

**“STUDI KOMPARATIF PELAKSANAAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG)
PERBANKAN KONVENSIONAL DAN PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA”**

**(PELAKSANAAN GCG PADA BANK TABUNGAN NEGARA DAN BANK
MUAMALAT INDONESIA)**

Putra Aditiya P.

12080694052/S1 Akuntansi 2012A

Fakultas Eknomi Universitas Negeri Surabaya

Email: putraaditiyaa@yahoo.com

Abstrak

Penerapan *Good Corporate Governance* di dalam perbankan diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerja perbankan, dikarenakan penerapan *Good Corporate Governance* ini dapat meningkatkan kinerja keuangan. Setelah dikeluarkannya Peraturan Perbankan Indonesia (PBI) Nomor 8/4/PBI/2006 yang kemudian diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006, menjadi jelas adanya bagaimana praktik *Good Corporate Governance* yang baik dan benar. Semua perusahaan perbankan berlomba-lomba meningkatkan citra perusahaan melalui Laporan *Good Corporate Governancenya* masing-masing. Sudah menjadi barang pasti bahwa ada perbedaan antara pelaksanaan *Good Corporate Governance* antara perbankan konvensional dan perbankan syariah. Karena dilihat dari tujuan perbankan tersebut sudah pasti beda. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat apakah ada perbedaan antara pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada bank konvensional dan perbankan syariah. Dan hasilnya adalah untuk bahwa pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada industri perbankan sebenarnya sama saja baik itu bank konvensional maupun bank syariah karena telah diatur oleh Bank Indonesia. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* berawal dari sebuah visi dan misi perusahaan yang selanjutnya disesuaikan dengan hukum dan peraturan yang berlaku. Kemudian ada tambahan struktur organisasi pada bank syariah dalam pelaksanaan *Good Corporate Governancenya* dengan dibentuknya Dewan Pengawas Syariah dan Dewan Syariah Nasional. Keduanya bertugas sebagai pengawas khusus bank syariah. Selain itu, letak perbedaannya ada pada *corporate culture*nya.

Kata Kunci: *Good Corporate Governance, Bank Konvensional, Bank Syariah*

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Arsitektur Perbankan Indonesia (API) merupakan suatu kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arahan, bentuk, dan tatanan industri perbankan untuk rentang waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan. Di dalamnya terdapat enam pilar utama yang merupakan sasaran yang ingin dicapai, salah satunya adalah menciptakan *corporate governance* untuk memperkuat kondisi internal perbankan nasional. Tidak hanya berhenti sampai disitu, untuk menunjukkan keseriusannya terhadap isu *Good Corporate Governance*, pada tanggal 30 Januari 2006 Bank Indonesia (BI) mengeluarkan paket kebijakan perbankan yang lebih dikenal dengan istilah Pakjan 2006, yang isinya mengenai peraturan baru tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance*, bagi bank umum berupa Peraturan Perbankan Indonesia (PBI) Nomor 8/4/PBI/2006 yang kemudian diubah dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006. Secara sederhana, *Good Corporate Governance* dapat diartikan sebagai suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholders*.

Penerapan *Good Corporate Governance* ini dinilai dapat memperbaiki citra perbankan yang sempat buruk, melindungi kepentingan *stakeholders* serta meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan etika-etika umum pada industri perbankan dalam rangka mencitrakan sistem perbankan yang sehat. Selain itu penerapan *Good Corporate Governance* di dalam perbankan diharapkan dapat berpengaruh terhadap kinerja perbankan, dikarenakan penerapan *Good Corporate Governance* ini dapat meningkatkan kinerja keuangan, mengurangi resiko akibat tindakan pengelolaan yang cenderung menguntungkan diri sendiri.

Pada penerapan *Good Corporate Governance* di Bank Syari'ah, para bankir syaria'ah harus benar-benar merujuk kepada prinsip-prinsip dan nilai-nilai ekonomi dan bisnis Islam yang telah ditetapkan oleh ajaran agama. Mantan Deputy Gubernur BI, Maulana Ibrahim saat mengisi sebuah seminar di salah satu perguruan tinggi, beliau menjabarkan perlu adanya *Good Corporate Governance* berbasis syari'ah karena keunikan lembaga syari'ah seperti bank syari'ah. Perbedaan antara *Good Corporate Governance* konvensional dan syari'ah adalah pada bank konvensional, sistem *governance* yang baik antara lain dikembangkan dengan membentuk unsur

governance yang lengkap baik itu struktur, proses dan hasil. Dari sisi struktur *governance*, konsep *Good Corporate Governance* memperjelas fungsi, kewenangan dan pola hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, berbagai komite dan manajemen bank. Sedangkan pada perbankan syari'ah, selain hal-hal yang telah tercakup dalam sistem konvensional, struktur *governance* akan melibatkan lebih banyak pihak karena adanya karakteristik khusus dari perbankan syari'ah terutama kewajiban pemenuhan prinsip syari'ah dan perbedaan posisi nasabah yang lebih tepat disebut *investment account holders*.

