

ANALISIS PERBANDINGAN PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (STUDI KASUS PT BANK MANDIRI TBK DAN PT BANK NASIONAL INDONESIA TBK)

Vincentius Aditya

Program Business Management, Program Studi Manajemen

Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121–131, Surabaya 60236

E-mail : vincentiusaa@gmail.com

Abstrak -Penelitian ini ditujukan untuk membandingkan penerapan *Good Corporate Governance* pada bank Mandiri dan Bank Nasional Indonesia dan performa perusahaannya dalam tahun 2008. Data yang digunakan berasal dari laporan tahunan BNI dan bank Mandiri dan laporan *Corporate Governance Performance Index* (CGPI) pada tahun 2008. Metode penelitian adalah kualitatif, dengan menggunakan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan perbandingan kedua bank dalam menerapkan prinsip TARIF pada praktik bisnis, dan performa mereka pada tahun 2008.

Kata kunci – Studi Kasus, *Good Corporate Governance*, *Corporate Performance*, bank, TARIF

PENDAHULUAN

Krisis ekonomi besar melanda Asia pada tahun 1997. Hal ini mengakibatkan devaluasi dari nilai mata uang Asia Timur dan Asia Tenggara, Indonesia sebagai salah satu negara yang paling terdampak krisis ini. Pada masa itu, nilai rupiah terhadap dolar berubah dari Rp. 2.380,00 per dolar Amerika pada Juni 1997 menjadi Rp. 11.000,00 per dolar Amerika pada Januari 1998. Kenaikan sebesar 413,4% dalam 5 bulan saja (Hasan, 2018). Devaluasi ini mengakibatkan kesulitan dalam pembayaran utang, apalagi dengan struktur utang luar negeri Indonesia yang didominasi utang jangka pendek (Hasan, 2018).

Kejatuhan tersebut mengguncang pasar uang dan modal, serta bank-bank dari skala kecil hingga besar. Kebangkrutan terjadi di mana-mana, dan utang melilit banyak institusi keuangan. Salah satu bank yang terlilit masalah pada masa kelam ini

adalah Bank Central Asia (BCA). Pada tahun 1997, banyak bank di Indonesia, salah satunya PT BCA terkena *panic-selling* terhadap sahamnya. Selain BCA, bank Mandiri dan bank Permata juga mengalami masalah dengan struktur keuangan mereka. Bank-bank yang mengalami kesulitan akhirnya diambil alih oleh IBRA untuk disehatkan kembali.

Krisis 1998 menjadi salah satu pendorong dalam peningkatan praktik *Good Corporate Governance* (BPKP, n.d.). Pemerintah berharap untuk membuat suatu sistem yang dapat membuat perusahaan tangguh yang dapat bertahan dalam krisis moneter sekalipun, dan sudah menyadari bahwa *Good Corporate Governance* merupakan bagian vital dalam pengelolaan perusahaan (Wibowo, 2010). Adapun GCG memiliki prinsip TARIF, yaitu *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independence*, dan *Fairness*.

Menurut OECD, *transparency* mengacu pada suatu lingkungan dimana tujuan dari kebijakan, model hukum, institusi, dan ekonomi, serta keputusan dan rasionalisasi di baliknya, dan data finansial dilepaskan ke publik secara komprehensif, tepat waktu dan mudah dijangkau. Dengan transparansi, tindakan yang tidak etis akan dapat dicegah dengan pengawasan yang efektif. Transparansi yang baik akan membantu perusahaan membangun reputasi, yang akan membantu perkembangan jangka panjang.

Accountability dari manajemen perusahaan juga merupakan bagian vital dari tata kelola korporasi. Manajemen merupakan penerima mandat dari pemilik (pemegang saham) dan dituntut untuk menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Namun, banyak sekali literatur yang menunjukkan bahwa manajer seringkali meletakkan kepentingannya di atas pemilik saham, (Chen et al, 2016) sehingga *accountability* menjadi salah satu

poin penting dari pembelajaran *corporate governance*. Adanya kesadaran bahwa tindakan eksekutif akan dapat dipertanggungjawabkan akan mengurangi kemungkinan praktik yang dapat merugikan investor, masyarakat, dan pemerintah (Keay & Loughrey, 2015).

