



MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK

**(TATA KELOLA RISIKO
BANK SYARIAH)**



Dr. Fauziah, MM.

Manajemen Sektor Publik dalam Tata Kelola Risiko Bank Syariah

Dr. Fauziah, MM.

**MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK DALAM TATA KELOLA RISIKO
BANK SYARIAH**

Penulis:

Dr. Fauziah, MM.

Editor:

Pratiwi Kurniati, M.Ak.

Tahun 2026

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga buku berjudul *Manajemen Sektor Publik dalam Tata Kelola Risiko Bank Syariah* ini dapat diselesaikan. Buku ini disusun sebagai upaya memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pengelolaan bank syariah, khususnya dalam perspektif manajemen sektor publik, tata kelola, manajemen risiko, kepatuhan syariah, serta akuntabilitas terhadap masyarakat.

Perkembangan industri perbankan syariah yang semakin dinamis menuntut adanya tata kelola yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian kinerja keuangan, tetapi juga memperhatikan prinsip kehati-hatian, stabilitas, transparansi, akuntabilitas, perlindungan nasabah, dan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Bank syariah memiliki karakteristik yang khas karena beroperasi sebagai lembaga bisnis sekaligus institusi yang mengelola dana masyarakat berdasarkan nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, pengelolaan risiko pada bank syariah tidak dapat dipisahkan dari corporate governance, syariah governance, pengawasan regulator, serta kepentingan publik.

Buku ini mengangkat perspektif manajemen sektor publik untuk memperluas cara pandang terhadap tata kelola bank syariah. Meskipun bank syariah bukan merupakan organisasi sektor publik, aktivitasnya memiliki dampak yang luas terhadap masyarakat dan stabilitas sistem keuangan. Penghimpunan dana masyarakat, penyaluran pembiayaan, pengelolaan likuiditas, perlindungan nasabah, dan kepatuhan syariah menjadikan bank syariah sebagai institusi yang membutuhkan pengawasan, regulasi, dan akuntabilitas yang kuat. Dalam konteks tersebut, manajemen sektor publik memberikan kerangka yang relevan untuk memahami pentingnya nilai publik, transparansi, efektivitas pengawasan, dan pertanggungjawaban kelembagaan.

Pembahasan dalam buku ini disusun secara bertahap. Bagian awal membahas perkembangan bank syariah dan urgensi tata kelola risiko dalam perspektif manajemen sektor publik. Pembahasan kemudian dilanjutkan dengan konsep dasar manajemen sektor publik dalam industri keuangan syariah, corporate governance, syariah governance dan peran Dewan Pengawas Syariah, manajemen risiko bank syariah, serta risk governance sebagai instrumen pengawasan risiko. Bagian selanjutnya membahas kinerja, stabilitas dan ketahanan bank syariah, regulasi dan akuntabilitas publik, integrasi tata kelola dan manajemen risiko, hingga pengambilan keputusan manajerial berbasis risiko dan nilai publik.

Salah satu perhatian utama buku ini adalah pentingnya menggeser orientasi tata kelola risiko dari pendekatan yang hanya bersifat compliance-oriented menuju tata kelola yang mampu memberikan nilai strategis bagi bank dan masyarakat. Keberadaan dewan, komite, sistem manajemen risiko, audit, pelaporan, dan Dewan Pengawas Syariah tidak seharusnya hanya menjadi pemenuhan kewajiban administratif. Seluruh struktur tersebut perlu berfungsi secara efektif dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, menjaga kesehatan bank, mengendalikan risiko, memperkuat kepatuhan syariah, serta mempertahankan kepercayaan masyarakat.

Buku ini juga menempatkan kepatuhan syariah sebagai bagian penting dari akuntabilitas publik. Bank syariah tidak hanya bertanggung jawab untuk menjaga kesehatan keuangan, tetapi juga memiliki tanggung jawab moral dan religius untuk memastikan bahwa seluruh produk, akad, transaksi, dan kebijakan bisnis dilaksanakan sesuai dengan prinsip syariah. Oleh karena itu, integrasi antara corporate governance, risk governance, risk management, syariah governance, compliance, dan pengawasan publik merupakan kebutuhan yang semakin penting dalam pengembangan industri perbankan syariah.

Berbagai regulasi, standar, dan hasil penelitian digunakan sebagai landasan pembahasan agar buku ini tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga memiliki keterkaitan dengan praktik pengelolaan perbankan syariah. Pembahasan tersebut diharapkan mampu mempertemukan perspektif akademik, regulatif, dan praktis sehingga dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai tantangan serta arah penguatan tata kelola risiko bank syariah di Indonesia.

Kami berharap buku ini dapat memberikan manfaat bagi mahasiswa, dosen, peneliti, praktisi perbankan syariah, pengelola lembaga keuangan, regulator, serta pembaca yang memiliki perhatian terhadap manajemen, tata kelola, risiko, dan industri keuangan syariah. Buku ini juga diharapkan dapat menjadi bahan referensi dalam pembelajaran dan pengembangan kajian mengenai tata kelola bank syariah yang sehat, profesional, akuntabel, berintegritas, dan berorientasi pada kemaslahatan masyarakat.

Kami menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan dan membutuhkan penyempurnaan seiring dengan perkembangan regulasi, teknologi, industri keuangan, serta penelitian mengenai tata kelola dan manajemen risiko bank syariah. Oleh karena itu, kritik, saran, dan masukan yang konstruktif sangat diharapkan untuk penyempurnaan buku ini pada masa mendatang. Akhirnya, kami menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, pemikiran, referensi, serta kontribusi dalam proses penyusunan buku ini. Semoga karya ini dapat memberikan manfaat bagi pengembangan keilmuan dan praktik perbankan syariah, serta menjadi bagian dari ikhtiar bersama dalam membangun industri keuangan syariah yang sehat, berkelanjutan, terpercaya, dan memberikan nilai bagi masyarakat.

Pontianak, 2026

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi

BAB 1 PENDAHULUAN: MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK DAN URGENSI TATA KELOLA RISIKO BANK SYARIAH

1

1.1 Perkembangan Bank Syariah di Indonesia	1
1.2 Bank Syariah sebagai Institusi Keuangan yang Berdampak Publik	3
1.3 Hubungan Manajemen Sektor Publik, Regulasi, dan Pengawasan Perbankan	4
1.4 Risiko, Kepercayaan Publik, dan Stabilitas Keuangan	6
1.5 Arah Pembahasan Buku	7

BAB 2 KONSEP DASAR MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK DALAM INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH

9

2.1 Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Sektor Publik	9
2.2 Akuntabilitas Publik dalam Lembaga Keuangan	10
2.3 Transparansi, Regulasi, dan Pelayanan Kepentingan Publik	11
2.4 Good Public Governance dan Tata Kelola Institusi Keuangan	13
2.5 Relevansi Manajemen Sektor Publik bagi Bank Syariah	14
Ringkasan Bab 2	15

BAB 3 CORPORATE GOVERNANCE PADA BANK SYARIAH

17

3.1 Definisi Corporate Governance	17
3.2 Prinsip Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Kewajaran	18
3.3 Struktur Corporate Governance Bank Syariah	20
3.4 Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite-Komite Tata Kelola	23

3.5 Corporate Governance sebagai Instrumen Akuntabilitas Publik	25
Ringkasan Bab 3	27

BAB 4 SHARIAH GOVERNANCE DAN PERAN DEWAN PENGAWAS SYARIAH.....28

4.1 Konsep Syariah Governance	28
4.2 Peran Dewan Pengawas Syariah	29
4.3 Kepatuhan Syariah sebagai Bentuk Akuntabilitas Publik	31
4.4 Hubungan Dewan Pengawas Syariah dan Manajemen Risiko	32
4.5 Tantangan Pengawasan Syariah dalam Praktik Perbankan Modern	34
Ringkasan Bab 4	36

BAB 5 MANAJEMEN RISIKO BANK SYARIAH37

5.1 Konsep Dasar Manajemen Risiko	37
5.2 Karakteristik Risiko pada Bank Syariah	38
5.3 Risiko Pembiayaan dan Kualitas Aset	40
5.4 Risiko Likuiditas dan Keterbatasan Instrumen Syariah	42
5.5 Risiko Operasional, Reputasi, dan Kepatuhan Syariah	43
Ringkasan Bab 5	46

BAB 6 RISK GOVERNANCE SEBAGAI INSTRUMEN PENGAWASAN RISIKO.....47

6.1 Definisi Risk Governance	47
6.2 Perbedaan Risk Management dan Risk Governance	48
6.3 Komite Risiko, Komite Audit, dan Chief Risk Officer	50
6.4 Audit Internal dan Pelaporan Risiko	51
6.5 Risk Governance sebagai Jembatan antara Kepatuhan dan Kinerja	53
Ringkasan Bab 6	55

BAB 7 KINERJA, STABILITAS, DAN KETAHANAN BANK SYARIAH.....56

7.1 Konsep Kinerja Bank Syariah	56
7.2 Indikator Kinerja dan Kesehatan Bank Syariah	57
7.3 Hubungan Risiko, Kinerja, dan Stabilitas Keuangan	59
7.4 Ketahanan Bank Syariah dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan	61

7.5 Kinerja Bank Syariah sebagai Nilai Publik	62
Ringkasan Bab 7	63

BAB 8 REGULASI, PENGAWASAN, DAN AKUNTABILITAS PUBLIK BANK SYARIAH.....65

8.1 Regulasi sebagai Instrumen Perlindungan Kepentingan Publik ..	65
8.2 Kerangka Tata Kelola Syariah dalam Regulasi Indonesia	66
8.3 Peran OJK dalam Risk-Based Supervision	67
8.4 Standar Internasional dan Pengawasan Syariah	68
8.5 Transparansi dan Akuntabilitas kepada Masyarakat	69
Ringkasan Bab 8	70

BAB 9 INTEGRASI TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO

BANK SYARIAH72

9.1 Kebutuhan Integrasi Governance, Risk, and Compliance	72
9.2 Integrasi Corporate Governance dan Risk Governance	73
9.3 Integrasi Syariah Governance dengan Manajemen Risiko	74
9.4 Budaya Risiko dan Three Lines Model	75
9.5 Transformasi dari Compliance Oriented menuju Value Creating Governance.....	76
Ringkasan Bab 9	77

BAB 10 PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

BERBASIS RISIKO DAN NILAI PUBLIK..... 78

10.1 Konsep Pengambilan Keputusan Manajerial Bank Syariah	78
10.2 Risk Appetite sebagai Dasar Pengambilan Keputusan	79
10.3 Informasi Risiko dalam Pengambilan Keputusan	80
10.4 Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Krisis	81
10.5 Etika, Maqashid al-Shariah, dan Nilai Publik dalam Keputusan	82
10.6 Kerangka Pengambilan Keputusan Manajerial Berbasis Risiko	83
10.7 Arah Masa Depan Tata Kelola Risiko Bank Syariah	84
Ringkasan Bab 10	85

DAFTAR PUSTAKA86

PROFIL PENULIS90

**MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK DALAM TATA KELOLA RISIKO
BANK SYARIAH**

BAB 1

PENDAHULUAN : MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK DAN URGENSI TATA KELOLA RISIKO BANK SYARIAH

1.1 Perkembangan Bank Syariah di Indonesia

Perbankan syariah Indonesia berkembang sebagai bagian penting dari sistem keuangan nasional yang menggabungkan fungsi intermediasi keuangan, prinsip kehati-hatian, dan nilai-nilai syariah. Kehadiran bank syariah tidak hanya dimaksudkan untuk menyediakan alternatif layanan perbankan tanpa bunga, tetapi juga untuk membangun sistem keuangan yang berlandaskan keadilan, transparansi, kemitraan, dan pembagian risiko. Karakter tersebut membedakan bank syariah dari bank konvensional karena aktivitas penghimpunan dana, penyaluran pembiayaan, investasi, serta jasa keuangan harus tunduk pada prinsip syariah, termasuk larangan riba, gharar, dan maysir. Perbedaan ini menjadikan bank syariah memiliki mandat kelembagaan yang lebih luas: memenuhi kebutuhan bisnis, menjaga kepercayaan publik, serta memastikan bahwa aktivitas keuangan berlangsung sesuai prinsip etika Islam.

Pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia menunjukkan peningkatan yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir. Kajian Azizah (2026) menunjukkan bahwa pada tahun 2025 industri perbankan syariah Indonesia mencatat kinerja positif, dengan aset mencapai Rp1.028,18 triliun, dana pihak ketiga sebesar Rp820,79 triliun, FDR 89,54 persen, CAR

25,02 persen, dan ROA 1,96 persen. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perbankan syariah berada pada kondisi yang relatif sehat, baik dari aspek permodalan, kualitas pembiayaan, likuiditas, maupun profitabilitas . Data tersebut penting untuk menegaskan bahwa bank syariah tidak lagi dapat dipandang sebagai segmen kecil yang bersifat pelengkap, melainkan sebagai bagian dari arsitektur keuangan nasional yang memiliki kontribusi terhadap stabilitas ekonomi dan perluasan akses layanan keuangan.

Perkembangan bank syariah juga ditopang oleh keberadaan bank-bank besar seperti PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Laporan resmi perusahaan menunjukkan bahwa BSI telah menyediakan laporan tahunan 2025 sebagai bentuk keterbukaan informasi kepada publik dan pemangku kepentingan. Ketersediaan laporan tahunan tersebut memperlihatkan pentingnya akuntabilitas, transparansi, dan pelaporan kinerja dalam industri perbankan syariah modern. Pada sisi lain, artikel Fauziah et al. (2025) menempatkan bank syariah Indonesia sebagai objek penting untuk menilai hubungan antara corporate governance, risk management, risk governance, dan financial performance. Penelitian tersebut menggunakan data delapan bank syariah Indonesia periode 2016–2023 dan menemukan bahwa tata kelola risiko masih perlu diperkuat agar tidak berhenti pada kepatuhan administratif .

1.2 Bank Syariah sebagai Institusi Keuangan yang Berdampak Publik

Bank syariah memiliki posisi strategis karena mengelola dana masyarakat, menyalurkan pembiayaan kepada sektor riil, memengaruhi inklusi keuangan, dan membangun kepercayaan terhadap sistem keuangan Islam. Dampak tersebut menjadikan bank syariah tidak dapat dipahami semata-mata sebagai entitas bisnis privat. Aktivitas bank syariah bersentuhan langsung dengan kepentingan publik karena melibatkan simpanan masyarakat, pembiayaan usaha, perlindungan nasabah, stabilitas sistem pembayaran, dan ketahanan sistem keuangan. Ketika bank syariah gagal mengelola risiko, dampaknya tidak hanya dirasakan oleh pemegang saham, tetapi juga oleh nasabah, deposan, pelaku usaha, regulator, dan masyarakat luas.

Perspektif manajemen sektor publik menjadi relevan karena bank syariah beroperasi dalam ruang regulasi yang ketat dan tunduk pada pengawasan otoritas publik. Manajemen sektor publik menekankan akuntabilitas, transparansi, efektivitas pengawasan, perlindungan masyarakat, dan penciptaan nilai publik. Nilai publik pada bank syariah tidak hanya berupa profitabilitas, tetapi juga kepercayaan masyarakat, kepatuhan syariah, stabilitas keuangan, akses layanan yang adil, serta kontribusi terhadap ekonomi halal. Kajian Ahmad dan Anam (2025) menunjukkan bahwa perbankan syariah masih menghadapi tantangan berupa rendahnya literasi keuangan syariah, keterbatasan inovasi produk, serta persaingan dengan bank konvensional dan fintech. Namun, peluangnya juga besar karena didukung populasi Muslim Indonesia, meningkatnya kesadaran terhadap keuangan halal, dan dukungan regulasi pemerintah.

Kepentingan publik juga terlihat dari kebutuhan untuk menjaga kepercayaan masyarakat terhadap prinsip syariah. Bank syariah tidak hanya dituntut menghasilkan laba, tetapi juga wajib memastikan bahwa setiap produk, akad, proses bisnis, dan strategi risiko sesuai dengan prinsip syariah. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menegaskan bahwa Dewan Pengawas Syariah memiliki tugas mengevaluasi kebijakan manajemen risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah serta mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan tersebut. Ketentuan ini menunjukkan bahwa tata kelola risiko bank syariah tidak cukup hanya berbasis pendekatan teknis perbankan, tetapi harus mengintegrasikan dimensi kepatuhan syariah sebagai bagian dari akuntabilitas publik.

1.3 Hubungan Manajemen Sektor Publik, Regulasi, dan Pengawasan Perbankan

Manajemen sektor publik dalam tata kelola risiko bank syariah berhubungan erat dengan peran negara dan regulator dalam membangun kerangka pengawasan yang sehat. Otoritas publik tidak hanya mengatur izin operasional bank, tetapi juga menetapkan standar manajemen risiko, tata kelola, pelaporan, pengawasan, dan kepatuhan. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menjadi salah satu fondasi penting karena mengatur penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Regulasi tersebut mendefinisikan manajemen risiko sebagai serangkaian metodologi dan prosedur untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha bank.

Regulasi tersebut juga menegaskan bahwa penerapan manajemen risiko bank syariah paling sedikit mencakup pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah; kecukupan kebijakan dan prosedur manajemen risiko serta penetapan limit risiko; kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan

pengendalian risiko; sistem informasi manajemen risiko; serta sistem pengendalian intern yang menyeluruh . Rumusan ini memperlihatkan bahwa tata kelola risiko bukan sekadar urusan satu unit kerja, melainkan tanggung jawab kelembagaan yang melibatkan struktur kepemimpinan, fungsi pengawasan, sistem informasi, prosedur operasional, dan budaya risiko.

Pengawasan publik juga tercermin melalui kewajiban pelaporan profil risiko. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mengatur bahwa bank wajib menyampaikan laporan profil risiko secara individu maupun konsolidasi kepada OJK, dan laporan tersebut disampaikan secara triwulanan untuk posisi Maret, Juni, September, dan Desember . Kewajiban pelaporan ini menunjukkan bahwa risiko bank syariah harus dapat dipantau secara periodik, terdokumentasi, dan dapat dievaluasi oleh regulator. Mekanisme tersebut memperkuat prinsip akuntabilitas publik karena eksposur risiko bank tidak hanya menjadi informasi internal manajemen, tetapi juga menjadi bagian dari sistem pengawasan eksternal.

Standar internasional juga memperkuat kebutuhan pengawasan risiko pada lembaga keuangan syariah. IFSB merupakan organisasi penetap standar internasional yang bertujuan meningkatkan kesehatan dan stabilitas industri jasa keuangan Islam. Standar IFSB mencakup berbagai aspek, antara lain kecukupan modal, manajemen risiko, corporate governance, transparansi, Syariah governance, dan pengawasan lembaga jasa keuangan syariah. IFSB-30 secara khusus memuat *Revised Guiding Principles on Corporate Governance for Institutions Offering Islamic Financial Services* pada segmen perbankan, sedangkan IFSB-31 memuat prinsip pengawasan efektif atas Syariah governance yang diadopsi pada Juli 2025. Kerangka ini memperlihatkan bahwa tata kelola risiko bank syariah tidak hanya menjadi isu domestik, tetapi juga bagian dari agenda global penguatan stabilitas keuangan Islam.

1.4 Risiko, Kepercayaan Publik, dan Stabilitas Keuangan

Risiko merupakan bagian inheren dari bisnis perbankan. Bank menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk pembiayaan, investasi, atau layanan keuangan lain. Aktivitas ini menghadirkan risiko pembiayaan, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko pasar, risiko reputasi, risiko hukum, risiko strategis, risiko kepatuhan, risiko imbal hasil, dan risiko investasi. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 secara eksplisit mewajibkan bank syariah menerapkan manajemen risiko terhadap sepuluh jenis risiko tersebut. Karakter risiko bank syariah bahkan lebih kompleks karena setiap aktivitas harus mempertimbangkan kepatuhan terhadap prinsip syariah, termasuk risiko ketidaksesuaian akad, risiko reputasi karena pelanggaran prinsip syariah, dan risiko kepercayaan nasabah.

