

## Manajemen Risiko dalam Konsep dan Implementasi GCG Terhadap Kinerja Operasional Perusahaan Studi Kasus pada Bank Swasta Nasional Kantor Cabang X

**Agnes Imanuella Hutabarat**

Universitas Kristen Indonesia

Email: [2204190029@ms.uki.ac.id](mailto:2204190029@ms.uki.ac.id)

**Abstract:** Companies interact with various stakeholders in conducting their business activities, including directors/management, controlling and non-controlling shareholders, the government, employees, and the community. Resources are not limited to financial capital derived from shareholders or creditors, but also include intellectual capital and labor skills, regulatory capital, public services and infrastructure provided by the government, natural resource capital, and social capital from society. Corporate governance is a system of relationships among parties with an interest in a company or organization. In the implementation of Good Corporate Governance (GCG) in the banking sector, it is essential for banks to carry out a careful and phased approach based on an analysis of the bank's conditions and level of readiness, so that GCG implementation can run smoothly and gain support from all elements within the bank. The Indonesian banking GCG guidelines explain that the regulation and implementation of GCG require strong commitment from top management and all organizational levels. Implementation begins with the establishment of basic policies (strategic policies) and a code of ethics that must be adhered to by all parties within the company. In the banking industry, risk refers to events with predictable and unpredictable potential that may negatively impact a bank's income and capital. Therefore, at the initial stage of risk management implementation, banks must be able to identify risks comprehensively, both existing risks and those that may arise in the future. After a thorough identification process, banks conduct risk measurement, monitoring, and control. Risk measurement aims to enable banks to calculate the value of the risks faced so as to estimate their impact on capital. Operational risk is the risk arising from inadequate and/or failed internal processes, human error, system failures, and/or external events that affect company operations. Operational risk may originate from human resources, internal processes, systems and infrastructure, as well as external events.

**Keywords:** Corporate Governance (Good Corporate Governance), Risk Management, Operational Risk, Operational Performance, Banking, National Private Bank

**Abstack:** Perusahaan berinteraksi dengan berbagai pihak dalam menjalankan usahanya, antara lain dengan direksi/manajemen, pemegang saham pengendali dan nonpengendali, pemerintah, karyawan, masyarakat. Sumber daya tidak hanya berupa modal finansial yang berasal dari pemegang saham/kreditur, tetapi antara lain juga modal intelektual dan keterampilan dari tenaga kerja, modal regulasi, layanan public, infrastruktur dari pemerintah, modal sumber daya alam dan modal social dari masyarakat. Tata Kelola perusahaan adalah seperangkat tata hubungan (system) antara berbagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan/organisasi. Dalam pelaksanaan GCG di perbankan adalah penting bagi perbankan untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi bank, dan tingkat kesiapannya sehingga penerapan GCG dapat berjalan lancar dan mendapat dukungan dari seluruh unsur dalam bank. Pedoman GCG perbankan Indonesia menguraikan bahwa pengaturan dan implementasi GCG memerlukan komitmen dari top management dan seluruh jajaran organisasi. Pelaksanaannya dimulai dari penetapan kebijakan dasar (strategic policy) dan kode etik yang harus dipatuhi oleh semua pihak dalam perusahaan. Dalam dunia perbankan, risiko merupakan kejadian yang memiliki potensi yang dapat diperkirakan dan tidak diperkirakan yang dapat memberikan dampak negated pada pendapatan dan permodalan bank. Karena itu, pada tahap awal penerapan manajemen risiko, bank harus dapat mengidentifikasi risiko secara mendalam, baik yang sudah ada atau yang mungkin akan timbul. Setelah proses identifikasi secara menyeluruh, bank melakukan pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko. Pengukuran bertujuan agar bank dapat memperhitungkan nilai risiko yang dihadapi usahanya sehingga dapat memperkirakan dampak terhadap permodalan. Risiko operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian eksternal yang memengaruhi operasional perusahaan. Risiko operasional dapat bersumber dari sumberdaya manusia, proses internal, sistem dan infrastruktur serta kejadian eksternal.

**Kata Kunci:** Tata Kelola Perusahaan (Good Corporate Governance), Manajemen Risiko, Risiko Operasional, Kinerja Operasional, Perbankan, Bank Swasta Nasional

### Pendahuluan

Perusahaan modern tidak lagi dipandang sebagai entitas yang berdiri sendiri, melainkan sebagai organisasi yang beroperasi dalam jaringan hubungan yang kompleks dengan berbagai



pemangku kepentingan. Dalam menjalankan aktivitas usahanya, perusahaan berinteraksi dengan direksi atau manajemen, pemegang saham pengendali maupun nonpengendali, pemerintah, karyawan, serta masyarakat luas. Interaksi ini mencerminkan bahwa keberlangsungan perusahaan sangat bergantung pada dukungan dan kontribusi berbagai pihak tersebut. Perspektif teori perusahaan menegaskan bahwa hubungan antara pemilik dan pengelola menimbulkan potensi konflik kepentingan yang harus dikelola melalui mekanisme tata kelola yang baik (Jensen & Meckling, 1976). Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun sistem pengelolaan yang mampu menyeimbangkan kepentingan seluruh stakeholder guna menjaga keberlanjutan usaha dan meningkatkan nilai perusahaan (Zahra & Pearce, 1989).

Selain modal finansial yang bersumber dari pemegang saham atau kreditur, perusahaan juga bergantung pada berbagai bentuk modal lainnya. Modal intelektual, keterampilan tenaga kerja, modal regulasi, layanan publik, infrastruktur pemerintah, sumber daya alam, serta modal sosial dari masyarakat merupakan faktor penting yang menentukan kinerja organisasi. Pendekatan ini sejalan dengan pandangan enterprise risk management yang menekankan pentingnya pengelolaan seluruh sumber daya perusahaan secara terintegrasi untuk memaksimalkan nilai (Nocco & Stulz, 2006). Dengan demikian, perusahaan dituntut untuk mengelola berbagai jenis modal tersebut secara efektif melalui praktik tata kelola perusahaan yang baik agar mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Gatzert & Martin, 2015).

