



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENINGKATAN KINERJA BANK ABC MELALUI
PERBAIKAN KEMAMPUAN OPERASIONAL**

TESIS

ALVIN HERWANTO

1006792905

**FAKULTAS EKONOMI
MAGISTER MANAJEMEN**

JAKARTA

JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA

**ANALISIS PENINGKATAN KINERJA BANK ABC MELALUI
PERBAIKAN KEMAMPUAN OPERASIONAL**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Manajemen**

ALVIN HERWANTO

1006792905

**FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
MANAJEMEN UMUM
JAKARTA
JUNI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Alvin herwanto

NPM : 1006792905

Tanda Tangan :



Tanggal : 26 Juni 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Alvin Herwanto
NPM : 1006792905
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENINGKATAN KINERJA BANK
ABC MELALUI PERBAIKAN KEMAMPUAN
OPERASIONAL**

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : DR. NOFRISEL, S E ,M M
Penguji : DR. MOHAMMAD HAMSAL MSE., MBA
Penguji : JEDDY JANUARDY M.Sc



Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 26 Juni 2012

KATA PENGANTAR/UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena dengan berkat dan rahmat yang diberikan oleh-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Berbagai macam dukungan yang saya dapatkan selama dua tahun menuntut ilmu di Universitas ini telah memberikan saya semangat baru dalam meniti karir menuju masa depan yang lebih baik. Pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan ucapan terima kasih kepada:

- (1) DR. Nofrisel, S.E.,M.M., selaku pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam menyusun tesis ini;
- (2) Pihak Bank ABC yang membantu saya untuk mendapatkan data yang dibutuhkan untuk tesis ini;
- (3) Orang tua dan kakak saya yang telah memberikan dukungan materil dan moral; dan
- (4) Sahabat yang membantu dan memberikan saya semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.

Saya sangat bersyukur karena Tuhan Yang Maha Esa telah memberikan banyak bantuan bagi saya melalui mereka. Semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 26 Juni 2012



Alvin Herwanto

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

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

Nama : Alvin Herwanto
NPM : 1006792905
Program Studi : Magister Manajemen
Departemen : Ekonomi
Fakultas : Ekonomi
Jenis Karya : Tesis

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

Analisis Peningkatan Kinerja Bank ABC Melalui Perbaikan Kemampuan Operasional

Beserta 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 dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada Tanggal : 26 Juni 2012

Yang Menyatakan



(Alvin Herwanto)

ABSTRAK

Nama : Alvin Herwanto
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Peningkatan Kinerja Bank ABC Melalui Perbaikan Kemampuan Operasional

Tesis ini merupakan pembahasan dari studi kasus perbankan yang terjadi pada salah satu bank yang sedang berkembang di Indonesia. Analisis ini terfokus pada kinerja sistem operasional Bank ABC sebagai bank lokal baik dari segi waktu maupun biaya yang dibutuhkan. Sistem operasional yang dibahas dalam tesis ini akan direfleksikan melalui proses transfer LLG dan RTGS (*Activity Diagram* dan CPM). Hasil analisis ini diharapkan dapat memperbaiki kinerja proses transfer pada sistem operasional sehingga kinerja waktu dan biaya yang digunakan dapat ditingkatkan.

Kata Kunci:

Sistem Operasional, Proses Transaksi, Peningkatan kinerja waktu dan biaya

ABSTRACT

Name : Alvin Herwanto
Study Program : Magister Management
Title : *The Analysis of Bank ABC Performance Enhancement from the Operational Improvement Capability*

This thesis is a discussion about banking case study that occurred at one of a growing bank in Indonesia. This analysis focused on the performance of Bank ABC operational system as a local bank in terms of both time and cost required. Operating systems discussed in this thesis will be reflected through the LLG and the RTGS transfer process (using activity diagram and CPM). The results of this analysis are expected to improve performance on the transfer process so that the performance of operational systems can be increased.

Key Words:

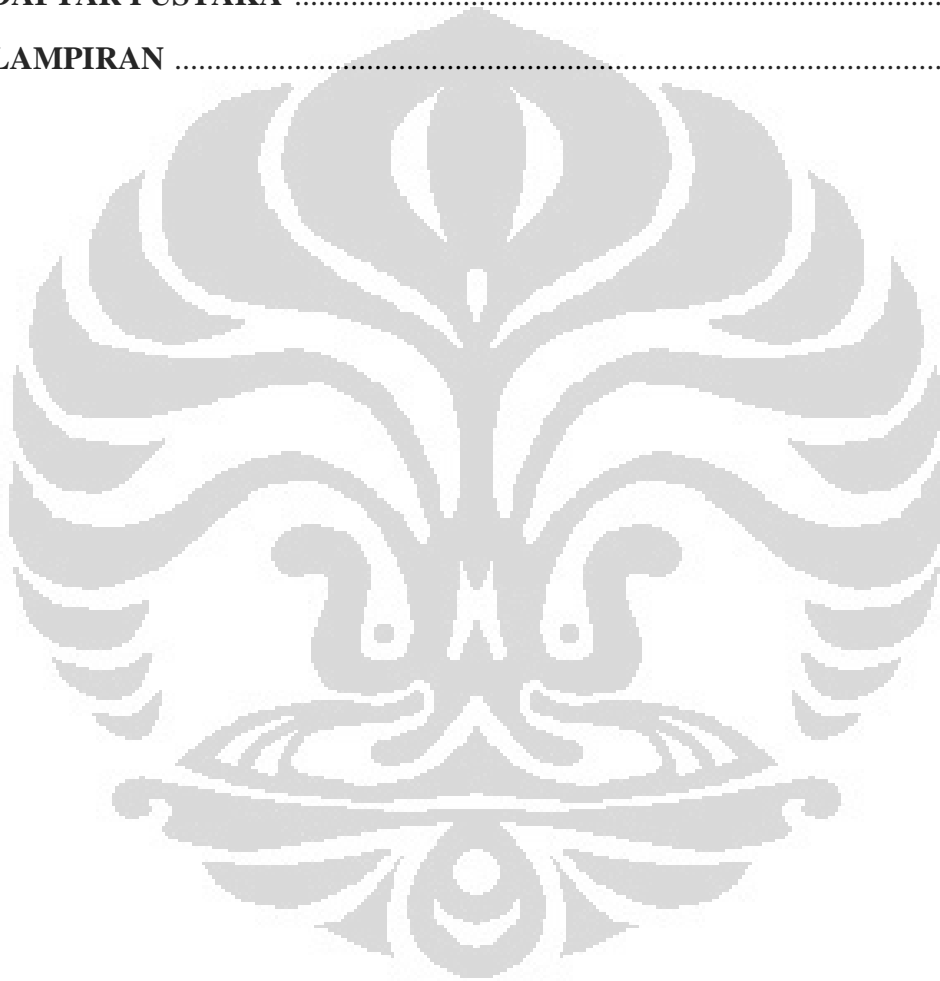
Operating Systems, Process Transactions, Performance Improvement of Cost and Time

DAFTAR ISI

JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR/UCAPAN TERMA KASIH	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS	v
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
1.PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Permasalahan Penelitian.....	2
1.3. Tujuan Penelitian.....	3
1.4. Metodologi Penelitian	3
1.5. Batasan Penelitian	4
1.6. Sistematika Penulisan.....	4
2.TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Bank Sebagai Industri Jasa	6
2.1.1 Pengertian Jasa.....	6
2.1.2 Pengertian Bank	6
2.1.3 Jenis-jenis Bank	7
2.1.4 Istilah Perbankan	8
2.2 Manajemen Operasi	9
2.2.1 Manajemen Operasi di Industri Jasa	9
2.2.2 Aspek Kualitas dalam Industri Jasa	10

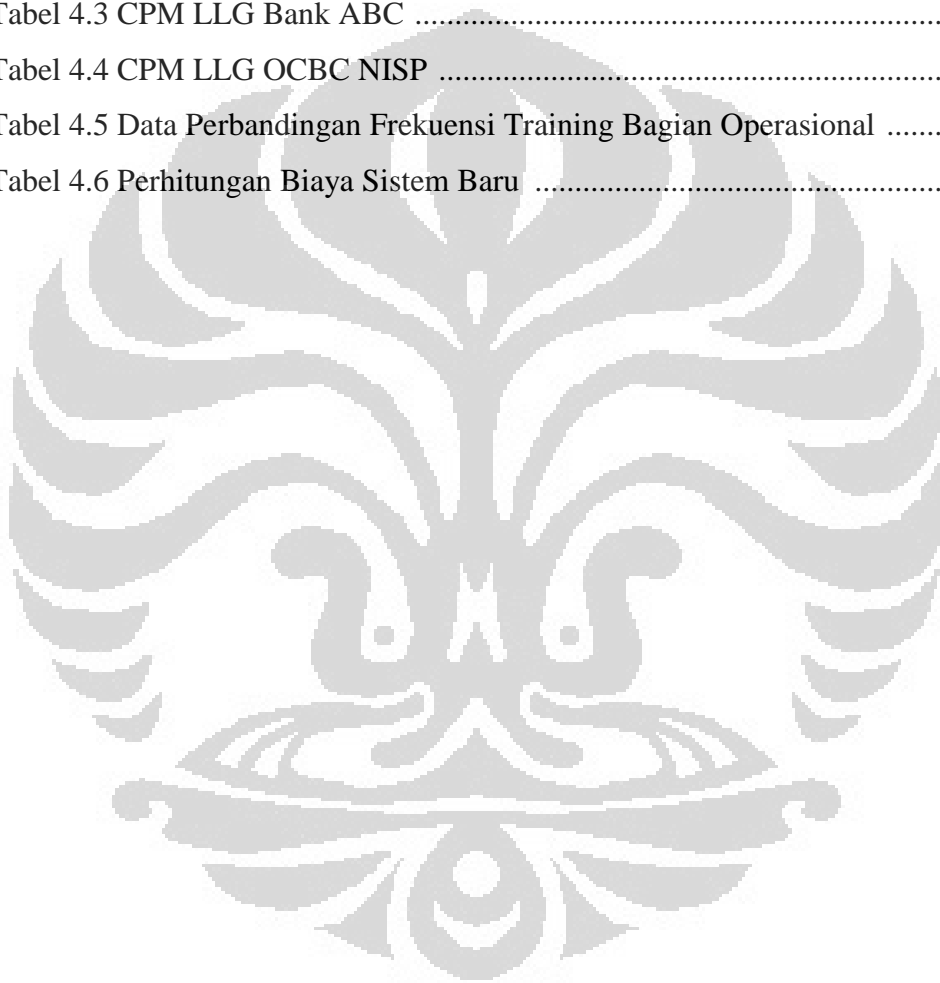
2.2.3 Penerapan IT di Industri Jasa	12
2.3 Process Diagram (<i>Flowchart</i>)	13
2.4 Network Diagram dan CPM	14
3.GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	16
3.1. Latar Belakang Perusahaan	16
3.1.1 Riwayat Singkat Perusahaan	16
3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	17
3.1.3 Struktur Organisasi	17
3.1.4 Produk dan Jasa Layanan Perbankan	18
3.2 Perkembangan Bank ABC	20
3.3 Proses Operasional	21
3.3.1 Proses Transfer LLG	21
3.3.2 Proses Transfer RTGS	23
3.4 Sumber Daya Manusia	26
3.5 IT <i>Support System</i>	28
3.6 Prosedur <i>Procurement</i>	29
4.ANALISIS PERUSAHAAN	32
4.1 Analisa Umum Bank ABC	32
4.2 Analisis Servis Operasional Bank ABC	34
4.2.1 Analisis Proses Transfer LLG	34
4.2.2 Analisis Proses Transfer RTGS	38
4.3 Analisis Sistem Transfer dengan CPM si	42
4.3.1 CPM Proses RTGS	42
4.3.2 CPM Sistem LLG	47
4.4 Analisis Kualitas Sistem Operasional	50
4.5 Analisis Perbaikan Kualitas Sumber Daya Manusia	51
4.6 Penerapan IT Bank ABC	53

4.7 Analisis Prosedur Perlengkapan Penunjang Operasional	58
5. KESIMPULAN DAN SARAN	61
5.1 Kesimpulan	61
5.2 Saran	62
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN	67



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Data Karyawan Bank ABC Berdasarkan Pendidikan	26
Tabel 3.2 Data Karyawan Bank ABC Berdasarkan Pengalaman Kerja.....	26
Tabel 4.1 CPM RTGS Bank ABC	44
Tabel 4.2 CPM RTGS OCBC NISP	45
Tabel 4.3 CPM LLG Bank ABC	48
Tabel 4.4 CPM LLG OCBC NISP	49
Tabel 4.5 Data Perbandingan Frekuensi Training Bagian Operasional	52
Tabel 4.6 Perhitungan Biaya Sistem Baru	57



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 <i>Flowchart Symbol</i>	14
Gambar 2.2 Contoh <i>Swim Lane Flowchart</i>	14
Gambar 2.3 <i>Network Diagram Activity on Arrow (CPM)</i>	15
Gambar 2.4 <i>Network Diagram Activity on Node (CPM)</i>	15
Gambar 3.1 Struktur Organisasi	18
Gambar 3.2 Proses Transfer LLG	22
Gambar 3.3 Proses Transfer RTGS	23
Gambar 3.4 Proses Permintaan Barang	30
Gambar 4.1 <i>Level of Improvement</i>	33
Gambar 4.2 Proses Transfer LLG Bank ABC	35
Gambar 4.3 Proses Transfer LLG Bank NISP	37
Gambar 4.4 Proses Transfer RTGS Bank ABC	38
Gambar 4.5 Proses Transfer RTGS Bank NISP	40
Gambar 4.6 Network Diagram Proses RTGS Bank ABC	43
Gambar 4.7 Network Diagram Proses RTGS Bank OCBC NISP	44
Gambar 4.8 Network Diagram LLG Bank ABC	47
Gambar 4.9 Network Diagram Transaksi LLG OCBC NISP	48
Gambar 4.10 Proses Permintaan Spesifikasi Sistem Operasional	54
Gambar 4.11 Proses Pengadaan Barang	58
Gambar 4.12 Proses Pengadaan Barang Desentralisasi	59

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Aktivitas perbankan merupakan salah satu hal penting yang cukup berpengaruh dalam kehidupan masyarakat di Indonesia baik secara individual maupun perusahaan. Seiring dengan pesatnya perkembangan ekonomi, jumlah bank di Indonesia pun semakin menjamur sejak tahun sembilan puluhan sehingga tingkat kompetisi dari industri ini semakin meningkat. Tingginya tingkat kompetisi ini dipicu oleh semakin banyaknya bank lokal yang bergabung dengan bank asing dalam menarik nasabah.

Seperti yang kita ketahui setiap bank terutama bank nasional, pada umumnya memiliki standar fasilitas dan sistem operasi yang relatif sama untuk menunjang kebutuhan nasabah, seperti fasilitas simpanan atau sering juga dikenal sebagai tabungan, transfer antar bank, kliring untuk pencairan cek dan giro, valuta asing, kredit, dan beberapa fasilitas lainnya. Walaupun secara garis besar proses operasional pada tiap bank memiliki standar yang sama pada umumnya, namun ada beberapa hal yang membedakan satu dengan lainnya seperti perbedaan penerapan teknologi, kualitas sumberdaya manusia yang digunakan, dan beberapa prosedur yang mempengaruhi kegiatan operasional bank yang bersangkutan.

Bank ABC, salah satu bank lokal yang sudah berdiri sejak tahun 1970 merupakan salah satu bank yang berusaha untuk beradaptasi dengan keadaan industri perbankan pada saat ini. Tahun 2006, Bank ABC pun bergabung dengan perusahaan asing untuk memperkuat posisinya di dalam industri. Pada mulanya Bank ABC mengawali bisnisnya sebagai bank pasar yang kemudian berkembang menjadi bank devisa seiring dengan perkembangan asset dan kinerjanya. Sampai saat ini Bank ABC mengalami perkembangan yang relatif konstan bahkan jika dicermati dengan beberapa indikator ada kesan jauh lebih lambat jika dibandingkan dengan bank devisa lainnya. Hal ini dapat dilihat dari penerapan teknologi perbankan dan sistem operasional yang digunakan sampai sekarang.

Salah satu dampak penerapan teknologi pada sistem operasional yang kurang berkembang di bank ABC dapat dilihat dari beberapa proses operasional yang dilakukan secara berulang sehingga kinerja operasional pada bank kurang efisien dan efektif baik dari segi waktu maupun biaya. Kegiatan proses operasional ini berperan penting terhadap kualitas dan kinerja pelayanan akan transaksi nasabah karena tentunya mempengaruhi kredibilitas bank yang bersangkutan sehingga memberikan dampak dikemudian hari contohnya seperti kepuasan nasabah dalam bertransaksi, yang secara otomatis akan diperbandingkan dengan kompetitor lain.

Penelitian ini dimaksudkan menganalisis kondisi sistem operasional Bank ABC yang memfokuskan analisis pada sistem pelayanan LLG (Lalu Lintas Giral) dan RTGS (*Real Time Gross Settlement*). Tujuan utamanya adalah agar dapat diidentifikasi langkah yang harus diambil agar performa proses operasional bank berjalan lebih efisien dan efektif baik dari segi waktu maupun biaya.

1.2. Permasalahan Penelitian

Seperti yang sebelumnya sudah disebutkan pada latar belakang, kinerja yang akan dianalisis terarah pada waktu dan biaya yang dibutuhkan oleh Bank ABC dalam melakukan proses operasional khususnya sistem transfer LLG dan RTGS. Masalah utama dari penelitian ini adalah sistem operasional yang belum sepenuhnya terstruktur dengan baik sehingga kecenderungan penggunaan waktu dan biaya yang kurang efisien dan produktif. Dalam tesis ini sistem operasional akan direfleksikan pada sistem transfer antar bank yaitu LLG (Lalu Lintas Giral) dan RTGS (*Real Time Gross Settlement*). Salah satu contoh dalam transaksi RTGS dan LLG ada beberapa proses yang melewati penginputan ulang beberapa kali. Hal ini seharusnya dapat dipersingkat sehingga waktu yang dibutuhkan untuk memproses sebuah transaksi menjadi lebih efisien.

Masalah kedua adalah perbedaan sudut pandang atau *lack of goal congruence*, kurangnya keterlibatan secara langsung dan keterbukaan dari beberapa divisi serta manajemen yang bersangkutan dalam pengembangan sistem

sehingga menyebabkan usaha peningkatan efisiensi dan efektifitas baik dari segi waktu maupun biayakurang dapat terealisasi dengan baik.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi dengan jelas kondisi Sistem Transfer LLG dan RTGS Bank ABC pada saat ini. Kemudian dari hasil analisis tersebut diharapkan perusahaan mendapatkan gambaran secara jelas tentang proses transfer di Bank ABC baik dari waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan setiap aktivitas dalam proses transfer, urutan proses yang harus dilalui, dan pihak-pihak yang berkaitan dengan sistem transfer. Analisis ini akan membantu Bank ABC dalam memutuskan tindakan alternatif apa saja yang dapat dipilih untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi waktu maupun biaya dalam proses transaksi, khususnya pada sistem transfer.

Selain dari sisi biaya dan waktu, dengan adanya perbaikan sistem ini diharapkan Bank ABC juga dapat mengetahui dan mengatasi beberapa faktor resiko yang dapat timbul dikemudian hari. Seperti contohnya proses penginputan data secara berulang dengan melibatkan beberapa pihak akan meningkatkan faktor *Human Error* yang dapat mengakibatkan proses transfer gagal atau diretur oleh Bank penerima. Hal ini tentunya akan meningkatkan jumlah waktu dan biaya yang dikeluarkan oleh Bank, bahkan dari sisi nasabah mereka akan merasa dirugikan karena dana yang diharapkan sampai tepat waktu mengalami penundaan pengiriman.

1.4. Metodologi Penelitian

Konsep teori yang akan digunakan dalam tesis ini terfokus pada *Operational Process Diagram* dengan *Swim Lane Flowchart* yang dengan jelas akan menunjukkan proses serta semua pihak yang mengambil bagian dalam proses transfer baik LLG maupun RTGS. Pada diagram akan disertakan juga jumlah waktu yang dibutuhkan dalam menyelesaikan masing-masing aktivitas melalui *Cycle Time (CT)*.

