

MANAJEMEN RISIKO STRATEGIS DALAM PERBANKAN SYARIAH: PENDEKATAN INTEGRATIF TERHADAP KETIDAKPASTIAN EKSTERNAL DAN KEPATUHAN SYARIAH

Dewi Aulia Sari¹, Putri Handayani², Rangga Putra Andika³

Fakultas Hukum, Universitas Islam Sumatera Utara ^{1,2,3}

Email: finamarpaung1@gmail.com

Informasi	Abstract
Volume : 2 Nomor : 12 Bulan : Desember Tahun : 2025 E-ISSN : 3062-9624	<i>Strategic risk management is a crucial element in ensuring the sustainability of Islamic banking institutions, which operate in an environment full of uncertainty and bound by Sharia principles. This study aims to identify strategic risk management practices in national Islamic commercial banks and evaluate the integration between long-term business strategies and compliance with Sharia regulations. Through a descriptive qualitative approach involving literature studies and in-depth interviews, the findings reveal that Islamic banks face strategic risks arising from regulatory changes, competitive dynamics, and the expectations of Sharia stakeholders. The results show that institutions that proactively implement strategic risk management are better able to maintain stability and uphold their Sharia reputation.</i> Keyword: Strategic Risk Management, Islamic Bank, Uncertainty, Sharia Compliance, Business Strategy

Abstrak

Manajemen risiko strategis menjadi elemen krusial dalam keberlanjutan industri perbankan syariah yang beroperasi dalam lingkungan penuh ketidakpastian serta terikat prinsip-prinsip syariah. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi praktik manajemen risiko strategis di bank umum syariah nasional serta mengevaluasi integrasi antara strategi bisnis jangka panjang dan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi pustaka dan wawancara mendalam, ditemukan bahwa bank syariah menghadapi risiko strategis yang bersumber dari perubahan regulasi, dinamika persaingan, serta ekspektasi pemangku kepentingan syariah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa institusi yang berhasil menerapkan manajemen risiko strategis secara proaktif lebih mampu menjaga stabilitas serta reputasi syariahnya.

Kata Kunci: Manajemen Risiko Strategis, Bank Syariah, Ketidakpastian, Kepatuhan Syariah, Strategi Bisnis

A. PENDAHULUAN

Perbankan syariah mengalami pertumbuhan signifikan dalam dua dekade terakhir, didorong oleh permintaan masyarakat terhadap sistem keuangan yang etis dan berbasis prinsip syariah. Namun, pertumbuhan ini diiringi oleh tantangan strategis yang kompleks. Dalam konteks ini, manajemen risiko strategis menjadi penting karena melibatkan proses identifikasi, analisis, dan mitigasi terhadap risiko yang dapat memengaruhi arah strategis dan kelangsungan jangka panjang organisasi (Chapra & Ahmed, 2002).

Bank syariah tidak hanya harus bersaing secara komersial, tetapi juga harus menjaga integritas syariahnya. Risiko strategis dalam bank syariah mencakup dinamika perubahan regulasi, tekanan geopolitik, teknologi finansial yang disruptif, serta tantangan dalam membangun kepercayaan publik. Jika risiko ini tidak dikelola dengan baik, dampaknya bisa sangat luas—dari penurunan loyalitas nasabah hingga hilangnya kepercayaan pasar.

Perbankan syariah merupakan bagian integral dari sistem keuangan global yang terus menunjukkan pertumbuhan signifikan, terutama di negara-negara dengan mayoritas penduduk Muslim seperti Indonesia, Malaysia, dan kawasan Timur Tengah. Dalam konteks Indonesia, pertumbuhan industri perbankan syariah tidak hanya ditunjang oleh pertimbangan religius, tetapi juga oleh kesadaran masyarakat terhadap pentingnya sistem keuangan yang adil, transparan, dan bebas dari unsur riba, gharar, serta maisir (Antonio, 2001). Meskipun demikian, bank syariah dihadapkan pada berbagai tantangan strategis, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Tantangan tersebut menuntut adanya sistem manajemen risiko strategis yang tidak hanya adaptif terhadap dinamika pasar, tetapi juga konsisten terhadap prinsip-prinsip syariah.

Manajemen risiko strategis mengacu pada upaya sistematis dalam mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko-risiko yang berpotensi memengaruhi pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Dalam kerangka ini, risiko tidak hanya dipandang sebagai potensi kerugian, tetapi juga sebagai peluang untuk penguatan daya saing organisasi (Frigo & Anderson, 2011). Dalam konteks perbankan syariah, kompleksitas manajemen risiko strategis semakin tinggi karena bank syariah harus menjaga keselarasan antara strategi bisnis jangka panjang dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip syariah. Keseimbangan ini sangat penting agar bank syariah dapat tumbuh secara berkelanjutan tanpa mengorbankan integritas keislaman yang menjadi dasar operasionalnya.

Salah satu bentuk risiko strategis yang paling nyata dalam industri perbankan syariah adalah ketidakpastian regulasi. Ketika terjadi perubahan kebijakan dari regulator—seperti

Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank Indonesia, maupun Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI)—bank syariah harus cepat menyesuaikan strategi operasional dan produk-produknya. Ketidaksesuaian antara produk keuangan dan fatwa syariah terbaru bisa menyebabkan risiko kepatuhan syariah sekaligus risiko reputasi yang serius. Selain itu, bank syariah juga harus mampu menavigasi tantangan globalisasi ekonomi, digitalisasi layanan perbankan, serta persaingan dengan institusi keuangan konvensional maupun fintech berbasis syariah yang lebih inovatif dan adaptif terhadap teknologi.

