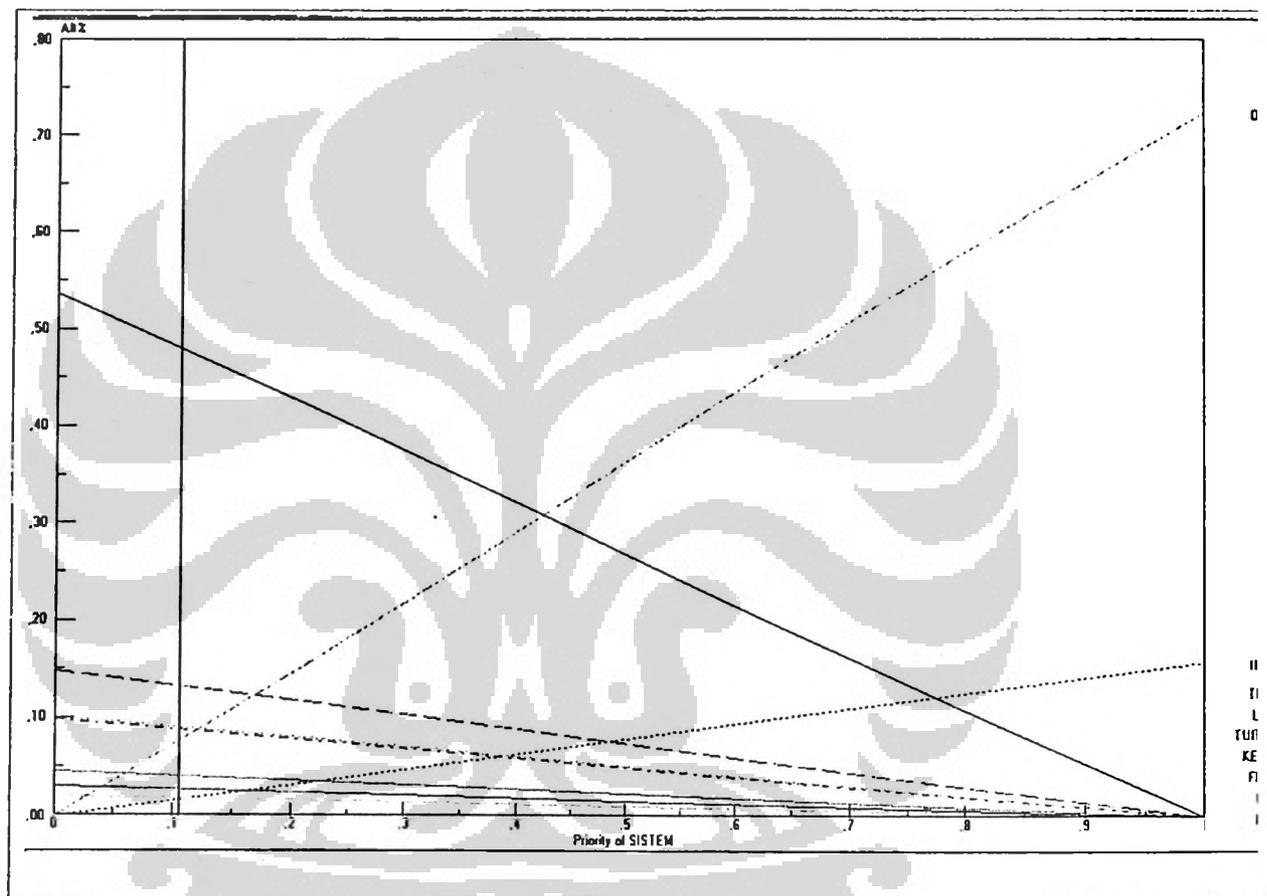


Pada gambar 9 menunjukkan grafik gradient sensitivitas faktor proses internal, dimana terlihat pada grafik tersebut bahwa kriteria tertinggi merupakan dokumentasi tidak memadai sebesar 0,132, diikuti dengan pengendalian yang lemah sebesar 0,088 dan kesalahan transaksi sebesar 0,018.

Terlihat bahwa kriteria dokumentasi tidak memadai menduduki posisi yang tertinggi pada sumbu y dibandingkan kriteria-kriteria yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa dokumentasi tidak memadai ini paling dominan dalam faktor proses internal yang mendorong pengaruh terhadap pelayanan nasabah karena bila

dokumentasi tidak memadai berakibat pada pengendalian yang lemah terhadap dokumentasi tersebut dan akan sering terjadi kesalahan transaksi yang dilakukan oleh karyawan bank.

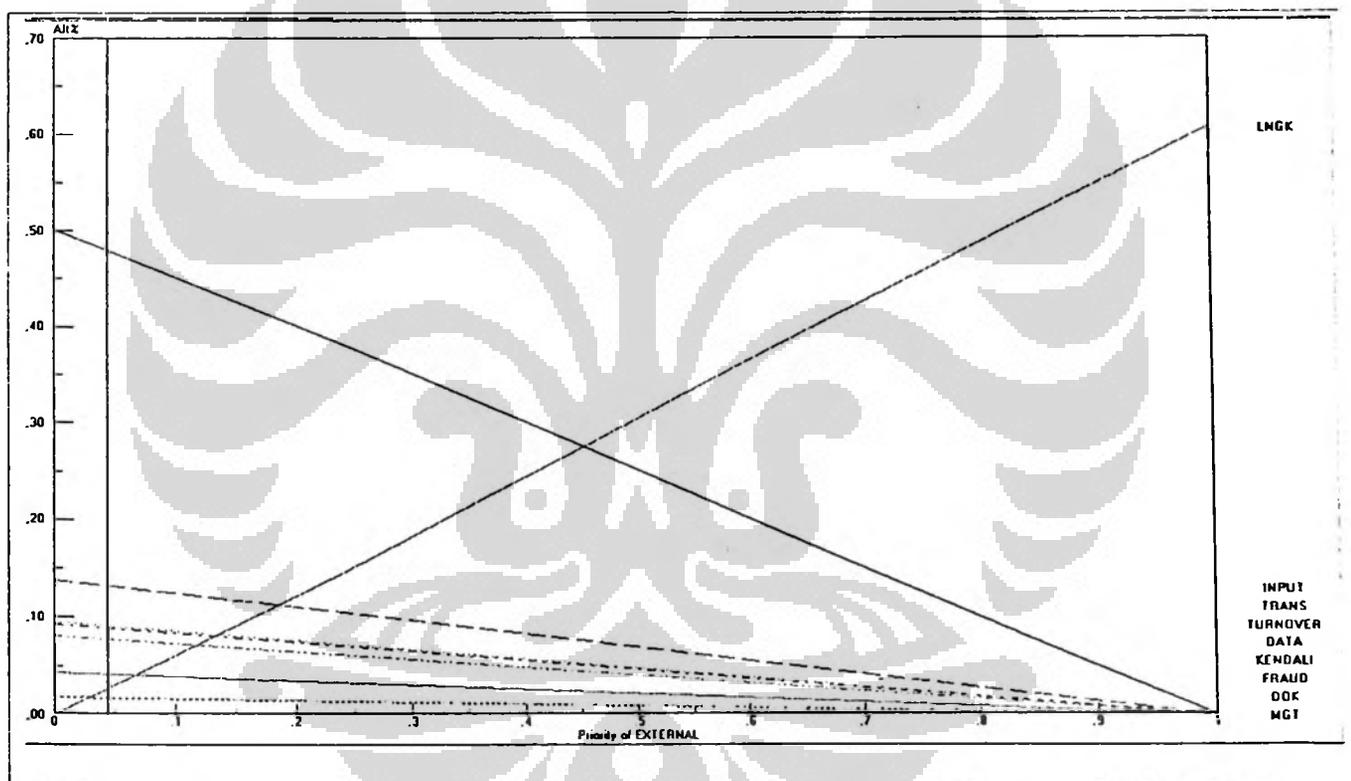
Gambar 10. Gradient Sensitivitas Faktor Sistem



Pada gambar 10 menunjukkan grafik gradient sensitivitas faktor sistem, dimana terlihat pada grafik tersebut bahwa kriteria tertinggi merupakan data tidak lengkap sebesar 0,077, diikuti dengan kesalahan input data sebesar 0,017 dan permasalahan keamanan sistem sebesar 0,013.

