

Metode *three lines of defense* sebagai upaya pencegahan risiko pada industri perbankan syariah di Indonesia

Zulfa Muasaroh Binti Rahmawati

Program Studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: zulfambr@gmail.com

Kata Kunci:

perbankan syariah; *three lines of defense*; keuangan; syariah; bank

Keywords:

sharia banking; *three lines of defense*; finance; sharia; bank

ABSTRAK

Three Lines of Defense telah berkembang dalam beberapa tahun terakhir untuk mencakup semua aktivitas bank, termasuk bank syariah. *Three Lines of Defense* tidak hanya berfokus pada aspek keuangan, tetapi juga bertujuan untuk memperkuat prinsip-prinsip dasarnya, memperluas cakupan, dan menjelaskan peran kunci dalam organisasi untuk memfasilitasi kemampuan tata kelola dan manajemen risiko yang tangguh. Dalam penelitian ini, peneliti menemukan bahwa penerapan prinsip-prinsip manajemen kualitas, manajemen risiko, dan pendekatan manajemen kualitas total secara

signifikan memperkuat ketiga garis pertahanan dalam manajemen risiko operasional. Untuk memperkuat garis pertahanan pertama, yaitu identifikasi dan penanganan risiko di tingkat operasional, kami menyarankan penggabungan peran pemilik proses dan pemilik risiko menjadi satu orang atau tim yang mengelola proses dan risiko tersebut. Temuan ini memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang bagaimana penerapan prinsip-prinsip manajemen kualitas dan risiko serta koordinasi yang efektif dapat memperkuat model *Three Lines of Defense* dalam konteks bank syariah. Implikasi praktis dari temuan ini dapat membantu bank syariah meningkatkan tata kelola dan manajemen risiko mereka untuk mencapai kesuksesan yang berkelanjutan.

ABSTRACT

The *Three Lines of Defense* has evolved in recent years to encompass all banking activities, including Islamic banks. It not only focuses on financial aspects but also aims to strengthen its fundamental principles, broaden its scope, and elucidate the key roles within the organization to facilitate robust governance and risk management capabilities. In this study, researchers found that the application of principles of quality management, risk management, and a total quality management approach significantly reinforces all three lines of defense in operational risk management. To strengthen the first line of defense, which involves identifying and handling risks at the operational level, we suggest merging the roles of process owners and risk owners into one person or team responsible for managing both the processes and associated risks. These findings provide a deeper understanding of how the application of quality management and risk management principles, along with effective coordination, can strengthen the *Three Lines of Defense* model in the context of Islamic banking. The practical implications of these findings can assist Islamic banks in enhancing their governance and risk management practices to achieve sustainable success.

Pendahuluan

Three Lines of Defense (TLoD) adalah sebuah kerangka kerja manajemen risiko yang diterapkan dalam industri perbankan syariah guna mengurangi atau menanggulangi risiko dengan efektif dan memastikan kepatuhan terhadap prinsip-



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

prinsip syariah. Konsep ini melibatkan tiga lapisan atau garis pertahanan yang bertanggung jawab atas manajemen risiko dan pengendalian internal dalam industri perbankan. Penerapan *Three Lines of Defense* dalam perbankan syariah memiliki kepentingan yang besar dalam manajemen risiko secara komprehensif guna menjamin kepatuhan industri perbankan terhadap prinsip-prinsip syariah. Selain itu, penerapan *Three Lines of Defense* berperan penting untuk mempertahankan kepercayaan nasabah serta masyarakat sekitar. Konsep ini membantu dalam pembagian tanggung jawab pengendalian risiko antar unit bisnis, fungsi manajemen risiko, dan fungsi audit internal, dengan demikian dapat menciptakan lingkungan yang aman dan berkelanjutan dalam industri perbankan kedepannya.

Three Lines of Defense juga diyakini dapat digunakan sebagai model yang efektif dalam meningkatkan komunikasi di dalam perusahaan terkait dengan manajemen risiko. Hal ini dikarenakan *Three Lines of Defense* memberikan gambaran baru terhadap kegiatan operasi perusahaan, membantu Perusahaan memastikan keberhasilan kegiatan manajemen risiko, dan cocok digunakan untuk seluruh jenis organisasi. Pendekatan "*Three Lines of Defence*" atau Pertahanan Tiga Lapis semakin banyak diadopsi oleh berbagai organisasi dalam rangka membangun Pendekatan ini sering disingkat sebagai model 3LD (*Three lines of defence*). Model 3LD membedakan antara fungsi-fungsi bisnis sebagai fungsi-fungsi pemilik risiko (*owning risks / risk owner*) terhadap dan antara fungsi-fungsi yang mengawasi risiko (*overseeing risks*) dengan fungsi-fungsi yang menyediakan pemastian.

