

# **TESIS**

**ANALISIS PERUBAHAN STRATEGI  
PT. BANK KB BUKOPIN, Tbk  
SEBAGAI DAMPAK MASUKNYA KB KOOKMIN BANK  
SEBAGAI PEMEGANG SAHAM PENGENDALI**

**ANALYSIS OF STRATEGY CHANGES  
PT. BANK KB BUKOPIN, Tbk  
AS THE IMPACT OF THE ENTRY OF KB KOOKMIN BANK  
AS CONTROLLING SHAREHOLDER**

**IDA MADE MAHARDIKA  
A012222044**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**ANALISIS PERUBAHAN STRATEGI  
PT. BANK KB BUKOPIN, Tbk  
TERHADAP MASUKNYA KB KOOKMIN BANK (KBFG)  
SEBAGAI  
PEMEGANG SAHAM PENGENDALI**

Disusun dan diajukan oleh:

**IDA MADE MAHARDIKA  
NIM A012222044**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 20 Maret 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

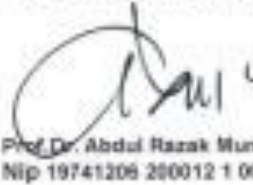
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM  
Nip 19740205 198810 1 001

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg., C.MP  
Nip 19741206 200012 1 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP 196806291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM  
NIP 19740205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Ida Made Mahardika  
Nim : A012222044  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis **Analisis Perubahan Strategi PT. Bank KB Bukopin, Tbk Sebagai Dampak Masuknya KB Kookmin Bank (KBFG) Sebagai Pemegang Saham Pengendali**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 20 Maret 2024

Yang Menyatakan



**Ida Made Mahardika**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas Rahmat dan Karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul "Analisis Perubahan Strategi PT. Bank KB Bukopin, Tbk Sebagai Dampak Masuknya KB Kookmin Bank Sebagai Pemegang Saham Pengendali" dengan tepat waktu.

Tesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan Kelulusan pada Program Pasca Sarjana Program Studi Magister Management Universitas Hasanudin Makassar. Selain itu, Tesis ini bertujuan menambah wawasan tentang Perubahan Besar yang terjadi di PT. Bank KB Bukopin, Tbk bagi para pembaca dan juga bagi penulis.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada **Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM** dan **Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si.,M.Mktg.,C.MP** , Dosen Pembimbing Tesis Kami dan Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada semua pihak yang telah membantu diselesaikannya Tesis ini.

Terima Kasih

## ABSTRAK

IDA MADE MAHARDIKA. *Analisis Perubahan Strategi PT Bank KB Bukopin Tbk. sebagai Dampak Masuknya KB Kookmin Bank (KBFG) sebagai Pemegang Saham Pengendali* (dibimbing oleh H. Abd. Rahman Kadir dan Abdul Razak Munir).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan memahami serta menganalisis kekuatan dan kelemahan PT Bank KB Bukopin Tbk. dengan alat ukur SWOT dan untuk mengetahui dan menganalisis kinerja PT Bank KB Bukopin Tbk. yang diukur menggunakan empat perspektif *balanced scorecard*. Jenis Penelitian ini adalah penelitian deskriptif analisis dengan mengumpulkan fakta-fakta yang diperoleh pada waktu penelitian dan diproses lebih lanjut berdasarkan teori-teori yang ada. Responden internal dalam penelitian ini sebanyak 188 responden dari berbagai Cabang Utama PT Bank KB Bukopin Tbk. Hasil Penelitian SWOT dan *Balanced Score Card* (BSC) menunjukkan bahwa pengaruh kehadiran KB Kookmin Bank (KBFG) pada PT Bank KB Bukopin Tbk. sangat memberikan dampak positif dan tambahan kekuatan khususnya *financial* (modal) bagi PT Bank KB Bukopin Tbk. Dengan demikian, PT Bank KB Bukopin Tbk. dapat mengatasi kelemahannya dan dapat meraih berbagai peluang yang dimilikinya serta mampu menghadapi berbagai ancaman yang dihadapi. Di sisi lain, pertumbuhan dana pihak ketiga (DPK) PT Bank KB Bukopin Tbk. semenjak dimiliki oleh KB Kookmin Bank (KBFG) mengalami penurunan, artinya banyak *customer* PT Bank KB Bukopin Tbk. meninggalkannya. Selain itu, dari sisi proses bisnis internal berdasarkan hasil kuesioner terhadap karyawan, dapat disimpulkan bahwa proses transformasi yang dijalankan PT Bank KB Bukopin Tbk. masih memiliki kendala dalam hal komunikasi, sehingga belum seluruhnya dapat menerima dengan baik proses transformasinya. Transformasi tersebut sangat memengaruhi cara kerja dan kehidupan karyawan PT Bank KB Bukopin Tbk. Selain itu, dilihat dari pertumbuhan dan pembelajaran yang diperoleh utamanya melihat *profit/ loss* PT Bank KB Bukopin Tbk. yang masih negatif, dapat disimpulkan bahwa *productivity* seluruh komponen PT Bank KB Bukopin Tbk. sangat rendah. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa strategi KB Kookmin Bank (KBFG) pada PT Bank KB Bukopin Tbk. belum membuahkan hasil sesuai harapan. Akan tetapi, kehadiran KB Kookmin Bank (KBFG) pada PT Bank KB Bukopin Tbk. membuatnya meraih *Fitch Ratings* dan *Pefindo Ratings* idAAA (*Outlook Stable*) dan OJK *Risk Profile Risk Profile Level 2* dan OJK *Bank Rating RBBR level 2* dalam kategori bank sehat.

Kata kunci: permodalan, SWOT, BSC, transformasi, *financial*, *fitch*, *refindo ratings*



## ABSTRACT

IDA MADE MAHARDIKA. *Analysis of Strategy Changes of PT. Bank KB Bukopin, Tbk as an Impact of the Entry of KB Kookmin Bank (KBFG) as a Controlling Shareholder (supervised by Impact of Prof. Dr. H Abd. Rahman Kadir, SE M.Si, CIPM and Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE MS C.MP)*

The research aims at investigating, comprehending and disclosing the Strengths and Weaknesses of PT Bank KB Bukopin Tbk using SWOT measuring instrument, and finding out and describing the performance of PT Bank KB Bukopin, Tbk which is measured using the Four Perspectives of the Balanced Scorecard. This was the descriptive analysis research namely by collecting the facts obtained during the research and further processed based on the existing theories. Samples were 188 Internal respondents from various Main Branches of PT Bank KB Bukopin, Tbk. The results of SWOT and Balanced Scorecard (BSC) research indicate that the presence of KB Kookmin Bank (KBFG) in PT Bank KB Bukopin, Tbk, has the very positive impact on PT Bank KB Bukopin, and really provides the additional strength, especially the financial strength (capital) for PT Bank KB Bukopin, Tbk, so that PT Bank KB Bukopin, Tbk will be able to overcome its weaknesses and be able to seize the various opportunities it has and will be able to face the various threats it will face. On the other hand, the growth of third party funds (DPK) PT Bank KB Bukopin, Tbk since being owned by KB Kookmin Bank (KBFG) has experienced a decline, meaning that many customers of PT Bank KB Bukopin, Tbk have left it. Apart from that, in terms of the internal business processes based on the results of questionnaires to employees, it can be concluded that the transformation process carried out by PT Bank KB Bukopin, Tbk still has problems in terms of communication, so that not all of them have been able to accept the transformation process well and this transformation has greatly affected the way of work and life of the employees of PT. Bank KB Bukopin, Tbk. Furthermore, looking at the growth and learning obtained, mainly looking at profit/loss, PT Bank KB Bukopin, Tbk is still negative. It can be concluded that the productivity of all components of PT. Bank KB Bukopin, Tbk is very low. Overall, it can be concluded that the KB Kookmin Bank (KBFG) Strategy in PT Bank KB Bukopin, Tbk has not produced the results as expected, but the presence of KB Kookmin Bank (KBFG) in PT Bank KB Bukopin, Tbk makes PT Bank KB Bukopin, Tbk receive the Fitch Ratings and Pefindo Ratings IdAAA (Outlook Stable) and OJK Risk, Profile Risk, Profile Level 2 and OJK Bank Rating RBAR level 2 in the Healthy Bank category.

Key words: Capital, SWOT, BSC, transformation, financial, Fitch and Pefindo Ratings



## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN ORISINALITAS PENELITIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	vii
ABSTRACT .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	10
1.3 Tujuan Penelitian .....	11
1.4 Kegunaan Penelitian.....	11
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	11
1.4.2 Kegunaan Praktis.....	12
1.5 Sistematika Penulisan.....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1. Manajemen Krisis.....	14
2.1.1. Tipe-tipe Krisis .....	16
2.1.2. Kegagalan Management .....	21
2.1.3. Manajemen Krisis Bank.....	22
2.1.4. Komunikasi.....	29
2.2. Kinerja Bank dan Penilaian Kesehatan Bank .....	29
2.2.1. Risiko Bank .....	32
2.2.2. Manajemen Risiko Bank .....	34
2.2.3. Kerangka Manajemen Risiko .....	35
2.3. Investasi dan pasar modal .....	39
2.4. Akuisisi dan Transformasi .....	43
2.5. Pelayanan Bank .....	45
2.6. Pemasaran Bank .....	48
2.7. Persaingan .....	49
2.8. SWOT .....	50
2.9. BSC .....	51

<b>BAB III KERANGKA KONSEPTUAL &amp; HIPOTESIS PENELITIAN</b>	
3.1. Kerangka Konseptual .....	57
3.1. Konseptual SWOT .....	57
3.2. Konseptual BSC .....	58
3.2. Hipotesis Penelitian .....	59
<b>BAB IV METODE PENELITIAN</b>	
4.1. Rancangan Penelitian.....	60
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	60
4.3. Populasi dan Sampel.....	60
4.4. Jenis dan Sumber Data.....	61
4.5. Teknik Pengumpulan Data .....	62
4.6. Instrument Penelitian.....	63
4.7. Teknik Analisis Data .....	64
1. Teknik Analisa SWOT .....	64
2. Teknik BSC .....	65
<b>BAB V HASIL PENELITIAN</b>	
5.1. Gambaran terkini PT. Bank KB Bukopin, Tbk .....	70
5.2. Kinerja Keuangan PT. Bank KB Bukopin, Tbk .....	72
5.3. Hasil Penelitian Kuesioner.....	75
5.4. Hasil Penelitian Komunikasi Internal .....	76
5.5. Hasil Penelitian Strategi PT. Bank KB Bukopin, Tbk .....	79
<b>BAB VI PEMBAHASAN</b>	
6.1. SWOT PT. Bank KB Bukopin, Tbk .....	80
6.2. Bauran Strategi SWOT .....	85
6.3. BSC PT. Bank KB Bukopin, Tbk .....	90
6.4. Bauran Strategi BSC .....	102
<b>BAB VII PENUTUP</b>	
7.1. Kesimpulan .....	109
7.2. Implikasi.....	110
7.3. Keterbatasan Penelitian .....	111
7.4. Saran .....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>113</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>121</b>



## DAFTAR TABLE

Tabel	Halaman
4.1. SWOT PT. Bank KB Bukopin, Tbk di Makassar.....	64
4.2. Strategic PT. Bank KB Bukopin, Tbk Berdasarkan SWOT .....	65
4.3. Analisa Tren Kinerja PT. Bank KB Bukopin, Tbk .....	67
4.4. Variable penelitian .....	69
4.5. Penjabaran Strategic .....	70
5.2.1. Data Kinerja BBKP ketika diambil KBFG .....	72
5.2.2. Data Keuangan BBKP Th. 2020 .....	72
5.2.3. Data Keuangan BBKP Th. 2021 .....	73
5.2.4. Data Keuangan BBKP Th. 2022 .....	73
5.2.5. Data Keuangan BBKP Th. 2023 .....	74
5.2.6. Tren Data Keuangan BBKP Th. 2020/2023.....	74
5.3.1. Data Hasil Kuesioner Karyawan BBKP .....	75
6.1.1. Hasil SWOT .....	80
6.2.1. Usulan Bauran Strategi SWOT .....	85
6.2.1.1. Ringkasan Financial BBKP .....	90
6.2.2.1. Asset, Total Deposit, Loan BBKP .....	98
6.4.1. Usulan Bauran Strategi BSC .....	102

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1.1. Sejarah singkat PT. Bank KB Bukopin, Tbk .....	5
1.2. Sejarah singkat kepemilikan PT. Bank KB Bukopin, Tbk .....	6
1.3. Data Perbankan OJK per Juni 2023 .....	9
2.1. Model Relasional Manajemen Isu dan Krisis .....	15
3.1. Kerangka Pikiran SWOT PT. Bank KB Bukopin, Tbk.....	57
3.2. Kerangka Pikiran BSC PT. Bank KB Bukopin, Tbk .....	58
5.3.1. Hasil Kuesioner & Perubahan. ....	75
5.3.2. Hasil Penelitian Strategi .....	79
6.3.1.1. Kondisi Perbankan RI .....	90
6.3.1.2. ROA PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	91
6.3.1.3. ROE PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	91
6.3.1.4. NPL Gross PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	92
6.3.1.5. NPL Nett PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	92
6.3.1.6. Loan Nett PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	93
6.3.1.7. NIM Nett PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	94
6.3.1.8. P&L PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	94
6.3.1.9. CAR PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP) .....	95
6.3.1.10. Modal PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	96
6.3.1.11. Total Modal PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	96
6.3.2.1. LDR PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	97
6.3.2.2. Total Deposit PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	98
6.3.2.3. Asset PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	99
6.3.3.1. Prespektif PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP) .....	100
6.3.4.1. Total Deposit PT. Bank KB Bukopin, Tbk (BBKP).....	101

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1. Latar Belakang**

PT. Bank KB Bukopin, Tbk adalah salah satu Bank terkemuka di Indonesia, yang dahulu bernama PT. Bank Bukopin, Tbk. Dikalangan Perbankan maupun Masyarakat Indonesia pada umumnya, Brand Bank Bukopin sangat dikenal, dimana Bank Bukopin di kala itu sangat dikenal dengan Bank yang sangat membantu usaha UMKM khususnya Koperasi.

PT. Bank KB Bukopin, Tbk didirikan dengan nama Bank Umum Koperasi Indonesia yang disingkat BUKOPIN, yang disyahkan sebagai Badan Hukum berdasarkan surat keputusan Direktur Jenderal Koperasi 31/Dirjen/Kop/70 Tanggal 10 Juli 1970 dan didaftar dalam daftar umum Direktorat Jenderal Koperasi dengan Nomor 8521 pada tanggal yang sama. BUKOPIN didirikan oleh 8 (delapan) Induk Koperasi yaitu Induk Koperasi Angkatan Darat (INKOPAD), Koperasi Angkatan Laut (INKOPAL), Induk Koperasi Kepolisian RI (INKOPPOL), Induk Koperasi Veteran RI (INKOPRI), Induk Koperasi Pegawai Negeri (IKPN), Gabungan Koperasi Bank Indonesia (GKBI). BUKOPIN mulai melakukan kegiatan usaha Bank melalui Bank Umum Koperasi Indonesia pada tanggal 16 Maret 1971 berdasarkan Izin Meteri Keuangan dengan surat keputusan nomor 78/DDK/II/3/1971 tanggal 16 Maret 1971.

Menurut anggaran dasarnya BUKOPIN menjalankan usaha mencakup segala kegiatan Bank Umum dan pada tahun 1989 guna lebih menunjukkan citra Bank, maka BUKOPIN berubah nama menjadi Bank Bukopin. Adanya kebutuhan terhadap Struktur Permodalan dan memenuhi kebijakan Moneter tahun 1988, yang intinya meminta kepada setiap Lembaga Perbankan mampu meningkatkan Likuiditas Permodalan agar dapat menjamin segi Operasionalnya, maka melalui keputusan Rapat Anggota Khusus Bank Bukopin yang sesuai dengan fakta Nomor 4 Notaris Muhani Salim, SH tanggal 2 Desember 1992, Para anggota menyetujui untuk merubah Badan Hukum Bank Bukopin dari Koperasi menjadi Perseroan

Terbatas. Akta pendirian yang berkaitan dengan perubahan status Badan Hukum tersebut diaktakan dengan Akta Notaris Muhani Salim, SH No 126 tanggal 25 Februari 1993 beserta pembetulannya dengan Notaris yang sama Nomor 118 tanggal 28 Mei dan telah disahkan oleh Meteri Kehakiman Republik Indonesia dalam surat Keputusan Nomor C2-5332.HT.01.01.Tahun 93 tanggal 29 Juni 1993 serta diumumkan dalam Berita Negara RI nomor 3633 tanggal 10 Agustus 1993 Tambahan No. 64. Perubahan ini juga telah disetujui oleh Menteri Keuangan RI dalam Keputusan Nomor S-1382 /MK.17/1993 tanggal 28 Agustus 1993. Sesuai dengan akta pendirian tersebut. Pendirian Bank dengan bentuk Perseroan Terbatas terjadi dengan memasukan seluruh aktiva dan kewajiban dari Bukopin.

