

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM TATA KELOLA
PERUSAHAAN PADA *OPERATIONAL RISK MANAGEMENT* PT
BANK TABUNGAN NEGARA**

TUGAS AKHIR



Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Kelulusan Tugas Akhir Dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Manajemen.

Disusun Oleh :

Fatimah Azzahra

1191001026

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS BAKRIE
TAHUN 2023**

MOTTO

“Life can be heavy, especially if you try to carry it all at once. Part of growing up and moving into new chapters of your life is about catch and release. What I mean by that is, knowing what things to keep and what things to release. You can’t carry all things at once. The scary news is you’re on your own now, the good news is your own your own now. Cause there were pages turned with the bridges burned, Everything you lose is step you take. So, make the friendship bracelets and take the moment and taste it you've got no reason to be afraid you're on your own kid”.

-Taylor Swift-

Dengan segenap hati, skripsi ini dipersembahkan untuk :
Kedua Orang tua saya, yang kehadiran nya secara tulus
selalu menjadi prioritas utama dalam setiap langkah.

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tugas akhir ini adalah hasil karya saya sendiri dan semua sumber yang dikutip maupun dirujuk saya nyatakan dengan benar.

Nama : Fatimah Azzahra

NIM : 1191001026

Menyatakan Bahwa :

1. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan, pemikiran dan penelitian saya sendiri tanpa ada unsur plagiat baik disengaja maupun tidak disengaja.
2. Karya tulis ini belum pernah dipakai dengan konten yang sama, untuk proyek, laporan dan tugas di kelas yang lain.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam daftar pustaka dan telah mengikuti prosedur yang benar.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi kode etik atau sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di lingkungan dunia pendidikan.

Selasa, 29 Agustus 2023

Yang membuat pernyataan,



Fatimah Azzahra

HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Fatimah Azzahra
NIM : 1191001026
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul Skripsi : **Analisis Implementasi Sistem Tata Kelola Perusahaan
Pada Operational Risk Management PT Bank
Tabungan Negara**

Telah berhasil menyelesaikan revisi tugas akhir dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan dalam dalam pendaftaran yudisium untuk memperoleh gelar Sarjana pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, Universitas Bakrie.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Ir. Imbang Jaya Mangkuto, MBA, MSi



Penguji 1 : Dr. Dudi Rudianto, S.E., M.Si.



Penguji 2 : Arief Bimantoro Suharko, BSEE., M.Sc.Eng., Ph.D.



Ditetapkan di Jakarta

Tanggal 29 Agustus 2023

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah *alabiin*, penulis dapat menyelesaikan proses Tugas Akhir sebagai salah satu persyaratan untuk mencapai kelulusan pada gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen dengan Tugas Akhir yang penulis ambil mengenai “Analisis Implementasi Sistem Tata Kelola Perusahaan Pada *Operational Risk Management* PT Bank Tabungan Negara dan dijalani secara lancar, tidak lepas dari dukungan dan bantuan dari banyak pihak. Pada kesempatan kali ini, penulis mengucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang terlibat diantaranya :

1. Kepada yang paling berjasa dalam hidup penulis, Ibu dan ayah yang senantiasa memberikan dukungan secara penuh, dan doa maupun wejangan kepada penulis hingga tugas akhir ini dapat hingga ditahap ini dan terimakasih atas kepercayaan dan kesempatan yang telah diberikan untuk menempuh jenjang perkuliahan serta mendukung keputusan maupun pilihan yang penulis jalani.
2. Bapak Ir. Imbang Jaya Mangkuto, MBA, Msi, selaku dosen pembimbing yang senantiasa meluangkan waktu, pikiran untuk memberikan bimbingan dalam hal penulisan, saran dan masukan untuk penyusunan tugas akhir ini. Terimakasih pak.
3. Bapak Dr. Dudi Rudianto, S.E., M.Si. selaku dosen penguji 1 yang senantiasa memberikan arahan dan masukan demi kesempurnaan tugas akhir penulis.
4. Bapak Arief Bimantoro Suharko, Ph.D. selaku dosen penguji 2 yang senantiasa memberikan saran membangun terkait pada penulisan dalam penyusunan tugas akhir penulis.
5. Kepada semua teman-teman holiyeay kuliah ku, Tiara, Nurul, Mala yang telah memberikan masukan, nasihat serta menjadi tempat keluh kesah selama 3 tahun selama penulis kuliah dan memberikan semangat untuk dapat menyelesaikan tugas akhir ini hingga selesai sesuai dengan perencanaan bersama dari awal.
6. Terimakasih untuk semua mbak, mas dan bapak dari divisi CMGD yang memberikan semangat, motivasi dan kepercayaan kepada penulis untuk dapat mengambil judul mengenai hal ini dan menyelesaikan tugas akhir hingga selesai

