**COSO ERM Framework as The Basis of Strategic Planning in Sharia Banking**

**Rila Sanda Wahyuni1, Novita2**

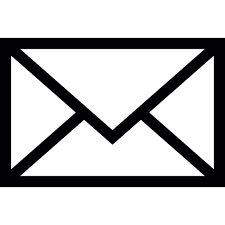
1Accounting, Economy and Bussiness, Trilogi University

Duren Tiga Timur Street No. 30, South Jakarta 12760, Indonesia

2Accounting, Economy and Bussiness, Trilogi University

Duren Tiga Timur Street No. 30, South Jakarta 12760, Indonesia

|  |
| --- |
| **Article history:**  Received: 2020-12-31  Revised: 2020-12-31  Accepted: 2020-12-31 |

 Corresponding Author:

**Name author**: Rila Sanda Wahyuni

Tel: +62 85781269747

E-mail: rillasanda@gmail.com

**Abstract**

In digital era, every business entities must prepare a competitive strategy to compete with other competitors. Therefore, this study aims to provide management systems that can assist management in creating a competitive advantage. This study will describe the effect of Enterprise Risk Management (ERM) in strategic planning for sharia banking use COSO ERM Framework approach. This study uses quantitative analysis method with purposive sampling technique on employees of Bank Syariah Mandiri (BSM) branch offices in DKI Jakarta. Descriptive analysis methods and verification analysis used to test hypotheses and structural models with the Smart Partial Least Square (PLS) program version 3.3.7. The results show that the ERM variable has a positive effect on strategy planning at Bank Syariah Mandiri (BSM). Strategic planning in BSM is 72.5% influenced by the risk management carried out by the company. In the strategic planning, management has made risk management report as a basis for analysis of the internal and external company.

**Keywords:** Risk; Enterprise Risk Management; Strategy; Strategic Planning

**JEL Classification:** G320, M420, O310\*

https://docs.google.com/a/unmer.ac.id/drawings/d/sBjpyGcB6ezXzevUNDf-hOg/image?w=174&h=32&rev=1&ac=1&parent=1zCiwVZwlStrxxVb3LpjmOyG-ZmM_NB41IMclXu3expY

1. **Introduction**

Risiko adalah suatu kondisi yang tidak dapat diprediksi sebelumnya, karena risiko dapat menimpa siapapun, dimanapun dan dalam kondisi apapun. Menurut Andono dalam Iswajuni et al (2018), risiko adalah unsur yang melekat dalam kegiatan bisnis suatu entitas sebagai bagian dari aktivitas bisnis. Melalui sistem manajemen risiko yang terintegrasi, risiko yang mempengaruhi pencapaian target bisnis dapat diantisipasi. Manajemen risiko merupakan suatu strategi yang dilakukan untuk mengindentifikasi, mengelola hingga mengevaluasi semua risiko dalam suatu entitas (Iswajuni et al., 2018). Salah satu pendekatan dalam manajemen risiko yang banyak diterapkan dalam perusahaan adalah *Enterprise Risk Management* (ERM).

ERM merupakan upaya yang dilakukan oleh dewan direksi, pihak manajemen hingga karyawan sebagai bentuk pengaturan strategi perusahaan yang dirancang untuk mengidentifikasi hingga mengelola risiko dalam rangka pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan (Pamungkas, 2019). Adapun tujuan ERM dalam kerangka COSO yaitu untuk menjamin pengimplementasian strategi yang telah ditetapkan, efektivitas serta efisiensi kegiatan operasional, keandalan suatu laporan keuangan dan kepatuhan terhadap aturan yang berlaku (Zamzami, Faiz; Faiz, 2018). Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut, COSO merumuskan 8 komponen manajemen risiko yang dapat diimplementasikan dalam kerangka kerja perusahaan yang mulai dari pemeliharaan lingkungan internal, menetapkan tujuan, pengindentifikasian risiko, penilaian risiko, pemberian respon terhadap risiko, menentukan aktivitas pengendalian, proses informasi dan komunikasi hingga proses pemantauan.

Lingkungan internal *(Internal Environment)* merupakan dasar pembentukan kebijakan-kebijakan perusahaan khususnya kebijakan manajemen risiko (Moeller, 2011). Adapun faktor internal perusahaan yang menjadi pondasi internal ERM antara lain struktur organisasi, kode etik, kompetensi karyawan, wewenang dan tanggungjawab hingga standar SDM. Tujuan manajemen risiko *(Objective Setting)* yang ditetapkan perusahaan harus mencakup kegiatan operasi, pelaporan dan kepatuhan. Tujuan ini harus selaras serta mendukung pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan. Manajemen akan melakukan identifikasi peristiwa-peristiwa yang terjadi untuk mendeteksi adanya indikasi timbulnya risiko dalam kegiatan operasional perusahaan *(Event Identifcation).* Setelah mengidentifikasi, manajemen akan melakukan penilaian risiko *(Risk Assessment)* terhadap peristiwa potensial tersebut berdasarkan tingkat kemungkinan terjadi (likelihood) dan dampak (impact). Hasil penilaian ini yang menjadi dasar pemberian respon *(Risk Response)* berupa tindakan yang akan dilakukan perusahaan untuk meminimalisir timbulnya risiko tersebut *(Control Activities).* Tindakan tersebut yang selanjutkan akan diterapkan ke seluruh bagian perusahaan *(Information & Communication).* Proses pemantauan *(Monitoring)* dilakukan secara menyeluruh dan rutin untuk meminimalisir terjadinya hal-hal yang tidak terduga selama implementasi aktivitas pengendalian.

Penerapan ERM yang baik dalam sebuah organisasi mampu meningkatkan value bagi perusahaan. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Aditya & Naomi (2017), Iswajuni et al. (2018) dan Pamungkas (2019) yang mengaitkan penerapan ERM dengan nilai perusahaan dan menemukan fakta bahwa penerapan ERM memang memiliki dampak yang signifikan positif terhadap nilai perusahaan. Bukan hanya itu, hasil empiris pun menyatakan bahwa penerapan ERM yang baik dapat meningkatkan nilai perusahaan sebesar 3,6%-17% lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan ERM. Hal ini dapat mendorong para pelaku bisnis untuk menyadari betapa pentingnya penerapan ERM dalam menanggulangi terjadinya risiko. ERM juga mampu meminimalisir terjadinya risiko yang dapat menghambat implementasi strategi-strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Berdasarkan penelitian Tjahjadi (2011), sistem manajemen risiko berpengaruh positif dalam perencanaan strategi. Sehingga, jika perusahaan menetapkan strategi dengan risiko yang tinggi, harus diimbangi dengan sistem manajemen risiko yang terintegrasi sebagai jaminan selama proses implementasi.

