

## MINIMALISASI POTENSI RISIKO STRATEGIS PADA MERGER BANK UMUM SYARIAH ANTARA BANK SYARIAH MANDIRI (BSM), BANK NEGARA INDONESIA SYARIAH (BNIS), DAN BANK RAKYAT INDONESIA SYARIAH (BRIS)

Tubagus Rifqy Thantawi<sup>1</sup>, Miftakhul Anwar<sup>2</sup>, Azizah Mursyidah<sup>3</sup>,  
Abdul Khoiri<sup>4</sup>, Taufik Hidayatullah<sup>5</sup>

<sup>1, 2, 3, 4, 5</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Sahid Bogor

<sup>1</sup>trifqythan@febi-inais.ac.id, <sup>2</sup>miftakhul.anwar@febi-inais.ac.id,

<sup>3</sup>azizah.mursyidah@febi-inais.ac.id, <sup>4</sup>khoiriabdul7@gmail.com, <sup>5</sup>th560935@gmail.com

### ABSTRACT

*Strategic risk is the risk that occurs as a result of the determination and implementation of the company's strategy that is not quite right so that the company suffers losses. Minimization must be carried out so that the bank's strategy is achieved and does not experience losses, especially for Islamic Commercial Banks that carry out mergers. Mergers or mergers in Islamic Commercial Banks between Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, and BRISyariah certainly have positive and negative impacts, where this strategic risk can have a negative impact on this bank. To minimize this strategic risk, consolidation and careful planning is needed from every part of the bank so that they can unite their minds in the newly formed bank.*

*Key Words: Strategic Risk, Islamic Commercial Banks, Mergers.*

### ABSTRAK

Risiko strategis merupakan risiko yang terjadi akibat dari penetapan dan pelaksanaan strategi perusahaan yang kurang tepat sehingga mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian. Minimalisasi harus dilakukan agar strategi dari bank tercapai dan tidak mengalami kerugian apalagi terhadap Bank Umum Syariah yang melakukan penggabungan atau merger. Penggabungan atau merger pada Bank Umum Syariah antara Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah tentu saja menimbulkan dampak positif dan dampak negatif, yang mana risiko strategis ini dapat saja menjadi dampak negatif bagi bank ini. Untuk meminimalisasi risiko strategis ini diperlukan konsolidasi dan perencanaan matang dari setiap bagian bank agar dapat bersatu menyatukan pikiran dalam bank yang baru terbentuk.

Kata-kata Kunci: Risiko Strategis, Bank Umum Syariah, Merger.

## I. PENDAHULUAN.

Merger menurut KBBI berarti penyatuan usaha sehingga tercapai pemilikan dan/atau pengawasan bersama atau arti secara singkatnya merger berarti penggabungan. Dalam hal dewasa ini kita sudah dikejutkan dengan banyaknya berita berkembang bahwa akan ada merger antara tiga entitas bank umum syariah BUMN yang diantaranya adalah Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BRI Syariah akan digabung atau dimerger menjadi satu bank umum syariah yang diperkirakan assetnya akan menjadi sangat besar dan bisa meningkatkan performa dan kualitas bank syariah tersebut.

Menurut Wiratmini (2020) *market share* atau pangsa pasar perbankan syariah sendiri per april 2020 adalah 9,03 % yang mana ini masih stagnan di bawah 10 % dan pertumbuhan kecenderungan stagnan membuat industri perbankan syariah berada di persimpangan jalan. Dengan aset kecil baik individu industri dan perbankan syariah, pemegang saham mayoritas syariah perbankan perlu menemukan inovasi baru untuk mendorong kembali pertumbuhan industri termasuk cara merger antar perbankan syariah. Masalah penggabungan atau merger telah menjadi perbincangan hangat selama 3 tahun terakhir. Formulasi yang tepat diperlukan karena merger menjadi jalan keluar yang sangat relevan dengan kondisi bank syariah yang sangat minim, kurang efisien dan kalah bersaing dengan bank-bank besar di tingkat nasional bahkan daerah.

Namun harus diperhatikan juga dampak dari penggabungan ini dilihat dari kacamata dampak yang kurang baik, atau *negative effect* nya. Risiko strategis disini salah satu tantangan bagi bank yang akan melakukan merger karena perbedaan dari apa-apa yang menjadi latar belakang masalah dari perbankan itu sendiri. Dari sisi merger, industri perbankan nasional sebenarnya memiliki pengalaman besar. Merger empat bank BUMN/bank pemerintah yang bertujuan mengatasi krisis 1998 menjadi penggabungan bersejarah karena tingkat

kompleksitas dan situasi ada dalam proses merger. Bank Penggabungan Dagang Negara (BDN), Bank Bumi Daya (BBD), Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) dan Bank Ekspor Impor (Bank Exim) bertransformasi menjadi Bank Mandiri, memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi karena masing-masing bank memiliki permasalahan tersendiri dengan segmen bisnis yang berbeda. Mengejar waktu dengan penanganan krisis ekonomi dan multidimensia yang berpotensi tinggi untuk gagal juga terjadi saat penggabungan tersebut (Miftah & Wibowo, 2017).

Bahwa berdasarkan histori atau sejarah, penggabungan ataupun merger tersendiri harus didasarkan kepada bagaimana menyatukan beberapa segmen berbeda dari setiap bank agar terciptanya tujuan bersama dari bank tersebut dengan tanpa mengenyampingkan dari setiap risiko yang bakal terjadi dimasa yang akan datang.

