



Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penerapan *Risk & Control Self Assessment* (RCSA) pada Pemrosesan KPR (Studi Kasus: Bank X)

Eka Yuli Agisah^{1*}, Dominicus Savio Priyarsono², Widodo Ramadyanto³

Sekolah Bisnis IPB University, Indonesia

Email: eka,agisah@gmail.com*

Keywords:

Risk Management, ORM Tools, RCSA, Mortgage (KPR), Bank.

Abstract

The digitalization era demands all business sectors to adapt to technological changes and developments. Digital transformation is mandatory for all companies. Bank X, as a state-owned bank, is also implementing digital transformation across all aspects of banking. All actions taken by the company are inseparable from the possibility of risks arising from the implementation of an action or activity within the company. Through the concept of 3 lines of defense in operational risk management, this study focuses on the implementation of one of the Operational Risk Management (ORM) Tools, namely Risk & Control Self-Assessment (RCSA). This study aims to analyze internal and external factors that influence the effectiveness of RCSA implementation in mortgage processing for the 2020-2024 period. Data collection methods include document reviews, interviews, and observations, as well as analysis using the Miles & Huberman model (data reduction, data presentation, conclusion drawing) with triangulation. The study results show that internal factors such as employee capabilities and experience, the level of work unit interests (which creates conflicts of interest between line 1 and line 2), and weak oversight of RCSA implementation, along with external factors such as regulatory policies (the PDP Law) and special incidents (the disruption of the OJK's iDeb SLIK), influence the level of effectiveness of RCSA implementation in mortgage processing. RCSA effectiveness will only be fully achieved in 2024 after the risk library is re-established.

Kata Kunci:

Manajemen Risiko, ORM Tools, RCSA, KPR, Bank.

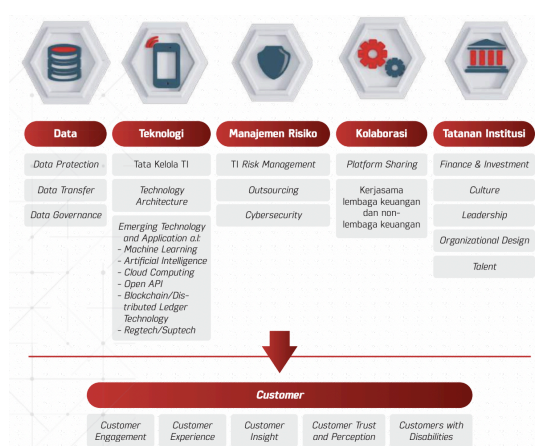
Abstrak

Era digitalisasi menuntut semua bidang usaha untuk adaptif terhadap perubahan dan perkembangan teknologi. Transformasi digital menjadi hal yang wajib dilakukan oleh seluruh perusahaan. Bank X sebagai salah satu Bank BUMN juga melakukan transformasi digital di seluruh aspek perbankan. Segala tindakan yang dilakukan perusahaan tak lepas dari kemungkinan terjadinya risiko atas implementasi suatu tindakan atau kegiatan di perusahaan. Melalui konsep 3 lines of defense dalam manajemen risiko operasional, penelitian ini berfokus pada penerapan salah satu Operational Risk Management (ORM) Tools yaitu Risk & Control Self-Assessment (RCSA). Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi efektivitas penerapan RCSA dalam pemrosesan KPR periode 2020-2024 dengan metode pengumpulan data dari review dokumen, wawancara, dan observasi serta analisis menggunakan model Miles & Huberman (reduksi

data, penyajian data, penarikan kesimpulan) dengan triangulasi. Hasil penelitian menunjukkan faktor internal seperti kapabilitas dan pengalaman pegawai, tingkat kepentingan unit kerja (yang menimbulkan konflik kepentingan antara lini 1 dan lini 2), serta lemahnya pengawasan pelaksanaan RCSA, bersama dengan faktor eksternal seperti kebijakan regulator (UU PDP) dan insiden khusus (gangguan iDeb SLIK OJK), mempengaruhi tingkat efektivitas penerapan RCSA pada pemrosesan KPR. Efektivitas RCSA baru tercapai sepenuhnya pada tahun 2024 setelah risk library dibentuk kembali.

PENDAHULUAN

Memasuki era digitalisasi, perusahaan tentunya akan mengembangkan produk digital maupun sistem penunjang untuk memproses digitalisasi tersebut. Sejalan dengan cetak biru transformasi digital perbankan yang dikeluarkan oleh OJK (OJK 2021). Transformasi digital telah mengubah model operasional perbankan secara fundamental, menghadirkan peluang efisiensi sekaligus risiko operasional baru (Ononiwu et al., 2024). Segala tindakan yang dilakukan perusahaan tak lepas dari kemungkinan terjadinya risiko atas implementasi suatu tindakan atau kegiatan di perusahaan. Dalam kondisi umum, terdapat SNI ISO 31000 yang dapat menjadi acuan manajemen risiko. SNI ISO 31000 merupakan standar internasional terkait manajemen risiko – prinsip dan panduannya yang telah diadopsi ke dalam Standar Nasional Indonesia (SNI) oleh Badan Standar Nasional (BSN) (Vorst *et al* 2018). Khusus perbankan terkait manajemen risiko diatur dalam POJK nomor 18/POJK.03/2016 tentang penerapan manajemen risiko bagi bank umum (POJK 2016).

