

REVOLUSI MANAJEMEN RISIKO

Ketika Bank Lepas dari Bayang-Bayang Fear
untuk Melompat ke Tata Kelola Excelent

BANK

**FEAR
CONTROL
BLAME
SILENCE**

**TRUST
TRANSPARENCY
COLLABORATION
EXCELLENCE**



Governance
Excelent



Risk
Intelligent



People
Empowered



Sustainable
Growth

Edy Junaedi., Ph.D

Ir., H., Johan Budiman., ST., MM., Ph.D

Editor : Abdul Majid Toyyibi, M.E

**Revolusi Manajemen Risiko:
Ketika Bank Lepas dari Bayang-Bayang Fear untuk
Melompat ke Tata Kelola Excelent**

**Edy Junaedi., Ph.D
Ir. H. Johan Budiman., ST., MM., Ph.D**



Revolusi Manajemen Risiko: Ketika Bank Lepas dari Bayang-Bayang Fear untuk Melompat ke Tata Kelola Excelent

Penulis : Edy Junaedi., Ph.D, Ir. H. Johan Budiman., ST., MM.,
Ph.D
Editor : Abdul Majid Toyyibi, M.E
proofreader : DSI Press
Setting & layout : DSI Press
desain cover : DSI Press
link : www.dutasains.com
Isbn : 978-634-7749-34-5
Hak Penerbitan ada pada © Duta Sains Indonesia 2026
Ukuran Unesco
Halaman : v + 500 Hal
Hak cipta dilindungi Undang-undang
Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan sebagian atau seluruh
isi buku ini tanpa izin tertulis dari Duta Sains Indonesia
Cetakan I, Juli 2026



Sedati Agung 3 RT 07 RW 01 Kec. Sedati
Jawa Timur – Indonesia
Telp. 0877 5551 0658
E-mail : dutasainsindonesia@gmail.com
Website: www.dutasains.com

PENGANTAR

Dari Manajemen Risiko ke Mesin Teror: Sebuah Ironi yang Harus Diakhiri

"Kami datang ke bank setiap hari dengan perasaan takut. Bukan takut kepada nasabah, bukan takut kepada pesaing, tetapi takut kepada atasan kami sendiri."

Kalimat di atas bukanlah pengakuan dari seorang karyawan di rezim otoriter. Ini adalah pengakuan jujur dari seorang pegawai bank konvensional terbesar di Indonesia—salah satu dari puluhan ribu karyawan yang setiap hari hidup dalam bayang-bayang ketakutan yang diciptakan oleh institusi yang seharusnya menjadi tempat mereka berkembang.

Ini adalah ironi terbesar dunia perbankan modern: institusi yang paling kaya akan ilmu manajemen, yang paling terlatih dalam pengendalian risiko, yang paling paham tentang pentingnya tata kelola yang baik—justru menjadi tempat di mana ketakutan dilembagakan sebagai alat manajemen.

Buku ini lahir dari kegelisahan. Kegelisahan melihat kontradiksi yang terlalu gamblang untuk diabaikan: bagaimana bank-bank yang setiap tahun mengeluarkan laporan tahunan setebal 500 halaman yang dipenuhi klaim tentang "Good Corporate Governance", "Budaya Perusahaan yang Kuat", dan "Komitmen pada Karyawan", ternyata di dalamnya menyimpan praktik-praktik yang bertentangan dengan semua klaim tersebut.

Kegelisahan ini bukan tanpa dasar. Data berbicara. Penelitian membuktikan. Dan yang paling menyayat hati, kisah-kisah nyata dari para karyawan dan nasabah—seperti 85 pensiunan di Purwokerto yang kehilangan Rp18 miliar akibat ulah pegawai bank yang terdesak target—menjadi saksi bisu dari tragedi yang terus berulang.

Apa yang Salah dengan Manajemen Risiko?

Secara teoritis, manajemen risiko adalah alat mulia. Ia dirancang untuk melindungi bank dari kerugian, memastikan kepatuhan terhadap regulasi, dan menjaga kepercayaan publik. Namun, dalam perjalanannya, sesuatu yang mencengangkan terjadi: manajemen risiko mengalami depersonalisasi.

Ia berubah dari alat perlindungan menjadi mesin kontrol. Ia berubah dari sistem yang memberdayakan karyawan untuk mengambil keputusan yang bijak, menjadi sistem yang membuat

karyawan takut mengambil keputusan apa pun. Ia berubah dari perisai yang melindungi, menjadi pedang yang mengancam.

