



# Laporan Manajemen dan Pengawasan Dewan Komisaris PJP

**2024**



# 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 Pembayaran	11
Hasil Pengawasan Dewan Komisaris terhadap Perkembangan Bisnis PJP	11
Hasil Pengawasan Dewan Komisaris terhadap Pelaksanaan Tata Kelola dan Manajemen Risiko terhadap Prinsip Kehati-hatian oleh PJP	14
Pandangan dari Dewan Komisaris untuk Mendorong PJP agar Menjadi Lebih Baik Lagi	14
Perubahan Komposisi Dewan Komisaris	15
Laporan Dewan Komisaris	16
<b>LAPORAN MANAJEMEN</b>	
Profil Direksi	20
Laporan Pertanggungjawaban Direksi	23
Perbandingan antara Hasil yang Dicapai dengan yang Ditargetkan PJP	27
Kendala yang Dihadapi PJP	30
Penerapan Tata Kelola dan Manajemen Risiko	31
Asesmen Kecukupan Struktur Organisasi dan SDI	40
Asesmen Struktur Kepemilikan	41
Asesmen Struktur Pengendalian	44
Asesmen Permodalan dan Investasi	45
Asesmen Manajemen Risiko dan Standar Keamanan Sistem Informasi	47
Pemantauan Kepatuhan	48
Laporan Manajemen	49

# PENDAHULUAN



## RINGKASAN EKSEKUTIF

Tahun 2024 merupakan tahun dengan penuh tantangan dan dinamika, baik dari sisi global maupun domestik. Perekonomian global mengalami sedikit perlambatan yang disebabkan oleh adanya faktor geopolitik yang masih terus berlanjut dan adanya penyelenggaraan Pemilihan Umum (Pemilu) di dalam negeri. Indonesia juga dihadapkan oleh tantangan global maupun domestik yang tinggi, namun perekonomian di Indonesia tetap mencatatkan pertumbuhan yang kuat dan stabil. Hingga akhir tahun 2024, Indonesia berhasil menjaga stabilitas dan pertumbuhan ekonomi nasional, tercermin dari pertumbuhan ekonomi di Indonesia yang tergambar dari pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 5,1% (c-to-c) yang mengalami sedikit peningkatan dibandingkan tahun 2023 yang mencapai 5,0% (c-to-c). Stabilitas ekonomi ini juga didukung oleh upaya Pemerintah dalam menjaga inflasi untuk tetap rendah dan terkendali, di mana inflasi pada Desember tahun 2024 tercatat sebesar 1,57% (yoy) atau tetap dalam rentang target dan sasaran  $2,5\pm1\%$ . Pencapaian ini juga didukung dengan adanya peningkatan aktivitas investasi dan manufaktur, serta didukung permintaan domestik yang terjaga dan permintaan global yang mulai pulih.

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2024 tumbuh sebesar 5,03% (c-to-c) yang mengalami perlambatan pertumbuhan dari tahun 2023 sebesar 5,05% (c-to-c). Pertumbuhan ekonomi ini didorong oleh beberapa sektor utama, yaitu industri pengolahan, perdagangan besar dan eceran, informasi dan komunikasi, dan pengeluaran dan konsumsi. Dari sisi produksi, pertumbuhan tertinggi terjadi pada Lapangan Usaha Jasa Lainnya sebesar 9,80%. Sementara itu, pertumbuhan tertinggi dari sisi pengeluaran dicapai oleh Komponen Pengeluaran Konsumsi Lembaga Non Profit yang Melayani Rumah Tangga (PK-LNPRT) sebesar 12,48%. Secara spasial, seluruh wilayah tumbuh positif sepanjang tahun 2024. Wilayah Jawa dan Sumatera tetap menjadi kontributor utama penopang pertumbuhan ekonomi dengan pertumbuhan masing-masing sebesar 4,92% dan 4,45%.

Di samping itu, OJK juga mencatatkan bahwa total aset Perbankan Syariah mencapai Rp980,30 triliun atau tumbuh sebesar 9,88% (yoy) pada Desember 2024 dengan *market share* yang tumbuh menjadi 7,72% dari sebelumnya pada Desember 2023 yang sebesar 7,44%. Dari sisi intermediasi, total penyaluran pembiayaan tercatat sebesar Rp643,55 triliun atau tumbuh 9,92% (yoy) sejalan dengan pertumbuhan industri Perbankan Nasional. Dana Pihak Ketiga (DPK) juga tumbuh  $\pm 10\%$  (yoy) atau mencapai sebesar Rp753,60 triliun yang mengalami pertumbuhan jauh di atas pertumbuhan industri Perbankan Nasional yang berada pada kisaran 4-5%.

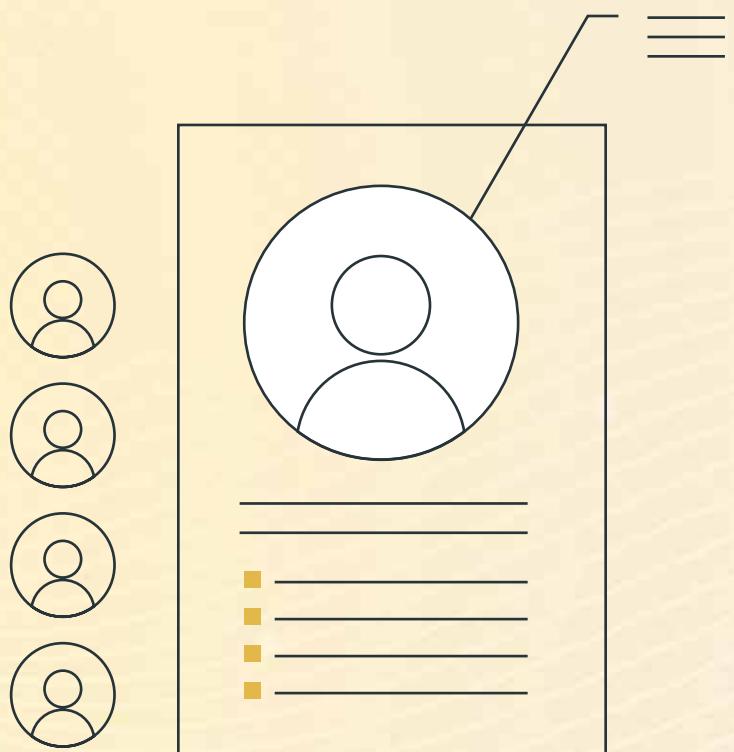
Kinerja ekonomi dan keuangan syariah (Eksyar) Indonesia terus menunjukkan tren positif sepanjang tahun 2024, hal tersebut sejalan dengan pertumbuhan ekonomi nasional. Kajian Ekonomi dan Keuangan Syariah Indonesia (KEKSI) 2024 menunjukkan sektor unggulan *Halal Value Chain* (HVC) terus tumbuh dan menopang lebih dari 25% ekonomi nasional. Tingginya peran HCV tersebut didorong oleh kinerja sektor makanan-minuman halal dan fesyen muslim, pariwisata ramah muslim, dan pertanian. Berdasarkan data tersebut, Indonesia berada di peringkat kedua dunia untuk industri makanan halal, peringkat ketiga untuk fesyen muslim, peringkat kelima untuk industri farmasi dan kosmetik halal, peringkat keenam untuk industri media dan rekreasi, serta peringkat ketujuh untuk Keuangan Syariah. Di samping itu, Indeks Literasi Eksyar 2024 berdasarkan survei yang dilakukan BI juga meningkat menjadi 42,84% dibandingkan tahun sebelumnya sebesar 28,01%. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bahwa kinerja Perbankan Syariah Nasional positif pada akhir tahun 2024.

Sejalan dengan kondisi tersebut, selama tahun 2024, kinerja Bank turut mengalami peningkatan pada beberapa indikator keuangan utama. Peningkatan kinerja tersebut dapat dilihat dari indikator total aset, pembiayaan yang disalurkan, dan dana pihak ketiga yang dihimpun dari masyarakat. Peningkatan kinerja Bank pada tahun 2024 tidak terlepas dari usaha untuk menyusun dan memperbaiki arah strategis bisnis Bank agar dapat terus mendukung dan mengoptimalkan kinerja bisnis Bank. Bank telah menetapkan arah dan kebijakan dalam jangka pendek dan jangka menengah sebagai upaya untuk memperbaiki kondisi bisnis Bank dengan tetap memperhatikan kualitas bisnis guna memberikan nilai tambah bagi masyarakat, nasabah, dan pemegang saham. Arah dan kebijakan tersebut telah tercantum dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) yang telah mempertimbangkan kondisi internal Bank dan faktor-faktor eksternal. Arah kebijakan jangka pendek Bank dilakukan dengan fokus memperbaiki fondasi bisnis & membangun ekosistem bisnis yang selaras dengan strategi pada 8 (delapan) area perbaikan, yakni strategi pada sisi peningkatan kinerja bisnis pembiayaan, pendanaan, perbaikan kualitas aktiva produktif, pengembangan produk dan layanan digital serta penguatan IT, sinergi pengembangan jaringan, peningkatan *brand awareness*, pengembangan SDI dan internalisasi budaya perusahaan. Sementara, arah kebijakan jangka menengah berfokus pada pengembangan ekosistem Islami & peningkatan pelayanan digital serta peningkatan komposisi pertumbuhan portofolio pembiayaan pada sektor pendidikan dan kesehatan dalam rangka penguatan *positioning* Bank pada segmentasi AUM-Islamic Enterprise.

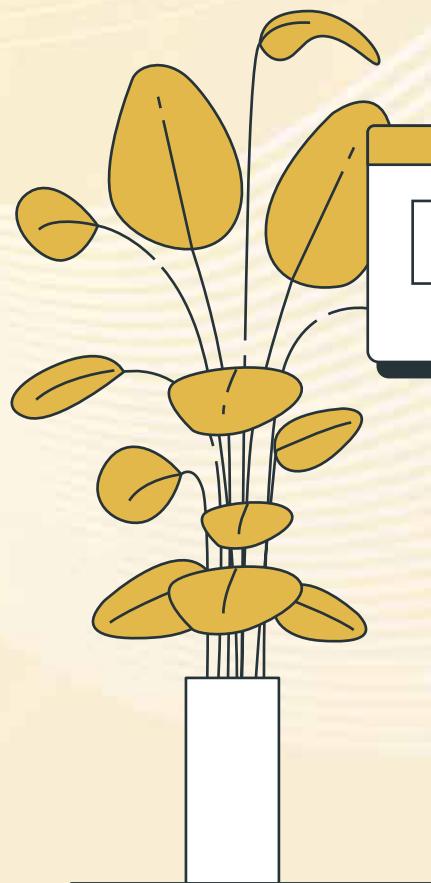
Sebagai bentuk penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik atau *Good Corporate Governance* (GCG), Bank senantiasa memastikan bahwa kegiatan usaha yang dijalankan telah berjalan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan ketentuan regulator yang berlaku. Penerapan GCG didasarkan melalui penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan. Dalam rangka mendukung proses pengawasan yang efektif dan pemantauan risiko secara berkesinambungan, Bank telah membentuk Komite Pemantau Risiko yang bertugas untuk membantu Dewan Komisaris dalam proses pendekatan risiko sedari dulu dan memantau pelaksanaan manajemen risiko serta melakukan penilaian toleransi risiko yang dapat diambil oleh Bank. Dalam rangka mewujudkan proses dan sistem manajemen risiko yang efektif, Bank juga memiliki Komite Manajemen Risiko (KMR) dan Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR). KMR berperan dalam merumuskan strategi pengelolaan risiko yang selaras dengan tujuan bisnis Bank. Sementara, SKMR bertanggung jawab secara langsung kepada Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko dalam pelaksanaan kebijakan, pemantauan, serta mitigasi risiko. Penetapan anggota serta penetapan tugas dan tanggung jawabnya diatur melalui Pedoman Komite Manajemen Risiko.

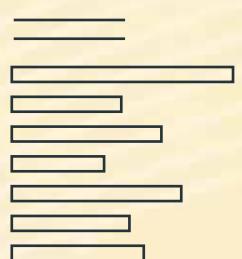
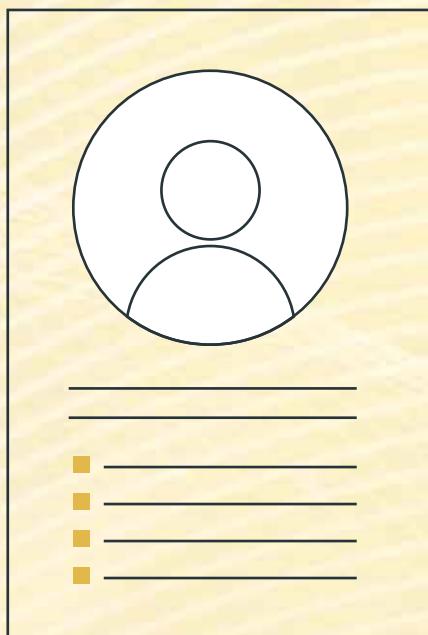
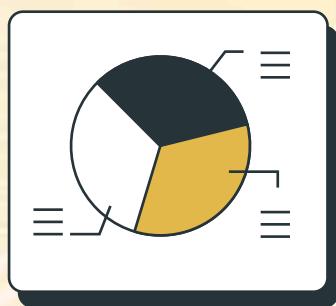
Dalam menghadapi dinamika industri Perbankan Syariah yang terus berkembang, Bank berkomitmen untuk terus memperkuat struktur organisasi serta meningkatkan kapabilitas sumber daya manusia sebagai langkah strategis dalam mengatasi berbagai tantangan. Selain itu, Bank juga terus mengoptimalkan fungsi pengendalian internal secara bertahap guna memastikan tata kelola yang baik dan meningkatkan efektivitas operasional. Upaya ini diwujudkan melalui berbagai mekanisme seperti Kaji Ulang Manajemen (*Top Level Reviews*), Kaji Ulang Kinerja Operasional (*Functional Review*), Pengendalian Sistem Informasi, Pengendalian Aset Fisik, dan Dokumentasi. Dengan implementasi sistem pengendalian yang kuat, Bank dapat memitigasi risiko secara efektif, meningkatkan transparansi, serta memastikan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Langkah-langkah strategis ini merupakan bagian dari komitmen Bank dalam menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan, sehingga dapat mencapai kinerja optimal serta menciptakan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan. Di samping itu, Bank juga terus mempertahankan dan mengimplementasikan tagline "Bersama Allah Kita B.I.S.A.", yang mencerminkan nilai-nilai inti Barokah, Ihsan, Shiddiq, dan Amanah, sebagai landasan utama dalam menjalankan bisnis dan melayani nasabah.