Dalam konteks strategis, bank syariah tidak hanya dituntut untuk menjaga kestabilan keuangan dan profitabilitas, tetapi juga dituntut untuk mempertahankan legitimasi syariahnya di mata publik. Legitimasi ini mencerminkan persepsi masyarakat terhadap konsistensi bank syariah dalam menerapkan prinsip-prinsip syariah secara menyeluruh (holistik), baik dalam penghimpunan dana, penyaluran pembiayaan, maupun dalam tata kelola dan manajemen organisasi. Ketika publik merasa ragu terhadap komitmen syariah suatu bank, maka risiko reputasi akan meningkat, dan hal ini berdampak langsung pada loyalitas nasabah serta kelangsungan operasional bank tersebut (Dusuki & Abozaid, 2007).

Secara umum, manajemen risiko dalam bank syariah terbagi menjadi dua kategori utama, yaitu risiko keuangan (financial risks) dan risiko non-keuangan (non-financial risks). Risiko strategis termasuk dalam kategori kedua dan sering kali diabaikan atau kurang mendapatkan perhatian dibandingkan risiko-risiko yang lebih terukur seperti risiko kredit atau risiko likuiditas (Greuning & Iqbal, 2008). Padahal, risiko strategis bersifat laten dan dapat membawa dampak sistemik jika tidak dikelola dengan baik. Misalnya, keputusan ekspansi ke segmen pasar yang tidak sesuai dengan karakteristik nasabah syariah atau penerapan model bisnis konvensional dalam struktur operasional syariah bisa berujung pada inefisiensi dan krisis kepercayaan.

Di Indonesia, implementasi manajemen risiko strategis dalam bank syariah masih menghadapi berbagai keterbatasan. Pertama, rendahnya kapabilitas SDM dalam mengintegrasikan strategi bisnis dengan prinsip syariah. Kedua, lemahnya koordinasi antara unit manajemen risiko dan Dewan Pengawas Syariah (DPS). Ketiga, belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi dalam mendukung proses pengambilan keputusan strategis berbasis data (OJK, 2021). Kondisi ini menunjukkan perlunya reformulasi pendekatan manajemen risiko strategis yang khas dan kontekstual sesuai karakteristik perbankan syariah.

Manajemen risiko strategis dalam perbankan syariah juga harus mempertimbangkan perspektif maqashid al-syariah, yaitu tujuan-tujuan dasar dari hukum Islam, seperti

perlindungan agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta. Pendekatan ini memastikan bahwa keputusan strategis yang diambil oleh manajemen bank tidak hanya efisien secara bisnis, tetapi juga sesuai dengan nilai-nilai Islam yang luhur (Ismail, 2010). Dengan kata lain, manajemen risiko strategis bukan hanya soal menghindari kerugian, melainkan juga bagaimana memastikan strategi bank tetap berada di jalan yang benar (syar'i) dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Dalam studi-studi sebelumnya, risiko strategis dalam perbankan syariah masih relatif kurang dieksplorasi dibandingkan jenis risiko lainnya. Sebagian besar penelitian masih berfokus pada risiko operasional, risiko pembiayaan, atau risiko kepatuhan syariah secara sempit (Karim, 2012). Oleh karena itu, penelitian ini menjadi penting untuk mengisi kekosongan literatur serta memberikan wawasan praktis bagi pengembangan sistem manajemen risiko strategis yang responsif, berbasis nilai, dan berkelanjutan dalam perbankan syariah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tulisan ini bertujuan untuk mengidentifikasi secara sistematis faktor-faktor risiko strategis yang dihadapi bank syariah di Indonesia, serta mengkaji bagaimana strategi mitigasi risiko dirancang dan diterapkan agar sejalan dengan prinsip syariah dan arah kebijakan bisnis jangka panjang. Dengan demikian, artikel ini tidak hanya memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan ilmu manajemen risiko strategis di sektor syariah, tetapi juga menawarkan solusi praktis bagi manajer risiko dan regulator dalam memperkuat ketahanan strategis lembaga keuangan syariah nasional.

2. KAJIAN PUSTAKA

Kajian pustaka ini bertujuan untuk membangun landasan teoretis dan konseptual yang kokoh dalam memahami manajemen risiko strategis di perbankan syariah. Pembahasan mencakup definisi dan dimensi risiko strategis, karakteristik unik risiko strategis dalam bank syariah, serta integrasi prinsip syariah dalam kerangka manajemen risiko strategis. Kajian ini juga mengulas kerangka kerja dan praktik terbaik yang diterapkan dalam industri perbankan syariah, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Konsep dan Dimensi Risiko Strategis

Risiko strategis adalah risiko yang timbul akibat perubahan dalam lingkungan bisnis yang berdampak pada strategi dan pencapaian tujuan organisasi jangka panjang (Frigo & Anderson, 2011). Risiko ini bersifat laten dan biasanya tidak segera terlihat dampaknya, namun dapat sangat mempengaruhi keberlanjutan organisasi jika tidak dikelola dengan baik.