Kepercayaan publik menjadi aset tidak berwujud yang sangat menentukan keberlanjutan bank syariah. Ketika masyarakat mempercayakan dana kepada bank syariah, terdapat harapan bahwa dana tersebut dikelola secara aman, produktif, transparan, dan sesuai syariah. Kegagalan mengelola risiko dapat menurunkan kepercayaan, memicu penarikan dana, meningkatkan tekanan likuiditas, memperburuk reputasi, dan mengganggu stabilitas bank. Kajian Raouf dan Ahmed tentang bank konvensional dan bank syariah di GCC menunjukkan bahwa *risk governance* berkontribusi terhadap penguatan indikator stabilitas keuangan, tetapi *risk governance* pada bank syariah cenderung lebih lemah dibanding bank konvensional, sehingga dapat mengurangi keunggulan stabilitas yang berasal dari model bisnis syariah.

Keterkaitan antara tata kelola risiko dan stabilitas juga terlihat dari konsep *Risk Governance Index* yang mengukur struktur pengawasan risiko melalui unsur dewan direksi, komite risiko, komite audit, Chief Risk Officer, dan audit internal. Studi Raouf

dan Ahmed menunjukkan bahwa risk governance tidak cukup dipahami sebagai keberadaan formal komite, tetapi sebagai sistem pengawasan yang memastikan risiko dikelola dari tingkat strategis sampai operasional . Temuan tersebut relevan bagi bank syariah Indonesia karena penelitian Fauziah et al. (2025) menemukan bahwa risk governance pada bank syariah Indonesia belum berfungsi optimal sebagai mekanisme pencipta nilai. Corporate governance terbukti memperkuat risk governance, tetapi tidak langsung meningkatkan kinerja keuangan; risk management berpengaruh positif terhadap financial performance, tetapi risk governance belum memediasi hubungan antara tata kelola, manajemen risiko, dan kinerja .

Kondisi tersebut menunjukkan adanya urgensi untuk menggeser tata kelola risiko bank syariah dari sekadar kepatuhan administratif menuju mekanisme strategis. Fauziah et al. (2025) menyatakan bahwa risk governance bank syariah Indonesia masih cenderung administratif dan berfokus pada kepatuhan prosedural, bukan pengawasan strategis . Implikasi dari temuan tersebut sangat penting bagi manajemen sektor publik karena regulator perlu memastikan bahwa standar tata kelola tidak hanya dipenuhi dalam bentuk dokumen, komite, dan laporan, tetapi benar-benar memengaruhi kualitas keputusan, pengendalian risiko, perlindungan nasabah, dan pencapaian kinerja berkelanjutan.

1.5 Arah Pembahasan Buku

Buku *Manajemen Sektor Publik dalam Tata Kelola Risiko Bank Syariah* disusun untuk memberikan pemahaman konseptual, regulatif, dan praktis mengenai tata kelola risiko bank syariah di Indonesia. Bab pertama ini menempatkan bank syariah sebagai institusi keuangan yang memiliki dampak publik, bukan hanya entitas bisnis. Kerangka berpikir ini penting karena keberhasilan bank syariah tidak hanya diukur dari laba, pertumbuhan aset,

dan rasio keuangan, tetapi juga dari kepatuhan syariah, perlindungan nasabah, transparansi, akuntabilitas, kualitas pengawasan, serta kontribusi terhadap stabilitas sistem keuangan.

Bab-bab berikutnya akan menguraikan konsep manajemen sektor publik, corporate governance, Syariah governance, manajemen risiko, risk governance, kinerja keuangan, integrasi tata kelola risiko, regulasi, akuntabilitas, dan agenda penguatan bank syariah Indonesia. Alur pembahasan tersebut dibangun dari premis bahwa tata kelola risiko tidak boleh berhenti pada kepatuhan regulatif. Tata kelola risiko harus menjadi instrumen strategis untuk memperkuat kualitas keputusan, menjaga kepercayaan masyarakat, meningkatkan ketahanan bank, dan memastikan bahwa bank syariah dapat tumbuh secara sehat, inklusif, dan berkelanjutan.

Arah utama buku ini adalah membangun jembatan antara literatur tata kelola perbankan, prinsip manajemen risiko, regulasi sektor keuangan, dan perspektif manajemen sektor publik. Perspektif tersebut diperlukan karena bank syariah berada di antara kepentingan bisnis, kepentingan regulator, kepentingan nasabah, dan kepentingan moral-keagamaan. Integrasi keempat kepentingan tersebut menuntut tata kelola risiko yang lebih kuat, profesional, independen, terukur, dan berbasis nilai. Tanpa penguatan itu, bank syariah dapat terjebak pada tata kelola formal yang tampak patuh secara administratif tetapi belum cukup kuat untuk menciptakan kinerja, stabilitas, dan kepercayaan publik.

BAB 2

KONSEP DASAR MANAJEMEN SEKTOR PUBLIK DALAM INDUSTRI KEUANGAN SYARIAH

2.1 Definisi dan Ruang Lingkup Manajemen Sektor Publik

Manajemen sektor publik merupakan bidang kajian yang membahas bagaimana organisasi, kebijakan, sumber daya, prosedur, dan mekanisme pengawasan dikelola untuk menghasilkan nilai publik. Nilai publik tidak hanya diukur dari efisiensi penggunaan anggaran atau keberhasilan administratif, tetapi juga dari kemampuan lembaga dan sistem regulasi dalam menciptakan kepercayaan, keadilan, pelayanan, akuntabilitas, serta perlindungan terhadap kepentingan masyarakat. Pada sektor keuangan, manajemen sektor publik tidak hanya berkaitan dengan kementerian, lembaga pemerintah, atau badan publik, tetapi juga dengan bagaimana negara membangun sistem regulasi, pengawasan, dan pengendalian terhadap lembaga keuangan yang mengelola dana masyarakat.

Ruang lingkup manajemen sektor publik mencakup perumusan kebijakan, pengaturan kelembagaan, pengawasan pelaksanaan, pengukuran kinerja, pengelolaan risiko, pelayanan publik, serta pertanggungjawaban kepada masyarakat. *Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD)* menempatkan transparansi, partisipasi pemangku kepentingan, akuntabilitas, dan kepentingan publik sebagai unsur penting dalam tata kelola sektor publik modern. Sementara itu, *World Bank* menjelaskan bahwa tata kelola yang baik merupakan bagian penting dari agenda pembangunan karena berkaitan dengan kualitas institusi, efektivitas kebijakan, dan kemampuan negara dalam mendukung kesejahteraan masyarakat.

Industri keuangan syariah berada dalam ruang lingkup ini karena kegiatan perbankan syariah memiliki dampak langsung terhadap masyarakat. Bank syariah menghimpun dana publik, menyalurkan pembiayaan, memengaruhi aktivitas sektor riil, menjaga kepercayaan nasabah, serta menjadi bagian dari stabilitas sistem keuangan nasional. Karena itu, bank syariah tidak dapat dipahami hanya sebagai badan usaha yang mengejar keuntungan, tetapi juga sebagai institusi yang bekerja dalam kerangka kepentingan publik. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menegaskan bahwa kegiatan usaha perbankan syariah tidak terlepas dari risiko yang dapat mengganggu kelangsungan bank, sehingga bank wajib menerapkan manajemen risiko secara individu maupun konsolidasi serta mempertimbangkan kesesuaian dengan prinsip syariah .

2.2 Akuntabilitas Publik dalam Lembaga Keuangan

Akuntabilitas publik merupakan prinsip yang menuntut organisasi untuk menjelaskan, mempertanggungjawabkan, dan membuktikan bahwa keputusan serta tindakannya selaras dengan mandat, aturan, dan kepentingan masyarakat. Pada lembaga keuangan, akuntabilitas publik menjadi sangat penting karena lembaga tersebut mengelola dana masyarakat dan memengaruhi stabilitas ekonomi. Ketika bank mengelola simpanan, memberikan pembiayaan, menetapkan strategi risiko, dan menyusun laporan kinerja, bank sedang menjalankan fungsi yang berdampak pada masyarakat luas. Oleh sebab itu, akuntabilitas bank tidak hanya ditujukan kepada pemegang saham, tetapi juga kepada nasabah, regulator, masyarakat, dan pemangku kepentingan lainnya.

Akuntabilitas publik pada bank syariah memiliki dimensi tambahan, yaitu akuntabilitas syariah. Bank syariah tidak cukup hanya aman secara finansial dan patuh secara hukum, tetapi

juga harus memastikan bahwa produk, akad, transaksi, serta praktik bisnisnya sesuai dengan prinsip syariah. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 memberikan posisi penting kepada Dewan Pengawas Syariah karena DPS memiliki kewenangan mengevaluasi kebijakan manajemen risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah dan mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan tersebut. Ketentuan ini memperlihatkan bahwa akuntabilitas bank syariah bersifat ganda: akuntabilitas prudensial kepada regulator dan akuntabilitas moral-syariah kepada masyarakat.

Akuntabilitas publik juga berkaitan erat dengan kesehatan bank. Bank yang sehat adalah bank yang mampu menjalankan fungsi intermediasi, menjaga kepercayaan masyarakat, memfasilitasi lalu lintas pembayaran, serta memenuhi ketentuan kehati-hatian. Kajian Azizah (2026) menjelaskan bahwa penilaian kesehatan bank digunakan untuk mengevaluasi penerapan manajemen risiko, kepatuhan terhadap regulasi, dan prinsip kehati-hatian; metode RGEC juga menekankan pentingnya risk profile, good corporate governance, earnings, dan capital untuk menjaga stabilitas bank syariah. Hubungan ini menunjukkan bahwa akuntabilitas publik bukan hanya laporan formal, tetapi juga kemampuan bank membuktikan bahwa tata kelola dan manajemen risikonya benar-benar menjaga kepentingan masyarakat.

2.3 Transparansi, Regulasi, dan Pelayanan Kepentingan Publik

Transparansi merupakan prinsip yang menuntut keterbukaan informasi agar pemangku kepentingan dapat menilai kinerja, risiko, dan kepatuhan lembaga. Pada industri keuangan syariah, transparansi berfungsi untuk memperkuat kepercayaan publik, mengurangi asimetri informasi, dan memperjelas posisi bank dalam mengelola dana masyarakat. Transparansi juga menjadi dasar pengawasan karena regulator, nasabah, investor, dan

masyarakat membutuhkan informasi yang memadai untuk menilai apakah bank beroperasi secara sehat, aman, dan sesuai prinsip syariah.

Regulasi menjadi instrumen utama manajemen sektor publik dalam industri keuangan. Melalui regulasi, negara menetapkan batas minimum tata kelola, manajemen risiko, pelaporan, pengendalian intern, dan kepatuhan. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mengatur bahwa penerapan manajemen risiko bank syariah paling sedikit mencakup pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah; kecukupan kebijakan dan prosedur manajemen risiko; proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko; sistem informasi manajemen risiko; serta sistem pengendalian intern yang menyeluruh. Kerangka ini menunjukkan bahwa regulasi bukan hanya perangkat administratif, tetapi mekanisme pengamanan kepentingan publik.

Pelayanan kepentingan publik dalam bank syariah tidak hanya berbentuk layanan transaksi, pembiayaan, dan penghimpunan dana. Pelayanan tersebut juga mencakup perlindungan nasabah, edukasi keuangan syariah, literasi risiko, dan penyediaan layanan keuangan yang inklusif. Artikel tentang tantangan dan peluang produk penghimpunan dana bank syariah menunjukkan bahwa rendahnya literasi keuangan syariah, keterbatasan inovasi produk, serta persaingan dengan bank konvensional dan fintech masih menjadi tantangan penting bagi industri perbankan syariah. Karena itu, pelayanan kepentingan publik harus dipahami sebagai kemampuan bank syariah untuk memberi layanan yang aman, mudah diakses, transparan, kompetitif, dan tetap konsisten dengan prinsip syariah.

2.4 Good Public Governance dan Tata Kelola Institusi Keuangan

Good public governance merupakan konsep tata kelola yang menekankan integritas, akuntabilitas, transparansi, efektivitas, responsivitas, dan orientasi pada kepentingan publik. Pada sektor keuangan, prinsip ini diterjemahkan ke dalam tata kelola bank, manajemen risiko, pengendalian intern, pelaporan risiko, pengawasan regulator, dan perlindungan nasabah. Basel Committee menegaskan bahwa tata kelola bank yang efektif penting untuk mendukung manajemen risiko yang transparan, pengambilan keputusan yang sehat, kepercayaan publik, serta keselamatan dan kesehatan sistem perbankan.

Good public governance berbeda dari corporate governance, tetapi keduanya saling berkaitan. Corporate governance berfokus pada pengaturan hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, direksi, manajemen, dan pemangku kepentingan korporasi. Good public governance berfokus lebih luas pada bagaimana lembaga, regulasi, dan proses pengawasan menghasilkan nilai publik. Pada bank syariah, keduanya bertemu dalam praktik tata kelola risiko. Bank syariah harus sehat secara bisnis, tetapi juga harus akuntabel secara publik dan patuh secara syariah. IFSB sebagai organisasi penetap standar internasional berperan dalam meningkatkan kesehatan dan stabilitas industri jasa keuangan Islam melalui standar prudensial serta prinsip panduan untuk sektor perbankan, pasar modal, dan takaful.

Tata kelola institusi keuangan syariah juga menuntut integrasi antara Good Corporate Governance, Shariah Governance, Shariah Compliance, dan manajemen risiko. Artikel Solihati et al. menegaskan bahwa GCG memberikan fondasi bagi manajemen risiko dan transparansi, sedangkan Shariah Governance dan Shariah Compliance menjaga kepatuhan terhadap prinsip

syariah serta integritas lembaga keuangan syariah . Hal ini berarti tata kelola bank syariah yang baik bukan hanya memenuhi aturan formal, tetapi juga memastikan bahwa proses pengambilan keputusan, pengelolaan risiko, pelaporan, dan layanan nasabah mencerminkan nilai keadilan, amanah, transparansi, serta tanggung jawab sosial.

2.5 Relevansi Manajemen Sektor Publik bagi Bank Syariah

Manajemen sektor publik relevan bagi bank syariah karena bank syariah berada dalam ruang interaksi antara kepentingan bisnis, kepentingan publik, kepentingan regulator, dan kepentingan syariah. Bank syariah memang bukan lembaga pemerintah, tetapi operasinya sangat dipengaruhi oleh regulasi publik dan memiliki dampak luas terhadap masyarakat. Ketika bank syariah mengelola dana pihak ketiga, menyalurkan pembiayaan, menjaga likuiditas, dan mengelola risiko pembiayaan, bank tersebut sedang menjalankan fungsi yang menyentuh kepentingan masyarakat. Karena itu, pengelolaan bank syariah perlu dilihat melalui perspektif manajemen sektor publik, terutama pada aspek akuntabilitas, regulasi, transparansi, perlindungan nasabah, dan stabilitas sistem keuangan.

Relevansi tersebut semakin terlihat ketika risk governance pada bank syariah belum sepenuhnya berfungsi sebagai mekanisme strategis. Fauziah et al. (2025) menemukan bahwa corporate governance memperkuat risk governance, tetapi belum secara langsung meningkatkan kinerja keuangan; risk management berpengaruh positif terhadap financial performance, sedangkan risk governance belum berperan sebagai mediator yang signifikan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa tata kelola risiko bank syariah Indonesia masih cenderung compliance-oriented, bukan performance-enhancing . Dari sudut pandang manajemen sektor publik, kondisi ini menunjukkan perlunya penguatan regulasi, kapasitas kelembagaan, standar

pengawasan, dan integrasi antara tata kelola risiko dengan strategi kinerja.

Manajemen sektor publik juga membantu menjelaskan bahwa keberhasilan bank syariah tidak cukup hanya dinilai dari rasio profitabilitas. Keberhasilan bank syariah juga harus dilihat dari kemampuan menjaga kepercayaan publik, memperluas inklusi keuangan, mengendalikan risiko, mematuhi prinsip syariah, dan berkontribusi pada pembangunan ekonomi yang berkeadilan. Studi tentang stabilitas keuangan dan kesehatan perbankan syariah Indonesia menunjukkan bahwa bank syariah berperan sebagai elemen vital sistem keuangan nasional, dengan indikator seperti CAR, NPF, dan ROA digunakan untuk menilai ketahanan dan kesehatan industri. Oleh karena itu, perspektif manajemen sektor publik memberi kerangka yang lebih luas untuk memahami bank syariah sebagai institusi keuangan yang harus sehat secara bisnis, aman secara risiko, patuh secara syariah, dan bertanggung jawab secara sosial.

Ringkasan Bab 2

Bab ini menegaskan bahwa manajemen sektor publik tidak hanya berkaitan dengan organisasi pemerintah, tetapi juga dengan sistem regulasi dan pengawasan terhadap lembaga yang berdampak luas pada masyarakat. Bank syariah berada dalam posisi tersebut karena mengelola dana publik, menjalankan fungsi intermediasi, menjaga kepatuhan syariah, dan berkontribusi terhadap stabilitas sistem keuangan. Oleh sebab itu, tata kelola risiko bank syariah perlu dibaca melalui perspektif akuntabilitas publik, transparansi, good public governance, regulasi, dan perlindungan kepentingan masyarakat.

BAB 3

CORPORATE GOVERNANCE PADA BANK SYARIAH

3.1 Definisi Corporate Governance

Corporate governance atau tata kelola korporasi merupakan sistem yang mengatur, mengarahkan, mengawasi, dan mengendalikan hubungan antara organ perusahaan, manajemen, pemegang saham, regulator, nasabah, serta pemangku kepentingan lainnya. Pada bank syariah, corporate governance tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pengendalian internal perusahaan, tetapi juga sebagai instrumen untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas bank berjalan sesuai prinsip kehati-hatian, prinsip syariah, dan kepentingan publik. GCG dapat dipahami sebagai seperangkat prinsip, kebijakan, dan praktik yang mendorong transparansi, akuntabilitas, kewajaran, perlindungan hak pemegang saham, serta perlindungan kepentingan pemangku kepentingan dalam pengelolaan perusahaan .

Kekhasan corporate governance pada bank syariah terletak pada keberadaan prinsip syariah sebagai fondasi operasional. Bank syariah tidak hanya harus memenuhi standar tata kelola korporasi sebagaimana berlaku pada lembaga keuangan secara umum, tetapi juga harus memastikan bahwa setiap produk, akad, pembiayaan, investasi, penghimpunan dana, dan pengambilan keputusan manajerial sesuai dengan ketentuan syariah. Karena itu, corporate governance pada bank syariah memiliki cakupan yang lebih luas daripada tata kelola korporasi pada perusahaan biasa. Tata kelola bank syariah mencakup aspek bisnis, aspek risiko, aspek etika, aspek kepatuhan, dan aspek religius.

Fauziah et al. (2025) menjelaskan bahwa corporate governance dalam sektor perbankan penting bukan hanya untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja keuangan, tetapi juga untuk menjaga stabilitas sistem keuangan yang lebih luas. Pada bank syariah, efektivitas corporate governance dinilai mampu memperkuat kepercayaan antara pemegang saham dan manajemen, mengurangi konflik kepentingan, meningkatkan transparansi, serta memperkuat citra institusi sebagai lembaga keuangan berbasis etika Islam . Pandangan ini menunjukkan bahwa corporate governance tidak boleh dipahami semata-mata sebagai kewajiban administratif, melainkan sebagai fondasi kelembagaan yang menentukan kualitas keputusan, kualitas pengawasan, dan keberlanjutan kinerja bank syariah.

