PRAKTIK MANAJEMEN RISIKO DI INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA DENGAN PERAN KEPEMIMPINAN BERKELANJUTAN DAN VOLATILITAS LINGKUNGAN

Argianov Ramadhan[1], Achmad Hizazi[2], Ratih Kusumastuti[3]

[1,2,3]*Universitas Jambi*
Email : argianov13@gmail.com

ABSTRACT

This study aims to improve risk management practices, and a sustainable leadership-based approach is needed. This study aims to develop a strategic model to improve sustainable performance by strengthening risk management practices based on sustainable leadership. Furthermore, this study aims to examine the moderating impact of environmental volatility on the relationship between sustainable leadership and sustainable firm performance. The study sample consisted of a survey of commercial banks in KBMI II, III, and IV groups in Indonesia, with samples drawn from the bank's managerial levels, including C-level, SVP, VP, AVP, and managers. This study used convenience sampling to collect the necessary data by distributing a 55-question online questionnaire. A total of 117 valid responses were received and analyzed using a partial least squares structural equation model. The results demonstrate that sustainable leadership has a positive effect on risk management practices. The results also indicate that risk management practices and sustainable leadership have a positive effect on sustainable firm performance. Furthermore, environmental volatility does not significantly moderate the relationship between sustainable leadership and sustainable firm performance. These results suggest that banks in Indonesia must implement a comprehensive approach that encompasses sustainable performance.

Keywords : *Sustainable Leadership; Risk Management; Sustainable Firm Performance; Environmental Volatility; Indonesian Banking; PLS-SEM*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk meningkatkan praktik manajemen risiko, dan diperlukan pendekatan berbasis kepemimpinan berkelanjutan. Studi ini bertujuan untuk mengembangkan model strategis untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan dengan memperkuat praktik manajemen risiko berdasarkan kepemimpinan berkelanjutan. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk menguji dampak moderasi volatilitas lingkungan terhadap hubungan antara kepemimpinan berkelanjutan dan kinerja perusahaan berkelanjutan. Sampel penelitian terdiri dari survei terhadap bank umum kelompok KBMI II, III, dan IV di Indonesia, dengan sampel yang diambil dari level manajerial bank yang terdiri dari level C-level, SVP, VP, AVP, dan manager. Penelitian ini menggunakan convenience sampling untuk mengumpulkan data yang diperlukan dengan menyebarkan kuesioner online sebanyak 55 pertanyaan. Sebanyak 117 tanggapan valid diterima dan dianalisis menggunakan model persamaan struktural kuadrat terkecil parsial. Hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap praktik manajemen risiko. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa praktik manajemen risiko dan kepemimpinan berkelanjutan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan berkelanjutan. Lebih lanjut, volatilitas lingkungan tidak signifikan memoderasi hubungan antara kepemimpinan berkelanjutan dan kinerja perusahaan berkelanjutan. Hasil ini menunjukkan bahwa perbankan di Indonesia harus menerapkan pendekatan komprehensif yang mencakup kinerja berkelanjutan.

Kata Kunci : *Kepemimpinan Berkelanjutan; Manajemen Risiko; Kinerja Perusahaan Berkelanjutan; Volatilitas Lingkungan; Perbankan Indonesia; PLS-SEM*

PENDAHULUAN

Industri perbankan memegang peranan penting dalam mesin perekonomian suatu negara. Bank berperan sebagai perantara keuangan dan berperan penting dalam menggerakkan sektor riil dan perekonomian. Sektor perbankan berperan sebagai penyalur penentu kelancaran aliran dana yang menjadi urat nadi kegiatan pembangunan ekonomi (Matthews et.al 2023). Bank memfasilitasi pertumbuhan ekonomi dengan menciptakan modal usaha, merangsang belanja konsumen dan kegiatan perekonomian, mengembangkan pasar uang melalui penetrasi pasar, menghasilkan produk keuangan, dan memperkuat sektor keuangan. Industri perbankan di Indonesia menghadapi tantangan yang sama dengan perbankan global, dimana menghasilkan keuntungan bukanlah hal yang mudah. Meningkatnya tekanan perekonomian yang mengakibatkan berkurangnya daya beli masyarakat dan diperburuk dengan semakin ketatnya persaingan antar bank menyebabkan tingginya pengelolaan kredit bermasalah dan ketatnya likuiditas akibat melambatnya pertumbuhan dana pihak ketiga yang disumbangkan masyarakat (Alhadeff, 2022).

Momentum stabilnya kinerja industri perbankan ini patut dimanfaatkan untuk menggali lebih jauh bagaimana perbankan di tanah air dapat mencapai kinerja bisnis yang semakin meningkat setiap tahunnya dan, yang lebih penting, bagaimana bank dapat mengalokasikan upayanya untuk menjaga keberlanjutan usahanya. Dorongan agar perbankan berperan dalam kegiatan keberlanjutan juga diwujudkan dalam skema keuangan berkelanjutan, dimana bank menerapkan prinsip-prinsip keuangan berkelanjutan melalui pembiayaan pada sektor-sektor ramah lingkungan seperti energi terbarukan, efisiensi energi, pengelolaan sampah, pertanian dan perikanan berkelanjutan, bangunan ramah lingkungan, dan pariwisata berkelanjutan. Dengan diterbitkannya Peraturan OJK No. 51/POJK.03/2017 tentang penerapan Keuangan Berkelanjutan, bank umum didorong untuk mendukung proyek dan investasi yang berkontribusi terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan, seperti mengurangi emisi karbon, mendorong energi terbarukan, dan mendukung kegiatan sosial.