Manajemen puncak akan menetapkan sasaran hingga strategi khusus dalam rangka pencapaian visi, misi dan tujuan perusahaan. Strategi merupakan bagian dari aksi pemanfaatan sumber daya potensial yang dilakukan oleh manajemen dengan berorientasi pada tujuan jangka panjang. Perencanaan strategi adalah proses penetapan program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dengan memperkirakan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan pada setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan. Adapun tahap perencanaan strategis dalam buku *Strategic Management : Concepts anda Cases* antara lain pengembangan visi dan misi, analisa lingkungan, penetapan tujuan jangka panjang, pengumpulan strategi alternatif dan penetapan strategi khusus (David, Fred R; David, 2015). Oleh karena itu, proses perencanaan strategi merupakan proses penting dalam menjaga keberlangsungan usaha serta dalam menciptakan keunggulan kompetitif.

Di era digitalisasi, untuk dapat mengimbangi *startup FinTech*, baik bank konvensional maupun bank syariah harus mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi informasi. Inilah mengapa pihak perbankan khususnya perbankan syariah membutuhkan strategi yang mampu meningkatkan keunggulan kompetitif dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Dalam Peraturan OJK No.65/PJOK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah menyebutkan bahwa risiko dalam lingkup perbankan syariah merupakan potensi kerugian yang muncul akibat dari adanya peristiwa tertentu (Otoritas Jasa Keuangan, 2016). PT Bank Syariah Mandiri (BSM) membutuhkan sistem manajemen terintegrasi yang mampu mendukung upaya pembentukan keunggulan kompetitif, salah satunya melalui manajemen strategis. Manajemen strategis dapat membantu perusahaan dalam mengumpulkan trend, menganalisis faktor internal & eksternal, hingga merencanakan strategi untuk menghadapi persaingan saat ini. Dalam tahap perencanaan strategi, laporan manajemen risiko digunakan sebagai acuan dalam proses analisis lingkungan perusahaan. Laporan manajemen risiko dapat mempermudah manajemen dalam menganalisis faktor internal maupun eksternal dan membuat langkah antisipasi untuk menanggulangi risiko hingga ancaman terkait strategi yang akan ditetapkan perusahaan.

Penelitian Tjahjadi (2011) yang menguji tentang hubungan sistem manajemen risiko dengan strategi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi, menyatakan bahwa manajemen risiko berpengaruh positif terhadap strategi yang ditetapkan oleh perusahaan. Didukung oleh penelitian Jureid (2016) mengenai manajemen risiko bank islam dalam penanganan pembiayaan bermasalah pada Kantor Cabang Pembantu (KCP) Bank Muamalat. Penelitian ini menggambarkan proses manajemen risiko dalam mendeteksi pembiayaan yang bermasalah di KCP Bank Muamalat hingga penetapan strategi berupa penerapan *office channeling* dalam kegiatan operasional. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada objek penelitian namun masih dalam ruang lingkup bisnis yang sama yaitu perbankan syariah, adapun objek penelitian ini adalan Bank Syariah Mandiri (BSM). Selain itu, perbedaan juga terletak pada teknik pengumpulan data dan metode analisis data. Dalam penelitian sebelumnya pengumpulan data dilakukan melalui observasi dan wawancara dengan metode analisis kualitatif, sedangkan penelitian ini menggunakan kuesioner dengan metode analisis kuantitatif. Dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing di era digital ini, sistem manajemen risiko dibutuhkan selama proses perencanaan strategi. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dari implementasi manajemen risiko dalam proses perencanaan strategi perusahaan pada PT Bank Syariah Mandiri dengan menggunakan pendekatan *Enterprise Risk Management Framework* (ERM) oleh COSO.

1. **Hypotheses Development**

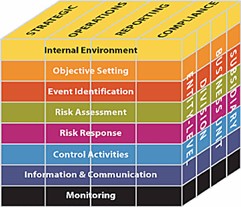
**Risiko**

Menurut COSO, risiko adalah kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan organisasi (Moeller, 2011: 31). Sedangkan risiko menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah segala kemungkinan terjadinya peristiwa yang dapat merugikan perusahaan. Risiko termasuk dalam suatu kemungkinan yang akan terjadi dengan sifat yang merugikan karena risiko didasari oleh keraguan atau ketidakpastian. Resiko merupakan kemungkinan dari hasil yang akan diperoleh namun menyimpang dari apa yang diharapkan (Hanafi, 2014).

Menurut COSO, jenis-jenis risiko dapat dikelompokkan menjadi 4 jenis utama yaitu Risiko Strategis, Risiko Operasional, Risiko Keuangan dan Risiko Teknologi Informasi (Moeller, 2011: 35). Sedangkan menurut Peraturan OJK No.65/PJOK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, jenis-jenis risiko dapat dikelompokkan menjadi 10 jenis yaitu Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Reputasi, Risiko Kepatuhan, Risiko Stratejik, Risiko Imbal Hasil dan Risiko Investasi (Otoritas Jasa Keuangan, 2016).

***Enterprise Risk Management* (ERM)**

Menurut COSO dalam executive summary, Enterprise Risk Management (ERM) adalah sebuah proses yang melibatkan keseluruhan entitas mulai dari dewan direksi, manajemen, dan pejabat lainnya, yang diaplikasikan ke dalam penyusunan strategi dan melingkupi keseluruhan perusahaan, yang didesain untuk mengidentifikasi kejadian yang berpotensi yang dapat berakibat pada entitas dan mengelola risiko pada tingkat risiko yang dikehendaki untuk menyediakan penjaminan yang wajar dalam rangka mencapai tujuan dari entitas (Moeller, 2011: 53).



**Gambar 1.** COSO – *Enterprise Risk Management Integrated Framework*

Sumber: (Moeller, 2011)

1. *Internal Environment* (Lingkungan Internal)

Lingkungan internal sangat menentukan warna dari sebuah organisasi dan memberi dasar bagi cara menentukan warna dari sebuah organisasi dan memberi dasar bagi cara pandang terhadap risiko dari setiap orang dalam organisasi tersebut. Komponen fondasi internal ERM terdiri dari unsur-unsur antara lain struktur organisasi, kode etik, target kinerja, wewenang dan tanggungjawab, dan standar SDM.