1.5. Batasan Penelitian

Agar tidak melebar ke pembahasan yang tidak relevan maka pembahasan tesis ini hanya meliputi kegiatan operasional Bank ABC khususnya proses transfer LLG dan RTGS. Sementara jika ada beberapa hal di luar sistem transfer, penjelasan tersebut hanya merupakan pembahasan pendukung atau tambahan tentang proses operasional agar lebih jelas.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan tesis ini meliputi lima bab, yakni sebagai berikut :

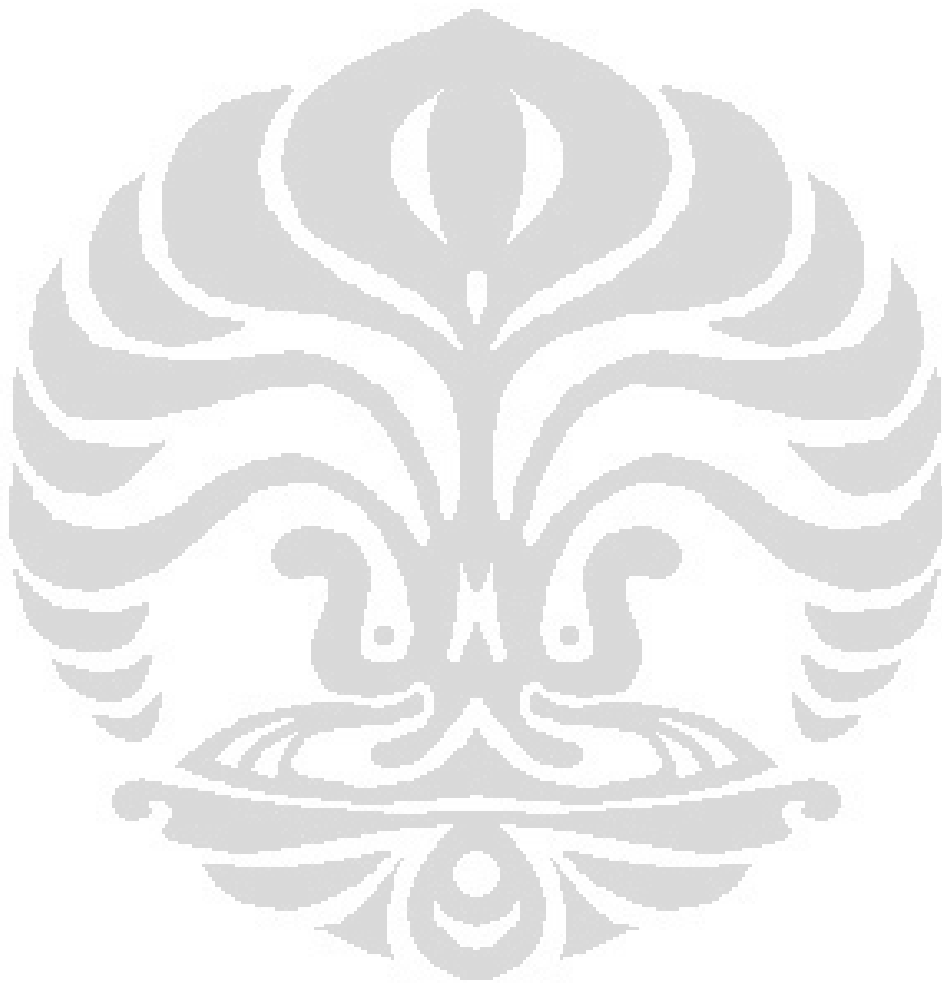
Bab Pertama, berisi pendahuluan tentang kondisi perbankan di Indonesia dengan Bank ABC sebagai bahan dari penelitian tesis ini. Pada bab ini dijelaskan secara singkat tentang latar belakang, permasalahan penelitian, tujuan penelitian, metodologi penelitian, batasan penelitian, serta sistematika penulisan yang akan diimplementasikan dalam tesis ini.

Bab Dua, berisi tinjauan pustaka dimana akan dijelaskan beberapa dasar teori seperti uraian tentang konsep jasa, penjelasan istilah-istilah umum di industri perbankan, serta peninjauan umum teori mengenai *Activity Diagram*.

Bab Tiga, merupakan penjelasan secara umum profil Bank ABC serta bagaimana perkembangannya dalam dunia perbankan di Indonesia. Dalam bagian ini akan dideskripsikan awal mula perusahaan ini terbentuk serta sistem operasional khususnya proses transfer yang diimplementasi pada Bank ABC saat ini.

Bab Empat, meliputi analisis kondisi sistem operasional yang direfleksikan pada proses transaksi transfer LLG dan RTGS sebagai salah satu unsur yang mempengaruhi performa bank dalam memproses transaksi dana nasabah. Dari analisis tersebut akan diketahui kondisi sistem transfer LLG dan RTGS perusahaan serta perbaikan kinerja sistem transfer Bank ABC baik dari segi waktu maupun biaya. Hal ini tentunya akan mendukung Bank ABC dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari sistem operasional.

Bab Lima, merupakan kesimpulan yang dapat diambil dari analisa sistem operasional Bank ABC pada bab sebelumnya. Dalam bab ini juga akan disertakan saran yang diperlukan bagi Bank ABC untuk meningkatkan kinerja yang lebih baik dari segi waktu maupun biaya yang dikeluarkan.



BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Untuk memberikan basis konseptual dan teoritikal dari penulisan tesis ini maka pada bab ini akan dideskripsikan lebih lanjut tentang beberapa teori yang digunakan sebagai *tools* dalam menganalisis Bank ABC. Beberapa teori dasar tentang perbankan akan dideskripsikan lebih lanjut, dimulai dari pengertian dari jasa dimana industri perbankan merupakan sebuah industri yang menyediakan jasa. Kemudian akan dilanjutkan dengan penjelasan tentang definisi bank beserta jenis-jenisnya.

Selanjutnya dijelaskan juga teori tentang *Operational Process Diagram* dan *Swim Lane Flowchart* sebagai *tools* dari penjabaran proses operasional yang akan digunakan pada bab berikutnya untuk menjelaskan proses transfer LLG dan RTGS. Melalui metode ini diharapkan proses transfer berikut pihak yang berpengaruh dapat digambarkan dan dianalisis dengan jelas serta akan mempermudah dalam memperbaiki kinerja, khususnya menyangkut waktu dan biaya yang dikeluarkan Bank ABC agar lebih efektif dan efisien.

2.1 Bank Sebagai Industri Jasa

2.1.1 Pengertian Jasa

Jasa merupakan setiap tindakan atau unjuk kerja yang ditawarkan oleh salah satu pihak ke pihak lain yang secara prinsip tidak berwujud dan menyebabkan perpindahan kepemilikan apapun. Produksinya bisa dan bisa juga tidak terikat pada suatu produk (Kotler, 2000). Jasa pada dasarnya adalah seluruh aktivitas ekonomi dengan output selain produk dalam pengertian fisik, dikonsumsi dan diproduksi pada saat bersamaan, memberikan nilai tambah dan secara prinsip tidak berwujud (*intangible*) bagi pembeli pertamanya (Zeithaml & Bitner, 2005).

2.1.2 Pengertian Bank

Badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan/atau

bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak (bank)(<http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=2&search=False&rule=forward>)

2.1.3 Jenis-jenis Bank

Dalam prakteknya bank di Indonesia dapat dibedakan menjadi beberapa kelompok seperti:

- a. *Bank Sentral*, merupakan bank yang bertugas untuk mengatur peredaran uang di suatu negara, mengontrol kegiatan bank umum, mencetak uang, menentukan suku bunga, serta menjaga stabilitas mata uang. Di Indonesia yang disebut sebagai Bank Sentral adalah BI (<http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=8&search=False&rule=forward>)
- b. *Bank Umum*, merupakan lembaga keuangan yang menawarkan berbagai layanan produk dan jasa kepada masyarakat dengan fungsi seperti menghimpun dana secara langsung dari masyarakat dalam berbagai bentuk, memberi kredit pinjaman kepada masyarakat yang membutuhkan, jual beli valuta asing / valas, menjual jasa asuransi, jasa giro, jasa cek, menerima penitipan barang berharga, dan lain sebagainya (<http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=9&search=False&rule=forward>).
- c. *Bank Pasar atau Bank Perkreditan Rakyat* adalah bank penunjang yang memiliki keterbatasan wilayah operasional dan dana yang dimiliki dengan layanan yang terbatas pula seperti memberikan kredit pinjaman dengan jumlah yang terbatas, menerima simpanan masyarakat umum, menyediakan pembiayaan dengan prinsip bagi hasil (<http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=6&search=False&rule=forward>)
- d. *Bank Devisa* adalah bank yang dapat melaksanakan transaksi ke luar negeri atau yang berhubungan dengan mata uang asing secara keseluruhan. Misalnya transfer keluar negeri, inkaso keluar negeri, traveller cheque, pembukaan dan pembayaran Letter of Credit dan transaksi lainnya. Persyaratan untuk menjadi bank devisa ini ditentukan oleh Bank Indonesia (<http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=4&search=False&rule=forward>)

- e. *Bank Non-Devisa adalah bank yang belum mempunyai izin untuk melaksanakan transaksi sebagai bank devisa, sehingga tidak dapat melaksanakan kegiatan seperti halnya bank devisa. Jadi bank non-devisa hanya dapat melakukan transaksi dalam batas-batas negara (<http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=6&search=False&rule=forward>).*

2.1.4 Istilah Perbankan

Dalam dunia perbankan terdapat beberapa istilah yang dipergunakan terutama istilah dalam produk-produk yang disediakan oleh bank yang bersangkutan, meliputi sebagai berikut:

- a. Tabungan, Menurut Undang-undang No 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan, Tabungan adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat ditarik dengan cek, bilyet giro, dan /atau alat lainnya yang dipersamakan dengan itu (Bank Indonesia, 1998)
- b. Cek, adalah surat berharga atau alat transaksi pembayaran yang diterbitkan oleh bank sebagai pengganti uang tunai (Supriyono, 2011).
- c. Giro adalah salah satu produk perbankan berupa simpanan dari nasabah perseorangan maupun badan usaha dalam Rupiah maupun mata uang asing yang penarikannya dapat dilakukan sewaktu-waktu/kapan asaja dengan menggunakan warkat bilyet giro (Supriyono, 2011).
- d. Bunga bank merupakan balas jasa atau imbalan yang diberikan oleh pihak bank kepada nasabah yang telah bersedia menyimpan dana di bank yang bersangkutan (Supriyono, 2011)
- e. Money Market Merupakan pasar uang dimana dalam pasar ini melibatkan transaksi pinjam/meminjam antar bank (bukan transaksi antara nasabah). Biasanya menjadi salah satu pilihan bagi pihak bank untuk memenuhi Giro Wajib Minimum yang sudah ditetapkan oleh Bank Indonesia sebagai Bank sentral (Supriyono, 2011)

- f. Giro Wajib Minimum merupakan jumlah dana minimum yang wajib dipelihara oleh Bank yang besarnya ditetapkan oleh Bank Indonesia sebesar Persentase tertentu dari Dana Pihak Ketiga Bank (Supriyono, 2011).
- g. *LLG (Lalu Lintas Giro) merupakan suatu proses kegiatan bayar membayar dengan waktat atau nota kliring, yang dilakukan dengan cara saling memperhitungkan diantara bank-bank, baik atas beban maupun untuk keuntungan nasabah*
[\(<http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=L&start=1&curpage=1&search=false&rule=first>\)](http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=L&start=1&curpage=1&search=false&rule=first)
- h. RTGS (Real Time Gross Settlement) merupakan proses penyelesaian akhir transaksi pembayaran yang dilakukan per transaksi dan bersifat real time, di mana rekening peserta dapat didebet/dikredit berkali-kali dalam sehari sesuai dengan perintah pembayaran dan penerimaan pembayaran (Supriyono, 2011)
- i. Kliring adalah pertukaran warkat atau Data keuangan Elektronik antarpeserta kliring baik atas nama bank peserta maupun atas nama nasabah peserta yang perhitungannya diselesaikan pada waktu tertentu (Supriyono, 2011).

2.2 Manajemen Operasi

Definisi Manajemen Operasi adalah bagian manajemen dari organisasi yang bertanggung jawab untuk memproduksi barang atau jasa (Stevenson&Chuong, 2010).Sementara itu Manajemen Operasi menurut sumber lain merupakan sebuah bagian dari ilmu manajemen yang mengawasi, mendesign, mengontrol proses produksi dan memperbaiki design dari sebuah operasi bisnis baik barang maupun jasa (U.S. Department of Education Institute of Education Sciences, 2009). Adapun dalam manajemen operasi terdapat beberapa *tools* atau alat yang digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis kondisi sebuah sistem operasional diantaranya adalah CPM (*Critical Path Method*) dan *Activity Diagram*.

2.2.1 Manajemen Operasi di Industri Jasa

Dalam manajemen operasi, barang dan jasa memiliki perbedaan pada apa yang dilakukan tetapi memiliki persamaan pada bagaimana sesuatu diselesaikan.

Keduanya meliputi keputusan design dan operasi (Stevenson& Chuong, 2010). Pada industri jasa hubungan dengan konsumen sangat dibutuhkan bahkan konsumen pun dilibatkan untuk menjadi bagian dari sistem yang diterapkan oleh perusahaan. *Service Operation* lebih banyak dipengaruhi oleh bermacam-macam input dibandingkan industri manufaktur. Hal ini tentunya menuntut pekerja untuk lebih terlibat dalam sistem.

Berbeda dengan industri manufaktur, pada perusahaan yang bergerak di bidang ini, konsumen mendapatkan pelayanan pada saat itu juga sehingga kualitas dalam industri jasa sangatlah penting. Dalam prakteknya tidak semua jasa bersifat murni karena sering kali ditawarkan bersamaan dengan barang. Paket jasa ini merupakan sistem design yang meliputi perkembangan dan perbaikan seperti:

1. Sumber fisik yang dibutuhkan
2. Barang yang ditawarkan bersamaan dengan jasa
3. *Explicit Service* (inti dari servis)
4. *Implicit Services* (nilai tambah seperti keramahtamahan)

Berikut ini merupakan perbedaan antara design jasa dan produk:

- a. Produk umumnya bersifat nyata atau dapat dilihat secara fisik sementara jasa tidak sehingga cenderung terkonsentrasi pada faktor *intangible*
- b. Pada kebanyakan kasus, jasa diberikan pada waktu yang sama
- c. Jasa tidak dapat disimpan
- d. Lokasi terkadang penting bagi bisnis yang menawarkan jasa
- e. Terdapat berbagai jenis jasa dari yang membutuhkan hubungan konsumen dalam frekuensi yang tinggi sampai dengan yang tidak ada sama sekali

2.2.2 Aspek Kualitas dalam Industri Jasa

Kualitas dalam industri jasa dapat menggunakan tolok ukur sebagai berikut:

- a. *Convenience*, ketersediaan dan kemudahan dalam mendapatkan servis. Dalam industri perbankan tentunya nasabah menginginkan agar proses transaksi dapat dilakukan dengan mudah (Stevenson & Chuong, 2010). Hal ini tercermin pada usaha bank umum pada saat ini dalam meningkatkan fasilitas untuk memberikan kemudahan bagi nasabah dalam menggunakan jasanya seperti jaringan ATM yang semakin luas, lokasi cabang yang tidak hanya berpusat pada pusat kota saja, *call center* 24 jam, dsb.
- b. *Reliability*, merupakan kemampuan melakukan servis dengan konsisten dan akurat (Stevenson & Chuong, 2010). Faktor ini sangat diperlukan dalam sistem operasional perbankan karena berhubungan dengan pengiriman dana menggunakan data nasabah. Jika terjadi kesalahan baik prosedur maupun pengiriman data maka dengan sendirinya transaksi yang dilakukan akan terhambat
- c. *Responsiveness*, kesanggupan penyedia jasa dalam membantu konsumen dalam mengatasi masalah tertentu dalam kondisi yang tidak biasa (Stevenson & Chuong, 2010). Sebagai penyedia jasa tentunya bank harus dapat memberikan solusi yang dapat membantu nasabah dalam menyelesaikan masalah seperti proses pemblokiran rekening saat kartu ATM hilang
- d. *Time*, kecepatan dalam pengadaan jasa. Faktor ini sangat berpengaruh pada sistem operasional perbankan pada saat ini karena pada umumnya nasabah membutuhkan waktu yang cepat dalam melakukan transaksi (Stevenson & Chuong, 2010). Salah satu alasannya adalah kebutuhan dalam memindahkan dana akan kebutuhan pembayaran kepada beberapa pihak dalam waktu yang sangat terbatas
- e. *Assurance*, pengetahuan yang dipresentasikan oleh penyedia jasa yang dapat menyakinkan konsumen (Stevenson & Chuong, 2010). Penyampaian informasi haruslah disokong oleh pengetahuan yang cukup dari penyedia jasa sehingga dapat menyakinkan nasabah akan produk yang sedang dipakai atau ditawarkan
- f. *Courtesy*, perlakuan karyawan terhadap konsumen yang melakukan kontak (Stevenson & Chuong, 2010). Cara karyawan memperlakukan nasabah tentunya akan mempengaruhi persepsi kepada penyedia jasa. Terkadang cara

karyawan yang kurang baik dalam melakukan pelayanan akan memberikan image buruk bagi sebuah bank

- g. *Tangibles*, penampilan fisik dari fasilitas, peralatan, kepribadian, dan materi komunikasi dari penyedia jasa (Stevenson & Chuong, 2010). Situasi bank secara fisik tentunya akan memperngaruhi image dari sebuah penyedia jasa tidak terkecuali pada industri perbankan. Contohnya cara berpakaian karyawan yang kurang rapi atau kantor cabang yang tidak memperhatikan kebersihan tentunya akan memberikan persepsi kurang baik di mata nasabah.

2.2.3 Penerapan IT di Industri Jasa

Information Technology merupakan ilmu yang mengarah kepada penggunaan komputer dan peralatan elektronik untuk menyimpan, memproses, dan mengirim informasi (Stevenson & Chuong, 2010). Industri jasa pada saat ini menggunakan IT atau *Information Technology* sebagai salah satu *support system* yang digunakan dalam menjalankan aktifitas sehari-hari. Penggunaan IT ini pun meliputi *electronic data process*, *point-to-point information*, pengiriman data, *e-mail*, dan sebagainya.

Industri perbankan sendiri terutama bagian operasional, menerapkan IT sebagai *support system* untuk menunjang sistem transaksi. Pada saat ini umumnya bank menggunakan pembukuan secara komputerisasi dimana semua dana transaksi nasabah dilakukan dengan menggunakan komputer. Pada saat ini program internal yang diterapkan pada sistem operasional perbankan dibuat berdasarkan kebijakan bank masing-masing. Seperti contohnya jumlah aktivitas penginputan atau *approval* yang harus dilewati oleh sebuah transaksi tidak ditentukan secara khusus tanpa pedoman program khusus untuk bank. Sehingga dalam tesis ini standar program yang digunakan adalah standar *software* yang dipakai perusahaan pada umumnya. Standar software yang baik harus memenuhi beberapa kriteria (*Consortium for IT Software Quality (CISQ)*):

- a. *Reliability*, faktor yang mengukur *defect* atau kegagalan dalam program yang dapat terjadi dalam pengembangan sebuah software. Resiko yang

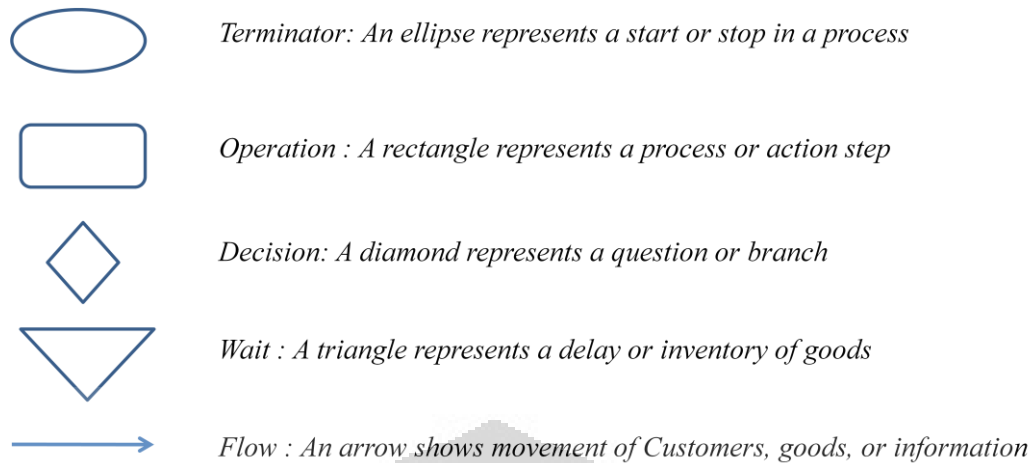
dapat terjadi dalam sistem perbankan dapat terjadi baik dari sisi software maupun hardware yang mensupport sistem

- b. *Efficiency*, berpengaruh terhadap waktu yang diperlukan dalam memproses data tertentu. Program yang dikembangkan sebaiknya memiliki *response time* yang cepat
- c. *Security*, memperhitungkan resiko kerusakan yang dapat mengakibatkan dampak buruk bagi kelangsungan aktifitas perusahaan
- d. *Maintability*, kemudahan untuk sebuah sistem agar dapat dikembangkan seandainya dibutuhkan perubahan atau perbaikan
- e. *User Friendly*, mengarah kepada user interface dari sistem yang dikembangkan oleh perusahaan. Tujuannya adalah untuk mempermudah *user* atau pengguna sistem dalam mempelajari dan menggunakan sistem tersebut (Stephen H. Kan., 2002).

2.3 Process Diagram (*Flowchart*)

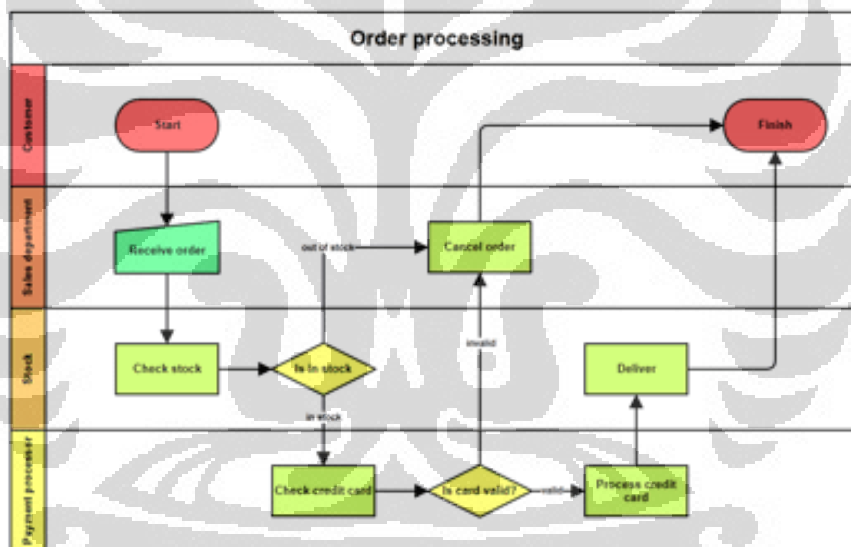
Process Diagram umumnya digambarkan dengan menggunakan *Flowchart* dimana definisi *flowchart* itu sendiri menurut Fitzsimmons adalah *the tools of fundamental skills in managing service operations and making improvements that is shown ability to diagram process, indentify the bottleneck operation, and determine the system capacity* (Fitzsimmons,2011).Salah satu *Flowchart* yang digunakan dalam menunjukan proses operasional dalam sistem transfer adalah *Swim Lane Flowchart*. Definisi dari *Swim Lane Flowchart* adalah *organizational activities that cross organizational function lines (i.e. swimlanes) highlightings the handoffs between lanes* (Fitzsimmons,2011).