Survei risiko bank global yang dilakukan oleh Ernst & Young (2025) Global Limited & Institute of International Finance mengungkapkan bahwa Chief Risk Officer, sebagai responden survei, menyoroti lima perubahan utama yang diperlukan untuk mengelola risiko terkait dengan strategi aset digital, yaitu: 1) perubahan terkait manajemen risiko, 2) kebutuhan untuk memiliki karyawan dengan keahlian dan pengetahuan yang sesuai, 3) perubahan terkait teknologi, 4) peningkatan pelatihan karyawan, dan 5) bank memiliki pemahaman yang mendalam, kemampuan mengelola situasi, dan perubahan peraturan. Pada poin 5 di atas, bank memerlukan keahlian dan pengalaman kepemimpinan dalam menangani berbagai disrupsi/potensi gangguan usaha (M. Amini and A. Rahmani, 2023).Selain itu, perubahan praktik manajemen risiko menjadi fokus perhatian dalam membangun kinerja bank yang tidak hanya untuk saat ini namun juga perlu berkelanjutan. Organisasi tidak hanya harus mempraktikkan manajemen risiko untuk memenuhi peraturan perbankan atau daftar periksa kepatuhan, namun juga didorong untuk memprediksi risiko yang belum pernah terjadi sebelumnya dengan lebih mengandalkan data historis (Hubbard, 2020).

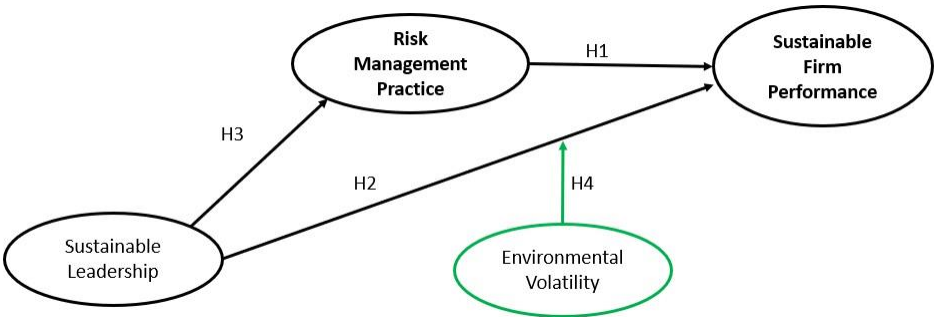
Manajemen risiko yang efektif dalam industri perbankan sangat diperlukan, karena praktik manajemen risiko yang tidak tepat dapat berdampak buruk pada bank dan perekonomian global (Fraser et.al 2014). Oleh karena itu, disiplin manajemen risiko menjadi semakin penting, khususnya di sektor keuangan. Manajemen risiko yang efektif telah terbukti membantu bank bertahan dalam krisis global. Budaya risiko yang efektif dan mekanisme perusahaan yang

terintegrasi telah terbukti mendukung kinerja bernilai tambah dan keuntungan ekonomi yang tinggi. Kerangka dan pedoman manajemen risiko pada industri perbankan pada dasarnya membahas tentang konsep dan penerapan manajemen risiko bank yang berpedoman pada Peraturan OJK No. 18/POJK.03/2016 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum. Hasil penerapan manajemen risiko dapat bervariasi tergantung pada ukuran bank, kompleksitas operasional, dan sumber daya yang tersedia. Namun secara umum, industri perbankan di Indonesia terus berupaya meningkatkan kematangan risikonya untuk memastikan mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang berubah dan menantang (OJK, 2016). Salah satu tantangan yang semakin besar akibat perubahan iklim, sebagai salah satu risiko utama saat ini (World Economic Forum, 2024) , adalah mendorong dunia usaha untuk mengadopsi kepemimpinan berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja berkelanjutan (Iqbal et.al 2020) Studi yang dilakukan oleh (Iqbal et.al 2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan secara signifikan meningkatkan pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya memperkuat kinerja berkelanjutan. Penelitian ini menekankan pentingnya pengembangan kompetensi kepemimpinan yang berkelanjutan, seperti menghargai karyawan dan menumbuhkan visi bersama, untuk meningkatkan kualitas hidup pemangku kepentingan jangka panjang dan kinerja perusahaan.

Belajar dari pengalaman perbankan sejak krisis keuangan Asia tahun 1997 hingga pandemi COVID-19 tahun 2019, bank menyadari bahwa naik turunnya usaha mereka tidak terlepas dari lingkungan yang bergejolak. Dalam industri perbankan, hal ini mengacu pada kondisi pasar yang berubah dengan cepat dan tidak mudah diprediksi. Dalam konteks industri perbankan, hal ini dapat mencakup berbagai faktor seperti perubahan peraturan, munculnya teknologi baru, persaingan dari non-bank, perilaku nasabah, kondisi, munculnya risiko yang berasal dari luar bank, dan dampak globalisasi. Menghadapi lingkungan yang bergejolak ini, perbankan di Indonesia harus cepat beradaptasi, mengambil keputusan strategis yang tepat, dan terus berinovasi untuk menjaga daya saing dan keberlanjutan usaha.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dipahami bahwa kinerja perusahaan yang berkelanjutan mengacu pada kemampuan suatu lembaga keuangan untuk secara konsisten memberikan hasil keuangan yang positif dengan tetap memastikan keberlanjutan jangka panjang dan berpegang pada prinsip-prinsip keberlanjutan. Selanjutnya untuk mengukur variabel tersebut, berdasarkan tinjauan konsep di atas maka variabel kinerja perusahaan berkelanjutan diukur dengan mengacu pada Burawat (2019).

Berdasarkan landasan tersebut, penelitian ini mengeksplorasi bagaimana Kepemimpinan Berkelanjutan dan Praktik Manajemen Risiko berdampak pada Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di sektor perbankan. Kerangka kerja ini berupaya memberikan wawasan yang dapat ditindaklanjuti dalam mengatasi tantangan-tantangan sektor ini melalui praktik manajemen risiko untuk mendukung keberlanjutan perbankan. H1: Praktik Manajemen Risiko (RM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan Berkelanjutan (SP). H2: Kepemimpinan Berkelanjutan (SL) berpengaruh positif terhadap Kinerja Perusahaan Berkelanjutan (SP). H3: Kepemimpinan Berkelanjutan (SL) berpengaruh positif terhadap Praktik Manajemen Risiko (RM). H4: Volatilitas Lingkungan (EV) memoderasi Kepemimpinan Berkelanjutan (SL) dan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan (SP).



