

Bankers Update

BULETIN
IKATAN
BANKIR
INDONESIA
Vol. 15/2018

**REDUCE OPERATIONAL RISK
THROUGH EFFECTIVE
DECISION & RIGHT JUDGEMENT**



DI TERBITKAN OLEH:



IBI
Ikatan Bankir Indonesia

REDUCE OPERATIONAL RISK THROUGH EFFECTIVE DECISION & RIGHT JUDGEMENT

Ketika terjadi musibah pendaratan darurat pesawat Garuda di Sungai Bengawan Solo, Jogjakarta beberapa tahun lalu, ada suatu pelajaran yang menarik yang dapat kita ambil dari kejadian tersebut, yaitu mengenai pengambilan keputusan yang efektif dan *judgement* yang tepat yang didasari pada perhitungan dan pertimbangan yang matang dalam waktu yang sangat singkat. Berikut ini kronologi singkat sebelumnya jatuhnya pesawat tersebut.... awal musibah pesawat mengalami kerusakan mesin pada salah satu sayap nya yang tidak lama kemudian mesin pada sayap lainnya juga tidak berfungsi sedangkan posisi pesawat masih dalam ketinggian 10.000 kaki.

Ketika mengetahui kondisi darurat ini, sang pilot dengan tenang memberi arahan kepada *flight attendant* untuk minta kepada penumpang agar tetap tenang, duduk di kursi masing-masing dan tetap mengenakan *safety belt*. Kemudian *pilot* melakukan diskusi

singkat dengan *co-pilot* untuk mencari solusi terbaik atas kondisi tersebut. Keputusan yang diambil adalah menurunkan ketinggian pesawat secara perlahan dan segera mencari tempat yang aman untuk dilakukan pendaratan darurat sambil terus melakukan komunikasi / *contact* dengan menara pengawas.

Pada saat itu hanya ada 2 alternatif tempat pendaratan, yaitu : pesawat akan mendarat di area persawahan dengan konsekuensi akan terjadi "*hard landing*" yang kemungkinan akan memakan banyak korban. *Alternative* yang lain adalah pesawat akan mendarat di sungai (S. Bengawan Solo) dengan asumsi pesawat akan lebih mudah mendarat di air karena area yang dijadikan pendaratan sungai yang lebar.

Akhirnya dalam waktu yang sangat singkat diputuskan oleh *pilot* untuk melakukan pendaratan di sungai dengan memperhitungkan segala kemungkinan risiko yang akan timbul

dengan harapan kerusakan dan jatuhnya korban akan lebih kecil. Namun, keputusan tersebut pun bukan tanpa kendala, karena ketika akan mendarat terdapat tiang-tiang jembatan di sekitar Sungai Bengawan Solo yang memerlukan *skill*, pengalaman dan teknik pendaratan darurat yang *extra*hati-hati.

Dan ternyata keputusan yang diambil *pilot* tersebut adalah keputusan yang tepat dengan *judgement* yang tepat. Pendaratan darurat berhasil dilakukan, pesawat tersangkut pada salah satu tiang jembatan dimana hal tersebut menjadi penahan laju pesawat sehingga selamat. Hanya ada 1 korban meninggal dunia yaitu seorang pramugari, yang atas tindakannya sendiri membuka pintu darurat. Seluruh penumpang dan awak pesawat selamat kecuali 1 orang pramugaritadi.

Singkatnya, *Pilot* dan *Co-pilot* telah mengambil keputusan yang tepat. Untuk mengambil keputusan tersebut tentu tidak terlepas dari sebuah *judgement*, dan untuk melakukan *judgement* perlu adanya keberanian, ketenangan, kematangan emosi, kecepatan berpikir & bertindak, *skill* serta perlu pengalaman yang memadai sebagaimana yang mereka lakukan.

Mengambil analogi musibah pendaratan darurat tersebut di atas,

bagaimana dengan implementasinya dengan pengambilan keputusan yang kita lakukan di tempat kerja masing-masing? Seberapa efektif kah keputusan-keputusan tersebut dan bagaimana pengaruhnya terhadap hasil yang kita peroleh. Bagaimana korelasinya dengan pengendalian dan pengelolaan risiko operasional? Sebagaimana kita ketahui bahwa salah satu faktor penyebab utama risiko operasional adalah faktor *people* atau kelemahan manusia. *People* sebagai penyusun/pembuat aturan, yang *m e r u b a h a t u r a n*, yang mengeksekusi/menjalankan aturan tersebut serta mangawasi jalannya aturan yang dibuatnya tadi. Namun ada hal yang lebih penting adalah *people* sebagai *decision maker* atas dijalankan atau tidak nya aturan-aturan yang dibuatnya tersebut.