1. *Objective Setting* (Penetapan Tujuan)

Melalui ERM, COSO menyarankan agar suatu perusahaan harus menentukan tujuan-tujuan operasi, pelaporan dan kepatuhan dengan hubungan langsung ke penyataan misinya. Melalui pemahaman tentang risiko akan memungkingkan perusahaan untuk mengembangkan pendekatan penilaian risiko yang efektif. Setiap perusahaan harus mengembangkan pernyataan misi serta kemudian memiliki beberapa tujuan formal untuk mencapai misi tersebut.

1. *Event Identification* (Identifikasi Kejadian)

Peristiwa adalah kejadian yang berasal baik dari internal maupun eksternal yang berdampak terhadap pelaksanaan strategi hingga pencapaian tujuan dari suatu entitas. COSO ERM dapat menunjukan bahwa suatu perusahaan harus menetapkan beberapa proses formal untuk meninjau risiko yang berpotensi signifikan dan kemudian memulai proses untuk mengambil tindakan.

1. *Risk Assessment* (Penilaian Risiko)

Penilaian risiko (*risk assessment*) merupakan inti dari COSO ERM, yang memungkinkan suatu entitas mempertimbangkan luasnya peristiwa potensial memiliki pengaruh untuk suatu pencapaian tujuan. Manajemen akan menilai risiko dari 2 (dua) perspektif, yaitu: kemungkinan terjadi (*likelihood*) dan dampak (*impact*). Umumnya, penilaian risiko menggunakan metode kuantitatif atau kualitatif, atau kombinasi diantara keduanya.

1. *Risk Response* (Respon Risiko)

Dalam memilih sikap (*response*), perlu dipertimbangkan faktor-faktor seperti pengaruh tiap response terhadap risk likelihood dan impact, response yang optimal sehingga bersinergi dengan pemenuhan risk appetite and tolerances, analis cost versus benefits, dan kemungkinan peluang (*opportunities*) yang dapat timbul dari setiap *risk response*.

1. *Control Activities* (Aktivitas Pengendalian)

COSO ERM mendefinisikan apa yang disebut aktivitas kontrol sebagai kebijakan dan prosedur yang diperlukan untuk memastikan bahwa respons risiko yang teridentifikasi dilakukan. Komponen aktivitas kontrol COSO ERM harus terkait erat dengan komponen respon risiko. Setelah memilih respons risiko yang tepat, manajemen perusahaan harus memilih aktivitas pengendalian yang diperlukan untuk memastikan bahwa tanggapan risiko tersebut dilaksanakan secara tepat waktu dan efisien.

1. *Information & Communication* (Informasi dan Komunikasi)

Komponen informasi dan komunikasi dalam ERM adalah proses atau unit kerangka kerja yang menghubungkan bersama-sama antar komponen yang lainnya. Informasi yang relevan diidentifikasikan, ditangkap dan dikomunikasikan secara formal dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan sehingga membuat orang dapat mengetahui tanggung jawab mereka. Sedangkan komunikasi yang efektif juga harus berlangsung dalam pengertian yang luas, mengalir ke bawah, menyeluruh dan ke atas entitas.

1. *Monitoring* (Pengawasan)

Komponen pemantauan diperlukan untuk menentukan semua komponen dari ERM yang terpasang tetap bekerja secara efektif. Proses pemantauan yang berkelanjutan dapat menjadi metode yang efektif untuk menandai pengecualian atau pelanggaran dalam beberapa aspek proses ERM secara keseluruhan. Untuk membangun kerangka ERM yang efektif, pemantauan harus diperluas untuk memasukkan tinjauan yang sedang berlangsung dari keseluruhan proses ERM mulai dari tujuan yang diidentifikasi hingga kemajuan kegiatan pengendalian ERM yang sedang berlangsung.

**Manajemen Strategis**

Strategi merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang dibuat oleh pihak manajemen puncak untuk diimplementasikan oleh seluruh jajaran perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan (Siagian, 2016). Strategi berpengaruh pada keberlangsungan jangka panjang suatu perusahaan, biasanya setidaknya lima tahun,dengan demikian strategi berorientasi terhadap masa depan (David, Fred R; David, 2015: 43). Manajemen strategis adalah serangkaian proses pengambilan keputusan yang didalamnya terdapat kegiatan-kegiatan untuk menentukan keberhasilan perusahaan baik jangka pendek mapun jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perencanaan, implementasi, dan evaluasi strategi (David, Fred R; David, 2015). Perencanaan strategi merupakan proses awal untuk memutuskan program-program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dengan memperkirakan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan pada setiap program jangka panjang selama beberapa tahun ke depan. Dalam buku *Strategic Management Concept and Cases*, perencanaan strategi terdiri dari Pengembangan visi & misi, Analisa lingkungan eksternal, Analisa lingkungan eksternal, Penentuan tujuan jangka panjang, Pembentukkan strategi alternatif dan Penentuan strategi khusus.

Visi merupakan tujuan jangka panjang perusahaan, sedangkan misi menggambarkan nilai-nilai dan hal yang menjadi prioritas perusahaan, hal ini yang menjadi dasar perencanaan strategi (David, Fred R; David, 2015: 169). Perkembangan jaman hingga teknologi, mengharuskan perusahaan tetap me-*review* dan mengembangkan visi misi perusahaan. Analisa lingkungan perusahaan mampu mengindentifikasi dan mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang hingga ancaman yang akan dihadapi perusahaan. Analisa lingkungan dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mampu mempengaruhi strategi yang akan direncanakan. Adapun dokumen yang diperlukan dalam tahap analisis ini seperti laporan kinerja perusahaan, laporan manajemen risiko dan laporan lainnya. Hasil analisa akan menjadi dasar dalam tahap penetapan tujuan jangka perusahaan. Apabila tujuan jangka panjang sudah ditetapkan, manajemen harus mempertimbangkan berbagai strategi alternatif. Strategi alternatif ini yang kemudian dianalisis untuk menghasilkan strategi khusus yang layak untuk dilaksanakan oleh perusahaan. Hasil dari perencanaan strategi adalah *strategic plan*, didalam dokumen tersebut berisi informasi mengenai program-program yang akan dilakukan perusahaan pada masa yang akan datang (Badrudin, 2013).

