



PT Bank KB Bukopin Syariah

# Laporan Manajemen dan Pengawasan Dewan Komisaris PJP

2025



# Daftar Isi

<b>Pendahuluan</b>	
Ringkasan Eksekutif	4
<b>Laporan Dewan Komisaris</b>	
Profil Dewan Komisaris	8
Penilaian Dewan Komisaris terhadap Kondisi Perekonomian Terkini dan Perkembangan Industri Sistem Pembayaran	11
Penilaian Dewan Komisaris terhadap Perkembangan Bisnis PJP dan Hasil Pengawasan Dewan Komisaris	12
Penilaian Dewan Komisaris terhadap Pelaksanaan Tata Kelola dan Manajemen Risiko termasuk Prinsip Kehatihan oleh PJP	13
Pandangan dari Dewan Komisaris untuk Mendorong PJP agar Menjadi Lebih Baik Lagi	14
Perubahan Komposisi Dewan Komisaris	14
Laporan Dewan Komisaris	15
<b>Laporan Manajemen</b>	
Profil Direksi	18
Laporan Pertanggungjawaban Direksi	21
Implementasi Kebijakan Direksi	21
Proses yang Dilakukan Direksi untuk Memastikan Pencapaian Kinerja Tahun Pelaporan	22
Perbandingan antara Hasil yang Dicapai dengan yang Ditargetkan PJP	24
Kendala yang Dihadapi PJP	27
Penerapan Tata Kelola dan Manajemen Risiko	28
Pengawasan Aktif Direksi dan Komisaris	28
Proses dan Fungsi Manajemen Risiko termasuk SDM	30
Ketersediaan Kebijakan dan Prosedur	32
Pengendalian Intern	33
Asesmen Kecukupan Struktur Organisasi dan SDI	36
Rencana Pengembangan SDI	37
Penilaian Kecukupan SDI	39
Asesmen Struktur Kepemilikan	39
Asesmen Struktur Pengendalian	42
Asesmen Permodalan dan Investasi	43
Asesmen Manajemen Risiko dan Standar Keamanan Sistem Informasi	44
Pemantauan Kepatuhan	45
Laporan Manajemen	46



# Pendahuluan

---

---



## Ringkasan Eksekutif

PT Bank KB Bukopin Syariah terus menunjukkan eksistensinya dalam mendukung pertumbuhan industri perbankan syariah nasional yang semakin inklusif dan adaptif terhadap teknologi. Momentum ini tercapai seiring dengan resiliensi ekonomi nasional yang tetap terjaga di tengah dinamika kebijakan global tahun 2025. Di tingkat perekonomian dunia, kondisi global telah menunjukkan ketahanan yang stabil dan pulih dari dampak langsung *tariff shock* melalui penyesuaian arus perdagangan serta permintaan domestik yang kuat. Data yang didapatkan dari *International Monetary Fund* (IMF) memperkirakan pertumbuhan ekonomi global akan tetap stabil di angka 3,3% pada tahun 2025 hingga 2026, meningkat tipis sejalan dengan perbaikan kondisi makro di sejumlah negara maju dan berkembang.

Seiring dengan stabilitas perdagangan dunia, perekonomian Indonesia menunjukkan ketahanan yang solid dengan mencatatkan pertumbuhan yang juga stabil sepanjang tahun 2025. Performa yang tangguh ini terlihat pada Produk Domestik Bruto (PDB) yang terus menguat di tengah ketidakpastian ekonomi global. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), tingkat pertumbuhan ekonomi nasional mencapai 5,11% (c-to-c), mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2024 yang sebesar 5,03% (c-to-c). Momentum penguatan tersebut tercermin sangat signifikan pada triwulan IV 2025 yang tumbuh sebesar 5,39% (y-on-y), meningkat sebesar 0,37% (y-on-y) dibandingkan dengan tahun sebelumnya.

Selain itu, perdagangan secara nasional tetap terjaga melalui sinergi kebijakan yang kuat antara otoritas fiskal dan moneter. Inflasi nasional pada Desember 2025 tercatat sebesar 2,92% (y-on-y), meningkat dibandingkan Desember 2024 yang berada di level 1,57% (y-on-y). Menanggapi dinamika tersebut, melalui Rapat Dewan Gubernur (RDG) Bank Indonesia (BI) pada 20-21 Januari 2026 memutuskan untuk mempertahankan BI-Rate sebesar 4,75%, suku bunga Deposit *Facility* sebesar 3,75%, dan suku bunga *Lending Facility* sebesar 5,50% untuk menjaga stabilitas nilai tukar Rupiah sekaligus mendukung target inflasi tahun 2026-2027 pada sasaran 2,5±1%. Dari sisi fiskal, pemerintah memberikan paket stimulus untuk menjaga daya beli, mendorong aktivitas ekonomi, dan pemberdayaan generasi muda sebagai bagian dari strategi penguatan fondasi ekonomi jangka panjang. Ketahanan sektor eksternal Indonesia pun berada di posisi yang semakin tangguh dengan kinerja Neraca Pembayaran Indonesia (NPI) yang ditopang oleh surplus transaksi modal dan finansial. Kondisi ekonomi yang suportif ini dimanfaatkan oleh Bank untuk memperkuat posisi pasar melalui penyaluran pembiayaan yang berkelanjutan dan optimalisasi layanan digital, guna memberikan nilai tambah yang maksimal bagi seluruh pemangku kepentingan dalam ekosistem keuangan syariah.

Di sisi lain, industri halal nasional semakin berkembang ke arah yang progresif. Indonesia tercatat sebagai salah satu penerima investasi halal terbesar dunia, terutama pada sektor makanan, farmasi, dan kosmetik. Berbagai inisiatif strategis seperti penyelenggaraan Jakarta Muslim *Fashion Week* (JMFW) 2025, penguatan program Indonesia Melangkah, serta pembentukan Indonesia Global Halal Forum, semakin memperkokoh posisi Indonesia dalam ekosistem global sekaligus membuka peluang ekspansi sektor keuangan syariah dalam mendukung pembiayaan dan integrasi ekosistem industri halal secara menyeluruh guna menyongsong prospek ekonomi tahun 2026 yang diprakirakan tetap positif.

Tidak hanya itu, dalam rangka memperkuat ekosistem keuangan syariah, Bank terus mendorong adanya kolaborasi lintas pemangku kepentingan yang dapat dilakukan melalui kerja sama antara Bank Indonesia, Otoritas Jasa Keuangan, Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), asosiasi industri, dan *Self-Regulatory Organization* (SRO). Berbagai langkah tersebut menunjukkan arah kebijakan pengembangan perbankan syariah berada di jalur yang tepat. Implementasi terhadap *Roadmap* Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia (RP3SI) tahun 2023-2027 akan terus dilakukan untuk mendukung industri perbankan syariah yang terakselerasi dan tumbuh secara berkelanjutan. Inisiatif tersebut diharapkan dapat memperkuat karakteristik dan keunikan perbankan syariah, sekaligus meningkatkan kontribusinya terhadap pembiayaan sektor produktif dan pembangunan ekonomi nasional.





# Laporan Dewan Komisaris

---

---



## Profil Dewan Komisaris



### Mustafa Abubakar

#### Komisaris Utama Independen

● **Periode Jabatan**

2021 - RUPS Tahun 2026, Periode Pertama

● **Usia**

76 tahun

● **Kewarganegaraan**

Indonesia

● **Domisili**

Jakarta

● **Dasar Hukum Pengangkatan**

Menjabat sebagai Komisaris Utama Independen berdasarkan Keputusan RUPS Luar Biasa tanggal 26 Februari 2021.

● **Riwayat Pendidikan**

- Doktoral Teknologi Kelautan dari Institut Pertanian Bogor (2004)
- Magister Teknologi Kelautan dari Institut Pertanian Bogor (2002)
- Sarjana Manajemen Sumber Daya Perairan dari Institut Pertanian Bogor (1977)

● **Riwayat Pekerjaan**

- Komisaris Utama Independen di PT Bank KB Bukopin Tbk (2018–2020)
- Komisaris Utama di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (2015–2017)
- Wakil Komisaris Utama di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (2012–2015)
- Menteri BUMN (2009–2011)
- Direktur Utama Perum Bulog (2007–2009)

● **Rangkap Jabatan**

Wakil Ketua Umum IKAL – LEMHANAS di Lembaga Ketahanan Nasional Republik Indonesia

● **Hubungan Afiliasi**

Beliau tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.

● **Kepemilikan Saham**

Nihil



## Deddy S. A. Kodir

### Komisaris

#### ● Periode Jabatan

2024 - RUPS Tahun 2027, Periode Kedua

#### ● Usia

70 tahun

#### ● Kewarganegaraan

Indonesia

#### ● Domisili

Jakarta

#### ● Dasar Hukum Pengangkatan

Menjabat kembali sebagai Komisaris berdasarkan Keputusan RUPS Tahunan tanggal 27 Juni 2024.

#### ● Riwayat Pendidikan

- Magister Administrasi Bisnis (MBA) dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (1997)
- Sarjana Ekonomi dari Universitas Jakarta (1989)
- Akademi Akutansi dari Universitas Jayabaya (1982)

#### ● Riwayat Pekerjaan

- Komisaris di PT Bank KB Bukopin, Tbk (2010–2021)
- Direktur SDM dan Umum di BULOG (2011–2012)
- Direktur Perencanaan dan Pengembangan Usaha di BULOG (2009–2011)

#### ● Rangkap Jabatan

Tidak ada

#### ● Hubungan Afiliasi

Beliau tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.

#### ● Kepemilikan Saham

Nihil



## Bambang Setiaji\*

### Komisaris Independen

#### Periode Jabatan

2024 - RUPS Tahun 2027, Periode Pertama

#### Usia

69 tahun

#### Kewarganegaraan

Indonesia

#### Domisili

Surakarta

#### Dasar Hukum Pengangkatan

Menjabat sebagai Komisaris Independen berdasarkan hasil Keputusan RUPS Luar Biasa tanggal 23 Oktober 2024.

#### Riwayat Pendidikan

- Doktor Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan dari Universitas Gadjah Mada (2001)
- Magister Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan dari Universitas Gadjah Mada (1989)
- Sarjana Ekonomi dari Universitas Negeri Sebelas Maret (1984)

#### Riwayat Pekerjaan

- Rektor di Universitas Muhammadiyah Kalimantan Timur (2017–2023)
- Wakil Ketua Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan di Pimpinan Pusat Muhammadiyah (2016–2021)
- Komisaris Independen di PT Bank Syariah Bukopin (2006–2017)
- Rektor di Universitas Muhammadiyah Surakarta (2005–2017)

#### Rangkap Jabatan

- Ketua Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan di Pimpinan Pusat Muhammadiyah
- Guru Besar Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Pengawas Dana Pensiun (Ketua) di Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Komisaris di PT BIM Inovasi Mandiri

#### Hubungan Afiliasi

Beliau tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.

#### Kepemilikan Saham

0,288%

\* Efektif berdasarkan hasil persetujuan Uji Kemampuan dan Kepatutan dari Otoritas Jasa Keuangan tanggal 25 Maret 2026

# Penilaian Dewan Komisaris terhadap Kondisi Perekonomian Terkini dan Perkembangan Industri Sistem Pembayaran

Pertumbuhan ekonomi global tahun 2025 masih moderat akibat aksi proteksionisme, kebijakan moneter yang ketat, dan ketidakpastian geopolitik. Sementara transformasi teknologi dan konsumsi domestik di *emerging markets* menjadi pendorong positif, risiko global tetap signifikan, sehingga prospek ekonomi menuju 2026 masih penuh tantangan. Berdasarkan *International Monetary Fund* (IMF) dalam laporan *World Economic Outlook* edisi Januari 2026 memperkirakan ekonomi global pertumbuhan ekonomi global akan tetap stabil di angka 3,3% pada tahun 2025 hingga 2026, meningkat dari 3,2% di tahun 2024. Proyeksi saat ini secara umum tidak berubah dari tahun sebelumnya, meskipun dihadapkan pada ketidakpastian kebijakan tarif dan gangguan perdagangan.

Sejalan dengan stabilitas pertumbuhan, ekonomi global mencatatkan progres disinflasi yang konsisten, mencerminkan tekanan harga yang mulai mereda di berbagai wilayah. Laju inflasi utama melandai dari 5,8% pada 2024 menjadi 4,1% pada 2025, diprediksi akan terus menurun hingga 3,8% di tahun 2026, yang mengindikasikan bahwa sektor global masih berada dalam zona ekspansi yang stabil.

Di tengah tren disinflasi dan normalisasi kebijakan moneter global, industri halal berhasil mengoptimalkan transmisi digitalisasi yang inklusif untuk memperkuat penetrasi pasar. Industri halal secara global terus menawarkan peluang pasar yang semakin luas, termasuk bagi Indonesia sebagai salah satu pemain utama dalam ekosistem ekonomi syariah dunia. Keunggulan pada sektor-sektor strategis ini tidak hanya meningkatkan daya saing industri halal nasional, tetapi juga memperkuat kontribusi Indonesia dalam rantai nilai halal global serta mendukung resiliensi ekonomi syariah di tengah dinamika ekonomi global.

Di sisi lain, perekonomian Indonesia di tahun 2025 tumbuh sebesar 5,11% (c-to-c), lebih tinggi dibandingkan capaian tahun 2024 yang mengalami pertumbuhan sebesar 5,03% (c-to-c). Hal ini dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dari sisi produksi dan pengeluaran. Pada komponen pengeluaran, dominasi Produk Domestik Bruto (PDB) masih ditopang oleh Pembentukan Modal Tetap Bruto (PMTB) yang tumbuh sebesar 6,12% dan Konsumsi Rumah Tangga sebesar 5,11%. Pertumbuhan yang kuat ini menjadi sinyal positif bagi penyaluran pembiayaan investasi di perbankan syariah, sementara konsumsi rumah tangga yang stabil menjaga daya serap pasar terhadap produk-produk pembiayaan konsumen. Adapun dalam perspektif spasial, distribusi ekonomi Indonesia tetap berpusat di Pulau Jawa dengan kontribusi sebesar 56,93%, sedangkan pertumbuhan regional tertinggi berhasil dicapai oleh Pulau Sulawesi yang menyentuh angka 6,23%.

Kondisi perekonomian nasional yang tetap terjaga sepanjang tahun 2025 memberikan dampak positif terhadap kinerja industri perbankan syariah. Di tengah dinamika ekonomi global dan penyesuaian kebijakan moneter, perbankan syariah nasional tetap menunjukkan pertumbuhan yang solid dengan fundamental yang terjaga. Berdasarkan data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK), total aset perbankan syariah pada Desember 2025 telah mencapai Rp1.067,73 triliun, dengan pangsa pasar sebesar 7,69%. Dari sisi intermediasi, penyaluran pembiayaan tercatat sebesar Rp705,22 triliun atau tumbuh sebanyak 9,58% (y-on-y). Pertumbuhan ini didukung oleh penghimpunan Dana Pihak Ketiga (DPK) yang mencapai Rp829,99 triliun atau tumbuh sebesar 10,14% (y-on-y). Meskipun angka ini berada di bawah pertumbuhan DPK perbankan nasional yang mencapai 13,83%, industri syariah tetap menunjukkan loyalitas nasabah yang stabil.

Kami berfokus pada penguatan fondasi bisnis serta membangun ekosistem bisnis. Strategi ini diarahkan untuk memastikan stabilitas kinerja sekaligus menyiapkan basis pertumbuhan yang lebih solid. Dalam mendukung arah tersebut, Bank mengembangkan model bisnis *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C) yang berfokus pada optimalisasi kerjasama dengan institusi atau komunitas sebagai media penetrasi pasar untuk menjangkau nasabah individu secara lebih luas. Sejalan dengan fondasi yang telah diperkuat pada fase sebelumnya, kami melanjutkan strategi pembangunan ekosistem keuangan Syariah yang berkelanjutan melalui optimalisasi digitalisasi dan kemitraan strategis.

Pendekatan tersebut bertujuan untuk membangun ekosistem terintegrasi yang mampu menghubungkan institusi (*business*) dengan pengguna akhir (*consumer*) secara lebih efektif dan berkelanjutan. Untuk mendukung akselerasi tersebut, Bank melakukan transformasi digital secara terstruktur, meliputi penguatan infrastruktur TI, pengembangan serta pengendalian kualitas sistem internal dan layanan kepada nasabah, baik secara mandiri maupun melalui kemitraan dengan *technology enablers* melalui pengembangan sistem pendekatan *customer-centric* guna memastikan pengalaman layanan yang terintegrasi, baik pada skema *bank-to-business* (B2B) maupun *bank-to-consumer* (B2C).

# Penilaian Dewan Komisaris terhadap Perkembangan Bisnis PJP dan Hasil Pengawasan Dewan Komisaris

Dalam rangka mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan, Bank memfokuskan strategi pada penguatan struktur pendanaan melalui optimalisasi penghimpunan dana murah dan diversifikasi sumber pendanaan guna meningkatkan rasio CASA, sekaligus mengembangkan produk dan layanan yang berorientasi pada kebutuhan nasabah (*customer centric*) untuk memperluas basis nasabah dan meningkatkan kualitas pengalaman layanan. Di sisi internal, Bank terus memperkuat kapasitas Sumber Daya Insani melalui program rekrutmen dan pelatihan yang terarah guna meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan, serta mempertegas penerapan manajemen risiko yang komprehensif dan berlandaskan prinsip kehati-hatian, termasuk melalui pelaksanaan *stress testing* dan peningkatan kualitas portofolio pembiayaan. Selain itu, Bank juga mengakselerasi penyelesaian aset bermasalah melalui optimalisasi restrukturisasi, intensifikasi penagihan, *write-off*, serta percepatan penjualan AYDA dan ATI ex-AYDA guna menjaga stabilitas kinerja dan kualitas aset secara keseluruhan.

