



Implementasi Budaya Risiko dalam Pengelolaan Perbankan Syariah di Indonesia

Pranoto Effendi

Sekolah Tinggi Ekonomi Islam SEBI, Indonesia

Alamat: Jl. Raya Bojongsari, Kec. Sawangan, Kota Depok, Jawa Barat 16517

Korespondensi penulis: pranoto.effendi@sebi.ac.id

Abstract. *Islamic banking requires risk management with a better approach. So far, regulatory and supervisory approaches have been prioritized in managing and mitigating the risks faced. It is time for emphasis to be given to a cultural approach that further motivates banks to mature in risk management. This article aims to discuss the importance of risk culture aspects in managing risk management in Islamic banks. Case studies were conducted on two banks, namely Bank Muamalat Indonesia and Bank Mega Syariah. The analysis was carried out qualitatively using secondary data sourced from annual reports. The findings show that the concept of risk culture has been implemented in the two Islamic banks but needs to be further improved both in terms of conceptual aspects and also in terms of practice.*

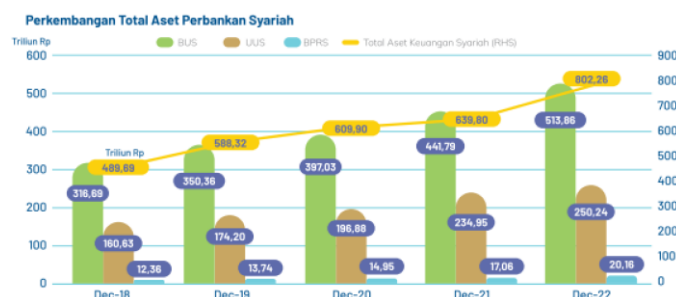
Keywords: *Indonesia, Islamic Bank, Risk culture, Risk Management*

Abstrak. Perbankan syariah memerlukan pengelolaan risiko dengan pendekatan yang lebih baik. Selama ini pendekatan regulasi dan pengawasan dikedepankan dalam menata dan memitigasi risiko yang dihadapi. Sudah saatnya penekanan diberikan ke pendekatan budaya yang lebih memotivasi perbankan untuk mendewasakan dirinya dalam pengelolaan risiko. Artikel ini bertujuan untuk membahas pentingnya aspek budaya risiko dalam pengelolaan manajemen risiko di bank syariah. Studi kasus dilakukan terhadap dua bank yaitu Bank Muamalat Indonesia dan Bank Mega Syariah. Analisis dilakukan secara kualitatif menggunakan data sekunder yang bersumber dari buku laporan tahunan. Hasil temuan menunjukkan bahwa konsep budaya risiko sudah diterapkan di dua bank syariah tersebut namun perlu lebih ditingkatkan lagi baik dari segi aspek konseptual maupun juga dari sisi prakteknya.

Kata kunci: Indonesia, Bank Islam, Budaya Risiko, Manajemen Risiko

1. LATAR BELAKANG

Perbankan syariah di Indonesia tidak dipungkiri mengalami pertumbuhan yang pesat selama beberapa tahun terakhir. Hal ini memberikan sinyal akan lingkungan bisnis yang kondusif dan penerimaan pasar yang baik akan sektor perbankan syariah. Berikut perkembangan aset bank syariah di Indonesia dalam gambar 1 di bawah ini.

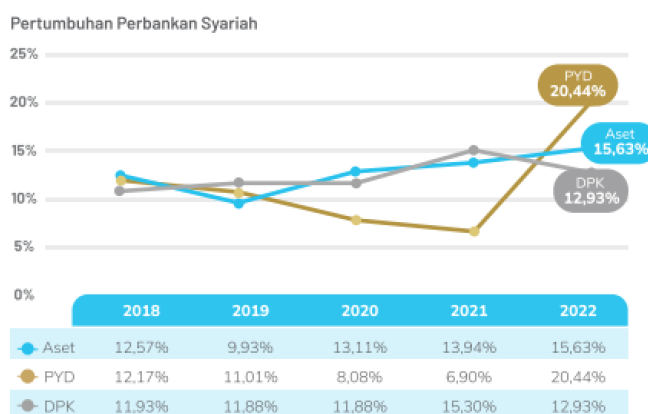


Gambar 1. Perkembangan Aset Perbankan Syariah Indonesia

Sumber: OJK (2022) hal. 15

Terlihat jelas adanya peningkatan yang konsisten dengan rerata pertumbuhan aset sebesar hampir 16% per tahun sejak tahun 2018 hingga saat ini. Ini artinya peran perbankan syariah kian penting dalam konteks perekonomian nasional. Menurut data OJK (2022), porsi aset bank syariah sendiri sudah mencapai 33,77 % dari total aset keuangan Islam. Sementara jumlah bank umum syariah (BUS) sekarang sudah mencapai 13 buah, dan unit usaha syariah (UUS) serta bank perekonomian rakyat syariah (BPRS) berada di angka berturut-turut 20 dan 167 buah.