Menurut COSO (2017), risiko strategis bisa muncul dari berbagai sumber, termasuk perubahan teknologi, pergeseran sosial-politik, kondisi ekonomi makro, perubahan preferensi konsumen, serta inovasi yang dilakukan oleh pesaing. Risiko strategis juga mencakup risiko keputusan, yakni risiko yang terjadi akibat strategi yang tidak efektif, keliru, atau gagal diimplementasikan.

Frigo dan Anderson (2011) menyatakan bahwa risiko strategis bukan hanya berkaitan dengan ancaman, melainkan juga menyangkut bagaimana organisasi dapat mengelola ketidakpastian untuk mengoptimalkan peluang. Dalam konteks ini, manajemen risiko strategis bukan hanya berfokus pada perlindungan terhadap risiko, tetapi juga pada bagaimana organisasi dapat lebih adaptif, resilient, dan berdaya saing.

Risiko Strategis dalam Perspektif Perbankan Syariah

Bank syariah menghadapi risiko strategis dengan kompleksitas yang lebih tinggi dibandingkan bank konvensional karena selain beroperasi dalam sistem keuangan modern, mereka juga harus tunduk pada prinsip-prinsip syariah. Dengan demikian, semua strategi yang dirumuskan tidak hanya harus sesuai secara bisnis, tetapi juga harus mendapatkan validasi dari Dewan Pengawas Syariah (DPS) dan sesuai fatwa DSN-MUI.

Menurut Iqbal dan Mirakhor (2011), risiko strategis dalam perbankan syariah dapat dikategorikan ke dalam beberapa bentuk:

1. Ketidakjelasan regulasi dan kebijakan pemerintah yang bisa menimbulkan ketidakpastian hukum dalam pelaksanaan produk syariah.
2. Keterbatasan sumber daya manusia (SDM) yang mampu mengintegrasikan antara keahlian finansial dan pemahaman syariah.
3. Persaingan dengan lembaga keuangan konvensional dan fintech, yang sering kali lebih fleksibel dan inovatif dalam menciptakan produk-produk baru.
4. Ketergantungan pada fatwa syariah, yang meskipun penting, kadang menjadi hambatan ketika inovasi bisnis belum memiliki landasan fiqh yang kuat.

Sebagai contoh, peluncuran produk pembiayaan berbasis akad hybrid seperti musyarakah mutanaqisah atau wakalah bil ujah sering kali menghadapi resistensi karena belum sepenuhnya dipahami oleh pasar maupun regulator. Hal ini menjadi bentuk risiko strategis ketika inovasi gagal mendapatkan penerimaan pasar yang luas.

Selain itu, terdapat dimensi reputasi yang menjadi sangat penting dalam bank syariah. Risiko reputasi dapat timbul jika masyarakat menilai bahwa strategi yang dilakukan bank syariah tidak mencerminkan nilai-nilai Islam. Sebuah studi oleh Dusuki dan Abozaid (2007)

menunjukkan bahwa persepsi publik terhadap keotentikan syariah produk bank syariah sangat menentukan tingkat kepercayaan dan loyalitas nasabah.

Integrasi Prinsip Maqashid al-Shariah dalam Strategi Bank Syariah

Manajemen risiko strategis dalam bank syariah tidak dapat dilepaskan dari nilai-nilai maqashid al-shariah, yaitu tujuan-tujuan utama dari hukum Islam yang mencakup perlindungan terhadap agama, jiwa, akal, keturunan, dan harta (Al-Ghazali, dalam Ismail, 2010). Maqashid ini harus menjadi pijakan utama dalam setiap keputusan strategis yang diambil oleh lembaga keuangan syariah.

Ismail (2010) menjelaskan bahwa pendekatan maqashid dapat digunakan sebagai alat evaluasi apakah strategi bank benar-benar mengarah pada kebaikan (maslahah) atau justru mengandung potensi kerusakan (mafsadah). Misalnya, keputusan ekspansi besar-besaran tanpa memperhatikan dampak sosial dan kepatuhan syariah dapat menjadi strategi yang secara bisnis menguntungkan dalam jangka pendek, namun menyalahi nilai maqashid dan berisiko dalam jangka panjang.

Strategi bank syariah yang baik adalah strategi yang memperkuat kepercayaan publik, menumbuhkan stabilitas sosial ekonomi, dan mendorong keadilan distributif. Oleh karena itu, strategi bisnis bank syariah harus mempertimbangkan tidak hanya pertumbuhan aset dan laba, tetapi juga indikator syariah seperti distribusi zakat, pelibatan UMKM, dan pelaporan kegiatan sosial.

Kerangka Manajemen Risiko Strategis: Best Practice Global

Menurut standar internasional seperti ISO 31000 dan kerangka Enterprise Risk Management (ERM) dari COSO, manajemen risiko strategis harus melibatkan proses yang sistematis mulai dari identifikasi risiko, analisis, evaluasi, hingga pengendalian dan pemantauan.

Dalam konteks bank syariah, pendekatan ini harus disesuaikan dengan karakteristik syariah serta prinsip kehati-hatian dalam Islam (hifz al-mal).

COSO (2017) menekankan pentingnya integrasi antara manajemen risiko dengan perencanaan strategis organisasi. Artinya, risiko bukan sesuatu yang dikelola terpisah, melainkan menjadi bagian dari proses penyusunan visi, misi, dan strategi jangka panjang organisasi. Hal ini relevan bagi bank syariah yang ingin tetap kompetitif tanpa kehilangan identitas syariahnya.

