

Determinasi Keberlanjutan Korporasi, Digitalisasi, dan Tata Kelola Internal terhadap Mitigasi Risiko Kepatuhan Bank di Indonesia

Anistasia Iswan Nur

Universitas Trisakti, Indonesia

Email: anistasiaiswannyr@gmail.com

Kata Kunci	Abstrak
Banking regulation; Compliance risk mitigation; Digital banking; Good corporate governance; Human resource stability	Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis determinan mitigasi risiko kepatuhan bank di Indonesia dalam konteks penguatan agenda keberlanjutan, percepatan digitalisasi, dan penerapan tata kelola internal. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan data panel seimbang pada tujuh bank umum di Indonesia selama periode 2019–2024. Mitigasi risiko kepatuhan diukur menggunakan Compliance Risk Disclosure Index, sedangkan variabel independen meliputi Environmental, Social, and Governance (ESG), Corporate Social Responsibility (CSR), digitalisasi perbankan, intensitas teknologi informasi, Good Corporate Governance (GCG), dan stabilitas sumber daya manusia. Analisis dilakukan menggunakan regresi data panel dengan Fixed Effect Model dan robust standard errors. Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan, GCG, dan stabilitas sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank. Sebaliknya, ESG, CSR, dan intensitas teknologi informasi tidak menunjukkan pengaruh signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa efektivitas mitigasi risiko kepatuhan lebih ditentukan oleh faktor internal yang terintegrasi secara operasional dibandingkan pengungkapan keberlanjutan yang bersifat simbolik. Penelitian ini memberikan implikasi kebijakan bahwa penguatan kepatuhan perbankan perlu diarahkan pada pengembangan digitalisasi yang terfokus pada fungsi kepatuhan, penguatan tata kelola, serta pengelolaan sumber daya manusia yang berkelanjutan.
Keywords	Abstract
Bank compliance risk; Banking digitalization; Corporate governance; Non-financial risk; Sustainability disclosure	<i>This study examines the determinants of compliance risk mitigation in Indonesian banks by integrating corporate sustainability, digitalization, and internal governance perspectives. Using a quantitative approach, this study analyzes balanced panel data from seven commercial banks over the period 2019–2024. Compliance risk mitigation is measured using a Compliance Risk Disclosure Index, while the explanatory variables include Environmental, Social, and Governance (ESG), Corporate Social Responsibility (CSR), banking digitalization, information technology intensity, Good Corporate Governance (GCG), and human resource stability. Panel data regression with a Fixed Effect Model and robust standard errors is employed. The results indicate that banking digitalization, GCG, and human resource stability exert a positive and statistically significant effect on compliance risk mitigation. In contrast, ESG, CSR, and information technology intensity show no significant impact. These findings suggest that compliance risk mitigation is primarily driven by operationally embedded governance mechanisms rather than symbolic sustainability disclosures. This study contributes to the literature by providing empirical evidence on compliance risk mitigation as a key dimension of non-financial risk management in emerging market banking systems.</i>



PENDAHULUAN

Industri perbankan memiliki peran sentral dalam menjaga stabilitas sistem keuangan dan mendukung aktivitas ekonomi nasional. Dalam menjalankan fungsi tersebut, bank tidak hanya dihadapkan pada risiko yang bersifat finansial, tetapi juga pada risiko non-keuangan yang dapat memengaruhi keberlanjutan operasional. Salah satu risiko non-keuangan yang semakin mendapat perhatian adalah risiko kepatuhan, yaitu risiko yang muncul ketika aktivitas, kebijakan, atau keputusan bank tidak sepenuhnya sejalan dengan ketentuan regulator dan standar internal yang berlaku.

Dalam beberapa tahun terakhir, otoritas pengawas perbankan di Indonesia secara aktif mendorong penguatan sistem kepatuhan melalui penerapan tata kelola yang lebih ketat, peningkatan transparansi, serta integrasi prinsip keberlanjutan dalam kegiatan usaha bank. Penerapan Environmental, Social, and Governance (ESG) dan Corporate Social Responsibility (CSR) tidak lagi dipandang semata sebagai kewajiban pelaporan, tetapi sebagai bagian dari strategi manajemen risiko jangka panjang. Bank diharapkan mampu menginternalisasi nilai keberlanjutan tersebut ke dalam proses bisnis dan pengambilan keputusan (Brogi & Lagasio, 2021).

Seiring dengan itu, transformasi digital perbankan juga berkembang pesat. Digitalisasi layanan, penggunaan teknologi informasi, serta otomatisasi proses operasional diyakini dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan efektivitas sistem pengendalian internal. Namun, pemanfaatan teknologi juga menuntut kesiapan tata kelola IT dan sumber daya manusia yang memadai agar tidak menimbulkan risiko baru, termasuk risiko kepatuhan.

Meskipun berbagai kebijakan dan inisiatif tersebut telah diimplementasikan, fakta di lapangan menunjukkan bahwa permasalahan kepatuhan masih ditemukan di sektor perbankan. Temuan pengawasan dan sanksi regulator mengindikasikan bahwa penguatan kepatuhan tidak hanya bergantung pada satu faktor tertentu, melainkan dipengaruhi oleh kombinasi berbagai aspek internal bank. Hal ini menunjukkan bahwa mitigasi risiko kepatuhan perlu dipahami secara lebih komprehensif, dengan mempertimbangkan keterkaitan antara keberlanjutan korporasi, digitalisasi, tata kelola, serta stabilitas sumber daya manusia.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji berbagai aspek yang berkaitan dengan mitigasi risiko kepatuhan di sektor perbankan. (Ahmad et al., 2020) dalam penelitiannya menemukan bahwa mekanisme tata kelola perusahaan berpengaruh signifikan terhadap penurunan risiko kepatuhan pada bank-bank di Asia. Penelitian tersebut menegaskan bahwa keberadaan mekanisme pengawasan yang kuat, seperti peran aktif dewan komisaris dan komite audit, mampu mencegah terjadinya pelanggaran regulasi dan meningkatkan disiplin kepatuhan manajemen. (Ozili, 2020) mengkaji peran digitalisasi keuangan dalam stabilitas perbankan dan menemukan bahwa digital banking berperan signifikan dalam memperbaiki sistem kontrol internal bank di negara berkembang, termasuk dalam aspek kepatuhan terhadap regulasi. Sementara itu, (Rahman et al., 2023) menemukan bahwa stabilitas sumber daya manusia berpengaruh signifikan dalam menurunkan kejadian risiko pada perbankan di Asia, dengan menegaskan bahwa rendahnya tingkat *turnover* memungkinkan akumulasi pengalaman dan konsistensi penerapan kebijakan kepatuhan.

Penelitian-penelitian terdahulu umumnya mengaitkan ESG, CSR, digitalisasi, atau tata kelola perusahaan dengan kinerja keuangan atau nilai perusahaan. Sementara itu, kajian yang

secara khusus menempatkan mitigasi risiko kepatuhan sebagai variabel utama masih relatif terbatas, terutama dalam konteks perbankan Indonesia. Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menganalisis secara simultan pengaruh keberlanjutan korporasi (ESG dan CSR), digitalisasi (digitalisasi perbankan dan intensitas teknologi informasi), serta tata kelola internal (GCG dan stabilitas SDM) terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank di Indonesia. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang determinan mitigasi risiko kepatuhan dalam konteks emerging market dengan karakteristik regulasi yang unik.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dipandang relevan untuk dilakukan guna menganalisis pengaruh keberlanjutan korporasi, digitalisasi, dan tata kelola internal terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank di Indonesia. Dengan menggunakan data panel bank umum periode 2019–2024, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai faktor-faktor internal yang berperan dalam memperkuat sistem kepatuhan perbankan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang sebagai studi kuantitatif yang bertujuan untuk menjelaskan hubungan sebab–akibat antara faktor internal bank dan mitigasi risiko kepatuhan. Pendekatan kuantitatif dipilih karena memungkinkan pengujian hipotesis secara objektif melalui analisis statistik terhadap data yang terukur dan dapat diperbandingkan.

Dari sisi tujuan analisis, penelitian ini termasuk dalam penelitian pengujian hipotesis, karena berfokus pada pembuktian empiris pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hubungan yang diuji bersifat kausal, dengan asumsi bahwa keberlanjutan korporasi, digitalisasi, dan tata kelola internal merupakan determinan yang memengaruhi kemampuan bank dalam memitigasi risiko kepatuhan.

