

---

---

**MENGEMBANGKAN MANAJEMEN DAN  
MENINGKATKAN BUDAYA RESIKO  
DI PERBANKAN SYARIAH  
(Studi Kasus: Bank Muamalat Periode 2009-2013 dan 2014-2018)**

**Saimara Sebayang, S.E., M.Si**  
saimarasebayang@dosen.pancabudi.ac.id-085276150342  
Dosen Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Pancabudi

**ABSTRAK**

Pertumbuhan perbankan syariah harus didukung pengembangan manajemen resiko dan peningkatan budaya sadar resiko. Pengembangan manajemen resiko yang menyeluruh untuk setiap lini kerja Bank termasuk keterlibatan pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah. Peningkatan budaya sadar resiko dilakukan sebagai program budaya dengan tujuan agar karyawan living the values dari risk culture.

**Kata kunci:** Resiko, Management Resiko, Budaya Resiko

**I. PENDAHULUAN**

Indonesia adalah negara dengan populasi umat muslim terbesar didunia, mencapai 223 juta jiwa, namun *market share* perbankan syariah di Indonesia hanya mencapai 4,9% total aset perbankan. Kondisi ini merupakan tantangan bagi perbankan syariah untuk menunjukkan *Unique Selling Point* agar mampu memiliki daya saing pada industry perbankan nasional.

Bank Muamalat Indonesia sebagai bank syariah pertama pada tahun 1991 yang gagasan pendirian Bank Muamalat berawal dari lokakarya Bunga Bank dan Perbankan yang diselenggarakan Majelis Ulama Indonesia pada 18-20 Agustus 1990 di Cisarua, Bogor. Ide ini berlanjut dalam Musyawarah Nasional IV Majelis Ulama Indonesia di Hotel Sahid Jaya, Jakarta, pada 22-25 Agustus 1990

Kemudian Bank Muamalat mulai beroperasi pada 1 Mei 1992 bertepatan dengan 27 Syawal 1412 H berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI Nomor 1223/MK.013/1991 tanggal 5 November 1991 serta izin usaha yang berupa Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 430/KMK.013/1992 Tanggal 24 April 1992. Pada 27 Oktober 1994, Bank Muamalat mendapat kepercayaan dari Bank Indonesia sebagai Bank Devisa

Tahun 1997 Indonesia dan beberapa Negara di Asia Tenggara mengalami krisis moneter yang menyebabkan timbulnya kredit macet pada segmen korporasi sehingga berdampak terhadap perbankan nasional. Bank Muamalat pun mengalami dampak krisis ekonomi sehingga angka *non performing financing* (NPF) Bank Muamalat sempat mencapai lebih dari 60% pada tahun 1998 dan mengalami kerugian sebesar Rp 105 miliar dan ekuitas mencapai titik terendah hingga Rp 39,3 miliar atau kurang dari sepertiga modal awal.

Kondisi ini yang dialami Bank Muamalat terbantu dengan keikutsertaan Islamic Development Bank (IDB), yang berkedudukan di Jeddah Saudi Arabia, sebagai salah satu pemegang saham luar negeri yang resmi diputuskan melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada 21 Juni 1999.

Bank Muamalat terus berupaya dan berhasil membalikkan keadaan dari rugi menjadi laba selama kurun waktu 1999-2002 melalui upaya dan dedikasi segenap karyawan dengan dukungan kepemimpinan yang kuat, strategi usaha yang tepat, serta kepatuhan terhadap pelaksanaan perbankan syariah secara murni

Bank Muamalat pada tahun 2009, memulai Brand Transformation sesuai dengan strategi jangka panjang Bank Muamalat yang terangkum dalam “Strategic Road Map 2009-2020”, tahun 2014 adalah merupakan tahapan penting dalam menuju “Leading The Market”,

yang terdiri dari empat tahap yang telah diinisiasi dari tahun 2009 - 2010 sebagai tahap stabilisasi. Tahun 2010-2012 merupakan tahapan Transformasi Operasional, tahun 2013-2015 merupakan tahapan Meningkatkan Pangsa Pasar, dan tahap terakhir pada Tahun 2016-2020 yaitu menjadi Top 10 *Indonesian Bank & Asian Regional Player*. Rencana bisnis Bank Muamalat di Tahun 2014 akan menjadi fase yang sangat strategis dalam Mendapatkan pangsa pasar Bank Muamalat untuk menjadi Top 10 Bank in Indonesia dan merupakan langkah penting untuk menjadi *Asian Regional Player*. Pada tahapan stabilisasi (2009-2010), Bank Muamalat fokus terhadap dua hal yaitu membangun pondasi pertumbuhan yang kuat dan juga stabilisasi pertumbuhan yang baik.

Beberapa program konsolidasi yang dilakukan yaitu (a) melakukan penguatan permodalan, (b) penyempurnaan struktur organisasi dan (c) manajemen sumberdaya manusia, (d) penguatan infrastruktur IT, dan (e) penguatan di bidang kepatuhan, manajemen risiko dan sistem *internal control*. Tahapan tranformasi operasional (2011-2012) bertujuan agar Bank Muamalat bertransformasi menjadi entitas yang lebih kuat secara sistem dan struktur baik pada aspek finansial maupun aspek non finansial, untuk bisa mendeliver *product* dan *service* yang memberikan benefit kepada nasabah.

Proses transformasi Bank Muamalat fokus pada enam elemen utama yaitu: (1) *positioning*; (2) produk; (3) distribusi; (4) operasional; (5) teknologi informasi; dan (6) manajemen risiko..

Bank Muamalat berhasil melewati dua tahapan strategis jangka panjang yaitu tahapan stabilisasi (2009-2010) dan transformasi operasional (2011-2012), sehingga menciptakan pondasi pertumbuhan bisnis yang baik dan berhasil menjadi bank yang setara dengan bank-bank lain di industri perbankan nasional dalam produk dan layanan (Bank Muamalat, Laporan Tahunan 2013) Tahapan selanjutnya adalah tahap Meningkatkan Pangsa Pasar (2013-2015) yang merupakan tahap awal untuk menjadi *leader* di industri perbankan syariah dari sisi kinerja dan layanan. Upaya ini akan dilakukan secara serius dan intensif, untuk meningkatkan daya saing Bank Muamalat, menyongsong era Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015.

Dari laporan keuangan Tahunan periode 2009-2013, menunjukkan kenaikan laba bersih dari 50,19 milyar hingga mencapai 475,85 milyar sebagai berikut pada tabel 1:

**Tabel 1** Data Capaian Bank Muamalat 2009-2013

Tabel Capaian Bank Muamalat (Laporan Tahunan 2013)					
	2013	2012	2011	2010	2009
(dalam miliar rupiah)					
<b>NERACA</b>					
Total Aktiva	54,694.02	44,854.41	32,479.51	21,400.79	16,027.18
Total Aktiva Produktif	45,440.18	42,768.70	31,032.91	19,881.17	15,083.20
Pembiayaan	41,786.96	32,861.44	22,469.19	15,917.69	11,428.01
Total Kewajiban	9,875.16	8,115.49	4,273.43	3,085.42	1,707.13
Dana Pihak Ketiga	41,791.04	34,903.83	26,766.90	17,393.44	13,316.90
Giro	5,278.79	4,962.35	2,498.45	2,192.90	1,188.44
Tabungan	11,871.07	9,353.92	6,913.57	5,258.47	4,492.19
Deposito	24,641.18	20,587.57	17,354.89	9,942.07	7,636.27
Total Ekuitas	4,291.09	2,457.99	2,067.40	1,749.16	898.03
<b>LABA RUGI</b>					
Laba Operasional	708.68	524.9	383.62	238.28	78.71
Laba (Rugi) Non Operasional	(55.06)	(3.06)	(11.95)	(7.20)	(13.95)
Laba Sebelum Pajak	653.62	521.84	371.67	231.08	64.76
Laba Bersih	475.85	389.41	273.62	170.94	50.19
<b>Rasio Keuangan Penting (%)</b>					
Rasio Kecukupan Modal	17.27	11.57	12.01	13.26	11.1
Pembiayaan Bermasalah Kotor (Gross NPF)	1.35	2.09	2.6	4.32	4.73
Pembiayaan Bermasalah Bersih (Net NPF)	0.78	1.81	1.78	3.51	4.1
Tingkat Pengembalian Aset (ROA)	1.37	1.54	1.52	1.36	0.45
Tingkat Pengembalian Ekuitas (ROE)	32.87	29.16	20.79	17.78	8.03

Sumber: Laporan Bank Muamalat (diolah)

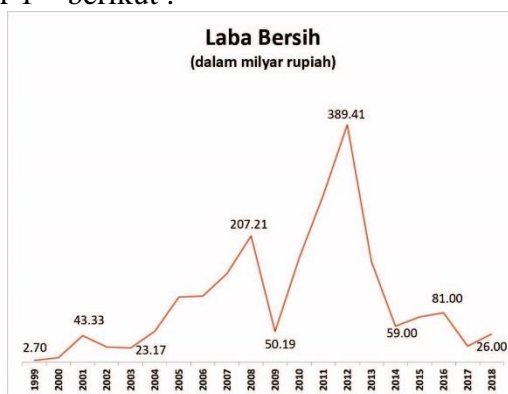
Namun, pada laporan keuangan tahun 2014, terlihat resettlement terhadap laba tahun 2013 menjadi 165 milyar seperti terlihat pada tabel 2 berikut :

**Tabel 2 Data Capaian Bank Muamalat 2009-2014**

Tabel Capaian Bank Muamalat (Laporan Tahunan 2014)						
	2014	2013*	2012	2011	2010	2009
(dalam miliar rupiah)						
<b>NERACA</b>						
Total Aktiva	62.413,31	53.723,98	44.854,41	32.479,51	21.400,79	16.027,18
Total Aktiva Produktif	48.042,44	45.422,76	42.768,70	31.032,91	19.881,17	15.083,20
Pembiayaan	43.086,72	41.786,71	32.861,44	22.469,19	15.917,69	11.428,01
Total Kewajiban	9.463,14	9.875,69	8.115,49	4.273,43	3.085,42	1.707,13
Dana Pihak Ketiga	51.206,27	41.790,36	34.903,83	26.766,90	17.393,44	13.316,90
Giro	5.050,69	5.278,79	4.962,35	2.498,45	2.192,90	1.188,44
Tabungan	14.768,11	11.871,07	9.353,92	6.913,57	5.258,47	4.492,19
Deposito	31.387,47	24.641,18	20.587,57	17.354,89	9.942,07	7.636,27
Total Ekuitas	4.023,95	3.321,21	2.457,99	2.067,40	1.749,16	898,03
<b>LABA RUGI</b>						
Laba Operasional	147,85	293,39	524,9	383,62	238,28	78,71
Laba (Rugi) Non Operasional	(51,13)	(54,04)	(3,06)	(11,95)	(7,20)	(13,95)
Laba Sebelum Pajak	96,72	239,35	521,84	371,67	231,08	64,76
Laba Bersih	57,17	165,14	389,41	273,62	170,94	50,19
<b>Rasio Keuangan Penting (%)</b>						
Rasio Kecukupan Modal	14,15	14,05	11,57	12,01	13,26	11,1
Pembiayaan Bermasalah Kotor (Gross NPF)	6,55	4,69	2,09	2,6	4,32	4,73
Pembiayaan Bermasalah Bersih (Net NPF)	4,85	1,56	1,81	1,78	3,51	4,1
Tingkat Pengembalian Aset (ROA)	0,17	0,50	1,54	1,52	1,36	0,45
Tingkat Pengembalian Ekuitas (ROE)	2,13	11,41	29,16	20,79	17,78	8,03

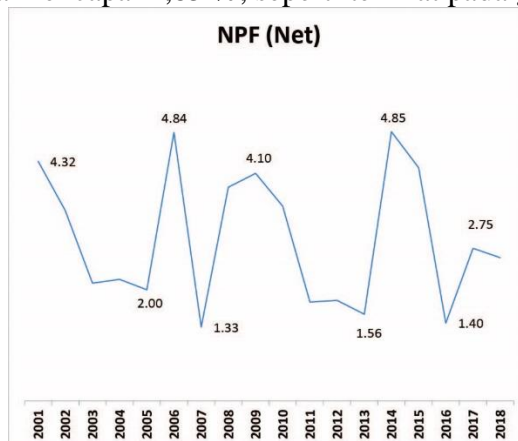
Sumber: Laporan Bank Muamalat (diolah)

Jika kita amati trend laba bersih Bank Muamalat dari 1999 hingga 2013, terlihat trend peningkatan yang cukup signifikan, namun pada tahun 2014 terjadi penurunan laba bersih seperti terlihat pada gambar 1 berikut :

**Gambar 1. Laba Bersih Bank Muamalat 1999-2018**

Sumber: Laporan Tahunan Bank Muamalat (diolah)

Hal yang sama terjadi pada *Net Performance Net* (NPF), tahun 2009 hingga tahun 2013 terjadi penurunan dari NPF 4,10% turun hingga 1,56 %. Namun, pada tahun 2014 terjadi peningkatan drastis hingga mencapai 4,85 %, seperti terlihat pada gambar 2 berikut:

**Gambar 2. Laba Bersih Bank Muamalat 1999-2018**

Sumber: Laporan Tahunan Bank Muamalat (diolah)

Berdasarkan uraian yang disampaikan, maka rumusan masalah bagaimana Bank Muamalat dalam meningkatkan pertumbuhan untuk mencapai “Market Leader” tetap memperhatikan aspek manajemen resiko sehingga tidak mengalami kerugian atau penurunan laba. Adapun tujuan penulisan artikel untuk mengetahui proses pengembangan manajemen resiko dan peningkatan budaya resiko pada sumber daya insani pada perbankan syariah secara umum dan Bank Muamalat secara khusus.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Pengertian Resiko

Definisi resiko berdasarkan ISO 31000 menyatakan bahwa resiko adalah ketidakpastian yang berdampak pada tujuan.

Risiko adalah potensi kerugian akibat terjadinya peristiwa (events) tertentu (PBI No 5/8/PBI/2003)

### 2.2. Manajemen Resiko

Manajemen resiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan resiko yang timbul dari kegiatan usaha Bank. Risiko adalah potensi terjadinya suatu peristiwa (*events*) yang dapat menimbulkan kerugian Bank; mencakup: (a) resiko kredit; (b) Risiko Pasar; (c) resiko likuiditas; (d) resiko operasional; (e) resiko hukum; (f) resiko reputasi; (g) resiko strategik; dan (h) resiko kepatuhan. (PBI Nomor 5/8/PBI/2003).