Sejalan dengan visi pengembangan industri Perbankan Syariah Nasional, Bank turut mendukung *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia (RP3SI) 2023-2027* yang bertujuan untuk membangun ekosistem Perbankan Syariah yang sehat, efisien, berintegritas, berdaya saing, serta mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap perekonomian nasional. Dengan strategi yang terarah dan sinergi yang kuat dengan berbagai pemangku kepentingan, Bank optimis bahwa implementasi RP3SI akan menjadi panduan utama dalam menghadapi tantangan di tengah kondisi ekonomi yang fluktuatif serta persaingan industri Perbankan Syariah yang semakin kompetitif. Melalui langkah-langkah tersebut, Bank terus berupaya menjaga keberlanjutan bisnis, meningkatkan kepercayaan nasabah, serta memberikan kontribusi nyata dalam mendukung pertumbuhan sektor keuangan Syariah di Indonesia.



# LAPORAN DEWAN KOMISARIS





## PROFIL DEWAN KOMISARIS



### Mustafa Abubakar

Komisaris Utama Independen

#### Periode Jabatan

2021 – RUPS Tahun 2026

#### Kewarganegaraan

Indonesia

#### Domisili

Jakarta

#### Dasar Hukum Pengangkatan

Menjabat sebagai Komisaris Utama Independen berdasarkan Keputusan RUPS Luar Biasa tanggal 26 Februari 2021 yang dituangkan dalam Akta Risalah RUPS Luar Biasa No. 08 tanggal 12 Maret 2021, dan telah mendapatkan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan pada tanggal 24 Mei 2021.

#### Riwayat Pendidikan

- Doktor Teknologi Kelautan dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2004
- Magister Teknologi Kelautan dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 2002
- Sarjana di bidang Manajemen Sumber Daya Perairan dari Institut Pertanian Bogor pada tahun 1977

#### Riwayat Pekerjaan

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

#### Rangkap Jabatan

Wakil Ketua Umum IKAL - 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 di KB Bank Syariah

Nihil



## Bambang Setiaji\*

Komisaris Independen

### Periode Jabatan

2024 – RUPS Tahun 2027

### Kewarganegaraan

Indonesia

### Domisili

Surakarta

### Dasar Hukum Pengangkatan

Menjabat sebagai Komisaris Independen berdasarkan Keputusan RUPS Luar Biasa tanggal 23 Oktober 2024, yang dituangkan dalam Akta Risalah RUPS Tahunan tanggal 11 November 2024.

### Riwayat Pendidikan

- Doktor Ekonomi dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 2001
- Magister Ekonomi dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 1989
- Sarjana Ekonomi dari Universitas Negeri Sebelas Maret pada tahun 1984

### Riwayat Pekerjaan

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

### Rangkap Jabatan

Ketua Majelis Pendidikan Tinggi, Penelitian dan Pengembangan Pimpinan Pusat Muhammadiyah (2024-sekarang)

### Hubungan Afiliasi

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

### Kepemilikan Saham di KB Bank Syariah

Beliau memiliki saham KB Bank Syariah sebesar 0,288% atau setara dengan 90.000.000 lembar saham.

\*) Efektif Menunggu Persetujuan Uji Kemampuan dan Kepatutan dari Otoritas Jasa Keuangan



## **Deddy S. A. Kodir**

**Komisaris**

### **Periode Jabatan**

2024 – RUPS Tahun 2027

### **Kewarganegaraan**

Indonesia

### **Domisili**

Jakarta

### **Dasar Hukum Pengangkatan**

Menjabat kembali sebagai Komisaris berdasarkan Keputusan RUPS Tahunan tanggal 27 Juni 2024 yang dituangkan dalam Akta Risalah RUPS Tahunan No. 04 tanggal 22 Juli 2024, dan telah mendapatkan persetujuan dari Otoritas Jasa Keuangan pada tanggal 20 September 2023.

### **Riwayat Pendidikan**

- Magister Ekonomi Universitas Jakarta pada tahun 1989
- Sarjana Akuntansi Universitas Jayabaya pada tahun 1982

### **Riwayat Pekerjaan**

- Komisaris di PT Bank KB Bukopin, Tbk periode 2010 - Juni 2021
- Direktur SDM dan Umum BULOG periode 2011 - 2012
- Direktur Perencanaan dan Pengembangan Usaha BULOG periode 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 di KB Bank Syariah**

Nihil

# PENILAIAN DEWAN KOMISARIS TERHADAP KONDISI PEREKONOMIAN TERKINI DAN PERKEMBANGAN INDUSTRI SISTEM PEMBAYARAN

Kami mengamati bahwa kondisi ekonomi global dan industri pada tahun 2024 masih menghadapi sejumlah tantangan. Ketegangan geopolitik di Eropa dan Timur Tengah, serta perang dagang antara Amerika Serikat dan Tiongkok, terus membayangi proses pemulihan global. Berdasarkan laporan *World Economic Outlook Update* dari International Monetary Fund (IMF) pada Januari 2025, pertumbuhan ekonomi global diperkirakan mencapai 3,2% pada tahun 2024, dan sedikit meningkat menjadi 3,3% pada tahun 2025. Namun, angka ini masih berada di bawah rata-rata historis (2000-2019) sebesar 3,7%.

Di Indonesia, Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia sepanjang tahun 2024 mencapai 5,03% (c-to-c), sedikit melambat dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar 5,05% (c-to-c). Meskipun demikian, capaian ini menunjukkan bahwa perekonomian nasional tetap stabil dan resilien di tengah tekanan global. Pertumbuhan ini turut didorong oleh peningkatan investasi yang mencapai 4,61% *year-on-year*, tertinggi dalam enam tahun terakhir, serta didukung oleh belanja kampanye politik dan percepatan proyek infrastruktur yang dimulai oleh pemerintah.

Di samping itu, industri Perbankan Syariah menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) berhasil mencatatkan kinerja yang positif. Total aset Perbankan Syariah hingga Desember 2024 mencapai Rp980,30 triliun, tumbuh sebesar 9,88% *year-on-year*, dengan pangsa pasar meningkat menjadi 7,72% dari total industri perbankan, naik dari 7,44% pada Desember 2023. Penyaluran pembiayaan Perbankan Syariah tercatat sebesar Rp643,55 triliun, tumbuh 9,92% *year-on-year*, sementara Dana Pihak Ketiga (DPK) mencatat pertumbuhan sekitar 10% secara tahunan.

PT Bank KB Bukopin Syariah, sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di sektor jasa keuangan, senantiasa memperkuat fondasi bisnis yang dimiliki sehingga dapat mengoptimalkan peluang perbaikan. Hal ini diwujudkan dengan menerapkan strategi adaptif yang mencakup penguatan teknologi digital, peningkatan kualitas sumber daya insani, serta inovasi produk dan layanan agar Bank dapat menghadirkan solusi Perbankan Syariah yang inklusif dan relevan bagi masyarakat.

Dari sisi sistem pembayaran (SP), Bank juga beradaptasi untuk mengoptimalkan infrastruktur digital pembayaran nasional, seperti BISA Mobile berbasis IOS, fitur QRIS Acquirer, QRIS Issuer Merchant Presented Mode (MPM), *cash management* berbasis web, *Chatbot*, dan sistem pembayaran digital sejenis lainnya. Bank senantiasa merespons perubahan tren masyarakat menuju digitalisasi dengan tetap memperhatikan kebutuhan dan karakteristik nasabah, baik individu maupun institusi seperti jaringan Amal Usaha Muhammadiyah (AUM). Kami percaya bahwa seluruh upaya yang dijalankan selaras dengan *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia (RP3SI)* dari OJK, sehingga Bank dapat memperluas inklusi keuangan syariah dan memberikan manfaat yang lebih besar bagi umat.

## HASIL PENGAWASAN DEWAN KOMISARIS TERHADAP PERKEMBANGAN BISNIS PJP

Keberhasilan KB Bank Syariah dalam mencatatkan kinerja positif di tahun 2024 menunjukkan kemampuan Bank dalam mengoptimalkan peluang dan meminimalisir tantangan. Penguatan sinergi dengan PT Bank KB Bukopin Tbk selaku entitas induk juga menjadi salah satu langkah strategis yang dapat meningkatkan ekosistem bisnis perbankan yang kuat. *Rebranding* yang dilakukan oleh Bank di tahun 2024 juga diharapkan mampu memperkuat eksistensi Bank di tengah persaingan Perbankan Syariah yang semakin ketat.

Kami memandang bahwa Perbankan Syariah memiliki pangsa pasar yang unik. Untuk itu, KB Bank Syariah senantiasa mengoptimalkan pasar tersebut dengan mengoptimalkan produk dan layanan yang dimiliki melalui inovasi digital serta mengoptimalkan pengelolaan sumber daya insani (SDI) untuk memastikan tercapainya strategi Bank. Di tahun 2024, Bank berfokus pada perbaikan fondasi bisnis & membangun ekosistem bisnis, termasuk memperbaiki kualitas aset produktif yang terbagi dalam perbaikan NPF & penyelesaian AYDA/ ATI ex. AYDA, WO dan optimalisasi sinergi serta kolaborasi dengan induk terkait penyelesaian *bad bank*. Bank juga menyusun target dalam RBB dengan mempertimbangkan perkembangan bisnis pada tahun buku serta faktor-faktor lain yang berasal dari internal maupun eksternal agar seluruh strategi dan target yang ditetapkan dapat sesuai dengan kondisi terkini Bank maupun industri Perbankan Syariah.

Dalam rangka memenuhi target tersebut, Bank juga telah menetapkan arah kebijakan jangka pendek yang terbagi dalam 8 (delapan) area perbaikan. Adapun rumusan masing-masing area tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan bisnis pembiayaan yang sehat dan kuat

Strategi pertumbuhan bisnis pembiayaan yang sehat dan kuat diimplementasikan melalui penguatan proses bisnis pembiayaan, antara lain melalui penerapan prinsip *four eyes* dan digital *Know Your Customer* (KYC). Bank juga menetapkan strategi ekspansi pembiayaan konsumen untuk menjaga stabilitas pertumbuhan, mendorong pertumbuhan pembiayaan ritel dengan fokus pada kualitas, serta memprioritaskan pembiayaan kepada jaringan Amal Usaha Muhammadiyah (AUM) khususnya di sektor pendidikan dan kesehatan. Di samping itu, Bank terus memperluas pembiayaan komersial yang berkualitas dengan tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian.

2. Perbaikan fundamental struktur pendanaan

Penguatan sumber dan struktur pendanaan difokuskan pada pendanaan ritel melalui pendekatan berbasis komunitas (*community-based*). Pendekatan ini diharapkan tidak hanya dapat memperbaiki struktur dana dan menurunkan *cost of fund*, tetapi juga meningkatkan porsi dana inti (*core deposits*) yang berkontribusi signifikan terhadap penurunan risiko pembiayaan Bank.

3. Akselerasi perbaikan kualitas dan aktiva produktif

Bank melakukan upaya perbaikan kualitas aset melalui penguatan strategi penanganan pembiayaan bermasalah (*bad bank*) serta pencegahan penyaluran pembiayaan baru di segmen bisnis yang berisiko tinggi. Langkah ini ditujukan untuk memastikan bahwa pertumbuhan bisnis Bank ke depan bertumpu pada portofolio pembiayaan yang sehat, berkualitas tinggi, dan berkelanjutan.

4. Pengembangan produk dan layanan berbasis IT & digital

Strategi pengembangan produk dan layanan berbasis teknologi informasi dan digital dilakukan melalui simplifikasi dan digitalisasi produk, penguatan infrastruktur serta keamanan teknologi informasi, serta pengembangan sistem pada Layanan Syariah Bank Umum (LSBU) dan pemanfaatan *open API*.

5. Perluasan jaringan melalui sinergi dengan induk

Sebagai bagian dari strategi perluasan jaringan, Bank akan memperkuat sinergi dengan induk usaha. Upaya ini diwujudkan melalui optimalisasi fungsi Layanan Syariah Bank Umum (LSBU) yang dimiliki dalam mendukung penjualan produk-produk khusus Bank Syariah, seperti Tabungan Haji dan Tabungan Emas. Dalam rangka memperluas jaringan layanan bagi nasabah, ke depan Bank akan melaksanakan rencana *co-location* dan *re-location* ke *outlet-outlet* milik induk. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan potensi penetrasi pasar Syariah sekaligus memperkuat eksistensi KB Group di tengah masyarakat.

6. Peningkatan *brand awareness* kepada masyarakat

Bank telah melaksanakan *rebranding* melalui pembaruan merek dan logo sebagai langkah strategis untuk memperkuat reputasi dan meningkatkan kepercayaan nasabah. Upaya peningkatan *brand awareness* juga terus diakselerasi melalui kegiatan *branding* dan promosi yang dilakukan secara konsisten, terarah, dan berkelanjutan.

7. Perkuatan sumber daya insani yang handal dan kompeten

Peningkatan kualitas sumber daya insani (SDI) juga menjadi fokus utama Bank melalui penerapan sistem evaluasi berbasis *Key Performance Indicator* (KPI) dan *Objective-Key Result* (OKR). Pendekatan ini diharapkan dapat mendorong setiap unit kerja untuk memberikan kontribusi optimal dalam pencapaian target bisnis Bank.

8. Membangun serta menginternalisasi budaya perusahaan "BISA"

Bank memperkuat kapasitas sumber daya insani yang andal dan kompeten melalui internalisasi budaya perusahaan, yaitu 'BISA'. Inisiatif ini ditujukan untuk mengelola *talent* secara efektif, mempertahankan individu dengan kinerja unggul, serta membuka peluang pengembangan karir bagi seluruh karyawan.

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

Dewan Komisaris memandang strategi permodalan Bank untuk fokus pada pertumbuhan organik merupakan langkah yang tepat. Strategi tersebut diperlukan agar permodalan KB Bank Syariah selaku Kelompok Usaha Bank (KUB) dapat sesuai dengan ketentuan POJK No. 12/POJK.03/2020 tentang Konsolidasi Bank Umum. Upaya pertumbuhan bisnis yang baik diharapkan mampu berkontribusi dalam peningkatan permodalan Bank serta meningkatkan evaluasi saham perusahaan secara jangka panjang, yang diterapkan antara lain dengan melakukan:

1. Meningkatkan kinerja laba melalui pengembangan produk dan jasa yang inovatif dan kompetitif.
2. Melakukan penjualan Aset Yang Diambil Alih (AYDA) untuk mengurangi beban aset tidak produktif
3. Melakukan perbaikan struktur pendanaan dengan mengoptimalkan komposisi sumber dana, meningkatkan efisiensi biaya dana, dan memperkuat kemampuan manajemen risiko likuiditas.

## PENGEMBANGAN INFRASTRUKTUR DAN SISTEM INFORMASI

Dewan Komisaris memandang bahwa penguatan infrastruktur dan sistem informasi merupakan elemen krusial dalam meningkatkan daya saing Bank di era digital. Sepanjang tahun 2024, Bank secara konsisten melanjutkan pengembangan infrastruktur, khususnya di bidang digital, guna memastikan kesiapan dalam menghadapi dinamika teknologi serta memberikan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan, terutama nasabah.

