



**PERAN DAN STRATEGI MANAJEMEN RISIKO
DALAM MENINGKATKAN KINERJA PERBANKAN SYARIAH:
STUDI KASUS PADA
PT BANK PEREKONOMIAN RAKYAT SYARIAH ALMABRUR
KLATEN**

Makalah

Diajukan sebagai salah satu syarat
Memperoleh Sertifikat *Qualified Internal Audit*

**Disusun Oleh:
Rosid Wahyu Nugroho
Angkatan 280**

**Yayasan Pendidikan Internal Audit
JAKARTA
2025**

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadiran Allah Subhanahu Wa Ta'alla atas segala nikmat dan ridlo-Nya, sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada baginda Nabi Muhammad SAW. Berkat ridlo Allah SWT, Penulis dapat menyelesaikan makalah dengan judul “Peran dan Strategi Manajemen Risiko dalam Meningkatkan Kinerja Perbankan Syariah Studi Kasus PT BPRS Almabrur Klaten”.

Penulisan makalah ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk mengikuti sertifikasi *Qualified Internal Audit* (QIA) yang diselenggarakan Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA) pada tanggal 21-30 April 2025. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan makalah ini, khususnya kepada:

1. Orang tua penulis yang senantiasa mendukung dan mendoakan, sehingga penulis sampai dengan posisi saat ini.
2. Istri tercinta (Rachmi Chairunisa) dan anak-anak Penulis “2R (Raidha, Rayyan) yang selalu menjadi penyemangat Penulis dalam berkarya.
3. Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, Direktur Utama PT Bank Perekonomian Rakyat Syariah Almabrur Klaten yang telah memberikan kesempatan untuk mengikuti sertifikasi ini.
4. Pejabat Eksekutif dan seluruh staff PT BPRS Almabrur Klaten yang telah membantu dalam penyediaan data dalam penyusunan makalah ini.
5. Instruktur Yayasan Pendidikan Audit Internal (YPIA) yang telah memberikan sharing ilmu dan pengalaman berharganya selama pelatihan sertifikasi *Qualified Internal Audit* (QIA).
6. Dewan penguji makalah, yang telah memberikan saran dan perbaikan atas makalah ini sehingga makalah ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.
7. Rekan-rekan satu angkatan yang mau berbagi ilmu dan pengalamannya di bidang internal audit, sehingga menambah referensi dalam penyusunan makalah ini.

Penulis telah menyusun makalah ini dengan sabaik-baiknya. Namun demikian, Penulis terbuka terhadap kritik dan saran yang membangun atas

makalah ini dari semua pihak. Semoga makalah ini bermanfaat bagi para pembaca.

Klaten, 23 April 2025

Penulis,

Rosid Wahyu Nugroho

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	2
1.3 Tujuan Penulisan	3
1.4 Ruang Lingkup.....	3
1.5 Sistematika Penulisan.....	3
BAB II	5
RUJUKAN TEORI DAN LITERATUR	5
2.1 Manajemen Risiko	5
2.2 <i>Enterprise Risk Management (ERM) Framework</i>	7
2.3 Tata Kelola Perusahaan yang Baik.....	8
2.4 <i>Global Internal Audit Standart (GIAS) 2024</i>	10
2.5 Pengendalian Internal	11
2.6 Peran Auditor Internal dalam Pengelolaan Manajemen Risiko	12
2.7 <i>Performance Management</i>	14
BAB III	16
APLIKASI PADA ORGANISASI DAN PEMBAHASAN	16
3.1 Gambaran umum Perusahaan.....	16

3.2	Fungsi Manajemen Risiko.....	18
3.3	Tata Kelola dan Risiko	19
3.4	Fungsi Audit Internal	21
3.5	Tugas dan Tanggung Jawab Audit Internal dalam Pengelolaan Manajemen Risiko	23
3.6	Peran dan Strategi Manajemen Risiko pada PT BSA.....	23
BAB IV.....		29
KESIMPULAN DAN SARAN.....		29
4.1	Kesimpulan	29
4.2	Saran	29
DAFTAR PUSTAKA.....		30

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.1: Jaringan Kantor BSA.....	17
Tabel 3.5.1: Rencana Kerja Audit Internal	23
Tabel 3.6.3: Contoh Daftar Risiko BSA.....	26
Tabel 3.6.4: Monitoring Mitigasi Risiko	27

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.2.1: COSO ERM <i>Framework</i> 2017	8
Gambar 2.6.1: ERM <i>Framework</i> Model Kipas	13
Gambar 3.1.1: Aspek Keuangan	17
Gambar 3.2.1: Profil Risiko BSA 2024	18
Gambar 3.3.1: Struktur Organisasi BSA	20
Gambar 3.3.2: Penilaian Tingkat Kesehatan	21
Gambar 3.4.1: Pengendalian Integritas Laporan Keuangan	22
Gambar 3.6.1: Kinerja BSA sebelum Implementasi Manajemen Risiko	24
Gambar 3.6.2: Implementasi ERM di BSA	25
Gambar 3.6.5: Kinerja BSA Setelah Implementasi Manajemen Risiko	28

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kinerja yang bagus melebihi harapan semua pemangku kepentingan menjadi salah satu tujuan utama setiap perusahaan atau organisasi. Setiap organisasi, berusaha menerapkan manajemen kinerja sebaik mungkin yang disesuaikan dengan karakter masing-masing organisasi (Djohanputro:2023).

Munculnya banyak peristiwa yang dapat meningkatkan potensi dan ragam risiko menjadi salah satu penyebab utama organisasi kesulitan untuk mewujudkan kinerja yang baik, yang dapat memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Sebagai contoh, disrupsi teknologi yang mengubah peradaban atau kebiasaan masyarakat yang tidak terbantahkan, termasuk keinginan masyarakat mendapatkan layanan perbankan berbasis digital.

Survei yang dilakukan *Pricewaterhouse Coopers Indonesia* (2018) menunjukkan bahwa teknologi merupakan faktor utama yang mempengaruhi transformasi digital di sektor perbankan. Namun demikian kemudahan teknologi tidak lepas dengan potensi risiko yang muncul dari penggunaan teknologi.

PT BPRS Almabrur Klaten (BSA) merupakan sebuah bank perekonomian rakyat yang beroperasi menggunakan prinsip syariah, tidak lepas dari merasakan dampak kemajuan teknologi. BSA harus bersiap untuk menjaga kinerjanya dengan model bisnis baru dan persaingan industri yang masif di tengah keterbatasan permodalan, ketidakpastian kondisi ekonomi dan ketatnya regulasi dari Otoritas Jasa keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI).

Tahun 2024 merupakan salah satu tahun yang kurang menggembirakan bagi industri BPR dan BPRS. Pada tahun tersebut terdapat 20 industri BPR dan BPRS yang dilakukan pencabutan izin

usaha oleh OJK. Sebagian besar alasan utama penutupan BPR dan BPRS tersebut adalah karena tata kelola perusahaan yang tidak baik dan manajemen risiko yang kurang memadai. Tidak sedikit pengurus BPR dan BPRS yang menjadi tersangka dan harus berurusan dengan aparat penegak hukum atas pengurusan bank.

Sebagai bagian dari supervisi dan regulator, OJK membuat *roadmap* pengembangan industri BPR dan BPRS untuk dapat tumbuh dan *resilient* dalam menghadapi setiap kondisi. Salah satu ketentuan yang memiliki dampak signifikan terhadap pengelolaan industri BPR dan BPRS adalah kebijakan terhadap implementasi tata kelola dan manajemen risiko.

Melihat kondisi di atas, manajemen kinerja tidak dapat dipisahkan dari manajemen risiko. Keduanya harus berjalan seiring, terintegrasi, saling melengkapi. Manajemen kinerja bermanfaat dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, sampai pengendalian kinerja supaya setiap insan dalam organisasi bisa mencapai kinerja yang ditetapkan dan disepakati. Manajemen risiko berperan untuk meningkatkan tingkat keyakinan eksekusi rencana-rencana tersebut dan tingkat kemungkinan pencapaian kinerja yang disepakati.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka rumusan masalah dalam makalah ini adalah sebagai berikut:

1. Apa pemahaman yang dimiliki mengenai peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja BSA?
2. Seperti apa proses implementasi manajemen risiko yang berkontribusi pada peningkatan kinerja BSA? Apa metode atau indikator kinerja yang diterapkan?
3. Apa saja dampak dari implementasi manajemen risiko terhadap kinerja PT BSA?