Berdasarkan PBI No 13/23/PBI/2011 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah menyatakan kebijakan manajemen resiko mencakup hal berikut ini :

- penetapan resiko yang terkait dengan produk dan transaksi perbankan.
- penetapan penggunaan metode pengukuran dan sistem informasi Manajemen resiko;
- penentuan limit dan penetapan toleransi resiko.
- penetapan penilaian peringkat resiko.
- penyusunan rencana darurat (*contingency plan*) dalam kondisi terburuk (*worst case scenario*).
- penetapan sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen resiko.

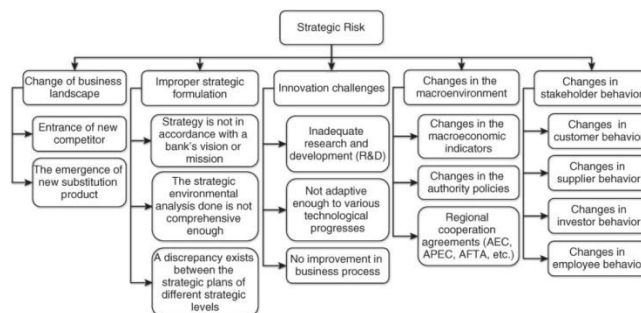
### 2.3. Resiko Strategik

Risiko strategik adalah resiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. (PBI No 13/23/PBI/2011)

Risiko strategik dapat timbul antara lain karena bank menetapkan strategi yang kurang sejalan dengan visi dan misi bank, melakukan analisis lingkungan strategik yang tidak komprehensif, dan/atau terdapat ketidaksesuaian rencana strategik (*strategic plan*) antar level strategik.

Selain itu Risiko Strategik 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.

Wahyudi, I, dkk (2015) menyebut ada 5 (lima) faktor utama berkaitan dengan resiko strategic perbankan syariah, seperti terlihat pada gambar 3 berikut :



**Gambar 3.** Skema Resiko Strategik Perbankan Syariah

Sumber: Wahyudi, I, dkk (2015)

Pertama, resiko strategik berkaitan dengan perubahan lanskap bisnis. Perubahan ini umumnya karena dua hal yaitu adanya pemain baru dan munculnya Produk Substitusi Baru. Masuknya pemain baru dalam suatu industri tidak dapat dipisahkan dari berbagai peraturan yang mengatur aturan industri. Industri perbankan memiliki sisi yang unik dibandingkan dengan yang lain, terutama mengingat adanya hambatan untuk masuk dan keluar.

Pemerintah sebagai regulator biasanya menetapkan berbagai peraturan (mis., persyaratan modal minimum, persentase kepemilikan), untuk pebisnis yang tertarik memasuki industri perbankan, termasuk industri perbankan Islam. Sebagai contoh, peraturan di Indonesia menyatakan bahwa setiap warga negara atau badan hukum dapat mendirikan bank syariah jika mampu menyediakan modal disetor minimal Rp1 triliun, setara dengan USD110 juta, dan sudah memiliki izin untuk melakukannya dari Keuangan.

Kedua, resiko strategik berkaitan dengan perumusan strategi yang tidak tepat. Perumusan strategi yang tidak tepat dan tidak sesuai dengan visi dan misi bank, atau analisis lingkungan strategis yang dilakukan tidak cukup komprehensif. Perumusan strategi pernah terjadi pada 20 bank anggota negara di Amerika Serikat, yang menyebabkan kerugian materiil dan nonmateriil yang besar. Sebagai contoh, Capital South adalah bank di Amerika Serikat yang fokus menyalurkan kredit ke UKM. Pada tahun 2003, manajemen Capital South memutuskan untuk memperluas bisnis mereka, menyalurkan kredit ke sektor properti juga. Pada periode 2005-2007, portofolio kredit bank meningkat lebih dari dua kali lipat, dari US \$ 250 juta menjadi US \$ 644 juta. Namun, pertumbuhan yang cepat ini tidak disertai dengan manajemen risiko yang baik sehingga kredit yang disalurkan ke sektor properti pada waktu itu terbukti berisiko lebih tinggi daripada nilainya. Pada akhirnya, CapitalSouth dihadapkan dengan kerugian besar.

Ketiga, resiko strategik berkaitan dengan perubahan yang disebabkan oleh kemajuan teknologi yang memaksa bank untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya dengan cepat. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi yang menciptakan perusahaan teknologi keuangan (*financial technology* yang lebih dikenal dengan *Fintech*). Bank syariah harus beradaptasi dengan kemunculan *start-up fintech* dengan melakukan kolaborasi membangun platform dan produk layanan bersama (*co-creation*).

Keempat, resiko strategik berkaitan perubahan di lingkungan Makro. Bank syariah berkembang dalam sistem perbankan ganda, yang dipengaruhi oleh kondisi ekonomi makro baik secara langsung maupun tidak langsung. Semua perubahan dalam ekonomi makro, baik dalam indikator ekonomi makro atau kebijakan pemerintah dan otoritas perbankan, serta awal dari perjanjian kerja sama regional dan global. Hal lain yang menjadi perhatian berhubungan dengan pertumbuhan ekonomi global yang cenderung melambat dan stabilitas keuangan global yang berada diambang krisis.

Kelima, resiko strategik berkaitan perubahan perilaku stakeholder. Dunia terus menerus mengalami perubahan yang mempengaruhi perilaku berbagai pemangku kepentingan bank,

seperti klien, pemasok, pemegang saham, dan karyawan. Klien yang pada awalnya loyal bahkan ketika mengalami waktu layanan yang lama dan perlakuan kasar tidak lagi menganggap itu dapat diterima. Pemasok yang sebelumnya bisa menunggu pembayaran tertunda sekarang memiliki kebijakan sendiri tentang pengumpulan dan lebih memilih untuk meninggalkan pelanggan yang sulit diajak bekerja sama. Pemegang saham adalah sama, membutuhkan tingkat pengembalian yang lebih dan lebih kompetitif dan kompatibel dengan target mereka yang meningkat. Karyawan juga lebih sadar bahwa mereka adalah kunci keberhasilan bank, dan mengharapkan remunerasi yang kompetitif dan perlakuan yang baik dari bank yang mempekerjakan mereka. Jika tidak, ancaman pilihan alternatif mereka jelas; lebih baik bagi mereka untuk mengundurkan diri dan bekerja untuk lembaga yang lebih "peduli".

#### 2.4. Budaya Resiko

Pada ISO 31000 (2018) menyatakan bahwa perilaku manusia dan budaya memengaruhi secara signifikan semua aspek manajemen risiko pada setiap tingkatan organisasi.

Susilo dan Kaho (2018) menyatakan bahwa "budaya sadar risiko" yang digunakan untuk lebih mempertajam pengertian budaya perusahaan dalam mengelola risiko secara bersama. Oleh sebab itu, ada beberapa istilah yang berkaitan erat dengan "budaya sadar risiko", yaitu :

- *Risk attitude* adalah sikap yang dipilih oleh seseorang atau kelompok terhadap risiko sebagai akibat dari persepsi terhadap risiko atau sikap awal yang dimiliki.
- *Risk behaviour* adalah perilaku yang tampak terkait risiko, misalnya pengambilan keputusan berbasis risiko komunikasi tentang risiko, dan melaksanakan proses manajemen risiko.
- *Risk culture* adalah nilai-nilai, kepercayaan, pengetahuan, dan pemahaman tentang risiko yang dianut oleh sekelompok orang yang mempunyai tujuan sama, khususnya pemimpin dan karyawan sebuah organisasi atau perusahaan.

