



UNIVERSITAS INDONESIA

IMPLEMENTASI PENEGAKAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PERBANKAN SYARIAH (TINJAUAN TERHADAP BANK SYARIAH MANDIRI)

TESIS

ICHSAN ARMANDA  
0806425393



FAKULTAS HUKUM  
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM  
KEKHUSUSAN HUKUM EKONOMI  
JAKARTA  
JANUARI 2011



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**IMPLEMENTASI PENEGAKAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PERBANKAN SYARIAH (TINJAUAN TERHADAP BANK SYARIAH MANDIRI)**

**TESIS**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Hukum**

**ICHSAN ARMANDA  
0806425393**

**FAKULTAS HUKUM  
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM  
KEKHUSUSAN HUKUM EKONOMI  
JAKARTA  
JANUARI 2011**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri, dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Ichsan Armanda**

**NPM : 0806425393**

**Tanda Tangan : **

**Tanggal : 04 Januari 2011**

## LEMBAR PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh,

Nama : Ichsan Armanda  
NPM : 0806425393  
Program Studi : Hukum Ekonomi  
Judul Tesis : Implementasi Penegakan Prinsip *Good Corporate Governance* Perbankan Syariah (Tinjauan Terhadap Bank Syariah Mandiri)

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Hukum pada Program Kekhususan Hukum Ekonomi, Fakultas Hukum Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. Zulkarnain Sitompul, SH, LL.M (.....)

Penguji : Dr. Nurul Elmiyah, S.H, M.H (.....)

Penguji : Heru Susetyo, S.H, LL.M., M.SI (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 04 Januari 2011

## **KATA PENGANTAR**

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Hukum Jurusan Hukum Ekonomi Program Pascasarjana pada Fakultas Hukum Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa akan sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, sejak masa perkuliahan sampai pada tahap penyusunan tesis ini.

Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Zulkarnain Sitompul, SH, LL.M , selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran, untuk memberikan petunjuk, pengarahan, maupun dorongan, sehingga memungkinkan saya menyelesaikan tesis ini;
2. Orang tua tercinta, yang senantiasa memberikan inspirasi, motivasi, dan semangat, sehingga memungkinkan saya menyelesaikan studi;
3. Sahabat-sahabat yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata, saya berharap semoga Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah banyak membantu. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 04 Januari 2011

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas<sup>a</sup> akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ichsan Armanda  
NPM : 0806425393  
Program Studi : Hukum Ekonomi  
Fakultas : Hukum  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (*Non-exclusive Royalty – Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**IMPLEMENTASI PENEGAKAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PERBANKAN SYARIAH (TINJAUAN TERHADAP BANK SYARIAH MANDIRI)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 04 Januari 2011

Yang Menyatakan,

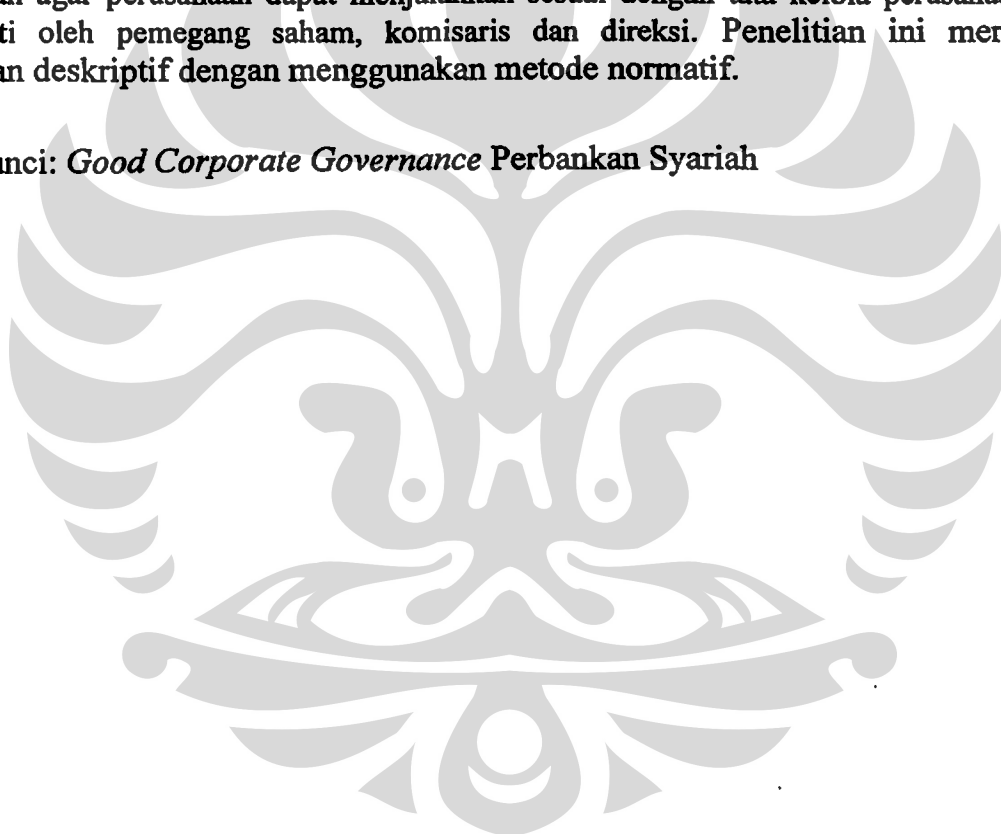
(Ichsan Armanda)

## ABSTRAK

Nama : Ichsan Armanda  
Program Studi : Jurusan Hukum Ekonomi Program Pascasarjana  
Judul : Implementasi Penegakan Prinsip *Good Corporate Governance* Perbankan Syariah (Tinjauan Terhadap Bank Syariah Mandiri)

Tesis ini membahas mengenai penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Perbankan Syariah khususnya Terhadap Bank Syariah Mandiri. Kebutuhan terhadap penerapan tata kelola perusahaan yang baik (GCG), dimulai dengan jatuhnya perusahaan-perusahaan di Indonesia yang disebabkan oleh tidak patuhnya manajemen perusahaan terhadap prinsip-prinsip GCG. Dengan melaksanakan konsep GCG, diharapkan tercipta citra lembaga yang dapat dipercaya. Oleh karena itu, penerapan tata kelola perusahaan yang baik diperlukan agar perusahaan dapat menjalankan sesuai dengan tata kelola perusahaan yang disepakati oleh pemegang saham, komisaris dan direksi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan menggunakan metode normatif.

Kata Kunci: *Good Corporate Governance* Perbankan Syariah



## ABSTRACT

Name : Ichsan Armanda  
Study Program : Majoring in Economic Law of Postgraduate Program  
Title : The Implementation of The Principle of Good Corporate Governance in Syaria Banking (study of Bank Syariah Mandiri)

The focus of this study is the implementation of the Good Corporate Governance in Syaria Banking (study of Bank Syariah Mandiri). The enforcement of Good Corporate Governance needs it begin economy crisis, made many corporate drop and it caused the principle of Good Corporate Governance has not well-implemented yet. Therefore, the enforcement of Good Corporate Governance was expected make establish institution fit to Good Corporate Governance as stake holder, commissary and director agreement. This research is a descriptive study using the normative method.