1.3 Tujuan Penulisan

Tujuan dalam penyusunan makalah ini adalah:

1. Untuk mengungkap pemahaman peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja PT BSA.
2. Untuk menganalisis implementasi manajemen risiko dalam membantu meningkatkan kinerja PT BSA.
3. Untuk mengevaluasi dan memberikan masukan kepada PT BSA atas penerapan manajemen risiko dalam membantu meningkatkan kinerja perusahaan.

1.4 Ruang Lingkup

Ruang lingkup pembahasan dalam makalah ini terbatas pada sebelum dan sesudah penerapan manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja pada PT BSA selama periode 2020 sd 2024.

1.5 Sistematika Penulisan

Penyusunan makalah ini terbagi dalam 4 (empat) bab, yaitu sebagai berikut:

1.5.1 Bab I Pendahuluan

Bab ini menjelaskan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penyusunan makalah, ruang lingkup pembahasan dan sistematika penulisan makalah.

1.5.2 Bab II Rujukan Teori dan Literatur

Bab ini menjelaskan landasan teori dan literatur yang digunakan dalam penyusunan makalah dan konsep-konsep terapan sebagai kerangka acuan dalam pembahasan masalah secara ringkas dan jelas.

1.5.3 Bab III Aplikasi dan Pembahasan Masalah

Bab ini menjelaskan penerapan manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang diselaraskan dengan

permasalahan, tujuan penulisan makalah, dan ruang lingkup pembahasan.

1.5.4 Bab IV Kesimpulan dan Saran

Bab ini merupakan kesimpulan dan saran dari Penulis berdasarkan dari hasil pembahasan dan pengalaman Penulis.

BAB II

RUJUKAN TEORI DAN LITERATUR

2.1 Manajemen Risiko

Risiko adalah ketidakpastian yang berdampak pada sasaran (ISO 31000:2018). Sedangkan menurut OJK yang tertuang dalam POJK 23/POJK.03/2018, risiko adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu. Dari definisi tersebut, tersirat beberapa hal: a) ketidakpastian mengenai masa depan; b) dampak yang ditimbulkan; c) sasaran yang telah ditetapkan (Tuanakota:2019).

Risiko perlu dikelola dengan baik dan dikendalikan untuk dapat mengurangi dampak terhadap sasaran organisasi yang disebut sebagai manajemen risiko. menurut OJK manajemen risiko adalah serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan BPRS.

Pedoman standar penerapan manajemen risiko bagi BPRS menurut OJK adalah:

1. Pedoman standar penerapan manajemen risiko bagi BPRS berfungsi untuk memastikan seluruh risiko yang dihadapi BPRS diidentifikasi, diukur, dipantau, dan dikendalikan dengan tepat.
2. Pedoman standar penerapan Manajemen Risiko BPRS paling sedikit mencakup:
 - a. penerapan Manajemen Risiko secara umum, mencakup:
 - 1) Pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah (DPS);
 - 2) Kecukupan kebijakan dan prosedur manajemen risiko, dan penetapan limit risiko;

- 3) Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem informasi manajemen risiko; dan
 - 4) Sistem pengendalian intern yang menyeluruh.
- b. Penerapan manajemen risiko untuk masing-masing jenis risiko, meliputi penerapan manajemen risiko untuk keseluruhan jenis risiko, yaitu risiko kredit, risiko operasional, risiko kepatuhan, risiko likuiditas, risiko reputasi dan strategis, dengan tetap mengacu kepada jenis risiko yang wajib dikelola oleh masing-masing BPRS berdasarkan modal inti.
3. Dalam menerapkan manajemen risiko yang efektif, BPRS harus melakukan langkah persiapan, pengembangan, dan/atau penyempurnaan paling sedikit mencakup:
- a. Melakukan diagnosis dan analisis mengenai organisasi, kebijakan, prosedur, limit, dan pedoman serta pengembangan sistem yang terkait dengan penerapan manajemen risiko;
 - b. Menyusun rencana penyempurnaan sesuai standar penerapan manajemen risiko bagi BPRS dalam hal terdapat ketidaksesuaian antara pedoman intern BPRS dengan pedoman standar penerapan manajemen risiko bagi BPRS;
 - c. Melakukan sosialisasi pedoman penerapan manajemen risiko kepada pegawai agar memahami praktik manajemen risiko dan mengembangkan budaya risiko (*risk culture*) kepada seluruh pegawai pada setiap tingkatan organisasi BPRS; dan
 - d. Memastikan bahwa Pejabat Eksekutif yang bertanggung jawab terhadap pelaksanaan fungsi audit intern (PEAI) ikut serta dalam proses penyusunan pedoman penerapan Manajemen Risiko dan penerapan Manajemen Risiko.

2.2 Enterprise Risk Management (ERM) Framework

Enterprise Risk Management (ERM) adalah proses yang dibuat oleh Direksi/Dewan Komisaris, manajemen dan personalia lain, yang diterapkan sebagai bagian dari penetapan strategi dan berlaku di seluruh lingkungan perusahaan, dirancang untuk mengidentifikasi peristiwa yang berpotensi terjadi dan dapat mempengaruhi entitas, dan mengelola risiko agar masih dalam batas-batas *risk appetite*, untuk memberikan keyakinan yang memadai tentang tercapainya tujuan-tujuan entitas (Tuanakota:2019).

ERM tidak hanya berfokus pada risiko keuangan, tetapi mencakup berbagai aspek seperti operasional, strategis, kepatuhan, dan reputasi. Tujuan utama dari ERM adalah untuk menciptakan nilai jangka panjang dan keberlanjutan bagi organisasi dengan memastikan bahwa risiko dikelola secara proaktif dan terintegrasi.

Dalam COSO ERM 2017, pendekatan terhadap manajemen risiko tidak lagi terbatas pada perlindungan nilai organisasi, tetapi juga mencakup penciptaan nilai. COSO menekankan bahwa ERM harus terintegrasi erat dengan penyusunan strategi dan pengukuran kinerja. Dengan demikian, manajemen risiko tidak hanya menjadi fungsi reaktif, tetapi juga bagian dari proses pengambilan keputusan strategis yang proaktif.

COSO ERM 2017 terdiri dari lima komponen utama, yaitu:

1. *Governance and Culture* – mencerminkan peran tata kelola dan nilai-nilai budaya organisasi dalam mendukung ERM.
2. *Strategy and Objective-Setting* – mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam proses perumusan strategi dan penetapan tujuan.
3. *Performance* – menilai bagaimana risiko mempengaruhi kinerja dan bagaimana risiko dipantau dalam proses pelaporan.
4. *Review and Revision* – mengevaluasi efektivitas ERM dan menyesuaikannya dengan perubahan lingkungan.

5. *Information, Communication, and Reporting* – memastikan bahwa informasi risiko disampaikan secara tepat waktu dan relevan kepada pemangku kepentingan.

Gambar 2.2.1: COSO ERM Framework 2017



Sumber: Materi CRMP-LSPMR 2024

2.3 Tata Kelola Perusahaan yang Baik

Istilah tata kelola bukan merupakan istilah baru dalam organisasi saat ini, terutama untuk organisasi yang di bawah pengawasan OJK. Menurut COSO (2017) dan IFAC (2009), tata kelola yang baik merupakan landasan penting dalam proses identifikasi, pengelolaan, dan pengendalian risiko dalam organisasi. Prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, transparansi, dan pengawasan mendukung sistem kontrol internal yang efektif guna mencegah risiko yang dapat mengganggu keberlangsungan organisasi.