Tata kelola perusahaan atau Good Corporate Governance (GCG) merupakan seperangkat mekanisme yang mengatur hubungan antara manajemen, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. Implementasi GCG bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dikelola secara transparan, akuntabel, bertanggung jawab, independen, dan adil. Keberadaan GCG menjadi semakin penting terutama setelah berbagai krisis keuangan global yang menunjukkan lemahnya pengawasan dan pengendalian perusahaan (Subramaniam et al., 2009). Penelitian empiris juga menunjukkan bahwa perusahaan dengan praktik tata kelola yang baik cenderung memiliki kinerja keuangan dan nilai pasar yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan dengan tata kelola yang lemah (Yermack, 1996).

Dalam sektor perbankan, penerapan GCG memiliki urgensi yang lebih tinggi dibandingkan sektor lainnya. Hal ini disebabkan oleh karakteristik industri perbankan yang sangat bergantung pada kepercayaan publik serta tingkat leverage yang tinggi. Bank mengelola dana masyarakat sehingga setiap kelemahan tata kelola berpotensi menimbulkan risiko sistemik bagi perekonomian. Oleh karena itu, otoritas perbankan di berbagai negara menekankan pentingnya implementasi GCG yang komprehensif sebagai bagian dari penguatan stabilitas sistem keuangan (Andres & Vallelado, 2008). Praktik tata kelola yang efektif terbukti mampu meningkatkan kualitas pengambilan keputusan serta memperkuat fungsi pengawasan dalam bank (Tandelilin et al., 2007).

Pelaksanaan GCG di perbankan tidak dapat dilakukan secara instan, melainkan memerlukan tahapan yang sistematis berdasarkan analisis kondisi dan tingkat kesiapan masing-masing bank. Pendekatan bertahap ini penting agar implementasi GCG dapat berjalan efektif dan memperoleh dukungan dari seluruh elemen organisasi. Studi menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi tata kelola sangat dipengaruhi oleh komitmen manajemen puncak serta budaya organisasi yang mendukung (Ismail et al., 2010). Tanpa komitmen tersebut,

berbagai kebijakan GCG sering kali hanya bersifat formalitas dan tidak berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan (Habbash, 2016).

Pedoman GCG perbankan Indonesia menekankan bahwa pengaturan dan implementasi tata kelola memerlukan komitmen kuat dari top management dan seluruh jajaran organisasi. Implementasi biasanya diawali dengan penetapan kebijakan strategis dan kode etik yang harus dipatuhi oleh seluruh pihak dalam perusahaan. Kebijakan tersebut menjadi fondasi bagi terbentuknya sistem pengendalian internal yang efektif. Literatur menunjukkan bahwa keberadaan kode etik dan kebijakan formal mampu memperkuat budaya kepatuhan serta mengurangi perilaku oportunistik dalam organisasi (Beasley et al., 2005). Dengan demikian, keberhasilan GCG sangat bergantung pada integrasi antara kebijakan formal dan praktik operasional sehari-hari.

Dalam konteks perbankan, penguatan GCG sangat erat kaitannya dengan penerapan manajemen risiko. Industri perbankan menghadapi berbagai jenis risiko yang kompleks, mulai dari risiko kredit, pasar, likuiditas, hingga risiko operasional. Risiko dipahami sebagai kejadian yang memiliki potensi, baik yang dapat diprediksi maupun tidak, yang dapat berdampak negatif terhadap pendapatan dan permodalan bank. Oleh karena itu, bank diwajibkan memiliki kerangka manajemen risiko yang komprehensif untuk menjaga stabilitas dan keberlanjutan operasional (Ellul & Yerramilli, 2013). Integrasi antara tata kelola dan manajemen risiko menjadi praktik terbaik dalam industri keuangan modern (Fraser & Simkins, 2010).

Tahap awal penerapan manajemen risiko adalah identifikasi risiko secara menyeluruh. Bank harus mampu mengenali risiko yang sudah ada maupun potensi risiko yang mungkin muncul di masa depan. Proses identifikasi yang komprehensif memungkinkan bank mengembangkan strategi mitigasi yang tepat. Setelah identifikasi, bank melakukan pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko secara berkelanjutan. Pengukuran risiko penting agar bank dapat memperkirakan dampak risiko terhadap permodalan serta menentukan tingkat toleransi risiko yang sesuai (Liebenberg & Hoyt, 2003). Tanpa proses pengukuran yang memadai, manajemen risiko akan bersifat reaktif dan kurang efektif.

Manajemen risiko yang efektif juga membutuhkan sistem pelaporan dan pengawasan yang kuat. Peran komite risiko dan fungsi audit internal menjadi krusial dalam memastikan bahwa seluruh proses berjalan sesuai kebijakan. Penelitian menunjukkan bahwa keberadaan risk committee yang aktif berkorelasi positif dengan kualitas pengungkapan risiko dan stabilitas perusahaan (Al-Hadi et al., 2016). Hal ini menegaskan bahwa struktur tata kelola yang kuat merupakan prasyarat utama bagi efektivitas manajemen risiko di sektor perbankan.

Salah satu jenis risiko yang mendapat perhatian besar dalam industri perbankan adalah risiko operasional. Risiko operasional merupakan risiko yang timbul akibat ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, maupun kejadian eksternal yang memengaruhi operasional perusahaan. Berbeda dengan risiko kredit atau pasar yang relatif lebih mudah diukur, risiko operasional sering kali bersifat kompleks dan multidimensional. Kompleksitas ini menjadikan pengelolaan risiko operasional sebagai tantangan tersendiri bagi bank (Chapelle, 2019).

