

Analisis efektivitas pengendalian risiko operasional pada bank umum syariah di Indonesia

Hida Amalia Adzkiya

Program studi Perbankan Syariah, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
e-mail: amaliaadzkiya@gmail.com

Kata Kunci:

Efektivitas, Risiko Operasional, Bank Umum Syariah

Keywords:

Effectiveness, Operational Risk, Islamic Commercial Banks

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pengendalian risiko operasional pada bank umum syariah di Indonesia, dengan fokus pada implementasi kebijakan, struktur organisasi, penggunaan teknologi, dan kepatuhan terhadap prinsip syariah. Risiko operasional menjadi salah satu tantangan utama dalam industri perbankan, termasuk pada bank syariah yang harus menyeimbangkan antara efisiensi operasional dan nilai-nilai Islami seperti kejujuran, keadilan, dan amanah. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menelaah data sekunder dan studi literatur terkait praktik pengendalian risiko yang diterapkan di Bank Syariah Indonesia (BSI). Hasil kajian menunjukkan bahwa

efektivitas pengendalian risiko tercermin dari penurunan rasio BOPO dan menurunnya jumlah kejadian risiko, serta keberhasilan penerapan sistem manajemen risiko seperti RCSA, KRI, dan LED. Selain itu, keterlibatan unit khusus seperti SOR, RBC, dan DCOR serta dukungan regulasi dari OJK memperkuat proses mitigasi risiko. Namun, tantangan seperti rendahnya kesadaran risiko dan ketergantungan pada teknologi tetap menjadi perhatian utama. Dengan demikian, peningkatan efektivitas pengendalian risiko operasional perlu didukung oleh penguatan budaya sadar risiko, kepemimpinan yang visioner, serta pemanfaatan teknologi modern yang tetap sejalan dengan prinsip-prinsip syariah.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effectiveness of operational risk control in Islamic commercial banks in Indonesia, focusing on policy implementation, organizational structure, use of technology, and compliance with sharia principles. Operational risk is one of the main challenges in the banking industry, including in Islamic banks that must balance operational efficiency and Islamic values such as honesty, fairness, and trustworthiness. This study uses a qualitative approach by examining secondary data and literature studies related to risk control practices implemented at Bank Syariah Indonesia (BSI). The results of the study indicate that the effectiveness of risk control is reflected in the decrease in the BOPO ratio and the decrease in the number of risk events, as well as the successful implementation of risk management systems such as RCSA, KRI, and LED. In addition, the involvement of special units such as SOR, RBC, and DCOR as well as regulatory support from OJK strengthen the risk mitigation process. However, challenges such as low risk awareness and dependence on technology remain a major concern. Thus, increasing the effectiveness of operational risk control needs to be supported by strengthening a risk-aware culture, visionary leadership, and the use of modern technology that remains in line with sharia principles.

Pendahuluan

Dalam industri perbankan, risiko operasional merupakan salah satu jenis risiko yang paling sering terjadi dan memiliki dampak signifikan terhadap kelangsungan bisnis. Risiko ini mencakup kerugian yang timbul akibat kegagalan proses internal, kesalahan



This is an open access article under the [CC BY-NC-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/) license.

Copyright © 2023 by Author. Published by Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.

manusia, gangguan sistem teknologi, maupun kejadian eksternal yang tidak terduga. Oleh karena itu, pengendalian risiko operasional menjadi salah satu fokus utama dalam manajemen risiko perbankan. Di tengah transformasi digital dan globalisasi ekonomi, bank dituntut untuk memiliki sistem pengendalian risiko yang adaptif, responsif, dan terintegrasi. Bank umum syariah di Indonesia memiliki tantangan tersendiri dalam menghadapi risiko operasional. Selain harus memenuhi standar manajemen risiko secara umum, bank syariah juga harus menjaga kesesuaian seluruh aktivitas operasionalnya dengan prinsip-prinsip syariah (Syadali et al., 2023). Artinya, pengelolaan risiko di bank syariah tidak hanya bertujuan untuk meminimalkan kerugian dan meningkatkan efisiensi, tetapi juga menjaga integritas dan nilai-nilai Islami seperti kejujuran, keadilan, dan amanah. Nilai-nilai ini memberikan dimensi etis yang unik dalam implementasi manajemen risiko operasional (M. Yusuf Amar et al., 2023).