Sebagai bagian dari langkah strategis tersebut, Bank telah merumuskan arah strategis pengembangan teknologi informasi melalui penyusunan *roadmap* sebagai acuan dalam pelaksanaan program kerja di bidang tersebut. *Roadmap* ini disusun dengan mengacu pada Arah Pengembangan Perbankan Syariah 2020–2025 yang diterbitkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), sebagai kelanjutan dari *roadmap* Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia 2015–2019. Bank juga menggunakan *IT Strategic Plan* (ITSP) atau *IT Master Plan* (ITMP) 2024–2027 sebagai acuan implementasi sistem TI.

## SUMBER DAYA INSANI

Manajemen terus membuka peluang bagi karyawan untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal melalui berbagai program pengembangan kompetensi yang relevan. Pengembangan ini mencakup *talent development* berdasarkan hasil asesmen maupun program khusus, dengan tujuan menyiapkan talenta unggul untuk mengisi posisi strategis serta menjadi calon pemimpin masa depan. Bank juga berkomitmen terhadap kebijakan remunerasi yang kompetitif, selaras dengan pertumbuhan bisnis, termasuk pemberian penghargaan bagi karyawan berprestasi, kreatif, dan inovatif.

Sepanjang tahun 2024, 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.

## HASIL PENGAWASAN DEWAN KOMISARIS TERHADAP PELAKSANAAN TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO TERHADAP PRINSIP KEHATI-HATIAN OLEH PJP

Dewan Komisaris senantiasa menjadi garda terdepan yang bertugas melakukan pengawasan dan pemantauan secara berkala atas penerapan fungsi kepatuhan, termasuk pelaksanaan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG). Pengawasan dilakukan untuk memastikan bahwa seluruh proses pengelolaan Bank tetap sejalan dengan peraturan perundang-undangan serta prinsip kehati-hatian.

Kami menilai bahwa Direksi telah mengelola Bank dengan tetap mengacu pada prinsip GCG dan senantiasa mengambil langkah perbaikan atas setiap potensi penyimpangan guna menjaga kelangsungan bisnis yang sehat dan berkelanjutan. Langkah evaluasi dan peningkatan efektivitas sistem kerja terus didorong untuk mendukung kelancaran operasional Bank, khususnya dalam proses pengambilan keputusan dan ketepatan waktu layanan.

Selain itu, Dewan Komisaris juga melakukan pengawasan aktif terhadap implementasi program Anti Pencucian Uang (APU), Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT), dan Pencegahan Pendanaan Proliferasi Senjata Pemusnah Massal (PPSPM). Pelaksanaan program ini merupakan bagian dari komitmen Bank dalam menjaga integritas operasional serta memitigasi risiko yang berkaitan dengan aktivitas ilegal.

Kami juga memastikan bahwa *whistleblowing system* (WBS) telah diterapkan secara konsisten sebagai bagian penting dari tata kelola. Pelaporan pelanggaran dilakukan melalui Satuan Kerja Audit Intern (SKAI) dan ditindaklanjuti dalam bentuk Laporan Hasil Audit (LHA) yang dijalankan secara profesional dan independen.

Unit *Anti Fraud* sebagai bagian dari sistem pengendalian internal juga menjadi fokus pengawasan. Sosialisasi dan edukasi secara rutin dilakukan kepada seluruh karyawan untuk meningkatkan kesadaran terhadap potensi *fraud* melalui berbagai media komunikasi internal. Dewan Komisaris meyakini bahwa penerapan GCG telah menyentuh seluruh aspek kegiatan usaha Bank dan dijalankan sesuai dengan tingkat dan kompleksitas usaha pada tahun 2024.

## PANDANGAN DARI DEWAN KOMISARIS UNTUK MENDORONG PJP AGAR MENJADI LEBIH BAIK LAGI

Kami memandang tahun 2024 sebagai periode yang penuh dinamika, ditandai oleh berbagai tantangan eksternal yang berpengaruh terhadap arah kebijakan ekonomi global. Di tengah berbagai ketidakpastian yang masih membayangi, seperti instabilitas geopolitik dan perubahan lanskap perdagangan internasional, sejumlah negara tetap melanjutkan kebijakan moneter yang ketat guna menjaga stabilitas nilai tukar dan mengendalikan inflasi domestik. Secara umum, tren pemulihan ekonomi global terus berlanjut, tercermin dari penurunan inflasi global menjadi 5,8% dari sebelumnya 6,7%, yang didorong oleh stabilisasi harga barang di berbagai sektor utama.

Di sisi domestik, ekonomi Indonesia memperlihatkan ketahanan yang solid. Aktivitas investasi dan konsumsi rumah tangga menjadi pendorong utama pertumbuhan, sementara permintaan global yang mulai pulih turut memberikan dorongan tambahan terhadap sektor ekspor. Inflasi domestik yang terkendali pada level 1,57% juga menunjukkan efektivitas koordinasi kebijakan antara otoritas fiskal dan moneter dalam menjaga stabilitas harga, khususnya untuk kebutuhan dasar masyarakat.

Industri Perbankan Syariah, sebagai bagian dari ekosistem keuangan nasional, mencatatkan pertumbuhan yang meyakinkan. Pertumbuhan aset dan pembiayaan yang sehat menunjukkan adanya peningkatan kepercayaan masyarakat terhadap layanan keuangan berbasis syariah. Pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) di sektor ini yang mencapai kisaran 10% melampaui rata-rata industri, mencerminkan loyalitas nasabah yang semakin tinggi terhadap prinsip-prinsip keuangan syariah.

Peningkatan kinerja ini juga tidak terlepas dari strategi nasional dalam membangun ekosistem keuangan syariah yang lebih kuat. Dukungan dari berbagai lembaga seperti Bank Indonesia dan Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS) terlihat nyata melalui berbagai program, mulai dari percepatan digitalisasi layanan hingga penyempurnaan kerangka regulasi. Dengan tren positif ini, industri Perbankan Syariah Indonesia memiliki landasan yang kokoh untuk tumbuh berkelanjutan dan berkontribusi lebih besar terhadap pembangunan ekonomi nasional.

OJK

Bank menyadari bahwa pertumbuhan yang berkelanjutan memerlukan strategi yang tepat. Oleh karena itu, Bank telah menetapkan arah kebijakan jangka pendek yang terbagi dalam 8 (delapan) area perbaikan, yaitu:

1. Pertumbuhan bisnis pembiayaan yang sehat dan kuat.
2. Perbaikan fundamental struktur pendanaan.
3. Akselerasi perbaikan kualitas dan aktiva produktif.
4. Pengembangan produk dan layanan berbasis teknologi informasi dan digital.
5. Perluasan jaringan melalui sinergi dengan induk.
6. Peningkatan *brand awareness* kepada masyarakat.
7. Perkuatan sumber daya insani yang andal dan kompeten.
8. Membangun serta menginternalisasi budaya perusahaan "BISA".

Strategi jangka pendek tersebut difokuskan untuk memperkuat fundamental bisnis melalui perbaikan struktur pendanaan, peningkatan efisiensi, serta digitalisasi layanan. Sementara itu, strategi jangka menengah diarahkan pada penguatan portofolio pembiayaan di sektor-sektor strategis seperti pendidikan dan kesehatan, pengembangan segmen AUM-Islamic Enterprise, serta pembiayaan konsumen untuk memperkuat posisi Bank di industri Perbankan Syariah.

Bank juga bersinergi dengan induk dalam pengembangan *Next Generation Banking System* (NGBS), serta terus mengembangkan fitur digital seperti ATM Acquirer, Mini ATM, PPOB, QRIS, BI-Fast, dan aplikasi BISA Mobile untuk meningkatkan *fee-based income*. Selain itu, Bank memperluas kemitraan strategis dengan institusi seperti Muhammadiyah guna mendukung layanan pembayaran pendidikan dan memperkuat inklusi keuangan. Melalui perluasan kanal pemasaran dan penyempurnaan proses pembiayaan, Bank optimistis dapat mewujudkan pertumbuhan dan layanan yang unggul secara konsisten.

## PERUBAHAN KOMPOSISI DEWAN KOMISARIS

Di tahun 2024, susunan anggota Dewan Komisaris mengalami perubahan sesuai Akta Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) Luar Biasa No. 4 tanggal 23 Oktober 2024. Berdasarkan Keputusan tersebut, Pemegang Saham menyetujui pengunduran diri dan memberhentikan dengan hormat Bapak Abdul Mu'ti selaku Komisaris Independen, kemudian mengangkat Bapak Bambang Setiaji sebagai Komisaris Independen KB Bank Syariah. Adapun komposisi Dewan Komisaris Bank sepanjang tahun 2024 dapat dilihat sebagai berikut:

### Komposisi Dewan Komisaris Periode 1 Januari – 23 Oktober 2024

NAMA	JABATAN
Mustafa Abubakar	Komisaris Utama Independen
Abdul Mu'ti	Komisaris Independen
Deddy S.A. Kodir	Komisaris

**Komposisi Dewan Komisaris Periode 23 Oktober – 31 Desember 2024**

<b>NAMA</b>	<b>JABATAN</b>
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 2024**

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 2025  
25 Syawal 1446 H

**Dewan Komisaris**



**Mustafa Abubakar**  
Komisaris Utama Independen



**Deddy S. A. Kodir**  
Komisaris

**Halaman ini sengaja dikosongkan.**  
*This page intentionally left blank.*

# LAPORAN MANAJEMEN





## PROFIL DIREKSI



### Ji Kyu Jang\*

Direktur Utama

#### Periode Jabatan

2024 – RUPS Tahun 2027

#### Kewarganegaraan

Korea Selatan

#### Domisili

Jakarta

#### Dasar Hukum Pengangkatan

Menjabat sebagai Direktur Utama berdasarkan hasil Keputusan RUPS Luar Biasa 23 Oktober 2024.

#### Riwayat Pendidikan

- Magister Administrasi Bisnis (MBA) dari University of Wisconsin, Amerika Serikat pada tahun 1998
- Sarjana Ekonomi dari State University of New York, Amerika Serikat pada tahun 1996

#### Riwayat Pekerjaan

- Wakil Direktur Utama di PT Bank KB Bukopin Syariah periode 2024
- Kepala TFT Transformasi dan Investor Strategis di PT Bank KB Bukopin Syariah periode 2023-2024

#### 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 di KB Bank Syariah

Nihil

\*) Efektif Menunggu Persetujuan Uji Kemampuan dan Kepatuhan dari Otoritas Jasa Keuangan



## Adil Syahputra

Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko

### Periode Jabatan

2024 – RUPS Tahun 2027

### Kewarganegaraan

Indonesia

### Domisili

Tangerang

### Dasar Hukum Pengangkatan

Menjabat kembali sebagai Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko berdasarkan hasil Keputusan RUPS Tahunan 27 Juni 2024.

### Riwayat Pendidikan

- Magister Hukum dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 2017
- Sarjana Teknik jurusan Teknik dan Manajemen Industri dari Institut Teknologi Nasional Bandung pada tahun 1990

### Riwayat Pekerjaan

- Kepala Divisi Manajemen Risiko di PT Bank KB Bukopin Tbk periode 2011 - 2014
- Kepala Divisi Kepatuhan PT Bank KB Bukopin Tbk periode 2008-2011

### 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 di KB Bank Syariah

Nihil



## Agus Suhendro

Direktur Bisnis

### Periode Jabatan

2022 – RUPS Tahun 2025

### Kewarganegaraan

Indonesia

### Domisili

Tangerang

### Dasar Hukum Pengangkatan

Menjabat sebagai Direktur berdasarkan Keputusan RUPS Luar Biasa tanggal 27 Januari 2022 yang dituangkan dalam Akta Risalah RUPS Luar Biasa No. 08 tanggal 7 Februari 2022 dan telah mendapatkan keputusan efektif dari OJK pada tanggal 28 April 2022.

### Riwayat Pendidikan

- Magister Manajemen dari Universitas Gadjah Mada pada tahun 2006
- Sarjana Perikanan dari Universitas Brawijaya pada tahun 1996

### Riwayat Pekerjaan

- Group Head Pawning & Gold Business di PT Bank Syariah Indonesia periode 2021 - 2022
- Group Head SME Business di PT Bank Syariah Indonesia periode 2021 - 2021
- Kepala Divisi Commercial Banking PT Bank BRI Syariah periode 2021 - 2021
- Pemimpin Cabang Wilayah Jakarta PT Bank Rakyat Indonesia Tbk periode 2014 - 2017

### 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 di KB Bank Syariah

Nihil

# LAPORAN PERTANGGUNGJAWABAN DIREKSI

## IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIREKSI

Bank telah menetapkan arah dan kebijakan strategis sebagaimana tertuang dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) tahun 2024-2026 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

Arah kebijakan jangka pendek Bank dilakukan dengan fokus memperbaiki fondasi bisnis & membangun ekosistem bisnis yang selaras dengan strategi pada 8 (delapan) area perbaikan, yakni strategi pada sisi peningkatan kinerja bisnis pembiayaan, pendanaan, perbaikan kualitas aktiva produktif, pengembangan produk dan layanan digital serta penguatan IT, sinergi pengembangan jaringan, peningkatan *brand awareness*, pengembangan SDI dan internalisasi budaya perusahaan.

Strategi yang dilakukan oleh Bank untuk mendorong pertumbuhan bisnis pembiayaan yang sehat, kuat, dan berkelanjutan diwujudkan melalui berbagai inisiatif strategis yang berfokus pada penguatan proses bisnis serta pengelolaan risiko yang optimal. Salah satu langkah utama yang diambil adalah penerapan skema penguatan bisnis proses pembiayaan, melalui mekanisme *four eyes principle*, peningkatan pembiayaan konsumen secara ekspansif dengan tetap menjaga stabilitas, pertumbuhan pembiayaan segmen ritel yang lebih terarah dan fokus pada kualitas, fokus pada pembiayaan AUM di sektor pendidikan dan kesehatan, ekspansi pembiayaan komersial secara selektif dengan tetap mengedepankan prinsip kehati-hatian serta menyusun rencana implementasi proses digital KYC guna mempercepat dan menyederhanakan proses verifikasi nasabah secara digital. Dari aspek pendanaan, strategi difokuskan pada penguatan fundamental struktur pendanaan melalui upaya untuk meningkatkan proporsi sumber dana yang stabil serta peningkatan *customer base*.

Strategi yang digunakan dalam akselerasi perbaikan kualitas aset dan aktiva produktif terbagi dalam perbaikan NPF, penyelesaian AYDA & ATI ex. AYDA, WO dan optimalisasi sinergi serta kolaborasi dengan induk terkait penyelesaian *bad bank*. Strategi ini difokuskan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi dalam proses penyelesaian dan mengoptimalkan *recovery* atas pembiayaan bermasalah tersebut. Sementara itu, dalam hal pengembangan produk dan layanan berbasis teknologi digital, Bank terus melakukan inovasi melalui simplifikasi dan digitalisasi produk, penguatan infrastruktur & keamanan sistem TI, dan pengembangan sistem pada LSBU & *open API*.