Menurut OJK, dalam POJK 9/POJK.03/2024 tentang Penerapan Tata Kelola bagi BPR dan BPRS definisi tata kelola yang baik untuk

BPR dan BPRS adalah struktur, proses, dan mekanisme pengelolaan BPR dan BPRS untuk pencapaian penyelenggaraan kegiatan usaha BPR dan BPRS yang memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan yang terkait, menciptakan dan mengoptimalkan nilai perusahaan pada BPR dan BPRS secara berkelanjutan, serta berlandaskan ketentuan peraturan perundang-undangan, standar, nilai etika, prinsip, dan praktik yang berlaku umum.

Penerapan tata kelola yang baik bagi BPR dan BPRS menurut OJK meliputi:

1. Keterbukaan

Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

2. Akuntabilitas

Kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

3. Tanggung jawab

Kesesuaian didalam pengelolaan perusahaan terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan.

4. Independensi

Keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan

5. Kewajaran

Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak pemangku kepentingan yang timbul berdasar perjanjian dan ketentuan peraturan perundang-undangan.

2.4 *Global Internal Audit Standart (GIAS) 2024*

Global Internal Audit Standards (GIAS) 2024 merupakan standar terbaru yang diterbitkan oleh *The Institute of Internal Auditors (IIA)* sebagai pedoman profesional global dalam pelaksanaan audit internal. Standar ini menggantikan *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (IPPF) 2017* dan secara resmi diumumkan pada Januari 2024, dengan ketentuan penerapan efektif mulai Januari 2025. Pembaruan ini mencerminkan respon terhadap dinamika bisnis yang terus berkembang, kebutuhan transparansi yang lebih tinggi, serta tuntutan terhadap tata kelola dan pengendalian internal yang lebih kuat.

GIAS 2024 mengusung pendekatan berbasis prinsip dan struktur yang lebih ringkas namun komprehensif. Kerangka kerja ini terbagi menjadi lima domain utama, yaitu:

1. Tujuan Audit Internal – Menegaskan mandat dan nilai strategis fungsi audit internal dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.
2. Etika dan Profesionalisme – Menekankan pentingnya integritas, objektivitas, kompetensi, dan kerahasiaan dalam setiap kegiatan audit.
3. Tata Kelola Fungsi Audit Internal – Menjelaskan kondisi-kondisi penting agar fungsi audit internal dapat berjalan secara efektif dan independen.
4. Manajemen Fungsi Audit Internal – Mengatur aspek operasional, perencanaan strategis, serta pengelolaan sumber daya audit.
5. Pelaksanaan Layanan Audit Internal – Memberikan panduan teknis dan operasional untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pelaporan hasil audit.

Dengan hadirnya GIAS 2024, organisasi diharapkan dapat memperkuat fungsi audit internal sebagai mitra strategis dalam meningkatkan tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian

internal. Implementasi standar ini juga menjadi langkah penting untuk meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan pemangku kepentingan terhadap fungsi audit internal di era tata kelola yang semakin terbuka dan akuntabel.

2.5 Pengendalian Internal

Institute Of Internal Auditors (IIA) mendefinisikan internal audit sebagai aktivitas independen yang membantu memberikan nilai tambah organisasi dan meningkatkan operasional organisasi. Picket (2010) mendefinisikan audit internal sebagai proses yang dirancang untuk menambah nilai dan meningkatkan kegiatan operasional perusahaan. Audit internal membantu perusahaan mencapai tujuan dengan mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas proses manajemen risiko, pengendalian, dan tata kelola.

Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) dalam *COSO 2013 Internal Control – Integrated Framework* memberikan penjelasan atas definisi pengendalian internal sebagai suatu proses yang dipengaruhi oleh aktivitas dewan komisaris, jajaran manajemen, dan seluruh pegawai yang dirancang untuk memberikan keyakinan yang wajar terhadap pencapaian tujuan perusahaan yang memadai berkaitan dengan efektifitas dan efisiensi operasional perusahaan, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap peraturan dan hukum yang berlaku.

Berikut komponen pengendalian internal menurut COSO:

1. Lingkungan Pengendalian (*Control Environment*)

Lingkungan pengendalian adalah atmosfir dimana pimpinan dan pegawai melaksanakan kegiatan dan menunaikan tanggung jawabnya atas pengendalian. Lingkungan pengendalian mempengaruhi bagaimana strategi dan tujuan ditetapkan, aktivitas

kegiatan dibangun dan risiko diidentifikasi, dinilai dan ditindaklanjuti atas risiko dilakukan.

2. Penilaian Risiko (*Risk Assessment*)

Merupakan pengukuran dan penilaian atas risiko-risiko di perusahaan yang berguna untuk melakukan mitigasi atau mengelola risiko sehingga menutup kesempatan seseorang untuk melakukan kecurangan yang dapat mengganggu tujuan organisasi.

3. Aktivitas Pengendalian (*Control Activities*)

Merupakan segala kebijakan dan prosedur untuk meyakinkan segala tindakan yang diperlukan untuk mitigasi risiko dapat dilaksanakan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

4. Sistem Informasi dan Komunikasi (*Information and Communication*)

Informasi yang berhubungan diidentifikasi, dicatat dan dikomunikasikan, dalam bentuk dan kerangka waktu yang memungkinkan setiap orang untuk dapat melaksanakan tanggung jawabnya.

5. Monitor (*Monitoring*)

Merupakan proses penilaian dan evaluasi atas kualitas kinerja dari sistem pengendalian internal sepanjang waktu. *Monitoring* dapat berjalan dengan baik melalui pengawasan yang terus menerus, evaluasi secara terpisah, atau kombinasi dengan keduanya.

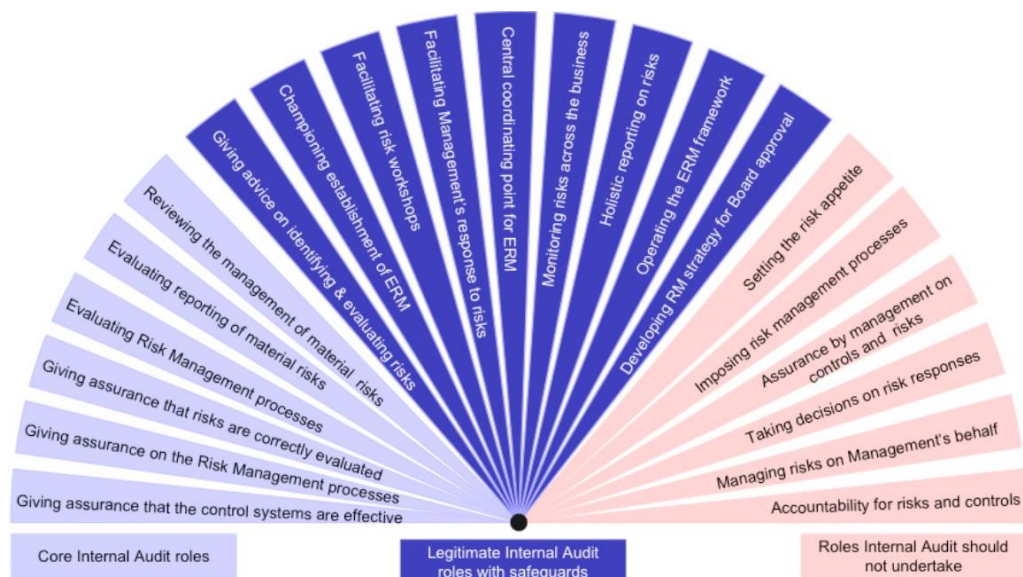
2.6 Peran Auditor Internal dalam Pengelolaan Manajemen Risiko

Peran audit internal semakin krusial dalam mendukung efektivitas tata kelola, manajemen risiko, dan pengendalian internal di berbagai organisasi. Audit internal membantu organisasi mencapai tujuan secara sistematis, melakukan penilaian, dan mengevaluasi keefektifan manajemen risiko, pengendalian, dan proses tata kelola

yang baik (Ardianingsig & Setiawan:2024). Tujuan utama audit internal adalah membantu unit kerja dalam kegiatan operasional perusahaan untuk mengelola risiko dengan mengidentifikasi masalah, kemudian menyarankan perbaikan yang memberi nilai tambah untuk memperkuat organisasi.