Berikut ini merupakan simbol-simbol yang digunakan dalam *Flowchart* proses operasional khususnya pada sistem Transfer RTGS:



Gambar 2.1 Flowchart Symbol

Sumber: Fritzsimmmons, 2011



Gambar 2.2 Contoh Swim Lane Flowchart

Sumber: Hasil Olahan Penulis

2.4 Network Diagram dan CPM

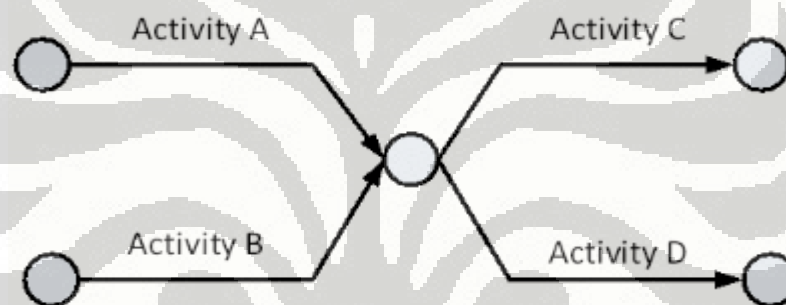
CPM atau *Critical Path Method* is an approach to determine the start and finish dates for individual activities in a project. A result of this method is the identification of a critical path, or unbroken chain of activities from the start to the end of the project (Fitzsimmons,2011).

Kegunaan dari CPM dalam sistem operasional perbankan adalah untuk menunjukkan proses secara rinci dari tiap aktivitas yang terlibat dalam sistem sehingga sistem operasional dapat dianalisis dengan mudah untuk dikembangkan lebih lanjut.

Network diagram adalah diagram yang menggambarkan aktivitas sebuah proyek yang memperlihatkan urutan dengan menggunakan tanda noktah dan panah (Stevenson & Chuong, 2010).

Ada dua cara untuk menggambarkan *Network Diagram* yaitu dengan:

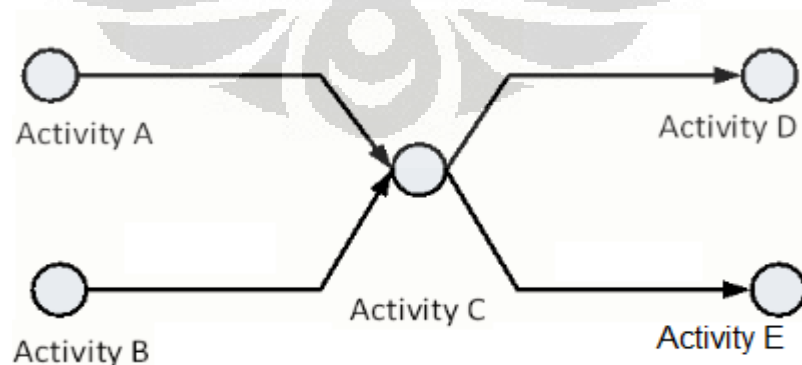
- *Activity on Arrow* (AOA) setiap aktivitas diwakili oleh tanda panah



Gambar 2.3 *Network Diagram Activity on Arrow* (CPM)

Sumber : Stevenson & Chuong, 2010

- *Activity on Node* (AON) setiap aktivitas diwakili oleh noktah



Gambar 2.4 *Network Diagram Activity on Node* (CPM)

Sumber : Stevenson & Chuong, 2010

BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Bab ini akan mendeskripsikan gambaran umum Bank ABC dimana akan dijelaskan latar belakang perusahaan yang mencakup riwayat singkat perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, jasa layanan perbankan yang ditawarkan oleh Bank ABC. Kemudian akan dijelaskan pula tentang bagaimana perkembangan Bank ABC saat ini. Seperti yang sudah dijelaskan pada bab satu, pada Bab tiga ini akan ada penjelasan lebih lanjut yang terfokus pada sistem operasional Bank ABC yang akan direfleksikan secara spesifik dari gambaran proses transfer LLG dan RTGS.

Sistem Operasional ini akan menggambarkan secara jelas kondisi sistem operasional baik pada proses LLG maupun RTGS melalui *Activity Diagram* operasional atau *flowchart*. Secara spesifik diagram yang akan digunakan adalah *Swim Lane Flowchart* yang akan memperlihatkan stakeholder atau bagian fungsional yang berkaitan dengan proses transfer.

3.1. Latar Belakang Perusahaan

3.1.1 Riwayat Singkat Perusahaan

Bank ABC pada mulanya merupakan bank pasar dengan nama Bank Pasar KP yang berorientasi pada bisnis retail. Pada tahun 1989, status bank ABC ditingkatkan menjadi Bank Umum Nasional dengan harapan dapat membidik sektor ekonomi yang lebih luas. Bersamaan dengan perubahan status dari bank pasar menjadi Bank Umum Nasional, Bank Pasar KP mengubah namanya menjadi Bank ABC.

Seiring dengan perkembangan industri perbankan pada tahun sembilan puluhan, kebutuhan nasabah pun bertambah sehingga Bank ABC mencoba untuk merambah transaksi ekspor impor dan valuta asing dengan izin sebagai Bank Devisa.

Kemudian di tahun 2000, Bank ABC mengubah statusnya menjadi perusahaan publik. Tujuh tahun kemudian tepatnya pada Juli 2006, Bank ABC melakukan Penawaran umum Terbatas I kepada pemegang saham. Alhasil pada akhir tahun 2007, kepemilikan Bank ABC beralih kepada pihak asing sebanyak 75,41%.

3.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Dalam perkembangannya sebagai bank nasional, Bank ABC tentunya mempunyai visi dan misi yang diharapkan dapat dicapai pada masa mendatang. Berikut ini merupakan Visi dan Misi dari Bank ABC:

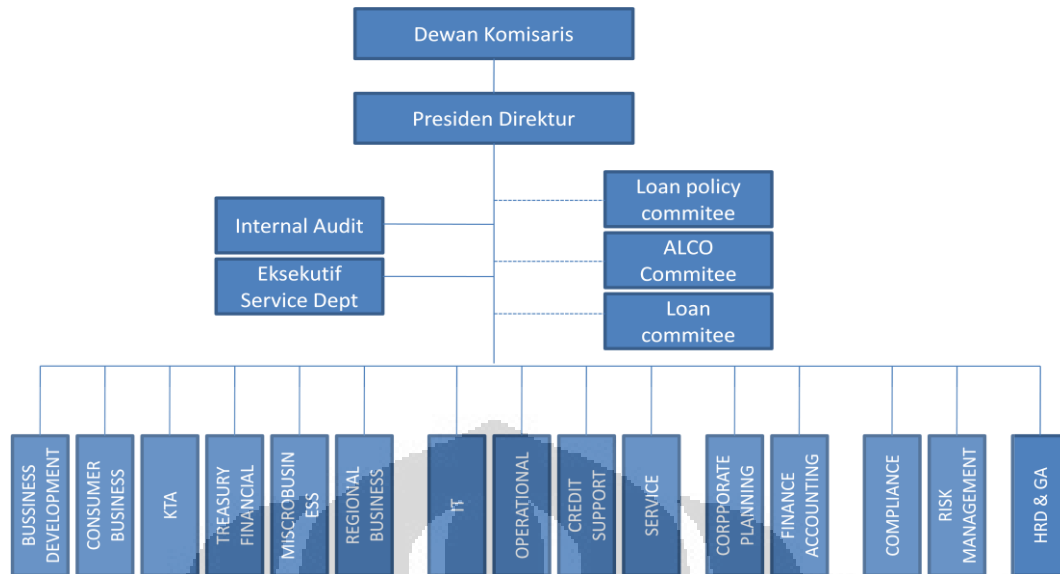
Visi: Menjadi salah satu bank ritel pilihan yang berskala nasional yang sehat, handal, dan terpercaya dalam menjalankan aktivitas perbankan dan jasa keuangan.

Misi: Berperan serta mendukung pertumbuhan ekonomi dan pembangunan nasional khususnya di bidang ritel dengan:

- Melaksanakan tata kelola usaha yang baik dan benar seiring pertumbuhan dan perkembangan perusahaan yang berkesinambungan
- Menjadi mitra usaha terpercaya yang memberi nilai tambah bagi seluruh stakeholder.

3.1.3 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi Bank ABC terdiri dari Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Dimana pada struktur organisasi ini terdiri atas lima direktur yang bertanggung jawab langsung kepada Presiden Direktur. Masing-masing dari direktur membawahi lima bagian besar yang terdiri dari Divisi Bisnis, Divisi IT & Operasional, Divisi *Finance & Planning*, Divisi *Compliance & Risk Management*, Divisi HRD & *General Affair*.



Gambar 3.1 Struktur Organisasi

Sumber : Laporan Tahunan Bank ABC 2011

3.1.4 Produk dan Jasa Layanan Perbankan

Pada bagian ini akan dijelaskan tentang produk dan jasa layanan yang disediakan oleh Bank ABC. Secara garis besar produk dan jasa yang ditawarkan adalah sebagai berikut.

- Kredit, dimana produk ini meliputi beberapa jenis kredit seperti
 - Kredit Modal Kerja (IDR,USD)
 - Kredit investasi (IDR,USD)
 - Kredit Mikro
 - Kredit konsumsi (KPR,KPM,KRR,KTA)
 - Kredit Ekspor-Import (IDR,USD)
- Simpanan meliputi beberapa produk
 - Tabungan:
 - (a) Tabungan Parahyangan
 - (b) Tabungan Nusantara
 - (c) Tabungan Sehati
 - (d) Tabungan Goes to School
 - (e) Tabungan Payroll

- (f) Tabungan Sakura
- (g) Tabungan Japan
- (h) Tabungan USD
- (i) Tabunganku

➤ Deposito Berjangka

Secara umum produk-produk simpanan dan deposito menawarkan fasilitas penyimpanan uang dengan berbagai macam ketentuan dan tujuan yang berbeda. Dalam hal ini Bank ABC mencoba untuk memperluas segmen masyarakat berdasarkan kebutuhan.

➤ Giro:

- Rekening Giro Standar (IDR)
- Rekening Giro Valas (USD,SGD,EURO,JPY,AUD,HKD)
- Giro Bushindo

Disamping produk simpanan, Bank ABC juga menyediakan fasilitas giro bagi nasabah untuk memudahkan pembayaran transaksi. Produk Giro yang ditawarkan merupakan fasilitas standar yang umumnya dimiliki oleh bank nasional.

- Bank Garansi
- Referensi Bank
- *Letter of Credit* (LC)
- Jual Beli Mata uang asing
- Pengiriman Uang Dalam dan Luar Negeri
- Kliring *Intercity*
- Inkaso Dalam dan Luar Negeri
- Bank *draft*
- *Safe Deposit Box*
- ATM
- Pembayaran Tagihan

3.2 Perkembangan Bank ABC

Bank ABC merupakan sebuah bank yang sudah berdiri sejak tahun 1970an, dimana bank ini merupakan bank berskala menengah (berdasarkan jumlah nasabah dan GWM jika dibandingkan dengan bank besar lainnya seperti BCA). Sampai sekarang walaupun kepemilikan Bank ABC sebanyak 75% sudah dimiliki asing, namun manajemen bank ini masih berjalan seperti sebelum diakuisisi oleh pihak asing (tidak banyak perubahan yang signifikan). Beberapa perubahan mungkin terjadi hanya pada sumber daya manusia sedangkan sistem yang diimplementasi untuk beberapa bagian masih sama seperti sebelum proses akuisisi. Perubahan hanya terjadi pada peraturan kesejahteraan karyawan yang lebih menjanjikan dibanding pre-akuisisi.

Pada awal mula perusahaan ini berdiri sebagai Bank Pasar, kultur yang dianut dalam Bank ABC sebelumnya cenderung bersifat kekeluargaan dimana terdapat tingkat birokrasi yang cukup tinggi sehingga mempengaruhi perkembangan dari perusahaan tersebut dalam Industri Perbankan. Walaupun Industri Perbankan berkembang dan telah banyak mengalami perubahan, kebijakan lama dari Bank ABC masih sering diterapkan seperti contohnya kecenderungan untuk memberikan pengecualian untuk transaksi yang dilakukan oleh beberapa nasabah yang memiliki hubungan dengan pemilik saham sebelumnya. Kemudian dari sisi karyawan, banyak sekali saran dan kritik yang sebenarnya dapat membangun performa perusahaan namun tidak direspon dengan baik oleh manajemen.

Hal ini berdampak tidak hanya pada satu bagian dalam divisi tertentu saja tetapi juga mempengaruhi beberapa bagian lain sehingga standar-standar yang sudah ditentukan sebelumnya dengan maksud untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas menjadi terganggu dan memperlambat kemajuan dari Bank ABC. Seperti contohnya pengecualian beberapa nasabah untuk transfer dalam jumlah besar setelah batas jam yang ditentukan akan mempersulit divisi treasury untuk memastikan jumlah dana yang dapat dialokasikan baik untuk SBI maupun Money Market trading.

Dalam kondisi sekarang ini Bank ABC masih belum memiliki kemajuan yang cukup pesat salah satu contohnya adalah proses transfer pada sistem operasional sebagai inti dari kegiatan esksekusi transaksi dimana proses yang dilalui oleh sebuah transaksi pengiriman dana membutuhkan proses yang cukup rumit. Masalah utamanya adalah implementasi teknologi dari sistem operasional yang masih belum berkembang dengan baik sehingga kecenderungan proses transfer melibatkan banyak user dalam memproses transaksi serta beberapa aktivitas yang dilakukan secara berulang. Tentunya kondisi ini akan memperlambat kinerja Bank ABC dari segi biaya maupun waktu.

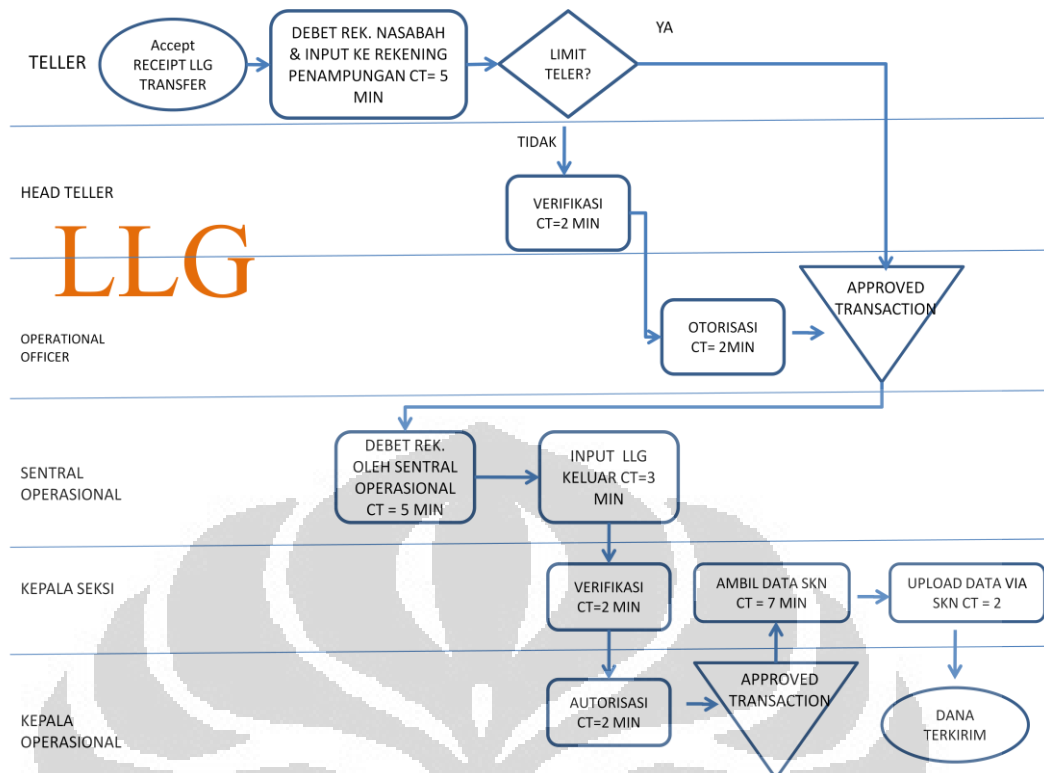
3.3 Proses Operasional

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya pada Bab I, Sistem Operasional pada sebuah bank menentukan kredibilitas sebuah bank. Sebaik apapun cara perusahaan untuk mempromosikan produknya jika tidak ditunjang oleh sistem operasional yang baik tidak akan memberikan kemajuan serta keuntungan bagi perusahaan.

Pada industri perbankan, sebuah sistem operasional merupakan proses inti dari segala kegiatan dikarenakan produk yang disediakan oleh bank berbentuk jasa. Dengan adanya kondisi tersebut, maka bagian ini akan mengulas lebih lanjut standar sistem operasional yang mencakup proses transfer LLG dan RTGS.

3.3.1 Proses Transfer LLG

Sebagai pemenuhan dari standar bank umum tentunya Bank ABC memiliki fasilitas pelayanan transfer dana antar bank dimana nasabah dapat memilih antara dua jenis layanan yaitu LLG (Lalu Lintas Giro) atau RTGS (*Real Time Gross Settlement*). Pada bagian ini akan dideskripsikan proses sistem LLG dengan menggunakan *Swim Lane Diagram*.



Gambar 3.2 Proses Transfer LLG

Sumber: Hasil olahan penulis

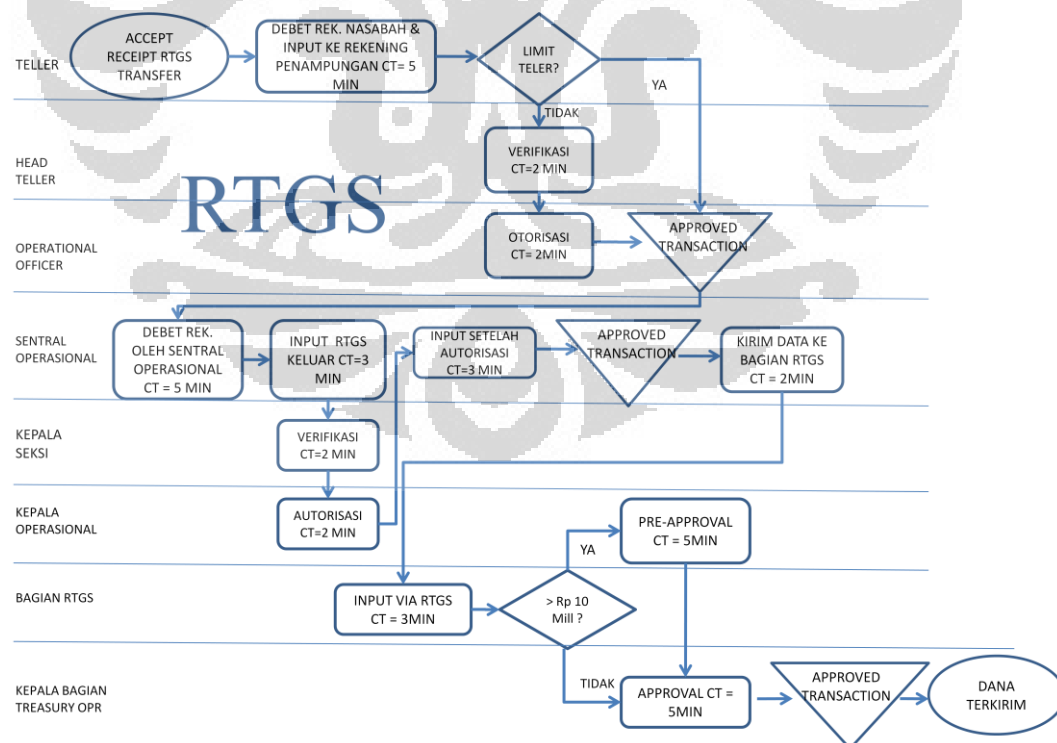
Pada gambar dapat dilihat bahwa untuk transfer menggunakan LLG harus melalui beberapa tahapan pertama bagian *teller* menerima *receipt* dari nasabah kemudian melakukan penarikan dari rekening nasabah yang bersangkutan. Proses dilanjutkan dengan verifikasi dan otorisasi oleh *Head Teller* dan *Operasional Officer* jika limit mereka tidak memenuhi.

Transaksi ini akan dilanjutkan di bagian Sentral Operasional dimana mereka akan mendebet dana yang dipindahkan sebelumnya oleh teller ke rekening penampungan. Setelah proses ini masing-masing operator akan menginput data ke sistem LLG keluar yang selanjutnya akan di verifikasi oleh Kepala Seksi dan otorisasi oleh Kepala Operasional. Data transfer LLG yang sudah di *approved* ini akan dikumpulkan kedalam satu disket kemudian diupload dan dikirim menggunakan sistem SKN (Sistem Kliring Nasional) pada jam-jam tertentu.