Keywords: Principle of *Good Corporate Governance* in Syariah Banking.



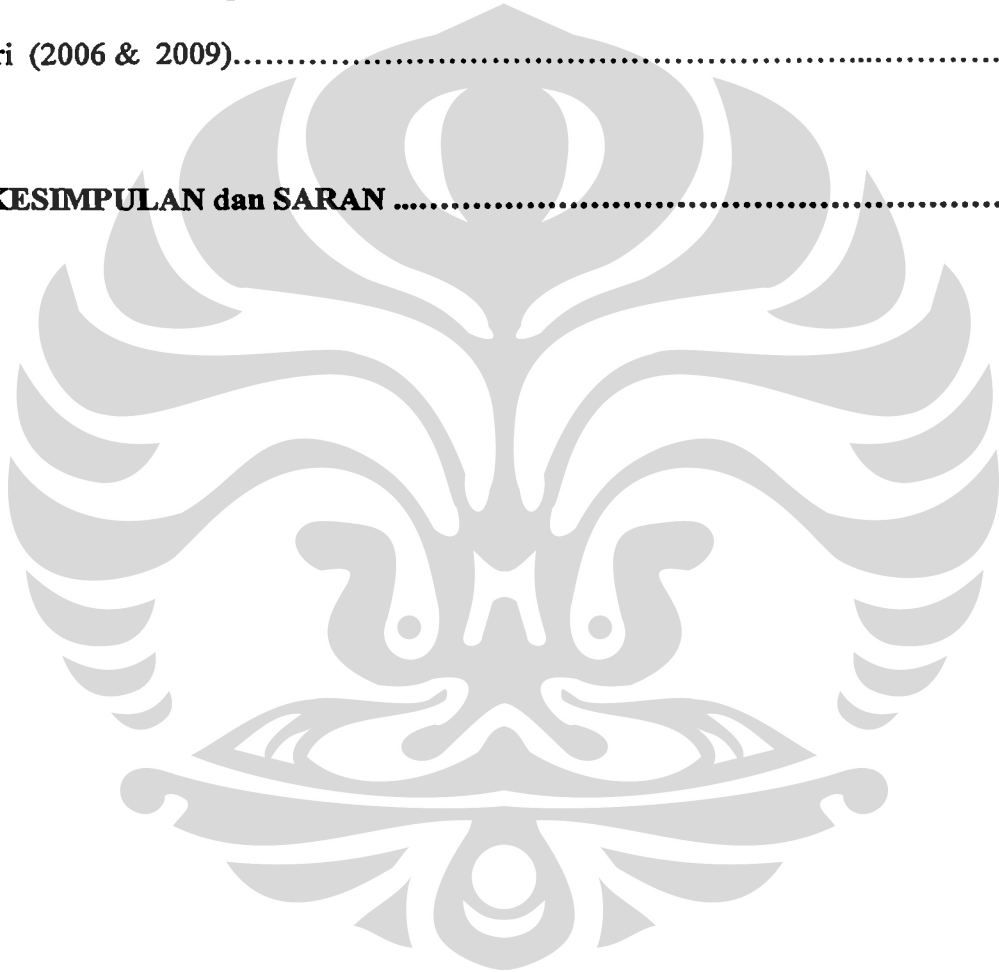


## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PESETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS .....	v
ABSTRAK .....	vi
DAFTAR ISI .....	viii
A. Latar Belakang .....	1
B. Pokok Permasalahan .....	6
C. Tujuan Penelitian.....	6
D. Manfaat Penelitian.....	6
E. Metode penelitian.....	7
F. Kerangka teori.....	8
G. Sistematika penulisan.....	12
<b>BAB II GOOD CORPORATE GOVERNANCE DAN ETIKA BISNIS PERBANKAN</b>	<b>13</b>
Hubungan Hukum <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) Dengan Etika Bisnis Perbankan.....	13
A. Etika dan Filosofi perbankan.....	14
B. Prinsip Kewajiban bank.....	20
C. Prinsip dasar etika perbankan.....	23
<b>BAB III PERATURAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA INDUSTRI PERBANKAN.....</b>	<b>40</b>
A. <i>Good Corporate Governance</i> berdasarkan UU Perseroan Terbatas.....	42

B. *Good Corporate Governance* berdasarkan UU Perbankan.....61  
C. *Good Corporate Governance* dalam UU Perbankan Syariah.....73

**BAB IV GOOD CORPORATE GOVERNANCE DI PT. BANK SYARIAH MANDIRI (BSM).....83**  
A. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di PT. Bank Syariah Mandiri (BSM).....83  
B. Implementasi *Good Corporate Governance* terhadap kinerja PT. Bank Syariah Mandiri (2006 & 2009).....153  
**BAB V KESIMPULAN dan SARAN .....161**



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ichsan Armanda  
NPM : 0806425393  
Program Studi : Hukum Ekonomi  
Fakultas : Hukum  
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif** (*Non-exclusive Royalty – Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

**IMPLEMENTASI PENEGAKAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PERBANKAN SYARIAH (TINJAUAN TERHADAP BANK SYARIAH MANDIRI)**

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 04 Januari 2011

Yang Menyatakan,

(Ichsan Armanda)

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Latar Belakang Masalah

Fundamental dan kondisi makro Indonesia tidak terlepas dari peran serta dunia usaha dan tata kelola korporasi oleh dunia usaha khususnya perbankan. Krisis perbankan di Indonesia masih dirasakan hingga saat ini berawal dari pertengahan 1998. Secara umum dapat dikatakan merupakan akibat dari lemahnya kualitas *corporate governance* khususnya dalam pengelolaan bisnis perbankan. Liberalisasi sektor perbankan yang berawal sejak tahun 1988 lebih banyak berimplikasi ada peningkatan kuantitas daripada kualitas lembaga perbankan, sehingga efisiensi dan stabilitas perbankan masih jauh dari yang diharapkan. Rendahnya kualitas perbankan antara lain tercermin dari lemahnya kondisi internal sektor perbankan, terutama sebagai dampak dari konsentrasi kredit yang berlebihan, lemahnya manajemen bank, kurangnya transparansi, lemahnya sistem pembukuan (*poor accounting*), lemahnya pengendalian intern antara lain mengakibatkan terjadinya pelanggaran Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) serta pemberian pinjaman pada pihak terkait (*connected lending*).<sup>1</sup>

Kajian ADB menunjukkan faktor penyebab krisis Indonesia: Pertama, konsentrasi kepemilikan perusahaan; kedua, tidak efektifnya fungsi pengawasan; ketiga rendahnya transparansi pelaksanaan merger dan akuisisi perusahaan; Keempat terlalu tingginya ketergantungan pada pendanaan eksternal; dan kelima, tidak memadai pengawasan para kreditur.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Prosiding "Perseroan Terbatas dan Good Corporate Governance, 2004, Jakarta 13 – 15 Juli 2004 Editor, Ketua – Emmy Yuhassarie, Good Governance Pada Perbankan di Indonesia, Viraguna Bagoes Oka, Hal 72

<sup>2</sup> Mas Achmad Daniri, "Reformasi *Corporate Governance* di Indonesia, Jurnal Hukum bisnis Volume 24 No.3, 2005, hal 21