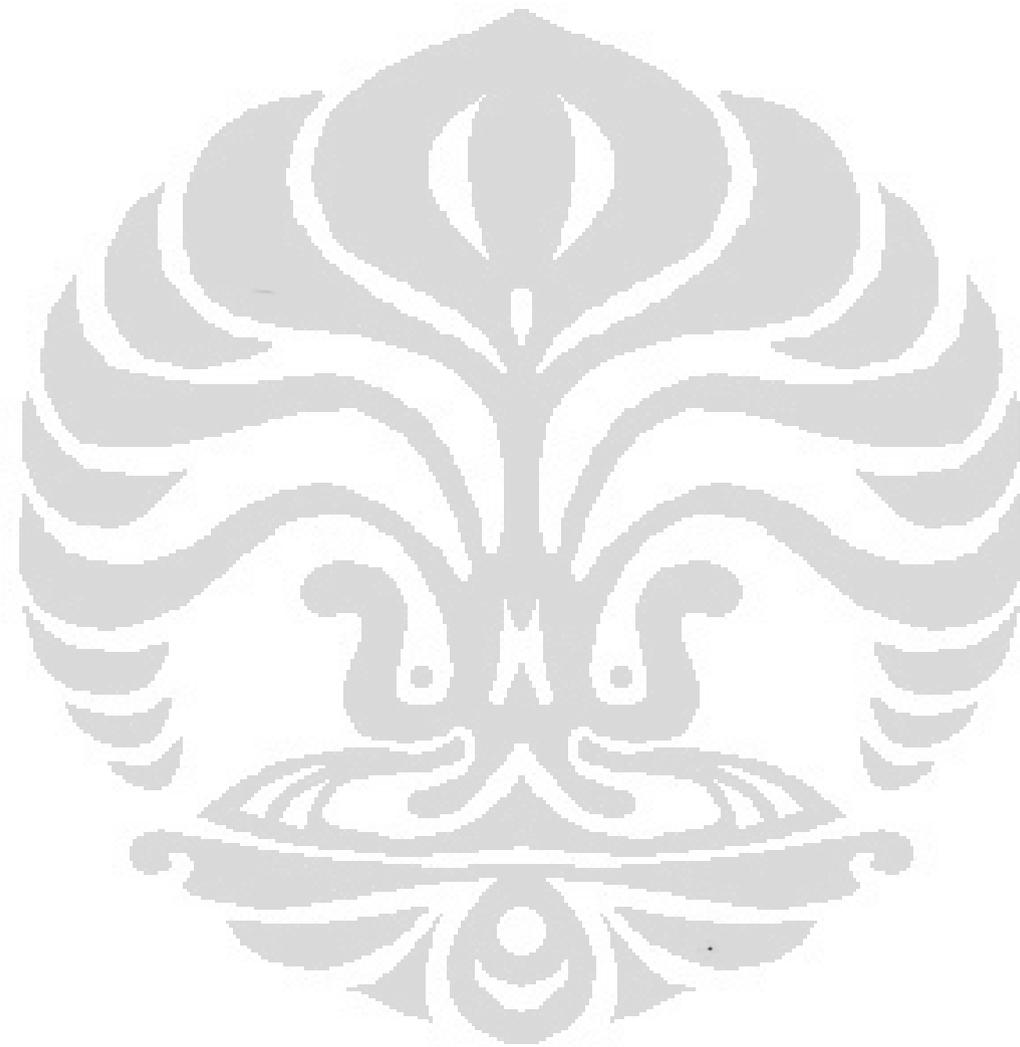
Terlihat bahwa kriteria data tidak lengkap menduduki posisi yang tertinggi pada sumbu y dibandingkan kriteria-kriteria yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa data tidak lengkap ini paling dominan dalam faktor sistem yang mendorong pengaruh terhadap pelayanan nasabah karena bila data tidak lengkap berakibat kesalahan input data dan itu akan langsung mempengaruhi permasalahan keamanan sistem yang kemungkinan tidak dilakukan pengendalian dan pengawasan terhadap sistem yang *ter-update*.

Gambar 11. Gradient Sensitivitas Faktor Eksternal



Pada gambar 11 menunjukkan grafik gradient sensitivitas faktor eksternal, dimana terlihat pada grafik tersebut bahwa kriteria tertinggi merupakan lingkungan alam sebesar 0,027, diikuti dengan pemogokan & unjuk rasa sebesar 0,015 dan terorisme sebesar 0,003.

Terlihat bahwa kriteria lingkungan alam menduduki posisi yang tertinggi pada sumbu y dibandingkan kriteria-kriteria yang lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan alam ini paling dominan dalam faktor eksternal yang mendorong pengaruh terhadap pelayanan nasabah karena bila terjadi terhadap lingkungan alam, maka pemogokan & unjuk rasa akan muncul akibat tidak terkontrolnya rasa ketidakpuasan masyarakat, sehingga pada akhirnya terorisme pun bisa muncul akibat ulah manusia yang keadaan semakin tidak jelas dan tidak dapat dikendalikan.



BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Risiko operasional terkait dengan sejumlah masalah yang bersumber dari terjadinya kegagalan dalam proses internal manajemen bank, dunia bisnis di luar bank dan semua kegiatan bisnis karena senantiasa terkait dengan proses serta kegiatan operasional bisnis tersebut. Risiko operasional mempunyai beberapa faktor kejadian risiko yang menyebabkan terjadinya kerugian bagi bank serta yang paling berpengaruh terhadap kegiatan sehari-hari para nasabah yaitu risiko proses internal, manusia, sistem dan eksternal yang dirinci sebagai berikut :
 - a. Risiko proses internal ➡ terdapat petunjuk pemeriksaan dan pengawasan bagi karyawan untuk memastikan bahwa nasabah telah memperoleh pelayanan yang tepat dan bank tetap berada dalam jalur hukum serta sesuai peraturan yang berlaku.
 - b. Risiko manusia ➡ semacam semboyan, faktor manusia merupakan asset yang sangat berharga bagi bank karena yang dapat mengelola operasionalisasi suatu bank dengan baik. Risiko ini akan terjadi baik sebagai akibat dari tindakan yang tidak disengaja maupun yang secara kebetulan dilakukan (sengaja) yang tidak terbatas pada bagian organisasi.

- c. Risiko sistem → banyak bank telah melakukan investasi dalam jumlah nilai yang besar dalam pengembangan teknologi komputer yang mutakhir atas kekhawatiran terjadinya kegagalan teknologi yang dapat menghantarkan pada kebangkrutan. Hal ini dilakukan untuk pesatnya pertumbuhan dan luasnya kegiatan operasional bank dengan berbagai produk dan inovatif telah ditunjang oleh kemajuan teknologi dan sistem.
- d. Risiko eksternal → merupakan risiko yang terkait dan bersumber dari peristiwa-peristiwa yang terjadi di luar pengendalian langsung, namun dapat pula ditunjukan langsung pada fasilitas dan atau manajemen bank. Hampir dapat dipastikan bahwa risiko ini menjadi perhatian masyarakat luas menjadi demikian dramatis dan liputan pers, sehingga menimbulkan citra negatif bagi bank.

Bila faktor-faktor risiko operasional itu berkecamuk, para nasabah dapat segera merasakan pengaruhnya. Ketidaknyamanan yang dialami oleh para nasabah ini, dapat menyebabkan para nasabah prima bank itu hengkang dan mencari *partner* baru yang lain, sehingga menimbulkan kerugian bagi bank. Bagi nasabah, layanan yang tidak berkualitas sebagai dampak dari merebaknya risiko operasional yang dihadapi bank dapat menyebabkan kegiatan operasionalnya menjadi tidak efektif dan merugikan pula. Hal inilah yang tentu akan langsung mempengaruhi efektivitas dan ketelitian layanan bank bagi para nasabah.

Ketidaknyamanan serta kemungkinan kerugian yang dapat menimpa para nasabah itu dapat membangkitkan desakan kepada bank untuk memberikan kompensasi yang memadai. Dengan adanya kemungkinan itu, pengaruh risiko operasional bagi bank adalah adanya beban kerugian lanjutan dalam rangka membayar kompensasi

kerugian para nasabah, biaya litigasi bila kompensasi itu terkait dengan aspek hukum serta kemungkinan membayar denda.

2. Bank seringkali menyatakan bahwa asset paling berharga adalah faktor manusia dan pada umumnya menjadi penyebab kejadian risiko operasional paling utama. Kejadian risiko manusia bisa terjadi pada fungsi manajemen risiko, dimana kualifikasi dan keahliannya pada fungsi tersebut merupakan hal yang diutamakan.

Kegagalan suatu bank sehingga harus menghadapi berbagai risiko kerugian, akan memberikan pengaruh negatif dan merugikan pula bagi semua orang, terutama karyawan di suatu bank. Begitu kabar dari merebaknya pengaruh dari risiko yang gagal dikendalikan oleh bank itu beredar dalam internal bank, tingkat ketertiban kerja segera menurun. Bagi para karyawan akan segera menghadapi kenyataan turunnya penghasilan atau kehilangan peluang memperoleh sama sekali dan bahkan terjadi pemutusan hubungan kerja.

Pemutusan hubungan kerja yang menimpa karyawan suatu bank juga dapat meluas pada penurunan peluang kerja pada perusahaan-perusahaan yang menunjang kegiatan operasional bank yang bersangkutan. Bila nasabah bank gagal melunasi pinjaman atau gagal memperoleh fasilitas *refinancing* dari bank lainnya, nasibnya menjadi sama dengan bank yang semula menjadi panutannya. Hal inilah yang pada gilirannya, memberi akibat negatif bagi karyawan yang menggantungkan priuk-nasinya pada perusahaan tempatnya mengabdikan itu.

5.2 Saran

1. Faktor-faktor risiko operasional itu diterapkan sesuai kebijakan dan prosedur manajemen risiko operasional yang dapat menghasilkan perbaikan pada proses internal yang efisien dan efektif dalam perbankan. Manajemen perbankan diharapkan dapat melakukan teknik-teknik risiko operasional dalam menjinakkan risiko dengan *process mapping* dan meminimalisasi kemungkinan terjadinya kegagalan, ketidakjelasan dan pemborosan.