Responsibility merujuk pada tanggung jawab korporasi untuk menjalankan praktik bisnis dengan baik dan etis, serta memberikan dampak positif bagi lingkungan dan masyarakat sekitar. Menurut Casey (1972), bisnis modern memiliki tuntutan untuk menyelesaikan masalah di sekitarnya. Menurut Friedman (1970), tanggung jawab manajer adalah “menghasilkan sebanyak mungkin uang sambil mengikuti dasar-dasar aturan di masyarakat, baik secara hukum maupun nilai etis”.

Struktur perusahaan modern memiliki karakteristik dimana liabilitas dibatasi antara manajemen dan pemegang saham (Admati, 2017). Hal ini ada untuk membuat korporasi lebih fleksibel. Namun, hal ini mengakibatkan adanya resiko konflik kepentingan dimana pemegang saham akan berada di posisi yang kurang menguntungkan. Untuk itu, manajemen memerlukan *independence* untuk mencegah kepemilikan kepentingan lain selain kepentingan investor. Selain itu, Jo dan Harjoto (2011) juga menemukan bahwa mekanisme GCG, salah satunya *board independency* akan mengurangi konflik antara pemegang kepentingan dengan perusahaan, yang akan menaikkan performa perusahaan.

Menurut KNKG, keadilan atau *fairness* berlaku dalam bagaimana korporasi dapat memperlakukan bukan hanya pemegang saham, namun semua pemegang kepentingan berdasar asas kewajaran. Keadilan dapat dibentuk berupa etika perusahaan, namun juga perlu didukung oleh aturan-aturan untuk lebih memberikan kepastian bahwa prinsip keadilan sudah diterapkan (Arjoon, 2005).

GCG menjadi populer karena banyaknya malpraktik seperti korupsi, penggelapan, *fraud*, dan hak suara tidak sah yang dilakukan oleh perusahaan besar, beberapa di antaranya adalah Enron, AIG, Lehman Bersaudara, dan WorldCom (Chen, Cumming, Hou, Lee, 2016). Setelah krisis 1998, dunia mengalami krisis lagi, kali ini disebabkan oleh kredit macet yang menyebar ke sektor-sektor lain sampai akhirnya menjadi krisis moneter (bappenas, 2009). Namun, setelah reformasi yang dijalankan setelah krisis sebelumnya dan langkanya praktik kredit perumahan yang mengakibatkan krisis tersebut di Indonesia, perekonomian Indonesia relatif stabil (bappenas, 2009).

Namun, pada periode tersebut, terjadi kasus bank Century yang mengakibatkan kepercayaan rakyat kepada lembaga keuangan yang

sudah turun karena efek dari krisis internasional ini menjadi lebih rendah lagi (bappenas, 2009).

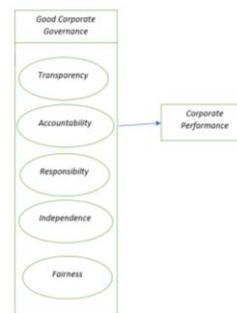
IICG merupakan sebuah badan yang dibentuk pada 2 Juni 2000 oleh Masyarakat Transparansi Indonesia sebagai salah satu badan pemerintah dengan tujuan mempromosikan dan mendukung penegakan GCG setelah krisis 1997/1998. Badan ini mulai mengeluarkan laporan CGPI (*Corporate Governance Perception Index*) pada tahun 2001 sebagai bentuk partisipasi dalam menciptakan iklim ekonomi yang sehat dan etis di Indonesia.