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Studi ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengetahui hubungan antara Kepemimpinan Berkelanjutan, Praktik Manajemen Risiko, dan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di sektor perbankan Indonesia. Desain penelitian cross-sectional dipilih untuk menangkap data dari satu titik waktu, memberikan gambaran tren industri yang dipengaruhi oleh Volatilitas Lingkungan. Desain ini cocok untuk menilai praktik manajemen risiko dan dampak kepemimpinan dalam industri yang berkembang pesat.

Dengan menggunakan teknik stratified sampling, penelitian ini menargetkan bank umum yang aktif beroperasi di Indonesia sebagaimana diidentifikasi oleh Otoritas Jasa Keuangan Indonesia (Financial Services Authority, 2025). Teknik pengambilan sampel, yang melibatkan pengumpulan data dari responden perbankan, dipilih untuk memaksimalkan keterwakilan studi dan memastikan wawasan industri yang komprehensif. Responden yang digunakan adalah individu dari masing-masing bank pada level manajemen senior yaitu level C, senior vice presiden, vicepresident, dan asisten vice presiden, sehingga total responden berjumlah 117 responden. Fokus pada pengambil keputusan ini memberikan perspektif strategis mengenai Kepemimpinan Berkelanjutan, Praktik Manajemen Risiko, dan peran Volatilitas Lingkungan dalam mendorong kinerja berkelanjutan di sektor perbankan Indonesia.

Responden pada Tabel 1 terdiri dari responden perbankan yang sebagian besar berusia antara 28 – 43 tahun. Sebagian besar perusahaan memiliki gelar lanjutan, dengan 57% diantaranya telah menyelesaikan gelar master dan 38% memiliki gelar sarjana. Kelompok yang berpendidikan tinggi dan berpengalaman ini memberikan wawasan berharga mengenai risiko strategis dan tantangan kepemimpinan terhadap kinerja berkelanjutan. Selain itu, responden perbankan diwakili oleh 49% bank dengan modal inti antara Rp14 triliun – Rp70 triliun (Kelompok Bank dengan Modal Inti / KBMI III), 27% bank dengan modal inti > Rp14 triliun (KBMI IV), dan 23% bank dengan modal inti <Rp14 triliun (KBMI II). Berdasarkan kategori bank, hal ini memberikan dasar yang kuat untuk menganalisis bagaimana skala dan struktur organisasi berdampak pada kinerja berkelanjutan.

Variabel-variabel utama, Kepemimpinan Berkelanjutan, Praktik Manajemen Risiko, Volatilitas Lingkungan, dan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan, dioperasionalkan sebagai konstruksi reflektif, masing-masing diukur menggunakan beberapa item untuk menangkap nuansa setiap konstruksi secara komprehensif.

Tabel 1. Profil Responden

Variable	Category	Frequency	Percentage
Gender	Male	93	79.5%
	Female	24	20.5%
Age	between 44 - 59 years old	44	37.6%
	between 28 - 43 years old	67	57.3%
	between 12 - 27 years old	6	5.1%
Education level	Doctor (S3)	4	3.4%
	Master (S2)	67	57.3%
	Bachelor (S1)	45	38.5%
	Diploma (D3)	1	0.9%
Work experience in the banking industry	less than 5 years	12	10.3%
	6 - 10 years	15	12.8%
	more than 10 years	90	76.9%
Work experience in the current bank	less than 5 years	46	39.3%
	6 - 10 years	23	19.7%
	more than 10 years	48	41.0%
Job Position	Manager	12	10.3%
	Senior Manager	9	7.7%
	Assistant Vice President	20	17.1%
	Vice President	33	28.2%
	Senior Vice President	26	22.2%
	Senior Executive Vice President	4	3.4%
	Board of Directors	4	3.4%
	Others	9	7.7%
Bank Category	KBMI 4 (core capital > IDR 70 trillion)	32	27.4%
	KBMI 3 (core capital IDR 14 trillion – IDR 70 trillion	58	49.6%
	KBMI 2 (core capital < IDR 14 trillion)	27	23.1%
Majority Shareholder	SOE bank	38	32.5%
	Regional Development Bank	5	4.3%
	Private bank	19	16.2%
	Foreign bank	55	47.0%

(Sumber : data penelitian survei)

Kuesioner menggunakan Skala Likert 6 poin, mulai dari 1 (Sangat Tidak Setuju) hingga 6 (Sangat Setuju). Berikut beberapa alasan mengapa memilih Skala Likert enam poin, yaitu untuk menghindari respons netral, meningkatkan variabilitas, dan keseimbangan antara diferensiasi dan kewalahan (Preston, et.al 2000) (Dawes, 2008)

1. Kepemimpinan Berkelanjutan menilai bank yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam praktik kepemimpinan yang mengedepankan perspektif jangka panjang dan jangka pendek, orientasi pasar keuangan, tanggung jawab sosial perusahaan,

pengambilan keputusan, budaya, kepercayaan, dan meningkatkan pendorong kinerja utama.
2. Praktik Manajemen Risiko mengukur bagaimana proses sistematis dalam memahami risiko, mengidentifikasi, menilai, dan merespons risiko untuk meminimalkan dampak negatif yang mungkin terjadi pada organisasi.
3. Volatilitas Lingkungan mengukur ketidakpastian dan tingkat variabilitas yang cepat dalam situasi di mana kondisi pasar dan faktor eksternal yang mempengaruhi bisnis berubah dengan cepat dan tidak dapat diprediksi.
4. Untuk mengukur keberhasilan organisasi secara keseluruhan, kinerja perusahaan yang berkelanjutan dievaluasi menggunakan indikator kinerja utama, termasuk kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial.