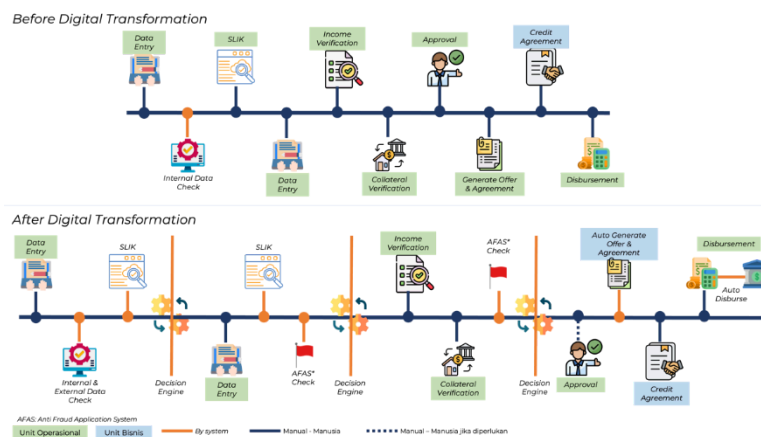


Gambar 1. Cetak Biru Transformasi *Digital* Perbankan

Dalam kesehariannya, Bank terpapar risiko terutama risiko operasional yang berdampak langsung maupun tidak langsung terhadap keseharian operasional perbankan. Risiko operasional berdasarkan penyebab dikelompokkan menjadi 4, yaitu kegagalan proses internal, akibat faktor manusia, kegagalan sistem dan akibat kejadian eksternal (IBI 2015). Risiko operasional merupakan risiko murni yang selalu berpotensi mengakibatkan kerugian finansial bagi institusi perbankan dan dapat berdampak pada risiko-risiko lainnya (Ferreira & Dickason-Koekemoer, 2020). Dalam pengendalian risiko operasional dikenal beberapa *tools* manajemen risiko operasional seperti *Risk & Control Self-Assessment (RCSA)*, *Key Indicator*

(KI), *Loss Event Database (LED)*, *Issue and Action Management (IAM)* dan *Capital Modeling*.

Pada kredit retail, risiko operasional merupakan yang paling rawan terjadi. Manajemen risiko yang efektif menjadi kunci dalam menjaga kinerja keuangan dan kepercayaan pemangku kepentingan di sektor perbankan (Maulana et al., 2024). Kredit retail menuntut proses cepat dan terdapat banyak aplikasi yang harus dikerjakan. Risiko kesalahan manusia tentu masih sering terjadi. Terlebih di masa transisi dari manual ke digital, potensi risiko akibat kegagalan sistem dapat meningkat. Kemajuan teknologi dalam transformasi digital memperkenalkan kerentanan baru seperti kegagalan sistem, inefisiensi proses, dan ancaman keamanan siber (Haryanti et al., 2025). Sebagai contoh pemrosesan KPR di Bank X, gambar 2 menunjukkan perubahan alur proses KPR di Bank X. Adanya *Decision Engine* mampu memangkas waktu pemrosesan dan intervensi manusia. *Surrounding system (Internal Data & External Data Check)* terkait pun memudahkan proses pengecekan dan keakuratan hasil.



Gambar 2. Alur Proses KPR Bank X Sebelum dan Setelah Transformasi *Digital*

Transformasi tersebut tak luput dari risiko, kesalahan menginput masih terjadi karena masih ada intervensi manusia. Contohnya ketika terjadi kesalahan pengisian digit penghasilan calon debitur (cadeb) KPR dapat menyebabkan kesalahan pemutusan kredit. Selain itu, risiko operasional juga dapat terjadi pada contoh kasus penarikan informasi debitur (iDeb) melalui SLIK OJK. Hal ini pun bisa jadi terdapat kesalahan penarikan iDeb yang berdampak pada denda dari regulator – memicu risiko kepatuhan. Apalagi jika terjadi gangguan sistem hal ini akan berdampak besar bagi proses operasional perbankan bahkan bisa mendatangkan komplain dari nasabah karena proses kreditnya lama. Kondisi ini juga bisa jadi pemicu munculnya risiko lain seperti risiko reputasi.

Pada tahun 2022, sudah terjadi 3 kali kondisi bermasalah terkait penarikan iDeb SLIK OJK di Bank X baik karena faktor eksternal perusahaan (OJK) maupun faktor internal perusahaan (sistem). Hal ini yang menyebabkan kesalahan dalam pendefinisian fasilitas yang dimiliki cadeb. Kondisi ini juga berdampak pada keputusan kredit yang sudah dilakukan secara otomatis oleh sistem menjadi tidak memenuhi kriteria yang seharusnya, bisa jadi *over finance* ataupun pelanggaran ketentuan lainnya. Hal ini tentunya menyebabkan kerugian bagi Bank baik secara finansial maupun non finansial.

Oleh karena itu, manajemen risiko sangat penting diterapkan pada perusahaan perbankan. Sistem pengendalian internal yang berkualitas tinggi secara signifikan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, menilai, dan memitigasi berbagai jenis risiko operasional (Otoo et al., 2023). Dalam penerapannya, terdapat beberapa *tools* yang dapat digunakan seperti yang sudah disebutkan sebelumnya. Dari kondisi di atas, menarik untuk dilakukan penelitian mengenai efektivitas penerapan *Risk & Control Self-Assessment (RCSA)* dalam pemrosesan KPR. Terutama pada periode setelah penerapan sistem baru (mengarah ke digitalisasi) mengingat *tools* ini berhubungan secara langsung dengan pemilik dan pengelola risiko (lini 1) dan pengawasan dan pemantauan risiko (lini 2). Dengan begitu, dapat diketahui hal-hal yang mempengaruhi, dampak, serta model pengendalian atas risiko yang mungkin timbul dan menjaga agar tujuan perusahaan tetap tercapai dengan manajemen risiko yang memadai. Adapun rumusan masalah penelitian ini untuk menganalisis faktor-faktor apa saja yang menentukan tingkat efektivitas dari penerapan *RCSA* pada pemrosesan KPR di Bank X.

Ruang lingkup penelitian ini dibatasi pada pemrosesan KPR pada unit operasional perusahaan saja. Dan *tools* yang diteliti hanya terkait *RCSA* dari unit operasional pemrosesan KPR pada perusahaan. Adapun periode *RCSA* yang akan digunakan dibatasi sejak 2020-2024 menyesuaikan dengan implementasi sistem baru yang digunakan dalam pemrosesan KPR. Metode triangulasi akan digunakan untuk memvalidasi data yang dikumpulkan.

Urgensi penelitian ini didorong oleh tiga faktor utama. Pertama, transformasi digital perbankan telah mengubah alur proses KPR dari manual menjadi otomatis berbasis decision engine, namun perubahan ini justru menciptakan risiko operasional baru seperti kegagalan sistem dan kesalahan input data digital. Kedua, data internal Bank X menunjukkan bahwa pada tahun 2022 terjadi 3 kali kondisi bermasalah terkait penarikan iDeb SLIK OJK yang menyebabkan kesalahan pemutusan kredit dan berpotensi overfinance. Ketiga, risiko kepatuhan terhadap regulasi baru seperti Undang-Undang Pelindungan Data Pribadi (UU PDP, 2022) menuntut penyesuaian *RCSA* yang cepat, namun penelitian awal menunjukkan Bank X baru akan menyesuaikan *RCSA* terkait PDP pada tahun 2025. Tanpa penelitian mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas *RCSA*, risiko operasional pada pemrosesan KPR akan terus mengancam ketahanan operasional bank.