Laporan CGPI tersebut menjadi suatu pemeringkatan dan riset yang diharapkan akan membuat masyarakat lebih sadar akan pentingnya GCG dan mendorong *stakeholder* untuk lebih giat dalam menjalankan praktik GCG.

Pada laporan tahun 2008 yang mengangkat topik “GCG Dalam Perspektif Manajemen Strategik”, IICG melakukan riset pada 20 perusahaan, dengan 711 responden. Dari 20 partisipan tersebut, 3 di antaranya merupakan bank emiten. Penelitian ini akan berfokus dalam membandingkan dua bank dari kategori bank emiten, yaitu Bank Nasional Indonesia (BNI) dan Bank Mandiri.

Kedua bank ini menjadi fokus dalam penelitian karena mereka mendapat peringkat tertinggi dan terendah dalam laporan CGPI tahun 2008 untuk kategori bank emiten. Bank Mandiri menempati peringkat tertinggi dengan predikat “sangat terpercaya” sedangkan BNI menempati peringkat terendah dengan peringkat “terpercaya”. Peneliti berharap untuk menelaah lebih lanjut bagaimana kebijakan praktik GCG masing-masing bank, dan membandingkannya dengan performa perusahaan pada periode tersebut.

Kerangka Penelitian



Gambar 1.1 Kerangka Penelitian

Tujuan Penelitian

1. Meneliti dan membandingkan praktik *Good Corporate Governance* pada kedua bank emiten.
2. Meneliti dan membandingkan *corporate performance* pada kedua bank emiten.

MODEL PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif yang berfokus pada studi kasus, karena penelitian ini bertujuan untuk mengulas suatu fenomena dengan lebih mendalam. Selain itu, jumlah *sample* yang ada terlalu sedikit sehingga kurang cocok apabila metode kuantitatif digunakan. Penelitian ini dilakukan untuk meneliti penerapan *Good Corporate Governance* dari dua bank yang menjadi partisipan dari penelitian *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) oleh *Indonesian Institute of Corporate Governance* (IICG).

Menurut Cresswell (2012), penelitian kualitatif merupakan pendekatan yang berguna untuk menjelajahi dan membahas suatu fenomena sentral. Penelitian kualitatif ini menggunakan studi kasus, dimana peneliti akan mengupas suatu kasus dan mengartikan informasi yang didapat. Hasil akhir dari penelitian ini akan mencerminkan bias dan pemikiran dari penulis. Peneliti ingin membandingkan bagaimana dua bank, yaitu bank Mandiri dan BNI, menerapkan prinsip-prinsip GCG. Dua bank tersebut dipilih karena mereka menempati peringkat tertinggi dan terendah dari pemeringkatan IICG dalam laporan *Corporate Governance Perception Index* pada tahun 2008.

Objek penelitian dalam penelitian kualitatif bersifat natural (Sugiyono, 2017). Objek bersifat natural berarti objek memiliki ciri yang apa adanya dan tidak dapat dipengaruhi atau dimanipulasi oleh peneliti. Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah perbandingan penerapan GCG dan performa korporasi pada dua bank yang menempati peringkat terendah dan tertinggi pada kategori bank emiten dalam CGPI.

Penelitian ini menggunakan data sekunder berupa laporan tahunan dari PT Bank Mandiri Tbk dan PT Bank Nasional Tbk, serta laporan *Corporate Governance Perception Index* (CGPI), semuanya pada periode 2008.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Corporate Governance