Pada perspektif manajemen sektor publik, corporate governance bank syariah juga memiliki fungsi sosial dan publik. Bank syariah mengelola dana masyarakat, memberi pembiayaan kepada sektor riil, memengaruhi aktivitas ekonomi, dan menjaga kepercayaan publik terhadap sistem keuangan syariah. Oleh karena itu, kegagalan tata kelola bank syariah tidak hanya merugikan pemegang saham, tetapi juga dapat berdampak pada nasabah, pelaku usaha, regulator, industri keuangan, dan masyarakat luas. Tata kelola korporasi menjadi jembatan antara kepentingan bisnis dan kepentingan publik.

3.2 Prinsip Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, Independensi, dan Kewajaran

Prinsip utama corporate governance pada bank syariah dapat dijelaskan melalui lima prinsip dasar, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran. Kelima prinsip ini sering disebut sebagai prinsip TARIF. Setiap prinsip memiliki fungsi penting dalam membangun tata kelola yang sehat, mengurangi konflik kepentingan, memperkuat pengawasan, serta menjaga kepercayaan publik.

Transparansi berarti keterbukaan bank dalam menyediakan informasi yang relevan, benar, memadai, tepat waktu, dan mudah diakses oleh pemangku kepentingan. Pada bank syariah, transparansi mencakup informasi mengenai laporan keuangan, kualitas pembiayaan, kebijakan manajemen risiko, kepatuhan syariah, struktur dewan, komite, remunerasi, pengendalian internal, dan pengungkapan tata kelola. Transparansi menjadi penting karena masyarakat menitipkan dana kepada bank, sehingga publik berhak memperoleh gambaran yang jelas mengenai kondisi bank dan kualitas pengelolaannya. Solihati et al. menegaskan bahwa GCG menjadi fondasi bagi manajemen risiko, transparansi, dan pembangunan kepercayaan publik pada bank umum syariah .

Akuntabilitas berarti kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban setiap organ bank. Direksi, dewan komisaris, komite audit, komite pemantau risiko, satuan kerja manajemen risiko, audit internal, dan Dewan Pengawas Syariah harus memiliki tugas serta tanggung jawab yang jelas. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mengatur bahwa penerapan manajemen risiko paling sedikit mencakup pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah; kecukupan kebijakan dan prosedur manajemen risiko; proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko; serta sistem pengendalian intern yang menyeluruh . Ketentuan ini memperlihatkan bahwa akuntabilitas dalam bank syariah harus dibangun melalui struktur, prosedur, pelaporan, dan evaluasi yang jelas.

Responsibilitas berarti bank harus menjalankan kegiatan usaha sesuai hukum, regulasi, prinsip kehati-hatian, dan prinsip syariah. Prinsip ini menempatkan bank sebagai institusi yang tidak hanya bertanggung jawab kepada pemegang saham, tetapi juga kepada nasabah, regulator, masyarakat, dan Tuhan sebagai dimensi moral dalam keuangan syariah. Tanggung

jawab bank syariah terlihat dari kewajiban mengelola risiko secara efektif, menjaga kepatuhan syariah, melindungi nasabah, dan memastikan bahwa kegiatan bisnis tidak melanggar nilai keadilan serta etika Islam.

Independensi berarti pengelolaan bank harus dilakukan secara profesional, bebas dari dominasi pihak tertentu, konflik kepentingan, dan tekanan yang dapat mengganggu objektivitas keputusan. Independensi penting bagi dewan komisaris, komite audit, komite risiko, audit internal, satuan kerja manajemen risiko, dan Dewan Pengawas Syariah. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menegaskan bahwa Direksi harus memastikan fungsi manajemen risiko beroperasi secara independen. Independensi ini diperlukan agar pengawasan risiko tidak tunduk pada kepentingan jangka pendek, tekanan bisnis, atau target profitabilitas yang mengabaikan prinsip kehati-hatian.

Kewajaran atau fairness berarti bank harus memperlakukan seluruh pemangku kepentingan secara adil. Prinsip ini mencakup perlindungan hak nasabah, pemegang saham minoritas, pemilik dana investasi, karyawan, mitra usaha, dan masyarakat. Pada bank syariah, fairness memiliki makna yang lebih kuat karena selaras dengan nilai keadilan dalam Islam. Produk dan akad bank syariah harus dirancang agar tidak menzalimi salah satu pihak, tidak mengandung unsur ketidakjelasan yang merugikan, serta tidak menimbulkan eksploitasi. Karena itu, prinsip fairness dalam corporate governance bank syariah bukan hanya prinsip korporasi, tetapi juga prinsip etis dan syariah.

3.3 Struktur Corporate Governance Bank Syariah

Struktur corporate governance bank syariah dibangun melalui hubungan antara organ utama bank dan fungsi pengawasan

internal. Secara umum, struktur tersebut mencakup Rapat Umum Pemegang Saham, Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, komite-komite di bawah Dewan Komisaris, satuan kerja manajemen risiko, satuan kerja kepatuhan, dan audit internal. Setiap organ memiliki fungsi yang berbeda tetapi saling terhubung dalam memastikan bahwa bank dikelola secara sehat, patuh, dan berkelanjutan.

Direksi berperan sebagai organ yang menjalankan pengurusan bank. Direksi bertanggung jawab menyusun strategi, menjalankan operasional, menerapkan kebijakan manajemen risiko, mengelola sumber daya, serta memastikan bahwa aktivitas bank berjalan sesuai regulasi dan prinsip syariah. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menyebutkan bahwa Direksi bertanggung jawab menyusun kebijakan dan strategi manajemen risiko secara tertulis dan komprehensif, bertanggung jawab atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko dan eksposur risiko yang diambil bank, mengembangkan budaya manajemen risiko, memastikan peningkatan kompetensi sumber daya manusia, serta memastikan fungsi manajemen risiko beroperasi secara independen .

Dewan Komisaris berfungsi melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan bank yang dijalankan Direksi. Pengawasan ini meliputi evaluasi terhadap kebijakan manajemen risiko dan pertanggungjawaban Direksi. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menyatakan bahwa Dewan Komisaris memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk menyetujui serta mengevaluasi kebijakan manajemen risiko, sekaligus mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan tersebut . Peran Dewan Komisaris menjadi penting karena bank syariah menghadapi risiko yang kompleks, termasuk risiko pembiayaan, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko reputasi, risiko kepatuhan, risiko imbal hasil, dan risiko investasi.

Dewan Pengawas Syariah merupakan organ khusus yang membedakan bank syariah dari bank konvensional. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mendefinisikan Dewan Pengawas Syariah sebagai dewan yang bertugas memberikan nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan bank agar sesuai dengan prinsip syariah. Peran DPS tidak hanya menyangkut fatwa atau pemeriksaan formal atas produk, tetapi juga berkaitan dengan pengawasan risiko yang timbul dari ketidakpatuhan syariah. Ketika bank syariah gagal menjaga kepatuhan syariah, risiko yang muncul bukan hanya risiko hukum, tetapi juga risiko reputasi dan risiko kehilangan kepercayaan publik.

Komite-komite tata kelola memiliki fungsi membantu Dewan Komisaris dalam menjalankan pengawasan secara lebih efektif. Komite audit berperan membantu pengawasan terhadap kualitas laporan keuangan, audit internal, audit eksternal, sistem pengendalian internal, dan kepatuhan terhadap regulasi. Komite pemantau risiko berperan membantu pengawasan terhadap profil risiko, efektivitas manajemen risiko, dan kecukupan kebijakan pengendalian risiko. Komite remunerasi dan nominasi berperan membantu memastikan kebijakan remunerasi serta pengangkatan pejabat bank dilakukan secara objektif, adil, dan sesuai kompetensi.

Fauziah et al. (2025) menggunakan beberapa indikator corporate governance dalam model penelitiannya, antara lain board meetings, board of commissioner, board of directors, external audit, dan remuneration meeting. Sementara itu, risk governance diukur melalui ukuran komite risiko dan Chief Risk Officer. Model tersebut menunjukkan bahwa corporate governance dan risk governance merupakan dua struktur yang saling terhubung dalam membentuk pengawasan bank syariah. Struktur ini memperlihatkan bahwa tata kelola korporasi tidak hanya berbicara tentang siapa yang memimpin bank, tetapi juga

bagaimana fungsi pengawasan, pengendalian, pelaporan, dan manajemen risiko bekerja secara terpadu.

3.4 Dewan Komisaris, Direksi, dan Komite-Komite Tata Kelola

Dewan Komisaris memiliki posisi sentral sebagai pengawas utama atas kebijakan dan kinerja Direksi. Dewan Komisaris tidak menjalankan operasional bank sehari-hari, tetapi bertanggung jawab memastikan bahwa Direksi mengelola bank sesuai prinsip kehati-hatian, kepatuhan, tata kelola yang baik, dan strategi yang telah ditetapkan. Pada bank syariah, Dewan Komisaris juga perlu memperhatikan apakah kebijakan bank telah mempertimbangkan karakteristik risiko syariah dan kepentingan pemangku kepentingan yang lebih luas.

Direksi merupakan organ yang bertanggung jawab atas pengelolaan bank secara langsung. Direksi tidak hanya mengejar pertumbuhan pembiayaan dan profitabilitas, tetapi juga harus memastikan bahwa risiko bank berada dalam batas yang dapat diterima. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mengatur bahwa Direksi harus memiliki pemahaman yang memadai mengenai risiko yang melekat pada seluruh aktivitas fungsional bank dan mampu mengambil tindakan yang diperlukan sesuai profil risiko bank. Hal ini berarti Direksi bank syariah harus memiliki kemampuan membaca risiko secara strategis, bukan hanya mengelola risiko secara administratif.

Komite audit berperan sebagai penjaga kualitas pengawasan keuangan dan pengendalian internal. Keberadaan komite audit membantu memastikan bahwa laporan keuangan disusun secara wajar, audit internal bekerja efektif, temuan audit ditindaklanjuti, dan proses bisnis bank tidak menyimpang dari ketentuan. Pada bank syariah, komite audit juga perlu berkoordinasi dengan fungsi kepatuhan dan Dewan Pengawas Syariah agar pengawasan tidak hanya berfokus pada angka

keuangan, tetapi juga memperhatikan kepatuhan syariah, risiko reputasi, dan integritas kelembagaan.

Komite pemantau risiko berfungsi membantu Dewan Komisaris dalam mengevaluasi kebijakan manajemen risiko, profil risiko, dan efektivitas pengawasan risiko. Artikel Fauziah et al. (2025) menekankan bahwa keberadaan Risk Management Committee merupakan bagian dari struktur corporate governance yang penting untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip tata kelola terintegrasi ke dalam praktik manajemen risiko. Namun, temuan artikel tersebut juga menunjukkan bahwa keberadaan struktur tidak otomatis menghasilkan kinerja apabila fungsi pengawasan risiko masih bersifat simbolik atau administratif.

Chief Risk Officer dan satuan kerja manajemen risiko memiliki peran teknis sekaligus strategis. Mereka bertugas memantau eksposur risiko, melakukan penilaian risiko, menyusun laporan profil risiko, memberi rekomendasi kepada manajemen, dan membantu memastikan bahwa keputusan bisnis mempertimbangkan risiko secara memadai. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menyebutkan bahwa bank wajib membentuk komite manajemen risiko dan satuan kerja manajemen risiko; satuan kerja manajemen risiko harus independen terhadap satuan kerja operasional dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama atau direktur yang ditugaskan secara khusus. Ketentuan ini memperkuat gagasan bahwa tata kelola korporasi bank syariah membutuhkan pemisahan yang jelas antara fungsi bisnis dan fungsi pengendalian.

Audit internal merupakan bagian penting dari sistem pengendalian internal. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menegaskan bahwa sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko harus mencakup jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas, pelaporan keuangan dan operasional yang akurat, kepatuhan terhadap peraturan, kaji

ulang independen, pengujian sistem informasi manajemen risiko, dokumentasi audit, serta tindak lanjut terhadap kelemahan material bank . Audit internal menjadi mekanisme penting untuk memastikan bahwa kebijakan tata kelola tidak hanya tertulis, tetapi benar-benar dijalankan.

3.5 Corporate Governance sebagai Instrumen Akuntabilitas Publik

Corporate governance pada bank syariah tidak dapat dilepaskan dari akuntabilitas publik. Bank syariah mengelola dana masyarakat dan beroperasi dalam sistem keuangan yang diawasi oleh regulator. Kepercayaan publik menjadi modal utama yang menentukan keberlangsungan bank. Ketika tata kelola lemah, dampaknya dapat muncul dalam bentuk pembiayaan bermasalah, lemahnya pengendalian risiko, konflik kepentingan, pelanggaran syariah, penurunan reputasi, dan hilangnya kepercayaan nasabah. Oleh karena itu, corporate governance harus dipahami sebagai instrumen untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan bank kepada publik.

Akuntabilitas publik dalam bank syariah memiliki karakter ganda. Pertama, bank syariah harus akuntabel secara prudensial karena wajib menjaga kesehatan, likuiditas, permodalan, kualitas pembiayaan, dan stabilitas operasional. Kedua, bank syariah harus akuntabel secara syariah karena wajib memastikan seluruh kegiatan sesuai prinsip syariah. Solihati et al. menegaskan bahwa Shariah Governance dan Shariah Compliance berperan memastikan kegiatan bank sejalan dengan prinsip-prinsip syariah, menjaga integritas lembaga keuangan, dan menumbuhkan kepercayaan pemangku kepentingan . Akuntabilitas publik bank syariah karena itu tidak hanya bersifat hukum dan finansial, tetapi juga moral dan religius.

Artikel utama Fauziah et al. (2025) memberikan pelajaran penting bagi penguatan corporate governance bank syariah Indonesia. Temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa corporate governance secara signifikan memperkuat risk governance, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap financial performance. Risk governance juga tidak terbukti memediasi hubungan antara corporate governance, risk management, dan financial performance. Hasil ini menunjukkan bahwa tata kelola bank syariah Indonesia masih perlu bergerak dari pendekatan kepatuhan menuju pendekatan strategis yang benar-benar berdampak pada kinerja dan ketahanan kelembagaan .

Implikasi dari temuan tersebut sangat penting. Struktur corporate governance seperti dewan, komite, audit, dan pelaporan tidak boleh berhenti sebagai kelengkapan formal. Struktur tersebut harus mampu menghasilkan pengawasan yang substantif, keputusan yang berkualitas, pengendalian risiko yang efektif, dan strategi yang mendukung keberlanjutan. Fauziah et al. (2025) bahkan menegaskan bahwa risk governance pada bank syariah Indonesia masih cenderung administratif, berfokus pada kepatuhan prosedural, dan belum berkembang menjadi mekanisme pencipta nilai keuangan . Kritik ini perlu dipahami sebagai panggilan untuk memperkuat kualitas corporate governance, bukan hanya memperbanyak dokumen tata kelola.

Pada perspektif manajemen sektor publik, corporate governance bank syariah berfungsi sebagai instrumen perlindungan publik. Regulator menetapkan aturan, bank menjalankan tata kelola, dan masyarakat memperoleh perlindungan melalui sistem pengawasan yang kuat. Kualitas corporate governance dapat menentukan apakah bank syariah mampu menjaga amanah dana masyarakat, menyalurkan pembiayaan secara prudent, mematuhi prinsip syariah, dan

berkontribusi terhadap stabilitas sistem keuangan. Karena itu, corporate governance bukan sekadar isu internal korporasi, melainkan bagian dari manajemen publik dalam sektor keuangan syariah.

Ringkasan Bab 3

Corporate governance pada bank syariah merupakan sistem pengaturan, pengawasan, dan pertanggungjawaban yang memastikan bank dikelola secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, adil, dan sesuai prinsip syariah. Struktur corporate governance bank syariah mencakup Direksi, Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, komite audit, komite pemantau risiko, satuan kerja manajemen risiko, fungsi kepatuhan, dan audit internal. Corporate governance tidak hanya diperlukan untuk memenuhi kewajiban regulatif, tetapi juga untuk menjaga kepercayaan publik, melindungi nasabah, mengendalikan risiko, dan memperkuat kinerja kelembagaan. Temuan empiris menunjukkan bahwa corporate governance berpengaruh kuat terhadap risk governance, tetapi belum otomatis meningkatkan kinerja keuangan apabila tata kelola risiko masih bersifat administratif dan belum terintegrasi secara strategis.

BAB 4

SHARIAH GOVERNANCE DAN PERAN DEWAN PENGAWAS SYARIAH

4.1 Konsep Shariah Governance

Shariah governance merupakan sistem tata kelola yang dirancang untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas lembaga keuangan syariah berjalan sesuai dengan prinsip syariah. Konsep ini tidak hanya berkaitan dengan kepatuhan formal terhadap fatwa atau regulasi, tetapi juga mencakup pengawasan, penilaian, pengendalian, pelaporan, dan pertanggungjawaban atas kesesuaian produk, akad, transaksi, serta proses bisnis dengan nilai-nilai syariah. Pada bank syariah, shariah governance menjadi pembeda utama dari tata kelola bank konvensional karena bank syariah tidak hanya bertanggung jawab terhadap aspek keuangan dan hukum positif, tetapi juga terhadap kepatuhan religius, etika transaksi, keadilan akad, dan kepercayaan masyarakat.

Bank syariah memiliki karakteristik operasional yang berbeda dari bank konvensional. Prinsip utama yang membedakan keduanya adalah larangan riba, gharar, dan maysir, serta penerapan mekanisme bagi hasil melalui akad-akad yang sesuai syariah. Perbedaan tersebut menjadikan bank syariah bukan sekadar bank dengan label Islam, melainkan lembaga keuangan yang memiliki dasar operasional, nilai, dan risiko yang berbeda dari bank konvensional. Karena itu, sistem tata kelola bank syariah harus mampu memastikan bahwa prinsip syariah tidak hanya muncul pada nama produk, tetapi benar-benar terintegrasi dalam proses penghimpunan dana, penyaluran pembiayaan, investasi, layanan jasa, pengelolaan risiko, dan pelaporan kepada publik.

Shariah governance juga dapat dipahami sebagai perluasan dari corporate governance. Corporate governance pada bank syariah mengatur hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, direksi, komite, manajemen, nasabah, dan regulator. Syariah governance menambahkan dimensi kepatuhan syariah melalui keberadaan Dewan Pengawas Syariah, audit syariah, review syariah, fungsi kepatuhan syariah, dan pengungkapan kepatuhan syariah. Artikel tentang governance bank syariah di GCC menyatakan bahwa Sharia Supervisory Board berada di jantung sistem corporate governance bank syariah karena menjadi penghubung antara pemegang saham, manajer, dan pemangku kepentingan, sekaligus berperan sebagai mekanisme pengawasan independen yang membedakan bank syariah dari bank konvensional .

Pada perspektif manajemen sektor publik, syariah governance memiliki arti penting karena bank syariah mengelola dana masyarakat dan membawa janji kepatuhan syariah kepada publik. Masyarakat yang memilih bank syariah tidak hanya mencari keamanan dana dan keuntungan finansial, tetapi juga mengharapkan kepastian bahwa aktivitas bank sesuai dengan prinsip Islam. Kepercayaan ini menjadi bagian dari nilai publik yang harus dijaga. Ketika bank syariah gagal memenuhi prinsip syariah, dampaknya tidak hanya berupa risiko hukum, tetapi juga risiko reputasi, penurunan kepercayaan, dan melemahnya legitimasi sosial bank syariah.

4.2 Peran Dewan Pengawas Syariah

Dewan Pengawas Syariah merupakan organ khusus dalam struktur bank syariah yang bertugas memberikan nasihat, arahan, dan pengawasan agar kegiatan bank sesuai dengan prinsip syariah. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mendefinisikan Dewan Pengawas Syariah sebagai dewan yang bertugas memberikan nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi

kegiatan bank agar sesuai dengan prinsip syariah . Definisi ini menunjukkan bahwa DPS bukan sekadar simbol kepatuhan, melainkan bagian dari struktur pengawasan yang memiliki fungsi strategis dalam menjaga identitas syariah bank.