Keberhasilan dalam mengendalikan risiko operasional sangat ditentukan oleh beberapa faktor penting, seperti adanya struktur organisasi yang tepat, kebijakan internal yang terarah, dukungan sistem teknologi informasi yang andal, serta terciptanya budaya kerja yang sadar akan risiko di semua jenjang organisasi (Handoko & Oktaviana, 2002). Sebagai bank syariah terbesar di Indonesia, Bank Syariah Indonesia (BSI) telah menerapkan sejumlah strategi untuk menghadapi risiko operasional. Di antaranya dengan menggunakan alat seperti Risk and Control Self Assessment (RCSA), Key Risk Indicator (KRI), dan Loss Event Database (LED). Alat tersebut digunakan untuk mengidentifikasi potensi risiko, memantau insiden yang terjadi, serta menilai sejauh mana pengendalian yang dilakukan berjalan secara efektif (Nabbila et al., 2023). Selain itu, keberadaan unit-unit khusus seperti Senior Operational Risk (SOR), Regional Business Control (RBC), dan Desentralized Compliance & Operational Risk (DCOR) memiliki peran yang sangat penting dalam memantau dan mengevaluasi risiko operasional secara menyeluruh. BSI juga menerapkan pendekatan Business Continuity Management (BCM) untuk memastikan operasional perusahaan tetap berjalan ketika menghadapi gangguan besar. Pendekatan ini menunjukkan bahwa pengelolaan risiko tidak hanya dilakukan setelah masalah terjadi, tetapi juga dilakukan secara aktif untuk mencegah risiko sejak awal. Ini menegaskan bahwa manajemen risiko harus menjadi bagian yang menyatu dengan aktivitas bisnis sehari-hari, bukan hanya sebagai pelengkap.

Salah satu cara untuk menilai keberhasilan pengendalian risiko operasional adalah melalui indikator kinerja seperti rasio BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional). Dalam beberapa tahun terakhir, rasio BOPO di BSI menunjukkan tren penurunan, yang mengindikasikan peningkatan efisiensi operasional berkat penerapan strategi manajemen risiko yang tepat. Di sisi lain, berkurangnya jumlah kejadian atau insiden yang tercatat dalam sistem pelaporan risiko juga menjadi tanda bahwa upaya pengendalian yang dilakukan berjalan efektif dan terus berkelanjutan. Meski berbagai langkah pengendalian telah diterapkan, masih terdapat sejumlah tantangan yang harus dihadapi, seperti kurangnya pemahaman mengenai risiko di tingkat operasional, ketergantungan tinggi terhadap teknologi yang rawan mengalami gangguan, serta belum meratanya budaya sadar risiko di semua lini organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk mengkaji secara mendalam seberapa efektif pengendalian risiko operasional yang diterapkan oleh bank umum syariah di Indonesia. Harapannya, hasil

dari kajian ini dapat menjadi masukan yang berguna dalam menyusun strategi pengelolaan risiko yang tidak hanya efisien dan dapat dipertanggungjawabkan, tetapi juga selaras dengan nilai-nilai dan prinsip-prinsip syariah (Anam, 2023).

Pembahasan

Efektivitas

Efektivitas secara umum dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan suatu organisasi atau individu dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Robbins dan Coulter (2016) dalam Lindawati & Susila (2022) efektivitas berkaitan dengan "doing the right things", yaitu seberapa tepat suatu tindakan atau strategi dalam menghasilkan hasil yang diinginkan. Dalam konteks manajemen risiko operasional, efektivitas berarti sejauh mana sistem, kebijakan, dan proses pengendalian risiko mampu mencegah, meminimalkan, atau menangani potensi kerugian operasional yang mungkin terjadi. Dalam dunia perbankan, khususnya perbankan syariah, efektivitas pengendalian risiko tidak hanya dinilai dari pencapaian efisiensi atau pengurangan kerugian, tetapi juga dari kepatuhan terhadap regulasi serta prinsip-prinsip syariah yang menjadi dasar operasional bank. Artinya, sistem pengendalian yang efektif adalah yang mampu menyeimbangkan antara perlindungan aset, keberlangsungan layanan perbankan, serta penerapan nilai-nilai Islami seperti amanah, kejujuran, dan tanggung jawab moral.