Di bawah ini beberapa contoh dalam pengambilan keputusan penting di dalam suatu organisasi (Bank), dapat kita lihat antaralain :

1. Ketika seorang *head teller* akan memutuskan untuk membayarkan transaksi penarikan tunai dalam jumlah besar, padahal penarikan dilakukan oleh orang suruhan pemilik rekening yang notabene nasabah besar.

2. Ketika seorang *supervisor* akan memutuskan untuk membukakan rekening calon nasabah padahal persyaratan dokumen tidak dapat dipenuhi di sisi lain calon nasabah tersebut akan menempatkan dananya dalam jumlah besar.
 3. Ketika seorang *supervisor operations* akan memutuskan untuk memberi persetujuan terhadap transaksi *remittance* dengan nilai nominal besar.
 4. Ketika suatu *team* akan memutuskan untuk memberikan pinjaman dalam jumlah yang besar kepada calon debitur.
 5. Ketika seorang Kepala Cabang akan memberikan persetujuan kepada subordinatannya untuk menjalankan transaksi dengan nominal besar.
 6. Ketika seorang pimpinan akan memutuskan menerima seorang calon karyawan pada *level* tertentu yang akan memimpin suatu *Group*.
 7. Ketika suatu komite akan memutuskan suatu bisnis baru atau produk baru akan di-*launch* atau tidak.
 8. Ketika suatu *team* akan memutuskan untuk membeli & menggunakan suatu *system* baru.
 9. Ketika suatu *team* akan memutuskan untuk menggandeng perusahaan lain untuk menjadi mitra.
 10. Ketika suatu *team* akan memutuskan untuk mengakuisisi perusahaan lain, dll.
- Setidaknya ada beberapa point utama yang perlu menjadi perhatian kita semua agar dapat mengambil keputusan secara efektif, yaitu :
1. KEPUTUSAN YANG EFEKTIF (*EFFECTIVE DECISION*) = Tenang + Prioritas + Keberanian + Kecepatan + *Judgement* + Skill + *Knowledge* + Pengalaman + Perhitungan + Pertimbangan.
- Tenang, artinya ketika akan memutuskan sesuatu seseorang harus tenang terlebih dahulu. Karena dengan bersikap tenang akan memberikan ruang bagi otak untuk berpikir secara rasional walaupun waktunya terbatas.
- Prioritas, artinya ketika kita dihadapkan pada suatu keputusan penting yang harus kita ambil sementara kita dihadapkan pada banyak hal yang sama pentingnya. Maka keputusan yang harus kita ambil atau prioritaskan adalah hal yang paling mendesak yang memerlukan tindakan segera.

Keberanian, artinya ketika akan memutuskan sesuatu hal yang penting dibutuhkan keberanian untuk mengambil risiko, berani bukan berarti ngawur tetapi berani dengan bertindak hati-hati dengan memperhitungkan segala risikonya. Tidak gegabah tetapi *PRUDENT*.

Kecepatan, artinya dalam situasi & kondisi yang upnormal, mendesak, urgent, genting, kecepatan pengambilan keputusan sangatlah diperlukan untuk menghadapi kondisitersebut.

Judgement, artinya ketika kita akan memutuskan sesuatu sementara dasar yang kita perlukan untuk pengambilan keputusan tersebut terbatas maka *judgement* sangatlah diperlukan. Keputusan dan *judgement* yang diambil haruslah proporsional menimbang risiko dan konsekuensi terkecil yang akan kita pikul dan sanggup untuk menanggungnya.

Skill, artinya dalam memutuskan sesuatu perlu ketrampilan, kecakapan dan kepandaian manajerial yang mumpuni.

Knowledge, artinya agar keputusan yang kita ambil efektif maka kita memerlukan wawasan pengetahuan yang memadai.