Untuk itu, diharapkan penelitian mengenai Implementasi *Three Lines of Defense* dapat membantu mengembangkan konsep *Three Lines of Defense* sehingga dapat memaksimalkan kinerja penanggulangan risiko yang dapat terjadi di masa depan dengan baik. Secara garis besar, penelitian tentang *Three Lines of Defense* (TLoD) dalam perbankan syariah sangat penting untuk mendalami pemahaman konsep ini, meningkatkan efektivitas implementasinya, dan menyediakan pedoman yang lebih baik dalam mengelola risiko dan memastikan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah di industri perbankan syariah. Dengan demikian, penelitian mengenai *Three Lines of Defense* dalam manajemen risiko diharapkan dapat membantu organisasi meningkatkan efektivitas pengelolaan risiko, meningkatkan daya tahan organisasi, dan meningkatkan kualitas manajemen risiko korporat.

Pembahasan

Penerapan konsep *Three Lines of Defense* memiliki urgensi yang sangat penting dalam industri perbankan syariah di Indonesia. Dalam konteks yang semakin kompleks dan beragamnya risiko yang dihadapi oleh lembaga keuangan, termasuk bank syariah, perlunya pendekatan yang terstruktur dan holistik dalam mengelola risiko menjadi semakin mendesak. Dalam rangka menghadapi dinamika yang terus berubah dalam industri perbankan syariah di Indonesia, implementasi konsep *Three Lines of Defense* bukanlah sekadar opsi, melainkan suatu keharusan. Dengan memahami dan menginternalisasi prinsip-prinsip *Three Lines of Defense*, bank-bank syariah dapat memperkuat ketahanan mereka terhadap risiko, meningkatkan tata kelola perusahaan, dan membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan yang berkelanjutan.

Manajemen Risiko Pada Bank

Manajemen risiko merupakan salah satu opsi yang dapat dipilih oleh perusahaan untuk mengatasi hambatan atau risiko yang muncul akibat ketidakpastian dan dapat mengancam aktivitas bisnis perusahaan (Melinda & Segaf, 2023). Konsep manajemen risiko merupakan pendekatan yang digunakan untuk mengelola ketidakpastian yang timbul akibat ancaman dan serangkaian kegiatan manusia. Pendekatan ini mencakup penilaian risiko, pengembangan strategi untuk mengelola dan mengurangi risiko dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manajemen risiko melibatkan identifikasi, evaluasi, dan pengelolaan risiko yang dihadapi oleh suatu organisasi (Syadali et al., 2023). Para ahli di bidang manajemen risiko telah memberikan berbagai definisi mengenai konsep ini. Salah satu definisi yang diberikan oleh *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO) menyatakan bahwa manajemen risiko adalah proses yang dilakukan oleh suatu entitas untuk mengidentifikasi, menganalisis, mengelola, dan mengurangi risiko-risiko yang berpotensi menghambat pencapaian tujuan organisasi (Syafii & Siregar, 2020).

Manajemen risiko dianggap sebagai elemen yang berharga dalam membangun kerangka strategis suatu perusahaan, dengan tujuan mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan (Farid & Azizah, 2021). Selain itu, manajemen risiko juga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mengevaluasi strategi yang telah diterapkan saat ini, sehingga perusahaan dapat menentukan strategi yang akan diimplementasikan di masa depan (Rohimatul Baroroh & Faizin, 2023). Untuk memahami tingkat dan dampak risiko yang timbul akibat ketidakpastian di dalam perusahaan, diperlukan analisis yang akurat yang dilakukan oleh pihak terkait. Proses penentuan dan pengklasifikasian risiko tersebut dikenal sebagai analisis risiko (Budianto, 2023).

Three Lines of Defense

Model *Three Lines of Defense* (TLoD) adalah suatu konsep yang bertujuan untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi desain dan prosedur terbaik dengan menyediakan tata kelola dan manajemen risiko yang kuat guna mendukung pencapaian tujuan organisasi (Sihab & Diyanti, 2019). Konsep TLoD dapat diimplementasikan dalam berbagai jenis organisasi karena berdasarkan prinsip-prinsip yang dapat disesuaikan dengan lingkungan organisasi, dengan fokus pada kontribusi manajemen risiko dalam mencapai tujuan dan menciptakan nilai, pemisahan peran dan tanggung jawab yang jelas untuk menghindari potensi konflik kepentingan, serta adanya sinergi komunikasi antara tiga lini yaitu lini pertama, lini kedua, dan lini ketiga (Muhsyaf et al., 2021).