Pertumbuhan bank syariah yang baik ini juga dapat dilihat dari sisi agresifnya aktivitas intermediasi berupa pengumpulan dan penyaluran dana. Terlihat pada gambar 2 di bawah jumlah dana pihak ketiga (DPK) dan pembiayaan yang diberikan (PYD) mengalami tren kenaikan yang ajeg. Bahkan prosentasi kenaikan PYD lebih besar dari kenaikan DPK yang menunjukkan motivasi yang kuat dari bank syariah dalam membantu nasabah dalam hal penyaluran pembiayaan.



Gambar 2. Perkembangan Intermediasi Perbankan Syariah Indonesia

Sumber: OJK (2022) hal. 20

Keberhasilan perbankan syariah ini perlu untuk terus dipertahankan karena manfaat yang begitu banyak dirasakan oleh mereka yang selama ini termarginalkan dan belum dilayani oleh jasa perbankan konvensional (Rahman et al., 2015). Perbankan syariah harus dijaga kehadirannya dan dikembangkan sehingga mampu memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pertumbuhan ekonomi (Abduh & Omar, 2012). Salah satu yang menjadi concern terhadap perbankan syariah adalah anggapan bahwa risiko bank syariah lebih besar dari bank konvensional (Chong et al., 2019). Padahal bank syariah terbukti lebih tahan terhadap krisis dari bank konvensional (Rahman et al., 2015). Hal ini mungkin karena adanya akad transaksi profit sharing seperti mudharabah dan musyarakah yang tingkat ketidaksimetrian informasinya sangat tinggi (Van Greuning & Iqbal, 2008). Sehingga perlu ada upaya untuk selalu meningkatkan kapasitas pengelolaan risiko bagi perbankan syariah

kalau ingin tetap bertahan di masa datang yang tantangannya makin besar (Shahid Ebrahim et al., 2017).

Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pengelolaan risiko adalah melalui pendekatan budaya risiko (Sheedy & Griffin, 2018). Budaya risiko dianggap dapat meningkatkan kinerja bank dan juga mendukung terciptanya sektor keuangan yang stabil (Bianchi, 2021). Hal ini menimbulkan minat otoritas keuangan dengan persepsi bahwa budaya risiko yang baik dapat menyediakan perangkat pengelolaan risiko dan juga penciptaan nilai bagi bisnis bank (A Carretta, 2017).

Untuk itu sangat menarik untuk melihat bagaimana pendekatan budaya risiko ini diaplikasikan kepada bank syariah karena perbankan syariah juga memerlukan budaya risiko dalam pengelolaannya (Van Greuning & Iqbal, 2008). Tulisan ini akan membahas pentingnya budaya risiko dalam perbankan syariah dan mencoba melihat bagaimana penerapannya di bank syariah Indonesia.

2. KAJIAN TEORITIS

Berbagai skandal dan malpraktik yang terjadi di sektor perbankan membuat terjadinya pergeseran persepsi tentang bagaimana membuat sektor perbankan lebih tahan terhadap krisis (Bui, 2018). Struktur kerangka manajemen risiko sendiri dapat didasarkan pada empat aspek kunci yaitu budaya risiko dan tata kelola, manajemen risiko, pengukuran risiko serta infrastruktur dan sistem informasi (Eid & Asutay, 2019). Budaya risiko muncul sebagai pendekatan baru yang dipandang akan berpotensi memperkuat penerapan manajemen risiko secara lebih efektif (Streicher, 2018).

Konsep budaya risiko sendiri muncul di perbankan karena disadari bahwa budaya adalah hubungan yang selama ini dicari dalam menjelaskan perilaku individu dan tata kelola organisasi (Carretta et al., 2017). Bahkan diyakini krisis keuangan salah satunya karena bank tidak punya tradisi budaya risiko yang baik. Penyelewengan (fraud) dan perilaku greedy lainnya yang merupakan penyebab krisis, muncul dari budaya yang organisasi yang buruk. Konsep budaya perusahaan (corporate culture) sudah umum dalam ilmu manajemen tetapi budaya ini dalam konteks pengelolaan risiko masih relatif baru dalam penelitian manajemen (Carretta et al., 2017).

Budaya ini menarik dalam konteks organisasi karena perannya dalam memberikan dorongan yang kondusif bagi organisasi tetapi pada saat yang sama menjadi inersia yang menghambat pergerakan organisasi untuk melakukan perubahan (Carretta, 2017).

Karenanya perlu didalami dari segi konseptual agar dapat dimanfaatkan sebagai wahana bagi organisasi dalam mengelola risiko bisnisnya (Marano, 2022).

