

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA
UNIT TELLER DI BANK BCA KCU X**

TESIS

**Oleh :
Ira Rakai Pikatan
2004190031**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2024**

**PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA
UNIT TELLER DI BANK BCA KCU X**

TESIS

**Diajukan untuk memenuhi persyaratan akademik guna memperoleh gelar
Magister Manajemen (M.M.) Pada Program Studi Magister Manajemen
Program Pascasarjana Universitas Kristen Indonesia**

**Oleh :
Ira Rakai Pikatan
2004190031**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
JAKARTA
2024**



PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Ira Rakai Pikatan
NIM : 2004190031
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Pascasarjana

Dengan ini menyatakan dengan sebarang-benarnya bahwa tesis yang berjudul **“PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA UNIT TELLER DI BANK BCA KCU X”** adalah:

1. Dibuat dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan hasil kuliah, tinjauan lapangan, buku-buku dan jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada karya tesis saya.
2. Bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar sarjana di universitas lain, kecuali pada bagian-bagian sumber Informasi yang dicantumkan dengan cara referensi yang semestinya.
3. Bukan merupakan karya terjemahan dari Kumpulan buku atau jurnal acuan yang tertera di dalam referensi pada tugas.

Kalau terbukti saya tidak memenuhi apa yang dinyatakan di atas, maka karya tesis ini dianggap batal.

Jakarta, Juli 2024



Ira Rakai Pikatan



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA**

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR

**“PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA UNIT TELLER DI BANK
BCA KCU X”**

Oleh:

Nama : Ira Rakai Pikatan
NIM : 2004190031
Program Studi : Magister Manajemen

telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dan dipertahankan dalam sidang tesis guna mencapai gelar Strata Dua / pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia.

Jakarta, 8 Juli 2024

Menyetujui:

Pembimbing I

Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph. D.
NIP/NIDN: 891322/0313106202

Pembimbing II

Dr. Ir. Ktut Silvanita Mangani, M.A.
NIP/NIDN: 901328/0015096301

**Ketua Program Studi Magister
Manajemen**

Dr. M. L. Denny Tewu, S.E., M.M
NIP/NIDN: 121952/0311076306

Direktur Program Pascasarjana

Prof. Dr. dr. Bernadetha Nadeak, M. Pd., PA
NIP/NIDN: 001473/0320116402



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA**

PERSETUJUAN DOSEN TIM PENGUJI TESIS

Pada tanggal 10 Juli 2024 telah diselenggarakan Sidang Tesis untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna memperoleh gelar Sarjana Strata Dua pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Kristen Indonesia, atas nama:

Nama : Ira Rakai Pikatan

NIM : 2004190031

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Pascasarjana

termasuk ujian Tesis yang berjudul “PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO OPERASIONAL PADA UNIT TELLER DI BANK BCA KCU X” oleh tim penguji yang terdiri dari:

Nama	Jabatan dalam Tim Penguji	Tanda Tangan
Prof. Dr. Wilson Rajagukguk, M.Si, M.A.	Sebagai Ketua	
Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph. D.	Sebagai Anggota	
Dr. Ir.Ktut Silvanita Mangani, M.A.	Sebagai Anggota	

Jakarta, Juli 2024



**UNIVERSITAS KRISTEN INDONESIA
PROGRAM PASCASARJANA**

PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ira Rakai Pikatan
NIM : 2004190031
Fakultas : Pascasarjana
Program Studi : Magister Manajemen
Jenis Tugas Akhir : Tesis
Judul : **Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada Unit Teller Di Bank
BCA KCU X**

Menyatakan bahwa:

1. Tugas akhir tersebut adalah benar karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan bukan merupakan duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai untuk mendapatkan gelar akademik di perguruan tinggi manapun;
2. Tugas akhir tersebut bukan merupakan plagiat dari hasil karya pihak lain, dan apabila saya/kami mengutip dari karya orang lain maka akan dicantumkan sebagai referensi sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
3. Saya memberikan hak Non-eksklusif Tanpa Royalti kepada Universitas Kristen Indonesia yang berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik hak cipta.

Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran Hak Cipta dan Kekayaan Intelektual atau Peraturan Perundang-undangan Republik Indonesia lainnya dan integritas akademik dalam karya saya tersebut, maka saya bersedia menanggung secara pribadi segala bentuk tuntutan hukum dan sanksi akademis yang timbul serta membebaskan Universitas Kristen Indonesia dari segala tuntutan hukum yang berlaku.

Jakarta, Juli 2024



Ira Rakai Pikatan

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT, karena hanya dengan nikmat dan karunia-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan penulisan tesis yang berjudul Penerapan Manajemen Risiko Operasional Pada Unit Teller di Bank BCA KCU X. Penelitian ini disusun sebagai tugas akhir penulis serta sebagai syarat guna menempuh sidang ujian Magister serta untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen, pada Program Studi Manajemen Universitas Kristen Indonesia.

Dalam mengikuti pendidikan belajar di Program Studi Magister Manajemen UKI, penulis mendapatkan ilmu dan pengajaran yang bermanfaat bagi kehidupan serta wawasan penulis. Penulis menyampaikan terima kasih atas dukungan, bimbingan, dan bantuan berbagai pihak dalam mendukung penulisan penelitian ini:

1. Kedua orang tua penulis Ferry Supriyadi dan Mia yang selalu mendorong dan mendoakan penulis dalam proses kuliah sampai penulisan tesis.
2. Ketiga kakak penulis Heri Suherman, Geordodi dan Andi Natawijaya yang selalu mendukung dan mendoakan penulis dalam penulisan tesis.
3. Bapak Dr. Dhaniswara K. Hardjono, S.H., M.H., M.B.A. selaku Rektor Universitas Kristen Indonesia.
4. Ibu Prof. Dr. dr. Bernadetha, M. Pd., PA. Selaku Direktur PPs UKI yang mendukung dan memberikan motivasi dan semangat penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
5. Bapak **Ir. Tarsicius Sunaryo, MA., Ph. D.** selaku Dosen Pembimbing 1 (satu) yang selalu membimbing dan memberikan arahan, masukan, motivasi serta semangat bagi penulis dalam menyelesaikan tesis ini.

6. Ibu **Dr. Ir.Ktut Silvanita Mangani,M.A** selaku Dosen Pembimbing 2 (dua) sekaligus sebagai Kaprodi Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia yang selalu mendorong penulis dalam menyelesaikan tesis ini.
7. Prof. Wilson Rajagukuguk, M. Si., MA selaku Dosen Penguji yang selalu memberikan masukan dan arahan bagi penulis dari awal sampai akhir penulisan tesis ini.
8. Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen, Universitas Kristen Indonesia yang telah memberikan pembelajaran dan ilmu bagi penulis dalam menyelesaikan penulisan ini.
9. Rekan – rekan mahasiswa Angkatan 2020 Prodi MM UKI yang selalu memberikan dukungan positif dan memberikan inspirasi atas pandangan – pandangan selama diskusi dalam proses perkuliahan.
10. Rekan – rekan BCA KCU X di Jakarta Timur yang membantu penulis dalam diskusi, penarikan data dan proses brainstorming atas penelitian yang dilakukan oleh penulis.