#### 2.5. Manajemen Risiko Bank Muamalat

Sejalan dengan Bank Muamalat menuju "Leading the Market" sesuai dengan strategi jangka panjang Bank Muamalat yang terangkum dalam "Strategic Road Map 2009-2020", beberapa program yaitu melakukan penguatan permodalan, penyempurnaan struktur organisasi dan manajemen sumberdaya manusia, penguatan infrastruktur IT; penguatan bidang kepatuhan, manajemen risiko dan sistem *internal control*.

Manajemen risiko Bank Muamalat adalah proses membangun sistem kontrol untuk meminimalkan kemungkinan terjadinya kerugian atau dapat didefinisikan juga sebagai serangkaian prosedur dan metodologi yang sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi (*identification*), mengukur (*measure*), memantau (*monitor*) dan mengendalikan (*control*) risiko yang timbul dari kegiatan usaha Bank Muamalat. (Bank Muamalat, 2013).

Bank Muamalat memiliki visimenjadi *market leader* baik dari sisi pertumbuhan bisnis bank maupun praktek perbankan didalam pengelolaan manajemen risiko maupun *good corporate governance*. Untuk mewujudkan visi tersebut, Bank Muamalat melakukan pembenahan secara konsisten dan berkelanjutan untuk memperkuat manajemen risiko dan meningkatkan kesadaran budaya risiko.

Tahun 2009, Bank Muamalat membentuk satuan kerja yang melaksanakan fungsi manajemen risiko pada tingkat divisi Risk Management Division. Dalam struktur organisasi Risk Management Division, terdapat Financing Risk Management Unit, Operational Risk Management Unit, Market & Liquidity Risk Management Unit, serta Information Tecnology (IT) Risk Management Unit.

Tahap awal pengembangan struktur organisasi risk management division, dimulai dari Financing Risk Management Unit ditingkat cabang, area hingga kantor pusat. Operational Risk

Management Unit bertanggung jawab terhadap pelaksanaan manajemen risiko untuk kelompok risiko operasional (mencakupi risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategik dan risiko kepatuhan. Selain itu untuk pengendalian risiko operasional dijalankan oleh segenap Operation Manager dan Supervisi Operasi Kantor Pusat Non Operasional (KPNO) unit dibawah General Administration & Network Operation Division. Market & Liquidity Risk Management Unit menangani manajemen risiko yang berkaitan risiko likuiditas dan risiko pasar (khususnya risiko nilai tukar) harian yang dilaksanakan Treasury Division.

Bank Muamalat telah menerapkan prinsip manajemen risiko dengan melakukan fungsi identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian terhadap : (1) risiko pembiayaan (2) risiko pasar/ nilai tukar (3) risiko operasional (4) risiko likuiditas (5) risiko hukum (6) risiko reputasi (7) risiko strategik dan (8) risiko kepatuhan.

Profil risiko komposit Bank Muamalat tahun 2009 dinilai "sedang" (moderate risk) dan selama setahun terakhir, memperlihatkan kecenderungan yang stabil.

Tahun 2010, Bank Muamalat melakukan penyempurnaan struktur organisasi Bank Muamalat yang menempatkan Divisi Manajemen Risiko yang berada dibawah supervisi Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko.

Penyempurnaan struktur organisasi manajemen resiko dibuat sesuai dengan pendekatan jenis risiko yang ditangani (*risk handled approach*) sesuai dengan kebijakan Bank Indonesia mempersyaratkan bank-bank di Indonesia untuk melakukan proses manajemen resiko dengan 8 jenis risiko yakni : risiko pembiayaan, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko strategis, risiko hukum, risiko reputasi, dan risiko kepatuhan. Oleh sebab itu, bentuk struktur Divisi Manajemen Risiko, terdiri dari empat departemen sebagai berikut :

1. *Financing Risk Management Department*, melakukan proses manajemen risiko pembiayaan
2. *Risk Profile Reporting & Monitoring Department*, membuat laporan profil risiko, memonitor profil risiko, mengevaluasi, serta mengusulkan alat ukur dan prosedur manajemen risiko
3. *Market & Liquidity Risk Management Department*, menjalankan proses manajemen risiko pasar dan likuiditas
4. *Operational & Other Risks Management Department*, melaksanakan proses manajemen risiko operasional dan mengawasi risiko strategis, hukum, dan kepatuhan.

Disamping itu, Bank Muamalat membuat dan melaporkan profil risiko Bank Muamalat secara regular per triwulan untuk posisi akhir bulan Maret, Juni, September, dan Desember sesuai dengan ketentuan PBI Nomor 5/ PBI/2003 dan PBI Nomor 11/25/PBI/2009.

Pada tahun 2011, Bank Muamalat melalui *Compliance Division* melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap Hirarki Kebijakan Bank Muamalat beserta berbagai perangkatnya, yakni Kebijakan Umum, Pedoman, maupun Prosedur Pelaksanaan, untuk seluruh aktivitas/fungsi yang ada di Perseroan untuk implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) di Bank Muamalat sesuai ketentuan Bank Indonesia. Bank Muamalat juga telah mulai mengembangkan infrastruktur dan perangkat *Anti Fraud* (AF) termasuk pembentukan Tim *Anti Fraud* (TAF) di bawah supervisi Direktorat Kepatuhan dan *Whistle Blowing System* (WBS) untuk memantau dan memastikan terlaksananya secara efektif praktik GCG di lingkungan Bank Muamalat.

Di bidang Manajemen Risiko, Bank Muamalat telah melakukan penyempurnaan struktur organisasi Divisi Manajemen Risiko pada tanggal 25 April 2011 sejalan dengan adanya ketentuan baru dari Bank Indonesia yang mengeluarkan PBI No. 13/23/PBI/2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah.

Ketentuan ini mewajibkan bank-bank syariah untuk melakukan proses-proses manajemen risiko, meliputi identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian, terhadap dua jenis risiko tambahan yaitu risiko imbal-hasil dan risiko investasi, selain delapan jenis risiko yang

telah ditetapkan sebelumnya (risiko pembiayaan; risiko pasar/ nilai tukar; risiko operasional; risiko likuiditas; risiko hukum; risiko reputasi; risiko strategik dan risiko kepatuhan).



**Gambar 4.** Struktur Manajemen Risiko Bank Muamalat tahun 2011

*Sumber: Laporan Bank Muamalat*

Selain Divisi Manajemen Risiko, perangkat manajemen risiko di Bank Muamalat juga dilengkapi dengan struktur Komite Manajemen Risiko, Komite Pemantau Risiko, dan Dewan Pengawas Syariah.

Komite Manajemen Risiko merupakan komite eksekutif yang beranggotakan seluruh anggota Direksi dan Pejabat Eksekutif terkait di Bank Muamalat yang tugas, tanggung jawab dan wewenang antara lain menyusun kebijakan manajemen risiko; melakukan perbaikan penerapan manajemen risiko secara berkala maupun yang bersifat insidental akibat dari perubahan kondisi eksternal maupun internal Bank; serta menetapkan atas hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur normal.

Komite Pemantau Risiko merupakan Komite yang berada di bawah Dewan Komisaris yang bertugas membantu Dewan Komisaris dalam mengevaluasi kebijakan manajemen risiko, kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko dan pelaksanaan kebijakan tersebut, serta efektivitas pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko dan Divisi Manajemen Risiko.