Meskipun konsepnya hampir sama dengan konsep bank konvensional, penerapan *Good Corporate Governance* yang baik dan benar untuk perbankan syariah di Indonesia diharapkan dapat dilaksanakan. Melihat banyaknya peminat yang mulai melirik perbankan syariah. Hal ini terlihat dengan mulai banyak perbankan syariah yang muncul di Indonesia. Sampai tahun 2015 ini, jumlah perbankan syariah di Indonesia adalah sebanyak 12 Bank Umum Syariah. Berikut ini adalah data statistic perbankan syariah di Indonesia sampai dengan Februari 2015:

Tabel 1.1

Daftar Bank Umum Syariah di Indonesia

Kelompok Bank	KPO/KC	KCP/UPS	KK
Bank Umum Syariah	448	1506	202
1. PT Bank Muamalat Indonesia	84	260	108
2. PT Bank Victoria Syariah	9	9	-
3. Bank BRI Syariah	52	203	10
4. B.P.D. Jawa Barat Banten Syariah	9	56	1
5. Bank BNI Syariah	67	164	17
6. Bank Syariah Mandiri	187	510	65
7. Bank Syariah Mega Indonesia	85	201	1
8. Bank Panin Syariah	8	5	-
9. PT Bank Syariah Bukopin	12	8	5
10. PT BCA Syariah	9	6	-
11. PT Maybank Syariah Indonesia	1	-	-
12. PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Syariah	25	4	-

Sumber: Statistik Perbankan Indonesia

Dari tabel di atas, Bank Muamalat Indonesia merupakan bank umum syari'ah yang memiliki jumlah kantor cabang terbanyak di Indonesia. Pada perbankan konvensional berdasarkan

pengelompokan total asset dibagi menjadi Bank Persero, BUSN Devisa, BUSN Non Devisa, BPD, Bank Campuran dan Bank Asing. Dan Bank Tabungan Negara merupakan bank yang masuk dalam Bank Persero dengan total asset sejak tahun 2009 sampai dengan 2015 memiliki total asset lebih dari 50 triliun rupiah.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Studi Komparatif Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) Perbankan Konvensional Dan Perbankan Syariah di Indonesia. (Konsep GCG pada Bank Tabungan Negara dan Bank Muamalat Indonesia.**

Seperti yang dijelaskan pada bagian latar belakang masalah, yaitu mengenai *Good Corporate Governance* yang ada pada saat ini. Penulis ingin menelaah kembali mengenai konsep dan penerapan *Good Corporate Governance* pada lembaga keuangan baik konvensional maupun syari'ah. Maka dalam hal ini penulis ingin merumuskan beberapa hal yang terkait dalam pembahasan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana konsep *Good Corporate Governance* dirumuskan di Bank Tabungan Negara dan Bank Muamalat Indonesia?
2. Apa yang membedakan anatar konsep *Good Corporate Governance* pada Bank Tabungan Negara dengan konsep *Good Corporate Governance* pada Bank Muamalat Indonesia?

KAJIAN PUSTAKA

Stewardship Theory

Stewardship theory dibangun di atas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni bahwa manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab, memiliki integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Inilah yang tersirat dalam hubungan *fidusia* yang dikehendaki para pemegang saham. Dengan kata lain, *stewardship theory* memandang manajemen sebagai dapat dipercaya untuk bertindak dengan sebaik-baiknya bagi kepentingan public maupun *stakeholder*.

Pengertian *Good Corporate Governance*

Good corporate governance (GCG) secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua *stakeholder* (Monks,2003). Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya dan, kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholder*. Ada empat komponen utama yang diperlukan dalam konsep *good corporate governance*, (Kaen, 2003; Shaw, 2003) yaitu *fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility*. Keempat komponen tersebut penting karena penerapan prinsip *good corporate governance* secara konsisten terbukti dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan dan juga dapat menjadi penghambat aktivitas rekayasa kinerja yang mengakibatkan laporan keuangan tidak menggambarkan nilai fundamental perusahaan.

