

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Kasus Bank Century mulai mencuat pada akhir tahun 2008, kasus ini menjadi perbincangan hangat masyarakat dan penyidik. Kasus ini mulai menjadi perbincangan publik setelah Bank Century mengalami kesulitan likuidasi, kalah kliring, melakukan penipuan melalui manajemen bank, hingga ditetapkan sebagai bank gagal. Kasus Bank Century semakin mencuat ketika kabar bahwa adanya suntikan dana talangan atau *bail out* dari negara yang mencapai triliunan rupiah. Hal ini tentunya membuat rakyat geram dan meminta kasus ini diusut hingga tuntas karena telah merugikan negara dengan jumlah yang fantastis yaitu 6,7 triliun rupiah. Jatuhnya Bank Century dan dikategorikan sebagai bank gagal dimulai akibat dari penyalahgunaan dana nasabah oleh pemilik Bank Century beserta keluarganya. Bank Century pun melakukan masalah internal dengan adanya penipuan oleh manajemen bank terhadap klien mereka. Bank Century melakukan penyimpangan dana untuk peminjam sebesar 2,8 milyar dolar Amerika dan melakukan penjualan produk-produk investasi fiktif Antaboga Delta Securities Indonesia. Hal tersebut menimbulkan kerugian yang sangat besar bagi para nasabah dan para nasabah pun tidak dapat mencairkan dananya.

Akhir tahun 2008, ditemukan berbagai surat berharga valuta asing yang telah jatuh tempo dan gagal bayar yang angkanya mencapai 56 juta dolar Amerika. Selain

itu, Bank Century mengalami kesulitan likuidasi dan pada tanggal 13 November 2008 bank ini mengalami kegagalan kriling akibat kegagalan menyediakan dana (*prefund*). Akhirnya, tanggal 20 November, Bank Indonesia menetapkan Bank Century sebagai bank gagal dan dapat memberikan dampak sistematis pada perbankan Indonesia. Atas usulan BI, maka dilakukan penyelamatan Bank Century melalui pihak LPS (Lembaga Penjamin Simpanan). Kemudian KSK (Komite Kebijakan Sektor Keuangan) yang beranggotakan BI, Menteri Keuangan, dan LPS melakukan rapat. Berdasarkan keputusan yang ditetapkan KSK dalam surat No.04.KSK.03/2008, Bank Century resmi diambil alih oleh LPS pada 21 November 2008. LPS kemudian memutuskan memberikan talangan dana sebesar 2,78 triliun rupiah untuk mendongkrak CAR agar mencapai angka 10 persen guna memenuhi tingkat kesehatan sebuah bank. Dampak jatuhnya Bank Century ini berujung pada pencekalan salah satu pemegang saham, Robert Tantular, beserta tujuh orang pengurus lain Bank Century. Dua pemilik Bank Century, yaitu Hesham Al-Warraq dan Rafat Ali Rizvi pun tiba-tiba menghilang.

Talangan dana yang dikucurkan oleh LPS ke Bank Century tidak lantas menyelesaikan kasus ini, tanggal 9 Desember 2008 Bank Century mulai mendapatkan berbagai tuntutan dari ribuan investor Antaboga terkait penggelapan dana investasi sebesar 1,38 triliun rupiah. Semua dana para nasabah dan investor ini di indikasikan mengalir ke kantong Robert Tantular selaku pemilik Bank Century. Pada tanggal 3 Februari 2009, LPS kembali menyuntikan dana ke Bank Century sebesar 1,5 triliun rupiah yang bertujuan untuk memulihkan kesehatan Bank Century. Talangan dana yang terus menerus disuntikan ke Bank Century dinilai terlalu besar dan menuai gugatan dari parlemen, terlebih lagi LPS kembali menyuntikan dana

sebesar 630 miliar rupiah pada tanggal 21 Juli 2009. Sejak saat itu kasus Bank Century semakin mendapat sorotan tajam dari publik. Kasus Bank Century juga begitu menyita perhatian terkait adanya dugaan korupsi serta suap dalam usaha menyelamatkan Bank Century. Dugaan itu pun akhirnya memunculkan beberapa nama yang disebut-sebut terlibat dan turut menikmati dana suap Bank Century.