Dalam rangka memenuhi target tersebut, Bank juga telah menetapkan arah kebijakan jangka pendek yang pada fase ini, Bank akan berfokus pada penguatan fondasi bisnis serta membangun ekosistem bisnis. Strategi ini diarahkan untuk memastikan stabilitas kinerja sekaligus menyiapkan basis pertumbuhan yang lebih solid. Dalam mendukung arah tersebut, Bank mengembangkan model bisnis *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C) yang berfokus pada optimalisasi kerjasama dengan institusi atau komunitas sebagai media penetrasi pasar untuk menjangkau nasabah individu secara lebih luas.

Pendekatan tersebut diharapkan mampu memperkuat penetrasi pasar, meningkatkan basis nasabah, serta menciptakan ekosistem layanan keuangan Syariah yang lebih terintegrasi. Implementasi strategi tersebut dilakukan melalui berbagai langkah strategis, antara lain perbaikan kualitas pembiayaan, penguatan struktur pendanaan dan juga peningkatan produktivitas melalui penyesuaian komposisi sumber daya insani. Selain itu, Bank juga memfokuskan strategi bisnis pada sektor pendidikan dan kesehatan terutama pada ekosistem bisnis AUM & *Islamic Enterprise* yang selaras dengan upaya mendukung pertumbuhan sektor pendidikan dan kesehatan nasional.

Kami menilai bahwa Direksi telah melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, yang tercermin dari capaian kinerja positif Bank di tengah tantangan industri. Hasil penilaian KPI individu oleh Dewan Komisaris menunjukkan bahwa strategi bisnis yang dirumuskan telah diimplementasikan secara konsisten dan selaras dengan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*), serta mematuhi peraturan perundang-undangan dan Prinsip-Prinsip Syariah. Bank mencatatkan pertumbuhan yang menggembirakan pada sejumlah indikator utama, seperti laba, pembiayaan, dana pihak ketiga, dan total aset. Hal ini menunjukkan bahwa arah strategis yang dijalankan telah mendukung keberlanjutan bisnis secara efektif.

## Permodalan

Bank secara konsisten menjalankan strategi penguatan permodalan yang berkelanjutan guna memastikan struktur modal yang sehat, memadai, dan mampu mendukung pertumbuhan bisnis sekaligus menjaga ketahanan terhadap risiko. Fokus utama diarahkan pada pertumbuhan organik melalui peningkatan profitabilitas, penguatan laba ditahan, serta inovasi produk dan layanan untuk memperluas basis pendapatan. Dewan Komisaris menilai pendekatan ini sebagai langkah yang tepat, khususnya dalam memastikan permodalan KB Bank Syariah sebagai bagian dari Kelompok Usaha Bank (KUB) tetap selaras dengan ketentuan konsolidasi perbankan yang berlaku.

Sejalan dengan fondasi yang telah dibangun, Bank melanjutkan pengembangan ekosistem keuangan syariah yang berkelanjutan melalui optimalisasi digitalisasi dan kemitraan strategis. Model bisnis *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C) menjadi fokus utama, dengan memperdalam penetrasi pada sektor pendidikan dan kesehatan sebagai basis nasabah utama. Pendekatan ini bertujuan menciptakan ekosistem terintegrasi yang menghubungkan institusi dengan pengguna akhir secara efektif. Untuk mendukung hal tersebut, Bank melakukan transformasi digital secara terstruktur, mencakup penguatan infrastruktur TI, pengembangan sistem berbasis *customer-centric*, serta peningkatan kualitas layanan baik melalui pengembangan internal maupun kolaborasi dengan mitra teknologi.

Dalam rangka memperkuat struktur permodalan, Bank tidak hanya mengandalkan pertumbuhan organik, tetapi juga membuka peluang keterlibatan investor strategis sebagai alternatif tambahan. Perumusan strategi dilakukan secara berkala dengan mempertimbangkan kondisi ekonomi, kinerja, serta kebutuhan permodalan Bank. Pada tahun 2025, fokus tetap pada penguatan organik guna menjaga stabilitas permodalan dalam kerangka KUB. Selain itu, Bank mengoptimalkan struktur modal melalui strategi pembiayaan dengan Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) yang lebih rendah serta penerapan Manajemen Risiko Kredit (MRK). Langkah ini meningkatkan efisiensi penggunaan modal, memperkuat ketahanan, dan mendukung ekspansi pembiayaan secara selektif dengan tetap menjaga kualitas aset dan profil risiko.

## Pengembangan Infrastruktur dan Sistem Informasi

Dewan Komisaris menilai bahwa penguatan infrastruktur dan sistem informasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan daya saing Bank di era digital. Sepanjang tahun 2025, Bank secara konsisten mengembangkan infrastruktur teknologi, khususnya digital, guna memastikan kesiapan menghadapi perkembangan teknologi sekaligus memberikan nilai tambah bagi nasabah dan pemangku kepentingan. Upaya ini didukung dengan penyusunan *roadmap* teknologi informasi yang selaras dengan arah pengembangan perbankan syariah dari OJK serta implementasi IT Strategic Plan 2024–2027 sebagai panduan strategis.

Capaian KPI Departemen TI secara konsisten telah memenuhi ambang batas sebesar 99,23% setiap bulan pada sepanjang tahun 2025. Performa ini selaras dengan keandalan sistem informasi Bank yang diperkuat oleh kapabilitas SDI kompeten serta dukungan sistem keamanan (*security system*) TI yang tangguh. Sebagai langkah strategis dalam memperkuat ekosistem digital, Bank secara konsisten mengakselerasi pengembangan Layanan Perbankan Digital (LPD) Syariah melalui optimalisasi sinergi infrastruktur TI bersama bank induk konvensional sesuai dengan POJK No. 11/POJK.03/2022. Proses ini dijalankan secara terukur melalui pemetaan *gap analysis* serta penyusunan rencana kolaboratif guna menghadirkan inovasi layanan yang lebih kompetitif. Menangkap peluang tersebut, Bank secara aktif mempererat koordinasi strategis dengan PT Bank KB Indonesia Tbk untuk merumuskan integrasi kapabilitas digital serta pemanfaatan jaringan *outlet* bersama (*shared outlet*).

Selain itu, Bank berkomitmen meningkatkan kualitas sumber daya insani (SDI) melalui berbagai program pengembangan kompetensi, baik internal maupun eksternal, serta memperkuat sinergi dalam ekosistem grup KB Bank. Dari sisi operasional, Departemen TI menunjukkan kinerja yang sangat baik dengan capaian KPI yang melampaui ambang batas yang ditetapkan, mencerminkan keandalan sistem, kapabilitas SDI, dan ketahanan keamanan TI.

Untuk mendukung akselerasi transformasi digital, Bank juga memperkuat layanan perbankan digital syariah melalui sinergi infrastruktur, termasuk kolaborasi strategis dengan PT Bank KB Indonesia Tbk. Inisiatif ini dijalankan secara terukur melalui *gap analysis* dan pengembangan rencana kolaboratif, guna menghadirkan layanan yang lebih kompetitif serta mendorong pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

## Sumber Daya Insani

Bank memandang Sumber Daya Insani (SDI) sebagai aset strategis yang berperan penting dalam menjaga keberlanjutan dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, pengelolaan SDI tidak hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga diarahkan untuk membangun kapabilitas, karakter, dan budaya kerja yang selaras dengan nilai-nilai Bank serta perkembangan industri.

Pendekatan yang diterapkan bersifat holistik dan berkelanjutan, dimulai dari proses rekrutmen yang mengedepankan kesesuaian nilai dan potensi, hingga pengembangan kompetensi yang dirancang untuk mendorong pembelajaran berkelanjutan. Bank menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan individu melalui berbagai inisiatif pengembangan, sekaligus memperhatikan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari upaya membangun keterikatan dan kinerja yang optimal.

Sepanjang tahun 2025, pemenuhan kebutuhan SDI, terutama pada fungsi bisnis, dilakukan melalui rekrutmen berbasis *website* karir KB Bank Syariah dan pelaksanaan asesmen daring. Bank juga menyusun prosedur pemantauan realisasi pelatihan sesuai POJK No. 24/2022, memaksimalkan platform *e-learning* “BISA KB Bank Syariah,” serta memperbarui SOP SDI agar selaras dengan regulasi terkini. Selain itu, penguatan *employer branding* dilakukan melalui program “*Career Meet Up*,” sementara program *reward* diterapkan melalui *leadership bootcamp* dan pengembangan lainnya.

## Penilaian Dewan Komisaris terhadap Pelaksanaan Tata Kelola dan Manajemen Risiko termasuk Prinsip Kehati-hatian oleh PJP

Dewan Komisaris menjalankan fungsi pengawasan secara aktif dan berkelanjutan untuk memastikan penerapan kepatuhan dan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG) di seluruh aktivitas Bank. Pengawasan ini diarahkan agar setiap proses pengelolaan tetap selaras dengan ketentuan yang berlaku serta prinsip kehati-hatian, sehingga stabilitas dan integritas operasional Bank dapat terjaga. Dewan Komisaris juga menilai bahwa Direksi telah mengelola Bank secara *prudent*, dengan terus melakukan evaluasi dan perbaikan guna meminimalkan potensi penyimpangan serta meningkatkan efektivitas pengambilan keputusan dan kualitas layanan.

Dalam menjaga ketahanan usaha, Bank menjadikan Kebijakan Dasar Manajemen Risiko sebagai fondasi utama yang mengikat seluruh elemen organisasi. Kebijakan ini tidak hanya berfungsi sebagai pedoman formal, tetapi juga menjadi kerangka kerja yang menanamkan kesadaran risiko dalam setiap aktivitas bisnis. Melalui pendekatan yang sistematis, mulai dari identifikasi hingga pengendalian risiko. Bank berupaya memastikan bahwa setiap risiko dipahami dan dikelola secara proporsional, sehingga mampu mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

Penerapan tata kelola yang kuat juga tercermin melalui konsistensi implementasi *whistleblowing system* (WBS) dan penguatan fungsi pengendalian internal. Mekanisme pelaporan pelanggaran dijalankan secara independen melalui fungsi audit internal, sementara Unit Anti *Fraud* terus mendorong peningkatan kesadaran karyawan terhadap potensi risiko kecurangan. Melalui pengawasan yang menyeluruh dan budaya kepatuhan yang terus diperkuat, Dewan Komisaris meyakini bahwa implementasi GCG telah terinternalisasi dengan baik di seluruh lini organisasi sesuai dengan kompleksitas usaha Bank.

## Pandangan dari Dewan Komisaris untuk Mendorong PJP agar Menjadi Lebih Baik Lagi

Untuk memitigasi dampak instabilitas geopolitik dan dinamika perdagangan global, otoritas mengadopsi kebijakan moneter ketat sebagai instrumen penjaga stabilitas nilai tukar dan pengendalian harga. Meskipun dibayangi ketidakpastian, ekonomi global menunjukkan progres disinflasi yang konsisten, di mana inflasi utama global melandai dari 5,8% pada 2024 menjadi 4,1% pada 2025, dan diproyeksikan terus menurun hingga 3,8% pada 2026. Kondisi ekonomi yang mulai stabil ini dipandang oleh Dewan Komisaris sebagai momentum krusial bagi Bank untuk memperkuat posisinya sebagai Penyedia Jasa Pembayaran (PJP) yang andal.

Di tengah situasi tersebut, ekonomi Indonesia menunjukkan resiliensi yang solid dengan pertumbuhan yang stabil sepanjang tahun 2025. Ketahanan ini tercermin pada performa Produk Domestik Bruto (PDB) yang tetap menguat, yang pada gilirannya memberikan dampak positif bagi industri perbankan syariah nasional yang tetap tumbuh solid dengan fundamental terjaga. Memanfaatkan momentum pertumbuhan tersebut, Bank menetapkan arah kebijakan jangka pendek dan menengah yang berfokus pada model bisnis B2B2C. Strategi ini mengoptimalkan kolaborasi dengan institusi dan komunitas, khususnya pada sektor pendidikan dan kesehatan (ekosistem AUM), guna memperluas penetrasi pasar nasabah individu secara lebih terintegrasi.

Untuk memperkuat posisi pasar, Bank mengimplementasikan inisiatif pada 2 (dua) pilar utama, yaitu:

Segmen Pembiayaan	Segmen Pendanaan
Fokus pada margin kompetitif untuk sektor AUM, pengembangan aplikasi berbasis komunitas, serta perluasan pembiayaan konsumen (Multiguna & Emas) melalui sistem Bank Penyalur Gaji (BPG). Bank juga melakukan sinergi pembiayaan komersial dan ritel yang berkualitas pada sektor kesehatan dan rantai pasok.	Optimalisasi <i>cross-selling</i> dan <i>co-branding</i> untuk meningkatkan CASA. Bank juga memperkuat layanan digital (CMS & <i>Mobile Banking</i> ) serta menyediakan titik layanan fisik strategis untuk menjangkau ekosistem nasabah institusi maupun ritel secara lebih luas.

Melalui pengawasan yang independen dan *prudent*, Dewan Komisaris berkomitmen memastikan Bank tumbuh sebagai PJP yang resilien, transparan, dan mampu memberikan nilai tambah jangka panjang bagi seluruh pemangku kepentingan.

## Perubahan Komposisi Dewan Komisaris

Selama tahun 2025, komposisi Dewan Komisaris Bank meliputi 3 (tiga) orang, yang mencakup masing-masing satu posisi untuk bagian Komisaris Utama, Komisaris Independen, dan Komisaris. Susunan ini telah selaras dengan ketentuan POJK No. 17/2023 dan POJK No. 2/2024 tentang tata kelola Bank Umum Syariah. Adapun struktur lengkap Dewan Komisaris sampai periode 31 Desember 2025 adalah sebagai berikut:

## Komposisi Dewan Komisaris Periode 1 Januari – 31 Desember 2025

Nama	Jabatan
Mustafa Abubakar	Komisaris Utama Independen
Bambang Setiaji	Komisaris Independen
Deddy S.A. Kodir	Komisaris

## Laporan Dewan Komisaris

### Surat Pernyataan Anggota Dewan Komisaris tentang Tanggung Jawab atas Kebenaran Isi Laporan Tahunan Bank Indonesia PT Bank KB Bukopin Syariah Tahun Buku 2025

Laporan Tahunan ini termasuk *Executive Summary*, Laporan Dewan Komisaris serta Laporan Manajemen yang memuat informasi terkait kinerja keuangan dan lainnya adalah tanggung jawab Manajemen PT Bank KB Bukopin Syariah dan telah disetujui oleh seluruh anggota Dewan Komisaris Perseroan dengan tanda tangan sebagai berikut:

Jakarta, 24 April 2026

6 Dzulqa'dah 1447 H

Dewan Komisaris



**Mustafa Abubakar**  
Komisaris Utama Independen



**Bambang Setiaji**  
Komisaris Independen



**Deddy S. A. Kodir**  
Komisaris



# Laporan Manajemen

---

---



## Profil Direksi



### Agustinus Iwan Christanto\*

#### Direktur Utama

● **Periode Jabatan**

2025 - RUPS Tahun 2028, Periode Pertama

● **Usia**

55 tahun

● **Kewarganegaraan**

Indonesia

● **Domisili**

Jakarta Selatan, DKI Jakarta

● **Dasar Hukum Pengangkatan**

Menjabat sebagai Direktur Utama berdasarkan hasil RUPS Tahunan tanggal 26 Juni 2025.

● **Riwayat Pendidikan**

- Magister Manajemen dari Universitas Airlangga
- Sarjana Akuntansi dari Universitas Airlangga

● **Riwayat Pekerjaan**

- Executive Vice President Corporate Strategy di PT Bank KB Bukopin Tbk
- Komisaris Utama di Dana Pensiun PT Bank KB Bukopin Tbk
- Komisaris di PT KB Bukopin Finance
- Kepala Departemen Pengembangan Bisnis di PT Bank KB Bukopin Tbk
- Kepala Departemen Pengembangan Produk Kredit di PT Bank KB Bukopin Tbk

● **Rangkap Jabatan**

Tidak ada

● **Hubungan Afiliasi**

Belliau tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.

● **Kepemilikan Saham**

Nihil

\* Efektif berdasarkan hasil persetujuan Uji Kemampuan dan Kepatutan dari Otoritas Jasa Keuangan tanggal 23 Januari 2026

## Ahmad Aidil Ritonga

Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko

### Periode Jabatan

2025 - RUPS Tahun 2028, Periode Pertama

### Usia

53 tahun

### Kewarganegaraan

Indonesia

### Domisili

Depok, Jawa Barat

### Dasar Hukum Pengangkatan

Menjabat sebagai Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko berdasarkan hasil RUPS Tahunan tanggal 26 Juni 2025.

### Riwayat Pendidikan

- Magister Manajemen Keuangan dan Perbankan Islam dari STIE Indonesia Banking School
- Sarjana Ekonomi dari Universitas Surapati

### Riwayat Pekerjaan

- Group Head Operasi dan TI di PT Bank KB Bukopin Syariah
- Kepala Satuan Kerja Audit Internal di PT Bank KB Bukopin Syariah
- Manajer Audit di PT Bank KB Bukopin Tbk

### Rangkap Jabatan

Tidak ada

### Hubungan Afiliasi

Beliau tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.

### Kepemilikan Saham

Nihil



## Santi Aji Yuniasih

### Direktur Bisnis

#### Periode Jabatan

2025 - RUPS Tahun 2028, Periode Pertama

#### Usia

49 tahun

#### Kewarganegaraan

Indonesia

#### Domisili

Semarang, Jawa Tengah

#### Dasar Hukum Pengangkatan

Menjabat sebagai Direktur Bisnis berdasarkan hasil RUPS Tahunan tanggal 26 Juni 2025.