***Enterprise Risk Management* (ERM) dan Perencanaan Strategi**

Proses perencanaan strategi terdiri dari penentuan tujuan organisasi termasuk pemanfaatan sumber daya perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif untuk mencapai tujuan organisasi. Pihak manajemen perlu melakukan analisa lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun eksternal untuk mengantisipasi timbulnya risiko yang dapat menghambat implementasi strategi perusahaan. *Risk Management* merupakan pondasi dari strategi perusahaan, hal ini yang membuat BSM konsisten dalam meningkatkan pengelolaan risiko melalui penerapan risk management yang terintegrasi. Implementasi ERM mampu mempermudah manajemen dalam menganalisis faktor internal maupun eksternal hingga menciptakan langkah untuk mengantisipasi timbulnya risiko. Laporan manajemen risiko dapat dijadikan sebagai acuan dalam proses perencanaan strategi. Oleh karena itu, perencanaan strategi sebaiknya diimbangi dengan proses manajemen risiko yang terintegrasi. Hal ini diharapkan mampu meminimalisir terjadinya kegagalan implementasi strategi yang telah ditetapkan. Penelitian Tjahjadi (2011) membuktikan secara empiris bahwa strategi berpengaruh moderasi terhadap hubungan antara manajemen risiko dengan kinerja perusahaan. Peningkatan kinerja perusahaan merupakan hasil dari implementasi strategi perusahaan yang diimbangi dengan sistem manajemen risiko yang memadai. Strategi dengan tingkat risiko yang tinggi apabila diimbangi oleh manajemen risiko yang handal mampu meningkatkan kinerja organisasi (Lestari, 2013). Sahla (2018) menyebutkan bahwa penerapan manajemen risiko yang terintegrasi merupakan kewajiban bagi perbankan syariah dalam rangka pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (Good Corporate Governance). Risk Management yang terintegrasi adalah suatu sistem yang mampu mengelola risiko secara proaktif yaitu memitigasi risiko yang teridentifikasi hingga memastikan risiko tersebut tidak muncul kembali dan menggangu pencapaian strategi perusahaan. Rivai dan Arifin (2013) yang menyatakan bahwa penerapan manajemen risiko mampu meningkatkan metode hingga proses penetapan strategi guna meningkatkan pencapaian kinerja bank (Fasa, 2016). Berdasarkan tinjauan tersebut maka dalam penelitian ini menghasilkan pengembangan hipotesis sebagai berikut :

**H1 : Implementasi Enterprise Risk Management (ERM) berpengaruh positif**

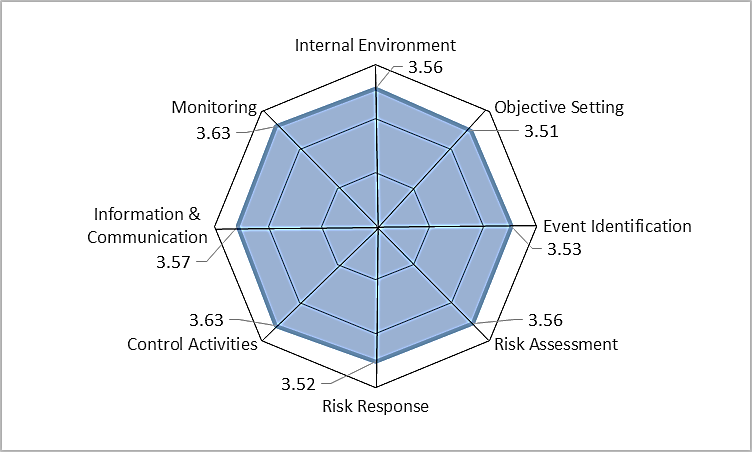
**terhadap proses perencanaan strategi**

1. **Method, Data, and Analisis**

Penelitian ini menggunakan metode purposive sampling dalam menentukan sampel. Kantor Cabang Utama PT Bank Syariah Mandiri (BSM) di DKI Jakarta menjadi sampel penelitian ini. Bank Syariah Mandiri (BSM) memiliki 595 kantor cabang dengan 21 kantor cabang utama yang beroperasional di DKI Jakarta. Untuk memantau aktivitas setiap kantor cabang, BSM memiliki aplikasi bernama SIMRIS (*Syariah Mandiri Risk Information System*) (Bank Mandiri Syariah, 2017). Informasi yang disediakan aplikasi cukup uptodate dan lengkap terkait operasional kantor cabang mulai dari pelayanan, profil risiko hingga upaya mitigasi risiko. Pengelolaan aplikasi ini merupakan tanggungjawab dari Kepala Cabang dan Manajer Operasional. Oleh karena itu, pihak yang menjadi subjek penelitian ini adalah pihak-pihak yang memiliki tanggungjawab penuh dalam aktivitas operasional yaitu Kepala Cabang dan Manajer Operasional. Namun akibat adanya pandemi *virus covid-19*, alternatif yang dilakukan oleh peneliti untuk proses pengumpulan data yaitu dengan melakukan penyebaran kuesioner melalui *google form*. Terkait penutupan 4 kantor cabang utama akibat pandemi *covid-19*, sampel penelitian ini menjadi 17 kantor cabang utama yang masih beroperasional, sehingga total akhir responden adalah 34 orang karyawan.

Data primer penelitian ini diperoleh dari kuesioner yang disebarkan kepada karyawan kantor cabang, sedangkan data sekunder diperoleh dari annual report dan informasi dalam website perusahaan. Kuesioner penelitian ini diukur menggunakan skala *likert*. *Skala Likert* digunakan untuk mengembangkan instrument yang digunakan untuk mengukur sikap, persepsi dan pendapat seseorang atau sekelompok orang terhadap potensi dan permasalahan suatu objek (Sugiyono, 2015). Teknik analisis data penelitian menggunakan analisis kuantitatif, dimana analisis deskriptif dan verifikatif diolah menggunakan program *Smart Partial Least Square* (PLS) versi 3.3.7. Variabel independen penelitian ini yaitu *Enterprise Risk Management* (ERM) diukur dari implementasi komponen-komponen ERM dalam sistem manajemen risiko perusahaan. Sedangkan variabel dependen yaitu perencanaan strategi diukur dari tahapan-tahapan proses perencanaan strategi yang telah dilakukan oleh perusahaan. Proses perencanaan strategi dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan “Muhasabah” yang diadakan setiap akhir tahun. Kegiatan ini dilakukan untuk me*-review* misi dan visi perusahaan, evaluasi pencapaian tujuan dan target perusahaan, hingga penyusunan strategi untuk masa yang akan datang. Analisis deskriptif dilakukan untuk menjelaskan pengembangan atas hipotesa penelitian yaitu pengaruh implementasi ERM dalam proses perencanaan strategi.