Bank telah melakukan optimalisasi sinergi pengembangan jaringan bersama Induk Bank sebagai bagian dari strategi perluasan jaringan. Ke depannya, Bank berencana untuk mengoptimalkan fungsi LSBU dalam pemasaran produk-produk eksklusif Perbankan Syariah, seperti tabungan haji dan tabungan emas. Selain itu, guna memperluas jangkauan layanan bagi nasabah, Bank akan menerapkan strategi *co-location* dan *re-location* pada *outlet-outlet* milik induk yang diharapkan dapat memperbesar pangsa pasar Perbankan Syariah sekaligus memperkuat eksistensi KB Group di tengah masyarakat. Sebagai bagian dari penguatan identitas perusahaan, peningkatan *brand awareness* terus dilakukan oleh Bank dengan terus mengoptimalkan strategi *branding* dan promosi yang konsisten dan terarah.

Dari sisi internal, Bank berkomitmen untuk memperkuat sumber daya insani yang kompeten dan berkualitas dengan mengimplementasikan budaya perusahaan, yaitu "BISA". Hal tersebut diterapkan untuk mengembangkan talenta serta mempertahankan individu dengan kinerja tinggi, serta membuka peluang bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya. Optimalisasi dalam pengelolaan sumber daya manusia ini menjadi faktor kunci dalam memastikan pencapaian tujuan strategis Bank serta mendukung keberlanjutan bisnis dalam jangka panjang.

## ARAH KEBIJAKAN JANGKA MENENGAH

Berdasarkan fondasi yang telah dibangun pada sasaran jangka pendek, maka pengembangan sasaran jangka menengah dilanjutkan dengan berfokus pada pengembangan ekosistem Islami & peningkatan pelayanan digital serta peningkatan komposisi pertumbuhan portofolio pembiayaan pada sektor pendidikan dan kesehatan dalam rangka penguatan *positioning* Bank pada segmentasi AUM-Islamic Enterprise.

Proses akselerasi bisnis dilakukan melalui transformasi layanan digital dengan terus mendorong penguatan infrastruktur TI sebagai upaya dalam mempercepat proses bisnis melalui otomasi dan sentralisasi berbasis digital, optimalisasi digital *channel* melalui penambahan fitur inovatif dan sentralisasi layanan yang memungkinkan akses layanan lebih terintegrasi dan mudah dijangkau oleh nasabah. Selain itu, Bank berupaya membangun ekosistem digital dan *platform* bisnis yang komprehensif dengan tujuan menyediakan kemudahan dalam melakukan layanan transaksi keuangan bagi nasabah.

Dalam rangka mendukung langkah digitalisasi tersebut, Bank telah menghadirkan berbagai layanan yang sesuai dengan Prinsip Syariah guna meningkatkan efisiensi dan kenyamanan nasabah dalam bertransaksi, di antaranya:

**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**

Pada 25 April 2018, implementasi GPN Bank meraih penghargaan dari PT Artajasa Pembayaran Elektronis atas partisipasinya yang sangat baik. Implementasi GPN Bank berhasil membawa Bank meraih berbagai penghargaan serta mampu meningkatkan mutu dan kualitas sistem pembayaran dimana hal tersebut mendukung strategi peningkatan *fee-based* dengan memperluas kerja sama melalui *Collecting Agent* (CA) untuk bisnis *Payment Point* (PPOB) serta pembayaran *multibiller* (non-PLN). Strategi lainnya yang juga dilakukan oleh Bank sebagai bentuk upaya dalam meningkatkan *fee based*, yaitu mengembangkan ATM Acquirer, EDC Mini ATM, QRIS, aplikasi PPOB dan inovasi aplikasi pendukung transaksi nasabah lainnya dengan bersinergi bersama Induk Bank maupun menggunakan jaringan infrastruktur secara mandiri. Bank juga berupaya untuk memaksimalkan pendapatan *fee* dari layanan BISA Mobile dengan meningkatkan target penggunaan layanan BISA Mobile, baik kepada nasabah eksisting maupun *new to bank* serta menyusun program khusus untuk percepatan peningkatan transaksi di BISA Mobile.

Sepanjang tahun 2024, Bank telah melakukan pengembangan sistem pembayaran dengan melakukan *upgrade* penambahan fitur layanan BISA Mobile, seperti QRIS yang dapat mempercepat dan memudahkan nasabah dalam melakukan transaksi pembayaran. Bank juga telah mengembangkan layanan transaksi EDC Mini ATM di seluruh Cabang/Bisnis Area, memperluas *customer base* untuk nasabah pengguna *virtual account*, dan melakukan *co-branding*, serta pengembangan infrastruktur transaksi lainnya.

## PROSES YANG DILAKUKAN DIREKSI UNTUK MEMASTIKAN PENCAPAIAN KINERJA TAHUN PELAPORAN

Penerapan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance/GCG*) menjadi kunci utama dalam mencapai kinerja Bank yang optimal dan berkelanjutan. Penguatan tata kelola yang baik tidak hanya mencerminkan kepatuhan terhadap regulasi, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja dan daya saing perusahaan.

Sebagai bagian dari komitmen tersebut, Bank terus memperkuat implementasi atas budaya perusahaan melalui *tagline* "Bersama Allah Kita B.I.S.A.". *Tagline* ini merupakan representasi dari 4 (empat) prinsip utama, yaitu Barokah, Ihsan, Shiddiq, dan Amanah, yang menjadi pedoman dalam setiap aspek operasional dan pengambilan keputusan.

### Barokah

Barokah sebagaimana dimaksud memiliki makna sebagai bertambah dan langgengnya kebaikan dalam lingkungan kerja yang saling bersinergi dengan ridho Allah.

- Meluruskan niat untuk mendapatkan ridho Allah.
- Memberikan yang terbaik dalam bekerja untuk mencapai tujuan.

### Ihsan

Ihsan bermakna Kreatif dalam berinovasi secara profesional.

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

### Shiddiq

Shiddiq adalah bekerja dengan benar, jujur dan bertanggung jawab.

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

### Amanah

Amanah berarti menjaga kepercayaan dalam mengembangkan tugas.

- Menjunjung tinggi integritas dan nilai-nilai Syariah.
- Memegang teguh komitmen dan disiplin dalam bekerja.
- Peduli dan empati dalam layanan untuk kepuasan *Stakeholder*.

Bank berkomitmen untuk menjunjung tinggi serta memperkuat penerapan nilai-nilai budaya perusahaan untuk memastikan keberlanjutan tata kelola perusahaan yang baik. Dengan demikian, prinsip-prinsip tata kelola yang kuat dapat terus terjaga serta mendukung pencapaian misi perusahaan yang telah ditetapkan. Adapun misi Bank meliputi:

Menyediakan produk dan layanan terbaik sesuai dengan Prinsip Syariah

Meningkatkan nilai tambah kepada *Stakeholder*

Menghasilkan Sumber Daya Insani yang memiliki *value* yang amanah dan profesional

Kami meyakini dengan beberapa misi sebagaimana dimaksud, Bank akan mampu mencapai visi

## “Menjadi Bank Syariah Pilihan yang Terus Tumbuh dan Kuat”

Untuk memastikan pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan, Direksi telah melaksanakan berbagai kegiatan termasuk rapat berkala sebagai bagian dari pengawasan aktif terhadap kinerja perusahaan. Rapat ini bertujuan untuk melakukan tinjauan (review) terhadap proses penyusunan, persetujuan, implementasi, serta evaluasi kebijakan bisnis, operasional, dan prosedur Bank. Selain mengadakan rapat internal, Direksi juga secara rutin mengadakan pertemuan dengan Dewan Komisaris minimal 1 (satu) kali setiap bulan. Pertemuan tersebut membahas evaluasi atas implementasi strategi Bank untuk memastikan efektivitas pelaksanaan kebijakan yang telah disusun. Selain membahas aspek strategis dan teknis, Direksi juga menerima pandangan serta arahan dari Dewan Komisaris, sebagai bentuk supervisi untuk memastikan strategi Bank berjalan dengan optimal serta dapat mencapai target yang telah ditetapkan.

**Tabel Frekuensi dan Kehadiran Rapat Direksi**

NAMA	JABATAN	PERIODE	RAPAT INTERNAL DIREKSI			RAPAT GABUNGAN DIREKSI DENGAN DEWAN KOMISARIS		
			JUMLAH RAPAT	JUMLAH KEHADIRAN	%	JUMLAH RAPAT	JUMLAH KEHADIRAN	%
Koko Tjatur Rachmadi <sup>1</sup>	Direktur Utama	1 Januari – 25 Juli 2024	8	8	100%	6	6	100%
	Wakil Direktur Utama	27 Juni – 23 Oktober 2024						
	Direktur Utama	23 Oktober – 31 Desember 2024	5	5	100%	1	1	100%
Ji Kyu Jang <sup>2</sup>	Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko	1 Januari – 31 Desember 2024	9	9	100%	8	8	100%
	Direktur Bisnis	1 Januari – 31 Desember 2024	20	20	100%	1	1	100%
Adil Syahputra								
Agus Suhendro								

<sup>1</sup> Berhenti menjabat sejak 25 Juli 2024

<sup>2</sup> Efektif Menunggu Persetujuan Uji Kemampuan dan Kepatuhan dari Otoritas Jasa Keuangan

Direksi juga memiliki peran aktif dalam implementasi kepatuhan terhadap prinsip syariah (*sharia compliance*) dengan menggelar rapat bersama Dewan Pengawas Syariah (DPS). Dalam rapat tersebut, dilakukan pembahasan mengenai masukan, evaluasi, serta tinjauan dari DPS terkait kepatuhan Bank dalam menjalankan prinsip syariah pada berbagai aspek, termasuk operasional, bisnis, produk, dan layanan perbankan. Sebagai pihak yang bertanggung jawab penuh atas operasional dan pencapaian tujuan Bank, Direksi memastikan bahwa target dan strategi Bank dirumuskan dan dijalankan secara optimal melalui berbagai langkah berikut:

1. Melakukan review atas visi dan misi Bank yang menjadi panduan dalam pengambilan keputusan strategis;
2. Menyusun Rencana Bisnis Bank 2024 sesuai dengan arah strategis Bank secara realistik, komprehensif, terukur dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian dan responsif terhadap dinamika internal dan eksternal Bank;
3. Menyusun Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan 2024 berdasarkan rencana kegiatan usaha Bank yang sesuai dengan penerapan prinsip Keuangan Berkelanjutan guna mendukung pertumbuhan bisnis berkelanjutan;
4. Menyusun Rencana Aksi Pemulihian 2024 secara realistik dan komprehensif berdasarkan kajian/ evaluasi dan pengujian (*stress testing*) yang dilakukan secara berkala sehingga dapat mendeteksi potensi permasalahan yang akan muncul;

5. Menyusun Rencana Resolusi 2024 dengan mempertimbangkan strategi resolusi yang dibutuhkan untuk menjaga stabilitas keuangan dan pengelolaan risiko yang baik, sehingga dapat diterapkan secara efektif untuk meminimalkan dampak terhadap sistem keuangan dan ekonomi;
6. Merancang sasaran, strategi, dan target Bank 2024 dengan mempertimbangkan kondisi pasar, tren industri, serta peluang dan tantangan yang dihadapi, agar dapat mendukung pencapaian kinerja yang optimal;
7. Merancang rencana penerbitan produk baru dan/atau pelaksanaan aktivitas bisnis baru dengan memperhatikan diferensiasi produk serta kebutuhan nasabah;
8. Melakukan *monitoring* dan evaluasi secara berkala terhadap implementasi strategi perusahaan agar setiap langkah strategis yang dijalankan tetap sejalan dengan tujuan yang telah ditetapkan serta mampu memberikan dampak positif terhadap pertumbuhan bisnis Bank secara berkelanjutan.

Untuk memastikan pencapaian kinerja bisnis Bank, Direksi secara rutin mengadakan rapat dengan Departemen Bisnis Area/Cabang untuk melakukan evaluasi terhadap pencapaian target bisnis. Selain itu, Direksi juga rutin mengadakan rapat bersama departemen terkait untuk membahas evaluasi kinerja serta efektifitas kebijakan dan inisiatif yang telah disusun.

Direksi juga memberikan arahan strategis, *coaching*, serta *mentoring*, serta solusi atas berbagai tantangan atau kendala operasional yang dihadapi oleh unit bisnis. Sebagai bagian dari upaya penguatan dan optimalisasi fungsi kerja, berdasarkan arahan dari Direksi maka upaya tersebut dapat dilakukan melalui *review* struktur organisasi untuk mengukur tingkat keberhasilan kinerja bisnis dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu, dilakukan evaluasi terhadap kualitas bisnis, peninjauan segmen serta arah pengembangan bisnis, serta identifikasi terhadap faktor-faktor yang dapat menghambat pencapaian target, sehingga langkah-langkah strategis dapat diambil untuk memastikan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

## PERBANDINGAN ANTARA HASIL YANG DICAPAI DENGAN YANG DITARGETKAN PJP

### ASET

URAIAN	2024	2023
Kas	38.571	34.664
Giro dan Penempatan pada Bank Indonesia	1.463.479	1.534.855
Giro Pada Penempatan Pada Bank Lain – Bersih	16.662	28.989
Investasi Pada Surat Berharga - Bersih	771.278	337.835
<b>Piutang</b>		
<i>Murabahah</i>	455.790	445.594
<i>Istishna</i>	220	413
<i>Ijarah Multijasa</i>	23.532	10.473
Pinjaman Qardh - Bersih	861	175
<b>Pembentukan</b>		
<i>Mudharabah</i>	280.623	293.319
<i>Musyarakah</i>	4.975.615	4.672.274
Aset yang Diperoleh Untuk <i>Ijarah</i> - Bersih	43.705	48.375
Aset Tetap dan Aset Hak Guna	202.347	211.124
Aset Pajak Tangguhan	107.564	111.586
Aset Lain-lain	264.661	190.799
<b>Jumlah Aset</b>	8.644.906	7.920.474

## LIABILITAS DAN EKUITAS

dalam jutaan Rupiah

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

## LABA RUGI

dalam jutaan Rupiah

URAIAN	2024	2023
<b>Pendapatan Pengelolaan Dana oleh Bank sebagai Mudharib</b>		
Pendapatan dari Jual Beli	34.667	58.118
Pendapatan dari Bagi Hasil	410.721	365.487
Pendapatan Usaha Utama Lainnya	77.439	63.337
<b>Total Pendapatan sebagai Mudharib</b>	<b>522.826</b>	<b>486.942</b>
Hak Pihak Ketiga atas Bagi Hasil	-316.096	-297.051
Hak Bagi Hasil Milik Bank	206.730	189.891
Pendapatan Usaha Lainnya	87.710	32.732
<b>Beban Usaha</b>		
Gaji dan Tunjangan	91.510	83.278
Umum dan Administrasi	106.216	101.377
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Produktif	62.750	576.406
Pinjaman Subordinasi	3.341	3.575
Cadangan Kerugian Penurunan Nilai Aset Non-Produktif	4.712	5.295
Beban Bonus Simpanan Wadiah	5.764	4.523
<b>Total Beban Usaha</b>	<b>274.293</b>	<b>774.453</b>