Dalam kerangka ERM model kipas, auditor internal memiliki peran penting dalam memastikan bahwa proses manajemen risiko di seluruh organisasi berjalan secara efektif, konsisten, dan terintegrasi. Model kipas menggambarkan manajemen risiko sebagai suatu sistem yang terbagi ke dalam delapan komponen utama: lingkungan internal, penetapan tujuan, identifikasi risiko, penilaian risiko, tanggapan terhadap risiko, aktivitas pengendalian, informasi dan komunikasi, serta pemantauan.

Gambar 2.6.1:ERM Framework Model Kipas



Sumber: materi CRMP-LSPMR 2024

Dengan memanfaatkan ERM model kipas sebagai kerangka evaluasi, auditor internal dapat menilai sejauh mana organisasi telah menyelaraskan tujuan, risiko, dan pengendalian secara sistematis.

Mereka juga membantu memastikan bahwa risiko-risiko yang signifikan telah diidentifikasi dan ditangani dengan tepat. Oleh karena itu, peran auditor internal tidak hanya bersifat retrospektif, tetapi juga proaktif dalam mendorong perbaikan berkelanjutan terhadap tata kelola risiko secara menyeluruh.

2.7 Performance Management

Manajemen kinerja dapat didefinisikan sebagai komunikasi dalam pelaksanaan PDCA secara terus menerus dan reguler antara karyawan dan tim dengan atasannya mulai dari awal periode kerja, selama, sampai akhir periode kerja dalam setahun dalam rangka pencapaian tujuan yang ditugaskan kepada karyawan maupun tim sesuai perannya sebagai bagian dari tujuan strategi organisasi (Djohanputro:2023). Sedangkan menurut Aguinis (2013) bahwa manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individual maupun tim dengan mengaitkan kinerja tersebut dengan tujuan strategis organisasi.

Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah kerangka kerja manajemen strategis yang dikembangkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada tahun 1992. BSC digunakan untuk mengukur dan mengelola kinerja organisasi dengan cara yang seimbang (*balanced*), tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga mempertimbangkan aspek non-keuangan yang berkontribusi terhadap keberhasilan jangka panjang.

Adapun BSC terbagi dalam empat (4) perspektif, sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan (*Financial Perspective*)

Mengukur hasil akhir dari strategi organisasi, seperti profitabilitas, ROI, pendapatan, dan efisiensi biaya.

2. Perspektif Pelanggan (*Customer Perspective*)

Menilai sejauh mana organisasi memberikan nilai kepada pelanggan, seperti kepuasan pelanggan, loyalitas, dan pangsa pasar.

3. Perspektif Proses Bisnis Internal (*Internal Business Process Perspective*)

Fokus pada proses-proses internal yang paling kritis untuk memberikan nilai kepada pelanggan dan mencapai tujuan finansial.

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan (*Learning and Growth Perspective*)

Mencerminkan kemampuan organisasi untuk tumbuh dan berkembang melalui pengembangan SDM, sistem informasi, dan budaya organisasi

BAB III

APLIKASI PADA ORGANISASI DAN PEMBAHASAN

3.1 Gambaran umum Perusahaan

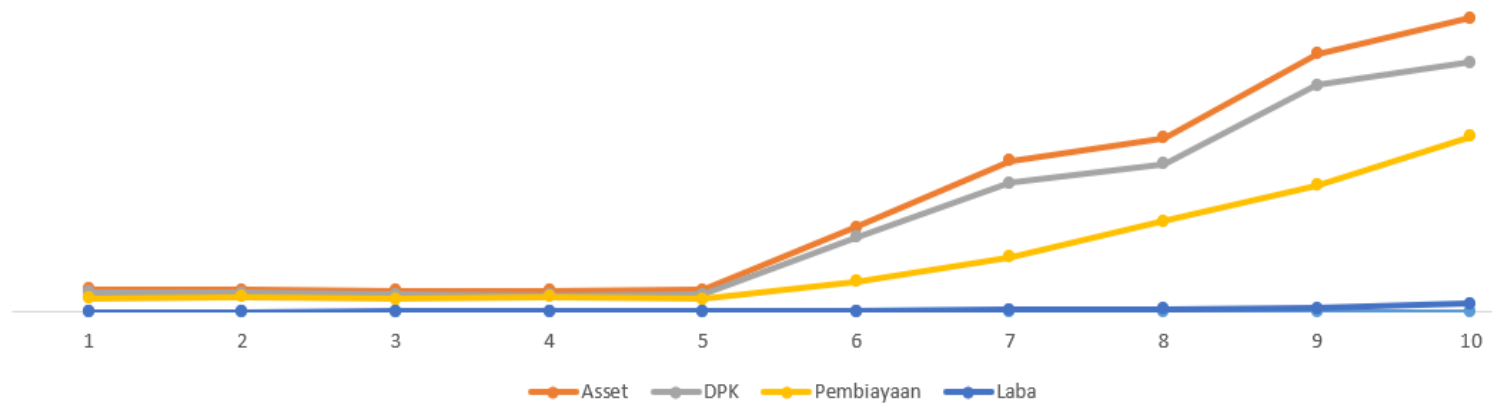
Pada tanggal 8 April 2009 dengan akta nomor 04 yang dibuat oleh Notaris HM. Tony Rodhiyanto, S.E., S.H. dan telah disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia nomor: AHU-24310.AH.01.01 tahun 2009 tertanggal 03 Juni 2009, berdirilah PT BPRS Al Maburr Klaten (BSA). Izin operasional dari Bank Indonesia dengan nomor surat 11/40/DPbS/PAdB/Slo tanggal 1 September 2009 dimulailah pembukaan sekaligus operasional layanan BSA kepada masyarakat.

Realisasi pendirian BSA merupakan ikhtiar para pendiri Yayasan Jamaah Haji Klaten, untuk menjaga kemabruran Haji dan kebermanfaatan untuk umat. Kehadiran BSA ditengah masyarakat merupakan cerminan wajah Yayasan Jamaah Haji Klaten. Selain daripada itu, diharapkan BSA mampu berkembang dan bertumbuh untuk menjawab tantangan global dan menjadi kebanggaan dari bagian group amal usaha Yayasan Jamaah Haji Klaten.

BSA terus mengalami pertumbuhan hingga saat ini, pertumbuhan BSA tidak lepas dari dukungan penuh pemegang saham yang terus mendorong pertumbuhan BSA melalui penambahan modal maupun kebijakan sinergi antar amal usaha. Namun demikian perlu menjadi perhatian bagi BSA dalam setiap pertumbuhan yang masif tentunya terdapat risiko yang masif, maka diperlukan manajemen risiko dan tata kelola yang baik dalam mengawal pertumbuhan BSA yang berkelanjutan.

Sampai dengan saat ini BSA telah mengalami pertumbuhan yang masif, baik dari aspek keuangan maupun non-keuangan. Adapun jaringan kantor BSA saat ini memiliki 4 (empat) jaringan kantor yang tersebar di wilayah Klaten dan Boyolali.