Risiko operasional dapat bersumber dari berbagai faktor, termasuk sumber daya manusia, proses internal, sistem dan infrastruktur teknologi, serta faktor eksternal. Kelemahan dalam salah satu aspek tersebut dapat memicu kerugian finansial maupun reputasi bagi bank. Penelitian empiris menunjukkan bahwa kegagalan pengendalian internal sering menjadi penyebab utama terjadinya kerugian operasional di sektor keuangan (Chen et al., 2017). Oleh

karena itu, bank perlu mengembangkan kerangka pengendalian internal yang kuat sebagai bagian dari manajemen risiko operasional.

Dari perspektif sumber daya manusia, risiko operasional sering muncul akibat kesalahan manusia (*human error*), kurangnya kompetensi, atau bahkan tindakan fraud. Tingginya perputaran karyawan, lemahnya pelatihan, serta praktik manajerial yang buruk dapat meningkatkan eksposur risiko bank. Studi menunjukkan bahwa kualitas tata kelola dan budaya organisasi berperan penting dalam menekan risiko yang bersumber dari faktor manusia (Bromiley et al., 2015). Dengan demikian, penguatan kapasitas SDM menjadi bagian integral dari strategi manajemen risiko.

Dari sisi proses internal, risiko operasional dapat muncul akibat prosedur yang tidak memadai, dokumentasi yang lemah, maupun pengawasan yang kurang efektif. Proses bisnis yang terlalu kompleks juga meningkatkan peluang terjadinya kesalahan operasional. Implementasi *standard operating procedures* (SOP) yang jelas dan konsisten terbukti mampu menurunkan frekuensi kejadian risiko operasional (Meulbroek, 2002). Oleh karena itu, bank perlu melakukan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas proses internalnya.

Perkembangan teknologi informasi juga membawa implikasi terhadap profil risiko operasional perbankan. Digitalisasi layanan perbankan meningkatkan efisiensi namun sekaligus membuka potensi risiko baru seperti kegagalan sistem, serangan siber, dan kesalahan pemrograman. Ketergantungan yang tinggi terhadap sistem teknologi menuntut bank untuk memperkuat manajemen risiko TI dan keamanan informasi. Penelitian menunjukkan bahwa penguatan kontrol internal berbasis teknologi mampu menurunkan tingkat risiko operasional secara signifikan (Chen et al., 2017). Dengan demikian, investasi pada infrastruktur teknologi yang andal menjadi kebutuhan strategis.

Selain faktor internal, risiko operasional juga dapat berasal dari lingkungan eksternal seperti bencana alam, gangguan listrik, perubahan regulasi, maupun kondisi sosial politik. Risiko eksternal sering kali sulit diprediksi namun memiliki dampak yang besar terhadap operasional bank. Oleh karena itu, bank perlu memiliki *business continuity management* (BCM) dan rencana mitigasi krisis yang komprehensif. Praktik manajemen risiko modern menekankan pentingnya pendekatan proaktif dalam menghadapi ketidakpastian eksternal (Lam, 2014).

Integrasi antara penerapan GCG dan manajemen risiko operasional diyakini mampu meningkatkan kinerja operasional bank. Tata kelola yang baik menciptakan mekanisme pengawasan yang efektif, sementara manajemen risiko memastikan bahwa potensi kerugian dapat dikendalikan. Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan *enterprise risk management* secara terintegrasi memiliki kinerja yang lebih stabil dan nilai perusahaan yang lebih tinggi (Hoyt & Liebenberg, 2011). Dalam konteks perbankan, integrasi ini menjadi kunci untuk menjaga kepercayaan nasabah dan stabilitas keuangan.

Kinerja operasional kantor cabang bank merupakan indikator penting untuk menilai efektivitas implementasi GCG dan manajemen risiko. Pengukuran kinerja biasanya mencakup aspek keuangan, kualitas layanan, serta perbaikan berkelanjutan. Pendekatan pengukuran yang komprehensif memungkinkan manajemen mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa praktik tata kelola yang kuat berkontribusi positif terhadap kinerja perbankan (Karyani & Darmawan, 2020). Hal ini menunjukkan bahwa GCG bukan hanya kewajiban regulasi, tetapi juga instrumen strategis untuk meningkatkan kinerja.

Meskipun penting, implementasi GCG dan manajemen risiko di tingkat kantor cabang masih menghadapi berbagai tantangan. Perbedaan budaya organisasi, keterbatasan sumber

daya, serta resistensi terhadap perubahan sering menjadi hambatan. Beberapa studi menemukan bahwa kesenjangan antara kebijakan formal dan praktik di lapangan masih cukup besar di sektor perbankan berkembang (Safiullah & Shamsuddin, 2019). Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi empiris terhadap efektivitas implementasi GCG pada level operasional.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian mengenai implementasi GCG dalam manajemen risiko operasional serta dampaknya terhadap kinerja operasional kantor cabang menjadi sangat relevan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran empiris mengenai sejauh mana integrasi tata kelola dan manajemen risiko mampu meningkatkan kinerja bank. Selain itu, hasil penelitian juga diharapkan memberikan kontribusi praktis bagi manajemen perbankan dalam merumuskan strategi penguatan tata kelola dan mitigasi risiko secara lebih efektif.