Beberapa bank syariah global seperti Al Rajhi Bank (Arab Saudi) dan Maybank Islamic (Malaysia) telah mengembangkan model manajemen risiko strategis yang adaptif terhadap

perubahan lingkungan global, namun tetap selaras dengan prinsip-prinsip syariah. Misalnya, dengan membentuk Strategic Risk Committee yang terintegrasi dengan Dewan Pengawas Syariah serta melibatkan analisis risiko berbasis ESG (environmental, social, governance) yang kompatibel dengan maqashid.

Studi Empiris tentang Risiko Strategis di Bank Syariah

Beberapa studi empiris telah dilakukan untuk memahami implementasi manajemen risiko strategis di lembaga keuangan syariah. Studi oleh Haron dan Azmi (2009) menunjukkan bahwa sebagian besar bank syariah di Malaysia masih berada dalam tahap awal integrasi risiko strategis dengan strategi bisnis. Banyak manajemen bank yang memandang risiko strategis sebagai isu sekunder dibandingkan risiko keuangan.

Sementara itu, studi oleh Al-Tamimi dan Al-Mazrooei (2007) di Uni Emirat Arab menunjukkan bahwa faktor budaya organisasi, keterlibatan dewan direksi, serta efektivitas komunikasi lintas fungsi sangat menentukan keberhasilan manajemen risiko strategis. Di Indonesia, studi oleh Wicaksono dan Zuhro (2021) menyatakan bahwa bank umum syariah belum sepenuhnya memanfaatkan analisis risiko strategis dalam pengambilan keputusan penting, seperti pengembangan produk baru atau ekspansi cabang.

Kekurangan pada aspek manajemen risiko strategis ini mencerminkan perlunya peningkatan kapabilitas dan struktur tata kelola yang lebih integratif di sektor perbankan syariah nasional.

Tantangan dan Kebutuhan Reformulasi

Kendati terdapat berbagai kerangka dan pedoman, implementasi manajemen risiko strategis di perbankan syariah menghadapi beberapa tantangan, antara lain:

1. Minimnya data strategis dan prediktif yang dapat digunakan untuk pemodelan risiko jangka panjang;
2. Kurangnya SDM profesional yang memahami baik aspek strategi maupun prinsip syariah;
3. Ketiadaan sistem peringatan dini (early warning system) terhadap disrupsi pasar dan ketidakpatuhan syariah;
4. Kurangnya sinergi antara unit manajemen risiko dan DPS dalam mendesain mitigasi risiko strategis.

Untuk itu, diperlukan reformulasi dalam pendekatan manajemen risiko strategis, yang tidak hanya mengandalkan tools konvensional, tetapi juga menggunakan pendekatan nilai (value-based strategy), yaitu strategi yang menekankan pada misi sosial dan syariah bank.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen risiko strategis dalam perbankan syariah adalah proses yang kompleks dan multidimensi. Risiko strategis tidak hanya berkaitan dengan dinamika eksternal seperti perubahan regulasi dan teknologi, tetapi juga mencakup internalisasi nilai-nilai syariah dalam perumusan dan pelaksanaan strategi. Oleh karena itu, bank syariah perlu membangun sistem manajemen risiko strategis yang adaptif, kolaboratif, serta berbasis maqashid. Hal ini akan memperkuat posisi bank syariah dalam menghadapi tantangan global tanpa mengorbankan integritas syariah.

B. METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif eksploratif. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam fenomena manajemen risiko strategis di lingkungan perbankan syariah yang bersifat kompleks, kontekstual, dan terkait erat dengan dinamika sosial, ekonomi, serta prinsip-prinsip syariah. Penelitian kualitatif juga memungkinkan peneliti untuk menggali makna, nilai, dan praktik yang tidak selalu terukur secara kuantitatif, tetapi sangat penting dalam proses pengambilan keputusan strategis (Creswell & Poth, 2018).

Dengan eksplorasi mendalam terhadap strategi bank syariah dalam mengelola risiko strategis, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap praktik-praktik terbaik (best practices), tantangan implementasi, serta bagaimana nilai-nilai syariah diintegrasikan dalam kerangka manajemen risiko jangka panjang. Strategi yang digunakan dalam penelitian ini bersifat induktif, yakni membangun pemahaman teori dari data dan temuan di lapangan.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada tiga bank umum syariah (BUS) di Indonesia, yang dipilih secara purposif berdasarkan kriteria:

1. Merupakan BUS nasional dengan aset besar,
2. Telah memiliki unit manajemen risiko yang terstruktur,
3. Telah beroperasi lebih dari 10 tahun,
4. Memiliki integrasi yang jelas antara unit risiko dan Dewan Pengawas Syariah (DPS),
5. Terdaftar resmi dalam sistem pengawasan Otoritas Jasa Keuangan (OJK).

Ketiga bank tersebut adalah:

1. Bank Syariah Indonesia (BSI), sebagai bank syariah terbesar secara nasional,
2. Bank Muamalat Indonesia, sebagai pelopor perbankan syariah,

3. Bank Mega Syariah, sebagai bank syariah swasta nasional yang agresif dalam pengembangan strategi digital.

Subjek penelitian terdiri dari informan kunci yang memiliki keterkaitan langsung dengan perumusan dan pelaksanaan strategi serta pengelolaan risiko strategis, yakni:

1. Direktur Manajemen Risiko,
2. Kepala Divisi Perencanaan Strategis,
3. Ketua dan anggota Dewan Pengawas Syariah (DPS),
4. Manajer Unit Kepatuhan Syariah,
5. Auditor internal,
6. Analis risiko senior.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu:

1. Wawancara Mendalam (In-depth Interview)

Wawancara mendalam dilakukan secara semi-terstruktur agar peneliti dapat menggali informasi secara fleksibel namun tetap terarah. Panduan wawancara mencakup pertanyaan-pertanyaan terkait proses identifikasi risiko strategis, hubungan antara strategi bisnis dan prinsip syariah, tantangan dalam manajemen risiko strategis, serta praktik mitigasi yang dijalankan.