Pendekatan lainnya yang harus dilakukan adalah memastikan bahwa bank dapat terus menjalankan kegiatannya setelah terjadinya peristiwa-peristiwa ekstrem itu. Hal itu dilakukan dengan kukuh menerapkan *continuity plan* serta kebijakan yang telah digariskan bank. Salah satu kebijakan yang dimaksud adalah dengan senantiasa mengalokasikan permodalan bank untuk menampung kemungkinan kerugian yang ditimbulkan oleh terjadinya risiko operasional tersebut.

Sebaiknya faktor-faktor risiko operasional yaitu :

- a. Risiko proses internal → bank perlu melakukan *review* dan penyempurnaan yang berkelanjutan atas semua proses internal dan prosedur yang berlaku sebagai bagian dari manajemen risiko operasional untuk meningkatkan efisiensi. Dipastikan juga bahwa karyawan melakukan *checking* dan *controlling* untuk memastikan bahwa nasabah telah memperoleh pelayanan yang tepat dan bank tetap berada dalam jalur hukum serta sesuai peraturan yang berlaku. Seringkali, kesalahan dalam menerapkan pedoman kerja tersebut justru karena perumusannya terlalu *complicated*, tidak sistematis dan sulit dicerna.

- b. Risiko manusia ➡ dibekali pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan tugasnya. Jelas bahwa kegiatan ini pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas layanan bagi nasabah dan memperkecil *processing errors* dalam melaksanakan sistem dan prosedur yang ditetapkan bank. Hasil akhir yang dicapai dari kegiatan semacam training ini jelas dapat meningkatkan kepuasan nasabah dan menekan *compensation costs*. Hal itu dilakukan dengan menerapkan *continuity plan* serta kebijakan yang telah digariskan bank dan manajemen harus memperhitungkan kemungkinan kerugian yang diderita bank akibat dari *staff errors* sebagai perwujudan dari risiko operasional.
- c. Risiko sistem ➡ dalam mengendalikan risiko operasional, bank mengimplementasikan teknik-teknik manajemen risiko yang diarahkan pada pengelolaan manajemen "*best practices*", yaitu praktik pengelolaan yang terbukti unggul dan efektif merealisasikan apa yang menjadi visi dan misi yang digariskan manajemen. Hal ini dilakukan untuk mencegah *expected benefits* yang semula diharapkan tidak dapat direalisasikan dan menimbulkan biaya yang semakin tinggi.
- d. Risiko eksternal ➡ bank sesungguhnya mulai secara aktif memusatkan perhatian pada upaya pencegahan agar terlindung dari akibat yang parah ditimbulkan oleh risiko eksternal. Sebuah contoh : penempatan tenaga pengaman untuk mencegah tindak kejahatan berupa pencurian atau perampokan terhadap nasabah bank, yang bila terjadi dapat memberi citra negatif terhadap bank.

2. Sehubungan faktor manusia merupakan yang paling pengaruh dan dominan dalam mempengaruhi terhadap pelayanan nasabah, maka dilakukan beberapa hal yaitu :
 - a. Pendidikan dimaksudkan untuk memberikan bekal pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan pekerjaan yang ditugasi pada karyawan. Namun, jelas bahwa kegiatan ini pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas layanan bagi nasabah dan memperkecil *processing* dan *staff errors* dalam melaksanakan sistem dan prosedur yang ditetapkan bank. Hasil akhir yang dicapai dari kegiatan training ini dapat meningkatkan kepuasan nasabah dan menekan *compensation costs*.
 - b. Perubahan dalam *banking* dan *global economy* mengakibatkan peningkatan frekuensi terjadinya risiko operasional dan menimbulkan kerugian besar bagi perbankan, sehingga para supervisor perbankan perlu pengenalan atas *standardized approaches* dalam mengendalikan dan mengukur akibat yang ditimbulkan oleh risiko operasional tersebut.
 - c. Tren kemajuan yang pesat dalam bidang teknologi dan informasi telah menekan biaya dan memperluas terbentuknya *financial market*, sehingga diperlukan peningkatan pemahaman atas *financial instruments* yang mendorong terjadinya penyalahgunaan, menimbulkan peluang *mispricing* dan tidak efektifnya *hedging* serta *operational error* dalam menginput data yang menyebabkan terjadinya kekeliruan ketika bank melakukan *assessment* atas risiko yang sedang dihadapinya.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU :

- Ali, Masyhud. (2006). *Manajemen Resiko : Strategi Perbankan dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- OrBit Management Group. (2006). *Materi Training : Manajemen Resiko Level 1*. Jakarta : Banking Risk Management Area
- Djohanputro, Bramantyo. (2008). *Manajemen Risiko Korporat*. Jakarta : Penerbit PPM
- Alexander, Carol. (2003). *Operational Risk : Regulation, Analysis and Management*. Great Britain : Prentice Hall
- Khan, T., & Ahmed, H. (2008). *Manajemen Resiko Lembaga Keuangan Syariah* (Ikhwan A. Basri, Penerjemah). Jakarta Timur : PT. Bumi Aksara
- Martin, William. (2005). *Quality Customer Service : Cara Jitu Memikat Hati Pelanggan* (Bonifacius Sindyarta, Penerjemah). Jakarta : Penerbit PPM
- Patton, Patricia. (1997). *EQ : Kecerdasan Emosional Pelayanan Sepenuh Hati : Meraih EQ untuk Pelayanan yang Memuaskan Pelanggan*. Jakarta : Penerbit Pustaka Delapratasa
- Wood, Ivonne. (2009). *Layanan Pelanggan : Cara Praktis, Murah dan Inspiratif Memuaskan Pelanggan Anda*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Irawan, Prasetya. (2006). *Penelitian Kualitatif & Kuantitatif untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta : DIA FISIP UI
- Creswell, John. (1994). *Research Design : Quantitative & Qualitative Approaches* (Nur Khabibah, Penerjemah). Jakarta : Penerbit KIK Press
- Arikunto, Suharsimi. (2003). *Manajemen Penelitian*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Darmawi, Herman. (2008). *Manajemen Resiko*. Jakarta : PT. Bumi Aksara
- Gordman, R., & Brott, A. (2007). *The Must-Have Customer : 7 Taktik Merebut Hati Pelanggan Idaman Anda*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

- Idroes, Ferry. (2008). *Manajemen Resiko Perbankan : Pemahaman 3 Pilar Kesepakatan Basel II untuk Aplikasi Regulasi & Pelaksanaannya di Indonesia*. Jakarta : PT. Rajawali Pers
- Rangkuti, Freddy. (2008). *Measuring Customer Satisfaction*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Liaw, Ponijan. (2006). *Talk To Your Customer This Way*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- Saaty, Thomas. (1993). *The Analytic Hierarchy Process : Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Pers
- Saaty, Thomas. (1986). *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin : Proses Hirarki Analitik untuk Pengambilan Keputusan dalam Situasi yang Kompleks*. Pittsburgh : University of Pittsburgh Pers
- Kartini, Yahya. (1995). *Suatu Model Pengambilan Keputusan untuk Menentukan Prioritas Pengembangan Satuan-Satuan Kawasan Wisata pada Tingkat Regional Melalui Pendekatan Proses Hirarki Analitik Dalam Konteks Pelayanan Pelanggan Terpadu*. Bandung, UNPAD : Disertasi Program Doktor Ekonomi
- Anlan, Ann. (2002). *Service Excellence Competing Through Competitiveness*. Jakarta : Alfabeta Bandung
- Finch, Lloyd. (2007). *Menjadi Customer Service Representative yang Sukses*. Jakarta : Penerbit PPM
- Jorion, Phillipe. (2003). *Financial Risk Manager Handbook*. Canada : John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
- Tjiptono F., Chandra G., & Adriana D. (2008). *Pemasaran Strategik*. Jakarta : Penerbit Andi

JURNAL :

- Vargas, LG., RW. Whitaker. (1990). *Decision Making by the Analytic Hierarchy Process : Theory and Application*. European Journal of Operational Research 48:1
- Vargas, LG. (1990). *An Overview of the Analytic Hierarchy Process and its Applications*. European Journal of Operational Research 48:1, 2-8

Vellore, RC., DL. Olsen. (1991). *An AHP Application to Computer System Selection*. Mathematical and Computer Modelling Journal, 83-93

Vachnadze, RG., NI. Markozashvili. (1987). *Some Applications of the Analytic Hierarchy Process*. Mathematical Modelling Journal, 185-194

Uppuluri, URR. (1983). *Expert Opinion and Ranking Methods*. Oak Ridge National Laboratory Journal, 201

Vesely, WE., A. Shataghi., IJ. Gary., DM. Rasmusen. (1983). *Research Prioritization : Using the Analytic Hierarchy Process*. NUREG. 3447

Varis, O. (1989). *The Analysis of Preferences in Complex Environmental Judgements : A Focus on the Analytical Hierarchy Process*. Journal of Environmental Management, 283-294

Urli, B., D. Beaudry. (1995). *A Multicriteria Approach for Allocation of Financial Resources in the Health Care Domain*. RAIRO Operational Research, 373-389