Pengalaman, artinya seseorang cakap dalam memutuskan sesuatu tidak terlepas dari pengalaman yang dimilikinya. Pengalaman akan mempertajam sense kita dalam memutuskan sesuatu.

Perhitungan, artinya agar efektif dalam memutuskan sesuatu maka kita perlu melakukan perhitungan *Benefit & Cost* nya serta *Risk* nya secara cermat dan akurat. Untuk dapat melakukan perhitungan dengan cermat diperlukan pengalaman, *skill & knowledge* yang memadai.

Pertimbangan, artinya dalam pertimbangan diperlukan perhitungan. Biasanya perhitungan sifatnya kuantitatif. Tetapi pertimbangan melihat aspek-aspek yang selain perhitungan, yaitu menimbang baik atau buruk dampaknya bagi perusahaan/organisasi.

2. Pengambilan Keputusan yang tepat akan dapat mempercepat kesuksesan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tetapi sebaliknya pengambilan keputusan yang buruk akan berdampak *negative* pada pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengambilan keputusan hendaknya dilakukan melalui serangkaian proses yang efektif, tidak dapat diputuskan dalam

sekejap mata dan tanpa dasar/pertimbangan/alasan yang jelas dan dapat diterima (*acceptable*).

4. Pengambilan keputusan dan *judgement* tidak boleh panik, tergesa-gesa apalagi emosional tetapi harus Rasional. keputusan yang emosional dan tergesa-gesa akan mendorong kita membuat kesalahan bahkan fatal akibatnya.
5. Ingat, *The 90/10 Principle by Stephen Covey : 10% of life is made up of what happens to you 90% of life is decided by how you react!*

Pengambilan keputusan dan *judgement* sangatlah mengacu kepada prinsip 10 : 90, artinya 10% keputusan yang kita ambil, maka akan mempengaruhi 90% reaksi dan akibat dari keputusan yang diambil tersebut.
6. Pengambilan keputusan dan *judgement* memerlukan keberanian, karena setiap keputusan yang diambil mengandung masing-masing konsekuensi/risiko, pada prinsip 10 : 90 tersebut di atas, pada porsi 10% didalamnya terkandung kombinasi antara kebijaksanaan dan keberanian.
7. Keputusan/*judgement* terkadang juga memerlukan feeling, tetapi tidak boleh "ngawur".

8. Keputusan yang efektif merefer kepada pencapaian tujuan utama.

Selain *point-point* tersebut di atas, terdapat beberapa hal penting lain yang perlu kita perhatikan dalam kaitannya antara *problem solving* dengan proses pengambilan keputusan yang efektif bahwa :

1. Masalah yang kita hadapi pada kondisi dan situasi yang normal, dapat dipecahkan melalui prosedur/cara-cara normal.
2. Masalah pada kondisi yang tidak normal (*upnormal*) tidak dapat dipecahkan dengan prosedur/cara-cara yang normal. Mengapa demikian? karena ketika kita dihadapkan pada kondisi yang tidak normal, maka prosedur normal tidak dapat kita jalankan karena berbagai kendala seperti keterbatasan waktu, situasi dan kondisi yang menyimpang dari kondisi biasanya. Nah di sinilah *judgement* diperlukan.

Tatkala kita mampu menyelesaikan masalah dalam kondisi yang tidak normal tersebut, artinya *judgement* yang kita ambil adalah tepat. Dengan demikian hal ini dapat merefleksikan kemampuan dan kualitas seseorang dalam melakukan *judgement* pada kondisi-kondisi yang urgent, mendesak, genting, darurat, dll.

Konklusi:

Sebuah organisasi harus memiliki para pengambil keputusan yang handal yang mampu menghasilkan keputusan-keputusan yang efektif.

Sebuah keputusan yang efektif akan membawa organisasi maju ke tujuannya secara tepat waktu. Mendefinisikan pengambilan keputusan yang efektif adalah bagian yang mudah, tapi menterjemahkan dan mengubah definisi ini menjadi sebuah praktek bisnis yang nyata, memerlukan kerja keras.

Pada dasarnya setiap orang adalah pemimpin, paling tidak ia menjadi pemimpin untuk dirinya sendiri sekaligus sebagai *decision maker* (pengambil keputusan).

Kesuksesan seseorang maupun organisasi sangat dipengaruhi dan ditentukan oleh para pengambil keputusan, dan seberapa efektif keputusan yang diambilnya.