## **Kajian Teori**

### **Good Corporate Governance (GCG)**

Good Corporate Governance (GCG) merupakan suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang bertujuan utama mengelola risiko signifikan guna mencapai tujuan bisnis melalui pengamanan aset perusahaan serta peningkatan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang. Konsep ini menempatkan tata kelola sebagai mekanisme penting untuk meminimalkan konflik kepentingan antara manajemen dan pemilik serta memastikan pengambilan keputusan yang lebih transparan dan akuntabel (Jensen & Meckling, 1976; Subramaniam et al., 2009). Selain itu, penerapan GCG terbukti berkontribusi pada peningkatan nilai perusahaan dan kepercayaan pemangku kepentingan apabila dilaksanakan secara konsisten dan terintegrasi (Yermack, 1996; Gatzert & Martin, 2015).

Dalam praktiknya, konsep GCG juga mencerminkan nilai berbagi (*sharing*), kepedulian (*caring*), dan pelestarian budaya organisasi yang telah ada. Nilai-nilai tersebut menekankan bahwa tata kelola bukan hanya seperangkat aturan formal, tetapi juga budaya organisasi yang harus diinternalisasi oleh seluruh unsur perusahaan. Pada sektor perbankan, otoritas melalui Surat Edaran Bank Indonesia No. 15/15/DPNP menegaskan bahwa implementasi GCG harus dilakukan secara menyeluruh dan berkesinambungan untuk memperkuat stabilitas sistem perbankan. Literatur menunjukkan bahwa keberhasilan implementasi GCG sangat dipengaruhi oleh komitmen manajemen puncak serta integrasi kebijakan dengan praktik operasional sehari-hari (Ismail et al., 2010; Habbash, 2016).

Pelaksanaan GCG pada industri perbankan harus berlandaskan lima prinsip dasar. Prinsip transparansi menekankan keterbukaan dalam penyampaian informasi material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Transparansi yang memadai terbukti mampu mengurangi asimetri informasi dan meningkatkan kepercayaan investor serta nasabah terhadap bank (Beasley et al., 2005; Andres & Vallelado, 2008). Dengan demikian, transparansi menjadi fondasi utama dalam membangun reputasi dan kredibilitas lembaga perbankan.

Prinsip kedua adalah akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi dan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaan organisasi berjalan efektif. Akuntabilitas menuntut adanya struktur organisasi yang jelas, sistem pengendalian internal yang kuat, serta mekanisme evaluasi kinerja yang terukur. Penelitian menunjukkan bahwa bank dengan tingkat akuntabilitas yang tinggi cenderung memiliki kinerja operasional yang lebih baik dan risiko yang lebih terkendali (Tandelilin et al., 2007; Ellul & Yerramilli, 2013).

Prinsip ketiga adalah pertanggungjawaban (responsibility), yaitu kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan serta prinsip kehati-hatian perbankan. Kepatuhan terhadap regulasi merupakan aspek krusial karena industri perbankan beroperasi dalam lingkungan yang highly regulated. Penerapan prinsip ini membantu bank menghindari sanksi hukum serta menjaga keberlanjutan usaha dalam jangka panjang (Habbash, 2016; Fraser & Simkins, 2010).

Prinsip keempat adalah independensi, yaitu pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh atau tekanan dari pihak mana pun. Independensi memastikan bahwa proses pengambilan keputusan bebas dari konflik kepentingan, baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi. Studi empiris menunjukkan bahwa dewan yang independen mampu meningkatkan efektivitas pengawasan dan kualitas keputusan strategis perusahaan (Zahra & Pearce, 1989; Andres & Vallelado, 2008).

Prinsip kelima adalah kewajaran (fairness), yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak seluruh pemangku kepentingan. Prinsip ini menekankan perlakuan yang adil terhadap pemegang saham minoritas, nasabah, karyawan, maupun pihak lainnya. Implementasi fairness yang baik terbukti memperkuat legitimasi perusahaan di mata publik dan meningkatkan loyalitas stakeholder (Gatzert & Martin, 2015; Hoyt & Liebenberg, 2011).

### **Manajemen Risiko Operasional**

Risiko operasional merupakan risiko yang timbul akibat ketidakcukupan atau kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau kejadian eksternal yang memengaruhi proses operasional perusahaan. Dalam industri perbankan modern, risiko operasional menjadi salah satu risiko utama karena meningkatnya kompleksitas produk, digitalisasi layanan, dan ketergantungan pada teknologi informasi (Chapelle, 2019; Chen et al., 2017). Oleh karena itu, bank dituntut memiliki kerangka manajemen risiko operasional yang komprehensif dan terintegrasi dengan sistem tata kelola.

Sumber risiko operasional dapat berasal dari sumber daya manusia, proses internal, sistem dan infrastruktur teknologi, serta faktor eksternal. Kemunculan berbagai kejadian risiko operasional sering digunakan sebagai indikator keberhasilan atau kegagalan manajemen risiko dalam suatu organisasi. Kerangka enterprise risk management menekankan bahwa identifikasi sumber risiko secara menyeluruh merupakan langkah awal yang krusial dalam proses mitigasi (Liebenberg & Hoyt, 2003; Bromiley et al., 2015).

Jenis kejadian risiko operasional meliputi kecurangan internal, kecurangan eksternal, praktik ketenagakerjaan, keselamatan kerja, risiko nasabah dan produk, kerusakan aset fisik, gangguan aktivitas bisnis dan kegagalan sistem, serta kesalahan proses dan eksekusi termasuk pencucian uang dan pendanaan terorisme. Kompleksitas kategori ini menunjukkan bahwa risiko operasional bersifat multidimensional dan memerlukan pendekatan pengelolaan yang sistematis. Penelitian menunjukkan bahwa kelemahan pengendalian internal merupakan penyebab dominan terjadinya kerugian operasional di sektor keuangan (Chen et al., 2017; Meulbroek, 2002).