Kebaruan (novelty) penelitian ini terletak pada tiga hal. Pertama, penelitian ini adalah studi pertama yang secara spesifik menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi efektivitas *RCSA* pada pemrosesan KPR pasca transformasi digital di bank BUMN Indonesia. Kedua, penelitian ini mengidentifikasi konflik kepentingan antara Unit Pemilik dan Pengendali Risiko (UPPR - lini 1) dengan Operational Risk Bidang (lini 2) sebagai variabel baru yang belum pernah diungkap dalam penelitian sebelumnya. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan triangulasi sumber dan metode dengan periode analisis 5 tahun (2020-2024) yang mencakup masa sebelum dan sesudah implementasi sistem digital decision engine, sehingga mampu menangkap dinamika efektivitas *RCSA* dalam konteks transisi digital.

Tujuan penelitian ini adalah: (1) mengidentifikasi faktor-faktor internal (kapabilitas dan pengalaman pegawai, tingkat kepentingan unit kerja, serta peran pengawas pelaksanaan *RCSA*) yang mempengaruhi efektivitas penerapan *RCSA* pada pemrosesan KPR di Bank X; (2) mengidentifikasi faktor-faktor eksternal (kebijakan regulator dan insiden/kejadian khusus)

yang mempengaruhi efektivitas penerapan RCSA; (3) menganalisis tingkat efektivitas penerapan RCSA pada periode 2020-2024 menggunakan matriks evaluasi berbasis 5 kriteria; dan (4) memberikan implikasi manajerial untuk peningkatan efektivitas RCSA di masa depan. Adapun rumusan masalah penelitian ini adalah: "Apa saja faktor-faktor yang menentukan tingkat efektivitas dari penerapan RCSA pada pemrosesan KPR di Bank X?"

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di unit Operasional pemrosesan KPR Bank X. Periode penelitian akan dilakukan mulai Maret 2023 dengan ruang lingkup periode 2020-2024. Penelitian dilakukan secara *on-desk* dan berkoordinasi dengan *stakeholder internal* (lini 1 dan lini 2).

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari:

- 1) Data primer, diperoleh langsung dari observasi, hasil kuesioner dan dilanjutkan wawancara mendalam (*in- depth interview*) pada beberapa *key informant* yang berkaitan dengan penyusunan RCSA dan pelaporan Laporan Penilaian Risiko Operasional (LPRO). *Key informant* adalah tim penyusun RCSA paling sedikit pernah 1 periode penyusunan dan implementasi dengan level minimal manajer.
- 2) Data sekunder, diperoleh dalam bentuk RCSA, LPRO, Petunjuk Teknis Operasional RCSA, LED, Laporan Tahunan Perusahaan, serta dokumen ketentuan dan pendukung lainnya.

Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dibagi menjadi 3 bagian utama, yaitu observasi, wawancara dan *review* dokumen. Adapun pengumpulan data dimaksud terdiri dari:

1) Pengumpulan Data: Observasi

Observasi dilakukan pada proses penyusunan/pengkinian RCSA hingga memperoleh tindak lanjut dari hasil pemeriksaan serta terkait dengan proses audit baik internal maupun eksternal yang terbatas pada kondisi saat penelitian dilakukan.

2) Pengumpulan Data Wawancara: Kuesioner dan Wawancara

Pengumpulan data penerapan RCSA dibuat dengan kriteria *key informant* merupakan pegawai dari unit kerja yang melakukan penyusunan/pengkinian RCSA (lini 1 dan lini 2) serta implementasinya minimal 1 tahun dengan level jabatan minimal *Manager*. Kuesioner dibuat untuk mengetahui profil dan pengetahuan dasar dari *key informant* sebelum dilakukan wawancara mendalam sesuai dengan jawaban awal pada kuesioner. Adapun *key informant* yang memenuhi kriteria tersebut ada 7 orang yang terdiri dari 5 orang dari unit kerja UPPR (Unit Pemilik dan Pengendali Risiko) – lini 1 dan 2 orang lainnya dari Unit kerja pengawasan dan pemantauan risiko – lini 2.

3) Pengumpulan data: *Review* Dokumen

Review dokumen dalam penelitian ini dilakukan untuk menganalisis dokumen terkait penerapan RCSA. Dokumen dimaksud berupa dokumen RCSA, LPRO (Laporan Profil Risiko Operasional), Hasil Audit Internal/Eksternal 5 periode (2020 – 2024), ketentuan internal dan eksternal terkait, serta kebijakan-kebijakan regulator terkait.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif untuk mendapatkan kesimpulan yang akurat dari data-data yang digunakan. Adapun tahapan analisis data kualitatif yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman terdiri dari tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan (Qomaruddin dan Sa'diyah 2024; Miles et al., 2020). Metode triangulasi digunakan untuk memvalidasi data dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data (Sugiyono, 2019).

a. Reduksi Data

Proses seleksi data, penyederhanaan dari seluruh informasi yang diperoleh. Proses ini berfokus pada penajaman, penggolongan/pengelompokkan dan memilah data-data yang penting sesuai dengan tujuan pengumpulan data sehingga akan mempermudah pengumpulan data selanjutnya.

b. Penyajian Data

Bentuk visual dari keseluruhan data yang memungkinkan penarikan kesimpulan dilakukan. Bentuk penyajian data dapat berupa bagan, tabel, naratif, matriks, dan grafik.

c. Penarikan Kesimpulan

Proses ini merupakan tahapan terakhir dimana kesimpulan dapat dihasilkan dari proses analisis data yang sudah disajikan, namun begitu penarikan kesimpulan tetap harus mempertimbangkan bukti-bukti yang relevan.