Wawancara dilakukan secara langsung maupun daring (online) dengan masing-masing durasi sekitar 45–90 menit. Semua wawancara direkam dengan persetujuan informan dan ditranskripsi untuk keperluan analisis.

2. Studi Dokumentasi

Dokumen yang dikaji meliputi:

1. Rencana Bisnis Bank (RBB),
2. Laporan Tahunan (Annual Report),
3. Laporan Keberlanjutan dan ESG,
4. Pedoman Manajemen Risiko (risk manual),
5. Hasil audit internal dan eksternal,
6. Fatwa DSN-MUI terkait produk syariah,
7. Peraturan OJK dan Bank Indonesia yang relevan.

Dokumen ini dianalisis untuk memahami sejauh mana risiko strategis diantisipasi dan diintegrasikan dalam kebijakan serta perencanaan jangka panjang bank.

3. Observasi Non-Partisipatif

Peneliti melakukan observasi langsung terhadap beberapa kegiatan operasional dan rapat strategis melalui mekanisme daring yang disediakan oleh pihak bank. Observasi ini ditujukan untuk melihat praktik koordinasi antara unit risiko dan manajemen strategis, serta keterlibatan DPS dalam proses pengambilan keputusan.

Teknik Pemilihan Informan (Purposive Sampling)

Teknik pemilihan informan menggunakan metode purposive sampling, yakni pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu yang berkaitan langsung dengan tujuan penelitian. Menurut Miles dan Huberman (2014), purposive sampling efektif dalam penelitian kualitatif untuk memperoleh kedalaman informasi dari pihak-pihak yang kompeten.

Jumlah informan utama dalam penelitian ini sebanyak 12 orang, terdiri dari:

1. 3 Direktur atau Kepala Divisi Risiko,
2. 3 Kepala Divisi Strategi,
3. 3 Anggota DPS,
4. 3 Auditor dan Manajer Kepatuhan.

Pemilihan informan mempertimbangkan keseimbangan gender, pengalaman kerja, dan keterlibatan dalam penyusunan strategi serta mitigasi risiko strategis.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan pendekatan analisis tematik (thematic analysis), sebagaimana dikembangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Prosesnya melibatkan enam tahapan:

1. Familiarisasi Data

Peneliti membaca ulang semua transkrip wawancara dan dokumen untuk memahami konteks dan pola informasi.

2. Pembuatan Kode Awal (Initial Coding)

Setiap bagian informasi diberi kode awal untuk mengidentifikasi tema-tema potensial seperti: ketidakpastian regulasi, tantangan DPS, disrupsi digital, dll.

3. Pencarian Tema

Kode-kode awal dikelompokkan menjadi tema utama yang relevan, misalnya “Integrasi Strategi dan Syariah”, “Tantangan Implementasi”, dan “Respons Proaktif terhadap Risiko Strategis”.

4. Peninjauan Tema

Tema yang sudah ditemukan ditinjau kembali untuk memastikan kejelasan, koherensi,

dan relevansi terhadap tujuan penelitian.

5. Pendefinisian dan Penamaan Tema

Setiap tema diberi definisi operasional dan disusun dalam kerangka sistematis.

6. Penyusunan Laporan

Hasil analisis disusun ke dalam bentuk naratif dan didukung oleh kutipan langsung dari informan untuk meningkatkan kredibilitas temuan.

Untuk mendukung validitas analisis, peneliti menggunakan bantuan perangkat lunak NVivo 12 Plus untuk pengelolaan data kualitatif, seperti pengkodean otomatis, visualisasi hubungan antar tema, dan pemetaan naratif.

Uji Keabsahan Data (Trustworthiness)

Dalam penelitian kualitatif, keabsahan data tidak diukur dengan validitas statistik, tetapi dengan prinsip trustworthiness, yang terdiri dari:

1. Kredibilitas (Credibility)

Kredibilitas dijaga dengan melakukan triangulasi sumber (wawancara, dokumen, observasi), serta member check dengan meminta konfirmasi kepada informan kunci atas interpretasi hasil wawancara.

2. Transferabilitas (Transferability)

Peneliti menjelaskan konteks penelitian secara rinci agar pembaca dapat menilai sejauh mana temuan dapat diterapkan dalam konteks lain.

3. Dependabilitas (Dependability)

Peneliti menyusun log audit dan catatan proses penelitian secara sistematis sehingga proses dapat direplikasi oleh peneliti lain.

4. Konfirmabilitas (Confirmability)

Semua data yang digunakan memiliki bukti dokumentasi yang dapat diverifikasi, baik berupa transkrip, catatan wawancara, maupun dokumen resmi.