Dewan Pengawas Syariah mempunyai tugas dan tanggung jawab dalam memberikan nasehat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan Bank agar senantiasa sesuai dengan prinsip-prinsip syariah.

Selain itu, Bank Muamalat juga melakukan peningkatan kompetensi sumber daya insani di Divisi Manajemen Risiko dilakukan secara berkelanjutan untuk mengimbangi makin banyaknya risiko yang harus dikelola seiring dengan semakin kompleksnya kegiatan usaha Bank Muamalat.

Bentuk peningkatan sumber daya insani melalui *Workshop Financing Analysis* yang dilakukan Divisi Manajemen Risiko pada tahun 2011 dan mengikuti berbagai pelatihan dengan topik-topik seperti *Business Continuity Management*, *Managing Liquidity Risk and Stress Testing Simulation*, dan *Understanding Credit Risks Loan Product Towards Minimum Capital Charge Using PSAK 50/55*, *Power Plant*, *Program Cluster & Value Chain* Industri Kelapa Sawit.

Selain itu, Bank Muamalat secara bertahap dan berkesinambungan melakukan sosialisasi mengenai manajemen risiko ke seluruh satuan kerja operasional (*risk taking unit*) di lingkungan Bank Muamalat.

Tahun 2012, Bank Muamalat melakukan penyempurnaan organisasi Risk Management Division yang diberlakukan per tanggal 01 Juli 2012, sehingga struktur organisasi Risk Management Division berada dibawah supervisi Compliance and Risk Management Direktorat yang terdiri dari 6 (enam) departemen sebagai berikut :





**Gambar 5.** Struktur Manajemen Resiko Bank Muamalat tahun 2012

Sumber: Laporan Bank Muamalat

Risk Management Division melakukan pengelolaan risiko di Bank Muamalat sebagai berikut: (1). Risiko Pembiayaan; (2). Risiko Pasar dan Risiko Likuiditas; (3). Risiko Operasional; (4). Risk Profile & Data Governance, dan (5) Risk Tools & Information System.

Risk Profile & Data Governance Department dibentuk dengan fungsi dan tanggung jawab berkaitan dengan profil risiko dan pengelolaan data, sebagai berikut: (1) menyusun dan melaporkan risk profile untuk kepentingan internal dan eksternal secara tepat waktu, akurat dan lengkap untuk keperluan internal Bank Muamalat dan kepada Bank Indonesia, dan (2) menetapkan dan me-review model pengukuran risiko disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan usaha Bank, peraturan yang dikeluarkan Bank Indonesia dan kemampuan dalam mendukung pengambilan keputusan

Risk Management Division membentuk Risk Analytics & System Department Risk yang berfungsi dan tanggung jawab mengembangkan risk tools dan information system antara lain:

(1) database proses financing risk assessments untuk mendukung pelaksanaan financing risk assessments yang terukur dan dapat dimonitor; (2) modeling untuk rating/scoring untuk kegiatan pembiayaan dalam rangka penerapan manajemen risiko kredit yang komprehensif; (3). mengembangkan sistem pencatatan kerugian operasional sebagai bagian dari operational risk tools dan (4) mengembangkan market risk measurement tools.

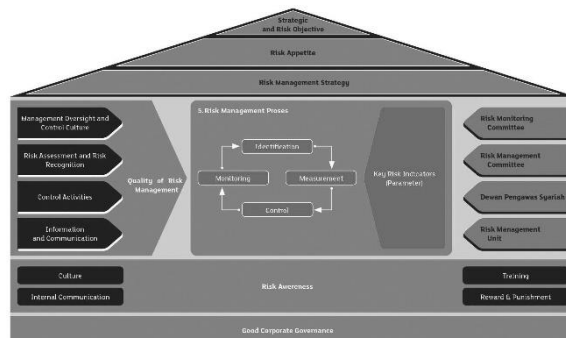
Tahun 2013, Bank Muamalat melakukan pembenahan sistem manajemen risiko di bank Muamalat dengan langkah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi (*identify*), mengukur (*measure*), mengendalikan (*control*) dan memantau (*monitor*) risiko yang pada aktivitas Bank Muamalat atau portfolio Bank Muamalat.
- Mengidentifikasi dan melakukan sosialisasi berkaitan dengan filosofi dan kebijakan mengenai manajemen risiko.
- Membantu unit bisnis dalam mengembangkan usaha dan mengendalikan risiko, serta membantu unit operasional dalam memahami dan mengukur profil imbal hasil terhadap risiko.
- Mengembangkan infrastruktur serta alat bantu berupa sistem pengukuran risiko (*risk measurement system*) untuk pengendalian risiko yang terukur.
- Membudayakan proses kerja pengendalian risiko.

Adanya sistem manajemen risiko ini, bertujuan sebagai sarana "*early warning system*" yang efektif dan efisien atas setiap risiko yang melekat pada usaha Bank Muamalat.

Tahun 2014, Bank Muamalat Indonesia menyusun dan menerapkan kerangka kerja manajemen risiko mengacu pada Kebijakan, Pedoman, dan Prosedur Manajemen Risiko Bank Muamalat, sesuai dengan ketentuan yang berlaku baik dari Bank Indonesia maupun Otoritas Jasa Keuangan.

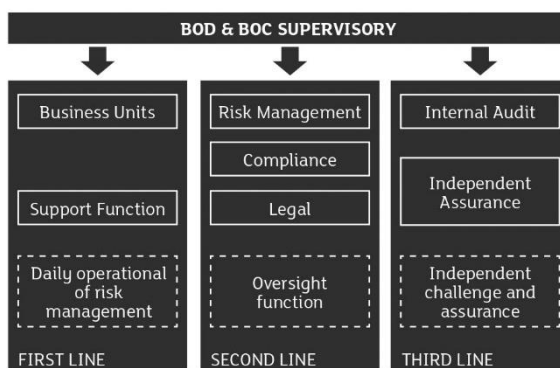
Kerangka kerja manajemen risiko Bank Muamalat Indonesia merupakan seperangkat strategi, aturan, sarana, dan prasarana yang digunakan untuk mengimplementasikan konsep dan prinsip manajemen risiko secara komprehensif seperti pada gambar berikut ini



**Gambar 6.** Kerangka Manajemen Resiko Bank Muamalat tahun 2014  
 Sumber: Laporan Bank Muamalat

Bank Muamalat Indonesia menetapkan *corporate strategic* dan *risk objective*, baik jangka panjang, jangka menengah, maupun jangka pendek yang tertuang dalam Rencana Bisnis Bank. Bank Muamalat Indonesia untuk mencapai *objective* tersebut menetapkan tingkat risiko maksimal yang dapat diterima Bank (*risk appetite*) sebagai panduan dalam melakukan kegiatan operasional Bank sehingga risiko dari kegiatan operasional tersebut dapat dikendalikan dalam kisaran tingkat risiko yang dapat diterima

Pelaksanaan manajemen risiko di Bank Muamalat melibatkan seluruh unsur dalam organisasi mulai dari manajemen puncak sampai karyawan pelaksana. Seluruh unsur tersebut berperan aktif dalam konteks ‘tiga lini pertahanan’ manajemen risiko seperti pada gambar 7 bawah ini:



The Three Lines of Defense of Bank Muamalat Indonesia  
**Gambar 7.** Struktur Manajemen Resiko Bank Muamalat tahun 2014  
 Sumber: Laporan Bank Muamalat

Garis pertahanan pertama (*First Line of Defense*) berisi unit kerja pengambil dan pemilik risiko yang melaksanakan fungsi bisnis dan unit kerja pendukung. Unit kerja tersebut dalam melaksanakan aktivitas hariannya berhadapan langsung dengan berbagai jenis dan kemungkinan risiko yang dihadapi Bank. Seluruh fungsi pada garis pertahanan pertama bertanggung jawab dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko yang melekat pada setiap produk, kegiatan, proses dan sistem yang dijalankan, serta memiliki kesadaran risiko yang tinggi sehingga mampu untuk dapat melakukan pengelolaan risiko yang efektif.