Bank memutuskan memulai usaha dengan bentuk Badan Hukum Perseroan Terbatas mulai tanggal 1 Juli 1993 dengan nama PT. Bank Bukopin, dengan 2.787 Koperasi bekas anggota Bank Bukopin menjadi Pemegang Saham yang diwakili oleh Koperasi Pendiri dan beberapa Koperasi Lainnya. Berdasarkan Surat Ditjen Pembinaan koperasi Perkotaan Nomor 181/PKK/II/1994 tanggal 19 Februari 1994 dan Surat Direktur Bina Koperasi Jasa Keuangan Nomor 981/PKK.2/IX/1994 tanggal 20 September 1994, Pusat Pelayanan Kredit Koperasi Pedesaan di Lampung dan Malang telah digabungkan dalam PT. Bank Bukopin Cabang bersangkutan dan Berdasarkan Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia nomor 29/135/KEP/DIR tanggal 2 Desember 1996, PT Bank Bukopin menjadi Bank Devisa terhitung tanggal 1 Januari 1997.

Dalam berjalannya waktu pada tahun 2006 PT. Bank Bukopin melakukan IPO sehingga menjadi Perusahaan terbuka dengan nama PT. Bank Bukopin, Tbk dengan Kopelindo BULOG sebagai Pemegang Saham Pengendali. Pada Tahun 2006, Bank Bukopin melakukan IPO dengan tujuan menambah Permodalan seiring peningkatan asset dan pertumbuhan Bisnis, sehingga dengan penambahan Modal tersebut dapat memperkuat Fundamental Bank Bukopin dan Mengembangkan Bisnis Bank Bukopin kala itu, sehingga atas tindakan IPO ini Bank Bukopin berubah menjadi PT. Bank Bukopin, Tbk dengan Pemegang Saham Mayoritas adalah Kopelindo BULOG.

Dikarenakan PT. Bank Bukopin, Tbk terus bertumbuh dengan sehat dan seiring dengan peningkatan assetnya serta terus berupaya memperluas pasarnya, maka tambahan Modal kembali menjadi isu Utama dan PT. Bank Bukopin, Tbk harus menambah Modalnya dan Pada tanggal 13 Juni 2013, terjadi Perubahan Pemegang Saham Pengendali dari Kopelindo BULOG menjadi PT. Bosowa Corporindo. Dimana saat ini, komposisi Sahamnya adalah sebagai berikut : Publik sebesar 45,69 % dan PT. Bosowa Corporindo sebesar 23,39 % serta Negara Republik Indonesia sebesar 8,91 %.

Dengan masuknya PT. Bosowa Corporindo ini, otomatis menambah Permodalan PT. Bank Bukopin, Tbk dan membuat PT. Bank Bukopin, Tbk menjadi Bank dengan Pemilik Swasta Nasional dan Seiring dengan perkembangan PT. Bank Bukopin, Tbk maka PT. Bank Bukopin, Tbk harus terus menambahkan Modalnya dan Penambahan Modal ini melalui Right Issue atau Penawaran Umum Terbatas (PUT) dimana PUT ini merupakan PUT yang Ke-IV yang dilaksanakan oleh PT. Bank Bukopin, Tbk, sehingga melalui PUT IV yang dilaksanakan pada bulan Juni-Juli 2018 lalu, KB Kookmin Bank masuk menjadi salah satu Pemegang Saham PT. Bank Bukopin, Tbk dengan menyetorkan dana sebesar 1,46 triliun rupiah sehingga menguasai saham PT. Bank Bukopin, Tbk kala itu sebesar 21,39 % Saham PT. Bank Bukopin, Tbk.

PT. Bank KB Bukopin, Tbk dalam melaksanakan kegiatan Bisnis setiap harinya, tentunya tidak terlepas akan Risiko yang melekat dalam Bisnis sebuah Bank yakni 8 (delapan) Risiko yang melekat pada Bisnis Perbankan diantaranya Risiko Kredit, Risiko Pasar, Risiko Likuiditas, Risiko Operasional, Risiko Hukum, Risiko Reputasi, Risiko Strategic dan Risiko Kepatuhan. Dimana semua Risiko harus dihadapi dan dikelola dengan baik oleh PT. Bank KB Bukopin, Tbk.

Dalam dunia Perbankan, juga dikenal dengan Risiko Sistemik dimana Risiko Sistemik ini harus dikendalikan oleh Regulator suatu Negara yakni Risiko Sistemik ini adalah Risiko akibat gagalnya satu atau sekelompok Bank, akan mempengaruhi dan menyebabkan gagalnya Bank lain atau gagalkan hampir semua Bank yang dapat menyebabkan rontoknya system Perbankan suatu Negara dan bahkan mempengaruhi system Perekonomian Suatu Negara.

Pada tahun 2020, ketika awal Covid 19 masuk ke Indonesia dan ancaman adanya Pandemi Covid 19, membuat banyak Nasabah penyimpan dana bersiap dan memindahkan Dananya dari Bank Kecil atau Bank Menengah ke Bank Besar atau Bank milik Negara (BUMN), dimana fenomena ini menjadi biasa jika dalam situasi Normal, namun ketika menjelang Pandemi Covid 19 ini situasi menjadi tidak normal dan Bank-Bank Kelas menengah atau Bank kecil serta BPR mulai berat untuk meraih Dana Pihak Ketiga (DPK), dimana DPK ini merupakan darahnya dari Bank dan tanpa DPK Bank tidak akan dapat hidup.

Ditengah situasi Perbankan yang makin sulit akibat Tekanan Covid 19 dan ancaman Pandemi Covid 19 kala itu, sekecil apapun berita terkait Bank akan sangat sensitive dan Resiko Reputasi menghantui Bank kala itu, dimana Bank harus menjadi Kepercayaan Nasabahnya dan Terus harus menjaganya, agar DPK dapat dipertahankan agar tetap Hidup demikian juga PT. Bank Bukopin, Tbk kala itu juga harus berjuang sekuat tenaga mengelola Resiko Reputasinya dan menjaga Kepercayaan Publicnya serta Kepercayaan Nasabahnya bahkan Kepercayaan antar Banknya juga harus dijaga.

Pada akhirnya, PT. Bank Bukopin, Tbk gagal mengelola Risiko Reputasinya dan gagal mengelola kepercayaan Nasabahnya, dengan berbagai dinamika yang dihadapinya utamanya Pemberitaan Negatif dan isu-isu negative yang berkembang, sehingga pada Bulan Mei Tahun 2020 PT. Bank Bukopin, Tbk mengalami badai yang sangat kuat yakni Rush Money atau Penarikan Dana Besar-Besaran dari nasabahnya secara bersama dan serentak, akibat penurunan kepercayaan pada PT. Bank Bukopin, Tbk dan menyebabkan PT. Bank Bukopin, Tbk gagal mengelola Risiko Reputasinya serta gagal mengelola Resiko Likuiditasnya dan gagal mengelola Resiko Pasarnya, sehingga berdampak juga pada Risiko Operasional dan Risiko Strategik serta Risiko Kepatuhan dan juga mengalami Tekanan pada Risiko Kreditnya akibat Pandemi Covid 19.

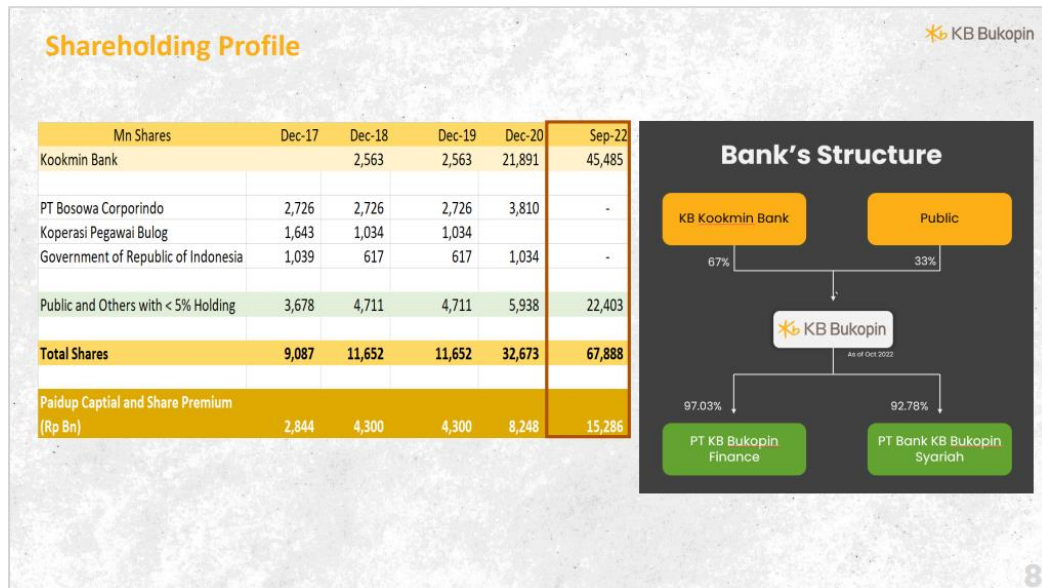
Dengan banyaknya tekanan pada pengelolaan Risiko yang dihadapi oleh PT. Bank Bukopin, Tbk dan Tekanan Pandemi Covid 19, PT. Bank Bukopin, Tbk tidak mampu menjalankan Operasional dan Bisnisnya sesuai dengan Fungsi Intermediasi Bank yang

melekat padanya dan terancam menjadi Bank gagal. Atas kondisi ini, Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) utamanya melalui Otoritas Jasa Keuangan (OJK) melakukan berbagai upaya penyelamatan PT. Bank Bukopin, Tbk dengan beberapa Bank lainnya.

Penyelamatan PT. Bank Bukopin, Tbk salah satu caranya yakni dengan penambahan modal dan penambahan modal ini dilakukan melalui Penawaran Umum Terbatas (PUT) ke V yang dilakukan oleh PT. Bank Bukopin, Tbk. Dimana PUT V PT. Bank Bukopin, Tbk ini KB Kookmin Bank sebagai Stand by Buyer utama dan Ketika PUT V PT. Bank Bukopin, Tbk ini selesai, maka terjadi kembali perubahan kepemilikan dan pengendali PT. Bank Bukopin, Tbk dari PT. Bosowa Corporindo kepada KB Kookmin Bank yang merupakan Group Financial Terbesar di Korea Selatan dengan nama KB Financial Group (KBFG), dimana KBFG melalui KB Kookmin Bank memiliki 67% Saham PT. Bank Bukopin, Tbk sehingga PT. Bank Bukopin, Tbk berubah nama menjadi PT. Bank KB Bukopin, Tbk atau dikenal dengan nama KB Bukopin.



Gambar I.1. Sejarah Singkat PT. Bank KB Bukopin, Tbk



Gambar I.2. Sejarah Singkat Kepemilikan PT. Bank KB Bukopin, Tbk

Masuknya KB Kookmin Bank (KBFG) pada PT. Bank KB Bukopin, Tbk, banyak membuat perubahan besar baik dari jajaran Top Management, Management maupun Karyawan, tentunya mengalami perubahan dari arah dan strategi PT. Bank KB Bukopin, Tbk dan Perubahan-perubahan fundamental lainnya.

KB Kookmin Bank (KBFG), sebagai Pemegang Saham Mayoritas dan Pemegang Saham Pengendali baru PT. Bank KB Bukopin, Tbk tentunya dalam melaksanakan perubahan Fundamental di PT. Bank KB Bukopin, Tbk banyak membuat Keputusan Strategic yang tentunya akan berdampak luas bagi PT. Bank KB Bukopin, Tbk dan tentunya berdampak juga bagi Perekonomian Indonesia.

Ditengah era saat ini, Era Digital peran Teknologi Digital, yang utamanya sangat berdampak pada arus informasi yang begitu cepat, tanpa batasan wilayah, Negara atau bahkan Dunia dan informasinya dapat tersebar ke mana saja dan kapan saja keseluruh penjuru Dunia, dalam hitungan detik, bukan menit atau bukan hitungan Jam.



Dalam informasi yang ada dan diterima oleh Manusia atau seseorang atau sekelompok orang atau perusahaan atau company atau Negara, dapat dipastikan bahwa Informasi tersebut semua belum tentu benar atau biasanya disebut Asymmetric Information, sehingga hal ini juga dapat terjadi pada Penerapan Fundamental PT. Bank KB Bukopin, Tbk yang direncanakan oleh pemilik dan pemegang saham pengendali baru PT. Bank KB Bukopin, Tbk yakni KB Kookmin Bank (KBFG).

Tujuan akhir Perubahan Fundamental PT. Bank KB Bukopin, Tbk oleh Pemilik dan Pemegang Saham Pengendali Baru KB Kookmin Bank (KBFG) tersebut, dapat tercapai dengan baik apabila, pemasaran product-product PT. Bank KB Bukopin, Tbk dapat dijual dengan cepat, baik kepada Nasabah lama yang telah meninggalkan PT. Bank KB Bukopin, Tbk maupun kepada Nasabah lama yang masih bertahan di PT. Bank KB Bukopin, Tbk ataupun pemasaran kepada Nasabah baru. Proses Pemasarannya PT. Bank KB Bukopin, Tbk pasca perubahan pemegang saham juga kita harus pahami dan tercermin dari Financial Performa PT. Bank KB Bukopin, Tbk.

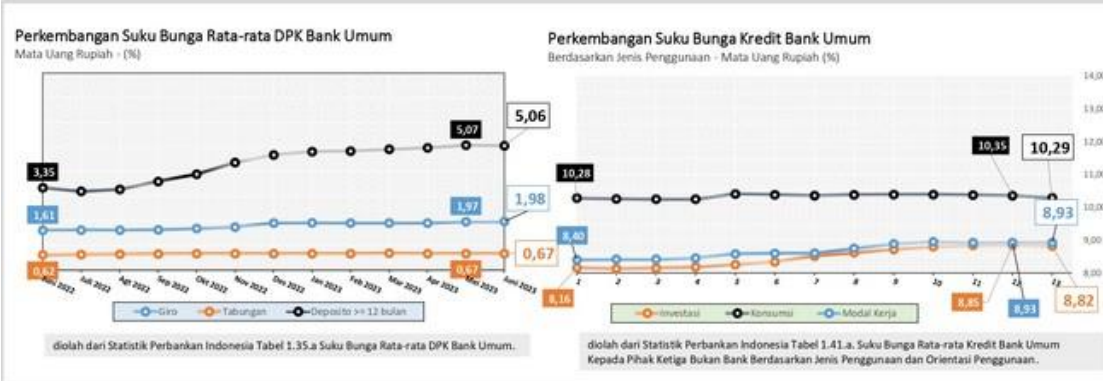
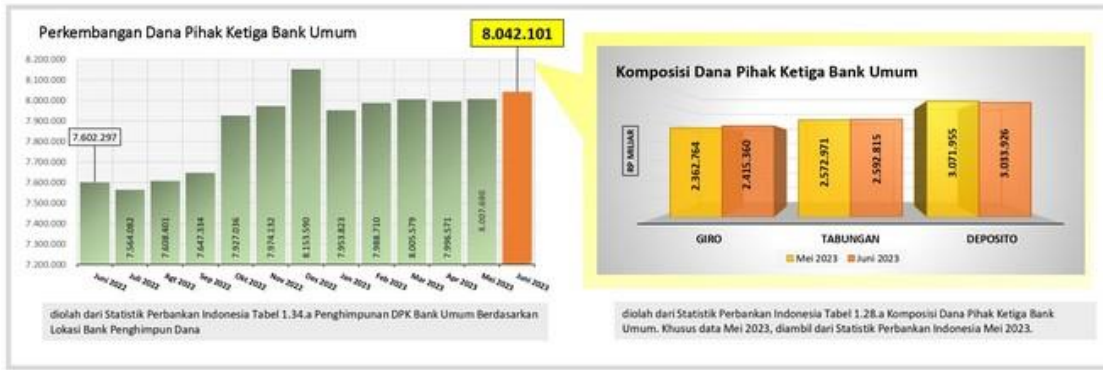
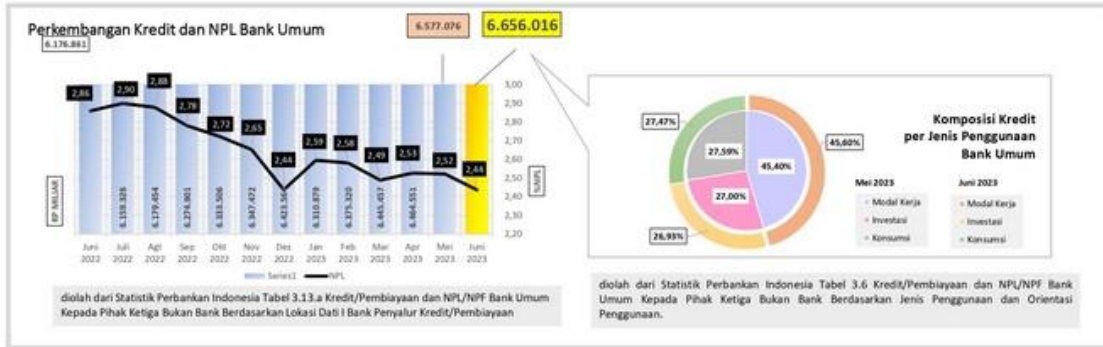
Sebagaimana data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada Juni 2023, kondisi Perbankan di Indonesia dalam kondisi yang baik, dimana Dana Pihak Ketiga (DPK) bertumbuh sebesar 439,804 triliun rupiah secara year on year (yoy) dari Juni 2022 Rp. 7.602 triliun menjadi Rp. 8.042 triliun. Dimana, pada Juni 2023 suku bunga Deposito secara year on year (yoy) mengalami kenaikan sebesar 1,71 % dari 3,25% menjadi 5,06 % dan suku bunga Tabungan secara year on year (yoy) mengalami kenaikan sebesar 0,36 % dari 1,61% menjadi 1,97 % serta suku bunga Giro secara year on year (yoy) mengalami kenaikan sebesar 0,05 % dari 0,62% menjadi 0,67 %.