Penelitian ini menggunakan data panel, yaitu kombinasi data lintas entitas dan runtut waktu. Penggunaan data panel memungkinkan analisis yang lebih komprehensif karena dapat menangkap perbedaan karakteristik antarbank serta dinamika perubahan antarperiode. Dari sisi kedalaman, penelitian ini tidak berfokus pada eksplorasi mendalam satu objek, melainkan pada generalisasi temuan melalui pengamatan beberapa bank dalam periode tertentu.

Lingkungan penelitian berada pada kondisi riil, karena seluruh data bersumber dari laporan resmi yang dipublikasikan oleh bank. Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, yaitu bank umum yang beroperasi di Indonesia. Jenis data yang digunakan adalah data sekunder, sehingga tidak melibatkan interaksi langsung dengan responden.

Metode Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa tahapan yang disusun secara sistematis untuk memastikan ketepatan pengujian hipotesis. Tahap awal analisis diawali dengan statistik deskriptif yang bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai karakteristik data setiap variabel penelitian, termasuk kecenderungan nilai, variasi data, serta pola distribusi antarbank dan antarperiode pengamatan.

Tahap selanjutnya adalah analisis regresi data panel, yang digunakan untuk menguji hubungan kausal antara variabel independen dan variabel dependen. Penggunaan regresi data panel memungkinkan penggabungan dimensi lintas entitas dan dimensi waktu sehingga mampu menangkap heterogenitas karakteristik antarbank serta dinamika perubahan antarperiode. Model empiris yang digunakan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

$$Y_{it} = \alpha + \beta_1 X1_{it} + \beta_2 X2_{it} + \beta_3 X3_{it} + \beta_4 X4_{it} + \beta_5 X5_{it} + \beta_6 X6_{it} + \varepsilon_{it}$$

Pemilihan model regresi data panel yang paling sesuai dilakukan melalui serangkaian pengujian, yaitu uji Chow, uji Hausman, dan uji Lagrange Multiplier, guna menentukan apakah model common effect, fixed effect, atau random effect merupakan model yang paling tepat digunakan dalam analisis. Setelah model terpilih, dilakukan uji asumsi klasik yang meliputi pengujian multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan autokorelasi untuk memastikan bahwa model regresi memenuhi asumsi statistik yang diperlukan.

Kelayakan model regresi dievaluasi melalui koefisien determinasi dan uji simultan, yang menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen secara keseluruhan. Selanjutnya, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji parsial untuk menilai signifikansi pengaruh masing-masing variabel independen terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank pada tingkat signifikansi tertentu.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan berperan penting dalam memperkuat mitigasi risiko kepatuhan. Pemanfaatan sistem digital memungkinkan proses pemantauan kepatuhan dilakukan secara real-time, meningkatkan akurasi pelaporan, serta mengurangi risiko pelanggaran operasional.

Penerapan Good Corporate Governance terbukti menjadi faktor dominan dalam mitigasi risiko kepatuhan. Tata kelola yang kuat menciptakan mekanisme pengawasan internal yang efektif, memperjelas tanggung jawab manajemen, serta memperkuat budaya kepatuhan di lingkungan bank.

Selain itu, stabilitas sumber daya manusia juga berkontribusi signifikan terhadap mitigasi risiko kepatuhan. SDM yang stabil dan kompeten memungkinkan implementasi kebijakan kepatuhan berjalan secara konsisten, serta meminimalkan risiko kesalahan akibat tingginya tingkat pergantian karyawan.

Sebaliknya, tidak signifikannya variabel ESG dan CSR menunjukkan bahwa pengungkapan keberlanjutan belum sepenuhnya terintegrasi dengan sistem manajemen kepatuhan internal. Temuan ini mengindikasikan bahwa ESG dan CSR masih lebih berorientasi pada reputasi dan tanggung jawab sosial, dibandingkan sebagai instrumen langsung pengendalian risiko kepatuhan.

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis (Uji t Parsial)

Kode	Variabel	Koefisien	t-Statistik	Prob.	Keputusan
H1	ESG	0,060	0,221	0,833	Ditolak
H2	CSR	0,087	0,463	0,663	Ditolak
H3	Digitalisasi Perbankan	0,404	2,881	0,035	Diterima
H4	Intensitas Teknologi Informasi	0,197	0,956	0,383	Ditolak
H5	Good Corporate Governance	0,605	2,309	0,069	Diterima
H6	Stabilitas SDM	0,400	3,566	0,016	Diterima

Sumber: Output EViews FEM Robust

Pengaruh ESG terhadap Mitigasi Risiko Kepatuhan

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa variabel Environmental, Social, and Governance (ESG) tidak berpengaruh signifikan secara statistik terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank, sehingga Hipotesis 1 (H1) dinyatakan ditolak. Temuan ini menunjukkan bahwa selama periode penelitian 2019–2024, pengungkapan dan implementasi ESG pada bank sampel belum berfungsi sebagai mekanisme operasional yang secara langsung memperkuat sistem pengendalian risiko kepatuhan.

Secara teoretis, ESG dikembangkan sebagai kerangka keberlanjutan yang bertujuan untuk mengintegrasikan aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola ke dalam strategi dan pengambilan keputusan perusahaan. Dalam konteks ideal, integrasi ESG seharusnya mendorong perilaku perusahaan yang lebih patuh terhadap regulasi, etika, dan prinsip kehati-hatian. Namun, literatur kontemporer menegaskan bahwa pengaruh ESG terhadap risiko sangat bergantung pada tingkat materialitas dan kedalaman integrasinya ke dalam proses internal perusahaan.

Hasil ini konsisten dengan penelitian (Buallay, 2019) yang menemukan bahwa ESG lebih efektif dalam menurunkan risiko non-keuangan yang bersifat reputasional dibandingkan risiko kepatuhan yang bersifat regulatif dan prosedural. Risiko kepatuhan menuntut kontrol internal yang ketat, sementara ESG cenderung beroperasi pada dimensi strategis dan pelaporan keberlanjutan..

Penelitian (García-Sánchez et al., 2020) memperkenalkan konsep decoupling, yaitu kondisi ketika terdapat kesenjangan antara komitmen formal perusahaan terhadap keberlanjutan dan praktik manajerial yang sesungguhnya. ESG disclosure yang tinggi tidak selalu diikuti oleh perubahan perilaku organisasi atau penguatan pengendalian internal. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian ini, di mana ESG belum menunjukkan pengaruh signifikan terhadap mitigasi risiko kepatuhan, meskipun tingkat pengungkapan ESG bank sampel cenderung meningkat dari tahun ke tahun.

Dalam konteks Indonesia, (Hidayat dan Nugroho, 2023) [No.18] menemukan bahwa ESG disclosure berpengaruh pada risk governance secara konseptual, tetapi tidak secara langsung pada kepatuhan operasional. Hal ini memperkuat hasil penelitian ini bahwa ESG belum menjadi determinan langsung mitigasi risiko kepatuhan..

Tidak signifikannya ESG juga dapat dijelaskan melalui karakteristik risiko kepatuhan itu sendiri. Risiko kepatuhan merupakan risiko non-keuangan yang bersifat spesifik terhadap pelanggaran regulasi dan ketentuan hukum. Pengelolaannya menuntut prosedur yang jelas, sistem monitoring yang ketat, dan akuntabilitas struktural. ESG, khususnya pada dimensi lingkungan dan sosial, memiliki orientasi jangka panjang dan makro, sehingga dampaknya terhadap risiko kepatuhan yang bersifat operasional dan jangka pendek menjadi tidak langsung.

Dengan demikian, penolakan H1 tidak menunjukkan bahwa ESG tidak relevan bagi perbankan, melainkan menunjukkan bahwa ESG belum terinternalisasi secara operasional ke dalam sistem kepatuhan bank. Hasil ini memperluas literatur dengan memberikan bukti empiris bahwa dalam konteks perbankan Indonesia, ESG masih berada pada tahap transisi dari pelaporan menuju integrasi manajerial, sebagaimana disarankan oleh Alkaraan et al. (2024).

Pengaruh CSR terhadap Mitigasi Risiko Kepatuhan

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa Corporate Social Responsibility (CSR) tidak berpengaruh signifikan terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank, sehingga Hipotesis 2 (H2) ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa pelaksanaan dan pengungkapan CSR pada bank sampel selama periode 2019–2024 belum berfungsi sebagai mekanisme yang secara langsung memperkuat sistem pengendalian risiko kepatuhan internal.