Garis pertahanan kedua (*Second Line of Defense*) terdiri dari unit kerja manajemen risiko, kepatuhan dan hukum. Unit kerja manajemen risiko bertanggung jawab atas pengembangan dan pelaksanaan strategi manajemen risiko, pemeliharaan dan pengembangan berkelanjutan dari kerangka pengelolaan risiko dan memberikan masukan serta arahan kepada

unit kerja bisnis dan unit kerja pendukung mengenai proses pengelolaan risiko, pengukuran risiko dan pelaporan sistem bank

Dalam membangun perangkat pengelolaan risiko, unit kerja risiko bekerja sama dengan unit bisnis untuk memastikan bahwa risiko yang diambil telah diidentifikasi secara tepat, terukur dan dapat dikelola sesuai *risk appetite* dan parameter yang telah disetujui.

Pada garis ketiga pertahanan (*Third Line of Defense*) berisi unit internal audit. Internal audit berfungsi sebagai unit independen yang bertugas melakukan *risk-based audit* yang memberikan *value added* kepada *first line* dan *second line of defense*, untuk memastikan bahwa seluruh elemen Bank telah melaksanakan fungsi dan tanggung jawabnya dengan baik termasuk memastikan kesesuaian dengan kebijakan manajemen Bank Muamalat Indonesia dan regulasi yang berlaku.

Pada semester 2 tahun 2014, sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan dinamika pasar, Risk Management Division telah dikembangkan dari satu divisi menjadi lima divisi, yaitu:

- *Wholesale Risk Management Division* yang bertanggung jawab sebagai *partner* bisnis yang independen sesuai prinsip *four eyes principle* dalam pengambilan keputusan pembiayaan segmen *Corporate* dan *Commercial*
- *Retail Risk Management Division* yang bertanggung jawab sebagai *partner* bisnis yang independen sesuai prinsip *four eyes principle* dalam pengambilan keputusan pembiayaan segmen Retail dan Consumer
- *Enterprise Risk Management Division* yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko bank secara keseluruhan termasuk di dalamnya memastikan kecukupan permodalan
- *Operational Risk Management Division* yang bertanggung jawab untuk mengelola risiko operasional
- *Financing Support Division* yang bertanggung jawab untuk memastikan administrasi pembiayaan.

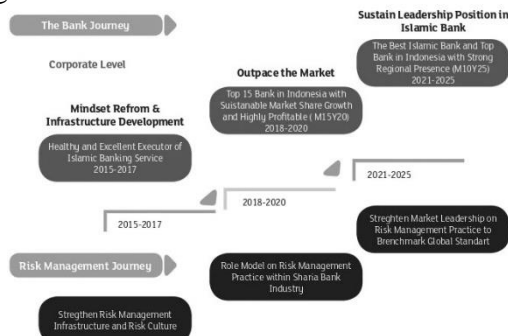


**Gambar 8.** Struktur Manajemen Resiko Bank Muamalat tahun 2014

Sumber: Laporan Bank Muamalat

Bank Muamalat Indonesia di tahun 2014 membuat rencana kerja jangka panjang yang Rencana Pertumbuhan Bisnis Bank dan Rencana Pengelolaan Manajemen Risiko Bank untuk periode 2015 – 2025.

Rencana Bisnis Bank disesuaikan dengan tingkat risiko yang akan diambil, dan rencana pengelolaan risiko disusun berdasarkan rencana bisnis untuk sepuluh tahun kedepan dibagi kedalam tiga periode sebagai berikut:



**Gambar 9.** Rencana Kerja Muamalat tahun 2015-2025

Sumber: Laporan Bank Muamalat

Tahun 2015 – 2017: merupakan *fase* atau tahap pembentukan pola pikir dan penguatan budaya pertumbuhan bisnis di dalam koridor risiko yang terukur dengan tema “*Mindset Reform & Infrastructure Development*” dan visi “*Healthy & Excellent Executor of Islamic Banking Services*” akan fokus untuk memperkokoh fondasi, membangun kompetensi, infrastruktur dan sumberdaya manusia yang memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan standar industri.

Rencana Kerja Pengelolaan Manajemen Risiko terbagi ke dalam tiga pilar utama yaitu:

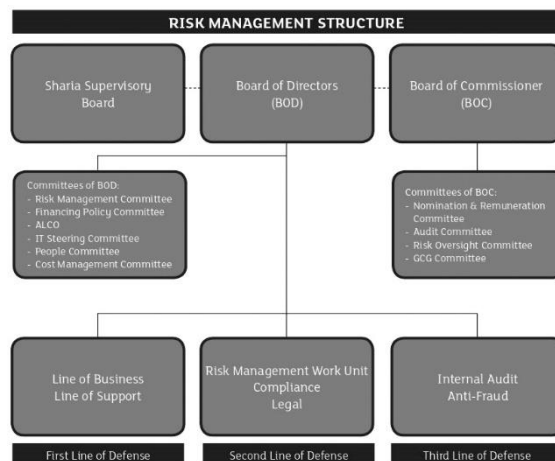
1. Meningkatkan kompetensi, kemampuan dan keahlian Bank didalam pengelolaan risiko, melalui: (a). peluncuran program Budaya Sadar Risiko; (b). Membangun *Risk Management Academy* (c). memperkuat kompetensi di dalam pengelolaan risiko pasar dan risiko IT (d). mendorong terciptanya sinergi *interdependency* di antara ketiga lini pertahanan risiko di dalam tatanan *Combined Assurance*
2. Memperbaiki secara berkesinambungan proses Pengelolaan Manajemen Risiko, melalui (a). Memperbaiki proses inisiasi dan pengambilan keputusan pembiayaan yang disesuaikan dengan segmen yang berbeda, yaitu segmen mikro, konsumen, retail, komersial dan korporasi; (b). memperbaiki proses *monitoring* kualitas pembiayaan dan deepening relationship nasabah pembiayaan paska pencairan; (c). membangun Sistem Informasi Manajemen Risiko yang handal; (d). Menyajikan *Risk Management Dashboard* yang komprehensif sebagai dasar pengambilan keputusan Manajemen; (e). melakukan perbaikan yang terus menerus terhadap kerangka kerja manajemen risiko, kebijakan dan prosedur untuk menjawab tantangan dan perkembangan pasar, serta senantiasa menyesuaikan dengan praktek pengelolaan risiko yang sejalan dengan standard industri dan regulasi.
3. Memperkuat kontrol internal yang memadai dan berdisiplin, melalui : (a). memperkuat penerapan manajemen risiko operasional di cabang – cabang; (b). Memperkuat peran *Branch Internal Control*; (c). memperkuat peran Satuan Kerja Audit Internal untuk menerapkan *Risk Based Audit*; (d). memperkuat peran *Operational Risk Division, Human Capital Division* dan *Anti Fraud Division* untuk meminimalkan terjadinya kecurangan dan penyalahgunaan wewenang dan jabatan di lingkungan internal Bank.