Peran DPS dapat dilihat dari beberapa aspek. Pertama, DPS berperan sebagai pengawas kepatuhan syariah atas produk, akad, dan aktivitas operasional bank. Setiap produk bank syariah harus memiliki dasar akad yang jelas dan tidak boleh bertentangan dengan prinsip syariah. Kedua, DPS berperan memberi nasihat kepada Direksi agar kebijakan bisnis tetap berada dalam koridor syariah. Ketiga, DPS berperan dalam mengevaluasi kebijakan manajemen risiko yang berkaitan dengan pemenuhan prinsip syariah. Keempat, DPS berperan menjaga kepercayaan masyarakat karena keberadaan DPS memberi jaminan bahwa bank diawasi oleh otoritas keilmuan syariah.

Artikel tentang governance bank syariah di GCC menekankan bahwa Sharia board dapat dipandang sebagai “supra authority” karena memiliki fungsi pengawasan independen untuk melindungi kepentingan deposan dan mencegah dewan direksi melakukan aktivitas pengambilan risiko yang berlebihan . Gagasan ini penting karena bank syariah mengelola dana masyarakat melalui struktur akad yang memiliki konsekuensi risiko berbeda. Dana nasabah bukan hanya ditempatkan dalam relasi kreditur-debitur sebagaimana bank konvensional, tetapi juga dapat terkait dengan prinsip bagi hasil, risiko investasi, dan ekspektasi kepatuhan syariah.

Peran DPS juga memiliki dimensi moral. DPS tidak hanya memeriksa kesesuaian dokumen, tetapi harus memastikan bahwa praktik bisnis bank tidak menyimpang dari nilai keadilan, amanah, transparansi, dan keseimbangan. Pada bank syariah, kepatuhan syariah tidak dapat dipisahkan dari etika. Produk

yang secara formal memiliki akad syariah tetap harus dilihat substansi dan dampaknya. Bila akad hanya memenuhi bentuk hukum tetapi tidak mencerminkan nilai keadilan, maka fungsi syariah governance belum berjalan optimal.

4.3 Kepatuhan Syariah sebagai Bentuk Akuntabilitas Publik

Kepatuhan syariah merupakan bentuk akuntabilitas publik karena bank syariah beroperasi berdasarkan kepercayaan masyarakat terhadap prinsip Islam. Nasabah bank syariah mempercayakan dana dan transaksi keuangannya karena meyakini bahwa bank tersebut berbeda dari bank konvensional, terutama dalam hal larangan riba, kejelasan akad, keadilan transaksi, dan orientasi pada sektor riil. Karena itu, kepatuhan syariah bukan hanya kewajiban internal bank, tetapi juga janji publik yang harus dipertanggungjawabkan.

Akuntabilitas publik dalam bank syariah bersifat ganda. Pertama, bank syariah harus akuntabel secara prudensial, yaitu mampu menjaga kesehatan keuangan, kecukupan modal, kualitas pembiayaan, likuiditas, dan profitabilitas. Kedua, bank syariah harus akuntabel secara syariah, yaitu mampu membuktikan bahwa seluruh aktivitas usaha tidak melanggar prinsip syariah. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 memasukkan risiko kepatuhan sebagai risiko akibat bank tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan, ketentuan yang berlaku, serta prinsip syariah. Rumusan ini memperlihatkan bahwa kepatuhan syariah ditempatkan sebagai bagian dari kerangka risiko yang harus dikelola secara sistematis.

Kepatuhan syariah juga berhubungan dengan risiko reputasi. Regulasi OJK mendefinisikan risiko reputasi sebagai risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang bersumber dari persepsi negatif terhadap bank. Pada bank

syariah, pelanggaran syariah dapat langsung memengaruhi reputasi karena masyarakat menilai bank syariah berdasarkan kesesuaian antara janji syariah dan praktik bisnisnya. Ketika terdapat persepsi bahwa produk bank syariah tidak berbeda secara substansial dari bank konvensional, kepercayaan publik dapat menurun.

Kepatuhan syariah sebagai akuntabilitas publik juga menuntut pengungkapan yang memadai. Masyarakat perlu mengetahui bagaimana bank memastikan kepatuhan syariah, bagaimana DPS menjalankan pengawasan, bagaimana temuan syariah ditindaklanjuti, dan bagaimana risiko ketidakpatuhan syariah dikendalikan. Studi tentang governance bank syariah di GCC menunjukkan bahwa indeks corporate governance bank syariah mencakup enam dimensi, yaitu board structure, risk management, transparency and disclosure, audit committee, Sharia supervisory board, dan investment account holders . Hal ini menunjukkan bahwa syariah governance tidak berdiri sendiri, tetapi terkait dengan transparansi, pengungkapan, audit, dan perlindungan pemilik dana.

4.4 Hubungan Dewan Pengawas Syariah dan Manajemen Risiko

Dewan Pengawas Syariah memiliki hubungan langsung dengan manajemen risiko karena risiko bank syariah tidak hanya berasal dari faktor keuangan, tetapi juga dari ketidaksesuaian aktivitas dengan prinsip syariah. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menyatakan bahwa penerapan manajemen risiko bank syariah paling sedikit mencakup pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah . Ketentuan ini menegaskan bahwa DPS bukan pihak eksternal yang hanya memberi persetujuan produk, melainkan bagian dari sistem pengawasan risiko bank.

Hubungan DPS dan manajemen risiko terlihat lebih jelas dalam Pasal 9 POJK Nomor 65/POJK.03/2016. Regulasi tersebut menyatakan bahwa DPS memiliki wewenang dan tanggung jawab untuk mengevaluasi kebijakan manajemen risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah serta mengevaluasi pertanggungjawaban Direksi atas pelaksanaan kebijakan manajemen risiko yang terkait dengan pemenuhan prinsip syariah . Pada bagian penjelasan, evaluasi kebijakan manajemen risiko oleh DPS sekurang-kurangnya dilakukan satu kali dalam satu tahun, sedangkan evaluasi pertanggungjawaban Direksi dilakukan paling sedikit secara triwulanan . Ketentuan ini menunjukkan bahwa peran DPS bersifat periodik, formal, dan melekat pada siklus pengawasan risiko bank.

Manajemen risiko bank syariah mencakup berbagai jenis risiko, seperti risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategis, risiko kepatuhan, risiko imbal hasil, dan risiko investasi . Pada seluruh jenis risiko tersebut, prinsip syariah perlu menjadi pertimbangan. Misalnya, risiko pembiayaan pada akad mudharabah dan musyarakah berbeda dengan risiko kredit konvensional karena bank dapat ikut menanggung risiko usaha. Risiko likuiditas juga memiliki karakter khusus karena instrumen pasar uang syariah lebih terbatas dibandingkan instrumen konvensional. Risiko reputasi dapat meningkat ketika masyarakat menilai bahwa praktik bank tidak konsisten dengan prinsip syariah.

Fauziah et al. (2025) menunjukkan bahwa praktik risk governance pada bank syariah Indonesia memiliki karakter berbeda dibandingkan sistem konvensional karena terdapat integrasi formal Dewan Pengawas Syariah dalam pengambilan keputusan risiko, protokol kepatuhan berbasis agama, serta keterbatasan alat mitigasi risiko yang sesuai syariah . Temuan ini memperkuat argumen bahwa DPS tidak dapat dilepaskan dari

pengelolaan risiko. DPS perlu memahami bukan hanya fikih muamalah, tetapi juga model bisnis bank, profil risiko, instrumen keuangan, dan implikasi keputusan manajemen terhadap kepatuhan syariah.

Hubungan DPS dan manajemen risiko juga dapat dilihat dari pengukuran non-sharia compliance risk management. Fauziah et al. (2025) menggunakan jumlah anggota Sharia Supervisory Board sebagai proksi tata kelola kepatuhan religius dalam mengukur manajemen risiko ketidakpatuhan syariah. Meskipun ukuran kuantitatif seperti jumlah anggota DPS belum cukup untuk menggambarkan kualitas pengawasan syariah, indikator tersebut menunjukkan bahwa keberadaan DPS dipandang sebagai bagian dari sistem manajemen risiko bank syariah.

4.5 Tantangan Pengawasan Syariah dalam Praktik Perbankan Modern

Pengawasan syariah dalam praktik perbankan modern menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Perkembangan produk keuangan, digitalisasi layanan, persaingan dengan bank konvensional dan fintech, serta perubahan perilaku nasabah membuat bank syariah perlu berinovasi secara cepat. Namun, inovasi tersebut harus tetap sesuai dengan prinsip syariah. Ketegangan antara kebutuhan inovasi dan kepatuhan syariah menjadi salah satu tantangan utama bagi DPS. Produk digital, pembiayaan berbasis platform, layanan mobile banking, integrasi ekosistem halal, dan transaksi lintas sektor membutuhkan penilaian syariah yang tidak hanya normatif, tetapi juga memahami aspek teknologi, risiko operasional, perlindungan data, dan perlindungan konsumen.

Tantangan berikutnya adalah standardisasi praktik syariah governance. Fauziah et al. (2025) mencatat bahwa ketiadaan praktik manajemen risiko Islam yang terstandarisasi lintas

yurisdiksi dapat memperumit implementasi governance yang efektif. Artikel tersebut juga menekankan keterbatasan instrumen keuangan syariah dan terbatasnya alat mitigasi risiko yang sesuai syariah, terutama pada pasar negara berkembang . Kondisi ini menunjukkan bahwa DPS sering bekerja dalam ruang yang tidak sederhana: bank harus menjaga daya saing, tetapi tidak semua instrumen mitigasi risiko konvensional dapat digunakan.

Tantangan ketiga berkaitan dengan kapasitas dan independensi DPS. DPS harus memiliki kompetensi syariah yang kuat, tetapi juga perlu memahami akuntansi, keuangan, perbankan, risiko, dan regulasi. Artikel governance bank syariah di GCC menunjukkan bahwa Sharia supervisory board menjadi salah satu dimensi penting dalam indeks tata kelola bank syariah, bahkan memperoleh skor relatif tinggi dibandingkan dimensi lain. Namun, studi tersebut juga menemukan bahwa tata kelola bank syariah secara keseluruhan masih belum optimal, terutama pada aspek pengungkapan investment account holders, audit committee, serta transparency and disclosure . Artinya, keberadaan DPS yang kuat harus didukung oleh sistem tata kelola lain yang juga kuat.

Tantangan keempat adalah risiko formalitas. Syariah governance dapat menjadi lemah apabila DPS hanya berfungsi sebagai pemberi persetujuan administratif atas produk, bukan sebagai pengawas substantif atas proses bisnis dan risiko. Bank syariah membutuhkan DPS yang aktif, independen, dan mampu memberi masukan strategis kepada Direksi. DPS juga perlu berkoordinasi dengan komite risiko, komite audit, satuan kerja manajemen risiko, audit internal, dan fungsi kepatuhan agar pengawasan syariah benar-benar terintegrasi dalam risk governance bank.

Tantangan kelima adalah menjaga kepercayaan publik. Pada era informasi digital, persepsi negatif terhadap kepatuhan syariah dapat menyebar cepat dan memengaruhi reputasi bank. Oleh karena itu, bank syariah perlu memperkuat transparansi pengawasan syariah, pelaporan kepatuhan, edukasi nasabah, dan komunikasi publik. Pengawasan syariah tidak cukup dilakukan di ruang internal bank, tetapi harus mampu diterjemahkan menjadi keyakinan publik bahwa bank syariah menjalankan amanah secara benar, profesional, dan sesuai prinsip Islam.

Ringkasan Bab 4

Shariah governance merupakan sistem tata kelola yang memastikan seluruh aktivitas bank syariah sesuai dengan prinsip syariah. Keberadaan Dewan Pengawas Syariah menjadi pembeda utama antara bank syariah dan bank konvensional karena DPS berfungsi memberi nasihat kepada Direksi, mengawasi kegiatan bank, mengevaluasi kebijakan manajemen risiko terkait kepatuhan syariah, serta menjaga kepercayaan publik. Kepatuhan syariah merupakan bentuk akuntabilitas publik karena bank syariah mengelola dana masyarakat berdasarkan janji moral dan religius. Tantangan utama pengawasan syariah pada era modern mencakup digitalisasi, inovasi produk, keterbatasan instrumen mitigasi risiko syariah, standarisasi governance, kapasitas DPS, independensi, dan risiko formalitas pengawasan.

BAB 5

MANAJEMEN RISIKO BANK SYARIAH

5.1 Konsep Dasar Manajemen Risiko

Manajemen risiko merupakan salah satu fondasi utama dalam pengelolaan bank syariah karena kegiatan perbankan selalu berhubungan dengan ketidakpastian. Bank menghimpun dana masyarakat, menyalurkan pembiayaan, mengelola likuiditas, menjalankan layanan transaksi, mengembangkan produk, dan menjaga kepatuhan terhadap regulasi serta prinsip syariah. Setiap aktivitas tersebut mengandung risiko yang dapat memengaruhi kesehatan bank, kepercayaan nasabah, stabilitas sistem keuangan, dan keberlanjutan bisnis. Karena itu, manajemen risiko tidak dapat dipahami sebagai fungsi teknis yang berdiri sendiri, melainkan sebagai proses kelembagaan yang terintegrasi dengan tata kelola, strategi, pengawasan, dan akuntabilitas publik.

POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mendefinisikan risiko sebagai potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu, sedangkan manajemen risiko adalah serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha bank. Definisi ini menunjukkan bahwa manajemen risiko memiliki alur proses yang jelas. Risiko harus terlebih dahulu dikenali, kemudian diukur tingkat dampak dan kemungkinannya, dipantau perkembangannya, dikendalikan melalui kebijakan serta prosedur, dan dilaporkan kepada organ bank serta regulator.

Pada bank syariah, manajemen risiko memiliki dimensi tambahan karena seluruh proses pengendalian risiko harus

sesuai dengan prinsip syariah. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menegaskan bahwa bank syariah dituntut mampu beradaptasi dengan lingkungan melalui penerapan manajemen risiko yang sesuai dengan prinsip syariah, dan aturan manajemen risiko menjadi standar minimal bagi Bank Umum Syariah serta Unit Usaha Syariah agar tetap dikelola secara sehat, istiqomah, dan sesuai prinsip syariah . Artinya, bank syariah tidak boleh menggunakan pendekatan mitigasi risiko yang bertentangan dengan syariah, meskipun pendekatan tersebut lazim dipakai dalam sistem konvensional.

Manajemen risiko yang efektif juga memerlukan dukungan tata kelola yang kuat. Penerapan manajemen risiko bank syariah paling sedikit mencakup pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah; kecukupan kebijakan serta prosedur manajemen risiko; penetapan limit risiko; proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko; sistem informasi manajemen risiko; serta sistem pengendalian intern yang menyeluruh . Kerangka ini memperlihatkan bahwa manajemen risiko bank syariah bukan hanya urusan unit risiko, tetapi menjadi tanggung jawab seluruh struktur tata kelola bank.

5.2 Karakteristik Risiko pada Bank Syariah

Risiko bank syariah memiliki karakteristik yang berbeda dari bank konvensional karena aktivitas bank syariah didasarkan pada akad dan prinsip syariah. Bank syariah tidak menjalankan sistem bunga, tetapi menggunakan akad seperti murabahah, mudharabah, musyarakah, ijarah, salam, istishna, wadiah, dan akad lain yang memiliki konsekuensi risiko berbeda. Setiap akad membawa struktur hak dan kewajiban yang berbeda antara bank dan nasabah. Oleh karena itu, risiko bank syariah tidak hanya timbul dari kegagalan pembayaran, tetapi juga dari

kesesuaian akad, keadilan transaksi, pembagian hasil, kualitas objek akad, serta kepatuhan terhadap prinsip syariah.

POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menetapkan bahwa risiko bank syariah mencakup risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategis, risiko kepatuhan, risiko imbal hasil, dan risiko investasi . Dua jenis risiko terakhir, yaitu risiko imbal hasil dan risiko investasi, menunjukkan kekhasan bank syariah. Risiko imbal hasil berkaitan dengan perubahan tingkat imbal hasil yang dibayarkan bank kepada nasabah karena perubahan tingkat imbal hasil dari penyaluran dana, sedangkan risiko investasi muncul ketika bank ikut menanggung kerugian usaha nasabah dalam pembiayaan berbasis bagi hasil .

Karakteristik risiko bank syariah juga dipengaruhi oleh struktur penghimpunan dana. Pada akad berbasis bagi hasil, relasi antara bank dan pemilik dana tidak selalu sama dengan hubungan kreditur-debitur dalam bank konvensional. Artikel Raouf dan Ahmed menjelaskan bahwa penggunaan akad mudharabah berbasis profit and loss sharing mengubah relasi keagenan antara bank dan deposan. Karena akad tersebut menyerupai relasi ekuitas, deposan memiliki dorongan lebih besar untuk memantau bank. Namun, dalam pasar yang kompetitif, bank syariah juga menghadapi risiko penarikan dana ketika imbal hasil yang diberikan lebih rendah daripada imbal hasil pasar .

Karakteristik lain berasal dari keterbatasan instrumen mitigasi risiko syariah. Bank syariah tidak dapat meminjam dana di pasar uang berbasis bunga dan tidak dapat menjual aset berbasis utang untuk memenuhi kebutuhan likuiditas karena penjualan utang dilarang. Selain itu, penggunaan derivatif konvensional dibatasi karena mengandung unsur riba, gharar, atau spekulasi. Keterbatasan ini mengurangi paparan bank syariah terhadap

instrumen spekulatif, tetapi sekaligus membatasi fleksibilitas bank dalam melakukan lindung nilai dan pengelolaan likuiditas .

5.3 Risiko Pembiayaan dan Kualitas Aset

Risiko pembiayaan merupakan salah satu risiko paling penting dalam bank syariah karena kegiatan utama bank adalah menyalurkan dana kepada nasabah. Dalam terminologi regulasi, risiko kredit adalah risiko akibat kegagalan nasabah atau pihak lain memenuhi kewajiban kepada bank sesuai perjanjian yang disepakati. Risiko ini mencakup kegagalan debitur, risiko konsentrasi, counterparty credit risk, dan settlement risk . Pada bank syariah, istilah risiko pembiayaan sering digunakan karena penyaluran dana dilakukan melalui akad-akad syariah, bukan kredit bunga.

Risiko pembiayaan dapat muncul dari berbagai sumber. Pada akad murabahah, risiko muncul ketika nasabah tidak mampu membayar cicilan sesuai jadwal. Pada akad mudharabah dan musyarakah, risiko muncul ketika usaha yang dibiayai mengalami kerugian, ketika informasi usaha tidak transparan, atau ketika terjadi moral hazard dari pengelola usaha. Pada akad ijarah, risiko dapat muncul dari kerusakan aset, ketidakmampuan penyewa membayar ujjrah, atau persoalan kepemilikan aset. Karena itu, manajemen risiko pembiayaan bank syariah harus memperhatikan kelayakan nasabah, validitas akad, kualitas agunan, kelayakan usaha, arus kas, sektor ekonomi, dan kepatuhan syariah.

Kualitas aset bank syariah biasanya diukur melalui indikator Non-Performing Financing atau NPF. Semakin tinggi NPF, semakin besar pembiayaan bermasalah yang dapat menekan laba, memperlemah likuiditas, mengurangi kepercayaan publik, dan menurunkan kualitas kesehatan bank. Kajian Azizah (2026) menunjukkan bahwa pada 2025 sebagian besar Bank Umum

Syariah memiliki NPF Gross di bawah 5 persen, yang mencerminkan pengelolaan risiko pembiayaan relatif terkendali. Temuan ini menunjukkan bahwa secara agregat, industri bank syariah Indonesia memiliki kualitas pembiayaan yang cukup sehat.