Pentingnya penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*) dimulai dengan jatuhnya perusahaan-perusahaan di Indonesia yang disebabkan oleh tidak patuhnya manajemen perusahaan terhadap prinsip-prinsip GCG. Dengan melaksanakan konsep GCG, diharapkan tercipta citra lembaga yang dapat dipercaya. Artinya ada keyakinan bahwa bisnis perbankan dikelola dengan baik sehingga dapat tumbuh secara sehat, kuat dan efisien. Sebagai sebuah lembaga perbankan yang dipercaya oleh Pemerintah dalam mengelola dana masyarakat, Manajemen sadar bahwa kepercayaan publik disamping tergantung pada kinerja dan kemampuan Bank dalam mengelola risiko, juga diperlukan adanya sikap profesionalisme, independensi, integritas dari para pengurus serta transparansi atas informasi yang berkaitan dengan kondisi keuangan maupun non keuangan kepada Publik, namun dengan tidak sama sekali mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan Bank sesuai dengan peraturan perbankan yang berlaku.<sup>3</sup>

Penerapan GCG tidak hanya ditujukan kepada perbankan konvensional tetapi juga pada perbankan syariah. Perbankan Syariah sebagaimana halnya perbankan pada umumnya merupakan lembaga intermediasi keuangan (*financial intermediary institution*) yakni lembaga yang melakukan kegiatan menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat lain yang membutuhkan dalam bentuk kredit atau pembiayaan. Sebagai lembaga keuangan bank merupakan institusi yang sarat dengan pengaturan sehingga dikatakan bahwa perbankan merupakan *the most heavy regulated industry in the world*. Adanya merupakan suatu keniscayaan mengingat bank merupakan lembaga yang eksistensinya sangat membutuhkan adanya kepercayaan masyarakat (*fiduciary relation*).

---

<sup>3</sup> M. Umer Chapra dan Habib Ahmed, *Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah*, Bumi Aksara, Jakarta, 2008 hal 12

Unsur kepercayaan masyarakat terhadap perbankan merupakan suatu hal yang sangat esensial, sehingga bank perlu menjaganya untuk mencegah adanya *rush*, atau penarikan dana masyarakat secara besar-besaran seperti halnya yang terjadi pada saat krisis moneter 1997 lalu. Pada waktu itu banyak bank yang *kolaps*, sehingga pemerintah terpaksa melakukan proses likuidasi terhadap sejumlah bank yang bermasalah. Sementara itu bank syariah yang ada pada waktu itu yaitu Bank Muamalat Indonesia (BMI) terbukti mampu bertahan dan termasuk bank dengan kategori sehat. Dalam satu laporan perkembangan perbankan syariah, pertumbuhan aset perbankan syariah di Indonesia per Mei 2009 pangsa pasar mencapai 2,2% dari total aset perbankan nasional. Nilai nominalnya Rp 52 triliun. Saat ini ada lima bank syariah dan 25 unit syariah, 133 BPRS, 38 asuransi syariah, serta 3.000 baitul maal wa tamwil.<sup>4</sup>

Perkembangan pesat perbankan syariah di Indonesia yang relatif muda tidak lepas dari peluang perbankan syariah di dalam masyarakat muslim yang semakin menyadari pentingnya mengaplikasikan agama pada segala dimensi kehidupan termasuk perekonomian. Fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) pada 16 Desember 2003 yang menegaskan bunga bank konvensional adalah riba juga memberi peluang lebih besar bagi perbankan syariah untuk meningkatkan akselerasi pengembangannya. Selain itu perbankan syariah telah membuktikan mampu bertahan dari gelombang krisis yang menghancurkan banyak bank konvensional, hal ini ditandai tidak terlikuidasinya bank-bank syariah.

Dengan demikian, perlu adanya penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) disingkat dengan GCG yang terdiri dari beberapa prinsip-prinsip dasar

---

<sup>4</sup> <http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2009/12/08/90839/Pangsa-Bank-Syariah-Kurang-dari-3>, diunduh tanggal 15 Juni 2010.

yaitu transparansi, pertanggungjawaban, akuntabilitas dan keadilan. Menurut Hamud M. Balfas keempat prinsip tersebut dapat diuraikan sebagai berikut<sup>5</sup> :

a. *Fairness* (keadilan)

Menjamin perlindungan hak-hak pemegang saham, termasuk hak-hak pemegang saham minoritas dan para pemegang saham asing, serta menjamin terlaksananya komitmen dengan para investor.

b. *Transparancy* (keterbukaan)

Mewajibkan adanya informasi yang terbuka, tepat waktu serta dapat diperbandingkan yang menyangkut keadaan keuangan, pengelolaan perusahaan dan kepemilikan perusahaan.

c. *Accountability* (akuntabilitas)

Menjelaskan peran dan tanggung jawab, serta mendukung usaha untuk menjamin penyeimbangan kepentingan manajemen dan pemegang saham, sebagaimana yang diawasi oleh Dewan Komisaris.

d. *Responsibility* (pertanggungjawaban)

Memastikan dipatuhinya peraturan serta ketentuan yang berlaku sebagai cerminan dipatuhinya nilai-nilai sosial.

---

<sup>5</sup> Hamud M. Balfas, *Hukum Pasar Modal Indonesia*, PT. Tatanusa, Jakarta, 2006, hal 231

Untuk itu, Bank Syariah Mandiri, sebagai salah satu Bank syariah terbesar di Indonesia, menyadari pentingnya penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip *Good Corporate Governance* yang berlaku diInternasional. Implementasi penerapan *Good Corporate Governance* di Bank Syariah Mandiri tidak serta merta diterapkan secara ideal, namun melalui proses yang sangat panjang dan penerapannya tertuang dalam Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris PT Bank Syariah Mandiri Tentang Prinsip-prinsip *Corporate Governance* PT Bank Syariah Mandiri No. 4/001/DIR.KOM.

Berdasarkan uraian-uraian yang telah disampaikan diatas, maka penulis tertarik untuk mengangkat judul "IMPLEMENTASI PENEGAKAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PERBANKAN SYARIAH (TINJAUAN TERHADAP BANK SYARIAH MANDIRI)



## **B. Pokok Permasalahan**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, adapun perumusan masalah dalam penulisan ini adalah:

1. Bagaimana *Good Corporate Governance* dilaksanakan di PT. Bank Syariah Mandiri?
2. Bagaimana implementasi *Good Corporate Governance* terhadap kinerja PT. Bank Syariah Mandiri (2008 s/d 2009) ?

## **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penulisan karya akhir ini adalah, untuk:

1. Untuk mengetahui pelaksanaan *Good Corporate Governance* di PT. Bank Syariah Mandiri.
2. Untuk mengetahui implementasi *Good Corporate Governance* terhadap kinerja PT. Bank Syariah Mandiri (2008 s/d 2009)

## **D. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Menambah wawasan dan perbendaharaan kajian ilmiah dalam implementasi PT. Bank Syariah Mandiri dalam dunia perbankan khususnya perbankan syariah.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian dimaksudkan untuk memberi informasi yang bermanfaat bagi masyarakat pada umumnya, khususnya mahasiswa fakultas hukum, akademisi, maupun praktisi hukum dan bisnis,

mengenai implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT. Bank Syariah Mandiri. serta dampak yang ditimbulkan dari implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dari hasil kinerja PT. Bank Syariah Mandiri.