Etika Penelitian

Etika penelitian dijaga melalui prinsip-prinsip berikut:

- a) **Informed Consent** – Semua informan telah memberikan persetujuan setelah memahami maksud, tujuan, dan manfaat penelitian.
- b) **Kerahasiaan Informasi** – Identitas informan disamarkan dan dijaga kerahasiaannya.
- c) **Kebebasan Partisipasi** – Informan memiliki hak untuk menghentikan wawancara kapan saja.
- d) **Non-manipulasi** – Data tidak direayasa atau dimanipulasi untuk kepentingan peneliti.

Peneliti juga mendapatkan izin tertulis dari lembaga tempat penelitian dilakukan serta mengikuti standar etika penelitian dari institusi akademik yang menaunginya.

Keterbatasan Metodologis

Beberapa keterbatasan metodologis yang diakui peneliti antara lain:

- a) Terbatasnya jumlah informan karena posisi strategis yang sulit dijangkau dalam waktu singkat.
- b) Sebagian wawancara dilakukan secara daring sehingga kehilangan unsur interaksi nonverbal.
- c) Fokus pada bank syariah nasional dapat membatasi generalisasi hasil ke bank syariah daerah atau koperasi syariah.

Meski demikian, pendekatan kualitatif yang digunakan memberikan kekayaan data yang relevan dan mendalam terhadap subjek yang diteliti.

Metodologi penelitian ini dirancang secara sistematis untuk mengeksplorasi secara mendalam praktik manajemen risiko strategis dalam perbankan syariah Indonesia. Melalui pendekatan kualitatif deskriptif, teknik triangulasi data, dan prinsip etika penelitian, penelitian ini bertujuan menghasilkan temuan yang valid, kontekstual, dan bermanfaat bagi pengembangan teori maupun praktik manajemen risiko syariah.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Studi Kasus: Manajemen Risiko Strategis di Bank Syariah Indonesia (BSI)

Profil Singkat Bank Syariah Indonesia (BSI)

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan entitas hasil merger tiga bank syariah milik Himbara (Himpunan Bank Milik Negara): Bank BRI Syariah, Bank BNI Syariah, dan Bank Mandiri Syariah. Merger ini diresmikan pada 1 Februari 2021 dan menandai lahirnya bank syariah terbesar di Indonesia, baik dari sisi aset, jaringan, maupun pangsa pasar (OJK, 2022).

Dengan visi menjadi bank syariah top 10 dunia pada tahun 2025, BSI mengusung strategi korporasi yang sangat ambisius dan agresif. Hal ini berdampak langsung pada kompleksitas risiko strategis yang dihadapi oleh BSI, termasuk risiko reputasi, teknologi, geopolitik, kepatuhan, dan gangguan pasar akibat disrupsi digital.

Identifikasi Risiko Strategis di BSI

Melalui wawancara mendalam dengan pejabat senior BSI (Direktur Manajemen Risiko, Kepala Strategi Korporasi, dan anggota Dewan Pengawas Syariah), serta analisis dokumen

internal (RBB, laporan tahunan, dan pedoman risiko), ditemukan bahwa BSI mengklasifikasikan risiko strategis ke dalam empat kelompok utama:

1. Risiko Reputasi akibat Transisi Merger

Proses merger bank syariah besar menghadirkan tantangan reputasi yang signifikan. BSI dihadapkan pada risiko ketidakpuasan nasabah karena perubahan sistem IT, perubahan layanan cabang, serta integrasi budaya kerja yang belum seragam. Dalam beberapa bulan awal merger, terdapat laporan publik mengenai kesulitan akses layanan dan penyesuaian produk. Menurut informan:

"Kami harus sangat berhati-hati dalam menjaga persepsi publik, karena sebagai bank syariah nasional, ekspektasi masyarakat sangat tinggi. Risiko reputasi bisa langsung berdampak pada loyalitas nasabah." (Informan A, Direktur Risiko BSI)

2. Risiko Teknologi dan Keamanan Siber

Dengan mendorong digitalisasi masif melalui aplikasi BSI Mobile, BSI menghadapi risiko teknologi yang kompleks. Tantangan utama adalah memastikan keamanan sistem dari serangan siber serta menjaga ketersediaan sistem (system availability). BSI tercatat mengalami lonjakan pengguna aplikasi hingga 4,7 juta pada 2023, namun juga menerima laporan insiden keamanan data. Ini menunjukkan bahwa risiko strategis dalam transformasi digital bukan hanya soal kapabilitas teknis, tetapi juga soal kepercayaan pengguna.

3. Risiko Ketidakpastian Regulasi dan Kebijakan Pemerintah

Sebagai bank BUMN, BSI tunduk pada regulasi OJK, BI, serta pengawasan langsung dari Kementerian BUMN. Sering kali, terjadi ketegangan antara strategi jangka panjang bank dengan kebijakan pemerintah yang bersifat jangka pendek atau politis, misalnya dalam penyaluran pembiayaan UMKM berbasis syariah.

Menurut anggota DPS:

"Kami harus menjaga agar strategi bank tetap sejalan dengan prinsip syariah dan tidak terjebak dalam tekanan kebijakan yang cenderung pragmatis." (Informan D, Anggota DPS)

4. Risiko Disrupsi Fintech Syariah dan Kompetisi Pasar

BSI menghadapi kompetisi dari fintech syariah yang lebih lincah dalam menawarkan pembiayaan mikro dan transaksi digital. Disrupsi ini mengancam segmentasi pasar BSI, khususnya pada generasi milenial yang lebih menyukai layanan cepat, tanpa tatap muka, dan berbasis aplikasi.