Beberapa kalangan menilai pemberian talangan dana pada Bank Century merupakan keputusan yang salah dan terkesan di buat-buat. Karena status Bank Century di perbankan Indonesia terbilang bank yang sangat kecil dan tercatat hanya sekitar 65.000 nama pemilik rekening bank ini. Selain itu, dana pihak ketiga di bank yang dimiliki oleh Robert Tantular ini hanya 0,68% dari total dana di perbankan, aset bank century hanya 0,42% dari total kredit perbankan, asset bank century hanya 0,72% dari aset perbankan dan pangsa kreditnya hanya 0,42% dari total kredit perbankan. Bank-bank pada November 2008 memiliki rata-rata diatas 12%. Hanya ada tiga bank kecil yang memiliki CAR di bawah 8% (batas minimum untuk *bail out* PBI no.10 / 26 / PBI / 2008 pada tanggal 30 oktober 2008).

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) didirikan pada tahun 30 November 2004 melalui keputusan Menteri Koordinator Perekonomian RI No. KEP-49/M.EKON/11/TAHUN 2004. Tentang Pembentukan Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). SK ini merupakan upaya revitalisasi Komite yang dibentuk sebelumnya pada tahun 1999 yaitu Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG).

Setelah mengalami krisis keuangan tahun 1998, Indonesia mulai membenahi tata kelola perusahaan dengan menerapkan *good corporate governance* atau tata

kelola perusahaan yang baik. Untuk itu, melalui Komite Nasional Kebijakan Governance dibuatlah pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) pada tahun 2001 yang kemudian direvisi pada tahun 2006. Pedoman GCG ini mengadopsi prinsip-prinsip GCG yang dikeluarkan oleh Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) pada tahun 2004. Prinsip-prinsip tersebut mencakup enam hal. Pertama, *ensuring the basis for an effective corporate governance framework*. Kedua, *the rights of shareholders and key ownership functions*. Ketiga, *the equitable treatment of shareholders*. Keempat, *the role of stakeholders in corporate governance*. Berikutnya, *disclosure and transparency*. Dan terakhir, *the responsibilities of the board*. (Nur Satyo Kurniawan, 2012).

Peraturan Bank Indonesia NOMOR 8/4/PBI/2006 tentang “Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum” melalui Gubernur Bank Indonesia menyatakan bahwa:

- a. bahwa dengan semakin kompleksnya risiko yang dihadapi bank, maka semakin meningkat pula kebutuhan praktek *good corporate governance* oleh perbankan;
- b. bahwa dalam rangka meningkatkan kinerja Bank, melindungi kepentingan *stakeholders* dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta nilai-nilai etika yang berlaku umum pada industri perbankan, diperlukan pelaksanaan *good corporate governance*;
- c. bahwa peningkatan kualitas pelaksanaan *good corporate governance* merupakan salah satu upaya untuk memperkuat kondisi internal perbankan nasional sesuai dengan Arsitektur Perbankan Indonesia (API);

- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, huruf b dan huruf c dipandang perlu untuk menetapkan Peraturan Bank Indonesia tentang Pelaksanaan *good corporate governance* bagi Bank Umum.

Undang-Undang RI Nomor 10 Tahun 1998 menyatakan perbankan adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup orang banyak.

Perkembangan dan persaingan industri perbankan yang semakin ketat mengharuskan setiap bank untuk memiliki strategi yang tepat dalam mencapai keunggulan bersaing. Dalam hal ini, perusahaan perbankan harus mampu mengembangkan perusahaannya. Salah satunya dengan cara memiliki strategi yang baik dan unggul melalui perancangan strategi. Untuk membuat sebuah perancangan strategi yang baik, diperlukan alat manajemen strategi yang mampu secara komprehensif melihat perspektif yang ada dalam suatu perusahaan.

*Balanced Scorecard* (BSC) merupakan salah satu alat pengukuran kinerja yang mampu menyatukan perspektif yang ada untuk mencapai tujuan atau visi yang diinginkan perusahaan. Pendekatan yang dilakukan BSC adalah menurunkan visi perusahaan menjadi aksi yang mampu dipahami oleh setiap unsur perusahaan.

Visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan harus ditempuh melalui manajemen strategi. Dalam hal ini tidak hanya perencanaan dan implementasi strategi tetapi evaluasi strategi pun sangat menentukan untuk mengetahui efektifitas implementasi dari strategi yang dirumuskan. Dalam konteks manajemen strategi,

kegiatan kunci yang memberikan umpan balik dari seluruh rangkaian tindakan manajemen adalah pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja adalah penilaian atau perbandingan realisasi target dengan target yang ditetapkan. Hal tersebut dalam rangka memberikan umpan balik dan tindakan korektif apabila kinerja atau capaian perusahaan tidak memuaskan.