URAIAN	2024	2023
Laba (Rugi) Usaha	20.147	-551.830
Pendapatan (Beban) Non-Usaha	-4.675	-4.185
Laba (Rugi) Sebelum Beban Pajak Penghasilan	15.472	-556.015
Manfaat (Beban) Pajak Neto	-4.230	28.950
<b>Laba (Rugi) Neto</b>	<b>11.242</b>	<b>-527.065</b>
<b>Penghasilan Komprehensif Lain</b>	<b>324</b>	<b>1.808</b>
<b>Total Laba (Rugi) Komprehensif Tahun Berjalan</b>	<b>11.566</b>	<b>-525.257</b>

## RASIO KEUANGAN

URAIAN	2024	2023
dalam %		
<b>Permodalan</b>		
<i>Rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM)</i>		
	18,79	19,38
<b>Aset Produktif</b>		
Aset Produktif dan Non Produktif Bermasalah terhadap Total Aset Produktif dan Non Produktif	6,90	5,19
Aset Produktif Bermasalah terhadap Total Aset Produktif	5,11	3,12
CKPN Aset Keuangan Terhadap Aset Produktif	2,85	2,33
NPF Gross	6,69	3,86
NPF Net	4,43	2,61
<i>Return on Assets (ROA)</i>	0,20	-7,13
<i>Return on Equity (ROE)</i>	1,01	-47,10
<i>Net Interest Margin (NIM)</i>	2,60	2,85
BOPO	96,69	206,19
<i>Cost to Income Ratio (CIR)</i>	68,18	83,05
<b>Likuiditas</b>		
Pembiayaan terhadap Dana Pihak Ketiga (LDR)	92,20	93,79
Rasio Total Aset Likuid terhadap Pendanaan Jangka Pendek (Rasio Lancar)	36,55	33,50
Pembiayaan bagi Hasil terhadap Total Pembiayaan	90,01	90,17
<b>Aset Produktif</b>		
Persentase Pelampauan Batas Maksimum Penyaluran Dana (BMPD)		
Pihak Terkait	-	-
Pihak Tidak Terkait	-	-
Giro Wajib Minimum (GWM)		
GWM Rupiah	8,62	8,21
Posisi Devisa Neto (PDN)	-	-

## LABA RUGI SISTEM PEMBAYARAN

dalam jutaan Rupiah

URAIAN	2024	2023	PERTUMBUHAN	
			RP	%
<b>Pendapatan</b>				
Pendapatan <i>Interchange</i>	613	518	95	18,34
Pendapatan MDR ( <i>Issuing and Acquiring</i> )	11	-	11	100,00
Pendapatan Jasa <i>Platform</i>	-	-	-	-
Pendapatan <i>Payment Gateway</i>	214	308	(94)	-30,52
Pendapatan Dompet Elektronik	-	-	-	-
Pendapatan Transfer Dana	381	144	237	164,58
Pendapatan <i>Topup</i>	42	54	(12)	-22,22
Pendapatan <i>Biller/Produk Digital</i>	3.556	4.377	(821)	-18,76
Pendapatan Lain-lain	-	1	(1)	-100,00
<b>Total Pendapatan</b>	<b>4.816</b>	<b>5.400</b>	<b>(584)</b>	<b>-10,81</b>
<b>Biaya-Biaya</b>				
Biaya Operasional/Pemrosesan Transaksi	318	345	(27)	-7,83
Biaya SDM	2.437	2.808	(371)	-13,21
Biaya Marketing	93	102	(9)	-8,82
Biaya Aset Tetap (Komputer dan Telekomunikasi)	492	489	3	0,61
Biaya Aset Tidak Tetap (Goodwill Paten)	86	205	(119)	-58,05
Biaya Kerugian <i>Fraud</i>	-	-	-	-
Biaya Lain-lain	63	99	(36)	-36,36
<b>Total Biaya-Biaya</b>	<b>3.488</b>	<b>4.048</b>	<b>(560)</b>	<b>-13,83</b>
<b>Pendapatan Bersih</b>	<b>1.328</b>	<b>1.353</b>	<b>(25)</b>	<b>-1,85</b>

## KENDALA YANG DIHADAPI PJP

Perlambatan pertumbuhan ekonomi yang terjadi di tahun 2024 dipengaruhi oleh adanya ketegangan faktor geopolitik yang terus berlanjut dan juga adanya penyelenggaraan Pemilihan Umum (Pemilu) dan Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada), sehingga menjadi tantangan yang berat bagi penyedia jasa pembayaran, termasuk Bank. Bank menyikapi kondisi tersebut dengan menjalankan sejumlah langkah strategis dengan tetap mengacu pada *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia (RP3SI) 2023-2027* yang memiliki tujuan untuk membangun ekosistem Perbankan Syariah yang sehat, efisien, berintegritas, berdaya saing, serta mampu memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap perekonomian nasional. *Roadmap* yang disampaikan oleh OJK terangkum dalam 5 (lima) pilar yang menjadi fokus utama, yaitu:

**Penguatan Struktur dan Ketahanan Industri Perbankan Syariah**

**Akselerasi Digitalisasi Perbankan Syariah**

**Penguatan Karakteristik Perbankan Syariah**

**Peningkatan Kontribusi Perbankan Syariah dalam Perekonomian Nasional**

**Penguatan Pengaturan, Perizinan, dan Pengawasan Perbankan Syariah**

Kami yakin bahwa penerapan *Roadmap* Keuangan Berkelanjutan akan menjadi pedoman yang kuat dalam menghadapi dinamika dan tantangan yang dihadapi industri Perbankan Syariah saat ini. Sejumlah prioritas utama akan menjadi dasar pengembangan sektor keuangan ke depan, termasuk penguatan ekonomi berkelanjutan (*green financing*), penerapan prinsip lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG), pelaksanaan program riil, inovasi produk serta layanan keuangan, serta kampanye nasional keuangan Syariah. Selain itu, Bank optimis dapat berperan sebagai kontributor utama dalam mendukung pencapaian visi RP3SI, yaitu mengembangkan Perbankan Syariah yang sehat, efisien, berintegritas, dan berdaya saing, serta berkontribusi signifikan terhadap perekonomian nasional untuk mencapai kemaslahatan masyarakat. Kedepan, arah pengembangan Perbankan Syariah akan dilakukan melalui sinergi Perbankan Syariah dalam ekosistem ekonomi Syariah, penguatan peran Perbankan Syariah dalam keuangan berkelanjutan, peningkatan peran Perbankan Syariah di sektor UMKM, dan penguatan pengaturan, perizinan, dan pengawasan Perbankan Syariah yang berbasis teknologi sebagai upaya untuk deteksi dini dan menjaga integritas sistem perbankan.

Secara umum, tantangan yang dihadapi Bank pada tahun 2024 antara lain:

1. Terdapat tantangan yang dipengaruhi oleh faktor eksternal, seperti dari pertumbuhan perekonomian yang mengalami perlambatan dibandingkan tahun sebelumnya. Selain itu, pada tahun 2024 juga merupakan tahun politik dimana pesta demokrasi diselenggarakan melalui Pemilihan Umum (Pemilu) dan Pemilihan Kepala Daerah (Pilkada) secara serentak dimana banyak pelaku bisnis atau investor yang cenderung bersikap menunggu/menahan untuk "wait and see" atas hasil Pemilu dan Pilkada. Hal tersebut tentunya juga mempengaruhi potensi pencapaian dari bisnis Bank;
2. Biaya investasi yang cukup besar dalam pengembangan teknologi sistem pembayaran, sehingga terkait hal ini dibutuhkan waktu yang cukup untuk pengkajian secara strategis dan lebih mendalam;
3. Dalam melakukan pengembangan kegiatan jasa pembayaran, seperti Mini ATM Mandiri, ATM Acquirer, *Digital Onboarding* (E-KYC & *Digital Signature*), dan *Cardless Cash Withdrawal* (CCW), Bank memerlukan persiapan menyeluruh sehingga membutuhkan waktu yang lebih panjang untuk memastikan persiapan infrastruktur TI, kepatuhan terhadap regulasi, serta keamanan sistem;
4. Terdapat tantangan pada risiko kredit, yaitu meningkatnya konsentrasi pembiayaan bermasalah yang berpengaruh serta berdampak pada risiko investasi, khususnya peningkatan pada parameter rasio bermasalah yang berbasis bagi hasil.

## PENERAPAN TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO

### IMPLEMENTASI KEBIJAKAN DIREKSI

Dalam menjalankan seluruh aktivitas, Bank senantiasa mengimplementasikan sistem pengendalian internal dengan mengacu pada Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 35/SEOJK.03/2017 tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Internal bagi Bank Umum. Dalam upaya untuk meningkatkan efektivitas sistem pengendalian internal, Bank telah memiliki Kebijakan pada sistem pengendalian internal yang mencakup pengawasan oleh manajemen, identifikasi dan penilaian risiko, kegiatan pemantauan dan tindakan koreksi penyimpangan. Sementara itu, pelaksanaan pengendalian internal melalui pengendalian operasional dan Bisnis dilakukan dengan melengkapi standar *operating procedure* atau pedoman kegiatan operasi, yang merinci petunjuk teknis pada prosedur kerja setiap aktivitas transaksi operasional perbankan yang harus dilakukan.

Mengacu pada POJK tersebut, implementasi pengendalian internal yang handal dan efektif di Bank menjadi tanggung jawab semua pihak yang terlibat dalam organisasi Bank di antaranya Direksi dan Dewan Komisaris yang diuraikan sebagai berikut:

## 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 2024, 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 2024 adalah sebagai berikut:

NAMA	JABATAN	SURAT PERSETUJUAN OJK
Mustafa Abubakar	Komisaris Utama Independen	No. KEP-74/D.03/2021 tanggal 24 Mei 2021
Bambang Setiaji	Komisaris Independen	Menunggu Persetujuan Uji Kemampuan dan Kepatutan dari Otoritas Jasa Keuangan
Dddy S.A. Kodir	Komisaris	No. KEP-68/D.03/2023 tanggal 20 September 2023

## DIREKSI

Direksi bertanggung jawab dalam menciptakan dan memelihara pengendalian internal yang efektif, serta memastikan bahwa sistem tersebut berjalan secara aman dan andal sesuai dengan tujuan pengendalian internal yang telah ditetapkan oleh Bank. Untuk memastikan hal tersebut, Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko berperan aktif dalam mencegah adanya penyimpangan yang dilakukan oleh manajemen dalam menetapkan kebijakan berkaitan dengan prinsip kehati-hatian.

Sepanjang tahun 2024, komposisi anggota Direksi Bank mengalami beberapa kali perubahan yang terdiri dari 3 (tiga) orang Direksi. Adapun kronologi perubahan susunan dan komposisi KB Bank Syariah sepanjang tahun 2024 dapat dilihat sebagai berikut:

### Periode 1 Januari – 27 Juni 2024

NAMA	JABATAN	SURAT PERSETUJUAN OJK
Koko Tjatur Rachmadi	Direktur Utama	15 Juni 2023
Adil Syahputra	Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko	8 September 2014
Agus Suhendro	Direktur Bisnis	28 April 2022

### Periode 27 Juni – 25 Juli 2024

NAMA	JABATAN	SURAT PERSETUJUAN OJK
Koko Tjatur Rachmadi	Direktur Utama	15 Juni 2023
Ji Kyu Jang	Wakil Direktur Utama	Menunggu Persetujuan Uji Kemampuan dan Kepatutan dari Otoritas Jasa Keuangan
Adil Syahputra	Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko	8 September 2014
Agus Suhendro	Direktur Bisnis	28 April 2022

### Periode 25 Juli – 23 Oktober 2024

NAMA	JABATAN	SURAT PERSETUJUAN OJK
Ji Kyu Jang	Wakil Direktur Utama	Menunggu Persetujuan Uji Kemampuan dan Kepatutan dari Otoritas Jasa Keuangan
Adil Syahputra	Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko	8 September 2014
Agus Suhendro	Direktur Bisnis	28 April 2022

Periode 23 Oktober – 31 Desember 2024

NAMA	JABATAN	SURAT PERSETUJUAN OJK
Ji Kyu Jang	Direktur Utama	Menunggu Persetujuan Uji Kemampuan dan Kepatuhan dari Otoritas Jasa Keuangan
Adil Syahputra	Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko	8 September 2014
Agus Suhendro	Direktur Bisnis	28 April 2022

Dalam melakukan pengawasan yang dilakukan oleh Dewan Komisaris dan Direksi terhadap pelaksanaan kegiatan sistem pembayaran perusahaan. Dewan Komisaris dan Direksi senantiasa turut serta memonitor segala kesiapan ataupun pemenuhan baik dari segi infrastruktur sistem informasi maupun dari segi kecukupan SDM dalam usaha memenuhi ketentuan Bank Indonesia bagi Penyedia Jasa Pembayaran.

Adapun terkait kecukupan internal mengenai pelaporan kegiatan perusahaan kepada Dewan Komisaris dan Direksi Bank telah memiliki antara lain:

1. Pedoman Kegiatan Operasi (PKO) Nomor 085/Skep-DIR/X/2022 tentang Pedoman Kegiatan Operasi Deposito yang sudah direvieu 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 No. 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. SKEP Dir No. 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);
14. 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);
15. SKEP No. 017/SKEP-DIR/II/2022 tentang Pedoman *Whistleblowing System* PT Bank KB Bukopin Syariah;
16. SKEP No. 014/SKEP-DIR/II/2023 tentang Pedoman Audit Intern PT Bank KB Bukopin Syariah.

## PROSES DAN FUNGSI MANAJEMEN RISIKO TERMASUK SDM

Komitmen Bank dalam menjalankan fungsi pengawasan yang efektif diwujudkan dengan membentuk Komite Pemantau Risiko. Komite Pemantau Risiko (KPR) yang bertugas untuk memberikan pendapat profesional terhadap laporan atau hal-hal yang disampaikan oleh Direksi kepada Dewan Komisaris serta mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Dewan Komisaris.

Bank juga memastikan proses dan sistem manajemen risiko yang efektif dengan membentuk Komite Manajemen Risiko (KMR) dan Satuan Kerja Manajemen Risiko (SKMR). Dalam menetapkan anggota KMR serta tugas dan tanggungjawab KMR, Bank telah memiliki Pedoman Komite Manajemen Risiko. KMR bertanggung jawab untuk memberikan rekomendasi kepada Direktur Utama, meliputi:

1. Penyusunan kebijakan, strategi, dan pedoman penerapan Manajemen Risiko;
2. Perbaikan atau penyempurnaan proses Manajemen Risiko secara berkala maupun bersifat insidentil yang mempengaruhi kecukupan permodalan, profil Risiko Bank dan efektivitas penerapan Manajemen Risiko berdasarkan hasil evaluasi;
3. Penetapan (*justification*) hal-hal terkait dengan keputusan bisnis diluar prosedur normal.