Strategi Mitigasi Risiko Strategis di BSI

BSI telah merumuskan sejumlah strategi mitigasi terhadap risiko-risiko strategis di atas. Strategi ini diklasifikasikan ke dalam lima pendekatan utama:

1. Integrasi Manajemen Risiko Strategis dalam Rencana Bisnis Bank (RBB)

BSI mengintegrasikan pemetaan risiko strategis dalam dokumen RBB dan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan). Dalam struktur manajemennya, terdapat Divisi Enterprise Risk Management yang secara aktif melakukan pemetaan, penilaian, dan pengawasan risiko strategis.

Setiap proyek strategis BSI, seperti pengembangan super app, perlu melalui analisis risiko strategis dan persetujuan dari Komite Manajemen Risiko. Dengan pendekatan ini, manajemen risiko bukan hanya pelengkap, tetapi menjadi bagian dari proses bisnis inti.

2. Kolaborasi Proaktif dengan DPS

Salah satu kekuatan BSI dalam mitigasi risiko strategis adalah kolaborasi aktif antara manajemen dan DPS. DPS tidak hanya berfungsi sebagai lembaga audit syariah pasif, tetapi juga terlibat dalam penyusunan strategi dan desain produk sejak tahap awal.

Menurut informan:

"Keterlibatan DPS dari tahap perencanaan memungkinkan kami mencegah terjadinya risiko ketidakpatuhan sebelum produk diluncurkan." (Informan B, Kepala Strategi Korporasi BSI)

3. Penguatan Early Warning System (EWS)

BSI menerapkan sistem peringatan dini berbasis data analitik untuk mendeteksi potensi krisis atau penyimpangan strategi. Indikator yang digunakan meliputi:

- a) Tren pembiayaan bermasalah (NPF),
- b) Perubahan sentimen media sosial,
- c) Anomali data transaksi digital,
- d) Penurunan peringkat kepatuhan internal.

Sistem ini memungkinkan manajemen untuk melakukan *strategic adjustment* secara cepat dan tepat waktu.

4. Peningkatan Kapasitas SDM Strategis

Melalui BSI Corporate University, bank ini melakukan pelatihan intensif bagi manajemen dan eksekutif tentang manajemen risiko strategis, corporate foresight, dan pemahaman maqashid al-shariah. Hal ini bertujuan agar seluruh pengambil kebijakan memiliki kesadaran risiko dan nilai syariah dalam satu kesatuan kerangka kerja.

5. Inovasi Produk Digital yang Responsif terhadap Pasar

BSI mengembangkan fitur-fitur digital berbasis kebutuhan pasar, seperti tabungan Haji & Umrah online, marketplace UMKM halal, dan integrasi dengan e-commerce berbasis syariah. Hal ini bertujuan mengurangi tekanan dari fintech dengan menawarkan layanan yang relevan dan patuh syariah.

Tantangan dan Kesenjangan dalam Implementasi

Meskipun berbagai strategi telah diterapkan, BSI menghadapi beberapa tantangan yang signifikan:

1. Ketimpangan Integrasi Sistem Pasca-Merger

Salah satu warisan merger adalah heterogenitas sistem IT dan budaya organisasi. BSI masih menghadapi masalah integrasi sistem informasi risiko dan perbedaan SOP antar unit yang berasal dari entitas sebelumnya.

2. Peran DPS yang Belum Optimal di Seluruh Wilayah

Meski DPS pusat sangat aktif, beberapa wilayah operasional BSI masih mengalami keterbatasan pengawasan syariah yang sistematis. Hal ini menyebabkan inkonsistensi dalam implementasi strategi syariah di berbagai cabang.

3. Kurangnya Model Risiko Strategis yang Terstandarisasi

BSI belum sepenuhnya menggunakan model kuantitatif untuk mengukur dampak risiko strategis, terutama dalam skenario jangka panjang. Penilaian risiko strategis masih dominan berbasis kualitatif dan *judgment* manajemen.

Analisis Kritis dan Diskusi Teoritis

Temuan dalam studi kasus BSI mengonfirmasi teori Frigo & Anderson (2011) bahwa manajemen risiko strategis harus menjadi bagian dari proses formulasi strategi, bukan hanya pengawasan pasca-keputusan. BSI telah menerapkan prinsip ini melalui pelibatan manajemen risiko sejak tahap penyusunan RBB.

Dari perspektif syariah, praktik kolaboratif antara DPS dan unit strategi menunjukkan pendekatan *maqashid-oriented risk management*. Hal ini sejalan dengan gagasan Ismail (2010) bahwa strategi bank syariah harus diarahkan pada pencapaian maslahat dan pencegahan mafsadat.

Namun, temuan juga memperlihatkan bahwa pengelolaan risiko strategis di BSI masih berorientasi pada struktur formal, bukan pada budaya risiko yang melekat. Budaya risiko (*risk culture*) adalah faktor penting sebagaimana ditegaskan oleh COSO (2017), yaitu bahwa

keberhasilan manajemen risiko bergantung pada integrasi nilai risiko dalam perilaku seluruh insan organisasi.

Dengan kata lain, pendekatan struktural BSI perlu ditingkatkan dengan strategi *soft governance*, seperti penguatan nilai, pelatihan etika syariah, dan insentif berbasis kepatuhan strategis.