Berbagai studi tentang peran budaya risiko di sektor perbankan telah dilakukan (Muñiz et al., 2018). Budaya risiko dapat didefinisikan sebagai norma, tradisi perilaku individu dan kelompok dalam sebuah organisasi yang menentukan cara bagaimana organisasi tersebut mengidentifikasi, memahami, membahas dan bertindak terhadap semua risiko yang dihadapi dan diambil (Kunz & Heitz, 2021). Dalam konteks ini budaya risiko bersifat netral sehingga ada budaya risiko yang baik, ada budaya risiko yang buruk.

Dalam konteks perbankan maka budaya risiko yang baik harus ditumbuhkan. Komite Basel sendiri dalam panduan tata kelola yang dikeluarkan tahun 2015 menyatakan bahwa otoritas keuangan harus memperkuat penerapan budaya risiko di sistem perbankan (BCBS, 2015). Pengaruh budaya sangatlah penting dalam pengelolaan bank (Cohn et al., 2014). Sehingga perbaikan budaya risiko dapat meningkatkan kinerja pengelolaan risiko di perbankan (Lo, 2015).

Budaya risiko dapat diukur dengan indikator yang diperkenalkan oleh organisasi Financial Stability Board (FSB) yang mengidentifikasi ada empat aspek budaya organisasi yang dapat mempengaruhi budaya risiko yaitu arahan dari manajemen yang lebih tinggi, akuntabilitas, komunikasi yang efektif serta tantangan dan insentif (FSB, 2014). Pengaruh manajemen puncak sangat dominan dalam menciptakan budaya risiko yang baik. Akuntabilitas berarti bahwa sedari awal penanggung jawab dan pemilik risiko sudah ditetapkan dan masing-masing sadar akan konsekwensi dan tanggung jawabnya. Komunikasi dan tantangan juga menjadi faktor terbentuknya budaya risiko yang baik. Perbedaan sudut pandang akan dikompromikan melalui komunikasi dan tantangan dapat memberi dorongan kepada organisasi untuk mengambil risiko secara sehat dan terukur. Insentif yang tepat akan menumbuhkan budaya risiko yang baik. Insentif yang buruk ketika kinerja pegawai bank diukur dari sejauh mana tingkat penjualan produk keuangan yang berhasil dijual telah membuat perilaku berisiko yang mengakibatkan terjadi krisis keuangan subprime mortgage di tahun 2008.

Belajar dari krisis dan terbitnya panduan tata kelola yang baik dari Komite Basel membuat otoritas keuangan di Indonesia juga memberi perhatian kepada budaya risiko. Ini tercermin dari regulasi yang dikeluarkan OJK tentang penerapan manajemen risiko yang menjadikan pengembangan budaya risiko menjadi salah satu tugas dari pengelola bank untuk melaksanakannya. Dalam Peraturan OJK No. 65/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah di pasal 7 disebutkan

bahwa wewenang dan tanggung jawab bagi direksi juga mencakup antara lain mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi (OJK, 2016). Peraturan OJK ini merinci pengembangan budaya yang dimaksud antara lain meliputi komunikasi yang memadai kepada seluruh jenjang organisasi akan urgensi manajemen risiko yang baik.

Pengembangan budaya risiko ini juga diperkuat dengan fungsi sistem pengendalian intern di Pasal 16 yang bertujuan memastikan efektivitas budaya risiko pada organisasi bank secara menyeluruh. Efektivitas di sini adalah sistem yang dapat mendeteksi kekurangan dan deviasi secara lebih awal dan mengevaluasi kembali kesesuaian kebijakan dan prosedur yang seharusnya terdapat dalam aktivitas bank (OJK, 2016).

Penelitian budaya risiko terhadap perbankan di Indonesia masih sedikit, untuk tidak mengatakan tidak ada. Studi yang ada baru melihat pengaruh budaya organisasi pada bank (Arifudin, 2020) (Fahrurazi et al., 2014) dan juga budaya perusahaan (Supriyatna et al., 2019). Sehingga penelitian tentang budaya risiko di perbankan syariah ini akan menarik untuk dilakukan.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat kualitatif dengan menganalisis berbagai literatur sebelumnya. Studi kasus akan melihat dua bank yaitu Bank Muamalat Indonesia (BMI) dan Bank Mega Syariah (BMS) dengan mempelajari laporan tahunan keuangannya untuk melihat sejauh mana budaya risiko menjadi ide dan gagasan dalam praktik manajemen risiko dalam organisasi mereka. Analisis akan melihat konten yang disajikan dalam laporan tersebut dan menyandingkannya satu sama lain untuk dicari model dan polanya. Alat bantu pencarian dengan kata kunci yang berhubungan dengan budaya risiko digunakan untuk mempercepat pencarian informasi yang diinginkan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari buku laporan tahunan tahun 2022 dari Bank Muamalat (Muamalat, 2023a) dan Bank Mega Syariah (Mega, 2023), kita bisa klasifikasikan informasi yang relevan dengan topik artikel ini yaitu tentang budaya risiko. Sejauh mana konsep budaya risiko ini diperhatikan oleh kedua bank dan bagaimana mereka menerapkan konsep ini dalam mengelola risiko yang mereka hadapi dalam menjalankan bisnis perbankan. Berikut ini adalah hasil komparasi kedua bank yang disajikan dalam tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Penerapan Konsep Budaya Risiko di BMI dan BMS

