

# Peran Manajemen Risiko dan Perilaku Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja (Studi pada Bank Umum Swasta Nasional & Persero)

Anton Baroto Budi Susatyo

(FE-UPN V Jatim)

Eka Afnan Troena

Armanu Thoyib

Ubud Salim

(Universitas Brawijaya)

***Abstract:** The aim of this research is to analyze how risk management implementation and organizational behavior may simultaneously affect the organizational performance of banking organizations in Indonesia. Samples in this research are 99 commercial banks, including 5 national commercial banks, 68 private commercial banks, and 26 regional development banks. Data were collected using written questionnaires to all 99 commercial banks. At the end of the collection period, 81 responses (90% response rate) were obtained. After data eligibility verification, 76 commercial banks (84.4%) met the requirements for further analysis. All data were analyzed by Structural Equation Modeling (SEM). All four of relationship hypotheses are significantly proven. Analysis on organizational behavior and risk management indicate that the structure and process group indicator, and the strategic risk indicator, have the most influential effects to build their values respectively. As result, formation of the organizational behavior and the risk management implementation should be executed simultaneously to increase bank's organizational performance. The bank's risk management officers should prioritize the incurrence of interactions among organization elements and individuals on implementing risk management within the banking industry. Bank's leaders should also build accurate plan on identifying, measuring, supervising, and managing each risk of the commercial bank activities, so that it may cope with bank's turbulence to environment factors.*

***Keywords:** Risk Management, Organizational Behavior, Organizational Performance, Banking Industry.*

Dalam beberapa tahun terakhir, terutama setelah terjadi krisis perbankan, perhatian pemerintah di berbagai negara termasuk Indonesia terhadap kebijakan pengaturan dan pengawasan bank semakin besar. Ini terutama terkait dengan bagaimana sebaiknya bank mengelola risiko dan perilaku organisasi bank yang baik. Perhatian tersebut antara lain karena semakin disadari arti penting dan peran strategis sektor perbankan dalam suatu perekonomian. Kegagalan suatu bank khususnya yang bersifat sistemik akan

dapat mengakibatkan terjadinya krisis yang dapat mengganggu kegiatan suatu perekonomian.

Krisis perbankan diakui sebagai akibat dari tidak atau belum diterapkannya manajemen risiko secara efektif, disamping sebagian besar bank di Indonesia tidak atau belum menerapkan sistem manajemen risiko yang formal. Berarti pihak pengelola bank masih menganggap bahwa manajemen risiko hanya kegiatan yang menambah beban dan bukan menghasilkan laba meski hal itu merupakan suatu pandangan yang keliru (Tampubolon, 2004).

Berbagai ragam metode yang ada belum bisa menjamin bahwa risiko dapat dihindari atau dihilangkan, begitu pula dengan manajemen bank berbasis risiko bukanlah menghilangkan risiko sampai menjadi nihil, tetapi lebih ditekankan bagaimana mengatur,

---

## Alamat Korespondensi:

Anton Baroto Budi Susatyo, Fakultas Ekonomi UPN V Jatim, JL. Raya Rungkut Madya Guming Anyar Surabaya

memonitor, mengelola, mengambil keuntungan, dan mengamankan bank dari setumpuk risiko (Fardiyansyah, 2000).

Risiko yang diterima sebuah bank adalah kemungkinan terjadinya sebuah peristiwa atau serangkaian peristiwa yang bersifat negatif dan tidak diinginkannya terjadi. Risiko ini dapat mengakibatkan kegagalan dan bukannya menguntungkan bank. Tetapi perlu diingat tanpa kegiatan usaha berisiko ini, bank tidak akan memperoleh *return* sebagai imbal hasilnya.

Hole, Greenspan (2003) mengemukakan pentingnya manajemen risiko dalam perbankan dengan mengemukakan bahwa manajemen risiko tidak hanya wajib diterapkan dalam lembaga-lembaga keuangan saja tetapi juga oleh otoritas moneter yaitu Bank Sentral. Berarti, manajemen risiko yang diterapkan oleh lembaga keuangan bank (dan juga non bank), menjadi bagian dari manajemen risiko yang diterapkan oleh otoritas moneter. Oleh karena itu otoritas moneter bukan hanya mengeluarkan peraturan mengenai manajemen risiko yang wajib diterapkan oleh perbankan, tetapi juga melakukan tindakan *enforcement* yang dianggap perlu. Tindakan *enforcement* inilah yang sering dianggap terlalu berlebihan oleh kalangan perbankan.

Beberapa penelitian menghubungkan manajemen risiko dalam organisasi dengan perilaku organisasi. Close (1974) dalam penelitiannya menemukan basis teoritis dari manajemen risiko sebagai bagian dari perilaku organisasi. Penelitian lain menemukan hubungan antara perilaku organisasi (*organizational behavior*) dan manajemen risiko dalam organisasi terbukti secara teori maupun empiris dapat meningkatkan kinerja dalam organisasi. Sejumlah penelitian menunjukkan adanya hubungan antara manajemen risiko dan perilaku dalam organisasi (Rayner, 1984; Lima & Castro, 2005; Marris, *et al.*, 1996; Altman & Barouck, 1998; Karyda, 2005; Tsohou, Karyda & Kokolakis, 2006; Smallman, 1998; Hammond, 2002; Chong, 2004; Close, 1974).

Sebagaimana disampaikan, bahwa manajemen risiko dalam organisasi merupakan salah satu faktor penentu peningkatan kinerja organisasi. Sejumlah penelitian menemukan hubungan antara manajemen risiko dalam organisasi dengan peningkatan kinerja dalam organisasi (Tampubolon, 2004; de Juan, 1986; Miles dan Snow, 1978; Smallman, 1996; Bodnar, Hayt

& Marston, 1998; Berkman, Bradburry & Magan, 1997; Fatemi, 2000; de Kare-Silver, 1997; Parker, 2003).