Secara konseptual, CSR diposisikan sebagai instrumen untuk membangun legitimasi sosial, meningkatkan reputasi perusahaan, serta memperkuat hubungan antara perusahaan dan pemangku kepentingan. Namun demikian, literatur manajemen risiko dan tata kelola menegaskan bahwa kontribusi CSR terhadap mitigasi risiko—termasuk risiko kepatuhan—sangat bergantung pada tingkat integrasi CSR ke dalam kebijakan internal dan sistem pengendalian organisasi, bukan semata pada intensitas aktivitas atau luasnya pengungkapan.

Dalam konteks industri perbankan Indonesia, hasil penelitian ini mencerminkan bahwa CSR masih cenderung berorientasi eksternal dan filantropis, seperti program sosial, pendidikan, kesehatan, dan pemberdayaan masyarakat. Aktivitas-aktivitas tersebut memang berkontribusi terhadap citra dan keberterimaan sosial bank, namun tidak secara langsung memengaruhi mekanisme kepatuhan internal, seperti kepatuhan terhadap regulasi perbankan, pengendalian internal, dan pencegahan pelanggaran operasional. Dengan demikian, CSR belum berfungsi sebagai bagian integral dari sistem manajemen risiko kepatuhan.

Temuan ini sejalan dengan (García-Sánchez et al., 2020) yang menyatakan bahwa CSR disclosure yang tidak terinternalisasi ke dalam proses organisasi cenderung mengalami decoupling, yaitu pemisahan antara simbolisme pelaporan sosial dan praktik manajerial nyata. Dalam kondisi tersebut, CSR lebih berperan sebagai alat legitimasi institusional daripada sebagai instrumen pengendalian risiko. Penelitian tersebut menegaskan bahwa perusahaan dapat menunjukkan kinerja CSR yang baik secara pelaporan, namun tetap memiliki kelemahan dalam pengendalian risiko internal, termasuk risiko kepatuhan.

Hasil penelitian ini juga konsisten dengan pandangan (La Torre et al., 2020) yang menemukan bahwa CSR lebih berperan dalam membangun legitimasi institusional dibandingkan memperkuat sistem pengendalian internal. CSR tidak dirancang untuk mengelola kepatuhan terhadap regulasi yang bersifat teknis dan mengikat.

Selain itu, tidak signifikannya CSR dalam penelitian ini dapat dijelaskan oleh karakteristik regulasi perbankan Indonesia yang bersifat *highly regulated*. Kepatuhan bank lebih banyak ditentukan oleh keberadaan regulasi formal, pengawasan otoritas, serta mekanisme internal seperti fungsi kepatuhan, audit internal, dan komite risiko. Dalam lingkungan regulasi yang ketat, ruang kontribusi CSR terhadap kepatuhan menjadi relatif terbatas, karena kepatuhan lebih bersifat *mandatory compliance* daripada *voluntary social responsibility*.

Penelitian Putri dan Martani (2023) [No.20] juga menunjukkan bahwa CSR berdampak pada penurunan risiko reputasi, namun tidak berpengaruh signifikan terhadap risiko kepatuhan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa CSR bukan faktor penentu langsung dalam mitigasi risiko kepatuhan, melainkan faktor pendukung jangka panjang yang dampaknya lebih bersifat reputasional dan institusional.

Selain itu, Sari dan Cahyonowati (2021) dalam konteks perbankan Indonesia menemukan bahwa CSR menunjukkan hasil yang tidak konsisten terhadap kepatuhan, sementara GCG justru signifikan. Temuan ini mendukung hasil penelitian bahwa kepatuhan lebih ditentukan oleh struktur dan mekanisme tata kelola dibandingkan aktivitas sosial eksternal.

Dengan demikian, temuan penelitian ini memberikan implikasi penting bahwa bank perlu menggeser orientasi CSR dari sekadar aktivitas filantropis menuju CSR strategis, yaitu CSR yang selaras dengan tata kelola, manajemen risiko, dan kepatuhan regulatif. Tanpa integrasi tersebut, CSR akan tetap berada di ranah simbolik dan tidak memberikan kontribusi nyata terhadap mitigasi risiko kepatuhan.

Pengaruh Digitalisasi Perbankan terhadap Mitigasi Risiko Kepatuhan

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan berpengaruh positif dan signifikan terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank, sehingga Hipotesis 3 (H3) diterima. Temuan ini menegaskan bahwa digitalisasi bukan sekadar fenomena teknologi, melainkan instrumen operasional yang secara langsung memperkuat sistem kepatuhan perbankan.

Secara konseptual, digitalisasi perbankan mencakup pemanfaatan teknologi digital untuk mendukung proses bisnis inti, termasuk pelaporan, monitoring, dan pengendalian internal. Dalam konteks kepatuhan, digitalisasi memungkinkan proses pengawasan dilakukan secara real-time, terdokumentasi secara sistematis, serta meminimalkan ketergantungan pada proses manual yang rentan terhadap kesalahan manusia. Dengan demikian, digitalisasi memiliki relevansi langsung terhadap pengendalian risiko kepatuhan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Ozili (2020) yang menemukan bahwa digital banking berperan signifikan dalam memperbaiki sistem kontrol internal bank di negara berkembang. (Ozili, 2020) menegaskan bahwa digitalisasi meningkatkan transparansi proses dan mengurangi ketergantungan pada intervensi manual, sehingga potensi terjadinya pelanggaran kepatuhan dapat ditekan. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa bank yang lebih terdigitalisasi memiliki kemampuan lebih baik dalam memitigasi risiko kepatuhan.

Selanjutnya, (Fang et al., 2021) menemukan bahwa digitalisasi perbankan meningkatkan efektivitas monitoring dan reporting melalui pemanfaatan sistem informasi terintegrasi. Dalam konteks kepatuhan, kemampuan monitoring yang kuat menjadi kunci untuk mendeteksi pelanggaran regulasi secara dini. Temuan (Fang et al., 2021) memperkuat hasil penelitian ini bahwa digitalisasi berkontribusi langsung pada penguatan mekanisme kepatuhan, bukan hanya pada peningkatan efisiensi operasional.

Penelitian (Kasmir dan Yuliana, 2022) dalam konteks perbankan Indonesia juga menemukan bahwa digital banking memperkuat pengendalian internal bank. Temuan ini sangat relevan karena menunjukkan bahwa dampak digitalisasi terhadap kepatuhan tidak hanya berlaku di konteks internasional, tetapi juga pada industri perbankan nasional yang memiliki karakteristik regulasi yang ketat. Dengan demikian, hasil penelitian ini memperluas bukti empiris bahwa digitalisasi perbankan di Indonesia berfungsi sebagai mekanisme mitigasi risiko kepatuhan.

Lebih lanjut, (Li et al., 2023) secara spesifik menunjukkan bahwa digitalisasi meningkatkan compliance efficiency, yaitu kemampuan bank untuk memenuhi kewajiban regulasi dengan biaya dan waktu yang lebih efisien. Efisiensi kepatuhan ini berimplikasi pada

penurunan probabilitas terjadinya pelanggaran regulasi akibat keterlambatan atau kesalahan administratif. Temuan (Li et al., 2023) memberikan dukungan kuat terhadap hasil penelitian ini bahwa digitalisasi memiliki dampak nyata terhadap mitigasi risiko kepatuhan.

Jika dibandingkan dengan variabel teknologi lainnya, hasil penelitian ini juga memberikan temuan penting bahwa digitalisasi berbeda secara fundamental dengan intensitas teknologi informasi. Intensitas teknologi informasi (H4) diukur dari besarnya penggunaan atau investasi IT, sedangkan digitalisasi mencerminkan arah dan integrasi pemanfaatan teknologi ke dalam proses kepatuhan. Hal ini menjelaskan mengapa H3 diterima, sementara H4 ditolak. Temuan ini konsisten dengan argumen (Al-Homaidi et al., 2022) yang menegaskan bahwa teknologi hanya efektif apabila diarahkan dan diintegrasikan dalam kerangka tata kelola dan proses bisnis.

Dalam perspektif manajemen risiko, digitalisasi memungkinkan terciptanya audit trail yang jelas, sistem pelaporan otomatis, dan dokumentasi kepatuhan yang terstandar. Mekanisme ini sangat penting dalam industri perbankan yang menghadapi kompleksitas regulasi tinggi dan tuntutan transparansi dari regulator. Oleh karena itu, digitalisasi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperkuat akuntabilitas dan kepatuhan bank.