Kegagalan manajemen risiko strategis dapat menimbulkan penarikan besar-besaran dana pihak ketiga, menimbulkan masalah likuiditas, ditutupnya bank oleh otoritas, dan bahkan dapat mengalami kebangkrutan. Oleh karena itu, tujuan utama manajemen risiko strategis adalah untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko dapat meminimalkan kemungkinan dampak negatif dari ketidaktepatan pengambilan keputusan strategis dan kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis apalagi dalam hal khususnya terkait dengan merger bank syariah yang akan datang ini (Fachryana, 2020).

## II. TINJAUAN PUSTAKA.

### II.1. Manajemen Risiko Strategis.

Risiko strategis (*strategic risk*) adalah risiko yang antara lain disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi bank hasil yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat atau kurang responsifnya bank terhadap perubahan-

perubahan eksternal (Arifin, 2009). Dalam hal penelitian yang dibahas berarti strategi disini adalah strategi usaha bank hasil penggabungan atau merger kedepannya akan atau tidak berhasil dan membuat keputusan yang tepat atau tidak. Dalam hal pengambilan keputusan bisnis pula mengacu kepada usaha bank hasil penggabungan atau merger apakah bisa mengambil keputusan bisnis yang tepat namun setiap bagian atau sektor memiliki permasalahan yang berbeda-beda. Dan apakah bank hasil penggabungan dan merger nanti bisa responsif atau cepat tanggap atas perubahan-perubahan eksternal yang bisa terjadi dimasa depan. Dan jika risiko strategis bisa diantisipasi maka itu bisa mengurangi terjadinya potensi kerugian bagi bank khususnya.

Risiko strategis bisa muncul dari kelemahan racikan strategi dan ketidaktepatan dalam perumusannya, sistem informasi manajemen yang kurang memadai, output dari analisis lingkungan intern dan ekstern yang tidak memadai, penetapan tujuan strategis yang terlalu terburu-buru, tidak tepat dalam pengaplikasian strategi pada bank hasil penggabungan dan juga kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis (Fachryana, 2020).

Melalui Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/23/PBI/2011 mengartikan bahwa Risiko Strategis adalah Risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategis serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis (Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/23/PBI/2011, n.d.). Lebih jauh lagi dalam peraturan ini, bank indonesia menjelaskan lebih detail bahwa risiko strategis ini timbul antara lain karena bank menetapkan strategi yang kurang sejalan dengan visi dan misi bank, melakukan analisis lingkungan stratejik yang tidak komprehensif, dan/atau terdapat ketidaksesuaian rencana strategis (*strategic plan*) antar level strategis. Selain itu Risiko Strategis juga timbul karena kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis mencakup kegagalan dalam mengantisipasi

perubahan teknologi, perubahan kondisi ekonomi makro, dinamika kompetisi di pasar, dan perubahan kebijakan otoritas terkait.

## II.2. Merger atau Penggabungan.

Merger merupakan bagian dari strategi restrukturisasi perusahaan yang memiliki tujuan utama yang sama dengan tujuan akhir perusahaan yaitu memberikan nilai ditambahkan untuk investor atau pemegang saham. Secara filosofis, keputusan merger bank umum syariah ini dipengaruhi oleh keyakinan bahwa sinergi antar perusahaan akan terjalin lebih baik dan meningkatkan pangsa pasar perbankan di indonesia. Dan juga lebih baik daripada menjalankan perusahaan dengan bisnis yang sama secara terpisah. Penelitian terkait merger telah membuktikan banyak nilai tambah yang dapat diperoleh dari keputusan untuk merger atau penggabungan bank umum syariah ini (Miftah & Wibowo, 2017).

## II.3. Merger Bank Syariah di Indonesia.

Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Erick Thohir berencana menggabungkan atau merger tiga bank Syariah, yakni BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri pada 2021. Saat ini proses penggabungan tersebut dalam tahap Penandatanganan *Conditional Merger Agreement* ("Merger Bank BUMN Syariah Perkuat Posisi Indonesia di Industri Halal Dunia - Bisnis Liputan6.com," n.d.).

*Conditional Merger Agreement* atau selanjutnya disebut CMA adalah langkah awal proses merger antar Bank Syariah, jadi ini baru kesepakatan dan belum mencapai proses merger itu sendiri. Dan juga dalam merger bank syariah ini diharapkan tujuannya agar Indonesia sebagai negara berpenduduk muslim terbesar di dunia bisa memiliki bank syariah yang besar dan mampu membantu mengoptimalkan potensi ekonomi dan keuangan syariah nasional, juga memperkuat ekosistem industri halal.

Hasil penggabungan bank ini memiliki potensi menjadi 10 bank syariah teratas secara global berdasarkan kapitalisasi pasar. Hal ini juga menjadi bagian dari upaya dan komitmen pemerintah untuk menjadikan ekonomi syariah sebagai pilar baru kekuatan ekonomi nasional yang juga secara jangka panjang akan mendorong Indonesia sebagai salah satu pusat ekonomi dan keuangan syariah di dunia (“Sharianews | Conditional Merger Agreement, Tanda Proses Merger 3 Bank Syariah Dimulai,” n.d.).

#### II.4. Upaya Minimalisasi Risiko Strategis yang Dialami.

Jika kita telisik lebih mendalam lagi, bahwasanya merger ini tidak semudah yang dibayangkan masyarakat awam, akan banyak dampak yang timbulkan. Karenanya harus ada implementasi dalam upaya meminimalisasi risiko strategis yang mungkin dialami entitas bank syariah ini setelah merger nanti.