1.1 *Transparency*

Penilai	BNI	Bank Mandiri
---------	-----	--------------

Kesungguhan dewan komisaris dan direksi dalam menyampaikan informasi material secara tepat waktu dan akurat.	Lebih rendah	Lebih tinggi
Kesungguhan dewan komisaris dan direksi dalam menyampaikan informasi non-material secara tepat waktu dan akurat.	Lebih rendah	Lebih tinggi
Kesungguhan dewan komisaris dan direksi dalam menyampaikan berbagai informasi mengenai perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi perusahaan baik jangka pendek, menengah, maupun panjang.	Lebih rendah	Lebih tinggi
Kesungguhan dewan komisaris dan direksi yang dirasakan oleh pegawai dalam menyampaikan dan menerapkan transparansi akan penilaian, pencapaian, dan kebijakan mengenai perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi.	Setara	Setara
Kesungguhan dewan komisaris dan direksi yang dirasakan oleh pegawai dalam menyampaikan dan menerapkan transparansi akan penilaian, pencapaian, dan kebijakan mengenai perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi.	Setara	Setara

Dalam penyampaian informasi material, kedua bank memiliki metode yang relatif sama. Namun, bank Mandiri juga menyertakan informasi berupa grafik yang membandingkan keadaan bank dibandingkan dengan bank-bank lain. Selain itu, bank Mandiri juga menyediakan informasi non-material seperti rekomendasi dan pencapaian dari direksi dan komisarisnya, yang tidak disertakan dalam laporan tahunan BNI pada tahun 2008. Strategi juga lebih didalami dalam laporan tahunan bank Mandiri dengan mengupas aspek-aspek rencana jangka pendek, menengah, dan panjang.

1.2 *Accountability*

Penilai	BNI	Bank Mandiri
Kesungguhan dewan komisaris dan direksi dalam menetapkan indikator kinerja yang sesuai dengan rencana strategis	Lebih rendah	Lebih tinggi

perusahaan, dan penjabarannya dalam kebijakan.		
Kesungguhan dewan direksi dan komisaris dalam mencapai, bahkan melebihi indikator kinerja tersebut sambil tetap memperhatikan nilai etika dan GCG.	Lebih rendah	Lebih tinggi
Kesungguhan dewan direksi dan komisaris dalam proses perumusan strategi dan manajemen strategik, dan meningkatkannya.	Setara	Setara
Kesungguhan dewan komisaris dan direksi dalam bertanggung jawab akan pengawasan dan pencapaian target yang sesuai dengan rencana strategik yang sudah dirumuskan.	Setara	Setara
Tanggung jawab anggota perusahaan dalam pelaksanaan strategi perusahaan sesuai indikator.	Setara	Setara

Bank Mandiri memiliki satu komite yang tidak dimiliki oleh BNI, yaitu Komite GCG. Komite ini berfungsi untuk mengawasi implementasi prinsip-prinsip GCG dan memastikan praktik bisnis yang dilakukan tidak melanggarnya. Mengenai indikator kinerja, laporan tahunan bank Mandiri menyediakan pencapaian dari dewan direksi dan komisarisnya selain rincian tugas.

1.3 Responsibility

Ditinjau dari segi CSR, bank Mandiri dan BNI berfokus pada hal yang berbeda pada tahun 2008. Bank Mandiri berfokus pada pendidikan, terutama pendidikan wirausaha, sementara BNI berfokus pada bantuan bencana alam. Untuk dananya, BNI memberikan 1,75% total laba

bersihnya untuk kegiatan sosial, sementara bank Mandiri sebanyak 1%.

Dalam kesungguhannya dalam menjalankan praktik secara etikal, kedua perusahaan memiliki pendekatan yang mirip, namun tetap ada beberapa perbedaan. Salah satu contohnya adalah keberadaan komite GCG bank Mandiri yang menjadi perangkat utama dalam memastikan praktik bisnis sudah etis dan sesuai prinsip GCG. Dengan adanya komite yang terdedikasi, proses penerapan dan pengawasan praktik GCG akan dapat disederhanakan.