Data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan *review* dokumen akan dianalisa sesuai tahapan di atas. Efektivitas penerapan RCSA akan dilihat dari dampak yang dihasilkan mampu mencapai tujuan manajemen risiko operasional atau tidak. Selanjutnya atas data dimaksud akan dilakukan pengecekan reliabilitas dan validitas datanya:

a. Reliabilitas

Untuk memastikan reliabilitas data tercapai, peneliti akan melakukan perbandingan *output* terhadap target/tujuan perusahaan dengan pendekatan 5 kriteria (berdasarkan dampaknya):

- 1) Kesesuaian penerapan dengan ketentuan internal terkait RCSA
- 2) Hasil LPRO tidak ditemukan kerugian finansial maupun sanksi regulator serta berada pada residual risk kategori *low – low to medium*.
- 3) Insiden/Kejadian terkait risiko operasional tidak mengakibatkan kerugian finansial maupun sanksi regulator.
- 4) Temuan Audit Internal tidak mengakibatkan kerugian finansial maupun sanksi regulator.
- 5) Temuan Audit Eksternal tidak mengakibatkan kerugian finansial maupun sanksi regulator.

b. Validitas

- a. Peneliti menggunakan metode triangulasi untuk memastikan validitas data. Pengujian validitas akan menggunakan konsep triangulasi sumber (pengujian kredibilitas data dari berbagai *key informant* dan *job* deskripsinya masing-masing) dan triangulasi metode (pengujian kredibilitas data berdasarkan metode yang digunakan, yaitu observasi, wawancara, dan *review* dokumen).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Ketentuan Umum Risk & Control Self Assessment Bank X

Risk & Control Self Assessment (RCSA) merupakan aktivitas dalam melakukan identifikasi, mencatat dan mengkaji potensi risiko yang timbul dengan kontrol yang memadai termasuk melakukan identifikasi dan mengkaji tingkat efektivitas dari kontrol dalam meminimalkan risiko (Bank X 2024). RCSA disusun untuk setiap proses/produk/aktivitas eksisting dan bersifat dinamis sehingga pelaksanaannya perlu dipantau berkala dan dievaluasi kembali (setidaknya 1x dalam satu tahun) agar keterkinian dan kesesuaiannya dapat dipertanggung jawabkan. Proses pemantauan dan evaluasi tersebut dapat dilakukan pada forum manajemen risiko operasional dan didokumentasikan serta terlapor pada laporan profil risiko operasional unit kerja terkait.

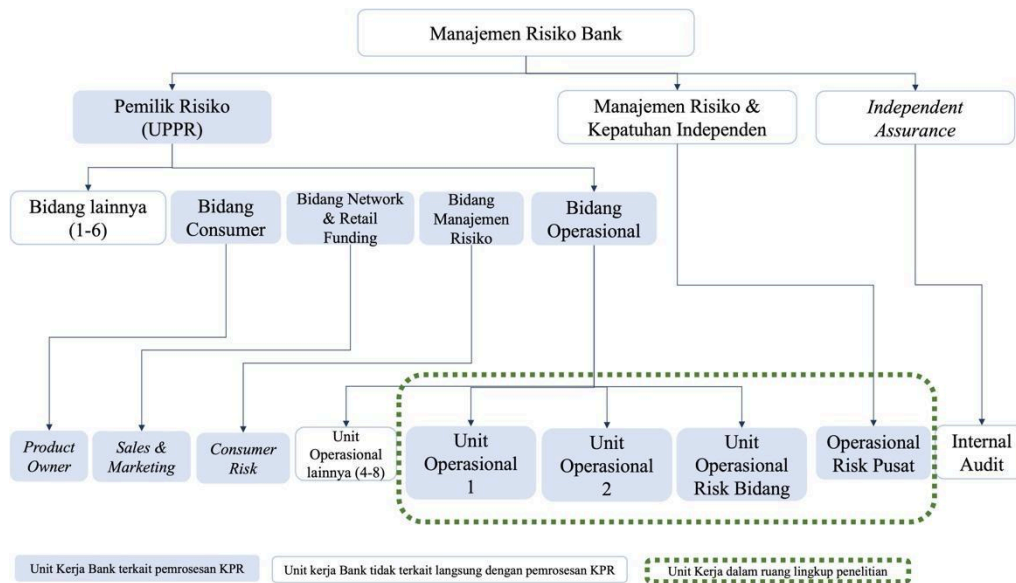
Pelaksanaan RCSA dilakukan oleh unit kerja terkait menurut model tata kelola 3 lini. Model tiga lini pertahanan membagi tanggung jawab manajemen risiko operasional menjadi tiga fungsi dengan peran yang jelas: lini pertama sebagai pemilik risiko, lini kedua sebagai pengawas, dan lini ketiga sebagai jaminan independen (IIA, 2020). Dimana RCSA disusun oleh unit kerja pemilik dan pengendali risiko (lini 1) dan difasilitasi oleh unit kerja fungsi manajemen risiko dan kepatuhan (lini 2). Serta unit kerja fungsi audit intern (lini 3) yang ikut memantau dan mengendalikan risiko secara terpisah namun tetap memberikan masukan terhadap proses dan memastikan efektivitas pengendalian risiko di unit kerja sudah dijalankan dengan baik.

RCSA disusun setiap proses/produk/aktivitas eksisting dan bersifat dinamis sehingga perlu dipantau secara berkala dan dievaluasi kembali (setidaknya 1x dalam satu tahun). Selain itu, perlu dilakukan pengkinian *risk library* dan *control library* agar tetap sejalan dengan dinamika aktivitas operasional dan risiko yang melekat. Tahapan RCSA perlu dilakukan dengan tertib dan memperhatikan keterkinian kondisi operasional yang dijalankan.

Mengacu tahapan RCSA, identifikasi risiko merupakan aktivitas menjabarkan proses secara *end to end* agar tidak terdapat risiko yang terlewat dengan *brainstorming* - sesuai ISO 31010 sangat baik untuk digunakan dalam proses identifikasi risiko (BSN 2016). Pendekatan berbasis data dalam identifikasi faktor kausal risiko operasional dapat meningkatkan ketepatan pemodelan probabilitas kerugian operasional (Cornwell et al., 2023). Adapun tambahan informasi dalam proses identifikasi risiko dapat dilengkapi dengan melihat beberapa aspek seperti:

- a. *Risk Event Type (Bank Risk Library)*
- b. Regulasi Internal
- c. Temuan Audit baik internal dan eksternal
- d. Insiden yang pernah terjadi baik internal maupun eksternal (organisasi lain)
- e. Hasil diskusi atau *interview* dengan unit kerja terkait.