Penelitian Geldenhuys, Levin, dan van Niekerk (2012) menyebut fenomena ini sebagai risk management as a social defence system—manajemen risiko yang berfungsi sebagai sistem pertahanan sosial terhadap kecemasan. Apa yang awalnya dirancang untuk mengelola risiko objektif (kredit, pasar, operasional, likuiditas) berubah menjadi alat untuk mengelola kecemasan subjektif manajemen. Dan cara termudah untuk mengelola kecemasan adalah dengan memindahkannya kepada orang lain. Karyawan menjadi "tempat sampah" psikologis bagi kegelisahan para atasan.

Akibatnya, lahirah apa yang kita sebut fear management—serangkaian praktik yang menggunakan ketakutan sebagai instrumen utama untuk mengendalikan perilaku karyawan. Target yang tidak realistis, ancaman PHK, mutasi paksa ke daerah terpencil, bujukan kolektif, budaya menyalahkan, pembungkaman informasi—semua ini adalah manifestasi dari fear management.

Mengapa Buku Ini Penting untuk Dibaca?

Buku ini bukan sekadar kritik. Buku ini adalah pembedahan sistematis terhadap fenomena yang selama ini hanya dibisikkan di ruang makan siang karyawan dan di forum-forum anonim internet. Buku ini adalah pengumpulan bukti—dari jurnal internasional bereputasi, dari penelitian terakreditasi nasional, dari data regulator, dari wawancara dan kasus nyata—yang membuktikan bahwa fear management bukanlah anekdot, tetapi realitas sistemik.

Buku ini penting dibaca oleh:

Para eksekutif bank, karena buku ini akan menunjukkan bahwa fear management—meskipun mungkin "efektif" dalam jangka pendek—adalah bunuh diri bisnis jangka panjang. Biaya tersembunyinya (turnover, fraud, kerusakan reputasi) jauh lebih besar daripada manfaat jangka pendek yang diperoleh.

Para regulator (OJK, Bank Indonesia, Danantara), karena buku ini akan memberikan peta jalan untuk mengawasi bukan hanya kesehatan finansial bank, tetapi juga kesehatan budayanya. Data OJK sendiri menunjukkan bahwa kerugian akibat scam dan fraud mencapai Rp2,5 triliun dalam dua tahun. Ini bukan masalah kecil.

Para akademisi dan mahasiswa, karena buku ini menyajikan sintesis dari puluhan penelitian—dari fraud pentagon hingga psychological safety, dari job

insecurity hingga turnover intention—dalam satu kerangka yang koheren tentang fear management di perbankan.

Para karyawan bank, karena buku ini adalah suara bagi mereka yang selama ini tidak bersuara. Buku ini akan membantu mereka memahami bahwa apa yang mereka alami—stres, kecemasan, ketakutan—bukanlah "kelemahan pribadi", tetapi respons normal terhadap lingkungan yang tidak normal.

Para nasabah, terutama nasabah pensiunan yang rentan, karena buku ini akan membuka mata tentang bagaimana tekanan internal bank dapat meledak menjadi bencana bagi mereka yang tidak bersalah. Kasus Mandiri Taspen Purwokerto—dengan 85 korban dan kerugian Rp18 miliar—hanyalah puncak gunung es.

Apa yang Akan Anda Temukan dalam Buku Ini?

Buku ini terdiri dari 16 bab yang disusun secara sistematis:

- Bab 1-4 membangun fondasi: apa itu fear management, mengapa ia terjadi, bagaimana ia membedakan diri dari risk management, dan bagaimana ia menjadi bahan bakar fraud.
- Bab 5-8 menyajikan bukti dampak: bagaimana fear management merusak employee engagement, meningkatkan turnover intention, dan menghancurkan budaya perusahaan.
- Bab 9-10 membandingkan bank syariah dan konvensional—menunjukkan bahwa fear management tidak mengenal label "syariah" atau "konvensional"; ia adalah penyakit universal.
- Bab 11 mengungkap korban yang terlupakan: para nasabah, terutama pensiunan, yang hidupnya hancur karena fraud yang dipicu fear management.
- Bab 12 mengidentifikasi akar masalah: weak leadership—pemimpin insecure, tidak berempati, dan cenderung micromanagement.
- Bab 13 menyajikan bukti kuantitatif: data statistik tentang turnover intention, fraud, dan kesehatan mental pekerja keuangan.
- Bab 14 membongkar system atau menunggu kejahatan berikutnya
- Bab 15 study fear based management dalam industry perbankan indonesia
- Bab 16 menganalisis lima bank milik Danantara secara spesifik—Mandiri, BRI, BNI, BTN, dan BSI—dengan bukti dan data masing-masing.
- Bab 17 study fear based management di bank nasional (dalam volume lengkap) menawarkan solusi dan rekomendasi konkret.
- Bab 18 menutup dengan harapan: visi tentang bank tanpa ketakutan, dengan pemimpin yang berani melindungi anak buahnya.