Penilai	BNI	Bank Mandiri
Kesungguhan dewan direksi dan komisaris dalam melakukan praktik bisnis secara etikal dan bermartabat sesuai strategi perusahaan	Lebih rendah	Lebih tinggi
Kesungguhan dewan direksi dan komisaris dalam melakukan pengembangan pada lingkungan sesuai strategi perusahaan	Lebih tinggi	Lebih rendah
Kesungguhan dewan direksi dan komisaris dalam merumuskan program pelatihan bagi karyawan dari semua jenjang perusahaan, dan mengevaluasinya secara berkala.	Lebih rendah	Lebih tinggi
Kesungguhan perusahaan dalam menangani keluhan dari pelanggan	setara	setara
Kesungguhan perusahaan dalam membuat lingkungan kerja yang kondusif	setara	setara
Kesungguhan dewan direksi dan komisaris dalam bertanggung jawab pada tugasnya dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi perusahaan	setara	setara

1.4 Independence

Penanganan konflik kepentingan merupakan salah satu poin yang dinilai dalam *self-assessment* oleh kedua bank, dan juga menjadi salah satu poin penilaian dalam pemerincian laporan CGPI. Pada

self-assessment dan pada laporan CGPI, bank Mandiri mendapatkan skor yang lebih tinggi.

Selain itu, kedua bank juga mencatatkan kebijakan yang mirip mengenai independensi direksi dan komisaris di laporan tahunan. Untuk BNI, seluruh dewan komisaris dan direksi tidak boleh memiliki hubungan keuangan maupun keluarga yang dapat mengganggu independensi mereka. Namun untuk bank Mandiri, kebijakan tersebut berlaku untuk anggota independen.

Pada laporan tahunannya, bank Mandiri memasukkan rekomendasi dari komisaris kepada direksi. Rekomendasi-rekomendasi tersebut dibuat berdasarkan observasi yang dilakukan komite-komite, baik di bawah direksi maupun komisaris untuk dipertimbangkan dalam membuat strategi perusahaan. Rekomendasi dari komisaris tidak disertakan pada laporan tahunan BNI tahun 2008.

Penilaian	BNI	Bank Mandiri
Pengambilan keputusan dewan direksi dan komisaris yang tidak dipengaruhi oleh pihak eksternal dan dibuat sesuai tugas dan fungsinya demi kepentingan perusahaan.	Lebih rendah	Lebih tinggi
Hubungan afiliasi anggota dewan direksi dan komisaris	Lebih tinggi	Lebih rendah
Dewan komisaris memperhatikan aspirasi dari direksi dan pimpinan dan menyelaraskannya dengan tujuan strategis perusahaan	Lebih rendah	Lebih tinggi
Seluruh anggota perusahaan tidak memiliki hubungan atau konflik kepentingan yang dapat mengganggu proses perumusan, implementasi, evaluasi strategi dan kebijakan perusahaan	Setara	Setara

1.5 Fairness

Sistem remunerasi dari direksi dan komisaris pada kedua bank diatur oleh Komite Nominasi dan Remunerasi. Namun, pada bank Mandiri, proses tersebut juga melibatkan satu komite tambahan, yaitu Komite GCG. Komite tersebut juga membantu dalam mengevaluasi kebijakan evaluasi kinerja agar sesuai dengan prinsip GCG.

Penilaian	BNI	Bank Mandiri
Kesungguhan dewan komisaris dan direksi dalam mengakomodasikan hak seluruh pemegang saham dalam pemilihan anggota direksi dan komisaris secara wajar	Setara	Setara
Kesungguhan dewan komisaris dan direksi dalam mengakomodasikan hak seluruh pemegang saham dalam mekanisme penentuan remunerasi dewan direksi dan komisaris secara wajar	Lebih rendah	Lebih tinggi
Kesungguhan dewan komisaris dan direksi dalam memastikan hasil RUPS disampaikan pada seluruh pemegang kepentingan tepat waktu	Setara	Setara
Kesungguhan dewan komisaris dan direksi untuk menyelaraskan kepentingan <i>stakeholder</i> dalam semua tahapan pembuatan, implementasi, dan evaluasi kebijakan dan strategi perusahaan.	Setara	Setara
Kesungguhan pemegang saham minoritas dalam pembentukan strategi dan kebijakan	Setara	Setara

2. Corporate Performance

Pada tahun 2008, BNI menunjukkan performa yang baik, melebihi bank Mandiri. Untuk nilai ROA, peningkatan kedua bank sama, yaitu 0,2%. Namun, berhubung ROA asal bank Mandiri yaitu 2,3% lebih tinggi dari BNI (1,9%), maka peningkatan dari BNI dapat dikatakan lebih tinggi.