Pada sisi penyaluran kredit, sebagaimana data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada Juni 2023, kondisi Perbankan di Indonesia dalam kondisi yang baik, dimana Kredit bertumbuh sebesar 279,154 triliun rupiah secara year on year (yoy) dari Juni 2022 Rp. 6.376 triliun menjadi Rp. 6.656 triliun. Dimana, pada Juni 2023 suku bunga Kredit Konsumsi secara year on year (yoy) mengalami kenaikan sebesar 0,01 % dari 10,28% menjadi 10,29 % dan suku bunga Kredit Investasi secara year on year (yoy) mengalami kenaikan sebesar 0,66 % dari

8,16% menjadi 8,82 % serta suku bunga Kredit Modal Kerja secara year on year (yoy) mengalami kenaikan sebesar 0,91 % dari 8,02% menjadi 8,93 %. Namun, kredit macet atau lebih dikenal dengan nama Non Performing Loan (NPL) mengalami penurunan secara year on year (yoy) sebesar 0,42 % dari 2,86 % menjadi 2,44 %.

Selain itu, ratio-ratio Keuangan Perbankan di Indonesia pada bulan Juni 2023 secara umum sangat baik, dengan rata-rata Capital Adiquasi Ratio (CAR) atau Ratio Kecukupan Modal sebesar 26,8 % dan Ratio Beban Operasional Pendapatan Operasional (BOPO) sebesar 77,39 %, dengan Loan to Deposit Ratio (LDR) sebesar 82,85 % yang mencerminkan likuiditas dengan kondisi yang sangat baik dan Net Interest Margin (NIM) sebesar 4,9 % yang mencerminkan pendapatan Bank dari pembiayaan menghasilkan laba diatas NIM yang diharapkan . Selain itu, rata-rata Perbankan di Indonesai pada Juni 2023 memperoleh Return on Asset (ROA) sebesar 2,76 % dan Non Performing Loan (NPL) sebesar 2,44 % artinya kredit bermasalah masih sangat jauh dari ambang batas yang ditetapkan oleh Regulator. Atas paparan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahkan kondisi Perbankan Indonesia dalam kondisi yang sangat baik dan sehat.

## INFOGRAFIS STATISTIK PERBANKAN INDONESIA JUNI 2023 BANK UMUM



Gambar I.3. Data Perbankan (Bank Umum) OJK Per Juni 2023

Dari data diatas, menimbulkan pertanyaan dimanakah posisi PT. Bank KB Bukopin, Tbk dan bagaimana kondisi PT. Bank KB Bukopin, Tbk dibandingkan kondisi Market Perbankan di Indonesia serta bagaimana potensi Perbankan di Indonesia bagi PT. Bank KB Bukopin, Tbk dan bagaimana pengaruh KB Kookmin Bank (KBFG) pada PT. Bank KB Bukopin, Tbk sangat menarik untuk dianalisa.

Dalam proses pencapaian tujuan tersebut diatas, dengan masuknya KB Kookmin Bank ke PT. Bank KB Bukopin, Tbk dapat digunakan SWOT analisis yakni Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), Threats (Ancaman) untuk menganalisis dampaknya, tetapi dengan SWOT analisis belum menggambarkan secara keseluruhan, utamanya bagaimana Perpektif Financialnya, Bagaimana Perfektif Customernya, Bagaimana Perfektif Proses Internalnya dan Bagaimana Perfektif pembelajarannya sehingga untuk menjawabnya diperlukan Balanced Scorecard.

Oleh karena itu, pada Tesis kali ini, Kami akan menggambarkan dan mengevaluasi bagaimana pengaruh masuknya KB Kookmin (KBFG) pada PT. Bank KB Bukopin, Tbk terhadap Perubahan Strategi Bisnisnya, tentunya Kami akan melakukan analisis dengan dua (2) metode diatas yakni SWOT Analisis dan Balanced Scorecard, agar evaluasi lebih detail dan komprehensif.

## **I.2. Rumusan Masalah**

Dalam penulisan Tesis ini, dapat dirumuskan berbagai permasalahan sebagai berikut :

1. Kekuatan dan kelemahan PT. Bank KB Bukopin, Tbk yang diukur menggunakan SWOT Analisis
2. Kinerja PT. Bank KB Bukopin, Tbk yang diukur menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard

### **I.3. Tujuan**

Adapun tujuan makalah ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan memahami serta menganalisis Kekuatan dan Kelemahan PT. Bank KB Bukopin, Tbk dengan alat ukur SWOT
2. Untuk mengetahui dan menganalisis Kinerja PT. Bank KB Bukopin, Tbk yang diukur menggunakan empat perspektif Balanced Scorecard

### **I.4. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat teoritis, praktis, dan kebijakan terutama bagian Akademisi dan Lembaga yang terkait.

#### **1.4.1. Kegunaan Teoritis**

Kegunaan teoritis adalah :

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan teori-teori mengenai masalah Fundamental Perbankan, Resiko Perbankan dan Pengelolaan Resikonya serta Teori Permodalan dalam Dunia Perbankan dan Teori Penambahan Modal serta Teori Tata Cara Penambahan Modal.
2. Penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi untuk menerapkan teori-teori akuisisi dan proses akuisisi serta teori bagaimana pasca akuisisi
3. Penelitian ini juga memberikan kontribusi untuk menerapkan Teori-Teori kualitas layanan dan kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan dan Teori-Teori Leadership.
4. Penelitian ini juga memberikan kontribusi untuk menerapkan Teori SWOT dan Teori Balanced Score Card.
5. Hasil penelitian ini dapat menambah bahan referensi kepustakaan bagi peneliti lainnya yang ingin membahas atau mengangkat tema yang relevan dengan penelitian ini.

### **1.4.2. Kegunaan Praktis**

Kegunaan penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Sebagai sumbangan pemiikiran bagi pihak PT. Bank KB Bukopin, Tbk.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan informasi dengan refrensi bacaan bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian dengan topik yang relevan dengan penelitian ini.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika penulisan tesis selanjutnya dalam penelitian ini dapat diuraikan ke dalam 7 (tujuh) BAB yang dapat diuraikan satu per satu sebagai berikut:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama pendahuluan yang membahas latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua tinjauan pustaka yang berisi tentang tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris serta penelitian terdahulu.

#### **BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS**

Bab ketiga berisi kerangka konseptual dan hipotesis

#### **BAB IV METODE PENELITIAN**

Bab keempat metode penelitian yang berisi tentang rancangan penelitian, waktu penelitian, populasi dan sampel, serta metode pengumpulan data, dan teknik analisis data menggunakan SWOT dan Balanced Scorecard.

## BAB V HASIL PENELITIAN

Bab kelima merupakan gambaran umum obyek penelitian dan hasil penelitian menggunakan alat ukur SWOT dan Balanced Scorecard.

## BAB VI PEMBAHASAN

Bab keenam merupakan Bab yang membahas tentang hasil alat ukur SWOT dan Balanced Scorecard.

## BAB VII PENUTUP

Bab ketujuh kesimpulan, kesimpulan dan saran yang diperoleh dari hasil pengukuran SWOT dan Balanced Scorecard yang dilakukan.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen Krisis**

Krisis pada dasarnya seringkali berlangsung dengan cepat, penuh ketidakpastian, tidak stabil, dan memiliki probabilitas yang rendah, yang berpotensi untuk merusak organisasi, reputasi, serta nilai bagi pemegang saham (Alpaslan et al., 2009). Meskipun pemimpin seringkali tidak dapat merencanakan terjadinya krisis, mereka dapat bersiap menghadapinya, seperti yang diperlihatkan dalam Gambar 2.1; pemimpin harus merespons dengan keputusan yang cepat, tegas, dan berkeputusan, namun keputusan yang buruk atau yang diambil tanpa rasa urgensi dapat memperburuk situasi dan berdampak negatif pada organisasi (Jaques, 2009). Lebih lanjut dijelaskan bahwa krisis dapat berasal dari berbagai sumber, termasuk peristiwa alam dan akibat tindakan manusia.

Pemimpin telah memahami pentingnya mengenali dan bersiap menghadapi situasi darurat, dan banyak dari mereka telah membentuk tim tanggap krisis untuk mengatasi situasi yang tak terduga (Jaques, 2009). Peristiwa yang luar biasa dapat mengganggu organisasi dan masyarakat, mengharuskan tindakan cepat untuk memulihkan keadaan (Wester, 2009). Hal ini mendorong organisasi untuk mengalokasikan sumber daya seperti waktu, uang, dan tenaga dalam usaha perbaikan. Pemimpin yang efektif akan proaktif dalam mencegah kejadian semacam itu dan meningkatkan kesiapan dalam mengelola krisis dengan cara memantau lingkungan dan melakukan latihan perencanaan (Holloway, 2007).





**Gambar 2.1 - Model Relasional Manajemen Isu dan Krisis**

*(Sumber: Jaques, 2007)*

Sifat yang tidak seimbang dari situasi darurat dan komunikasi, baik di dalam maupun di luar organisasi, menyulitkan upaya manajemen krisis (Chong & Lee, 2009); komunikasi internal bertujuan untuk mengoordinasikan respon guna mengurangi atau menghilangkan situasi darurat, sementara komunikasi eksternal bertujuan untuk memberikan informasi kepada pemangku kepentingan dan para pemegang saham tentang tindakan yang dilakukan dalam menghadapi krisis. Jenis komunikasi dapat beragam, termasuk penggunaan aplikasi Web 2.0 seperti jejaring sosial, blog, wiki, video, dan aplikasi web lainnya, dibandingkan dengan metode komunikasi konvensional seperti telepon seluler dan faksimili (Underwood, 2010). Namun, yang tetap penting adalah kemampuan untuk memahami situasi krisis dan meresponsnya dengan alat komunikasi yang sesuai.

Walaupun pengetahuan yang ada mengenai manajemen krisis dan respons sudah sangat luas, para peneliti jarang mengulas tentang bagaimana para eksekutif lokal di luar negeri merespons situasi krisis tanpa memiliki tim respons khusus atau akses ke aset manajemen krisis perusahaan. Meskipun penting bagi para pemimpin untuk selalu waspada terhadap potensi krisis (Anthony, 2009), terkadang mereka mungkin sulit melihat tanda-tanda terjadinya bencana, meskipun banyak di antaranya dapat diprediksi (Pedersen et al., 2020).

Sifat bisnis telah menjadi semakin global, bahkan untuk perusahaan lokal yang berharap untuk memanfaatkan permintaan yang konstan dari pasar negara berkembang terhadap barang konsumsi, pengetahuan, dan teknologi. Pemimpin organisasi saat ini sering menempatkan operasi penjualan dan pemasaran di dekat pelanggan, sehingga mempersingkat rantai pasokan, mengurangi biaya, dan memberikan lebih banyak pilihan kepada konsumen. Kantor regional memungkinkan penyesuaian produk dan layanan secara lokal, dan dengan mempekerjakan warga lokal, perusahaan asing menunjukkan komitmen mereka terhadap wilayah tersebut. Transfer pengetahuan dan teknologi juga meningkatkan citra merek dengan memastikan bahwa perusahaan asing memiliki keterlibatan jangka panjang dalam wilayah tersebut (Scheffknecht, 2011).

### **2.1.1. Tipe-Tipe Krisis**

Cara para pemimpin organisasi merespons krisis bervariasi tergantung pada sifat dan penyebab dari insiden tersebut. Krisis yang disebabkan oleh bencana alam dapat memiliki dampak luas yang mempengaruhi banyak organisasi dan ribuan individu, di mana hilangnya nyawa dan cedera fisik menjadi prioritas utama. Di sisi lain, krisis yang disebabkan oleh tindakan manusia cenderung lebih bersifat lokal dan pribadi, dengan fokus utama pada potensi kerusakan reputasi (Jaques, 2009). Lerbinger (1997) mengemukakan tipologi ini mencakup hingga tujuh kategori yang berbeda, dan beberapa di antaranya mungkin tumpang tindih dalam situasi krisis, terutama dalam krisis yang disebabkan oleh tindakan manusia, di mana waktu, prioritas, dan risiko menjadi pertimbangan penting (McClelland, 2015).

Sebagian besar krisis berasal dari luar organisasi, namun pemimpin organisasi harus selalu siap menghadapi berbagai jenis krisis yang dapat berasal dari peristiwa alam atau tindakan manusia (Choi et al., 2010). Tahap persiapan mencakup identifikasi dan pertemuan dengan para pemangku kepentingan untuk mencegah terjadinya krisis. Sementara tahap respons melibatkan tindakan untuk mengurangi kerugian dalam hal korban manusia, serta untuk meminimalkan dampak finansial dan reputasi terhadap organisasi dan para pemangku kepentingan. Krisis dapat mendorong pemimpin organisasi untuk mengambil langkah-langkah yang mungkin tidak akan mereka ambil dalam situasi normal, dengan tujuan untuk meredakan kekhawatiran para pemangku kepentingan yang memiliki pengaruh (Alpaslan et al., 2009).

*Kedua*, Teknologi, juga berperan dalam menghadapi krisis. Meskipun kita mungkin tidak bisa sepenuhnya menghindari beberapa krisis, kita dapat merencanakan dan mengurangi potensi kerusakan, seperti yang terjadi dalam kasus perubahan tanggal milenium, yang juga dikenal sebagai Y2K. Para ahli sistem komputer memproyeksikan masalah terkait dengan pemotongan tahun empat digit menjadi dua digit, di mana komputer mungkin salah mengartikan tahun 2000 sebagai 1900. Prediksi yang mengkhawatirkan tentang keruntuhan sistem keuangan, lift yang terjebak di antara lantai, dan pesawat yang mungkin jatuh dari langit menjadi alasan bagi pembentukan tim khusus, peningkatan sistem, pembelian polis asuransi, dan strategi lindung nilai lainnya untuk menghadapi potensi kegagalan sistem, serta persiapan lainnya menjelang tahun 2000. Meskipun hanya terjadi satu insiden kecil di sektor perbankan dan beberapa gangguan minor terkait Y2K, tidak terjadi insiden besar, nyawa tidak terancam, dan masalah yang muncul cepat diperbaiki. Para pengembang perangkat lunak juga melakukan pembaruan perangkat lunak dan mengatasi masalah kode biner yang serupa yang dikhawatirkan akan muncul pada tahun 2010 dan 2038. Tindakan proaktif menjelang pergantian milenium mendapat pujian karena mengatasi beberapa masalah yang muncul, dan pemerintah berhasil menghindari krisis yang diantisipasi melalui pendidikan, kesiapan, dan perencanaan darurat. Namun, dampak tidak diinginkan dari sistem yang berlebihan dalam persiapan menghadapi Y2K adalah bahwa ketika serangan teroris melanda New York City pada tanggal 11 September 2001, infrastruktur kota dan sistem perbankan global kurang siap untuk menghadapinya.

*Ketiga*, Kejahatan, dalam konteks organisasi dapat timbul ketika karyawan bersaing untuk mendapatkan promosi, bonus, atau pengakuan, atau ketika para pemimpin memanfaatkan posisi mereka untuk memaksa atau mengintimidasi karyawan dengan imbalan atau ancaman. Tindakan jahat yang didasari oleh niat buruk dan kebencian dapat dengan mudah berubah menjadi situasi krisis, menghambat kerja sama di antara tim kepemimpinan dan karyawan, serta menghambat pencapaian tujuan bersama. Ketidakjelasan dan persepsi yang buruk bisa merusak fungsi organisasi, dan kurangnya rasa persatuan dalam kelompok dapat mengganggu kerja tim dan mengalihkan sumber daya dan energi dari misi utama organisasi. Kejahatan juga dapat mengganggu sistem yang bertujuan melindungi keselamatan publik dan merusak reputasi serta keuangan organisasi. Sebagai contoh, pada bencana Bhopal tahun 1984, para manajer junior gagal merespons kebocoran gas dengan tepat karena mereka tidak menyukai atasan mereka, meskipun mereka mungkin tidak menyadari betapa berbahayanya kebocoran tersebut. Lingkungan kerja di pabrik Bhopal cukup keras, dengan ketegangan yang tinggi antara manajemen yang sebagian besar terdiri dari ekspatriat dan karyawan lokal, serta konflik di antara berbagai departemen yang menjalankan pabrik. Konflik ini secara langsung berkontribusi pada kondisi yang memicu terjadinya bencana, yang menyebabkan ribuan korban jiwa dan kerugian finansial yang besar bagi perusahaan.