Tahapan RCSA terdiri dari 3 aktivitas utama, yaitu Identifikasi Risiko Operasional, Penilaian Risiko Operasional (*Inherent Risk Rating, Control Rating, Control Testing, Residual Risk Rating*), dan Pemantauan Risiko. Pelaksanaan identifikasi risiko operasional Bank melibatkan 3 unit kerja yaitu unit *Operational Risk (Oprisk)* Pusat, *Operational Risk* masing-masing Bidang, dan Unit Kerja Pemilik dan Pengendali Risiko (UPPR).



Gambar 3. Bagan Unit Kerja Pemrosesan KPR

Penerapan RCSA dalam Manajemen Risiko Pemrosesan KPR

RCSA disusun oleh UPPR dengan Oprisk Bidang, tahapan *brainstorming* dilakukan pada triwulan akhir. Mengacu hasil observasi dan wawancara, dalam penyusunan RCSA masing-masing unit kerja memiliki kepentingan, dimana UPPR sebisa mungkin mengidentifikasi seluruh risiko-risiko operasional yang ada sehingga UPPR juga dituntut memiliki internal kontrol yang memadai. Hal ini akan menjadi penilaian tersendiri ketika UPPR tidak/belum memiliki internal kontrol yang memadai, biasanya dalam penyusunan RCSA UPPR cenderung tidak menuangkan secara menyeluruh risiko operasional ke dalam RCSA untuk menghindari *control testing* terhadap aspek risiko operasional yang belum UPPR kuasai, sementara itu Oprisk Bidang menuntut untuk menuliskan seluruh risiko operasional dan menjadikan top 8 *key controls* sebagai acuan *control testing* pada tahun berikutnya. Adapun ringkasan RCSA 2020-2024 sebagai berikut:

Tabel 1. Ringkasan RCSA 2020-2024

Unit Kerja	Key Risk	Inherent Risk Rating	2020	2021	2022	2023	2024
OPS 1 dan OPS 2	Risiko ketidaksesuaian penginputan data debitur di dalam sistem dibandingkan form aplikasi/dokumen pendukung	Medium to High	✓	✓	✓	✓	✓
OPS 1	Risiko ketidaksesuaian underlying penarikan informasi debitur (iDeb)	High	✓	✓	✓	✓	✓
OPS 1	Risiko penyalahgunaan informasi debitur (iDeb) tidak sesuai ketentuan	High	✓	✓	✓	✓	✓
OPS 1	Risiko ketidaksesuaian penginputan income dan pemilihan fasilitas kredit	Medium to High	✓				✓
OPS 1	Risiko akseptasi income yang salah (2020)	Medium to High	✓				✓
OPS 1	Risiko ketidaksesuaian pemutusan kredit	High	✓	✓	✓	✓	✓
OPS 1	Risiko ketidaksesuaian dalam pengambilan keputusan kredit, pemberian limit, dan syarat kredit (2022)	High	✓	✓	✓	✓	✓
OPS 1	Pemutusan kredit yang salah (2020)	High	✓	✓	✓	✓	✓

Unit Kerja	Key Risk	Inherent Risk Rating	2020	2021	2022	2023	2024
OPS 1	Risiko ketidaksesuaian penutupan asuransi	Medium to High	✓	✓	✓	✓	✓
OPS 1	Risiko kredit dicairkan sebelum memenuhi kelengkapan persyaratan kredit	Medium to High	✓	✓	✓	✓	✓
OPS 1	Risiko ketidaksesuaian komparasi dokumen PK dan aksesor dengan inputan sistem	Medium to High		✓	✓	✓	
OPS 2	Risiko ketidaksesuaian penilaian agunan	High	✓	✓	✓	✓	✓
OPS 2	Risiko kesalahan verifikasi income	Medium to High				✓	
OPS 2	Risiko ketidaksesuaian pembuatan order notaris	Medium to High				✓	✓
OPS 2	Risiko kesalahan penyusunan PK dan accesoir	Medium to High				✓	✓
OPS 1 dan OPS 2	Risk Library	-					✓

Catatan:

Risiko OPS 2 mulai muncul sejak 2023 karena penyesuaian fungsi organisasi.

Inherent risk rating menjadi tinggi karena sistem belum sepenuhnya terpadu.

Sumber: RCSA 2020–2024

Analisis Faktor - Faktor yang Menentukan Tingkat Efektivitas dari Penerapan RCSA pada pemrosesan KPR

Tingkat efektivitas dari penerapan RCSA sangat dipengaruhi oleh proses penyusunan RCSA dan penerapan *internal control* masing-masing UPPR. Proses penyusunan RCSA sangat penting karena pada tahapan ini identifikasi risiko sangat berpengaruh terhadap aktivitas yang akan dilakukan dengan RCSA. Identifikasi risiko yang akan dituangkan menjadi tolak ukur dan membuat *risk library* menjadi sangat penting pada rangkaian penyusunan RCSA. Berikut ringkasan evektivitas penerapan RCSA periode 2020-2024:

Tabel 2. Matriks Evaluasi Evektivitas RCSA KPR

Parameter	2020	2021	2022	2023	2024
Kesesuaian penerapan dengan ketentuan internal terkait RCSA					✓
Hasil LPRO tidak ditemukan kerugian finansial maupun sanksi regulator serta berada pada residual risk kategori low – low to medium	✓	✓	✓	✓	✓
Insiden/kejadian terkait risiko operasional tidak mengakibatkan kerugian finansial maupun sanksi regulator	✓	✓	✓	✓	✓
Temuan Audit Internal tidak mengakibatkan kerugian finansial maupun sanksi regulator	✓	✓		✓	✓
Temuan Audit Eksternal tidak mengakibatkan kerugian finansial maupun sanksi regulator	✓		✓	✓	✓