Konsep *good corporate governance* baru populer di Asia. Konsep ini relatif berkembang sejak tahun 1990-an. Konsep *good corporate governance* baru dikenal di Inggris pada tahun 1992. Negara-negara maju yang tergabung dalam kelompok OECD (kelompok Negara-negara maju di Eropa Barat dan Amerika Utara) mempraktikkan pada tahun 1999.

Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Secara umum terdapat lima prinsip dasar dari *good corporate governance* yaitu:

1. *Transparency* (keterbukaan informasi), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
2. *Accountability* (akuntabilitas), yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. *Responsibility* (pertanggungjawaban), yaitu kesesuaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.
4. *Independency* (kemandirian), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang

tidak sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.

5. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran), yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku. Esensi dari *corporate governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku.

Tahap-Tahap Pelaksanaan *Good Corporate Governance*

Dalam pelaksanaan penerapan GCG di perusahaan adalah penting bagi perusahaan untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi perusahaan, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan GCG dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam perusahaan. Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan GCG menggunakan pentahapan berikut (Chinn, 2000; Shaw, 2003).

Tahap Persiapan

Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama: 1) *awareness building*, 2) *GCG assessment*, dan 3) *GCG manual building*. *Awareness building* merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok. *GCG Assessment* merupakan upaya untuk mengukur atau lebih tepatnya memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan GCG saat ini. Langkah ini perlu guna memastikan titik awal level penerapan GCG dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan GCG secara efektif. Dengan kata lain, *GCG assessment* dibutuhkan untuk mengidentifikasi aspek-aspek apa yang perlu mendapatkan perhatian terlebih dahulu, dan langkah-langkah apa yang dapat diambil untuk mewujudkannya.

GCG manual building, adalah langkah berikut setelah *GCG assessment* dilakukan. Berdasarkan hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan dan upaya identifikasi prioritas penerapannya, penyusunan *manual* atau pedoman implementasi GCG dapat disusun. Penyusunan *manual* dapat dilakukan dengan bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan.

Manual ini dapat dibedakan antara *manual* untuk organ-organ perusahaan dan *manual* untuk keseluruhan anggota perusahaan, mencakup berbagai aspek seperti:

- Kebijakan GCG perusahaan
- Pedoman GCG bagi organ-organ perusahaan
- Pedoman perilaku
- *Audit committee charter*
- Kebijakan *disclosure* dan transparansi
- Kebijakan dan kerangka manajemen resiko
- *Roadmap* implementasi

Tahap Implementasi

Setelah perusahaan memiliki GCG manual, langkah selanjutnya adalah memulai implementasi di perusahaan. Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama yakni:

1. Sosialisasi, diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi GCG khususnya mengenai pedoman penerapan GCG. Upaya sosialisasi perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk untuk itu, langsung berada di bawah pengawasan direktur utama atau salah satu direktur yang ditunjuk sebagai *GCG champion* di perusahaan.
2. Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman GCG yang ada, berdasar *roadmap* yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perubahan (*change management*) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi GCG.
3. Internalisasi, yaitu tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan GCG di dalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Dengan upaya ini dapat dipastikan bahwa penerapan GCG bukan sekedar dipermukaan atau sekedar suatu kepatuhan yang bersifat *superficial*, tetapi benarbenar tercermin dalam seluruh aktivitas perusahaan.

Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan GCG telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scoring* atas praktik GCG yang ada. Terdapat banyak perusahaan konsultan yang dapat memberikan jasa audit yang demikian, dan di Indonesia ada beberapa perusahaan yang melakukan *scoring*. Evaluasi dalam bentuk *assessment*, audit atau *scoring* juga dapat dilakukan secara *mandatory* misalnya seperti yang diterapkan di lingkungan BUMN. Evaluasi dapat membantu perusahaan memetakan kembali kondisi dan situasi serta capaian perusahaan dalam implementasi GCG sehingga dapat mengupayakan perbaikan-perbaikan yang perlu berdasarkan rekomendasi yang diberikan.

METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang ingin dicapai, maka penelitian ini bersifat deskriptif analisis, yakni penelitian yang mengungkapkan suatu masalah dengan keadaan sebagaimana adanya, sehingga hanya penyingkapan fakta, yang menggambarkan data informasi yang berdasarkan pada fakta yang diperoleh di lapangan.

Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini pengumpulan data yang dilakukan adalah:

1. Dokumentasi, tentang konsep dan penerapan *Good Corporate Governance* serta data-data yang terkait di dalamnya.
2. Studi kepustakaan, tentang bagaimana seluk beluk *Good Corporate Governance*.

Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data sekunder, berupa sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Yang digunakan adalah Laporan *Good Corporate Governance* Tahun 2014, di mana laporan pada tahun tersebut adalah laporan yang terbaru dari masing-masing bank. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data sekunder diperoleh dari

studi kepustakaan yang relevan dengan penelitian, serta data berupa gambaran umum dari objek yang diteliti yang didapat dari internet.

PEMBAHASAN

A. Perumusan Konsep *Good Corporate Governance* di Bank Tabungan Negara dan Bank Muamalat Indonesia

Untuk perumusan konsep *Good Corporate Governance* pada industri perbankan sebenarnya sama saja, baik itu dalam bank konvensional maupun bank syariah karena keduanya telah diatur oleh Bank Indonesia. Perumusan konsep *Good Corporate Governance* berawal dari sebuah visi dan misi di setiap perusahaan, yang selanjutnya disesuaikan dengan hukum dan peraturan yang berlaku, baik itu Peraturan Bank Indonesia, Surat Edaran Bank Indonesia, dan segala peraturan yang berkaitan dengan dunia perbankan yang pada akhirnya terbentuklah sebuah pedoman umum *Good Corporate Governance*.

Dari *Good Corporate Governance* ini membentuk sebuah *corporate culture* (budaya perusahaan) yang mana setiap perusahaan memiliki *corporate culture* yang berbeda-beda tergantung dari kebutuhan dan tentunya kesesuaian dari visi dan misi perusahaan.

Tujuan dari perumusan *Good Corporate Governance* antara lain:

1. Mencapai visi dan misi perusahaan
2. Memberikan keyakinan kepada pemegang saham bahwa perusahaan dikelola secara bijaksana dan profesional dengan tujuan agar memberikan keuntungan yang wajar dan bernilai tinggi
3. Mendorong dan mendukung pengembangan, pengelolaan sumber daya dan pengelolaan risiko perusahaan secara lebih hati-hati dan bertanggung jawab sejalan dengan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*
4. Menciptakan nilai tambah bagi semua pihak
5. Mendorong terciptanya budaya kerja perusahaan ke arah yang lebih baik
6. Mencegah terjadinya penyimpangan dalam pengelolaan perusahaan
7. Menciptakan pencitraan yang semakin baik di masyarakat

Yang selanjutnya menjadi acuan untuk panduan *Good Corporate Governance* adalah:

1. Undang-Undang Republik Indonesia
 - a) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang perbankan sebagaimana yang diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998

- b) Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah beserta peraturan pelaksanaan yang akan dikeluarkan oleh Bank Indonesia
 - c) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas
 - d) Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal
 - e) Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 15 Tahun 2002 tentang Tindak Pidana Pencucian Uang sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2003
2. Peraturan Bank Indonesia, Surat Edaran Bank Indonesia, Peraturan BAPEPAM, Ketentuan-Ketentuan Menteri Keuangan dan Pusat Pelaporan dan Analisa Transaksi Keuangan (PPATK) seperti:
- a) PBI Nomor 11/33/PBI/2009 tentang Bank Umum Syariah
 - b) PBI Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum
 - c) PBI Nomor 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Internal Bank Umum
 - d) PBI Nomor 2/1/PBI/2000 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatuhan
 - e) Surat Edaran Menteri Keuangan Nomor SE-389/MK16/1997 tentang Standar Anggaran Dana Persero

Dari kesemuanya itu, kemudian yang membedakan antara pengungkapan *Good Corporate Governance* pada Laporan *Good Corporate Governance* adalah pada struktur organisasi dan *corporate culture* dari masing-masing perusahaan. Untuk pembahasan lebih jelasnya akan diuraikan pada penerapan masing-masing *Good Corporate Governance* pada pembahasan selanjutnya.