Aktivitas / Bank	Bank Muamalat Indonesia (BMI)	Bank Mega Syariah (BMS)
Tugas dan Kebijakan Komite Manajemen Risiko	Halaman 257 Mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi. Mengembangkan dan mendorong penerapan budaya risiko di seluruh level karyawan, dengan melaksanakan program <i>risk awareness</i> melalui video, <i>e-mail blast</i>, dan pelatihan terkait manajemen risiko.	Halaman 282 Pilar Organisasi dan Sumber Daya Insani Struktur organisasi Bank Mega Syariah, dibentuk untuk mendukung dan memfasilitasi penerapan manajemen risiko pada seluruh lini perusahaan, serta penerapan tata kelola perusahaan yang baik (<i>Good Corporate Governance</i> / GCG). Organisasi yang tepat fungsi dan tepat guna diharapkan akan mendorong meningkatnya budaya risiko (<i>risk culture</i>) serta budaya kepatuhan (<i>compliance culture</i>) di seluruh lini perusahaan. Halaman 297 Sistem Pengendalian Intern Yang Menyeluruh Pertahanan tiga lapis yang diterapkan Bank Mega Syariah dinilai dapat memastikan kepatuhan terhadap regulasi maupun ketentuan intern, penyediaan informasi keuangan dan manajemen yang lengkap, akurat, tepat guna dan tepat waktu, serta yang tidak kalah penting adalah efektivitas dan efisiensinya dalam mendukung kegiatan operasional yang berkualitas, yang pada akhirnya akan menciptakan budaya risiko (<i>risk culture</i>) yang kuat.
Fungsi Penunjang Bisnis	Halaman 263 – 264 Penerapan budaya manajemen risiko	

Manajemen Risiko	Melakukan internalisasi prinsip manajemen risiko yang efektif menanamkan prinsip kehati-hatian Mengembangkan budaya risiko dengan menyampaikan <i>awareness</i> (kesadaran) kepada seluruh karyawan melalui media online Meminta semua unit bisnis untuk melakukan proses manajemen risiko dengan pelaksanaan dan pemberdayaan <i>Operational Risk Champion</i> (ORION) melalui aktivitas identifikasi risiko di semua aktivitas unit kerja dan memastikan ada tindak lanjut perbaikannya Melakukan sosialisasi aturan dan ketentuan yang berlaku dapat dipahami oleh seluruh unit organisasi Memberlakukan sertifikasi manajemen risiko yang dilakukan berdasarkan prioritas dan mengacu pada aturan yang berlaku Mengaktifkan <i>sharing session</i> terkait dengan manajemen risiko di antara karyawan Melakukan <i>Muamalat Internal Certification</i> (MIC) dengan topik manajemen risiko Menyampaikan sosialisasi dan kampanye <i>anti-fraud</i> kepada seluruh personil Menjalankan risk forum di unit kerja secara berkala untuk berdiskusi terkait isu-isu risiko yang muncul sekaligus solusi yang akan dikerjakan Mengembangkan perangkat risiko operasional seperti mengkaji <i>Key Risk Indicator</i> (KRI), <i>Risk</i>	
-------------------------	---	--

	& <i>Control Self Assessment</i> (RCSA) dan parameter pengukuran risiko operasional Melakukan pembaruan terhadap ketentuan internal terkait risiko kredit, risiko pasar dan kejadian risiko operasional Menyelenggarakan penghargaan ORION <i>awards</i> dalam rangka mengapresiasi kontribusi dan pencapaian yang telah dilakukan ORION dalam mendorong pelaksanaan budaya risiko di unit kerja	
Pernyataan direksi / dewan komisaris / komite audit atas kecukupan sistem manajemen risiko	Halaman 266 Penerapan manajemen risiko di seluruh lini Bank dilaksanakan secara aktif dalam bentuk mengidentifikasi risiko inheren dan memastikan kecukupan kontrol telah dilakukan. Hal ini diperkuat dengan adanya budaya risiko yang secara berkelanjutan ditekankan, baik dalam aktivitas bisnis maupun operasional.	Halaman 32 Dewan Komisaris sangat mendorong Direksi agar budaya risk awareness seluruh jajaran manajemen dan karyawan perlu lebih ditingkatkan lagi, agar <i>whistleblowing system</i> yang telah dibentuk dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuannya dan ke depan hal ini perlu disempurnakan lagi prosesnya dan ditingkatkan efektivitas penggunaannya, mengingat tantangan yang semakin besar seiring dengan pertumbuhan skala usaha Bank dan perkembangan zaman yang semakin canggih. Halaman 288 Pengawasan aktif direksi yaitu mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi aktif dilakukan oleh Direksi pada saat kunjungan ke kantor-kantor distribusi di seluruh Indonesia, baik secara formal pada saat terdapat event pelatihan maupun secara informal pada saat Direksi