Sementara itu, untuk menjalankan fungsi manajemen risiko untuk aktivitas Sistem Pembayaran, Bank telah memiliki SKMR yang independen terhadap satuan kerja operasional maupun satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian internal. SKMR bertanggung jawab langsung kepada Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko.

Dalam memastikan implementasi manajemen memiliki kecukupan kebijakan dan pedoman dengan adanya sebagai dasar acuan dan panduan bagi bank dalam melaksanakan manajemen risiko secara efektif. Cakupan pengaturan dalam Kebijakan Dasar Manajemen Risiko di antaranya:

1. Peran Manajemen Risiko, yaitu untuk meningkatkan kualitas tata kelola Bank melalui pengelolaan risiko yang melekat pada aktivitas fungsional Bank termasuk dalam lingkup Sistem Pembayaran;
2. Proses Manajemen Risiko, yaitu serangkaian aktivitas yang terdiri atas identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko serta pengendalian risiko;
3. Penerapan manajemen risiko yang efektif yang paling sedikit mencakup pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi; kecukupan kebijakan, prosedur dan penetapan limit manajemen risiko; kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko; serta sistem informasi manajemen risiko serta sistem pengendalian internal yang menyeluruh.
4. Penetapan *risk appetite* dan *risk tolerance* serta limit risiko dengan mempertimbangkan kemampuan modal dalam menyerap risiko, pengalaman kerugian di masa lalu, kemampuan sumber daya manusia, kepatuhan terhadap ketentuan internal dan eksternal, kondisi ekonomi dengan tetap memperhatikan kondisi perusahaan.

Keberhasilan Bank pada manajemen risiko, bergantung pada tingkat efektivitas kerangka kerja manajemen risiko yang dimiliki Bank. Dalam kerangka implementasi manajemen risiko ini dimaksudkan untuk meminimalisasi potensi risiko yang melekat pada bank dengan menurunkan tingkat Risiko Inheren tersebut, serta meningkatkan Kualitas Penerapan Manajemen Risiko (KPMR), sehingga Bank terhindar dari kerugian yang timbul dari kegiatan usahanya. Adapun Kerangka Manajemen Risiko Bank terdiri dari:

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

Untuk mendukung sistem informasi, Bank telah memiliki sistem informasi manajemen risiko Laporan Profil Risiko, Laporan Tingkat Kesehatan Bank berbasis Risiko, Laporan Penyediaan Modal Minimum sesuai Profil Risiko, Laporan Pemantauan *Risk Appetite Statement*, Laporan Portofolio Pembiayaan, Laporan *Monitoring* Risiko Operasional, Laporan *Monitoring* Risiko Likuiditas, dan laporan-laporan lainnya. Laporan tersebut menjadi salah satu sumber yang mendukung untuk pengambilan keputusan oleh manajemen.

Laporan tersebut mencakup identifikasi risiko, *monitoring* atas risiko yang telah diidentifikasi serta mitigasi risiko untuk meminimalisir potensi kerugian yang dapat mengganggu keberlangsungan usaha Bank. Dalam melaksanakan pelaporan, Bank menggunakan aplikasi yaitu *Risk Profile Application* yang berfungsi sebagai risk tools untuk memudahkan pelaporan kepada manajemen serta memungkinkan Bank untuk memiliki *database* pelaporan yang dapat diakses oleh SKMR secara berkala.

## PENJELASAN MENGENAI KETERSEDIAAN KEBIJAKAN DAN PROSEDUR

Bank menyusun kebijakan dan prosedur yang menunjang aktivitas pengelolaan risiko sebagai landasan yang jelas mengelola seluruh risiko. Kami senantiasa mengkaji ulang seluruh kebijakan dan prosedur, terutama apabila terdapat perubahan kondisi ekonomi, perubahan peraturan, dan/atau pendekatan bisnis.

Kebijakan dan prosedur tersebut disusun sesuai dengan pedoman yang dimiliki agar dapat mewujudkan tata kelola perusahaan untuk menghindari risiko yang tidak diinginkan. Kebijakan dan prosedur sebagai pedoman kerja bagi seluruh jajaran karyawan berdasarkan fungsi dan jabatan serta kegiatan masing-masing dengan merujuk kepada Ketentuan Bank Indonesia/Otoritas Jasa Keuangan, yaitu sebagaimana yang dimaksud dalam Keputusan Direksi tentang Kebijakan dan Prosedur yang dibuat sebagai Pedoman Kerja bagi seluruh karyawan. Hal ini sebagai bentuk upaya perseroan untuk memastikan terlaksananya kegiatan aktivitas bank baik secara Operasional dan Bisnis sesuai tugas dan fungsi masing-masing untuk mewujudkan praktik dan tata kelola yang baik.

KB Bank Syariah sebagai Penyedia Jasa Pembayaran (PJP) selalu berupaya untuk mewujudkan praktik dan tata kelola yang baik dengan menerapkan Standar Keamanan Informasi untuk menciptakan Sistem Pembayaran yang cepat, mudah, murah, aman dan andal, dengan tetap memperhatikan stabilitas, perluasan akses, perlindungan konsumen, praktik bisnis yang sehat, dan penerapan *best practices*. Adapun penerapan Standar Keamanan Informasi meliputi:

1. Bank telah memiliki kebijakan dan prosedur tertulis dalam bentuk Pedoman Kegiatan Operasi untuk masing-masing kegiatan Operasional aktivitas Sistem Pembayaran seperti:
  - a. Pedoman Kegiatan Operasi No. 069/SKEP-DIR/BSB-JKT/IX/2019 tanggal 5 September 2019 tentang Sistem Kliring Nasional Bank Indonesia Generasi II (SKNBI Gen II)  
Pedoman ini mengatur ketentuan dan petunjuk pelaksanaan mekanisme/alur kerja data dan dokumen dari setiap jenis kegiatan aktivitas pembayaran atau sarana transfer dana antar Bank secara cepat, akurat, aman, efektif dan efisien melalui Sistem SKNBI GEN III. Selain itu di pedoman ini juga menjelaskan mekanisme operasional dalam keadaan darurat (*Disaster Recovery Plan* atau *Business Continuity Plan*), sehingga kegiatan operasional system kliring tetap terjaga baik dalam kondisi normal maupun dalam keadaan darurat atau dalam kondisi gangguan.
  - b. Pedoman Kegiatan Operasi No. 142/SKEP-DIR/KP-JKT/X/2018 tentang BI-RTGS  
Pedoman ini mengatur ketentuan dan petunjuk pelaksanaan tentang mekanisme dan *flow* kerja dalam melakukan kegiatan transaksi melalui BI-RTGS.
  - c. Pedoman Kegiatan Operasi No. 197/SKEP-DIR/BSB-JKT/VIII/2010 tentang Transfer  
Pedoman ini mengatur ketentuan dan petunjuk pelaksanaan mekanisme pemindahan sejumlah dana antar Bank yang meliputi proses transaksi transfer *outgoing* yaitu proses pemindahan dana antar Bank yang sama atau bank lainnya berdasarkan instruksi pemohon kepada penerima dan proses transaksi *Incoming* proses penerimaan dana antar bank yang sama ataupun bank lainnya berdasarkan instruksi pemohon kepada penerima.
  - d. Pedoman Kegiatan Operasi No. 197/SKEP-DIR/BSB-JKT/VIII/2010 tentang Kas dan *Teller*  
Pedoman ini mengatur ketentuan dan petunjuk pelaksanaan mekanisme proses penerimaan dan pembayaran secara tunai dan Non tunai melalui *counter teller*.
  - e. Pedoman Kegiatan Operasi No. 269/SKEP-DRUT/BSB-JKT/X/2019 tentang Pejabat, petugas, Fungsi dan Limitasi BI-RTGS, BI-SSSS, dan SKN-BI.
  - f. SKEP No. 026/SKEP-DIR/II/2024 tentang PKO Standar Limit & Fasilitas User SYB-SYS-A5 400.
  - g. Pedoman Manajemen Risiko Operasional No. 208/SKEP-DRUT/KP-JKT/VII/2021.
  - h. Surat Keputusan Direksi No. 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, dan PPPSPM)
  - i. Surat Keputusan Direksi No.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 Massa (APU, PPT dan PPPSPM).

2. Bank memiliki kebijakan yang mengatur penggunaan sistem yang aman dan andal serta standar keamanan Siber dan pengamanan data dan/atau informasi, yakni:
  - a. SOP tentang *Information Security Management System* dan *IT Service Management* Penggunaan sistem yang aman dan handal tercantum dalam dokumen Kebijakan Pengamanan Informasi yang digunakan sebagai panduan untuk melindungi informasi dari ancaman yang meliputi: kerahasiaan (*confidentiality*), keutuhan (*integrity*), ketersediaan (*availability*), dan tidak dapat disangkal (*non-repudiation*) serta mengurangi dampak dari terjadinya insiden pengamanan.

Kebijakan ini berlaku untuk seluruh aset dan sistem informasi yang digunakan oleh Bank, antara lain: organisasi dan lokasi, serta aset-aset informasi seperti *softcopy* dan *hardcopy*, *software*, *hardware* dan infrastruktur, fasilitas pendukung server, serta Sumber Daya Insani baik dari internal Bank ataupun pihak ketiga penyedia jasa/produk yang menunjang bisnis Bank. Kebijakan dalam pengaturan penggunaan sistem yang aman dan handal lainnya tercantum dalam kebijakan Kelangsungan Layanan TI yang mengatur mengenai pelaksanaan kegiatan *IT Disaster Recovery Plan* yang bertujuan agar kegiatan operasional bank tetap berjalan optimal ketika dalam keadaan normal maupun darurat untuk mendukung program *Business Continuity Management* Bank.

Dalam hal pemenuhan kualitas layanan perbankan serta kebutuhan bisnis Bank, Bank memiliki kebijakan Teknologi Informasi yang mengatur mengenai Pengelolaan Kualitas Layanan TI untuk mewujudkan layanan TI yang berkualitas, akuntabel, dan dapat menjamin ketersediaan layanan saat dibutuhkan, baik di lingkungan internal Bank, termasuk yang melibatkan layanan pihak ketiga.

Bank juga memiliki Kebijakan Tata Kelola TI yang disusun sebagai panduan dan pedoman umum dalam penyelenggaraan layanan TI di lingkungan Bank. Selain itu untuk mendapatkan hasil yang optimal, serta agar tercapainya *industry best practice* Bank, terdapat kebijakan yang mengatur pengukuran atas kinerja TI sebagai pedoman evaluasi ketercapaian sasaran yang telah ditetapkan, sehingga dapat meningkatkan kinerja TI sebagai salah satu penunjang tercapainya kebutuhan bisnis Bank.

Terdapat juga beberapa prosedur TI antara lain: Pengelolaan *Release*, Pengelolaan Penanganan Insiden, Pengelolaan *Service Desk*, Pengelolaan *Service Level Agreement* (SLA), Pengelolaan Problem, Pengelolaan Konfigurasi, Pengelolaan Perubahan *Emergency*, Pengelolaan Perubahan Normal, Pengelolaan Perubahan Standar, Pengelolaan *Data Center*, Pengajuan Pelatihan TI, Manajemen Risiko TI, *User Access Management*, *Teleworking*, *Monitoring* Penggunaan Sumber Daya TI, Pengukuran Efektivitas Kontrol, Instalasi *Software* dan Pengamanan Hak Kekayaan Intelektual (HAKI), dan Manajemen Hak Akses *Super User*.

## PENGENDALIAN INTERNAL

Untuk memastikan penerapan tata kelola perusahaan yang baik, Bank melaksanakan kegiatan pengendalian internal, berupa:

1. Kaji Ulang Manajemen (*Top Level Reviews*)

Direksi Bank secara berkala meminta penjelasan (informasi) dan laporan kinerja operasional dari pejabat dan pegawai yang berwenang sehingga memungkinkan untuk mengkaji ulang pencapaian hasil kemajuan (realisasi) dibandingkan target yang akan dicapai, antara lain laporan keuangan dibandingkan dengan rencana anggaran yang ditetapkan. Melalui kaji ulang tersebut, Direksi dapat segera mendeteksi permasalahan seperti kelemahan pengendalian, kesalahan laporan keuangan atau terjadinya *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 yang dilakukan oleh Bank telah sesuai dengan *Internal Control Integrated Framework* yang dikembangkan oleh *The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (COSO) di tahun 2013. Adapun sistem Pengendalian Intern pada KB Bank Syariah diwujudkan dalam bentuk Kebijakan Sistem Pengendalian Intern yang merujuk pada COSO Model tahun 2013 yang terdiri dari:

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

## KEGIATAN PEMANTAUAN

Pengendalian internal yang efektif memerlukan tindakan pemantauan dan koreksi penyimpangan terhadap efektivitas seluruh pelaksanaan pengendalian internal. Terkait hal ini, Bank melakukan pemantauan terhadap risiko utama yang diprioritaskan, termasuk evaluasi secara berkala, baik oleh masing-masing Unit Kerja operasional maupun oleh Audit Internal. Pemantauan Evaluasi dan Tindak Lanjut hasil investigasi dan kejadian *fraud* dilakukan untuk memperbaiki kelemahan dan memperkuat pengendalian Internal sehingga kejadian *fraud* tidak terulang kembali.

Adapun kegiatan yang dilakukan oleh Bagian *Anti Fraud* dalam *monitoring* atas kejadian *fraud* sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pemantauan atas proses *recovery* atau penggantian kerugian sebagai akibat dari kejadian *fraud*, serta memantau tindak lanjut yang dilakukan terhadap kejadian *fraud* sebagai upaya implementasi dari sistem pengendalian *fraud* di Bank.
2. Melakukan pemeliharaan atas data-data kejadian *fraud* untuk dilakukan evaluasi dan menentukan langkah-langkah perbaikan untuk memperkuat sistem pengendalian intern.
3. Melakukan penyusunan mekanisme tindak lanjut berdasarkan evaluasi atas kejadian *fraud* untuk memperbaiki kelemahan serta memperkuat sistem pengendalian intern di Bank, sehingga dapat mencegah jika terjadi kembali kejadian *fraud* akibat kelemahan yang serupa.

## 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

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

1. Memastikan bisnis proses perbankan dijalankan dengan benar dan berkualitas, melalui prosedur observasi *on-site* maupun *off-site*;
2. Memberikan saran perbaikan dan tindakan koreksi atas penyimpangan yang terjadi dalam aktivitas operasional dan pembiayaan;
3. Melakukan pemantauan secara terus menerus terhadap efektivitas pelaksanaan pengendalian internal dari kegiatan bank sehari-hari;
4. Memberikan jasa konsultasi maupun sebagai *reminder* kepada *Risk Taking Unit* terkait peraturan, petunjuk teknis dan standar prosedur yang berlaku; dan
5. Berkoordinasi dengan fungsi pengendalian internal lainnya seperti Manajemen Risiko, Kepatuhan, Audit Internal dan *Anti fraud* untuk menjaga kesinambungan pengawasan dan keselarasan hubungan antar bagian.