1. **Results**

**Enterprise Risk Management (ERM)**

**Gambar 2.** Hasil Enterprise Risk Management (ERM)

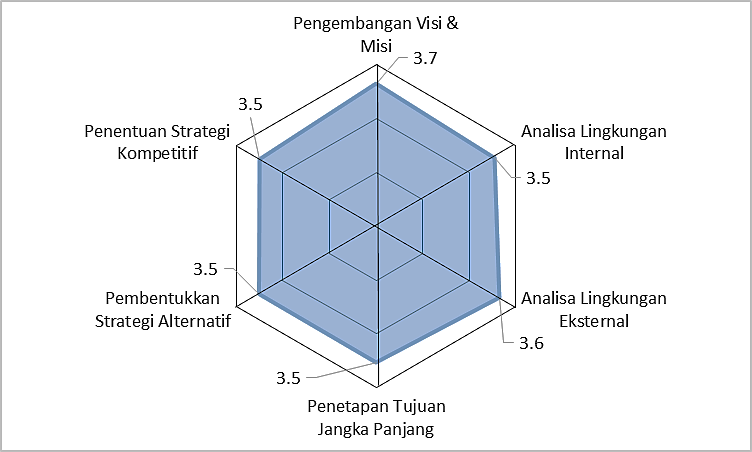
Sumber: (Pengolahan Data Primer, 2020)

Berdasarkan hasil tersebut dapat diketahui bahwa Bank Syariah Mandiri (BSM) telah melaksanakan setiap komponen dalam kerangka Enterprise Risk Management (ERM) COSO. Hal ini dapat dilihat dari poin yang didapat oleh semua komponen ERM, dimana hampir semua komponen mendapatkan poin di atas 3.0. Lingkungan Internal (*Internal Environment*) tercermin melalui adanya re-struktur organisasi hingga pembaharuan terhadap kode etik, target kinerja, wewenang & tanggung jawab dan standar sumber daya manusia (SDM) melalui kegiatan “Muhasabah” yang rutin dilakukan oleh BSM. Dalam menentukan tujuan hingga sasaran manajemen risiko (*Objective Setting*), BSM mempertimbangkan beberapa faktor antara lain sumber daya potensial perusahaan, strategi hingga peristiwa potensial yang terjadi. Proses memantau faktor internal dan eksternal ini dilakukan untuk meningkatkan kehandalan manajemen risiko dalam menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat.

Proses identifikasi risiko (*Event Identification*) dilakukan BSM melalui pemantauan secara berkala terhadap faktor-faktor tertentu baik internal maupun eksternal mulai dari kegiatan operasional termasuk arsip dokumen internal, tingkat suku bunga, inflasi nilai kurs, perubahan perundang-undangan hingga peristiwa terkini. Setelah mengidentifikasi, BSM akan melakukan penilaian terhadap risiko-risiko tersebut berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku (*Risk Assessment*). Adapun faktor lain yang menjadi bahan pertimbangan dalam melakukan penilaian atas suatu risiko antara lain tingkat keterjadian (*likelihood*) dan dampak (*impact)* dari risiko tersebut. Kemudian BSM akan memberikan respon terhadap risiko-risiko sesuai dengan Risk Tolerance yang terdapat dalam POJK No. 65/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah (*Risk Response*). BSM juga menetapkan kebijakan Risk Appetide untuk memperoleh keputusan akhir mengenai rencana pengendalian yang dapat dilakukan untuk meminimalisir risiko-risiko tersebut (*Control Activities*).

Setelah memutuskan rencana tersebut, BSM memberikan informasi mengenai implementasi kegiatan pengendalian kepada semua pihak yang bersangkutan (Information & Communication). Pengawasan (*monitoring*) terhadap implementasi aktivitas pengendalian dilakukan secara berkala, untuk meminimalisir terjadi miss-communication hingga terhambatnya tujuan manajemen risiko. Semua informasi terkait manajemen risiko yang dijalankan oleh Bank Syariah Mandiri (BSM) terdapat dalam aplikasi bernama SIMRIS (*Syariah Mandiri Risk Information System*).

**Perencanaan Strategi**



**Gambar 3.** Hasil Perencanaan Strategi

Sumber: (Pengolahan Data Primer, 2020)

Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa semua komponen dalam perencanaan strategi memperoleh poin di atas 3.0 yang mengambarkan bahwa perencanaan strategi yang dilaksanakan oleh Bank Syariah Mandiri (BSM) dimulai dari proses pengembangan Visi & Misi hingga menghasilkan strategi kompetitif. BSM memiliki kegiatan bernama “Muhasabah”, dimana agenda dalam kegiatan ini antara lain review visi & misi hingga penetapan strategi perusahaan. Dalam kegiatan ini, pembahasan akan dimulai dari hasil analisa lingkungan internal perusahaan yaitu kekuatan internal yang dimiliki hingga kinerja perusahaan. Selanjutnya pembahasan mengenai hasil analisa lingkungan eksternal perusahaan mulai dari hasil analisa peluang bisnis, hingga identifikasi harapan dan kebutuhan para pemangku kepentingan. Analisa faktor internal dan eksternal tersebut didukung oleh laporan kinerja manajemen risiko. Kemudian hasil analisa tersebut dievaluasi bersama untuk menghasilkan beberapastrategi jangka panjang. Dalam menentukan strategi kompetitif, BSM pun melibatkan karyawannya untuk ikut menyampaikan ide-ide kreatif sebagai bentuk strategi-strategi alternatif.