Tujuan utama manajemen risiko operasional adalah meminimalkan kemungkinan dan dampak kerugian akibat kegagalan proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem informasi, maupun kejadian eksternal. Implementasi manajemen risiko yang efektif dapat meningkatkan stabilitas operasional serta melindungi reputasi bank. Studi empiris membuktikan bahwa bank dengan sistem manajemen risiko yang kuat memiliki profil risiko yang lebih rendah dan kinerja yang lebih stabil (Ellul & Yerramilli, 2013; Fraser & Simkins, 2010).

Salah satu tantangan utama dalam pengelolaan risiko operasional adalah mengidentifikasi batas antara risiko operasional dengan jenis risiko lain seperti risiko kredit atau risiko pasar. Fenomena ini dikenal sebagai boundary event karena satu kejadian dapat memiliki karakteristik lintas risiko. Kompleksitas tersebut menuntut bank memiliki metodologi klasifikasi risiko yang jelas serta sistem pelaporan yang terintegrasi (Chapelle, 2019; Nocco & Stulz, 2006).

#### **a. Risiko Proses Internal**

Risiko proses internal berkaitan dengan kegagalan prosedur dan proses bisnis bank. Dalam aktivitas operasional harian, pegawai harus bekerja sesuai kebijakan dan prosedur yang berlaku, termasuk mekanisme checks and controls. Kelemahan dokumentasi, pengawasan yang tidak memadai, kesalahan pemasaran, maupun laporan yang tidak akurat dapat memicu kerugian operasional. Penelitian menunjukkan bahwa simplifikasi proses dan penguatan SOP mampu menurunkan frekuensi kesalahan operasional secara signifikan (Meulbroek, 2002; Subramaniam et al., 2009).

#### **b. Risiko SDM (People Risk)**

Risiko SDM berkaitan langsung dengan perilaku dan kompetensi pegawai bank, baik yang disengaja maupun tidak disengaja. Faktor seperti tingginya turnover, kurangnya pelatihan, fraud internal, konflik tenaga kerja, serta praktik manajerial yang buruk dapat meningkatkan eksposur risiko. Literatur enterprise risk management menegaskan bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan determinan penting keberhasilan pengelolaan risiko (Bromiley et al., 2015; Hoyt & Liebenberg, 2011).

#### **c. System Risk**

System risk merupakan risiko yang terkait dengan penggunaan teknologi dan sistem informasi. Risiko ini meliputi kerusakan data, kesalahan input, lemahnya pengawasan perubahan sistem, gangguan layanan, hingga ancaman keamanan siber. Seiring digitalisasi perbankan, eksposur terhadap risiko TI semakin meningkat sehingga bank perlu memperkuat kontrol teknologi dan keamanan informasi. Bukti empiris menunjukkan bahwa penguatan internal control berbasis TI mampu menekan kerugian operasional (Chen et al., 2017; Lam, 2014).

#### **d. Risiko Eksternal**

Risiko eksternal berasal dari kejadian di luar kendali langsung bank, seperti bencana alam, kebakaran, gangguan listrik, perubahan regulasi, maupun instabilitas sosial politik. Risiko ini sering berdampak besar meskipun frekuensinya relatif rendah. Oleh karena itu, bank perlu memiliki business continuity management (BCM) dan rencana kontinjensi yang memadai. Pendekatan manajemen risiko modern menekankan pentingnya kesiapsiagaan organisasi terhadap ketidakpastian lingkungan eksternal (Fraser & Simkins, 2010; Gatzert & Martin, 2015).

#### **e. Legal Risk**

Legal risk berkaitan dengan ketidakpastian hukum yang dapat menimbulkan kerugian operasional bagi bank. Perubahan regulasi, kelemahan kontrak, maupun ketidakpatuhan terhadap ketentuan hukum dapat memicu risiko ini. Kepatuhan hukum merupakan bagian integral dari GCG karena berkaitan langsung dengan prinsip responsibility. Penelitian menunjukkan bahwa penguatan fungsi kepatuhan mampu menurunkan eksposur risiko hukum pada lembaga keuangan (Habbash, 2016; Ellul & Yerramilli, 2013).

#### **Kinerja Operasional Kantor Cabang**

Kinerja operasional merupakan hasil terpadu dari berbagai aktivitas operasional cabang yang dijalankan dalam periode tertentu. Pengukuran kinerja menjadi alat penting bagi manajemen untuk mengevaluasi efektivitas strategi, efisiensi proses, serta kualitas layanan kepada nasabah. Literatur menunjukkan bahwa praktik tata kelola dan manajemen risiko yang

baik berkontribusi positif terhadap peningkatan kinerja perbankan (Karyani & Darmawan, 2020; Tandelilin et al., 2007).

PKKC (Penilaian Kinerja Kantor Cabang) digunakan sebagai indikator komprehensif dengan skor maksimal 1000 yang mencerminkan aspek keuangan, lingkungan, dan sosial. Pendekatan pengukuran yang multidimensi ini sejalan dengan konsep *balanced performance measurement* yang menekankan evaluasi kinerja secara holistik. Implementasi sistem penilaian yang terstruktur membantu manajemen mengidentifikasi area perbaikan secara lebih akurat (Hoyt & Liebenberg, 2011; Fraser & Simkins, 2010).

CASA (Current Account Saving Account) merupakan indikator yang menunjukkan pertumbuhan transaksi dan dana pihak ketiga di kantor cabang. Tingginya CASA mencerminkan tingkat kepercayaan nasabah serta efektivitas strategi penghimpunan dana bank. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kualitas tata kelola dan manajemen risiko yang baik dapat meningkatkan kepercayaan nasabah dan berdampak positif terhadap pertumbuhan dana (Andres & Vallelado, 2008; Ellul & Yerramilli, 2013).