Apalagi pada masa seperti sekarang ini, masa pandemi yang mana ekonomi nasional mengalami penurunan, itu akan menjadi tantangan bagi bank syariah ini agar merger tetap berjalan. Risiko strategis dapat saja dan mungkin muncul jika strategi bank atau entitas sebuah perusahaan salah dalam mengambil langkah. Jadi, perlu diperhatikan apakah nanti dalam sisi pembicaraan maupun konsolidasi ke beberapa bank syariah lainnya yang akan masuk ke dalam merger ini akan satu tujuan dan bisa untuk meminimalisasi risiko yang mungkin terjadi.

#### III. METODE PENELITIAN.

Metode penelitian yang dilakukan adalah dengan metode kualitatif atau dengan metode pengolahan data penelitian sebelumnya baik dalam jurnal, teksbook maupun artikel berita yang terdapat dalam laman internet. Pengolahan data ini dengan cara membandingkan setiap data yang di input, serta memasukkan setiap bagian data yang diperlukan agar dapat tersusun sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Dengan melakukan penelitian berdasarkan data kualitatif, peneliti hanya memasukkan dan menginput data ke dalam penelitian ini. Dengan tentu saja, data yang benar dan tidak menyesatkan. Penyusunan yang dilakukan agar bisa sesuai dengan tema yang diberikan, dan memudahkan pembaca nantinya.

#### IV. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.

*Market share* keuangan syariah yang naik menjadi 9,03 persen per April 2020 dirasa belum cukup untuk menjadikan ekonomi syariah sebagai ekonomi yang berpengaruh banyak di negara ini. Hal ini disebabkan *market share* nya tidak lebih dari setengah *market share* keuangan konvensional, hingga *market share* syariah dirasa masih jauh dari kata cukup.

Namun banyak sekali cara agar meningkatkan *market share* utamanya menumbuhkan perekonomian negara dengan cara merger antar bank syariah. Masalah penggabungan atau merger telah menjadi perbincangan hangat selama 3 tahun terakhir. Formulasi yang tepat diperlukan karena merger menjadi jalan keluar yang sangat relevan dengan kondisi bank syariah yang sangat minim, kurang efisien dan kalah bersaing dengan bank-bank besar di tingkat nasional bahkan daerah.

Pada 21 Oktober lalu BSM, BRI Syariah, dan BNI Syariah telah mempublikasikan Ringkasan Rancangan Penggabungan Usaha (merger) sebagai tindak lanjut perjanjian penggabungan bersyarat yang diumumkan sebelumnya. Total aset dari bank hasil penggabungan akan mencapai Rp214,6 triliun dengan modal inti lebih dari Rp20,4 triliun, total jaringan menjadi 1.200 cabang, dan lebih dari 20.000 karyawan. Bank hasil merger diprediksi masuk sebagai 10 bank dengan aset terbesar nasional dengan menempati urutan ke-7. Sementara itu, secara global bank hasil merger akan menempati urutan ke-19 berdasarkan total aset (“Merger 3 Bank Jadi

Akselerasi Ekosistem Keuangan Syariah Nasional - Finansial Bisnis.com,” n.d.).

Bank umum syariah hasil penggabungan/merger akan bergerak bersama dengan bank-bank syariah lainnya serta berkolaborasi dengan lembaga keuangan syariah, perusahaan sekuritas, manajer investasi, perusahaan fintech serta lembaga pengelola dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf untuk melayani kebutuhan para pelaku usaha di industri halal atau industri lainnya.

Dengan demikian, ekosistem ekonomi syariah akan terbentuk dengan baik dan tumbuh berkelanjutan dan diharapkan memenuhi kebutuhan pasar domestik maupun internasional. Dengan menjadi bank yang besar, bank umum syariah hasil merger/penggabungan diharapkan mendapat tingkat kepercayaan nasabah yang lebih tinggi, dapat menjadi bank operasional pemerintah, dan mampu menawarkan pricing pembiayaan yang lebih kompetitif.

Dampak dari banyaknya masyarakat yang mempercayakan dana dan transaksinya di bank tersebut pada akhirnya menghasilkan kinerja keuangan yang lebih baik daripada kinerja masing-masing bank asal. Dampak selanjutnya bank dapat memberikan remunerasi yang menarik, sehingga mendapatkan high qualified talent, menerapkan manajemen risiko yang lebih kuat, serta memiliki kapasitas investasi untuk teknologi, riset, dan promosi.

Jika melihat sejarah, industri perbankan nasional sebenarnya memiliki pengalaman besar. Merger empat bank BUMN / bank pemerintah yang bertujuan mengatasi krisis 1998 menjadi penggabungan bersejarah karena tingkat kompleksitas dan situasi ada dalam proses merger. Bank Penggabungan Dagang Negara (BDN), Bank Bumi Daya (BBD), Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) dan Bank Ekspor Impor (Bank Exim) bertransformasi menjadi Bank Mandiri, memiliki tingkat kompleksitas yang tinggi karena masing-masing bank memiliki permasalahan tersendiri dengan segmen bisnis yang

berbeda. Mengejar waktu dengan penanganan krisis ekonomi dan multidimensia yang berpotensi tinggi untuk gagal juga terjadi saat penggabungan tersebut (Miftah & Wibowo, 2017).

Pengalaman Bank Mandiri ini pada 2 dekade lalu membuktikan bahwa merger yang berhasil tidak hanya mempengaruhi secara internal dalam bisnis bank atau pemegang saham tetapi juga membawa dampak yang sangat positif terhadap perkembangan dan stabilitas sistem keuangan. Hal yang sama diharapkan terjadi di industri bank syariah, jadi ketika industri bank syariah tumbuh lebih sehat dan lebih stabil setelahnya. kebijakan merger maka akan membuat pangsa pasar membesar, dampaknya akan sangat besar positif bagi stabilitas sistem bank dan keuangan nasional.