Analisis data dilakukan dengan menggunakan Struktural Partial Least Squares Equation Modeling (PLS-SEM) dengan software SmartPLS (versi 4.0). PLS SEM dipilih karena efektivitasnya dalam mengelola model kompleks yang melibatkan ukuran sampel kecil dan distribusi data tidak normal, sehingga cocok untuk studi eksplorasi dengan konstruksi laten (J. Hair and A. Alamer, 2022). Pendekatan ini memungkinkan pengujian simultan terhadap model pengukuran (model luar) dan model struktural (model dalam), yang menawarkan wawasan mengenai hubungan antara Kepemimpinan Berkelanjutan, Praktik Manajemen Risiko, Volatilitas Lingkungan, dan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Studi ini mengevaluasi konsistensi internal dan validitas setiap konstruk menggunakan Average Variance Extracted (AVE), Composite Reliability (CR), dan Cronbach's alpha (Tabel 2). Validitas konvergen, menurut Fornell dan Larcker (C. Fornell and D. F. Larcker, 1981), dikonfirmasi untuk semua konstruk jika AVE melebihi 0,50, yang berarti konstruk tersebut menyumbang lebih dari setengah varian dalam indikator yang diukur. Praktik Manajemen Risiko menunjukkan keterwakilan indikator paling substansial (AVE=0.776), sedangkan Kepemimpinan Berkelanjutan (0.686), Kinerja Perusahaan Berkelanjutan (0.607), dan Volatilitas Lingkungan (0.520) juga memenuhi ambang batas validitas.

Nilai Composite Reliability (CR), yang menilai konsistensi internal serangkaian indikator, melampaui ambang batas minimum 0,70 untuk semua konstruk. Praktik Manajemen Risiko mencapai CR tertinggi sebesar 0,965, mencerminkan keandalan yang luar biasa, sementara konstruksi lainnya menunjukkan nilai CR berikut: Kepemimpinan Berkelanjutan (SL) = 0,955, Kinerja Perusahaan Berkelanjutan (SP) = 0,938, dan Volatilitas Lingkungan (EV) = 0,864. Hasil ini menunjukkan keandalan yang kuat di seluruh model. Nilai CR yang lebih tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator tersebut secara konsisten mewakili konstruksi dasarnya, sehingga memastikan kekokohan model pengukuran. Untuk lebih memastikan konsistensi dan keandalan internal, muatan faktor dari masing-masing indikator diperiksa. Semua item berada pada ambang batas 0,70, menegaskan bahwa indikator individu berkorelasi kuat dengan konstruknya masing-masing (J. Henseler, et.al 2015).

Praktik ini sejalan dengan praktik terbaik dalam pemodelan persamaan struktural (SEM), yang secara komprehensif mengintegrasikan CR dan faktor pemuatan untuk memvalidasi model pengukuran. Temuan ini memperkuat kekokohan konstruksi, konsisten dengan pendekatan yang digunakan dalam penelitian serupa (A. Schmitt and S. Hörner, 2021). Selain itu, nilai Cronbach’s

Alpha untuk semua konstruk melebihi 0,70, yang semakin memvalidasi reliabilitas konstruk. Praktik Manajemen Risiko (RM) menunjukkan Cronbach's Alpha tertinggi sebesar 0,958, yang menunjukkan konsistensi tinggi dalam mengukur konstruksi ini. Bersama-sama, metrik ini mengkonfirmasi bahwa konstruk dalam model memiliki validitas konvergen dan reliabilitas internal yang tinggi, sehingga mendukung kekokohan model pengukuran dalam penelitian ini.

Tabel 2. Validitas dan reliabilitas konvergen.

	Average Variance Extracted (AVE)	Composite Reliability (rho_c)	Cronbach's Alpha
Sustainable Leadership	0.686	0.955	0.947
Risk Management Practice	0.776	0.965	0.958
Environmental Volatility	0.520	0.864	0.810
Sustainable Firm Performance	0.607	0.938	0.926

Validitas diskriminan dinilai menggunakan kriteria Fornell-Larcker, yang dipenuhi ketika akar kuadrat rata-rata Variance Extracted (AVE) setiap konstruk melebihi korelasinya dengan konstruk lain. Kriteria ini memastikan bahwa setiap konstruksi berbeda dalam model. Dalam studi ini, Volatilitas Lingkungan (EV) memiliki akar kuadrat AVE sebesar 0,501, lebih tinggi dibandingkan korelasinya dengan konstruksi lain, sehingga menegaskan keunikannya. Risk Management Practice (RM) menunjukkan nilai adiagonal sebesar 0,812 yang lebih baik dibandingkan korelasinya dengan konstruk lain sehingga mendukung validitas diskriminannya. Sustainable Firm Performance (SP) memiliki nilai sebesar 0,572 yang berarti terdiferensiasi baik dengan konstruk lainnya. Kepemimpinan Berkelanjutan (SL) memiliki nilai diagonal kuat sebesar 0,575, yang menegaskan perannya yang berbeda dalam model. Hasil ini, seperti ditunjukkan pada Tabel 3, memvalidasi bahwa setiap konstruk bersifat unik dan berbeda, sehingga mendukung keandalan dan ketahanan model secara keseluruhan. Selain itu, Tabel 4 menunjukkan bahwa semua rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT) berada di bawah 0,85, yang membuktikan bahwa konstruk tersebut berbeda dan tidak tumpang tindih.

Tabel 3. Kriteria Fornell-Larcker.

	EV	RM	SP	SL
Environmental Volatility (EV)	0.501			
Risk Management Practice (RM)	0.124	0.612		
Sustainable Firm Performance (SP)	0.119	0.512	0.572	
Sustainable Leadership (SL)	0.138	0.482	0.562	0.575

Tabel 4. Rasio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

	EV	RM	SP	SL
Environmental Volatility (EV)	-	0.248	0.264	0.248
Risk Management Practice (RM)	0.254	-	0.778	0.733

Sustainable Firm Performance (SP)	0.264	0.778	-	0.802
Sustainable Leadership (SL)	0.248	0.733	0.802	-

Analisis pada Tabel 5 mengungkapkan wawasan yang berbeda mengenai bagaimana Praktik Manajemen Risiko, Kepemimpinan Berkelanjutan membentuk Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di sektor perbankan. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa Praktik Manajemen Risiko berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan Berkelanjutan dengan nilai p sebesar 0,000 sehingga mendukung Hipotesis 1 (H1). Hasil ini menunjukkan bahwa bank yang fokus pada praktik manajemen risiko, mulai dari pemahaman risiko, identifikasi risiko, analisis risiko, dan pemantauan risiko, siap menjaga kinerja bank secara efektif.

Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sleimi dan Okechukwu Lawrence (M. Sleimi and E. Okechukwu Lawrence, 2017) di industri perbankan, yang menemukan bahwa praktik manajemen risiko yang kuat, termasuk pemahaman dan analisis risiko, penilaian risiko, identifikasi, dan pemantauan, khususnya di bidang analisis risiko kredit, secara signifikan meningkatkan kinerja bank. Demikian pula penelitian Soyemi et al (2014) mendukung temuan ini, menunjukkan pentingnya memperkuat praktik manajemen risiko dalam meningkatkan ketahanan keuangan dan kinerja bank secara keseluruhan, sehingga memberikan wawasan berharga bagi sektor perbankan. Demikian pula Kepemimpinan Berkelanjutan berpengaruh secara substansial dan positif terhadap Kinerja Perusahaan Berkelanjutan yang dibuktikan dengan p-value sebesar 0,000, mendukung Hipotesis 2 (H2). Temuan penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Fatoki (2021), yang menemukan hubungan positif yang signifikan antara kepemimpinan berkelanjutan dan kinerja berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa pemimpin yang berkelanjutan tidak hanya akan meningkatkan kinerja keuangan perusahaan tetapi juga kinerja sosial dan lingkungannya.

Penelitian ini juga sejalan dengan temuan Iqbal dkk. (2018) yang menyoroti peran memperjuangkan praktik kepemimpinan berkelanjutan, memungkinkan organisasi untuk secara efektif merespons meningkatnya tuntutan akan keberlanjutan dan mitigasi perubahan iklim. Demikian pula penelitian Su et al. (2020) menekankan bahwa kepemimpinan lingkungan sangat penting, khususnya mengenai hasil lingkungan dan keuangan, secara signifikan meningkatkan pengaruh kepemimpinan dalam inovasi hijau. Dalam mengevaluasi Hipotesis 3 (H3), yang menyatakan bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan (SL) berdampak positif terhadap Praktik Manajemen Risiko (RM), hasilnya menunjukkan bahwa hipotesis ini didukung dengan nilai p sebesar 0,000, sehingga mendukung Hipotesis 3 (H3). Temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Iqbal dkk. [23] dan Khan dkk. (2019), yang menegaskan bahwa kepemimpinan berkelanjutan dapat meningkatkan manajemen risiko perusahaan terkait ketidakpastian di masa depan. Hasil ini sejalan dengan penelitian Banerjee dan Gupta (2016) yang menyatakan bahwa penerapan manajemen risiko dalam menghadapi ketidakpastian masa depan melalui penetapan toleransi risiko sebagai tone dari atas dalam mendorong pembangunan berkelanjutan memerlukan kepemimpinan dan timnya untuk berbagi visi dan tujuan dalam mencapai tujuan sosial dan lingkungan.

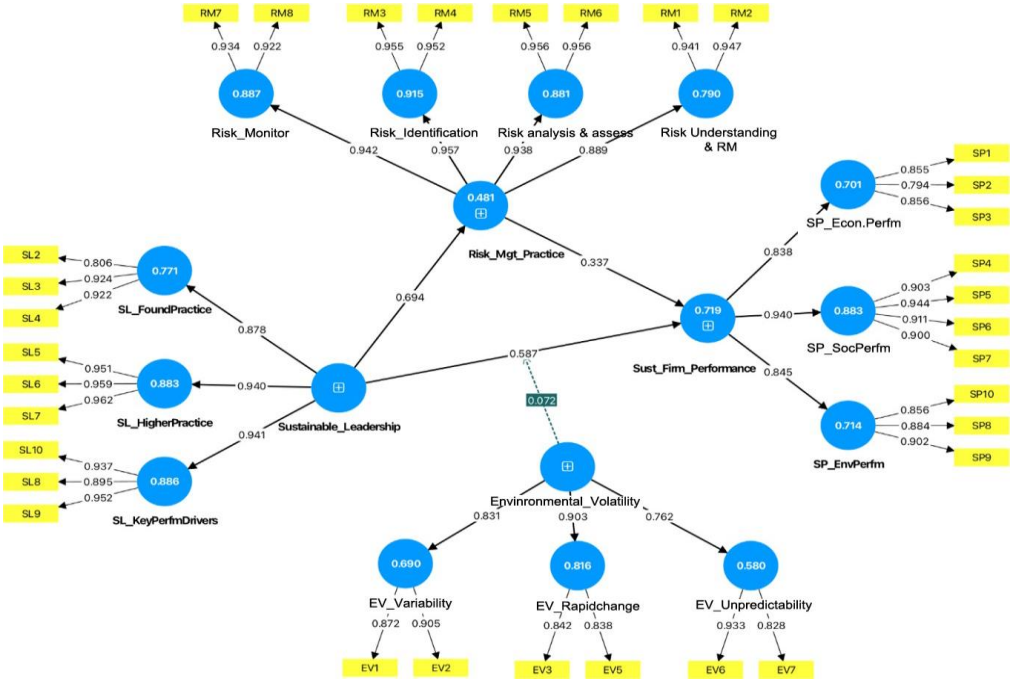
Sebaliknya, data tersebut tidak mendukung Hipotesis 4 (H4), yang menyatakan bahwa Volatilitas Lingkungan (EV) memiliki dampak moderat terhadap Kepemimpinan Berkelanjutan (SL) dan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan (SP). Hasilnya menunjukkan bahwa hipotesis ini tidak didukung. Koefisien jalur sebesar 0,072, sedangkan T-statistik sebesar 1,048 dan p-value sebesar

0,102 menegaskan bahwa hubungan moderasi ini tidak signifikan secara statistik. Sebaliknya, dampaknya terhadap kinerja dapat dimoderasi melalui variabel-variabel lain. Hal ini menyoroti bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan menumbuhkan lingkungan yang kondusif bagi kinerja bank secara langsung, namun pengaruhnya tidak dimoderasi oleh Volatilitas Lingkungan yang berdampak pada peningkatan kinerja secara langsung.

