

Pengaruh Penerapan Good Corporate Governance dan Penerapan Manajemen Risiko terhadap Kinerja Organisasi

Resti Tita Suwarti, Rini Lestari, Nurleli

Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Bandung,

Jl. Tamansari No. 1 Bandung 40116

restititasuwarti@gmail.com, unirinilestari@gmail.com, unileli.unisba@gmail.com

Abstract— The implementation of good corporate governance and the application of risk management can improve organizational performance. The higher organizational performance, the higher the potential for achieving organizational goals. The phenomenon that occurs in Islamic banking and in other companies shows that performance in Islamic banking is still low, this is caused by the application of good corporate governance and the application of risk management that is not optimal. This study aims to determine the application of good corporate governance, the application of risk management and organizational performance in Islamic commercial banks in the city of Bandung, to determine whether there is an influence of the implementation of good corporate governance on organizational performance, the application of risk management to organizational performance, the application of good corporate governance and the application of risk management to organizational performance using verification research methods with quantitative approaches. The data source used is the primary data source. The data collection technique used is a questionnaire. Sample in this research is internal company of Islamic Commercial Bank in Bandung City. Hypothesis testing used in this study uses path analysis. The results of hypothesis testing show that the implementation of good corporate governance has no effect on organizational performance, the application of risk management influences organizational performance, the implementation of good corporate governance and the application of risk management has an effect on organizational performance.

Keywords—organizational performance, implementation of good corporate governance, application of risk management.

Abstract—Penerapan *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko dapat meningkatkan kinerja organisasi. Semakin tingginya kinerja organisasi maka semakin tinggi potensi tercapainya tujuan organisasi. Fenomena yang terjadi di perbankan syariah dan perusahaan lain menunjukkan bahwa kinerja organisasi di perbankan syariah masih rendah hal tersebut diakibatkan oleh penerapan *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko yang tidak maksimal. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan *good corporate governance*, penerapan manajemen risiko dan kinerja organisasi pada bank umum syariah di Kota Bandung, untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh penerapan *good corporate governance* terhadap kinerja organisasi, penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi, penerapan *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi dengan

menggunakan metode penelitian verifikatif dengan pendekatan kuantitatif. Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner. Sampel pada penelitian ini adalah pihak internal perusahaan Bank Umum Syariah di Kota Bandung. Pengujian hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa penerapan *good corporate governance* tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi, penerapan manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja organisasi, penerapan *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

Kata kunci— Kinerja organisasi, penerapan *good corporate governance*, penerapan manajemen risiko.

I. PENDAHULUAN

Indonesia sebagai salah satu negara anggota ASEAN yang tengah memasuki arena pasar bebas dimana harus siap menghadapi persaingan yang lebih kompetitif. Dalam menghadapi situasi lingkungan bisnis global, setiap organisasi atau perusahaan senantiasa berupaya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dari aktivitas - aktivitas operasinya dengan mempertimbangkan berbagai kendala dan kompetitornya [1]. Upaya untuk meningkatkan hal tersebut maka diperlukan kinerja organisasi yang baik. Penilaian suatu kinerja organisasi dapat dilakukan menggunakan konsep *balance scorecard*. *Balance Scorecard* (BSC) merupakan kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal [2]. Dalam konsep *Balance Scorecard* (BSC) ini kinerja organisasi dapat diukur melalui empat perspektif yang meliputi perspektif keuangan, perspektif konsumen, perspektif proses bisnis/internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (Mulyadi, 2007 :571).

