BAB X
RISIKO STRATEGIS

A. Pengertian Risiko Strategis

Suatu risiko yang penyebabnya adalah adanya pelaksanaan dan menerapkan strategi bank yang tidak tepat, pengambilan keputusan yang tepat serta lembaga keuangan khususnya perbakan tidak mematuhi serta tidak melakukan perubahan perundang-undangan serta ketentuan-ketentuan lainnya yang sedang berlaku. Risiko stategis ini bisa dilihat pada indikasi yang tercermin pada kegagalan yang dilakukan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Sumber dari adanya risiko strategis yakni bersumber dari lemahnya proses formulasi strategi serta ketidaktepatan dalam merumuskan strategi, kurang memadainya sistem informasi serta kurang memadainya hasil analisis baik internal maupun eksternal, terlalu agresif dalam menetapkan tujuan strategus, implementasi strategis yang tidak tepat, dan pengantisipasian perubahan lingkungan bisnis yang gagal. Misalnya bank syariah XYZ merencanakan launcing layanan internet bangking yang dilakukan dalam meningkatkan pelayanan atas nasabahnya. Akan tetapi kegiatan/layanan tersebut tidak diikuti dengan meningkatnya kapasitas *core banking system* sehingga banyak sekali ditemukan kegagalan transaksi pada internet banking yang telah di launching. Sehingga bank syariah XYZ mengalami risiko strategis.

Risiko strategis bisa timbul atas ketidaktepatan dalam pengambilan suatu keputusan strategis dan juga kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis. Gagalnya bank dalam pengelolaan strategi yang dilakukan bisa memberikan dampak yang cukup besar pada profil risiko lainnya, misalkan suatu bank yang menetapkan strategi dalam openumbuhan DPK dengan menaikkan suku bunga yang cukup tinggi, hal ini bisa berdampak pada berubahnya profil dari risiko likuiditas maupun risiko suku bunga/imbal hasil.

Pada umumnya risiko strategis ini muncul karena disebabkan beberapa hal diantaranya yaitu:[9]

1. Penetapan visi serta misi lembaga keuangan yang tidak searah dengan strategi.
2. Pelaksanaan analisis lingkungan bisnis yang kurang komprehensif.
3. Ketidaksesuaian rencana strategis antar level strategis.
4. Gagalnya pengantisipasian dalam perubahan teknologi.
5. Adanya peubahan kondisi ekonomi makro.
6. Adanya kompetisi pada pasar.
7. Adanya kebijakan otoritas yang berubah.

B. Faktor Penentu Risiko Strategis

Ada beberapa hal yang dijadikan sebagai factor penentu dalam risiko strategis ini, diantaranya sebagai berikut:[10]

1. Terdapat perubahan peta persaingan bisnis

   Pada persaingan bisnis bisa berubah yang disebabkan karena terdapat pemain/pesaing baru yang muncul dalam industri / subtitusi baru.dalam lembaga keuangan syariah khususnya perbankan terdapat hal yang menarik dimana bank besar telah menganggap remeh pada bank-bank kecil yang baru muncul dalam industri terutama pada saat bank-bank ini baru memualai bisnis yang dijalaninya. Bank-bank besar beranggapan bahwa bank-bank kecil akan bertahan sementara. Factor penentunya yakni sebagai berikut:

   a. Terdapat bank islam baru yang baru masuk dalam industri.
   b. Munculnya produk-produk substitudi baru.

2. Perumusan strategi yang kurang tepat

   Dalam merumuskan strategi yang dilaksanakan kurang tepat bisa memberi dampak yang krusial yang bisa menimbulkan risiko strategis. Hal ini bisa terjadi jika strategi yang dijalankan tidak sesuai atau tidak searah dengan visi dan misi perusahaan atau lingkungan bisnis yang dijalankan tidak komprehensif atau juga adanya ketidaksesuaian pada rencana strategis antara satu bagian

---

[9] Fikri Al-haq Fachryana, *"Manajemen Risiko Strategis Bank Syariah",* (Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan, dan Akuntansi Volume 1 Nomor 2 Januari 2020 e-ISSN 2686-4363) hal 61-62

[10] *Ibid,* hal 62-63

dengan bagian lainnya dalam satu lembaga. Jadiaktor penentunya yakni sebagai berikut:

a. Strategi yang dijalankan tidak sesuai dan tidak searah dengan visi maupun visi dari lembaga keuangan syariah tersebut.
b. Penganalisisan lingkungan bisnis yang tidak komorehensif.
c. Adanya ketidaksesuaian rencana strategis antarvariabel strategis.