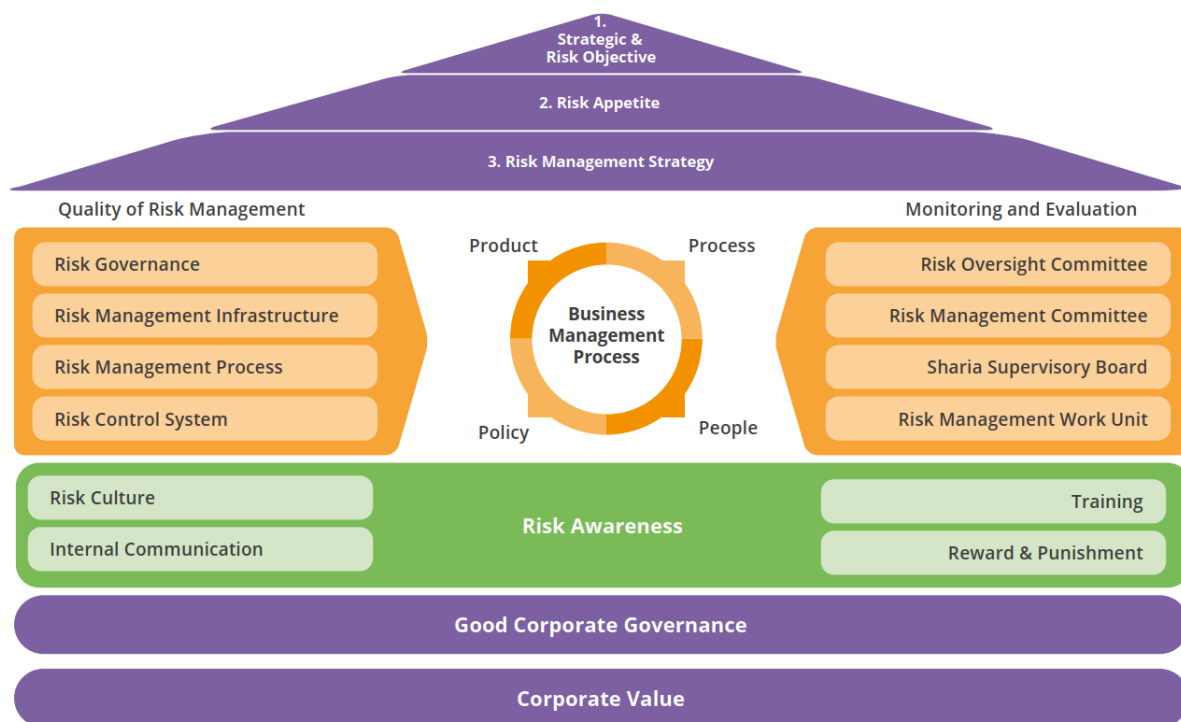
		berkepentingan di kota atau wilayah yang dimaksud.
Strategi manajemen risiko operasional	Halaman 278 Budaya Sadar Risiko Operasional dilakukan melalui penyampaian operational risk awareness kepada seluruh karyawan, pelatihan <i>basic risk awareness</i> secara berkala, penyampaian risk awareness melalui video, <i>media podcast</i>, pelaksanaan <i>Muamalat Internal Certification (MIC)</i>, dan <i>anti-fraud campaign</i>.	
Realisasi penerapan tata kelola yang baik tahun 2022	Halaman 344 Membangun sosialisasi budaya kepatuhan (<i>compliance culture</i>), budaya risiko, budaya <i>anti-fraud</i> dan kode etik kepada seluruh personil	
Target penerapan tata kelola yang baik di tahun 2023	Halaman 345 Melakukan <i>refreshment</i> budaya kepatuhan (<i>compliance culture</i>), budaya risiko dan budaya <i>anti-fraud</i> di lingkungan Bank	
Upaya direksi dalam meningkatkan tata kelola dan kinerja bank	Halaman 351 Mengembangkan budaya manajemen risiko dan kepatuhan pada seluruh jenjang organisasi, antara lain melalui media <i>e-mail blast</i>, <i>podcast</i>, video, dan pelatihan	
Tugas dan tanggung jawab	Halaman 445 Tugas dan tanggung jawab direktur kepatuhan, risiko dan hukum adalah membangun dan mengembangkan budaya risiko di Bank Muamalat Indonesia	Halaman 173 Tanggung jawab direksi adalah mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi Halaman 174 Mendukung terciptanya budaya manajemen risiko terkait keamanan siber dengan memberikan perhatian yang