Tabel 5. Koefisien jalur dan pengujian hipotesis.

Relationship	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	Explanation
H1: RM □ SP	0.234	0.233	0.064	5.234	0.000	Accepted
H2: SL □ SP	0.408	0.408	0.072	8.201	0.000	Accepted
H3: SL □ RM	0.482	0.482	0.061	11.441	0.000	Accepted
H4: EV x SL □ SP	0.072	0.067	0.069	1.048	0.102	Rejected

Hasilnya menunjukkan bahwa Praktik Kepemimpinan Berkelanjutan dan Manajemen Risiko memberikan landasan yang kokoh bagi Kinerja Perusahaan Berkelanjutan. Sedangkan Manajemen Resiko sebagai penggerak bisnis dan gaya kepemimpinan memberikan kontribusi terhadap peningkatan kinerja yang nyata. Bagian berikut, diilustrasikan pada Gambar 2, memvisualisasikan lebih lanjut bagaimana konstruksi ini berinteraksi dalam model, menekankan peran Praktik Manajemen Risiko dalam menghubungkan faktor-faktor pendukung strategis dengan hasil yang terukur.



Gambar 2. Hasil Model Pengukuran.

Gambar 2 mengilustrasikan dinamika ini dalam model pengukuran, menyoroti interaksi antara Kepemimpinan Berkelanjutan, Praktik Manajemen Risiko, Volatilitas Lingkungan, dan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan. Gambar tersebut menunjukkan bahwa meskipun Kepemimpinan Berkelanjutan berpengaruh positif terhadap Praktik Manajemen Risiko, namun

dampak langsungnya terhadap Kinerja Perusahaan Berkelanjutan signifikan secara statistik. Selain itu, Gambar 2 menekankan dampak positif yang kuat dari Praktik Manajemen Risiko terhadap Kinerja Perusahaan Berkelanjutan, yang menggarisbawahi perannya sebagai mediator penting. Nilai koefisien determinasi (R2) pada Tabel 6 mengungkapkan kekuatan penjelas model mengenai masing-masing variabel kunci. Praktik Manajemen Risiko (RM) menjelaskan sebagian besar varians dalam Kinerja Perusahaan Berkelanjutan (SP) (R2 = 0,719), yang menggarisbawahi peran penting manajemen risiko dalam mendorong kinerja berkelanjutan dalam sektor ini. Demikian pula Berkelanjutan

Kepemimpinan (SL) menyumbang proporsi varians yang moderat dalam RM (R2 = 0,481), yang menyoroti pentingnya gaya kepemimpinan ini dalam memfasilitasi upaya manajemen risiko. Hasil F2 selanjutnya menjelaskan pentingnya masing-masing prediktor dalam model. RM menunjukkan pengaruh yang sedang (F2 = 0,209) pada SP, menegaskan perannya dalam mendorong kinerja bank. Sedangkan SL juga menunjukkan pengaruh yang signifikan dengan F2 = 0,928 pada RM dan F2 = 0,619 pada SP. Hasil ini menunjukkan kontribusi mereka yang signifikan dalam mendorong Praktik dan Kinerja Risiko.

Tabel 6. Nilai R2 Dan F2 Untuk Kekuatan Penjelas Dan Ukuran Efek Prediktor

Path	R^2	Adjusted R^2	F^2	Effect Size Of Interpretation
RM □ SP	0.719	0.709	0.209	Medium Effect
SL □ RM	0.481	0.477	0.928	Large Effect
SL □ SP	-	-	0.619	Large Effect

Model mediasi menggaris bawahi bahwa meskipun Kepemimpinan Berkelanjutan merupakan prediktor penting dari Praktik Manajemen Risiko, namun Praktik Manajemen Risiko sendirilah yang secara signifikan memediasi hubungan antara Kepemimpinan Berkelanjutan dan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan.

Tabel 7. Efek mediasi

Path	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (|O/STDEV|)	P values	Explanation
SL □ RM □ SP	0.234	0.232	0.046	5.064	0.000	Significant

Efek tidak langsung yang signifikan, ditunjukkan oleh SL → RM → SP, lebih lanjut menekankan bahwa upaya manajemen risiko yang difasilitasi oleh gaya kepemimpinan ini adalah pendorong utama peningkatan hasil kinerja perusahaan berkelanjutan di sektor perbankan, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 7. Secara keseluruhan, nilai R2 dan F2 mengkonfirmasi kekokohan model, menekankan bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan secara tidak langsung mendukung Kinerja Perusahaan Berkelanjutan melalui pengaruhnya terhadap Praktik Manajemen Risiko sebagai faktor mediasi [27].

Pembahasan

Hasil penelitian ini menegaskan peran penting Praktik Manajemen Risiko dalam meningkatkan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan (SP) di industri perbankan Indonesia. Praktik Manajemen Risiko secara langsung mendukung kinerja bisnis dan inisiatif keberlanjutan, didukung oleh koefisien jalur yang moderat (0,234), nilai R2 sebesar 0,719, effect size yang sedang

(F2 = 0,209), dan p-value yang signifikan (p<0,000). Hal ini sejalan dengan Teori Berbasis Sumber Daya, yang menekankan hal itu.