3.3.2 Proses Transfer RTGS

Selain menggunakan LLG, transfer dana dapat dilakukan dengan RTGS (*Real Time Gross Settlement*) yaitu sebuah sistem yang di akomodir oleh Bank Indonesia selaku Bank Sentral dimana fasilitas ini memungkinkan setiap bank untuk melakukan transaksi transfer lebih cepat dari pada LLG. Perbedaannya terdapat pada waktu pengiriman data transaksi nasabah dimana RTGS memungkinkan untuk setiap data dikirim setiap waktu tanpa menunggu jadwal tertentu seperti LLG. Biaya yang dikenakan pun jauh lebih mahal dibandingkan LLG karena dana yang dikirim mempunyai standar untuk sampai di rekening tujuan dalam waktu kurang dari 2 jam, sehingga otomatis dengan membayar lebih mahal nasabah berharap dana lebih cepat sampai di tujuan.

Hal ini menjadi tantangan bagi Bank ABC karena proses transfer RTGS yang saat ini diimplementasi cukup rumit. Berikut ini merupakan gambaran proses diagram proses transfer RTGS Bank ABC.



Gambar 3.3 Proses Transfer RTGS

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Seperti proses transfer LLG, proses pengiriman dengan RTGS diawali dengan penerimaan *receipt* pengiriman RTGS oleh bagian *Teller*. Kemudian dana nasabah akan ditarik oleh *Teller* untuk dipindahkan ke buku besar atau rekening penampungan. Jumlah dana yang ditarik ini akan langsung dieksekusi jika limit teller mencukupi, tetapi jika tidak maka akan membutuhkan verifikasi oleh *Head Teller*, dilanjutkan dengan otorisasi oleh *Operational Officer*.

Setelah proses verifikasi dan otorisasi, data akan diinput ulang untuk ditarik dari rekening penampungan oleh *Setral Back Office*, dilanjutkan dengan proses verifikasi serta otorisasi oleh Kepala Seksi dan Kepala Operasional. Proses ini akan dilanjutkan dengan penginputan kembali oleh *Sentral Back Office* untuk kemudian dicetak dan diserahkan ke bagian RTGS.

Bagian RTGS akan menginput kembali data berdasarkan informasi yang diberikan oleh *Sentral Back Office* dengan menggunakan sistem Bank Indonesia yang terpisah dari sistem internal Bank ABC (Sistem BI RTGS). Setelah diinput secara manual, transaksi akan *diapprove* oleh pejabat bank yang memiliki limit dan terdaftar dalam sistem. Pada kasus tertentu untuk transaksi diatas sepuluh miliar rupiah akan membutuhkan dua orang pejabat untuk melakukan *pre-approval* dan *final approval* dari transaksi sebelum dikirim (*pre-approval* dilakukan kembali oleh Kepala Operasional kemudian dilanjutkan proses *approval* oleh Kepala Bagian *Treasury* Operasional). Setelah proses *approval*, otomatis transaksi akan terkirim ke bank yang dituju.

Dalam proses pengiriman dana yang diimplementasi oleh Bank ABC seperti yang terlihat pada gambar, terdapat beberapa kali proses penginputan dan otorisasi yang harus dilalui. Aktivitas ini melibatkan beberapa *systemuser* sebagai operator penginput data dan supervisor yang memiliki wewenang untuk memberikan otorisasi agar dana dalam jumlah tertentu mendapatkan persetujuan untuk dikirimkan ke bank yang dituju.

Limit untuk otorisasi (istilah *approval* untuk sistem RTGS) yang disediakan oleh department IT untuk sistem ini hanya didaftarkan untuk beberapa orang untuk melakukan *approval* dan *pre-approval* dalam proses RTGS, dua

orang yaitu Kepala Sentral Operasional Jakarta dan Kepala Treasury Operasional sebagai approval utama untuk di Jakarta (pusat sistem dan server RTGS) dan empat orang pejabat untuk di luar kota sebagai *approval* tambahan (Direktur Operasional, Kepala Biro Operasional, dan dua Kepala Sentral Operasional). Masing-masing user memiliki jumlah limit yang berbeda sesuai dengan jabatan yang dipegang dimana direktur memiliki limit yang paling tinggi disusul oleh Kabiro sampai Kepala Seksi. Sehingga dari kondisi ini dapat disimpulkan bahwa sistem transfer Bank ABC masih bersifat sentralisasi.

Masalah yang sering terjadi adalah karena jumlah orang yang memiliki otorisasi untuk *approval* data hanya dua untuk seluruh cabang di Indonesia, maka jika salah satu berhalangan pejabat lain yang berada di luar kota haruslah menggantikannya dengan menggunakan *remote program*. *Remote program* ini memungkinkan untuk RTGS user di luar sistem untuk masuk ke sistem dan menggunakan program dari luar Jakarta tetapi kekurangan dari sistem ini adalah karena konektivitasnya menggunakan *dial-up* modem maka proses koneksi pun sering mendapat masalah baik proses *approval* yang berjalan lambat maupun ketidakmampuan user untuk melakukan konektivitas ke sistem RTGS yang berada di Jakarta dikarenakan gangguan jaringan telpon.

Walaupun dengan kondisi sentralisasi saat ini transaksi Bank ABC lebih terkontrol oleh pusat, namun sistem yang ada pada saat ini, waktu adalah salah satu hal yang menjadi kendala bagi divisi operasional dalam menjalankan transaksi. Hal ini terjadi karena kinerja yang tentunya diharapkan dapat meningkatkan efisiensi waktu menjadi sulit tercapai.

Selain proses yang cukup rumit, masalah juga terjadi pada proses otorisasi terutama jika salah satu dari *supervisor* berhalangan hadir. Jika hal ini terjadi maka transaksi RTGS seluruh Indonesia otomatis akan terhambat karena proses transfer ini hanya mengandalkan beberapa orang saja untuk mengeksekusi pengiriman dana

3.4 Sumber Daya Manusia

Karyawan yang ada pada saat ini sebagian besar masih didominasi oleh pegawai yang sudah bekerja sebelum adanya proses akuisisi dimana kualifikasi yang dibutuhkan sebelumnya tidak mempertimbangkan jenjang pendidikan melainkan lebih terhadap kemampuan mereka untuk bekerja dengan benar sehingga yang dilakukan pada umumnya dalam pekerjaan sehari-hari pada Bank ABC adalah melakukan berdasarkan kebiasaan sesuai dengan permintaan manajemen.

Dalam kondisi ini manajemen bank ABC yang lama secara otomatis memiliki kemudahan untuk mengatur tanpa memberikan alasan yang jelas mengapa ada prosedur tertentu dilakukan kurang sesuai dengan SOP dimana hal ini sudah menunjukkan bahwa kultur dari Bank ABC masih bersifat kekeluargaan.

Tabel 3.1 Data Karyawan Bank ABC Berdasarkan Pendidikan

Tingkat pendidikan	2010	2011	2012
>= S2	0	0	0
S1	90	134	187
D3	124	172	191
Total	214	306	378

Sumber: Data HRD Karyawan Bank ABC

Tabel 3.2 Data Karyawan Bank ABC Berdasarkan Pengalaman Kerja

Pengalaman Kerja	2010	2011	2012
tidak berpengalaman	86	119	143
1-2 tahun	97	135	157
> 2 tahun	31	52	78
Total	214	306	378

Sumber: Data HRD Karyawan Bank ABC

Walaupun setelah bergabung dengan salah satu bank asing proses pelatihan dan training untuk karyawan sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas masih relatif kurang dan pengaruh dari kebiasaan lama Bank ABC pun masih tetap mendominasi dengan banyaknya karyawan lama yang masih berpengaruh. Jika terjadi perubahan sistem atau kebijaksanaan pada saat ini pun masih kurang dapat diterima oleh beberapa karyawan lama dengan mudah sehingga butuh waktu bagi Bank ABC dalam mengimplementasi sebuah sistem baru.

Pada tabel 3.1 dapat dilihat perbandingan tingkat pendidikan karyawan tiap tahunnya. Berdasarkan data tersebut dapat dilihat bahwa jumlah lulusan S1 yang direkrut oleh Bank ABC dari tahun 2010 sampai 2012 meningkat dengan pesat. Sementara itu perekrutan untuk karyawan dengan latar belakang pendidikan D3 masih terus bertambah namun tidak sebanyak kenaikan jumlah karyawan dengan latar belakang S1. Informasi ini menunjukkan bahwa Bank ABC sudah mulai melakukan perbaikan pada standar SDM yang dimiliki untuk meningkatkan kualitas.

Di samping itu pada tabel 3.2 terdapat data karyawan Bank ABC berdasarkan pengalaman mereka sebelum bergabung sebagai karyawan. Standar perekrutan mulai terfokus pada calon karyawan yang memiliki pengalaman antara 1 sampai 2 tahun dengan harapan karyawan tersebut sudah memiliki ilmu dasar industri perbankan sehingga ilmu tersebut dapat digunakan bahkan dipraktikkan dalam Bank ABC jika memungkinkan untuk memperbaiki kualitas pelayanan dalam sistem operasional. Namun kedua kondisi ini kurang dapat di manfaatkan oleh Bank ABC dengan mengadakan training bagi karyawan yang tentunya diharapkan dapat memberikan perbaikan untuk Bank ABC dimasa mendatang.

Kondisi Sumber Daya Manusia ini pun mempengaruhi kelancaran proses operasional dimana dalam proses ini tentunya Bank ABC sebagai perusahaan mengharapkan ide-ide baru yang dapat meningkatkan kinerja baik waktu maupun biaya. Dengan adanya ide-ide baru yang dapat muncul dari karyawan, Bank ABC dapat mencoba mengimplementasikan dan memperbaiki sistem yang sudah ada sehingga proses seperti transfer pun dapat menjadi lebih baik.

Selain itu dalam beberapa kondisi diluar kebiasaan atau kondisi yang memerlukan penanganan khusus sering terjadi kesulitan bagi karyawan dalam menentukan langkah apa yang harus diambil. Karena kecenderungan melakukan pekerjaan berdasarkan kebiasaan maka waktu dalam proses operasional terkadang tertunda karena kesulitan karyawan mencari tahu proses penanganan kasus tertentu. Contohnya jika terjadi retur atau permintaan retur dana yang sudah dikirim dimana kasus ini di luar proses normal dr proses transfer.

Contoh lain yang sering terjadi adalah perbedaan pemahaman tentang proses pembukuan dana terkadang menyebabkan saldo pada akhir proses tidak *balance* dan masing-masing pihak memiliki keyakinan sendiri dalam proses penjurnalan tersebut. Kecenderungan ini menyebabkan ketidakpastian pada pemahaman proses penempatan dana sesuai dengan prosedur sehingga setiap karyawan memiliki kebiasaan untuk bertanya setiap ada penjurnalan yang sedikit berbeda seperti contohnya proses penjurnalan retur transaksi, penjurnalan pengiriman kembali transaksi yang diretur, penampungan dana yang tidak dapat diretur, dan beberapa kasus lainnya.

3.5 IT Support System

Divisi IT di Bank ABC merupakan divisi suport yang bertanggung jawab terhadap semua sistem komputer yang digunakan dalam operasional. Sistem yang digunakan pada saat ini merupakan program yang dikembangkan dari program yang diperoleh secara *outsourc*e. Program ini memungkinkan untuk terus dikembangkan secara *in-house* karena beberapa karyawan dari divisi IT merupakan pekerja yang pernah ikut serta dalam pembuatan sistem operasional Bank ABC.

Namun kekurangan dari Sistem Komputerisasi Operasional Bank ABC adalah konsep yang ditetapkan dari awal dimana IT membuat program tanpa melibatkan user sepenuhnya terutama untuk *design interface* yang digunakan sehingga user harus mengikuti dan menyesuaikan diri dengan *designprogram* dari IT. Kondisi program yang dipergunakan saat ini cukup sulit untuk dipelajari

terutama untuk pengguna baru, sehingga waktu yang dibutuhkan untuk adaptasi cukup lama.

Sementara itu pada umumnya dalam pengembangan program, divisi IT seharusnya cenderung lebih mengikuti dan memenuhi kebutuhan user karena yang akan menggunakan program tersebut adalah operasional user sendiri sehingga harus dipastikan bahwa pengguna program atau user mengerti dan tidak mengalami kesulitan dalam menjalankan tugasnya.

Disamping itu user juga sering mengalami kesulitan terutama jika ada saran atau permintaan secara spesifik untuk fitur tertentu. Contohnya permintaan penambahan otoritas *approval menu* dikarenakan kebutuhan transaksi yang semakin meningkat, membutuhkan waktu yang lama untuk terealisasi sehingga perkembangan support sistem pun kurang berpengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi sistem operasional. Respon yang lambat ini terjadi karena banyaknya pertimbangan dari pihak manajemen dan divisi IT sendiri dalam mengembangkan sistem operasional.

Contoh lain yang menjadi masalah setiap bulannya adalah sistem operasional yang kurang dapat berjalan dengan baik pada akhir bulankarena peningkatan frekuensi penggunaan internal sistem oleh bagian-bagian lain seperti kredit, *appraisal*, *custody*, *accounting* dan beberapa bagian lain yang harus melakukan proses akhir bulan sehingga pada banyak karyawan yang harus menambah jam kerja *over time* hanya untuk bergantian menggunakan sistem. Kondisi ini secara tidak langsung membebani perusahaan karena biaya *overtime* pada akhir bulan sudah menjadi *fix cost* untuk beberapa karyawan operasional. Jika sistem IT dapat diperbaiki diharapkan biaya *overtime* tiap akhir bulan dapat dipangkas sehingga akan memberi kontribusi bagi perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas.

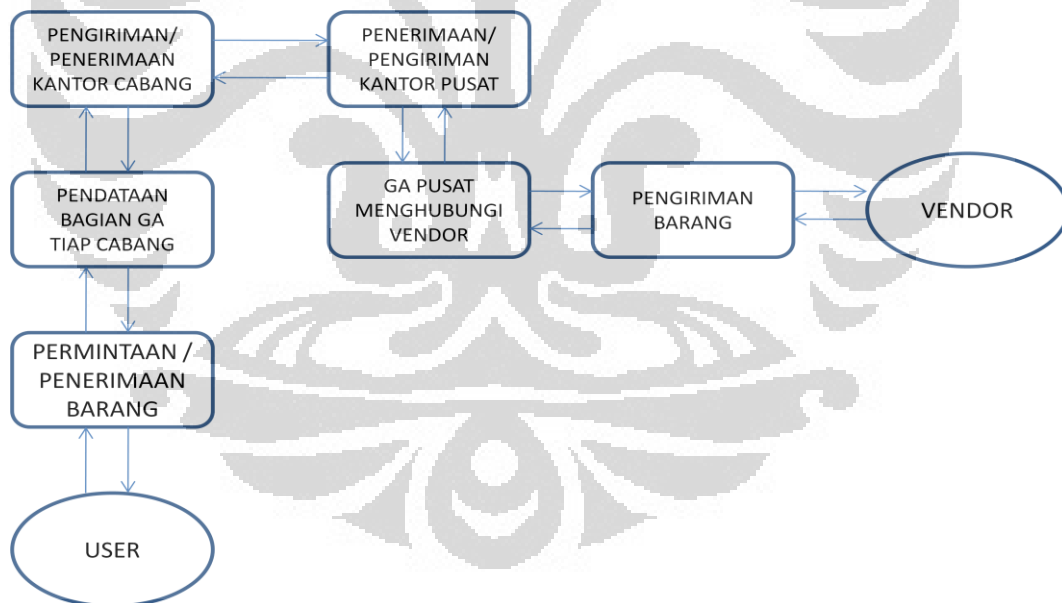
3.6 Prosedur *Procurement*

Dalam proses operasional tentunya dibutuhkan banyak perlengkapan pendukung seperti komputer, *faximile*, dan peralatan kantor lainnya. Pada Bank

ABC, prosedur pembelian dan servis barang umumnya harus melalui kantor pusat yang berlokasi di luar kota.

Kondisi ini memberikan banyak dampak yang kurang baik untuk pengguna alat perlengkapan tersebut terutama terhadap karyawan yang bekerja di divisi operasional. Contohnya semua kertas dan peralatan harus berdasarkan permohonan yang diajukan oleh divisi *General Affair* Jakarta ke kantor pusat yang berada di luar kota. Kemudian setelah disetujui barang-barang permintaan tersebut akan dikirim dari kantor pusat.

Disamping itu khusus untuk *service* peralatan harus melalui proses yang sama, dimana barang yang rusak harus dikirim ke kantor pusat divisi *GeneralAffair* kemudian akan diperbaiki di tempat *service* yang berada di luar kota.



Gambar 3.4 ProsesPermintaan Barang

Sumber : Hasil olahan penulis

Proses *Procurement* atau pengadaan barang ini membutuhkan waktu sekitar satu minggu bahkan satu sampai dua bulan untuk barang yang diservis. Proses yang cukup menyita waktu adalah pengiriman barang dari kantor cabang ke kantor pusat dimana pengiriman barang dilakukan oleh mobil Bank ABC

seminggu sekali. Kemudian barang yang sudah sampai di kantor pusat terkadang kurang terkontrol dengan baik sehingga jadwal reparasi sering tertunda. Kondisi ini diperburuk dengan lamanya waktu perbaikan dan pengadaan barang dari distributor kantor pusat untuk masing-masing kantor cabang.

Dari kasus tersebut dapat dilihat bahwa efisiensi dari biaya dan waktu yang dikorbankan untuk mendapatkan sebuah barang cukuplah sulit dan harus melewati proses yang panjang, dengan keadaan seperti ini kegiatan operasional pun terganggu.

Sebelumnya bahkan pernah terjadi kasus di mana kantor cabang utama Bank ABC di Jakarta tidak memiliki stok kertas *faximile*. Hal ini hendaknya segera dapat diatasi oleh divisi *General Affair* dengan melakukan pembelian langsung kertas *faximile* tersebut pada toko atau supplier yang ada di Jakarta, tetapi dikarenakan tidak ada ijin dari divisi *General Affair* pusat maka semua kegiatan operasional sempat terhenti selama beberapa jam hanya untuk menunggu kiriman barang tersebut dari kantor pusat.

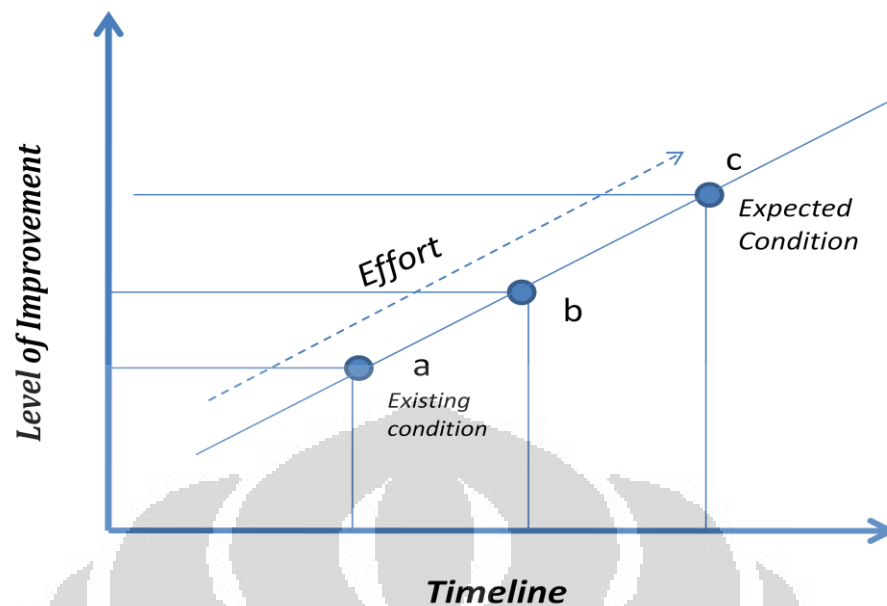
BAB 4

ANALISIS PERUSAHAAN

4.1 Analisa Umum Bank ABC

Seperti yang sudah dijelaskan pada bab-bab sebelumnya, Bank ABC merupakan sebuah bank umum yang memulai operasinya dari bank pasar disalah satu daerah di Indonesia. Seiring dengan perkembangan jaman, bank ini pun meningkatkan statusnya menjadi bank umum nasional. Sebagai bank umum nasional tentunya diharapkan Bank ABC dapat memberikan produk dan kinerja yang lebih baik dari bank pasar, tentunya yang dapat memenuhi lebih banyak kebutuhan transaksi nasabah.

Sebagai bank umum di Industri perbankan saat ini, tentunya Bank ABC berusaha untuk meningkatkan kinerjanya salah satunya adalah pada sistem operasional yang direfleksikan melalui fasilitas transfer LLG dan RTGS. Kinerja dalam sistem operasional ini akan berpengaruh terhadap kredibilitas Bank ABC dilihat baik dari segi waktu maupun biaya yang dikeluarkan. Dalam usaha peningkatkan kinerja ini, dibutuhkan sebuah usaha dalam meningkatkan kondisi pada saat ini (*existing condition*) menjadi kondisi yang lebih baik. Hal ini perlu didukung oleh pengukuran seperti waktu dan biaya yang akan dijadikan perbandingan antara kondisi sistem transfer Bank ABC pada saat ini dengan ekspektasi hasil jika melakukan beberapa perbaikan atau perubahan dalam kinerja sistem operasional khususnya pada proses transfer. Berikut ini merupakan gambaran dari tujuan perbaikan yang akan dideskripsikan pada bab empat ini:



Gambar 4.1 *Level of Improvement*

Sumber: Hasil olahan Penulis

Berdasarkan gambar di atas, dapat dilihat bahwa pada waktu dan kondisi tertentu, dimana pada titik a digambarkan sebagai kondisi Bank ABC pada saat ini dengan berbagai sumberdaya atau *resources* yang dimiliki. Seiring dengan berjalannya waktu dalam usaha peningkatan kinerja, tentunya Bank ABC mengharapkan perkembangan kinerja yang dapat semakin meningkat, dimana tidak lagi pada titik a melainkan pada kondisi dititik b dan berlanjut menuju titik c. Dalam peningkatan ini tentunya dibutuhkan usaha agar kinerja yang dihasilkan tidak bersifat konstan melainkan terus berkembang, karena itu dibutuhkan perbaikan kinerja dan sumber daya yang akan meningkatkan performa Bank ABC khususnya dalam hal ini, sistem Operasional yang terfokus pada proses transfer baik LLG maupun RTGS (dilihat dari segi waktu maupun biaya).