Gambar 3.1.1: Aspek Keuangan
Kinerja Keuangan BSA 2015-2024



Parameter	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Asset	Rp 19,967,781.00	Rp 19,801,214.00	Rp 18,860,961.00	Rp 18,606,817.00	Rp 19,325,652.00	Rp 75,294,991.00	Rp 133,949,975.00	Rp 154,683,555.00	Rp 229,126,115.00	Rp 260,816,047.00
DPK	Rp 17,442,783.00	Rp 17,023,201.00	Rp 15,709,302.00	Rp 15,044,000.00	Rp 15,397,777.00	Rp 66,190,627.00	Rp 114,509,813.00	Rp 131,574,339.00	Rp 200,895,387.00	Rp 221,617,617.00
Pembiayaan	Rp 12,403,868.00	Rp 13,423,432.00	Rp 11,700,004.00	Rp 13,408,640.00	Rp 11,699,750.00	Rp 27,204,074.00	Rp 48,484,935.00	Rp 80,568,461.00	Rp 112,178,871.00	Rp 155,886,814.00
Laba	Rp 228,876.00	Rp 218,159.00	Rp 332,198.00	Rp 434,339.00	Rp 406,863.00	Rp 354,572.00	Rp 1,858,196.00	Rp 2,933,851.00	Rp 3,364,566.00	Rp 7,518,773.00

Sumber: laporan kinerja BSA

Tabel 3.1.1: Jaringan Kantor BSA

Nama Jaringan	Alamat Kantor
Kantor Pusat Operasional	Jl. Kopral Sayom No.16, Barenglor, Klaten Utara, Klaten
KK Cawas	Komplek Pertokoan Jl. Raya Cawas Kios No.24, Cawas, Klaten
KK RSUI Klaten	Jl. Raya Klaten-Solo Km.4, Belangwetan, Klaten Utara, Klaten
KC Boyolali	Ruko Mirai Trade Center C3, Tegalarum, Kemiri, Mojosongo, Boyolali

Sumber: Laporan kinerja BSA

3.2 Fungsi Manajemen Risiko

BSA telah memiliki ketentuan internal terkait penerapan manajemen risiko yang tertuang dalam Surat Keputusan Direksi No.73/SK/VIII/2024 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko dan Surat Edaran Operasional No.10/OPS/2024 perihal Penerapan Manajemen Risiko. Kebijakan dan prosedur ini menjadi pedoman insan BSA dalam implementasi manajemen risiko operasional BSA.

Sejak tahun 2021 BSA telah mengimplementasikan manajemen risiko secara bertahap, diantaranya adalah menempatkan satu pejabat yang menangani fungsi manajemen risiko dan membuat kebijakan sebagai pedoman kerja. BSA menyadari bahwa pertumbuhan yang signifikan melekat risiko yang selalu mengintai dan terjadi kapan saja. Atas dasar hal tersebut dan sesuai dengan ketentuan OJK, BSA melakukan penilaian profil risiko.

Gambar 3.2.1: Profil Risiko BSA 2024

LAPORAN PROFIL RISIKO						
A. PROFIL RISIKO						
Periode	: Semester II Tahun 2024					
Nama BPR	: PT BPRS ALMABRUR KLATEN					
Alamat	: Jl. Kopral Sayom No.16, Bareng Lor, Kec. Klaten Utara, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. 57438					
Nomor Telepon	: 0272-2952727					
Modal Inti	: Rp. 24.429.058.490					
Total Aset	: Rp. 260.832.342.946					
Jumlah Kantor Cabang	: 1					
Kegiatan sebagai penerbit kartu ATM atau kartu debit	: Tidak					
Jenis Risiko	Penilaian Per Posisi			Penilaian Posisi Sebelumnya (Semester I Tahun 2024)		
	Tingkat Risiko Inheren	Tingkat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	Tingkat Risiko	Tingkat Risiko Inheren	Tingkat Kualitas Penerapan Manajemen Risiko	Tingkat Risiko
Risiko Kredit	2	2	2	2	2	2
Risiko Operasional	2	2	2	2	2	2
Risiko Kepatuhan	2	2	2	1	1	1
Risiko Likuiditas	1	2	1	2	2	2
Peringkat Risiko			2			2
Keterangan Peringkat: 1 (Sangat Rendah), 2 (Rendah), 3 (Sedang), 4 (Tinggi), 5 (Sangat Tinggi)						
Analisis						
Profil Risiko BPRS termasuk dalam peringkat 2 (rendah) dan memiliki karakteristik antara lain sebagai berikut:						
1. Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan BPRS, kemungkinan kerugian yang dihadapi BPRS dari rata-rata tingkat Risiko inheren tergolong rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang.						
2. Rata-rata tingkat KPMR memadai. Dalam hal terdapat kelemahan minor, kelemahan tersebut perlu mendapatkan perhatian manajemen.						

Sumber: Laporan Profil Risiko BSA 2024

3.3 Tata Kelola dan Risiko

Tata kelola yang baik (*good governance*) merupakan salah satu kunci utama dalam mengidentifikasi, mengelola, dan mengendalikan risiko di dalam organisasi. Prinsip-prinsip seperti akuntabilitas, transparansi, integritas, dan pengawasan berfungsi sebagai kontrol internal yang efektif untuk mencegah, mendeteksi, dan mengurangi risiko yang bisa mengancam keberlangsungan organisasi.

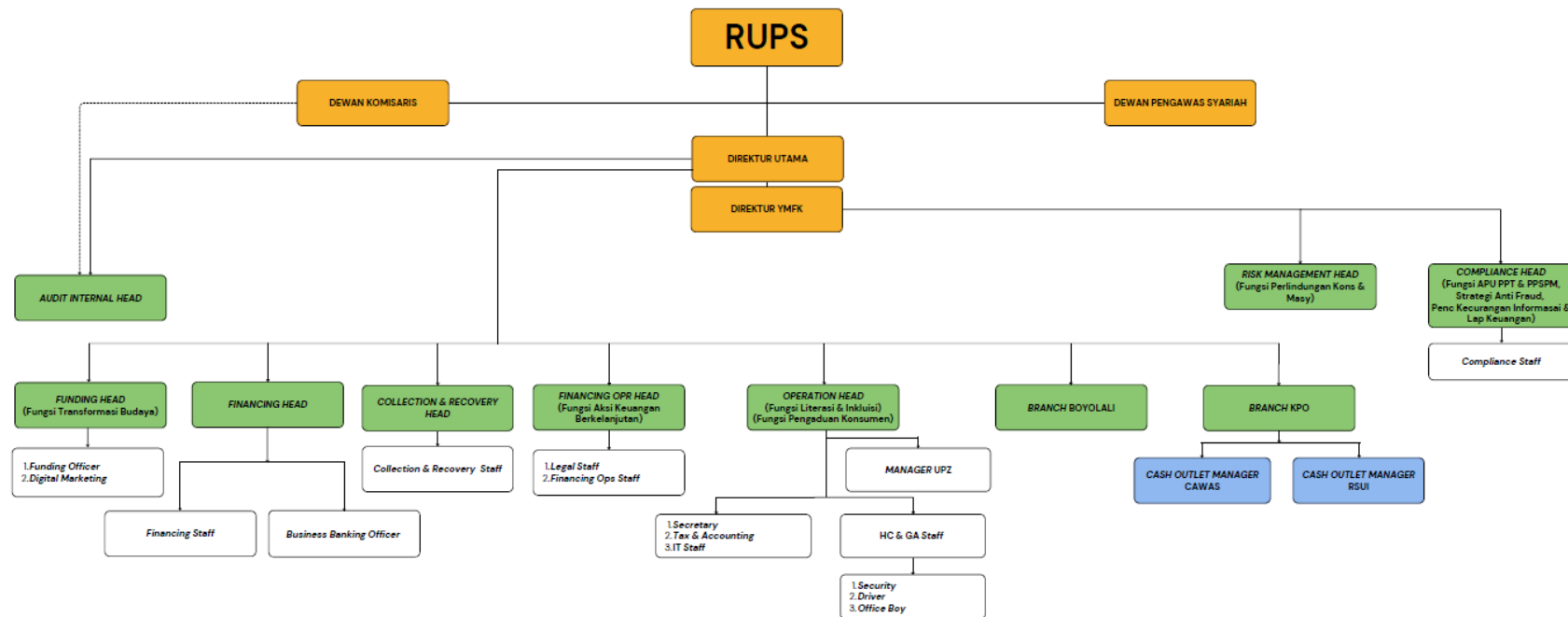
BSA telah menyusun kebijakan tata kelola yang tertuang dalam Surat Keputusan Direksi No.82/SK/X/2024. Kebijakan ini mengatur tentang prinsip, struktur, proses, serta upaya untuk meningkatkan proses tata kelola. Sebagai salah satu bentuk penerapan tata kelola, BSA memiliki struktur organisasi yang tersaji dalam gambar 3.3.1.

Sebagai bentuk implementasi transparansi tata kelola BSA melaksanakan laporan penilaian sendiri atas tata kelola (*self assessment*), laporan pokok pelaksanaan tugas direksi yang membawahkan fungsi kepatuhan, laporan transparansi tata kelola dan penilaian tingkat kesehatan bank seperti dalam gambar 3.3.2.