WEBSITE :

http://en.wikipedia.org/wiki/analytic_hierarchy_process

<http://puslit.petra.ac.id/journals/civil>

<http://staff.gunadarma.ac.id>

<http://www.bumiputera.co.id/sejarah.html>

<http://www.bumiputera.co.id/visimisi.html>

<http://www.bumiputera.co.id/management.html>

<http://www.vibiznews.com/vibiz-risk>

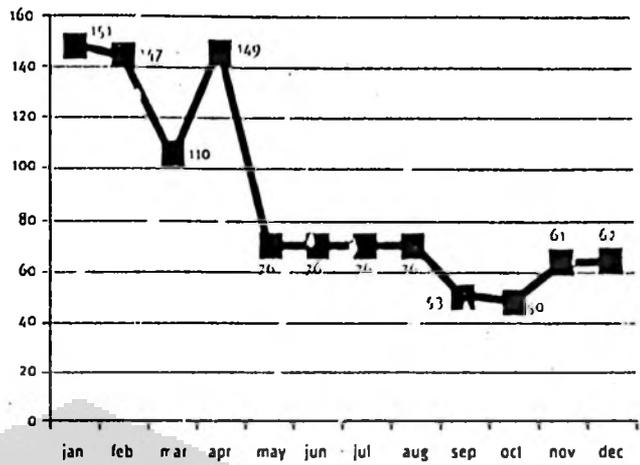
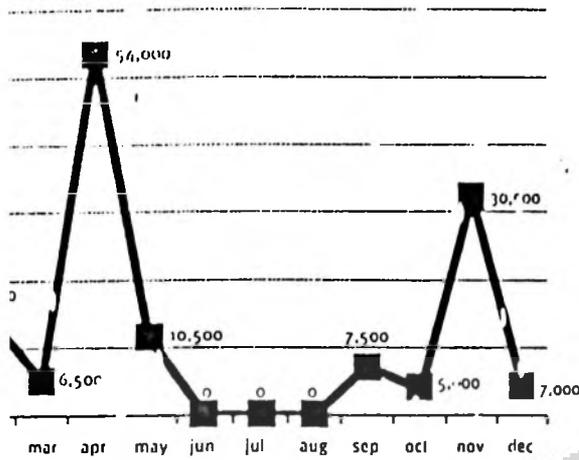
<http://www.bi.co.id>

http://www.filebuzz.com/exp_choice_2000.html

LAIN-LAIN :

Annual Report Bank Bumiputera. Jakarta : Bank Bumiputera. 2006-2008

Bank Bumiputera di Bursa Efek Indonesia Bank Bumiputera on the Indonesia Stock Exchange



Unit Saham Shares Unit

Harga Saham Share Price

m

	2008	2007	
Tertinggi	151	150	Highest Price
Terendah	50	35	Lowest price
Harga Saham per Saham	62	131	Year-End Price
Nilai per Saham	101	107	Book Value per Share
Hasil Saham	0,38	4,1	Earnings per Share

am
ance

	2008		2007		
	Tertinggi Highest	Terendah Lowest	Tertinggi Highest	Terendah Lowest	
Kuartal pertama	151	110	80	80	First Quarter
Kuartal kedua	149	76	130	100	Second Quarter
Kuartal ketiga	99	76	150	76	Third Quarter
Kuartal keempat	73	50	142	62	Fourth Quarter

jumlah saham (per 31 Desember 2008)
(as 31 December 2008)

Jumlah Saham 299.171.000
(5,983%)

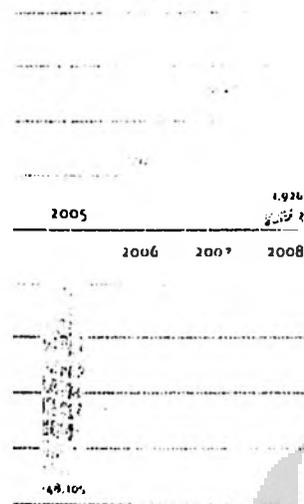


- AJB Bumiputera
- ICB Financial Group Holdings AG
- Publik (< 5%)

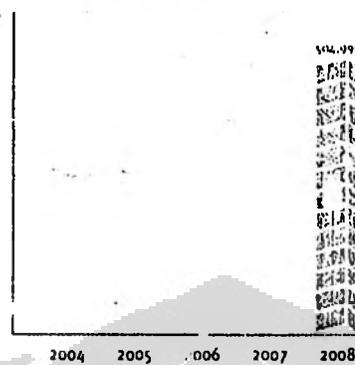
Revisi keuangan

Financial highlights

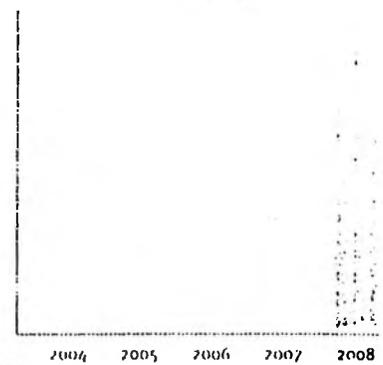
jumlah
dalam miliar rupiah/In billion rupiah



ekuitas
equity
(dalam miliar rupiah/In billion rupiah)



jumlah aktiva
total assets
(dalam miliar rupiah/In billion rupiah)



Untuk tabel & grafik menggunakan notasi Inggris
For tables and graphs use in English
For key financial ratios

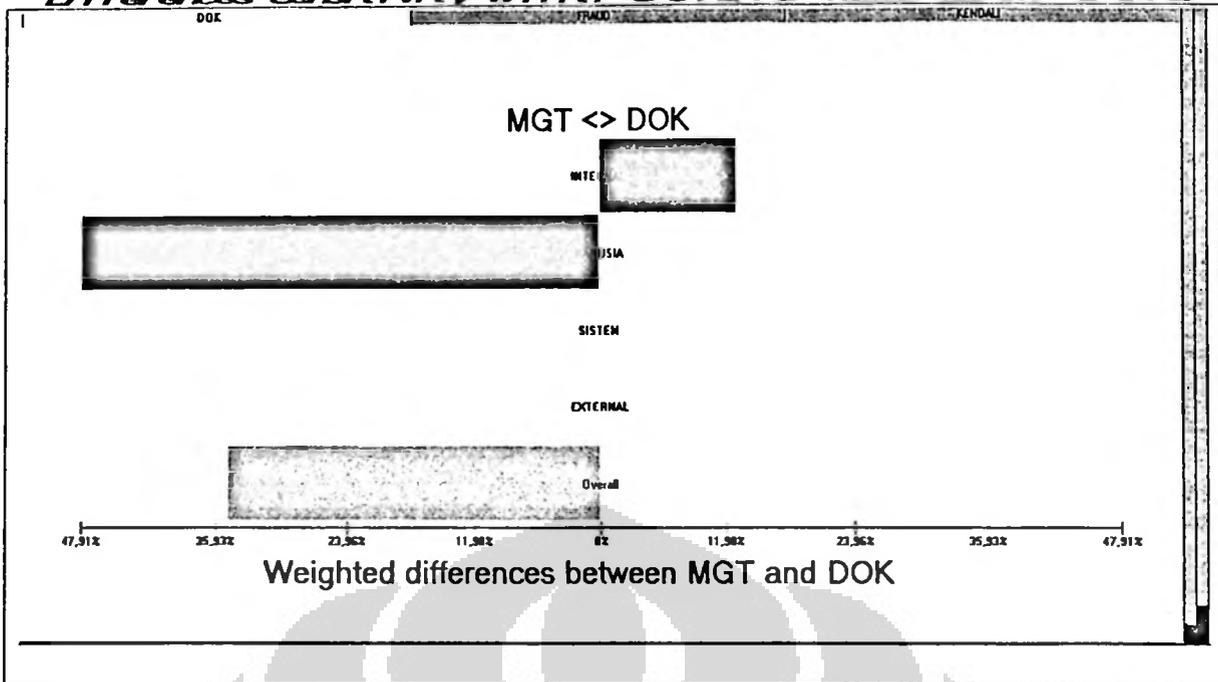
	2008	2007	2006	2005	2004	
BANK LAIN	477,880	726,082	562,969	530,425	402,476	BALANCE SHEETS
SIKAS - BERSIH	4,667,760	4,328,973	3,995,291	3,008,761	2,505,350	CASH AND DEPOSIT FROM OTHER BANKS
SA	6,287,878	6,346,386	5,415,143	4,117,052	3,802,123	LOANS - NET
SI	5,281,392	5,253,016	4,658,592	3,887,435	3,050,393	TOTAL ASSETS
SI	5,782,882	5,809,671	4,896,213	4,112,937	3,533,739	THIRD PARTY FUND
SI	504,996	536,715	518,929	204,115	268,385	TOTAL LIABILITIES
						EQUITY
LABA						STATEMENTS OF INCOME
LABA	755,052	774,724	688,171	464,710	463,203	TOTAL REVENUES
LABA	695,132	628,435	636,752	443,511	415,855	OPERATING EXPENSES
LABA	5,870	32,761	12,589	(65,711)	44,783	INCOME BEFORE TAX
LABA	1,926	20,647	7,928	(48,105)	31,643	NET PROFIT
LABA PER LEMBAR SAHAM	0,38	4,1	1,6	(24)	16	EARNINGS (LOSS) PER SHARE
INDIKATOR UTAMA						KEY FINANCIAL RATIOS
MODAL (CAR)	11,78%	11,86%*	12,91%*	10,37%*	10,16%	CAPITAL ADEQUACY RATIO (CAR)
MODAL	23,39%	21,38%	19,13%	27,93%	15,06%	FIXED ASSETS TO EQUITY
BERMASALAH	4,75%	4,85%	4,59%	6,56%	2,48%	CLASSIFIED EARNING ASSETS
WASALAH TERHADAP						NON PERFORMING LOAN (NPL) TO
GROSS	5,64%	6,10%	5,58%	7,98%	3,33%	TOTAL LOAN RATIO - GROSS
KTIVA PRODUKTIF	2,08%	2,08%	1,64%	3,32%	1,53%	LOSS ALLOWANCE TO EARNING ASSETS
KTIVA TERHADAP AKTIVA (ROA)	104,09%	104,12%	104,62%	107,65%	109,49%	LOSS ALLOWANCE COVERAGE
KTIVA TERHADAP MODAL (ROE)	0,09%	0,57%	0,26%	1,24%	1,27%	RETURN ON ASSETS (ROA)
SIKAS (NIM)	0,37%	4,08%	1,61%	16,45%	11,21%	RETURN ON EQUITY (ROE)
ASIONAL TERHADAP	5,17%	7,00%	5,58%	4,83%	3,91%	NET INTEREST MARGIN (NIM)
PERASIONAL (BOPO)						OPERATING EXPENSES TO
ADAP DANA PIHAK KETIGA (LDR)	96,81%	95,56%	98,54%	115,86%	91,38%	OPERATING INCOME RATIO
IM (RUPIAH)	90,44%	84,50%	87,42%	80,60%	83,76%	LOAN TO DEPOSIT RATIO (LDR)
TO	5,19%	9,33%	7,28%	7,71%	9,05%	MINIMUM RESERVE REQUIREMENT (RUPIAH)
UKTIF YANG DIKLASIFIKASIKAN	9,99%	1,51%	5,21%	18,02%	5,69%	NET OPEN POSITION
KTIVA PRODUKTIF - BERSIH						CLASSIFIED EARNING ASSET TO
ERHADAP EKUITAS	4,25%	4,56%	4,74%	4,89%	2,82%	EARNING ASSETS RATIO - NET
ERHADAP JUMLAH AKTIVA	1145,13%	1082,45%	943,52%	2,015,01%	1,316,67%	LIABILITIES TO SHAREHOLDERS EQUITY RATIO
	91,97%	21,54%	90,47%	95,27%	92,94%	LIABILITIES TO TOTAL ASSETS RATIO