Tahun 2015, upaya-upaya pembenahan dan konsolidasi di bidang manajemen risiko di Bank Muamalat Indonesia sepanjang tahun 2015 dilakukan meliputi empat aspek utama. Pertama, memperkokoh pondasi manajemen risiko, berkaitan dengan pembenahan tata kelola manajemen risiko di dalam struktur organisasi yang terkait dengan aktivitas pembiayaan maupun operasional.

Kedua, membangun kapabilitas *internal control* dengan memperkuat aspek pengawasan melekat. Ketiga, meningkatkan kompetensi Sumber Daya Insani, terutama personil yang terlibat dalam aktivitas pembiayaan dan operasional. Keempat, memperbaiki kualitas data yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan manajemen.

Bank Muamalat melakukan pembenahan Struktur Manajemen Risiko mengacu kepada SE OJK No.10/SEOJK.03/2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah sehingga menerapkan empat aspek yang mendasari pelaksanaan manajemen risiko di Bank Muamalat Indonesia, yaitu: (1) Tata kelola risiko yang melibatkan Dewan Komisaris, Dewan Direksi, dan Dewan Pengawasan Syariah; (2) Kerangka manajemen risiko dalam bentuk kebijakan, prosedur, maupun limit; (3) manajemen risiko yang mencakup identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko dan (4) sistem pengendalian risiko yang mencakup pengendalian internal oleh unit internal audit dan Anti Fraud Division serta *independent review* yang dilakukan oleh auditor eksternal dan juga pihak konsultan.

Bentuk struktur manajemen resiko Bank Muamalat sebagai berikut :



**Gambar 9.** Struktur Manajemen Resiko Bank Muamalat tahun 2014

*Sumber: Laporan Bank Muamalat*

Tahun 2016 merupakan momen bagi Bank Muamalat melakukan *redefining* bagi Budaya Perusahaan menjadi nilai-nilai yang mencakup Islami, Modern dan Profesional (IDEAL) yang terangkum dalam simbol berikut:



**Gambar 10.** Bagan Nilai Budaya Perusahaan Bank Muamalat tahun 2016

*Sumber: Laporan Bank Muamalat*

Bank Muamalat Indonesia memperkuat upaya perbaikan dan konsolidasi di bidang manajemen risiko yang berfokus pada tiga aspek utama. Pertama adalah memperkokoh fondasi manajemen risiko, di antaranya dengan melengkapi organisasi pada tingkat Direksi yang membawahkan fungsi kepatuhan dan manajemen risiko serta melakukan pembenahan tata kelola manajemen risiko dengan memperkuat implementasi Good Corporate Governance.

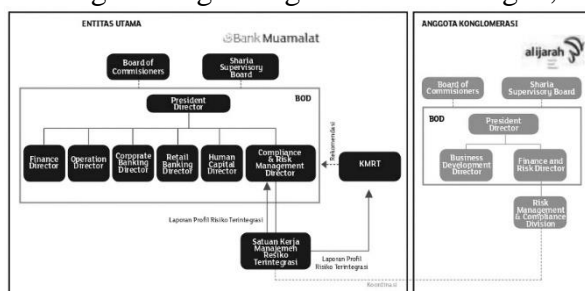
Kedua, memperkuat fungsi *internal control*, antara lain melalui *segregation of duty*, penguatan fungsi *monitoring*, serta perbaikan kebijakan dan prosedur. Ketiga adalah pengembangan sumber daya manusia melalui implementasi *value* Muamalat Ideal (Islami, Modern, dan Profesional) melalui berbagai program budaya dengan tujuan agar karyawan *living the values* dari *risk culture IDEAL*.

Salah satu program utama pemberdayaan sumber daya, yaitu pertama, *risk awareness program* yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi seluruh unit kerja

mengenai risiko inheren yang melekat pada seluruh aktivitas yang dilakukan dengan melakukan *training*, sosialisasi, kunjungan cabang, *workshop* dan *campaign*.

Kedua, meningkatkan keahlian, kompetensi dan kemampuan sumber daya manusia terkait pengelolaan risiko termasuk sertifikasi manajemen risiko; dan ketiga, membangun *Risk Management Academy*.

Bank Muamalat Indonesia menyusun organisasi dan fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi merujuk kepada POJK No. 17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan dan POJK No. 18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan, sebagai berikut:

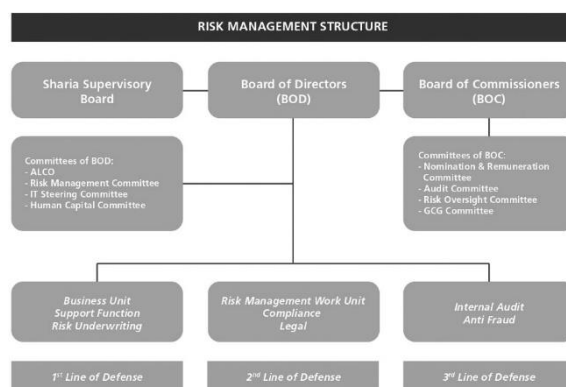


**Gambar 11.** Organisasi dan Fungsi Manajemen Risiko Terintegrasi Bank Muamalat

Sumber: Laporan Bank Muamalat

Tahun 2017. Bank Muamalat Indonesia secara berkelanjutan mengimplementasikan penerapan manajemen risiko yang menyeluruh untuk setiap lini kerja Bank, dengan tujuan agar dapat menghasilkan pertumbuhan bisnis yang sehat, serta memaksimalkan nilai tambah bagi pemegang saham dalam jangka panjang.

Bank Muamalat Indonesia merujuk pada POJK No. 65/ POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, di mana terdapat empat aspek yang mendasari pelaksanaan manajemen risiko di Bank Muamalat Indonesia sesuai dengan POJK tersebut, yaitu: Pertama, pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah, seperti terlihat pada gambar berikut:



**Gambar 11.** Struktur Manajemen Risiko Bank Muamalat

Sumber: Laporan Bank Muamalat

Dewan Komisaris dan Direksi bertanggung jawab atas efektivitas penerapan manajemen risiko, dan Dewan Pengawas Syariah memiliki peran dalam mengevaluasi penerapan manajemen risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah. Pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris dan Dewan Pengawas Syariah dapat tercermin antara lain melalui penetapan struktur organisasi manajemen risiko yang jelas mengenai batas wewenang dan tanggung jawab.

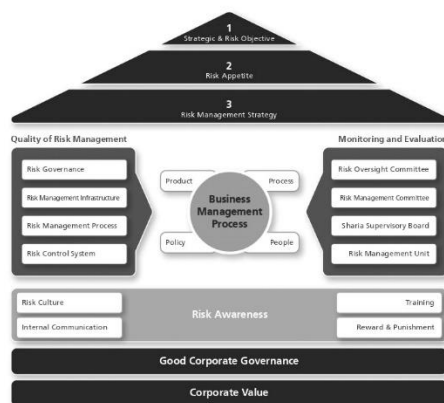
Kedua, Kecukupan Kebijakan, Prosedur dan Penetapan, Limit. Kebijakan manajemen risiko Bank Muamalat Indonesia disusun dengan mempertimbangkan kompleksitas usaha, tingkat risiko yang akan diambil dan juga pemenuhan prinsip syariah. Ketentuan internal Bank Muamalat Indonesia disusun berdasarkan Anggaran Dasar Bank Muamalat Indonesia dengan hirarki ketentuan yang terdiri dari Kebijakan Umum, Prosedur/ Manual Produk dan Petunjuk Teknis. Penyusunan ketentuan internal dilakukan dengan melibatkan unit kerja terkait, termasuk di dalamnya unit manajemen risiko, kepatuhan, legal dan juga audit internal.