Risiko Operasional

Menurut definisi dari Basel Committee on Banking Supervision (BCBS), risiko operasional adalah risiko kerugian yang timbul akibat ketidakefektifan atau kegagalan proses internal, kesalahan manusia, gangguan sistem, atau kejadian eksternal. Risiko ini tidak berhubungan langsung dengan risiko pasar atau risiko kredit, namun memiliki dampak yang sangat signifikan terhadap kelangsungan operasional suatu lembaga. Dalam konteks perbankan syariah, risiko operasional juga mencakup potensi pelanggaran terhadap prinsip-prinsip syariah, seperti terjadinya transaksi yang tidak sesuai dengan akad, atau praktik yang bertentangan dengan nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, manajemen risiko operasional di bank syariah tidak hanya harus mengelola risiko dari sisi teknis dan administratif, tetapi juga memastikan bahwa seluruh kegiatan operasional tetap dalam koridor hukum dan etika syariah. Risiko operasional bisa berasal dari berbagai hal, misalnya adanya kekeliruan dalam pelaksanaan transaksi, gangguan pada sistem teknologi informasi, tindakan kecurangan atau penyalahgunaan wewenang oleh karyawan, hingga peristiwa tak terduga seperti bencana alam atau kejadian luar biasa lainnya yang berada di luar kendali Perusahaan (Mutafarida, 2017)

Efektivitas Pengendalian Risiko Operasional pada BUS di Indonesia

Efektivitas pengendalian risiko operasional menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan kinerja bank umum syariah di Indonesia. Risiko operasional yang mencakup kegagalan sistem internal, kesalahan manusia, gangguan teknologi, serta kejadian eksternal dapat berdampak langsung pada stabilitas bisnis bank. Oleh karena itu, bank syariah dituntut untuk memiliki sistem pengendalian yang tidak hanya kuat secara teknis, tetapi juga sesuai dengan prinsip-prinsip syariah yang menjadi dasar operasionalnya. Salah satu indikator utama untuk mengukur efektivitas pengendalian

risiko operasional adalah rasio BOPO (Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional). Rasio ini menunjukkan efisiensi operasional bank. Data dari Bank Syariah Indonesia (BSI) memperlihatkan adanya tren positif, di mana rasio BOPO menurun dari 84,61% pada tahun 2020 menjadi 75,88% pada tahun 2022. Penurunan ini menunjukkan bahwa strategi pengendalian risiko yang diterapkan berdampak pada penghematan biaya dan peningkatan produktivitas. Di samping rasio keuangan, efektivitas juga tercermin dalam sistem pemantauan risiko yang komprehensif. BSI telah mengimplementasikan berbagai alat seperti Risk and Control Self Assessment (RCSA), Key Risk Indicator (KRI), dan Loss Event Database (LED). Alat-alat ini membantu dalam mengidentifikasi potensi risiko, memantau indikator risiko secara berkala, dan mendokumentasikan kejadian insiden. Proses ini memungkinkan bank untuk secara aktif menyesuaikan kontrol internal dan mencegah risiko berulang (Nurapiyah, 2019).

Efektivitas pengendalian juga sangat dipengaruhi oleh struktur organisasi. Keberadaan unit-unit khusus seperti Senior Operational Risk (SOR), Regional Business Control (RBC), dan Desentralized Compliance & Operational Risk (DCOR) memperkuat proses pengawasan risiko operasional di seluruh lapisan organisasi. Kolaborasi antar unit ini memastikan bahwa proses pengendalian tidak hanya terpusat di kantor pusat, tetapi juga diterapkan secara konsisten di tingkat cabang. Namun, efektivitas sistem ini tidak terlepas dari tantangan. Ketergantungan terhadap teknologi digital, misalnya, dapat menjadi titik lemah jika terjadi gangguan sistem atau serangan siber. Selain itu, rendahnya kesadaran terhadap risiko di tingkat operasional dapat menyebabkan pengabaian terhadap prosedur keamanan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, dibutuhkan upaya untuk menanamkan budaya sadar risiko (risk awareness) di seluruh tingkatan organisasi melalui pelatihan, edukasi, dan sistem reward-punishment yang efektif (Naura & Syukri, 2024).

