

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perubahan lingkungan organisasi yang semakin kompleks dan kompetitif, menuntut setiap organisasi dan perusahaan untuk bersikap lebih responsif agar sanggup bertahan dan terus berkembang. Untuk mendukung perubahan organisasi tersebut, maka diperlukan adanya perubahan individu. Proses menyelaraskan perubahan organisasi dengan perubahan individu ini tidaklah mudah. Pemimpin sebagai panutan dalam organisasi, sehingga perubahan harus dimulai dari tingkat yang paling atas yaitu pemimpin itu sendiri. Maka dari itu, organisasi memerlukan pemimpin reformis yang mampu menjadi motor penggerak yang mendorong perubahan organisasi. Sampai saat ini, kepemimpinan masih menjadi topik yang menarik untuk dikaji dan diteleti, karena paling sering diamati namun merupakan fenomena yang sedikit dipahami. Fenomena gaya kepemimpinan di Indonesia menjadi sebuah masalah menarik dan berpengaruh besar dalam kehidupan politik dan bernegara. Dalam dunia bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi dan kelangsungan hidup organisasi. Peran kepemimpinan sangat strategis dan penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Maka dari itu, tantangan dalam mengembangkan strategi organisasi yang jelas terutama terletak pada organisasi di satu sisi dan tergantung pada kepemimpinan (Porter, 1996 : dalam Sunarsih, 2001).

Seiring dengan perkembangan teknologi informasi yang semakin cepat dan perekonomian Indonesia yang kurang stabil, hal ini bisa saja menjadi sumber, kendala organisasi namun bisa juga menjadi sumber keuntungan organisasi. Kepemimpinan yang efektif bisa membantu organisasi untuk bisa bertahan dalam situasi ketidakpastian di masa datang (Katz and Khan 1978; Koh et al. 1995; Mowday et al. 1982). Seorang pemimpin yang efektif harus tanggap terhadap perubahan, mampu menganalisis kekuatan dan kelemahan sumber daya manusianya sehingga mampu memaksimalkan kinerja organisasi dan memecahkan masalah dengan tepat. Pemimpin yang efektif sanggup mempengaruhi para pengikutnya untuk mempunyai optimisme yang lebih besar, rasa percaya diri, serta komitmen kepada tujuan dan misi organisasi (Gary Yukl, 1994). Hal ini membawa konsekuensi bahwa setiap pemimpin berkewajiban untuk memberikan perhatian sungguh-sungguh dalam membina, menggerakkan dan mengarahkan seluruh potensi karyawan di lingkungannya agar dapat mewujudkan stabilitas organisasi dan peningkatan produktivitas yang berorientasi pada tujuan organisasi. Pola tindakan pemimpin secara keseluruhan diartikan sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan mewakili keterampilan dan sikap dari seorang pemimpin. Begitu juga halnya dengan kompetensi yang dimiliki oleh manajer dalam sebuah organisasi, hal ini menjadi suatu factor yang dapat memberikan gambaran tingkat keberhasilan suatu perusahaan.

Risiko dalam konteks perbankan merupakan suatu kejadian potensial, baik yang dapat diperkirakan (*anticipated*) maupun yang tidak diperkirakan (*unanticipated*) yang berdampak negatif terhadap pendapatan dan permodalan Bank. Untuk dapat

menerapkan proses manajemen risiko, maka pada tahap awal Bank harus secara tepat mengidentifikasi risiko dengan cara mengenal dan memahami seluruh risiko yang sudah ada (*inherent risks*) maupun yang mungkin timbul dari suatu bisnis baru Bank, termasuk risiko yang bersumber dari perusahaan terkait dan afiliasi lainnya. Esensi dari penerapan manajemen risiko adalah kecukupan prosedur dan metodologi pengelolaan risiko sehingga kegiatan usaha Bank tetap dapat terkendali (*manageable*) pada batas/limit yang dapat diterima serta menguntungkan Bank.

Namun demikian mengingat perbedaan kondisi pasar dan struktur, ukuran serta kompleksitas usaha Bank, maka tidak terdapat satu sistem manajemen risiko yang universal untuk seluruh Bank sehingga setiap Bank harus membangun sistem manajemen risiko sesuai dengan fungsi dan organisasi manajemen risiko pada Bank. Kegiatan usaha Bank senantiasa dihadapkan pada risiko bisnis yang berkaitan erat dengan pengelolaan usahanya sebagai perantara keuangan. Sejalan dengan perkembangan dunia usaha, risiko bisnis yang dihadapi juga berkembang secara luas yang antara lain mencakup risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, dan lain sebagainya. Dalam rangka meminimalisir risiko kerugian, Bank wajib melaksanakan transaksi tersebut dengan berpedoman pada kebijakan dan prosedur penerapan manajemen risiko yang ditetapkan dengan berlandaskan pada prinsip kehati-hatian.