Sebuah Catatan tentang Keberanian

Buku ini tidak akan populer di kalangan manajemen bank yang menerapkan fear management. Buku ini mungkin akan diabaikan, dikritik, atau bahkan ditentang. Tapi buku ini tidak ditulis untuk populer. Buku ini ditulis karena kebenaran harus disampaikan.

Sebagaimana diungkap oleh seorang mantan pegawai bank yang memilih keluar meskipun gaji di tempat baru lebih rendah: "Saya pergi bukan karena gaji. Saya pergi karena saya lelah dimarahi, diancam, dan tidak pernah dihargai. Uang bisa saya cari di mana saja. Tapi martabat dan waktu bersama keluarga—tidak."

Buku ini adalah undangan untuk berani. Berani melihat realitas yang tidak nyaman. Berani mengakui bahwa sistem yang kita bangun mungkin bermasalah. Berani berubah. Berani menciptakan bank tanpa ketakutan.

Selamat membaca. Selamat merenung. Dan selamat bertindak.

Jakarta, 2026

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN BALIK JUDUL	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v

BAB 1: APAKAH BENAR *FEAR MANAGEMENT* TERJADI SAAT INI DI SEKTOR PERBANKAN?

Sub Bab 1.1: Gejala Awal: Dari Tekanan Target hingga Teror Psikologis	1
Sub Bab 1.2: Studi Kasus Pendahuluan: Mandiri Taspen dan "Bom Waktu" Rp13 M (2026) sebagai Cermin	5
Sub Bab 1.3: Persepsi vs Realita: Klaim "Bank Sehat" vs Fakta di Lapangan.....	8
Sub Bab 1.4: Parameter Mengukur <i>Fear</i> : Absenteeisme, Laporan Pengaduan Internal, dan <i>Whistleblower</i>	12

BAB 2: APABILA *FEAR MANAGEMENT* ITU? MEMBEDAH KONSEP

Sub Bab 2.1: Definisi Konseptual: Bukan Sekadar Teguran, tapi Senjata Kontrol.....	22
Sub Bab 2.2: <i>Fear Management</i> vs <i>Risk Management</i>	28
Sub Bab 2.3: Anatomi Ketakutan	33
Sub Bab 2.4: Perspektif Psikoanalisis: Bagaimana Kecemasan (<i>Anxiety</i>) Menggantikan Logika di Tempat Kerja	38

BAB 3: IRONI MANAJEMEN MODERN: MENGAPA BANK YANG PENUH SARJANA JUSTRU MENERAPKAN *FEAR*?

Sub Bab 3.1: Krisi Kepemimpinan (<i>Leadership Crisis</i>): Ketika Manajer Pilih Jadi "Bos Feodal" daripada Pemimpin Visioner.....	49
Sub Bab 3.2: Budaya "Kertas Kerja": SOP Tebal, Hati Nurani Kosong.....	54
Sub Bab 3.3: <i>Shoot the Messenger</i> : Mengapa Peringatan Dini Justru Dihukum?	58
Sub Bab 3.4: Studi Kasus Perbandingan.....	62

BAB 4: BAHAN BAKAR FRAUD: KETIKA *FEAR* MANAGEMENT MENJADI PINTU BOBOLNYA BANK

Sub Bab 4.1: Teori *Fraud Pentagon*: Tekanan (Pressure) sebagai Pemicu Utama72

Sub Bab 4.2: Mandiri Taspen (2026): Investigasi Detail Bobol Rp13 Miliar - Akankah Tekanan Target Bulanan Memicu Oknum Berkhianat?78

Sub Bab 4.3: *Cover Up* Budaya: Mengapa Karyawan yang Takut Tidak Akan Melapor, Tapi Justru Ikut Menutupi?83

Sub Bab 4.4: Pola Serupa di Bank Lain: Fraud di Bank Konvensional vs Skema di Bank Syariah.....87

BAB 5: BUNUH DIRI BISNIS JANGKA PANJANG: APAKAH *FEAR MANAGEMENT* BERBAHAYA?