Perilaku dalam organisasi dengan peningkatan kinerja dalam organisasi, terdapat hubungan (Kaplan & Norton, 1996; Robbins, 2003; Parker, 2003; Wasserman, 2001; Bertrand & Schoar, 2003; Jacob & Singell, 1993; Weiner & Mahoney, 1981; Jennifer & Barsade, 1997; Kotter & Heskett, 1992). Sementara penelitian lain menemukan hubungan timbal balik antara manajemen risiko dan perilaku dalam organisasi (Mc Kinsey, 1992; Robbins, 2003; Tampubolon, 2004; Peraturan Bank Indonesia, 2003).

Banyak penelitian yang membuktikan adanya hubungan antara manajemen risiko dan peningkatan kinerja (Tampubolon, 2004; de Juan, 1986; Parker, 2003), perilaku organisasi dan kinerja (Kaplan & Norton, 1996; Robbins, 2003; Wasserman, 2001; Bertrand & Schoar, 2003; Jennifer & Barsade, 1997; Kotter & Heskett, 1992), manajemen risiko dan perilaku dalam organisasi (Tampubolon, 2004; Close, 1974; Peraturan Bank Indonesia, 2003).

Celah penelitian yang muncul dalam penelitian ini adalah belum dilibatkannya hubungan simultan antara manajemen risiko, perilaku dalam organisasi untuk peningkatan kinerja organisasi.

### Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Penerapan manajemen risiko pada perbankan nasional merupakan sebuah keharusan. Mengingat bank merupakan salah satu institusi keuangan yang rentan terhadap risiko. Penerapan manajemen risiko pada perbankan umum di Indonesia diatur dalam Peraturan BI No. 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum dan Surat Edaran BI Nomor 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Peraturan BI tersebut merupakan penjabaran dari Basel II yang merupakan dasar dari prinsip-prinsip manajemen risiko yang dianut oleh perbankan di dunia.

Salah satu yang melatarbelakangi mengapa penerapan manajemen risiko pada perbankan nasional menjadi sebuah keharusan adalah terjadinya krisis perbankan nasional pada saat krisis moneter pertengahan tahun 1997. Rontoknya ratusan bank nasional pada saat krisis ekonomi, salah satu penyebabnya

disinyalir adalah akibat tidak atau belum diterapkannya manajemen risiko secara efektif. Berkaca dari kondisi tersebut, sampai saat ini belum semua perbankan nasional telah menerapkan prinsip manajemen risiko secara benar. Walaupun Bank Indonesia sebagai otoritas moneter telah mengeluarkan peraturan tentang kewajiban penerapan aturan manajemen risiko sejak tahun 2003.

Sebagai bukti belum diterapkannya aturan manajemen risiko secara benar, sebuah "kecelakaan" yang menghantam sistem perbankan dengan bobolnya Bank BNI akibat transaksi surat kredit (*letter of credit*) fiktif dengan variasi penyimpangan prosedur operasi bank. Hal ini tidak mungkin terjadi jika dalam proses penilaian awal sampai pencairannya tidak melibatkan pejabat atau pegawai yang berkolusi dengan debitur.

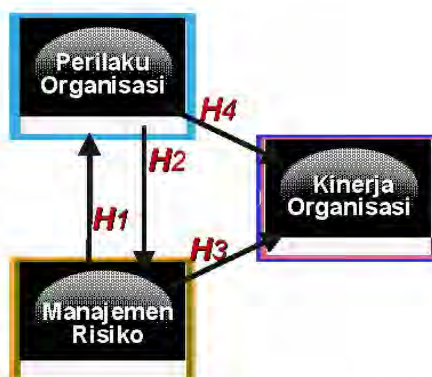
Salah satu penyebab mengapa aturan manajemen risiko belum diterapkan dengan benar pada perbankan nasional adalah pihak pengelola bank selama ini menganggap manajemen risiko hanya merupakan kegiatan yang menambah beban dan bukan menghasilkan laba. Manajemen perbankan umum di Indonesia selama ini lebih mengutamakan bisnis yang dianggap langsung menghasilkan laba. Padahal pendapat tersebut keliru. Bisnis perbankan tidak akan pernah lepas dari risiko. Sehingga perbankan tidak mungkin bisa menghindari adanya risiko. Mengantisipasi risiko secara dini merupakan langkah strategis yang tepat, dan penerapan manajemen risiko dalam operasional perbankan merupakan jawabannya.

Kesuksesan penerapan manajemen risiko pada perbankan nasional tidak terletak pada tekniknya. Tetapi pada manusia (*human factors*) sebagai pengambil dan pengelola risiko. Bank merupakan lembaga unik karena tidak saja padat teknologi tetapi juga padat karya. Terkait dengan penerapan aturan manajemen risiko pada perbankan, keberhasilannya tidak terlepas dari perilaku organisasi (*organizational behavior*) bank dalam menjalankan operasi. Beberapa unsur dalam perilaku organisasi perbankan diduga merupakan faktor penentu keberhasilan penerapan aturan manajemen risiko dalam perbankan. Unsur-unsur dalam perilaku organisasi tersebut di antaranya adalah motivasi, kepemimpinan dan cara memimpin, budaya organisasi, struktur dan kerjasama kelompok dan beberapa unsur dalam perilaku

organisasi lainnya. Beberapa teori mendukung hubungan perilaku organisasi dengan manajemen risiko dikemukakan oleh Rayner (1984), Lima dan Castro (2005), Marris, *et al.*, (1996), Altman & Barouck (1998), Karyda, (2005), Tsohou, Karyda & Kokolakis (2006), Smallman (1998) & Chong (2004).

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disusun kerangka konseptual penelitian seperti terlihat pada Gambar 1 beserta hipotesis penelitian pertama dan kedua dan selanjutnya.