3. Tuntutan dalam berinovasi

Pesatnya perubahan pada lingkungan bisnis ditambah lagi dengan adanya kemajuan teknologi yang sangat canggih hal ini mengharuskan lembaga keuangan syariah bisa menyesuaikan diri dengan lingkungan bisnis yang ada. Perubahan yang besar dalam bisnis perbankan salah satunya yaitu munjulnya anjungan tunai mandiri atau yang biasa disebut sebagai ATM, atau bahkan pada saat ini masyarakat dalam memilih bank juga mempertimbangkan jumlah pengguna ATM tersebut dalam suatu lembaga.

4. Kurang adaptif pada kemajuan teknologi yang pesat

Dengan kemajuan teknologi yang semakin pesat mengharus lembaga keuangan syariah untuk menyusuk strategi-strategi baru dengan adanya teknologi tersebut. Sehingga dengan kurang adaptif pada kemajun teknologi bisa menimbulkan risiko strategi.

5. Terdapat perubahan lingkungan makro

Dengan adanya perubahan kondisi ekonomi baik itu mikro maupun makro akan membentuk berbagai kondisi yang menyebabkan ban harus memutuskan apa yang akan dilakukan serta bagaimana strategi yang bisa diterapkan supaya bisa memperoleh return dengan sesuai harapan.

6. Adanya perubahan tingkah laku pemangku kepentingan

Dari sekian banyak nya perubahan mempengaruhi perubahan perilaku pada para pemangku kepentingan lembaga keuangan syariah, seperti halnya karyawan, pemasok, pemegang saham atau bahkan nasabah. Nasabah yang awalnya dianggap loyal pada bank syariah apabila dilayani dengan tidak ramah dan juga lama dalam prosesnya pastinya nasabah tersebut tidak mau dilakukan seperti itu, begitu juga denag pemangku kepentingan lainnya.

C. Mitigasi Risiko Strategis

Apabila adanya bank baru yang baru muncul kedalam industri maka mitigasi yang bisa dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Dalam industri jika ada bank baru terutama bank islam pasti akan dipandang dengan nilai rahmad bahwa sudah banyak bank yang muncul dengan basis syariah. namun apabila dilihat dari segi bisnis maka bank membutuhkan bentuk suatu *task force* yang akan meneliti secara mendalam mengenai munculnya pemain-pemain baru ini. Kemudian mesa menyarankan bagaimana langkah selanjutnya supaya bisa berkompetisi dengan sehat pada bank-bank yang baru muncul ini tadi.
2. Jangan menganggap bank-bank yang baru muncul ini sebagai musuh. Namun bisa juga mereka ini kita jadikan sebagi partner bisnis.

Apabila dalam pasar terdapat munculnya produk-produk substitusi baru maka mitigasi yang bisa kita lakukan yaitu sebagai berikut:

1. Membuat suatu tim khusus yang mana bisa menjelaskan keunggulan produk yang dimiliki lembaga keuangan saat sekarang ini.
2. Membuat divisi baru mengenai pengembangan produk serta memberi bekal dengan pelatihan-pelatihan yang berhubungan dan juga informasi ter-update mengenai preferensi pelayanan nasabah.
3. Produk apapun yang baru muncul ini, perbankan syariah harus tetap berprinsip serta menjaga terhadap nilai syariah yang dijadikan sebagai pedoman. Jika produk baru yang ditemukan baru tersebut tidak sesuai dengan syariah maka kita sebagai bank islam seharusnya tidak perlu ikut-ikutan pada prosuk yang baru muncul tersebut.

Apabila dalam merumuskan strategi yang baru kurang tepat maka mitigasi yang bisa dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan pengawasan, monitoring, serta pengimplementasian visi dan misi secara rutin dalam rangka memastikan strategi yabg dilakukan ini apakah menyimpang dari visi dan misi lembaga atau tidak.

2. Pengimplementasian visi dan juga misi lembaga yang ada berbentuk dari berbagai media komunikasi, seperti video, poster, acara-acara kebersamaan, dan lain-lainnya.

Jika dalam menganalisis lingkungan bisnis yang dijalankan tidak komprefensif maka mitigasi risiko yang bisa dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Membuat divisi khusus yang baru yang mana akan melaksanakan penanganan dalam menyusun strategi lembaga serta bekerja sama dengan konsultan dan tak meninggalkan pengambilan peran utama dalam penentuan rumusan strategi yang akan dipilih nantinya.
2. Tidak menyusun hanya satu rencana saja. Dengan menyusun beberapa plan berdasarkan analisis dengan berbagai skenarioyang bisajadi keluar dalam lingkungan bisnis. Sehingga akan membuat lembaga lebih merasa fleksibel dalam penjalanan strateginya jika sudah mengenal semuanya tentang kondisi yang mau dijalankan.