Perhitungan risiko kredit dan pasar.
Credit and market risk calculation.

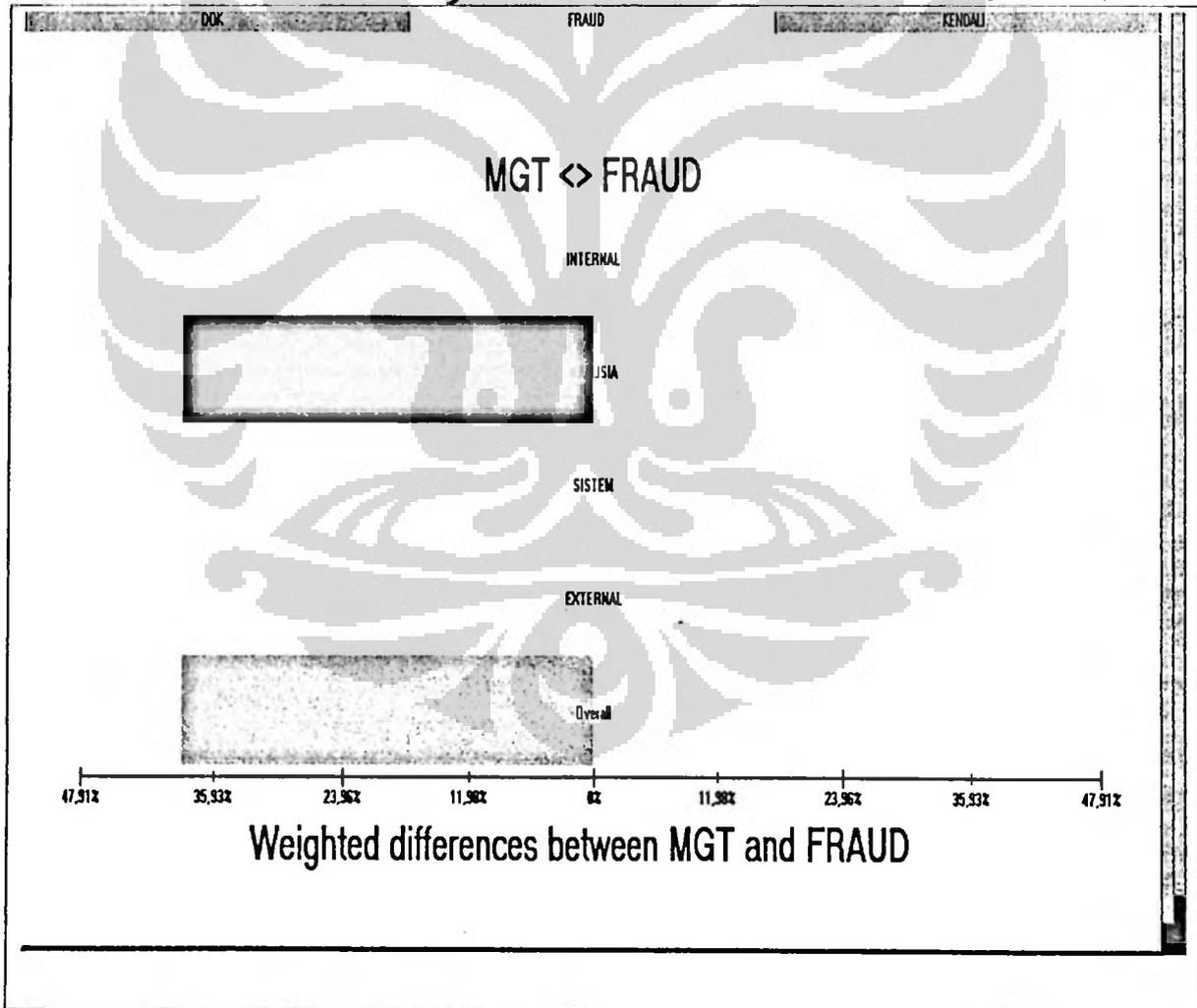
Faktor-Faktor Resiko Operasional

INTERNAL (,238)	KENDALI (,088)
	DOK (,132)
	TRANS (,018)
MANUSIA (,611)	FRAUD (,09)
	TURNOVER (,041)
	MGT (,479)
SISTEM (,106)	DATA (,077)
	INPUT (,017)
	KEAMANAN (,013)
EXTERNAL (,045)	LNGK (,027)
	TEROR (,003)
	MOGOK (,015)

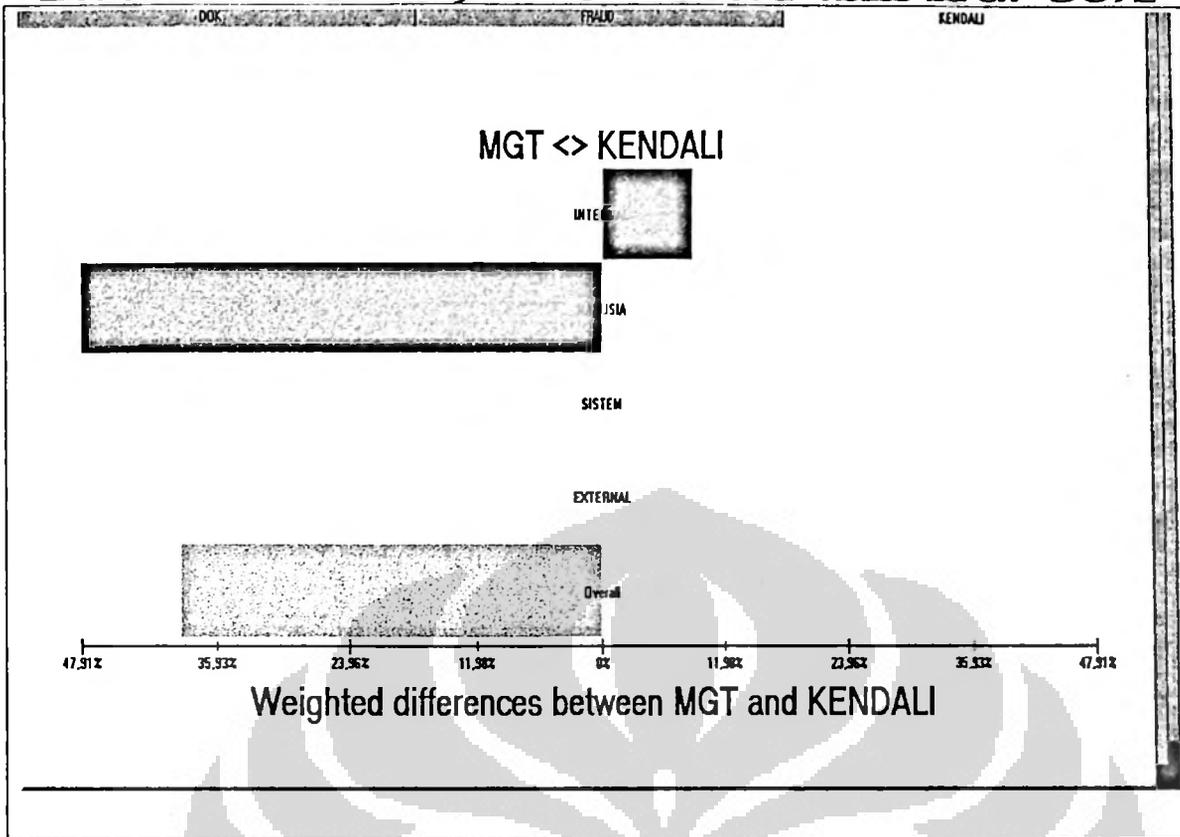
Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