Namun pada kenyataannya didalam penerapan manajemen risiko di Indonesia masih rendah. Hal ini dibuktikan dengan adanya aliran dana fiktif yang dilakukan oleh PT Bank Syariah Mandiri (BSM) senilai Rp1,1 triliun terhadap beberapa debitur perusahaan dan perorangan. Pembiayaan fiktif tersebut, mengalir ke PT A senilai Rp21,22 miliar, PT GAI Rp6,92 miliar, PT QP Rp3,49

miliar, PT EEI Rp9,52 miliar, PT DSM Rp7,64 miliar, PT BBL Rp34,53 miliar, dan PT MRP Rp17,42 miliar (Saiman, 2018).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka dapat diidentifikasi permasalahan dalam Penelitian ini, yaitu:

1. Bagaimana penerapan *good corporate governance* berpengaruh terhadap kinerja organisasi di lembaga perbankan syariah di Kota Bandung?
2. Bagaimana penerapan manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja organisasi di lembaga perbankan syariah di Kota Bandung?
3. Bagaimana kinerja organisasi pada di lembaga perbankan syariah di Kota Bandung?
4. Apakah terdapat pengaruh penerapan *good corporate governance* terhadap kinerja organisasi pada lembaga perbankan syariah di Kota Bandung?
5. Apakah terdapat pengaruh penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi pada lembaga perbankan syariah di Kota Bandung?
6. Apakah terdapat pengaruh penerapan *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi pada lembaga syariah di Kota Bandung?

II. LANDASAN TEORI

pengertian GCG menurut Perkinson [3] adalah proses pengawasan dan pengendalian untuk memberikan jaminan bahwa tindakan-tindakan manajemen perusahaan tetap sesuai dengan kepentingan *shareholders*. Definisi serupa dinyatakan oleh Effendi [4] yang menyatakan bahwa GCG merupakan suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola risiko yang signifikan guna memenuhi tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang. Berdasarkan teori diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penerapan GCG adalah proses pengawasan dan pengendalian internal perusahaan untuk mengelola risiko demi tercapainya tujuan organisasi (Perkinson (Fadilah, 2018:113); Effendi, 2009:1).

Menurut Sudarmono [5] pada dasarnya GCG dilakukan melalui prinsip - prinsip yaitu :

1. Transparency
2. Accountability
3. Responsibility
4. Independency
5. Fairness

J.Susilo dan Kaho [6] bahwa “Manajemen risiko (*risk management*) adalah kegiatan organisasi yang terarah dan terkoordinasi terkait dengan edan pengendalian risiko yang dihadapi oleh bank yang terdiri dari seperangkat alat, teknik, proses manajemen (termasuk kewenangan, sistem dan prosedur operasional) organisasi yang ditujukan untuk memelihara tingkat profitabilitas dan tingkat kesehatan bank yang telah ditetapkan dalam *corporate plan* atau

rencana strategis bank lainnya sesuai dengan tingkat kesehatan bank yang berlaku [7], maka penerapan manajemen risiko dapat dinyatakan sebagai penerapan suatu sistem pengelolaan dan pengendalian risiko untuk mengurangi kerugian yang dihadapi, yang ditujukan untuk memelihara tingkat profitabilitas perusahaan dan tingkat kesehatan kinerja organisasi (Sukarman (Tampubolon, 2004:33; J.Susilo dan Kaho, 2018:32).

Berdasarkan pendapat Hayati [8] yang menyatakan bahwa manajemen risiko pada dasarnya dilakukan melalui proses-proses berikut :

1. Identifikasi risiko;
2. Pengukuran risiko;
3. Pemantauan risiko;
4. Pengendalian risiko”.

kinerja organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya, yang diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, resposibilitas, dan akuntabilitas yang mana ukuran-ukuran ini akan diterapkan pada pengukuran kinerja organisasi [9]. Pengertian kinerja organisasi menurut Bastian (Tangkilisan, 2005:175) sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan tugas dalam suatu organisasi, dalam upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Maka dapat dinyatakan bahwa kinerja organisasi adalah suatu tingkat keberhasilan yang dilakukan oleh organisasi dalam mewujudkan visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan Tangkilisan,2005:178; Bastian [9]

Berdasarkan definisi dan dimensi kinerja organisasi yang menggunakan metode *balance scorecard* diatas, maka dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dalam penelitian ini mengacu pada dimensi yang dikemukakan oleh Kaplan dan Norton (1996:25), Mulyadi (2007: 571) yaitu:

1. Perspektif keuangan
2. Perspektif konsumen
3. Perspektif proses bisnis/internal
4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Korelasi