*Keempat*, Nilai-nilai manajemen yang menyimpang, mendorong langkah-langkah kontroversial di Enron Corporation pada akhir tahun 1990-an. Pemimpin-pemimpin perusahaan ini berupaya mengubah perusahaan pipa gas alam kecil menjadi raksasa energi dan perdagangan global. Ketika bisnis menjadi semakin kompleks, tim kepemimpinan memilih untuk mengalihkan utang perusahaan ke entitas luar negeri yang mereka kendalikan, dengan tujuan untuk meningkatkan posisi keuangan perusahaan dan melaporkan laba yang lebih besar. Dokumen keuangan perusahaan menjadi semakin rumit, dan para analis kesulitan untuk memahaminya. Setelah penyelidikan mengungkap transaksi keuangan Enron yang rumit, terungkap bahwa anggota tim kepemimpinan senior juga mengambil keuntungan pribadi dari rekening luar negeri ini, yang mendorong mereka untuk terus meningkatkan utang perusahaan, membuat transaksi keuangan yang semakin kompleks. Akibatnya, ketika harga saham merosot dan tidak lagi mendukung

utang luar negeri yang dibangun, perusahaan menghadapi kebangkrutan. Meskipun krisis biasanya dipicu oleh bencana alam, manajer yang memiliki nilai-nilai yang bengkok seringkali berupaya untuk menyembunyikan tindakan mereka. Hal ini menyulitkan proses respons, memperpanjang waktu yang dibutuhkan, dan memperburuk dampak negatif pada karyawan, stabilitas keuangan organisasi, serta reputasi merek. Dalam upaya mencapai tujuan keuangan, para pemimpin mungkin melanggar aturan perilaku dan etika bisnis, mengorbankan keamanan produk, atau bahkan mengabaikan prosedur demi memenuhi tenggat waktu. Mereka mungkin berusaha untuk menghindari kesalahan, mengontrak spesialis komunikasi krisis untuk merancang pesan yang lebih terkendali, atau mencoba untuk menghindari tanggung jawab dalam situasi tersebut.

*Kelima, Penipuan.* Kasus penipuan finansial terbesar dalam sejarah AS, yang melibatkan Bernard L. "Bernie" Madoff, mengungkap tindakan penipuan yang melibatkan ratusan miliar dolar selama tiga dekade transaksi keuangan. Madoff dan orang-orang terdekatnya menjalankan skema Ponzi yang merugikan ribuan investor dengan sengaja membayar keuntungan palsu kepada investor sebelumnya, menggunakan uang dari investor yang baru. Meskipun kemungkinan adanya komplotan lain, Madoff adalah pendorong utama di balik penipuan ini. Dengan kepiawaiannya dalam mengelola kesan dan membangun reputasi, Madoff berhasil meyakinkan para investor bahwa hasil investasinya adalah nyata. Di muka umum, dia tampak baik hati dan peduli, sementara secara pribadi, dia merampok kekayaan teman-temannya. Dalam situasi seperti perawatan medis yang melibatkan tugas-tugas kompleks dan spesialisasi, sebuah tim sering kali diperlukan karena anggotanya memiliki kompetensi, sikap, atau keterampilan tertentu. Namun, menyalahartikan kompetensi dan keterampilan medis melalui penipuan dapat meningkatkan risiko kesalahan dan malapraktik yang dapat membahayakan pasien, merusak reputasi rumah sakit dan tim medis, serta berdampak negatif pada stabilitas keuangan organisasi.

*Keenam, Pelanggaran.* Walaupun hubungan asmara CEO Harry Stonecipher dengan seorang karyawan lainnya tidak secara tegas melanggar aturan perilaku bisnis atau etika perusahaan, dewan direksi Boeing mulai meragukan kebijakan Stonecipher. Mereka

melihat perilakunya sebagai sesuatu yang mencoreng reputasi perusahaan, terutama setelah pengalaman sebelumnya di mana CEO sebelumnya dipecat karena pelanggaran etika, dan kepala keuangan perusahaan dipenjara. Pelanggaran yang dilakukan oleh Stonecipher menciptakan ketidakpastian tentang komitmen perusahaan terhadap perilaku yang benar, dan dewan direksi merasa bahwa tindakan pemecatan adalah satu-satunya langkah yang bisa mereka ambil. Selain itu, kekhawatiran tentang kepercayaan menjadi perhatian utama bagi dewan, karena kurangnya kepercayaan dari pelanggan dan pemangku kepentingan telah menghambat upaya CEO dalam membangun tim kerja yang kolaboratif, merancang tujuan kerjasama, mengelola keberagaman, dan memproduksi pesawat dan sistem pertahanan berkualitas. Perilaku buruk CEO merusak kemampuan orang lain untuk mempercayainya dan juga merugikan citra perusahaan, terutama dalam tahap pemulihan setelah skandal sebelumnya.

*Ketujuh, Konfrontasi.* Seorang wanita muda membeli peralatan elektronik dari seorang penjual di Bangkok, tetapi ketika dia pulang, ia menemukan bahwa speakernya tidak berfungsi. Meskipun dia ingin menghadapi penjual untuk meminta penggantian, teman Thailand-nya menyarankannya agar tidak melakukannya karena penjual mungkin tidak akan bertanggung jawab karena tidak melakukan pengujian di toko. Namun, wanita tersebut kembali ke toko dan mengungkapkan bahwa speaker tidak berfungsi dan meminta penjual untuk mendemonstrasikan cara penggunaannya. Selama demonstrasi tersebut, penjual menyadari bahwa speaker tersebut memang rusak dan menggantinya. Dengan pendekatan tidak langsung, wanita tersebut berhasil mencapai tujuannya melalui komunikasi persuasif dan negosiasi. Situasi konfrontatif dapat muncul dari perbedaan dan hambatan sosial, budaya, atau bahasa yang disebabkan oleh meningkatnya keragaman. Dalam situasi krisis, perbedaan semacam itu dapat diperparah ketika komunikasi efektif sulit dilakukan, bahkan dalam bahasa yang sama. Oleh karena itu, penting untuk memiliki prosedur respons krisis yang ditetapkan sebelumnya dan latihan di atas meja di mana manajer krisis dapat sepakat tentang kode dan definisi singkat untuk memastikan komunikasi yang efektif dan mencegah konfrontasi terbuka serta konflik karena tingkat stres yang tinggi.

### **2.1.2. Kegagalan Management**

Sifat asimetris dari situasi krisis semakin mengkondisikan manajemen komunikasi dan informasi. Ketika krisis melalui empat tahap, yaitu prodromal, akut, kronis, dan resolusi krisis (Chong & Lee, 2009), situasi ini seringkali mengganggu pemahaman situasional dan menghasilkan informasi yang saling bertentangan, yang pada gilirannya membingungkan para pemangku kepentingan. Meskipun biaya dan kompleksitas asimetri informasi sulit untuk dihitung, dampaknya pada krisis bisa sangat rumit dan berpotensi merusak.

Perencanaan proyek dianggap sebagai suatu keharusan (Lawrence & Scanlan, 2007), dan kegagalan dalam proyek, seperti yang terjadi dalam manajemen krisis, dapat disebabkan oleh delapan faktor atau lebih yang ditentukan oleh budaya organisasi dan kepemimpinan. Sebagai contoh, jika para pemimpin menunjukkan ketidaksetujuan terhadap mereka yang melaporkan masalah, kemungkinan besar para anggota tim tidak akan merasa termotivasi untuk mengidentifikasi isu-isu tersebut. Pemimpin yang menghukum orang yang mengambil risiko saat proyek gagal akan menciptakan lingkungan yang tidak mendukung inovasi dan kreativitas. Walaupun tim yang mengalami tingkat stres tinggi sering kali membuat lebih sedikit kesalahan daripada individu yang bekerja sendiri (Lerner et al., 2009), tindakan pemimpin ketika terjadi kesalahan yang tak disengaja dapat secara tak disengaja mencegah pengambilan risiko di antara anggota tim dan mengurangi kontribusi mereka terhadap kesehatan dan vitalitas organisasi.

Situasi darurat yang mengancam operasi dan kesehatan organisasi biasanya memerlukan respons dan upaya mitigasi yang cepat (Wester, 2009). Meskipun perencanaan merupakan langkah penting, tidak dapat menjamin kesuksesan respons krisis, terutama jika terlalu banyak perencanaan dapat mengakibatkan para pemimpin mengabaikan karakteristik unik dari setiap kejadian (Somers, 2009). Oleh karena itu, penting bagi para pemimpin untuk mengadopsi kebijakan manajemen risiko yang mendorong karyawan untuk mengidentifikasi masalah dan potensi masalah sebelum mereka menyebabkan kerusakan pada organisasi (Stolldorf, 2009).

### **2.1.3. Manajemen Krisis Bank**

Dalam dunia Perbankan, juga dikenal dengan Risiko Sistemik dimana Risiko Sistemik ini harus dikendalikan oleh Regulator suatu Negara yakni Risiko Sistemik ini adalah Risiko akibat gagalnya satu atau sekelompok Bank, akan mempengaruhi dan menyebabkan gagalnya Bank lain atau gagalkan hampir semua Bank yang dapat menyebabkan rontoknya system Perbankan suatu Negara dan bahkan mempengaruhi system Perekonomian Suatu Negara.

Dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 161/11/PBI/2014 Tentang Pengaturan dan Pengawasan Makroprudensial dalam Bab I Pasal 1 disampaikan :

1. Bank adalah Bank Umum sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, termasuk kantor cabang dari bank yang berkedudukan di luar negeri, dan Bank Umum Syariah sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.
2. Stabilitas Sistem Keuangan adalah suatu kondisi yang memungkinkan sistem keuangan nasional berfungsi secara efektif dan efisien serta mampu bertahan terhadap kerentanan internal dan eksternal sehingga alokasi sumber pendanaan atau pembiayaan dapat berkontribusi pada pertumbuhan dan stabilitas perekonomian nasional.
3. Sistem Keuangan adalah suatu sistem yang terdiri atas lembaga keuangan, pasar keuangan, infrastruktur keuangan, serta perusahaan non keuangan dan rumah tangga, yang saling berinteraksi dalam pendanaan dan/atau penyediaan pembiayaan perekonomian.
4. Risiko Sistemik adalah potensi instabilitas sebagai akibat terjadinya gangguan yang menular (contagion) pada sebagian atau seluruh Sistem Keuangan karena interaksi dari faktor ukuran (size), kompleksitas usaha (complexity), dan keterkaitan antar institusi dan/atau pasar keuangan (interconnectedness),



serta kecenderungan perilaku yang berlebihan dari pelaku atau institusi keuangan untuk mengikuti siklus perekonomian (procyclicality).

5. Systemically Important Bank adalah suatu Bank yang karena ukuran aset, modal, kewajiban, dan luas jaringan, atau kompleksitas transaksi atas jasa perbankan, serta keterkaitan dengan sektor keuangan lain dapat mengakibatkan gagalnya sebagian atau keseluruhan Bank lain atau sektor jasa keuangan, baik secara operasional maupun finansial, apabila Bank tersebut mengalami gangguan atau gagal.

Krisis Ekonomi di Indonesia banyak memberikan pelajaran bagi Bangsa Indonesia khususnya dalam pengelolaan Ekonomi dan lebih specific Dunia Perbankan, dimana Perbankan adalah salah satu pilar Ekonomi sebuah Negara, dimana ketika system Perbankan terganggu maka system Keuangan dalam suatu Negara juga akan terganggu dan akan berdampak pada seluruh sendi Perekonomian dalam suatu Negara. Maka atas risiko ini, dalam Dunia Perbankan disebut Risiko Sistemik artinya terganggunya salah satu Bank di Indonesia, maka akan mempengaruhi Bank lainnya yang ada di Indonesia.

Atas Risiko Sistemik tersebut, Negara Indonesia memperbaharui beberapa Peraturan Perundang-undangan di Indonesia, utamanya pendirian Bank dan tata kelola Bank serta Pengelolaan dalam situasi Krisis, dimana Negara RI membentuk Lembaga yakni Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) dengan Ketuanya adalah Menteri Keuangan Republik Indonesia dan Beranggotakan Gubernur Bank Indonesia, Ketua Komisioner Otoritas Jasa Keuangan (OJK) serta Kepala Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pencegahan dan Penanganan Krisis Sistem Keuangan Khususnya pada Bab I dan Pasal 1 disampaikan hal-hal sebagai berikut :

1. Sistem Keuangan adalah sistem yang terdiri atas lembaga jasa keuangan, pasar keuangan, dan infrastruktur keuangan, termasuk sistem pembayaran, yang

berinteraksi dalam memfasilitasi pengumpulan dana masyarakat dan pengalokasiannya untuk mendukung aktivitas perekonomian nasional.

2. Stabilitas Sistem Keuangan adalah kondisi Sistem Keuangan yang berfungsi efektif dan efisien serta mampu bertahan dari gejolak yang bersumber dari dalam negeri dan luar negeri.
3. Krisis Sistem Keuangan adalah kondisi Sistem Keuangan yang gagal menjalankan fungsi dan perannya secara efektif dan efisien, yang ditunjukkan dengan memburuknya berbagai indikator ekonomi dan keuangan.
4. Bank adalah bank sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang mengenai perbankan dan Undang-Undang mengenai perbankan syariah.
5. Bank Sistemik adalah Bank yang karena ukuran aset, modal, dan kewajiban; luas jaringan atau kompleksitas transaksi atas jasa perbankan; serta keterkaitan dengan sektor keuangan lain dapat mengakibatkan gagalnya sebagian atau keseluruhan Bank lain atau sektor jasa keuangan, baik secara operasional maupun finansial, jika Bank tersebut mengalami gangguan atau gagal.
6. Surat Berharga Negara adalah surat utang negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang mengenai surat utang negara dan surat berharga syariah negara sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang mengenai surat berharga syariah negara.
7. Bank Perantara adalah bank umum yang didirikan oleh Lembaga Penjamin Simpanan untuk digunakan sebagai sarana resolusi dengan menerima pengalihan sebagian atau seluruh aset dan/atau kewajiban Bank yang ditangani Lembaga Penjamin Simpanan, selanjutnya menjalankan kegiatan usaha perbankan, dan akan dialihkan kepemilikannya kepada pihak lain.
8. Program Restrukturisasi Perbankan adalah program yang diselenggarakan untuk menangani permasalahan perbankan yang membahayakan perekonomian nasional.
9. Bank Indonesia adalah bank sentral Republik Indonesia sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

10. Otoritas Jasa Keuangan adalah otoritas jasa keuangan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang mengenai Otoritas Jasa Keuangan.
11. Lembaga Penjamin Simpanan adalah lembaga penjamin simpanan sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang mengenai Lembaga Penjamin Simpanan.
12. Pemerintah Pusat yang selanjutnya disebut dengan Pemerintah adalah Presiden Republik Indonesia yang memegang kekuasaan pemerintahan Negara Republik Indonesia yang dibantu oleh Wakil Presiden dan menteri sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.
13. Menteri Keuangan adalah menteri yang menyelenggarakan urusan pemerintahan di bidang keuangan.

Dalam Pasal 2 juga disampaikan :

Pencegahan dan penanganan Krisis Sistem Keuangan diselenggarakan berdasarkan asas:

- a. kepentingan nasional;
- b. kemanfaatan;
- c. keadilan;
- d. keterpaduan;
- e. efektivitas;
- f. efisiensi; dan
- g. kepastian hukum.

Dalam pasal 3 disampaikan :

(1) Pencegahan dan penanganan Krisis Sistem Keuangan meliputi :

- a. koordinasi pemantauan dan pemeliharaan Stabilitas Sistem Keuangan;
- b. penanganan Krisis Sistem Keuangan; dan
- c. penanganan permasalahan Bank Sistemik, baik dalam kondisi Stabilitas Sistem Keuangan normal maupun kondisi Krisis Sistem Keuangan.

(2) Koordinasi pemantauan dan pemeliharaan Stabilitas Sistem Keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a mencakup bidang:

- a. fiskal;
  - b. moneter;
  - c. makroprudensial dan mikroprudensial jasa keuangan;
  - d. pasar keuangan;
  - e. infrastruktur keuangan, termasuk sistem pembayaran dan penjaminan simpanan; dan
  - f. resolusi Bank.
- (3) Penanganan Krisis Sistem Keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b mencakup penanganan seluruh bidang sebagaimana dimaksud pada ayat (2).
- (4) Penanganan permasalahan Bank Sistemik sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c meliputi penanganan permasalahan likuiditas dan solvabilitas Bank Sistemik.

Dalam Bab II Pasal 4 Pembentukan Komite Stabilitas Sistem Keuangan pada Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 9 Tahun 2016 Tentang Pencegahan dan Penanganan Krisis Sistem Keuangan, disampaikan hal-hal sebagai berikut :

- (1) Dengan Undang-Undang ini dibentuk Komite Stabilitas Sistem Keuangan.
- (2) Komite Stabilitas Sistem Keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) menyelenggarakan pencegahan dan penanganan Krisis Sistem Keuangan untuk melaksanakan kepentingan dan ketahanan negara di bidang perekonomian.
- (3) Komite Stabilitas Sistem Keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) beranggotakan :
  - a. Menteri Keuangan sebagai koordinator merangkap anggota dengan hak suara;
  - b. Gubernur Bank Indonesia sebagai anggota dengan hak suara;
  - c. Ketua Dewan Komisiner Otoritas Jasa Keuangan sebagai anggota dengan hak suara; dan
  - d. Ketua Dewan Komisiner Lembaga Penjamin Simpanan sebagai anggota tanpa hak suara.

- (4) Setiap anggota Komite Stabilitas Sistem Keuangan sebagaimana dimaksud pada ayat (3) bertindak untuk dan atas nama lembaga yang dipimpinnya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Sedangkan pada Bagian Kedua pada Undang-Undang ini mengatur Tugas dan Wewenang khususnya Pasal 5 yang menjelaskan Komite Stabilitas Sistem Keuangan bertugas :

- a. Melakukan koordinasi dalam rangka pemantauan dan pemeliharaan Stabilitas Sistem Keuangan;
- b. Melakukan penanganan Krisis Sistem Keuangan; dan
- c. Melakukan penanganan permasalahan Bank Sistemik, baik dalam kondisi Stabilitas Sistem Keuangan normal maupun kondisi Krisis Sistem Keuangan.