## **E. Metode Penelitian**

### **1. Spesifikasi Penelitian**

Penelitian hukum dalam penulisan thesis ini adalah Penelitian hukum normatif<sup>6</sup>. Dalam penelitian, penulis ingin mengetahui efektifitas prinsip hukum GCG diterapkan di Bank Syariah Mandiri. Bahan hukum yang digunakan dalam penelitian ini yaitu bahan hukum primer dan sekunder. Bahan hukum primer merupakan peraturan Undang-undang yang berhubungan penerapan GCG di Bank Syariah mandiri dan pandangan para ahli di bidang perbankan yang dikutip dari literatur yang mendukung kerangka pemikiran dan analisis terhadap obyek penelitian. sedangkan bahan hukum sekunder yaitu hasil wawancara dengan narasumber dari divisi terkait, yang bertugas mengimplementasikan GCG di BSM.

Sifat penelitian ini adalah deskriptif analitis<sup>7</sup> yaitu penelitian ini selain untuk menggambarkan fakta-fakta hukum mengenai implementasi GCG pada institusi perbankan khususnya perbankan syariah, tinjauan yuridis terhadap PT. Bank Syariah mandiri sebagai pendukung kongkrit dalam memperkuat analisis yuridis tersebut melalui internet maupun publikasi oleh BSM dan Bank Indonesia. sedangkan sebagai pendukung kongkrit dalam memperkuat analisis yuridis melalui peraturan perundang-undangan, internet dan publikasi BSM dalam *website*.

---

<sup>6</sup> Soerjono Soekanto, Sri Mamudji, *Penelitian Hukum Normatif (Suatu Tinjauan Singkat)*, Rajawali Pers, Jakarta, 2001, hlm. 13-14.

<sup>7</sup> Soerjono Soekanto, Sri Mamudji, *Penelitian Hukum Normatif*, Raja Grafindo Persada Jakarta, Cet IV, 1995, hal 12

## 2. Bahan penelitian

Bahan penelitian merupakan kajian terhadap obyek yang berupa data penelitian meliputi data primer dan data sekunder. Dalam penelitian ini dibedakan data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapatkan melalui studi kepustakaan berupa literatur, naskah, publikasi jurnalistik dan jurnal ilmiah. Karena objek yang diteliti penerapan GCG, data didapat berdasarkan wawancara disertai publikasi yang diterbitkan dalam *website*. Sedangkan data sekunder diperoleh dari wawancara dengan narasumber di BSM mengenai penerapan dan implikasi GCG bagi BSM

### F. Kerangka Teori

*Corporate governance* yang dalam bahasa Indonesia memiliki arti "tata kelola perusahaan" ini memiliki makna sebagai sebuah rangkaian proses, kebiasaan, kebijakan, aturan, dan institusi yang mempengaruhi pengarahannya, pengelolaan, serta pengontrolan suatu perusahaan atau korporasi. Tata kelola ini menyangkut hubungan antara para pemangku kepentingan (*stakeholder*), manajemen, dewan direksi dan pihak terkait lainnya. Pada tanggal 30 April 2010 ini Bank Indonesia melalui Surat Edarannya memberikan penegasan terhadap PBI No. 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. Melalui PBI ini diatur kegiatan-kegiatan yang menyangkut dengan *check and balance* yang harus dilakukan bank dan juga menghindari *conflict of interest* dalam melaksanakan tugas. Untuk meningkatkan kualitas pelaksanaan GCG Bank diwajibkan untuk melakukan *self assessment* secara komprehensif agar kekurangan bisa segera dideteksi. Dan pada akhirnya Bank akan menyerahkan Laporan penerapan GCG ini kepada *stakeholder* sebagai sebuah bentuk transparansi yang dilakukan oleh manajemen.

Pelaksanaan *Good Corporate Government* pada industri perbankan Syariah harus berlandaskan kepada lima prinsip dasar. Pertama, transparansi (*transparancy*), yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Kedua, akuntabilitas (*accountability*) yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organisasi bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Ketiga, pertanggungjawaban (*responsibility*) yaitu kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan bank yang sehat. Keempat, profesional (*profesional*) yaitu memiliki kompetensi, mampu bertindak obyektif, dan bebas dari pengaruh/tekanan dari pihak manapun (*independen*) serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan bank syariah. Kelima, kewajaran (*fairness*) yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak stakeholders berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Pemikiran ide thesis ini berlandaskan kepada teori empirisme.

Aliran ini memberi kekuasaan pada manusia atas alam melalui penyelidikan ilmiah secara empiris. Rasionalisme aliran ini menyatakan bahwa akal adalah dasar kepastian pengetahuan. Pengetahuan yang benar diperoleh dan diukur dengan akal. Manusia menurut aliran ini yakni memperoleh pengetahuan melalui kegiatan akal menangkap objek. Bagi aliran ini kekeliruan pada aliran empirisme, adalah kelemahan alat indera yang terbatas.

Rasionalisme disini diterjemahkan melalui pemikiran bahwa pola GCG dalam perbankan mutlak di lakukan. Hal ini diakibatkan, beberapa krisis moneter yang terjadi di Indonesia mutlak dilakukan karena tidak diberlakukannya aspek GCG di suatu perusahaan. Akibatnya, ketika terjadi krisis moneter baik karena gejala ekonomi maupun stabilitas politik tidak baik mengakibatkan Indonesia tidak dapat *survive* dalam menghadapi kegoncangan ekonomi.

Pengelolaan perusahaan yang baik berpengaruh terhadap struktur organisasi pengelolaan. Hal ini dipengaruhi beberapa faktor korporasi yang dianut budaya dan sistem hukum yang berlaku. Ada beberapa faktor yang merupakan induk teori dari teori korporasi yang berkembang dari waktu ke waktu adalah *equity theory*. Teori ini merupakan teori korporasi yang menjadi landasan dari berbagai teori korporasi yang ada. Teori ini pada intinya menjelaskan tentang model hubungan antara perusahaan dan pemilik. Teori ini lahir, pada saat timbulnya revolusi industri di Inggris. Sejak timbulnya revolusi industri pada awal abad 19, perkembangan dunia melaju sangat pesat baik dalam hal teknologi maupun sistem manajemennya. Pada awalnya, bisnis hanya melibatkan individu tertentu sebagai pengelola sekaligus pemilik bisnis. Pada tahap yang masih sangat sederhana ini, belum banyak benturan kepentingan. Hubungan yang ada baru sebatas hubungan antara karyawan (*employee*) dengan pemilik (*owner*), yaitu pemilik yang sekaligus bertindak sebagai pengelola. Pemilik menguasai dan memiliki perusahaan serta bertanggungjawab terhadap keseluruhan aktivitas perusahaan.<sup>8</sup>

Konsep-konsep tentang hak kepemilikan terus tumbuh dan berubah seiring laju pertumbuhan industri barang dan jasa serta perkembangan aspek-aspek sosial budaya yang semakin kompleks, salah satu turunannya yaitu *Agency Theory*. Teori ini menjelaskan tentang hubungan kontraktual antara pihak yang mendelegasikan pengambilan keputusan tertentu (*principal*/pemilik/pemegang saham) dengan pihak yang menerima pendelegasian tersebut (*Agent*/Direksi/manajemen). *Agency Theory* memfokuskan penentuan kontrak yang paling efisien yang mempengaruhi hubungan prinsipal dan agen.