Selain itu, proses pengkinan RCSA juga menjadi hal penting mengingat proses *control testing* berdasarkan RCSA yang ditetapkan sehingga jika RCSA tidak dilakukan pengkinian, dapat menyebabkan proses *control testing* menjadi tidak terkini dan berpotensi membuat risiko operasional tidak dapat tertangani dengan baik. Seperti halnya matriks di atas kesesuaian penerapan RCSA baru terjadi di 2024 karena pada periode sebelumnya penyusunan risk library tidak dilakukan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas penerapan RCSA dapat dibagi menjadi faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari internal perusahaan (dhi. Bank X) termasuk di dalamnya UPPR itu sendiri. Efektivitas RCSA sangat bergantung dari identifikasi risiko di awal dan pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berikut faktor-faktor internal yang paling berpengaruh terhadap efektivitas penerapan RCSA pada pemrosesan KPR:

a. Kapabilitas dan Jam Terbang/Pengalaman Pegawai

Tidak bisa dipungkiri, penyusunan RCSA melibatkan berbagai pihak dari UPPR hingga SOR Bidang. Kompetensi dan kapabilitas manajer serta pegawai memiliki pengaruh signifikan terhadap kualitas sistem informasi manajemen dan efektivitas pengendalian internal di perbankan (Napitupulu, 2020). Di UPPR sendiri pihak yang terlibat bisa lebih dari 3 orang. Berdasarkan hasil *interview* dan observasi terlihat bahwa pegawai UPPR yang memiliki kapabilitas dan pengalaman lebih mampu mengeksplorasi macam-macam risiko yang mungkin timbul dari suatu aktivitas tertentu bahkan bisa memprediksi risiko baru apa yang mungkin timbul dari perubahan ketentuan internal maupun eksternal dan pengembangan sistem. Mengingat pegawai dalam unit kerja memiliki peluang rotasi/mutasi yang cukup tinggi, maka *transfer knowledge* menjadi hal yang tak kalah penting khususnya dalam proses identifikasi risiko operasional.

b. Tingkat Kepentingan

Konsep RCSA yang digunakan di semua lini membuat setiap unit kerja akan memenangkan kepentingannya masing-masing. Dari hasil *interview* dan observasi terlihat bahwa setiap unit kerja mempunyai kepentingan yang berbeda. LPRO dari RCSA dilaporkan ke masing-masing Direktur bidang, tentunya masing-masing unit kerja di bawah kelolaan direktur bidang berlomba-lomba menjadi yang terbaik. Keselarasan kepentingan antara lini pertama dan kedua pertahanan merupakan faktor penting dalam keberhasilan implementasi manajemen risiko operasional di lembaga keuangan (Rahi et al., 2024). Bagi UPPR, risiko yang dituangkan pada RCSA sebaiknya hanya yang memang sudah dikuasai *control procedure*-nya, sementara risiko lain yang kontrolnya belum memadai sebisa mungkin disembunyikan. Lain halnya dengan Oprisk Bidang yang fokus menggali risiko sebanyak mungkin, sayangnya terkadang terbentur dari pengakuan UPPRnya sendiri sebagai penentu, mengingat dokumen RCSA ditandatangani oleh Kepala Unit Kerja UPPR. Kondisi ini juga didukung hasil *review* dokumen yang menunjukkan adanya konflik kepentingan tersebut, terdapat RCSA Reguler dan RCSA Tematik. Konflik kepentingan antar unit dalam proses self-assessment berpotensi menyebabkan bias dalam penilaian risiko dan melemahkan validitas hasil RCSA (Lois et al., 2020).

Akibat konflik kepentingan semacam ini, dampaknya bisa membuat penilaian risiko (pengukuran dampak dan frekuensi) tidak sesuai dengan matriks yang diatur seperti penelitian terdahulu oleh Suryadi (2021). Namun begitu, pada penelitian ini sedikit berbeda dengan Suryadi (2021) dimana tingkat kepentingan akan memicu waktu penyusunan RCSA semakin lama (perbedaan pendapat) meskipun pada akhirnya tetap ada solusi agar risiko-risiko yang tidak terakomodir pada RCSA Reguler dapat diakomodir pada RCSA tematik. Selain itu, tingkat kepentingan perlu menjadi perhatian karena mudah memicu kondisi penyusunan RCSA dijalankan hanya sekedar formalitas tahunan.

c. Pengawas pelaksanaan proses penyusunan RCSA

Proses penyusunan RCSA diatur dalam ketentuan internal Bank. Tahapan-tahapan yang perlu dilakukan diatur jelas pada ketentuan tersebut. Pemantauan berkelanjutan terhadap efektivitas dan efisiensi sistem pengendalian internal merupakan komponen esensial dari setiap kerangka pengendalian yang komprehensif (Otoo et al., 2023). Namun demikian pada praktiknya, konsistensi terhadap jalannya pelaksanaan tersebut sesuai atau tidaknya tidak termonitor secara terus menerus. Salah satu contohnya adalah *risk library*, meskipun RCSA ini dibatasi max 8 risiko namun risiko lainnya tetap harus didokumentasikan dalam *risk library* namun 5 periode penelitian ini, *risk library* baru dibentuk kembali di penyusunan RCSA 2024 padahal *risk library* membantu *awareness* terhadap fungsi kontrol suatu unit kerja. Selain itu, Oprisk Pusat saat ini andil terhadap *framework* keseluruhan belum peka terhadap perubahan baik ketentuan internal/eksternal maupun sistem yang digunakan. Sebagai pusat informasi seluruh UPPR di Bank X, seharusnya menjadi bank data sekaligus mampu menganalisa lebih mendalam keterkaitan risiko antar UPPR sehingga dapat berjalan selaras tanpa berdiri masing-masing.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berasal dari eksternal perusahaan dapat berbentuk kebijakan maupun insiden tertentu yang berpengaruh. Efektivitas RCSA sangat bergantung dari identifikasi risiko di awal dan pelaksanaannya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Berikut faktor-faktor eksternal yang paling berpengaruh terhadap efektivitas penerapan RCSA pada pemrosesan KPR:

a. Kebijakan Regulator

Kebijakan regulator tentunya sangat berpengaruh terhadap efektivitas RCSA. Perubahan kebijakan regulator akan mempengaruhi kebijakan Bank. Kepatuhan terhadap regulasi nasional dan internasional merupakan faktor kritis yang menentukan efektivitas manajemen risiko operasional di perbankan (Kaushal et al., 2024). Kondisi ini tentunya mempengaruhi pula tingkat risiko yang diakui dalam RCSA perlu penyesuaian, penghapusan, ataupun penambahan sesuai dengan kebijakan yang berlaku. Sebagai contoh, UU Pelindungan Data Pribadi (PDP) yang terbit di tahun 2022 dan diberi waktu paling lama 2 tahun sejak UU diundangkan bagi pihak-pihak yang terlibat untuk penyesuaian ketentuan internalnya (UU 2022). Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi Indonesia menandai langkah signifikan dalam memperkuat perlindungan data bagi warga negara, namun penerapannya masih menghadapi berbagai tantangan implementasi bagi sektor keuangan (Hendra & Rosmita, 2023).