Berkaitan dengan hal tersebut diatas, Bank Indonesia telah mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia, antara lain :

1. Nomor 5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.
2. Nomor 11/25/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 tentang Perubahan atas PBI No.5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum
3. Nomor 5/12/PBI/2003 tanggal 17 Juli 2003; tentang Kewajiban Penyediaan Modal Minimum Bank Umum dengan Memperhitungkan Risiko Pasar (Market Risk); dan
4. Nomor 5/13/PBI/2003 tanggal 17 Juli 2003 tentang Posisi Devisa Netto Bank Umum.
5. SE BI No. 5/21/DPNP tgl. 29 September 2003 perihal Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum

Tujuan utama dari Peraturan tersebut diatas adalah menjaga agar aktivitas operasional yang dilakukan Bank tidak menimbulkan kerugian yang melebihi kemampuan Bank untuk menyerap kerugian tersebut ataupun membahayakan kelangsungan usaha Bank. Pengelolaan seluruh aktivitas Bank harus sedapat mungkin terintegrasi ke dalam suatu sistem pengelolaan risiko yang akurat dan komprehensif serta mampu menganalisa dan mengelola seluruh risiko yang terkait.

Didalam organisasi/bank sebagai lembaga keuangan tentu saja banyak masalah-masalah yang muncul disebabkan oleh faktor kelalaian maupun faktor kesengajaan dari pegawai/karyawan dalam kasus *fraud* ataupun kelalaian administrasi. Permasalahan seperti itu dapat disebabkan dari beberapa faktor, menurut *Fraud Examiners Manual* (edisi 2006) menyebut Donald R. Cressey, ada 3 faktor yang melatar belakangi terjadinya fraud yang disebut *Fraud Triangle* diantaranya sebagai berikut :

1. *Pressure* (Tekanan)

Adanya tekanan dapat membuat seseorang melakukan kecurangan. Tekanan dapat berasal dari berbagai macam aspek, seperti tuntutan ekonomi atau bahkan gaya hidup. Tekanan yang paling sering menjadi penyebab terjadinya kecurangan ialah tekanan akan tuntutan atau kebutuhan ekonomi. Kebutuhan ekonomi yang mendesak inilah yang sering menyebabkan seseorang bertindak curang demi memenuhi kebutuhannya tersebut.

2. *Opportunity* (Peluang)

Di antara ketiga faktor penyebab kecurangan menurut *fraud triangle theory*, peluang merupakan faktor yang paling mendasari terjadinya kecurangan. Peluang ini dapat muncul kapan saja, sehingga pengawasan dan control internal perusahaan sangat diperlukan untuk mengantisipasi kemungkinan adanya peluang seseorang melakukan kecurangan. Seseorang yang tanpa tekanan sekalipun dapat melakukan kecurangan dengan adanya peluang ini, meskipun pada awalnya tidak ada niat untuk melakukannya.

3. *Rationalization* (Rasionalisasi)

Rasionalisasi merupakan salah satu factor dimana pelaku kecurangan mencari-cari pembenaran atas tindakannya. Pelaku *fraud* ini pada umumnya menganggap bahwa tindakan yang dia lakukan merupakan tindakan yang benar dan memang haknya, sehingga apa yang dia lakukan bukanlah suatu tindakan yang curang. Anggapan yang menjadi alasan inilah yang kerap kali sulit untuk diidentifikasi.