#### Riwayat Pendidikan

- Magister Kenotariatan dari Universitas Airlangga
- Sarjana Hukum dari Universitas Diponegoro

#### Riwayat Pekerjaan

- Group Head Pembiayaan di PT Bank KB Bukopin Syariah
- Pemimpin Cabang Solo di PT Bank KB Bukopin Syariah
- Pemimpin Cabang Semarang di PT Bank KB Bukopin Syariah
- Pemimpin Cabang Sidoarjo di PT Bank KB Bukopin Syariah

#### Rangkap Jabatan

Tidak ada

#### Hubungan Afiliasi

Beliau tidak memiliki hubungan afiliasi baik dengan Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, maupun dengan pemegang saham pengendali dan utama.

#### Kepemilikan Saham

Nihil

# Laporan Pertanggungjawaban Direksi

## Implementasi Kebijakan Direksi

Direksi menilai bahwa layanan sistem pembayaran memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan pendapatan operasional Bank, khususnya melalui peningkatan *fee based income*. Sepanjang tahun 2025, peningkatan volume transaksi pembayaran, baik melalui transfer dana, pembayaran tagihan, transaksi *merchant*, maupun layanan digital lainnya, telah memberikan kontribusi positif terhadap kinerja keuangan KB Bank Syariah. Hal ini menunjukkan bahwa penguatan layanan pembayaran menjadi salah satu pilar penting dalam diversifikasi sumber pendapatan Bank.

Di sisi lain, Bank tetap mengelola biaya secara *prudent* dalam mendukung pengembangan sistem pembayaran, mencakup investasi pada pengembangan sistem, pemeliharaan infrastruktur TI, biaya *switching*, serta peningkatan keamanan transaksi. Setiap investasi diarahkan secara selektif untuk mendorong efisiensi operasional sekaligus meningkatkan kualitas dan keandalan layanan. Dengan demikian, penguatan sistem pembayaran tidak hanya berdampak pada peningkatan pendapatan, tetapi juga pada optimalisasi kinerja operasional secara keseluruhan.

Bank telah menetapkan arah dan kebijakan strategis sebagaimana tertuang dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) tahun 2025–2026 yang terbagi dalam arah kebijakan jangka pendek dan jangka menengah. Penyusunan RBB tersebut telah mempertimbangkan berbagai aspek, yaitu perkembangan usaha, kondisi internal Bank dan faktor-faktor eksternal, seperti pertumbuhan perekonomian Nasional serta indikator-indikator ekonomi lainnya yang dapat mendukung perkembangan kegiatan usaha Bank.

## Arah Kebijakan Jangka Pendek

Pada fase ini, Bank akan berfokus pada penguatan fondasi bisnis serta membangun ekosistem bisnis. Strategi ini diarahkan untuk memastikan stabilitas kinerja sekaligus menyiapkan basis pertumbuhan yang lebih solid. Dalam mendukung arah tersebut, Bank mengembangkan model bisnis *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C) yang berfokus pada optimalisasi kerjasama dengan institusi atau komunitas sebagai media penetrasi pasar untuk menjangkau nasabah individu secara lebih luas.

Kebijakan ini diharapkan mampu memperkuat penetrasi pasar, meningkatkan basis nasabah, serta menciptakan ekosistem layanan keuangan Syariah yang lebih terintegrasi. Implementasi strategi tersebut dilakukan melalui berbagai langkah strategis, antara lain perbaikan kualitas pembiayaan, penguatan struktur pendanaan dan juga peningkatan produktivitas melalui penyesuaian komposisi sumber daya insani. Selain itu, Bank juga memfokuskan strategi bisnis pada sektor pendidikan dan kesehatan terutama pada ekosistem bisnis AUM & *Islamic Enterprise* yang selaras dengan upaya mendukung pertumbuhan sektor pendidikan dan kesehatan nasional.

## Arah Kebijakan Jangka Menengah

Sejalan dengan fondasi yang telah diperkuat pada fase sebelumnya, Bank melanjutkan strategi pembangunan ekosistem keuangan Syariah yang berkelanjutan melalui optimalisasi digitalisasi dan kemitraan strategis. Model bisnis *Business-to-Business-to-Consumer* (B2B2C) yang dikembangkan akan fokus memperdalam penetrasi pada institusi pendidikan dan kesehatan yang telah menjadi basis nasabah Bank.

Pendekatan ini bertujuan untuk membangun ekosistem terintegrasi yang mampu menghubungkan institusi (*business*) dengan pengguna akhir (*consumer*) secara lebih efektif dan berkelanjutan. Untuk mendukung akselerasi tersebut, Bank melakukan transformasi digital secara terstruktur, meliputi penguatan infrastruktur TI, pengembangan serta pengendalian kualitas sistem internal dan layanan kepada nasabah, baik secara mandiri maupun melalui kemitraan dengan *technology enablers* melalui pengembangan sistem pendekatan *customer-centric* guna memastikan pengalaman layanan yang terintegrasi, baik pada skema *bank-to-business* (B2B) maupun *bank-to-consumer* (B2C).

Sejalan dengan fokus pada pengalaman layanan yang terintegrasi, Bank menghadirkan inovasi fitur digital syariah yang memprioritaskan efisiensi serta kenyamanan nasabah dalam bertransaksi, antara lain:



Penerbit Kartu Debit dengan jaringan Gerbang Pembayaran Nasional (GPN)



Penyedia Layanan Pembayaran dan Pembelian di Kanal PPOB, *Mobile Banking*, *SMS Banking*, dan *Teller* di Kantor Layanan Bank

Implementasi GPN telah memberikan dampak positif bagi Bank, tidak hanya dalam bentuk perolehan berbagai penghargaan, tetapi juga dalam peningkatan kualitas dan keandalan sistem pembayaran. Hal ini menjadi fondasi penting dalam mendukung strategi peningkatan *fee-based income*, yang dilakukan melalui perluasan kerja sama dengan *Collecting Agent (CA)* pada bisnis *Payment Point (PPOB)* serta pengembangan layanan pembayaran *multibiller (non-PLN)*. Selain itu, Bank secara aktif mengembangkan berbagai kanal dan instrumen transaksi, seperti *ATM Acquirer*, *EDC Mini ATM*, *QRIS*, serta aplikasi *PPOB* dan inovasi layanan digital lainnya.

Pengembangan ini dilakukan melalui sinergi dengan Induk Bank maupun optimalisasi jaringan infrastruktur yang dimiliki secara mandiri, sehingga mampu memperluas jangkauan layanan dan meningkatkan volume transaksi. Dalam upaya memaksimalkan potensi pendapatan, Bank juga mendorong peningkatan penggunaan layanan *BISA Mobile*, baik dari nasabah eksisting maupun nasabah baru (*new to bank*). Berbagai program akselerasi transaksi disusun secara terarah untuk meningkatkan *engagement* pengguna, sehingga *BISA Mobile* dapat menjadi salah satu kontributor utama dalam pertumbuhan *fee-based income* serta penguatan ekosistem layanan digital Bank.

Bank telah mengimplementasi program tahun sebelumnya yang fokus pada peningkatan kinerja dan keandalan sistem. Dalam mengukur keberhasilan, Departemen TI menetapkan *Key Performance Indicator (KPI)* berbasis *performance metrics* yang mencakup empat perspektif utama, yaitu *Operational Excellence*, *User Experience*, *Business Enablement*, dan *Governance*, dengan ambang batas yang terdefinisi secara jelas. Sepanjang tahun 2025, capaian KPI secara konsisten melampaui ambang batas dengan rata-rata 99,23% setiap bulan, mencerminkan performa TI yang sangat baik dan selaras dengan keandalan sistem informasi Bank. Hal ini didukung oleh infrastruktur TI yang kuat, termasuk *Data Center* sebagai pusat kendali terintegrasi yang dikelola secara *in-house*, serta *Data Recovery Center* dengan mekanisme *hot site* dan *real-time mirroring* yang memastikan kesinambungan operasional. Selain itu, kapabilitas *SDI TI* yang kompeten, pengelolaan sistem 24/7, serta dukungan jaringan yang andal turut memperkuat kinerja TI. Aspek keamanan juga menjadi prioritas melalui penerapan pengamanan fisik dan sistem yang ketat, sementara kebijakan dan prosedur seperti *ITSM*, *IT Governance*, dan *ISMS* berperan sebagai kerangka kontrol untuk memastikan operasional TI berjalan efektif, aman, dan sesuai dengan prinsip tata kelola serta manajemen risiko yang berlaku.

## Proses yang Dilakukan Direksi untuk Memastikan Pencapaian Kinerja Tahun Pelaporan

Dalam memastikan pencapaian kinerja sepanjang tahun pelaporan, Direksi menetapkan penerapan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*) sebagai kunci utama untuk mencapai target Bank yang optimal dan berkelanjutan. Bagi Direksi, penguatan tata kelola tidak hanya mencerminkan kepatuhan regulasi, tetapi juga menjadi instrumen strategis untuk meningkatkan daya saing perusahaan melalui pengawasan dan pengambilan keputusan yang akuntabel.

Sebagai motor penggerak pencapaian kinerja tersebut, Bank senantiasa memperkuat implementasi budaya perusahaan melalui *tagline* "Bersama Allah Kita **B.I.S.A.**". Nilai-nilai kebudayaan dari **B.I.S.A.** merupakan representasi dari 4 (empat) prinsip utama, yaitu Barokah, Ihsan, Shiddiq, dan Amanah diintegrasikan ke dalam setiap aspek operasional sebagai pedoman bersama yang memastikan setiap individu bekerja dengan standar integritas dan profesionalisme yang tinggi.

Direksi meyakini bahwa dengan menginternalisasi budaya **B.I.S.A.** ke dalam proses bisnis, Bank dapat melahirkan sumber daya manusia yang unggul dan produktif. Hal ini menjadi dasar utama bagi Direksi dalam mengawal realisasi visi dan misi perusahaan, serta memastikan bahwa seluruh target kinerja yang ditetapkan dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) dapat tercapai dengan tata kelola yang terjaga. Adapun rincian dari nilai-nilai budaya **B.I.S.A.** yang menjadi pilar pencapaian kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

### Barokah

Bertambah dan langgengnya kebaikan dalam lingkungan kerja yang saling bersinergi dengan *ridho* Allah

1. Meluruskan Niat untuk mendapatkan *ridho* Allah.
2. Memberikan yang terbaik dalam bekerja untuk mencapai tujuan.

### Ihsan

Kreatif dalam berinovasi secara profesional

1. Meningkatkan produktivitas kerja secara efektif dan efisien.
2. Memperhitungkan risiko atas keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan.
3. Berorientasi kepada hasil dan optimis.
4. Menerima perubahan dan siap beradaptasi.

**Shiddiq**  
Bekerja dengan benar, jujur dan bertanggung jawab

1. Bekerja sesuai dengan peraturan dan kode etik yang berlaku.
2. Menyelesaikan pekerjaan secara tuntas dan tepat waktu.

**Amanah**  
Menjaga kepercayaan dalam mengemban tugas

1. Menjunjung tinggi integritas dan nilai-nilai syariah.
2. Memegang teguh komitmen dan disiplin dalam bekerja.
3. Peduli dan empati dalam layanan untuk kepuasan Stakeholder.

Bank memiliki cita-cita besar yang tertuang dalam visi:



**"Menjadi Bank Syariah Pilihan yang Terus Tumbuh dan Kuat."**

Untuk mewujudkan visi tersebut, Bank menetapkan rangkaian misi strategis sebagai langkah nyata dalam menjalankan operasional bisnisnya. Bank meyakini bahwa pencapaian visi dan misi ini sangat bergantung pada fondasi etika dan perilaku seluruh insan Bank. Dengan internalisasi budaya yang kuat, prinsip-prinsip tata kelola dapat terus terjaga untuk mendukung akselerasi pencapaian misi perusahaan.

Adapun misi Bank adalah sebagai berikut:

 <p><b>Menyediakan produk dan layanan terbaik sesuai dengan prinsip syariah</b></p>	 <p><b>Meningkatkan nilai tambah kepada Stakeholder</b></p>	 <p><b>Menghasilkan Sumber Daya Insani yang memiliki value yang amanah dan profesional</b></p>
--	--	---

Direksi mengelola kinerja tahun 2025 secara terstruktur melalui penyusunan rencana strategis dan operasional dalam Rencana Bisnis Bank (RBB). Hal ini mencakup penetapan target terukur bagi unit kerja terkait, antara lain:

1. Penguatan struktur pendanaan dan peningkatan CASA sebagai fondasi pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan melalui optimalisasi penghimpunan dana murah dan diversifikasi sumber pendanaan;
2. Pengembangan produk dan layanan berbasis *customer centric* sebagai upaya untuk meningkatkan *customer based* dan kualitas pelayanan serta pengalaman layanan kepada nasabah;
3. Peningkatan kapasitas sumber daya insani, yang didukung melalui program rekrutmen dan pelatihan yang terarah guna meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan/ti;
4. Penguatan penerapan manajemen risiko yang komprehensif dan berbasis prinsip kehati-hatian, termasuk melalui pelaksanaan *stress testing* dan peningkatan kualitas portofolio pembiayaan; dan
5. Akselerasi penyelesaian aset bermasalah untuk menjaga stabilitas kinerja dan kualitas aset Bank melalui optimalisasi proses restrukturisasi, intensifikasi penagihan pembiayaan bermasalah dan *Write-Off* serta percepatan penjualan AYDA dan ATI ex.AYDA.

Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, Bank menyusun strategi target tahun 2025, yaitu "Akselerasi Bisnis B2B2C melalui Digitalisasi", yang dirumuskan dalam tema "ACCEL". Tema tersebut terdiri dari 5 (lima) strategi inti, yaitu:

A	C	C	E	L
<i>Activate B2B2C Model &amp; Optimize Accessibility</i>	<i>Creating Digital Ecosystem through Partnership</i>	<i>CASA &amp; Funding Structure Improvements as Fundamental Growth;</i>	<i>Expanding Sector-focused Products with Targeted Hiring &amp; Training</i>	<i>Leveraging Advanced Risk Management &amp; FAR Reduction</i>

Tema “ACCEL” mencerminkan komitmen Bank untuk mengakselerasi pertumbuhan melalui model bisnis B2B2C yang berorientasi konsumen dan berbasis digital. Inisiatif ini difokuskan pada ekosistem pendidikan dan kesehatan melalui kolaborasi dengan Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) serta perluasan kerja sama instansi pemerintah.

Strategi ini didukung oleh integrasi kanal digital-fisik dan kemitraan teknologi untuk meningkatkan akses layanan. Pada aspek pendanaan, Bank berfokus pada peningkatan CASA melalui nasabah institusi dan ritel, termasuk produk Tabungan Haji, Umrah, dan Emas. Sementara di sisi pembiayaan, perluasan dilakukan secara selektif pada segmen konsumen, UMKM, dan komersial. Akselerasi bisnis ini dibarengi dengan penguatan kapasitas SDM serta manajemen risiko yang terintegrasi guna menjaga kualitas portofolio pembiayaan.

Direksi secara aktif mengawal implementasi rencana bisnis melalui program kerja strategis, penguatan koordinasi antarunit, serta *monitoring* berkala terhadap indikator kinerja utama (*Key Performance Indicators/KPI*). Hasil evaluasi ini menjadi dasar dalam melakukan penyesuaian strategi dan perbaikan proses bisnis guna memastikan pencapaian target Bank yang optimal. Dalam menjalankan fungsi pengawasan, Direksi rutin mengadakan rapat koordinasi dengan Dewan Komisaris untuk menyelaraskan kebijakan operasional dengan arahan strategis. Selain itu, Direksi bersinergi dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) melalui forum rapat bersama guna menjamin kepatuhan prinsip syariah pada seluruh produk dan layanan Bank. Melalui sinergi lintas organ ini, Direksi memastikan seluruh kebijakan berjalan akuntabel dan sesuai koridor syariah. Adapun rincian frekuensi dan kehadiran rapat Direksi bersama Dewan Komisaris adalah sebagai berikut:

**Tabel Frekuensi dan Kehadiran Rapat Direksi**

Nama	Jabatan	Rapat Internal Direksi			Rapat Gabungan Direksi dengan Dewan Komisaris		
		Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	%	Jumlah Rapat	Jumlah Kehadiran	%
Agustinus Iwan Christanto <sup>1)</sup>	Direktur Utama	13	13	100%	4	4	100%
Ji Kyu Jang <sup>2)</sup>	Direktur Utama	14	14	100%	3	3	100%
Ahmad Aidil Ritonga <sup>1)</sup>	Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko	13	13	100%	4	4	100%
Adil Syahputra <sup>3)</sup>	Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko	26	26	100%	5	5	100%
Santi Aji Yuniasih	Direktur Bisnis	13	13	100%	4	4	100%
Agus Suhendro <sup>2)</sup>	Direktur Bisnis	14	14	100%	3	3	100%

<sup>1)</sup> Efektif menjabat sejak 23 Januari 2026

<sup>2)</sup> Berhenti menjabat sejak 26 Juni 2025

<sup>3)</sup> Berhenti menjabat sejak 28 November 2025

## Perbandingan antara Hasil yang Dicapai dengan yang Ditargetkan PJP

### Aset

Uraian	Dalam jutaan Rupiah		
	2025	2024	2023
<b>Aset</b>			
Kas	39.302	38.571	34.664
Giro dan Penempatan pada Bank Indonesia	1.923.221	1.463.479	1.534.855
Giro Pada Penempatan Pada Bank Lain – Bersih	17.207	16.662	28.989
Investasi Pada Surat Berharga – Bersih	904.480	771.278	337.835
<b>Piutang</b>			
<i>Murabahah</i>	529.401	455.790	445.594
<i>Istishna</i>	46	220	413

Uraian	2025	2024	2023
<i>Ijarah</i>	37.008	23.532	10.473
Pinjaman <i>Qardh</i> - Bersih	1.319	861	175
<b>Pembiayaan</b>			
<i>Mudharabah</i>	335.838	280.623	293.319
<i>Musarakah</i>	4.835.679	4.975.615	4.672.274
Aset yang Diperoleh Untuk <i>Ijarah</i> - Bersih	39.075	43.705	48.375
Aset Tetap dan Aset Hak Guna	187.201	202.347	211.124
Aset Pajak Tangguhan	103.436	107.564	111.586
Aset Lain-lain	381.490	264.661	190.799
<b>Jumlah Aset</b>	<b>9.334.702</b>	<b>8.644.906</b>	<b>7.920.474</b>