- H1 : Manajemen risiko berpengaruh terhadap perilaku organisasi pada bank umum.
- H2 : Perilaku organisasi berpengaruh terhadap manajemen risiko pada bank umum.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

Penerapan manajemen risiko yang benar pada perbankan nasional secara langsung akan membawa dampak pada peningkatan kinerja perbankan yang lebih baik, tidak hanya dari perspektif finansial, tetapi juga dari perspektif pelanggan (nasabah), perspektif bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Pengukuran kinerja dengan empat perspektif tersebut dikenal dengan *Balanced Scorecard* yang pertama kali dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996). Pengaruh manajemen risiko terhadap kinerja perbankan sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Miles & Snow (1978) dan Smallman (1996), Bodnar, Hayt & Marston (1998) dan Berkman, Bradburry & Magan (1997). Fatemi (2000) juga menyampaikan bahwa salah satu tujuan penerapan manajemen risiko adalah penambahan nilai pasar atau pelanggan dari perusahaan, meningkatkan profitabilitas perusahaan, mengurangi volatilitas dari arus kas perusahaan, mempengaruhi perilaku dari bawahan dan pengaturan karyawan serta mengurangi

volatilitas laba. Kesemua elemen tersebut merupakan elemen kinerja perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut diajukan hipotesis penelitian ketiga sebagai berikut:

H3 : Manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada bank umum

Selain manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja, perilaku organisasi juga berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Beberapa unsur dalam perilaku organisasi juga memiliki dampak dalam meningkatkan kinerja organisasi seperti kepemimpinan, budaya organisasi, struktur dan perilaku dalam kelompok dan lain-lain. Dalam penelitian ini kinerja yang dimaksud adalah kinerja Bank Umum Nasional & Parser. Teori yang mendukung pengaruh perilaku organisasi terhadap kinerja organisasi dikemukakan oleh McKinsey (1992), Robbins (2003), dan Tampubolon (2004), Kaplan & Norton (1996), Parker (2003), Wasserman (2001), Bertrand & Schoar (2003), Jacob & Singell (1993), Weiner & Mahoney (1981), Jennifer & Barsade, (1997), Kotter & Heskett (1992).

Berdasarkan hal tersebut diajukan hipotesis penelitian keempat sebagai berikut:

H4 : Perilaku organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada bank umum

## METODE

### Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah 99 bank umum yang beroperasi di Indonesia yang meliputi 5 bank persero, 68 bank umum swasta nasional devisa dan non devisa, 26 bank pembangunan daerah. Sampel adalah kumpulan sampling unit yang dipilih dari suatu kerangka sampling. Emory & Cooper (1991) mengemukakan bahwa sampel adalah bagian dari populasi yang dipilih secara cermat untuk mewakili populasi. Singarimbun (1995) menyatakan bahwa penelitian survey membutuhkan pengambilan sampel dari populasi dengan kuesioner sebagai alat bantu pengumpulan data.

Penelitian ini menggunakan metode *Purposive Sampling* yaitu pengambilan sampel dengan suatu kriteria tertentu. Kriteria yang digunakan dalam penelitian ini adalah bank umum yang menerapkan kebijakan manajemen risiko berbasis pada Peraturan BI No. 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Maret 2003. Atas landasan

tersebut maka bank umum dengan kualifikasi bank umum campuran dan bank asing tidak dilibatkan selaku sample. Karena kebijakan manajemen risiko yang dianut selain Peraturan BI, bank umum campuran dan bank asing juga menggunakan acuan dari induk organisasinya. Demikian pula dengan perilaku organisasi serta ukuran kinerjanya. Atas dasar hal tersebut maka dalam penelitian ini sampel yang diambil dari 127 bank umum yang ada hanya 99 bank umum yaitu 5 bank umum persero, 68 bank umum swasta nasional devisa dan non devisa serta 26 bank pembangunan daerah.

### Teknik Analisis

Penelitian ini pada hakekatnya ingin mendapatkan model terbaik untuk menjelaskan pengaruh antara variabel eksogen yaitu perilaku organisasi (diukur dengan tiga indikator) dan manajemen risiko (diukur dengan delapan indikator). Sedangkan variabel endogen adalah kinerja organisasi (diukur dengan empat indikator). Untuk pemodelan hubungan antar variabel penelitian menggunakan SEM (*Structural Equation Model*). Pengolahan data menggunakan program *Analysis of Moment Structures* (AMOS).

Menurut Ferdinand (2002) model SEM sangat cocok untuk:

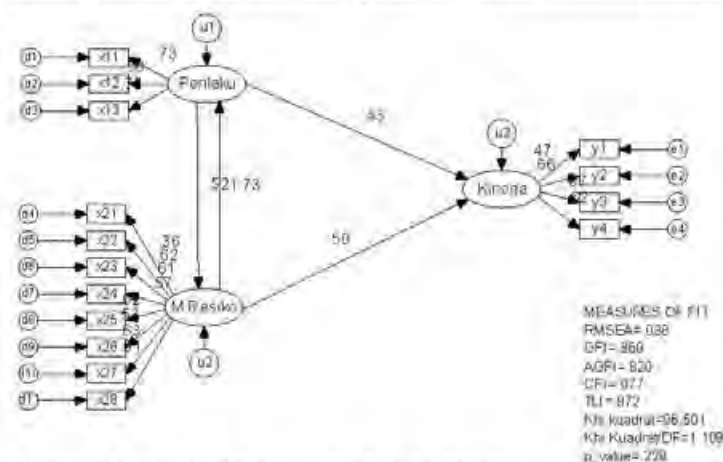
- Mengkonfirmasi unidimensionalitas dari berbagai indikator untuk sebuah dimensi/konstruksi.
- Menguji kesesuaian/ketepatan sebuah model berdasarkan data empiris yang diteliti.
- Menguji kesesuaian model sekaligus hubungan kausalitas antar faktor yang dibangun/diamati dalam model tersebut.