dan terimakasih untuk pengalaman yang berharga yang penulis dapatkan selama penulis magang di divisi tersebut. Sehat selalu mbak, mas dan bapak.

7. Kepada Ismi Azizah teman SMA ku terimakasih atas dukungan, bantuan dan doanya.
8. Kepada Mark Lee NCT dan Taylor Swift yang telah menjadi penyemangat penulis dari lagu-lagu kalian yang sangat memberikan energi semangat penulis dalam mengerjakan tugas akhir bisa dapat sampai di tahap ini.

Penulis menyadari atas ketidaksempurnaan penyusunan laporan akhir ini dan masih adanya kekurangan didalam penulisannya. Demi kemajuan penulis, penulis juga mengharapkan adanya kritik mapun saran yang membangun guna penyempurnaan terkait tugas akhir ini. Dengan segala kerendahan hati, penulis mengucapkan terimakasih.

Jakarta, 27 Juli 2023

Fatimah Azzahra

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai civitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fatimah Azzahra
NIM : 1191001026
Program Studi : Manajemen
Fakultas : Ekonomi dan Ilmu Sosial
Judul Tugas : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Royalti Noneklusif (*Non-exclusive Royalty-free Rights*)** atas karya ilmiah yang berjudul:

ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM TATA KELOLA PERUSAHAAN PADA *OPERATIONAL RISK MANAGEMENT* PT BANK TABUNGAN NEGARA

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini, Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademik.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada Tanggal : 29 Agustus 2023

Jakarta, 29 Agustus 2023



Fatimah Azzahra

**ANALISIS IMPLEMENTASI SISTEM TATA KELOLA PERUSAHAAN
PADA *OPERATIONAL RISK MANAGEMENT*
PT BANK TABUNGAN NEGARA**

Fatimah Azzahra

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi sistem tata kelola perusahaan pada manajemen risiko operasional di salah satu perbankan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) PT Bank Tabungan Negara. Risiko operasional adalah bagian penting dalam industri perbankan dan tentunya tata kelola perusahaan yang baik sangat diperlukan untuk mengelola risiko ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara dan analisis dokumen dengan beberapa responden di beberapa bagian terkait.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu perbankan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) telah menerapkan sejumlah langkah dalam implementasi sistem tata kelola perusahaan pada manajemen risiko operasional. Namun, masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi, seperti kurangnya pemahaman digitalisasi serta beberapa lapisan organisasi masih kurang patuhnya terhadap kebijakan yang ditetapkan. Selain itu, perlu ditingkatkan kerjasama antara berbagai departemen dalam hal manajemen risiko operasional (*Fraud*).

Penelitian ini memberikan wawasan yang berharga untuk terus meningkatkan sistem tata kelola perusahaan dalam rangka mengelola risiko operasional dengan lebih efektif.

Kata Kunci : Tata Kelola Perusahaan, Manajemen Risiko Operasional, Bank BUMN, Implementasi Sistem.

***ANALYSIS OF CORPORATE GOVERNANCE SYSTEM IMPLEMENTATION
IN OPERATIONAL RISK MANAGEMENT OF
PT BANK TABUNGAN NEGARA***

Fatimah Azzahra

ABSTRACT

The study aims to analyze the impact of the implementation of corporate governance systems on operational risk management in one of the BUMN banks. (Badan Usaha Milik Negara) PT Bank Tabungan Negara. Operational risk is an important part of the banking industry, and of course, good corporate governance is essential to managing this risk. The research uses a qualitative approach, with data collected through interviews and document analysis with several respondents in some related sections.