		cukup terhadap pelaksanaan manajemen risiko terkait keamanan siber oleh seluruh elemen organisasi Bank; Halaman 77 Fungsi direksi adalah bertanggung jawab penuh pada pengelolaan dan pengembangan budaya manajemen risiko dari penetapan strategi dan penyusunan kebijakannya secara komprehensif, termasuk pendelegasian wewenang, penetapan limit-limit yang mengandung risiko, pembuatan framework manajemen risiko, dan penunjukan pejabat pelaksanaanya.
Tugas dan tanggung jawab direktur risiko bisnis pembiayaan	Halaman 446 Membangun dan mengembangkan budaya risiko di dalam proses <i>end-to-end</i> pembiayaan	
Governance process	Halaman 465 Pengembangan budaya Manajemen Risiko pada seluruh jenjang organisasi	
Hasil penilaian self-assessment yang telah dilaksanakan pada semester I dan II tahun 2022 dari aspek Governance Structure, Governance Process, dan Governance	Halaman 466 – 467 Direksi telah mengembangkan budaya manajemen risiko pada seluruh jenjang organisasi, melalui antara lain <i>e-mail blast</i>, <i>podcast</i>, video, pelatihan, kuis dan nilai budaya perusahaan.	

Outcome pada Dewan Komisaris		
Wewenang dan tanggung jawab komite manajemen risiko	Halaman 552 Melakukan perbaikan atau penyempurnaan pelaksanaan Manajemen Risiko dengan melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap Budaya manajemen Risiko pada seluruh level organisasi Bank.	

Sumber: Hasil olah data (Mega, 2023 dan Muamalat, 2023a)

Dari tabel ini ada beberapa pembahasan yang dapat dikemukakan. Yang pertama adalah komitmen untuk mengembangkan budaya risiko di seluruh level aktivitas bank. Kedua bank secara eksplisit memandang pentingnya hal ini. Ini artinya bagi kedua bank, budaya risiko adalah bagian penting dari pengelolaan manajemen risiko. Bahkan di BMI, budaya risiko adalah pilar penting bagi pengelolaan risiko seperti pada gambar 3 di bawah ini. Di sini jelas terlihat bahwa budaya risiko adalah salah satu komponen penting dari kesadaran risiko yang menjadi penopang proses bisnis yang didukung oleh sistem manajemen risiko yang berkualitas sebagai panduan dalam menjalankan strategi pengelolaan risiko sesuai dengan selera (appetite) yang telah ditentukan untuk mencapai tujuan yang menjadi target BMI. Bahkan komitmen terhadap kesadaran risiko ini telah menjadikan BMI sukses dalam implementasi program Governance, Risk and, Compliance (GRC) (Muamalat, 2023b).



Gambar 3. Kerangka Manajemen Risiko di BMI

Sumber: Muamalat (2023a), hal. 252

Yang kedua, secara lebih spesifik, kalau dicermati laporan keuangan tersebut, ternyata BMI telah memberikan penekanan yang lebih kepada pengembangan budaya risiko dengan mengalokasikan subbab khusus untuk membahas penerapan budaya manajemen risiko yaitu pada halaman 263 – 264. Di sini kerangka yang diterapkan berdasarkan pada tiga aspek yaitu penetapan prinsip, kegiatan sosialisasi dan aktivitas pengembangan (Muamalat, 2023a). Prinsip ini penting untuk memberikan landasan budaya risiko yang kuat. Sementara untuk sosialisasi budaya risiko, berbagai aktivitas seperti peningkatan kesadaran risiko melalui pemberian informasi secara daring dengan platform teknologi informasi, ditumbuhkannya personil yang aktif (operational risk champion) di tiap unit bisnis untuk mengelola risikonya secara mandiri, pelaksanaan sharing session dan juga sertifikasi manajemen risiko. Untuk aktivitas pengembangan, di setiap unit bisnis ada risk forum yang diselenggarakan secara rutin, pengembangan perangkat risiko operasional yaitu Key Risk Indicator (KRI), Risk & Control Self Assessment (RCSA) serta pemberian award kepada pegawai yang berprestasi dalam mendorong budaya risiko di unit kerja (Muamalat, 2023a).