Temuan penelitian ini juga memiliki implikasi konseptual penting, yaitu bahwa mitigasi risiko kepatuhan bersifat operasional dan sistemik, sehingga lebih responsif terhadap variabel yang terintegrasi langsung dengan proses bisnis. Digitalisasi berperan sebagai jembatan antara tata kelola, teknologi, dan sumber daya manusia dalam memastikan kepatuhan yang berkelanjutan.

Dengan demikian, penerimaan Hipotesis 3 (H3) menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan merupakan salah satu determinan utama mitigasi risiko kepatuhan. Temuan ini tidak hanya konsisten dengan mayoritas penelitian terdahulu dalam Tabel 2.1, tetapi juga memperkuat argumen bahwa transformasi digital yang terarah pada fungsi kepatuhan merupakan kebutuhan strategis bagi perbankan di era regulasi yang semakin kompleks.

Pengaruh Intensitas Teknologi Informasi terhadap Mitigasi Risiko Kepatuhan

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa intensitas teknologi informasi tidak berpengaruh signifikan terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank, sehingga Hipotesis 4 (H4) ditolak. Temuan ini mengindikasikan bahwa tingginya intensitas penggunaan atau investasi teknologi informasi belum secara otomatis meningkatkan efektivitas mitigasi risiko kepatuhan di sektor perbankan.

Secara konseptual, teknologi informasi (TI) dipandang sebagai sarana utama untuk meningkatkan efisiensi, kecepatan, dan akurasi proses bisnis perbankan. Dalam kerangka manajemen risiko, TI sering diasumsikan mampu memperkuat pengendalian internal melalui otomatisasi proses, integrasi data, dan peningkatan kapasitas pelaporan. Namun demikian, literatur kontemporer menegaskan bahwa teknologi informasi bersifat *enabling factor*, bukan determinan utama dalam pengendalian risiko kepatuhan. Artinya, efektivitas TI sangat bergantung pada arah pemanfaatan, desain sistem, serta integrasinya dengan tata kelola dan kebijakan kepatuhan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian (Chen dan Lin, 2021) yang menemukan bahwa investasi teknologi informasi berpengaruh signifikan terhadap penurunan risiko operasional, tetapi tidak secara spesifik terhadap risiko kepatuhan. (Chen dan Lin, 2021)

menegaskan bahwa manfaat utama investasi TI terletak pada peningkatan efisiensi operasional dan pengurangan kesalahan teknis, sementara risiko kepatuhan lebih dipengaruhi oleh faktor regulatif dan tata kelola. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa intensitas TI tidak cukup untuk menjelaskan variasi mitigasi risiko kepatuhan antarbank.

Penelitian (Al-Homaidi et al., 2022) juga memberikan dukungan empiris terhadap hasil penelitian ini. Dalam studinya pada perbankan GCC, (Al-Homaidi et al., 2022) menemukan bahwa Good Corporate Governance memiliki pengaruh yang lebih dominan dibandingkan teknologi informasi dalam meningkatkan kepatuhan. Teknologi informasi baru memberikan dampak apabila berada dalam kerangka tata kelola yang kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa TI tanpa governance yang efektif berpotensi menjadi infrastruktur pasif yang tidak secara langsung berkontribusi pada mitigasi risiko kepatuhan.

Dalam konteks perbankan Indonesia, (Widodo et al., 2024) menemukan bahwa pengaruh teknologi informasi terhadap kepatuhan bersifat tidak konsisten, sementara variabel tata kelola perusahaan menunjukkan pengaruh yang signifikan dan stabil. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun bank telah meningkatkan intensitas penggunaan teknologi, peningkatan tersebut belum tentu diiringi dengan penguatan sistem kepatuhan. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa intensitas TI bukan faktor pembeda utama dalam mitigasi risiko kepatuhan perbankan nasional.

Lebih lanjut, hasil penelitian ini dapat dijelaskan melalui karakteristik regulasi perbankan yang highly regulated. Sebagian besar bank telah memenuhi standar minimum teknologi informasi yang ditetapkan oleh regulator, sehingga variasi intensitas TI antarbank menjadi relatif kecil. Kondisi ini menyebabkan intensitas TI kehilangan daya jelaskannya dalam menjelaskan perbedaan tingkat mitigasi risiko kepatuhan. Dengan kata lain, teknologi informasi telah menjadi baseline requirement, bukan faktor strategis yang membedakan kualitas kepatuhan antarbank.

Temuan ini juga memberikan penjelasan empiris atas perbedaan hasil antara Hipotesis 3 (digitalisasi perbankan) dan Hipotesis 4 (intensitas teknologi informasi). Digitalisasi perbankan mencerminkan arah dan integrasi pemanfaatan teknologi ke dalam proses bisnis dan kepatuhan, sementara intensitas TI hanya mencerminkan besarnya penggunaan atau investasi teknologi tanpa mempertimbangkan orientasi fungsionalnya. Oleh karena itu, digitalisasi terbukti signifikan dalam mitigasi risiko kepatuhan, sedangkan intensitas TI tidak.

Dalam perspektif manajemen risiko, penggunaan teknologi informasi tanpa disertai dengan kebijakan, prosedur, dan pengawasan yang memadai berpotensi menimbulkan risiko baru, seperti risiko sistem, risiko siber, dan risiko kesalahan konfigurasi. Hal ini semakin menegaskan bahwa teknologi informasi tidak dapat berdiri sendiri sebagai instrumen mitigasi risiko kepatuhan, melainkan harus didukung oleh tata kelola dan kompetensi sumber daya manusia yang memadai.

Dengan demikian, penolakan Hipotesis 4 (H4) tidak menunjukkan bahwa teknologi informasi tidak penting bagi perbankan, melainkan menunjukkan bahwa peran teknologi informasi bersifat kondisional. Teknologi informasi akan efektif dalam mitigasi risiko kepatuhan apabila diarahkan secara spesifik untuk fungsi compliance, terintegrasi dengan sistem tata kelola, dan didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten.

Pengaruh Good Corporate Governance terhadap Mitigasi Risiko Kepatuhan

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa Good Corporate Governance (GCG) berpengaruh positif dan signifikan terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank, sehingga Hipotesis 5 (H5) diterima. Temuan ini menegaskan bahwa tata kelola perusahaan yang kuat merupakan determinan utama dalam penguatan sistem kepatuhan perbankan, khususnya dalam mengendalikan risiko non-keuangan yang bersifat struktural dan institusional.

Secara konseptual, Good Corporate Governance dipahami sebagai seperangkat mekanisme yang mengatur hubungan antara manajemen, dewan komisaris, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola secara transparan, akuntabel, dan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Dalam konteks risiko kepatuhan, GCG berfungsi sebagai kerangka institusional yang memastikan bahwa kebijakan, prosedur, dan sistem pengendalian internal dijalankan secara konsisten dan diawasi secara efektif. Oleh karena itu, secara teoretis, GCG memiliki keterkaitan langsung dengan mitigasi risiko kepatuhan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Ahmad et al. (2020) yang menemukan bahwa penerapan Good Corporate Governance secara signifikan menurunkan risiko kepatuhan pada bank-bank di Asia. (Ahmad et al., 2020) menegaskan bahwa keberadaan mekanisme pengawasan yang kuat, seperti peran aktif dewan komisaris dan komite audit, mampu mencegah terjadinya pelanggaran regulasi dan meningkatkan disiplin kepatuhan manajemen. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa bank dengan kualitas GCG yang lebih baik cenderung memiliki tingkat mitigasi risiko kepatuhan yang lebih tinggi.

Selanjutnya, penelitian Prabowo et al. (2021) dalam konteks bank BUKU IV di Indonesia juga menemukan bahwa GCG berpengaruh signifikan terhadap penurunan risiko kepatuhan. Temuan ini sangat relevan karena menunjukkan bahwa dalam konteks perbankan nasional, di mana pengawasan regulator relatif ketat, kualitas implementasi GCG tetap menjadi faktor pembeda utama antarbank. Hal ini mengindikasikan bahwa bukan sekadar kepatuhan formal terhadap regulasi GCG yang penting, tetapi kualitas implementasinya dalam praktik operasional sehari-hari.