Gambar 3.3.1: Struktur Organisasi BSA

Nama BPRS	: PT. BPRS Almabrur Klaten
Alamat Kantor Pusat	: Grha Al Maburur, Jln. Koprak Sayom No 16 Barenglor, Klaten Utara, Klaten
Kota/ Kabupaten	: Klaten

Struktur Organisasi Bank Syariah Almabrur



Ket: Posisi nama kary disetiap Uker dapat mengalami perubahan sewaktu-waktu sesuai dengan SK Karyawan (Mutasi/Rotasi/Promosi/Demosi).

Sumber: Laporan Tahunan BSA

Gambar 3.3.2: Penilaian Tingkat Kesehatan

LAPORAN PENILAIAN SENDIRI TINGKAT KESEHATAN

Nama BPR : PT BPRS ALMABRUR KLATEN
Posisi : Semester 2 Tahun 2024

Faktor / Komponen	Penilaian Posisi Laporan Semester 2 Tahun 2024				Penilaian Posisi Sebelumnya Semester 1 Tahun 2024				
	Rasio (%)	Peringkat (a)	Bobot (b)	Nilai Faktor (c) = (a) x (b)	Rasio (%)	Peringkat (a)	Bobot (b)	Nilai Faktor (c) = (a) x (b)	
Profil Risiko		2	25%	0.5		2	25%	0.5	
Tata Kelola		1	30%	0.3		2	30%	0.6	
Rentabilitas		1	15%	0.15		2	15%	0.3	
1. Return on Asset (ROA)	3.74%	1			3.42%	1			
2. Rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)	64.28%	1			65.87%	1			
3. Net Imbalan	673.67%	1			6.42%	3			
Permodalan		1	30%	0.3		1	30%	0.3	
1. Rasio KPMR	28.74%	1			25.05%	1			
2. Rasio MIAPB	732.48%	1			626.15%	1			
Nilai Komposit				1.25	Nilai Komposit				1.70
Peringkat Komposit				1 (Sangat Sehat)	Peringkat Komposit				2 (Sehat)

Analisis Posisi Laporan	
1. Kesimpulan Tingkat Kesehatan	
Kondisi BPRS Al Maburr secara umum sangat sehat	
2. Profil Risiko	
Profil Risiko BPRS termasuk dalam peringkat 2 (rendah) dan memiliki karakteristik antara lain sebagai berikut: 1. Dengan mempertimbangkan aktivitas bisnis yang dilakukan BPR, kemungkinan kerugian yang dihadapi BPRS dari rata-rata tingkat Risiko inheren tergolong rendah selama periode waktu tertentu pada masa yang akan datang. 2. Rata-rata tingkat KPMR memadai. Dalam hal terdapat kelemahan minor, kelemahan tersebut perlu mendapatkan perhatian manajemen.	
3. Tata Kelola	
BPR memiliki penerapan Tata Kelola yang sangat baik.	
4. Rentabilitas	
Bank memiliki rentabilitas yang sangat memadai, laba melebihi target, dan mendukung pertumbuhan	

Sumber: Laporan Tingkat Kesehatan Bank BSA

3.4 Fungsi Audit Internal

BSA pertama kali menerapkan fungsi audit internal tahun 2020. Seiring dengan berjalannya waktu dan pergantian manajemen, direksi membuat program transformasi budaya yang berdampak pada pola dan hasil kerja termasuk pelaksanaan fungsi audit internal. Awal

pelaksanaan audit internal bersifat pasif dan reaktif, namun manajemen merubah pola dari reaktif menjadi aktif.

Bentuk dari implementasi audit internal yang aktif adalah audit internal menjadi *consultative partner* dalam mengawal operasional bank termasuk manajemen risiko untuk melampaui target. Secara berkala audit internal melaporkan kertas kerjanya kepada Direktur Utama dan sewaktu-waktu dengan Dewan Komisaris atas pelaksanaan operasional bank, baik dalam aspek keuangan maupun non-keuangan.

Salah satu bentuk contoh laporan audit internal adalah laporan pengendalian internal atas laporan keuangan dengan menggunakan kerangka COSO 2013. Adapun resume laporan pengendalian internal untuk meningkatkan integritas laporan keuangan tersaji dalam gambar 3.4.1.

Gambar 3.4.1: Pengendalian Integritas Laporan Keuangan

	PT BPRS ALMABRUR KLATEN Jl. Koprak Sayom No.16, Bareng Lor, Kec. Klaten Utara, Kabupaten Klaten, Jawa Tengah. 57438 Website: https://bankbsa.co.id/news Telepon: 0272-2952727	
Analisa dan Kesimpulan		
No	Komponen	Nilai
1	Lingkungan Pengendalian (<i>Control Environment</i>)	Nilai 1 (Memadai)
2	Penilaian Risiko (<i>Risk Assessment</i>)	Nilai 2 (Cukup Memadai)
3	Aktivitas Pengendalian (<i>Control Activities</i>)	Nilai 2 (Cukup Memadai)
4	Informasi dan Komunikasi (<i>Information and Communication</i>)	Nilai 1 (Memadai)
5	Pemantauan (<i>Monitoring</i>)	Nilai 2 (Cukup Memadai)
Total Nilai Seluruh Indikator Komponen		57
Banyaknya Indikator Komponen		37
Rata-rata Nilai		1.54
Peringkat Self Assessment		2
Predikat Self Assessment		Peringkat 2 (Cukup Memadai)
Analisa dan Kesimpulan		
Kualitas 5 (lima) Komponen COSO pengendalian internal yaitu (1) Lingkungan Pengendalian; (2) Penilaian Risiko; (3) Kegiatan Pengendalian; (4) Informasi & Komunikasi; (5) Pemantauan, secara umum cukup memadai dan membutuhkan perbaikan cukup signifikan agar dapat memberikan kontribusi secara berkesinambungan terhadap peningkatan kualitas pengendalian internal pada level yang dapat diterima.		

Sumber: Laporan Pengendalian Integritas Laporan Keuangan

3.5 Tugas dan Tanggung Jawab Audit Internal dalam Pengelolaan Manajemen Risiko

Peran inti audit internal yang berkaitan dengan ERM adalah untuk memberikan layanan pemastian yang objektif bagi Dewan mengenai efektivitas kegiatan ERM organisasi. Pemastian ini membantu meyakinkan bahwa risiko bisnis kunci telah dikelola dengan tepat, dan bahwa sistem pengendalian internal telah berjalan secara efektif.

Implementasi tugas dan tanggung jawab audit internal dalam mengelola manajemen risiko di BSA merupakan bagian penting dari kerangka tata kelola yang sehat dan sesuai dengan ketentuan OJK dan Bank Indonesia. Audit internal berperan sebagai fungsi independen yang mengevaluasi dan memberikan keyakinan objektif atas efektivitas manajemen risiko, pengendalian internal, dan tata kelola.

Tabel 3.5.1: Rencana Kerja Audit Internal

No	Program Kerja	Tujuan	Jadwal Pelaksanaan
5	Audit Teknologi Informasi (TI)	Menilai keamanan sistem IT dan kesiapan dalam mendukung operasional.	Mei - Juli
6	Pemeriksaan Laporan Keuangan	Memastikan akurasi dan transparansi laporan keuangan.	Juni - Agustus
7	Audit Manajemen Risiko	Menilai efektivitas manajemen risiko yang diterapkan.	Juli - September

Sumber: Laporan Rencana Kerja Audit Internal

Dari rencana kerja audit internal diatas, terdapat salah satu program audit tentang manajemen risiko yaitu menilai efektivitas manajemen risiko yang diterapkan di BSA. Program audit ini merupakan bagian dari COSO *framework* model kipas, yaitu memberikan keyakinan pada desain dan efektivitas manajemen risiko, dan mengevaluasi proses manajemen risiko.

3.6 Peran dan Strategi Manajemen Risiko pada PT BSA

Penerapan manajemen risiko di BSA diimplementasikan pertama kali pada tahun 2021 atau setahun setelah implementasi audit internal.