Sedangkan pada Pasal 6 mengatur Komite Stabilitas Sistem Keuangan berwenang :

- a. menetapkan keputusan mengenai tata kelola Komite Stabilitas Sistem Keuangan dan sekretariat Komite Stabilitas Sistem Keuangan;
- b. membentuk gugus tugas atau kelompok kerja untuk membantu pelaksanaan tugas Komite Stabilitas Sistem Keuangan;
- c. menetapkan kriteria dan indikator untuk penilaian kondisi Stabilitas Sistem Keuangan;
- d. melakukan penilaian terhadap kondisi Stabilitas Sistem Keuangan berdasarkan masukan dari setiap anggota Komite Stabilitas Sistem Keuangan, beserta data dan informasi pendukungnya;
- e. menetapkan langkah koordinasi untuk mencegah Krisis Sistem Keuangan dengan mempertimbangkan rekomendasi dari setiap anggota Komite Stabilitas Sistem Keuangan;
- f. merekomendasikan kepada Presiden untuk memutuskan perubahan status Stabilitas Sistem Keuangan, dari kondisi normal menjadi kondisi Krisis

Sistem Keuangan atau dari kondisi Krisis Sistem Keuangan menjadi kondisi normal;

- g. merekomendasikan kepada Presiden untuk memutuskan langkah penanganan Krisis Sistem Keuangan;
- h. menyerahkan penanganan permasalahan solvabilitas Bank Sistemik kepada Lembaga Penjamin Simpanan;
- i. menetapkan langkah yang harus dilakukan oleh anggota Komite Stabilitas Sistem Keuangan untuk mendukung pelaksanaan penanganan permasalahan Bank Sistemik oleh Lembaga Penjamin Simpanan;
- j. menetapkan keputusan pembelian oleh Bank Indonesia atas Surat Berharga Negara yang dimiliki Lembaga Penjamin Simpanan untuk penanganan Bank; dan
- k. merekomendasikan kepada Presiden untuk memutuskan penyelenggaraan dan pengakhiran Program Restrukturisasi Perbankan.

Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) akan sangat menentukan sikap atau kebijakan Pemerintah Republik Indonesia, apabila salah satu atau sekelompok Bank atau Perekonomian Republik Indonesia dalam ancaman dan mengancam Stabilitas Sistem Keuangan di Indonesia, maka Komite Stabilitas Sistem Keuangan (KSSK) yang akan berwenang membuat Kebijakan dan Kebijakan yang populer salah satunya adalah Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI) pada tahun 1997/1998 atau Bailout Bank Century dimana Negara Indonesia memberikan talangan 6.7 Triliun Rupiah pada Bank Century, dimana Bank Century dikategori sebagai Bank Gagal dan Berdampak Sistemik, sehingga Negara Indonesia Hadir dengan memberikan talangan (bailout) untuk menjaga Stabilitas Sistem Keuangan di Indonesia. Betapa mengerikan dampak rontoknya Sistem Perbankan dan Sistem Keuangan, apabila Negara tidak hadir untuk menyelamatkannya.

Atas paparan diatas dan sangat mengerikan dampak gagalnya satu atau kelompok Bank bagi Perekonomian suatu Negara, maka Pemerintah Indonesia atau Bahkan Pemerintahan di Seluruh Dunia, berupaya membuat Peraturan untuk mengendalikan Resiko pada Perbankan, dimana yang saat ini masih menjadi Rujukan atau

Panduan adalah hasil berkumpulnya Para Ahli Ekonomi Dunia disuatu Tempat yakni Daerah Basel, sehingga disebutnya Ketentuan Basel dan dapat digambarkan sejarah singkat Ketentuan Basel yang hingga saat ini digunakan hampir diseluruh Negara di Dunia ini.

#### **2.1.4. Komunikasi**

Komunikasi yang efektif adalah hal yang sangat krusial dalam sebuah organisasi dan menjadi lebih penting lagi saat menghadapi situasi krisis. Di dalam konteks ini, umpan balik yang diberikan melalui komunikasi menjadi sumber informasi yang berharga bagi tim dalam upaya pembelajaran dan peningkatan kemampuan dalam mengelola krisis (Salas et al., 2007). Dengan membangun kepercayaan dan meningkatkan efisiensi melalui komunikasi, sebuah tim dapat mengelola dampak krisis dan mendapatkan kepercayaan dari para pemangku kepentingan, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasi. Komunikasi krisis yang baik juga membekali para pemimpin organisasi dengan kemampuan untuk merespons situasi darurat dengan pesan yang efektif. Untuk mencapai ini, penting untuk membentuk tim komunikasi krisis yang dipimpin oleh CEO dan menunjuk juru bicara yang akan berkomunikasi atas nama organisasi. Hal ini akan membantu menghindari kebingungan dalam penyampaian pesan dan memungkinkan adanya pelatihan media yang formal sebelum krisis benar-benar terjadi. Dengan adanya rencana tanggap krisis yang terstruktur, CEO dapat melatih departemen dan unit bisnis dalam situasi yang realistis, yang kemudian dapat membantu dalam mengidentifikasi kekurangan yang memerlukan pelatihan dan pengujian lebih lanjut (Valackiene, 2010).

Menyelesaikan krisis seringkali memerlukan pendekatan yang berbeda dari penyelesaian masalah operasional normal. Para pemimpin harus menerima perubahan dalam rutinitas mereka untuk mengatasi dan mengakhiri situasi darurat tersebut. Teknik komunikasi yang digunakan dalam menyelesaikan krisis seringkali berbeda baik dalam substansi maupun cara penyampaian dengan teknik yang digunakan dalam manajemen organisasi sehari-hari. Meskipun para pemimpin harus tetap percaya diri dan memiliki kewibawaan saat berkomunikasi dalam situasi apa pun, dalam konteks krisis, siklus

pengambilan keputusan menjadi lebih pendek dan tingkat kepekaan para pemangku kepentingan lebih tinggi, seringkali memaksa para pemimpin untuk bertindak tanpa persiapan yang lengkap. Upaya mitigasi krisis seringkali mengandalkan komunikasi sebagai alat untuk memengaruhi perubahan daripada memaksa perubahan. Hal ini mencakup menunjukkan empati dan membangun hubungan yang baik dengan para korban sebagai langkah awal untuk memengaruhi perubahan dalam tindakan atau perilaku. Persiapan pesan komunikasi krisis sebelumnya akan memberikan waktu lebih banyak bagi komunikator untuk mendengarkan dan memahami penyebab utama krisis dan meresponsnya dengan tepat dan tepat waktu (Vecchi, 2009a, 2009c, 2009b).

## **2.2. Kinerja Bank & Penilaian Kesehatan Bank**

Berdasarkan peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 4/POJK.03/2016 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum pada Bab III Mekanisme Penilaian Tingkat Kesehatan Bank secara Individu Pada Pasal 6 dijelaskan Bank wajib melakukan penilaian Tingkat Kesehatan Bank secara individu dengan menggunakan pendekatan risiko (Risk-based Bank Rating) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (3), dengan cakupan penilaian terhadap faktor-faktor :

- a. profil risiko (risk profile);
- b. Good Corporate Governance (GCG);
- c. rentabilitas (earnings); dan
- d. permodalan (capital).

Pada Pasal 7 disampaikan :

(1) Penilaian terhadap faktor profil risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf a merupakan penilaian terhadap risiko inheren dan kualitas penerapan manajemen risiko dalam operasional Bank yang wajib dilakukan terhadap 8 (delapan) risiko, yaitu :

- a. risiko kredit;
- b. risiko pasar;
- c. risiko likuiditas;



- d. risiko operasional;
  - e. risiko hukum;
  - f. risiko stratejik;
  - g. risiko kepatuhan; dan
  - h. risiko reputasi.
- (2) Kewajiban penilaian terhadap faktor GCG sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf b merupakan penilaian terhadap manajemen Bank atas pelaksanaan prinsip-prinsip GCG.
- (3) Kewajiban penilaian terhadap faktor rentabilitas (earnings) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf c meliputi penilaian terhadap kinerja rentabilitas (earnings), sumber-sumber rentabilitas (earnings), dan kesinambungan rentabilitas (earnings'sustainability) Bank.
- (4) Penilaian terhadap faktor permodalan (capital) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6 huruf d. meliputi penilaian terhadap tingkat kecukupan permodalan dan pengelolaan permodalan.

Sedangkan pada BAB IV Mekanisme Penilaian Tingkat Kesehatan Bank secara Konsolidasi Pasal 11, dinyatakan :

- (1) Bank wajib melakukan penilaian Tingkat Kesehatan Bank secara konsolidasi dengan menggunakan pendekatan risiko (Risk-based Bank Rating) sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (3), dengan cakupan penilaian terhadap faktor-faktor :
- a. profil risiko (risk profile);
  - b. Good Corporate Governance (GCG);
  - c. rentabilitas (earnings); dan
  - d. permodalan (capital).
- (2) Penetapan peringkat faktor profil risiko Bank secara konsolidasi dilakukan dengan memperha

### 2.2.1. Risiko Bank

Sebagaimana Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009 – Perubahan atas PBI No. 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yang mengatur bahwa Bank Umum Konvensional wajib menerapkan Manajemen Risiko yang mencakup 8 risiko, yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, risiko hukum, risiko reputasi, risiko strategik, dan risiko kepatuhan. Sementara itu, Bank Umum Syariah wajib menerapkan Manajemen Risiko paling kurang untuk 4 jenis risiko, sebagaimana diatur dalam pengaturan sebelumnya untuk Bank yang tidak memiliki ukuran dan kompleksitas usaha yang tinggi, yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas dan risiko operasional.

Dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK 03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, secara garis besar menerangkan:

1. Bank adalah bank umum sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, termasuk kantor cabang dari bank yang berkedudukan di luar negeri, yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional.
2. Risiko adalah potensi kerugian akibat terjadinya suatu peristiwa tertentu.
3. Manajemen Risiko adalah serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan Risiko yang timbul dari seluruh kegiatan usaha Bank.
4. Risiko Kredit adalah Risiko akibat kegagalan pihak lain dalam memenuhi kewajiban kepada Bank, termasuk Risiko Kredit akibat kegagalan debitur, Risiko konsentrasi kredit, counterparty credit risk, dan settlement risk.
5. Risiko Pasar adalah Risiko pada posisi neraca dan rekening administratif, termasuk transaksi derivatif, akibat perubahan secara keseluruhan dari kondisi pasar, termasuk Risiko perubahan harga option.

6. Risiko Likuiditas adalah Risiko akibat ketidakmampuan Bank untuk memenuhi kewajiban yang jatuh tempo dari sumber pendanaan arus kas dan/atau dari aset likuid berkualitas tinggi yang dapat diagunkan, tanpa mengganggu aktivitas dan kondisi keuangan Bank.
7. Risiko Operasional adalah Risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.
8. Risiko Kepatuhan adalah Risiko akibat Bank tidak mematuhi dan/atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan.
9. Risiko Hukum adalah Risiko akibat tuntutan hukum dan/atau kelemahan aspek yuridis.
10. Risiko Reputasi adalah Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan pemangku kepentingan (stakeholder) yang bersumber dari persepsi negative terhadap Bank.
11. Risiko Strategik adalah Risiko akibat ketidaktepatan dalam pengambilan dan/atau pelaksanaan suatu keputusan strategik serta kegagalan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis

Risiko Operasional merupakan Risiko terbesar yang harus dikendalikan oleh Management Bank, dimana apabila Management Bank tidak dapat mengendalikan Risiko Operasionalnya, maka Bank tersebut dapat dipastikan gagal contoh Risiko ini adalah Management Bank gagal mengendalikan system IT nya. Berikutnya Risiko Kredit, dimana resiko yang melekat dalam penyaluran kredit yakni Kredit macet dan lain-lainya. Berikutnya adalah Risiko pasar, dimana Bank tidak dapat bersaing dalam pasar Perbankan, maka Bank tidak akan memiliki Nasabah yang cukup yang pada akhirnya dapat menyebabkan Bank tutup. Berikutnya adalah Risiko likuiditas, dimana Bank harus mampu mengelola cash flownya sehingga tidak gagal bayar dan Risiko selanjutnya adalah Risiko Hukum, dimana Bank dalam menjalankan Bisnisnya banyak membuat perjanjian salah satunya perjanjian kredit, sehingga mengandung risiko hukum. Risiko selanjutnya adalah Reputasi dimana Bank sebagai lembaga Kepercayaan harus menjaga Reputasinya, bila tidak

dijaga akan dapat menurunkan Kepercayaan dan menurunnya kepercayaan ini dapat menimbulkan Rush Money dan berdampak Bank Gagal bayar. Risiko berikutnya ada Strategik yakni Risiko apabila Bank salah menerapkan Strategi, sehingga berpengaruh pada Operasional dan Bisnisnya, sehingga dapat menyebabkan kehilangan Bisnis yang berdampak pada penurunan Kinerja Bank dan Risiko yang terakhir adalah Risiko Kepatuhan, dimana Lembaga Perbankan adalah Lembaga yang Penuh Regulasi (Full Regulated) mengingat tidak macth nya antara Modal dengan Dana Kelolaannya dan Menyangkut Dana Masyarakat, sehingga harus diatur ketat, dimana Ketika Bank dalam menjalankan Operasional dan Bisnisnya kurang hati-hati serta melanggar ketentuan Regulator (UU RI, Peraturan OJK/BI, Basel, dll) dapat terkena Sanksi bahkan Sanksi Pembekuan, sehingga Bank harus selalu taat Peraturan dalam menjalankan Operasional dan Bisnisnya.

### **2.2.2. Manajemen Risiko Bank**

Dalam upaya mengendalikan Risiko-Risiko diatas, dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 18/POJK 03/2016 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum pada Bab II Ruang Lingkup Manajemen Risiko pada Pasal 2 dan Pasal 3, secara garis besar menerangkan dan mewajibkan Bank menerapkan :

- (1) Bank wajib menerapkan Manajemen Risiko secara efektif, baik untuk Bank secara individu maupun untuk Bank secara konsolidasi dengan Perusahaan Anak.
- (2) Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling sedikit mencakup:
  - a. pengawasan aktif Direksi dan Dewan Komisaris;
  - b. kecukupan kebijakan dan prosedur Manajemen Risiko serta penetapan limit Risiko;

- c. kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian Risiko, serta sistem informasi Manajemen Risiko; dan
- d. sistem pengendalian intern yang menyeluruh.

Pada Pasal 3 menyatakan Penerapan Manajemen Risiko sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 wajib disesuaikan dengan tujuan, kebijakan usaha, ukuran dan kompleksitas usaha, serta kemampuan Bank.

### **2.2.3. Kerangka Manajemen Risiko (Basel)**

Pembubaran Hestatt Bank pada tahun 1974 oleh regulator Jerman menjadi awal mula pembentukan Komite Basel Pengawasan Perbankan (BCBS). Komite yang didirikan oleh gubernur bank sentral dari negara-negara Kelompok Sepuluh (G-10) pada tahun 1975 ini memiliki tujuan utama yaitu memberikan panduan untuk peraturan perbankan (Shakdwipee & Mehta, 2017).

Sejauh ini BCBS telah mengeluarkan 3 kesepakatan yang disebut Basel I, Basel II, dan Basel III dengan tujuan untuk meningkatkan kredibilitas perbankan dengan memperkuat pengawasan perbankan di seluruh dunia. Perbedaan utama antara Basel I, Basel II, dan Basel III adalah Basel I dibentuk untuk menentukan rasio minimum modal terhadap aset tertimbang menurut risiko untuk bank, sementara Basel II dibentuk untuk memperkenalkan tanggung jawab pengawasan dan untuk memperkuat persyaratan modal minimum, dan Basel III dibentuk untuk mempromosikan kebutuhan buffer likuiditas (lapisan tambahan ekuitas).

Basel I yang dikeluarkan pada Juli 1988 menetapkan ketentuan umum yang dapat disertakan dalam perhitungan modal minimum yang dipersyaratkan. Latar belakang pembentukan Basel I ini adalah krisis utang yang melanda Amerika Latin pada awal tahun 1980, dimana saat itu rasio modal bank internasional berkurang dari

waktu ke waktu. Oleh karena itu pada Basel I ini mengacu pada standar permodalan yang dikenakan pada lembaga kredit.

Namun sepanjang penerapan Basel I ini, terdapat beberapa kekurangan antara lain: kurangnya sensitivitas risiko, pengakuan yang terbatas atas agunan, dan cakupan sumber risiko yang tidak lengkap, pendekatan 'satu untuk semua' dalam artian persyaratannya hampir sama, apapun tingkat risiko sampai dengan jenis aktivitas bank tersebut (Raluca, 2014). Selain itu, Basel I juga mengabaikan pentingnya proses manajemen risiko yang kuat. Oleh karena itu, Komite Basel Internasional untuk Pengawasan Bank mengeluarkan Basel II untuk melengkapi kekurangan yang ada pada Basel I (Atik, 2011).

Tujuan dari dibentuknya Basel II adalah untuk mengganti kebutuhan modal minimum dengan kebutuhan untuk melakukan tinjauan pengawasan terhadap kecukupan modal bank. Basel II yang dibentuk pada tahun 2004 ini berupaya melindungi sistem keuangan dengan lebih berupa menyiapkan persyaratan manajemen risiko dan modal yang ketat yang dirancang untuk meyakinkan bahwa suatu bank memiliki cadangan modal yang cukup untuk risiko yang dihadapinya karena praktik pemberian kredit dan investasi yang dilakukannya.