Kiranya penelitian ini dapat bermanfaat, serta memberikan ilmu bagi pembaca.
Terima kasih kepada semua pihak. Terimakasih

Jakarta, Juli 2024

Ira Rakai Pikatan

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TUGAS AKHIR.....	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING TUGAS AKHIR.....	iii
PERSETUJUAN DOSEN TIM PENGUJI TESIS	iv
PERNYATAAN DAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TESIS.....	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Permasalahan.....	2
1.3 Rumusan Masalah.....	3
1.4 Tujuan dan manfaat Penelitian	3
1.5 Batasan Penelitian	4
BAB II LANDASAN TEORI	5
2.1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	5
2.2. Pengertian Teller	6
2.3. Tugas dan Tanggung Jawab Teller	6
2.4. Jenis-Jenis Teller	8
2.5. Manajemen Risiko Perbankan	9
2.5.1 Pengertian Risiko	9
2.5.2 Kebijakan Manajemen Risiko	10
2.5.3 Proses Penerapan Manajemen Risiko.....	11
2.5.4 Manajemen Risiko Operasional	14
2.5.5 Identifikasi Risiko Operasional	14
2.5.6 Pemantauan Risiko Operasional	15
2.5.7 Pengendalian Risiko Operasional	15
2.5.8 Manfaat Manajemen Risiko Operasional (MRO)	16
2.6. <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) dalam Penerapan Manajemen Risiko	17
2.6.1 Pengertian <i>GCG</i>	17
2.6.2 Peran Manajemen Risiko dalam Mewujudkan GCG	17
2.6.3 Teori <i>Agency (Principal Agent Problem)</i>	18
BAB III METODE PENELITIAN	20
3.1. Metode dan Desain Penelitian	20
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	20
3.3. Data Penelitian	20

3.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	21
3.5.	Rumus Menghitung Risiko	22
3.6.	Mengukur Peluang dan Dampak	23
3.6.1.	Model Analisis <i>Heat Map</i>	24
3.6.2.	Teknik Analisis	25
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN		27
4.1.	Hasil penelitian.....	27
4.1.1	Proses Bisnis Operasional Teller BCA KCU X.....	27
4.1.2	Identifikasi Risiko Operasional	28
4.1.3	Kesalahan penginputan nominal dan rekening tujuan	29
4.1.4	Error sistem yang menyebabkan sistem <i>offline</i>	30
4.1.5	Antrian panjang yang menyebabkan ketidakpuasan nasabah dalam pelayanan	30
4.1.6	Selisih Kas.....	30
4.1.7	Mesin hitung uang rusak saat operasional sehingga memperlambat kinerja	30
4.1.8	Teller lupa <i>log out</i> ID saat meninggalkan meja kerja	31
4.1.9	Adanya uang meragukan yang lolos saat proses setoran tunai 31	31
4.2.	Hasil Pengukuran	31
4.3.	Analisis Risiko.....	31
4.3.1	Analisis <i>Heat Map</i>	31
4.3.2	Analisis Bow Tie.....	33
BAB V KESIMPULAN.....		60
5.1	Kesimpulan	60
5.2	Saran	61
DAFTAR PUSTAKA.....		63
LAMPIRAN.....		1