**Pengaruh Enterprise Risk Management (ERM) terhadap Perencanaan Strategi**

**Tabel 1**. *Construct Reliability & Validity*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Cronbach's Alpha | rho\_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
| **Strategic Planning** | 0.916 | 0.920 | 0.930 | 0.573 |
| **Enterprise Risk Management (ERM)** | 0.942 | 0.949 | 0.950 | 0.580 |

Sumber: (Smart PLS, 2020)

Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa nilai AVE yang diperoleh telah memenuhi kriteria convergent validity yaitu memiliki nilai di atas 0.50 untuk semua indikator dengan konstruknya. Dimana *Enterprise Risk Management* (ERM) memiliki nilai AVE sebesar 0.580 sedangkan Perencanaan Strategi sebesar 0.573. Melalui nilai tersebut dapat disimpulkan bahwa semua konstrak memiliki tingkat diskriminasi validitas yang cukup tinggi atau valid, karena telah memenuhi kriteria. Jika dilihat dari nilai composite reliability (rho\_A) konstruk *Enterprise Risk Management* (ERM) menunjukkan nilai sebesar 0.950 sedangkan Perencanaan Strategi sebesar 0.930. Berdasarkan kedua hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini dapat dipercaya karena memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi. Konstruk *Enterprise Risk Management (ERM)* memiliki nilai *Cronbach’s alpha* sebesar 0.942 dan Perencanaan Srategi sebesar 0.916. Oleh karena nilai seluruh konstruk telah menunjukkan nilai di atas 0.7, maka dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini dapat dipercaya karena memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

**Tabel 2.** Nilai *Path Coefficient*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Enterprise Risk Management (ERM) | Strategic Planning |
| **Enterprise Risk Management (ERM)** |  | **0.851** |
| **Strategic Planning** |  |  |

Sumber: (Smart PLS, 2020)

*Path Coefficient* merupakan nilai koefisien jalur, dimana jika nilai yang dihasilkan antara konstruk laten dengan konstruk endogen positif, maka terdapat hubungan yang positif begitupun sebaliknya. Dapat dilihat pada Tabel 2 yang menunjukan bahwa konstruk *Enterprise Risk Management* (ERM) memiliki nilai positif sebesar 0.851 terhadap konstruk endogen (Perencanaan Strategi). Sehingga dapat disimpulkan bahwa konstruk laten memiliki pengaruh positif terhadap konstruk endogen.

**Tabel 3.** Nilai *R Square*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | R Square | R Square Adjusted |
| **Strategic Planning** | 0.725 | 0.716 |

Sumber: (Smart PLS, 2020)

Nilai *R Square* merupakan koefisien determinasi pada konstruk endogen. Dapat dilihat pada Tabel 3 yang menunjukan nilai *R Square* (R2) untuk konstruk endogen (variabel Perencanaan Strategi) sebesar 0.725. Hal ini menunjukan bahwa pengaruh variabel *Enterprise Risk Management* (ERM) terhadap Perencanaan Strategi adalah sebesar 72.5% dan sisanya 27.5% dipengaruhi oleh variabel lainnya di luar model penelitian ini. Pada nilai 0.725 juga dapat menunjukan hubungan yang kuat dan valid karena memiliki nilai R Square lebih dari 0.67.

**Tabel 4**. Hasil *Blindfolding Calculation*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | SSO | SSE | Q2 (=1-SSE/SSO) |
| **Enterprise Risk Management (ERM)** | 476.000 | 476.000 |  |
| **Strategic Planning** | 340.000 | 208.807 | 0.386 |

Sumber: (Smart PLS, 2020)

Berdasarkan Tabel 4, menunjukan hasil Q2 sebesar 0.386. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Enterprise Risk Management* (ERM) memiliki nilai relevansi prediktif yang besar terhadap variabel Perencanaan Strategi.

**Tabel 5.** Hasil *Bootsrapping Calculation*

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (|O/STDEV|) | P-Value |
| **ERM -> Strategic Planning** | 0.851 | 0.866 | 0.036 | 23.439 | 0.000 |

Sumber: (Smart PLS, 2020)

Pada Tabel 5 menunjukan bahwa berdasarkan hasil *bootstrapping calculation* nilai *original sample* sebesar 0.851. Angka tersebutmenunjukan bahwa terdapat pengaruh positif dari *Enterprise Risk Management (*ERM)terhadap Perencanaan Strategi. Semakin baik implementasi *Enterprise Risk Management (*ERM), maka semakin baik pula Perencanaan StrategiBank Syariah Mandiri (BSM). Jika dilihat dari kolom t-statistic, hubungan *Enterprise Risk Management* (ERM) dengan Perencanaan Strategi menunjukan angka 23.439. Angka tersebut menunjukan nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan kriteria t-tabel yaitu 23.439 > 1.96 dengan nilai p value sebesar 0.000 lebih rendah dari kriteria p-value yang seharusnya yaitu 0.000 < 0.05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel *Enterprise Risk Management* (ERM) berpengaruh signifikan terhadap Perencanaan Strategi.

1. **Discussion**

Jika dianalisa lebih lanjut, proses perencanaan strategi yang dijalankan oleh BSM melalui kegiatan “Muhasabah” mengandung adanya komponen ERM yaitu lingkungan internal (*internal environment*). Dalam kegiatan ini, terdapat agenda pertama yaitu *review* visi dan misi termasuk struktur organisasi hingga kebijakan perusahaan. Hasil *review* ini akan dijadikan sebagai dasar pengembangan atas kebijakan dan strategi perusahaan. Berdasarkan hasil kegiatan tersebut, BSM memutuskan untuk melakukan pemisahan tugas terhadap divisi *retail & wholesale financing*. Divisi ini dibagi menjadi 2 (dua) yaitu divisi *retail financing risk restructuring & recovery* dan divisi *wholesale financing restructuring & recovery*. Pemisahan tugas ini dilakukan sebagai upaya dalam meningkatkan pengelolaan risiko terkait implementasi *retail business strategy*. Komponen *internal environment* yang lain tercermin dari pembaharuan terhadap kode etik, target kinerja hingga tugas & tanggungjawab karyawan melalui meeting berkala yang dilakukan setiap tahunnya. Pembaharuan ini dilakukan dengan mempertimbangkan faktor internal dan faktor eksternal sebagai bentuk dukungan atas implementasi *human capital strategy*. Melalui pengembangan visi dan misi, manajemen dapat dengan mudah merumuskan strategi yang layak untuk masa yang akan datang.

Kegiatan ini juga mencerminkan adanya pengaruh komponen ERM yaitu *objective setting* dalam perencanaan strategi. Kegiatan ini tidak hanya menghasilkan keputusan terkait strategi saja, melainkan penentuan tujuan manajemen risiko yang akan diterapkan. Tujuan manajemen risiko harus disesuaikan dengan strategi yang ditetapkan oleh perusahaan. Karena BSM menetapkan untuk fokus pada *retail business strategy*, *digital banking strategy* dan *human capital strategy*, divisi manajemen risiko BSM mengutamakan upaya untuk meminimalisir risiko yang muncul terkait ketiga strategi tersebut. Tujuan manajemen risiko tersebut yang akan menentukan prosedur manajemen risiko seperti apa yang akan dijalankan pada setiap strateginya. Selain mempermudah pengembangan visi dan misi dalam proses perencanaan strategi, penetapan tujuan manajemen risiko ini dapat mempermudah penentuan langkah-langkah mitigasi risiko.