Manajemen risiko merupakan hal yang baru di industri BPRS, sehingga pada awal penerapan masih butuh referensi penerapan baik dari sisi fungsi maupun peran dalam meningkatkan kinerja. Tersaji dalam gambar 3.6.1 kinerja BSA sebelum implementasi manajemen risiko di BSA.

Gambar 3.6.1: Kinerja BSA sebelum Implementasi Manajemen Risiko



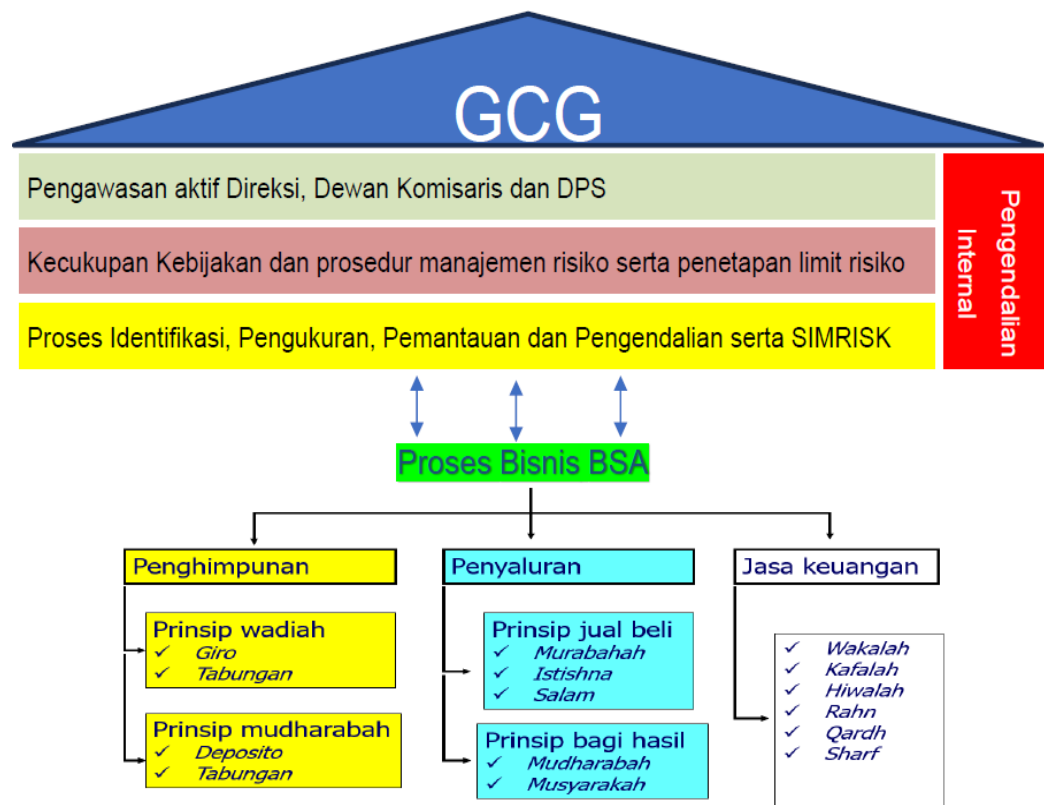
Sumber: olah data Penulis

Manajemen risiko merupakan salah satu pilar utama dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing industri perbankan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan penuh ketidakpastian, BSA harus mampu mengidentifikasi, menilai, mengelola, dan memantau berbagai risiko yang dapat mengganggu pencapaian tujuan bisnis. Peran manajemen risiko menjadi semakin krusial tidak hanya sebagai alat proteksi, tetapi juga sebagai penggerak peningkatan kinerja BSA secara keseluruhan.

Strategi penerapan manajemen risiko BSA merujuk pada metode *Enterprise Risk Management* (ERM), yaitu pendekatan menyeluruh yang

mengintegrasikan pengelolaan risiko ke dalam semua proses bisnis dan pengambilan keputusan perusahaan. Dalam kerangka ini, perusahaan menerapkan proses identifikasi, penilaian, mitigasi, pemantauan, dan pelaporan risiko secara sistematis, berkelanjutan, dan selaras dengan tujuan strategis perusahaan.

Gambar 3.6.2: Implementasi ERM di BSA



Sumber: Kebijakan Manajemen Risiko BSA

Tabel 3.6.3: Daftar Risiko BSA

RISK REGISTER														
No		Objective / Tujuan	Proses Bisnis	Risk Category / Jenis Kelompok Risiko	Kode Risiko	Risk Event/ Uraian Peristiwa Risiko	Risk Cause / Penyebab Risiko	Sumber Risiko (Internal / Eksternal)	Severity/Akibat/Potensi Kerugian		Risk Owner / Pemilik Risiko	Nama Dept. / Unit Internal Terkait Penyebab Risiko		
									Deskripsi	Rp				
1		menjaga likuiditas aman	calculating	Likuiditas	2	nasabah mau menarik dana harus menunggu beberapa jam, karena kas tidak cukup	1 lemahnya monitoring atas pemantauan kas	internal	1 Cash Ratio dibawah ketentuan	-	Unit Operation	1 Unit Operation		
							2 kurangnya koordinasi antara unit bisnis dan operation	internal	2 Komplain nasabah	-		2 Unit Funding		
							3 perhitungan CR yang dilakukan masih secara manual	internal	3 Teguran OJK	-		3 unit Operation		
							4 penempatan dana antar bank yang besar	internal				4 Unit Operation		
2		menurunkan pembiayaan berkualitas rendah (financing at Risk) sebesar 7% dari 10%	Collection	Kredit	1	pertumbuhan laba terganggu	1 lemahnya monitoring marketing atas portfolio nasabah	internal	1 biaya pencadangan PPAP	Rp46,5jt	Unit Collection	1 Unit Financing		
							2 marketing kurang menguasai bisnis nasabah termasuk analisa keuangan	internal	2 risk exposure bank naik karena paparan pembiayaan berkualitas rendah		Unit Financing	2 Unit Financing		
RISK REGISTER														
Score / Nilai Inherent Risk			Existing Control / Pengendalian yang ada			Score / Nilai Residual Risk			Risk Treatment		Score / Nilai Target Risk After Mitigation			
Likelihood	Impact	Level of Risk / Tingkat Risiko				Likelihood	Impact	Level of Risk/ Tingkat Risiko			Likelihood	Impact	Level of Risk/ Tingkat Risiko	
4	3	12	1. melakukan profiling atas transaksi nasabah terutama nasabah besar	belum Memadai	dijalankan 95%	3	2	6	Reduce	1. Sistemasi perhitungan CR	2	1	2	
			2. melakukan komunikasi aktif antar bagian							2. reminder sistem, jika CR mendekati batas bawah				
			3. SOP Operasional dan Kas							3. monitoring ketersediaan kas				
4	4	16	1. melakukan profiling data angsuran nasabah	Belum Memadai	dijalankan 90%	3	3	9	Reduce	1 monitoring ketat portfolio nasabah per marketing	2	2	4	
			2. SOP kebijakan Pembiayaan dan Produk							2. melakukan bedah portfolio/nasabah				
			3. melakukan kunjungan nasabah secara terjadwal							3. membuat scoring board				
														10