Mengingat Bank X sendiri masih menyesuaikan ketentuan internal sehingga RCSA tidak bisa serta merta disesuaikan menambahkan klausul terkait PDP. Maka dari itu, dari contoh ini RCSA baru disesuaikan terkait PDP untuk RCSA tahun 2025. Hal ini tentunya sedikit terlambat dengan pemberlakuan PDP yang ada sejak 2024.

b. Insiden / Kejadian Khusus

Kondisi ini biasanya tidak terprediksi datangnya kapan dan berpengaruh terhadap hal apa saja. Insiden eksternal yang tidak terprediksi, termasuk gangguan sistem pihak ketiga, merupakan salah satu faktor risiko operasional yang paling sulit dikendalikan oleh institusi perbankan (Ferreira & Dickason-Koekemoer, 2020). Insiden/kejadian khusus bisa saja butuh waktu untuk penyesuaian dari sisi perbankan hingga ke jajaran unit kerja di bawahnya. Pemrosesan KPR melibatkan banyak pihak ke 3 di luar Bank, mulai dari KJPP (Kantor Jasa

Penilai Publik), Notaris, BPN, Dukcapil, DJP, OJK dan Asuradur. Sebagai contoh 2022, OJK melakukan update sistem SLIK hal ini mempengaruhi Bank X sebagai pengguna data SLIK. Penelitian pada bank BUMN di Indonesia menunjukkan bahwa risiko operasional dan kepatuhan terkait sumber data eksternal merupakan tantangan utama dalam fase pasca-implementasi sistem digital (Agustama et al., 2025). Pada kondisi tersebut pemrosesan kredit Bank X terganggu (terutama yang sudah menerapkan sistem baru) termasuk sistem pemrosesan KPR. Pembacaan atas iDeb calon debitur menjadi tidak sesuai dan pemutusan kredit berpotensi salah sehingga *overfinance* dan sebagainya. Atas kondisi ini pun belum pernah diterapkan pada RCSA bahkan di *risk library* sekalipun. Setelah *risk library* diterapkan kembali kondisi ini dituangkan dan dapat diantisipasi jika dikemudian hari terjadi kembali.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, analisis atas faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas penerapan RCSA pada pemrosesan KPR sehingga dapat dilakukan hal-hal sebagai berikut:

1. *Refreshment* unit kerja, sering *brainstorming* bersama unit kerja penyusun RCSA lainnya. Transfer pengetahuan antar pegawai merupakan faktor penting dalam menjaga kualitas identifikasi risiko, terutama dalam kondisi rotasi pegawai yang tinggi (Lin et al., 2023).
2. Mempertajam fungsi Oprisk Pusat dalam pengawasan dan menjadi penengah antara UPPR dengan Oprisk Bidang khususnya bila ditemukan konflik kepentingan.
3. Oprisk pusat juga perlu aktif dalam menghubungkan keterlibatan RCSA antar unit kerja satu dengan yang lainnya yang memiliki keterkaitan aktivitas sehingga identifikasi dan kontrol memadai dan menyeluruh pada seluruh *inherent risk*.
4. UPPR bersama Oprisk Bidang konsisten melakukan pengkinian RCSA berdasarkan kebutuhan maupun kondisi yang mendesak agar fungsi kontrol tetap dapat dijalankan dengan baik sehingga residual risk akan terminimalisir.
5. UPPR bersama Oprisk Bidang konsisten membuat *risk library*, meskipun RCSA secara ketentuan dibatasi maksimum 15 *key risks* dan 8 *key controls* (masing-masing *key risks*), *risk library* ini dapat menjadi acuan proses CT untuk kondisi-kondisi tertentu ketika diperlukan. Seperti temuan audit internal di 2023 terkait dana retensi yang identifikasi risikonya belum tercatat dimanapun sehingga membuat *awareness* UPPR teralihkan dari kondisi tersebut padahal aktivitas tersebut masih banyak proses manualnya dan masih jadi temuan berulang pada *control testing* tematik.

KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, RCSA merupakan salah satu alat manajemen risiko operasional yang paling mudah dan dekat dalam keseharian. Riset bibliometrik menunjukkan bahwa manajemen risiko operasional di perbankan menjadi bidang kajian yang semakin relevan seiring meningkatnya digitalisasi dan munculnya risiko-risiko baru (Joshi & Mahadevan, 2024). RCSA bersifat *risk oriented* yang menjadi *early warning/detection tool* risiko-risiko yang melekat dan bagaimana kontrol internal dijalankan. Dalam konsep manajemen risiko 3 lini, penerapan RCSA juga dengan pendekatan tersebut. Model tiga lini pertahanan yang dikodifikasikan oleh Basel Committee on Banking Supervision menjadi kerangka tata kelola risiko yang membagi tanggung jawab manajemen