B. Penerapan *Good Corporate Governance* pada Bank Tabungan Negara

Berdasarkan Peraturan bank Indonesia No 8/4/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada bank umum, di sana menjelaskan mengenai prinsip-prinsip yang harus ada dalam penerapan *Good Corporate Governance*, antara lain:

1. *Transparency* (transparansi)
2. *Accountability* (akuntabilitas)

3. *Responsibility* (tanggung jawab)
4. *Independency* (independensi)
5. *Fairness* (kewajaran)

Dalam menjalankan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dilaksanakan dengan 4 pilar, yaitu:

1. *Commitment of Governance*
2. *Governance Structure*
3. *Mecanisme*
4. *Out come*

Dari keempat pilar tersebut dari nomor 1 hingga 3 pengimplementasiannya dapat dilakukan dengan istilah *Good Corporate Governance soft structure* dan *infra structure*. Adapun yang dimaksud dengan *Good Corporate Governance soft structure* adalah menulis apa yang dikerjakan dan mengerjakan apa yang ditulis. Hasilnya berupa kebijakan tertulis. Sedangkan yang dimaksud dengan *Good Corporate Governance infra structure* yaitu bagian-bagiannya atau para pelakunya. Setiap kebijakan butuh orang-orang yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam *infra structure governance* terdiri dari dua organ yaitu orga utama dan organ pendukung. Yang mana kedua organ tersebut menjadi sebuah struktur dalam perusahaan. Yang termasuk dalam organ utama dari *infra structure governance* antara lain:

1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
2. Dewan Komisaris
3. Dewan Direksi

Ketiga organ utama di atas ini adalah baku bagi semua perusahaan. Setiap perusahaan harus memilikinya karena mengikuti ketentuan hukum yang berlaku. Sedangkan yang termasuk organ pendukung antara lain *corporate secretary*, *risk management*, *compliance*, audit internal dan eksternal dan ini hanya sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dewan Komisaris memiliki komite yang akan membantunya. Untuk perbankan wajib ada tiga komite pembantu Dewan Direksi yang diantaranya komite pemantau risiko, komite audit dan komite remunerasi dan nominasi. Dan di bawah Dewan Direksi pun ada komite-komite yang akan membantunya. Terdiri dari komite produk, komite IT, komite *Human Capital*, komite asuransi dan komite lain yang sekiranya diperlukan oleh perusahaan

Dalam mewujudkan *Good Corporate Governance*, Bank Tabungan Negara memiliki beberapa prosedur strategi, yaitu:

1. *Awareness* (kesadaran), diimplementasikan dengan *training*, sosialisasi, *e-learning*, brosur, banner dan majalah.
2. Intisituasionalisasi internalisasi. Berisi tentang *corporate culture*, misalnya dengan adanya pemberian reward karena telah melakukan sesuatu yang bagus.
3. *Assessment Program*. Yaitu yang pertama dengan *self assessment* misalnya unit kerja pemasaran menyerahkan hasil laporan kerjanya yang kemudian dinilai oleh *corporate secretary*. Yang kedua yaitu *third party assessment center for corporate governance* yaitu dari pihak perusahaan mengundang pihak luar atau yang disebut dengan pihak independen untuk menilai kinerja perusahaan. Seperti BPKP, konsultan dan lain-lain.
4. Eksternalisasi. Membicarakan ke pihak luar, seperti halnya mempublikasikan ke masyarakat luas melalui surat kabar, media elektronik dan lain-lain.
5. Pengembangan berkelanjutan. Yaitu mengevaluasi semua yang telah dikerjakan selama satu tahun dan berubah pada tiap tahunnya.

Seperti yang telah dijelaskan bahwa perbedaan konsep *Good Corporate Governance* pada Bank Tabungan Negara dan Bank Muamalat Indonesia selain pada struktur organisasinya, ada perbedaan lain yaitu pada *corporate culture*. Dalam *corporate culture* Bank Tabungan Negara dikenal dengan POLA PRIMA, yang terdiri dari pelayanan prima, inovasi, keteladanan, profesionalisme, integritas dan kerja sama. *Corporate culture* Bank Tabungan Negara ini dibuat berdasarkan visi dan misi perusahaan, yaitu:

a) Visi Bank Tabungan Negara

Menjadi bank yang terkemuka dalam pembiayaan perumahan.

b) Misi Bank Tabungan Negara

- 1) Memberikan pelayanan unggul dalam pembiayaan perumahan dan industri terkait, pembiayaan konsumsi, dan usaha kecil menengah
- 2) Meningkatkan keunggulan kompetitif melalui inovasi pengembangan produk, jasa dan jaringan strategis berbasis teknologi terkini
- 3) Menyiapkan dan mengembangkan jaringan *human capital* yang berkualitas, profesional dan memiliki integritas tinggi

