

EFEKTIVITAS PENERAPAN *RISK & CONTROL SELF-ASSESSMENT (RCSA)* DALAM PEMROSESAN KPR (STUDI KASUS: BANK X)

EKA YULI AGISAH



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA¹

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Efektivitas Penerapan *Risk & Control Self Assessment (RCSA)* dalam Pemrosesan KPR (Studi Kasus: Bank X)” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2026

Eka Yuli Agisah
K1501212302

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



RINGKASAN

EKA YULI AGISAH. Efektivitas Penerapan *Risk & Control Self-Assessment (RCSA)* dalam Pemrosesan KPR (Studi Kasus: Bank X). Dibimbing oleh DOMINICUS SAVIO PRIYARSONO dan WIDODO RAMADYANTO.

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 diseluruh aspek perbankan. Sejalan dengan cetak biru transformasi digital perbankan yang dikeluarkan oleh OJK, 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, difokuskanlah pada penerapan salah satu *Operational Risk Management (ORM) Tools* yaitu *Risk & Control Self-Assessment (RCSA)*.

Penelitian ini berfokus pada efektivitas penerapan *RCSA* dalam pemrosesan KPR. Dimana transformasi digital mulai dilakukan pada produk KPR tersebut. Fokus penelitian adalah menganalisis pelaksanaan penerapan *RCSA* pada periode pasca transformasi digital (2020-2024), mengevaluasi efektivitas penerapan, dan menganalisis faktor-faktor yang menentukan tingkat efektivitas *RCSA* dalam manajemen risiko pemrosesan KPR Bank X. Penelitian dilakukan dengan analisis data kualitatif yang diperoleh dari *review* dokumen, observasi, kuesioner dan wawancara. Adapun metode analisis yang digunakan yaitu triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa konsep *3 lines of defense* sudah diterapkan dalam penyusunan *RCSA*. Namun begitu, masih terdapat ketidaksesuaian dalam penyusunan *RCSA* pada tahun 2020-2023 tetapi penyusunan *RCSA* tahun 2024 sudah sesuai. Selain itu selama 5 periode, didapati kondisi-kondisi yang mempengaruhi efektivitas *RCSA* yaitu faktor internal berupa kapabilitas pegawai dan pengalaman pegawai, tingkat kepentingan, dan pengawasan pelaksanaan *RCSA*. Tak hanya itu faktor eksternal yang mempengaruhi adalah kebijakan regulator dan insiden/kejadian tertentu. Berdasarkan hasil perbandingan observasi, dokumen review, dan wawancara diperoleh fakta bahwa penerapan *RCSA* pada pemrosesan KPR efektif bersyarat, masih diperlukan pengembangan sistem untuk *embedded control system* dan konsistensi pengkinian *RCSA* sesuai kondisi terbaru.

Kata Kunci: KPR, Manajemen Risiko, Model 3 lini (*3 lines of defense*), *Operational Risk Management (ORM) Tools*, *RCSA*.



SUMMARY

EKA YULI AGISAH. The Effectiveness of Implementing Risk & Control Self-Assessment (RCSA) in Mortgage Processing (Case Study: Bank X). Supervised by DOMINICUS SAVIO PRIYARSONO and WIDODO RAMADYANTO.

The digital era requires businesses to adaptive with technological changes. Digital transformation become mandatory for all companies. Bank X one of BUMN is implementing digital transformation too for all banking aspects. Aligning with OJK's digital banking transformation blueprint, all processes have inherent risks and must be managed through the 3 Lines of Defense concept. Focusing on implementing one of Operational Risk Management (ORM) tools, namely Risk & Control Self-Assessment (RCSA).

This Study focuses on the effectiveness of RCSA implementation in mortgage processing. Since, digital transformation was implemented on mortgage product, so implementation of RCSA must be evaluated (2020-2024). This study will analyse the factors that determine effectiveness of RCSA. The study was conducted by analysing qualitative data obtained from document reviews, observations, and questionnaires & interviews. The analysis method was used is triangulation.

The results of this study indicate that 3 lines of defence concept have implemented on RCSA making. However, there are still inconsistencies in the making of the RCSA in 2020 – 2023, but RCSA 2024 was appropriate. In addition, during 5 years RCSA were found factors that influenced the effectiveness of RCSA. Internal factors come from employee capabilities & experience, level of importance, and supervision of RCSA implementation. Furthermore, external factors were regulatory policies and certain incidents/events. Based on the result of comparing observation, document review, and interviews was found that implementation of RCSA in mortgage processing was conditionally effective. That condition still needs improvement with embedded control system and consistency of updating RCSA based on latest condition.

Keywords: 3 lines of defense, Mortgage, Operational Risk Management (ORM) Tools, RCSA, Risk Management.