## Liabilitas dan Ekuitas

Dalam jutaan Rupiah

Uraian	2025	2024	2023
<b>Liabilitas</b>			
Liabilitas Segera	2.954	10.475	9.900
Bagi Hasil yang Belum Dibagikan	7.453	4.454	12.138
Simpanan <i>Wadiah</i>	1.206.761	1.029.970	708.777
Simpanan dari Bank Lain-Bersih	138.100	88.006	168.517
Efek-efek yang Dijual dengan Janji Dibeli Kembali	203.703	510.441	219.631
Utang Pajak	6.491	5.425	5.525
Pinjaman yang Diterima	49.780	49.780	49.780
Estimasi Liabilitas Imbalan Kerja	3.769	4.053	3.665
Liabilitas Lain-Lain	43.725	45.547	49.671
Pinjaman Subordinasi	615.000	615.000	615.000
<b>Jumlah Liabilitas</b>	<b>2.277.735</b>	<b>2.363.152</b>	<b>1.842.605</b>
<b>Dana Syirkah Temporer</b>			
Dana <i>Syirkah</i> Temporer Bukan Bank	6.248.496	5.482.213	5.297.018
Dana <i>Syirkah</i> Temporer Bank	15.808	19.159	12.035
<b>Jumlah Dana Syirkah Temporer</b>	<b>6.264.304</b>	<b>5.501.372</b>	<b>5.309.053</b>
<b>Ekuitas</b>			
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>792.663</b>	<b>780.382</b>	<b>768.816</b>
<b>Jumlah Liabilitas, Dana Syirkah Temporer, dan Ekuitas</b>	<b>9.334.702</b>	<b>8.644.906</b>	<b>7.920.474</b>

## Labanya Rugi

Dalam jutaan Rupiah

Uraian	2025	2024	2023
<b>Pendapatan Pengelolaan Dana oleh Bank sebagai Mudharib</b>			
Pendapatan dari Jual Beli	47.513	34.667	58.118
Pendapatan dari Bagi Hasil	424.881	410.721	365.487
Pendapatan Usaha Utama Lainnya	72.694	77.439	63.337
<b>Total Pendapatan sebagai Mudharib</b>	<b>545.088</b>	<b>522.826</b>	<b>486.942</b>

Uraian	2025	2024	2023
Hak Pihak Ketiga atas Bagi Hasil	(334.413)	(316.096)	(297.051)
Hak Bagi Hasil Milik Bank	210.675	206.730	189.891
<b>Pendapatan Usaha Lainnya</b>	<b>30.137</b>	<b>87.710</b>	<b>32.732</b>
<b>Beban Usaha</b>			
Gaji dan tunjangan	86.772	91.510	83.278
Umum dan administrasi	107.692	106.216	101.377
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai aset produktif	104.099	62.750	576.406
Pinjaman Subordinasi	3.634	3.341	3.575
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Non-Produktif	(6.462)	4.712	5.295
Beban Bonus Simpanan Wadiah	22.908	5.764	4.523
<b>Total Beban Usaha</b>	<b>318.644</b>	<b>274.293</b>	<b>774.453</b>
Laba (Rugi) Usaha	(77.831)	20.147	(551.830)
Pendapatan (Beban) Non-Usaha	94.153	(4.675)	(4.185)
Laba (Rugi) Sebelum Beban Pajak Penghasilan	16.321	15.472	(556.015)
Manfaat (Beban) Pajak Neto	(4.109)	4.230	28.950
Laba (Rugi) Neto	12.213	11.242	(527.065)
Penghasilan Komprehensif Lain	69	324	1.808
Total Laba (Rugi) Komprehensif Tahun Berjalan	12.281	11.566	(525.257)

## Rasio Keuangan

Uraian	2025	2024	2023
Dalam %			
<b>Permodalan</b>			
Rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM)	19,08	18,79	19,38
<b>Aset Produktif</b>			
Aset Produktif dan Non Produktif Bermasalah terhadap Total Aset Produktif dan Non Produktif	7,21	6,90	5,19
Aset Produktif Bermasalah terhadap Total Aset Produktif	6,00	5,11	3,12
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai (CKPN) Aset Keuangan terhadap Aset Produktif	3,79	2,85	2,33
NPF Gross	8,48	6,69	3,86
NPF Net	4,35	4,43	2,61
<b>Rasio Profitabilitas</b>			
Return on Assets (ROA)	0,20	0,20	-7,13
Return on Equity (ROE)	1,10	1,01	-47,10
Net Interest Margin (NIM)	2,21	2,60	2,85
Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)	113,23	96,69	206,19
Cost to Income Ratio (CIR)	90,11	68,27	83,05
<b>Likuiditas</b>			
Pembiayaan terhadap Dana Pihak Ketiga (LDR)	81,87	92,20	93,79
Rasio Total Aset Likuid terhadap Pendanaan Jangka Pendek (Rasio Lancar)	34,47	36,55	34,76
Pembiayaan bagi Hasil terhadap Total Pembiayaan	88,81	90,17	90,17

Uraian	2025	2024	2023
<b>Kepatuhan</b>			
Persentase Pelampauan Batas Maksimum Penyaluran Dana (BMPD)			
Pihak Terkait	-	-	-
Pihak Tidak Terkait	-	-	-
Giro Wajib Minimum (GWM)			
GWM Rupiah	9,37	8,62	8,21
Posisi Devisa Neto (PDN)	-	-	-

## Laba Rugi Sistem Pembayaran

dalam Rupiah penuh

Uraian	2025	2024	Pertumbuhan	
			Rp	%
<b>Pendapatan</b>				
Pendapatan yang berasal dari layanan <i>deferred payment</i>	-	-	-	-
Pendapatan <i>Interchange Fee</i>	-	-	-	-
Pendapatan MDR	44.998.710	10.729.668	34.269.042	319%
Pendapatan berasal dari Penatausahaan Sumber Dana	2.642.268.920	4.023.033.514	(1.380.764.594)	-34%
Pendapatan berasal dari Penerusan Data Transaksi	25.205.000	1.789.750	23.415.250	1308%
Pendapatan berasal dari Penerusan Perintah Transfer Dana	1.229.999.090	837.470.160	392.528.930	47%
Lainnya	3.223.682.926	3.769.972.349	(546.289.423)	-14%
<b>Total Pendapatan Sistem Pembayaran</b>	<b>7.166.154.646</b>	<b>8.642.995.441</b>	<b>(1.476.840.795)</b>	<b>-17%</b>
<b>Biaya-Biaya</b>				
Beban Operasional Sistem Pembayaran	758.234.539	566.453.892	191.780.647	34%
Biaya SDM terkait Sistem Pembayaran	4.346.493.282	4.325.486.984	21.006.298	0%
Biaya <i>Marketing</i> terkait Sistem Pembayaran	338.659.167	264.834.996	73.824.171	28%
Biaya Pengembangan Kapasitas TI	4.944.481.739	4.804.668.001	139.813.738	3%
Biaya/kerugian akibat <i>fraud</i> pada layanan Sistem Pembayaran	-	-	-	-
<b>Total Biaya Sistem Pembayaran</b>	<b>10.387.868.727</b>	<b>9.961.443.873</b>	<b>426.424.854</b>	<b>4%</b>
Laba/Rugi	(3.221.714.081)	(1.318.448.432)	(1.903.265.649)	-144%

## Kendala yang Dihadapi PJP

Dalam pelaksanaan strategi bisnis dan pencapaian target kinerja, Bank menghadapi berbagai kendala, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dari sisi eksternal, Bank dihadapkan pada meningkatnya kompleksitas risiko keamanan siber di industri perbankan. Kondisi ini mendorong Bank untuk terus memperbarui sistem pengamanan, memperkuat infrastruktur keamanan informasi, serta memastikan kepatuhan terhadap ketentuan regulator terkait perlindungan data dan ketahanan sistem teknologi informasi.

Dari sisi internal, kebutuhan investasi teknologi yang tinggi menjadi tantangan tersendiri seiring dengan meningkatnya skala usaha dan kompleksitas transaksi. Penguatan sistem teknologi informasi menjadi krusial untuk mendukung pengelolaan bisnis, pemantauan risiko, serta peningkatan kualitas layanan kepada nasabah.

Pada aspek Sumber Daya Insani (SDI), Bank menghadapi persaingan tenaga kerja yang semakin kompetitif, khususnya dalam memperoleh talenta di bidang pemasaran dan teknologi informasi. Secara internal, perkembangan kebutuhan bisnis mendorong Bank untuk meningkatkan kompetensi pemasaran serta melakukan penyesuaian komposisi SDI melalui rekomposisi karyawan dari fungsi pendukung (*support*) ke fungsi pemasaran (*marketing*). Langkah ini bertujuan untuk memperkuat kapasitas akuisisi bisnis dan mempercepat pertumbuhan usaha.

Namun demikian, proses rekomposisi tersebut memerlukan penyesuaian kompetensi, program pelatihan yang terarah, serta waktu adaptasi agar tetap sejalan dengan prinsip kehati-hatian dan menjaga kualitas layanan Bank.

Selain itu, Bank juga menghadapi tantangan dalam perbaikan kualitas aset, yang tercermin dari meningkatnya rasio *Non-Performing Financing* (NPF) dan *Financing at Risk* (FaR). Kondisi ini menunjukkan adanya tekanan dalam menjaga kualitas portofolio pembiayaan di tengah dinamika ekonomi dan karakteristik segmen pembiayaan tertentu. Oleh karena itu, penurunan NPF dan FaR memerlukan strategi yang terukur, penguatan proses pembiayaan sejak tahap akuisisi hingga *monitoring*, serta optimalisasi penanganan pembiayaan bermasalah.

## Penerapan Tata Kelola dan Manajemen Risiko

### Pengawasan Aktif Direksi dan Komisaris

Dewan Komisaris secara aktif melakukan pengawasan atas kinerja operasional penyelenggaraan sistem pembayaran melalui pembahasan dalam rapat berkala, pemantauan laporan manajemen, serta evaluasi terhadap indikator utama operasional PJP. Dewan Komisaris menilai bahwa Direksi telah melakukan langkah-langkah yang memadai untuk menjaga kualitas layanan, memperkuat ketahanan sistem, serta mengoptimalkan kanal transaksi digital sebagai bagian dari strategi pengembangan layanan pembayaran Bank.

Dewan Komisaris juga konsisten mengawasi penerapan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku, termasuk pemenuhan kewajiban pelaporan PJP, penerapan kebijakan internal, serta pengelolaan kerja sama dengan pihak ketiga. Dewan Komisaris menilai bahwa Direksi telah melaksanakan penyelenggaraan PJP dengan memperhatikan prinsip tata kelola yang baik, serta melakukan penguatan sistem pengendalian internal guna memastikan seluruh aktivitas berjalan sesuai ketentuan.

Direksi menilai bahwa penyelenggaraan layanan sistem pembayaran memberikan kontribusi penting terhadap pertumbuhan pendapatan operasional Bank, khususnya dalam meningkatkan pendapatan berbasis komisi (*fee based income*). Sepanjang tahun 2025, peningkatan transaksi pembayaran turut memperkuat kinerja pendapatan KB Bank Syariah melalui layanan transfer dana, pembayaran tagihan, transaksi *merchant*, serta layanan digital lainnya.

Di sisi lain, KB Bank Syariah juga melakukan pengelolaan biaya secara *prudent* dalam mendukung pengembangan sistem pembayaran, termasuk biaya pengembangan sistem, biaya pemeliharaan infrastruktur teknologi informasi, biaya *switching*, serta biaya peningkatan keamanan transaksi. Direksi memastikan bahwa investasi yang dilakukan dalam penguatan sistem pembayaran diarahkan pada peningkatan efisiensi operasional dan peningkatan kualitas layanan secara berkelanjutan.

### Dewan Komisaris

Dewan Komisaris senantiasa bertanggung jawab dalam melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan pengendalian internal secara umum, termasuk kebijakan Direksi dalam menetapkan pengendalian internal tersebut. Hingga akhir tahun 2025, susunan anggota Dewan Komisaris Bank terdiri dari 3 (tiga) orang yang seluruhnya berdomisili di Indonesia dan 2 (dua) orang merupakan Komisaris Independen. Adapun susunan dan komposisi anggota Dewan Komisaris Bank di tahun 2025 adalah sebagai berikut:

Nama	Jabatan	Tanggal Efektif dari Persetujuan OJK
Mustafa Abubakar	Komisaris Utama Independen	24 Mei 2021
Bambang Setiaji	Komisaris Independen	25 Maret 2026
Deddy S.A. Kodir	Komisaris	20 September 2023

## Direksi

Dalam menjalankan fungsi pengawasan tata kelola, Direksi memegang tanggung jawab penuh untuk membangun serta memelihara sistem pengendalian internal yang efektif, aman, dan andal. Guna memastikan integritas pengawasan tersebut, Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko berperan aktif mengawal setiap kebijakan manajemen agar senantiasa selaras dengan prinsip kehati-hatian dan bebas dari praktik penyimpangan.

Sejalan dengan upaya penguatan struktur pengawasan organisasi, sepanjang tahun 2025 komposisi Direksi mengalami beberapa kali perubahan hingga akhirnya beranggotakan atas 3 (tiga) orang anggota per 31 Desember 2025. Adapun perubahan susunan Direksi KB Bank Syariah dalam mendukung efektivitas tata kelola perusahaan adalah sebagai berikut:

### Periode 1 Januari 2025 – 26 Juni 2025

Nama	Jabatan	Tanggal Efektif dari Persetujuan OJK
Ji Kyu Jang	Direktur Utama	Masih dalam proses persetujuan penilaian Uji Kemampuan dan Kepatutan
Adil Syahputra	Direktur	8 September 2014
Agus Suhendro	Direktur	28 April 2022

### Periode 26 Juni 2025 – 28 November 2025

Nama	Jabatan	Tanggal Efektif dari Persetujuan OJK
Agustinus Iwan Christanto	Direktur Utama	23 Januari 2026
Adil Syahputra	Direktur	8 September 2014
Ahmad Aidil Ritonga	Direktur	21 Juli 2025
Santi Aji Yuniasih	Direktur	24 Oktober 2025

### Periode 28 November 2025 – 31 Desember 2025

Nama	Jabatan	Tanggal Efektif dari Persetujuan OJK
Agustinus Iwan Christanto	Direktur Utama	23 Januari 2026
Ahmad Aidil Ritonga	Direktur	21 Juli 2025
Santi Aji Yuniasih	Direktur	24 Oktober 2025

Dewan Komisaris dan Direksi secara aktif mengawasi pelaksanaan sistem pembayaran perusahaan dengan memonitor kesiapan infrastruktur sistem informasi serta kecukupan SDM. Hal ini dilakukan guna memastikan pemenuhan ketentuan Bank Indonesia bagi Penyedia Jasa Pembayaran (PJP).

Sebagai bentuk penguatan tata kelola, Bank telah memiliki ketentuan internal terkait pelaporan kegiatan kepada Dewan Komisaris dan Direksi, yang meliputi:

1. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 085/Skep-DIR/X/2022 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Deposito yang sudah direviu pada Oktober 2022;
2. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 027/Skep-DIR/II/2024 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Giro;
3. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 053/Skep-DIR/VII/2022 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Tabungan iB Siaga Bisnis;
4. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 209/Skep-DIR/IX/2024 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Tabungan iB Siaga;
5. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 010/Skep-DKM/I/2022 tentang Penggabungan Fungsi *Teller* dan Fungsi *Customer Service*;
6. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 065/Skep-DKM/II/2022 tentang Prosedur Operasional Layanan *BISA Mobile*;
7. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 095/Skep-DIR/X/2022 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Petunjuk Pelaksanaan *Business Continuity Plan (BCP) BI-FAST*;
8. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 079/Skep-DIR/IX/2022 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Bank Indonesia *Fast Payment (BI-FAST)*;
9. Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 142/SKEP-DIR/KP-JKT/X/2018 tentang BI-RTGS yang mengatur ketentuan dan petunjuk pelaksanaan tentang mekanisme dan *flow kerja* dalam melakukan kegiatan transaksi melalui BI-RTGS;
10. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 083/Skep-DRUT/BSB-JKT/III/2021 tentang Pedoman Kegiatan Operasi *Business Continuity Management (BCM)*;
11. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 090/Skep-DIR/X/2022 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Layanan EDC Mini ATM;
12. Pedoman Kebijakan Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan No. 224/SKEP-DRUT/KPJKT/X/2020;

13. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 234/Skep-DIR/XI/2023 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Petunjuk Pelaksanaan *Business Continuity Plan (BCP) Payment Initiation dan/atau Acquiring Services (PIAS)*;
14. Surat Keputusan Nomor 061/SKEP-DIR/KP-JKT/VI/2014 Tentang Kebijakan *Fraud Risk Assesment*
15. Surat Keputusan Nomor 248/SKEP-DIR/XII/2023 tanggal 12 Desember 2023 tentang Kebijakan Umum Penerapan Program Anti Pencucian Uang Pencegahan Pendanaan Terorisme, dan Pencegahan Pendanaan Proliferasi Senjata Pemusnah Massal (APU, PPT & PPPSPM);
16. Surat Keputusan Nomor 017/SKEP-DIR/II/2022 tentang Pedoman *Whistleblowing System* PT Bank KB Bukopin Syariah;
17. Surat Keputusan Nomor 014/SKEP-DIR/II/2023 tentang Pedoman Audit Intern PT Bank KB Bukopin Syariah;
18. Surat Keputusan Nomor 063/SKEP-DIR/KP-JKT/III/2015 Tentang Kebijakan *Surveillance System*;
19. Surat Keputusan Nomor 064/SKEP-DIR/KP-JKT/VI/2014 Tentang Pedoman *Investigasi Fraud*;
20. Surat Keputusan Nomor 174/SKEP/DRUT/BSB-JKT/IX/2020 Tentang Pedoman Penerapan Kebijakan Anti Suap & Anti Korupsi;
21. Surat Keputusan Nomor 232/SKEP-DIR/XII/2025 Tentang Anti *Fraud Charter*;
22. Surat Keputusan Nomor 249/SKEP-DIR/X/2024 Tentang Pedoman Penerapan Strategi Anti *Fraud*.