Three lines of defense merupakan salah satu konsep yang digunakan perbankan syariah guna memajemen risiko yang akan terjadi di masa depan. Selain itu, perbankan syariah juga menggunakan metode tersebut untuk memastikan kepatuhan industri perbankan terhadap prinsip-prinsip syariah yang berlaku. Berikut adalah penjelasan mengenai setiap garis pertahanan dalam *Three Lines of Defense* :

- a) Lini Pertama melibatkan unit-unit bisnis yang berinteraksi langsung dengan risiko dalam operasional bank seperti divisi pembiayaan, pelayanan nasabah, dan fungsi operasional lainnya. Misal, divisi pembiayaan, pelayanan nasabah, dan fungsi

- operasional lainnya. Garis pertama bertanggung jawab untuk mengelola dan mengendalikan risiko-risiko yang muncul dalam kegiatan sehari-hari pada bank.
- b) Lini kedua melibatkan fungsi manajemen risiko yang independen. Fungsi manajemen risiko bertanggung jawab untuk mengidentifikasi, mengelola dan melaporkan risiko secara keseluruhan.
 - c) Lini ketiga melibatkan fungsi audit internal yang independen. Fungsi audit internal bertanggung jawab untuk mengevaluasi dan memastikan efektivitas sistem pengendalian internal dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah.

Pengaruh Three Lines of Defense terhadap Bank Syariah

Hubungan antara karakteristik utama pengawasan dewan direksi, pengungkapan manajemen risiko, dan variabel keuangan/keuntungan perusahaan menjadi topik penelitian yang hangat dan belum mendapatkan banyak perhatian dalam literatur, terutama di sektor jasa keuangan (Damayanti & Hapsari, 2022). Instrumen keuangan derivatif dapat membantu bank dalam mengelola paparan risiko yang terkait dengan kegiatan pemberian pinjaman dan penerimaan simpanan. Selain itu, Institute of Internal Auditors (IIA) menerbitkan model tiga garis pertahanan pada tahun 2020 sebagai pembaruan fundamental karena meningkatnya jumlah pertanyaan terbuka mengenai implementasi praktis selama beberapa tahun terakhir. Tiga lini yang ada dalam *Three Lines of Defense* bekerja secara kolaboratif untuk membangun manajemen risiko yang efektif di dalam Perusahaan (Hotimah, 2020). Jika salah satu komponen hilang, kemungkinan terjadi tumpang tindih tanggung jawab antara lini yang dapat menghambat optimalisasi penerapan manajemen. Dalam konteks lini ketiga (*3rd Line of Defense*), terdapat fungsi Audit Internal yang bertanggung jawab untuk memberikan penjaminan independen tentang sejauh mana tata kelola perusahaan, manajemen risiko, dan pengendalian internal telah diterapkan secara efektif (Azzahra, 2018). Peran Audit Internal ini menjadi indikator penting dan menentukan keberhasilan perusahaan dalam menjalankan manajemen risikonya secara maksimal. Departemen Audit Internal sebagai garis ketiga dalam Model Tiga Garis Pertahanan (Arafah & Lathief Ilhamy Nasution, 2023).

Departemen Audit Internal bertindak sebagai penilai independen terhadap efektivitas manajemen risiko di dalam bank. Hal ini dilakukan dengan mengevaluasi kecukupan desain pengendalian dan implementasinya dalam mengelola risiko yang kritis bagi tujuan bisnis bank baik pada garis pertama maupun garis kedua (Muhsyaf et al., 2021). Model TLoD ini telah berkembang selama beberapa tahun terakhir untuk mencakup semua aktivitas bank, bukan hanya situasi keuangan, tetapi juga untuk memperkuat prinsip-prinsip dasarnya, memperluas cakupan, dan menjelaskan bagaimana peran kunci dalam organisasi bekerja sama untuk memfasilitasi tata kelola yang tangguh dan kemampuan manajemen risiko.

Kesimpulan dan Saran

Selama beberapa tahun terakhir, model Tiga Garis Pertahanan (TLoD) ini telah berkembang untuk mencakup semua aktivitas bank, terlebih bank syariah, bukan hanya situasi keuangan, tetapi juga untuk memperkuat prinsip-prinsip dasarnya, memperluas

cakupan, dan menjelaskan bagaimana peran kunci dalam organisasi bekerja sama untuk memfasilitasi kemampuan tata kelola dan manajemen risiko yang tangguh. Dengan menerapkan dan mengamati prinsip-prinsip manajemen kualitas dan manajemen risiko, serta pendekatan manajemen kualitas total, dapat secara signifikan memperkuat ketiga garis pertahanan dalam manajemen risiko operasional.