Aspek yang membedakan bank syariah dari bank konvensional dalam pengendalian risiko adalah penerapan prinsip syariah yang mengedepankan nilai-nilai etika, keadilan, dan tanggung jawab moral (Mardiana, 2018). Risiko seperti fraud atau manipulasi data tidak hanya ditangani secara teknis melalui audit internal, tetapi juga dicegah melalui pembinaan spiritual dan penguatan etika kerja Islami. Hal ini menjadikan pendekatan manajemen risiko di bank syariah lebih holistik dan berakar pada nilai-nilai keagamaan. Selain itu, peran Dewan Pengawas Syariah (DPS) sangat penting dalam memastikan bahwa seluruh aktivitas pengendalian risiko tidak bertentangan dengan prinsip maqashid syariah. DPS bertugas mengawasi implementasi kebijakan operasional agar sejalan dengan prinsip-prinsip syariah, sekaligus memberikan rekomendasi terhadap penguatan sistem kontrol internal dari sudut pandang etis dan spiritual (Putri et al., 2025).

Regulasi dari otoritas seperti OJK juga menjadi fondasi penting dalam memperkuat efektivitas pengendalian risiko. POJK No.18/POJK.03/2016 memberikan pedoman bagi bank syariah untuk menerapkan manajemen risiko secara menyeluruh. Regulasi ini mendorong pembentukan sistem pengawasan yang terstruktur, transparan, dan berkelanjutan, sehingga setiap bank memiliki kerangka kerja risiko yang dapat diintegrasikan ke dalam strategi bisnis mereka. Untuk meningkatkan efektivitas pengendalian risiko operasional di masa depan, ada beberapa langkah strategis yang

perlu dilakukan. Pertama, memperkuat budaya sadar risiko di seluruh lini organisasi. Hal ini bisa dicapai dengan sosialisasi rutin, pelatihan, dan keterlibatan aktif pimpinan dalam menginternalisasi nilai-nilai manajemen risiko. Kedua, pengembangan sistem deteksi dini berbasis teknologi seperti big data dan kecerdasan buatan (AI) dapat menjadi alat prediktif dalam mengidentifikasi potensi risiko sebelum menimbulkan kerugian. Ketiga, peningkatan kompetensi sumber daya manusia juga tidak kalah penting. Pelatihan berkelanjutan bagi pegawai di semua level organisasi akan meningkatkan kemampuan dalam mengenali, menilai, dan merespons risiko dengan cepat dan tepat. Terakhir, evaluasi berkala terhadap efektivitas sistem manajemen risiko perlu dilakukan untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan tetap relevan dengan kondisi operasional dan perkembangan regulasi yang terus berubah (Harreti & Abubakar, 2020).

Di sisi lain, efektivitas pengendalian risiko operasional dalam perbankan syariah juga sangat bergantung pada kualitas komunikasi dan koordinasi antarunit kerja. Banyak insiden operasional yang terjadi bukan semata karena lemahnya sistem, tetapi akibat kurangnya pemahaman bersama antarbagian mengenai tanggung jawab masing-masing dalam mengelola risiko. Misalnya, jika bagian operasional tidak memahami konsekuensi dari kesalahan pencatatan akad pembiayaan atau tidak melaporkan insiden dengan segera, maka risiko yang seharusnya bisa dicegah sejak awal justru berkembang menjadi masalah sistemik. Oleh karena itu, penting bagi bank syariah untuk tidak hanya membangun sistem teknologi yang canggih, tetapi juga memperkuat komunikasi lintas unit dengan mengedepankan prinsip transparansi dan kolaborasi. Dalam konteks ini, pengendalian risiko menjadi tanggung jawab bersama, bukan hanya milik divisi manajemen risiko semata. Semakin harmonis koordinasi antardepartemen, semakin tinggi efektivitas pengendalian risiko yang dapat dicapai. Selain itu, penting pula untuk menyoroti peran kepemimpinan dalam mendorong efektivitas pengendalian risiko operasional di lingkungan bank syariah. Seorang pimpinan yang memiliki visi kuat terhadap pentingnya manajemen risiko akan lebih mampu membentuk budaya organisasi yang sadar risiko secara menyeluruh. Kepemimpinan yang proaktif tidak hanya hadir dalam bentuk kebijakan, tetapi juga melalui keteladanan dalam bersikap dan mengambil keputusan yang mempertimbangkan aspek risiko serta kepatuhan syariah (Warohmah & Ilham, 2025).