Correlations				
		GCG	MR	KG
GCG	Pearson Correlation	1	.127	.300
	Sig. (2-tailed)		.451	.040
	N	40	40	40
MR	Pearson Correlation	.127	1	-.480**
	Sig. (2-tailed)	.451		.002
	N	40	40	40
KG	Pearson Correlation	.300	-.480**	1
	Sig. (2-tailed)	.040	.002	
	N	40	40	40

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan tabel hasil *output* SPSS tersebut dapat dijelaskan bahwa:

1. Hubungan antara penerapan *good corporate governance* (X_1) dengan penerapan manajemen risiko (X_2) sebesar 0,127. Nilai korelasi bertanda positif yang termasuk kategori sangat rendah, yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif yang sangat rendah artinya semakin baik penerapan *good corporate governance* maka semakin baik pula penerapan manajemen risiko namun pengaruhnya sangat rendah.
2. Hubungan antara penerapan *good corporate governance* (X_1) dengan kinerja organisasi (Y) sebesar 0,300. Nilai korelasi bertanda positif yang termasuk kategori rendah, yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif yang sedang, artinya semakin baik penerapan *good corporate governance* maka semakin baik pula kinerja organisasi namun pengaruhnya rendah.
3. Hubungan antara penerapan penerapan manajemen risiko (X_2) dengan kinerja organisasi (Y) sebesar 0,480. Nilai korelasi bertanda positif yang termasuk kategori sedang, yang menunjukkan bahwa terjadi hubungan positif yang sedang artinya semakin baik penerapan manajemen risiko maka semakin baik pula kinerja orrganisasi namun pengaruhnya sedang.

B. Pengujian Analisis Jalur dan Determinasi

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17,654	5,662		2,815	,008
	GCG	,262	,150	,243	1,739	,090
	MR	,300	,093	,449	3,211	,003

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai koefisien jalur penrapan GCG terhadap kinerja organisasi sebesar 0,243 ($Pyx_1 = 0,243$) dan nilai koefisien jalur penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi sebesar 0,449 ($Pyx_2 = 0,449$).

C. Uji Koefisien Determinasi

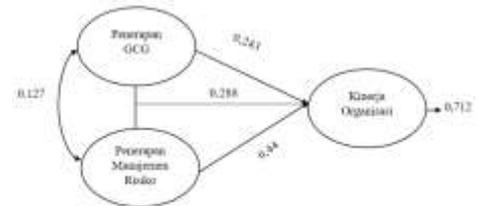
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,537 ^a	,288	,250	1,67466

a. Predictors: (Constant), MR, GCG
b. Dependent Variable: KO

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui pengaruh penerapan GCG dan penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi adalah sebesar 0.288 atau 28,8 %. Nilai tersebut termasuk dalam tingkat pengaruh cukup berarti. Artinya, variabel penerapan GCG dan penerapan

manajemen risiko dapat memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung sebesar 28,8% dan sisanya sebesar 0,712 atau 71,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Sehingga kerangka hubungan kausal empiris antara variabel ekosgen (X_1 dan X_2) terhadap variabel endogen (Y) dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Variabel	R	Keefisien jalur	Pengaruh Tidak Langsung		Total Pengaruh Tidak Langsung	total Pengaruh
			X1	X2		
X1	0,480	0,343	0,060	-	0,014	0,074 7,4%
X2	0,480	0,449	0,200	0,014	-	0,214 21,4%
Pengaruh Bersama						0,288 28,8%

(Sumber: Data diolah, 2020)

Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur tersebut, dapat dijelaskan bahwa total pengaruh dari penerapan GCG dan penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi sebesar 0,288 atau 28,8% yang terdiri dari 0,074 atau 7,4% diberikan oleh variabel penerapan GCG dan 0,214 atau 21,4% dari variabel penerapan manajemen risiko.