#### **IV.1 Faktor Penentu Risiko Strategis dan Mitigasinya.**

##### **IV.1.1. Perubahan Peta Persaingan Bisnis.**

Persaingan bisnis berubah di antaranya karena adanya pemain baru yang masuk kedalam industri atau munculnya substitusi baru. Dalam dunia perbankan, ada yang cukup menarik dimana bank-bank besar cenderung menganggap “remeh” bank-bank kecil yang baru masuk kedalam industry tersebut, terutama di masa-masa awal bank-bank kecil tadi memulai bisnisnya. Jargon “*too big too fail*” sepertinya masih menancap betul, sehingga bank-bank yang kecil dianggap hanya akan bertahan sementara kemudian mati. Faktor penentu risiko menurut Fachryana, 2020:

1. Adanya bank Islam baru yang masuk kedalam industri. Alternatif mitigasi risiko:
  - a. Masuknya bank Islam baru dalam industry bisa dipandang sebagai suatu rahmat bahwa bank-bank ini akan lebih “meramaikan” geliat keuangan islami yang ada. Namun, fenomena ini pun perlu ditanggapi dari

- kacamata bisnis. Jangan pernah sekalipun menganggap remeh para pemain baru yang masuk. Bank perlu membentuk suatu *task force* khusus yang meneliti seluk-beluk mengenai pemain baru ini, lalu merekomendasikan bagaimana langkah terbaik untuk dapat berkompetisi secara sehat dengan pemain baru ini.
- b. Pemain baru jangan selalu dianggap sebagai musuh. Bisa saja mereka dijadikan partner dalam berbisnis, sehingga praktik *co-operation* dan bukan *pure competition* yang dilakukan.
2. Munculnya produk substitusi baru. Alternatif mitigasi risiko:
- a. Apa pun produk baru yang muncul, bank islam harus berpegang teguh pada prinsip kepatuhan terhadap nilai-nilai islam. Jika produk baru yang ditawarkan bank Islam lain dianggap tidak sesuai dengan visi/misi bank, lebih baik untuk tidak ikut-ikutan pada produk baru tersebut.
  - b. Perlunya membentuk satu tim komunikasi yang dapat menjelaskan keunggulan produk yang dimiliki bank saat ini. Misalnya: jika bank tidak mau mengeluarkan *Islamic credit card* karena kontroversinya, maka bank bisa mengomunikasikan bahwa *debit card* atau setidaknya *charge card* adalah lebih nyaman dan damai di hati, bank juga bisa membuat semacam brosur edukasi *financial planning* yang di dalamnya menjelaskan penggunaan

kartu kredit yang tidak begitu direkomendasikan dan sebagainya.

- c. Membentuk divisi pengembangan produk dan membekalinya dengan pelatihan yang berkesinambungan dan informasi *update* mengenai preferensi layanan nasabah.

#### IV.1.2. Kurang Tepatnya Perumusan Strategi.

Perumusan strategi yang kurang tepat amat krusial dampaknya terhadap terjadinya risiko strategis. Hal ini setidaknya bisa terjadi bila strategi yang diambil tidak sejalan dengan visi dan misi bank, atau analisis lingkungan strategis yang dilakukan ternyata tidak terlalu komprehensi, atau terdapat ketidaksesuaian antara rencana strategis (*strategic plan*) pada satu bagian dengan bagian lainnya dalam suatu bank. Faktor penentu risiko:

1. Strategi tidak sejalan dengan visi/misi bank. Alternatif mitigasi risiko:
  - a. Melakukan monitoring atas implementasi visi dan misi secara berkala untuk memastikan bahwa strategi bisnis dan capaian actual selaras dengan visi dan misi yang ada.
  - b. Menginternalisasikan visi dan misi yang ada dalam bentuk berbagai media komunikasi, seperti acara bersama, poster, video, dan sebagainya.
2. Analisis lingkungan strategis yang tidak komprehensif. Alternatif mitigasi risiko:
  - a. Membentuk divisi khusus yang menangani penyusunan strategi perusahaan. Divisi ini bisa bekerja sama dengan konsultan, namun tetap harus mengambil peran utama dalam pengambilan

- keputusan atas rumusan strategi yang akan dipilih.
- b. Menyusun rencana A,B,C dan seterusnya berdasarkan analisis berbagai skenario yang mungkin timbul dilingkungan. Hal ini membuat bank lebih fleksibel dalam menjalankan strateginya karena sudah mengenal betul tentang kondisi yang akan dijalaninya.
3. Ketidaksesuaian rencana strategis (*strategic plan*) antar level strategi. Alternatif mitigasi risiko:
- a. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi antara level strategis agar strategi yang akan diambil tidak menimbulkan konflik antar level strategis yang satu dan yang lainnya.
  - b. Menginternalisasikan tujuan bersama yang akan diraih untuk menghindari sifat mementingkan diri sendiri/egosentris antar level strategis.