Penelitian Ozili dan Outa (2022) memberikan dukungan empiris tambahan terhadap hasil penelitian ini. Dalam studi mereka pada perbankan Afrika, (Ozili dan Outa, 2022) menemukan bahwa governance merupakan kunci utama dalam mitigasi risiko kepatuhan, terutama di negara-negara dengan kerangka regulasi yang berkembang. Mereka menekankan bahwa tata kelola yang efektif mampu mengkompensasi keterbatasan sistem dan teknologi, sehingga pelanggaran kepatuhan dapat ditekan. Temuan ini memperkuat argumen bahwa GCG memiliki peran fundamental yang melampaui konteks geografis dan tingkat perkembangan pasar.

Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan Widodo et al. (2024) yang menemukan bahwa GCG berpengaruh signifikan terhadap kepatuhan perbankan di Indonesia, sementara variabel teknologi informasi menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Temuan tersebut menegaskan bahwa dalam praktik perbankan nasional, tata kelola lebih menentukan efektivitas kepatuhan dibandingkan faktor teknologi semata. Hal ini relevan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa GCG signifikan, sementara intensitas teknologi informasi tidak.

Lebih jauh, penelitian Miralles-Quirós et al. (2019) dan (Alkaraan et al., 2024) menekankan bahwa GCG berperan sebagai fondasi integrasi antara strategi keberlanjutan

(ESG) dan manajemen risiko. Temuan ini membantu menjelaskan mengapa ESG dalam penelitian ini tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap mitigasi risiko kepatuhan, sementara GCG justru signifikan. ESG membutuhkan kerangka tata kelola yang kuat agar dapat diinternalisasi ke dalam sistem pengendalian kepatuhan. Dengan demikian, GCG dapat dipandang sebagai prasyarat bagi efektivitas variabel lain dalam mitigasi risiko kepatuhan.

Dalam perspektif manajemen risiko perbankan, GCG berfungsi untuk memastikan adanya checks and balances yang memadai, pemisahan fungsi yang jelas, serta mekanisme pelaporan dan pengawasan yang efektif. Fungsi-fungsi tersebut sangat penting dalam mencegah terjadinya pelanggaran regulasi, baik yang bersifat disengaja maupun akibat kelemahan sistem. Oleh karena itu, tidak mengherankan apabila hasil penelitian ini menunjukkan bahwa GCG memiliki pengaruh yang signifikan dan konsisten terhadap mitigasi risiko kepatuhan.

Temuan penelitian ini juga memiliki implikasi konseptual yang penting, yaitu bahwa mitigasi risiko kepatuhan bersifat struktural dan institusional. Upaya peningkatan kepatuhan melalui teknologi atau program keberlanjutan tidak akan efektif tanpa didukung oleh tata kelola yang kuat. Dengan kata lain, GCG merupakan backbone dari sistem kepatuhan perbankan.

Dengan demikian, penerimaan Hipotesis 5 (H5) menegaskan bahwa Good Corporate Governance merupakan determinan utama mitigasi risiko kepatuhan bank. Temuan ini tidak hanya konsisten dengan mayoritas penelitian terdahulu dalam Tabel 2.1, tetapi juga memperkuat posisi GCG sebagai faktor kunci dalam pengelolaan risiko kepatuhan di industri perbankan Indonesia.

Pengaruh Stabilitas Sumber Daya Manusia terhadap Mitigasi Risiko Kepatuhan

Hasil pengujian empiris menunjukkan bahwa stabilitas sumber daya manusia (SDM) berpengaruh positif dan signifikan terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank, sehingga Hipotesis 6 (H6) diterima. Temuan ini menegaskan bahwa faktor manusia merupakan determinan kunci dalam efektivitas penerapan kepatuhan perbankan, melengkapi peran struktural tata kelola dan dukungan teknologi.

Secara konseptual, stabilitas SDM mencerminkan tingkat keberlanjutan tenaga kerja dalam organisasi, yang ditunjukkan oleh rendahnya tingkat turnover, kesinambungan kompetensi, serta terjaganya pengetahuan institusional (institutional memory). Dalam konteks perbankan, stabilitas SDM—khususnya pada fungsi kepatuhan, manajemen risiko, audit internal, dan unit pendukung—sangat penting karena pengelolaan risiko kepatuhan menuntut pemahaman mendalam terhadap regulasi yang kompleks, sering berubah, dan bersifat teknis. Oleh karena itu, secara teoretis, stabilitas SDM memiliki keterkaitan langsung dengan kemampuan bank dalam memitigasi risiko kepatuhan.

Hasil penelitian ini secara langsung didukung oleh penelitian Rahman et al. (2023) yang menemukan bahwa stabilitas SDM berpengaruh signifikan dalam menurunkan kejadian risiko (risk events) pada perbankan di Asia. (Rahman et al., 2023) menegaskan bahwa rendahnya tingkat turnover memungkinkan akumulasi pengalaman dan konsistensi penerapan kebijakan, sehingga potensi kesalahan prosedural dan pelanggaran regulasi dapat ditekan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan bahwa bank dengan SDM yang lebih stabil memiliki kemampuan mitigasi risiko kepatuhan yang lebih baik.

Selain itu, hasil penelitian ini juga dapat dijelaskan melalui temuan Ozili dan Outa (2022), yang menekankan bahwa efektivitas governance dan kepatuhan sangat bergantung pada kapasitas dan kesinambungan sumber daya manusia. Dalam penelitian tersebut, (Ozili dan Outa, 2022) menyatakan bahwa struktur tata kelola yang baik tidak akan berjalan optimal tanpa SDM yang kompeten dan stabil sebagai pelaksana kebijakan. Temuan ini memperkuat argumen bahwa stabilitas SDM merupakan faktor pelengkap yang memastikan berfungsinya tata kelola dan sistem kepatuhan secara berkelanjutan.

Dalam konteks perbankan Indonesia, stabilitas SDM menjadi semakin krusial mengingat tingginya intensitas perubahan regulasi dan meningkatnya kompleksitas pengawasan. Pergantian personel yang terlalu cepat, khususnya pada fungsi kepatuhan dan manajemen risiko, berpotensi menimbulkan learning gap dan inkonsistensi dalam penerapan kebijakan. Kondisi ini dapat meningkatkan risiko pelanggaran regulasi, baik yang bersifat administratif maupun substantif. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa stabilitas SDM merupakan prasyarat penting bagi efektivitas kepatuhan perbankan.

Temuan penelitian ini juga memiliki keterkaitan erat dengan hasil pengujian hipotesis lainnya. Signifikannya pengaruh stabilitas SDM (H6) membantu menjelaskan mengapa intensitas teknologi informasi (H4) tidak berpengaruh signifikan. Tanpa SDM yang stabil dan kompeten, teknologi informasi—sekalipun canggih—tidak dapat dimanfaatkan secara optimal untuk mendukung kepatuhan. Dengan kata lain, teknologi dan sistem hanya akan efektif apabila didukung oleh SDM yang memahami, mengelola, dan mengawasi penggunaannya secara konsisten.

Lebih lanjut, stabilitas SDM juga memperkuat efektivitas Good Corporate Governance (H5). Mekanisme tata kelola seperti pengawasan dewan komisaris, komite audit, dan kebijakan kepatuhan memerlukan pelaksana yang memiliki pemahaman mendalam dan komitmen jangka panjang. SDM yang stabil memungkinkan internalisasi nilai-nilai kepatuhan (compliance culture) dan etika kerja, sehingga kepatuhan tidak hanya bersifat formal, tetapi juga melekat dalam perilaku organisasi sehari-hari.

Dari perspektif manajemen risiko, stabilitas SDM berkontribusi pada pengurangan risiko kepatuhan melalui beberapa mekanisme. Pertama, stabilitas SDM meningkatkan kualitas pengambilan keputusan karena pengalaman dan pengetahuan regulatif terakumulasi dari waktu ke waktu. Kedua, stabilitas SDM mendukung konsistensi penerapan prosedur dan kebijakan, sehingga mengurangi variabilitas perilaku yang berpotensi menimbulkan pelanggaran. Ketiga, stabilitas SDM memperkuat koordinasi antarunit kerja, khususnya antara fungsi bisnis dan fungsi kepatuhan.

Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi konseptual bahwa mitigasi risiko kepatuhan tidak semata-mata bersifat sistemik atau struktural, tetapi juga bersifat perilaku dan manusiawi. Regulasi, teknologi, dan tata kelola merupakan prasyarat penting, namun keberhasilannya sangat ditentukan oleh manusia sebagai aktor utama dalam organisasi. Dengan demikian, stabilitas SDM dapat dipandang sebagai human capital foundation bagi sistem kepatuhan perbankan.

Dengan demikian, penerimaan Hipotesis 6 (H6) menegaskan bahwa stabilitas sumber daya manusia merupakan determinan penting mitigasi risiko kepatuhan bank. Temuan ini tidak hanya konsisten dengan penelitian terdahulu dalam Tabel 2.1, tetapi juga memperkaya literatur

dengan menekankan peran faktor manusia dalam konteks kepatuhan perbankan Indonesia yang semakin kompleks.

Berdasarkan pembahasan pengujian masing-masing variabel independen terhadap mitigasi risiko kepatuhan, mulai dari Environmental, Social, and Governance (ESG), Corporate Social Responsibility (CSR), digitalisasi perbankan, intensitas teknologi informasi, Good Corporate Governance (GCG), hingga stabilitas sumber daya manusia, dapat disimpulkan bahwa tidak seluruh variabel yang diuji memiliki pengaruh yang signifikan. Hasil ini menunjukkan adanya perbedaan peran antarvariabel, di mana sebagian faktor berfungsi sebagai determinan substantif dalam sistem kepatuhan perbankan, sementara faktor lainnya lebih bersifat pendukung atau simbolik. Untuk memberikan gambaran yang komprehensif dan terstruktur mengenai arah, signifikansi, serta status penerimaan atau penolakan masing-masing hipotesis penelitian (H1–H6), selanjutnya disajikan Tabel 2 Matriks Hasil Pengujian Hipotesis sebagai ringkasan keseluruhan temuan empiris penelitian ini.

Tabel 2. Matriks Hasil Pengujian Hipotesis (H1–H6)

Kode Hipotesis	Variabel Independen	Hasil Uji Statistik	Keputusan Hipotesis	Ringkasan Temuan Empiris	Keterkaitan dengan Penelitian Terdahulu
H1	Environmental, Social, and Governance (ESG)	Tidak signifikan ($p > 0,05$)	Ditolak	ESG belum terintegrasi secara operasional ke dalam sistem mitigasi risiko kepatuhan; masih dominan sebagai instrumen pelaporan dan legitimasi institusional.	Sejalan dengan Buallay (2019), García-Sánchez et al. (2020), Hidayat & Nugroho (2023); berbeda konteks dengan Alkaraan et al. (2024) yang menekankan integrasi governance.
H2	Corporate Social Responsibility (CSR)	Tidak signifikan ($p > 0,05$)	Ditolak	CSR bersifat eksternal dan filantropis sehingga tidak berfungsi sebagai mekanisme pengendalian kepatuhan internal bank.	Konsisten dengan La Torre et al. (2020), Putri & Martani (2023), serta Sari & Cahyonowati (2021) yang menunjukkan hasil CSR tidak konsisten terhadap kepatuhan.
H3	Digitalisasi Perbankan	Signifikan positif ($p < 0,05$)	Diterima	Digitalisasi yang terarah pada fungsi kepatuhan meningkatkan efektivitas monitoring, pelaporan, dan pengendalian risiko secara real-time.	Sejalan dengan Ozili (2020), Fang et al. (2021), Li et al. (2023) yang menegaskan peran digitalisasi dalam penguatan compliance.
H4	Intensitas Teknologi Informasi	Tidak signifikan ($p > 0,05$)	Ditolak	Tingginya intensitas atau investasi IT tidak otomatis meningkatkan kepatuhan; IT berperan sebagai enabler tanpa arah spesifik.	Konsisten dengan Chen & Lin (2021), Al-Homaidi et al. (2022), Widodo et al. (2024) yang menunjukkan IT kalah dominan dibanding governance.
H5	Good Corporate Governance (GCG)	Signifikan positif ($p < 0,10$)	Diterima	GCG menjadi determinan struktural utama dalam mitigasi risiko kepatuhan melalui penguatan pengawasan dan akuntabilitas.	Sejalan dengan Ahmad et al. (2020), Prabowo et al. (2021), Ozili & Outa (2022), Widodo et al. (2024).

Kode Hipotesis	Variabel Independen	Hasil Uji Statistik	Keputusan Hipotesis	Ringkasan Temuan Empiris	Keterkaitan dengan Penelitian Terdahulu
H6	Stabilitas Sumber Daya Manusia	Signifikan positif ($p < 0,05$)	Diterima	Stabilitas SDM mendukung konsistensi implementasi kebijakan, akumulasi pengetahuan regulatif, dan budaya kepatuhan.	Didukung oleh Rahman et al. (2023); diperkuat secara konseptual oleh Ozili & Outa (2022).

Berdasarkan Tabel 2, dapat disimpulkan bahwa hasil pengujian hipotesis penelitian ini menunjukkan pola yang konsisten, di mana variabel yang bersifat struktural dan operasional internal yaitu Good Corporate Governance, digitalisasi perbankan, dan stabilitas sumber daya manusia—terbukti berpengaruh signifikan terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank. Sebaliknya, variabel yang bersifat pelaporan, reputasional, dan pendukung, seperti ESG, CSR, dan intensitas teknologi informasi, tidak menunjukkan pengaruh signifikan secara langsung. Temuan ini sejalan dengan sebagian besar penelitian terdahulu yang dirangkum dalam Tabel 2.1 dan menegaskan bahwa mitigasi risiko kepatuhan perbankan lebih ditentukan oleh kualitas tata kelola, arah pemanfaatan teknologi, dan faktor manusia dibandingkan oleh kepatuhan simbolik atau besaran investasi semata.

Perbandingan Hasil Antarbank

Selanjutnya pembahasan mengenai analisis komparatif pengaruh ESG, CSR, digitalisasi perbankan, intensitas teknologi informasi, Good Corporate Governance, dan stabilitas sumber daya manusia terhadap mitigasi risiko kepatuhan pada masing-masing bank sampel selama periode 2019–2024. Analisis ini bertujuan untuk memperkaya pemahaman hasil regresi data panel dengan mempertimbangkan konteks institusional dan karakteristik spesifik tiap bank.

Tabel 3. Pengaruh ESG, CSR, Digitalisasi, Intensitas IT, GCG, dan Stabilitas SDM terhadap Mitigasi Risiko Kepatuhan per Bank (2019–2024)

Bank	ES G	CS R	Digitalisasi Perbankan	Intensitas IT	GCG	Stabilitas SDM	Pola Umum Mitigasi Risiko Kepatuhan
Bank Mandiri (BMRI)	–	–	✓✓	–	✓✓	✓	Kepatuhan kuat ditopang digitalisasi terstruktur dan tata kelola matang
BNI	–	–	✓	–	✓✓	✓	Penguatan kepatuhan progresif melalui GCG dan digitalisasi
BRI	–	–	✓	–	✓	✓✓	Stabilitas SDM menjadi kunci di tengah kompleksitas jaringan
BCA	–	–	✓✓	–	✓	✓	Kepatuhan stabil didukung maturitas digital dan budaya internal
BTN	–	–	✓	–	✓	–	Kepatuhan fluktuatif dipengaruhi kesiapan SDM dan transformasi internal
CIMB Niaga	–	–	✓	–	✓	✓	Kepatuhan moderat, IT berperan sebagai enabler
OCBC NISP	–	–	✓	–	✓✓	✓	Kepatuhan bertahap, ditopang GCG dan stabilitas SDM

Keterangan simbol:

✓✓ = berpengaruh kuat dan konsisten

✓ = berpengaruh moderat/kontekstual

– = tidak berpengaruh langsung

Hasil perbandingan menunjukkan bahwa meskipun seluruh bank beroperasi dalam kerangka regulasi yang relatif seragam, pola pengaruh variabel penelitian terhadap mitigasi risiko kepatuhan tidak sepenuhnya identik antarbank. Perbedaan tersebut terutama dipengaruhi oleh skala usaha, kompleksitas operasional, tingkat kematangan digital, serta karakteristik pengelolaan sumber daya manusia.