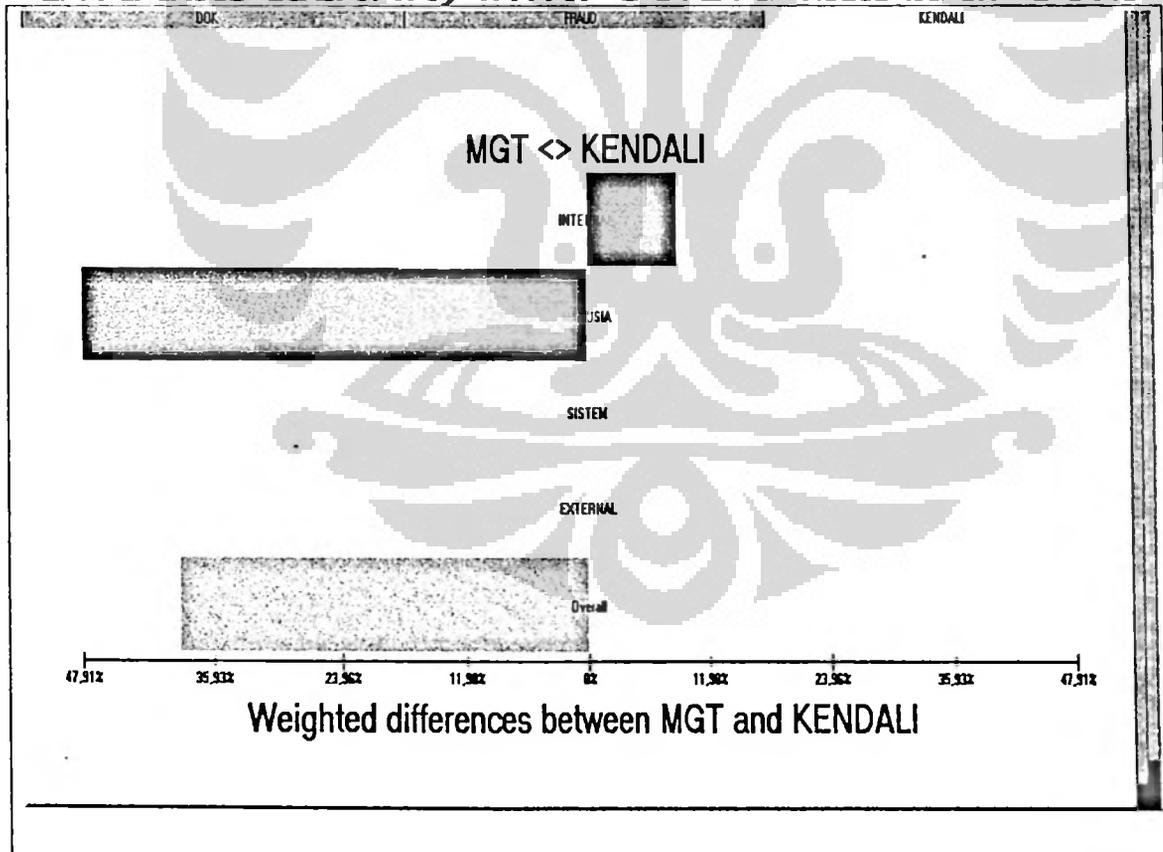
Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



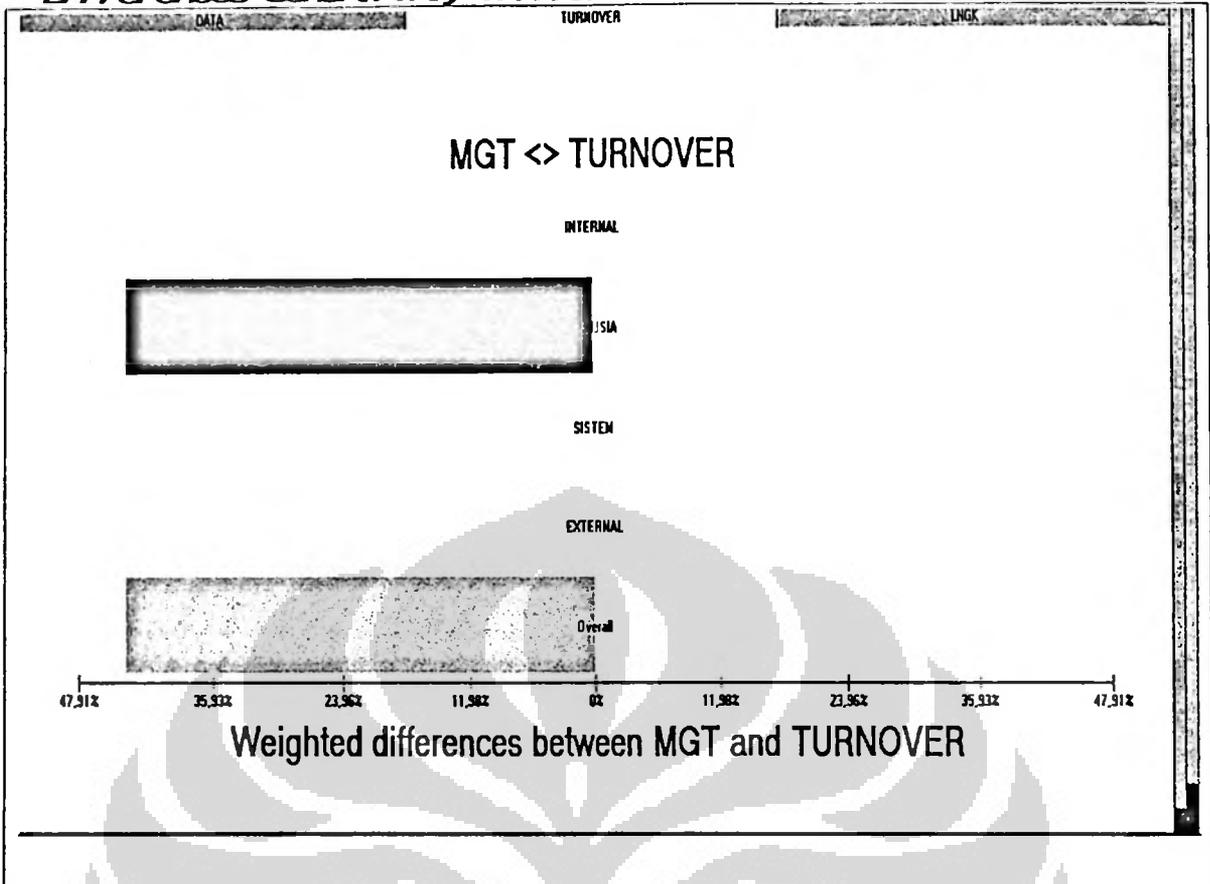
Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