#### IV.1.3. Tuntutan Berinovasi.

Perubahan lingkungan bisnis yang pesat apalagi yang diakibatkan oleh adanya kemajuan teknologi yang begitu cepat memaksa bank untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang ada. Salah satu perubahan besar dalam proses bisnis perbankan mungkin bisa dinisbatkan pada hadirnya anjungan tunai mandiri (*automated teller machine-ATM*). Bahkan, jumlah ATM (termasuk faktor aksesibilitas lain seperti lokasi bank dan jumlah cabang) menjadi faktor kunci bagi konsumen ketika memilih sebuah bank. Tidak hanya ATM yang, inovasi yang juga dituntut oleh nasabah adalah layanan bermuatan teknologi lainnya. Faktor Penentu Risiko:

1. Kurangnya penelitian & pengembangan (R&D) dan tidak

adanya perbaikan dalam proses bisnis. Alternatif Mitigasi Risiko:

- a. Membentuk divisi khusus mengenai R&D, atau bisa juga mengintegrasikannya dengan divisi pengembangan produk.
  - b. Berlangganan media massa yang relevan atau database perbankan Islam yang ada agar mampu mendapatkan informasi terbaru mengenai ekspektasi publik terhadap bank.
  - c. Mengadakan kompetisi bisnis antar karyawan untuk meningkatkan kemampuan R&D internal bank.
2. Kurang adaptif terhadap kemajuan teknologi. Alternatif Mitigasi Risiko:
- a. Mengembangkan sendiri fasilitas-fasilitas teknologi yang diperlukan.
  - b. Bekerjasama dengan pihak konsultan IT untuk mengembangkan fasilitas tersebut.
  - c. Bekerjasama dengan bank lain untuk dapat menjalankan fasilitas berbasis teknologi secara bersama. Contoh: ATM bersama.

#### IV.1.4. Perubahan Lingkungan Makro.

Setiap perubahan berbagai kondisi mikro dan makro ekonomi akan turut mendorong terbentuknya berbagai kondisi yang mengharuskan bank Islam memutuskan apa yang harus dilakukan dan strategi apa yang diterapkan agar tetap memperoleh return yang diharapkan. Bank Islam di Indonesia tumbuh di *dual banking system* yang pasti secara langsung maupun tidak langsung, dipengaruhi oleh lingkungan ekonomi makro Indonesia. Oleh karenanya, semua perubahan yang terjadi dalam indikator ekonomi makro, kebijakan pemerintah maupun otoritas perbankan, termasuk dimulainya era kerja sama regional

(seperti MEA, APEC, AFTA, dan sebagainya) juga akan berpengaruh terhadap strategi yang harus disiapkan di bank Islam. Contoh perubahan strategi yang timbul akibat perubahan kebijakan pemerintah mungkin bisa kita lihat saat pemerintah memutuskan untuk melakukan amandemen terhadap undang-undang perpajakan. Amandemen undang-undang ini salah satunya menegaskan diberlakukannya penghapusan pajak ganda atas transaksi murabahah. Hal ini sedikit banyak berpengaruh pada lebih luasnya bank Islam menyalurkan pembiayaan dalam bentuk akad murabahah.

#### **IV.1.5. Perubahan Perilaku Pemangku Kepentingan.**

Berbagai perubahan di dunia sebagaimana didiskusikan sebelumnya mempengaruhi perubahan perilaku para pemangku kepentingan bank, seperti nasabah, pemasok, pemegang saham, dan karyawan. Nasabah yang semula tetap loyal walaupun dilayani dengan lama dan tidak ramah, sekarang sudah tidak mau lagi diperlakukan seperti itu. Pemasok yang sebelumnya bisa menunggu pembayaran yang tidak tepat waktu, sekarang sudah memiliki kebijakannya masing-masing dan memilih meninggalkan konsumen yang sulit diajak kerjasama. Pemegang saham pun demikian, selalu menuntut imbal hasil yang makin kompetitif dan sesuai dengan target mereka yang menjulang.

#### **IV.2 Penerapan Manajemen Risiko Strategis di Bank Umum Syariah Hasil Merger atau Penggabungan.**

Penerapan manajemen risiko khususnya risiko strategis bagi bank syariah umum hasil pernggabungan, baik secara individual maupun bagi bank syariah secara konsolidasi dengan perusahaan anak, setidaknya mencakup hal-hal berikut:

1. Pengawasan aktif dewan komisaris, direksi, dan DPS Bank syariah wajib melakukan penerapan manajemen risiko melalui pengawasan aktif dewan komisaris, direksi, dan DPS

dalam penanganan risiko strategis, bank syariah umum hasil pernggabungan perlu juga menambahkan beberapa hal dalam tiap aspek pengawasan aktif dewan komisaris dan direksi, yaitu sebagai berikut:

- a. Dewan komisaris dan direksi harus menyusun dan menyetujui rencana strategis serta rencana bisnis yang mencakup hal-hal sebagaimana diatur dalam ketentuan yang berlaku dan mengkomunikasikan kepada pejabat atau pegawai bank syariah pada setiap jenjang organisasi.
- b. Direksi bertanggung jawab dalam penerapan manajemen risiko untuk risiko strategis yang mencakup hal-hal sebagai berikut: menjamin bahwa sasaran strategis yang ditetapkan telah sejalan dengan misi dan visi, kultur, arah bisnis, dan toleransi risiko bank syariah, memberikan persetujuan terhadap rencana strategis dan setiap perubahannya serta melakukan pengkajian ulang secara berkala (minimal satu tahun sekali) terhadap rencana strategis dalam rangka memastikan kesesuaiannya, memastikan bahwa struktur, kultur, infrastruktur, kondisi keuangan, tenagadan kompetensi manajerial termasuk pejabat eksekutif, serta sistem dan pengendalian yang ada di bank syariah telah sesuai dan memadai untuk mendukung implementasi strategi yang ditetapkan.
- c. Direksi harus memantau kondisi internal (kelemahan dan kekuatan bank syariah)

dan perkembangan faktor atau kondisi eksternal yang secara langsung atau tidak langsung memengaruhi strategi usaha bank syariah yang telah ditetapkan.