Secara umum, aturan-aturan ini menegaskan bahwa semakin besar risiko yang dihadapi bank, semakin besar pula jumlah modal yang dibutuhkan bank untuk menjaga likuiditas bank tersebut serta stabilitas ekonomi pada umumnya.

Basel II didasarkan pada pendekatan 3 (tiga) pilar untuk manajemen risiko yang terdiri dari :

1. Pilar pertama berkaitan dengan pemeliharaan atas persyaratan modal (regulatory capital) minimal 8% yang diperhitungkan untuk tiga komponen utama risiko yang dihadapi bank yaitu risiko pasar, risiko kredit, serta risiko operasional. Sementara untuk jenis risiko lain tidak dianggap layak

diperhitungkan pada tahap ini. Seperti yang kita ketahui bahwa risiko kredit dapat dihitung dengan tiga cara yang berbeda sesuai dengan tingkat kerumitannya, yaitu: Pendekatan standar (standardized approach), Foundation IRB (internal rating-based), dan Advanced IRB. Sementara risiko operasional dihitung dengan tiga pendekatan yaitu pendekatan dasar (basic indicator approach, BIA), pendekatan standar (standardized approach, STA), serta advanced measurement approach (AMA). Lalu untuk perhitungan risiko pasar dapat dihitung menggunakan pendekatan VaR (value at risk).

2. Pilar kedua berkaitan dengan memberikan kerangka kerja untuk menangani semua risiko lain yang mungkin dihadapi bank, seperti risiko hukum, risiko strategis, risiko konsentrasi, risiko likuiditas, risiko sistemik, risiko reputasi, serta risiko pensiun yang digabungkan menjadi risiko residu.
3. Pada Pilar ketiga pengungkapan yang harus dilakukan bank menjadi lebih besar. Pilar ketiga ini dirancang untuk memberikan gambaran yang lebih baik bagi pasar mengenai posisi risiko menyeluruh dari bank dan untuk memberikan kesempatan bagi pihak terkait dari bank untuk menangani risiko tersebut dengan sepatasnya.

Namun runtuhnya Lehman Brothers pada tahun 2008, memperjelas adanya kekurangan pada peraturan Basel II. Tidak dijelaskannya risiko bawaan, definisi modal yang tidak jelas dan tidak konsisten, serta perlakuan yang tidak memadai terhadap risiko likuiditas menyebabkan Komite Basel Pengawasan Perbankan (BCBS) mengeluarkan Basel III untuk melengkapi kekurangan dari Basel II.

Basel III dibentuk pada tahun 2010, dengan tujuan memperkuat regulasi, pengawasan, dan manajemen risiko terutama risiko sistemik. Risiko sistemik dapat didefinisikan sebagai risiko terkait dengan keruntuhan atau kegagalan suatu perusahaan, industri, maupun lembaga keuangan atau seluruh perekonomian. Basel III

diperkenalkan untuk meningkatkan kemampuan bank dalam menangani guncangan dari tekanan keuangan.

### **Prinsip Utama Basel III**

1. Persyaratan Modal Minimum  
Kesepakatan Basel III menaikkan persyaratan modal minimum untuk bank menjadi 4.5% dari ekuitas biasa, sebagai persentase dari aset tertimbang menurut risiko bank. Selain itu terdapat persyaratan modal penyangga tambahan 2,5% yang menjadikan total persyaratan minimum menjadi 7%.
2. Rasio Leverage  
Pada Basel III ini diperkenalkan juga rasio leverage non-risiko yang berfungsi sebagai backstop untuk persyaratan modal berbasis risiko. Ketentuan lainnya adalah setiap Bank wajib memiliki rasio leverage lebih dari 3%. Perhitungan rasio leverage non-risiko dapat dilakukan dengan membagi modal Tier 1 dengan rata-rata total aset konsolidasi bank.
3. Persyaratan Likuiditas  
Pada Basel III ini juga diperkenalkan dua rasio likuiditas yaitu Rasio Cakupan Likuiditas dan Rasio Pendanaan Stabil Bersih. Rasio Cakupan Likuiditas mengharuskan bank untuk memiliki aset yang sangat likuid dalam jumlah yang cukup yang dapat menahan skenario pendanaan stress 30 hari seperti yang ditentukan oleh pengawas. Sementara Rasio Cakupan Likuiditas diperkenalkan pada tahun 2015 dengan ketentuan hanya 60% dari persyaratan yang dinyatakan dan diharapkan meningkat sebesar 10% setiap tahun hingga 2019 ketika berlaku penuh.

Indonesia sebagai salah satu anggota dalam forum G-20 serta forum-forum internasional lainnya, seperti Financial Stability Board (FSB), Basel Committee on Banking Supervision (BCBS) telah memberikan komitmennya untuk mengadopsi rekomendasi yang dihasilkan oleh forum-forum tersebut. Sejalan dengan itu, OJK di dalam melaksanakan tugas-tugasnya tidak terlepas dalam upaya mengadopsi berbagai rekomendasi tersebut. Dalam melakukan proses adopsi dari berbagai rekomendasi



tersebut di atas, OJK tetap akan menyesuaikan dengan kondisi dan perkembangan industri perbankan di dalam negeri.

Kerangka Basel II (Pilar 1, Pilar 2 dan Pilar 3) di Indonesia telah diimplementasikan secara penuh sejak Desember 2012. Kerangka Basel III juga telah diimplementasikan di Indonesia untuk standar permodalan dan likuiditas, menyusul beberapa standar lainnya yang akan diterapkan sesuai dengan tenggat waktu yang ditetapkan BCBS.

### **2.3. Investasi dan Pasar Modal**

Ada beberapa instrumen dalam berinvestasi, dimana masyarakat lebih mengenal berupa emas atau properti. Namun, tidak banyak yang mengetahui tentang pilihan investasi melalui pasar modal (capital market) dan pasar modal ini juga menjadi sarana bagi para pencari Modal untuk mendapatkan Modal atau tambahan Modal, seperti yang terjadi di PT. Bank KB Bukopin, Tbk dimana masuknya Modal ke PT. Bank KB Bukopin, Tbk oleh KB Kookmin Bank (KBFG) melalui pasar Modal, sehingga dengan mengikuti mekanisme pada Pasar Modal, maka penambahan Modal dapat dari mana saja, tanpa halangan batas negara dan lainnya.

Dengan memilih berinvestasi menggunakan Pasar Modal (capital market) ini, tidak hanya memberi peluang kepada masyarakat untuk mendapatkan keuntungan. Namun, juga berperan aktif dalam meningkatkan kondisi perekonomian dalam negeri, utamanya terhadap arus Modal masuk dalam suatu Negara, sehingga saat ini banyak yang kita lihat dan dengarkan bagaimana Pemerintah Indonesia ataupun Pemerintah di Dunia ini, berlomba-lomba untuk mengejar Investasi di Negaranya, dengan tujuan utamanya adalah mendapatkan tambahan modal dan memperbesar perputaran uang di Negaranya, sehingga secara langsung akan memperbesar putaran ekonomi yang akan berdampak pada pembukaan lapangan pekerjaan dan berdampak pada kesejahteraan Masyarakatnya, yang tentunya akan mendongkrak daya

beli Masyarakat sehingga Bisnis apapun akan berkembang dan Berdampak pada Perekonomian suatu Negara serta Pembangunannya.

Menurut Bruce Llyd pada tahun 1976, Pasar modal merupakan kegiatan yang berhubungan dengan penawaran umum dan perdagangan efek, perusahaan publik yang berkaitan dengan efek yang diterbitkannya, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan efek. Pasar Modal menyediakan berbagai alternatif bagi para investor selain alternatif investasi lainnya, seperti: menabung di bank, membeli emas, asuransi, tanah dan bangunan, dan sebagainya. Pasar Modal bertindak sebagai penghubung. Pasar Modal bertindak sebagai penghubung antara para investor dengan perusahaan ataupun institusi pemerintah melalui perdagangan instrumen melalui jangka panjang seperti obligasi, saham, dan lainnya. Berlangsungnya fungsi pasar modal (Bruce Llyd, 1976), adalah meningkatkan dan menghubungkan aliran dana jangka panjang dengan "kriteria pasarnya" secara efisien yang akan menunjang pertumbuhan riil ekonomi secara keseluruhan.

Sedangkan menurut Tandelilin pada tahun 2017, Pasar modal adalah pertemuan antara pihak yang memiliki kelebihan dana dengan pihak yang membutuhkan dana dengan cara memperjual-belikan sekuritas (Tandelilin, 2017:25)

Pasar Modal, Menurut Pasal 1 ayat (13) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal, pengertian pasar modal adalah kegiatan yang bersangkutan dengan penawaran umum dan perdagangan efek, perusahaan publik yang berkaitan dengan efek yang diterbitkannya, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan efek.

Menurut Investasi Sutha pada tahun 2000, Investasi adalah penempatan sejumlah dana dengan harapan dapat memelihara, menaikkan nilai, atau memberikan *return* yang positif (Sutha, 2000), sedangkan menurut Webster pada tahun 1999 Investasi adalah penanaman uang dengan harapan mendapat hasil dan nilai tambah (Webster, 1999). Sedangkan menurut Lypsey (1997), investasi adalah pengeluaran barang yang tidak dikonsumsi saat ini dimana berdasarkan periode waktunya, investasi terbagi menjadi tiga diantaranya adalah investasi jangka pendek, investasi jangka menengah, dan investasi jangka panjang. Investasi merupakan komitmen sejumlah dana pada suatu periode untuk

mendapatkan pendapatan yang diharapkan di masa yang akan datang sebagai unit kompensasi. Unit yang diinvestasikan mencakup waktu yang digunakan, tingkat inflasi yang diharapkan dan ketidakpastian masa mendatang. Sedangkan menurut Sumanto (2006), investasi merupakan komitmen sejumlah dana suatu periode untuk mendapatkan pendapatan yang diharapkan di masa yang akan datang sebagai kompensasi unit yang diinvestasikan. Selain itu, Investasi menurut Husnan dalam Anoraga dan Pakarti (2006) mendefinisikan investasi sebagai penggunaan uang dengan maksud memperoleh penghasilan dan menurut Mankiw pada tahun 2000 yakni Investasi merupakan penanaman modal di dalam perusahaan, dengan tujuan agar kekayaan suatu korporasi atau perusahaan bertambah. Investasi juga didefinisikan sebagai barang-barang yang dibeli oleh individu ataupun perusahaan untuk menambah persediaan modal mereka (Mankiw, 2000).

Berdasarkan pendapat Mas Rahmah, “Pasar modal (capital market) menjadi sumber pembiayaan yang sangat dibutuhkan oleh pelaku usaha yang memerlukan tambahan modal, juga sebagai alternatif pembiayaan bagi masyarakat investor” (Rahmah, 2019). Menurut Alan N.Rechtschaffen sebagaimana dikutip oleh Mas Rahmah, bahwa pasar modal merupakan tempat bertemunya pihak yang memiliki kelebihan kapasitas modal (investor) dengan pihak yang membutuhkan tambahan modal, baik modal jangka pendek maupun jangka panjang (Rahmah, 2019).

Berdasarkan Pasal 1 Angka 13 Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal (selanjutnya disebut dengan Undang-Undang Pasar Modal), bahwa pasar modal adalah kegiatan yang bersangkutan dengan penawaran umum dan perdagangan Efek, perusahaan publik yang berkaitan dengan Efek yang diterbitkan, serta lembaga dan profesi yang berkaitan dengan Efek. Dari pengertian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa dalam pasar modal mempunyai kegiatan yang sama dengan pasar biasa yaitu adanya kegiatan jual beli, tetapi yang membedakan adalah objek yang diperjual-belikan, dalam pasar modal memperjual-belikan Efek. Lebih dari itu, pasar modal memiliki kegiatan yang sangat luas yang meliputi kegiatan yang berkaitan dengan penawaran umum sebagaimana diatur dalam Pasal 1 Angka 15 Undang-Undang Pasar Modal, adalah kegiatan Penawaran Efek yang dilakukan oleh Emiten untuk menjual Efek kepada masyarakat berdasarkan tata cara yang

diatur dalam peraturan pasar modal. Sedangkan Emiten dalam Pasal 1 Angka 6 Undang-Undang Pasar Modal sebagai pihak yang melakukan penawaran umum. Emiten dapat berbentuk perseorangan, perusahaan, usaha bersama, asosiasi, atau kelompok yang terorganisasi (Rahmah, 2019).

Pasar modal juga berkaitan dengan kegiatan perusahaan publik, dimana Pasal 1 Angka 8 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (selanjutnya disebut dengan Undang-Undang Perseroan Terbatas) memberikan definisi Perseroan Publik adalah perseroan yang memenuhi kriteria jumlah pemegang saham dan modal disetor sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang pasar modal. Pasal 1 Angka 22 Undang-Undang Perseroan Terbatas mengatur bahwa perusahaan publik adalah perseroan yang sahamnya telah dimiliki sekurang-kurangnya oleh 300 pemegang saham dan memiliki modal disetor sekurang-kurangnya Rp.3.000.000.000 atau suatu jumlah pemegang saham dan modal disetor yang ditetapkan dengan peraturan pemerintah. Suatu perusahaan publik belum tentu dikategorikan sebagai emiten jika belum melakukan penawaran umum, sedangkan emiten dapat dianggap sebagai perusahaan publik apabila jumlah pemegang saham dan modalnya memenuhi ketentuan Pasal 1 Angka 22 Undang-Undang Perseroan Terbatas (Rahmah, 2019).

Serta pasar modal terdapat banyak lembaga atau profesi yang berkaitan dengan Efek baik lembaga yang memberikan bantuan dan kontribusi penting bagi kegiatan penawaran Efek di pasar perdana maupun pada perdagangan Efek di pasar sekunder. Selain itu terdapat juga profesi penunjang yang terdiri dari notaris pasar modal, konsultan hukum pasar modal, penilai, dan akuntan publik, serta terdapat lembaga penunjang pasar modal yang terdiri dari Biro Administrasi Efek, Wali Amanat, dan Kustodian (Rahmah, 2019).

Adapun fungsi pasar modal sebagai berikut (Rahmah, 2019):

- 1) Fungsi Likuiditas, pasar modal menyediakan dana yang dibutuhkan dengan memfasilitasi transfer modal tidak likuid (modal yang belum diinvestasikan) oleh pihak investor kepada pihak yang membutuhkan modal, yang dilakukan dengan cara menjual Efek seperti saham atau obligasi.

- 2) Fungsi Pembiayaan, pasar modal menyediakan alternatif pendanaan dan sumber pembiayaan jangka panjang bagi perusahaan yang membutuhkan dengan cara mengerahkan dana dari masyarakat yang membeli instrumen keuangan di pasar modal, dalam hal perusahaan tidak memiliki aset berwujud yang cukup untuk memperoleh dana tunai, atau tidak dapat mengakses pembiayaan melalui perbankan karena tidak memenuhi persyaratan.
- 3) Fungsi Alternatif Investasi, pasar modal menyediakan investasi di bidang properti, emas, valuta asing, dan sebagainya yang memberikan kesempatan kepada investor untuk mendapatkan imbalan investasi sesuai dengan karakteristik instrument investasi yang dipilih.
- 4) Fungsi Tabungan Publik, melalui public saving masyarakat menyediakan dana likuid yang dapat diakses oleh perusahaan yang membutuhkan, dan dana tersebut digunakan oleh perusahaan untuk kegiatan yang bersifat produktif, sehingga dapat meningkatkan produktivitas nasional karena membantu peningkatan produksi barang dan jasa dalam skala yang lebih besar.
- 5) Fungsi Distribusi/Pemerataan Pendapatan, investor yang membeli instrumen di pasar modal dapat memperoleh pendapatan berupa dividen dan pendapatan tetap atau bunga karena pasar modal memungkinkan investor untuk menyimpan dan memelihara unit/asset dengan depresiasi dan resiko yang lebih rendah.
- 6) Fungsi kesejahteraan, pasar modal menyediakan sumber pembiayaan jangka panjang yang dialokasikan dalam bentuk modal untuk menciptakan atau memperluas lapangan kerja meningkatkan volume aktivitas perekonomian yang sehat, serta memberikan distribusi pendapatan kepada masyarakat.

#### **2.4. Akuisisi dan Transformasi**

Dalam investasi, juga terdapat proses yang disebut Akuisisi, dimana Akuisisi adalah salah satu peristiwa terpenting bagi bisnis, dimana Merger dan Akuisisi adalah dua keputusan krusial yang umum terjadi di dunia bisnis. Dalam konteks perusahaan, merger adalah proses penyatuan dua perusahaan tanpa menghilangkan kontrol salah satu pemiliknya. Sedangkan

akuisisi artinya penyatuan dua perusahaan dengan memindahkan kepemilikan satu pihak ke pihak lainnya, seperti yang terjadi pada PT. Bank KB Bukopin, Tbk.

Di dunia bisnis, akuisisi adalah salah satu jenis strategi paling penting untuk dilakukan pemilik usaha, dimana sebagian besar akuisisi perusahaan dilakukan bisnis-bisnis berskala besar ke usaha kecil, mikro, atau menengah. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan akuisisi perusahaan juga terjadi antar dua bisnis besar.