Penilai	BNI	Bank Mandiri
Peningkatan laba bersih	36%	22,2%
Penurunan nilai <i>Non-Performing Loan</i>	3%	0,4%
Peningkatan laba dari bunga	32,7%	19,5%
Peningkatan ROA (<i>Return on Asset</i>)	0,2%	0,2%
Peningkatan ROE (<i>Return on Equity</i>)	1%	3,1%
CER (<i>Capital Efficiency Ratio</i>)	42,26%	53,37%

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kesimpulan merupakan hasil yang dapat ditarik penulis dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan. Kesimpulannya adalah :

1. Dalam praktik GCG, Bank Mandiri lebih unggul dibandingkan BNI pada tahun 2008 apabila ditinjau dari laporan tahunan.
2. Dalam hal performa korporasi, BNI memiliki performa yang lebih baik daripada Bank Mandiri pada periode 2008.

Saran

Secara performa, BNI lebih unggul dibandingkan bank Mandiri pada tahun 2008 padahal praktik GCG mendapatkan peringkat lebih rendah dari bank Mandiri pada laporan CGPI. Hal ini dapat disebabkan oleh langkah-langkah antisipasi resiko yang terlalu banyak dalam merespon iklim ekonomi yang kurang kondusif pada tahun 2008.

Saran yang dapat diberikan adalah untuk benar-benar mengetahui resiko dan melakukan respon yang sesuai. Apabila ada terlalu banyak sumber daya yang dialokasikan untuk menanggulangi bencana di masa depan, maka sumber daya yang dapat digunakan untuk mengembangkan perusahaan akan menjadi lebih sedikit. Presisi dalam menilai keadaan dan memastikan sumber daya yang digunakan tidak terlalu banyak maupun terlalu sedikit sangat penting dalam menghadapi keadaan ekonomi yang kurang kondusif.

DAFTAR PUSTAKA

- BPKP. Retrieved October 15th, 2020 from : <http://www.bpkp.go.id/dan/konten/299/Good-Corporate.bpkp>
- Wibowo, E. (2010). Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* vol. 10, no. 2, 126-138.
- Arjoon, S. (2005). Corporate Governance: An Ethical Perspective. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 343-352. Retrieved November 5, 2020, from <http://www.jstor.org/stable/25123630>
- Cresswell, J. C. 2012. *“Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, Fourth Edition”*. Pearson Education.
- Bappenas.(n.d).Buku Pegangan 2009. Kementerian Negara Rencana Pembangunan Nasional. Diambil dari : https://www.bappenas.go.id/files/2413/5027/3724/bab-2handbook_2009050509__20090518110628__1.pdf, diunduh pada 15 Oktober 2020
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Chen, J., Cumming, D., Hou, W., & Lee, E. (2016). CEO Accountability for Corporate Fraud: Evidence from the Split Share Structure Reform in China. *Journal of Business Ethics*, 138(4), 787-806. Retrieved April 8, 2020, from www.jstor.org/stable/45093235
- Keay, AR, Loughrey, J (2015). The framework for board accountability in corporate governance. *Legal Studies*, 35 (2). 252 - 279. ISSN 0261-3875 <https://doi.org/10.1111/lest.12058>
- Jo, H., & Harjoto, M. (2011). Corporate Governance and Firm Value: The Impact of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 103(3), 351-383. Retrieved April 5, 2020, from www.jstor.org/stable/41476031