## HASIL

Model struktural adalah model yang dibangun oleh hubungan antar variabel laten (konstruksi) yang indikator-indikatornya telah diuji validitas dan reliabilitasnya pada model pengukuran (yang sudah dimodifikasi). Hubungan antar variabel laten pada penelitian ini seperti terdapat pada Tabel 1 dan Gambar 2.

Tabel 1. Hasil Pengujian Hipotesis

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	p-value	Keterangan
Manajemen Risiko	Perilaku Organisasi	1.727	0,001	Signifikan
Perilaku Organisasi	Manajemen Risiko	0.516	0.010	Signifikan
Perilaku Organisasi	Kinerja Perusahaan	0.427	0.007	Signifikan
Manajemen Risiko	Kinerja Perusahaan	0.495	0.007	Signifikan



Gambar 2. Hasil Koefisien Jalur Model Struktural

- Perilaku Organisasi berpengaruh terhadap Manajemen Risiko (Perilaku-Risiko)
- Manajemen Risiko berpengaruh terhadap Perilaku Organisasi (Risiko-Perilaku)
- Perilaku Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi (Perilaku-Kinerja)
- Manajemen Risiko berpengaruh terhadap Kinerja Organisasi (Risiko-Kinerja)

Berdasarkan Tabel 1 dan Gambar 2 menunjukkan 4 (empat) model hubungan yang dihasilkan signifikan pada taraf signifikansi 5% untuk uji 2 sisi, karena nilai p-value yang dihasilkan ada yang lebih kecil dari 0,05. Keempat pengaruh yang dihipotesiskan signifikan adalah:

- Perilaku Organisasi terhadap Manajemen Risiko
- Manajemen Risiko terhadap Perilaku Organisasi
- Perilaku Organisasi terhadap Kinerja
- Manajemen Risiko terhadap Kinerja

Selanjutnya hasil estimasi model struktural ditunjukkan dalam bentuk diagram seperti tampak pada Gambar 2.

## PEMBAHASAN

### Penerapan Manajemen Risiko yang Baik Akan Mampu Memperbaiki Perilaku Organisasi Patuh dan Sadar Risiko pada Industri Perbankan

Manajemen risiko di dalam organisasi bank tidak terletak pada tekniknya. Tetapi pada perilaku manusia pengambil dan pengelola risiko itu sendiri (Tampubolon, 2004). Manajemen risiko juga bergantung pada kemampuan pemimpin bank (Dewan Komisaris dan Direksi) dalam mematuhi semua ketentuan hukum maupun regulasi yang berlaku secara nasional maupun internasional. Pemimpin bank wajib memiliki pengetahuan dasar sebagai penanya yang cerdas (*intelligent questioners*) terhadap semua risiko yang diambil oleh bank yang mereka pimpin. Sebagai penilai apakah sistem manajemen risiko yang telah ada memungkinkan mereka menjalankan tugas sebagai pengawas (*oversight*) atas semua kegiatan bank yang berisiko berikut pengelolaan risiko yang ada secara efektif (Robbins, 2003). Keberhasilan penerapan manajemen risiko dalam praktek perbankan akan sangat bergantung pada kemampuan pemimpin. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan yang dimilikinya mengendalikan

dan melakukan pengawasan atas setiap kebijakan dan program yang terkait dengan manajemen risiko bank yang dipimpinnya.

Tingginya koefisien pengaruh manajemen risiko terhadap perilaku organisasi yaitu 1.727 dan signifikan pada tingkat kepercayaan 1% menunjukkan bahwa manajemen risiko telah membentuk perilaku organisasi yang lebih baik. Tentu saja ini masuk akal karena ketentuan tentang manajemen risiko sebenarnya adalah ketentuan yang dipaksakan oleh otoritas. Artinya manajemen risiko yang ada di bank tumbuh karena adanya unsur paksaan. Selain itu kuatnya pengaruh manajemen risiko terhadap perilaku organisasi adalah karena dalam proses implementasinya, otoritas perbankan melakukan pengawasan yang sangat ketat dalam proses rencana kerja implementasi maupun proses implementasinya. Bahkan laporan perkembangan implementasi akan menjadi pertimbangan otoritas dalam menilai tingkat kesehatan bank.

Keterlibatan pemimpin sebagai faktor kunci sukses tidaknya penerapan manajemen risiko dalam praktek perbankan. Artinya penerapan manajemen risiko bergantung pada penerapan perilaku organisasi (*organizational behavior*) yang ada dalam bank yang bersangkutan. Hal ini terjadi karena pemimpin dan cara orang memimpin dengan gaya kepemimpinan masing-masing merupakan bagian dari praktek perilaku organisasi (Robbins, 2003).

Kuatnya hubungan manajemen risiko dan perilaku bank sesuai dengan Smallman (1998) terkait kuatnya perilaku organisasi dengan implementasi manajemen risiko. Fakta ini juga didukung Gambacorta & Mistrulli (2004) yang melakukan kajian tentang peraturan manajemen risiko modal dan pengaruhnya terhadap perilaku dalam memberikan kredit di negara Eropa. Dengan melihat rasio kecukupan modal yang jauh di atas 8%, mengindikasikan bahwa perbankan Indonesia mencoba mengurangi perilaku mereka dalam pemberian kredit dengan mengalihkan aset produktif mereka dari kredit ke aset produktif lain yang memiliki bobot risiko lebih rendah seperti Sertifikat BI (SBI). Bobot risiko aset kredit adalah 100% sementara penempatan pada SBI memiliki bobot risiko 0%. Altunbas, Carbo, Gadener & Molyneux (2003) mengkaji hubungan modal dan risiko dan pengaruhnya terhadap efisiensi dan ditemukan hubungan erat antara modal dan perilaku risiko.