Sumber: olah data Penulis

Tabel 3.6.4: *Monitoring Mitigasi Risiko*

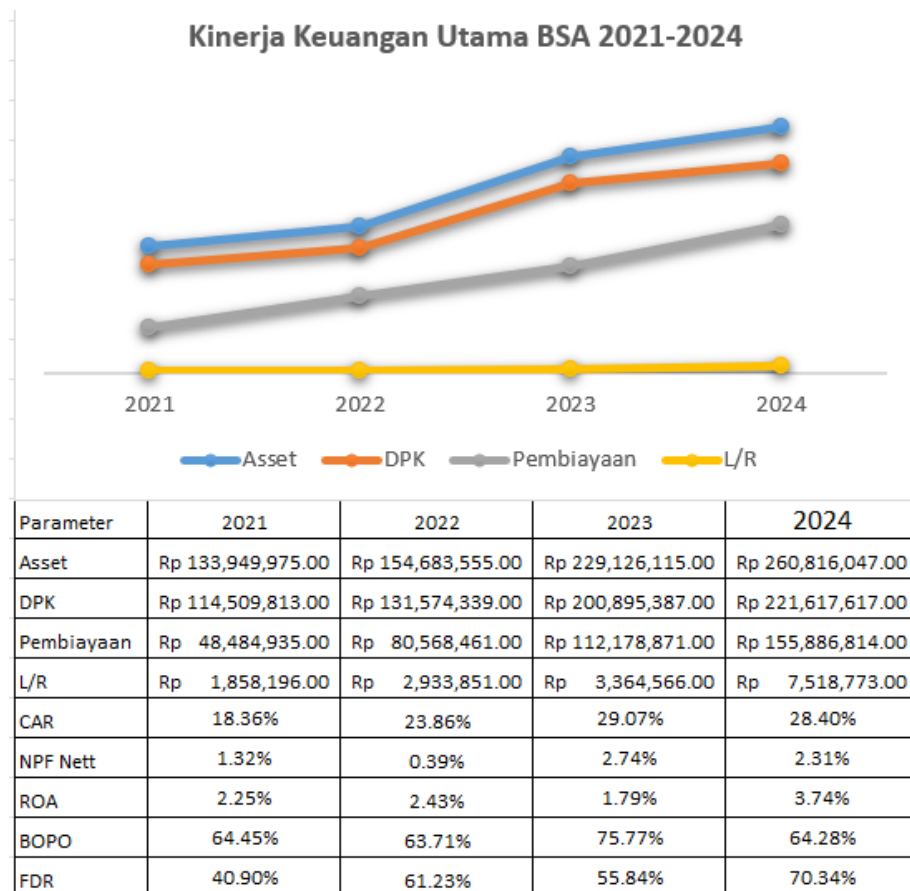
No	Risk Event	Rencana Mitigasi	waktu pelaksanaan mitigasi dan realisasi mitigasi														Progres	Evidence	PIC
			Q1			Q2			Q3			Q4							
			Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des					
1	menjaga likuiditas aman	1. Sistemasi perhitungan CR													pembahasan Internal	risalah rapat	Unit Operation		
		- menghubungi mitra CBS dan berdiskusi (MOU)													rapat dengan mitra CBS	risalah rapat dan dokumen MOU			
		- implementasi dan Training													training dan praktek user	dokumentasi training dan manual			
		-Live													Otomatisasi CR	report harian CR			
		2. reminder sistem, jika CR mendekati batas bawah													Pembahasan	risalah rapat			
		- menghubungi mitra CBS dan berdiskusi (MOU)													rapat dengan mitra CBS	risalah rapat dan dokumen MOU			
		-Live													sistem reminder CR berjalan	Warning System Application			
		3. monitoring ketersediaan kas													pembahasan Internal	risalah rapat			
2	menurunkan pembiayaan berkualitas rendah (financing at Risk) sebesar 7% dari 10%	- Penjadwalan kebutuhan Kas													Komunikasi antar bagian	pipeline manajemen Kas	Unit Collection, Unit Financing		
		1 monitoring ketat portfolio nasabah per marketing													Pembahasan Internal	risalah rapat			
		- Daily activity Collection													update nasabah dan janji bayar	Daily report			
		- insentif produksi													Cash in nasabah FaR	perhitungan insentif produksi			
		2. melakukan bedah portfolio/nasabah													Pembahasan Internal	risalah rapat			
															Bedah nasaabah dilakukan per	Matrik nasabah Far			
		3. membuat scoring board													pembahasan internal	risalah rapat			
																weekly report		papan score Board	

Sumber: olah data Penulis

Strategi lain yang tak kalah penting adalah penerapan model *three lines of models*, di mana tanggung jawab pengelolaan risiko dibagi secara jelas antara unit bisnis, fungsi manajemen risiko dan kepatuhan, serta audit internal. Tidak kalah penting, pengembangan kapasitas sumber daya manusia dan penguatan budaya sadar risiko juga menjadi fondasi bagi keberhasilan manajemen risiko di BSA.

Dampak langsung dari penerapan dan strategi manajemen risiko dapat dilihat dari meningkatnya aspek fundamental keuangan utama, stabilnya rasio keuangan seperti CAR dan FDR, efektif dan efisien operasional kantor yang tercermin dalam nilai BOPO, serta meningkatnya *Return on Assets* (ROA). Secara tidak langsung, hal ini meningkatkan kepercayaan nasabah, memperkuat reputasi bank, dan mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan.

Gambar 3.6.5: Kinerja BSA Setelah Implementasi Manajemen Risiko



Sumber: olah data Penulis

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan pada bab sebelumnya, Penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Bahwa penerapan manajemen risiko di BSA telah dilakukan, namun belum secara konsisten dan menyeluruh dilakukan. Salah satu faktor terbesar yang menghambat adalah SDM, baik secara kompetensi maupun *awareness* terhadap pentingnya manajemen risiko.
2. Implementasi manajemen risiko di BSA sudah menggunakan pendekatan ERM, meskipun masih dilakukan secara manual. BSA belum memiliki *tools*/sistem informasi yang mampu mengintegrasikan manajemen risiko dalam semua lini.
3. Integrasi manajemen risiko dalam setiap proses bisnis mampu membawa dampak yang positif atas kinerja BSA.

4.2 Saran

Untuk meningkatkan peran manajemen risiko dalam meningkatkan kinerja pada PT BSA, Penulis menyarankan hal-hal sebagai berikut:

1. Kepada bagian Manajemen Risiko untuk membuat program-program peningkatan *risk awareness* SDM sehingga mampu menggerakkan kesadaran risiko di semua lini secara berkala.
2. Kepada Manajemen BSA untuk melakukan investasi teknologi informasi yang mampu mengintegrasikan proses manajemen risiko (ERM) sehingga dapat membantu manajemen dalam mengambil keputusan berbasis risiko.
3. Kepada bagian Audit Internal untuk meningkatkan kapasitasnya dalam rangka mengawal efektivitas manajemen risiko dan tata kelola BSA untuk kinerja yang berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ardianingsih, A & Setiawan, D. (2024). "Audit Internal Berbasis Risiko". Bumi Aksara.
- Aguinis, H. (2014). *"Performance Management Process, in Performance Management"*. 3rd edition. Pearson New International Edition.
- Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission, "COSO 2013 Internal Control – Integrated Framework", 2013.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017, Juni). *Enterprise risk management – Integrating with strategy and performance*. <https://www.coso.org/Pages/ERM-Framework-Purchase.aspx>
- Djohanputro, B. (2023). *"Risk Based Performance Management"*. RAP Publication.
- Institute of Internal Auditors. (2020, July 15). *The role of internal audit in risk management*. <https://www.theiia.org/en/articles/>
- ISO 31000. (2018). "Manajemen Risiko". www.isoindonesiacenter.com. Diakses 25 April 2025.
- Kasali, R. (2022). *"The Great Shifting"*. Gramedia-Jakarta
- Lukiviarman, N. 2016. *"Corporate Governance"*. Era Adicitra Intermedia.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 23/POJK.03/2018 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 24/POJK.03/2018 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 9/POJK.03/2024 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Perekonomian Rakyat dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah.
- Pickett, K.H.S. 2010. *The Internal Auditing Handbook* (3rd ed.). Wiley and Sons.
- Risk Advisory and Performance (RAP), "Materi-materi Pendidikan dan Pelatihan Sertifikasi CRMP", 2024.
- Risk Advisory and Performance (RAP), "Materi-materi Pendidikan dan Pelatihan Sertifikasi BCMCP", 2024.

Risk Advisory and Performance (RAP), “Materi-materi Pendidikan dan Pelatihan Sertifikasi CRGP”, 2024.

Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) No. 10/SEOJK.03/2019 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.

Tuanakotta, T.M. 2019. “Audit Internal Berbasis Risiko”. Salemba Empat.

Yayasan Pendidikan Internal Audit (YPIA), “Materi-materi Pendidikan dan Pelatihan Sertifikasi QIA”, 2025.