## Proses dan Fungsi Manajemen Risiko Termasuk SDM

Sebagai landasan utama dalam menjaga stabilitas usaha, Bank mengimplementasikan Kebijakan Dasar Manajemen Risiko KB Bank Syariah sebagai acuan utama yang wajib dipatuhi oleh Dewan Komisaris, Direksi, Dewan Pengawas Syariah, serta seluruh karyawan. Kebijakan ini menetapkan standar minimal bagi setiap unit kerja dalam mengelola risiko, baik dalam aktivitas operasional maupun pemberian layanan jasa perbankan kepada nasabah.

Untuk menjamin konsistensi pengelolaan, seluruh pedoman teknis pada setiap jenis risiko disusun berdasarkan kebijakan ini serta regulasi internal dan eksternal yang berlaku. Secara umum, implementasi kebijakan tersebut mencakup pilar-pilar sebagai berikut:

1. Pengawasan aktif Dewan Komisaris, Direksi, dan Dewan Pengawas Syariah;
2. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit;
3. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko;
4. Sistem informasi Manajemen Risiko; dan
5. Sistem pengendalian internal yang menyeluruh.

Sebagai perwujudan dari pilar-pilar tersebut, Bank berkomitmen untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan setiap risiko yang timbul dari seluruh lini aktivitas bisnisnya. Kebijakan Dasar Manajemen Risiko ini disusun untuk menyediakan kerangka kerja yang komprehensif, guna memastikan setiap risiko yang dihadapi Bank dapat dipahami dengan baik. Melalui langkah-langkah mitigasi yang terukur dan selaras dengan regulasi internal maupun eksternal, Bank berupaya menjaga stabilitas serta kelangsungan usaha jangka panjang.

Keberhasilan manajemen risiko pada Bank, bergantung pada efektivitas kerangka kerja manajemen risiko yang menyediakan landasan bagi Bank. Kerangka kerja dari manajemen risiko di Bank terdiri dari:

1. Pendekatan Tiga Lini Pertahanan/Model.
2. Penerapan manajemen risiko Bank mencakup:
  - a. Pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah;
  - b. Kecukupan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko;
  - c. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem informasi manajemen risiko;
  - d. Sistem pengendalian intern yang menyeluruh;
  - e. Organisasi dan fungsi manajemen risiko;
  - f. Pelaporan; dan
  - g. Ketentuan lainnya.
3. Kesadaran dan budaya risiko.

## Kebijakan Manajemen Risiko

Bank menjamin efektivitas penerapan manajemen risiko melalui penyusunan Kebijakan Dasar Manajemen Risiko serta kebijakan turunannya sebagai satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Kebijakan ini telah disahkan melalui Surat Keputusan Direksi No. 147/Skep-DIR/VIII/2025 tanggal 22 Agustus 2025 tentang Kebijakan Dasar Manajemen Risiko Bank KB Bukopin Syariah. Selain itu, prosedur terkait penilaian profil risiko juga telah ditetapkan melalui Surat Keputusan Direksi No. 036/SKEP-DIR/III/2023 tanggal 31 Maret 2023 tentang Pedoman Penilaian Profil Risiko PT KB Bukopin Syariah. Rangkaian kebijakan ini menjadi pedoman bagi segenap karyawan, Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, serta anggota komite. Untuk menjamin relevansi di setiap aktivitas fungsional, Departemen Manajemen Risiko mengoordinasikan implementasi seluruh kebijakan ini secara terpusat.

Dengan mengadopsi prinsip *prudential banking*, Bank mengintegrasikan setiap aktivitas fungsional ke dalam sistem pengelolaan risiko yang akurat dan komprehensif. Hal ini mencakup aspek strategis seperti penetapan *risk appetite* dan *risk tolerance* yang terukur, serta batasan risiko yang mempertimbangkan kapasitas modal dalam menyerap eksposur. Pendekatan tersebut memungkinkan manajemen memantau risiko secara *real-time* dan memberikan respons cepat terhadap tantangan terkini, seperti risiko siber, teknologi informasi, hingga perubahan iklim, guna memastikan langkah mitigasi yang tepat demi menjaga kelangsungan usaha.

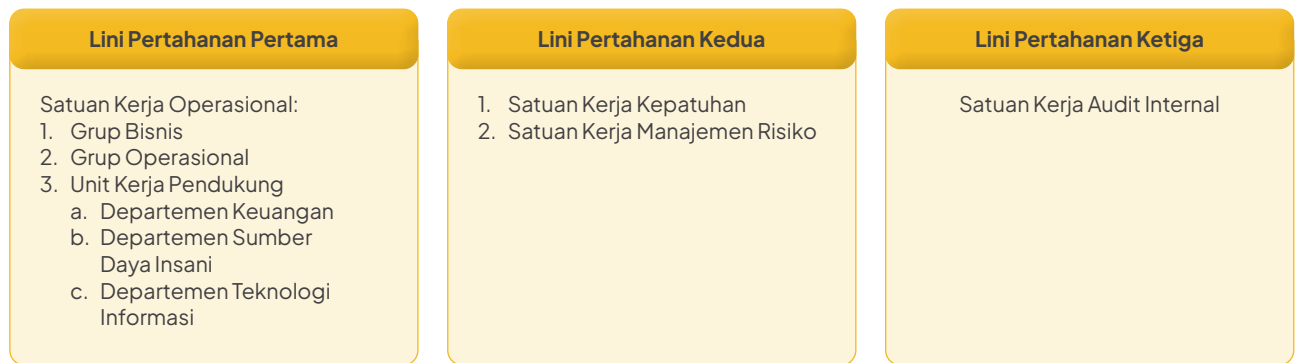
Selain itu, kebijakan ini memperkuat pengendalian internal melalui pemisahan fungsi (*segregation of duties*) yang tegas antara unit penjualan, analisis, dan pengambilan keputusan. Pada aspek kepatuhan, Bank berkomitmen meningkatkan kesadaran regulasi di seluruh lini guna meminimalkan potensi pelanggaran dalam setiap aktivitas bisnis. Secara berkelanjutan, Bank menjalankan siklus identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta secara disiplin menyampaikan laporan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai wujud akuntabilitas terhadap standar perbankan syariah.

Bank secara konsisten memperkuat aspek kesadaran risiko (*Risk Awareness*) demi menjaga stabilitas dan kesehatan usaha dalam persaingan perbankan syariah. Beberapa inisiatif strategis yang dijalankan untuk meningkatkan kepekaan karyawan terhadap *risk awareness* meliputi:

1. Menginternalisasikan penerapan manajemen risiko dalam program pelatihan pegawai;
2. Melibatkan pejabat dengan level tertentu dalam Uji Kompetensi Manajemen Risiko guna memperoleh Sertifikasi Manajemen Risiko;
3. Menyelenggarakan Komite Support Manajemen Risiko secara rutin setiap bulan, sementara untuk Komite Manajemen Risiko, penyampaian dilakukan oleh *Risk Owner* masing-masing jenis risiko;
4. Melakukan pengukuran risiko operasional melalui modul *Risk & Control Self-Assessment* (RCSA); dan
5. Melaksanakan sosialisasi terkait Kebijakan, Pedoman, serta hasil kajian atau *stress test* yang telah dilakukan oleh Manajemen Risiko.

## Penerapan Manajemen Risiko

Penerapan manajemen risiko di Bank mengacu pada konsep Tiga Lini Pertahanan (*Three Lines of Defense*). Model ini membagi peran dan tanggung jawab setiap unit kerja guna memastikan pengelolaan risiko berjalan secara berlapis dan efektif. Adapun ketiga lini pertahanan dalam manajemen risiko Bank dijelaskan sebagai berikut:



### 1. Lini Pertahanan Pertama

Terdiri dari unit bisnis, operasional, serta unit kerja pendukung (seperti SDI, TI, dan Keuangan) yang bertindak sebagai Satuan Kerja Operasional (*Risk Taking Unit*). Sebagai pihak yang bertanggung jawab penuh atas risiko dari aktivitas operasionalnya, unit kerja tersebut melakukan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko secara mandiri sesuai kebijakan yang berlaku. Dalam pelaksanaannya, unit ini bersinergi dengan Departemen Manajemen Risiko serta wajib menyampaikan laporan eksposur risiko secara berkala kepada Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR). Selain itu, seluruh unit kerja pada lini ini harus memastikan efektivitas pengendalian, melakukan eskalasi secara cepat, serta mengambil tindakan korektif segera untuk mengatasi setiap kelemahan proses yang teridentifikasi.

### 2. Lini Pertahanan Kedua

Dijalankan oleh unit dari fungsi Kepatuhan dan Manajemen Risiko yang dilakukan melalui Satuan Kerja Kepatuhan (SKK) dan Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR). Sebagai satuan kerja yang independen dan bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*), lini ini berfungsi melakukan pemantauan serta supervisi untuk memastikan seluruh aktivitas Bank selaras dengan ketentuan yang berlaku dan ambang batas risiko yang ditetapkan. Guna menjaga objektivitas pengawasan, Direktur yang membawahi fungsi Kepatuhan dan Manajemen Risiko melaporkan hasil tugasnya secara langsung dan independen kepada Direktur Utama.

### 3. Lini Pertahanan Ketiga

Dilaksanakan oleh Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) yang bertugas memberikan keyakinan objektif (*independent assurance*) melalui evaluasi menyeluruh atas efektivitas manajemen risiko di Lini Pertahanan Pertama dan Kedua. Fokus utama unit kerja ini adalah memastikan bahwa implementasi risiko di lapangan telah sesuai dengan Kebijakan dan Prosedur Manajemen Risiko yang berlaku serta standar tata kelola yang ditetapkan. Dalam menjalankan fungsinya, SKAI menjaga independensi dengan melaporkan hasil evaluasinya secara langsung kepada Direktur Utama dan Dewan Komisaris melalui Komite Audit.

## Kerangka Manajemen Risiko



## Ketersediaan Kebijakan dan Prosedur

KB Bank Syariah secara konsisten menyusun serta mengkaji ulang kebijakan dan prosedur pengelolaan risiko guna mengadaptasi perubahan ekonomi, regulasi, maupun strategi bisnis. Seluruh ketentuan ini disusun berdasarkan pedoman internal serta standar Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia untuk memastikan tata kelola yang efektif dan meminimalkan risiko operasional.

Sebagai Penyedia Jasa Pembayaran (PJP), Bank berkomitmen menghadirkan sistem pembayaran yang cepat, mudah, murah, aman, dan andal. Komitmen ini diwujudkan melalui penerapan standar keamanan informasi dan praktik bisnis sehat yang tetap mengutamakan stabilitas sistem serta perlindungan konsumen. Untuk mendukung fungsi pengawasan dan pelaporan kepada Dewan Komisaris serta Direksi, Bank telah menetapkan ketentuan tertulis dalam bentuk Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) dan Surat Keputusan (SKEP) sebagai berikut:

1. Operasional dan Layanan Sistem Pembayaran  
Bank memiliki pedoman yang mengatur ketentuan dan petunjuk pelaksanaan mekanisme/alur kerja aktivitas pembayaran secara cepat, akurat, aman, efektif, dan efisien, yang meliputi:
  - a. Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 079/Skep-DIR/IX/2022 tentang Bank Indonesia *Fast Payment* (BI-FAST).
  - b. Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 065/Skep-DKM/II/2022 tentang Prosedur Operasional Layanan BISA *Mobile*.
  - c. Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 142/Skep-DIR/KP-JKT/X/2018 tentang BI-RTGS yang mengatur mekanisme dan *workflow* transaksi melalui BI-RTGS.
  - d. Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 090/Skep-DIR/X/2022 tentang Layanan EDC Mini ATM.
  - e. Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 010/Skep-DKM/I/2022 tentang Penggabungan Fungsi *Teller* dan Fungsi *Customer Service* guna memastikan efektivitas layanan di *counter*.
2. Manajemen Kelangsungan Bisnis (*Business Continuity Management*)  
Untuk menjaga kelangsungan operasional sistem dalam kondisi normal maupun darurat atau gangguan, Bank menetapkan mekanisme *Disaster Recovery Plan* (DRP) dan *Business Continuity Plan* (BCP) melalui:
  - a. Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 083/Skep-DRUT/BSB-JKT/III/2021 tentang Pedoman Kegiatan Operasi *Business Continuity Management* (BCM).
  - b. Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 095/Skep-DIR/X/2022 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Petunjuk Pelaksanaan *Business Continuity Plan* (BCP) BI-FAST.
  - c. Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 234/Skep-DIR/XI/2023 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Petunjuk Pelaksanaan *Business Continuity Plan* (BCP) *Payment Initiation* dan/atau *Acquiring Services* (PIAS).
3. Pengendalian Internal, Kepatuhan, dan Anti-*Fraud*  
Bank berkomitmen menjaga integritas operasional dan keamanan informasi dari ancaman kejahatan finansial melalui kebijakan:
  - a. Surat Keputusan Nomor 248/SKEP-DIR/XII/2023 tentang Kebijakan Umum Penerapan Program Anti Pencucian Uang, Pencegahan Pendanaan Terorisme, dan Pencegahan Pendanaan Proliferasi Senjata Pemusnah Massal (APU, PPT & PPPSPM).
  - b. Surat Keputusan Nomor 249/SKEP-DIR/X/2024 tentang Pedoman Penerapan Strategi Anti *Fraud* dan Surat Keputusan Nomor 232/SKEP-DIR/XII/2025 tentang Anti *Fraud Charter*.
  - c. Surat Keputusan Nomor 064/SKEP-DIR/KP-JKT/VI/2014 tentang Pedoman Investigasi *Fraud* dan Surat Keputusan Nomor 061/SKEP-DIR/KP-JKT/VI/2014 tentang Kebijakan *Fraud Risk Assessment*.

- d. Surat Keputusan Nomor 017/SKEP-DIR/II/2022 tentang Pedoman *Whistleblowing System* PT Bank KB Bukopin Syariah dan Surat Keputusan Nomor 174/SKEP/DRUT/BSB-JKT/IX/2020 tentang Pedoman Penerapan Kebijakan Anti Suap & Anti Korupsi.
4. Penatausahaan Produk dan Audit
- Untuk memastikan aspek kerahasiaan (*confidentiality*) dan keutuhan (*integrity*) data nasabah, Bank memiliki pedoman penatausahaan produk yang telah direviu berkala:
- a. Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 085/Skep-Dir/X/2022 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Deposito, Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 027/Skep-Dir/II/2024 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Giro, serta Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 053/Skep-Dir/VII/2022 dan Pedoman Kegiatan Operasi Nomor 209/Skep-Dir/IX/2024 terkait Tabungan iB Siaga.
  - b. Pelaksanaan pengawasan fungsi-fungsi tersebut dipandu oleh Surat Keputusan Nomor 014/SKEP-Dir/II/2023 tentang Pedoman Audit Intern PT Bank KB Bukopin Syariah.

Dengan kebijakan-kebijakan tersebut, Bank memastikan penggunaan sistem yang aman dan andal serta melindungi informasi dari berbagai ancaman keamanan siber guna menjaga aspek kerahasiaan, keutuhan, ketersediaan (*availability*), dan tidak dapat disangkal (*non-repudiation*) dalam setiap layanan nasabah.

KB Bank Syariah menerapkan kebijakan Teknologi Informasi dan Keamanan Informasi yang berlaku bagi seluruh aset dan sistem informasi yang digunakan dalam kegiatan operasional dan bisnis, mencakup organisasi dan lokasi kerja, serta seluruh aset informasi baik dalam bentuk *softcopy* maupun *hardcopy*, aplikasi dan perangkat lunak (*software*), perangkat keras (*hardware*) dan infrastruktur, fasilitas pendukung pusat data/server, serta sumber daya insani baik dari internal Bank maupun pihak ketiga penyedia jasa dan produk yang mendukung aktivitas usaha Bank.

Sebagai bagian dari penguatan pengaturan penggunaan sistem yang aman dan andal, Bank menjalankan Kebijakan Kelangsungan Layanan Teknologi Informasi yang mengatur pelaksanaan IT *Disaster Recovery Plan* (IT DRP). Kebijakan ini bertujuan untuk memastikan kegiatan operasional Bank tetap berjalan optimal baik dalam kondisi normal maupun keadaan darurat, serta mendukung penerapan *Business Continuity Management* secara menyeluruh.

Sebagai langkah strategis dalam memperkuat ekosistem digital, Bank secara konsisten mengakselerasi pengembangan Layanan Perbankan Digital (LPD) Syariah melalui optimalisasi sinergi infrastruktur TI bersama bank induk konvensional sesuai dengan POJK No. 11/POJK.03/2022. Proses ini dijalankan secara terukur melalui pemetaan *gap analysis* serta penyusunan rencana kolaboratif guna menghadirkan inovasi layanan yang lebih kompetitif. Menangkap peluang tersebut, Bank secara aktif mempererat koordinasi strategis dengan PT Bank KB Indonesia Tbk untuk merumuskan integrasi kapabilitas digital serta pemanfaatan jaringan *outlet* bersama (*shared outlet*).

Bank juga menjalankan Kebijakan Tata Kelola TI sebagai pedoman umum dalam penyelenggaraan layanan TI di lingkungan Bank. Untuk memastikan efektivitas pelaksanaannya serta mendukung penerapan *industry best practice*, Bank menerapkan kebijakan pengukuran kinerja TI sebagai dasar evaluasi pencapaian sasaran yang telah ditetapkan, sehingga kinerja TI dapat terus ditingkatkan sebagai salah satu faktor pendukung utama keberhasilan strategi dan kebutuhan bisnis Bank.