---

<sup>8</sup> Antonius Alijoyo dan Subarto Zaini, *Komisaris Independen, Penggerak Praktik GCG di Perusahaan*, Penerbit PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA, Jakarta, 2004, hal 3

Teori agensi memberikan pandangan yang terbaru terhadap GCG, yaitu para pendiri perseroan dapat membuat perjanjian yang seimbang antara principal (pemegang saham) dengan agen (direksi). Teori ini menitikberatkan pentingnya pemilik perusahaan menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada tenaga-tenaga profesional (disebut agents) yang lebih mengerti dalam menjalankan bisnis sehari-hari. Teori ini muncul setelah terpisahnya kepemilikan perusahaan dengan pengelolaan, terutama pada perusahaan-perusahaan besar yang modern.<sup>9</sup>

Pakar dari Agency theory adalah David Band. David Band merangkum keterkaitan antara agensi theory dengan Corporate governance di dalam perusahaan modern. Teori agensi yang dikemukakan oleh David Band memberikan wewenang analisis untuk mengkaji dampak hubungan antara agen dan principal. Dalam teori *agency* ini juga menyatakan bahwa agen harus bertindak secara rasional untuk kepentingan principalnya. Agen harus mempergunakan keahlian, kebijaksanaan, itikad baik dan tingkah laku yang wajar dan adil dalam memimpin perusahaan.<sup>10</sup> Begitu pula Bank Syariah Mandiri . penerapan GCG terlihat dengan adanya check and balance antara komisaris sebagai pengawas dan jajaran Direktur sebagai pihak yang menjalankan perusahaan. Dalam menjalankan tugasnya direksi selalu berpegang teguh pada peraturan dan komisaris selalu memonitoring direksi dalam membuat keputusan yang memiliki dampak signifikan pada perusahaan.

---

<sup>9</sup> Misahardi Wilamarta, Hak Pemegang Saham Minoritas dalam Rangka Good Corporate Governance, Program Pasca Sarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia, Jakarta hal 27 - 28

<sup>10</sup> Misahardi Wilamarta, Ibid, hal 28

## **G. Sistematika Penulisan**

Adapun penulis menggunakan sistematika penulisan dalam karya akhir ini terdiri atas 5 (lima) Bab, dimana sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

**Bab I : Pendahuluan**, Dalam bab ini akan dibahas mengenai latar belakang permasalahan, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penulisan, metode penulisan, serta sistematika penulisan.

**Bab II : Good Corporate Governance dan Etika Bisnis Perbankan**. Dalam bab ini akan dibahas definisi *Good Corporate Governance* dan etika bisnis perbankan, keterkaitan GCG dengan etika bisnis perbankan membentuk tata kelola perusahaan dengan baik.

**Bab III : Peraturan Good Corporate Governance pada industri perbankan**. Dalam bab ini akan dibahas mengenai peraturan Good Corporate Governance pada industri perbankan khususnya bank syariah.

**Bab IV, Penerapan *Good Corporate Governance* di Bank Syariah Mandiri**. Dalam bab ini akan dibahas pelaksanaan *Good Corporate Governance* oleh Bank Syariah Mandiri dan dampak penerapan *Good Corporate Governance* oleh Bank Syariah Mandiri.

**Bab V, Kesimpulan dan Saran**, dalam bab ini akan dibahas akan diberikan kesimpulan atas permasalahan dan pemberian saran terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang sedang dilakukan.

## BAB II

### GOOD CORPORATE GOVERNANCE DAN ETIKA BISNIS PERBANKAN

#### Hubungan Hukum *Good Corporate Governance* (GCG) Dengan Etika Bisnis Perbankan

Pada saat ini *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan keharusan yang tidak bisa ditawar-tawar lagi, namun diberbagai perusahaan ternyata masih sebatas retorika saja. Hal ini dimungkinkan karena banyak perusahaan yang menganggap implementasi GCG sebagai suatu beban dan bukan merupakan suatu kebutuhan. Selain itu, belum adanya sanksi yang tegas dari Pihak regulator (Pemerintah) bagi perusahaan yang tidak menerapkan GCG, menyebabkan perusahaan enggan dan merasa tidak perlu GCG. Di beberapa Negara maju, GCG saat ini sudah dianggap sebagai suatu aset perusahaan yang banyak mendatangkan beberapa manfaat, misalnya GCG dapat meningkatkan nilai tambah (*added value*) bagi pemegang saham dan mempermudah akses ke pasar modal domestik maupun global (internasional) serta memperoleh citra (*image*) yang positif dari publik.

Kode Etik dalam tingkah laku berbisnis di perusahaan (*Code of Corporate and Business Conduct*)” merupakan implementasi salah satu prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Kode etik tersebut menuntut karyawan dan pimpinan perusahaan untuk melakukan praktek-praktek etika bisnis yang terbaik di dalam semua hal yang dilaksanakan atas nama perusahaan. Apabila prinsip tersebut telah mengakar di dalam budaya perusahaan (*corporate culture*), maka seluruh karyawan & pimpinan perusahaan akan berusaha memahami dan berusaha mematuhi “mana yang boleh” dan



“mana yang tidak boleh” dilakukan dalam aktivitas bisnis perusahaan. Pelanggaran atas Kode Etik merupakan hal yang serius, bahkan dapat termasuk kategori pelanggaran hukum.<sup>11</sup>

Nilai Etika Perusahaan atau Kepatuhan pada Kode Etik ini merupakan hal yang sangat penting untuk mempertahankan dan memajukan reputasi perusahaan sebagai karyawan & pimpinan perusahaan yang bertanggung jawab, dimana pada akhirnya akan memaksimalkan nilai pemegang saham (*shareholder value*). Beberapa nilai-nilai etika perusahaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip GCG, yaitu kejujuran, tanggung jawab, saling percaya, keterbukaan dan kerjasama. Kode Etik yang efektif seharusnya bukan sekedar buku atau dokumen yang tersimpan saja. Namun Kode Etik tersebut hendaknya dapat dimengerti oleh seluruh karyawan & pimpinan perusahaan dan akhirnya dapat dilaksanakan dalam bentuk tindakan (*action*). Beberapa contoh pelaksanaan kode etik yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan & pimpinan perusahaan, antara lain masalah informasi rahasia dan benturan kepentingan (*conflict of interest*).<sup>12</sup>

#### A. Etika dan Filosofi perbankan

Industri perbankan merupakan salah satu sektor jasa dalam perekonomian . Ibarat sebuah mobil, sistem perbankan bergerak diatas empat rodanya yang menggelinding di jalur perekonomian. Roda-roda tersebut saling menopang dan saling terkait satu sama lain, yaitu perilaku subjek ekonomi, kegiatan ekonomi dan pemberi imbalan :

---

<sup>11</sup>Jurnal Keuangan & Perbankan (JKP), Vol. 2 No.1, Desember 2005, Hlm.49 – 58, ISSN : 1829-9865, Jurnal Ilmiah yang diterbitkan oleh STIE Lembaga Pendidikan Perbankan Indonesia (LPPI) / Indonesia Banking School)