- d. Direksi harus menetapkan satuan kerja atau fungsi yang memiliki kewenangan dan tanggung jawab yang mendukung perumusan dan pemantauan pelaksanaan strategi, termasuk rencana strategis dan rencana bisnis.
  - e. Direksi bertanggungjawab untuk memastikan bahwa manajemen risiko untuk risiko strategis telah diterapkan secara efektif dan konsisten pada seluruh level operasional terkait di bawahnya.
  - f. Direksi juga mendelegasikan sebagian dari tanggung jawabnya kepada pejabat eksekutif dan manajemen di bawahnya, pendelegasian tersebut tidak menghilangkan kewajiban direksi sebagai pihak utama yang harus bertanggung jawab.
  - g. Dewan pengawas syariah harus melakukan evaluasi (review) atas kebijakan manajemen risiko khususnya aspek strategis yang terkait dengan pemenuhan prinsip Syariah.
  - h. Dewan pengawas syariah harus mengevaluasi pertanggungjawaban direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko, khususnya aspek strategis yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah.
2. Sumber Daya Insani bank syariah harus menerapkan sanksi secara konsisten kepada pejabat dan pegawai yang terbukti melakukan

penyimpangan dan pelanggaran terhadap ketentuan eksternal dan internal serta kode etik internal bank syariah.

#### **IV.3. Organisasi Manajemen Risiko Strategis.**

1. Seluruh unit bisnis dan unit pendukung bertanggung jawab membantu direksi menyusun perencanaan strategi dan mengimplementasikan strategi secara efektif.
2. Unit bisnis dan unit pendukung bertanggung jawab memastikan bahwa:
  - a. Praktik manajemen risiko untuk risiko strategis dan pengendalian pada unit bisnis telah konsisten dengan kerangka manajemen risiko untuk risiko strategis secara keseluruhan.
  - b. Unit bisnis dan unit pendukung telah memiliki kebijakan, prosedur dan sumber daya untuk mendukung efektifitas kerangka manajemen risiko untuk risiko strategis.
  - c. Direksi memimpin program perubahan yang diperlukan dalam rangkaian implementasi strategi yang telah ditetapkan.
  - d. Satuan kerja perencanaan strategis bertanggung jawab membantu direksi dalam mengelola risiko strategis dan memfasilitasi manajemen perubahan dalam rangka pengembangan perusahaan secara berkelanjutan.
  - e. Selain itu, satuan kerja manajemen risiko (SKMR) juga bertanggung jawab dalam proses manajemen risiko untuk risiko strategis khususnya pada aspek-aspek yang menyangkut hal-hal

- berikut ini: Berkoordinasi dengan seluruh unit bisnis dalam proses penyusunan rencana strategis, Memantau dan mengevaluasi perkembangan implementasi rencana strategis serta memberikan masukan mengenai peluang dan pilihan yang tersedia untuk pengembangan dan perbaikan strategi secara berkelanjutan, Memastikan bahwa seluruh isu strategis dan pengaruhnya terhadap pencapaian tujuan strategis telah ditindaklanjuti secara tepat waktu.
3. Kebijakan, prosedur, dan penetapan limit bank syariah perlu menambahkan penerapan beberapa hal untuk tiap aspek dalam melaksanakan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit untuk risiko strategis yang meliputi Strategi Manajemen Risiko. Bank syariah wajib mengevaluasi penyusunan strategi dalam posisi kompetitif di industri bank syariah. Oleh karena itu, bank syariah perlu untuk melakukan hal-hal sebagai berikut:
    - a. Memahami kondisi lingkungan bisnis, ekonomi, dan industri dimana bank syariah beroperasi, termasuk bagaimana dampak perubahan lingkungan terhadap bisnis, produk, teknologi, dan jaringan kantor bank syariah.
    - b. Mengukur kekuatan dan kelemahan bank syariah terkait posisi daya saing, posisi bisnis bank syariah di industri perbankan, dan kinerja keuangan, struktur organisasi, dan manajemen risiko, infrastruktur untuk kebutuhan bisnis saat ini dan masa mendatang, kemampuan manajerial serta ketersediaan dan keterbatasan sumber daya bank syariah.
    - c. Menganalisis seluruh alternatif strategi yang tersedia setelah mempertimbangkan tujuan strategis serta toleransi risiko bank syariah, kedalaman dan cakupan analisis harus sejalan dengan skala dan kompleksitas kegiatan usaha bank syariah.
    - d. Bank syariah harus menetapkan rencana strategis dan rencana bisnis secara tertulis dan melaksanakan kebijakan tersebut. Rencana strategis dan rencana bisnis tersebut harus dievaluasi dan dapat disesuaikan apabila terdapat penyimpangan dari target yang akan dicapai akibat perubahan eksternal dan internal yang signifikan. Bank syariah berencana menerapkan strategi yang bersifat jangka panjang dan berkelanjutan, bank syariah wajib memiliki kecukupan rencana suksesi manajerial untuk mendukung efektivitas implementasi strategi secara berkelanjutan. Bank syariah wajib memiliki sumber pendanaan yang mencukupi untuk mendukung penerapan rencana strategis.