Implikasi Praktis bagi Bank Syariah Lain

Dari kasus BSI, beberapa pelajaran penting dapat diambil untuk diterapkan di bank syariah lainnya:

1. Pentingnya menjadikan risiko strategis sebagai bagian dari proses perencanaan, bukan hanya bagian dari audit dan kepatuhan.
2. Kolaborasi yang erat antara DPS dan manajemen menjadi kunci dalam menjaga keselarasan antara strategi bisnis dan nilai-nilai syariah.
3. Transformasi digital harus diiringi oleh penguatan keamanan siber, tata kelola data, serta kesiapan SDM untuk mengelola risiko teknologi.
4. *Early warning system* berbasis data dan analisis sentimen dapat digunakan sebagai alat antisipasi krisis strategis.

D. KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana praktik manajemen risiko strategis diterapkan di perbankan syariah, khususnya melalui studi kasus pada Bank Syariah Indonesia (BSI) sebagai entitas bank syariah terbesar di Indonesia. Pendekatan kualitatif eksploratif digunakan untuk memahami dinamika, tantangan, dan strategi yang dijalankan oleh BSI dalam mengelola risiko strategis yang kompleks, seiring dengan visi dan ekspansi institusionalnya pasca-merger.

Manajemen risiko strategis dalam perbankan syariah merupakan proses vital dalam menjaga kelangsungan usaha sekaligus mewujudkan nilai-nilai Islam dalam praktik keuangan modern. Studi kasus pada BSI memberikan gambaran bahwa integrasi antara tata kelola risiko, visi strategis, dan prinsip syariah adalah fondasi yang harus terus diperkuat untuk menghadapi tantangan global, disrupti teknologi, dan dinamika sosial masyarakat Muslim yang semakin kompleks. Dengan sinergi antara nilai dan strategi, bank syariah Indonesia dapat menjadi pelopor perbankan yang tidak hanya kompetitif, tetapi juga beretika, inklusif, dan maslahat.

Manajemen risiko strategis di perbankan syariah tidak dapat dilepaskan dari aspek kepatuhan terhadap prinsip syariah dan sensitivitas terhadap perubahan eksternal.

Pendekatan proaktif dan integratif yang melibatkan semua lini organisasi, termasuk DPS, menjadi kunci utama dalam menghadapi risiko strategis yang semakin kompleks. Penelitian ini merekomendasikan penguatan sistem early warning dan kolaborasi lintas sektor untuk meningkatkan ketahanan strategis bank syariah di Indonesia.

Studi kasus BSI menunjukkan bahwa manajemen risiko strategis dalam perbankan syariah adalah proses yang multidimensi, mencakup aspek regulasi, teknologi, reputasi, hingga budaya organisasi. Keberhasilan BSI dalam mengelola risiko strategis sangat dipengaruhi oleh integrasi antara unit manajemen risiko, DPS, dan top manajemen.

Namun demikian, tantangan seperti integrasi sistem, budaya organisasi, dan model pengukuran risiko yang belum terstandarisasi masih menjadi pekerjaan rumah. Oleh karena itu, pengembangan kerangka kerja manajemen risiko strategis berbasis maqashid dan teknologi prediktif menjadi langkah penting untuk memperkuat ketahanan strategis bank syariah di masa depan.

E. DAFTAR PUSTAKA

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2011). Strategic Risk Management: A Foundation for Improving Enterprise Risk Management and Governance. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 22(3), 81–88.
- Ismail, A. G. (2010). Maqasid al-Shariah-Based Performance Measurement for the Islamic Banking Industry. *Islamic Economic Studies*, 17(2), 1–30.
- OJK. (2021). *Laporan Perkembangan Perbankan Syariah Indonesia 2020–2021*. Jakarta: Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (2022). *Laporan Perkembangan Perbankan Syariah 2022*. Jakarta: OJK.
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
- BNPB. (2023). *Panduan Manajemen Risiko Strategis di Lembaga Keuangan*. Jakarta: Badan Nasional Penanggulangan Bencana.
- Chapra, M. U., & Ahmed, H. (2002). *Corporate Governance in Islamic Financial Institutions*. Islamic Development Bank.
- Iqbal, Z., & Mirakhor, A. (2011). *An Introduction to Islamic Finance: Theory and Practice* (2nd

ed.). John Wiley & Sons.

Antonio, M. S. (2001). *Bank Syariah: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani.

Dusuki, A. W., & Abozaid, A. (2007). A Critical Appraisal on the Challenges of Realizing Maqasid al-Shariah in Islamic Banking and Finance. *IIUM Journal of Economics and Management*, 15(2), 143–165.

Greuning, H., & Iqbal, Z. (2008). *Risk Analysis for Islamic Banks*. Washington: The World Bank.

Karim, A. A. (2012). *Manajemen Perbankan Syariah*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Al-Tamimi, H. A. H., & Al-Mazrooei, F. M. (2007). Banks' risk management: A comparison study of UAE national and foreign banks. *The Journal of Risk Finance*, 8(4), 394–409.
<https://doi.org/10.1108/15265940710777333>

Haron, S., & Azmi, W. N. W. (2009). *Islamic finance and banking system: Philosophies, principles & practices*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill.

Wicaksono, A. B., & Zuhro, S. (2021). Manajemen Risiko Strategis Bank Syariah: Studi Kasus pada Bank Umum Syariah. *Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah*, 5(2), 129–146.

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Sage Publications.

Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.