Yang ketiga adalah adanya pernyataan yang eksplisit baik dari komisaris maupun direksi di BMS untuk komitmen dalam pengembangan budaya manajemen risiko. Komisaris di BMS mendorong agar direksinya meningkatkan budaya risiko di tingkat

manajemen dan karyawan. Ini menjadi tanggung jawab penuh dari direksi, dan bahkan direksi akan mengunjungi kantor-kantor cabang dalam rangka melakukan pengawasan untuk memastikan budaya risiko dapat berkembang dengan baik. BMI juga pada posisi yang demikian, malah di tingkat direksi telah ada penilaian secara mandiri (self test) oleh dewan komisaris yang menyatakan direksi telah mengembangkan budaya manajemen risiko di seluruh jenjang organisasi. Yang dijadikan acuan penilaian adalah telah terlaksananya pemberian informasi seputar manajemen risiko melalui email, podcast, video, pelatihan dan kuis. Pertanyaannya adalah dengan selesainya kegiatan-kegiatan tersebut apakah budaya risiko sudah terbangun di BMI, ini yang masih jadi tanda tanya.

Yang keempat adalah penerapan budaya risiko diuraikan secara konseptual di dalam laporan keuangan BMI. Dari sisi strategi, target, proses tata kelola, serta realisasi semuanya terkait dan mencantumkan budaya risiko sebagai unsur penting pengelolaan risiko. Demikian juga dengan proses pendelegasian tugas dan wewenangnya yang relatif merata dan jelas di dalam laporan BMI. Seperti misalnya komite manajemen risiko di tingkat direksi bertanggung jawab dalam pemantauan dan evaluasi budaya manajemen risiko di seluruh level organisasi. Demikian juga dengan tugas dan wewenang direktur yang membawahi bidang kepatuhan dengan jelas disebutkan bertugas “membangun dan mengembangkan budaya risiko di Bank Muamalat Indonesia” (Muamalat, 2023a). Hal ini tidak terlihat dalam laporan BMS. Pernyataannya cukup secara umum saja yaitu “penerapan manajemen risiko pada seluruh lini perusahaan, serta penerapan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance / GCG). Organisasi yang tepat fungsi dan tepat guna diharapkan akan mendorong meningkatnya budaya risiko (risk culture) serta budaya kepatuhan (compliance culture) di seluruh lini perusahaan (Mega, 2023).

Dari analisis studi dua bank di atas, jelas terlihat bahwa budaya risiko telah menjadi bagian dari upaya dalam pengelolaan risiko. Meski dengan tingkatan konseptual dan penerapan yang berbeda, kedua bank menganggap penting peran yang dimainkan oleh budaya risiko ini. Perbedaan ini bisa dijelaskan dengan fakta bahwa belum adanya regulasi dan ketentuan khusus dari OJK mengenai pengembangan budaya risiko ini seperti apa sehingga bank dengan kreativitasnya mencoba mengembangkan budaya risiko ini dengan memperhatikan kebutuhan dan kondisi masing-masing bank. Hal ini juga menjadi motivasi bagi otoritas keuangan dan pemangku kepentingan perbankan syariah untuk lebih memperhatikan masalah budaya risiko ini yang dalam jangka panjang akan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja dan pengelolaan risikonya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Tulisan ini mengulas tentang pentingnya pengembangan budaya risiko pada perbankan syariah. Selama ini istilah budaya risiko sudah ada dalam kosakata regulasi dan laporan formal tetapi secara esensial masih banyak yang perlu diperkuat dari sisi konsep dan juga implementasi. Bank syariah secara umum juga belum ada acuan untuk mengukur sejauh mana budaya risiko yang mereka kembangkan benar-benar telah meningkat. Perkembangan perbankan syariah ke depan akan sangat bergantung sejauh mana manajemen risiko dapat dikelola dengan baik, dan budaya risiko ini dapat menjadi fokus perhatian yang dapat menjadi pendorong terbangunnya peningkatan kinerja dan kualitas jasa perbankan syariah.

Keterbatasan studi ini terletak pada data sekunder yang menjadi dasar analisis. Tidak tertutup kemungkinan dalam studi ini ada bias dalam proses analisis yang berbeda dari kondisi yang sebenarnya. Saran untuk penelitian selanjutnya adalah dengan melakukan studi lebih komprehensif dengan mengambil data primer berupa wawancara dengan pihak bank yang bersangkutan sehingga hasil analisisnya lebih eksploratif dan menyeluruh.