Sub Bab 5.1: Hilangnya *Innovation Drive*: Karyawan Hanya Patuh, Tidak Berpikir90

Sub Bab 5.2: Risiko Litigasi dan Reputasi: Ketika Kasus Internal Meledak.....97

Sub Bab 5.3: Biaya Tersembunyi (*Hidden Cost*): Rekrutmen Ulang100

Sub Bab 5.4: Analisis Sistem: *Fear* adalah Pola Pikir Jangka Pendek yang Menghancurkan Fundamental Bank108

BAB 6: BUKTI #1: MEROSOTNYA *EMPLOYEE ENGAGEMENT* AKIBAT KEPEMIMPINAN OTORITER

Sub Bab 6.1: Data Survei Internal: Angka *Engagement* Fiktif vs Realita Sunyi..... 116

Sub Bab 6.2: Studi Kasus Bank Syariah Indonesia (BSI) Pasca Merger: *Job Insecurity* yang Melonjak..... 120

Sub Bab 6.3: Mekanisme *Disengagement*: "Hadir tapi Absen" (*Presenteeism*) 124

Sub Bab 6.4: Korelasi Langsung: Semakin Keras Gaya Kepemimpinan, Semakin Rendah Loyalitas..... 129

BAB 7: BUKTI #2: *TURNOVER INTENTION* (KEINGINAN KELUAR) YANG TINGGI

Sub Bab 7.1: Analisis Statistik: Hubungan *Job Insecurity* terhadap Keinginan *Resign* (Studi di BSI Padangsidimpuan 2024) 139

Sub Bab 7.2: Fenomena *The Great Resignation* di Sektor Jasa Keuangan Indonesia 140

Sub Bab 7.3: Wawancara Eksklusif (Hipotetis): "Saya Pergi Bukan Karena Gaji, Tapi Karena Takut"	142
Sub Bab 7.4: Dampak <i>Turnover</i> terhadap Kontinuitas Layanan Nasabah	157

BAB 8: BUKTI #3: BUDAYA PERUSAHAAN (CORPORATE CULTURE) YANG PINGGIRAN

Sub Bab 8.1: <i>The Disconnect</i> : Antara <i>Corporate Value</i> yang Dipajang dan Perilaku Sehari-hari Bos	162
Sub Bab 8.2: <i>Toxic Positivity</i> : Senyum Wajib di Depan Nasabah	173
Sub Bab 8.3: Moral Hazard Budaya: Karyawan Berpikir, "Jika Saya Tidak Curang, Saya yang Akan Kena PHK"	177
Sub Bab 8.4: Bagaimana Budaya <i>Fear</i> Menghancurkan <i>Brand Image</i> dari Dalam	180

BAB 9: BANK SYARIAH: ANTARA NILAI ISLAMI DAN PRAKTIK TEROR MANAJEMEN

Sub Bab 9.1: Menguji Kesesuaian: Apakah <i>Fear Management</i> Melanggar Prinsip Syariah (Tidak ada paksaan dalam agama/bisnis)?	181
Sub Bab 9.2: Studi Kasus BSI: Dari Stres Kerja hingga Kecemasan Akut	191
Sub Bab 9.3: Wawancara (Studi): Apakah Bank Syariah Lebih Lembut atau Justru Lebih Licin dalam Menekan?	194
Sub Bab 9.4: Ironi <i>Label</i> Syariah: Produk Halal, Perilaku Manajemen Haram?	196

BAB 10: BANK KONVENSIONAL: SENI MENGELOLA KETAKUTAN UNTUK KENAIKAN LABA

Sub Bab 10.1: Target Berlapis: Sistem Perbudakan KPI	202
Sub Bab 10.2: Studi Kasus Fraud di Bank Besar Lainnya (Referensi Kasus Umum 2023-2025)	204
Sub Bab 10.3: Hierarki Ketakutan: Dari Direktur Utama hingga <i>Teller</i> (Semua Rantai Terinfeksi)	206
Sub Bab 10.4: Pembeneran Manajemen: "Tegas" vs "Teror" (Garis Tipis yang Sering Dilanggar)	208

BAB 11: KORBAN YANG TERLUPAKAN: NASABAH (Studi Kasus Pensiunan)

Sub Bab 11.1: Bagaimana Ketakutan Internal Karyawan Berimbas pada Pelayanan ke Nasabah Lansia.....	214
Sub Bab 11.2: Rekonstruksi Kasus Purwokerto: Bagaimana Oknum Memanfaatkan Desperasi (Karena Tertekan Target) untuk Menipu 42 Pensiunan?	217
Sub Bab 11.3: Dampak Kerugian Nasabah: Kisah 42 Pensiunan yang Kehilangan Rp8,7 Miliar	220
Sub Bab 11.4: Tanggung Jawab Moral Bank	223