<sup>12</sup> A. Sonny Keraf, *Etika Bisnis Membangun Citra Bisnis Sebagai Profesi Luhur*, 1990, hal 1

- Perilaku karyawan bank sebagai subjek ekonomi, yang melakukan kegiatan ekonomi berbentuk tenaga kerja, ingin memperoleh imbalan berbentuk upah dan pemberi imbalan yang disebut bankir.
- Perilaku Nasabah sebagai subjek ekonomi, yang melakukan kegiatan berbentuk penyimpanan uang, ingin memperoleh imbalan berbentuk bunga, yang diberikan bankir.
- Perilaku bankir sebagai subjek ekonomi, yang melakukan kegiatan ekonomi berbentuk peminjaman uang ingin memperoleh imbalan berbentuk laba yang diberikan pengusaha sebagai nasabahnya.
- Perilaku bankir sebagai subjek ekonomi, yang melakukan kegiatan ekonomi berbentuk jasa pelayanan keuangan, ingin memperoleh imbalan berbentuk *fee*, yang diberikan oleh masyarakat pengguna jasa bank. Perilaku pemilik saham sebagai subjek ekonomi yang melakukan kegiatan ekonomi penanaman modal ingin memperoleh imbalan berbentuk dividen, yang diberikan oleh pemberi imbalan atau bankir. Perilaku pemilik saham sebagai subjek ekonomi yang melakukan kegiatan ekonomi berbentuk penanaman modal ingin memperoleh imbalan berbentuk kepastian hukum yang diberikan oleh pemberi imbalan yaitu pemerintah.

Keempat roda tersebut dikendalikan oleh tiga prinsip yang mendasari filosofi perbankan. Filosofi perbankan adalah menjaga keserasian antara prinsip pengelolaan bank dengan kepentingan berbagai pihak yang dilandasi etika. Dengan kata lain mempertemukan prinsip pengelolaan bank dengan prinsip kewajiban bank yang didasari prinsip etika bank. Tiga prinsip tersebut merupakan *three in one* yaitu

a. *Banking Management Principle* (Prinsip pengelolaan Bank)

Prinsip Pengelolaan Perbankan bankir harus menguasai prinsip perbankan sebelum memahami kode etik perbankan. Dengan fondasi prinsip perbankan tersebut bankir membangun dan mengembangkan bisnis dengan menggunakan prinsip dasar kode etik perbankan sehingga mampu dan dapat memperoleh kepercayaan masyarakat. Keduanya ibarat sekeping mata uang dengan dua sisi yang tidak dapat dipisahkan. Sebagai pedoman untuk menjalankan suatu bank yang berlaku umum, baik bank pemerintah, maupun bank swasta dipakai azas yang disebut *guide Principles*, yang terdiri dari:

### 1. Kelancaran (Likuiditas )

#### a. Pengertian

Likuid berarti lancar, ialah kemampuan suatu perusahaan untuk dapat membayar hutang jangka pendeknya tepat waktu. Dalam arti umum dikatakan bahwa likuiditas adalah kebijaksanaan untuk memenuhi kewajiban dalam jangka waktu pendek.

#### b. Rumus Likuiditas

$$\frac{\text{Aktiva lancar}}{\text{Hutang jangka pendek}} \times 100\%$$

Apabila kurang dari 100 % maka dikatakan liquid atau tidak lancar. Bank dikatakan lancar, apabila tersebut menyediakan uang tunai untuk menghadapi semua tagihannya. Uang tunai disini berarti uang kartal, karena uang giral tidak merupakan alat pembayaran yang sah. Di negara sudah maju pun, uang kartal masih tetap disediakan, karena masih banyak transaksi yang membutuhkan uang tunai terutama dalam pembayaran uang kecil.

#### c. Jenis Likuiditas menurut DR.M .W Holtrop terdapat dua macam likuiditas, yaitu

##### 1. Likuiditas Primer

Likuiditas dalam bentuk uang baik uang kartal dan uang giral, diantara kedua jenis uang ini yang paling liquid adalah uang giral.

## 2. Likuiditas Sekunder

Likuiditas bukan dalam bentuk uang ialah semua tagihan terhadap pemerintah dan lembaga-lembaga yang menciptakan uang. likuiditas terdiri dari :

1. Kas atau persediaan uang tunai.
2. Saldo pada Bank Indonesia.
3. Saldo pada bank-bank lain.
4. Wesel yang dapat ditagih

Likuiditas memiliki arti penting dalam dunia perbankan yaitu untuk menjamin dana masyarakat yang menjadi dasar kehidupan bank dan untuk memenuhi peraturan pemerintah.<sup>13</sup> Dalam hal ini kewajiban bank memelihara alat likuiditas disebut *reserve requirement* dan kewajiban yang ditetapkan berdasarkan peraturan disebut *legal reserve requirement*, istilah ini lebih populer dengan *cash ratio* yaitu cadangan kas yang harus disediakan.

## 2. Kekayaan (*Solvabilitas*)

### a. Pengertian

*Solvabilitas* berarti kokoh, teguh dan mampu serta dapat dipercaya dalam masalah keuangan. *Solvabilitas* ialah kemampuan bank untuk memenuhi seluruh kewajiban bank untuk memenuhi seluruh kewajiban, baik jangka pendek maupun jangka panjang, dengan menglikuidir seluruh miliknya. Jadi membandingkan antara seluruh kekayaan bank dengan seluruh utangnya.

---

<sup>13</sup> Drs. O. P. Simorangkir, *Etika: Bisnis, Jabatan dan Perbankan*, 2003, hal 161

Solvabilitas merupakan jaminan kepercayaan pelayanan, bahkan juga terhadap modal yang datang dari luar.

a. Rumus Solvabilitas

Semua aktiva x 100 %

Semua hutang

Bila tidak mencapai 100 %, maka dikatakan *in solvable*.

Jika suatu bank tidak dapat menutupi hutangnya (*Insolvable*) dengan kekayaan yang dimilikinya, maka timbul kegelisahan di kalangan pemegang rekening dan kepercayaan Bank berkurang, sedangkan kepercayaan adalah modal moral yang paling utama. Karena itu perlu diatur oleh pemerintah suatu perbandingan tertentu antara jumlah kekayaan suatu bank dengan hutang hutangnya. Selain itu, sebuah bank tidak dipercaya oleh nasabahnya, ini akan mengelisahkan dan mempunyai pengaruh kepada bank lain. Selanjutnya bank lain ikut tidak percaya dan masyarakat ramai-ramai mengambil uangnya dibank manapun. Atau timbul penyerbuan bank dimana masyarakat secara besar-beasaran menukarkan uang giral dengan uang kartal. Gejala penyerbuan ini disebut *bank rush* dan bahayanya bukan saja menyangkut bank. Melainkan juga menyangkut perekonomian seluruh negara dan menyangkut kehidupan seluruh rakyat, karena itu hal itu harus dicegah jangan sampai terjadi.

Untuk Menjamin *Solvabilitas* maka pemerintah mengeluarkan peraturan yaitu:

1. Bank dilarang memberikan pinjaman yang tidak berdasarkan pertimbangan ekonomis, seperti memberikan pinjaman tanpa melihat lima faktor C atau Five C's of Credit.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ibid, hal 162.