The results of the research show that one of the BUMN banks (a state-owned enterprise agency) has implemented a number of steps in the implementation of a corporate governance system for operational risk management. However, there are still some challenges to overcome, such as a lack of understanding of digitalization, and some layers of the organization are still inadequate to the established policies.

In addition, there is a need to enhance cooperation between the various departments in terms of operational risk management. (Fraud). This research provides valuable insights to continuously improve the corporate governance system in order to manage operational risk more effectively.

Keywords: Corporate Governance, Operational Risk Management, State-Owned Banks, System Implementation.

DAFTAR ISI

COVER	i
MOTTO.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vii
ABSTRAK	viii
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	10
1.3 Tujuan Penelitian.....	11
1.4 Manfaat Penelitian.....	11

BAB II TINJAUAN TEORITIS	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.2 Konsep <i>Good Corporate Governance</i>	13
2.2.1 Pengertian sistem Tata Kelola Perusahaan.	13
2.2.2 Struktur Good Corporate Governance	15
2.2.3 Prinsip-prinsip sistem Tata Kelola Perusahaan.....	15
2.2.4 Implementasi Sistem Tata Kelola Perusahaan	18
2.3 Risiko Operasional (<i>Operational Risk</i>).....	19
2.3.1 Pengertian Risiko Operasional PT Bank Tabungan Negara	19
2.3.2 Proses Manajemen Risiko Operasional	20
2.3.3 Implementasi Kerangka Kerja Pengelolaan Manajemen Risiko	21
2.3.4 Komponen dari <i>Managing Risks: A New Framework</i>	22
2.3.5 Manfaat Pengelolaan Risiko.	23
2.4 Pengertian Efektivitas	23
2.5 <i>Fraud</i> (Kecurangan).....	24
2.5.1 Kasus <i>Fraud</i> pada Perusahaan	25
2.6 Pengertian bank	32

2.6.1 Sejarah PT Bank Tabungan Negara (persero)	32
2.7 Penelitian Terdahulu Terkait Tata Kelola Perusahaan (GCG).....	34
BAB III METODE STUDI KASUS	39
3.1 Pendekatan Penelitian	39
3.2 Desain Penelitian.....	39
3.3 Populasi dan Sampel	39
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	40
3.5 Proses Penelitian	40
3.6 Pertanyaan Wawancara	42
3.7 Keabsahan Penelitian	42
3.8 Etika Penelitian	43
3.9 Keterbatasan Penelitian	43
BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	44
4.1 Deskripsi Subjek Penelitian	44
4.2 Implementasi Sistem Tata Kelola Perusahaan pada (<i>Kasus Fraud</i>) di PT Bank Tabungan Negara	44
4.3 Efektivitas Sistem Tata Kelola Perusahaan dalam Meningkatkan Manajemen Risiko Operasional di PT Bank Tabungan Negara	46

4.4 Tantangan dalam Implementasi Sistem Tata Kelola Perusahaan pada Penanganan Kasus <i>Fraud</i>	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	51
5.1 Kesimpulan.....	51
5.2 Saran.....	52
DAFTAR PUSTAKA	53
LAMPIRAN	56
SCRIPT WAWANCARA.....	57

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Tingkat Kesehatan PT Bank Tabungan Negara (persero).....	3
Gambar 1.2 Jumlah Kasus Fraud	4
Gambar 1.3 Tiga Pilar Aspek GCG	5
Gambar 1.4 Skor Penilaian Internal (Self Assessment).....	7
Gambar 1.5 Hasil Penilaian CGPI Tahun 2018-2022.....	8
Gambar 1.6 Skor Penilaian ACGS.....	8
Gambar 2.1 Proses Manajemen Risiko Operasional.....	20
Gambar 2.2 Jumlah Penyimpangan (Internal Fraud) dan Upaya Penyelesaian.	26
Gambar 4.1 Dashboard Peta Kepatuhan	48

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Perhitungan Pencapaian Indikator Kinerja (KPI)	2
Tabel 2.1 Struktur Manajemen Risiko	17
Tabel 2.2 Kerangka Analisis	28
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu	34
Tabel 3.1 Data Penelitian	39
Tabel 3.2 Proses Penelitian	41
Tabel 3.3 Pertanyaan Wawancara	42
Tabel 4.1 Perubahan dan Penyesuaian	47
Tabel 4.2 Tabel SPO	48