BAB 12: PERAN WEAK LEADERSHIP SEBAGAI AKAR RUMPUT

Sub Bab 12.1: Psikologi Pemimpin Insecure: Mengapa Bos yang Lemah Suka Menanamkan Rasa Takut?	232
Sub Bab 12.2: Kurangnya <i>Emotional Intelligence</i> di Jajaran Direksi	237
Sub Bab 12.3: Pola <i>Micromanagement</i>	241
Sub Bab 12.4: Solusi dari Atas: Transformasi Gaya Kepemimpinan dari <i>Command & Control</i> ke <i>Coach</i>	245

BAB 13: BUKTI KUANTITATIF: MENGUPAS DATA STATISTIK

Sub Bab 13.1: Hasil Penelitian 2024: 91.9% <i>Turnover Intention</i> Dipicu oleh <i>Job Insecurity</i> dan Stres	252
Sub Bab 13.2: Angka Kecurangan: Peningkatan Kasus Internal di Otoritas Jasa Keuangan (OJK) 5 Tahun Terakhir	255
Sub Bab 13.3: Data Survei Kesehatan Mental Perbankan (Hipotesis Berdasarkan Tren Industri)	262
Sub Bab 13.4: Perbandingan Tingkat <i>Burnout</i> : Perbankan vs Sektor Lainnya (Manufaktur & Teknologi)	269

BAB 14: MEMBONGKAR SISTEM ATAU MENUNGGU KEJAHATAN BERIKUTNYA?

Sub Bab 14.1: Menjawab "Apakah <i>Fear Management</i> Benar Terjadi?" (Ya, dengan Bukti Empiris)	277
Sub Bab 14.2: Mengapa Sistem Ini Bertahan? (Karena Menguntungkan Segelintir Elite dalam Jangka Pendek)	284
Sub Bab 14.3: Prediksi: Jika Tidak Diubah, Skandal Mandiri Taspen Hanyalah Puncak Gunung Es.....	291
Sub Bab 14.4: <i>Call to Action</i> untuk OJK, Danantara, dan Dewan Komisaris	293

BAB 15: STUDY FEAR BASED MANAGEMENT DALAM INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA ((Natural Language Processing (NLP) dan topic modelling (Latent Dirichlet Allocation/LDA),

Sub Bab 15.1: Metodologi Pendekatan Sains Modern.....	316
Sub Bab 15.2: Hasil Analisis Media Sosial.....	318
Sub Bab 15.3: Validasi dengan Data Hubungan Industrial.....	321
Sub Bab 15.4: Perbandingan dengan Kaus Perbankan Global	324
Sub Bab 15.5: Interpretasi dan Keterbatasan Penelitian	327

BAB 16: FEAR MANAGEMENT DI BANK MILIK DANANTARA ((Natural Language Processing (NLP) dan topic modelling (Latent Dirichlet Allocation/LDA)

Sub Bab 16.1: Fear management di Bank MANDIRI.....	335
Sub Bab 16.2: Fear management di Bank BRI	342
Sub Bab 16.3: Fear management di Bank BTN	350
Sub Bab 16.4: Fear management di Bank BNI.....	356
Sub Bab 16.5: Fear management di Bank BSI.....	361

BAB 17: STUDY FEAR BASE MANAGEMENT DI BANK NASIONAL

Sub Bab 17.1: Fear management di Bank BCA.....	460
--	-----

Sub Bab 17.2: Fear management di Bank CIMB Niaga 465

Sub Bab 17.3: Fear management di Bank Permata..... 469

Sub Bab 17.4: Fear management di Bank Syariah Nasional 473

Sub Bab 17.5: Fear management di Bank BCA Syariah 480

BAB 18: PENUTUP: MENUJU BANK TANPA KETAKUTAN

Sub Bab 18.1: Rekomendasi Kebijakan: Insentif vs Hukuman 480

Sub Bab 18.2: Membangun *Psychological Safety*:..... 494

Sub Bab 18.3: Model Baru Perbankan (Mencontoh Bank Jago & Bank Digital Lainnya) 496

Sub Bab 18.4: Harapan untuk Masa Depan: Mencetak Pemimpin Bank yang Berani Melindungi Anak Buahnya 499