Dalam bab ini akan dijabarkan lebih lanjut mengenai sistem operasional Bank ABC khususnya proses transfer LLG dan RTGS. Penjabaran akan menggunakan *Operational Process Diagram* dengan model *Swim LaneFlowchart*. Pada *process diagram* ini akan digambarkan lebih lanjut perbandingan sistem pada saat ini berikut dengan unit yang berkaitan dengan masing-masing aktivitas yang dilakukan dalam proses tranfer baik LLG maupun RTGS. Selain itu akan

ada informasi *Critical Time* yang menunjukkan jumlah waktu yang dibutuhkan dalam melakukan tiap aktivitas.

Proses operasional yang dilakukan Bank ABC pun tidak terlepas dari peran bagian *Support* seperti IT, SDM, dan *General Affair*. Ketiga bagian ini membantu bagian operasional termasuk dalam menjalankan proses transfer. Karena itu pada bab ini pun akan dibahas secara ringkas beberapa proses operasional yang berkaitan dengan unit-unit bisnis tersebut.

4.2 Analisis Servis Operasional Bank ABC

Sebelumnya pada Bab 3 telah diuraikan proses sistem operasional yang harus dilewati untuk transfer LLG dan RTGS pada Bank ABC. Dalam Bab 4 ini akan dibahas lebih lanjut proses transfer Bank ABC serta solusi alternatif yang diharapkan dapat dilakukan dengan menggunakan sistem baru. Salah satu langkah awal yang dapat diambil adalah melakukan perbandingan dengan bank umum lain yang memiliki karakter sejenis dengan Bank ABC.

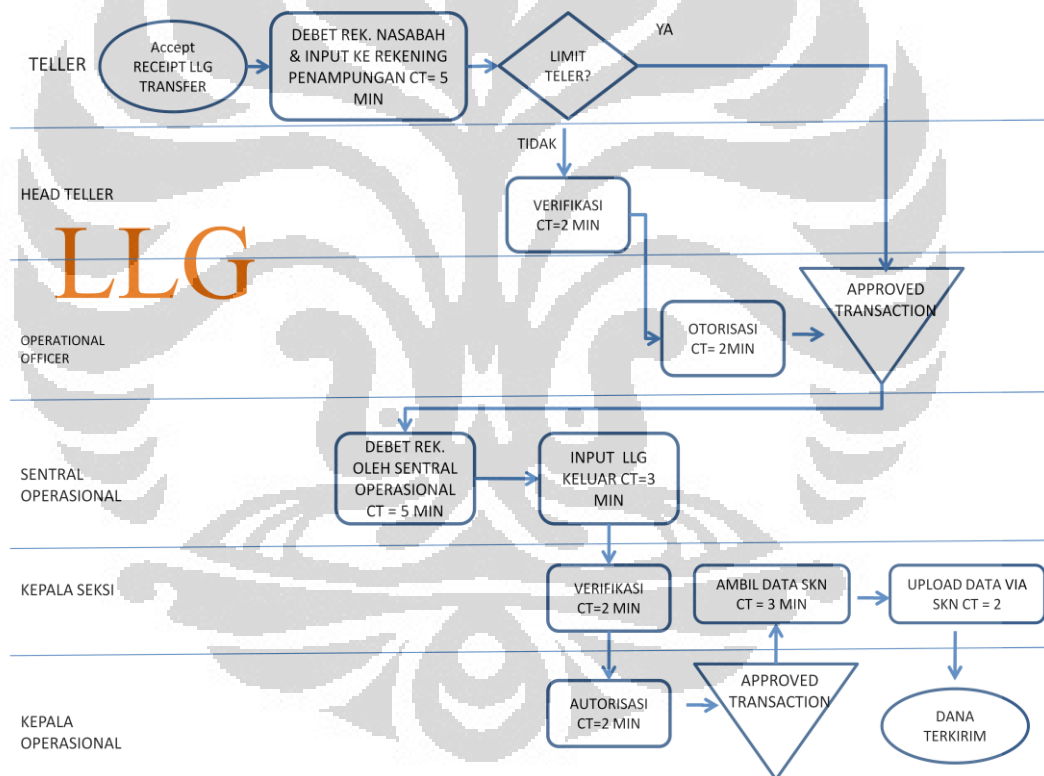
Sebagai perbandingan dalam Sub-bab berikut ini akan digambarkan lebih jelas proses transaksi Bank ABC dan bank lain sebagai pembanding. Dalam penelitian ini, Bank OCBC NISP akan digunakan sebagai contoh pembanding karena kesamaan beberapa karakteristik dengan Bank ABC yaitu kedua bank ini berasal dari daerah yang sama dan sama-sama baru beberapa tahun bergabung dengan investor asing. Walaupun kedua bank ini memiliki kesamaan, tetapi perkembangan sistem Bank OCBC NISP jauh lebih pesat dibandingkan dengan Bank ABC. Sehingga hal ini cukup menarik dibahas lebih lanjut dan diharapkan dapat membuka jalan bagi kelancaran perkembangan Bank ABC.

4.2.1 Analisis Proses Transfer LLG

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, perbedaan LLG dan RTGS adalah pada sistem pengiriman yang digunakan. LLG atau Lalu Lintas Giral merupakan sistem transfer yang bersifat kolektif atau mengumpulkan transaksi pengiriman nasabah kemudian mengirimnya dalam waktu tertentu secara bersamaan. Sementara itu RTGS atau *Real Time Gross Settlement* mengirimkan

dana ke bank yang dituju langsung dalam waktu standar kurang dari dua jam. Karena pengiriman dilakukan setiap saat tanpa mengumpulkan transaksi terlebih dahulu, makabiaya yang dikenakan pun jauh lebih mahal dibandingkan dengan LLG. Umumnya nasabah yang menggunakan RTGS tentunya mengharapkan dana mereka segera sampai pada rekening yang dituju.

Sistem operasional Bank ABC pada fasilitas transfer antar bank menggunakan LLG memiliki banyak perbedaan di mana banyak terdapat proses yang jauh lebih rumit jika dibandingkan dengan proses transfer Bank lain misalnya Bank OCBC NISP.



Gambar 4.2 Proses Transfer LLG Bank ABC

Sumber: Hasil olahan penulis

Proses transfer LLG melibatkan banyak sumber daya manusia untuk menyelesaikan transaksi dimulai dari awal *Teller* menerima *receipt* dari nasabah yang kemudian di proses dengan melakukan penarikan sejumlah dana dari

rekening nasabah. Dana ini kemudian dipindahkan oleh *Teller* ke rekening penampungan untuk diproses lebih lanjut oleh Sentral *Back Office*. Sebelum diproses lebih lanjut tentunya penarikan dana ini memerlukan otorisasi terlebih dahulu. Pada kondisi saat ini masing-masing *teller* memiliki limit otorisasi untuk mengeksekusi transaksi nasabah namun jika limit mereka tidak mencukupi maka akan dibutuhkan verifikasi dan otorisasi dari *Head Teller* dan *Operasional Officer*.

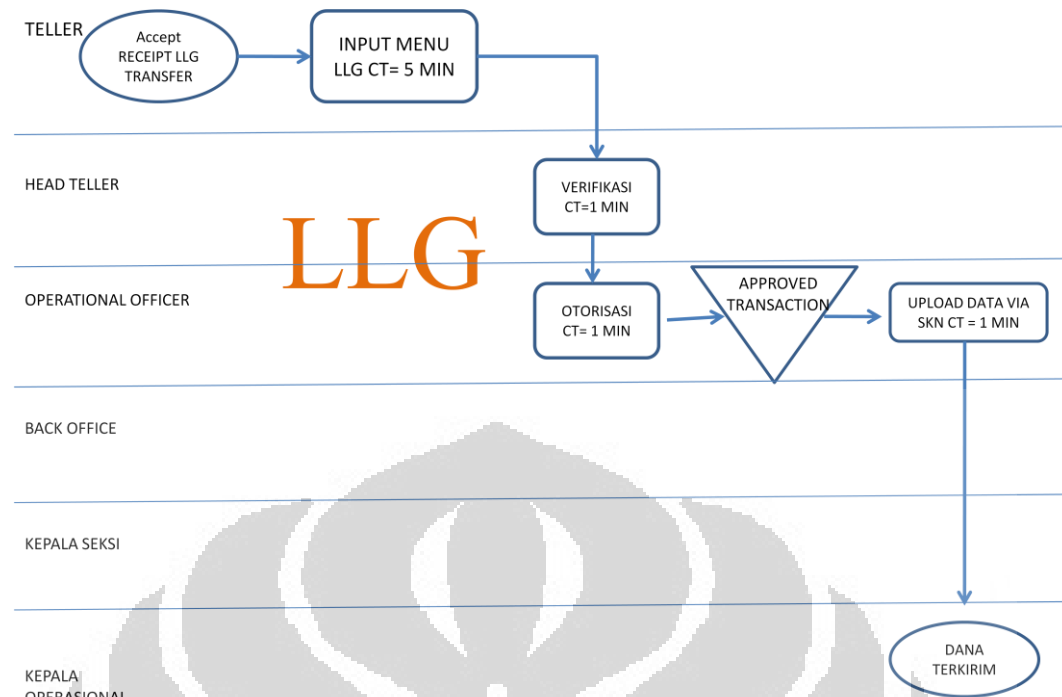
Transaksi yang sudah *diapproved* akan dikirim ke bagian Sentral Operasional untuk kemudian diproses kembali. Pertama bagian Sentral Operasional akan mendebet kembali dana dari rekening penampungan yang sebelumnya dipindahkan oleh *Teller* dari rekening nasabah. Kemudian proses dilanjutkan dengan penginputan ke menu LLG untuk dikreditkan. Proses ini membutuhkan verifikasi dan otorisasi oleh Kepala Seksi dan Kepala Operasional.

Setelah transaksi diautorisasi, proses dilanjutkan kembali dengan penarikan data-data yang sudah *diapproved* dari internal sistem Bank ABC untuk kemudian *diupload* ke sistem BI LLG pada komputer lain. Kemudian data-data transaksi nasabah ini akan dikirim secara bersamaan pada jam tertentu sesuai jadwal yang sudah ditentukan BI.

Jika *Cycle time* diperhitungkan untuk mendapatkan *Throughput time* maka total waktu yang dibutuhkan Bank ABC dalam memproses transaksi adalah sebagai berikut;

$$\begin{aligned} \textit{Throughput Time} &= \text{debet rekening \& pemindahan rekening penampungan} \\ &\quad (5 \text{ min}) + \text{verifikasi (2 min)} + \text{otorisasi (2 min)} + \\ &\quad \text{Sentral operasional debet rekening (5 min)} + \text{Input LLG} \\ &\quad (3 \text{ min}) + \text{verifikasi (2 min)} + \text{otorisasi (2 min)} + \text{ambil} \\ &\quad \text{data LLG (3 min)} + \text{upload via skn (2min)} = 26 \text{ min} \end{aligned}$$

Sebagai perbandingan berikut ini merupakan sistem LLG yang diimplementasi oleh Bank NISP.



Gambar 4.3 Proses Transfer LLG Bank NISP

Sumber : Hasil Olahan Penulis

Pada Bank NISP sebagai perbandingan, proses dimulai setelah *Teller* menerima *receipt* dari nasabah untuk kemudian diinput melalui menu yang tersedia pada program operasional. Dalam hal ini *system user* tidak perlu memiliki pengetahuan tentang penjurnalan akuntansi yang diterapkan pada program Bank ABC karena *user interface* atau tampilan menu yang digunakan tidak berbentuk penjurnalan.

Setelah melakukan penginputan, proses akan dilanjutkan dengan melakukan verifikasi dan otorisasi dari *Head Teller* dan *Operasional Officer*. Semua data yang *diapproved* akan langsung masuk ke rekening penampungan dan secara otomatis akan *terupload* ke sistem BI LLG. Semua data transaksi ini akan terkirim langsung pada jadual yang sudah ditentukan.

Berikut ini merupakan perhitungan *Throughput Time* dengan menggunakan *cycle time*;

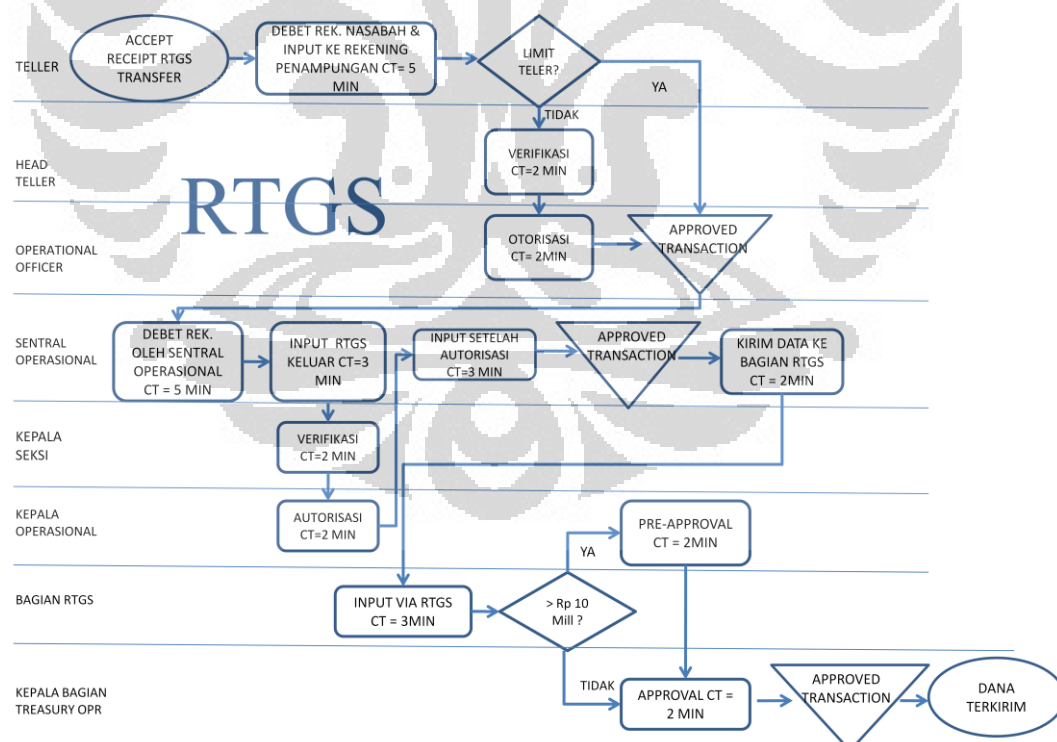
Throughput Time = input menu LLG (5 min) + verifikasi (1 min) +
otorisasi (1 min) + upload via skn (1 min) = 8 min

Berdasarkan perbandingan kedua sistem dari Bank ABC dan Bank NISP, dapat kita lihat secara jelas bahwa proses transfer LLG yang diimplementasi oleh Bank NISP jauh lebih singkat dibandingkan Bank ABC sehingga otomatis kinerja waktu dan biaya Bank NISP lebih efisien.

4.2.2 Analisis Proses Transfer RTGS

Proses RTGS (*Real Time Gross Settlement*) merupakan sistem pengiriman yang jauh lebih cepat dibandingkan dengan LLG. Pada sub-bab ini akan dijelaskan proses yang diimplementasi oleh Bank ABC pada kondisi saat ini. Kemudian akan dibandingkan dengan sistem RTGS Bank NISP.

Berikut merupakan Diagram operasional Bank ABC untuk proses RTGS;



Gambar 4.4 Proses Transfer RTGS Bank ABC

Sumber: Hasil olahan penulis

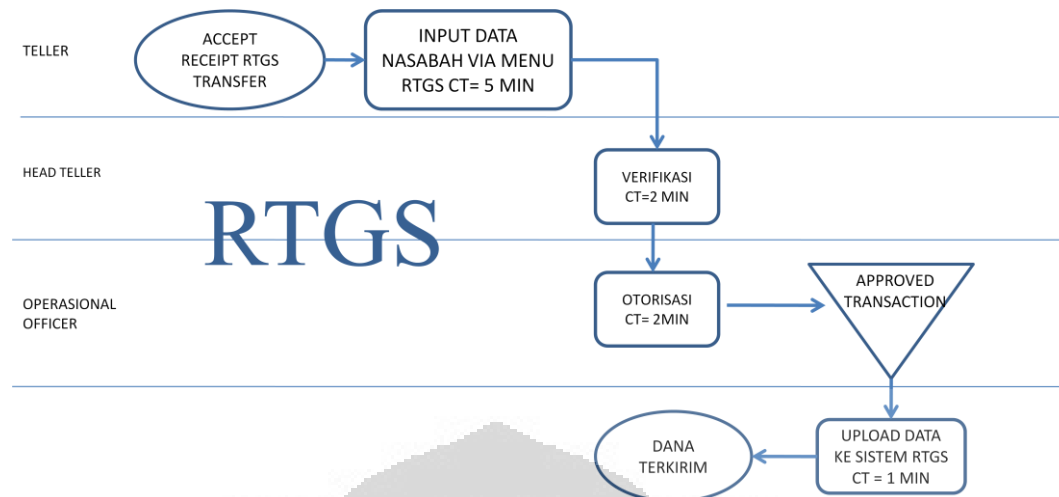
Sama seperti proses LLG, proses RTGS dimulai dengan penarikan dana dari rekening nasabah yang kemudian dipindahkan ke rekening penampungan. Jika limit dari *teller* mencukupi maka transaksi langsung tereksekusi, namun jika tidak mencukupi maka proses ini membutuhkan verifikasi serta otorisasi dari *Head Teller* dan *Operasional office*. Data ini akan diteruskan kepada bagian sentral operasional untuk didebet dan diinput ke menu RTGS dana keluar. Setelah diinput, pada tahapan ini dibutuhkan verifikasi dan otorisasi oleh Kepala Seksi Operasional dan Kepala Operasional.

Setelah mendapat *approval* dari Kepala Operasional proses dilakukan dengan penginputan kembali oleh Sentral *Operasional* untuk di cetak dan kemudian dikirim kebagian RTGS. Bagian RTGS akan menginput kembali data transfer berdasarkan data yang diserahkan oleh Sentral *Operasional* dengan menggunakan sistem BI RTGS. *Approval* terakhir kembali dibutuhkan untuk menjalankan transaksi transfer RTGS nasabah dimana dalam hal ini menjadi wewenang dari Kepala Treasury Operasional. Jika transaksi melebihi Rp 10,000,000,000.- maka akan dibutuhkan proses *pre-approval* oleh Kepala Operasional sebelum melakukan *final approval*.

Berikut ini merupakan perhitungan *Throughput Time* dengan menggunakan *Cycle time* dari masing-masing aktivitas dalam proses transfer RTGS.

$$\begin{aligned} \textit{Throughput Time} &= \text{debet rekening \& pemindahan rekening penampungan} \\ &\quad (5 \text{ min}) + \text{verifikasi (2 min)} + \text{otorisasi (2 min)} + \\ &\quad \text{Sentral operasional debet rekening (5 min)} + \text{Input} \\ &\quad \text{RTGS (3 min)} + \text{verifikasi (2 min)} + \text{otorisasi (2 min)} + \\ &\quad \text{input setelah otorisasi (3 min)} + \text{ kirim data kebagian} \\ &\quad \text{RTGS (2min)} + \text{input via RTGS (3min)} + \textit{pre-approval} \\ &\quad (2\text{min}) + \textit{approval} (2\text{min}) = 33 \text{ min} \end{aligned}$$

Sementara itu pada Bank NISP proses yang dilalui dalam proses transfer jauh lebih singkat dan lebih banyak menggunakan sistem untuk memproses transaksi transfer.



Gambar 4.5 Proses Transfer RTGS Bank NISP

Sumber: Hasil olahan penulis

Awal Proses RTGS memiliki kesamaan seperti proses LLG dimana pertama *Teller* akan menerima *receipt* dari nasabah kemudian akan diinput melalui menu yang ada di sistem internal Bank NISP. Selanjutnya proses verifikasi dan otorisasi dari *Head Teller* serta *Operational Officer* dibutuhkan untuk menjalankan transaksi ini. Setelah proses otorisasi maka semua transaksi secara otomatis akan dilakukan oleh sistem Bank NISP termasuk proses upload dan pengiriman. Dengan demikian jika dibandingkan dengan kondisi Bank ABC saat ini dapat disimpulkan bahwa Bank NISP sudah mengintegrasikan sistemnya sehingga efisiensi waktu dan biaya dapat meningkatkan kinerja dari Bank tersebut.

Berikut ini merupakan *Throughput Time* yang dapat dikalkulasi dengan *cycle time* pada masing-masing aktivitas pada proses transaksi RTGS Bank NISP;

$$\text{Throughput Time} = \text{input menu RTGS (5 min)} + \text{verifikasi (1 min)} + \text{otorisasi (1 min)} + \text{upload via RTGS (1 min)} = 8 \text{ min}$$

Pada Gambar dapat dilihat bahwa proses transfer yang harus dilalui untuk sebuah transaksi di Bank ABC lebih banyak dibandingkan dengan OCBC NISP. Beberapa hal yang berbeda adalah proses verifikasi, serta penginputan ulang untuk proses RTGS pada sistem Bank ABC yang belum dapat mengupload data secara otomatis dari internal sistem ke sistem RTGS BI. Secara tidak langsung

waktu yang dibutuhkan Bank ABC untuk mengirim dana lebih lama dibandingkan Bank NISP.