- 4) Melaksanakan manajemen perbankan yang sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan *Good Corporate Governance* untuk meningkatkan *shareholder value*
- 5) Mempedulikan kepentingan masyarakat dan lingkungannya

C. Penerapan *Good Corporate Governance* pada Bank Muamalat Indonesia

Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Bank Muamalat Indonesia merupakan bagian tak terpisahkan dari Muamalat Spirit, yang intinya adalah semangat tanggung jawab, kewajiban, keterbukaan dan keadilan melalui pengabdian serta ketundukan kepada Allah SWT dan melalui pemerataan kemampuan, pengetahuan, informasi dan penghargaan. Secara umum, konsep dan prinsip *Good Corporate Governance* pada bank konvensional dapat menjadi acuan teoritis pada bank syariah. Akan tetapi *Good Corporate Governance* tersebut harus distandarisasikan dengan nilai-nilai Islam. Adanya Dewan Pengawas Syariah (DPS) di sini yang menjadi pembeda antara struktur organisasi dalam bank syariah dan bank konvensional.

Pada bank konvensional prinsip *Good Corporate Governance* terdiri dari *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency* dan *fairness*. Tetapi untuk bank syariah, prinsip *independency* digantikan dengan prinsip *profesional*. Profesional ini diartikan memiliki kompetensi, mampu bertindak obyektif serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan bank syariah.

Dari kelima prinsip tersebut, Bank Muamalat Indonesia sendiri memiliki satu tambahan prinsip lagi yaitu *social awareness* (sikap kepedulian). Maksudnya adalah bentuk kepedual dan perhatian Bank Muamalat Indonesia terhadap masyarakat kecil, baik dalam bentuk bantuan pendidikan, kesehatan maupun bantuan korban bencana alam dan lain-lain.

Kemudian yang membedakan pelaksanaan *Good Corporate Governance* antara bank konvensional dengan bank syariah adalah dengan dibentuknya Dewan Pengawas Syariah dan Dewan Syariah Nasional. Dewan Pengawas Syariah adalah badan yang mengawasi pelaksanaan keputusan Dewan Syariah Nasional.

Seperti yang dijelaskan pada pembahasan mengenai perumusan *Good Corporate Governance*, yang membedakan *Good Corporate Governance* konvensional dengan syariah adalah *Corporate culture*. Pada Bank Muamalat Indonesia dalam *corporate culture*nya terdapat istilah *Celestial Management* yang intinya, membagi kehidupan manusia dalam tiga tahapan utama, yaitu:

1. A Place of Worship

Manusia diciptakan untuk ibadah. Inilah sendi paling pokok yang menjadi dasar manusia menjalankan misi sebagai wakil Allah SWT di muka bumi.

2. A Place of Wealth

Menciptakan dan mendistribusikan kemakmuran di muka bumi. Wujud dari misi ini adalah membangun dan memberi kemakmuran secara lebih adil dalam lingkup komunitasnya.

3. A Place of Warfare

Komunitas yang siap memperjuangkan, memenangkan dan menaklukkan setiap tantangan yang dihadapinya.

Celestial management ini sesuai dengan visi dan misi yang sudah dibuat oleh Bank mUamalat Indonesia, yaitu:

a) Visi Bank Muamalat Indonesia

Is Menjadi bank syariah utama di Indonesia, dominan di pasar spiritual dan dikagumi di pasar rasional.

b) Misi Bank Muamalat Indonesia

Menjadi panutan Lembaga Keuangan Syariah dunia dengan penekanan pada semangat kewirausahaan, keunggulan manajemen dan orientasi yang inovatif untuk memaksimalkan nilai bagi *stakeholder*.

Pada Bank Muamalat Indonesia ada beberapa strategi yang dilakukan untuk mewujudkan *Good Corporate Governance* pada perusahaan, antara lain:

1. Melakukan sosialisasi, pendalaman-pendalaman, pemahaman yang terus-menerus terhadap pelaksanaan prinsip-prinsip syariah melalui fatwa-fatwa dari Dewan Syariah Nasional
2. Membuat board manual, di mana board manual ini adalah sebuah rangkuman yang berisikan mengenai tugas dan tanggung jawab, wewenang, kewajiban Dewan Pengawas Syariah, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Dan rangkuman tersebut bersumber dari Peraturan Bank Indonesia, dari anggaran dasar perusahaan, dan dari ketentuan-ketentuan lain. Sehingga dengan adanya board manual menjadi pedoman bagi Dewan Pengawas Syariah, Dewan Komisaris dan Dewan Direksi
3. Membentuk Sistem Operasi Prosedur (SOP) yang isinya selalu dicantumkan dan disampaikan bahwa harus sesuai dengan prinsip-prinsip syariah dan praktik-praktik tata kelola perusahaan yang baik.