Manajemen risiko yang berhasil akan tercermin sebagai budaya. Mengacu pada Rayner (1994), Lima & Castro (2005) bahwa manajemen risiko berhubungan dengan budaya salah satu bagian perilaku organisasi. Dalam penelitian ini jelas bahwa manajemen risiko telah menjadi budaya baru yang dipersepsi oleh para bankir dalam penelitian ini dan mempengaruhi perilaku organisasi mereka. Sebagai bagian dari budaya maka ke depan kita perlu melihat manajemen risiko dan perilaku organisasi sebagai bagian dari satu kesatuan yang *holistic* dan mengacu kepada proses. Dalam implementasinya manajemen risiko perbankan telah melihat semua aspek risiko baik risiko keuangan, risiko operasional sampai risiko eksternal lain. Mengacu Dun & Bradstreet (2008), prinsip penerapan manajemen risiko sebagai proses sudah dilaksanakan karena implementasinya diawasi oleh Bank Indonesia.

Namun demikian sesuai dengan temuan penelitian, keadaan perbankan nasional saat ini belum sepenuhnya memahami pentingnya penerapan manajemen risiko dalam sektor industri bank yang diikuti dengan pemimpin berkemampuan mengembangkan budaya manajemen risiko sebagai budaya organisasi dalam proses operasionalnya. Artinya, walaupun proses implementasi manajemen risiko telah dilaksanakan namun inti dari implementasinya masih bersifat program dan didorong oleh otoritas.

Memperhatikan pengalaman pada saat terjadi krisis ekonomi tahun 1998 yang diikuti dengan bergugurnya bank umum khususnya dengan kepemilikan yang bersifat konglomerasi membuktikan perlunya perilaku organisasi dan penerapan manajemen risiko. Berbeda dengan krisis 2008, dimana hanya ada satu bank yang bermasalah membuktikan secara umum implementasi manajemen risiko berhasil dan telah menjadi budaya organisasi yang menarik. Walaupun belum sempurna tetapi penerapan manajemen risiko telah membawa kepada sistem perilaku organisasi yang lebih baik.

Ke depan idealnya adalah visi dan penerapan manajemen risiko didorong kebutuhan bank secara internal. Bank perlu lebih menggiring manajemen untuk menjadikan manajemen risiko sebagai kebutuhan sehingga implementasinya jadi lebih baik. Peran aktif manajemen (Dewan Komisaris dan Direksi) diperlukan agar budaya dan perilaku organisasi menjadi makin

menunjang kesadaran akan perilaku sadar risiko (*risk awareness*).

### **Semakin Membbaiknya Perilaku Organisasi Akan Mampu Memperbaiki Penanganan Manajemen Risiko pada Industri Perbankan**

Hubungan antara manajemen risiko dan perilaku organisasi dikemukakan oleh Karyda (2005). Sistem informasi manajemen risiko ditandai tidak hanya pada dimensi teknik tetapi juga dimensi sosial. Pengenalan sistem informasi manajemen risiko pada beberapa organisasi menyatakan konteks sosial merupakan aspek kritis dari sistem informasi manajemen risiko yang tidak bisa diabaikan dalam proses manajemen risiko. Clive Smallman (1996) juga menyatakan terdapat hubungan antara manajemen risiko dan perilaku organisasi. Artinya penelitian makin memperkuat temuan hubungan antara manajemen risiko dan perilaku organisasi.

Hasil penelitian ini juga memperkuat bahwa perilaku organisasi juga menentukan implementasi manajemen risiko. Perilaku organisasi yang baik yang dicerminkan dengan kultur risiko yang sehat (*healthy risk culture*) akan menjamin proses bisnis bank dijalankan dengan mengikuti kaidah manajemen risiko yang benar. Bank dengan kultur risiko dengan perilaku organisasi yang baik akan menjamin operasionalisasi yang sehat. Budaya risiko yang baik dicerminkan dengan sistem *reward and punishment* yang jelas. Melakukan evaluasi atas perilaku yang mengabaikan risiko termasuk pelanggaran serta menekankan etika dan nilai yang ditetapkan secara tertulis dan harus ditaati oleh seluruh pegawai bank.

Hubungan antara perilaku organisasi dengan manajemen risiko juga dapat dilihat dari faktor kepemimpinan dalam perusahaan terhadap manajemen risiko. Penerapan prinsip manajemen risiko dalam perbankan akan membentuk perilaku pemimpin yang selalu *concern* terhadap pentingnya manajemen risiko dalam perbankan nasional. Demikian juga penerapan prinsip manajemen risiko akan membentuk suatu budaya organisasi dalam perbankan yang selalu menempatkan prinsip manajemen risiko sebagai bagian terpenting dari setiap aktivitas perbankan. Manajemen risiko merupakan salah satu ciri dari *corporate governance* akan membentuk perilaku dan kebijakan dari manajemen puncak atau pemimpin (Choong,

2004). Hammond (2002) menyatakan penerapan perilaku organisasi berbasis risiko dapat dilakukan dengan melakukan perubahan sikap karyawan.

Dari hasil analisis di atas maka dapat diringkaskan bahwa hubungan antara manajemen risiko dan perilaku organisasi adalah hubungan dua arah. Manajemen risiko bank yang baik akan mendorong perilaku organisasi yang baik yaitu yang sadar risiko dan mengutamakan kepentingan para pemegang saham. Sementara praktek perilaku organisasi yang baik akan memperkuat manajemen risiko bank. Mengacu pada Marris *et al.*, (1996) tentang kaitan teori budaya berhubungan dengan sistem manajemen risiko, maka dapat disimpulkan manajemen risiko mempengaruhi perilaku organisasi bank karena pengawasan dan sanksi membuat nilai baru ini dapat dipaksakan.