Untuk mencapai tujuan manajemen risiko tersebut, BSM melakukan prosedur inti manajemen risiko yaitu proses identifikasi, pengukuran, pengendalian dan pemantauan risiko. Prosedur inti dilakukan sesuai dengan POJK No. 65/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Dalam melaksanakan prosedur inti manajemen risiko, BSM dibantu oleh aplikasi SIMRIS (*Syariah Mandiri Risk Information System*) untuk mendeteksi hingga penyampaian upaya mitigasi risiko yang terjadi selama pelaksanaan strategi kompetitif tersebut. Tjahjadi (2011) membuktikan bahwa manajemen risiko berpengaruh dalam pelaksanaan strategi bisnis. Manajemen risiko mampu mendeteksi sekecil apapun risiko yang dapat menghambat pencapaian strategi bisnis.

Prosedur identifikasi risiko *(event identification)* dalam ERM dilakukan untuk mendeteksi risiko yang menghambat pelaksanaan strategi bisnis. Proses ini dilakukan terhadap kegiatan operasional, arsip dokumen transaksi hingga faktor internal lainnya yang berkaitan dengan strategi kompetitif. Fasa (2016)menjelaskan bahwa perbankan syariah memiliki 6 (enam) hal yang menjadi objek proses identifikasi risiko antara lain proses transaksi pembiayaan, proses manajemen, SDM, teknologi, lingkungan eksternal dan kerusakan. BSM selalu memantau perkembangan peraturan, teknologi hingga peristiwa potensial yang sedang terjadi. Sama halnya dalam proses perencanaan strategi, BSM mengidentifikasi faktor-faktor yang menghambat pelaksanaan strategi baik faktor internal maupun eksternal.

Setelah risiko terdeteksi, divisi manajemen risiko akan melakukan penilaian terhadap risiko-risiko tersebut berdasarkan standar pengukuran yang dianjurkan oleh peraturan yang berlaku. Ramadiyah (2014) menyebutkan bahwa metode penilaian risiko yang digunakan oleh perbankan syariah juga harus dikaitkan dengan jenis, skala, dan kompleksitas kegiatan usaha, kemampuan sistem pengumpulan data, serta kemampuan direksi dan pejabat eksekutif terkait memahami keterbatasan dari hasil akhir sistem pengukuran risiko yang digunakan. Pengukuran risiko dilakukan BSM berdasarkan tingkat keterjadian (*likelihood*), dampak (*impact*) hingga indikator lain yang berkaitan dengan ketiga strategi tersebut. Sebagai contoh pengukuran risiko pasar terkait *retail business strategy*, BSM melakukan pengukuran dengan menggunakan metode standar sesuai dengan SEOJK No.35/SEOJK.03/2015 tentang perhitungan aset tertimbang menurut risiko untuk risiko pasar. Jika dilihat dari prosedur penilaian risiko (*risk assessment*) tersebut, membuktikan adanya pengaruh komponen ERM dalam perencanaan strategi.

Berdasarkan POJK No. 65/POJK.03/2016, penentuan *risk tolerance* pada perbankan syariah harus sesuai dengan hasil penilaian risiko. BSM menetapkan *risk appetide* sebagai tanda bahwa risiko yang berkaitan dengan strategi bisa diminimalisir. *Risk appetide* merupakan dasar terbentuknya aktivitas mitigasi risiko pada setiap strategi. Dasar pertimbangan *risk appetide* adalah hasil analisa faktor internal dan eksternal baik dari proses manajemen risiko maupun proses perencanaan strategi. Terkait *retail business strategy*, BSM mempertimbangkan faktor internal & eksternal yang mempengaruhi strategi tersebut seperti pertumbuhan pangsa pasar, tingkat konsumsi masyarakat dan sebagainya. Hasil identifikasi risiko hingga penetapan *risk response* ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam proses perencanaan strategi, khususnya dalam tahap analisa lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal.

Aktivitas pengendalian risiko (*control activities*) merupakan upaya mitigasi risiko yang dilakukan dengan tujuan untuk meminimalisir munculnya risiko – risiko terkait strategi perusahaan. Contoh kegiatan pengendalian yang dilakukan BSM yaitu melakukan stress testing risiko pasar & likuiditas secara berkala. Kegiatan pengendalian risiko ini dilakukan untuk meminimalisir terjadinya risiko terkait *retail business strategy*. Pelaksanaan workshop hingga sertifikasi keahlian juga merupakan bagian dari aktivitas pengendalian yang dilakukan untuk meminimalisir risiko operasional terkait *human capital strategy*. Dengan adanya aktivitas pengendalian risiko, diharapkan implementasi strategi akan berjalan sesuai ekspetasi perusahaan. Selain itu, aktivitas pengendalian dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam proses perencanaan strategi pada tahap penentuan tujuan jangka panjang.

Proses penyampaian informasi hingga pengawasan manajemen risiko dilaksanakan secara bersamaan melalui aplikasi SIMRIS (*Syariah Mandiri Risk Information System*). BSM menginformasikan strategi beserta kegiatan pengendalian risiko yang akan diimplementasikan perusahaan melalui aplikasi ini. Contohnya BSM memberikan informasi seputar *retail business strategy* beserta mitigasi risikonya yaitu *stress testing*. Melalui aplikasi ini, seluruh karyawan akan mengetahui strategi-strategi apa saja yang akan diimplementasikan oleh perusahaan. Aplikasi ini juga memberikan karyawan kebebasan untuk menyampaikan aspirasi hingga ide kreatif terkait strategi bisnis. Aplikasi ini mencerminkan pengaruh komponen ERM yaitu *information and communication* dalam proses perencanaan strategi pada tahap pembentukan strategi alternatif. Strategi-strategi ini yang nantinya akan dianalisis ulang oleh pihak manajemen untuk menghasilkan strategi khusus yang layak diimplementasikan oleh perusahaan. Setelah terbentuk strategi khusus beserta mitigasi risikonya, strategi tersebut akan diinformasikan kembali ke seluruh bagian perusahaan melalui aplikasi tersebut. Kegiatan pemantauan *(monitoring)* terhadap risiko dan implementasi strategi tersebut dilakukan secara langsung oleh divisi terkait dan secara digital melalui aplikasi SIMRIS.