D. Pengujian Hipotesis Secara Simultan Uji F

Uji F dilakukan untuk mengetahui apakah penerapan *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko secara bersamaan berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja organisasi. Hasil output SPSS dalam uji F dapat dilihat sebagai berikut:

Model		Sum of Squares	DF	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	42,024	2	21,012	7,489	,002 ^a
	Residual	103,813	17	2,806		
	Total	145,839	19			

^a. Predictors: (Constant), MR, GCG
^b. Predictors: (Constant), MR, GCG
Sumber: Hasil Pengelolan SPSS versi 25,2020

Penerapan GCG dan penerapan manajemen risiko diduga memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung. Maka dari itu untuk membuktikannya dilakukan pengujian simultan dengan hipotesis sebagai berikut :

1. $H_01 : Py_1x_2 = 0$, tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara penerapan GCG dan penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum syariah di Kota Bandung.
2. $H_11 : Py_1x_2 \neq 0$, terdapat pengaruh yang

signifikan penerapan GCG dan penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum syariah di Kota Baandung.

Berdasarkan hasil uji signifikansi simultan dalam tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai signifikansi (*p-value*) sebesar 0.002 dan nilai F hitung sebesar 7.489. Dengan taraf signifikansi (α) = 0.05 serta $df_1 = 2$ dan $df_2 = 38$, maka diperoleh nilai Ftabel sebesar 2,46. Dikarenakan Fhitung lebih besar dari Ftabel yaitu $7.489 \geq 2,46$ dan *p-value* lebih kecil dari α ($0.002 < 0.05$), maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji F dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian menunjukkan bahwa secara simultan penerapan GCG dan penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi.

E. Pengujian hipotesis secara parsial uji t

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah penerapan *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko secara parsial berpengaruh signifikan atau tidak terhadap kinerja organisasi. Hasil output SPSS dalam uji t dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4. 28
Hasil Uji t
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	17.078	6.062		2.817	.008
	GCG	.262	.150	.243	1.738	.091
	MR	.299	.093	.449	3.209	.003

Dependent Variable: KO

Sumber: Hasil Pengelolaan SPSS versi 25,2020

Pengujian uji t dalam penelitian ini dilakukan dengan cara membandingkan t_{hitung} dengan t_{tabel} dan membandingkan tingkat signifikansi. Dengan tingkat signifikansi 5% dan menggunakan signifikansi dua arah maka diperoleh $df = n - k = 40 - 2 = 38$, maka diperoleh nilai t_{tabel} sebesar 1,685. Kemudian nilai t_{tabel} tersebut akan dibandingkan dengan nilai t_{hitung} dan membandingkan tingkat signifikansi untuk menguji hipotesis yang sudah ditentukan sebelumnya.

F. Penerapan GCG terhadap kinerja Organisasi

Penerapan *good corporate governance* diduga mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum syariah di Kota Bandung. Untuk membuktikan nya dilakukan pengujian secara parsial dengan menguji hipotesis sebagai berikut:

1. H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara *Good corporate governance* terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung.

2. H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara *good corporate governance* terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung.

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh t_{hitung} 1,738 dan t_{tabel} 1,685 dengan arah negatif karena nilai t_{hitung} $1,738 \geq t_{tabel}$ 1,685 dan tingkat signifikansi $0,091 > 0,05$ dengan demikian H_0 diterima dan H_a ditolak. Dengan demikian dapat diartikan bahwa secara parsial penerapan *good corporate governance* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung.

G. Penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi

1. H_0 : Tidak ada pengaruh yang signifikan antara manajemen risiko terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung.
2. H_a : Terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen risiko terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung.

Berdasarkan hasil perhitungan yang diperoleh t_{hitung} 3,209 dan t_{tabel} 1,685 dengan arah positif karena nilai t_{hitung} $3,209 \geq t_{tabel}$ 1,685 dan tingkat signifikansi $0,03 < 0,05$ dengan demikian H_a diterima dan H_0 ditolak, maka dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara manajemen risiko terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung.