Namun, kondisi agregat yang baik tidak berarti semua bank memiliki tingkat risiko yang sama. Azizah (2026) menunjukkan adanya variasi antarbank; sebagian bank memiliki NPF relatif rendah, sedangkan beberapa bank mencatat NPF lebih tinggi dan memerlukan perhatian. Misalnya, terdapat bank dengan NPF Gross yang telah melampaui batas ideal 5 persen, sehingga berpotensi memengaruhi profitabilitas dan tingkat kesehatan bank apabila tidak diimbangi dengan perbaikan manajemen risiko serta restrukturisasi pembiayaan. Data tersebut menegaskan bahwa kualitas aset harus dipantau secara individual, bukan hanya secara industri.

Manajemen risiko pembiayaan juga berkaitan dengan kecukupan pencadangan dan permodalan. Ketika pembiayaan bermasalah meningkat, bank harus menyiapkan cadangan kerugian penurunan nilai dan memastikan modal cukup untuk menyerap kerugian. Kajian Azizah (2026) menunjukkan bahwa mayoritas Bank Umum Syariah memiliki CAR di atas 20 persen dan sebagian bank bahkan mencatat CAR sangat tinggi, sehingga industri memiliki fondasi modal yang kuat untuk menyerap potensi kerugian dan mendukung ekspansi usaha. Kecukupan modal ini penting, tetapi tetap harus diimbangi dengan manajemen pembiayaan yang selektif, pengawasan portofolio, dan penanganan pembiayaan bermasalah secara cepat.

5.4 Risiko Likuiditas dan Keterbatasan Instrumen Syariah

Risiko likuiditas merupakan risiko akibat ketidakmampuan bank memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas atau aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan bank . Risiko ini sangat penting karena bank beroperasi berdasarkan kepercayaan. Ketika deposan menarik dana, bank harus mampu memenuhi kewajiban tersebut. Kegagalan memenuhi kebutuhan likuiditas dapat memicu kepanikan, penarikan dana lebih besar, dan risiko reputasi.

Pada bank syariah, risiko likuiditas memiliki karakter khusus. Bank syariah tidak dapat mengakses seluruh instrumen pasar uang konvensional karena banyak instrumen tersebut berbasis bunga. Bank syariah juga tidak bebas menjual aset berbasis utang untuk memperoleh likuiditas karena penjualan utang memiliki pembatasan dalam hukum Islam. Raouf dan Ahmed menjelaskan bahwa bank syariah tidak dapat meminjam dana dari pasar uang berbasis bunga atau menjual aset berbasis utang untuk memenuhi kebutuhan likuiditas; pembatasan penggunaan derivatif juga membuat ruang lindung nilai menjadi lebih terbatas .

Risiko likuiditas juga berkaitan dengan perilaku nasabah dana pihak ketiga. Pada bank syariah, nasabah tidak hanya mempertimbangkan kesesuaian syariah, tetapi juga membandingkan imbal hasil dengan bank lain atau instrumen investasi lain. Ketika imbal hasil bank syariah lebih rendah daripada tingkat pasar, bank dapat menghadapi withdrawal risk atau risiko penarikan dana. Artikel Raouf dan Ahmed menjelaskan bahwa dalam pasar kompetitif, pembayaran imbal hasil yang lebih rendah dari pasar dapat memicu risiko penarikan dana, sehingga bank syariah sering menggunakan

cadangan untuk melakukan profit smoothing ketika imbal hasil berada di bawah tingkat pasar .

Manajemen risiko likuiditas bank syariah harus dilakukan melalui perencanaan arus kas, pemantauan maturity mismatch, pengelolaan aset likuid, diversifikasi sumber dana, penyusunan contingency funding plan, serta koordinasi dengan regulator dan pasar uang syariah. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mengatur bahwa kebijakan manajemen risiko mencakup penetapan risiko yang terkait dengan produk dan transaksi, metode pengukuran, sistem informasi, limit serta toleransi risiko, penilaian peringkat risiko, rencana darurat dalam kondisi terburuk, dan sistem pengendalian intern . Ketentuan ini relevan untuk risiko likuiditas karena bank harus memiliki skenario menghadapi tekanan arus kas, bukan hanya mengandalkan kondisi normal.

Risiko likuiditas juga terkait dengan stabilitas keuangan. Studi Raouf dan Ahmed menunjukkan bahwa struktur risk governance yang kuat dapat meningkatkan indikator stabilitas bank, termasuk profil likuiditas. Dalam model mereka, peningkatan Risk Governance Index berkaitan dengan peningkatan aset likuid terhadap simpanan dan pendanaan jangka pendek, yang berarti bank memiliki kapasitas lebih baik untuk menghadapi penarikan dana tak terduga . Bagi bank syariah Indonesia, temuan ini menguatkan pentingnya pengawasan risiko likuiditas melalui komite risiko, satuan kerja manajemen risiko, audit internal, dan Dewan Pengawas Syariah.

5.5 Risiko Operasional, Reputasi, dan Kepatuhan Syariah

Risiko operasional merupakan risiko kerugian akibat proses internal yang kurang memadai, kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau kejadian eksternal yang memengaruhi operasional bank . Pada bank syariah

modern, risiko operasional semakin penting karena layanan perbankan bergerak ke arah digital, transaksi semakin cepat, volume data meningkat, dan kebutuhan nasabah semakin kompleks. Kesalahan sistem, gangguan layanan digital, kelemahan prosedur akad, kesalahan pencatatan transaksi, atau kegagalan pengendalian internal dapat menimbulkan kerugian finansial dan reputasi.

Risiko reputasi adalah risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan yang bersumber dari persepsi negatif terhadap bank. Pada bank syariah, risiko reputasi sangat sensitif karena bank membawa identitas syariah. Ketika terjadi isu ketidakpatuhan syariah, ketidakadilan akad, pembiayaan bermasalah, kegagalan layanan, atau lemahnya transparansi, masyarakat dapat menilai bahwa bank syariah tidak memenuhi amanah. Persepsi negatif tersebut dapat mengurangi loyalitas nasabah, menghambat penghimpunan dana, dan melemahkan daya saing bank.

Risiko kepatuhan juga memiliki posisi penting. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mendefinisikan risiko kepatuhan sebagai risiko akibat bank tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan, ketentuan yang berlaku, serta prinsip syariah. Definisi ini menunjukkan bahwa kepatuhan pada bank syariah tidak hanya mencakup kepatuhan terhadap hukum positif, tetapi juga kepatuhan terhadap prinsip syariah. Pelanggaran terhadap prinsip syariah dapat memunculkan risiko kepatuhan sekaligus risiko reputasi.

Fauziah et al. (2025) menegaskan bahwa manajemen risiko berperan penting dalam perbankan syariah. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen risiko dapat meningkatkan kinerja jangka pendek, tetapi pengaruhnya terhadap nilai pasar jangka panjang masih belum pasti. Artikel tersebut juga menekankan kebutuhan terhadap kerangka

governance dan pengungkapan risiko yang lebih kuat untuk memitigasi risiko operasional dan reputasi . Pernyataan ini relevan untuk bank syariah Indonesia karena tata kelola risiko harus bergerak dari sekadar kepatuhan prosedural menuju pengendalian risiko yang benar-benar memengaruhi kualitas operasional dan kepercayaan publik.

Pengendalian risiko operasional, reputasi, dan kepatuhan syariah membutuhkan sistem yang terintegrasi. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mewajibkan bank melakukan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko terhadap faktor risiko material. Proses ini harus didukung sistem informasi manajemen yang tepat waktu serta laporan yang akurat dan informatif mengenai kondisi keuangan, kinerja aktivitas fungsional, dan eksposur risiko bank . Ketentuan ini menunjukkan bahwa risiko operasional dan kepatuhan tidak cukup dikendalikan melalui dokumen kebijakan, tetapi harus didukung data, pelaporan, sistem informasi, dan evaluasi berkala.

Organisasi manajemen risiko juga harus memiliki fungsi yang jelas. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mewajibkan bank membentuk komite manajemen risiko dan satuan kerja manajemen risiko. Satuan kerja manajemen risiko harus independen dari satuan kerja operasional dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama atau direktur yang ditugaskan secara khusus . Pemisahan ini penting agar fungsi pengendalian tidak berada di bawah tekanan unit bisnis yang mengambil risiko. Dalam konteks bank syariah, independensi tersebut perlu diperkuat dengan koordinasi bersama Dewan Pengawas Syariah agar risiko kepatuhan syariah dapat dikendalikan sejak tahap desain produk, persetujuan akad, pelaksanaan transaksi, hingga pelaporan.

Ringkasan Bab 5

Manajemen risiko bank syariah merupakan proses terintegrasi untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, mengendalikan, dan melaporkan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha bank. Risiko bank syariah mencakup risiko pembiayaan, pasar, likuiditas, operasional, hukum, reputasi, strategis, kepatuhan, imbal hasil, dan investasi. Kekhasan bank syariah muncul karena setiap aktivitas harus sesuai dengan prinsip syariah, sehingga manajemen risiko harus mempertimbangkan struktur akad, pembagian risiko, keterbatasan instrumen mitigasi syariah, dan peran Dewan Pengawas Syariah. Risiko pembiayaan tercermin melalui kualitas aset dan NPF, risiko likuiditas dipengaruhi keterbatasan instrumen pasar uang syariah, sedangkan risiko operasional, reputasi, dan kepatuhan syariah berkaitan erat dengan kepercayaan publik. Karena itu, manajemen risiko bank syariah harus menjadi instrumen strategis untuk menjaga kesehatan bank, stabilitas keuangan, dan akuntabilitas publik.

BAB 6

RISK GOVERNANCE SEBAGAI INSTRUMEN PENGAWASAN RISIKO

6.1 Definisi Risk Governance

Risk governance merupakan sistem tata kelola yang mengatur bagaimana risiko diarahkan, diawasi, dikendalikan, dilaporkan, dan dipertanggungjawabkan pada tingkat strategis organisasi. Konsep ini lebih luas daripada manajemen risiko teknis karena tidak hanya membahas prosedur identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, tetapi juga membahas struktur pengambilan keputusan, akuntabilitas dewan, budaya risiko, independensi fungsi risiko, jalur pelaporan, komite pengawasan, serta hubungan antara risiko dan tujuan strategis bank. Pada bank syariah, risk governance juga harus mempertimbangkan prinsip syariah, kepatuhan terhadap fatwa, perlindungan nasabah, dan kepercayaan publik.

Risk governance menjadi penting karena bank merupakan lembaga intermediasi yang sangat bergantung pada kepercayaan masyarakat. Kelemahan tata kelola risiko dapat menyebabkan pembiayaan bermasalah, gangguan likuiditas, kerugian operasional, pelanggaran kepatuhan, kerusakan reputasi, bahkan gangguan terhadap stabilitas sistem keuangan. Artikel Raouf dan Ahmed menunjukkan bahwa risk governance memiliki hubungan penting dengan stabilitas bank. Studi tersebut membangun Risk Governance Index untuk mengukur kekuatan struktur tata kelola risiko, kemudian menguji dampaknya terhadap indikator stabilitas keuangan bank konvensional dan bank syariah di GCC .

Risk governance pada bank syariah memiliki kedudukan yang khas karena struktur risikonya tidak sepenuhnya sama dengan bank konvensional. Bank syariah beroperasi berdasarkan akad syariah, menghindari riba, gharar, dan maysir, serta

menghadapi risiko khusus seperti risiko imbal hasil, risiko investasi, risiko kepatuhan syariah, dan risiko reputasi berbasis persepsi keagamaan. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menegaskan bahwa penerapan manajemen risiko pada Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah harus mencakup pengawasan aktif Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah; kecukupan kebijakan dan prosedur manajemen risiko; kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko; serta sistem pengendalian intern yang menyeluruh .

Pada perspektif manajemen sektor publik, risk governance dapat dipahami sebagai instrumen perlindungan kepentingan publik. Bank syariah mengelola dana masyarakat, menjalankan fungsi intermediasi, dan beroperasi dalam sistem pengawasan regulator. Karena itu, risiko bank tidak dapat diperlakukan sebagai urusan internal perusahaan semata. Risk governance harus memastikan bahwa keputusan bisnis bank tidak mengorbankan prinsip kehati-hatian, kepatuhan syariah, stabilitas keuangan, dan kepercayaan masyarakat.

6.2 Perbedaan Risk Management dan Risk Governance

Risk management dan risk governance sering digunakan secara berdekatan, tetapi keduanya memiliki ruang lingkup yang berbeda. Risk management merujuk pada proses teknis untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, mengendalikan, dan melaporkan risiko. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mendefinisikan manajemen risiko sebagai serangkaian metodologi dan prosedur untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha bank . Artinya, risk management lebih dekat dengan aktivitas operasional dan prosedural.

Risk governance mengatur bagaimana proses risk management tersebut diarahkan dan diawasi. Fokusnya berada pada struktur otoritas, kejelasan tanggung jawab, independensi fungsi risiko, jalur pelaporan, peran dewan, kualitas komite risiko, efektivitas audit internal, serta keterkaitan antara risiko dan strategi organisasi. Risk governance menjawab pertanyaan: siapa yang bertanggung jawab atas risiko, siapa yang mengawasi, bagaimana risiko dilaporkan, bagaimana keputusan risiko diuji, dan bagaimana manajemen risiko dipastikan tidak hanya menjadi formalitas.

Perbedaan ini penting pada bank syariah karena keberadaan unit manajemen risiko belum tentu menjamin pengawasan risiko berjalan efektif. Bank bisa saja memiliki kebijakan, prosedur, laporan, dan komite, tetapi fungsi tersebut belum tentu mampu memengaruhi keputusan strategis. Fauziah et al. (2025) menemukan bahwa corporate governance memperkuat risk governance pada bank syariah Indonesia, tetapi corporate governance tidak langsung meningkatkan kinerja keuangan. Risk management justru berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, sedangkan risk governance tidak terbukti memengaruhi kinerja keuangan maupun memediasi hubungan antara governance, risk management, dan performance .

Temuan tersebut menunjukkan adanya perbedaan antara keberadaan struktur dan efektivitas struktur. Risk management dapat berjalan pada tingkat operasional, tetapi risk governance belum tentu mampu mengubahnya menjadi kinerja strategis. Apabila risk governance hanya berorientasi kepatuhan, maka keberadaan komite risiko, struktur pelaporan, dan pengawasan formal belum tentu menghasilkan peningkatan profitabilitas, efisiensi, atau stabilitas. Karena itu, risk governance harus diarahkan untuk menghubungkan kepatuhan, kualitas keputusan, pengendalian risiko, dan kinerja bank secara terpadu.

6.3 Komite Risiko, Komite Audit, dan Chief Risk Officer

Komite risiko, komite audit, dan Chief Risk Officer merupakan elemen penting dalam risk governance. Ketiganya berfungsi memperkuat pengawasan terhadap risiko, memastikan independensi fungsi kontrol, dan mencegah keputusan bisnis yang terlalu berorientasi pada pertumbuhan tanpa memperhatikan batas risiko. Artikel Raouf dan Ahmed membangun Risk Governance Index berdasarkan 19 elemen yang mencakup lima dimensi utama, yaitu board of directors, risk committee, audit committee, Chief Risk Officer, dan internal audit. Kerangka ini menunjukkan bahwa risk governance tidak hanya bertumpu pada satu organ, tetapi pada kerja terpadu antarstruktur pengawasan.

Komite risiko berfungsi membantu manajemen dan dewan dalam menyusun, mengevaluasi, dan memperbaiki kebijakan risiko. Pada perbankan syariah Indonesia, POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mewajibkan bank membentuk komite manajemen risiko dan satuan kerja manajemen risiko. Komite manajemen risiko berwenang memberikan rekomendasi kepada Direktur Utama, meliputi penyusunan kebijakan, strategi, dan pedoman penerapan manajemen risiko; perbaikan pelaksanaan manajemen risiko; serta penetapan hal-hal yang terkait dengan keputusan bisnis yang tidak sesuai prosedur normal.

Komite audit berfungsi menjaga kualitas pengendalian internal, pelaporan keuangan, kepatuhan, dan tindak lanjut temuan audit. Hubungan komite audit dengan risk governance sangat penting karena risiko yang tidak terdeteksi dalam proses bisnis sering kali muncul sebagai kelemahan pengendalian internal. Artikel Raouf dan Ahmed memasukkan audit committee sebagai salah satu dimensi Risk Governance Index, bersama dengan keberadaan, otoritas, aktivitas, ketua, dan komposisi komite

audit . Hal ini memperlihatkan bahwa pengawasan risiko tidak dapat dilepaskan dari audit dan pengendalian internal.

Chief Risk Officer atau pejabat yang memimpin fungsi risiko menjadi penghubung antara strategi risiko dan operasional bank. CRO bertugas memastikan bahwa profil risiko bank dipantau secara menyeluruh, keputusan bisnis mempertimbangkan risiko, dan laporan risiko disampaikan kepada otoritas internal yang tepat. Artikel Raouf dan Ahmed menjelaskan bahwa elemen CRO dalam Risk Governance Index meliputi keberadaan CRO, posisi atau stature CRO, dan independensi CRO . Dalam praktik bank syariah, fungsi ini harus bekerja berdampingan dengan satuan kerja manajemen risiko, fungsi kepatuhan, audit internal, dan Dewan Pengawas Syariah.

POJK Nomor 65/POJK.03/2016 juga mengatur bahwa satuan kerja manajemen risiko harus independen terhadap satuan kerja operasional dan terhadap satuan kerja yang melaksanakan fungsi pengendalian intern. Satuan kerja ini bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama atau direktur yang ditugaskan secara khusus . Ketentuan tersebut penting karena fungsi risiko harus memiliki posisi yang cukup kuat untuk memberi peringatan, menolak keputusan yang terlalu berisiko, dan menyampaikan rekomendasi tanpa tekanan dari unit bisnis.

6.4 Audit Internal dan Pelaporan Risiko

Audit internal merupakan bagian penting dari risk governance karena berfungsi menilai apakah sistem pengendalian risiko benar-benar berjalan secara efektif. Audit internal tidak hanya memeriksa kesesuaian dokumen, tetapi juga menilai kepatuhan prosedur, efektivitas kontrol, kualitas pelaporan, kecukupan sistem informasi, dan tindak lanjut atas kelemahan yang ditemukan. Pada bank syariah, audit internal juga perlu

memperhatikan risiko kepatuhan syariah, risiko reputasi, serta keterkaitan antara proses bisnis dan prinsip syariah.

POJK Nomor 65/POJK.03/2016 menegaskan bahwa sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko harus mencakup penetapan jalur pelaporan dan pemisahan fungsi yang jelas, pelaporan keuangan dan operasional yang akurat serta tepat waktu, kecukupan prosedur kepatuhan, kaji ulang independen dan objektif, pengujian sistem informasi manajemen risiko, dokumentasi temuan audit, serta verifikasi berkelanjutan terhadap penanganan kelemahan material bank. Penilaian sistem pengendalian intern dalam penerapan manajemen risiko wajib dilakukan oleh satuan kerja audit intern

Pelaporan risiko menjadi mekanisme utama agar risiko dapat diketahui, dievaluasi, dan dikendalikan oleh organ bank serta regulator. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mewajibkan satuan kerja manajemen risiko menyusun dan menyampaikan laporan profil atau komposisi risiko secara berkala kepada Direktur Utama atau direktur yang ditugaskan secara khusus serta kepada komite manajemen risiko. Kewajiban ini menunjukkan bahwa risk governance membutuhkan arus informasi yang akurat dari unit risiko kepada pengambil keputusan.

Kewajiban pelaporan juga berlaku kepada regulator. Bank wajib menyampaikan laporan profil risiko secara individu maupun konsolidasi kepada Otoritas Jasa Keuangan. Laporan tersebut wajib memuat substansi yang sama dengan laporan profil risiko yang disampaikan oleh satuan kerja manajemen risiko kepada Direktur Utama atau direktur yang ditugaskan secara khusus dan komite manajemen risiko. Laporan profil risiko disampaikan secara triwulanan untuk posisi Maret, Juni, September, dan Desember.