BSQ (Banking Service Quality) digunakan untuk mengukur kualitas pelayanan kepada nasabah, sering kali melalui survei pihak ketiga seperti Gallup. Kualitas layanan merupakan faktor kunci dalam mempertahankan loyalitas nasabah di industri perbankan yang kompetitif. Studi menunjukkan bahwa peningkatan kualitas layanan berkontribusi langsung terhadap kinerja operasional cabang (Karyani & Darmawan, 2020; Gatzert & Martin, 2015).

Kaizen, yang berarti perbaikan berkelanjutan, merupakan indikator yang menekankan budaya *continuous improvement* dalam operasional cabang. Penerapan prinsip kaizen mendorong efisiensi proses, inovasi layanan, serta peningkatan produktivitas karyawan. Pendekatan perbaikan berkelanjutan terbukti mendukung keberhasilan implementasi manajemen risiko dan tata kelola dalam jangka panjang (Bromiley et al., 2015; Lam, 2014).

## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang berbentuk analisis deskriptif dan asosiatif. Yaitu dengan cara mengumpulkan informasi di lokasi penelitian, wawancara, pengamatan, penyebaran kuesioner (jika memungkinkan), melakukan survey dan melakukan studi literatur.

Penelitian berbentuk deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variable atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variable yang lain. (Sugiyono, 2008;5). Sedangkan penelitian berbentuk asosiasif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variable atau lebih (Sugiyono, 2008;5).

## **Analisis dan Pembahasan**

### **1. Pengimplementasian GCG dalam Manajemen Risiko Operasional**

Bank Indonesia (BI) pada tanggal 30 Januari 2006, yang lalu telah mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum. Upaya BI dengan mengeluarkan tentang Peraturan Pelaksanaan GCG tersebut sudah tepat, meskipun agak terlambat. Pihak kementerian BUMN telah mengeluarkan lebih dulu ketentuan tentang penerapan praktik GCG pada BUMN sejak tahun 2002.

Tujuan dikeluarkannya PBI tersebut adalah untuk memperkuat kondisi internal perbankan nasional dalam menghadapi risiko yang semakin kompleks, berupaya melindungi kepentingan para stakeholders, serta meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan nilai-nilai etika yang berlaku umum pada industry perbankan.

Pokok-pokok pelaksanaan GCG diwujudkan dalam pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dewan direksi, kelengkapan dan tugas-tugas komite satuan kerja yang

menjalankan fungsi pengendalian internal bank, penerapan fungsi kepatuhan auditor internal dan eksternal, penerapan manajemen risiko, serta transparansi kondisi keuangan.

Pelaksanaan GCG pada perusahaan harus berlandaskan pada lima prinsip dasar, yaitu keterbukaan, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi dan kewajaran. Hasil pengamatan dan observasi yang dilakukan di kantor cabang x memperlihatkan data berikut :

Prinsip	Pengamatan	Hasil skala
Keterbukaan	Pimpinan dan kepala bagian belum sepenuhnya terbuka dalam pengambilan keputusan.	5
	Informasi dan prosedur serta kebijakan organisasi diterbitkan secara tertulis dan di publikasikan dalam kantor cabang	4
Akuntabilitas	Pimpinan, kepala bagian, hingga staff mengetahui visi, misi, tujuan dan target-target operasional cabang	3
	Pimpinan dan karyawan memahami masing-masing tugas dan tanggungjawabnya.	5
Pertanggung-jawaban	Pimpinan dan karyawan memahami peraturan kantor cabang	4
	Pimpinan dan karyawan menerapkan system tata nilai dan budaya kantor cabang	4
	Proses pengambilan keputusan menggunakan system dan prosedur yang telah diterapkan	3
	Pimpinan dan karyawan bekerja sesuai standar operasional dan SOP yang berlaku	5
	Setiap unit organisasi berusaha menghindari kerugian bagi kantor cabang	5
Indepedensi	Pimpinan dan karyawan menghindari konflik dari pengaruh serta tekanan luar	5
	Pimpinan dan karyawan melaksanakan fungsi tugas internal dengan tidak melibatkan pihak luar	5
Kewajaran	Perlakuan, hubungan kerja, dan pembinaan karyawan dilakukan dengan memperlihatkan hak dan kewajiban secara adil	4
	Perlakuan yang adil kepada seluruh nasabah	1

Data hasil pengamatan menggunakan skala ordinal likert 1-5 dengan 1= sangat tidak setuju, 2= tidak setuju, 3=netral, 4= setuju, dan 5=sangat setuju.

## 2. Manajemen Risiko Operasional

Manajemen risiko operasional diklasifikasikan menjadi dua factor, yaitu frekuensi dan dampak. Pengelompokkan kejadian risiko operasional yang bergantung pada seberapa sering kejadian terjadi dan seberapa besar dampaknya pada lima kategori utama sebagai berikut :

Sumber Risiko	Pengamatan	Hasil sebelum implementasi GCG	Hasil sesudah implementasi GCG
Internal	Kelalaian marketing	4	2
	Pengendalian tidak memadai	3	2
	Kesalahan pemasaran produk	4	2
	Pencucian uang	3	1
	Kesalahan transaksi	5	3

	Dokumentasi tidak memadai/tidak lengkap	3	2
SDM	Ketergantungan dengan karyawan lain	3	2
	Kecurangan internal (SOP)	3	1
	Pelatihan karyawan yang minim	3	1
	Tingginya tingkat perputaran karyawan	5	5
	Sengeketa antar karyawan	5	5
	Praktik manajerial yang buruk	5	3
Sistem informasi & Teknologi	Kesalahan input data	4	3
	Kesalahan pemrograman	3	1
	Program keamanan system dan teknologi	1	1
Hukum	Penyalahgunaan database	4	2
	Kurangnya ilmu hukum dalam praktik kerja	5	2
Eksternal	Bencana alam	2	1
	Kebakaran	2	1
	Terorisme	2	1
	Pemadaman listrik	3	1

Skala likert : 1-5, dengan 1=rendah, 2=sedang rendah, 3=sedang, 4=sedang tinggi, 5=tinggi

Berdasarkan hasil pengamatan data diatas, sumber-sumber risiko operasional dalam setiap indicator cenderung tinggi. Dalam sumber risiko SDM dan hukum terdapat nilai yang muncul dalam skala likert yaitu 5. Untuk meminimalisir risiko yang terjadi maka dilakukan mitigasi dari setiap sumber-sumber risiko operasional dan indikatornya.