Pada prakteknya terkadang implementasi sistem RTGS pada Bank ABC sering mengalami *delay* atau penundaan waktu karena beberapa kondisi seperti Kepala Operasional harus membagi perhatiannya tidak hanya pada transaksi transfer saja tetapi juga pada beberapa pekerjaan lain. Hal ini memperlambat proses transfer sehingga Bank ABC sering mendapatkan komplain dari nasabah yang bersangkutan karena proses yang cenderung lama, terutama dari nasabah yang ingin segera mengalokasikan dana mereka atau melakukan pembayaran ke rekening lain setelah dana mereka tiba pada rekening yang dituju.

Jika proses transfer ini dilakukan secara desentralisasi seperti Bank NISP dimana selain mengimplementasikan sistem transfer yang lebih terintegrasi, bank ini memberikan kewenangan bagi masing-masing cabang untuk melakukan otorisasi dan menjalankan semua transaksi langsung dari cabang. Jika hal ini diimplementasi oleh Bank ABC, maka kinerja dari sistem operasional Bank ABC pada proses transfer baik LLG maupun RTGS akan jauh lebih baik dari segi waktu maupun biaya.

Kinerja peningkatan waktu dapat dilihat secara langsung melalui perbandingan standar jumlah waktu yang dibutuhkan Bank ABC dan NISP untuk memproses sebuah transaksi. Sementara itu biaya dapat dikurangi seandainya Bank ABC mengimplementasi sistem operasional yang lebih terintegrasi seperti Bank NISP. Adapun pengurangan biaya yang dapat dikurangi salah satunya adalah jumlah karyawan yang dipekerjakan, dimana pada saat ini Bank ABC mempekerjakan 10 orang untuk bagian Sentral Operasional dan 4 orang untuk bagian RTGS. Jika integrasi sistem dilakukan dan semua proses dilakukan pada masing-masing cabang maka karyawan Sentral Operasional dan RTGS dapat dikurangi dan dialokasikan kebagian lain yang membutuhkan.

Perbandingan sistem operasional ini tentunya dapat dijadikan acuan bagi Bank ABC untuk mengembangkan sistem yang lebih praktis sehingga waktu yang dibutuhkan untuk transfer dana dan keterlibatan user dalam sistem dapat dikurangi

dengan mempertimbangkan resiko keterlambatan pengiriman serta faktor human error yang mungkin terjadi pada waktu proses operasional berlangsung.

4.3 Analisis Sistem Transfer dengan CPM

Seperti yang sudah dideskripsikan sebelumnya, Bank ABC memiliki kekurangan dan kelebihan dalam penerapan sistem operasional, karena itu pada bagian ini akan digambarkan perbandingannya dengan Bank umum lainnya (OCBC NISP) yang beroperasi di Indonesia dengan menggunakan CPM.

Metode ini akan memberikan gambaran rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah transaksi. Angka-angka yang diperoleh merupakan hasil rata-rata waktu survey yang dilakukan peneliti berdasarkan sample 100 transaksi. Secara umum perbedaan waktu sudah dapat diperlihatkan pada jumlah aktivitas yang dilakukan oleh masing-masing bank.

4.3.1 CPM Proses RTGS

RTGS merupakan suatu fasilitas transfer antar bank dalam waktu standar kurang dari 2 jam. Umumnya dalam melakukan pengiriman dana ke bank yang dituju tidak memerlukan waktu menunggu untuk dikirim pada waktu yang sama seperti yang diterapkan pada sistem LLG atau Lalu Lintas Giral. Proses yang digunakan pun berbeda dengan sistem LLG dimana dalam RTGS proses approval atau persetujuan pengiriman dana dilakukan satu persatu secara langsung.

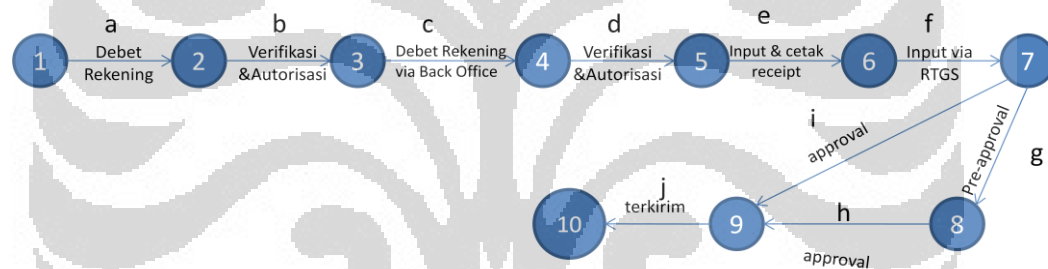
Pada umumnya beberapa bank yang memiliki perkembangan teknologi yang pesat sudah mengintegrasikan sistem internal mereka terhadap sistem RTGS yang diproduksi oleh BI (contohnya dapat dilihat pada bank NISP). Namun tidak menutup kemungkinan bahwa sistem yang dipakai oleh beberapa bank masih belum berkembang dengan baik, sehingga dibutuhkan waktu yang relatif lebih lama untuk memproses sebuah transaksi.

Kondisi ini sangatlah berpengaruh terhadap kinerja operasional bank terutama dalam hal waktu dimana dengan biaya transfer yang lebih mahal dengan RTGS, nasabah berharap bahwa dana yang dimilikinya dapat dikirim secepat

mungkin sampai ke rekening tujuan sehingga langsung dapat dipakai oleh penerima dana yang bersangkutan.

Hal ini merupakan salah satu tantangan bagi Bank ABC dengan sistem yang masih belum berkembang secara optimal dalam proses transaksi operasional. Pada akhirnya jika terjadi masalah keterlambatan pengiriman, masing-masing karyawan akan saling menyalahkan satu sama lain karena proses yang memakan waktu cukup lama untuk proses transfer jika dibandingkan dengan Bank NISP.

Berikut ini adalah gambaran proses sistem RTGS yang diterapkan oleh Bank ABC, dimana dalam menjalankan sebuah transaksi RTGS atau *Real Time Gross Settlement* dibutuhkan sepuluh tahapan proses.



Gambar 4.6 Network Diagram Proses RTGS Bank ABC

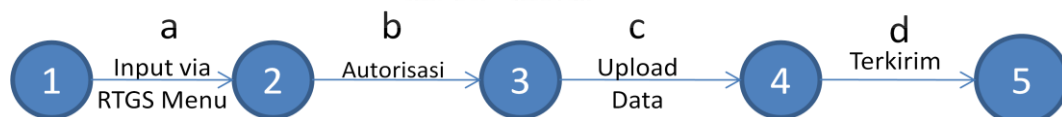
Sumber: Hasil olahan penulis

Tabel 4.1 CPM RTGS Bank ABC

Activity	Immediate Predecessor	Waktu	Keterangan
a	-	5	Debet rekening
b	a	4	Verifikasi& Autorisasi per-cabang
c	b	5	Debet rekening via Back Office (Sentral Operasional)
d	c	4	Verifikasi& Autorisasi
e	d	3	Input & Cetak receipt
f	e	3	Input Via RTGS
i	f	2	Approval (< Rp 10M)
g	f	2	Pre-approval (>= Rp 10M)
h	g	2	Approval (>= Rp 10M)
j	h, i	1	Transaksi Terkirim

Sumber: Hasil olahan penulis

Sebagai perbandingan dari sistem transaksi dengan menggunakan RTGS di bank ABC, maka berikut ini digambarkan network diagram dari sistem pengiriman dengan RTGS dari bank lain OCBC NISP.



Gambar 4.7 Network Diagram Proses RTGS Bank OCBC NISP

Sumber: Hasil olahan penulis

Tabel 4.2 CPM RTGS OCBC NISP

Activity	Immediate Predecessor	Waktu	Keterangan
a	-	5	Input via RTG Menu
b	a	1	Autorisasi per-cabang
c	b	1	Upload Data RTGS
d	c	0	Terkirim

Sumber: Hasil olahan penulis

Dari kedua model sistem operasional RTGS di atas menunjukkan ada beberapa aktivitas yang dapat dipersingkat jika membandingkan antara sistem transfer RTGS Bank ABC dengan model sistem RTGS dari Bank OCBC NISP.

Pertama untuk Verifikasi dan Autorisasi transaksi, Bank OCBC NISP tidak melakukan dua hal tersebut dengan melibatkan dua orang yang berbeda. Kemudian proses pendebitan rekening nasabah yang kemudian dilanjutkan dengan pemindahan dana ke rekening penampungan pada Bank OCBC NISP dilakukan dengan menggunakan satu menu dan diproses selebihnya oleh sistem secara otomatis sehingga user tidak membutuhkan banyak pengetahuan untuk sistem penjurnalan *accounting*.

Proses pemindahan data dari internal sistem ke BI RTGS pada Bank ABC masih dilakukan secara manual dimana pada gambar *Network Diagram* dapat dilihat bahwa terdapat proses input RTGS yang dilanjutkan dengan *approval* dari pejabat yang berwenang. Sementara itu Bank OCBC NISP sudah diimplementasikan integrasi sistem yang memungkinkan data internal untuk diupload secara otomatis ke sistem RTGS BI sehingga proses penginputan dari internal sistem ke RTGS tidak diperlukan lagi. Di samping itu *approval* tidak dibutuhkan lagi setelah data masuk ke dalam database operasional karena sudah dilakukan secara otomatis oleh sistem.

Berdasarkan perbedaan ini, transaksi RTGS pada Bank ABC memiliki waktu yang relatif lebih lama dikarenakan sistem yang belum terintegrasi dengan

sempurna sehingga terjadi beberapa pengulangan dalam proses transfer yang diterapkan. Pengulangan dalam proses ini melibatkan banyak karyawan sehingga tidak hanya waktu proses yang lebih lama tetapi ada juga resiko faktor *human error* yang relatif tinggi. Jika dibandingkan dengan beberapa bank lain, pada umumnya mereka dapat memangkas beberapa proses yang dapat mempersingkat waktu sehingga dana yang ditransfer dapat dikirim dengan cepat.

Waktu transfer dana yang cenderung relatif lebih lama, pada saat ini menyebabkan kinerja proses transfer menjadi kurang efisien sehingga mendapat banyak keluhan dari nasabah, terutama karena kebutuhan mereka untuk segera memakai dana setelah terkirim. Terlebih dengan biaya transfer yang lebih mahal dari LLG, tentunya mereka mengharapkan sesuatu yang jauh lebih cepat.

Sistem operasional ini tentunya dapat diperbaiki dengan melakukan integrasi sistem seperti yang dilakukan Bank NISP dengan bantuan dari divisi IT untuk melakukan pembenahan dan peninjauan kembali bersama bagian operasional mengenai langkah-langkah yang harus dilewati dalam proses RTGS. Diharapkan dengan analisis lebih lanjut, manajemen dapat mempertimbangkan solusi untuk mempersingkat dan mengembangkan sistem agar lebih efisien dan efektif baik dari segi waktu maupun biaya, seperti contohnya pihak operasional bekerja sama dengan IT untuk mengembangkan program yang dapat mengintegrasikan transaksi dari sistem internal ke sistem BI RTGS walaupun tidak harus sebaik bank lain dengan sistem yang sudah sangat canggih. Perkembangan sistem dapat dilakukan secara bertahap dengan memperhitungkan kapabilitas dari IT dalam membangun sistem yang lebih baik.

Beberapa hal yang mungkin dapat dipertimbangkan dengan pelaksanaan integrasi sistem adalah:

- Memungkinkan agar sistem internal dapat melakukan upload secara otomatis ke sistem RTGS sebagai langkah awal
- Mengembangkan sistem yang memungkinkan agar semua transaksi dapat dilakukan pada masing-masing cabang sehingga waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proses transfer lebih singkat

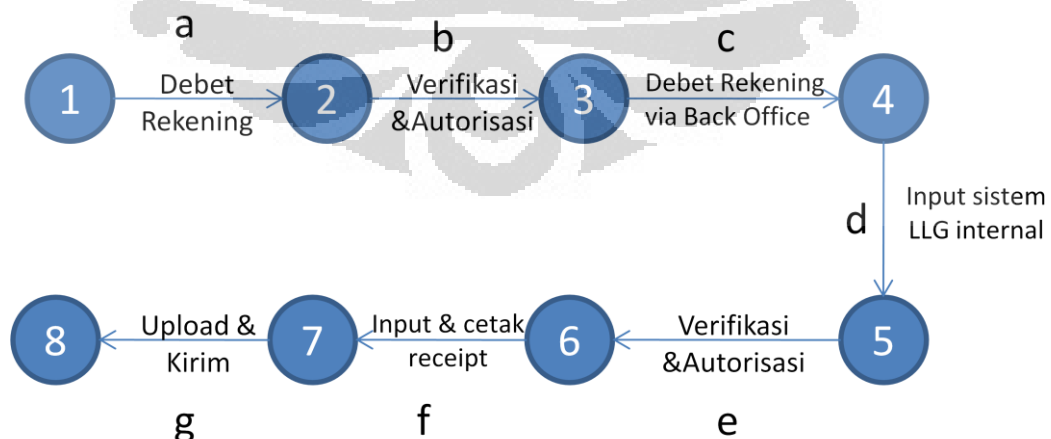
- Memberikan otorisasi bagi pejabat bank pada tiap cabang untuk melakukan otorisasi sistem internal
- Memberikan otorisasi approval RTGS kepada beberapa user baru sehingga akan mudah untuk menggantikan tugas aproval jika ada yang berhalangan (jika sistem belum ingin diintegrasikan secara penuh)
- Penggunaan menu sistem transaksi yang lebih mudah dimengerti dan dipelajari dengan mengintegrasikan langsung data dari teller ke sistem

Dengan mengembangkan ketiga hal tersebut sebagai langkah awal, setidaknya ada beberapa kemungkinan positif yang dapat diperoleh diantaranya:

- Waktu transaksi yang lebih singkat
- Faktor *human error* dapat berkurang karena user yang berhubungan dengan proses penginputan lebih sedikit
- Resiko kesalahan penjurnalan pada sistem dapat diminimalisir dengan penggunaan sistem yang lebih praktis dan mudah dimengerti

4.3.2 CPM Sistem LLG

Berikut ini adalah Network diagram dari sistem LLG Bank ABC, secara keseluruhan terdiri dari tujuh tahapan sebagai berikut:



Gambar 4.8 Network Diagram LLG Bank ABC

Sumber: Hasil olahan penulis

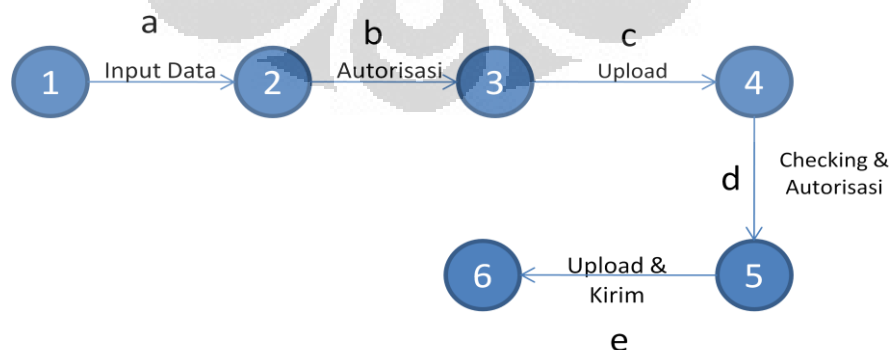
Tabel 4.3 CPM LLG Bank ABC

Activity	Immediate Predecessor	Waktu	Keterangan
a	-	5	Teller debit rekening
b	a	4	Verifikasi & Autorisasi
c	b	5	Debet rekening penampungan oleh Sentral Operasional
d	c	3	Input sistem LLG
e	d	2	Verifikasi & Autorisasi
f	e	3	Input & Cetak receipt
g	f	2	Upload & Kirim

Sumber: Hasil olahan penulis

Secara garis besar proses yang dilalui oleh transfer LLG Bank ABC tidak jauh beda bila dibandingkan dengan sistem RTGS. Perbedaan pada sistem ini terdapat pada transaksi nasabah yang tidak perlu diinput lagi melalui sistem SKN BI melainkan cukup diupload dari sistem internal. Hal ini akan menghemat lebih banyak waktu jika dibandingkan dengan sistem RTGS.

Sementara itu proses pengiriman LLG pada Bank OCBC NISP relatif lebih singkat lagi. Karena hanya terdiri dari lima aktivitas dalam CPM.



Gambar 4.9 Network Diagram Transaksi LLG OCBC NISP

Sumber: Hasil olahan penulis

Tabel 4.4 CPM LLG OCBC NISP

Activity	Immediate Predecessor	Waktu	Keterangan
a	-	5	Input Data
b	a	2	Autorisasi
c	b	1	Upload
d	c	1	Checking & Autorisasi
e	d	1	Upload & Kirim

Sumber: Hasil olahan penulis

Proses LLG Bank NISP sudah terdistribusi dengan baik karena semuanya dilakukan melalui teller sehingga tidak membutuhkan Sentral Operasional seperti Bank ABC untuk memproses transaksi lebih lanjut.

Secara umum bank ABC sudah memiliki proses LLG (Lalu Lintas Giral) yang cukup memadai dan tidak terlalu berpengaruh terhadap waktu pengiriman dikarenakan sistem SKN yang digunakan untuk mengirim dana nasabah dengan menggunakan LLG bersifat kolektif dan dikirim secara bersamaan pada jadwal waktu tertentu.

Jika diinginkan perbaikan lebih lanjut, Bank ABC dapat mengembangkan sistem yang lebih mudah digunakan oleh front liner dan mendistribusikan proses LLG langsung pada masing-masing cabang, sehingga campur tangan user pun tidak terlalu banyak dan mengurangi faktor *human error* yang mungkin akan terjadi dikemudian hari.

Kepentingan dari perbaikan sistem operasional ini ditujukan untuk menghadapi persaingan di industri perbankan yang pada saat ini dalam menjalankan sistem operasionalnya bank-bank umum cenderung sudah menggunakan teknologi yang terintegrasi seperti contohnya Bank NISP. Ancaman ini tentunya harus diatasi agar Bank ABC tetap memiliki kemampuan untuk bersaing dalam industri perbankan.

4.4 Analisis Kualitas Sistem Operasional

Kualitas sistem operasional ditentukan oleh beberapa hal seperti:

- *Convenience*, hal ini mempertimbangkan apakah Bank ABC dapat menyediakan kemudahan bagi nasabah dalam bertransaksi. Dalam hal ini Bank ABC telah berusaha membuat beberapa kebijakan untuk mempermudah nasabah dalam melakukan transaksi diantaranya adalah kemudahan untuk menarik dana tunai dari ATM mana pun tanpa dikenakan biaya dan penyetoran melalui beberapa bank umum lainnya.
- *Reliability*, menunjukkan bagaimana kemampuan Bank ABC dalam memberikan pelayanan secara konsisten dan akurat. Dikarenakan masih adanya kultur kekeluargaan dan birokrasi yang cukup kuat, terkadang dalam proses operasional proses yang dilalui tidak konsisten sehingga mengakibatkan nasabah bingung dengan kebijakan yang diberlakukan oleh Bank ABC. Seperti contohnya memperkenankan beberapa nasabah untuk melakukan transfer antar bank di luar jam yang sudah ditentukan. Hal ini tentunya tidak adil bagi nasabah lain yang tidak diperbolehkan transaksi setelah jadwal telah berakhir.
- *Responsiveness*, inisiatif yang datang dari karyawan Bank ABC untuk membantu nasabah dalam situasi yang tidak biasa. Hal ini mendapatkan banyak hambatan terutama karena kecenderungan karyawan yang kurang berinisiatif jika terjadi masalah dan kurangnya training yang cukup bagi karyawan. Sehingga terkadang pada saat terjadi beberapa kasus yang berbeda namun sudah pernah terjadi maka kecenderungan karyawan adalah bertanya satu sama lain untuk mencari solusi tanpa melakukan penyelesaian berdasarkan prosedur. Kecenderungan ini terjadi karena kebiasaan pada Bank ABC untuk menyelesaikan masalah berdasarkan pengalaman sebelumnya
- *Time*, saat ini waktu adalah hal yang sangat penting dalam sistem operasional sebuah bank. Semua nasabah menginginkan proses transaksi dapat berlangsung dengan cepat karena dari peran bank sendiri dimana mereka bertindak sebagai penyedia jasa yang akan membantu nasabah

dalam mengalokasikan dana mereka. Pada faktor waktu ini peran IT sebagai pengembang program sangatlah berpengaruh karena semakin rumit program dan prosedur yang dikembangkan semakin lama waktu untuk menyelesaikan transaksi. Seperti pengembangan IT Bank ABC terhadap sistem operasional yang sebelumnya dibahas, dapat dilihat bahwa sistem tersebut belum terintegrasi secara optimal sehingga proses yang harus dilalui sebuah transaksi sangat rumit dan jauh lebih banyak dibandingkan Bank lain seperti OCBC NISP. Otomatis waktu yang diperlukan Bank ABC dalam memproses sebuah transaksi jauh lebih lama dibandingkan NISP

- *Assurance*, pengetahuan yang dapat diberikan oleh penyedia jasa dengan tujuan untuk meyakinkan konsumen akan produk yang sedang dipakai atau ditawarkan. Dalam sistem operasional cukup sulit bagi karyawan dalam meyakinkan proses transaksi kepada nasabah karena kecenderungan nasabah untuk membandingkan dengan sistem operasional di bank lain. Tentunya hal ini tidak dapat terjadi terus-menerus sehingga membutuhkan solusi yang lebih baik dari sistem operasi yang diterapkan oleh Bank ABC
- *Courtesy*, bagaimana Bank ABC memperlakukan nasabah waktu melakukan kontak dengan mereka. Pada faktor ini secara umum Bank ABC memiliki prosedur yang cukup jelas seperti contohnya cara mereka berbicara lewat telepon atau menerima nasabah
- *Tangibles*, merupakan tampilan fisik dari fasilitas, peralatan, serta tampilan karyawan secara eksplisit dimana hal ini akan merepresentasikan Bank ABC. Saat ini kebersihan dan keadaan fasilitas serta peralatan yang menunjang operasional khususnya yang dapat dilihat nasabah secara langsung dalam standar yang baik sehingga tidak ada masalah yang berhubungan dengan kualitas.