Setelah membahas apa itu akuisisi, kali ini kita akan membahas perbedaan merger dan akuisisi. Bagi seorang pebisnis, memahami beda dua strategi ini sangat penting, karena bisa mempengaruhi keputusan usaha ke depannya. Perbedaan merger dan akuisisi yang pertama adalah dari segi kepemilikan. Dalam proses merger, kepemilikan saham tidak berpindah, melainkan melebur kemudian dibagi ke pihak-pihak pemangku kepentingan. Sebaliknya, dalam akuisisi perusahaan, mayoritas atau seluruh saham berpindah kepemilikannya jadi milik seorang/sekelompok pemangku kepentingan saja. Kedua, perbedaan merger dan akuisisi adalah dari segi valuasinya. Meski nilai kapitalisasi merger dan akuisisi bisa sama (tergantung skala perusahaan), umumnya valuasi akuisisi perusahaan lebih besar. Sebab penentuan harga akuisisinya murni ditentukan pemilik atau pemegang saham bisnis sebelumnya. Perbedaan yang ketiga merger dan akuisisi perusahaan adalah dari segi krusialitas atau kepentingannya. Akuisisi adalah proses lebih sakral daripada merger. Jika ada suatu perusahaan melakukan akuisisi ke bisnis lain, biasanya peristiwa tersebut akan jadi berita besar. Dalam proses akuisisi, harga diri pemilik usaha lama biasanya jadi korban. Apalagi jika akuisisi perusahaannya tidak disetujui berbagai pihak.

Namun pada pelaksanaannya merger dan akuisisi tidak selalu berperan positif terhadap efisiensi. Bank yang mengakuisisi lebih efisien dibandingkan dengan bank yang dijadikan target akuisisi namun bank yang mengakuisisi tidak dapat mempertahankan tingkat efisiensinya setelah merger (Avkiran 1999). Penelitian lainnya di Jepang, merger bank besar cenderung menunjukkan tingkat efisiensi yang rendah serta memperburuk kondisi skala ekonomis dibandingkan bank kecil (Drake and Hall 2003). Di Indonesia, merger dan akuisisi tidak signifikan dalam meningkatkan efisiensi karena adanya faktor-

faktor kualitatif dari bank seperti efektivitas organisasi dan kemampuan managerial bank tersebut (Santoso 2010). Penelitian sebelumnya banyak menganalisis mengenai perbedaan efisiensi sebelum dan sesudah merger, sementara penelitian yang meneliti bagaimana prediksi efisiensi sebelum merger dan akuisis masih belum ada di Indonesia.

Dalam setiap Akuisisi ataupun Merger dalam suatu Perusahaan, pastinya akan selalu terjadi Perubahan dimana Perubahan tersebut tidak dapat dihindari, mengingat tidak semua Budaya di Perusahaan itu sama dan tidak semua penerapan kebijakan di Perusahaan akan sama, serta tidak semua pemimpin (Leaders) akan sama perlakukannya, tentunya akan berbeda dan pada akhirnya akan terjadi penyesuaian dalam Perusahaan yang Diakuisisi atau Merger, yang mana Perubahan ini biasanya disebut Transformasi.

Menurut Nurgiyantoro (2010:18), transformasi adalah perubahan, yaitu perubahan terhadap suatu hal atau keadaan. Jika suatu hal atau keadaan yang berubah itu adalah budaya, budaya itulah yang mengalami perubahan, sedangkan menurut Istanti, (2010:243) menambahkan bahwasanya pergeseran nuansa atau budaya itu pada hakikatnya merupakan bentuk transformasi yang mengikuti zaman dan pemikiran penyalinnya.

## **2.5. Pelayanan Bank**

Bagi perusahaan yang bergerak dibidang jasa seperti PT. Bank KB Bukopin, Tbk memberikan pelayanan merupakan hal yang penting dalam upaya menarik konsumen untuk menggunakan produk dan jasa yang ditawarkan. Oleh karena itu, harus dapat menjaga kepercayaan konsumen yang diberikan kepada mereka. Pelayanan dan kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama dalam perusahaan karena tanpa pelanggan, perusahaan tidak akan ada. Asset perusahaan sangat kecil nilainya tanpa keberadaan pelanggan. Karena itu tugas utama perusahaan adalah menarik dan mempertahankan pelanggan. Pelanggan ditarik dengan tawaran yang lebih kompetitif dan dipertahankan dengan memberikan kepuasan (Nina Rahmayanty, 2010:5).

Pelayanan merupakan perilaku produsen dalam rangka memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen demi tercapainya kepuasan pada konsumen itu sendiri. Pada umumnya pelayanan yang tinggi akan menghasilkan kepuasan yang tinggi, serta pembelian ulang yang lebih sering. Jadi, dapat disimpulkan bahwa pelayanan adalah setiap tindakan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud. Pelayanan konsumen dikatakan sebagai customer service yaitu berbagai aktivitas diseluruh area bisnis yang berusaha mengkombinasikan antara penjualan jasa untuk memenuhi kepuasan konsumen mulai dari pemesanan, pemrosesan, hingga pemberian hasil jasa melalui komunikasi untuk mempererat kerja sama dengan konsumen. Tujannnya adalah untuk memperoleh keuntungan (Lupiyoadi, 2008:119). Sedangkan menurut Payne (2009: 74), pelayanan adalah rasa menyenangkan atau tidak menyenangkan yang oleh penerima pelayanan pada saat memperoleh pelayanan. Menurut Laksana, (2008), Pelayanan adalah setiap tindakan atau kegiatan yang dapat ditawarkan satu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya tidak berwujud mengakibatkan kepemilikan apapun.

Kualitas layanan menjadi suatu keharusan yang harus dilakukan perusahaan supaya mampu bertahan dan tetap mendapat kepercayaan pelanggan. Pola konsumsi dan gaya hidup pelanggan menuntut perusahaan mampu memberikan layanan yang berkualitas. Keberhasilan perusahaan dalam memberikan layanan yang berkualitas dapat ditentukan dengan pendekatan service quality. Pelanggan akan menilai kualitas layanan yang diberikan oleh suatu perusahaan dengan cara membandingkan harapan dan persepsinya terhadap layanan tersebut (Putu dkk, 2018).

Menurut Kotler (2010) kualitas pelayanan adalah bentuk penilaian pelanggan terhadap tingkat pelayanan yang diterima dengan tingkat pelayanan yang diharapkan. Apabila pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan.

Kualitas memberikan nilai plus berupa motivasi khusus bagi para pelanggan untuk menjalin ikatan relasi yang saling menguntungkan dalam jangka panjang dalam perusahaan.



Pelayanan diartikan sebagai tindakan atau perbuatan seseorang atau organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan atau sesama karyawan (Koestanto, 2014).

Faktor utama yang mempengaruhi kualitas layanan adalah layanan yang diharapkan pelanggan (*expected service*) dan persepsi terhadap layanan (*perceived service*). Apabila *perceived service* sesuai dengan *expected service*, maka kualitas layanan bersangkutan akan dinilai baik atau positif. Jika *perceived service* melebihi *expected service*, maka kualitas layanan dipersepsikan sebagai kualitas ideal. Sebaliknya apabila *perceived service* lebih jelek dibandingkan *expected service*, maka kualitas dipersepsikan negatif atau buruk. Oleh sebab itu, baik tidaknya kualitas layanan tergantung pada kemampuan perusahaan dan stafnya memenuhi harapan pelanggan secara konsisten (Tjiptono dan Gregorius, 2012).

Kualitas layanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan dan berakhir dengan kepuasan pelanggan serta persepsi positif terhadap kualitas layanan. Sebagai pihak yang membeli dan mengkonsumsi produk atau jasa, pelanggan (dan bukan produsen atau penyedia jasa) yang menilai tingkat kualitas layanan sebuah perusahaan. Tantangannya, penilaian konsumen terhadap kinerja layanan yang diterimanya bersifat subyektif, karena tergantung persepsi masing-masing individu. Hidangan yang sama di sebuah restoran bisa jadi dinilai berbeda oleh orang berbeda: ada yang bilang kurang manis, kurang pedas, kurang asin, pas, terlalu manis, terlalu pedas, terlalu banyak santannya, dan lain-lain. Ini semua akan mempengaruhi penilaian akhir terhadap restoran yang bersangkutan (Tjiptono dan Gregorius, 2012).

Menurut American Society For Quality Control dalam Kotler dan Keller (2014:143) mengemukakan bahwa kualitas adalah keseluruhan ciri- ciri dan karakteristik dari suatu produk atau jasa dalam kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan yang telah ditentukan atau bersifat tetap.

Kualitas pelayanan merupakan unsur penentu dalam perusahaan untuk mempertahankan konsumen. Pelayanan yang dapat memuaskan konsumen akan berdampak

terjadinya pembelian berulang-ulang yang berarti akan terjadi peningkatan penjualan (Kotler, 2010:297).

Sedangkan menurut Lovelock pada tahun 2011, semakin tinggi tingkat kualitas, maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan pelanggan yang dihasilkan. Lovelock, dkk (2011:154) mendefinisikan kualitas pelayanan sebagai sesuatu yang secara konsisten dapat memenuhi atau melampaui harapan konsumen. Pada prinsipnya, definisi kualitas pelayanan berfokus pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan sesuai dengan harapan konsumen. Kualitas pelayanan adalah ukuran seberapa bagus tingkat layanan yang diberikan mampu sesuai dengan ekspektasi pelanggan (Wijaya, 2011:152).

## **2.6. Pemasaran Bank**

Selain memberikan Pelayanan, tentunya Perusahaan Jasa seperti PT. Bank KB Bukopin, Tbk melakukan Pemasaran, Pemasaran adalah tentang mengenali dan memenuhi kebutuhan manusia maupun social. Salah satu pengertian pemasaran yang paling sederhana adalah “memenuhi kebutuhan secara menguntungkan”. Pada saat Google menyadari bahwa orang membutuhkan akses informasi secara lebih efektif dan efisien di internet, Google menciptakan mesin pencari canggih yang mengelola maupun memprioritaskan pertanyaan. Kemudian, saat IKEA melihat bahwa orang menginginkan furniture bagus dengan harga yang jauh lebih murah, IKEA membuat furniture bongkar pasang. Kedua perusahaan tersebut menunjukkan pemasaran cerdas dan mengubah kebutuhan pribadi atau social menjadi kesempatan bisnis yang menguntungkan.

Dalam Buku Kotler Keller Edisi cetakan tahun 2021 disampaikan Asosiasi Pemasaran Amerika (American Marketing Association) memberikan definisi resmi sebagai berikut, pemasaran adalah aktivitas sekumpulan institusi serta proses untuk menciptakan, melakukan komunikasi, menyampaikan dan melakukan pertukaran penawaran yang mempunyai nilai bagi pelanggan, klien, mitra, maupun masyarakat luas. Kami melihat manajemen pemasaran sebagai seni dan ilmu pemilihan target pasar serta mendapat, menjaga, dan menambah pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, atau

mengomunikasikan nilai pelanggan superior. Pembentukan nilai antarkonsumen dengan bisnis serta pentingnya penciptaan maupun pembagian nilai telah menjadi tema penting dalam pengembangan pemikiran pemasaran modern.

Ingatlah bahwa penjualan bukan merupakan bagian terpenting dari pemasaran. Peter Drucker, ahli teori manajemen yang terkenal, mengatakan bahwa “tujuan dari Pemasaran adalah untuk mengetahui pelanggan dengan sangat baik, sehingga produk atau jasa sesuai dengan pelanggan dan penjual itu sendiri. Idealnya, pemasaran harus menghasilkan pelanggan yang siap membeli. Semua yang harus dibutuhkan kemudian adalah untuk membuat produk atau jasa tersedia.

Seorang Pemasar adalah seseorang yang mencari tanggapan (perhatian), pembelian, voting dan donasi dari pihak lain yang disebut dengan Prospek. Apabila dua pihak sedang berusaha menjual sesuatu satu sama lain, kami menyebut mereka berdua sebagai pemasar.

Saat ini, pemasaran tidak hanya dilakukan oleh Departemen pemasaran. Pemasar sekarang harus mengelola dengan tepat semua touch point (dimana seorang pelanggan secara langsung atau tidak langsung berinteraksi dengan Perusahaan). Termasuk layout Toko, desain paket, fungsi produk, pelatihan karyawan, pengiriman dan logistik. Guna menciptakan organisasi pemasaran yang kuat, pemasar harus berpikir seperti eksekutif di Departemen lain dan eksekutif di Departemen lain harus berpikir lebih seperti pemasar. Kerja Tim antar Departemen yang memasukan pemasar diperlukan untuk mengelola proses – proses utama, seperti inovasi produksi, pengembangan bisnis baru, akuisisi, retensi pelanggan dan pemenuhan pesanan.

## **2.7. Persaingan**

Dalam setiap Pemasaran, pastinya terjadi yang namanya Kompetisi atau Persaingan, setiap Orang atau Perusahaan berkeinginan untuk memenangkan dalam setiap Kompetisinya atau ingin selalu merebut Pasar atau Hati Pelanggannya, agar dapat bertahan Hidup, dimana ketika Kompetisi itu terjadi setiap Perusahaan atau Individu berupaya menciptakan alat ukur

untuk mengetahui posisinya masing-masing atau posisi Perusahaannya, sehingga alat ukur SWOT menjadi salah satu membantu menganalisisnya.

## 2.8. SWOT ANALISIS

Analisa SWOT adalah singkatan yang berasal dari empat elemen dalam metode analisis ini, yakni *Strength* yang berarti kekuatan, *Weakness* yang berarti kelemahan, *Opportunities* yang berarti kesempatan, dan *Threats* yang berarti ancaman.

Dengan demikian, analisa SWOT dapat diartikan sebagai sebuah teknik perencanaan strategi maupun penyelesaian masalah yang dapat kita gunakan dalam kehidupan sehari-hari, khususnya untuk keperluan bisnis tertentu atau suatu proyek. Metode ini menekankan pada pentingnya peran faktor internal maupun faktor eksternal guna menyusun strategi perencanaan ide dan penyelesaian masalah secara efektif.

Analisa SWOT pertama kali diperkenalkan oleh Albert S. Humphrey yang mempergunakan teknik ini pada tahun 1960-an ketika ia menginisiasi sebuah proyek penelitian yang dikerjakan di Stanford Research Institute. Sejak saat itu, perlahan analisis SWOT mulai dikenal luas oleh kalangan luas dan perlahan digunakan oleh para pebisnis pada masa itu untuk memanfaatkan metode analisis ini demi menumbuhkan sekaligus mengembangkan perusahaan mereka masing-masing.

Analisa SWOT sangat bermanfaat untuk merencanakan sesuatu dalam sebuah proyek atau bisnis. Secara sederhana dapat kita artikan bahwa analisa SWOT merupakan metode perencanaan suatu strategi dengan mempertimbangkan sekaligus mengevaluasi 4 komponen utama, yaitu :

### 1. *Strengths*

Komponen dalam analisa SWOT yang pertama adalah *strengths* atau bisa kita artikan sebagai kekuatan. Dari sini kita bisa melihat seberapa jauh faktor yang menjadi kekuatan dalam bisnis atau proyek yang sedang kita kerjakan.

## **2. Weaknesses**

Komponen dalam analisa SWOT yang kedua adalah *weakness* atau bisa kita artikan sebagai kelemahan. Dari sini kita bisa melihat seberapa jauh faktor yang menjadi kelemahan dalam bisnis atau proyek yang sedang kita kerjakan.

## **3. Opportunities**

Komponen dalam analisis SWOT yang ketiga adalah *opportunities* atau bisa kita artikan sebagai peluang. Dari sini kita bisa melihat seberapa jauh faktor yang menjadi peluang dalam bisnis atau proyek yang sedang kita kerjakan.

## **4. Threats**

Komponen dalam analisis SWOT yang keempat adalah *opportunities* atau bisa kita artikan sebagai ancaman. Dari sini kita bisa melihat seberapa jauh faktor yang menjadi ancaman dalam bisnis atau proyek yang sedang kita kerjakan.

Dari keempat komponen analisa SWOT tersebut, bisa terlihat dengan jelas bahwa metode analisis ini secara efektif akan mempermudah para penguasa atau pebisnis dalam rangka perencanaan bisnisnya yang mana mencakup pemahaman tentang kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman yang mungkin timbul secara terstruktur dan sistematis. Dengan demikian, para pihak yang bersangkutan dengan bisnis yang sedang dijalankan dapat lebih mudah mencerna, memahami, sekaligus mengenali lebih dekat proyek atau perusahaan.

Dari penggunaan keempat komponen tersebut, kita dapat melihat dengan jelas bagaimana bisnis yang didasarkan pada perencanaan *a la* analisa SWOT akan membantu bisnis yang sedang dijalankan secara signifikan.

Dengan demikian, analisa SWOT dapat sangat membantu dalam merencanakan berbagai strategi bisnis yang didasarkan pada faktor-faktor penting yang ada sehingga akan melahirkan pengambilan keputusan tepat.

Sebagai metode yang mempermudah dalam melakukan perencanaan strategi yang secara khusus di bidang bisnis, analisa SWOT memiliki tujuan utama sebagai berikut :

### **1. Memudahkan Pemetaan Faktor-Faktor Penting**

Keempat komponen analisa SWOT akan memudahkan dalam mengetahui sekaligus memetakan faktor-faktor penting yang mengelilingi sebuah rencana atau strategi. Dengan menggunakan analisa SWOT, dapat mengetahui apa saja faktor-faktor internal yang dimiliki perusahaan, seperti faktor kekuatan dan kelemahan, sekaligus faktor-faktor eksternal yang berada di luar perusahaan, seperti kesempatan dan ancaman.