Untuk memperkuat garis pertahanan pertama pada bank syariah, penting bahwa peran pemilik proses dan pemilik risiko digabungkan menjadi satu orang atau tim yang mengelola proses dan risiko tersebut. Hal ini juga mencakup pemilik jaringan proses dan pemilik risiko yang mengelola risiko dalam jaringan proses. Perlu dicatat bahwa perbaikan juga bisa menjadi sumber potensial risiko, sementara manajemen risiko yang efektif selalu mengarah pada perbaikan. Keberhasilan fungsi tiga garis pertahanan terutama membutuhkan komunikasi yang baik antara garis-garis tersebut karena penguatan itu sendiri meningkatkan jumlah koneksi dan topik untuk komunikasi. Koordinasi dari model tiga garis pertahanan yang diperkuat diletakkan pada garis depan, di mana penanganan risiko dibangun ke dalam sistem dan menjadi bagian dari logika yang memperkuat model dasar.

Harmonisasi dan koordinasi dapat dianalisis melalui proses menentukan dan membentuk kebijakan kualitas dan risiko, serta komunikasi kebijakan tersebut di seluruh organisasi. Ini berarti kebijakan kualitas dan kebijakan risiko dikomunikasikan dan dibahas dengan karyawan di semua sektor dan tingkatan organisasi. Harmonisasi dan koordinasi dari model tiga garis pertahanan yang diperkuat sangat penting untuk fungsi efektif bank syariah karena koordinasi vertikal dan horizontal dari semua aspek manajemen risiko adalah salah satu kondisi kunci untuk mencapai kesuksesan berkelanjutan dalam lembaga-lembaga tersebut.

Daftar Pustaka

- Arafah, F., Sugianto, S., & Nasution, M.L.I. (2023). Analisis peran audit internal terhadap manajemen risiko pada perbankan syariah (Studi kasus pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Medan S. Parman). *JPT: Jurnal Pendidikan Tambusai*, 7(2), 3676–3683. <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/6261>
- Azizah, W., & Farid, M. (2021). Manajemen risiko dalam perbankan syariah. *Muhasabatuna: Jurnal Akuntansi Syariah*, 3(2), 067–080. <https://doi.org/10.54471/muhasabatuna.v3i2.1184>
- Baroroh, Z. R., & Faizin, M. (2023). Manajemen risiko operasional produk pembiayaan KPR dalam upaya meminimalisir kerugian di bank syariah. *Falahiya: Research Journal of Islamic Banking and Finance*, 2(1), 14–25. <https://ejournal.iainponorogo.ac.id/index.php/falahiya/article/view/1734>
- Budianto, E. W. H. (2023). Bibliometric And Literature Review Of Financing Risk In Islamic Banking. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 4(1), 79–97. <https://doi.org/10.46367/jps.v4i1.1031>
- Damayanti, R., & Hapsari, A. N. S. (2022). Three lines of defense sebagai respon atas fraud dan upaya pencapaian sustainable development goals desa. *JAA: Jurnal Akademi Akuntansi*, 5(1), 102–120. <https://doi.org/10.22219/jaa.v5i1.18844>

- Hotimah, H. (2020). Implemetation of good corporate governance at PT AXA Mandiri financial sevice. *DIJDBM: Dinasti International Journal of Dlgital Business Management*, 1(5). <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v1i5.485>
- Melinda, E., & Segaf, S. (2023). Implementation of risk management in murabahah financing at BMT UGT Nusantara Pasuruan. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2). <http://repository.uin-malang.ac.id/16773/>
- Muhsyaf, S. A., Cahyaningtyas, S. R., & Sasanti, E. E. (2021). Three lines of defense: An affective risk management. *Proceedings of the 18th International Symposium on Management (INSYMA 2021). Advance in Economics, Business, and Management Research*, 180, 85–91. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210628.015>
- Rito, R., & Azzahra, F. (2018). Peran audit internal dalam good corporate governance bank syariah di Indonesia. *AGREGAT : Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 2(1). <https://journal.uhamka.ac.id/index.php/agregat/article/view/1297>
- Sihab, I. N., & Diyanti, V. (2019). Three lines of defense dalam penerapan manajemen risiko pada Perusahaan Niaga Gas Bumi. *Jurnal Ilmu Manajemen & Bisnis*, 10 (2). <https://doi.org/10.17509/jimb.v10i2.17165>
- Syadali, M. R., Segaf, S., & Pramujiant, P. (2023). Risk management strategy for the problem of borrowing money for Islamic commercial banks. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2). <http://repository.uin-malang.ac.id/16771/>
- Syafii, I., & Siregar, S. (2020). Manajemen risiko perbankan syariah. *Seminar Nasional Teknologi Komputer & Sains (SAINTEKS)*, 662–665. <https://prosiding.seminar-id.com/index.php/sainteks/article/view/520>