IV. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian tentang pengaruh penerapan *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan *Good Corporate Governance* pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung dinilai sudah baik. Hal tersebut dilihat dari penerapan prinsip *good corporate governance* yaitu *transparency, accountability, responsibility, independency, dan fairness* yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan sudah baik.
2. Penerapan manajemen risiko pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung dinilai sudah sangat baik. Hal tersebut dapat dilihat dari penerapan proses – proses manajemen risiko yaitu identifikasi risiko, pengukuran risiko, pemantauan risiko, dan pengendalian risiko yang sudah diterapkan dengan baik.
3. Kinerja Organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung dinilai sudah baik. Hal tersebut dilihat dari kegiatan perusahaan yang dilakukan sesuai dengan perspektif *balance scorecard* yaitu perspektif keuangan, perspektif customers, perspektif proses bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran yang sudah berjalan dengan baik.
4. Penerapan *good corporate governance* tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung. Hal ini ditunjukkan oleh kurangnya pemberian *reward* bagi karyawan yang berprestasi dan *punishment* bagi pegawai perusahaan yang melanggar aturan dan perusahaan tidak terbebas dari *conflict of interest* dari *stakeholders* sehingga tidak memperoleh mengambil keputusan secara efektif.

5. Penerapan manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung.
6. Penerapan *good corporate governance* dan Penerapan manajemen risiko berpengaruh terhadap kinerja organisasi pada Bank Umum Syariah di Kota Bandung.

V. SARAN

Sebaiknya, Bank Umum Syariah di Kota Bandung meningkatkan lagi penerapan *good corporate governance* dan penerapan manajemen risiko agar dapat meningkatkan kinerja organisasi, adapun hal yang harus dilakukan adalah:

1. Pemimpin perlu memberikan reward kepada karyawan yang berpertasi agar meningkatkan kinerjanya, dan memberikan punishment bagi karyawan yang melanggar peraturan agar terdapat efek jera bagi para pelaku yang merugikan perusahaan. Seperti pemberian insentif berupa uang dan produk kepada karyawan yang berprestasi dan memberikan surat peringatan bagi karyawan yang melanggar turan.
2. Meningkatkan penyediaan informasi yang mudah dipahami oleh para pemangku kepentingan baik internal maupun eksternal untuk memudahkan pengambilan keputusan yang efektif. Seperti menggunakan sistem yang mudah dipahami oleh pengguna.
3. Perusahaan memberikan pelatihan dan pendidikan kepada karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan dalam pekerjaan seperti seminar dan pelatihan yang lain.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Suryani, Ni Kadek. & John. 2018. *Kinerja Organisasi*. Yogyakarta: Deepublish Publisher.
- [2] Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balance Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- [3] Fadilah, Sri. 2016a. *Balanced Scorecard: Model Penilaian Kinerja Organisasi untuk Organisasi Pengelola Zakat*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.
- [4] Effendi, Arief. 2009. *The Power of Good Corporate Governance Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- [5] **Sudharmono, Johny. 2004. *Be 2C Good Governed Company*. Jakarta : PT Elex Media Komputindo.**
- [6] Susilo, Leo J.& Riwo Kaho,Victor. 2018. *Manajemen Risiko*

Berbasis ISO 31000:2018 Panduan Untuk Risk Leaders dan Risk Practitioners. Jakarta: PT Grasindo.

- [7] Tampubolon, Robert. 2004. *Risk Management Manajemen Risiko Pendekatan Kuantitatif untuk Bank Komersial*. Jakarta : PT Elex Media Komputerindo.
- [8] Hayati, Sri. 2017. *Manajemen Risiko untuk Bank Perkreditan Rakyat dan Lembaga Keuangan Mikro*. Yogyakarta: CV.Andi Offset.
- [9] Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta : PT Grasindo.
- [10] Rangkuti, Freddy. 2011. *SWOT Balance Scorecard*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- [11] Fadilah, Sri. 2016a. *Balanced Scorecard: Model Penilaian Kinerja Organisasi untuk Organisasi Pengelola Zakat*. Bandung: Manggu Makmur Tanjung Lestari.