### **2. Memprediksi Berbagai Masalah yang Mungkin Timbul**

Dengan mengetahui potensi-potensi pemicu permasalahan dari analisa SWOT yang dapat berupa kekurangan maupun ancaman, dapat lebih jeli dalam melihat kemungkinan masalah yang akan datang di hari depan.

### **3. Mengetahui Posisi Perusahaan di Tengah Pusaran Persaingan**

Metode analisa SWOT yang memperhatikan dengan saksama bagaimana suatu rencana disusun berdasarkan pertimbangan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman tak hanya berguna untuk melihat posisi perusahaan sendiri, namun juga untuk melihat perusahaan kompetitor yang ikut bersaing di pasar. Dengan analisa SWOT, dapat juga menganalisis perusahaan lawan agar dapat mengalahkannya dalam persaingan secara nyata di pasar.

### **4. Memberi Kesempatan untuk Perusahaan Berkembang Lebih Pesat**

Penggunaan analisa SWOT yang tepat dan semaksimal mungkin dapat mempermudah dalam memperoleh kesempatan yang semaksimal mungkin untuk mengembangkan perusahaan. Perencanaan yang matang dengan memperhatikan faktor-faktor penting dalam 4 komponen SWOT akan semakin mendekatkan pada kemajuan perusahaan.

## 5. Memudahkan Pengambilan Keputusan

Pada akhirnya, sesuai fungsinya yang digunakan untuk keperluan perencanaan strategi dan penyelesaian masalah, analisa SWOT dapat mempermudah dalam mengambil keputusan-keputusan penting selama menjalani bisnis di perusahaan.

Perusahaan dapat menjadikan faktor-faktor dari 4 komponen utama analisa SWOT—kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman—sebagai bahan pertimbangan di setiap pengambilan keputusan krusial. Sebagai contoh, Perusahaan dapat menentukan apakah akan membuka cabang baru, menciptakan produk baru, atau mengatur harga diskon baru.



Gambar II.1. Diagram atau Matriks Alat Ukur SWOT

## **2.9. BALANCED SCORE CARD**

Selain menggunakan analisa atau alat ukur SWOT, penting juga menggunakan Alat Ukur Kartu Skor Berimbang atau yang sering disebut dengan Balanced Scorecard, merupakan salah satu sistem manajemen untuk mengukur kinerja perusahaan secara lebih komprehensif. Balanced Scorecard diciptakan untuk mengatasi problem tentang kelemahan sistem pengukuran kinerja eksekutif yang hanya berfokus pada perspektif keuangan saja dan cenderung mengabaikan perspektif non keuangan.

Balance Scorecard ini dikembangkan oleh Drs. Robert Kaplan (Harvard Business School) and David Norton pada awal tahun 1990. Menurut Kaplan dan Norton (1996), Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis dan ukuran pendorong (drivers) kinerja masa depan. Menurut Mulyadi, Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang performance bisnis (Mulyadi, 2014). Menurut Tunggal (2001:3), “Balanced scorecard adalah laporan akuntansi yang di dalamnya terdapat empat faktor dari perusahaan agar perusahaan itu sukses yang pertama adalah kinerja finansial, kepuasan pelanggan, proses bisnis internal, inovasi dan pembelajaran”. Sedangkan Menurut Biromo tahun 2010 Balanced Scorecard adalah suatu alat manajemen kinerja yang dapat membantu organisasi untuk menerjemahkan visi dan strategi ke dalam aksi dengan memanfaatkan sekumpulan indikator finansial dan non finansial yang kesemuanya terjalin dalam suatu hubungan sebab akibat (Luis dan Biromo, 2010)

Adapun Karakteristik Balanced Scorecard, sebagai berikut :

### **1. Komprehensif**

Balanced Scorecard ini dapat memperluas perspektif yang dicakup dalam pengukuran kinerja, dari yang sebelumnya hanya terbatas pada perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.



Perluasan perspektif ini menghasilkan manfaat bagi perusahaan diantaranya yaitu menjanjikan kinerja keuangan yang berlipat ganda dan berjangka panjang, serta membantu perusahaan memasuki lingkungan bisnis yang kompleks.

## **2. Koheren**

Balanced Scorecard yang mewajibkan tiap personel untuk membangun hubungan sebab akibat dari berbagai sasaran strategis yang dihasilkan dalam perencanaan strategis.

Setiap sasaran yang ditetapkan dalam perspektif non keuangan harus mempunyai hubungan kausal dengan sasaran keuangan, baik secara langsung maupun tidak langsung.

## **3. Seimbang**

Keseimbangan antara keempat perspektif balanced scorecard yang bisa dihasilkan oleh sebuah sistem perencanaan strategis, sangat penting untuk menghasilkan kinerja keuangan berjangka panjang.

Bobot keempat perspektif dalam Balanced Scorecard seimbang, dimana perspektif yang satu tidak melebihi perspektif yang lain.

## **4. Terukur**

Balanced Scorecard dapat mengukur sasaran strategis yang sulit diukur. Sasaran strategis di perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan juga pembelajaran dan pertumbuhan merupakan sasaran yang tidak mudah terukur.

Tetapi dalam balanced scorecard ketiga perspektif non keuangan tersebut ditentukan ukurannya sehingga bisa diwujudkan untuk mengukur kinerja perusahaan.

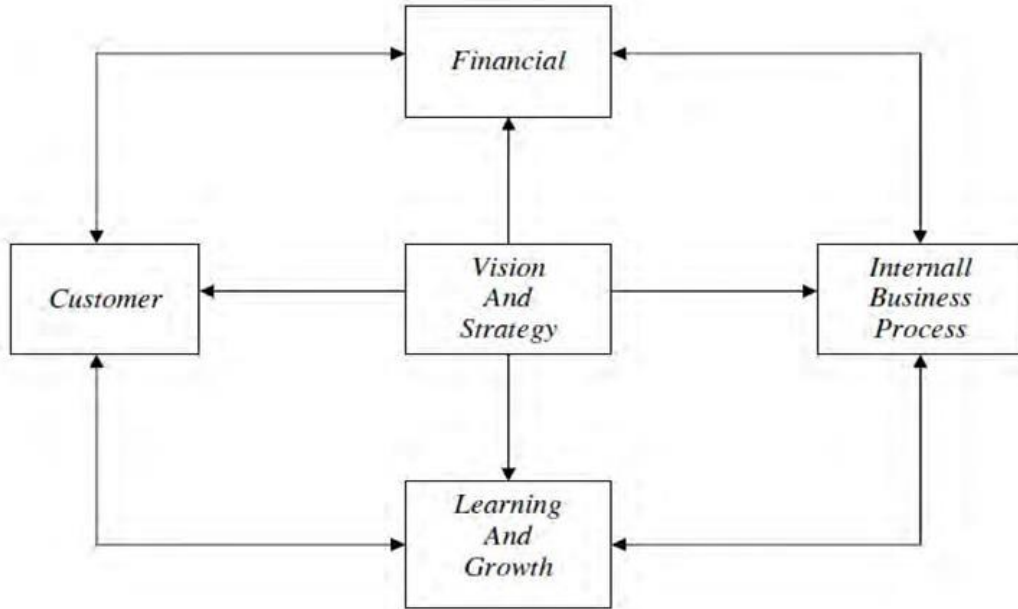
## **Kelemahan Balanced Scorecard**

- Hubungan antara pengukuran dan hasil non finansial yang relative sedikit.
- Tidak adanya mekanisme untuk melakukan perbaikan.
- Pengukurannya tidak up-to-date.
- Terlalu banyak kriteria pengukur.
- Kesulitan dalam menetapkan trade-off antara pengukuran finansial dan non finansial.

## **Konsep Keseimbangan Balanced Scorecard**

- Keseimbangan antara suatu indikator keberhasilan finansial dan non finansial.

- Keseimbangan antara berbagai konstituen internal dan eksternal dari organisasi.
- Keseimbangan antara sebuah indikator performa lag dan lead.



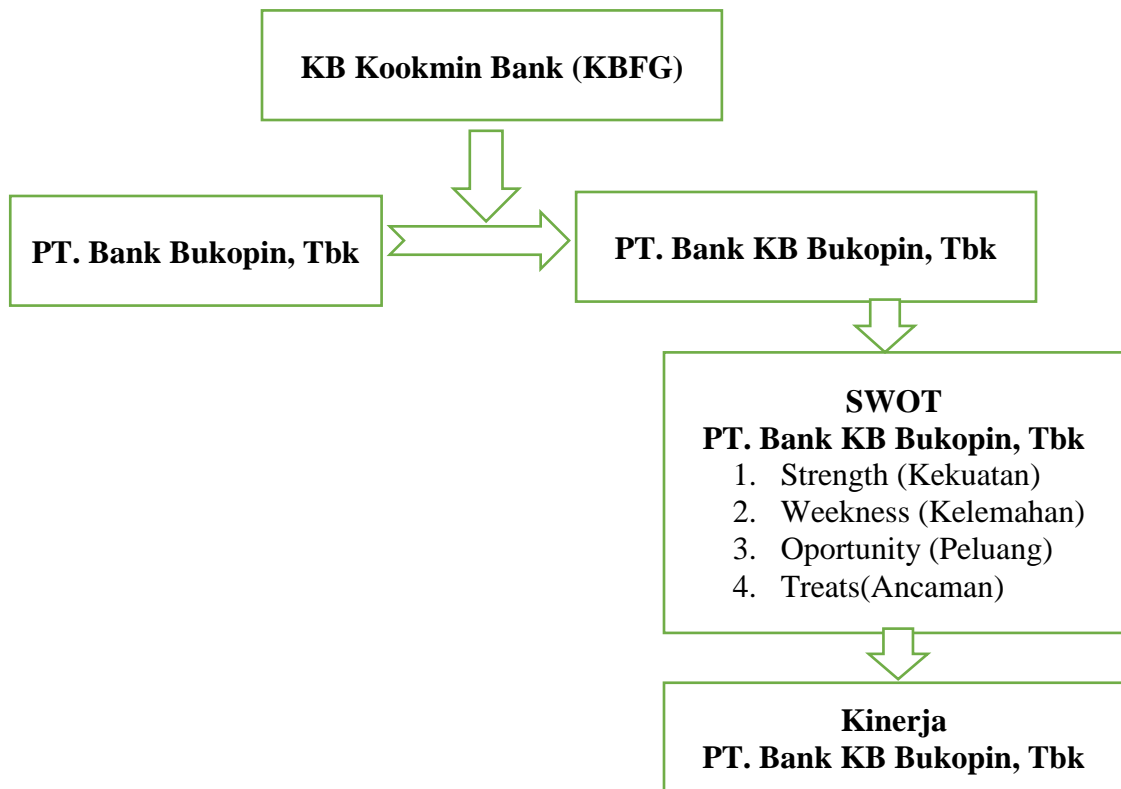
**Gambar II.2. Bagan atau Struktur Balanced Scorecard**

**BAB III**  
**KERANGKA KONSEPTUAL & HIPOTESIS**

**III.1. KERANGKA KONSEPTUAL / PEMIKIRAN**

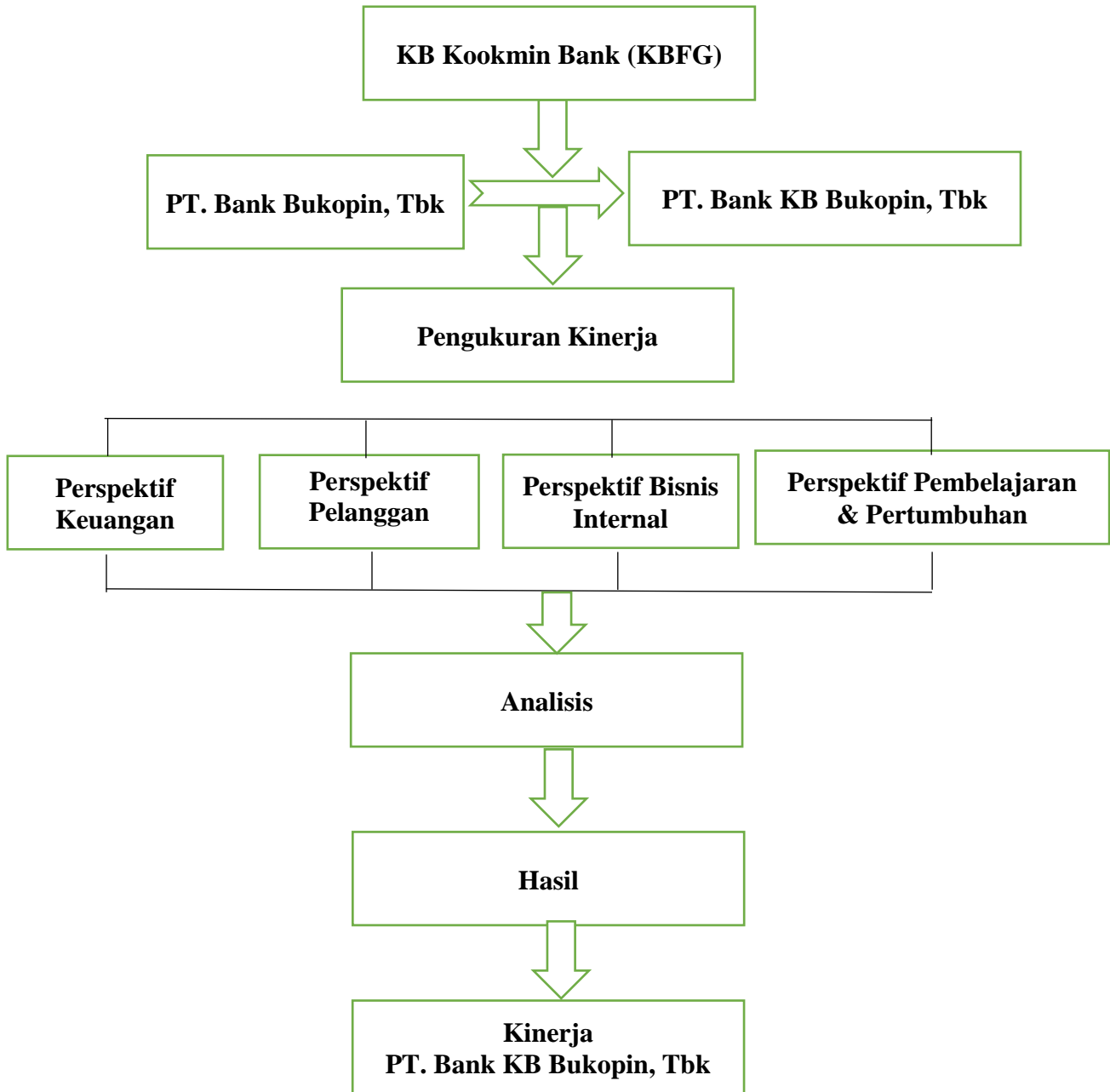
Berdasarkan Tinjauan Pustaka yang telah diuraikan diatas, maka dapat digambarkan kerangka Pemikiran yang menggambarkan bagaimana hubungan antara variable yang diteliti sebagai berikut :

**III.1.1. Konseptual SWOT**



Gambar III.1. Kerangka Pikiran SWOT PT. Bank KB Bukopin, Tbk

### III.2.1. Konseptual Balanced Score Card



Gambar III.2. Kerangka Pikiran BSC PT. Bank KB Bukopin, Tbk

## III.2. HIPOTESIS

Dalam penelitian ini, Kami memiliki hipotesis didasarkan atas pantauan dan perubahan yang terjadi pada aktivitas di PT. Bank KB Bukopin, Tbk. Dimana, sejak mengalami Rush Money pada tahun 2020 dan sejak diakuisi oleh KB Kookmin Bank serta diterapkannya Proses Perubahan pada PT. Bank KB Bukopin, Tbk, banyak terjadi perubahan yang terlihat maupun tidak terlihat baik pada Customer atau Nasabah PT. Bank KB Bukopin, Tbk, pada Kondisi Internal PT. Bank KB Bukopin, Tbk dan Kondisi Financial PT. Bank KB Bukopin, Tbk.

Berdasarkan landasan Teori maupun Penelitian yang dilakukan yang dijadikan acuan dalam Penelitian ini, maka dapat dirumuskan hipotesisi dalam penelitian ini sebagai berikut :

- H.1. Masuknya KB Kookmin Bank (KBFG) memberikan dampak Perubahan yang sangat besar pada PT. Bank KB Bukopin, Tbk
- H.2. Masuknya KB Kookmin Bank (KBFG) memberikan dampak Positif pada Citra dan Kepercayaan pada PT. Bank KB Bukopin, Tbk
- H.3. Masuknya KB Kookmin Bank (KBFG) Perlu diukur Kontribusinya bagi PT. Bank KB Bukopin, Tbk
- H.4. Perubahan yang diterapkan oleh KB Kookmin Bank (KBFG) sebagai Pemegang Saham Pengendali Baru PT. Bank KB Bukopin, Tbk belum atau sudah menghasilkan sebagaimana Harapan Stake Holder.
- H.5. Perubahan yang diterapkan oleh KB Kookmin Bank (KBFG) sebagai Pemegang Saham Pengendali Baru PT. Bank KB Bukopin, Tbk akan sangat berpengaruh pada Proses Internal PT. Bank KB Bukopin, Tbk
- H.6. Pola Komunikasi di Internal di PT. Bank KB Bukopin, Tbk akan sedikit mengalami permasalahan dan berdampak pada Kinerja PT. Bank KB Bukopin, Tbk.