Hubungan ini sebenarnya secara tidak langsung menunjukkan dampak dari proses pemilihan bankir pengelola bank. Seperti diketahui untuk menjadi pengurus bank, seseorang harus lulus terhadap tes kelayakan dan kepatantasan (*fit and proper test*). Seperti diketahui berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No. 5/25/PBI/2003 tanggal 04 Desember 2003 tentang penilaian kelayakan dan kepatutan, maka bankir yang dinilai tidak cocok dalam mengelola bank tidak akan bisa lolos dalam uji kelayakan ini. Ketentuan ini secara langsung berpengaruh dan memperkuat hubungan antara manajemen risiko dan perilaku organisasi secara dua arah.

### **Semakin Membbaiknya Perilaku Organisasi Akan Meningkatkan Kinerja Industri Perbankan**

Hubungan positif perilaku organisasi dan kinerja perusahaan sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Knicki dan Kreitner (2001) yaitu bahwa perilaku organisasi termasuk di dalamnya, budaya organisasi serta struktur dan proses akan mempengaruhi perilaku individu di dalam organisasi sehingga melahirkan keyakinan dan perilaku yang diinginkan oleh organisasi, berkinerja melebihi tuntutan dasar dan yang paling menentukan akan memandu perilaku individu sebagaimana perilaku yang ditetapkan sebagai bagian dari perilaku organisasi. Tentu saja bank sebagai organisasi yang dinamis dan hirarkis, kepemimpinan menjadi sangat penting dalam memberi pengaruh pada perilaku organisasi. Kepemimpinan atau gaya kepemimpinan

yang menggambarkan perilaku pemimpin organisasi merupakan faktor dominan yang akan mempengaruhi kinerja organisasi. Beberapa teori yang mendukung hal tersebut diantaranya dikemukakan oleh Wasserman (2001), yang menyatakan terdapat hubungan antara kepemimpinan dengan hasil/performansi yang dicapai oleh organisasi. Penelitian lainnya menyebutkan bahwa kepemimpinan dicatat memiliki proporsi yang signifikan pada perbedaan kinerja/performansi organisasi (Bertrand & Schoar, 2003; Jacob & Singell, 1993; Weiner & Mahoney, 1981).

Struktur dan proses kelompok sebagai bagian dari perilaku organisasi juga tidak kalah pentingnya menentukan kinerja organisasi. Kaplan & Norton (1996) menyatakan salah satu faktor pendorong kinerja organisasi (perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dalam *Balanced Scorecard*) adalah keselarasan antar individu dalam tim (kelompok) dalam mencapai tujuan organisasi. Kinerja tim dalam perusahaan akan menentukan sukses tidaknya keberhasilan organisasi mencapai tujuannya.

Satu lagi komponen perilaku organisasi yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah budaya organisasi. Beberapa penelitian relevan yang menunjukkan pengaruh budaya terhadap kinerja antara lain dikemukakan oleh Jennifer & Barsade (1997), budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalam diri karyawan. Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan kontrol yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

Kotter & Heskett (1992) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya korporat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang. Budaya korporat dapat merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan. Budaya korporat mendukung prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang, serta budaya korporat dapat dibentuk untuk meningkatkan prestasi. Altunbas, *et al.* (2003) juga menyatakan hal yang sama di mana perilaku mengambil risiko (*risk taking behavior*) mempengaruhi efisiensi operasional bank. Mengacu pada efisiensi sebagai salah satu bentuk kinerja bank maka hasil penelitian mendukung hipotesis bahwa perilaku

organisasi menentukan apakah bank akan berkinerja baik atau tidak.

### **Penerapan Manajemen Risiko yang Baik Akan Meningkatkan Kinerja Industri Perbankan**

Manajemen risiko merupakan salah satu bentuk implementasi dari strategi organisasi khususnya bank dalam mencapai kinerja organisasi yang baik (Tampubolon, 2004). Karena penerapan manajemen risiko sebagai bentuk strategi akan menentukan kinerja perbankan yang bersangkutan.

Pendapat lain mengenai pentingnya manajemen risiko terhadap kinerja organisasi dikemukakan Kaplan & Norton (1996) yang menyatakan pengelolaan finansial yang efektif memberikan perhatian kepada risiko sama seperti yang diberikan kepada pengembalian investasi. Tujuan yang berkaitan dengan pertumbuhan, profitabilitas dan arus kas menekankan peningkatan pengembalian investasi. Tetapi bisnis harus memberi perhatian yang seimbang kepada pengelolaan dan pengendalian risiko. Akibatnya banyak perusahaan yang dalam perspektif finansial mereka juga tercantum tujuan yang memberikan perhatian kepada dimensi risiko strategi mereka. Secara umum manajemen risiko berfungsi sebagai pelapis, suatu tujuan tambahan, yang seharusnya melengkapi setiap strategi pengembalian investasi yang telah dipilih oleh unit bisnis. Tujuan utamanya adalah memperoleh kinerja organisasi yang baik.

Hubungan antara manajemen risiko dan kinerja organisasi lebih efektif diwakili oleh model *multivariable* yang mengkombinasikan semua faktor yang digunakan untuk menggambarkan manajemen risiko dan struktur organisasi. (Smallman, 1996). Tipologi lainnya disampaikan oleh Miles & Snows (1978) dengan mengkombinasikan semua faktor dari manajemen risiko terhadap kinerja organisasi.

Hubungan antara penerapan manajemen risiko dengan kinerja organisasi juga dinyatakan oleh Fatemi (2000) bahwa salah satu tujuan manajemen risiko adalah penambahan nilai pasar atau pelanggan dari perusahaan, meningkatkan profitabilitas perusahaan, mengurangi volatilitas dari arus kas perusahaan, mempengaruhi perilaku dari bawahan dan pengaturan karyawan serta mengurangi volatilitas laba. Semua elemen tersebut merupakan elemen kinerja perusahaan. Pengaruh penerapan manajemen risiko



terhadap kinerja organisasi juga disampaikan oleh Bodnar, Hayt & Marston (1998) bahwa motivasi utama dari penerapan manajemen risiko pada institusi keuangan adalah mengurangi volatilitas dari arus kas dan perhitungan laba/keuntungan perusahaan. Bodnar *et al.*, juga menambahkan perhitungan laba/keuntungan perusahaan merupakan tujuan yang paling penting.