Sistem informasi manajemen risiko juga menjadi bagian penting dari pelaporan. POJK Nomor 65/POJK.03/2016 mengatur bahwa pelaksanaan identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko harus didukung sistem informasi manajemen yang tepat waktu serta laporan yang akurat dan informatif mengenai kondisi keuangan, kinerja aktivitas fungsional, dan eksposur risiko bank. Sistem informasi manajemen risiko paling sedikit mencakup laporan mengenai eksposur risiko, kepatuhan terhadap kebijakan dan limit risiko, serta realisasi pelaksanaan manajemen risiko dibandingkan target yang ditetapkan .

6.5 Risk Governance sebagai Jembatan antara Kepatuhan dan Kinerja

Risk governance idealnya menjadi jembatan antara kepatuhan dan kinerja. Kepatuhan memastikan bank memenuhi regulasi, prinsip syariah, prosedur internal, dan standar pengawasan. Kinerja memastikan bank mampu menghasilkan profitabilitas, efisiensi, pertumbuhan aset, kualitas pembiayaan, dan keberlanjutan usaha. Risk governance menghubungkan keduanya melalui pengawasan risiko yang tidak hanya formal, tetapi juga strategis. Artinya, bank tidak cukup hanya patuh pada aturan; bank juga harus mampu menjadikan kepatuhan sebagai dasar pengambilan keputusan yang lebih sehat dan produktif.

Fauziah et al. (2025) memberikan temuan penting bagi bank syariah Indonesia. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa risk governance pada bank syariah Indonesia belum terbukti memengaruhi financial performance dan belum memediasi hubungan antara corporate governance, risk management, dan performance. Temuan tersebut menunjukkan bahwa risk governance masih cenderung compliance-oriented daripada performance-enhancing . Dengan kata lain, struktur tata kelola

risiko sudah ada, tetapi belum sepenuhnya menjadi alat pencipta nilai.

Kondisi tersebut menjadi perhatian penting dalam perspektif manajemen sektor publik. Bank syariah beroperasi dalam sistem regulasi publik dan mengelola dana masyarakat. Bila risk governance hanya dipahami sebagai pemenuhan dokumen, rapat, laporan, dan struktur komite, maka kepentingan publik belum terlindungi secara optimal. Risk governance harus mampu memastikan bahwa pengambilan risiko bank selaras dengan kemampuan modal, likuiditas, kualitas pembiayaan, kepatuhan syariah, perlindungan nasabah, dan stabilitas sistem keuangan.

Artikel Raouf dan Ahmed menunjukkan bahwa risk governance yang kuat dapat meningkatkan stabilitas keuangan bank, tetapi risk governance pada bank syariah dalam studi GCC cenderung lebih lemah dibanding bank konvensional dan dapat mengurangi potensi stabilitas yang berasal dari model bisnis syariah. Pelajaran dari temuan ini sangat relevan bagi bank syariah Indonesia. Keunggulan normatif bank syariah, seperti prinsip bagi hasil, keterkaitan dengan sektor riil, dan larangan instrumen spekulatif, tidak otomatis menghasilkan stabilitas apabila tata kelola risiko tidak kuat.

Risk governance yang efektif perlu memenuhi beberapa syarat. Pertama, struktur pengawasan harus jelas, termasuk peran dewan, komite risiko, komite audit, CRO, audit internal, dan Dewan Pengawas Syariah. Kedua, fungsi risiko harus independen dari tekanan unit bisnis. Ketiga, pelaporan risiko harus akurat, tepat waktu, dan dipakai dalam pengambilan keputusan. Keempat, budaya risiko harus dibangun pada seluruh jenjang organisasi. Kelima, kepatuhan syariah harus terintegrasi dalam proses identifikasi dan pengendalian risiko. Kelima unsur tersebut menjadikan risk governance bukan hanya

alat kepatuhan, melainkan instrumen untuk meningkatkan kualitas keputusan dan kinerja berkelanjutan bank syariah.

Ringkasan Bab 6

Risk governance merupakan sistem pengawasan risiko yang mencakup struktur, proses, budaya, pelaporan, independensi, dan akuntabilitas dalam pengelolaan risiko bank. Risk governance berbeda dari risk management karena risk management lebih menekankan proses teknis identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, sedangkan risk governance menekankan siapa yang mengarahkan, mengawasi, mengevaluasi, dan mempertanggungjawabkan risiko. Pada bank syariah, risk governance melibatkan komite risiko, komite audit, Chief Risk Officer, satuan kerja manajemen risiko, audit internal, Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah. Risk governance yang kuat dapat menjadi jembatan antara kepatuhan dan kinerja, tetapi temuan empiris menunjukkan bahwa pada bank syariah Indonesia fungsi ini masih perlu diperkuat agar tidak berhenti sebagai kepatuhan administratif.

}

BAB 7

KINERJA, STABILITAS, DAN KETAHANAN BANK SYARIAH

7.1 Konsep Kinerja Bank Syariah

Kinerja bank syariah merupakan gambaran mengenai kemampuan bank dalam menjalankan fungsi intermediasi, menghasilkan keuntungan, menjaga kualitas aset, mempertahankan likuiditas, memenuhi kecukupan modal, serta menjalankan aktivitas usaha sesuai dengan prinsip syariah. Dalam perspektif konvensional, kinerja bank sering kali diukur terutama melalui indikator keuangan seperti Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), efisiensi operasional, pertumbuhan aset, dan tingkat profitabilitas. Namun, pada bank syariah, ukuran tersebut perlu diperluas karena bank tidak hanya memiliki tujuan ekonomi, tetapi juga tanggung jawab prudensial, syariah, dan sosial.

Bank syariah merupakan institusi yang mengelola dana masyarakat sehingga pencapaian kinerja tidak dapat dipisahkan dari perlindungan terhadap kepentingan publik. Pertumbuhan pembiayaan yang tinggi, misalnya, belum tentu menunjukkan kondisi yang baik apabila diikuti peningkatan pembiayaan bermasalah. Demikian pula profitabilitas yang tinggi tidak dapat dipandang sebagai keberhasilan apabila diperoleh dengan tingkat pengambilan risiko yang tidak sesuai dengan kemampuan modal, likuiditas, atau prinsip syariah. Oleh karena itu, kinerja bank syariah harus dilihat sebagai keseimbangan antara profitability, prudential soundness, Shariah compliance, stability, dan public value.

Hubungan antara kinerja dan risiko menjadi semakin penting karena setiap keputusan untuk memperoleh pendapatan mengandung eksposur risiko. Pembiayaan murabahah

menghadirkan risiko gagal bayar, pembiayaan mudharabah dan musyarakah menghadirkan risiko usaha dan asimetri informasi, sedangkan aktivitas digital menghadirkan risiko teknologi informasi, keamanan data, dan operasional. Karena itu, peningkatan kinerja harus ditempatkan dalam kerangka *risk-adjusted performance*, yaitu kinerja yang mempertimbangkan besarnya risiko yang harus ditanggung untuk memperoleh hasil tertentu.

Penelitian Fauziah et al. (2025) terhadap bank syariah Indonesia memperlihatkan bahwa manajemen risiko berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan, sedangkan risk governance belum memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kemampuan teknis bank dalam mengelola risiko telah berkontribusi terhadap kinerja, tetapi struktur tata kelola risiko masih perlu diperkuat agar mampu menjadi mekanisme pencipta nilai secara strategis.

Temuan tersebut penting dalam perspektif manajemen sektor publik. Regulator tidak cukup hanya memastikan bahwa bank memperoleh laba, tetapi juga harus memastikan bahwa laba tersebut dihasilkan melalui proses bisnis yang sehat, transparan, prudent, dan berkelanjutan. POJK Nomor 17 Tahun 2023 menempatkan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan sebagai elemen yang terintegrasi untuk mendorong pengelolaan bank yang sehat, beretika, berdaya saing, serta mendukung pertumbuhan ekonomi dan stabilitas nasional. Dengan demikian, kinerja bank harus dinilai dalam konteks yang lebih luas daripada pencapaian finansial semata.

7.2 Indikator Kinerja dan Kesehatan Bank Syariah

Kesehatan bank menunjukkan kemampuan bank menjalankan kegiatan usahanya secara normal, memenuhi kewajiban kepada

nasabah dan pemangku kepentingan, serta mempertahankan keberlanjutan operasional. Dalam praktik perbankan, kesehatan bank dapat dievaluasi melalui sejumlah indikator yang menggambarkan profil risiko, tata kelola, profitabilitas, dan permodalan. Pendekatan tersebut menempatkan risiko sebagai bagian integral dalam penilaian kinerja bank.

Salah satu indikator utama adalah (1) Return on Assets (ROA). ROA menggambarkan kemampuan bank menghasilkan laba dengan memanfaatkan keseluruhan aset yang dikelola. Bagi bank, indikator ini penting karena sebagian besar aset berasal dari dana masyarakat. Semakin efektif penggunaan aset produktif, semakin besar peluang bank menghasilkan pendapatan. Namun, ROA perlu dianalisis bersama kualitas pembiayaan karena laba yang tinggi tidak akan berkelanjutan apabila pembiayaan bermasalah terus meningkat.

Indikator berikutnya adalah (2) Non Performing Financing (NPF). NPF menunjukkan proporsi pembiayaan bermasalah dan menjadi indikator penting risiko pembiayaan. Haryanto et al. (2024) menemukan bahwa sejumlah faktor internal, termasuk Financing to Deposit Ratio, ukuran bank, CAR, dan dana pihak ketiga, berpengaruh terhadap risiko bank syariah Indonesia. Temuan tersebut menunjukkan bahwa risiko pembiayaan tidak berdiri sendiri, melainkan berhubungan dengan struktur pendanaan, ekspansi pembiayaan, dan kemampuan modal bank.

(3) Capital Adequacy Ratio (CAR) menunjukkan kemampuan modal bank dalam menyerap potensi kerugian. Modal memiliki fungsi perlindungan karena menjadi bantalan ketika bank mengalami kerugian yang tidak diperkirakan. Bank dengan tingkat modal yang memadai memiliki kemampuan lebih besar untuk menghadapi tekanan ekonomi, penurunan kualitas aset, serta risiko pasar dan operasional. Haryanto et al. (2024)

menemukan bahwa tingkat permodalan merupakan salah satu faktor penting yang berkaitan dengan risiko bank syariah Indonesia.

Indikator penting lainnya adalah (4) Financing to Deposit Ratio (FDR). FDR menggambarkan seberapa besar dana yang dihimpun dari masyarakat disalurkan kembali menjadi pembiayaan. FDR yang terlalu rendah dapat menunjukkan kurang optimalnya fungsi intermediasi, sedangkan FDR yang terlalu tinggi dapat meningkatkan tekanan likuiditas. Karena itu, pengelola bank harus mencari tingkat keseimbangan antara produktivitas dana dan kemampuan memenuhi kewajiban penarikan dana nasabah.

Selain indikator keuangan, bank syariah juga perlu memperhatikan indikator kepatuhan syariah, tata kelola, kualitas layanan, kepercayaan nasabah, keamanan informasi, dan reputasi. Dengan demikian, kesehatan bank syariah merupakan konstruk multidimensional. Bank yang sehat adalah bank yang memiliki profitabilitas yang memadai, risiko terkendali, modal yang cukup, likuiditas yang terjaga, tata kelola efektif, kepatuhan syariah yang kuat, serta kemampuan mempertahankan kepercayaan publik.

7.3 Hubungan Risiko, Kinerja, dan Stabilitas Keuangan

Stabilitas bank merupakan kondisi ketika bank mampu mempertahankan fungsi intermediasi dan memenuhi kewajibannya meskipun menghadapi tekanan ekonomi maupun keuangan. Stabilitas lebih luas daripada profitabilitas. Bank dapat memperoleh laba dalam jangka pendek, tetapi belum tentu stabil apabila memiliki konsentrasi pembiayaan yang tinggi, likuiditas yang lemah, ketergantungan pada sumber pendanaan tertentu, atau sistem pengendalian risiko yang tidak memadai.

Corporate governance memiliki hubungan penting dengan stabilitas bank. Mamatzakis et al. (2023) menunjukkan bahwa karakteristik corporate governance dapat memengaruhi efisiensi biaya dan stabilitas bank, meskipun dampaknya dapat berbeda antara bank syariah dan bank konvensional. Temuan ini memberikan pelajaran bahwa penerapan tata kelola tidak dapat dilakukan hanya dengan pendekatan *one size fits all*. Struktur tata kelola bank syariah harus disesuaikan dengan karakter akad, keberadaan Dewan Pengawas Syariah, model pembagian risiko, serta karakteristik pemilik dana investasi.

Stabilitas juga berhubungan erat dengan struktur pembiayaan. Annizar dan Junarsin (2025) menunjukkan adanya hubungan nonlinier antara pembiayaan mudharabah, risiko pembiayaan, dan kinerja bank syariah Indonesia. Penelitian tersebut menemukan bahwa komposisi mudharabah tertentu dapat menurunkan risiko pembiayaan, sedangkan pada tingkat yang terlalu rendah atau terlalu tinggi manfaat tersebut dapat berubah. Temuan ini memperlihatkan bahwa keputusan portofolio pembiayaan harus mempertimbangkan *optimal risk-return balance*, bukan sekadar memperbesar satu jenis akad.

Dalam perspektif sistem keuangan, stabilitas sebuah bank juga berkaitan dengan stabilitas industri. Bank yang mengalami masalah likuiditas atau reputasi dapat memengaruhi perilaku nasabah dan kepercayaan terhadap bank lain. Kondisi tersebut menjelaskan mengapa pengawasan perbankan merupakan kepentingan publik. Negara melalui regulator berkepentingan memastikan bahwa kegiatan pengambilan risiko individual bank tidak menghasilkan eksternalitas negatif terhadap masyarakat dan sistem keuangan.

Bagi bank syariah, stabilitas juga sangat bergantung pada kepercayaan terhadap kepatuhan syariah. Kegagalan memenuhi prinsip syariah dapat menimbulkan konsekuensi

yang lebih luas daripada pelanggaran prosedural. Ketidakpatuhan dapat menurunkan reputasi, mendorong perpindahan nasabah, dan mempertanyakan legitimasi bank sebagai lembaga keuangan syariah. Oleh sebab itu, ketahanan bank syariah harus dibangun melalui integrasi stabilitas finansial dan integritas syariah.

7.4 Ketahanan Bank Syariah dalam Menghadapi Perubahan Lingkungan

Ketahanan atau *resilience* menunjukkan kemampuan bank untuk mengantisipasi, menyerap, beradaptasi, dan pulih dari tekanan. Tekanan tersebut dapat berasal dari perubahan ekonomi makro, perubahan suku bunga acuan, inflasi, perlambatan ekonomi, perubahan perilaku nasabah, krisis likuiditas, kegagalan sistem teknologi, serangan siber, maupun peristiwa geopolitik.

Kajian sistematis Hassan et al. (2024) memperlihatkan bahwa risiko bank syariah merupakan bidang yang kompleks karena mencakup risiko yang juga dihadapi bank konvensional sekaligus risiko khusus yang berasal dari kontrak dan prinsip keuangan Islam. Kajian tersebut menekankan perlunya penelitian dan pengelolaan risiko yang lebih terintegrasi karena perkembangan produk, lingkungan makroekonomi, dan transformasi teknologi terus menghasilkan bentuk eksposur baru.

OJK melalui *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia 2023–2027* menempatkan penguatan struktur dan ketahanan industri sebagai salah satu fokus utama. Roadmap tersebut juga memasukkan percepatan digitalisasi, penguatan karakteristik perbankan syariah, peningkatan kontribusi terhadap perekonomian nasional, serta penguatan pengaturan, perizinan, dan pengawasan. Kerangka

ini menunjukkan bahwa ketahanan perbankan syariah tidak dapat dibangun hanya dari satu dimensi, tetapi memerlukan perubahan kelembagaan yang menyeluruh.

Digitalisasi menjadi sumber peluang sekaligus risiko. Teknologi dapat meningkatkan efisiensi transaksi, memperluas jangkauan nasabah, mengurangi biaya pelayanan, dan memperkuat inklusi keuangan. Namun, digitalisasi juga memperbesar ketergantungan bank terhadap teknologi informasi, keamanan data, penyedia jasa teknologi, dan kemampuan pemulihan sistem.

Alsaghir (2023) menjelaskan bahwa perkembangan teknologi keuangan syariah memerlukan pemetaan risiko digital yang sistematis agar inovasi tidak menghasilkan eksposur yang bertentangan dengan prinsip syariah atau membahayakan konsumen. Teknologi seperti cloud computing, big data dan crowdfunding menawarkan potensi besar, tetapi harus disertai kerangka mitigasi risiko yang memadai.

Karena itu, bank syariah yang resilien bukan bank yang menghindari seluruh risiko. Bank yang resilien adalah bank yang memahami risiko yang diambil, memiliki modal dan likuiditas yang sesuai, menjaga keamanan operasional, memiliki rencana pemulihan, serta mempertahankan kepercayaan masyarakat ketika menghadapi tekanan.

7.5 Kinerja Bank Syariah sebagai Nilai Publik

Perspektif manajemen sektor publik memperluas pengertian kinerja bank syariah. Kinerja bukan hanya hasil yang dinikmati pemegang saham, tetapi juga manfaat yang diterima masyarakat melalui keamanan dana, akses pembiayaan, perlindungan konsumen, stabilitas sistem keuangan, dan kepatuhan syariah.

Orientasi tersebut sejalan dengan arah kebijakan OJK yang menempatkan perbankan syariah bukan hanya sebagai industri yang mengejar pertumbuhan bisnis, tetapi juga sebagai institusi yang diharapkan memberi kontribusi terhadap kemaslahatan masyarakat. RP3SI 2023–2027 secara eksplisit menempatkan penguatan karakteristik syariah dan peningkatan kontribusi terhadap perekonomian nasional sebagai bagian dari transformasi industri.

Konsep nilai publik juga membantu menjelaskan bahwa terdapat kondisi ketika keputusan yang menguntungkan bank secara jangka pendek belum tentu baik secara jangka panjang. Ekspansi pembiayaan yang terlalu agresif dapat meningkatkan pendapatan saat ini, tetapi juga meningkatkan NPF. Pengurangan investasi keamanan teknologi dapat menghemat biaya saat ini, tetapi memperbesar potensi kerugian operasional dan reputasi. Demikian pula inovasi produk yang mempercepat pertumbuhan belum tentu menciptakan nilai apabila menimbulkan persoalan kepatuhan syariah.

Dengan demikian, bank syariah perlu membangun ukuran kinerja yang mengintegrasikan financial performance, risk performance, governance performance, Syariah performance, dan public value. Pendekatan tersebut memungkinkan bank menghindari orientasi kinerja yang terlalu sempit dan mendorong pertumbuhan yang lebih stabil, aman, beretika, serta berkelanjutan.

Ringkasan Bab 7

Kinerja bank syariah merupakan konsep multidimensional yang mencakup profitabilitas, kualitas pembiayaan, kecukupan modal, likuiditas, tata kelola, kepatuhan syariah, stabilitas, dan kepercayaan publik. Risiko dan kinerja memiliki hubungan erat sehingga pencapaian kinerja perlu dianalisis menggunakan

pendekatan *risk adjusted performance*. Ketahanan bank menunjukkan kemampuan menghadapi tekanan ekonomi, operasional, teknologi, dan reputasi. Dalam perspektif manajemen sektor publik, keberhasilan bank syariah pada akhirnya harus menghasilkan nilai publik berupa keamanan dana masyarakat, stabilitas sistem keuangan, perlindungan nasabah, kepatuhan syariah, dan kontribusi terhadap perekonomian.