D. Perbedaan antara pelaksanaan *Good Corporate Governance* antara Bank Tabungan Negara dengan Bank Muamalat Indonesia

Tabel 4.1
Perbedaan Pelaksanaan *Good Corporate Governance*

Unsur Pembeda	Bank Tabungan Negara (Bank Konvensional)	Bank Muamalat Indonesia (Bank Syariah)
Prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Transparancy</i> 2. <i>Accountability</i> 3. <i>Responsibility</i> 4. <i>Independency</i> 5. <i>Fairness</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Transparancy</i> 2. <i>Accountability</i> 3. <i>Responsibility</i> 4. <i>Profesional</i> 5. <i>Fairness</i>
Tambahan struktur organisasi	_____	Adanya Dewan Pengawas Syariah dan Dewan Syariah Nasional
<i>Corporate culture</i>	POLA PRIMA yang terdiri dari pelayanan prima, inovasi, keteladanan, profesionalisme, integritas dan kerja sama	<i>Calestial Management</i> <ol style="list-style-type: none"> 1. A Place of Worship. 2. A Place of Wealth 3. A Place of Warfare

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada industri perbankan sebenarnya sama saja baik itu bank konvensional maupun bank syariah karena telah diatur oleh Bank Indonesia. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* berawal dari sebuah visi dan misi perusahaan yang selanjutnya disesuaikan dengan hukum dan peraturan yang berlaku.

Kemudian ada tambahan struktur organisasi pada bank syariah dalam pelaksanaan *Good Corporate Governancenya* dengan dibentuknya Dewa Pengawas Syariah dan Dewan Syariah Nasional. Keduanya bertugas sebagai pengawas khusus bank syariah. Selain itu, letak

perbedaannya ada pada *corporate culture*nya. Bank Tabungan Negara menggunakan POLA PRIMA yang terdiri dari pelayanan prima, inovasi, keteladanan, profesionalisme, integritas dan kerja sama. Sedangkan Bank Muamalat Indonesia menggunakan *caelestial management* yang membaginya dalam tiga tahapan yaitu *a place of worship*, *a place of wealth* dan *a place of warfare*.

Saran-Saran

1. Demi terciptanya *Good Corporate Governance* baik pada bank konvensional maupun bank syariah, perlu adanya suatu sumber daya manusia yang benar-benar memahami akan masing-masing prinsip. Bank konvensional dengan prinsipnya sendiri, bank syariah dengan prinsipnya sendiri.
2. Suatu langkah yang bagus dari Bank Indonesia dengan membuat Peraturan Bank Indonesia yang isinya masing-masing mengatur anatar bank konvensional dan bank syariah. Akan tetapi ada baiknya jika peraturan bank syariah tidak sepenuhnya didasarkan dari peraturan bank konvensional

DAFTAR PUSTAKA

- Amin, Riawan. 2009. *Menata Perbankan Syariah di Indonesia*. UIN Press: Jakarta.
- Bank Indonesia. 2000. *Peraturan BI No.2/27/PBI/2000 tanggal 15 Desember 2000 tentang Bank Umum*.
- Bank Indonesia. 2006. *Peraturan BI No.8/4/PBI/2006 tentang Penerapan GCG Bagi Bank Umum yang telah diubah dengan Peraturan bank Indonesia No.8/14/PBI/2006*
- Chinn, Richard. 2000. *Corporate Governance Handbook*. Gee Publishing Ltd: London.
- Daniri, Mas Ahmad. 2005. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya di Indonesia*. Ray Indonesia: Jakarta.
- Moeljono, Djokosantoso. 2005. *Good Corporate Culture sebagai Inti dari Good Corporate Governance*. Elex Gramedia: Jakarta.
- Monks, Robert A.G. dan Minow. *Corporate Governance 3rd Edition*. Blackwell Publishing.
- NH, Muhammad Firdaus, dkk. 2005. *Konsep & Implementasi Bank Syariah*. Renaisan: Jakarta.