4.5 Analisis Perbaikan Kualitas Sumber Daya Manusia

Perusahaan tentunya membutuhkan banyak dukungan dari *stakeholder* dalam menjalankan bisnis salah satunya adalah karyawan. Peran serta karyawan dalam bisnis sangatlah berpengaruh terhadap hasil output yang dihasilkan pada

akhirnya. Agar proses operasional dapat berjalan dengan lancar tentunya karyawan memerlukan pelatihan dan informasi yang cukup sehingga kurangnya pengetahuan tidak menghambat proses operasional. Namun seperti yang sebelumnya dijabarkan pada Bab 3 sebelumnya kondisi SDM Bank ABC pada saat ini memiliki kecenderungan untuk melakukan pekerjaan berdasarkan kebiasaan lama dan kurang menerima pengaruh baru dalam proses operasional. Hal ini menjadi salah satu hambatan dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas sistem operasional dalam meningkatkan kinerja jika proses implementasi sistem baru hendak dilakukan.

Pada saat ini frekuensi training dan sosialisasi sistem yang dilaksanakan oleh Bank ABC sangatlah minim dan hanya diberikan kepada bagian tertentu saja seperti Operasional Officer. Sementara itu untuk beberapa bagian seperti *Back Office* dan *Front Liner*, sampai saat ini belum ada program training spesifik yang didesign untuk karyawan baru. Bahkan jika ada perkembangan sistem pun belum ada *training* atau sosialisasi khusus yang diadakan oleh HRD melainkan hanya informasi yang diberikan melalui *intranet* perusahaan.

Tabel 4.5 Data Perbandingan Frekuensi Training Bagian Operasional

Training	ABC	NISP	BCA
Pelatihan awal	tidak ada	ada	ada
frekuensi rata-rata(per-tahun)	0-1	12	4

Sumber: Hasil olahan penulis

Sebagai solusi perusahaan sebaiknya Bank ABC mengawali dengan peningkatan kualitas SDM melalui program *training* dan pendidikan khusus bagi karyawan sesuai dengan kebutuhan tiap bagian. Program pelatihan ini hendaknya tidak hanya memberikan ilmu yang sama atau bersifat dasar pada karyawan menurut pekerjaannya saja tetapi juga dapat berupa hal-hal baru yang akan memberikan bekal pengetahuan yang lebih banyak bagi karyawan sehingga memungkinkan bagi karyawan, sehingga memungkinkan bagi karyawan untuk

mengejakan pekerjaan bagian lain yang berbeda. Hal ini tentunya akan membantu kesiapan Bank ABC dalam mempermudah mengalokasikan pekerja jika terjadi kebutuhan terhadap posisi tertentu di bagian operasional.

Disamping itu perbaikan program SDM Bank ABC juga dapat didukung dengan rotasi karyawan dalam jangka waktu tertentu agar setiap karyawan dapat mempelajari lebih banyak hal dari bagian yang berbeda, meminimalisir tindakan penyelewengan yang merugikan perusahaan, serta mempersiapkan tiap karyawan untuk menggantikan karyawan lain yang mungkin berhalangan.

Program ini dalam merealisasikannya membutuhkan tenaga ahli dari HRD dan Divisi Operasional. Divisi Operasional bertindak sebagai pengguna karyawan akan memberi perincian training apa saja yang menjadi kebutuhan dan mengajukannya kepada pihak manajemen kemudian bagian HRD akan menyusun program sesuai dengan permintaan Divisi Operasional. Selain itu dibutuhkan juga training lanjutan dan pendekatan bagi karyawan lama sehingga mereka memiliki pemahaman standar sistem operasional yang sama dan *up to dates*serta lebih mau menerima seandainya sistem baru diimplementasi. Penerapan program-program ini tentunya akan memberikan harapan untuk perkembangan sistem yang lebih baik dengan dukungan dari semua karyawan.

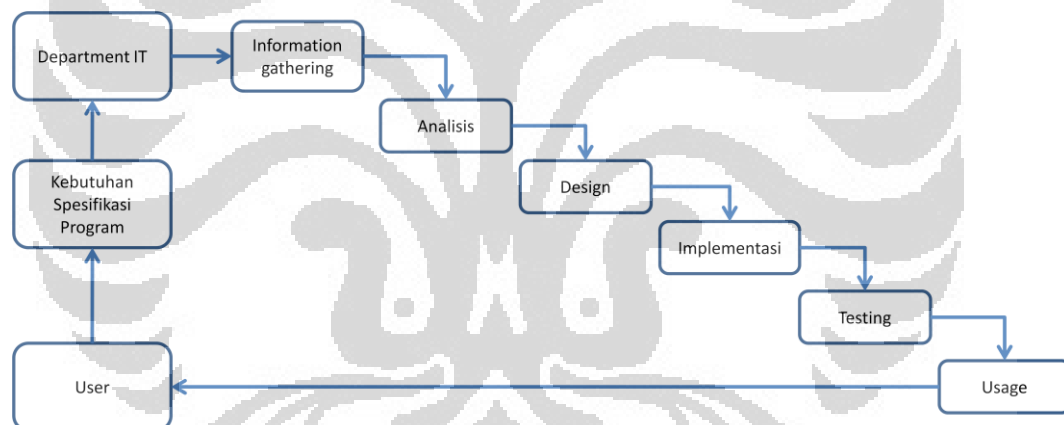
4.6 Penerapan IT Bank ABC

Department IT merupakan salah satu departmen yang mendukung jalannya operasional Bank ABC yang tugas utamanya adalah mengontrol dan mengembangkan sistem secara internal. Selama ini perkembangan sistem operasional yang dilakukan tidak sepenuhnya berjalan dua arah sehingga kecenderungan kurangnya komunikasi antara sistem developer dengan sistem user (dalam hal ini IT dengan operasional).

Program yang digunakan Bank ABC merupakan program yang sebelumnya diperoleh dengan mempekerjakan *outsorce* yang kemudian dikembangkan lebih lanjut secara internal. Tentunya untuk mendapatkan informasi secara utuh IT sebagai sistem *developer* membutuhkan beberapa user untuk mengembangkan sebuah sistem namun dalam hal ini user hanya dilibatkan

pada tahap awal saja yaitu information gathering. Keterlibatan user yang terbatas dalam pengembangan program memberikan hasil yang kurang maksimal dalam penggunaan hasil akhir dari sistem operasional tersebut. Salah satu contoh yang signifikan adalah *user interface* atau tampilan program operasional yang menggunakan angka-angka untuk tampilan menu cenderung memperlambat proses belajar untuk para pemula atau pengguna sistem.

Jika dilihat dari sudut pandang IT, sistem program yang dibuat sudah memenuhi syarat dan permintaan user namun hal tersebut belum tentu sama dari sudut pandang user. Kondisi inilah yang perlu diperhatikan oleh bagian IT untuk melibatkan user dalam melakukan testing terhadap program yang dikembangkan sebelum digunakan.



Gambar 4.10 Proses Permintaan Spesifikasi Sistem Operasional

Sumber: Hasil olahan penulis

Gambar di atas merupakan gambaran singkat bagaimana proses permintaan user mengenai spesifikasi sistem operasional. Pertama, user mengajukan permintaan dengan spesifikasi tertentu kepada departemen IT, kemudian IT mengembangkan sistem operasional sesuai dengan permintaan sebagai acuan tanpa melibatkan user lebih lanjut. Kurangnya campur tangan user dalam pengembangan sistem ini menimbulkan kecenderungan asumsi yang cukup tinggi dari pihak *system developer* karena informasi yang digunakan hanya

sebatas spesifikasi yang diperoleh pada awal permintaan user untuk sistem tersebut.

Dalam pengembangan sebuah sistem sebaiknya *system developer* melibatkan user sebagai sumber informasi yang diperlukan tidak hanya pada tahap awal saja tetapi juga pada beberapa tahap lain seperti pada fase design dimana dalam mengembangkan kerangka sistem diharapkan setelah selesai sistem ini sesuai dengan keinginan dan kebutuhan user secara spesifik. Selain itu dalam proses testing juga membutuhkan dukungan dari pihak *user* karena mereka yang akan menggunakan sistem yang dikembangkan oleh IT. Pada fase ini sebaiknya user diikutsertakan dalam percobaan hasil dari pengembangan sistem dengan berbagai macam skenario untuk menguji sistem yang sudah dibuat oleh IT. Hal ini akan membantu IT untuk memperbaiki sistem jika mengalami *error* atau ketidaksesuaian dalam memproses output. Pada akhirnya hasil pengembangan sistem IT untuk operasional diharapkan akan lebih mendekati ekspektasi dari user yang bersangkutan.

Pemberian otorisasi untuk proses transfer juga membutuhkan lebih banyak perhatian terutama untuk proses RTGS, seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya untuk approval sebelum pengiriman dana, sistem RTGS BI membutuhkan pejabat bank untuk mengesahkan (memberikan approval) pada tiap transaksi. Pendistribusian otorisasi ini sebaiknya tidak hanya diberikan kepada dua orang yang berada di Jakarta (pusat sistem RTGS bank ABC) tetapi sebaiknya melibatkan lebih banyak pejabat bank untuk otorisasi.

Kebutuhan untuk penambahan otorisasi dalam proses operasional yang melibatkan lebih banyak pejabat bank semakin meningkat dengan bertambahnya jumlah transaksi yang harus diselesaikan setiap harinya. Salah satu contohnya adalah transfer RTGS yang terdiri dari empat staff yang menginput secara manual untuk ratusan transaksi setiap harinya akan semakin sulit diimbangi seandainya pejabat yang melakukan otorisasi hanya satu atau dua orang. Resiko dari transaksi yang terlalu banyak akan menyebabkan tingginya resiko human error. Karena itu dibutuhkan analisis sistem lebih lanjut untuk mengurangi resiko-resiko tersebut.

Alternatif lain yang mungkin dapat dilakukan IT adalah mengembangkan sistem operasional yang dapat terintegrasi sepenuhnya seperti yang dikembangkan oleh Bank NISP, sehingga semua transaksi diselesaikan pada masing-masing cabang dan sisanya dikerjakan secara otomatis oleh program. Jika tidak memungkinkan untuk mengembangkan program secara in-house maka Bank ABC dapat menggunakan *outsourcing* untuk membuat program sesuai dengan kebutuhan. Berdasarkan survey dari beberapa bank untuk memperoleh sebuah program yang dapat mengakomodir sistem transfer dengan menggunakan vendor lokal dibutuhkan dana sekitar Rp 250.000.000,-.

Berikut ini adalah perkiraan perhitungan biaya yang dikeluarkan jika seandainya Bank ABC menggunakan jasa *outsourc*e sebagai penyedia program proses operasional;

Biaya Bulanan			
Gaji Karyawan	14 x	3.000.000,00	42.000.000,00
ATK			4.500.000,00
Fax& Telepon			800.000,00
Biaya lain-lain			5.000.000,00
TOTAL			52.300.000,00

Perhitungan di atas ini merupakan biaya yang dikeluarkan oleh bagian operasional di Bank ABC setiap bulannya. Biaya ini mencakup gaji karyawan dengan total Rp 42.000.000,- dimana jumlah ini merupakan akumulasi perkiraan jumlah karyawan dari Sentral Operasional dan RTGS dikalikan dengan standar gaji pada saat ini (diasumsikan rata-rata memiliki gaji sekitar Rp 3.000.000,-). Selain itu biaya perbulan juga mencakup ATK atau alat tulis kantor yang membutuhkan biaya sekitar Rp 4.500.000,- untuk seluruh bagian Sentral operasional dan RTGS setiap bulannya. Selain itu ada juga biaya penggunaan fax dan telepon dengan biaya rata-rata sekitar Rp 800,000.- perbulannya. Total biaya ini kemudian ditambahkan dengan biaya-biaya lain seperti service sejumlah Rp 5.000.000,- perbulan sehingga didapatkan kalkulasi total biaya bulanan rutin yang harus dikeluarkan sebesar Rp 52,300,000.- jika menggunakan sistem pada saat ini.

Sementara itu jika menggunakan sistem yang dibeli melalui *outsource* maka Bank ABC harus mengeluarkan biaya sebesar Rp 250,000,000.- untuk bulan pertama. Sementara itu untuk bulan selanjutnya tidak ada biaya maintenance karena dapat ditangani secara langsung oleh tenaga IT yang dimiliki Bank ABC.

Berikut ini perhitungan biaya tiap bulannya yang akan dikeluarkan oleh Bank ABC seandainya akan mengimplementasi sistem operasional dengan menggunakan jasa *outsource*.

Tabel 4.6 Perhitungan Biaya Sistem Baru

	Bulan 1	Bulan 2	Bulan 3	Bulan 4	Bulan 5
Pembelian sistem	-250.000.000	-197.700.000	-145.400.000	-93.100.000	-40.800.000
Pengurangan biaya	52.300.000	52.300.000	52.300.000	52.300.000	52.300.000
	-197.700.000	-145.400.000	-93.100.000	-40.800.000	11.500.000

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Pertama Bank ABC akan mengeluarkan dana sebesar Rp 250,000,000.- kemudian akan dikurangi dengan biaya yang biasa dikeluarkan perbulannya oleh Bank ABC Rp 52,300,000.-. Alasan mengapa dikurangi biaya perbulan karena biaya tersebut tidak lagi dikeluarkan oleh Bank ABC seandainya sistem baru diimplementasi, jadi secara otomatis akan mengurangi beban biaya perbulan yang harus dikeluarkan dalam sistem operasional.

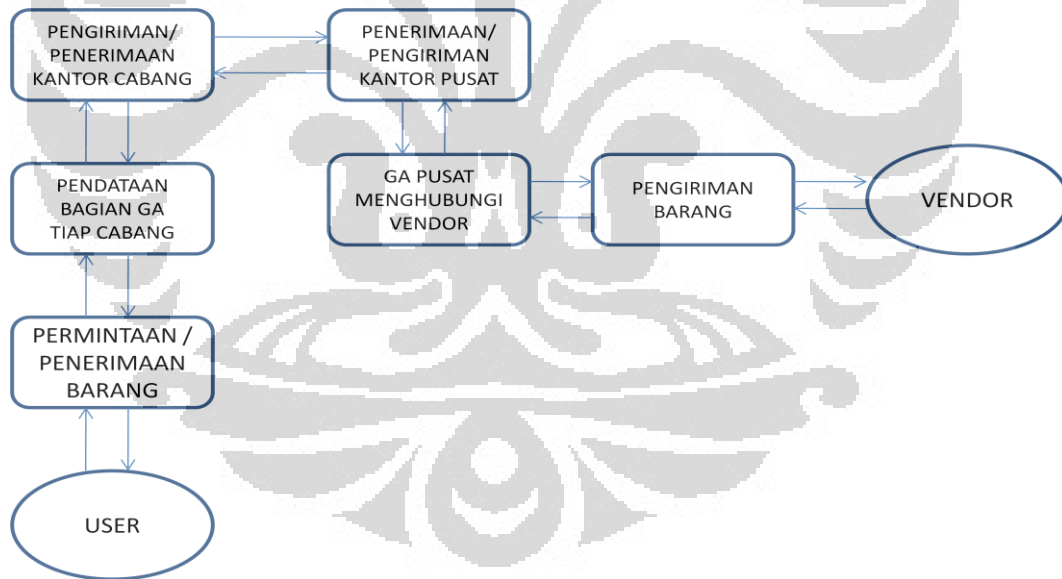
Pengurangan ini akan terus mengurangi jumlah biaya yang dikeluarkan untuk pembelian sistem baru setiap bulannya hingga pada bulan ke lima dapat dilihat bahwa hasil penggunaan sistem baru sudah tertutup oleh biaya seandainya Bank ABC tetap menggunakan sistem lama selama 5 bulan. Sehingga setiap bulannya dihitung mulai dari bulan kelima Bank ABC sudah dapat meningkatkan kinerja dari segi biaya dengan sistem baru yaitu *operational cost saving* sebanyak Rp 11.500.000,- untuk bulan kelima dan untuk bulan selanjutnya sebanyak Rp 52,300,000.-.

Dengan menggunakan alternatif ini maka akan ada banyak biaya yang dapat dipangkas seperti gaji karyawan, barang penunjang operasional, serta

perlengkapan komputer yang dipakai. Jika alternatif solusi ini dilakukan, maka Bank ABC dapat mengalokasikan dan memanfaatkan karyawan yang sudah ada ke bagian lain dari pada melakukan perekrutan karyawan baru, dengan begitu biaya yang harus dikeluarkan pun lebih kecil.

4.7 Analisis Prosedur Perlengkapan Penunjang Operasional

Pada Bab 3 sebelumnya sudah dijelaskan bahwa proses pengadaan barang di Bank ABC masih mengalami kendala di mana semua barang harus melewati Divisi *General Affair* pusat yang berada di luar kota. Semua barang yang dikirim menggunakan jasa paket atau *travel* sehingga proses ini tentunya membutuhkan biaya transportasi yang cukup banyak sesuai dengan frekuensi pesanan barang yang dibutuhkan oleh bagian operasional.



Gambar 4.11 Proses Pengadaan Barang

Sumber: Hasil olahan penulis

Pada gambar tersebut dapat dilihat bahwa proses pengadaan barang dilakukan secara sentralisasi. Proses pengadaan barang secara sentralisasi merupakan proses pengadaan yang berpusat pada kantor pusat, dimana bagian ini

akan menangani semua permintaan pengadaan atau servis barang dari cabang-cabang lain.

Sementara itu pengadaan barang secara desentralisasi merupakan proses pengadaan yang dilakukan oleh masing-masing area yang ditunjuk oleh kantor pusat. Penerapan desentralisasi ini akan memberikan wewenang bagi tiap cabang yang ditunjuk untuk melakukan pengadaan barang melalui supplier di area masing-masing.

Berikut ini merupakan gambar proses pengadaan perlengkapan dan service barang jika dilakukan secara desentralisasi. Pada kasus ini proses jauh lebih jelas dibandingkan sistem transaksi karena bagian ini sangat berhubungan dengan purchasing antara *General Affair* dan vendor. Permintaan barang akan mulai datang dari user yang kemudian akan didata oleh pihak *General Affair* dari tiap cabang. *General Affair* dari Kantor Cabang Utama akan mengumpulkan permintaan user kemudian menghubungi vendor atau supplier barang yang bersangkutan. Jika barang sudah tersedia vendor akan menginformasikan kembali kepada *General Affair* di KCU bahwa mereka akan mengirimkan barang yang dipesan. Setelah itu KCU akan menginformasikan dan mengirim barang kepada *General Affair* tiap cabang yang bersangkutan untuk diteruskan kembali kepada user.

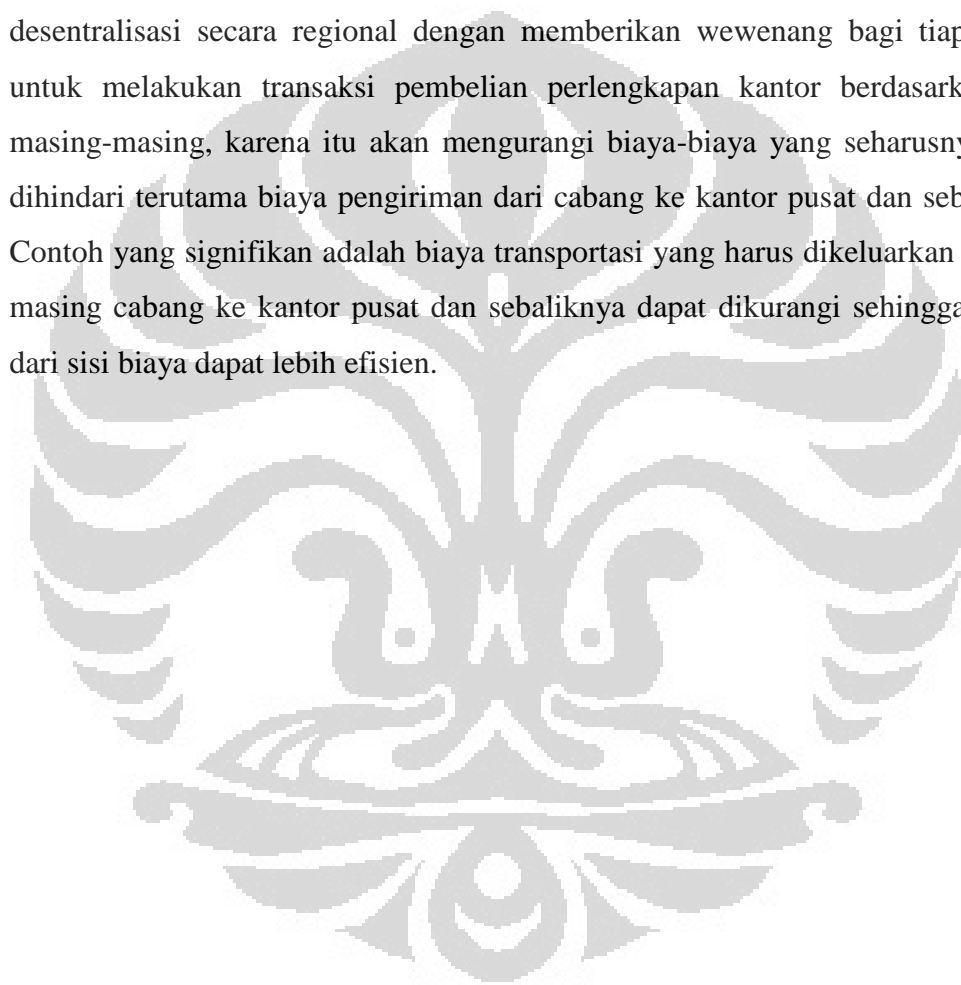


Gambar 4.12 Proses Pengadaan Barang Desentralisasi

Sumber: Hasil olahan penulis

Pada gambar diagram tersebut diasumsikan bahwa masing-masing daerah memiliki vendor atau supplier yang sudah ditunjuk oleh kantor pusat. Proses awal yang dapat dilakukan sebelum penentuan supplier dari tiap daerah adalah dengan melibatkan *General Affair* dari tiap daerah untuk melakukan survey vendor yang paling sesuai dengan kebutuhan mereka.