BAB 8

REGULASI, PENGAWASAN, DAN AKUNTABILITAS PUBLIK BANK SYARIAH

8.1 Regulasi sebagai Instrumen Perlindungan Kepentingan Publik

Industri perbankan merupakan salah satu sektor yang memiliki tingkat regulasi tinggi karena bank mengelola dana masyarakat dan memiliki keterkaitan erat dengan stabilitas sistem keuangan. Kegagalan sebuah bank tidak hanya menimbulkan kerugian bagi pemegang saham, tetapi dapat memengaruhi depositan, debitur, pekerja, pemerintah, dan aktivitas ekonomi secara luas. Karena itu, regulasi perbankan pada dasarnya merupakan mekanisme perlindungan kepentingan publik.

Pada bank syariah, kebutuhan regulasi menjadi semakin luas karena negara tidak hanya perlu memastikan kesehatan bank, tetapi juga terselenggaranya kegiatan usaha sesuai dengan prinsip syariah. Regulasi harus menghubungkan prinsip prudensial dengan kepatuhan syariah sehingga pertumbuhan bisnis tidak mengorbankan stabilitas maupun integritas lembaga.

POJK Nomor 17 Tahun 2023 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum memperkuat kerangka tersebut dengan mengharuskan tata kelola didukung oleh manajemen risiko dan kepatuhan secara terintegrasi. Cakupannya antara lain pelaksanaan tugas Direksi dan Dewan Komisaris, komite, benturan kepentingan, fungsi kepatuhan, audit intern dan ekstern, manajemen risiko dan pengendalian intern, integritas pelaporan dan teknologi informasi, strategi antifraud, keuangan berkelanjutan, serta rencana strategis bank.

Regulasi ini penting karena menunjukkan perubahan paradigma dari tata kelola sebagai kewajiban administratif menuju tata kelola sebagai sistem yang terintegrasi dengan risiko, kepatuhan, teknologi, keberlanjutan, dan strategi bisnis. Dalam perspektif sektor publik, regulator membentuk batas perilaku yang dapat diterima agar keputusan individual bank tidak membahayakan kepentingan masyarakat.

8.2 Kerangka Tata Kelola Syariah dalam Regulasi Indonesia

Perkembangan penting dalam regulasi bank syariah Indonesia adalah diterbitkannya POJK Nomor 2 Tahun 2024 tentang Penerapan Tata Kelola Syariah bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Ketentuan ini melengkapi kerangka tata kelola umum dalam POJK Nomor 17 Tahun 2023 sekaligus memperkuat karakteristik khusus bank syariah.

POJK Nomor 2 Tahun 2024 mengatur tata kelola syariah melalui pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah, fungsi kepatuhan syariah, fungsi manajemen risiko syariah, fungsi audit intern syariah, kaji ulang ekstern syariah, pelaporan tata kelola syariah, serta tindak lanjut terhadap ketidakpatuhan prinsip syariah. Kerangka ini menunjukkan bahwa kepatuhan syariah tidak lagi dapat dilihat hanya sebagai fungsi DPS, tetapi harus dilembagakan pada berbagai fungsi pengendalian bank.

Pengaturan tersebut selanjutnya diperinci melalui SEOJK Nomor 15/SEOJK.03/2024. Surat edaran ini antara lain mengatur hubungan kerja DPS dengan Direksi dan Dewan Komisaris, dukungan terhadap pelaksanaan tugas DPS, laporan hasil pengawasan, fungsi manajemen risiko syariah, fungsi kepatuhan syariah, fungsi audit intern syariah, serta kaji ulang ekstern tata kelola syariah.

Perubahan tersebut memiliki arti penting bagi tata kelola risiko. Risiko ketidakpatuhan syariah menjadi semakin terintegrasi ke dalam sistem pengendalian bank. Identifikasi risiko syariah tidak cukup dilakukan setelah produk dijalankan, tetapi perlu dipertimbangkan sejak tahap desain produk, penyusunan akad, pengembangan sistem, implementasi transaksi, pemantauan, audit, hingga penyelesaian temuan.

Dalam perspektif akuntabilitas publik, penguatan tata kelola syariah memberi mekanisme institusional agar klaim “syariah” dapat dipertanggungjawabkan secara lebih sistematis. Dengan demikian, kepatuhan syariah bukan hanya identitas pemasaran, melainkan suatu proses tata kelola yang dapat diawasi, dievaluasi, diaudit, dan dilaporkan.

8.3 Peran OJK dalam Risk-Based Supervision

Pengawasan perbankan modern bergerak dari pendekatan yang berorientasi pada kepatuhan formal menuju pendekatan berbasis risiko atau *risk-based supervision*. Pendekatan ini memfokuskan perhatian pengawas pada risiko material, efektivitas tata kelola, ketahanan modal dan likuiditas, serta kemampuan manajemen bank untuk mengidentifikasi dan mengendalikan risiko.

Dalam pendekatan berbasis risiko, regulator tidak hanya bertanya apakah bank telah memiliki kebijakan, komite, dan prosedur. Pertanyaan yang lebih penting adalah apakah mekanisme tersebut efektif dalam membatasi risiko dan apakah Direksi serta Dewan Komisaris memahami konsekuensi dari strategi yang dijalankan.

Pendekatan ini selaras dengan gagasan risk governance. Bank dapat memenuhi seluruh persyaratan kelembagaan tetapi tetap menghadapi masalah apabila struktur tersebut hanya bersifat formal. Karena itu, pengawasan harus melihat kualitas

pengambilan keputusan, kompetensi sumber daya manusia, independensi fungsi risiko, kualitas informasi, konsistensi antara risk appetite dan strategi bisnis, serta tindak lanjut terhadap kelemahan pengendalian.

OJK melalui RP3SI 2023–2027 menempatkan penguatan pengaturan, perizinan, dan pengawasan sebagai salah satu fokus pengembangan industri perbankan syariah. Arah tersebut ditempatkan bersama penguatan ketahanan, digitalisasi, karakteristik syariah, dan kontribusi ekonomi nasional.

Pengawasan berbasis risiko juga menuntut kualitas data yang lebih baik. Regulator memerlukan informasi yang akurat dan tepat waktu mengenai kondisi keuangan, pembiayaan, likuiditas, modal, teknologi, kepatuhan, dan risiko syariah. Dengan demikian, transformasi digital pada bank perlu diikuti transformasi kapasitas pengawasan regulator.

8.4 Standar Internasional dan Pengawasan Syariah

Perbankan syariah merupakan bagian dari industri keuangan global sehingga regulasinya tidak dapat dilepaskan dari perkembangan standar internasional. Islamic Financial Services Board atau IFSB memiliki peran penting dalam membangun standar prudensial bagi lembaga keuangan Islam.

Perkembangan terbaru terlihat melalui IFSB-31 *Guiding Principles for Effective Supervision of Shari'ah Governance* yang diterbitkan pada 2025. Standar ini menekankan kejelasan otoritas, tanggung jawab, akuntabilitas, serta mekanisme *checks and balances* dalam pengawasan tata kelola syariah. IFSB-31 juga dirancang agar selaras dengan prinsip corporate governance bank syariah dan berbagai *core principles* IFSB.

Pendekatan IFSB penting karena tata kelola syariah berbeda antara satu yurisdiksi dengan yurisdiksi lainnya. Sebagian

negara menerapkan pengawasan syariah terpusat, sedangkan negara lain lebih banyak menyerahkan fungsi tersebut kepada lembaga keuangan. Karena itu, IFSB menggunakan pendekatan berbasis prinsip yang memberi ruang adaptasi terhadap struktur hukum dan kelembagaan masing-masing negara.

Wasim dan Zafar (2024), melalui systematic literature review terhadap 93 artikel mengenai Shariah governance dan bank syariah, menunjukkan bahwa literatur telah berkembang pada tema pengukuran Shariah governance, disclosure, kinerja, risk management, serta berbagai outcome bank syariah. Kajian tersebut juga menunjukkan bahwa masih terdapat tantangan dalam standardisasi, efektivitas, dan pengukuran kualitas Shariah governance.

Bagi Indonesia, standar internasional bukan berarti seluruh mekanisme harus diadopsi secara identik. Standar internasional dapat menjadi benchmark, sedangkan penerapannya perlu mempertimbangkan struktur hukum nasional, peran OJK, DSN-MUI, Dewan Pengawas Syariah, karakter industri, serta tingkat perkembangan pasar keuangan syariah.

8.5 Transparansi dan Akuntabilitas kepada Masyarakat

Regulasi dan pengawasan pada akhirnya bertujuan menghasilkan akuntabilitas. Bank harus mampu menjelaskan bagaimana dana masyarakat dikelola, bagaimana risiko dikendalikan, bagaimana prinsip syariah dipatuhi, dan bagaimana kelemahan tata kelola diperbaiki.

Akuntabilitas membutuhkan transparansi. Informasi yang relevan perlu tersedia bagi regulator, investor, nasabah, serta pemangku kepentingan lainnya. Namun, transparansi bukan berarti mengungkapkan seluruh informasi internal bank tanpa batas. Pengungkapan harus mempertimbangkan materialitas,

kerahasiaan nasabah, keamanan sistem, dan potensi penyalahgunaan informasi.

Akuntabilitas pada bank syariah setidaknya meliputi empat lapisan. Pertama, akuntabilitas keuangan atas pengelolaan aset dan dana masyarakat. Kedua, akuntabilitas prudensial atas pengelolaan risiko dan kesehatan bank. Ketiga, akuntabilitas hukum atas kepatuhan terhadap peraturan. Keempat, akuntabilitas syariah atas kesesuaian produk dan kegiatan bank dengan prinsip Islam.

Keempat lapisan tersebut menjadikan bank syariah sebagai institusi yang memiliki tanggung jawab lebih kompleks. Kegagalan pada salah satu lapisan dapat memengaruhi lapisan lainnya. Pelanggaran syariah dapat berubah menjadi risiko reputasi; risiko reputasi dapat menyebabkan penarikan dana; penarikan dana dapat meningkatkan risiko likuiditas; dan tekanan likuiditas pada akhirnya dapat memengaruhi stabilitas keuangan.

Karena itu, akuntabilitas publik perlu ditempatkan sebagai hasil akhir dari keseluruhan sistem tata kelola risiko. Corporate governance, Syariah governance, risk management, audit, kepatuhan, dan pengawasan regulator pada akhirnya harus memastikan bahwa bank mampu menjalankan amanah dana publik secara sehat, aman, transparan, dan sesuai syariah.

Ringkasan Bab 8

Regulasi dan pengawasan bank syariah merupakan instrumen perlindungan kepentingan masyarakat. POJK Nomor 17 Tahun 2023 memperkuat integrasi tata kelola, manajemen risiko, kepatuhan dan pengendalian, sedangkan POJK Nomor 2 Tahun 2024 dan SEOJK Nomor 15/SEOJK.03/2024 memperkuat tata kelola syariah melalui fungsi DPS, manajemen risiko syariah, kepatuhan syariah, audit intern syariah dan kaji ulang ekstern.

Pengawasan berbasis risiko perlu mengevaluasi efektivitas sistem, bukan sekadar keberadaan struktur. Pada tingkat internasional, IFSB memperkuat prinsip pengawasan Shariah governance. Seluruh mekanisme tersebut bermuara pada akuntabilitas publik dan perlindungan kepercayaan masyarakat.

BAB 9

INTEGRASI TATA KELOLA DAN MANAJEMEN RISIKO BANK SYARIAH

9.1 Kebutuhan Integrasi Governance, Risk, and Compliance

Kompleksitas industri perbankan membuat corporate governance, risk management, dan compliance tidak lagi efektif apabila dijalankan sebagai fungsi yang terpisah. Keputusan bisnis yang diambil Direksi memiliki konsekuensi risiko; risiko tersebut dibatasi oleh ketentuan kepatuhan; dan efektivitas seluruh proses tersebut bergantung pada kualitas tata kelola.

Pendekatan terintegrasi tersebut sering dikenal dengan konsep Governance, Risk, and Compliance (GRC). Governance memastikan arah dan akuntabilitas organisasi. Risk management memastikan ketidakpastian dikenali dan dikendalikan. Compliance memastikan keputusan serta kegiatan sesuai dengan regulasi dan kebijakan.

POJK Nomor 17 Tahun 2023 secara nyata menguatkan prinsip integrasi tersebut. OJK mensyaratkan tata kelola yang didukung oleh manajemen risiko dan kepatuhan secara terintegrasi agar bank dapat tumbuh secara sehat dan berkelanjutan.

Pada bank syariah, GRC memiliki satu dimensi tambahan yang penting, yaitu Shariah Governance and Shariah Compliance. Konsekuensinya, keputusan bisnis perlu melalui beberapa lapisan pertimbangan sekaligus: apakah menguntungkan, apakah risikonya dapat diterima, apakah sesuai peraturan, dan apakah sesuai prinsip syariah.

Integrasi tersebut dapat dirumuskan sebagai hubungan yang terlihat pada gambar diagram di bawah ini :



Hubungan ini tidak selalu bersifat linier, tetapi menggambarkan bahwa kualitas kinerja bank merupakan hasil interaksi berbagai sistem tata kelola.

9.2 Integrasi Corporate Governance dan Risk Governance

Corporate governance menetapkan struktur kewenangan dan tanggung jawab, sedangkan risk governance memastikan bahwa struktur tersebut benar-benar digunakan untuk mengarahkan dan mengawasi pengambilan risiko.

Direksi memiliki tanggung jawab menjalankan strategi bank, tetapi strategi tersebut harus dilaksanakan dalam risk appetite yang disetujui. Dewan Komisaris melakukan pengawasan atas Direksi, termasuk mengevaluasi apakah tingkat risiko sesuai kemampuan bank. Komite pemantau risiko membantu Dewan Komisaris, sedangkan satuan kerja manajemen risiko menyediakan analisis independen terhadap profil risiko.

Integrasi menjadi lemah apabila proses tersebut hanya bersifat formal. Rapat komite yang rutin belum tentu menunjukkan risk governance yang efektif apabila informasi risiko tidak berkualitas atau rekomendasi fungsi risiko tidak memengaruhi keputusan manajemen.

Fauziah et al. (2025) menunjukkan fenomena tersebut pada bank syariah Indonesia. Corporate governance ditemukan memperkuat risk governance, tetapi risk governance belum terbukti memediasi hubungan governance dengan financial performance. Temuan ini menunjukkan adanya kemungkinan kesenjangan antara *structural governance* dan *effective governance*.

Dengan demikian, indikator keberhasilan risk governance seharusnya tidak hanya jumlah rapat, ukuran komite, atau keberadaan CRO. Ukuran yang lebih substantif diperlukan, seperti kualitas challenge terhadap keputusan bisnis, tindak lanjut rekomendasi risiko, keterlibatan dewan pada risk appetite, kecepatan respons terhadap pelanggaran limit, serta kemampuan organisasi belajar dari insiden.

9.3 Integrasi Syariah Governance dengan Manajemen Risiko

Bank syariah membutuhkan integrasi yang lebih kuat antara fungsi syariah dan fungsi manajemen risiko. Produk yang sesuai syariah secara dokumen belum tentu bebas risiko syariah dalam implementasinya. Kesalahan sistem, proses, dokumentasi, perlakuan akuntansi, atau pelaksanaan akad dapat menyebabkan transaksi menyimpang dari keputusan DPS.

POJK Nomor 2 Tahun 2024 menguatkan integrasi tersebut melalui keberadaan fungsi manajemen risiko syariah, kepatuhan syariah, audit intern syariah, serta kaji ulang ekstern.

Perubahan tersebut penting karena menggeser Shariah governance dari pendekatan yang berpusat hanya pada DPS menjadi sistem pengendalian berlapis. DPS tetap memiliki posisi penting, tetapi tanggung jawab menjaga kepatuhan syariah juga melekat pada Direksi, unit bisnis, kepatuhan, manajemen risiko, dan audit.

Wasim dan Zafar (2024) menunjukkan bahwa pengaruh Shariah governance terhadap risk management dan berbagai outcome bank merupakan salah satu tema penting dalam literatur kontemporer. Hal ini menunjukkan bahwa Shariah governance tidak lagi diposisikan sebagai isu normatif semata, melainkan sebagai faktor yang dapat memengaruhi perilaku risiko dan hasil organisasi.

Dalam praktik, risiko syariah seharusnya masuk ke dalam risk register bank. Setiap produk baru harus dievaluasi tidak hanya dari potensi keuntungan, risiko pembiayaan, likuiditas, dan operasional, tetapi juga dari kemungkinan ketidakpatuhan syariah dan dampak reputasinya.

9.4 Budaya Risiko dan Three Lines Model

Integrasi sistem tidak akan efektif tanpa budaya risiko. Budaya risiko merupakan nilai, sikap, pengetahuan, dan perilaku yang menentukan bagaimana individu di dalam organisasi memahami serta merespons risiko.

Budaya risiko yang sehat membuat pegawai memahami bahwa pencapaian target tidak boleh dilakukan dengan mengabaikan limit risiko, prosedur, atau prinsip syariah. Sebaliknya, budaya risiko yang lemah dapat mendorong pegawai menutupi masalah, mengabaikan early warning, atau mengambil risiko berlebihan demi target jangka pendek.

Pengendalian risiko dapat dipahami melalui pendekatan **three lines model**. Lini pertama adalah unit bisnis yang memiliki dan mengelola risiko. Lini kedua terdiri dari fungsi risiko dan kepatuhan yang menetapkan kerangka, melakukan pemantauan, dan memberikan challenge. Lini ketiga adalah audit internal yang memberikan assurance independen terhadap efektivitas dua lini sebelumnya.

Pada bank syariah, model ini perlu terhubung dengan fungsi tata kelola syariah. Setiap lini memiliki tanggung jawab untuk menjaga kepatuhan terhadap prinsip syariah sesuai perannya. Fungsi syariah tidak seharusnya dipandang sebagai “lini tambahan” yang bekerja terpisah, tetapi sebagai dimensi yang harus melekat pada aktivitas bisnis, fungsi risiko, kepatuhan, serta audit.

Integrasi tersebut membutuhkan dukungan sistem informasi. Data risiko harus konsisten, dapat ditelusuri, dan tersedia tepat waktu bagi pengambil keputusan. Tanpa informasi yang berkualitas, Dewan Komisaris dan Direksi tidak dapat menjalankan fungsi pengawasan secara efektif.

9.5 Transformasi dari Compliance Oriented menuju Value Creating Governance

Salah satu tantangan terbesar tata kelola risiko bank syariah adalah kecenderungan memandang governance sebagai kewajiban kepatuhan. Pendekatan ini menghasilkan banyak dokumen, komite, kebijakan, dan laporan, tetapi belum tentu menghasilkan keputusan yang lebih baik.

Tata kelola idealnya menciptakan nilai dengan membantu bank mengambil risiko secara cerdas. Tujuan manajemen risiko bukan menghilangkan risiko karena bank tidak mungkin memperoleh pendapatan tanpa mengambil risiko. Tujuannya

adalah memastikan bahwa risiko diambil secara sadar, terukur, sesuai kapasitas, dan menghasilkan manfaat yang sebanding.

Transformasi tersebut memerlukan perubahan dari “risk avoidance” menuju “risk intelligence”. Bank harus mengetahui risiko mana yang harus dihindari, dikurangi, dialihkan, atau diterima. Pada bank syariah, keputusan juga harus mempertimbangkan apakah pilihan mitigasi yang digunakan sesuai prinsip syariah.

Literatur internasional juga menunjukkan bahwa semakin banyak aturan belum tentu otomatis memperbaiki kinerja. Mamatzakis et al. (2023) mengingatkan bahwa bank syariah memiliki lapisan tata kelola yang kompleks sehingga adopsi mekanisme governance tambahan secara mekanis dapat meningkatkan beban organisasi tanpa selalu memberikan manfaat yang sama.

Karena itu, kualitas governance harus menjadi fokus utama. Struktur yang sederhana tetapi aktif, kompeten, independen, dan berbasis data dapat lebih efektif dibandingkan struktur yang kompleks tetapi hanya formal.