Selain kebijakan tersebut, Bank juga melaksanakan berbagai prosedur Teknologi Informasi sebagai bagian dari penguatan kontrol dan standarisasi operasional TI, antara lain prosedur Pengelolaan *Release*, Penanganan Insiden, *Service Desk*, Pengelolaan *Service Level Agreement* (SLA), Pengelolaan Problem, Pengelolaan Konfigurasi, Pengelolaan Perubahan (*Emergency*, Normal, dan Standar), Pengelolaan *Data Center*, Pengajuan Pelatihan TI, Manajemen Risiko TI, *User Access Management*, *Teleworking*, *Monitoring* Penggunaan Sumber Daya TI, Pengukuran Efektivitas Kontrol, Instalasi *Software* serta Pengamanan Hak Kekayaan Intelektual (HAKI), hingga Manajemen Hak Akses Super User. Seluruh kebijakan dan prosedur tersebut dijalankan secara konsisten guna memastikan keamanan informasi, stabilitas layanan, serta keberlangsungan operasional Bank secara berkelanjutan.

## Pengendalian Intern

Guna menjamin penerapan tata kelola yang baik, Bank telah menetapkan ruang lingkup sistem pengendalian internal berdasarkan Pedoman Sistem Pengendalian Internal Nomor 003/Skep-Dir/III/2025. Pedoman ini mengatur integritas pelaporan keuangan Bank dengan cakupan pengendalian sebagai berikut:

1. Kaji Ulang Manajemen (*Top Level Reviews*)  
Direksi secara berkala meminta laporan kinerja operasional serta penjelasan dari pejabat dan pegawai yang berwenang guna mengevaluasi pencapaian realisasi terhadap target yang telah ditetapkan. Evaluasi ini mencakup perbandingan laporan keuangan dengan rencana anggaran yang telah disusun. Melalui proses tersebut, Direksi dapat mengidentifikasi secara dini potensi permasalahan, seperti kelemahan pengendalian, ketidakakuratan laporan keuangan, atau indikasi *fraud*.
2. Kaji Ulang Kinerja Operasional (*Functional Review*)  
Bentuk kaji ulang atas dilaksanakan oleh Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) dengan frekuensi yang lebih tinggi, baik kaji ulang secara harian, mingguan, maupun bulanan. Dalam kaji ulang kinerja operasional, SKAI melakukan hal-hal sebagai berikut:
  - a. Melakukan kaji ulang terhadap penilaian risiko (laporan profil Risiko) yang dihasilkan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko.
  - b. Menganalisis data operasional, baik data yang terkait risiko maupun data keuangan, yaitu melakukan verifikasi rincian dan kegiatan transaksi dibandingkan dengan *output* (laporan) yang dihasilkan oleh Satuan Kerja Manajemen Risiko.

- c. Melakukan kaji ulang terhadap realisasi pelaksanaan rencana kerja dan anggaran, yang berguna:
  - Mengidentifikasi penyebab penyimpangan yang signifikan; dan
  - Menetapkan persyaratan untuk tindakan perbaikan (*Corrective Actions*).
3. Pengendalian Sistem Informasi  
Bank menerapkan pengendalian internal dengan melaksanakan verifikasi terhadap akurasi dan kelengkapan dari transaksi, serta melaksanakan prosedur otorisasi sesuai dengan ketentuan internal Bank.
4. Pengendalian Aset Fisik  
Pengendalian aset fisik dilaksanakan untuk menjamin terselenggaranya pengamanan fisik terhadap aset Perseroan. Kegiatan ini meliputi pengamanan aset, catatan dan akses terbatas terhadap program komputer dan *file* data, serta membandingkan nilai aktiva dan pasiva Bank dengan nilai yang tercantum pada catatan pengendali, khususnya pengecekan nilai aktiva secara berkala.
5. Dokumentasi  
Perseroan sekurang-kurangnya telah memformalkan dan mendokumentasikan kebijakan, prosedur, sistem dan standar akuntansi, serta proses audit secara memadai. Dokumen tersebut juga dilakukan pembaharuan secara berkala, bertujuan untuk menggambarkan kegiatan operasional Bank secara aktual atas suatu permintaan, dokumen tersebut harus senantiasa tersedia untuk kepentingan Internal Auditor, Akuntan Publik, dan Pengawasan Bank oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

## Kesesuaian Pengendalian Internal dengan Kerangka COSO

Implementasi pengendalian internal pada KB Bank Syariah dirancang untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien, menjaga keandalan pelaporan keuangan, serta memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip syariah. Dalam pelaksanaannya, KB Bank Syariah mengacu pada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 35/SEOJK.03/2017 tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum serta kerangka kerja pengendalian internal yang dikembangkan oleh COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*). Implementasi sistem Pengendalian Intern KB Bank Syariah diwujudkan dalam bentuk Kebijakan yang terdiri dari:

1. *Control Environment*;
2. *Risk Assessment*;
3. *Control Activities*;
4. *Information and Communication*; dan
5. *Monitoring*;

## Kegiatan Pemantauan

Sistem pengendalian internal yang efektif memerlukan pemantauan berkesinambungan serta langkah korektif guna menjamin implementasi yang optimal. Bank secara aktif memonitor berbagai risiko utama prioritas melalui evaluasi berkala yang dijalankan secara sinergis oleh setiap Unit Kerja Operasional maupun fungsi Audit Internal.

Selain itu, Bank melakukan evaluasi mendalam serta tindak lanjut atas hasil investigasi insiden *fraud* untuk mengidentifikasi celah sistem dan memperkuat kerangka pengendalian internal. Sebagai langkah preventif, Unit Anti *Fraud* melakukan pemantauan pada proses *recovery fraud*, memastikan tindak lanjut insiden *fraud* sesuai dengan strategi Bank, serta menganalisis data *fraud* untuk dievaluasi. Unit Anti *Fraud* kemudian menyusun mekanisme perbaikan untuk menutup celah sistem dan mencegah terulangnya insiden *fraud* di masa depan.

## Fungsi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI)

Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) dalam Sistem Pengendalian Intern memiliki tugas dan tanggung jawab untuk:

1. Bank menyelenggarakan audit intern yang efektif dan menyeluruh terhadap Sistem Pengendalian Intern (SPI). Pelaksanaan audit intern yang dilaksanakan oleh SKAI, didukung oleh tenaga auditor yang independen, kompeten, dan memiliki jumlah yang memadai;
2. Sebagai bagian dari SPI, SKAI melaporkan hasil temuan secara langsung kepada Dewan Komisaris atau Komite Audit, Direktur Utama, dan Direktur yang membawahkan fungsi kepatuhan;
3. SKAI harus melakukan penilaian yang independen mengenai kecukupan dari/dan kepatuhan Bank terhadap kebijakan maupun prosedur yang telah ditetapkan; serta
4. Dalam menetapkan kedudukan, wewenang, tanggung jawab, profesionalisme, organisasi, dan ruang lingkup tugas SKAI, maka Bank berpedoman pula pada ketentuan peraturan perundang-undangan mengenai pelaksanaan fungsi kepatuhan bank umum dan standar pelaksanaan fungsi audit intern.

## Fungsi Departemen *Quality Assurance*

KB Bank Syariah memenuhi komponen pokok Sistem Pengendalian Intern dengan membentuk Departemen *Quality Assurance* yang memiliki peran dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Memastikan kegiatan operasional dan transaksi perbankan telah dijalankan sesuai ketentuan dan prosedur yang berlaku;
2. Memastikan aset bank terjaga dan termonitor dengan baik;
3. Memastikan dokumentasi/administrasi atas pembiayaan dan pendanaan telah memenuhi persyaratan dan peraturan;
4. Mengidentifikasi adanya kemungkinan pelanggaran, kesalahan prosedur ataupun kelemahan sistem pengendalian internal dalam Bisnis proses Bank;
5. Memastikan telah diterapkannya prinsip *maker, checker, approval* dan *four eyes principle* untuk setiap transaksi dan keputusan Bisnis sehingga Bank dapat meminimalisir terjadinya benturan kepentingan dan penyimpangan;
6. Melaporkan setiap tindakan pelanggaran ketentuan serta kejadian yang merugikan bank kepada Direktur supervisi *Quality Assurance* dan RTU; dan
7. Memberikan saran perbaikan dan informasi yang objektif atas hasil observasi *Quality Assurance* kepada RTU dalam rangka meningkatkan efektivitas proses Bisnis dan Operasional.

## Periodisasi Pelaksanaan Audit

Periodisasi pelaksanaan audit Bank diatur secara ketat oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk memastikan transparansi dan kepatuhan. Berdasarkan ketentuan, audit utama Audit Intern dilakukan secara berkala berdasarkan pendekatan berbasis risiko (*Risk Based Supervision*).

## Mekanisme Penentuan Area Audit

Mekanisme penentuan area audit Bank, diatur oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Bank Indonesia (BI) dengan fokus utama pada pendekatan berbasis risiko (*Risk Based Supervision/RBS*) dan kepatuhan (*Compliance Based Supervision/CBS*).

## Pendekatan Proses Audit

KB Bank Syariah mengarahkan fokus audit pada area yang memiliki tingkat risiko tinggi yang berpotensi mempengaruhi kesehatan dan kinerja bank. Selain itu, prioritas audit juga diberikan pada aktivitas dengan signifikansi bisnis yang tinggi, seperti unit dengan volume transaksi besar maupun produk baru yang memiliki kompleksitas tinggi.

## Pemisahan Wewenang dan Tanggung Jawab Pelaksanaan Audit

Kewenangan audit Bank yang terpisah antara internal dan eksternal diatur secara ketat untuk memastikan tata kelola perbankan yang baik (*Good Corporate Governance*) dan objektivitas penilaian. Audit internal dilakukan oleh Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) di bawah direksi/komisaris, sedangkan audit eksternal dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) yang independen.

## Perbaikan Kualitas Audit

Berdasarkan ketentuan Peraturan OJK No. 1/POJK.03/2019 tentang Penerapan Fungsi Audit Intern pada Bank Umum, Bank telah memenuhi kewajiban untuk menyampaikan laporan hasil kaji ulang (*review*) oleh pihak independen yang memuat penilaian atas kualitas kerja Internal Audit serta tingkat kepatuhannya terhadap regulasi yang berlaku. Dalam pelaksanaannya, Bank secara berkala melakukan evaluasi atas efektivitas fungsi audit internal melalui kaji ulang eksternal oleh Kantor Akuntan Publik, yang hasilnya menunjukkan bahwa pelaksanaan audit internal telah berjalan sesuai dengan standar dan ketentuan yang ditetapkan. Laporan tersebut juga telah disampaikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagai bentuk transparansi dan kepatuhan.

Sejalan dengan komitmen untuk terus meningkatkan kualitas audit, KB Bank Syariah secara berkelanjutan memperkuat peran fungsi audit internal melalui keterlibatan aktif Komite Audit dalam melakukan *review* atas pelaksanaan tugas audit. Selain itu, Bank juga mendorong peningkatan kompetensi auditor agar mampu menjalankan fungsi pengawasan secara optimal, serta memastikan bahwa setiap proses audit menghasilkan rekomendasi yang konstruktif. Upaya ini diharapkan dapat semakin memperkuat sistem pengendalian internal dan mendukung penerapan tata kelola perusahaan yang baik secara konsisten.

## Perbaikan Kelemahan dan Tindakan Koreksi Penyimpangan

Satuan kerja operasional (*risk taking unit*), SKAI, maupun pihak lainnya melaporkan setiap kelemahan dalam pengendalian internal kepada pejabat dan/atau Direksi yang berwenang untuk menjadi perhatian khusus. Kelemahan material dalam pengendalian intern telah dilaporkan kepada Dewan Komisaris. Bank juga melakukan pemantauan secara berkesinambungan serta mengambil langkah korektif untuk memastikan implementasi sistem pengendalian internal berjalan optimal. Selain itu, Bank secara aktif memonitor berbagai risiko utama yang menjadi prioritas melalui evaluasi berkala yang dilaksanakan secara sinergis oleh setiap Unit Kerja Operasional bersama fungsi Audit Internal.

Bank memantau efektivitas pengendalian internal melalui evaluasi harian oleh unit operasional dan fungsi *Quality Assurance*. Setiap kelemahan segera dilaporkan kepada Direksi, sementara temuan material diteruskan kepada Dewan Komisaris. SKAI memantau ketat perbaikan atas temuan audit internal maupun eksternal tersebut.

Selain itu, Bank melakukan evaluasi mendalam serta tindak lanjut atas hasil investigasi insiden *fraud* untuk mengidentifikasi celah sistem dan memperkuat kerangka pengendalian internal. Sebagai langkah preventif, Unit Anti *Fraud* melakukan pemantauan pada proses *recovery fraud*, memastikan tindak lanjut insiden *fraud* sesuai dengan strategi Bank, serta menganalisis data *fraud* untuk dievaluasi. Unit Anti *Fraud* kemudian menyusun mekanisme perbaikan untuk menutup celah sistem dan mencegah terulangnya insiden penyimpangan di masa depan.

## Evaluasi Efektivitas Sistem Pengendalian Internal

Direksi dan Dewan Komisaris menegaskan tanggung jawab penuh atas ketersediaan dan efektivitas Sistem Pengendalian Internal (SPI) Bank, yang dirancang untuk mengamankan investasi pemegang saham dan aset Bank, memastikan keakuratan pelaporan keuangan, serta menjamin kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku. SPI harus mampu memberikan keyakinan yang memadai atas keandalan laporan keuangan, efektivitas operasional, dan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

Dalam rangka menjaga relevansi dan kecukupan SPI, komitmen penguatannya akan terus ditingkatkan sejalan dengan meningkatnya kompleksitas bisnis, perkembangan teknologi, dan tuntutan regulasi. Direksi juga memastikan terlaksananya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) atas setiap kelemahan yang diidentifikasi melalui audit internal, audit eksternal, maupun hasil pemeriksaan regulator.

## Asesmen Kecukupan Struktur Organisasi dan SDI

### Demografi Karyawan

Per 31 Desember 2025, Bank memiliki karyawan sebanyak 499 orang. Bank senantiasa berkomitmen untuk terus mengembangkan kompetensi dan kapabilitas seluruh karyawan sebagai aset utama dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

#### Jumlah Karyawan Berdasarkan Tingkat Jabatan

Kepangkatan Struktural	2025	
	Jumlah	Persentase (%)
Group Head/Division Head	5	
Kepala Departemen Bisnis	13	
Kepala Departemen Support	11	
Pemimpin Cabang	11	
Manajer Bisnis/Pincapem	22	
Manajer Support	30	
Team Leader/Koordinator	41	
Staf Support	145	
Staf Bisnis Business Staff	221	
<b>Jumlah</b>	<b>499</b>	<b>100,00</b>

#### Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenjang Pendidikan

Jenjang Pendidikan	2025	
	Jumlah	Persentase (%)
Pasca Sarjana	29	0,06
Sarjana	406	0,81
Diploma	43	0,09
Sekolah Menengah	21	0,04
<b>Jumlah</b>	<b>499</b>	<b>100,00</b>

### Jumlah Karyawan Bank Berdasarkan Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	2025	
	Jumlah	Persentase (%)
Permanen	418	0,84
Kontrak	81	0,16
<b>Jumlah</b>	<b>499</b>	<b>100,00</b>

### Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	2025	
	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	291	0,58
Perempuan	208	0,42
<b>Jumlah</b>	<b>499</b>	<b>100,00</b>

### Jumlah Karyawan Berdasarkan Rentang Usia

Rentang Usia	2025	
	Jumlah	Persentase (%)
20 < sampai dengan ≤ 25 tahun	72	0,14
25 < sampai dengan ≤ 30 tahun	111	0,22
30 < sampai dengan ≤ 35 tahun	83	0,17
35 < sampai dengan ≤ 40 tahun	102	0,20
40 < sampai dengan ≤ 45 tahun	51	0,10
45 < sampai dengan ≤ 50 tahun	40	0,08
50 < sampai dengan ≤ 55 tahun	37	0,07
55 < sampai dengan ≤ 71 tahun	3	0,01
<b>Jumlah</b>	<b>499</b>	<b>100</b>

## Pengembangan Kompetensi Karyawan

Bank berkomitmen untuk terus membangun SDI yang kompeten dengan skill yang mumpuni. Inisiatif tersebut diimplementasikan melalui program *training* khusus, seminar, *workshop*, serta kursus, baik secara internal maupun eksternal yang bekerja sama dengan lembaga pendidikan atau pelatihan lainnya.

Sebagai wujud nyata dari komitmen tersebut, Divisi IT Bank telah berhasil memperoleh Sertifikasi ISO 27001:2022, standar internasional untuk Sistem Manajemen Keamanan Informasi (SMKI) yang menegaskan bahwa pengelolaan keamanan informasi di lingkungan Bank telah memenuhi standar global tertinggi. Selain itu, Bank juga memiliki Sertifikasi SPPUR (Sistem Pembayaran dan Pengelolaan Uang Rupiah) yang turut memperkuat kapabilitas SDI, di antaranya:

Sertifikasi	Jumlah Pemilik Sertifikat SPPUR			Jenjang Pendidikan
	Pelaksana	Penyelia	Pejabat Eksekutif	
Pengelolaan Transfer Dana	20	20	10	S1
Pengelolaan Uang Tunai	36	36	10	S1
Pemrosesan Transaksi Pembayaran	45	45	1	S1
Penatausahaan Surat Berharga Negara Milik Nasabah	1	1	1	S1
Setelmen Transaksi Tresuri	1	1	1	S1

## Rencana Pengembangan SDI

Dalam mewujudkan tercapainya target yang telah ditetapkan, Bank memerlukan SDI yang kokoh untuk menopang laju pertumbuhan ke arah tujuan Bank. Guna membangun SDI yang kompeten sesuai kebutuhan jangka panjang, Bank menerapkan berbagai strategi yang tertuang dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) tahun 2025–2027 dengan rincian sebagai berikut:

1. Membangun *employer branding* yang positif;
2. Merekrut dan mengembangkan *para talent*;
3. Meningkatkan kompetensi karyawan dengan *training* yang tepat;
4. Meningkatkan sistem kerja dan mengoptimalkan peran supervisor dalam *coaching*, *counseling*, dan *monitoring* proses kerja;
5. Mengembangkan sistem *reward and penalty* yang efektif; dan
6. Kerjasama peningkatan dan implementasi *Human Capital Information System (HCIS)* dengan grup perusahaan.