## PERIODISASI PELAKSANAAN AUDIT

Pelaksanaan audit tahunan ditetapkan berdasarkan persetujuan Direktur Utama dan Komisaris Utama dengan mempertimbangkan rekomendasi Komite Audit.

## MEKANISME PENENTUAN AREA AUDIT

Penentuan area audit mengacu kepada Pedoman Audit yang telah ditetapkan Direksi dengan memperhatikan arah bisnis bank sehingga pelaksanaan audit sejalan dengan rencana bisnis bank dan arahan Direksi serta Komisaris. Penentuan area audit dilakukan dengan pendekatan risiko serta dengan memperhatikan ketersediaan dan kompetensi sumber daya insani auditor serta efektivitas dan efisiensi biaya.

## PENDEKATAN PROSES AUDIT

Pendekatan proses audit mengacu kepada Pedoman Audit yang telah ditetapkan Direksi dimana pendekatan proses audit menggunakan pendekatan risiko (*risk based audit*). Dalam penerapan proses audit dengan pendekatan risiko, proses audit difokuskan/diprioritaskan pada unsur - unsur dengan potential risk tinggi.

## PEMISAHAN WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB PELAKSANAAN AUDIT

Auditor intern tidak boleh terlibat langsung melaksanakan operasional kegiatan yang diaudit atau terlibat dalam kegiatan lain yang dapat mengganggu penilaian independensi dan objektivitas auditor.

## PERBAIKAN KUALITAS AUDIT

Berdasarkan Peraturan OJK No. 1/POJK.03/2019 tentang Penerapan Fungsi Audit Intern pada Bank Umum, Internal Audit Bank diwajibkan menyampaikan laporan hasil kaji ulang (*review*) pihak independen yang memuat pendapat tentang hasil kerja Internal Audit dan kepatuhannya terhadap ketentuan regulator Bank telah melakukan kaji ulang secara berkala atas efektivitas pelaksanaan kerja Internal Audit dan kepatuhannya terhadap Sistem Pengendalian dan Fungsi Audit Internal oleh pihak eksternal (KAP Kanaka Puradiredja Suhartono, Laporan Akuntan Independen No. RO-065/KB-BUKOPIN-SYARIAH-KPS/VIII/SYM01/2023 tanggal 29 Agustus 2023) dan telah dilaporkan kepada OJK pada No. 099/DIR/VIII/2023 tanggal 30 Agustus 2023. KB Bank Syariah terus melakukan upaya peningkatan kualitas audit melalui pelaksanaan fungsi audit internal dengan melibatkan peran Komite Audit untuk melakukan *review* pelaksanaan tugas dari internal audit KB Bank Syariah secara berkala, meningkatkan kualitas auditor dalam melaksanakan fungsi audit, serta pemberian rekomendasi atas proses audit yang telah dilakukan.

## PERBAIKAN KELEMAHAN DAN TINDAKAN KOREKSI PENYIMPANGAN

Setiap kelemahan dalam pengendalian internal, baik yang diidentifikasi oleh satuan kerja operasional (*risk taking unit*), SKAI, maupun pihak lainnya, dilaporkan kepada pejabat dan/atau Direksi yang berwenang dan menjadi perhatian khusus. Kelemahan pada pengendalian intern yang bersifat material telah dilaporkan kepada Dewan Komisaris. Dalam rangka memperbaiki kelemahan pengendalian intern, maka Bank melakukan langkah-langkah perbaikan yakni antara lain:

1. Pada setiap laporan mengenai kelemahan dalam pengendalian intern atau tidak efektifnya pengendalian Risiko Bank, akan ditindaklanjuti oleh Direksi, Dewan Komisaris, dan pejabat eksekutif terkait;
2. SKAI melakukan *review* ulang atau langkah pemantauan lainnya yang memadai terhadap kelemahan yang terjadi, dan segera melaporkan kepada Dewan Komisaris, Komite Audit, dan Direktur Utama dalam hal masih terdapat kelemahan yang belum diperbaiki atau rekomendasi tindakan korektif yang belum ditindaklanjuti;
3. Direksi dapat menciptakan suatu sistem yang dapat menelusuri kelemahan pada pengendalian intern dan mampu mengambil langkah perbaikan dari kelemahan pengendalian intern di Bank; serta
4. SKAI senantiasa membuat laporan secara berkala berupa ikhtisar mengenai hasil identifikasi seluruh permasalahan dalam pengendalian intern, kemudian laporan tersebut diberikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris.

## EVALUASI EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Bank senantiasa melakukan evaluasi terhadap efektivitas sistem pengendalian internal, khususnya melalui Audit Internal. Internal Audit bertanggung jawab untuk mengevaluasi dan berperan aktif dalam meningkatkan efektivitas sistem pengendalian intern secara berkesinambungan, berkaitan dengan pelaksanaan operasional Bank dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan Bank. SKAI juga berperan penuh dalam melakukan *review* dan pemeriksaan secara periodik terhadap aktivitas di Unit Kerja.

Hasil evaluasi disampaikan kepada Direksi dan Dewan Komisaris untuk ditindaklanjuti dan dimonitor pelaksanaannya untuk memastikan sistem pengendalian intern berjalan secara efektif. Evaluasi tersebut pula menjadi komitmen penuh Bank untuk terus melakukan penguatan dan pengembangan, pembaharuan sistem dan prosedur, serta peningkatan pengawasan dan pengendalian internal untuk mendukung pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik.

# ASESMEN KECUKUPAN STRUKTUR ORGANISASI DAN SDI

## RENCANA PENGEMBANGAN 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 sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
2. Melaksanakan program *assessment* yang bekerjasama dengan pihak konsultan untuk jabatan-jabatan tertentu dalam rangka pemetaan kompetensi;
3. Meningkatkan fasilitas asuransi kesehatan swasta sebagai bentuk peningkatan kesejahteraan karyawan beserta keluarga;
4. Melakukan penyempurnaan kebijakan terkait dengan SDI; dan
5. Membuat *Special Officer Orientation Program* (SOOP) dalam rangka mempersiapkan kader pengganti pada masa yang akan datang. Dalam melakukan rekrutmen, Bank mengacu pada Surat Keputusan Direksi terkait Penyempurnaan Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Karyawan

## EVALUASI EFEKTIVITAS SISTEM PENGENDALIAN INTERNAL

Sumber Daya Insani yang kokoh dapat menopang laju pertumbuhan Perusahaan ke arah tujuan Perusahaan. Dengan membangun SDI yang kompeten sesuai dengan kebutuhan Bank, dapat menjadikan penggerak pertumbuhan bisnis secara terus menerus. Dalam pengelolaan SDI, Bank menerapkan berbagai strategi yang tercantum dalam Rencana Bisnis Bank (RBB) 2024-2027 dengan rincian sebagai berikut:

1. Sinergi dengan induk untuk ketersediaan dan peningkatan kompetensi SDI;
2. Membangun SDI yang sesuai dengan nilai budaya perusahaan;
3. Meningkatkan produktivitas SDI salah satunya dengan melakukan program insentif *marketing*;
4. Membangun moril dan etos kerja (*reward and punishment*);
5. Memastikan seluruh karyawan paham atas fungsi, tanggung jawab dan *career path*;
6. Kesadaran dan komitmen terhadap target perusahaan; dan
7. Sinergi kebutuhan dan pengembangan SDI dengan grup melalui penyediaan SDI antar grup, penyelenggaraan *training-training* termasuk program pengembangan melalui jalur *Special Offer Orientation Program* (SOOP).

## MANAJEMEN KARIR

KB Bank Syariah memberikan kesempatan besar bagi karyawan untuk mengembangkan diri dan mengembangkan karir di perusahaan. Dalam mengasah kemampuan karyawan dan membangun kapabilitas karyawan, Bank menyediakan berbagai macam program yang berkualitas, agar dapat mengoptimalkan kompetensi dan talenta karyawan. Seluruh talenta yang berasal dari hasil rekrutmen berasal dari Perguruan Tinggi terbaik di Indonesia. Selain itu, hasil *assessment* karyawan yang potensial akan terus dikembangkan, untuk meningkatkan keahlian yang dibutuhkan perusahaan. Pelaksanaan *assessment* ini juga dilakukan atas karyawan dengan jabatan-jabatan tertentu sehingga penempatan karyawan dilakukan secara profesional sesuai dengan kompetensinya.

Selain kebijakan pengembangan karir karyawan, Bank juga menetapkan kebijakan remunerasi yang sejalan dengan peningkatan dan perkembangan bisnis perusahaan. Diawali dengan melakukan 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 2024. Dengan demikian, peningkatan kinerja perusahaan juga berdampak terhadap kenaikan remunerasi karyawan. Bank juga masih memanfaatkan tenaga kerja lokal baik dengan status karyawan tetap, karyawan kontrak, maupun *outsourcing* untuk berpartisipasi dalam rencana pengembangan usaha yang telah ditetapkan.

## KEBIJAKAN DAN PELAKSANAAN REKRUTMEN

Dalam upaya memastikan ketersediaan sumber daya insani yang berkualitas dan terukur terhadap strategi-strategi perusahaan. Bank melakukan pelaksanaan rekrutmen dengan berbagai program yang mencakup 2 (dua) jenis karyawan, yaitu:

1. Rekrutmen untuk karyawan reguler.
2. Rekrutmen untuk karyawan *Special Hire* (untuk tingkat jabatan level 7 (tujuh) ke atas).

Adapun tahun 2024, Bank tetap melakukan pelaksanaan *replacement* (penggantian) 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

Sistem Penyediaan Jasa Pembayaran (PJP) pada PT Bank KB Bukopin Syariah dikelola oleh Departemen Operasi dan Pelayanan Nasabah yang berada langsung di bawah Supervisi Direktur Utama. Selain didukung oleh Departemen Teknologi Informasi terkait sistem pendukung pelaksanaan PJP, Departemen Pengembangan Bisnis juga bertanggung jawab merencanakan, mengorganisasikan, *monitoring* dan *review* terkait implementasi PJP, serta didukung pula Departemen Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) termasuk Anti Fraud, dan Departemen Quality Assurance. Adapun unit kerja/bagian yang bertanggung jawab langsung sebagai pengelola Penyedia Jasa Pembayaran di Departemen Operasi dan Pelayanan Nasabah, yang merupakan bagian Perlindungan Konsumen dan Pusat Layanan, Bagian E- Banking, Bagian Sarana Logistik serta Bagian Pengembangan Operasi dan Layanan. Hingga 31 Desember 2024, masing-masing bagian tersebut baik dari ketersediaan Sumber Daya Insani (SDI) atau karyawan baik di level jabatan *Manager* maupun ketersediaan staf pelaksana telah sesuai dengan kebutuhan organisasi maupun kompleksitas Bank. Hal tersebut sejalan dengan ketersediaan SDI di Departemen Pengembangan Bisnis, Departemen Teknologi Informasi, dan Anti Fraud.

Dengan mempertimbangkan perkembangan teknologi dan strategi Bisnis Bank di masa mendatang, maka Bank menyusun strategi rekrutmen untuk posisi *vacant* di unit Bisnis dalam mendukung rencana Bisnis serta percepatan digitalisasi sejumlah 20 orang dan tenaga pendukung untuk rencana percepatan digitalisasi.

## ASESMEN STRUKTUR KEPEMILIKAN

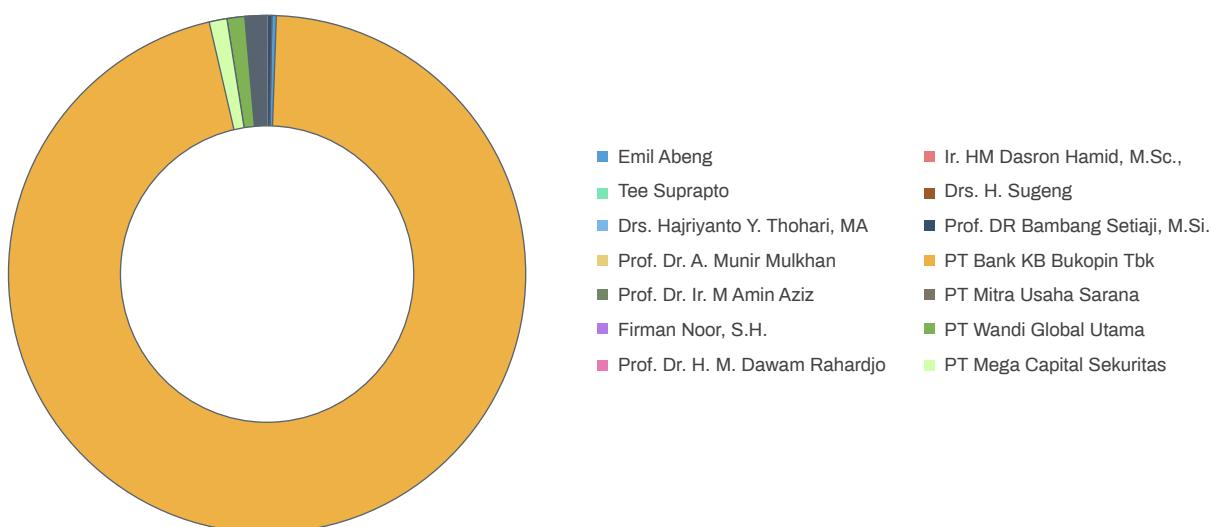
Komposisi Pemegang Saham PT Bank KB Bukopin Syariah per 31 Desember 2024 adalah sebagai berikut:

## 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 Suprapto	4.250.000.000	425.000	-	-	425.000	0,001%

PEMEGANG SAHAM	MODAL DISETOR (RP)	SAHAM SERI A	SAHAM SERI B	SAHAM SERI C	TOTAL SAHAM	PERSENTASE KEPEMILIKAN
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 Bukopin 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 2024**



### 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 Suprapto	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 Bukopin 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 LOKAL DAN ASING

Sepanjang 31 Desember 2024, komposisi Pemegang Saham untuk institusi lokal dan individu lokal maupun asing yakni sebagai berikut:

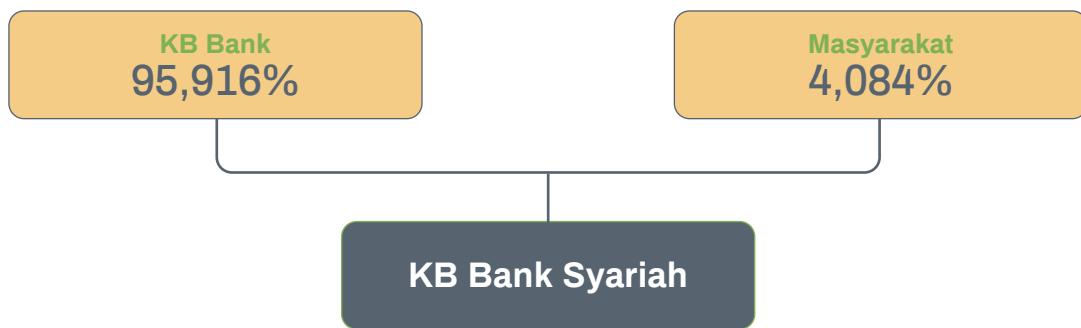
#### Kepemilikan Institusi Lokal

PEMEGANG SAHAM	MODAL DISETOR (RP)	SAHAM SERI A	SAHAM SERI B	SAHAM SERI C	TOTAL SAHAM	PERSENTASE KEPEMILIKAN
PT Bank KB Bukopin 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%

#### 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 Suprapto	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%

Sepanjang tahun 2024, 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

PEMEGANG SAHAM	MODAL DISETOR (RP)	SAHAM SERI A	SAHAM SERI B	SAHAM SERI C	TOTAL SAHAM	PERSENTASE KEPEMILIKAN
PT Bank KB Bukopin 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

Sampai dengan 31 Desember 2024, Modal Inti Bank tercatat sebesar Rp1,1 triliun. Pengelolaan permodalan Bank dilakukan secara optimal dan prudent untuk memastikan kapasitas dan keberlangsungan usaha (*going concern*) Bank untuk memberikan manfaat dan nilai tambah bagi para pemegang saham dan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Selain itu, Bank juga telah menyusun strategi dalam rangka peningkatan permodalan, baik secara organik dengan upaya untuk menggandeng investor strategis.