risiko operasional antar fungsi organisasi (BCBS, 2021). Lini 1 (UPPR) sebagai unit kerja pemilik dan pengendali risiko, lini 2 Oprisk Bidang dan Oprisk Pusat sebagai fungsi manajemen risiko & kepatuhan independen. Sementara lini 3, internal audit sebagai fungsi *independent assurance* yang secara langsung tidak berhubungan dengan penyusunan RCSA namun memiliki andil dalam pengukuran efektivitas RCSA masing-masing UPPR ketika pemeriksaan terjadi serta aktivitasnya juga dapat menjadi acuan dalam penyusunan RCSA. Adapun penyusunan RCSA dimulai dari proses identifikasi risiko, penilaian risiko (*inherent risk rating, control rating, residual risk rating*), hingga pemantauan risiko operasional KPR. Beberapa hal yang menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat efektivitas RCSA KPR yaitu dari faktor internal terkait dengan kapabilitas dan jam terbang/pengalaman pegawai, tingkat kepentingan unit kerja, dan pengawas pelaksanaan RCSA. Selain itu faktor eksternal juga berupa kebijakan regulator dan kejadian / insiden tertentu yang berpengaruh pada risiko operasional pemrosesan KPR. Faktor-faktor tersebut memiliki andil terhadap efektivitas RCSA dari segi identifikasi risiko, proses penerapan RCSA, maupun manajemen waktu terhadap aktivitas pengkinian RCSA agar fungsi kontrol tetap terjaga sehingga *residual risk* dapat terminimalisir. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penerapan RCSA pada pemrosesan KPR di Bank X. Penetapan risk library yang komprehensif dan terkini merupakan fondasi dari program RCSA yang efektif dan mampu memberikan nilai tambah nyata bagi pengambilan keputusan manajemen risiko (Deloitte, 2023). Pada penelitian selanjutnya, cakupan bisa diperluas hingga proses *pasca* pencairan kredit, mengingat KPR merupakan salah satu kredit yang masih terdapat aktivitas *pasca* pencairan kredit terutama kaitannya dengan penyelesaian dokumen khususnya dari Developer Kerjasama Bank, Asuradur, dan Notaris. Selain itu, penelitian selanjutnya juga dapat dilanjutkan dari sudut pandang bisnis maupun *risk*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustama, R., Pandesenda, A. I., Yahya, A. N., Sukma, E. A., Shihab, M. R., & Ranti, B. (2025). Risk management in IT projects for digital banking: A case study of an Indonesian state-owned bank. *Applied Information System and Management (AISM)*, 8(2). <https://doi.org/10.15408/aism.v8i2.46123>
- Basel Committee on Banking Supervision. (2021). *Revisions to the principles for the sound management of operational risk*. Bank for International Settlements. <https://www.bis.org>
- Cornwell, N., Bilson, C., Gepp, A., Stern, S., & Vanstone, B. (2023). Modernising operational risk management in financial institutions via data-driven causal factors analysis. *Pacific-Basin Finance Journal*, 79, 102029. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2023.102029>
- Deloitte. (2023). *Risk and control self-assessment: Turning compliance into strategic value*. Deloitte Insights.
- Ferreira, S., & Dickason-Koekemoer, Z. (2020). A conceptual model of operational risk events in the banking sector. *Cogent Economics & Finance*, 8(1), 1706394. <https://doi.org/10.1080/23322039.2019.1706394>

- Haryanti, R. A., Anugrah, B., Gustama, A., Rahmadani, D. F., & Tantri, F. (2025). The impact of digital transformation on organizational performance and operational risks in banking sector. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 6(1), 347–356.
- Hendra, M., & Rosmita, R. (2023). Personal data protection law in Indonesia. *Indonesia Law Review*, 13(2). <https://scholarhub.ui.ac.id/ilrev>
- Ikatan Bankir Indonesia. (2015). *Manajemen risiko I*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Institute of Internal Auditors. (2020). *The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense*. <https://www.theiia.org>
- Joshi, M., & Mahadevan, B. (2024). Operational risk management in banks: A bibliometric analysis and opportunities for future research. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(3), 95. <https://doi.org/10.3390/jrfm17030095>
- Kaushal, S., Sharma, S., & Gupta, N. (2024). The recent issues and challenges of operational risk management in the banking industry: A systematic literature review. In *Proceedings of the International Conference on Business and Technology* (pp. 53–67). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-97613-1_53
- Lin, D., Tang, X., Li, H., & He, G. (2023). An empirical research on employee welfare and internal control quality. *PLOS ONE*, 18(8), e0290009. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290009>
- Lois, P., Drogalas, G., Doulgeridis, K., & Petridis, K. (2020). Critical variables in the implementation of a risk-based internal audit: A theoretical and empirical investigation of Greek companies. *Journal of Operational Risk*, 15(4). <https://doi.org/10.21314/JOP.2020.246>
- Maulana, A., Saudi, M. H. M., Sinaga, O., & Prastiwi, D. (2024). Risk management as a determinant of Indonesian banking financial performance: A systematic literature approach. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, 4(5), 2523–2537. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i5.2120>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Napitupulu, I. H. (2020). Internal control, manager's competency, management accounting information systems and good corporate governance: Evidence from rural banks in Indonesia. *South Asian Journal of Management*, 27(3). <https://doi.org/10.1177/0972150920919845>
- Ononiwu, M. I., Onwuzulike, O. C., Shitu, K., & Ojo, O. O. (2024). The impact of digital transformation on banking operations in developing economies. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(3), 460–474. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.3.2706>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021, October 26). *Cetak biru transformasi digital perbankan*. <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Pages/Cetak-Biru-Transformasi-Digital-Perbankan.aspx>
- Otoo, F. N. K., Kaur, M., & Rather, N. A. (2023). Evaluating the impact of internal control systems on organizational effectiveness. *LBS Journal of Management & Research*, 21(1), 135–154. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-11-2022-0078>
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. (2016).

- Qomaruddin, & Sa'diyah, H. (2024). Kajian teoritis tentang teknik analisis data dalam penelitian kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman. *JOMAA*, 1(2), 77–84. <https://doi.org/10.52620/jomaa.v1i2.93>
- Rahi, A. F., Akter, R., & Johansson, J. (2024). Do sustainability practices and financial regulations mitigate the impact of audit risk on financial reporting quality? *International Journal of Financial Studies*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/ijfs12010004>
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (2nd ed.). Alfabeta.
- Sumaryati, A., Novitasari, E. P., & Machmuddah, Z. (2020). Accounting information system, internal control system, human resource competency and quality of local government financial statements in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 795–802. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.n10.795>
- Suryadi, E. (2021). *Evaluasi penerapan risk and control self-assessment dalam manajemen risiko operasional (studi kasus pada divisi pinjaman konsumen bank X)* [Tesis, STIE Indonesia Banking School].
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 27 Tahun 2022 tentang Pelindungan Data Pribadi. (2022).
- Vorst, C. R., Priyarsono, D. S., & Budiman, A. (2018). *Manajemen risiko berbasis SNI ISO 31000* (N. Irawan, M. Yekttiningtyas, K. Andriandi, & W. S. Sari, Eds.). Badan Standardisasi Nasional.