Pada tahun 2025, Bank telah mengalokasikan biaya pelatihan sebesar Rp240 juta guna mendukung peningkatan kompetensi seluruh karyawan. Memasuki tahun 2026, Bank menetapkan target biaya pelatihan sebesar Rp100 juta yang diarahkan antara lain untuk mendukung pencapaian target sertifikasi kompetensi SDI. Adapun rencana sertifikasi dan target tahun 2026 adalah sebagai berikut:

Sertifikasi	Jumlah Kepemilikan Sertifikat			Jenjang Pendidikan
	Pelaksana	Penyelia	Pejabat Eksekutif	
Pengelolaan Transfer Dana	3	8	7	S1
Pengelolaan Uang Tunai	1	11	8	S1
Pemrosesan Transaksi Pembayaran	1	9	1	S1
Penatausahaan Surat Berharga Negara Milik Nasabah	1	1	1	S1
Setelmen Transaksi Tresuri	1	1	1	S1

## Evaluasi Efektivitas SDI

Dalam pengelolaan SDI, manajemen memiliki kebijakan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi terkait rencana kerja dan perkembangan bisnis Bank. Kebijakan tersebut tentunya mencakup keseluruhan tahapan mulai dari rekrutmen, pelatihan dan pengembangan kompetensi, peningkatan taraf kesejahteraan, dan reward bagi karyawan bertalenta.

Implementasi kebijakan pengelolaan karyawan Bank dilakukan melalui langkah dan strategi sebagai berikut:

1. Melakukan evaluasi kinerja karyawan dengan ketentuan yang berlaku secara berkala;
2. Menyelenggarakan program *assessment* kompetensi melalui kolaborasi dengan konsultan profesional untuk melakukan pemetaan bakat pada posisi-posisi strategis tertentu;
3. Mengoptimalkan fasilitas asuransi kesehatan swasta guna meningkatkan taraf kesejahteraan dan perlindungan bagi karyawan beserta keluarga;
4. Melakukan evaluasi serta penyempurnaan kebijakan strategis di bidang SDI; dan
5. Menyusun *Special Officer Orientation Program* sebagai inisiatif penyiapan kader suksesi di masa depan, dengan proses rekrutmen yang senantiasa mengacu pada Surat Keputusan Direksi mengenai Penyempurnaan Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan.

## Manajemen Karir

Bank menyadari pentingnya pengembangan karir dan personal bagi karyawan untuk mengasah kemampuan dan membangun kapabilitas yang dibutuhkan dalam jangka panjang. Atas dasar ini, Bank senantiasa memfasilitasi karyawan dengan berbagai program berkualitas yang mengasah talenta dan kompetensi, mengingat setiap karyawan berasal dari perguruan tinggi terbaik di Indonesia yang siap untuk terus belajar dan memberikan kemampuan yang terbaik.

Bank melaksanakan penilaian kinerja didasarkan pada *Key Performance Indicator* (KPI) selaras dengan kinerja perusahaan dan pencapaian individu untuk mendorong, memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk selalu meningkatkan kinerjanya, mewujudkan hubungan yang jelas antara pencapaian kinerja dengan pengembangan karir karyawan (promosi jabatan), serta hasil penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi penetapan kompensasi dan benefit serta pengembangan karir karyawan kedepan.

Pengukuran kinerja dilakukan atas beberapa hal sebagai berikut:

1. Pengukuran kinerja Bank secara keseluruhan meliputi pencapaian aspek finansial maupun non finansial;
2. Pengukuran kinerja masing-masing Departemen atau Unit/Cabang sesuai dengan rencana kerja yang telah ditetapkan; dan
3. Pengukuran kinerja masing-masing individu berdasarkan pencapaian yang dipantau dan dikaji ulang sesuai dengan kebutuhan dan perkembangan usaha Bank.

Dari hasil KPI yang didapatkan bagi karyawan yang memiliki hasil di bawah syarat yang telah ditentukan maka diberikan kesempatan perbaikan kinerja dengan adanya program PIP (*Performance Improvement Program*). Selain itu terdapat program pengembangan kinerja karyawan, yaitu dengan adanya program percepatan karir bagi karyawan melalui *Special Officer Orientation Program*, dan Pelaksanaan *assessment* yang diimplementasikan terhadap karyawan dengan jabatan tertentu sehingga penempatannya dilakukan secara profesional menyesuaikan kompetensi masing-masing. Penempatan karyawan di setiap posisi akan didasarkan pada kamus kompetensi karyawan yang menjadi landasan penerapan manajemen karir di Bank. Hasil *assessment* karyawan yang memiliki potensi yang baik akan terus dikembangkan sebagai bentuk apresiasi Bank terhadap seluruh karyawan yang telah bekerja keras dan memiliki etos kerja yang tinggi.

Bank juga menetapkan kebijakan remunerasi yang sejalan dengan peningkatan dan perkembangan bisnis Bank. Penetapan tersebut diawali dengan evaluasi dan penyesuaian *benefit* dan remunerasi karyawan yang disesuaikan dengan laju inflasi dan standar remunerasi perbankan syariah umumnya dalam rangka retensi/motivasi karyawan, serta penyesuaian kebutuhan hidup karyawan di tahun 2025. Dengan demikian, peningkatan kinerja perusahaan juga dapat berdampak positif terhadap kenaikan remunerasi karyawan.

## Kebijakan dan Pelaksanaan Rekrutmen

Bank memastikan ketersediaan SDI yang berkualitas dan terukur guna mendukung berbagai strategi Bank dalam mencapai target. Untuk itu, Bank melaksanakan rekrutmen dengan berbagai program yang terbagi menjadi 2 (dua) jenis, yakni:

1. Rekrutmen untuk karyawan reguler, yaitu perekrutan karyawan dengan fokus pada fungsi bisnis dan layanan dengan tetap mengoptimalkan fungsi-fungsi pendukung dan fungsi kontrol; dan
2. Rekrutmen untuk karyawan *Special Hire* (jabatan level 7 (tujuh) ke atas).

Sepanjang tahun 2025, Bank melakukan *replacement* pada posisi/jabatan yang kosong dengan tetap memperhatikan rasio ideal antara jumlah karyawan *supporting* dan bisnis yang mengacu pada mekanisme sesuai dengan Surat Keputusan No. 241/SKEP-DRUT/BSB-JKT/VIII/2019 tentang Perencanaan Sumber Daya Manusia/Insani, Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan.

## Penilaian Kecukupan SDI

Bank melakukan penilaian secara berkala terhadap seluruh SDI guna memastikan produktivitas tetap terjaga, sekaligus meningkatkan daya saing di sektor perbankan yang kompetitif. Proses manajemen kinerja (*performance management*) dilaksanakan dalam siklus tahunan yang terdiri dari perencanaan kerja (*planning and goal setting*) serta *monitoring* dan *evaluation*. Seluruh target kinerja SDI yang telah direncanakan dan ditetapkan, dituangkan dalam *Key Performance Indicator* (KPI) berbentuk *Scorecard* yang ditinjau pada pertengahan tahun dan dinilai setiap akhir tahun.

Sistem formulir KPI *Corporate/Unit Kerja* disusun oleh Departemen/Unit yang bertanggung jawab atas strategi perusahaan. Sementara itu, formulir KPI Individu dirumuskan oleh masing-masing Departemen melalui Departemen *Corporate Strategy* untuk disampaikan kepada Departemen yang membidangi SDI. Kesimpulan predikat kinerja tersebut nantinya disampaikan dalam bentuk nilai mutu berupa hasil akhir (*end result*) dari keseluruhan program evaluasi. Bank juga memastikan tidak terdapat kekosongan pejabat eksekutif pada fungsi SP serta menjaga proporsi jumlah pegawai SP tetap memadai dan selaras dengan pengembangan bisnis.

Seluruh rangkaian penilaian ini bertujuan untuk menghasilkan penilaian kinerja (*performance appraisal/PA*) yang komprehensif, sekaligus berfungsi sebagai sarana perbaikan pengelolaan kinerja SDI dengan mengukur kontribusi nyata setiap individu. Sistem ini diharapkan dapat menjadi pedoman bagi SDI untuk memacu produktivitas, serta mengoptimalkan peran kepala pada Departemen dalam menjalankan *coaching*, *mentoring*, *counseling*, dan metode pengembangan kompetensi lainnya guna mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.

## Asesmen Struktur Kepemilikan

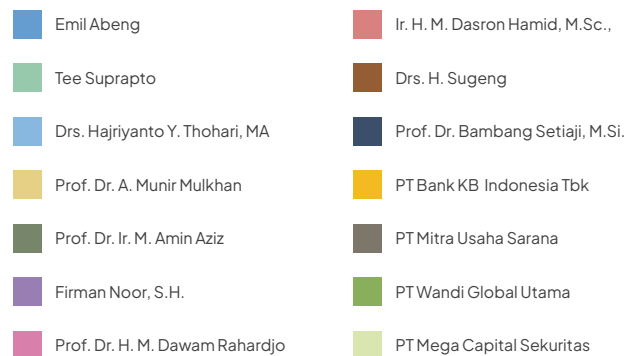
Komposisi Pemegang Saham PT Bank KB Bukopin Syariah per 31 Desember 2025 adalah sebagai berikut:

### Komposisi Pemegang Saham

Pemegang Saham	Modal Disetor (Rp)	Saham Seri A	Saham Seri B	Saham Seri C	Total Saham	Persentase Kepemilikan
Emil Abeng	15.150.000.000	1.015.000	50.000.000	-	51.015.000	0,163%
Tee Suprpto	4.250.000.000	425.000	-	-	425.000	0,001%
Drs. Hajriyanto Y. Thohari, MA	36.670.000.000	3.667.000	-	-	3.667.000	0,012%

Pemegang Saham	Modal Disetor (Rp)	Saham Seri A	Saham Seri B	Saham Seri C	Total Saham	Persentase Kepemilikan
Prof. Dr. A. Munir Mulkhan	9.900.000.000	990.000	-	-	990.000	0,003%
Prof. Dr. Ir. M. Amin Aziz	7.100.000.000	710.000	-	-	710.000	0,002%
Firman Noor, S.H.	4.900.000.000	490.000	-	-	490.000	0,002%
Prof. Dr. H. M. Dawam Rahardjo	3.500.000.000	350.000	-	-	350.000	0,001%
Ir. H. M. Dasron Hamid, M.Sc.,	2.900.000.000	290.000	-	-	290.000	0,001%
Drs. H. Sugeng	2.000.000.000	200.000	-	-	200.000	0,001%
Prof. Dr. Bambang Setiaji, M.Si.	9.000.000.000	-	90.000.000	-	90.000.000	0,288%
PT Bank KB Indonesia Tbk	1.522.000.000.000	-	420.000.000	29.600.000.000	30.020.000.000	95,916%
PT Mitra Usaha Sarana	43.000.000.000	-	430.000.000	-	430.000.000	1,374%
PT Wandi Global Utama	35.000.000.000	-	350.000.000	-	350.000.000	1,118%
PT Mega Capital Sekuritas	35.000.000.000	-	350.000.000	-	350.000.000	1,118%
<b>Jumlah</b>	<b>1.730.370.000.000</b>	<b>8.137.000</b>	<b>1.690.000.000</b>	<b>29.600.000.000</b>	<b>31.298.137.000</b>	<b>100,00%</b>

### Komposisi Pemegang Saham KB Bank Syariah Tahun 2025



## Komposisi 20 Pemegang Saham Terbesar KB Bank Syariah

Pemegang Saham	Modal Disetor (Rp)	Saham Seri A	Saham Seri B	Saham Seri C	Total Saham	Persentase Kepemilikan
Emil Abeng	15.150.000.000	1.015.000	50.000.000	-	51.015.000	0,163%
Tee Suprpto	4.250.000.000	425.000	-	-	425.000	0,001%
Drs. Hajriyanto Y. Thohari, MA	36.670.000.000	3.667.000	-	-	3.667.000	0,012%
Prof. Dr. A. Munir Mulkhan	9.900.000.000	990.000	-	-	990.000	0,003%
Prof. Dr. Ir. M. Amin Aziz	7.100.000.000	710.000	-	-	710.000	0,002%
Firman Noor, S.H.	4.900.000.000	490.000	-	-	490.000	0,002%
Prof. Dr. H. M. Dawam Rahardjo	3.500.000.000	350.000	-	-	350.000	0,001%
Ir. H. M. Dasron Hamid, M.Sc.,	2.900.000.000	290.000	-	-	290.000	0,001%
Drs. H. Sugeng	2.000.000.000	200.000	-	-	200.000	0,001%
Prof. Dr. Bambang Setiaji, M.Si.	9.000.000.000	-	90.000.000	-	90.000.000	0,288%
PT Bank KB Indonesia Tbk	1.522.000.000.000	-	420.000.000	29.600.000.000	30.020.000.000	95,916%
PT Mitra Usaha Sarana	43.000.000.000	-	430.000.000	-	430.000.000	1,374%
PT Wandu Global Utama	35.000.000.000	-	350.000.000	-	350.000.000	1,118%
PT Mega Capital Sekuritas	35.000.000.000	-	350.000.000	-	350.000.000	1,118%
<b>Jumlah</b>	<b>1.730.370.000.000</b>	<b>8.137.000</b>	<b>1.690.000.000</b>	<b>29.600.000.000</b>	<b>31.298.137.000</b>	<b>100,00%</b>

## Kepemilikan Pemegang Saham Lokal dan Asing

Per 31 Desember 2025, komposisi Pemegang Saham terdiri dari Institusi Lokal serta Individu Lokal dan Asing, dengan rincian sebagai berikut:

### Kepemilikan Institusi Lokal

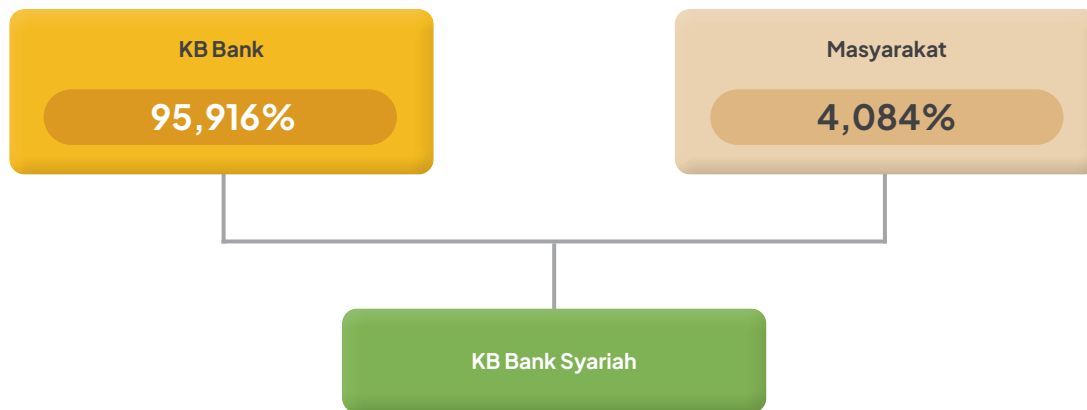
Pemegang Saham	Modal Disetor (Rp)	Saham Seri A	Saham Seri B	Saham Seri C	Total Saham	Persentase Kepemilikan
PT Bank KB Indonesia Tbk	1.522.000.000.000	-	420.000.000	29.600.000.000	30.020.000.000	95,916%
PT Mitra Usaha Sarana	43.000.000.000	-	430.000.000	-	430.000.000	1,374%
PT Wandu Global Utama	35.000.000.000	-	350.000.000	-	350.000.000	1,118%
PT Mega Capital Sekuritas	35.000.000.000	-	350.000.000	-	350.000.000	1,118%

### Kepemilikan Individu Lokal

Pemegang Saham	Modal Disetor (Rp)	Saham Seri A	Saham Seri B	Saham Seri C	Total Saham	Persentase Kepemilikan
Emil Abeng	15.150.000.000	1.015.000	50.000.000	-	51.015.000	0,163%
Tee Suprpto	4.250.000.000	425.000	-	-	425.000	0,001%
Drs. Hajriyanto Y. Thohari, MA	36.670.000.000	3.667.000	-	-	3.667.000	0,012%
Prof. Dr. A. Munir Mulkhani	9.900.000.000	990.000	-	-	990.000	0,003%
Prof. Dr. Ir. M. Amin Aziz	7.100.000.000	710.000	-	-	710.000	0,002%
Firman Noor, S.H.	4.900.000.000	490.000	-	-	490.000	0,002%
Prof. Dr. H. M. Dawam Rahardjo	3.500.000.000	350.000	-	-	350.000	0,001%
Ir. H. M. Dasron Hamid, M.Sc.,	2.900.000.000	290.000	-	-	290.000	0,001%
Drs. H. Sugeng	2.000.000.000	200.000	-	-	200.000	0,001%
Prof. Dr. Bambang Setiaji, M.Si.	9.000.000.000	-	90.000.000	-	90.000.000	0,288%

### Kepemilikan Individu Lokal

Sepanjang tahun 2025, Bank belum memiliki Pemegang Saham institusi asing maupun individu asing. Dengan demikian, pemegang saham utama atau pengendali Bank adalah PT Bank KB Bukopin Tbk dengan skema sebagai berikut:



## Asesmen Struktur Pengendalian

Komposisi Pemegang Saham Pengendali PT Bank KB Bukopin Syariah per 31 Desember 2025 adalah sebagai berikut:

Pemegang Saham	Modal Disetor (Rp)	Saham Seri A	Saham Seri B	Saham Seri C	Total Saham	Persentase Kepemilikan
PT Bank KB Indonesia Tbk	1.522.000.000.000	-	420.000.000	29.600.000.000	30.020.000.000	95,916%

# Asesmen Permodalan dan Investasi

## Struktur Permodalan

Dalam rangka memperkuat permodalan, KB Bank Syariah merumuskan strategi penguatan modal secara berkelanjutan melalui pendekatan organik, dengan tetap membuka peluang keterlibatan investor strategis. Proses perumusan strategi dilakukan secara berkala oleh manajemen dengan mempertimbangkan perkembangan ekonomi serta hasil evaluasi kinerja dan kebutuhan permodalan Bank. Pada tahun 2025, fokus penguatan modal diarahkan pada pertumbuhan organik untuk menjaga struktur permodalan Bank sebagai bagian dari Kelompok Usaha Bank (KUB), sejalan dengan ketentuan konsolidasi perbankan.