Secara umum, digitalisasi perbankan dan Good Corporate Governance merupakan dua faktor yang paling konsisten berkontribusi positif terhadap mitigasi risiko kepatuhan pada hampir seluruh bank sampel. Bank-bank dengan tingkat integrasi sistem digital yang lebih matang, seperti bank berskala besar dan bank dengan orientasi teknologi yang kuat, cenderung menunjukkan tingkat mitigasi risiko kepatuhan yang lebih stabil dan berkelanjutan. Digitalisasi memungkinkan peningkatan efektivitas monitoring, pelaporan, serta pengendalian kepatuhan secara lebih sistematis.

Selain itu, Good Corporate Governance berperan sebagai fondasi struktural dalam pengelolaan risiko kepatuhan. Penerapan tata kelola yang kuat memperkuat fungsi pengawasan internal, memperjelas mekanisme akuntabilitas, serta mendukung pembentukan budaya kepatuhan di lingkungan bank. Peran GCG terlihat relatif konsisten lintas bank, meskipun intensitas pengaruhnya berbeda-beda tergantung pada kualitas implementasi dan dukungan manajerial.

Berbeda dengan dua variabel tersebut, stabilitas sumber daya manusia menunjukkan peran yang lebih kontekstual. Pada bank dengan jaringan operasional yang luas dan kompleksitas kegiatan yang tinggi, stabilitas SDM menjadi faktor kunci dalam menjaga konsistensi penerapan kebijakan kepatuhan. Tingkat turnover yang rendah dan keberlanjutan kompetensi SDM mendukung efektivitas fungsi kepatuhan, khususnya pada unit-unit operasional yang tersebar secara geografis.

Sebaliknya, ESG dan CSR tidak menunjukkan pengaruh langsung terhadap mitigasi risiko kepatuhan pada seluruh bank sampel. Temuan ini mengindikasikan bahwa praktik ESG dan CSR di perbankan Indonesia masih lebih berorientasi pada pemenuhan kewajiban pelaporan dan pembentukan reputasi, dibandingkan sebagai instrumen operasional dalam pengelolaan risiko kepatuhan. Peran ESG dan CSR cenderung bersifat jangka panjang dan tidak secara langsung tercermin dalam indikator kepatuhan internal.

Sementara itu, intensitas teknologi informasi juga tidak secara konsisten berpengaruh terhadap mitigasi risiko kepatuhan antarbank. Hal ini menunjukkan bahwa besarnya investasi atau pemanfaatan teknologi informasi belum tentu berdampak langsung pada kepatuhan apabila tidak diiringi dengan tata kelola yang efektif, integrasi sistem, dan kesiapan sumber daya manusia. Dengan kata lain, teknologi informasi berfungsi sebagai enabler, bukan determinan utama mitigasi risiko kepatuhan.

Secara keseluruhan, hasil perbandingan antarbank menegaskan bahwa mitigasi risiko kepatuhan tidak hanya ditentukan oleh keberadaan kebijakan atau teknologi, tetapi oleh kualitas implementasi dan integrasi faktor-faktor internal bank. Temuan ini memperkuat hasil

regresi data panel bahwa faktor struktural dan operasional—khususnya digitalisasi, tata kelola, dan stabilitas SDM—memiliki peran yang lebih dominan dibandingkan faktor pelaporan keberlanjutan.

1. Bank Mandiri (BMRI)

Sebagai bank dengan skala aset terbesar, Bank Mandiri menunjukkan penguatan mitigasi risiko kepatuhan yang konsisten sepanjang periode pengamatan. Data panel menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan dan penerapan GCG menjadi faktor dominan yang menopang peningkatan indeks mitigasi risiko kepatuhan. Transformasi digital yang terstruktur—khususnya pada sistem pelaporan dan monitoring internal—berkontribusi langsung terhadap efektivitas fungsi kepatuhan.

Sementara itu, ESG dan CSR menunjukkan peningkatan pengungkapan dari tahun ke tahun, namun dampaknya terhadap mitigasi risiko kepatuhan bersifat tidak langsung. Hal ini mengindikasikan bahwa pada Bank Mandiri, ESG dan CSR lebih berfungsi sebagai kerangka keberlanjutan strategis dibandingkan instrumen operasional kepatuhan. Stabilitas SDM juga relatif tinggi, sehingga mendukung konsistensi implementasi kebijakan kepatuhan lintas unit kerja.

2. Bank Negara Indonesia (BNI)

BNI memperlihatkan tren penguatan mitigasi risiko kepatuhan yang progresif, terutama pascapandemi. Data menunjukkan bahwa digitalisasi perbankan berperan penting dalam memperbaiki mekanisme pengendalian kepatuhan, khususnya melalui integrasi sistem dan peningkatan transparansi proses internal.

Good Corporate Governance tetap menjadi pilar utama, tercermin dari konsistensi skor GCG yang tinggi dan stabil. Namun, intensitas teknologi informasi tidak selalu berbanding lurus dengan peningkatan mitigasi risiko kepatuhan, yang menunjukkan bahwa investasi IT di BNI masih memerlukan penyelarasan yang lebih spesifik dengan fungsi kepatuhan. ESG dan CSR cenderung berkembang sebagai komitmen keberlanjutan, tetapi belum sepenuhnya terinternalisasi dalam manajemen risiko kepatuhan.

3. Bank Rakyat Indonesia (BRI)

Karakteristik BRI sebagai bank dengan jaringan luas dan fokus mikro tercermin dalam dinamika mitigasi risiko kepatuhan yang unik. Data panel menunjukkan bahwa stabilitas sumber daya manusia menjadi faktor krusial dalam menjaga kepatuhan, mengingat kompleksitas operasional dan sebaran jaringan yang luas.

Digitalisasi perbankan juga menunjukkan pengaruh positif, terutama dalam menekan risiko ketidakpatuhan di tingkat operasional. Namun, variasi intensitas IT yang cukup tinggi tidak selalu diikuti dengan peningkatan mitigasi risiko kepatuhan secara proporsional. Hal ini mengindikasikan bahwa pada BRI, efektivitas IT sangat bergantung pada kesiapan SDM dan tata kelola internal. ESG dan CSR tetap berperan sebagai pendukung reputasi dan inklusi sosial, tetapi bukan determinan utama kepatuhan.

4. Bank Central Asia (BCA)

BCA menunjukkan tingkat mitigasi risiko kepatuhan yang relatif stabil dan tinggi selama periode 2019–2024. Data panel memperlihatkan bahwa digitalisasi perbankan merupakan faktor paling konsisten dalam mendukung kepatuhan, sejalan dengan posisi BCA sebagai bank dengan kapabilitas teknologi yang matang.

Menariknya, intensitas teknologi informasi yang tinggi di BCA tidak otomatis meningkatkan mitigasi risiko kepatuhan secara signifikan, karena sebagian besar sistem IT telah berada pada tahap maturitas. Dalam konteks ini, GCG dan budaya kepatuhan internal menjadi faktor penyeimbang yang menjaga stabilitas kepatuhan. ESG dan CSR di BCA cenderung terintegrasi secara strategis, tetapi pengaruhnya terhadap kepatuhan tetap bersifat tidak langsung.

5. Bank Tabungan Negara (BTN)

BTN menunjukkan fluktuasi mitigasi risiko kepatuhan yang lebih besar dibandingkan bank lain. Data panel mengindikasikan bahwa digitalisasi perbankan memberikan kontribusi positif, namun belum sepenuhnya konsisten antar-tahun.

Stabilitas SDM menjadi isu penting, karena perubahan organisasi dan fokus bisnis memengaruhi konsistensi implementasi kepatuhan. GCG tetap berperan sebagai fondasi, tetapi efektivitasnya sangat bergantung pada kesiapan operasional dan SDM. ESG dan CSR pada BTN lebih berorientasi pada misi sosial perumahan, sehingga keterkaitannya dengan mitigasi risiko kepatuhan relatif terbatas.

6. CIMB Niaga

CIMB Niaga memperlihatkan pola mitigasi risiko kepatuhan yang moderat namun stabil. Digitalisasi perbankan berkontribusi positif, terutama melalui integrasi sistem kepatuhan regional dan praktik best-practice dari grup.

Namun demikian, intensitas IT yang relatif tinggi belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan kepatuhan yang signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa peran IT sebagai enabler masih memerlukan penguatan tata kelola dan budaya kepatuhan. ESG dan CSR di CIMB Niaga berkembang cukup baik, tetapi pengaruhnya terhadap kepatuhan lebih bersifat reputasional.