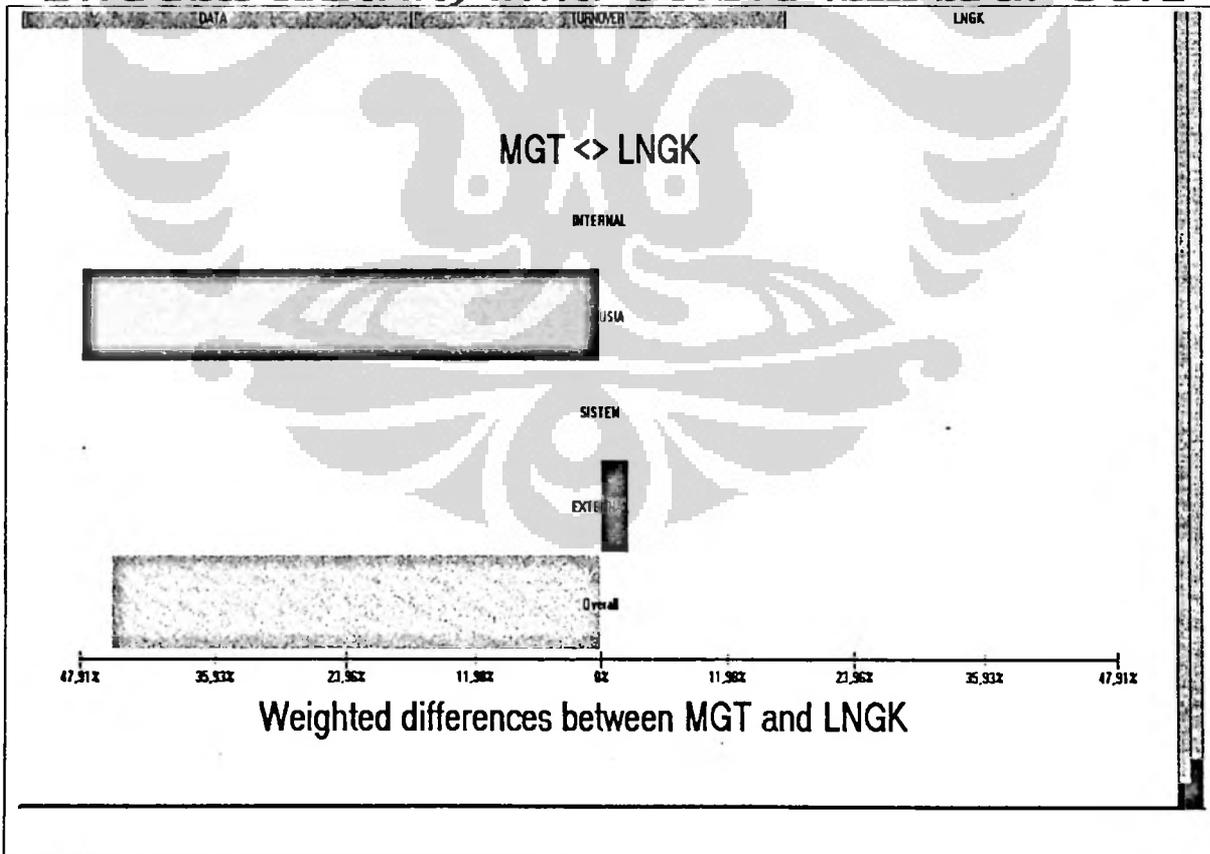
Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



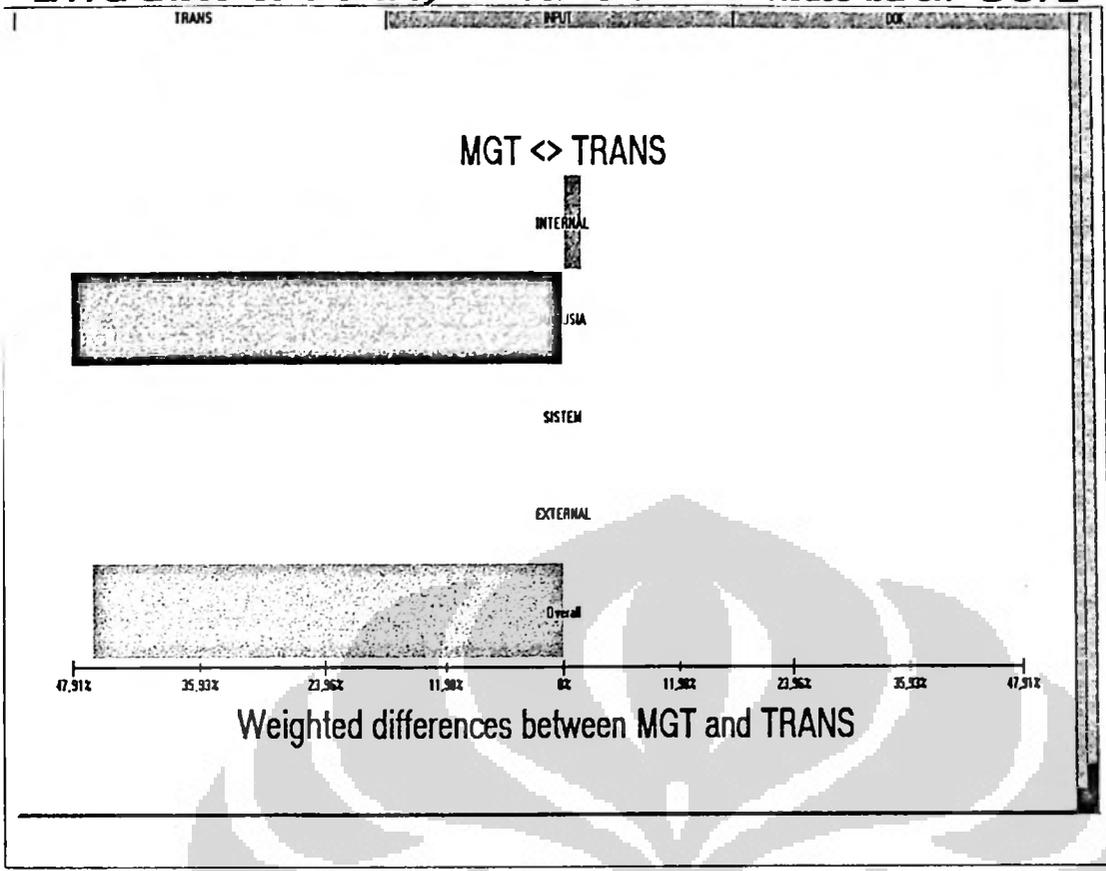
Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



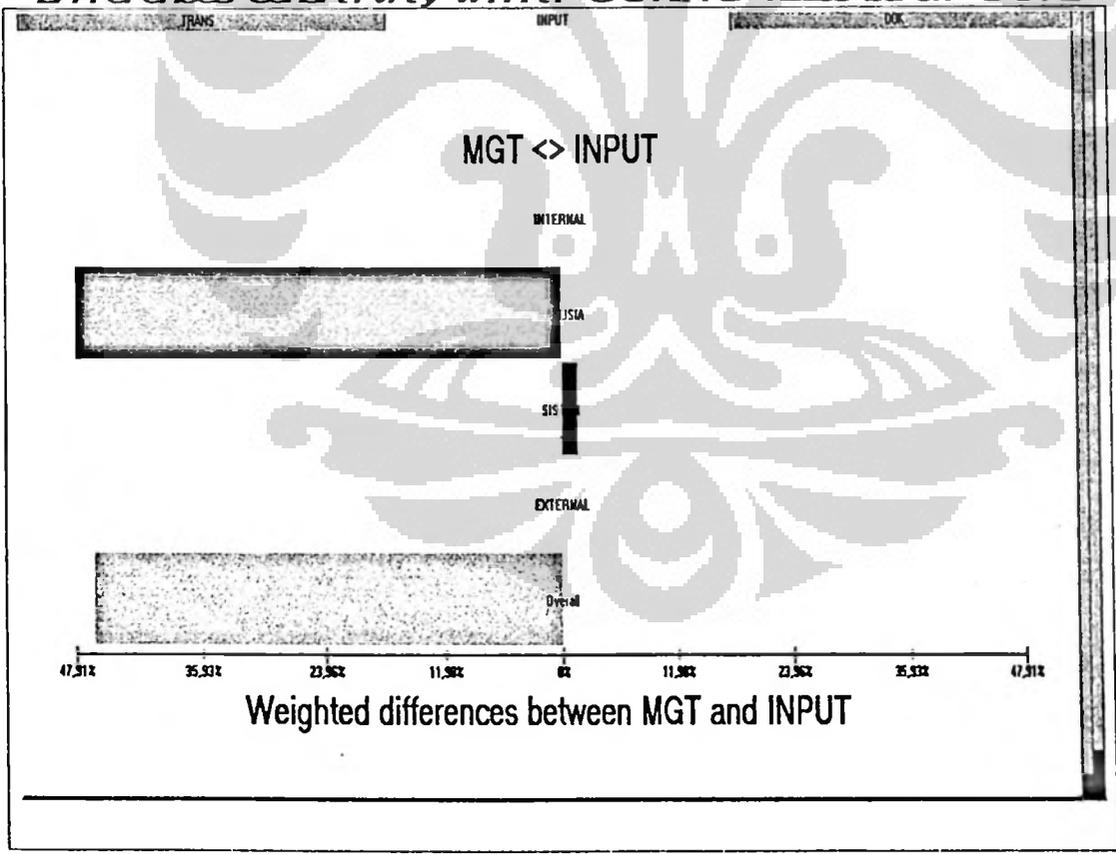
Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



Differences Sensitivity w.r.t. GOAL for nodes below GOAL



KUESIONER

A. Gambaran Umum

1. Permasalahan yang dihadapi dalam penelitian ini bahwasanya risiko operasional telah menyebabkan banyak kerugian bahkan kehilangan berbagai perusahaan terkenal dan risiko operasional merupakan jenis risiko yang sangat berpengaruh bagi kelancaran bisnis para nasabah bank serta bagaimana pelayanannya terhadap nasabah. Dari risiko operasional ini timbul faktor-faktor risiko operasional (proses internal, manusia, sistem dan eksternal) sebagai penyebab utamanya, sehingga di dalam penelitian ini untuk mengetahui apakah faktor-faktor risiko operasional ini yang dialami bank mempengaruhi terhadap pelayanan nasabah.
2. Tujuan dari kuesioner ini adalah untuk mendapatkan *judgement* atau pendapat pakar (*expert*) tentang permasalahan yang dihadapi dalam pengambilan keputusan tentang faktor-faktor risiko operasional yang dialami bank ini mempengaruhi terhadap pelayanan nasabah dengan menggunakan *Analytical Hierarchy Process (AHP)*.