#### **IV.4. Proses Manajemen Risiko di Perbankan Syariah.**

Proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko serta sistem informasi untuk risiko strategis Bank syariah perlu memperhatikan beberapa hal dalam melakukan penerapan manajemen risiko melalui proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian

risiko serta SIM risiko untuk risiko strategis meliputi hal sebagai berikut:

1. Identifikasi risiko strategis.

- a. Bank syariah harus mengidentifikasi dan menatausahakan deviasi atau penyimpangan sebagai akibat tidak terealisasinya atau tidak efektifnya pelaksanaan strategi usaha maupun rencana bisnis yang telah ditetapkan terutama yang berdampak signifikan terhadap pemodal bank syariah.
- b. Bank syariah harus melakukan analisis risiko terutama terhadap strategi yang membutuhkan banyak sumber daya atau berisiko tinggi, seperti strategi masuk ke pangka pasar yang baru, strategi akuisisi, atau strategi diversifikasi dalam bentuk produk dan jasa.

2. Pengukuran risiko strategis.

- a. Pengukuran terhadap risiko strategis, antara lain dapat menggunakan indikator atau parameter berupa tingkat kompleksitas strategi bisnis bank syariah, posisi bisnis bank syariah di industri, dan pencapaian rencana bisnis.
- b. Bank syariah dapat melakukan *street test* terhadap implementasi strategi dalam rangka mengidentifikasi setiap peristiwa atau perubahan lingkungan bisnis yang dapat berdampak negatif terhadap pemenuhan asumsi awal dari rencana strategis, dan mengukur potensi dampak negatif peristiwa dimaksud terhadap kinerja bisnis bank syariah, baik secara keuangan maupun non keuangan.

c. Hasil *street testing* harus memberikan umpan balik terhadap proses perencanaan strategi.

d. Hasil *street testing* menunjukkan tingkat risiko yang lebih tinggi dari kemampuan bank syariah menyerap risiko dimaksud (toleransi risiko) sehingga bank syariah wajib mengembangkan rencana kontingensi atau strategi untuk memitigasi risiko dimaksud.

3. Pemantauan risiko strategis.

a. Bank syariah wajib memiliki proses untuk memantau dan mengendalikan pengembangan implementasi strategi secara berkala. Pemantauan dilakukan antara lain dengan memperhatikan pengalaman kerugian pada masa lalu yang disebabkan oleh risiko strategis atau penyimpangan pelaksanaan rencana strategi.

b. Isu-isu strategis yang timbul akibat perubahan operasional dan lingkungan bisnis yang dimiliki dampak negatif terhadap kondisi bisnis atau kondisi keuangan bank syariah wajib dilaporkan kepada direksi secara tepat waktu disertai analisis dampak terhadap risiko strategis dan tindakan perbaikan yang diperlukan.

4. Pengendalian risiko strategis.

Bank syariah harus memiliki sistem dan pengendalian untuk memantau kinerja, termasuk kinerja keuangan dengan cara membandingkan “hasil aktual” dengan “hasil yang diharapkan” untuk memastikan bahwa risiko yang diambil masih dalam batas toleransi dan melaporkan

deviasi yang signifikan kepada direksi. Sistem pengendalian risiko tersebut harus disetujui dan dikaji ulang secara berkala oleh direksi untuk memastikan kesesuaiannya secara berkelanjutan.

5. Sistem informasi manajemen risiko strategis.
  - a. Bank syariah harus memastikan bahwa SIM yang dimiliki telah memadai dalam rangka mendukung proses perencanaan dan pengambilan keputusan strategis dan dikaji ulang secara berkala.
  - b. Satuan kerja atau fungsi yang melaksanakan manajemen risiko untuk risiko strategis bertanggung jawab memastikan bahwa seluruh risiko material yang timbul dari perubahan lingkungan bisnis dan implementasi strategi dilaporkan kepada direksi secara tepat waktu.

#### **IV.5 Aktivitas Antisipatif Manajemen Risiko Strategis.**

1. Membuat rencana kerja bank.
2. Membuat kebijakan untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan.
3. Melaksanakan monitoring pencapaian rencana kerja secara periodik.
4. Melakukan evaluasi kembali atas hasil sementara yang dicapai, beserta faktor penyebab tidak tercapainya target bank, dilanjutkan dengan mitigasi atas faktor risiko penyebab kegagalan.
5. Melakukan perbaikan rencana kerja semula dalam upayanya mencapai target bank yang telah ditetapkan

#### **IV.6. Dampak Merger terhadap Keuangan Syariah.**

Merger yang tengah berjalan tidak akan berdampak negatif bagi pelaku industri

keuangan atau perbankan syariah lain. Jadi rata-rata disini terjadi optimisme bahwa merger akan sangat menguntungkan jika seluruh langkah antisipatif dilaksanakan demi menekan bahkan menghilangkan risiko yang bisa saja dihadapi bank hasil penggabungan nanti. Diantara optimisme pendapat tersebut adalah (“Merger Bank Syariah BUMN, Sedahsyat Ini Dampak Ekonominya!,” n.d.):

1. Merger bank syariah ditujukan bukan untuk meniadakan pelaku industri lain, namun justru demi meningkatkan daya saing dan penetrasi keuangan syariah secara nasional.
2. Riset menunjukkan nasabah eksisting bank syariah yang Muslim religius bukan *swing customers* (Mereka tidak mudah berpindah layanan ke bank lain hanya karena iming-imingrates yang lebih baik. Bank syariah hasil merger pasti tidak akan meniadakan sesama pemain industri keuangan syariah, tapi justru memperbesar ceruk pasar karena difokuskan mendapat nasabah baru dari kalangan masyarakat *unbanked* dan nasabah bank konvensional).
3. Penggabungan usaha tiga bank syariah milik negara akan menciptakan entitas baru dengan visi besar jika pembentukan identitas baru selama proses merger berjalan baik, literasi keuangan ke depannya bisa dilakukan secara masif dengan sumber daya bank hasil merger. Ini menjadi langkah baik untuk lembaga keuangan syariah menjangkau semua kalangan besar sampai kecil di seluruh daerah agar memakai produk syariah.