DAFTAR TABEL

Tabel 1 Daftar Skala Peluang

Tabel 2 KPI BCU KCU X periode Januari 2023

Tabel 3 Daftar Skala Dampak

Tabel 4 KTD



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 ISO 31000 : 2018

Gambar 2 Model Analisis Heat Map

Gambar 3 Bow-tie Analysis

Gambar 4 Proses Bisnis Teller BCA KCU X

Gambar 5 Heatmap dari KTD yang ada

Gambar 6 Bow-tie KTD Kesalahan Penginputan Nominal atau Rekening Tujuan

Gambar 7 Heatmap Setelah Dilakukan Mitigasi dari KTD 1

Gambar 8 Bow-tie KTD Error server yang menyebabkan sistem offline

Gambar 9 Heatmap setelah dilakukan mitigasi dari KTD 2

Gambar10 Bow-tie KTD Antrian panjang

Gambar 11 Heatmap setelah dilakukan mitigasi dari KTD 3

Gambar 12 Bow-tie KTD Mesin hitung uang rusak

Gambar 13 Heatmap setelah dilakukan mitigasi dari KTD 4

Gambar 14 Bow-tie KTD Selisih kas

Gambar 15 Heatmap setelah dilakukan mitigasi dari KTD 5

Gambar 16 Bow-tie KTD Teller lupa log out ID saat meninggalkan meja kerja

Gambar 17 Heatmap setelah dilakukan mitigasi dari KTD 6

Gambar 18 Bow-tie KTD Adanya uang meragukan saat proses transaksi

Gambar 19 Heatmap setelah dilakukan mitigasi dari KTD 7



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Hasil Kuisisioner Responden



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penerapan manajemen risiko operasional unit teller di PT Bank Central Asia KCU X yang ada di Jakarta Timur. Risiko operasional bank yang terus berkembang dan membutuhkan penanganan risiko yang baik guna mengurangi munculnya risiko lainnya, seperti risiko reputasi. Proses bisnis teller dimulai dari pagi hingga sore hari. Proses bisnis dimulai dari persiapan area teller kemudian pemanggilan antrian untuk nasabah bertransaksi hingga proses akhir hari yakni balancing teller dan pemeriksaan laporan aktivitas teller. Level of risk sebuah kejadian yang tidak diinginkan (KTD) diperkirakan dengan peluang KTD dikalikan dengan dampak KTD. Identifikasi risiko (KTD), skala peluang KTD, dan dampak KTD ditentukan masing-masing dengan cara observasi partisipatif, wawancara, studi dokumen dan juga angket yang melibatkan teller-teller yang ada di BCA KCU X. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat tujuh KTD. Dari tujuh KTD, KTD dengan level of risk besar adalah kesalahan input nominal atau nomor rekening tujuan pada proses transaksi. Mitigasi peluang KTD kesalahan input nominal atau nomor rekening tujuanyang telah terpasang adalah penggunaan aplikasi E-branch dalam pengisian slip transaksi oleh nasabah. Mitigasi dampak yang telah terpasang adalah melakukan error correction pada sistem di hari yang sama. Mitigasi lanjutan yang disarankan adalah mengoptimalkan sistem kendali dual control pada transaksi. BCA telah menerapkan manajemen risiko standar perbankan. Tahap selanjutnya adalah mematangkan penerapan manajemen risiko selaras dengan peningkatan budaya manajemen risiko. Budaya risiko adalah perilaku dan keterampilan penerapan proses, kerangka, dan prinsip manajemen risiko.

Kata Kunci: Manajemen Risiko Operasional, Unit Teller

ABSTRACT

This research aims to find out how operational risk management is implemented at the PT Bank Central Asia KCU X teller unit located in East Jakarta. Bank operational risks are continue to grow and require good risk management to reduce the emergence of other risks, such as reputation risk. The implementation of operational risk management takes place starting from the teller unit business process which lasts from 8 AM to 3 PM. The business process starts from preparation of the teller area then calling the customer queue for transactions until the final process, which are balancing tellers and checking teller activity reports. The level of risk of an undesirable event (KTD) is estimated by the chance of an event multiplied by the impact of the event. Risk identification (KTD), the scale of accident opportunities, and the impact of accidents were determined respectively by means of participant observation, interviews, document studies and also questionnaires involving tellers at BCA KCU X. The results of the research showed that there were seven KTDs. Of the seven KTDs, the KTD with a large level of risk is an error in inputting the nominal or destination account number in the transaction process. Mitigating the opportunity for KTD errors in inputting nominal or destination account numbers that have been installed is the use of the E-branch application in filling in transaction slips by customers. Mitigating the impact of KTD is carrying out error correction in the system on the same day. The recommended further mitigation is to optimize the dual control system for transactions and continuing finalize the implementation of risk management. BCA has implemented banking standard risk management. The next stage is to finalize the implementation of risk management which in line with improving risk management culture. Risk management culture is the behavior and skills of implementing risk management processes, frameworks and risk management principles.

Keywords : Operational Risk Management, Teller Unit.