B. Struktur Hirarki

Permasalahan yang dihadapi, didefinisikan dan disusun sebagai berikut :

1. Struktur hirarki yang terdiri dari faktor-faktor berpengaruh yang sifatnya positif atau menguntungkan dan sifatnya negatif atau merugikan.

2. Selanjutnya berdasarkan hasil penilaian dengan membandingkan antar elemen dari masing-masing hirarki akan dibuat matrik perbandingan berpasangan untuk dihitung rasio.

C. Pentunjuk Pengisian

1. Pengisian yang dilakukan adalah merupakan pendapat pribadi.
2. Responden dimohon untuk mengisi daftar pertanyaan yang terdapat dibawah ini dengan cara:
 - i. Menilai tingkat kepentingan suatu elemen dengan elemen lainnya relatif terhadap masing-masing tujuan atau kriteria setingkat di atasnya.
 - ii. Membandingkan tingkat kepentingan suatu elemen dibanding elemen lainnya relatif terhadap masing-masing tujuan atau kriteria setingkat di atasnya.
 - iii. Skala penilaian perbandingan berpasangan yang diisikan sesuai dengan intensitas kepentingan seperti ditunjukkan pada tabel dibawah.

Skala	Penjelasan
1	Kedua elemen sama pengaruh/penting.
3	Elemen yang satu sedikit pengaruh/penting daripada elemen yang lain.
5	Elemen yang satu sangat pengaruh/penting dibanding elemen yang lainnya.
7	Elemen yang satu jelas lebih pengaruh/penting dibanding elemen yang lainnya.
9	Elemen yang satu mutlak lebih pengaruh/penting dibanding elemen yang lainnya.
2,4,6,8	Nilai antara skala dua nilai.

D. Contoh Penilaian

1. Bandingkan tingkat kepentingan antara elemen *Faktor Manusia* (kolom A) dengan elemen *Faktor Proses Internal* (kolom C) relatif terhadap tujuan yang ditentukan, yaitu jika elemen *Faktor Manusia* sangat pengaruh/penting daripada *Faktor Proses Internal*, maka lingkarilah angka skala perbandingan 5 yang terletak di sebelah kiri angka 1 (kolom B).

A	B																C	
Faktor Manusia	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor Proses Internal

2. Bandingkan tingkat kepentingan antara elemen *Faktor Sistem* (kolom A) dengan elemen *Faktor Eksternal* (kolom C) relatif terhadap tujuan yang ditentukan, yaitu jika elemen *Faktor Sistem* mutlak lebih pengaruh/penting daripada *Faktor Eksternal*, maka lingkarilah angka skala perbandingan 9 yang terletak di sebelah kiri angka 1 (kolom B).

A	B																C	
Faktor Sistem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor Eksternal

E. Pengisian Kuesioner

Terdapat empat faktor-faktor risiko operasional yang berpengaruh terhadap pelayanan nasabah ditinjau dari dunia bisnis perbankan, terdiri atas : proses internal, manusia, sistem dan eksternal. Struktur hirarki disusun dan dibedakan berdasarkan faktor-faktor risiko operasional dan antar elemen masing-masing faktor risiko operasional.

Pertanyaan Umum

Nama Responden :

Jabatan/Posisi Responden :

Aktivitas Responden :

I. Faktor-Faktor Risiko Operasional

A	B																		C
Proses Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manusia	

A	B																		C
Proses Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem	

A	B																		C
Proses Internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eksternal	

Universitas Indonesia

A	B																C	
Manusia	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sistem

A	B																C	
Manusia	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eksternal

A	B																C	
Sistem	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Eksternal

II. Proses Internal

A	B																C	
Pengendalian yang lemah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Dokumentasi tidak memadai

A	B																C	
Pengendalian yang lemah	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kesalahan transaksi

A	B																	C
Dokumentasi tidak memadai	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kesalahan transaksi

III. Manusia

A	B																	C
Fraud internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Turnover yang tinggi

A	B																	C
Fraud internal	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen yang buruk

A	B																	C
Turnover yang tinggi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Manajemen yang buruk

IV. Sistem

A	B																	C
Data tidak lengkap	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Kesalahan input data

A	B																	C
Data tidak lengkap	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Permasalahan keamanan sistem

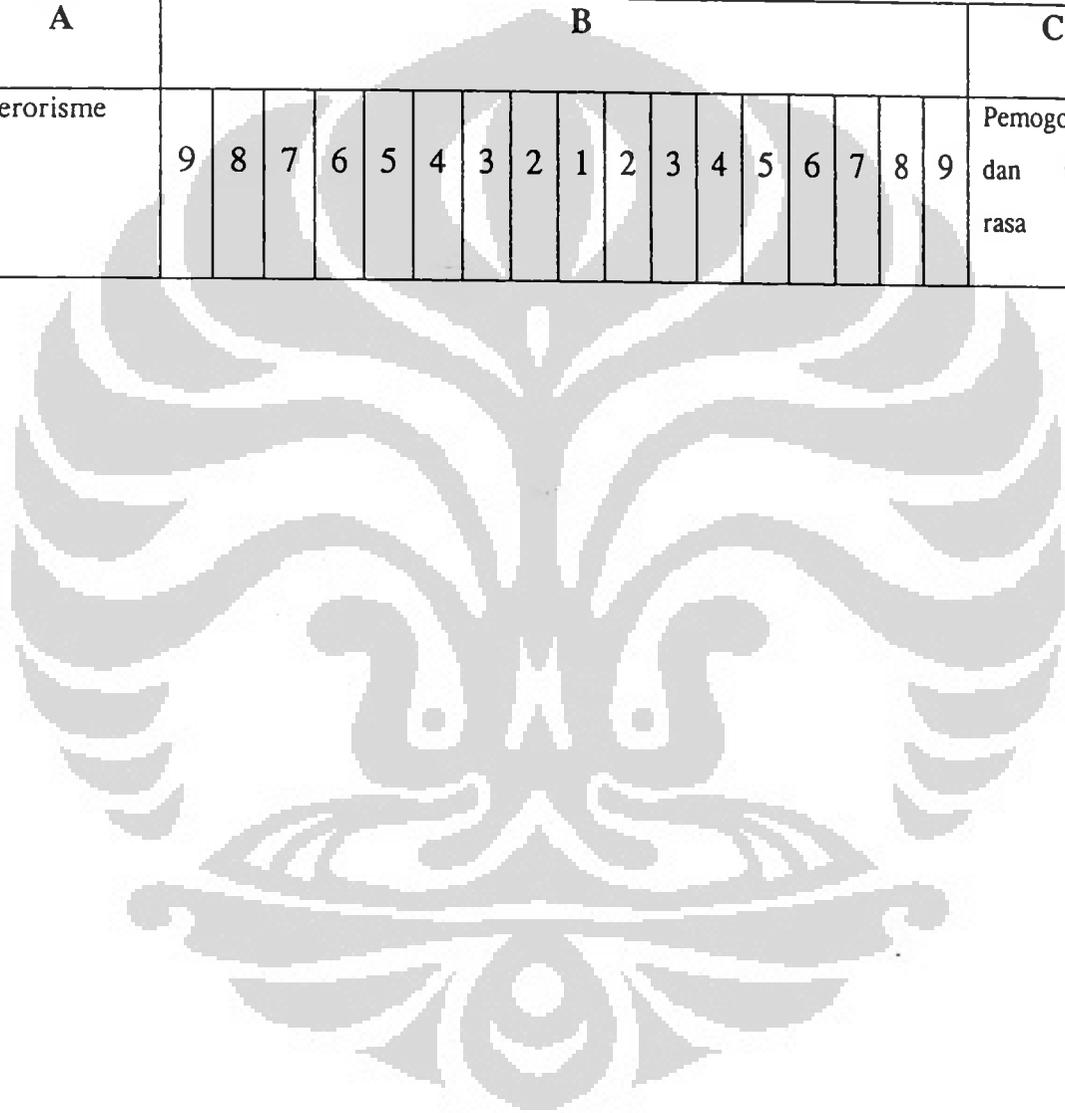
A	B																	C
Kesalahan input data	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Permasalahan keamanan sistem

V. Eksternal

A	B																	C
Lingkungan alam	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Terorisme

A	B																		C
Lingkungan alam	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemogokan dan unjuk rasa	

A	B																		C
Terorisme	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Pemogokan dan unjuk rasa	



Universitas Indonesia

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Irma Tresnasarie

Tempat/Tanggal Lahir : Jakarta/28 Maret 1981

Alamat : Jl. Pancoran Timur III No. 18 Rt. 001/004

Pancoran, Jakarta Selatan 12790

Pekerjaan : a. Mantan karyawan PT. Bank Bumiputera Indonesia, Tbk.
b. Ibu Rumah Tangga

Agama : Islam

Riwayat Pendidikan : 1987 – 1993 : Farine Elementary School – Texas, USA

1993 – 1996 : SMP Islam Al-Azhar Kemandoran

1996 – 1999 : SMU Islam Al-Azhar Pusat

1999 – 2004 : Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen

Universitas Trisakti

2007 – 2009 : Program Pascasarjana Ilmu Administrasi

Kekhususan Administrasi Bisnis Internasional

Universitas Indonesia

Universitas Indonesia