#### **V. SIMPULAN.**

Merger menjadi sebuah solusi bagi industri keuangan syariah agar dapat meningkatkan performa keuangannya terutama dalam hal ini adalah perbankan

syariah. Asset yang digulirkan akan semakin banyak, promosi dan pengenalan literasi keuangan syariah akan ditingkatkan, bank syariah hasil dari penggabungan ini diharapkan menjadi tonggak penyangga untuk mendorong perekonomian ke arah yang lebih maju namun dalam koridor syariah dan menjadi tolok ukur akan perbankan syariah lainnya menuju lebih baik lagi.

Merger bukanlah persoalan mudah nan gampang, diperlukan kesediaan materi dan immateri agar proses penggabungan ini berjalan baik. Setelah terjadi merger atau penggabungan pun masalah yang dihadapi pasti akan semakin banyak, khususnya dalam hal risiko. Setiap bank apalagi entitas yang terlahir dari gabungan beberapa unit menjadi satu ini berisiko mempunyai kesulitan, karena harus adanya kesamaan visi misi agar tujuan utamanya tercapai.

Risiko strategis berpotensi saja terjadi pada entitas merger bank syariah ini, risiko strategis adalah risiko yang disebabkan oleh adanya penerapan dan pelaksanaan strategi bank yang tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat atau bank tidak mematuhi/ tidak melaksanakan perubahan perundangundangan dan ketentuan lain yang berlaku.

Faktor Penentu Risiko Strategis dan Mitigasinya: (1) Perubahan peta persaingan bisnis (Adanya bank Islam baru yang masuk ke dalam industri, munculnya produk substitusi baru) (2) Kurang Tepatnya Perumusan Strategi (Strategi tidak sejalan dengan visi/misi bank, Analisis lingkungan strategis yang tidak komprehensif, Ketidaksihinggaan rencana strategis (*strategic plan*) antar level strategi) (3) Tuntutan Berinovasi (kurangnya penelitian & pengembangan (R&D), tidak adanya perbaikan dalam proses bisnis) (4) Kurang adaptif terhadap kemajuan teknologi (5) Perubahan Lingkungan Makro (6) Perubahan Perilaku Pemangku Kepentingan.

Proses Manajemen Risiko di Perbankan Syariah: (1) Identifikasi risiko strategis, (2) Pengukuran risiko strategis (3)

Pemantauan risiko strategis (4) Pengendalian risiko strategis (5) Sistem informasi manajemen risiko strategis.

## DAFTAR PUSTAKA.

- Arifin, Z. (2009). Dasar-dasar Manajemen Bank Syariah. dalam Azkia Publisher. Diambil dari [https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=UnvVCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=risiko+strategik+bank+syariah&ots=USVTGGEDRq&sig=tuTsSHsvUDcZOe5-sWN6kyD6NX0&redir\\_esc=y#v=twopage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=UnvVCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=risiko+strategik+bank+syariah&ots=USVTGGEDRq&sig=tuTsSHsvUDcZOe5-sWN6kyD6NX0&redir_esc=y#v=twopage&q&f=false)
- Fachryana, F. A.-H. (2020). Manajemen Risiko Strategis Bank Syariah. *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan dan Akuntansi*, 1(2).
- Merger 3 Bank Jadi Akselerasi Ekosistem Keuangan Syariah Nasional - Finansial Bisnis.com. (n.d.). Diambil 15 November 2020, dari <https://finansial.bisnis.com/read/20201030/231/1311433/merger-3-bank-jadi-akselerasi-ekosistem-keuangan-syariah-nasional>.
- Merger Bank BUMN Syariah Perkuat Posisi Indonesia di Industri Halal Dunia - Bisnis Liputan6.com. (n.d.). Diambil 15 November 2020, dari <https://www.liputan6.com/bisnis/read/4407684/merger-bank-bumn-syariah-perkuat-posisi-indonesia-di-industri-halal-dunia>.
- Merger Bank Syariah BUMN, Sedahsyat Ini Dampak Ekonominya! (n.d.). Diambil 16 November 2020, dari <https://www.cnbcindonesia.com/market/20201104143241-17-199258/merger-bank-syariah-bumn-sedahsyat-ini-dampak-ekonominya>.
- Miftah, K., & Wibowo, H. (2017). Merger and Industrial Acceleration: Study at Indonesian Islamic Banking Industry. *Signifikan: Jurnal Ilmu Ekonomi*,

6(1), 29–48.  
<https://doi.org/10.15408/sjie.v6i1.4728>

*Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/23/PBI/2011.*

Sharianews | Conditional Merger Agreement, Tanda Proses Merger 3 Bank Syariah Dimulai. (n.d.). Diambil 15 November 2020, dari <https://sharianews.com/posts/conditional-merger-agreement-tanda-proses-merger-3-bank-syariah-dimulai>

Wiratmini, N. P. E. (2020, Juli 2). Pangsa Pasar Keuangan Syariah Per April 2020 Naik, Jadi 9,03 Persen - Finansial Bisnis.com. Diambil 15 November 2020, dari <https://finansial.bisnis.com/read/20200702/231/1260686/pangsa-pasar-keuangan-syariah-per-april-2020-naik-jadi-903-persen>