Selama ini pengukuran kinerja yang dilakukan perusahaan perbankan pada umumnya hanya bertumpu pada aspek keuangan saja. Sistem pengukuran kinerja tersebut tidak cukup untuk mencerminkan kondisi kinerja dari suatu perusahaan atau organisasi secara keseluruhan. Selain itu, pengukuran kinerja yang hanya bertumpu pada aspek keuangan saja kurang relevan dengan kebutuhan kinerja saat ini. Hal tersebut disebabkan oleh dinamika lingkungan persaingan yang bergerak cepat, sehingga tidak menginformasikan upaya-upaya apa yang perlu kita ambil saat ini dan masa yang akan datang untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penilaian kinerja perusahaan semata-mata hanya dari sisi keuangan akan dapat menyesatkan, karena kinerja keuangan yang baik saat ini dapat dicapai dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan. Dan sebaliknya, kinerja keuangan yang kurang baik dalam jangka pendek dapat terjadi karena perusahaan melakukan investasi-investasi demi kepentingan jangka panjang. Untuk mengatasi kekurangan ini, maka diciptakan suatu metode pendekatan yang mengukur kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan 4 aspek yaitu aspek keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses belajar dan pengembangan. (Srimindarti, 2001).

Salah satu alternatif pengukuran kinerja yang muda diterapkan adalah dengan menggunakan *Balanced Scorecard* (BSC). BSC sendiri memiliki keunggulan dalam perencanaan strategi yaitu mampu meningkatkan strategi yang memiliki karakteristik komprehensif, koheren, dan seimbang.

Ukuran operasional dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keseimbangan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan akan membantu perusahaan dalam mengetahui dan mengevaluasi kinerjanya secara keseluruhan. Perusahaan akan mampu mengukur bagaimana unit bisnis melakukan penciptaan nilai saat ini dengan mempertimbangkan kepentingan-kepentingan di masa yang akan datang melalui BSC. BSC memungkinkan untuk mengukur apa yang telah diinvestasikan untuk pengembangan sumber daya manusia, sistem dan prosedur, demi perbaikan kinerja masa depan.

Menurut Kaplan dan Norton (1996), mengungkapkan pentingnya melihat aspek-aspek di luar aspek keuangan dalam rangka mencapai keseimbangan dalam pengukuran kinerja. Usaha ini berkaitan dengan pihak-pihak di dalam dan di luar organisasi yang digunakan sebagai tolok ukur guna mengimbangi *Scorecard* yang berdimensi profitabilitas, seperti aspek kepuasan pelanggan, kualitas produk atau jasa, loyalitas karyawan, dan sebagainya.

Berdasarkan isu-isu yang disebutkan di atas, mendorong penulis untuk meneliti skripsi dengan tema “PERANAN *BALANCED SCORECARD* DALAM IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* GUNA MENINGKATKAN KINERJA”

## 1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Seberapa besar peranan sistem *Balanced Scorecard* dalam implementasi *Good Corporate Governance* pada perusahaan perbankan?
2. Bagaimana peranan *Balanced Scorecard* dan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja pada perusahaan perbankan?

## 1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengukur besar peranan sistem *Balanced Scorecard* dalam implementasi *Good Corporate Governance* pada perusahaan perbankan.
2. Mengukur peranan *Balanced Scorecard* dan *Good Corporate Governance* terhadap kinerja pada perusahaan perbankan.

#### **1.4. Manfaat penelitian**

##### 1. Bagi Perusahaan

Perusahaan dapat mengetahui arah kebijakan strategi yang dapat diimplementasikan, menentukan sasaran yang ingin dicapai, dan ukuran yang jelas untuk menilai kinerja menuju kondisi yang lebih baik sesuai visi, misi, dan tujuan perusahaan, serta mampu mengetahui sejauh mana kinerja yang telah dicapai oleh perusahaan tersebut.

##### 2. Bagi Penulis

Penulis dapat meningkatkan kemampuan dalam mengidentifikasi masalah, menganalisis dan menemukan solusi yang tepat bagi permasalahan yang terjadi sebagai perwujudan dari aplikasi ilmu yang telah diperoleh, khususnya dalam manajemen strategi.

##### 3. Bagi Pembaca

Untuk pembaca, penelitian ini dapat dijadikan referensi dalam melakukan penelitian yang terkait dengan peranan BSC dalam implementasi GCG pada perusahaan.