Penerapan manajemen risiko operasional dan GCG memperlihatkan perilaku karyawan yang lebih memadai serta lebih kompeten dibidangnya masing-masing dengan tetap menjaga etika kerja. Penerapan ini tentu saja diawasi oleh Kepala Operasional Cabang, Pimpinan, serta manajemen audit internal sebagai pengawas. Setelah diimplementasikannya GCG dalam manajemen risiko operasional ini, diharapkan dapat juga meningkatkan nilai kinerja kantor cabang. Oleh karena itu, unit cabang melakukan beberapa kebijakan, prosedur, dan penerapan limit sebagai berikut :

- A. Strategi manajemen risiko, strategi ini mengacu pada hasil pengimplementasian tersebut dengan strategi bisnis secara keseluruhan dan disusun dengan mempertimbangkan factor perkembangan ekonomi dan industry organisasi bank, termasuk kecukupan SDM dan kondisi keuangan bank.
- B. Tingkat risiko yang akan diambil dan toleransi risiko, adalah jenis risiko yang bersedia diambil oleh kantor cabang dalam rangka mencapai sasaran korporasi sebagaimana tercermin dalam strategi dan sasaran bisnis bank.
- C. Kebijakan dan prosedur, memberlakukan prosedur-prosedur turunan dari kebijakan manajemen risiko operasional berupa :
  - Pengendalian Umum, pengendalian yang bersifat umum pada seluruh kegiatan operasional kantor cabang dan aktivitas pendukung lainnya seperti : pemisahan fungsi keharusan mengambil cuti
  - Pengendalian spesifik,
  - Kantor cabang harus memiliki BCM (business continuity management) yang terpadu dan menyeluruh untuk memastikan kelangsungan operasional dalam menjalankan bisnis dan melayani nasabah.
- D. Limit, kantor cabang harus menentukan limit risiko operasional sesuai dengan tingkat risiko yang akan diambil, toleransi risiko, dan strategi korporasi keseluruhan.

### 3. Penilaian Kinerja Kantor Cabang

Penilaian kinerja kantor cabang adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam kantor cabang. Hasil pengukuran ini digunakan sebagai umpan balik dalam bentuk tindakan yang efektif dan efisien dan akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana kantor cabang memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.

Pengukuran	Pengamatan	Hasil sebelum implementasi GCG	Hasil sesudah implementasi GCG
PKKC	Penghimpunan dana (CASA)	800	803
	Kepuasan nasabah (BSQ)	100	99
	Perbaikan (Kaizen)	90	98

Data sebelum : diambil tahun 2022, total PKKC=990

Berdasarkan hasil pengamatan tersebut, data PKKC di tahun 2022 sebelum dilakukan implementasi GCG dengan manajemen risiko operasional mendapat angka 990. Setelah dilakukan implementasi mencapai angka 1000. Ini membuktikan bahwa implementasi GCG dengan manajemen risiko dapat meningkatkan kinerja operasional kantor cabang.

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengamatan, penerapan Good Corporate Governance (GCG) pada kantor cabang menunjukkan tingkat implementasi yang relatif tinggi terhadap prinsip-prinsip dasar tata kelola, yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan kewajaran. Tingginya nilai pengamatan ini mengindikasikan bahwa struktur tata kelola, kebijakan internal, serta mekanisme pengawasan telah berjalan secara cukup efektif dalam mendukung aktivitas operasional cabang. Implementasi GCG yang konsisten tidak hanya berfungsi sebagai pemenuhan aspek kepatuhan regulasi, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam memperkuat sistem pengendalian internal dan budaya organisasi yang berorientasi pada risiko. Integrasi GCG dengan manajemen risiko operasional terbukti menjadi penghubung penting dalam memastikan bahwa setiap potensi risiko yang muncul dari proses internal, sumber daya manusia, sistem teknologi, maupun faktor eksternal dapat diidentifikasi, diukur, dipantau, dan dikendalikan secara sistematis. Dengan demikian, penerapan GCG yang kuat memberikan fondasi yang kokoh bagi efektivitas manajemen risiko operasional di tingkat kantor cabang.

Lebih lanjut, hasil observasi pada berbagai divisi manajemen di kantor cabang X menunjukkan adanya hubungan atau korelasi positif antara kualitas penerapan GCG, efektivitas implementasi manajemen risiko operasional, dan peningkatan kinerja operasional cabang. Temuan ini menegaskan bahwa semakin baik tata kelola dan pengelolaan risiko yang diterapkan, semakin optimal pula capaian kinerja yang dihasilkan, baik dari aspek penghimpunan dana (CASA), kualitas layanan (BSQ), penilaian kinerja cabang (PKKC), maupun perbaikan berkelanjutan (Kaizen). Sinergi antara tata kelola dan manajemen risiko menciptakan proses bisnis yang lebih terkendali, efisien, serta responsif terhadap potensi gangguan operasional. Selain itu, pengawasan berlapis dari pimpinan cabang, unit operasional, dan fungsi audit internal turut memperkuat efektivitas implementasi kebijakan di lapangan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa penguatan GCG yang terintegrasi dengan manajemen risiko operasional merupakan faktor kunci dalam mendorong peningkatan kinerja operasional kantor cabang secara berkelanjutan, sekaligus meningkatkan kepercayaan nasabah dan daya saing perbankan di tengah lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis.