2. Bank dilarang membeli surat berharga yang terlalu menanggung resiko, sekalipun bunga sangat menarik.
3. Bank dilarang memiliki kekayaan tetap (aktiva tetap) melebihi keperluannya.
4. Bank harus memberitahukan neraca dan komposisi kekayaannya, baik kepada bank sentral, maupun mengumumkan dalam di koran-koran.

### 3. Keuntungan (*Rentabilitas*)

Rentabilitas adalah kemampuan bank untuk mendapatkan keuntungan. Bank sebagai badan usaha tertentu berushana memakai prinsip ekonomi dengan pengorban sekecil mungkin dan tujuan utama bank sebagai perusahaan mencari keuntungan dengan membungakan uang, baik yang dimiliki sendiri, maupun uang dari pihak lain yang dititipkan kepadanya. Makin banyak uang yang dipinjamkan kepada pihak lain, makin besar bunga yang diperolehnya. Oleh karena itu apabila Bank tidak di kontrol dengan peraturan maka bank akan berbuat semaunya meminjam seluruh dananya kepada pihak lain dengan tidak menghiraukan apakah pemilik dana membutuhkan uang tersebut sewaktu-waktu dan hal ini merupakan sikap yang dapat mengecewakan masyarakat yang akhirnya kerugian bank itu sendiri.

### 4. Bonafiditas

Bonafiditas adalah modal moral yang dimiliki bank dalam memperoleh bank dalam memperoleh kepercayaan masyarakat hal ini menyangkut pelayanan kepada masyarakat, sejauh mana masyarakat memahami neraca/laporan keuangan yang diumumkan serta penilaian masyarakat kepada Bank tersebut.

Bonafiditas dan Solvabilitas yang baik akan memberikan Bonafiditas bagi suatu bank. Dasar bonadivitas terutama neraca yang diumumkan, walaupun apa yang disajikan kepada umum tersebut hanya merupakan neraca singkat tanpa memperinci tiap-tiap posnya. Dan ini memberikan bonadivitas material dan yang terpenting adalah bonadivitas moral yaitu:

1. Penilaian masyarakat terhadap bank tersebut.
2. Pelayanan kepada masyarakat.
3. Sejahteranya publik akan memahami neraca yang diumumkan

#### B. Prinsip Kewajiban bank

Sebagai lembaga di bidang keuangan usaha perbankan tergantung pada tingkat kepercayaan yang diberikan masyarakat. Makin tinggi kepercayaan masyarakat di berikan kepada kegiatan lembaga perbankan akan makin cepat industri perbankan berkembang yang akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi terutama setelah pelaksanaan deregulasi. Filosofi perbankan mengacu kepada keserasian pemenuhan berbagai kepentingan yang terkait dengan usaha bank, yaitu:

##### 1. Masyarakat (termasuk masyarakat perbankan)

Masyarakat baik masyarakat nasional maupun internasional, baik masyarakat secara umum maupun masyarakat perbankan sendiri, sangat berkepentingan akan bank itu sendiri.

##### a. Pelayanan yang baik.

Masyarakat perbankan mengharapkan kerjasama yang baik antarbank dalam melakukan berbagai kegiatan perekonomian, terutama dalam lalu lintas pembayaran. Dalam kerjasama ini

tersirat berbagai keinginan seperti pelayanan yang memuaskan, saling memberikan informasi yang benar dan saling menciptakan iklim perbankan yang sehat.

**b. Keamanan**

Masyarakat perbankan yang menyimpan sebagian dana pada bank lain mengharapkan jaminan keamanan bahwa dananya tersimpan dengan baik dan mudah diambil sesuai dengan perjanjian.

**c. Biaya murah dan perlakuan sama.**

Harga yang dibayarkan oleh masyarakat perbankan baik atas nama sendiri maupun atas nama nasabahnya hendaklah serendah mungkin dan perlakuan yang diberikan merupakan perlakuan yang nondiskriminatif terhadap para konsumen. Perlakuan ini dapat timbul karena alasan politik dan batas negara yang terlalu kaku. Dalam era globalisasi, dunia perdagangan yang diikuti lalu lintas pembayaran internasional, mengharapkan terciptanya iklim perdagangan internasional yang tidak diskriminatif.

**2. Pemerintah**

Pemerintah mengharapkan terwujudnya kemampuan bank dalam menunjang tercapainya stabilitas moneter dan tercapainya tujuan pembangunan. Tujuan pemerintah adalah menginginkan tujuan sistem ekonomi makro tercapai meliputi:

**a. Pendayagunaan dana masyarakat.**

**b. Peningkatan taraf hidup rakyat.**

**c. Pemerataan penghasilan.**



- d. Peningkatan lapangan kerja.
- e. Peningkatan pola berpikir masyarakat
- f. Peningkatan potensi masyarakat.
- g. Pengedali politik moneter.
- h. Penjagaan stabilitas ekonomi.
- i. Peningkatan pendapatan Masyarakat.
- j. Pengatur strategi ekonomi

### 3. Pemegang saham.

Pemegang saham mengharapkan keuntungan yang wajar, tujuan dari pemilik saham adalah mencari laba, karena laba merupakan rangsangan ekonomi yang mendorong para pemilik menanamkan modalnya dalam kegiatan perbankan. Laba optimum hanya dapat diperoleh para pemilik saham apabila dilakukan optimalisasi penerimaan dan menimalisasi biaya umum dan langsung dengan melaksanakan fungsi-fungsi ekonomi bank dalam perekonomian secara optimum. Untuk itu pemegang saham menginginkan kepastian hukum dalam melaksanakan fungsi ekonomi bank dalam perekonomian dan adanya kebebasan dan otonomi dalam melaksanakan fungsi-fungsi ekonomi bank dalam pembangunan,

### 4. Karyawan

Karyawan mengharapkan adanya suasana dan kehidupan yang memungkinkan timbulnya dorongan yang berkesinambungan dalam melaksanakan tugasnya secara baik dan bertanggungjawab. Sebagai pelaku dan penggerak dari organisasi bank, mereka membutuhkan iklim

manajemen yang menjamin karir dan masa depan mereka. Harapan tersebut tercermin dalam .Jaminan pekerjaan, Jaminan berserikat, Jaminan Imbalan materi, Jaminan non materi, Jaminan hari tua dan Jaminan keadilan

### C. Prinsip dasar etika perbankan.

Prinsip dasar merupakan pedoman umum perilaku dalam melaksanakan profesi para bankir. Prinsip dasar ini perlu disepakati dan dirumuskan bersama dengan segala itikad baik demi tertibnya tatanan kehidupan dan pergaulan antara perbankan. Prinsip dasar kode etik perbankan bersifat universal. Kita terdapat perbedaan di beberapa negara hanya perbedaan dalam implementasinya. Karena itu diperlukan penerapan dari kode etik perbankan secara rinci dalam pasal demi pasal disertai penjelasan yang terurai. Juga diperlukan jaminan bahwa prinsip dasar ini dilaksanakan dengan konsekuen dengan memberikan semacam ancaman dan sanksi terhadap pelanggarnya. Untuk pemaksaan tersebut (*enforcement*) perlu semacam undang-undang yang dibuat oleh otoritas moneter dengan melibatkan asosiasi perbankan. Secara khusus gabungan perbankan swasta nasional juga mengeluarkan Panca Etika perbanas, sedangkan bank pemerintah yang direksi dan karyawannya menjadi anggota Korpri dengan Sapta Prasetya KORPRI dan sumpah jabatan.