@Hak cipta milik IPB University

IPB University

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026 Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

EFEKTIVITAS PENERAPAN *RISK & CONTROL SELF-ASSESSMENT* (RCSA) DALAM PEMROSESAN KPR (STUDI KASUS: BANK X)

EKA YULI AGISAH

Tesis
sebagai salah satu syarat memperoleh gelar
Magister Manajemen
pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Tim Penguji pada Ujian Tesis:

- 1 Dr. Linda Karlina Sari, S.Stat, M.Si.
- 2 Dr. Agustina Widi Palupiningrum, S.E., M.M.

Judul Tesis : Efektivitas Penerapan *Risk & Control Self-Assessment (RCSA)* dalam Pemrosesan KPR (Studi Kasus: Bank X)
 Nama : Eka Yuli Agisah
 NIM : K1501212302

Disetujui Oleh:

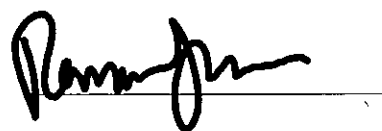
Pembimbing 1:

Prof. Dr. Ir. Dominicus Savio Priyarsono, M.S.



Pembimbing 2:

Dr. Widodo Ramadyanto, S.S.T., M.R.M.,
 D.B.A., Ak, CA.



Diketahui Oleh:

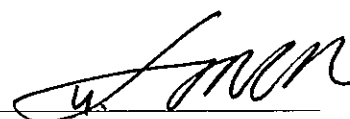
Ketua Program Studi Pascasarjana
 Manajemen dan Bisnis:
 Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.

NIP. 196009161986011001

Dekan Sekolah Bisnis:

Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, MS

NIP. 196812291992031016




Tanggal Ujian: 19 Januari 2026

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah *subhanaahu wa ta'ala* atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian berjudul Efektivitas Penerapan *Risk & Control Self-Assessment (RCSA)* dalam Pemrosesan KPR (Studi Kasus: Bank X).

Terima kasih penulis ucapkan kepada Bapak Prof. Dr. Ir, D.S. Priyarsono, MS dan Bapak Dr. Widodo Ramadyanto, S.S.T., M.R.M., D.B.A., Ak., C.A. selaku komisi pembimbing yang telah memberikan semangat, arahan, dan bimbingan kepada penulis sehingga karya ilmiah ini dapat terselesaikan. Akhir kata penulis berharap, semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Januari 2026

Eka Yuli Agisah

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan	4
1.4 Manfaat	4
1.5 Ruang Lingkup	4
II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Manajemen Risiko	5
2.2 Produk KPR	5
2.3 Risk & Control-Self Assessment	6
2.4 Efektivitas	6
2.5 Triangulasi	7
2.6 Kajian Penelitian Terdahulu dan Research Gap	7
2.7 Kerangka Pemikiran	11
III METODE	12
3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian	12
3.2 Jenis dan Sumber Data	12
3.3 Metode Pengumpulan Data	12
3.4 Metode Analisis Data	14
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	16
4.1 Manajemen Risiko Perbankan	16
4.2 Ketentuan Internal Bank terkait RCSA	17
4.3 Penerapan RCSA dalam Manajemen Risiko Pemrosesan KPR	20
4.4 Dampak RCSA terhadap Pemrosesan KPR	26
4.5 Evaluasi Efektivitas Penerapan RCSA dalam Manajemen Risiko pada Pemrosesan KPR	30
4.6 Analisis Faktor-Faktor yang Menentukan Tingkat Efektivitas dari Penerapan RCSA pada Pemrosesan KPR	32
4.7 Implikasi Manajerial (Rekomendasi)	36
V SIMPULAN DAN SARAN	37
5.1 Simpulan	37
5.2 Limitasi Penelitian	37
5.3 Saran	38
DAFTAR PUSTAKA	39
LAMPIRAN	42
RIWAYAT HIDUP	44



DAFTAR TABEL

3. 1 Daftar Pertanyaan untuk Key Informant	13
4. 1 Contoh Template RCSA KPR	21
4. 2 Ringkasan RCSA KPR 2020 – 2024	22
4. 3 Acuan pelaksanaan Control Testing (CT)	24
4. 4 Control Rating	24
4. 5 Contoh Template LPRO KPR	26
4. 6 Ringkasan Temuan 2020 – 2024	27
4. 7 Evaluasi Efektivitas RCSA KPR	31

DAFTAR GAMBAR

1. 1 Cetak biru transformasi digital perbankan	1
1. 2 Alur proses KPR Bank X sebelum dan setelah transformasi digital	2
2. 1 Kerangka Pemikiran	11
4. 1 Framework Manajemen Risiko Operasional	17
4. 2 Tahapan RCSA	19
4. 3 Bagan Unit Kerja Pemrosesan KPR	20
4. 4 Matriks acuan dampak, frekuensi, dan inherent risk rating	23
4. 5 Residual Risk Rating	25

DAFTAR LAMPIRAN

1 Daftar Periksa - Observasi	43
------------------------------	----