Integrasi governance dan risk management pada akhirnya harus menghasilkan tiga keluaran. Pertama, bank yang sehat, yaitu memiliki kinerja dan ketahanan yang memadai. Kedua, bank yang sesuai syariah, yaitu menjaga integritas akad dan kegiatan usaha. Ketiga, bank yang dipercaya masyarakat, yaitu mampu mempertanggungjawabkan pengelolaan dana publik secara transparan dan profesional.

Ringkasan Bab 9

Tata kelola risiko bank syariah memerlukan integrasi corporate governance, risk governance, risk management, compliance dan Shariah governance. Pendekatan GRC memastikan bahwa

keputusan bisnis tidak dipisahkan dari risiko dan kepatuhan. Pada bank syariah, integrasi diperluas dengan fungsi manajemen risiko syariah, kepatuhan syariah, audit intern syariah dan Dewan Pengawas Syariah. Integrasi juga membutuhkan budaya risiko, sistem informasi yang kuat dan mekanisme pengendalian berlapis. Tantangan utama adalah mengubah tata kelola dari *compliance oriented governance* menjadi *value creating governance* yang dapat meningkatkan kualitas keputusan, stabilitas, kinerja dan kepercayaan publik.

BAB 10

PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL BERBASIS RISIKO DAN NILAI PUBLIK

10.1 Konsep Pengambilan Keputusan Manajerial Bank Syariah

Pengambilan keputusan manajerial merupakan proses memilih tindakan terbaik dari berbagai alternatif untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam perbankan, keputusan manajerial berkaitan dengan pembiayaan, investasi, penempatan dana, pengelolaan likuiditas, teknologi, pengembangan produk, ekspansi bisnis, sumber daya manusia, dan strategi organisasi.

Keputusan pada bank syariah memiliki karakter khusus karena manajemen tidak dapat hanya menggunakan pertimbangan return. Setiap alternatif harus dianalisis berdasarkan risiko, regulasi, prinsip syariah, serta kepentingan pemangku kepentingan.

Dengan demikian, keputusan bank syariah sekurang-kurangnya harus menjawab empat pertanyaan. Apakah keputusan tersebut menciptakan nilai ekonomi? Apakah tingkat risikonya masih dapat diterima? Apakah sesuai regulasi? Dan apakah sesuai dengan prinsip syariah?

Pendekatan tersebut membedakan pengambilan keputusan bank syariah dari paradigma yang hanya mengejar shareholder value. Bank syariah harus mempertimbangkan deposan, nasabah pembiayaan, pegawai, regulator, masyarakat, Dewan Pengawas Syariah, serta dampak yang lebih luas terhadap stabilitas dan kemaslahatan.

10.2 *Risk Appetite* sebagai Dasar Pengambilan Keputusan

Risk appetite merupakan tingkat dan jenis risiko yang bersedia diterima bank untuk mencapai tujuan strategis. *Risk appetite* menjadi jembatan antara strategi dan manajemen risiko.

Bank yang menetapkan target pertumbuhan pembiayaan tinggi harus memastikan bahwa target tersebut konsisten dengan kemampuan modal, likuiditas, kualitas SDM, sistem pengawasan, dan kondisi ekonomi. Tanpa keselarasan tersebut, strategi pertumbuhan dapat menghasilkan risiko yang lebih besar daripada kemampuan bank menyerap kerugian.

Risk appetite perlu diterjemahkan ke dalam limit yang operasional. Limit dapat terkait sektor pembiayaan, nasabah, wilayah, jenis akad, maturity, valuta, likuiditas maupun aktivitas teknologi. Pelanggaran limit perlu menghasilkan mekanisme eskalasi dan tindakan korektif.

Pada bank syariah, *risk appetite* juga perlu memperhatikan karakter akad. Pembiayaan berbasis bagi hasil, misalnya, memiliki struktur risiko berbeda dari murabahah. Annizar dan Junarsin (2025) menunjukkan bahwa komposisi mudharabah dapat memiliki hubungan nonlinier dengan risiko dan kinerja. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya keputusan portofolio yang mempertimbangkan batas optimal dan karakter risiko masing-masing akad.

Dengan demikian, keputusan manajerial tidak cukup berdasarkan pertanyaan “berapa besar potensi keuntungan?”, tetapi perlu diperluas menjadi “berapa besar keuntungan setelah mempertimbangkan risiko dan kebutuhan modal yang harus disediakan?”.

10.3 Informasi Risiko dalam Pengambilan Keputusan

Kualitas keputusan sangat bergantung pada kualitas informasi. Manajemen memerlukan laporan mengenai NPF, likuiditas, konsentrasi pembiayaan, modal, risiko operasional, fraud, kepatuhan, risiko syariah, dan risiko teknologi.

Informasi tersebut perlu bersifat tepat waktu, relevan, akurat, dan dapat dibandingkan. Informasi yang terlambat dapat menyebabkan manajemen mengambil keputusan setelah risiko berkembang menjadi kerugian.

Teknologi berperan semakin penting dalam proses tersebut. Analitik data memungkinkan bank mendeteksi pola transaksi, perilaku pembayaran, kemungkinan fraud, perubahan kebutuhan likuiditas dan indikasi pembiayaan bermasalah lebih dini. Namun, penggunaan teknologi juga menciptakan risiko baru berupa bias model, kesalahan data, ketergantungan sistem, keamanan siber dan privasi nasabah.

Sofyani dan Darma (2024) menunjukkan bahwa keamanan data merupakan faktor penting bagi keberlanjutan penggunaan mobile banking syariah oleh nasabah Indonesia. Temuan ini menegaskan bahwa keputusan investasi teknologi tidak hanya berkaitan dengan efisiensi atau fitur aplikasi, tetapi juga dengan keamanan dan kepercayaan pengguna.

Karena itu, keputusan digital harus menggunakan prinsip *Security by design*, *Risk by design*, dan *Shariah compliance by design*. Risiko seharusnya dianalisis sejak sistem dirancang, bukan hanya setelah terjadi insiden.

10.4 Pengambilan Keputusan dalam Kondisi Krisis

Krisis merupakan ujian utama kualitas governance. Dalam kondisi normal, bank memiliki waktu lebih banyak untuk mengevaluasi alternatif. Dalam krisis, keputusan harus dibuat dengan cepat di tengah informasi yang terbatas dan ketidakpastian tinggi.

Krisis dapat berbentuk tekanan likuiditas, peningkatan pembiayaan bermasalah, kegagalan teknologi, serangan siber, fraud, isu kepatuhan syariah, maupun krisis reputasi.

Dalam kondisi tersebut, bank membutuhkan protokol eskalasi yang jelas. Manajemen perlu mengetahui siapa yang memiliki kewenangan mengambil keputusan, siapa yang harus dilibatkan, informasi apa yang dibutuhkan, serta bagaimana komunikasi dilakukan kepada regulator dan publik.

Dewan Komisaris dan Direksi harus menjalankan fungsi pengawasan dan pengambilan keputusan secara proporsional. Fungsi manajemen risiko memberikan penilaian terhadap skenario dan dampak, audit internal menilai kelemahan pengendalian, kepatuhan memastikan tindakan sesuai regulasi, sedangkan DPS menilai implikasi syariah apabila keputusan menyangkut akad atau kewajiban syariah.

Aspek komunikasi menjadi sangat penting. Krisis yang sebenarnya dapat dikendalikan secara finansial dapat berkembang menjadi krisis likuiditas apabila komunikasi yang buruk menimbulkan kepanikan nasabah. Oleh karena itu, manajemen reputasi merupakan bagian integral dari crisis management.

Ketahanan operasional juga membutuhkan *business continuity plan*, *contingency funding plan*, pemulihan teknologi, backup data, skenario likuiditas, serta pengujian berkala. Bank harus

mempersiapkan keputusan sebelum krisis terjadi melalui simulasi dan stress testing.

10.5 Etika, Maqashid al-Shariah, dan Nilai Publik dalam Keputusan

Keputusan manajerial bank syariah pada akhirnya tidak dapat dilepaskan dari etika. Kepatuhan terhadap peraturan merupakan standar minimum, bukan batas maksimum tanggung jawab organisasi.

Suatu keputusan dapat legal tetapi belum tentu adil. Keputusan juga dapat menghasilkan keuntungan tetapi memiliki dampak negatif terhadap kelompok tertentu. Karena itu, bank syariah membutuhkan kerangka nilai yang menempatkan amanah, keadilan, transparansi, kemaslahatan, dan pencegahan mudarat sebagai bagian dari pengambilan keputusan.

Perspektif maqashid al-Shariah dapat memberikan kerangka normatif agar kegiatan bank tidak terjebak pada kepatuhan formal. Tujuan lembaga keuangan syariah bukan hanya mengganti mekanisme bunga dengan akad syariah, tetapi juga memastikan aktivitas keuangan mendukung kemaslahatan.

Dalam perspektif manajemen sektor publik, prinsip tersebut bertemu dengan konsep **public value**. Bank syariah menciptakan public value ketika mampu menjaga dana masyarakat, memberi akses pembiayaan yang adil, menjaga stabilitas sistem, mendukung aktivitas produktif, melindungi konsumen dan menjaga kepercayaan terhadap sistem keuangan syariah.

OJK melalui RP3SI 2023–2027 juga menekankan bahwa pengembangan bank syariah perlu menguatkan fungsi sosial dan kemaslahatan masyarakat, bukan hanya kepentingan bisnis.

Dengan demikian, keputusan manajerial yang baik pada bank syariah harus memenuhi empat kriteria (1) Economically Sound, (2) Risk-Aware, (3) Shariah-Compliant, Dan (4) Publicly Accountable.

10.6 Kerangka Pengambilan Keputusan Manajerial Berbasis Risiko

Kerangka pengambilan keputusan bank syariah dapat dibangun melalui tahapan berikut: (1) Mengidentifikasi tujuan keputusan dan nilai yang ingin dicapai, (2) Mengidentifikasi alternatif tindakan, (3) Mengidentifikasi seluruh risiko material dari masing-masing alternatif, (4) Menilai kesesuaian alternatif terhadap risk appetite dan limit bank, (5) Menguji kepatuhan terhadap regulasi dan kebijakan internal, (6) Menguji kesesuaian dengan prinsip syariah, (7) Mengukur dampak terhadap profitabilitas, modal, likuiditas, dan kualitas pembiayaan, (8) Menilai dampak terhadap nasabah, reputasi, dan kepentingan publik, (9) Memilih alternatif dengan risk-adjusted value terbaik, (10) Mendokumentasikan dasar keputusan, melakukan pemantauan, dan mengevaluasi hasilnya.

Kerangka tersebut memperlihatkan bahwa risk management bukan mekanisme yang menghambat keputusan. Sebaliknya, risk management meningkatkan kualitas keputusan dengan menyediakan informasi mengenai konsekuensi dari setiap alternatif.

Risk governance memastikan bahwa keputusan besar mendapat pengawasan yang sesuai. Shariah governance memastikan bahwa keputusan tidak menyimpang dari prinsip syariah. Corporate governance memastikan kejelasan tanggung jawab. Sementara itu, perspektif manajemen sektor publik

memastikan bahwa kepentingan masyarakat tetap menjadi bagian dari pertimbangan.

10.7 Arah Masa Depan Tata Kelola Risiko Bank Syariah

Tantangan bank syariah pada masa depan akan semakin kompleks. Digitalisasi, kecerdasan buatan, big data, perubahan iklim, perubahan geopolitik, cyber risk, perubahan preferensi nasabah, serta inovasi produk akan membentuk jenis risiko baru.

OJK menempatkan akselerasi digitalisasi sebagai salah satu agenda utama pengembangan perbankan syariah 2023–2027. Transformasi ini perlu dibarengi peningkatan tata kelola dan ketahanan agar inovasi tidak menghasilkan kerentanan baru.

Literatur mengenai risiko digital dalam keuangan syariah juga menekankan pentingnya menghubungkan inovasi dengan risiko dan prinsip maqashid al-Shariah. Alsaghir (2023) menunjukkan bahwa teknologi memberikan peluang untuk memperluas inklusi keuangan, tetapi inovasi yang memiliki unsur ketidakpastian tinggi memerlukan pengaturan dan analisis yang lebih kuat.

Tantangan lain adalah meningkatkan kualitas Shariah governance. IFSB-31 tahun 2025 menempatkan kejelasan tanggung jawab, independensi pengawasan, checks and balances, serta kualitas pengungkapan sebagai elemen penting dalam pengawasan tata kelola syariah.

Masa depan bank syariah karena itu akan sangat bergantung pada kemampuan mengintegrasikan teknologi, governance, manajemen risiko, Shariah compliance dan strategi bisnis. Bank yang hanya mengandalkan identitas syariah tanpa meningkatkan kualitas layanan dan pengendalian risiko akan menghadapi tantangan daya saing. Sebaliknya, bank yang hanya

mengejar efisiensi dan inovasi tetapi kehilangan karakter syariah juga akan kehilangan legitimasi.

Tata kelola risiko bank syariah perlu bergerak dari compliance, menuju resilience, kemudian menuju value creation. Pada tahap pertama, bank memastikan kepatuhan. Pada tahap kedua, bank mampu menghadapi tekanan. Pada tahap ketiga, tata kelola risiko membantu bank menciptakan nilai ekonomi, nilai syariah, dan nilai publik secara bersamaan.

Ringkasan Bab 10

Pengambilan keputusan manajerial bank syariah harus mengintegrasikan tujuan bisnis, risiko, regulasi, prinsip syariah dan kepentingan masyarakat. Risk appetite menjadi dasar untuk menentukan tingkat risiko yang dapat diterima, sedangkan informasi risiko menyediakan dasar analitis bagi pengambil keputusan. Dalam kondisi krisis, kejelasan kewenangan, komunikasi, contingency planning dan ketahanan operasional menjadi sangat penting. Pengambilan keputusan juga harus mempertimbangkan etika, maqashid al-Shariah dan public value. Tantangan masa depan seperti digitalisasi, keamanan siber, AI dan perubahan lingkungan menuntut bank syariah bertransformasi dari tata kelola yang berorientasi kepatuhan menuju tata kelola yang membangun ketahanan dan menciptakan nilai.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. S., & Anam, M. K. (2025). *Tantangan dan peluang pengembangan produk penghimpunan dana perbankan syariah di tengah persaingan pasar keuangan*. FISKAL: Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Manajemen, 3(1), 27–33.
- Alsaghir, M. (2023). Digital risks and Islamic FinTech: A road map to social justice and financial inclusion. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-10-2022-0262>.
- Annizar, R. A., & Junarsin, E. (2025). Mudharabah, musyarakah, financing risk, and performance of Islamic banks: Empirical evidence from Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Keuangan Islam*, 11(1), 131–142.
- Azizah, N. (2026). *Analisis stabilitas keuangan dan tingkat kesehatan industri perbankan syariah di Indonesia*. Jurnal Industrial Galuh, 8(1), 19–27.
- Basel Committee on Banking Supervision. (2015). *Corporate governance principles for banks*. Bank for International Settlements.
- Fauziah, Atiqah, N., Kurniati, P., Prihantono, & Kamaruddin, M. S. (2025). *Corporate governance, risk management, and financial performance: The mediating role of risk governance in Indonesia's Islamic banks*. Shirkah: Journal of Economics and Business, 10(2), 312–330. <https://doi.org/10.22515/shirkah.v10i2.858>
- Fauziah, Atiqah, N., Kurniati, P., Prihantono, & Kamaruddin, M. S. (2025). Corporate governance, risk management, and

- financial performance: The mediating role of risk governance in Indonesia's Islamic banks. *Shirkah: Journal of Economics and Business*, 10(2), 312–330. <https://doi.org/10.22515/shirkah.v10i2.858>.
- Haryanto, S., Safriliana, R., Ridloah, S., Ariefudin, M. U., & Khotimah, L. K. (2024). Determinants of risk in Indonesian Islamic banking: An empirical investigation. *Share: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 13(1), 24–42.
- Hassan, M. K., Sohel, M. N. I., Choudhury, T., et al. (2024). A systematic literature review of risks in Islamic banking system: Research agenda and future research directions. *Risk Management*, 26, Article 3. <https://doi.org/10.1057/s41283-023-00135-z>.
- Islamic Financial Services Board. (2023). *Revised guiding principles on corporate governance for institutions offering Islamic financial services: Banking segment*.
- Islamic Financial Services Board. (2025). *IFSB-31: Guiding Principles for Effective Supervision of Shari'ah Governance*. Kuala Lumpur: IFSB.
- Islamic Financial Services Board. (2025). *Standards*. <https://www.ifsb.org/standards-page/>
- Mamatzakis, E., Alexakis, C., Al Yahyaee, K., Pappas, V., Mobarek, A., & Mollah, S. (2023). Does corporate governance affect the performance and stability of Islamic banks? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 23(4), 888–919. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2022-0217>.

OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2025). *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 65/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah*.

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 17 Tahun 2023 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum*.

Otoritas Jasa Keuangan. (2023). *Roadmap Pengembangan dan Penguatan Perbankan Syariah Indonesia 2023–2027*.

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 2 Tahun 2024 tentang Penerapan Tata Kelola Syariah bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah*.

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 15/SEOJK.03/2024 tentang Penerapan Tata Kelola Syariah bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah*.

PT Bank Syariah Indonesia Tbk. (2026). *Laporan Tahunan BSI 2025*. Bank Syariah Indonesia.

Raouf, H., & Ahmed, H. (n.d.). *Risk governance and financial stability: A comparative study of conventional and Islamic banks in the GCC*.

Sofyani, H., & Darma, E. S. (2024). Effect of architecture and efficiency of mobile banking application on the intention to continue using Islamic bank: Does data security matter?

Journal of Islamic Marketing, 15(6), 1479–1497.
<https://doi.org/10.1108/JIMA-07-2023-0220>.

Solihati, G. P., Suhardiyo, H., Hakim, D. B., & Irawan, T. (2023). *Integrating Good Corporate Governance, Islamic Corporate Social Responsibility, Zakat, Syariah Governance, and Syariah Compliance: Exploring their interconnected impact on the financial health of Islamic commercial banks*. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(3), 271–277.

Srairi, S., Bourkhis, K., & Houcine, A. (2021). *Does bank governance affect risk and efficiency? Evidence from Islamic banks in GCC countries*. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*.
<https://doi.org/10.1108/IMEFM-05-2020-0206>

Tashkandi, A. A. (2023). *Shariah supervision and corporate governance effects on Islamic banks' performance: Evidence from the GCC countries*. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 3(3), 253–264.
<https://doi.org/10.1108/JBSED-02-2022-0024>

Wasim, M. H., & Zafar, M. B. (2024). *Shariah governance and Islamic banks: A systematic literature review*. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*.
<https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2023-0386>.

World Bank. (2026). *Governance*. World Bank Group.

PROFIL PENULIS



Dr. Fauziah.,S.Pd.,MM dilahirkan di Kota Pontianak, Provinsi Kalimantan Barat. Penulis menempuh pendidikan S1 di STKIP PGRI Pontianak dan S2 di Universitas Tanjungpura bidang Manajemen Sumber Daya Manusia dan S3 di Universitas Airlangga Surabaya, Jurusan Ilmu Ekonomi Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis awalnya sebagai guru yang telah menghasilkan beberapa buku berhubungan dengan kinerja Kepala Sekolah. Sejak Tahun 2017 telah menjadi Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Pontianak Program Studi Manajemen Bisnis Syariah dan telah menghasilkan beberapa jurnal. Pengalaman kerja sebagai guru dan kepala sekolah selama 31 tahun dan pernah menjadi dosen luar biasa bidang Matematika selama 16 Tahun di STKIP PGRI dan Universitas Terbuka. Selain itu menjadi nara sumber dan penilai Angka Kredit Guru di lingkungan Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan dari tahun 2009 hingga Tahun 2022. Untuk menghubungi penulis di email: fauziahmian@gmail.com