Seiring dengan berkembangnya era digital dan semakin terintegrasinya sistem operasional, perbankan syariah dituntut untuk lebih responsif dalam menyesuaikan mekanisme pengendalian risiko sesuai dengan dinamika zaman. Perubahan dalam cara bekerja, termasuk meningkatnya praktik kerja jarak jauh (*remote working*), mengharuskan adanya sistem pengawasan yang tidak hanya fleksibel, tetapi juga tetap mampu menjamin akurasi dan keandalan pengendalian. Kondisi ini menghadirkan tantangan tersendiri, karena sumber risiko kini tidak lagi terbatas pada aktivitas langsung di kantor, melainkan juga berasal dari ranah digital yang luas dan terus berkembang. Untuk itu, pendekatan pengendalian risiko tidak bisa lagi mengandalkan kebijakan lama yang kaku, melainkan perlu diperbarui secara terus-menerus agar sejalan dengan perubahan perilaku pengguna dan lingkungan kerja. Dalam praktiknya, penyesuaian ini tetap harus dilakukan dengan menjunjung tinggi prinsip-prinsip dasar syariah, seperti keadilan, amanah, serta tanggung jawab sosial, yang menjadi fondasi utama dalam sistem perbankan syariah (Maulana et al., 2022).

Kesimpulan

Efektivitas pengendalian risiko operasional dalam perbankan syariah merupakan aspek krusial yang tidak hanya berdampak pada efisiensi dan keberlangsungan operasional, tetapi juga pada terjaganya integritas syariah dalam setiap proses bisnis. Risiko operasional yang muncul akibat kegagalan proses internal, kesalahan manusia, gangguan sistem, dan kejadian eksternal harus dikelola secara komprehensif melalui strategi yang terstruktur, adaptif, dan selaras dengan nilai-nilai Islam. Pengalaman Bank Syariah Indonesia (BSI) menunjukkan bahwa penerapan sistem pengendalian risiko berbasis teknologi seperti RCSA, KRI, dan LED, serta didukung oleh struktur organisasi yang kuat seperti SOR, RBC, dan DCOR, mampu meningkatkan efisiensi dan menurunkan rasio BOPO secara signifikan. Selain itu, penerapan prinsip-prinsip etika syariah dan peran Dewan Pengawas Syariah (DPS) memberikan dimensi moral dan spiritual dalam proses mitigasi risiko yang membedakannya dari bank konvensional. Namun demikian, efektivitas pengendalian tidak hanya bergantung pada sistem dan regulasi, melainkan juga pada budaya sadar risiko yang dibangun secara menyeluruh melalui edukasi, komunikasi lintas unit, dan kepemimpinan yang visioner. Di tengah transformasi digital dan perubahan pola kerja, bank syariah dituntut untuk terus berinovasi dalam merespons tantangan baru, seperti risiko digital dan kerja jarak jauh, tanpa mengabaikan prinsip-prinsip syariah. Oleh karena itu, upaya penguatan efektivitas pengendalian risiko operasional di bank syariah harus dilakukan secara berkelanjutan. Mulai dari peningkatan kompetensi sumber daya manusia, pengembangan sistem deteksi dini berbasis teknologi, penguatan tata kelola risiko yang terintegrasi, hingga penanaman nilai-nilai etika Islami dalam budaya kerja organisasi. Dengan langkah-langkah tersebut, bank umum syariah di Indonesia tidak hanya akan mampu mengelola risiko secara efisien dan akuntabel, tetapi juga menjaga kepercayaan publik serta menjunjung tinggi nilai-nilai syariah sebagai pijakan utama dalam setiap aktivitas perbankan.