**Gambar 12.** Struktur Manajemen Resiko Bank Muamalat  
 Sumber: Laporan Bank Muamalat

Ketiga, Kecukupan Proses Identifikasi, Pengukuran, Pemantauan, dan Pengendalian Risiko serta Sistem Informasi Manajemen Risiko Pengendalian Internal yang Menyeluruh. Keempat, Sistem pengendalian internal yang menyeluruh. sistem pengendalian risiko mencakup pengendalian internal oleh Unit Internal Audit dan *independent review* yang dilakukan oleh auditor eksternal dan juga pihak konsultan. Tahun 2018, Bank Muamalat Indonesia melakukan upaya perbaikan dan konsolidasi di bidang manajemen risiko yang berfokus pada tiga aspek utama. Pertama adalah memperkuat pondasi manajemen risiko, di antaranya dengan melakukan pembenahan tata kelola manajemen risiko dengan memperkuat implementasi *Good Corporate Governance*. Kedua, memperkuat fungsi *internal control*, antara lain melalui *segregation of duties*, penguatan fungsi *monitoring*, serta perbaikan kebijakan dan prosedur. Ketiga adalah pengembangan Sumber Daya Insani melalui implementasi *value* Muamalat IDEAL (Islami, Modern, dan Profesional) melalui berbagai program budaya dengan tujuan agar karyawan *living the values* dari *risk culture* IDEAL.

Bank Muamalat Indonesia menerapkan manajemen risiko pada berpedoman pada Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.65 / POJK.03/ 2016 tanggal 28 Desember 2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Untuk memitigasi berbagai risiko yang dihadapi, Bank Muamalat Indonesia telah memiliki kebijakan manajemen risiko dan kerangka kerja manajemen risiko yang merupakan seperangkat strategi, aturan, sarana, dan prasarana yang digunakan untuk mengimplementasikan konsep dan prinsip manajemen risiko secara komprehensif. Kerangka kerja manajemen risiko Bank Muamalat Indonesia disajikan pada gambar berikut ini:



**Gambar 13.** Kerangka Kerja Manajemen Resiko Bank Muamalat  
 Sumber: Laporan Bank Muamalat

### III. METODE PENELITIAN

Kajian ini menggunakan metode Studi literature terhadap Laporan Bank Muamalat periode 2009-2018 dan Peraturan yang berkaitan dengan perbankan Syariah.

### IV. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dari hasil kajian pada laporan tahunan Bank Muamalat tahun 2009 -2018, maka kita dapat melihat ada perubahan ‘paradigma’ Bank Muamalat merumuskan strategi pencapaian visi menjadi Market Leader, yaitu (1) periode 2009-2013, pengembangan dan penguatan manajemen resiko lebih menitikberatkan pada lini operasional dan staf lini pertama dan (2) periode 2014-2018, pengembangan dan penguatan manajemen resiko lebih menitikberatkan sejalan dengan rencana bisnis baik jangka panjang maupun menengah, melibatkan semua elemen dari komisaris, dewan Pembina syariah, direksi dan karyawan serta meningkatkan budaya sadar resiko.

Pada periode 2009-2013 dalam mengejar pertumbuhan, Bank Muamalat mengalami ‘resiko strategik berkaitan dengan perumusan strategi yang tidak tepat’.

Ada dua asumsi rumusan strategi yang tidak tepat dilakukan pada periode tersebut adalah (1) memperluas pasar pembiayaan pada saat pertumbuhan ekonomi global sedang lesu, sehingga harga komoditas mengalami penurunan. Akibatnya, nasabah yang mendapat pembiayaan tidak mampu memenuhi kewajiban dan (2) memperluas pasar untuk mendapatkan dana pihak ketiga, dengan mengeluarkan paket premium untuk mendapatkan pasar yang lebih besar. Akibatnya liability meningkat sedangkan laba berkurang karena NPF meningkat.

Hal positif dari Bank Muamalat, segera melakukan pembenahan mulai periode 2014-2018 dengan Pertama adalah memperkokoh pondasi manajemen risiko, di antaranya dengan melakukan pembenahan tata kelola manajemen risiko dengan memperkuat implementasi *Good Corporate Governance*. Kedua, memperkuat fungsi *internal control*, antara lain melalui *segregation of duties*, penguatan fungsi *monitoring*, serta perbaikan kebijakan dan prosedur. Ketiga adalah pengembangan Sumber Daya Insani melalui implementasi *value* Muamalat IDEAL (Islami, Modern, dan Profesional) melalui berbagai program budaya dengan tujuan agar karyawan *living the values* dari *risk culture* IDEAL

### V. PENUTUP

#### 4.1 Kesimpulan

Berdasarkan studi literatur terhadap Bank Muamalat dapat disimpulkan bahwa Pertumbuhan perbankan syariah harus didukung pengembangan manajemen resiko dan peningkatan budaya sadar resiko.

Pengembangan manajemen resiko yang menyeluruh untuk setiap lini kerja Bank termasuk keterlibatan pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah

Peningkatan budaya sadar resiko dilakukan sebagai program budaya dengan tujuan agar karyawan *living the values* dari *risk culture*

#### 4.2 Saran

Penelitian mendatang diharapkan dapat mengembangkan ruang lingkup penelitian manajemen resiko dan budaya resiko pada perbankan syariah.

#### Daftar Pustaka

Bank Muamalat, Laporan Tahunan Tahun 2009  
Bank Muamalat, Laporan Tahunan Tahun 2010  
Bank Muamalat, Laporan Tahunan Tahun 2011  
Bank Muamalat, Laporan Tahunan Tahun 2012



- Bank Muamalat, Laporan Tahunan Tahun 2013  
Bank Muamalat, Laporan Tahunan Tahun 2014  
Bank Muamalat, Laporan Tahunan Tahun 2015  
Bank Muamalat, Laporan Tahunan Tahun 2016  
Bank Muamalat, Laporan Tahunan Tahun 2017  
Bank Muamalat, Laporan Tahunan Tahun 2018  
Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009 - Perubahan atas PBI No.5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum  
Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/23/PBI/2011 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah  
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 8/POJK.03/2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah  
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 17/POJK.03/2014 tentang Penerapan Manajemen Risiko Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan dan POJK No. 18/POJK.03/2014 tentang Penerapan Tata Kelola  
Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 65 /Pojk.03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum Syariah Dan Unit Usaha Syariah Terintegrasi Bagi Konglomerasi Keuangan  
Susilo, L,J dan Kaho, V.R., 2018, Manajemen Resiko, Panduan Untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners.  
Wahyudi,I., Rosmanita, F., Prasetyo, M.B., Surya Putri, N. I., 2015, Risk Management for Islamic Banks: Recent Developments from Asia and the Middle East, John Wiley & Sons Singapore Pte. Ltd