Perhitungan laba/keuntungan perusahaan menggambarkan kinerja perusahaan dari perspektif keuangan. Berkman, Bradburry & Magan (1997) juga menghasilkan kesimpulan yang sama terkait dengan tujuan dari manajemen risiko yang paling penting adalah mendukung pencapaian laba/keuntungan perusahaan. Hubungan antara manajemen risiko dan kinerja juga dikemukakan oleh Hammond (2002) yang menyatakan implementasi perilaku berbasis sistem manajemen risiko berpotensi mereduksi biaya yang merupakan salah satu ukuran kinerja organisasi dari perspektif keuangan.

Manajemen risiko juga berpengaruh terhadap kinerja dari perspektif biaya. Dun & Bradstreet (2007) menyatakan bahwa manajemen risiko yang baik akan menyebabkan biaya modal dan pinjaman bank lebih rendah. Bank yang memiliki manajemen risiko akan dipersepsi oleh deposan sebagai bank yang aman sehingga walaupun suku bunga simpanan lebih rendah maka bank masih akan menarik bagi deposan. Ketika suku bunga dana rendah dan bank bias menempatkan asetnya pada suku bunga lebih tinggi maka kinerja keuangan bank akan lebih baik dari sisi kemampuan (*profitability*).

Menurut Gup (2007) banyak penelitian yang menunjukkan bahwa perilaku organisasi terutama terkait dengan *Corporate Governance* memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Diantaranya adalah Gomper, *et al.* (2003), Agarwal & Williamson (2006) yang menunjukkan perusahaan memiliki kinerja yang lebih baik ketika perilaku organisasi dan manajemen risikonya lebih baik yaitu taat terhadap prinsip *Good Corporate Governance*. Untuk perbankan Australia, Arif & Houge (2007) menyatakan bahwa perilaku organisasi yang dicerminkan dengan variabel *Good Corporate Governance* semakin hari semakin baik dan memberikan kontribusi signifikan pada perbaikan kinerja keuangan perbankan Australia. Dengan demikian hasil penelitian ini yang mendukung sekaligus memberi bukti empiris bahwa

bank yang perilaku organisasinya baik akan memiliki kinerja keuangan yang lebih baik.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Pembahasan dan penelitian ini diperoleh kesimpulan secara integratif bahwa manajemen risiko ditekankan untuk membentuk perilaku organisasi yang patuh dan sadar risiko. Selanjutnya perilaku sadar risiko ini akan meningkatkan kinerja internal bisnis secara jangka pendek dan kinerja keuangan secara jangka panjang.

Industri perbankan telah mengarah pada globalisasi ditandai dengan telah mengadopsi Basell II sebagai salah satu dasar penerapan manajemen risiko. Kesuksesan penerapan manajemen risiko memerlukan perubahan orientasi otoritas pengawasan, pemilik dan pengelola bank lebih ditekankan pada pembentukan perilaku organisasi yang sadar risiko dari pada kinerja keuangan. Dengan demikian kinerja yang dicapai bersifat jangka panjang dan sesuai visi misi serta fungsi intermediasi berperan secara optimal.

Secara rinci kesimpulan atas penelitian ini sebagai berikut:

- Penerapan manajemen risiko yang baik berperan untuk memperbaiki perilaku organisasi yang patuh dan sadar risiko pada industri perbankan.
- Perilaku organisasi yang membaik atau selaras dengan prinsip manajemen risiko akan mampu memperbaiki penanganan manajemen risiko pada industri perbankan.
- Penerapan Manajemen risiko yang baik dan memahami profil risiko secara utuh akan meningkatkan kinerja industri perbankan.
- Perilaku organisasi sadar risiko yang dilaksanakan dengan penuh komitmen dan amanah akan mampu meningkatkan kinerja industri perbankan.

### Saran

Pengelola bank (Direksi & Dewan Komisaris) melakukan perubahan dalam melakukan pengukuran kinerja organisasi dari basis finansial menjadi kinerja organisasi berbasis perilaku sadar risiko.

Mengembangkan penerapan manajemen risiko berdasarkan struktur dan proses kelompok yang

harmonis baik dalam penyusunan visi misi dan operasional.

Peraturan-peraturan yang diterbitkan oleh otoritas pengawasan atas penerapan manajemen risiko perlu dilakukan penyempurnaan kepada pembentukan perilaku sadar risiko dimana program pelatihan dan sertifikasi tidak mencukupi.

Proses uji kepatuhan dan kepatutan perlu dilakukan peninjauan kembali khususnya terkait kepatutan agar didapat pengelola bank yang benar-benar berkomitmen melaksanakan fungsinya dengan iman amanah sesuai kaidah dan taat azas serta mampu memberikan contoh berperilaku sadar risiko.

Penundaan oleh otoritas pengawas atas batas waktu penerapan manajemen risiko seyogyanya diikuti dengan penyempurnaan dan arahan kepada perbankan untuk membangun sistem manajemen risiko yang menyatu (*built in*) dengan perilaku sadar risiko yang dimudahkan dengan dukungan sarana sistem informasi.