## Daftar Pustaka

- Abdullah, M., Shukor, Z. A., Mohamed, Z. M., & Ahmad, A. (2015). Risk management disclosure: A study on the effect of voluntary risk management disclosure toward firm value. *Journal of Applied Accounting Research*, 16(3), 400–432. <https://doi.org/10.1108/JAAR-10-2014-0103>
- Agustina, L., & Baroroh, N. (2016). The relationship between enterprise risk management and firm value mediated through the financial performance. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 5(1), 128–138. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1623.3845>
- Al-Hadi, A., Hasan, M. M., & Habib, A. (2016). Risk committee, firm life cycle, and market risk disclosures. *Corporate Governance: An International Review*, 24(2), 145–170. <https://doi.org/10.1111/corg.12115>
- Alijoyo, A., & Zaini, S. (2004). Komisaris independen: Penggerak praktik GCG di perusahaan. *Jurnal Manajemen & Bisnis*, 4(1), 1–15. <https://doi.org/10.24123/jmb.v4i1>
- Andres, P. de, & Vallelado, E. (2008). Corporate governance in banking: The role of the board of directors. *Journal of Banking & Finance*, 32(12), 2570–2580. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2008.05.008>
- Beasley, M. S., Clune, R., & Hermanson, D. R. (2005). Enterprise risk management: An empirical analysis. *Accounting Horizons*, 19(4), 521–531. <https://doi.org/10.2308/acch.2005.19.4.521>
- Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long Range Planning*, 48(4), 265–276. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.07.005>
- Chapelle, A. (2019). *Operational risk management: Best practices in the financial services industry* (2nd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119544546>
- Chen, J., Chan, K. C., Dong, W., & Zhang, F. (2017). Internal control and operational risk: Evidence from China. *Journal of Accounting and Public Policy*, 36(5), 401–418. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2017.07.003>
- Ellul, A., & Yerramilli, V. (2013). Stronger risk controls, lower risk: Evidence from U.S. bank holding companies. *The Journal of Finance*, 68(5), 1757–1803. <https://doi.org/10.1111/jofi.12057>
- Fraser, J., & Simkins, B. J. (2010). Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives. *Journal of Applied Corporate Finance*, 22(4), 100–103. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2010.00302.x>
- Gatzert, N., & Martin, M. (2015). Determinants and value of enterprise risk management. *The Journal of Risk Finance*, 16(1), 29–53. <https://doi.org/10.1108/JRF-09-2014-0122>
- Habbash, M. (2016). Corporate governance and corporate social responsibility disclosure. *Social Responsibility Journal*, 12(1), 1–19. <https://doi.org/10.1108/SRJ-07-2014-0095>
- Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 78(4), 795–822. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6975.2011.01413.x>
- Ismail, W. A. W., Dunstan, K., & Van Zijl, T. (2010). Earnings quality and corporate governance following the implementation of Malaysian Code of Corporate Governance. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 6(1), 1–17. <https://doi.org/10.1016/j.jcae.2010.10.001>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Karyani, E., & Darmawan, A. (2020). Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja perbankan. *Jurnal Keuangan dan Perbankan*, 24(2), 201–212. <https://doi.org/10.26905/jkdp.v24i2>
- Lam, J. (2014). Enterprise risk management: From incentives to controls. *Wiley Finance Series*. <https://doi.org/10.1002/9781118836475>

- Liebenberg, A. P., & Hoyt, R. E. (2003). The determinants of enterprise risk management. *Journal of Risk and Insurance*, 70(3), 401–415. <https://doi.org/10.1111/1539-6975.00019>
- Mafrolla, E., & D'Amico, E. (2017). Enterprise risk management in private firms. *Journal of Applied Business Research*, 33(2), 409–422. <https://doi.org/10.19030/jabr.v33i2>.
- Meulbroek, L. K. (2002). Integrated risk management for the firm. *Journal of Applied Corporate Finance*, 14(4), 56–70. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2002.tb00447.x>
- Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2006). Enterprise risk management. *Journal of Applied Corporate Finance*, 18(4), 8–20. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.2006.00106.x>
- Puspitasari, E., & Ernawati, D. (2010). Pengaruh mekanisme corporate governance terhadap kinerja keuangan. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 7(2), 189–208. <https://doi.org/10.21002/jaki.2010>.
- Rosa, F., & Utama, S. (2018). Pengaruh GCG terhadap kinerja perusahaan perbankan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 9(2), 234–249. <https://doi.org/10.18202/jamal.2018>.
- Safiullah, M., & Shamsuddin, A. (2019). Risk in Islamic banking. *Pacific-Basin Finance Journal*, 57, 101–120. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2018.11.003>
- Sanjaya, I. P. S. (2017). Pengaruh good corporate governance terhadap kinerja keuangan bank. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis*, 12(1), 15–25. <https://doi.org/10.24843/JIAB.2017.v12.i01>.
- Subramaniam, N., McManus, L., & Zhang, J. (2009). Corporate governance and risk management. *Managerial Auditing Journal*, 24(4), 316–339. <https://doi.org/10.1108/02686900910948170>
- Sugiyono. (2017). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. *Alfabeta*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2>.
- Tandelilin, E., Kaaro, H., Mahadwartha, P. A., & Supriyatna. (2007). Corporate governance, risk management, and bank performance. *Journal of Banking Regulation*, 8(3), 198–216. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jbr.2350063>
- Yermack, D. (1996). Higher market valuation of companies with a small board. *Journal of Financial Economics*, 40(2), 185–211. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(95\)00844-5](https://doi.org/10.1016/0304-405X(95)00844-5)
- Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of directors and corporate financial performance. *Journal of Management*, 15(2), 291–334. <https://doi.org/10.1177/014920638901500208>