Keberhasilan pengelolaan risiko operasional dalam organisasi sangatlah ditentukan oleh seberapa efektif proses pengambilan keputusan yang dilakukan. Berani mengambil keputusan namun tetap hati-hati (*Prudent*). Sebagaimana sering kita dengar High Risk High Gain, kita mampu men-*generate* profit bisnis dengan baik namun smart dalam mengendalikan dan mengabsorb risiko yang timbul pada batas yang *tolerable*.



DAFTAR BUKU IKATAN BANKIR INDONESIA

Rp. 80.000,00



Rp. 78.000,00



Rp. 68.000,00



Rp. 98.000,00



Rp. 68.000,00



Rp. 65.000,00



Rp. 88.000,00



Rp. 78.000,00



Rp. 75.000,00



Rp. 80.000,00



Rp. 72.000,00



Rp. 150.000,00



Rp. 80.000,00



Rp. 98.000,00



Rp. 65.000,00



Rp. 85.000,00



Rp. 95.000,00



Rp. 80.000,00



Rp. 76.000,00



Rp. 90.000,00



Rp. 70.000,00



Rp. 75.000,00



Rp. 89.000,00



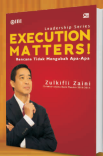
Rp. 84.000,00



Rp. 80.000,00



Rp. 98.000,00



Rp. 108.000,00



Pemesanan buku melalui Sekretariat IBI dengan:

Sdri. Dewi di 021-75901547 atau

melalui email di katri.dewi@ikatanbankir.or.id

PROFIL IBI

Ikatan Bankir Indonesia atau IBI secara resmi berdiri pada 12 Desember 2005 sebagai hasil dari penggabungan antara Institut Bankir Indonesia dan *Bankers Club Indonesia* pada 28 Juli 2005. Pendirian tersebut disaksikan Gubernur Bank Sentral dan Menteri Keuangan Republik Indonesia. Visi IBI adalah menjadi asosiasi profesi bankir di Indonesia dan memberikan manfaat bagi para anggotanya dalam bidang pengembangan profesi, praktik perbankan yang sehat, dan penerapan tata kelola yang baik untuk membantu pemerintah mengembangkan ekonomi nasional yang kuat melalui 6 kegiatan utama:

1. menyatukan bankir dari seluruh bank yang beroperasi di Indonesia,
2. meningkatkan profesionalisme dan integritas bankir, membantu para anggota,
3. menyediakan sertifikasi kompetensi profesi bagi para anggota,
4. menjadi mitra profesional bagi otoritas perbankan dan pemerintah untuk mewujudkan sistem perbankan yang sehat,
5. mewujudkan anggota yang disiplin melalui Kode Etik Bankir Indonesia.

PROFIL LSPP

LSPP merupakan kepanjangan dari Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan dan didirikan oleh IBI termasuk Perbanas, Himbara, Asbisindo, Asbanda dan Perbarindo. LSPP didirikan pada 2006 dibawah lisensi Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) dan menyediakan sertifikasi bankir dalam 9 bidang yaitu Manajemen Risiko, Audit Internal, *General Banking, Treasury Dealer, Compliance, Funding and Services, Operations, Credit and Wealth Management*. Sertifikasi kompetensi yang dikelola oleh LSPP meliputi 3 aspek yang ditentukan oleh BNSP (Badan Nasional Sertifikasi Profesi) yaitu Pengetahuan, Keahlian dan Perilaku untuk menghadapi tantangan industri modern perbankan. Sejak 2008 sampai dengan 2016 LSPP telah mensertifikasi lebih dari 124.000 bankir dari seluruh bank di Indonesia.



PROFIL PENULIS

Tommy Perucho

HR Internal Communication Specialist - PT Bank CIMB Niaga Tbk

IKATAN BANKIR INDONESIA

Menara IBI Lantai 2
Jl. Fatmawati No. 2-4 Jakarta 12430,
Cilandak - Jakarta Selatan
Phone : (+62) 21 75901547 ext.: 203
Email : sekretariat@ikatanbankir.or.id
www.ikatanbankir.or.id

Bankers Update merupakan buletin yang diterbitkan secara periodik oleh Bidang Riset, Pengkajian, dan Publikasi dan Bidang komunikasi Ikatan Bankir Indonesia.