1. **Conclusion, Limitations, and Suggestions**

**Conclusion**

Simpulan yang dapat dipaparkan berdasarkan hasil penelitian ini mengenai implementasi *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai dasar perencanaan strategi pada perbankan syariah dapat diketahui bahwa *Enterprise Risk Management* (ERM) berpengaruh signifikan terhadap proses perencanaan strategi. Hal ini tercermin dari aktivitas perencanaan strategi yang dilakukan Bank Syariah Mandiri (BSM) mengandung komponen-komponen manajemen risiko. BSM selalu konsisten dalam meningkatkan keunggulan bersaing melalui penguatan *risk management*. Menurut Bank Syariah Mandiri, *risk management* memiliki peran ganda dalam pencapaian strategi perusahaan. Risk management merupakan pondasi dasar dalam perencanaan strategi sekaligus sebagai pelindung *(protection)* implementasi strategi perusahaan dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif.

**Limitation and suggestions**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran kepada para pelaku bisnis khususnya dalam rangka menciptakan keunggulan kompetitif. Sistem manajemen risiko dapat digunakan sebagai acuan dalam proses perencanaan strategi baik dari laporan hasil implementasi maupun prosedurnya. Laporan manajemen risiko mampu memberikan gambaran terkait peluang, ancaman hingga langkah yang dapat dilakukan perusahaan untuk mengantisipasi timbulnya risiko yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan. Implementasi ERM dapat melindungi strategi perusahaan dari ancaman dan gangguan bisnis lainnya.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan khususnya dalam proses pengumpulan data. Pertama, karena adanya pandemi virus covid-19, data penelitian hanya diperoleh dari hasil penyebaran kuisioner yang dilakukan melalui google form dan informasi pendukung yang terdapat dalam annual report dan website perusahaan. Keterbatasan selanjutnya, sampel penelitian ini hanya sebanyak 34 responden dari total 17 kantor cabang utama yang masih beroperasi di DKI Jakarta. Oleh karena itu, diharapkan untuk peneliti berikutnya dapat menindaklanjuti penelitian ini dengan objek penelitian yang berbeda namun masih pada sektor industri yang sama, atau dengan menggunakan objek yang sama namun dengan metodologi penelitian yang berbeda atau sampel yang diperluas.

1. **Acknowledgment (If Any)**

Terimakasih kepada para karyawan Kantor Cabang PT Bank Syariah Mandiri (BSM), yang telah meluangkan waktunya untuk mengisi kuisioner penelitian ini.

**Referensi**

Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian & Pengembangan Research and Development*. Alfabeta.

Bank Mandiri Syariah. (2017). *Profil Perusahaan*. www.mandirisyariah.co.id

Lestari, R. (2013). Pengaruh Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Dana Pensiun Pemberi Kerja di Wilayah Jabar-Banten). *Jurnal Riset Akutansi Dan Bisnis*, *13*(2), 133–151.

Badrudin. (2013). *Dasar - Dasar Manajemen*. Alfabeta.

Moeller, R. R. (2011). *COSO ENTERPRISE RISK MANAGEMENT SECOND EDITION*. John Wiley & Sons, Inc.

Siagian, S. P. (2016). *Manajemen Stratejik*. PT Bumi Aksara.

Hanafi, M. (2014). *Manajemen Risiko*. Universitas Terbuka.

David, Fred R; David, F. R. (2015). *Strategic Management : Concepts anda Cases*. Pearson Education.

Otoritas Jasa Keuangan. (2016). *Salinan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No.65/PJOK.03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah*. <http://ojk.go.id>

Zamzami, Faiz; Faiz, I. A. M. (2018). *Audit Internal Konsep dan Praktik (Sesuai International Standards for The Professional Practice of Internal Auditing 2013)* (p. 51). Gadjah Mada University Press.

Sahla, H. (2018). Analisis Manajemen Risiko Pada Perbankan Syariah di Indonesia (Studi Empiris pada Bank Umum Syariah di Indonesia). *Prosiding Seminar Nasional Multidisiplin Ilmu*, *November*, 128–137.

Aditya, O., & Naomi, P. (2017). Penerapan Manajemen Risiko Perusahaan dan Nilai Perusahaan di Sektor Konstruksi dan Properti. *Esensi: Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, *7*(2), 167–180. <https://doi.org/10.15408/ess.v7i2.4981>

Tjahjadi, B. (2011). Hubungan sistem manajemen risiko dengan ketidakpastian lingkungan dan strategi serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. *Majalah Ekonomi*, *XXI*(2), 142–154.

Prasetyia, F., & Diendtara, K. (2011). Pengukuran efisiensi perbankan syariah berbasis manajemen risiko. *Jurnal Keuangan Dan Perbankan*, *15*(1), 119–129.

Tasriani; Irfan, A. (2015). Penerapan dan Pengelolaan Manajemen Resiko (Risk) dalam Industri Perbankan Syariah : Studi pada Bank BUMN dan Bank Non BUMN. *Sosial Budaya : Media Komuniksdi Ilmu-Ilmu Sosial Dan Budaya No. 1*, *12*(9), 102–116. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.24014/sb.v12i1.1933>

Devi, S. (2017). Pengaruh Pengungkapan Enterprise Risk Management dan Pengungkapan Intelectual Capital Terhadap Nilai Perusahaan (The Effect of Enterprise Risk Management Disclosure and Intellectual Capital Disclosure on Firm Value). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, *14*(1), 20–45.

Pamungkas, A. (2019). Pengaruh Penerapan Enterprise Risk Management (COSO) Terhadap Nilai Perusahaan:Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Akuntansi Maranatha*, *11*(1), 12–21. <https://doi.org/10.28932/jam.v11i1.1539>

Ramadiyah, R. (2014). Model Sistem Manajemen Resiko Perbankan Syariah Atas Transaksi Usaha Masyarakat. *Menara Riau*, *13*(2), 220–248.

Jureid. (2016). Manajemen Risiko Bank Islam (Penanganan Pembiayaan Bermasalah Dalam Produk Pembiayaan Pada Pt. Bank Muamalat Cabang Pembantu Panyabungan). *Jurnal Analytica Islamica*, *5*(1), 81–107.

Fasa, M. I. (2016). Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Indonesia. *Li Falah Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam*, *I*(2), 36–53.

Iswajuni, I., Soetedjo, S., & Manasikana, A. (2018). Pengaruh Enterprise Risk Management (Erm) Terhadap Nilai Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek. *JURNAL AKUNTANSI, EKONOMI Dan MANAJEMEN BISNIS*, *6*(1), 67–73. <https://doi.org/10.30871/jaemb.v6i1.812>