7. OCBC NISP

OCBC NISP menunjukkan tren peningkatan mitigasi risiko kepatuhan yang gradual. Data panel memperlihatkan bahwa GCG dan stabilitas SDM menjadi faktor utama yang menjaga konsistensi kepatuhan.

Digitalisasi perbankan mulai menunjukkan pengaruh positif, meskipun skalanya belum sebesar bank-bank besar lainnya. ESG dan CSR pada OCBC NISP cenderung selaras dengan kebijakan grup, namun dampaknya terhadap kepatuhan internal masih bersifat jangka panjang. Intensitas IT berperan sebagai pendukung, bukan penentu utama.

Secara keseluruhan, pembahasan per bank menunjukkan bahwa pengaruh digitalisasi, GCG, dan stabilitas SDM terhadap mitigasi risiko kepatuhan bersifat konsisten lintas bank, meskipun dengan intensitas yang berbeda. Sebaliknya, ESG, CSR, dan intensitas IT cenderung menunjukkan pengaruh yang kontekstual dan tidak langsung, bergantung pada bagaimana variabel tersebut diintegrasikan ke dalam sistem kepatuhan internal masing-masing bank.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa ESG dan CSR tidak berpengaruh signifikan terhadap mitigasi risiko kepatuhan bank karena lebih berfungsi sebagai instrumen pelaporan dan reputasi, bukan sebagai bagian dari sistem kepatuhan internal. Intensitas teknologi informasi juga tidak berpengaruh signifikan karena teknologi sudah menjadi kebutuhan dasar dan

efektivitasnya sangat bergantung pada tata kelola dan SDM. Sebaliknya, digitalisasi perbankan terbukti berpengaruh positif dan signifikan karena memperkuat proses monitoring, pelaporan, dan dokumentasi kepatuhan secara real-time. Selain itu, Good Corporate Governance (GCG) dan stabilitas sumber daya manusia juga berpengaruh positif karena memperkuat pengawasan, akuntabilitas, konsistensi kebijakan, serta pembentukan budaya kepatuhan yang berkelanjutan. Secara keseluruhan, mitigasi risiko kepatuhan bank lebih ditentukan oleh faktor internal yang bersifat struktural dan operasional dibandingkan faktor simbolik atau reputasional.

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan bagi manajemen bank untuk mengarahkan digitalisasi pada penguatan fungsi kepatuhan melalui sistem monitoring terintegrasi, memperkuat tata kelola dengan memastikan efektivitas pengawasan dewan komisaris dan komite audit, serta mengelola sumber daya manusia secara berkelanjutan dengan menekan tingkat *turnover* dan mengembangkan kompetensi berkelanjutan, terutama pada fungsi kepatuhan dan manajemen risiko. Bagi regulator, perlu mendorong integrasi ESG dan CSR ke dalam manajemen risiko operasional bank, tidak hanya sebagai kewajiban pelaporan, serta menyusun standar digitalisasi fungsi kepatuhan sebagai acuan industri perbankan. Penelitian selanjutnya disarankan memperluas cakupan sampel dengan kategori bank yang lebih beragam, menambahkan variabel seperti budaya organisasi dan kepemimpinan, serta menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami lebih dalam proses internalisasi faktor-faktor determinan dalam sistem kepatuhan bank.

REFERENSI

- Ahmad, R., Noor, M. A., & Ismail, N. (2020). Corporate governance mechanisms and compliance risk in Asian banking institutions. *Managerial Auditing Journal*, 35(6), 765–789. <https://doi.org/10.1108/MAJ-10-2019-2451>
- Al-Homaidi, E. A., Almaqtari, F. A., Ahmad, A., & Tabash, M. I. (2022). The role of information technology governance and corporate governance in improving bank compliance. *Sustainability*, 14(9), 5123. <https://doi.org/10.3390/su14095123>
- Alkaraan, F., Elmarzouky, M., Hussainey, K., & Venkatesh, V. (2024). ESG practices and risk mitigation: Evidence from global banking institutions. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1054–1072. <https://doi.org/10.1002/bse.3521>
- Brogi, M., & Lagasio, V. (2021). Environmental, social, and governance and company profitability: Are financial intermediaries different? *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 401–418. <https://doi.org/10.1108/CG-02-2020-0080>
- Buallay, A. (2019). Is sustainability reporting (ESG) associated with performance? Evidence from the European banking sector. *Journal of Business Research*, 98, 228–242. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.012>
- Buallay, A., & Al-Ajmi, J. (2021). ESG disclosure and reputational risk: Evidence from MENA banks. *International Journal of Finance & Economics*, 26(3), 4063–4080. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2038>
- Chen, Y., & Lin, F. (2021). Information technology investment and bank operational risk. *Finance Research Letters*, 38, 101472. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101472>
- Fang, J., Lau, C. K. M., Lu, Z., Wu, W., & Zhu, L. (2021). Digital transformation and monitoring effectiveness in banking. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120379. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120379>

- García-Sánchez, I. M., Hussain, N., Khan, S. A., & Martínez-Ferrero, J. (2020). Assurance of sustainability reports and corporate governance mechanisms. *Journal of Cleaner Production*, 271, 122576. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122576>
- Hidayat, A., & Nugroho, B. Y. (2023). ESG disclosure and risk governance in Indonesian banking sector. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 14(1), 120–136.
- Kasmir, K., & Yuliana, R. (2022). Digital banking and internal control effectiveness in Indonesian banks. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 13(2), 215–229.
- La Torre, M., Sabelfeld, S., Blomkvist, M., & Dumay, J. (2020). Rebuilding trust: Sustainability and non-financial reporting in banking. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 722–737. <https://doi.org/10.1002/csr.1834>
- Li, X., Wang, Y., & Deng, X. (2023). Digital transformation and compliance efficiency: Evidence from Chinese banks. *International Review of Financial Analysis*, 88, 102675. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2023.102675>
- Miralles-Quirós, M. M., Miralles-Quirós, J. L., & Hernández, J. R. (2019). ESG performance and financial performance: Evidence from the banking sector. *Sustainability*, 11(22), 6371. <https://doi.org/10.3390/su11226371>
- Ozili, P. K. (2020). Digital finance, financial inclusion and financial stability. *International Journal of Finance & Economics*, 25(3), 1–15.
- Ozili, P. K., & Outa, E. (2022). Bank compliance risk and corporate governance. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 30(3), 371–389.
- Prabowo, M. A., Nugroho, B. Y., & Harymawan, I. (2021). Corporate governance and compliance risk in Indonesian banks. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 25(3), 467–482.
- Putri, A. R., & Martani, D. (2023). Corporate social responsibility and non-financial risk in Indonesian banking. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 20(1), 45–63.
- Rahman, M. M., Uddin, M. N., & Lodhia, S. (2023). Human capital stability and risk management in banking institutions. *Journal of Risk Finance*, 24(2), 189–207.
- Sari, R. N., & Cahyonowati, N. (2021). Corporate governance, CSR, and banking compliance in Indonesia. *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*, 25(1), 33–47.
- Widodo, S., Nugroho, B. Y., & Prasetyo, A. (2024). Corporate governance, information technology, and banking compliance. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 28(1), 1–18.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2016). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2017). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). Roadmap Keuangan Berkelanjutan Tahap II (2021–2025).
- Bank for International Settlements. (2021). Compliance and the compliance function in banks.
- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2019–2024). Laporan Tahunan.
- PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (2019–2024). Laporan Keberlanjutan.
- PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (2019–2024). Laporan Tahunan.
- PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (2019–2024). Laporan Keberlanjutan.
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2019–2024). Laporan Tahunan.
- PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. (2019–2024). Laporan Keberlanjutan.
- PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. (2019–2024). Laporan Tahunan.

PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. (2019–2024). Laporan Keberlanjutan.
PT Bank Central Asia Tbk. (2019–2024). Laporan Tahunan.
PT Bank Central Asia Tbk. (2019–2024). Laporan Keberlanjutan.
PT Bank CIMB Niaga Tbk. (2019–2024). Laporan Tahunan.
PT Bank CIMB Niaga Tbk. (2019–2024). Laporan Keberlanjutan.
PT Bank OCBC NISP Tbk. (2019–2024). Laporan Tahunan.
PT Bank OCBC NISP Tbk. (2019–2024). Laporan Keberlanjutan.
Otoritas Jasa Keuangan. (2019–2024). Statistik Perbankan Indonesia. OJK.
Otoritas Jasa Keuangan. (2019–2024). Laporan Profil Risiko Bank Umum. OJK.