Secara umum jika dilihat perbandingan kedua jenis proses pengadaan barang di Bank ABC, seharusnya divisi *General Affair* pusat melakukan desentralisasi secara regional dengan memberikan wewenang bagi tiap daerah untuk melakukan transaksi pembelian perlengkapan kantor berdasarkan area masing-masing, karena itu akan mengurangi biaya-biaya yang seharusnya dapat dihindari terutama biaya pengiriman dari cabang ke kantor pusat dan sebaliknya. Contoh yang signifikan adalah biaya transportasi yang harus dikeluarkan masing-masing cabang ke kantor pusat dan sebaliknya dapat dikurangi sehingga kinerja dari sisi biaya dapat lebih efisien.



BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan penjelasan pada bab-bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa sebagai bank umum, Bank ABC membutuhkan banyak perbaikan dalam sistem operasionalnya salah satu proses yang direfleksikan disini adalah proses transfer dengan menggunakan LLG dan RTGS. Kinerja sistem operasional ini membutuhkan banyak perbaikan terutama dalam segi waktu dan biaya karena sistem yang diimplementasi oleh Bank ABC saat ini masih kurang berkembang dengan baik. Hal ini mengakibatkan banyak waktu dan biaya dari proses operasional yang kurang dapat dimanfaatkan dengan baik.

Seperti yang kita ketahui dampak dari kinerja operasional ini akan mempengaruhi nasabah. Tentunya pihak nasabah juga mengharapkan proses operasional perbankan yang dapat memfasilitasi semua kebutuhan mereka dengan baik dan itu semua merupakan refleksi dari kredibilitas sebuah bank.

Service Quality merupakan suatu hal yang diperlukan oleh sebuah industri jasa seperti bisnis perbankan. Faktor-faktor dalam *Service Quality* ini dapat dijadikan acuan oleh Bank ABC sebagai tolok ukur proses penyampaian jasa kepada nasabah. Dengan adanya penerapan *convenience, reliability, responsiveness, time, assurance, courtesy, tangibles* diharapkan bank sebagai industri jasa dapat memberikan kualitas pelayanan yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh konsumen sehingga hal ini akan membantu sebuah bank dalam meningkatkan daya saing.

Peran teknologi pada saat ini juga mengambil andil dalam efisiensi kinerja sebuah perusahaan serta meningkatkan kinerja baik dari segi waktu maupun biaya. Bank membutuhkan penyesuaian terhadap perkembangan teknologi karena hal tersebut merupakan salah satu cara bagi industri jasa dalam mengoptimalkan pelayanan bagi konsumen. Penerapan teknologi yang berlangsung secara terus menerus tentunya akan menjadi tantangan bagi industri perbankan dalam

mengakomodir kebutuhan nasabah yang semakin meningkat. Sehingga teknologi yang diterapkan dapat semakin mempermudah proses transaksi bagi nasabah.

Masalah yang timbul pada bagian operasional Bank ABC juga memiliki keterkaitan dengan divisi-divisi lain seperti IT, HRD, dan *General Affair* dimana ketiga divisi tersebut merupakan divisi support yang mengakomodir semua kebutuhan divisi operasional dalam menjalankan tugas utama mereka. Ada pun masalah yang menjadi kendala dalam sistem operasional perbankan terdapat pada:

- Sistem Operasional yang masih belum dikembangkan secara maksimal, baik dari segi tampilan, pengaturan limit otorisasi, tingkat kerumitan yang relatif tinggi untuk proses transaksi, serta pengulangan beberapa proses untuk sebuah transaksi yang menyebabkan proses kurang efisien
- Program Operasional yang digunakan untuk transaksi masih belum dapat terintegrasi dengan beberapa sistem lain seperti contohnya RTGS sistem yang masih belum terhubung dengan internal sistem sehingga pemindahan data masih dilakukan secara manual (penginputan ulang data nasabah). Masalah ini tentunya berhubungan dengan *Service Quality* terutama faktor *time* yang diharapkan dapat diatasi dengan perbaikan program operasional yang digunakan Bank ABC
- Sumber Daya Manusia yang kurang berkembang dalam kasus ini disebabkan oleh kurangnya pelatihan bagi karyawan
- Pengadaan serta servis barang dengan prosedur yang sangat rumit di mana hal ini akan menghambat pekerjaan inti dari bagian Operasional dalam menjalankan aktivitas sehari-hari.

Berdasarkan analisis dari bab sebelumnya, akhirnya dapat disimpulkan beberapa strategi yang dapat dilakukan oleh Bank ABC baik dalam jangka panjang maupun pendek. Secara umum tujuan dari strategi ini adalah untuk mengoptimalkan efisiensi dan efektifitas dari kegiatan operasional Bank ABC.

5.2 Saran

Sebagai langkah awal dari implementasi strategi jangka pendek ini, baik pihak karyawan maupun manajemen Bank ABC hendaknya bersifat lebih terbuka dalam

perubahan yang dilakukan sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja Bank ABC dalam aktivitas operasional. Setelah itu baru dapat dilakukan beberapa hal sebagai berikut:

- Pengkajian ulang sistem operasional khususnya proses RTGS oleh manajemen dan staff operasional dengan harapan sistem yang ada dapat dikembangkan dengan ide-ide baru dari *direct system user* sehingga output yang dihasilkan pun sesuai dengan ekspektasi yaitu meningkatkan kinerja baik dari waktu maupun biaya
- Kemudian untuk mewujudkan sistem yang lebih baik, dalam hal ini bagian IT dapat bekerja sama dengan bagian Operasional untuk mengembangkan sistem yang lebih mudah untuk digunakan tentunya sesuai dengan kebutuhan operasional
- Pengembangan sistem operasional baik *in-house* atau *outsourc*e
- HRD bersama user dari bagian Operasional dapat menyusun program yang lebih terstruktur untuk pelatihan karyawan baru maupun lama dengan tujuan persiapan dan peningkatan kualitas sumber daya manusia untuk menjalankan sistem operasional dengan baik
- Perekrutan lebih banyak tenaga ahli tidak hanya untuk dipekerjakan secara internal tetapi juga untuk menularkan pengetahuan mereka kepada karyawan Bank ABC baik melalui training maupun *sharing* sehingga pengetahuan karyawan akan terus bertambah
- Program peningkatan kompetensi SDM secara berkala
- Melakukan *benchmark* kepada bank lain yang lebih baik
- Perbaiki sistem pengadaan barang oleh *General Affair pusat*, di mana manajemen setidaknya dapat mempertimbangkan untuk melakukan pengadaan secara desentralisasi berdasarkan area sehingga tidak terlalu banyak penundaan waktu untuk pembelian atau servis barang

Perbaikan dalam sistem Operasional tentunya tidak hanya dilakukan sebatas jangka pendek saja tetapi juga harus mempertimbangkan untuk jangka panjang dengan harapan kemajuan Bank ABC tidak bersifat konstan atau jalan di

tempat saja. Untuk periode lebih dari satu tahun, Bank ABC dapat melakukan program peningkatan sistem operasional lanjutan diantaranya adalah:

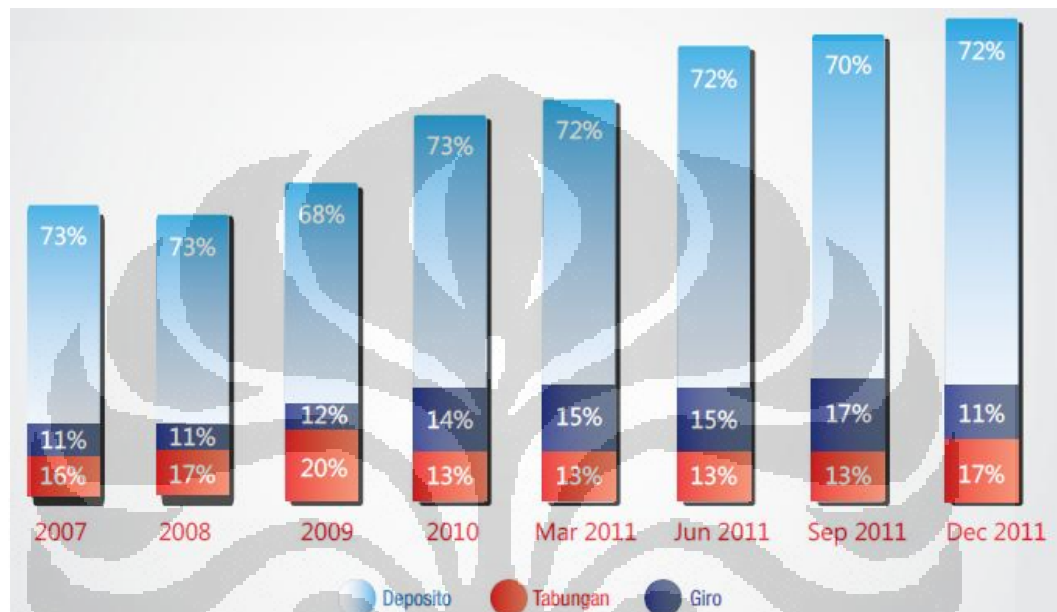
- Mengikuti perkembangan teknologi perbankan khususnya untuk departemen IT sebagai bagian yang mengakomodir sistem teknologi perbankan. Tujuannya adalah agar Bank ABC tetap memiliki daya saing jika dibandingkan dengan kompetitor.
- Komitmen Bank ABC untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dari bagian manajemen maupun staff
- Mendatangkan konsultan untuk melakukan pembenahan secara keseluruhan dan tentunya hal ini harus disepakati dan diterima oleh semua bagian yang terkait sehingga tidak ada resistensi untuk segala kemungkinan akan perubahan
- Memberikan lebih banyak investasi terhadap pengembangan karyawan karena saat ini sistem Operasional Bank juga membutuhkan ide baru dalam pengembangan perusahaan. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan forum diskusi rutin, training, serta *brainstorming* antar karyawan sehingga karyawan dapat berkontribusi maksimal untuk perusahaan
- Manajemen harus terus mengupayakan peningkatan efisiensi dan efektifitas dari Bank ABC

DAFTAR PUSTAKA

- Bank Indonesia.(2012). *Bank devisa*. 2 Januari 2012 . [http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id= B&start=1&curpage=4&search=False&rule=forward](http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=4&search=False&rule=forward)
- Bank Indonesia.(2012). *Bank non-devisa*.2 Januari 2012 .
[http://www.bi.go.id/web/ id/Kamus.htm?id =B&start=1&curpage=6&search=False&rule=forward](http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=6&search=False&rule=forward)
- Bank Indonesia.(2012). *Bank sentral*.2 Januari 2012[http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id= B&start=1&curpage=8&search=False&rule=forward](http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=8&search=False&rule=forward)
- Bank Indonesia.(2012). *Lalu lintas giral*. 2 Januari 2012 . [http://www.bi.go.id/web/id/Kamus .htm? id=L&start=1&curpage=1&search=false&rule =first](http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=L&start=1&curpage=1&search=false&rule=first)
- Bank Indonesia.(2012).*Bank pasar*. 2 Januari 2012[http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id= B&start=1&curpage=6&search=False&rule=forward](http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=6&search=False&rule=forward)
- Bank Indonesia.(2012).*Bank umum*. . 2 Januari 2012[http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B& start=1&curpage=9&search=False&rule=forward](http://www.bi.go.id/web/id/Kamus.htm?id=B&start=1&curpage=9&search=False&rule=forward)
- Fitzsimmons.(2011).*Service Management (7th edition)*.New York: McGraw-Hill.
- Helmi, Syafrizal.(2009). *Pengertian dan karakteristik jasa (online)*. Maret 14, 2009.<http://shelmi.wordpress.com/2009/03/14/pengertian-dan-karakteristik-jasa/>
- Hill, Jones.(2010).*Theory of strategic management (9th ed.)*.South Western : Cengage Learning
- Jacobs,F.R, R.B. Chase & R.Rlumnus.(2011).*Operations & supply chain management (13th edition)*. Boston:McGraw-Hill.
- John Naylor.(2002).*Introduction to operation management*.London:Pearson.
- Kasmir.(2002). *Bank dan lembaga keuangan lainnya*, 6th Ed.Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.

- Kreitner, Robert and Knicki, Angelo.(2010).*Organizational behavior (9th edition)*.Boston:McGraw-Hill.
- Lismartini, Endah & Sari,Rizkita.(2012).*Gurita asing melibas bank lokal*. Mei 7, 2012.<http://www.prioritasnews.com/2012/05/01/gurita-asing-melibas-bank-lokal>
- Porter, Michael E.(1985). *On competition*.Boston: Harvard Business School.
- Prishardoyo, Bambang.(2011).*Jenis dan kepemilikan bank (online)*. August 14, 2011.<http://artikelekonomi.com/jenis-dan-kepemilikan-bank.html>
- Stephen H. Kan.(2002).*Metrics and models in software quality engineering (2nd edition)*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- Stevenson, William J., & Sum Chee Chuong.(2010). *Operations management an asian perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Supriyono, Maryanto.(2011).*Buku pintar perbankan*.Yogyakarta:Penerbit Andi.
- Zeithaml & Bitner. (2005). *Services Marketing (4th edition)*. Boston:McGraw-Hill.

Pertumbuhan dan Komposisi Dana Pihak Ketiga Bank ABC

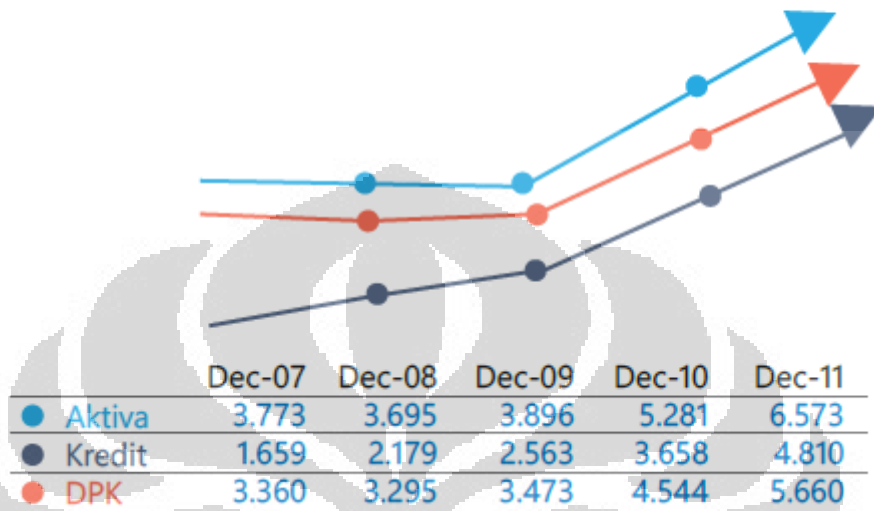


Jaringan Kantor	Posisi Desember 2010	Pertumbuhan 2011	Posisi Desember 2011
Kantor Pusat	1		1
Kantor Cabang	11		11
Kantor Cabang Pembantu	19	16	35
Kantor Kas *)	10	-4	6
Payment Point	6	1	7
Jumlah Jaringan Kantor	47	13	60
Mesin ATM	34	17	51
Jumlah	81	30	111

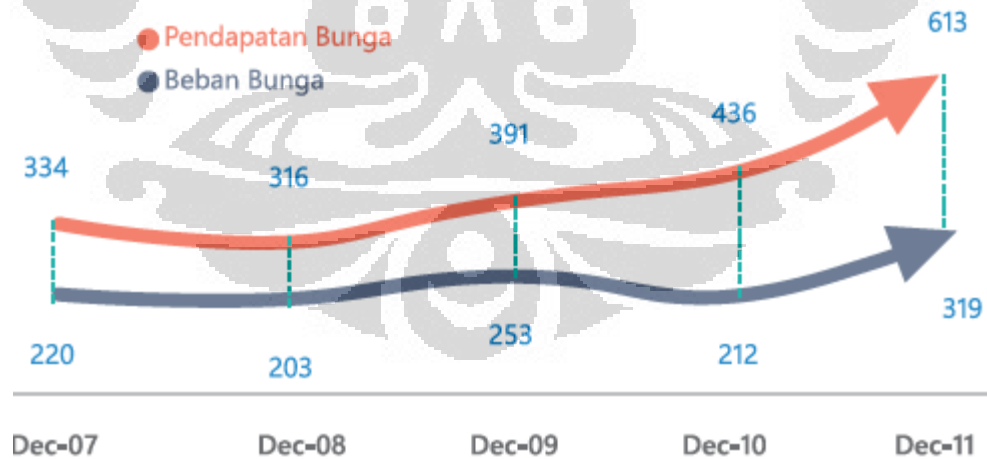
*adalah perubahan naik status menjadi KCP

(Lanjutan)

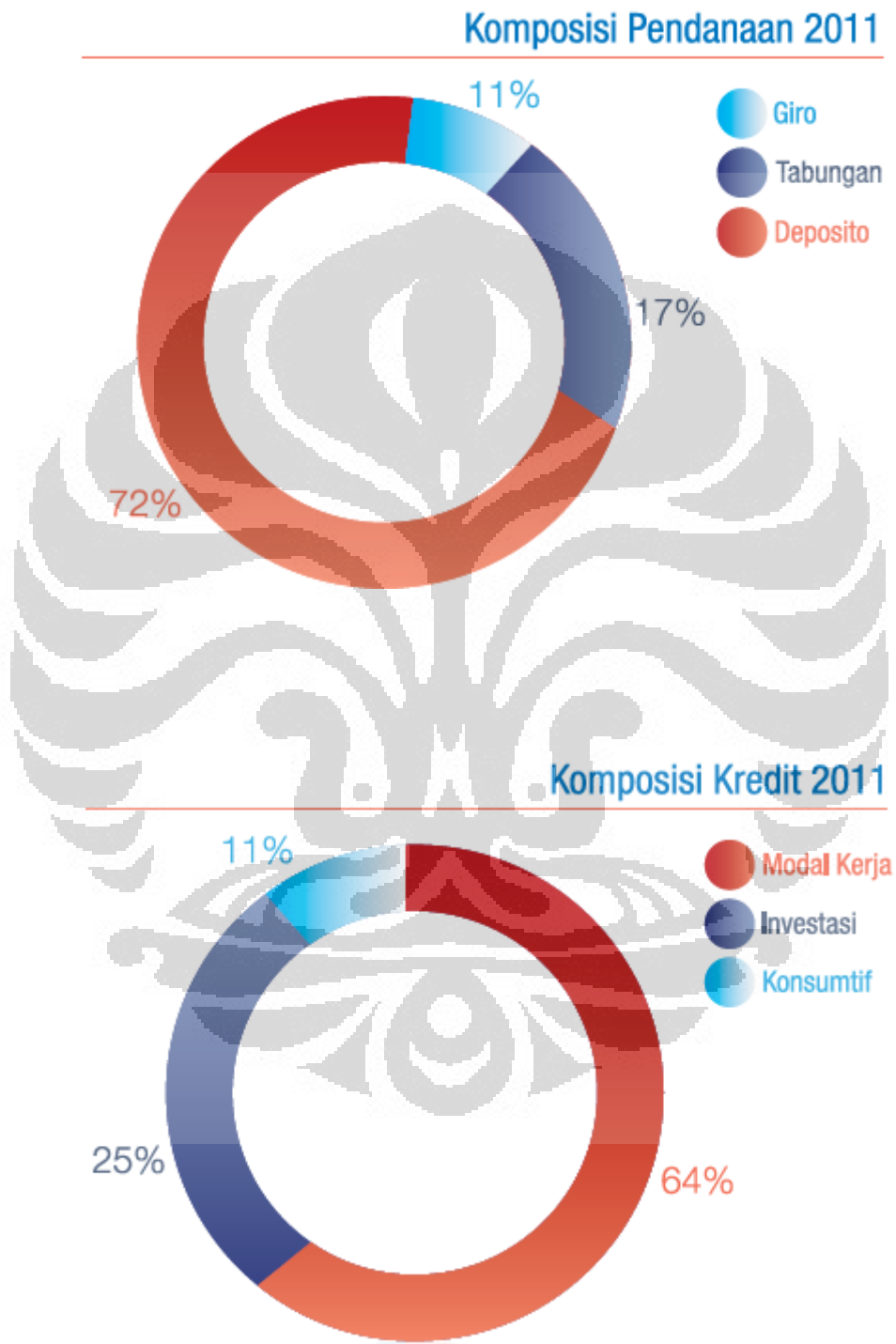
Trend Kinerja Keuangan 5 Tahun (Rp Milyar)



Pendapatan Bunga Bersih (Rp Milyar)



(Lanjutan)



Lampiran 2 Struktur Organisasi Bank ABC