Dalam konteks perbankan, manajemen risiko dapat dianggap sebagai salah satu sumber daya yang penting. Praktik manajemen risiko yang baik mencakup identifikasi, penilaian, dan mitigasi risiko yang dapat mempengaruhi kinerja bank dengan mencegah kerugian finansial yang signifikan dan meningkatkan kepercayaan nasabah dan pemangku kepentingan lainnya, yang pada akhirnya dapat meningkatkan loyalitas dan perolehan nasabah baru. Sustainable Leadership (SL) berpengaruh signifikan terhadap Sustainable Firm Performance (koefisien jalur = 0,408, p value <0,000) dan berdampak tidak langsung terhadap SP dengan membina manajemen risiko. Meskipun dampak langsungnya terhadap SP signifikan secara statistik, kepemimpinan berkelanjutan mendukung kinerja bank yang berkelanjutan melalui manajemen risiko dengan menciptakan visi jangka panjang, menumbuhkan budaya organisasi yang kuat, membuat keputusan berdasarkan data, mendorong inovasi, melibatkan pemangku kepentingan, dan memastikan kepatuhan terhadap tanggung jawab sosial. Semua hal ini berkontribusi pada manajemen risiko yang lebih baik dan, pada gilirannya, meningkatkan kinerja bank secara keseluruhan.

Demikian pula Sustainability Leadership (SL) berpengaruh signifikan terhadap Praktik Manajemen Risiko (koefisien jalur = 0.482, pvalue = 0.000, besar efek size F2 = 0.619). Pemimpin yang mempromosikan keberlanjutan dari perspektif jangka panjang akan menumbuhkan budaya keberlanjutan dan memiliki inovasi strategis untuk meningkatkan praktik keberlanjutan. Kepemimpinan berkelanjutan menumbuhkan budaya kesadaran mengenai risiko lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG). Pemimpin yang menekankan keberlanjutan mendorong karyawan di semua tingkatan untuk mengenali dan mengatasi potensi risiko, sehingga menciptakan pendekatan proaktif terhadap manajemen risiko. Para pemimpin yang berkelanjutan menganjurkan dimasukkannya faktor-faktor LST dalam proses penilaian risiko. Dengan mempertimbangkan faktor-faktor ini, bank dapat mengidentifikasi risiko yang mungkin tidak terlihat melalui analisis keuangan tradisional, sehingga menghasilkan strategi manajemen risiko yang lebih komprehensif.

Volatilitas Lingkungan tidak mendukung dampak moderasi dari Kepemimpinan Berkelanjutan (SL) terhadap Kinerja Perusahaan Berkelanjutan (Koefisien jalur = 0,072, nilai p = 0,102, menegaskan bahwa hubungan moderasi ini secara statistik tidak signifikan. Volatilitas lingkungan dapat menjadi sebuah tantangan; faktor-faktor seperti kemampuan beradaptasi yang kuat, fokus pada keberlanjutan, manajemen risiko proaktif, keterlibatan pemangku kepentingan, inovasi, kepatuhan terhadap peraturan, dan pengembangan kemampuan internal dapat memitigasi dampak negatif dari volatilitas lingkungan terhadap kepemimpinan berkelanjutan dan perusahaan berkelanjutan Hal ini menjelaskan mengapa faktor-faktor tersebut mungkin tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kedua variabel.

Profil demografis responden menunjukkan bahwa mereka adalah individu berpengalaman dengan tingkat pendidikan tinggi, memegang posisi manajer di bank yang beroperasi di berbagai kategori. Mayoritas responden adalah laki-laki, dan sebagian besar berusia antara 28 hingga 59 tahun, dan memiliki pengalaman kerja yang signifikan di industri perbankan. Secara keseluruhan, manajemen risiko yang efektif, didukung oleh kepemimpinan yang berkelanjutan, adalah kunci untuk mencapai kinerja perbankan yang berkelanjutan. Dengan mengintegrasikan praktik manajemen risiko ke dalam budaya organisasi dan strategi bisnis, bank dapat meningkatkan ketahanan, inovasi, dan kinerja jangka panjang, yang pada akhirnya mengarah pada kesuksesan yang berkelanjutan.

KESIMPULAN

Studi ini menyelidiki bagaimana Kepemimpinan Berkelanjutan, Praktik Manajemen Risiko, dan Volatilitas Lingkungan mempengaruhi Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di sektor perbankan Indonesia, dengan Volatilitas Lingkungan bertindak sebagai faktor moderasi. Temuan mengungkapkan bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan memberikan kontribusi signifikan terhadap Kinerja Perusahaan Berkelanjutan di sektor perbankan Indonesia dengan mendorong praktik etis, meningkatkan reputasi, memastikan kepatuhan, menarik investasi, melibatkan karyawan, dan mendorong inovasi. Sementara itu, Kepemimpinan Berkelanjutan secara signifikan meningkatkan Praktik Manajemen Risiko di sektor perbankan Indonesia dengan mengedepankan pendekatan komprehensif terhadap risiko, menumbuhkan kepercayaan, memastikan kepatuhan, mempersiapkan diri menghadapi krisis, mendorong inovasi, dan menanamkan budaya sadar risiko. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan berkelanjutan dapat secara langsung mempengaruhi kinerja bank berkelanjutan tanpa memerlukan praktik manajemen risiko sebagai mediator. Di industri perbankan Indonesia, kepemimpinan berkelanjutan dianggap oleh responden berfungsi cukup baik dalam memandu bank dalam menerapkan praktik kinerja berkelanjutan, khususnya melalui dukungan langsung dari kepemimpinan berkelanjutan dalam proses pengambilan keputusan dan aspek budaya yang mendukung.

Variabel volatilitas lingkungan mungkin tidak memoderasi hubungan antara kepemimpinan berkelanjutan dan kinerja bank berkelanjutan. Jika kepemimpinan berkelanjutan difokuskan pada strategi jangka panjang, maka kepemimpinan tersebut akan tetap efektif terlepas dari perubahan lingkungan. Kepemimpinan berkelanjutan sering kali menekankan stabilitas, praktik etis, dan tujuan jangka panjang. Selain itu, bank dengan kepemimpinan yang berkelanjutan mungkin sudah memiliki strategi adaptif untuk menangani perubahan lingkungan, sehingga mengurangi dampak moderasi volatilitas.