Per 31 Desember 2025, total modal Bank tercatat sebesar Rp1,21 triliun yang didominasi oleh modal disetor, mencerminkan dukungan permodalan yang kuat sebagai landasan pengembangan usaha. Rasio kecukupan modal Bank juga berada pada tingkat yang solid dengan rasio modal terhadap ATMR sebesar 19,08%, yang telah berada di atas ketentuan regulator baik secara individual maupun konsolidasi. Sementara itu, rasio *Common Equity Tier 1* (CET1) tercatat sebesar 9,06%, yang tetap memenuhi ketentuan minimum Bank Indonesia sebesar 4,50%.

Selain penguatan modal melalui pertumbuhan organik, Bank juga menerapkan langkah optimalisasi struktur permodalan melalui strategi pembiayaan dengan ATMR yang lebih rendah serta penerapan teknik Manajemen Risiko Kredit (MRK). Strategi tersebut memungkinkan Bank meningkatkan efisiensi penggunaan modal, menjaga ketahanan permodalan, dan memperkuat kapasitas Bank dalam mendukung ekspansi pembiayaan secara selektif dengan memperhatikan kualitas aset dan profil risiko.

## Kecukupan Permodalan

Struktur permodalan Bank telah disesuaikan dengan ketentuan POJK No. 21/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum bagi Bank Umum Syariah, yang diklasifikasikan ke dalam 2 (dua) kategori utama, yaitu:

### 1. Modal Inti (Tier 1)

Modal inti mencakup modal disetor, cadangan umum dan khusus, laba ditahan, revaluasi aset tetap, pencadangan penyisihan aktiva (PPA), serta aset pajak tangguhan.

### 2. Modal Pelengkap (Tier 2)

Modal pelengkap terdiri dari cadangan atas kemungkinan kerugian atas aset produktif, utang subordinasi, serta surat berharga subordinasi.

Berdasarkan ketentuan yang berlaku, Bank memastikan perhitungan kecukupan modal dilakukan secara cermat untuk mengantisipasi berbagai potensi risiko serta menjaga struktur permodalan agar tetap kuat dan efisien. Sejalan dengan hal tersebut, Bank secara berkelanjutan menerapkan strategi penguatan permodalan yang disesuaikan dengan perkembangan bisnis dan dinamika industri perbankan.

Hingga akhir tahun 2025, berdasarkan parameter kecukupan modal dan hasil *self-assessment*, Bank berada pada Peringkat 3 yang mencerminkan tingkat permodalan yang memadai terhadap profil risiko Bank. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan permodalan telah dilaksanakan secara memadai dan selaras dengan karakteristik, skala usaha, serta kompleksitas kegiatan operasional Bank. Struktur permodalan Bank disusun dengan mengacu pada kriteria sebagai berikut:

- Bank memiliki tingkat permodalan yang memadai dan dapat mengantisipasi hampir seluruh risiko yang dihadapi;
- Kualitas komponen permodalan pada umumnya baik, permanen dapat menyerap kerugian;
- Bank telah melakukan *stress test* dengan hasil yang dapat menutup seluruh risiko yang dihadapi dengan memadai;
- Bank memiliki manajemen permodalan yang baik dan/atau memiliki proses penilaian kecukupan modal yang baik sesuai dengan strategi dan tujuan bisnis serta kompleksitas usaha dan skala bank;
- Bank memiliki akses sumber permodalan yang baik dan/atau memiliki dukungan permodalan dari kelompok usaha atau perusahaan induk.

Uraian	2025	2024
<b>A. Modal Inti (Tier 1)</b>		
<b>I. Modal Inti Utama (CET 1)</b>		
Modal Disetor	1.730.370	1.730.370
Cadangan Tambahan Modal	1.054.197	1.092.612
Kepentingan Nonpengendali yang Dapat Diperhitungkan		
Faktor Pengurang Modal Inti Utama	103.436	107.564
Jumlah Modal Inti Utama	572.737	530.194

Uraian	2025	2024
<b>2. Modal Inti Tambahan (Additional Tier 1)</b>		
Instrumen yang memenuhi persyaratan AT1	565.000	565.000
Agio/disagio (+/-)	-	-
Faktor Pengurang Modal Inti Tambahan	-	-
Total Modal Inti Tambahan	565.000	565.000
<b>Jumlah</b>	<b>1.137.737</b>	<b>1.095.194</b>
<b>B. Modal Pelengkap (Tier 2)</b>		
Instrumen Modal dalam bentuk Saham atau Lainnya yang Memenuhi Persyaratan Tier 2	16.667	26.667
Agio/disagio	-	-
Cadangan Umum PPA atas Aset Produktif yang Wajib Dibentuk (Paling Tinggi 1,25% ATMR Risiko Kredit)	52.320	48.630
Cadangan Tujuan	-	-
Faktor Pengurang Modal Pelengkap	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>68.987</b>	<b>75.297</b>
<b>Jumlah Modal (Tier 1 dan Tier 2)</b>	<b>1.206.724</b>	<b>1.170.491</b>
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Pembiayaan	5.908.136	5.910.491
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Pasar	-	-
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Operasional	416.880	317.364
Jumlah ATMR	6.325.016	6.227.855
Rasio Kecukupan Modal Minimum yang Tersedia untuk Risiko Pembiayaan	20,42%	19,80%
Rasio Kecukupan Modal Minimum yang Tersedia untuk Risiko Pembiayaan dan Risiko Pasar	20,42%	19,80%
Rasio Kecukupan Modal Minimum yang Tersedia untuk Risiko Pembiayaan, Risiko Pasar dan Risiko Operasional	19,08	18,79
Rasio Kecukupan Modal Minimum yang Diwajibkan	8,00%	8,00%

## Asesmen Manajemen Risiko dan Standar Keamanan Sistem Informasi

Bank menitikberatkan pengembangan pada Layanan Perbankan Digital (LPD) Syariah, yang sejalan dengan ketentuan POJK No. 21 Tahun 2023 tentang Layanan Digital oleh Bank Umum sebagai penyempurnaan atas POJK No. 11/POJK.03/2022. Regulasi ini diharapkan dapat mendorong optimalisasi infrastruktur teknologi informasi Bank Syariah bersama bank induk konvensional melalui pelaksanaan *gap analysis* antara Layanan Perbankan Digital (LPD) yang saat ini dimiliki dengan LPD milik bank induk, yang kemudian dilanjutkan dengan penyusunan rencana aksi bersama sebagai arah pengembangan layanan ke depan. Sejalan dengan hal tersebut, Bank secara proaktif menjalin koordinasi dengan induk perusahaan dalam merencanakan pengembangan layanan digital serta mengoptimalkan pemanfaatan *shared outlet*.

Dalam rangka mempercepat pertumbuhan bisnis melalui digitalisasi perbankan, Bank melakukan transformasi pada aspek operasional dan layanan Perbankan Syariah berbasis digital dengan menitikberatkan pada empat pilar utama dalam sasaran strategi teknologi informasi (TI) Bank, yang meliputi:

1. Kapasitas Sumber Daya Insani TI
2. Infrastruktur TI yang Efisien dan Efektif
3. Keamanan Informasi
4. *Network & Omnichannel*

Selain mengembangkan Layanan Perbankan Digital, Bank memastikan bahwa pengelolaan teknologi informasi berjalan sesuai dengan ketentuan dan prinsip tata kelola yang baik. Kebijakan tata kelola TI yang diterapkan juga disusun selaras dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 13/POJK.02/2020 tentang Perubahan atas POJK No. 38/POJK.03/2016 mengenai Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Bank Umum. Dalam pelaksanaannya, penerapan sistem informasi pada kegiatan operasional Bank senantiasa mengacu pada:

1. POJK No. 11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum atas Perubahan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 13/POJK.03/2020 tentang Penerapan Manajemen Risiko Dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Bank Umum dan SEOJK No. 29/SEOJK.03/2022 tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Bank Umum;
2. Undang-undang RI No. 11 tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik;
3. *Corporate Governance of IT* ISO/IEC 38500:2008;
4. IISO 20001: Standar Internasional untuk *IT Service Management*;
5. ISO 27001: Standar Internasional untuk Keamanan Informasi;
6. *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL);
7. *Control Objective for Information and Related Technology* (COBIT) 5 sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan *IT service management*; dan
8. Kebijakan *Information Security Management System*.

Dalam menjalankan tata kelola TI, Bank mengacu pada standar ISO/IEC 27001:2022 tentang *Information Security Management* dan ISO 27005:2008 terkait *Information Security Risk Management*, serta berpedoman pada ITSP 2024–2027. Penilaian manajemen risiko dan keamanan sistem informasi juga telah diselaraskan dengan ketentuan Manajemen Risiko Sistem Informasi (MRSI).

Untuk memastikan kepatuhan tersebut, Bank telah melakukan *self-assessment* yang mencakup beberapa aspek utama, yaitu:

1. Bank memiliki unit kerja audit internal, fungsi kepatuhan, dan manajemen risiko sebagai bagian dari sistem pengendalian internal sesuai struktur organisasi.
2. Bank telah menyediakan *Data Center* (DC) dan *Disaster Recovery Center* (DRC) yang terpisah, serta melakukan uji coba DRC dan ketahanan siber secara berkala minimal satu tahun sekali.
3. Bank mengembangkan sistem *fraud management* untuk mendeteksi potensi *fraud* pada level akun, jaringan, dan transaksi.
4. Audit teknologi informasi dilakukan oleh auditor independen internal minimal satu kali dalam setahun.
5. Bank menjalankan *Security Operation Center* (SOC) bersama penyedia jasa TI untuk pemantauan keamanan siber.
6. Pengujian keamanan siber dilakukan melalui *penetration test* oleh auditor eksternal independen serta melalui simulasi *awareness* kepada seluruh pegawai, masing-masing minimal satu kali dalam setahun.
7. Bank juga melaksanakan audit keuangan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) yang terdaftar dan berwenang.
8. Kebijakan keamanan informasi Bank telah mengadopsi standar ISO/IEC 27001:2022 dan dituangkan dalam Kebijakan Pengamanan Informasi.

Dengan langkah-langkah tersebut, Bank memastikan penerapan tata kelola TI dan keamanan informasi berjalan secara konsisten, terukur, dan sesuai standar internasional serta ketentuan regulator.

## Pemantauan Kepatuhan

Bank menempatkan struktur tata kelola pendukung sebagai pilar strategis dalam memitigasi Risiko yang muncul dari dinamika perubahan ekonomi. Struktur ini berfungsi menjamin seluruh kebijakan serta aktivitas operasional di setiap unit bisnis tetap konsisten terhadap standar etika dan peraturan perundang-undangan yang berlaku sepanjang tahun 2025, dengan rincian peran dari pendukung Fungsi Kepatuhan sebagai berikut:

1. Memberikan opini atas penyusunan kebijakan dan prosedur Bank serta perubahannya melalui proses evaluasi terhadap kesesuaian dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
2. Memberikan opini atas pengembangan produk dan aktivitas baru yang dikeluarkan oleh Bank;
3. Melakukan analisis kepatuhan atas pengajuan pembiayaan melalui mekanisme Rapat Teknis sesuai dengan limit pengajuan pembiayaan yang ditetapkan sebagaimana dimaksud dalam peraturan Internal Bank yang mengatur terkait Pedoman Bisnis Pembiayaan Produktif;
4. Melakukan sosialisasi peraturan regulator dan perundang-undangan yang berlaku terhadap Bank dan/atau berdampak pada kegiatan bisnis Bank;
5. Memastikan kesesuaian kebijakan internal di Bank dengan regulasi yang berlaku dan penerapan kepatuhan operasional terhadap ketentuan yang berlaku pada seluruh unit kerja;
6. Merekomendasikan pengkinian dan penyempurnaan kebijakan, ketentuan, sistem maupun prosedur yang dimiliki oleh Bank agar sesuai dengan ketentuan Otoritas dan perundang-undangan yang berlaku termasuk prinsip-prinsip syariah;
7. Berkoordinasi dengan Dewan Pengawas Syariah dalam melaksanakan fungsi kepatuhan syariah; terhadap syariah dan permohonan opini syariah kepada Dewan Pengawas Syariah;
8. Fungsi kepatuhan syariah melakukan reviu dan memberikan masukan atas penerapan Prinsip Syariah terkait efektivitas, kecukupan, dan kesesuaian kebijakan, ketentuan, sistem, maupun prosedur terhadap pengembangan produk baru serta kegiatan usaha Bank, termasuk kebijakan distribusi bagi hasil, perlakuan akuntansi syariah, perhitungan zakat, dan penggunaan dana yang tidak boleh diakui sebagai pendapatan;
9. Menginisiasi peningkatan kompetensi masing-masing individu karyawan dan mengevaluasi atas pemahaman karyawan melalui *compliance test* secara berkala terkait pemahaman atas ketentuan relevan (bisnis, operasional, prinsip syariah dan APU PPT & PPPSPM) yang wajib dipahami oleh karyawan (baik yang sifatnya *refreshment* ataupun aturan-aturan baru);
10. Mengoptimalkan *Early Warning Reporting System* (EWRS) yaitu Sistem Peringatan Dini terhadap kewajiban pelaporan rutin dan non-rutin;

11. Melakukan fungsi konsultatif dengan unit bisnis dan syariah serta operasional dalam rangka pengawasan kepatuhan di Bank;
12. Melakukan identifikasi, pengukuran dan pemantauan risiko kepatuhan atas kegiatan operasional Bank secara bulanan dan triwulanan, termasuk melakukan *compliance monitoring* dan testing guna memastikan kepatuhan operasional di masing-masing organisasi di Bank terhadap ketentuan/peraturan yang berlaku sebagai bahan kajian terkait aspek kepatuhan;
13. Melakukan kesesuaian dan pengawalan terhadap Prinsip-prinsip Syariah dalam kegiatan bisnis dan operasional Bank, melalui:
  - a. Melakukan analisis pemenuhan kesesuaian Prinsip Syariah dalam pengajuan pembiayaan dan disampaikan dalam Rapat Teknis;
  - b. Melakukan inisiasi atas pelaksanaan *training* terkait dengan pemahaman syariah pada kegiatan usaha Bank;
  - c. Memastikan kepatuhan Bank terhadap komitmen yang dibuat oleh Bank kepada OJK dan/atau otoritas pengawas lain yang berwenang terkait pemenuhan atas temuan Prinsip Syariah;
  - d. Melakukan review atas kesesuaian rencana pengembangan produk dan aktivitas Bank, termasuk rencana sinergi perbankan, dengan penerapan Prinsip Syariah;
14. Melakukan pengkinian Pedoman dan Prosedur Penilaian Tingkat Kepatuhan dengan *Compliance Index* sebagai salah satu alat pengelolaan risiko kepatuhan, guna menilai tingkat kepatuhan individu/cabang/Departemen/ unit kerja KBBS terhadap kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur yang berlaku;
15. Menyampaikan laporan pelaksanaan fungsi kepatuhan sesuai ketentuan Otoritas Jasa Keuangan;
16. Menyusun dan menyampaikan laporan *self assessment Good Corporate Governance* dan pelaksanaan tata kelola perusahaan;
17. Melakukan pengawasan dan pemenuhan komitmen dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK); dan
18. Melakukan *compliance checklist* sebagai analisis kepatuhan atas kelengkapan dan pemenuhan dokumen dan persyaratan untuk pengajuan proses *fit and proper test* Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, Perizinan Produk dan Aktivitas Bank, Pelaporan Produk dan Aktivitas Bank, dan Kerja Sama Sinergi Perbankan serta hal-hal lainnya terkait dengan aksi korporasi Bank sebelum disampaikan ke Regulator.

## Laporan Manajemen

### Surat Pernyataan Anggota Dewan Komisaris tentang Tanggung Jawab atas Kebenaran Isi Laporan Tahunan Bank Indonesia PT Bank KB Bukopin Syariah Tahun Buku 2025

Laporan Tahunan ini termasuk *Executive Summary*, Laporan Dewan Komisaris serta Laporan Manajemen yang memuat informasi terkait kinerja keuangan dan lainnya adalah tanggung jawab Manajemen PT Bank KB Bukopin Syariah dan telah disetujui oleh seluruh anggota Dewan Komisaris Perseroan dengan tanda tangan sebagai berikut:

Jakarta, 24 April 2026

6 Dzulqa'dah 1447 H

Direksi



**Agustinus Iwan Christanto**  
Direktur Utama



**Ahmad Aidil Ritonga**  
Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko




**Santi Aji Yuniasih**  
Direktur Bisnis




**PT Bank KB Bukopin Syariah**


**Headquarters**


Jl. Salemba Raya No. 55  
Jakarta Pusat 10440

 (021) 2300912

 (021) 3148401

 @HaloKBBS

 @kbbanksyariah

 Bank KB Bukopin Syariah