## DAFTAR RUJUKAN

- Ariff, M., dan Hoque, M.Z. 2007. Corporate governance: the case of Australian Banks, in GUP, B.E. Good corporate governance in banking: global perspective, Edward Elgar, UK.
- Bandyopadhyay, K., Peter, P.M., Katleen, P.M. 1999. A framework for integrated risk management in information technology, *Management Decision* 37(5):437-444.
- Bank Indonesia. 2003. Perkembangan Jumlah Bank di Indonesia (minus BPR).
- Bass, B.M. 1991. From Transactional to Transformational Leadership: Learning to the Share Vision, *Organizational Dynamics*, Winter.
- Bass, B.M., and Avolio, B.J. 1993. Spring, Transformational Leadership and Organizational Culture, *Public Administration Quarterly*.
- Benton, George, J., Robert, A.E., Paul, M.H., Edward, J. K., George, G.K. 1986. *Perspective on Safe and Sound Banking, Past, Present and Future*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- Berkman, H., M.E. Bradburry, and S. Magan. An International Comparison of Derivatives Use, 1997, *Financial Management*, 26(4):69-73.
- Bodnar, G.M., Hayt, G.S., and Marston, R.C. 1998. Wharton Survey of Financial Risk Management by US Financial Firm, *Financial Management*, 27(4):113-133.
- De Juan, A. 1986. *From Good Bankers to Bad Bankers*.
- Djokosantoso, M. 2003. *Budaya Korporat dan Keunggulan Korporasi*. Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Dubinsky, Alan, J., Francis, J.Y., Marvin, A.J. 1995. *An Examination of Linkages Between Personal Characteristic and Dimension of Transformational Leadership*. Human Science Press. Inc.
- Fang, S.C., and Jue, F.W. 2006. Effect of Organizational Culture and Learning of Manufacturing Strategy Selection : An Empirical Study, *International Journal of Management*, 23(1).
- Fardiansyah, T. 2000. *Refleksi dan Strategi, Penerapan Manajemen Risiko Perbankan Indonesia*. Jakarta. Elek Media Komputindo.
- Fatemi, A. 2006. Credit Risk Management: A Survey of practices, *Management Finance*, 32(3): 227-233.
- Fatemi, A. 2000. Risk Management Practices of German Firms, *Managerial Finance*, 26(3):1-17.
- Greenspan, A. 2003. Monetary Policy Under Uncertainty, Remarks at a symposium sponsored by the Federal Reserve Bank of Kansas City, Jackson Hole.
- Hadad, Muliawan, D.W.S., dan Bambang, A. 2003. Indikator Awal Krisis Perbankan, *Penelitian Bank Indonesia*, Desember.
- Hammond, M. 2002. Behaviors-based risk management systems: reducing costs by changing attitudes, *www. Emeraldinsight.com*, 26-28.
- Harsivi, T.A.M. 2007. Hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Karakteristik Personal Pemimpin, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 5(1).
- Heskett, J., T. Jones, G. Loveman, E. Sasser, and L. Schlesinger. 1994. Putting Service Profit Chain to Work, *Harvard Business Review*, Maret-April.
- Hofer, C.W., and D.E. Schendel. 1978. *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, St Paul, West Publishing Company.
- Kaplan, Robert, S., dan David, P.N. 1996. *Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press.
- Lima, P., and Castro, P. 2005. Cultural Theory meets the community: worldviews and local issues, *Journal of Environmental and Psychology*, 25(1):23-35.
- Loecke, E.A. 1997. *Esensi Kepemimpinan* (Terjemahan) Jakarta: Mitra Utama.
- Luthans, F. 2002. *Organizational Behavior*, Ninth Edition. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Mc Kinsey, & Company Inc. 1992. *Taking Risk to Win, Guidelines for Bank Management*, Bank Administration Institute.
- Myers, Forest, E. 2001. *Basics for Bank Directors*, Division of Supervision and Risk Management Federal Reserve Bank of Kansas City.

- Nimran, U. 1998. *Perilaku Organisasi*. Surabaya: Citra Media.
- Ratzburg, W.H. 2007. *Introduction of Organizational Behavior-What Is it?* www.geocities.com.
- Rayner, S. 1984. *Disagreeing about risk: the institutional cultures of risk management and planning for future generations*, In Halden S (Ed), *Risk Analysis, Institutions and Public Policy*, Associated Faculty Press, New York, NY, 150-169.
- Robbins, Stephen, P. 2004. *Organizational Behavior*, Tenth Edition, Singapore: Prentice Hall.
- Schein, Edgar, H. 1991. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
- Septiani, Mery, S., dan Wibowo. 2004. *Pengaruh Antara Penerapan Manajemen Risiko terhadap Implementasi Good Corporate Governance*, Jurnal Ekonomi.
- Silver, M.K. 1997. *Strategy in Crisis*, MacMillan Press, Ltd, England.
- Smallman, C. 1996. Risk and Organizational Behaviors: a research model, *Disaster Prevention and Management*, 5(2):12-26.
- Spira, Laura, F., and Michael, P. 2003. Risk Management The Reinvention of internal control and the changing role of internal audit, *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16(4):640-661.
- Sugianto, A. 2004. Membangun Fundamental Perbankan yang Kuat, Artikel, *Media Indonesia*.
- Sukarman, W. 1999. Pemberdayaan Kembali Manajemen Risiko Bank, *Majalah Bank & Manajemen*. Jakarta: September-Oktober.
- Susyanti, J., Iwan, T., M. Umar, B. 2001. *Indikasi Economic Value Added dan Analisis Rasio CAMEL dalam Memprediksi Kesehatan Bank yang Listing di Bursa Efek Jakarta*. Malang: Universitas Brawijaya.
- Tampubolon, R. 2004. *Risk Management: Manajemen Risiko Pendekatan Kualitatif untuk Bank Komersial*, Cetakan Pertama. Jakarta: ElexMedia Komputindo.
- Thornhill, William, T. 1989. *Effective Risk Management for Financial Organization*, Bank Administration Institute, Rolling Meadows, Illinois.
- Tsohou, A., Maria, K., and Spyros, K. 2006. Formulating Information Systems risk management strategies through cultural theory, *Information Management & Computer Security*, 14(3):198-217.
- Williams, R., Boudewijn, B., Barrie, D., Ton, van der Wiele, Jos van Iwaarden, Mark Smith and Rolfh Fisher, 2006. Quality and risk management: what are the key issues? *The TQM Magazine*, 18(1):67-86.