Sebagai contoh adanya kegagalan dalam kinerja suatu organisasi yang dipimpin oleh seorang direktur ataupun kepala yang berkompeten tidak menutup kemungkinan terjadinya kelalaian dalam bekerja ataupun kecurangan yang disengaja. Menurut “KOMPAS.com, Selasa 10 Februari 2015 memberitakan bahwa Kejaksaan Tinggi (Kejati) Jawa Barat menahan dua tersangka kasus dugaan penyelewengan dana atau kredit fiktif tanpa agunan Bank Jabar Banten (BJB) Kantor Cabang Palabuhan Ratu, Kabupaten Sukabumi, senilai Rp 17 miliar, ada 5 tersangka dalam kasus dugaan penyelewengan dana atau kredit fiktif tanpa agunan BJB Kantor Cabang Palabuhan Ratu. Tiga tersangka lainnya adalah orang internal BJB dan ada 3 tersangka lainnya, tapi, belum kita periksa. Nanti akan kita jadwalkan untuk pemeriksaannya. Belum tahu kapan mereka akan diperiksa. Suparman menambahkan, para tersangka dijerat Pasal 2, 3, dan 9 Undang-undang Nomor 31 tahun 1999 juncto Undang -undang No 20 tahun 2001 tentang Tindak Pidana Korupsi jo Pasal 55 ayat (1) KUHPidana.

Menurut “Fajarnews.com, Indramayu – Kejaksaan Negeri (Kejari) Indramayu secara resmi menetapkan RF sebagai tersangka kasus dugaan tindak pidana korupsi kredit perumahan rakyat (KPR) bank bjb Kantor Cabang Pembantu Karangampel senilai Rp. 8 miliar, Kamis (15/4). Sebanyak 53 nasabah yang memperoleh pinjaman kredit perumahan merasa tertipu. Hal itu karena mereka yang seharusnya menerima pinjaman uang dari bank bjb rata-rata sebesar Rp. 200 juta, pada kenyataannya hanya menerima rata-rata Rp. 80 juta. Menurut “Liputan6.com, Jakarta – Kasus korupsi Dahlan Iskan diperiksa penyidik Bareskrim Polri terkait dugaan korupsi pengadaan lahan sawah di Kalimantan Barat pada tahun 2012 sampai 2014

Dalam hal tersebut banyak faktor yang menyebabkan terjadinya *fraud* dalam lingkungan organisasi tersebut contohnya bank sebagai lembaga keuangan / lembaga kepercayaan, salah satu kegagalan terjadinya *fraud* yaitu kepemimpinan yang tidak didasari dengan kompetensi dan tolak ukur resiko yang akan dihadapi oleh seorang pemimpin dalam mengambil keputusan internal maupun eksternal.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi tersebut. Apapun bentuk kepemimpinannya akan mempengaruhi cara orang bekerja sebagai individu atau sebagai kelompok, dan tidak menutup kemungkinan akan melakukan penyalahgunaan wewenang sehingga mengakibatkan tindak pidana korupsi. Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Kinerja dapat dicapai secara efektif apabila seorang pemimpin dalam organisasi tersebut mengembangkan suatu gaya kepemimpinan secara kontigensi. Pendekatan kontigensi merupakan pendekatan yang menyatakan bahwa teknik manajemen yang paling baik memberikan kontribusi untuk pencapaian sasaran organisasi mungkin bervariasi dalam situasi atau lingkungan yang berbeda.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH *LEADERSHIP*, GAYA KEPEMIMPINAN, KOMPETENSI MANAJER DAN *RISK MANAGEMENT* TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA BANK BJB”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang di atas, peneliti mengemukakan rumusan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana Implementasi *Leadership*, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Manajer, dan *Risk Management* terhadap Kinerja Manajerial pada bank bjb ?
2. Berapa besar pengaruh *Leadership*, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Manajer, dan *Risk Management* terhadap Kinerja Manajerial pada bank bjb baik secara parsial maupun secara simultan ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang berhubungan dengan *Leadership*, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Manajer, dan *Risk Management* dalam kaitannya dengan kinerja manajerial. Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh penulis dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui implementasi *Leadership*, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Manajer, dan *Risk Management* terhadap Kinerja Manajerial pada Bank bjb.
2. Untuk mengetahui berapa besar pengaruh *Leadership*, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Manajer, dan *Risk Management* terhadap Kinerja Manajerial pada Bank bjb baik secara parsial maupun secara simultan.

1.4. Kegunaan penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi berupa :

1. Kegunaan praktis

Hasil penelitian diharapkan dapat berguna bagi individu dan berguna sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan mengenai kebijakan pengelolaan *risk manajemen*, *leadership*, gaya kepemimpinan dan kompetensi yang bertujuan untuk mencapai kinerja perusahaan.

2. Kegunaan Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan merupakan sarana untuk belajar dan memperdalam ilmu pengetahuan mengenai kinerja manajerial khususnya dalam menganalisa pengaruh *Leadership*, Gaya Kepemimpinan, Kompetensi Manajer, dan *Risk Management* terhadap kinerja manajerial.