DAFTAR REFERENSI

- Abduh, M., & Omar, M. A. (2012). Islamic banking and economic growth: The Indonesian experience. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 5(1), 35–47. <https://doi.org/10.1108/17538391211216811>
- Arifudin, O. (2020). Analisis budaya organisasi dan komitmen organisasi karyawan bank swasta nasional di Kota Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 4(2), 73–87.
- BCBS. (2015). *Corporate governance principles for banks*. Basel Committee on Banking Supervision.
- Bianchi, N. (2021). Does espoused risk culture pay? Evidence from European banks. *Journal of Banking and Finance*, 122. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2020.105767>
- Bui, D. G. (2018). The influence of risk culture on firm returns in times of crisis. *International Review of Economics and Finance*, 57, 291–306. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2018.01.015>
- Carretta, A. (2017). Risk culture and banking supervision. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 25(2), 209–226. <https://doi.org/10.1108/JFRC-03-2016-0019>
- Carretta, A., Fiordelisi, F., & Schwizer, P. (2017). *Risk culture in banking*. Springer.
- Chong, V. S. W., Lam, J. M. S., & Tan, S. H. (2019). The relationship of risk management and bank profitability performance between domestic and foreign Islamic banks in

- Malaysia. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(6).
<https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7666>
- Cohn, A., Fehr, E., & Marechal, M. A. (2014). Business culture and dishonesty in the banking industry. *Nature*, 516(729), 86–89. <https://doi.org/10.1038/nature13977>
- Eid, W. K., & Asutay, M. (2019). Contextualising the findings. In *Mapping the risks and risk management practices in Islamic banking* (pp. 337–380).
<https://doi.org/10.1002/9781119156505.ch10>
- Fahrurazi, R., Ghalib, S., & Arifin, H. (2014). Pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Kalimantan Selatan wilayah Banjarmasin. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*, 1(1), 37–46.
- FSB. (2014). *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture: A framework for assessing risk culture*. Financial Stability Board.
- Kunz, J., & Heitz, M. (2021). Banks' risk culture and management control systems: A systematic literature review. *Journal of Management Control*, 32(4), 439–493.
<https://doi.org/10.1007/s00187-021-00325-4>
- Lo, A. W. (2015). The Gordon Gekko effect: The role of culture in the financial industry. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2615625>
- Marano, P. (2022). The risk management system, the risk culture and the duties of the insurers' directors. In *AIDA Europe Research Series on Insurance Law and Regulation* (Vol. 6, pp. 25–46). https://doi.org/10.1007/978-3-030-85817-9_2
- Mega. (2023). *Laporan tahunan Bank Mega Syariah 2022*. Bank Mega Syariah.
- Muamalat. (2023a). *Laporan tahunan Bank Muamalat 2022*. Bank Muamalat Indonesia.
- Muamalat. (2023b). Sukses dalam implementasi GRC, Bank Muamalat raih penghargaan bergengsi. *Website Bank Muamalat*.
<https://www.bankmuamalat.co.id/index.php/berita/sukses-dalam-implementasi-grc-bank-muamalat-raih-penghargaan-bergengsi>
- Muñiz, B. F., Peón, J. M. M., & Ordás, C. J. V. (2018). Assessing and measuring banking culture. In *Contemporary issues in banking: Regulation, governance and performance* (pp. 363–387). Springer.
- OJK. (2016). *Peraturan OJK No. 65/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah*. Otoritas Jasa Keuangan.
<https://ojk.go.id/id/regulasi/Pages/POJK-tentang-Penerapan-Manajemen-Risiko-bagi-Bank-Umum-Syariah-dan-Unit-Usaha-Syariah.aspx>
- OJK. (2022). *Laporan perkembangan keuangan syariah Indonesia 2022*. Otoritas Jasa Keuangan. <https://ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/laporan-perkembangan-keuangan-syariah-indonesia/Pages/Laporan-Perkembangan-Kuangan-Syariah-Indonesia-2022.aspx>

- Rahman, R. A., Al Smady, A., & Kazemian, S. (2015). Sustainability of Islamic microfinance institutions through community development. *International Business Research*, 8(6), 196–207. <https://doi.org/10.5539/ibr.v8n6p196>
- Shahid Ebrahim, M., Molyneux, P., & Ongena, S. (2017). Finance and development in Muslim economies. *Journal of Financial Services Research*, 51(2), 165–167. <https://doi.org/10.1007/s10693-017-0273-6>
- Sheedy, E., & Griffin, B. (2018). Risk governance, structures, culture, and behavior: A view from the inside. *Corporate Governance: An International Review*, 26(1), 4–22. <https://doi.org/10.1111/corg.12200>
- Streicher, B. (2018). Risk culture: An alternative approach to handling risks. In *Psychological perspectives on risk and risk analysis: Theory, models, and applications* (pp. 217–247). https://doi.org/10.1007/978-3-319-92478-6_10
- Supriyatna, A., Yulianto, E., Hamdani, N. A., & Maulani, G. A. F. (2019). Budaya perusahaan: Penerapan good corporate governance serta implikasinya terhadap keberlanjutan kinerja bank. *Business Innovation and Entrepreneurship Journal*, 1(1), 11–20.
- Van Greuning, H., & Iqbal, Z. (2008). *Risk analysis for Islamic banks*. World Bank Publications.