Jika dalam tuntutan berinovasi terdapat kurangnya penelitian serta pengembangan dan tidak ada perbaikan dalam bisnis perbankan maka alternatif mitigasi yang bisa dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Membuat divisi baru mengenai penelitian dan pengembangan atau yang sering biasa disebut dengan divisi pengembangan produk.
2. Supaya mendapatkan informasi ter-update mengenai ekspektasi publik maka perlunya berlangganan media massa yang relevan.
3. Pada karyawan diadakannya kompetisi antar karyawandalam rangka meningkatkan pengembangan internal bank.

Jika dengan adanya kemajuan teknologi yang pesat tetapi kurangnya adaptif terhadap majunya teknologi alternatif mitigasi yang bisa dilakukan adalah:

1. Mengadakan kerjasama dengan konsultan IT dalam rangka pengembangan fasilitas.
2. Jika mampu kuta bisa mengembangkan sendiri fasilitas teknologi yang kita perlukan.
3. Mengadakan kerjasama dengan bank-bank lainnya dalam rangka menjalankan fasilitas basis teknologi secara bersamaan seperti halnya ATM Besama.

D. Contoh Kasus dan Latihan Soal

Contoh Kasus

Pada CBNC Indonesia, penilaian oleh para pengamat pasar modal pada permasalahan yang telah dialami oleh PT Bank Muamalat Indonesia Tbk ini telah ditimbulkan oleh kesalahan dalam melaksanakan strategi bisnis yang dijalankan. Para pengamat menilai bahwa bank muamalat ini terlalu fokus pada pendanaan korporasi yang bisa menimbulkan pembiayaan bermasalah pada bank muamalat ini meningkat dengan tajam.

Menurut janson, pada saat berbincang pada program Squawk Box di CNBC Indonesia, Jumat (15 Nov 2019) vahwa "seharusnya muamalat lebih fokus pada ritel bukan korporasi, Indonesia memang berpenduduk sebagian besar muslim, seharusnya strategi bisnisnya mengarah kesana, sehingga dari awal sudah salah strategi". Kemudian janson menambahkan bahwa bank muamalat selama ini banyak menyalurkan pembiayaan/pendanaan pada bidang korporasi seperti halnya produsen minyak sawit mentah. Selain hal itu bank ini juga banyak melakukan pendanaan pada sektor pertambangan juga.

Dengan adanya kesalahan pada pelaksanaan stategi ini sehingga memunculkan beberapa risiko seperti halnya risiko strategi dan juga terutama masalah risiko pembiayaan, akibatnya bisa meningkatnkan tingkat pembiayaan bermasalah. Upaya penyelamatan bank muamalat ini telah menjadi pusat berhatian banyak pihak terutama pada pemerintah. Sejak 2015 bank muamalat ini juga dirundung dengan masalah kurangnya modal serta pemegang saham lama yang enggan memberikan dana segar.

Sehingga pada tahun 2017 merupakan puncak dimana rasio kecukupan modal (CAR) turun menjadi 11,58% namun pada angka tersebut masih tergolong aman sebab batas minimum untuk CAR adalah 12%.. untuk menyerap risiko *countercyclical*. Bank Indonesia mendeskripsikan bahwa *countercyclical* merupakan tambahan modal yang berguna sebagai penyangga dalam mengantisipasi kerugian jika adanya pertumbuhan pembiayaan lembaga keuangan khususnya perbankan yang berlebihan sehingga bisa berpotensi mengganggu stabilitas pada kinerja keuangan perbankan.

Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan risiko strategis?
2. Apakah risiko strategis merupakan risiko yang berdiri sendiri? Jelaskan!
3. Apa saja yang bisa menyebabkan munculnya risiko strategis!
4. Sebut dan jelaskan faktor penentu dalam risiko strategis!
5. Bagaimana mitigasi yang dilakukan jika ada pesaing baru yang muncul?
6. Bagaimana mitigasinya jika dipasaran banyak ditemukan produk-produk sustitusi?
7. Bagaimana mitigasi jika adanya ttuntutan dalam berinovasi?
8. Bagaimana caranya agar bank syariah bisa menganalisis lingkungan bisnis yang baru?