Di tahun 2024, Rasio Modal Bank terhadap Total ATMR mencapai 18,79%. Angka tersebut berada di atas ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dengan batasan minimum 8%, baik secara individual maupun konsolidasi. Di samping itu, Rasio Modal Inti Utama (*Common Equity Tier 1/CET 1*) adalah sebesar 8,51%. Rasio tersebut juga telah memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dengan batas minimum sebesar 4,50%.

## KECUKUPAN PERMODALAN

Struktur modal Bank sebagaimana diatur oleh POJK No. 21/POJK.03/2014 tanggal 18 November 2014 tentang kewajiban penyediaan Modal Minimum Bank Umum Syariah terdiri dari:

1. Modal Inti (*Tier 1*)

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

2. Modal Pelengkap (*Tier 2*)

Modal Pelengkap terdiri dari cadangan atas kemungkinan kerugian atas aset produktif, utang subordinasi, dan surat berharga subordinasi.

Modal tersebut wajib memperhitungkan faktor-faktor yang menjadi pengurang modal. Berdasarkan ketentuan tersebut, perhitungan kecukupan modal berperan untuk menjaga stabilitas dan mengantisipasi berbagai potensi risiko yang ada, sehingga struktur permodalan Bank tetap efisien dan kuat. Dalam rangka untuk memenuhi kecukupan permodalan, Bank secara konsisten melaksanakan strategi peningkatan permodalan secara berkelanjutan.

Penilaian kecukupan modal mengacu kepada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.21/POJK.03/2014 tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum Syariah beserta ketentuan-ketentuan terkait lainnya. Penyediaan Modal minimum sesuai dengan profil risiko dilakukan dengan menghitung rasio Kewajiban Penyediaan Modal Minimum (KPMM) yang mencakup perhitungan Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) risiko kredit, ATMR risiko operasional, dan ATMR risiko pasar.

Perhitungan ATMR untuk risiko kredit dilakukan dengan menggunakan pendekatan standar (*Standardized Approach*), ATMR risiko operasional dihitung dengan menggunakan pendekatan indikator dasar (*Basic Indicator Approach*). Sementara itu, perhitungan ATMR risiko pasar untuk posisi 31 Desember 2024 tidak dilakukan karena Bank tidak termasuk dalam kriteria Bank yang diwajibkan untuk menghitung risiko pasar sebagaimana diatur dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan tentang Kewajiban Penyedian Modal Minimum Bank Umum Syariah pada Pasal 23 dan Pasal 24.

Hingga 31 Desember 2024, berdasarkan peringkat pada parameter kecukupan modal, struktur permodalan Bank secara individual berada dalam Peringkat 2 (dua). Atas hasil tersebut, Bank memiliki kualitas dan kecukupan permodalan yang memadai terhadap profil risiko yang disertai dengan pengelolaan permodalan yang memadai sesuai dengan karakteristik, skala usaha dan kompleksitas usaha Bank. Adapun struktur permodalan Bank telah memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Bank memiliki tingkat permodalan yang memadai dan mampu mengantisipasi hampir seluruh risiko yang dihadapi;
2. Kualitas komponen permodalan pada umumnya baik, permanen dan mampu menyerap kerugian;

3. Bank telah melakukan *stress test* dengan hasil yang menunjukkan kesiapan dalam menghadapi berbagai risiko dengan baik dan memadai;
4. Bank memiliki manajemen permodalan yang baik dan/atau memiliki proses penilaian kecukupan modal yang selaras dengan strategi dan tujuan bisnis serta kompleksitas usaha dan skala bank;
5. Bank memiliki akses sumber permodalan yang baik dan/atau memiliki dukungan permodalan dari kelompok usaha atau perusahaan induk sehingga memastikan keberlanjutan dan stabilitas modal Bank.

dalam jutaan Rupiah

URAIAN	2024	2023
<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	(1.092.612)	(1.095.491)
Kepentingan Nonpengendali yang Dapat Diperhitungkan		
Faktor Pengurang Modal Inti Utama	(107.564)	(111.586)
<b>Total Modal Inti Utama</b>	<b>530.194</b>	<b>523.293</b>
<b>II. Modal Inti Tambahan (Additional Tier I)</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>1.095.194</b>	<b>1.088.293</b>
<b>B. Modal Pelengkap (Tier 2)</b>		
Instrumen Modal dalam bentuk Saham atau Lainnya yang Memenuhi Persyaratan Tier 2	26.667	36.667
Agio/disagio	-	-
Cadangan Umum PPA atas Aset Produktif yang Wajib Dibentuk (Paling Tinggi 1,25% ATMR Risiko Kredit)	48.630	53.352
Cadangan Tujuan	-	-
Faktor Pengurang Modal Pelengkap	-	-
<b>Jumlah</b>	<b>75.297</b>	<b>90.019</b>
<b>Jumlah Modal (Tier 1 dan Tier 2)</b>	<b>1.170.491</b>	<b>1.178.312</b>
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Pembiayaan	5.910.491	5.763.693
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Pasar	-	-
Aset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) Operasional	317.364	316.859
Jumlah ATMR	6.227.855	6.080.552
Rasio Kecukupan Modal Minimum yang Tersedia untuk Risiko Pembiayaan	19,80%	20,44%
Rasio Kecukupan Modal Minimum yang Tersedia untuk Risiko Pembiayaan dan Risiko Pasar	19,80%	20,44%
Rasio Kecukupan Modal Minimum yang Tersedia untuk Risiko Pembiayaan, Risiko Pasar dan Risiko Operasional	18,79%	19,38%
Rasio Kecukupan Modal Minimum yang Diwajibkan	8,00%	8,00%

# ASESMEN MANAJEMEN RISIKO DAN STANDAR KEAMANAN SISTEM INFORMASI

Bank telah memfokuskan dalam Layanan Perbankan Digital (LPD) Syariah, hal ini selaras dengan POJK No. 11/POJK.03/2022 tentang Penyelenggaraan Layanan Perbankan Digital oleh Bank Umum. Regulasi tersebut diyakini dapat mengoptimalkan infrastruktur Teknologi Informasi (TI) Bank Syariah dengan bank induk konvensionalnya, dengan cara memetakan gap analisis LPD eksisting dengan LPD bank induk, serta bersama-sama menyusun rencana aksi untuk layanan yang akan dikembangkan. Dengan mendukung momentum tersebut, Bank bersama PT Bank KB Bukopin Tbk (selaku induk) telah melakukan komunikasi bersama induk perusahaan mengenai rencana pengembangan layanan digital Bank dan pemanfaatan *outlet* bersama.

Dalam rangka mendukung percepatan bisnis melalui digitalisasi perbankan, Bank bertransformasi pada operasional dan layanan Perbankan Syariah berbasis digital. Hal ini dengan menitikberatkan pada 4 (empat) pilar utama dalam sasaran strategi TI Bank yang terdiri dari:

1. Kapasitas Sumber Daya Insani TI
2. Infrastruktur TI yang Efisien dan Efektif
3. Keamanan Informasi
4. *Network & Omnichannel*
5. Transformasi TI Bank untuk memberikan nilai tambah

Selain Layanan Digital Perbankan, Bank memastikan TI sesuai dengan aturan dan tata kelola. Kebijakan tata kelola TI yang dikembangkan juga selaras dengan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No.13/POJK.02/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 38/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Bank Umum. Penerapan sistem informasi pada kegiatan Bank senantiasa mengacu pada:

1. Undang-Undang RI No. 11 tahun 2008 tentang Informasi dan Transaksi Elektronik;
2. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 13/POJK.03/2020 tentang Perubahan atas Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 38/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Bank Umum
3. Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan No. 21/SEOJK.03/2017 tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Bank Umum;
4. *Corporate Governance of IT ISO/IEC 38500:2008*;
5. ISO 20001: Standar Internasional untuk *IT Service Management*;
6. ISO 27001: Standar Internasional untuk Keamanan Informasi;
7. *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*;
8. *Control Objective for Information and Related Technology (COBIT) 5* sebagai dasar dalam pembuatan kebijakan *IT service management*; dan
9. Kebijakan *Information Security Management System*.

Dalam melaksanakan tata kelola TI, Bank juga mengacu pada *Information Security Management* (ISO/IEC 27001:2013), ISO 27005:2008 terkait *Information Security Risk Management* serta ITSP 2024 – 2027. Adapun *assessment* manajemen risiko dan standar keamanan sistem informasi Bank sesuai dengan kewajiban pemenuhan Manajemen Risiko Sistem Informasi (MRSI). Dalam rangka memastikan pemenuhan kewajiban manajemen risiko dan standar keamanan sistem informasi, Bank telah melaksanakan *self-assessment* sebagai berikut:

1. Bank telah memiliki satuan atau unit kerja audit internal, fungsi kepatuhan dan fungsi manajemen risiko bertugas sebagai sistem pengendali internal sesuai dengan Struktur Organisasi Bank;
2. Bank telah memiliki site DC (*Data Center*) dan DRC (*Disaster Recovery Center*) terpisah, serta memiliki kapasitas infrastruktur Sistem Informasi yang setara analisis dampak bisnis. Bank juga telah melaksanakan uji coba DRC minimal 1 (satu) tahun sekali termasuk untuk uji coba ketahanan siber;
3. Bank telah melaksanakan pengembangan terhadap pengelolaan *fraud* (*fraud management system*) dengan cakupan sistem untuk mendeteksi aktivitas *fraud* pada tingkat akun, aktivitas jaringan maupun transaksi;

4. Bank telah melaksanakan audit teknologi informasi oleh auditor teknologi informasi independen internal yang dilaksanakan minimal 1 (satu) kali dalam 1 (satu) tahun;
5. Bank telah melakukan kegiatan *monitoring* terhadap keamanan siber yakni *Security Operation Center (SOC)* yang bekerja sama dengan pihak penyedia jasa Teknologi Informasi untuk layanan SOC;
6. Bank telah melaksanakan pengujian keamanan siber dengan *penetration test* secara menyeluruh oleh auditor teknologi informasi independen eksternal yang telah terdaftar di asosiasi dan dilaksanakan minimal 1 (satu) tahun sekali;
7. Bank telah melaksanakan pengujian keamanan siber dengan skenario sebagai bagian dari *security awareness* terhadap seluruh insan Bank oleh pihak penyedia jasa teknologi informasi yang telah terdaftar di asosiasi dan dilaksanakan minimal 1 (satu) tahun sekali;
8. Bank telah melaksanakan audit keuangan oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) yang telah terdaftar di otoritas, yang didokumentasikan dalam Laporan Keuangan Tanggal 31 Desember 2022 Serta Untuk Tahun yang Berakhir Pada Tanggal Tersebut dan Laporan Auditor Independen; dan
9. Bank telah memiliki kebijakan dan prosedur keamanan informasi yang mengadopsi/referensi dari ISO/IEC 27001:2013 *Information Security Management Systems* sebagaimana yang termuat dalam Kebijakan Pengamanan Informasi.

## PEMANTAUAN KEPATUHAN

Risiko Kepatuhan dapat muncul akibat kegagalan mematuhi ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal ini, Bank yang berada langsung di bawah pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) harus tunduk pada peraturan perbankan dan perundangan yang relevan lainnya, yang dari waktu ke waktu terus melakukna pembaharuan, sesuai dengan perkembangan perekonomian terkini, kondisi pasar dan keuangan di Indonesia maupun kondisi di luar negeri. Di tahun 2024, strategi yang diterapkan oleh Bank terkait dengan manajemen risiko kepatuhan antara lain:

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 analisa 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 aturan 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. Bertugas sebagai *counterpart* Dewan Pengawas Syariah dalam melaksanakan kepatuhan bisnis dan syariah Bank terhadap syariah dan mengkoordinir permohonan opini syariah kepada Dewan Pengawas Syariah;
8. 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);
9. Mengoptimalkan *Early Warning Reporting System (EWRS)* yaitu Sistem Peringatan Dini terhadap kewajiban pelaporan rutin dan non-rutin;
10. Melakukan fungsi konsultatif dengan unit bisnis dan operasional dalam rangka pengawasan kepatuhan di Bank;
11. 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;

12. Melakukan kesesuaian dan pengawalan terhadap Prinsip-prinsip Syariah dalam kegiatan bisnis dan operasional Bank, melalui:
  - a. Melakukan analisa 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; dan
  - d. Melakukan *review* atas kesesuaian rencana pengembangan produk dan aktivitas Bank, termasuk rencana sinergi perbankan, dengan penerapan Prinsip Syariah.
13. 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 KB Bank Syariah terhadap kebijakan, ketentuan, sistem, dan prosedur yang berlaku;
14. Menyampaikan laporan pelaksanaan fungsi kepatuhan sesuai ketentuan Otoritas Jasa Keuangan;
15. Menyusun dan menyampaikan laporan *self-assessment Good Corporate Governance* dan pelaksanaan tata kelola perusahaan;
16. Melakukan pengawasan dan pemenuhan komitmen dalam Laporan Hasil Pemeriksaan (LHP) kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK); dan
17. Melakukan *compliance checklist* sebagai analisa 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 Direksi tentang Tanggung Jawab atas Kebenaran Isi Laporan Tahunan Bank Indonesia PT Bank KB Bukopin Syariah Tahun Buku 2024**

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 Direksi Perseroan dengan tanda tangan sebagai berikut:

Jakarta, 24 April 2025

25 Syawal 1446 H

**Direksi**



**Adil Syahputra**  
Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko



**Agus Suhendro**  
Direktur Bisnis