Dari hasil tersebut, muncul beberapa kesimpulan penting. Pertama, Kepemimpinan Berkelanjutan secara signifikan meningkatkan Kinerja Perusahaan Berkelanjutan dan Praktik Manajemen Risiko di sektor perbankan Indonesia dengan mendorong praktik etika, meningkatkan reputasi, memastikan kepatuhan, menarik investasi, melibatkan karyawan, dan mendorong inovasi. Kedua, penelitian ini menunjukkan bahwa Kepemimpinan Berkelanjutan dapat secara langsung mempengaruhi Kinerja Bank Berkelanjutan tanpa memerlukan Praktik Manajemen Risiko sebagai mediator, dengan menyoroti efektivitasnya dalam membimbing bank dalam pengambilan keputusan dan menumbuhkan budaya yang mendukung. Ketiga, Volatilitas Lingkungan tidak secara signifikan memoderasi hubungan antara Kepemimpinan Berkelanjutan dan Kinerja Bank Berkelanjutan, karena fokus jangka panjang dan strategi adaptif Kepemimpinan Berkelanjutan memungkinkan bank untuk tetap efektif meskipun terjadi perubahan lingkungan

DAFTAR PUSTAKA

K. Matthews, J. Thompson, and T. Zhang, *Economics of banking*. Singapore: World Scientific, 2023.

A. Dunn, K. Hood, and A. Driessen, *Measuring the effects of the COVID-19 pandemic on consumer spending using card transaction data*. Washington, DC: US Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis, 2020.

D. A. Alhadeff, *Monopoly and competition in banking*. Berkeley, CA: University of California Press, 2022.

Ernst & Young Global Limited & Institute of International Finance, *14th EY/IIF global bank risk management survey*. London: Ernst & Young Global Limited, 2025.

M. Amini and A. Rahmani, "How strategic agility affects the competitive capabilities of private banks," *International Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 10, pp. 8397-8406, 2023.

D. W. Hubbard, *The failure of risk management: Why it's broken and how to fix it*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2020.

J. R. S. Fraser, B. J. Simkins, and K. Narvaez, *Enterprise risk management case studies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014.

Financial Services Authority, *Risk management practices in Indonesian banking industry*. Jakarta, Indonesia: OJK, 2016.

World Economic Forum, *Sustainable leadership for a resilient future: Transforming business for a net-zero world*. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2024.

Q. Iqbal, N. H. Ahmad, and H. A. Halim, "How does sustainable leadership influence sustainable performance? Empirical evidence from selected ASEAN countries," *Sage Open*, vol. 10, no. 4, p. 2158244020969394, 2020. https://doi.org/10.1177/2158244020969394

Q. Iqbal, N. H. Ahmad, A. Nasim, and S. A. R. Khan, "A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance," *Journal of Cleaner Production*, vol. 262, p. 121429, 2020. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429

P. Burawat, "The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry," *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 36, no. 6, pp. 1014-1036, 2019.

Financial Services Authority, *OJK annual report 2025*. Jakarta, Indonesia: Financial Services Authority, 2025.

C. C. Preston and A. M. Colman, "Optimal number of response categories in rating scales: Reliability, validity, discriminating power, and respondent preferences," *Acta Psychologica*, vol. 104, no. 1, pp. 1-15, 2000. https://doi.org/10.1016/S0001-6918(99)00050-5

J. Dawes, "Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5-point, 7-point and 10-point scales," *International Journal of Market Research*, vol. 50, no. 1, pp. 61-104, 2008. https://doi.org/10.1177/147078530805000106

J. Hair and A. Alamer, "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example," *Research Methods in Applied Linguistics*, vol. 1, no. 3, p. 100027, 2022. https://doi.org/10.1016/j.reml.2022.100027

C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error,"*Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 1, pp. 39–50, 1981. https://doi.org/10.2307/3151312

J. Henseler, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling," *Journal of the academy of marketing science*, vol. 43, pp. 115-135, 2015. https://doi.org/10.1007/s11747- 014-0403-8

A. Schmitt and S. Hörner, "Systematic literature review–improving business processes by implementing agile," *Business Process Management Journal,* vol. 27, no. 3, pp. 868-882, 2021.

M. Sleimi and E. Okechukwu Lawrence, "Do employee attitudes mediate the relationship between strategic human resource management practices and organizational effectiveness? A SEM based investigation using SMART-PLS software," Master's Thesis, University of Johannesburg, Johannesburg, South Africa. University of Johannesburg Institutional Repository., 2017.

K. A. Soyemi, J. O. Ogunleye, and F. O. Ashogbon, "Risk management practices and financial performance: Evidence from the Nigerian deposit money banks (DMBs)," The Business and Management Review, vol. 4, no. 4, pp. 345-354, 2014.

O. Fatoki, "Sustainable leadership and firm performance in small and medium enterprises (SMEs) in South Africa," Journal of Governance and Regulation, vol. 10, no. 4, pp. 142–150, 2021.

Q. Iqbal, S. H. Hassan, S. Akhtar, and S. Khan, "Employee's green behavior for environmental sustainability: A case of banking sector in Pakistan," World Journal of Science, Technology and Sustainable Development, vol. 15, no. 2, pp. 118-130, 2018.

X. Su, A. Xu, W. Lin, Y. Chen, S. Liu, and W. Xu, "Environmental leadership, green innovation practices, environmental knowledge learning, and firm performance," Sage Open, vol. 10, no. 2, p. 2158244020922909, 2020.

M. A. Khan, R. Md Yusoff, A. Hussain, and F. Binti Ismail, "The mediating effect of job satisfaction on the relationship of HR practices and employee job performance: Empirical evidence from higher education sector," International Journal of Organizational Leadership, vol. 8, pp. 78-94, 2019.

R. Banerjee and K. Gupta, "The effects of environmental sustainability and R&D on corporate risk-taking: International evidence," Energy Economics, vol. 65, pp. 1-15, 2017.

M. Sleimi, "Effects of risk management practices on banks' performance: An empirical study of the Jordanian banks,"Management Science Letters, vol. 10, no. 2, pp. 489-496, 2020.