Daftar Pustaka

- Anam, H. (2023). Manajemen Risiko Operasional Bank Syariah; Teori dan Manfaat. *Jurnal At-Tamwil: Kajian Ekonomi Syariah*, 5(1), 16–31. <https://doi.org/10.33367/at.v5i1.1476>
- Handoko, M. S., & Oktaviana, U. K. (2002). *Prosiding Seminar Nasional dan Call for Papers*. 23, 218–226.
- Harrieti, N., & Abubakar, L. (2020). Pembaruan Regulasi Sektor Jasa Keuangan Dalam Pembentukan Bank Wakaf Di Indonesia. *Jurnal Bina Mulia Hukum*, 5(1), 1–14. <https://doi.org/10.23920/jbmh.v5i1.31>
- Lindawati, N. P., & Susila, B. P. E. (2022). Restrukturisasi Organisasi Sebagai Upaya Peningkatan Efektifitas Kerja Karyawan Ak. Mapindo. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 4(1), 46–59. <http://jamas.triatmamulya.ac.id/>
- M. Yusuf Amar, Selin Jurniasari, Pungki Amelia, Resti Fauziah, & Carmidah Carmidah. (2023). Analisis Kinerja Keuangan PT Bank Syariah Indonesia Periode 2021-2022. *Anggaran: Jurnal Publikasi Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(4), 01–13.

<https://doi.org/10.61132/anggaran.v1i4.231>

- Mardiana, M. (2018). Pengaruh Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Keuangan (Study Pada Perbankan Syariah Yang Terdaftar Di Bei). *Iqtishoduna*, 14(2), 151–166. <https://doi.org/10.18860/iq.v14i2.4940>
- Maulana, M. I. S., Firdan, M., Sabilla, S. R., & Hakam, A. (2022). Perkembangan Perbankan Syariah Di Era Digitalisasi (Development Of Islamic Banking In The Digitalization Era). *IQTISADIE: Journal Of Islamic Banking And Shariah*, 2(1), 85–110.
- Mutafarida, B. (2017). Macam-Macam Risiko Dalam Bank Syariah. *Wadiah*, 1(2), 25–40. <https://doi.org/10.30762/wadiah.v1i2.1280>
- Nabbila, F. L., Andriani, Putri, D. F., & Sari, W. R. (2023). Analisis Manajemen Risiko Operasional Pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Pasca Merger. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 1(4), 91–99. <https://doi.org/10.61722/jiem.v1i4.306>
- Naura, D., & Syukri, M. (2024). Mitigasi Resiko pada Perbankan Syariah di Indonesia. 5(1), 1–15.
- Nurapih, D. (2019). Manajemen Risiko Operasional Pada Perbankan Syariah Di Indonesia. *EKSISBANK: Ekonomi Syariah Dan Bisnis Perbankan*, 3(1), 66–73. <https://doi.org/10.37726/ee.v3i1.14>
- Putri, A. Z., Pramudya, D. I., Asiyah, B. N., Febi, M., Perbankan, S., Islam, U., Sayyid, N., & Tulungagung, R. (2025). Peran Dewan Pengawas Syariah dalam Menjamin Kualitas Produk pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Dosen FEBI Universitas Islam Negeri Sayyid Ali Rahmatullah Tulungagung , Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang memberikan jasanya kepada bank syariah atau Unit p. *Jurnal Manajemen*, 3, 264–276.
- Syadali, M., Segaf, & Parmujianto. (2023). Enrichment: Journal of Management Risk management strategy for the problem of borrowing money for Islamic commercial banks. *Enrichment: Journal of Management*, 13(2), 1227–1236.
- Warohmah, F. M., & Ilham. (2025). Peran Risk Communication dan Risk Training dalam Mendukung Manajemen Risiko Cyber Security. 9(1), 88–95.