Bank sebagai lembaga yang memiliki peran strategi dalam pembangunan nasional dan yang melakukannya usahanya berdasarkan kepercayaan dan seharusnya memperkerjakan bankir yang dalam sikap dan perbuatannya mencerminkan integritas pribadi, profesionalisme dan tanggungjawab sosial yang tinggi. Bankir Indonesia dalam mengelola bank secara sehat menghormati norma-norma yang berlaku umum serta mematuhi dan menaati tata nilai sebagai pedoman dasar dalam menentukan sikap dan tindakan. Untuk itu guna membina dan menjaga

integritas serta kejujuran seorang bankir diperlukan norma-norma yang diakui, diterima dan ditaati sebagai kode etik Bankir Indonesia:

1. Seorang Bankir patuh dan taat pada ketentuan perundang-undangan dan peraturan yang berlaku.
2. Seorang Bankir melakukan pencatat yang benar mengenai segala transaksi yang bertalian dengan kegiatan banknya.
3. Seorang bankir menghindari diri dari persaingan yang tidak sehat.
4. Seorang bankir tidak menyalahgunakan wewenangnya ntuk kepentingan pribadi .
5. Seorang bankir menghindarkan diri dari keterlibatan pengambilan keputusannya dalam hal terdapat pertentangan kepentingan.
6. Seorang bankir menjaga kerahasiaan nasabah dan banknya.
7. Seorang bankir memperhitungkan dampak yang merugikan setiap kebijakan yang ditetapkan banknya terhaap kegiatan ekonomi , sosila dn lingkungannya.
8. Seorang bankir tidak melakukan perbuatan tercela yang dapat merugikan citra profesinya.

Beberapa prinsip dasar tersebut maka dapat diterjemahkan dalam beberapa prinsip etika bisnis perbankan<sup>15</sup> yaitu:

1. Prinsip kepatuhan peraturan

Prinsip kepatuhan peraturan adalah prinsip mematuhi mentaati menjunjung tinggi, menghormati dan menghargai berbagai peraturan ketentuan, undang-undang, norma, kaidah dan

---

<sup>15</sup> Drs. H. As. Mahmoeidin, *Etika Bisnis Perbankan*, 1994, hal 123

kebiasan yang berlaku. Khusus kepada undang-undang. Peraturan pemerintah, Undang-undang pokok perbankan terdapat penekanan sikap patuh dan taat yang bersifat mutlak. sedangkan kepada adat istiadat, kepercayaan masyarakat serta pandangan moral dan akhlak dirasa layak untuk dipedomani hanyalah bersifat menghormati dan menghargai

## 2. Prinsip kerahasiaan

Prinsip kerahasiaan adalah untuk menjaga privacy keuangan nasabah. Termasuk disini menjaga kerahasiaan dana masyarakat yang dipercayakan kepada bank, kredit yang diperoleh masyarakat dari bank dan rahasia perusahaan nasabah yang mungkin dimiliki oleh bank. Kerahasiaan bank mencakup hal-hal tertentu yang bersifat kerahasiaan bank hal-hal tertentu yang bersifat intern bank itu sendiri seperti hal-hal yang menyangkut para pimpinan bank dan karyawan bank, rencana kebijakan dan kegiatan bank. Seorang bankbkr berkewajiban menjaga dan melindungi segala informasi yang diketahuinya dan tidak mengungkapkan kepada pihak ketiga tanpa kuasa dari bank. Demikian pula dengan segala keterangan mengenai keadaan keuangan nasabahnya dan hal-hal lain yang patut dirahasiakan. Menghormati dan mengamankan rahasia bank dan nasabah merupakan hal yang mendasar dalam perbankan karena seorang bankir harus dapat dipercaya.<sup>16</sup>

Seluruh karyawan harus dapat menjaga informasi rahasia mengenai perusahaan dan dilarang untuk menyebarkan informasi rahasia kepada pihak lain yang tidak berhak. Informasi rahasia dapat dilindungi oleh hukum apabila informasi tersebut berharga untuk pihak lain dan pemiliknya melakukan tindakan yang diperlukan untuk melindunginya. Beberapa kode etik yang perlu dilakukan oleh karyawan yaitu harus selalu melindungi informasi rahasia perusahaan dan

---

<sup>16</sup> Drs. O. P. Simorangkir, Op zit hal 161

termasuk Hak Atas Kekayaan Intelektual (HAKI) serta harus memberi respek terhadap hak yang sama dari pihak lain. Selain itu karyawan juga harus melakukan perlindungan dengan seksama atas kerahasiaan informasi rahasia yang diterima dari pihak lain. Adanya kode etik tersebut diharapkan dapat terjaga hubungan yang baik dengan pemegang saham (*share holder*), atas dasar integritas (kejujuran) dan transparansi (keterbukaan), dan menjauhkan diri dari memaparkan informasi rahasia. Selain itu dapat terjaga keseimbangan dari kepentingan perusahaan dan pemegang sahamnya dengan kepentingan yang layak dari karyawan, pelanggan, pemasok maupun pemerintah dan masyarakat pada umumnya.

Dasar Hukum ketentuan rahasia bank di Indonesia, mula-mula adalah Undang-undang No.7 tahun 1992 tentang Perbankan, tetapi kemudian diubah dengan Undang-undang No.10/1998. Sesuai pasal 1 ayat 28 Undang-undang No.10/1998, berbunyi sebagai berikut: "Rahasia Bank adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan keterangan mengenai Nasabah Penyimpan dan Simpanannya." Sedangkan definisi rahasia bank menurut UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah yaitu Rahasia Bank adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan keterangan mengenai Nasabah Penyimpan dan Simpanannya serta Nasabah Investor dan Investasinya.

Di dalam praktek perbankan atau praktek bisnis, sangat lazim seorang nasabah berpindah-pindah atau berganti-ganti bank, seperti juga adalah lazim seorang nasabah mempunyai simpanan pada beberapa bank. Timbul pertanyaan, apakah bank masih terikat Mengingat tujuan dari diadakannya ketentuan mengenai kewajiban rahasia bank, sebaiknya undang-undang perbankan Indonesia menentukan kewajiban rahasia bank tetap diberlakukan sekalipun nasabah yang bersangkutan telah tidak lagi menjadi nasabah bank yang bersangkutan.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Dari rumusan pasal 40 Undang-undang No.10/1998, secara eksplisit disebutkan bahwa lingkup rahasia bank adalah bukan saja menyangkut simpanan nasabah, tetapi juga (identitas) nasabah penyimpan yang memiliki simpanan tersebut. Bahkan dalam rumusan pasal 40, "Nasabah Penyimpan" disebut lebih dahulu daripada

Menurut pasal 47 ayat (2) Undang-undang No.10/1998, yang berkewajiban memegang teguh Rahasia bank adalah anggota dewan komisaris Bank, anggota direksi bank, pegawai bank dan pihak terafiliasi lainnya dari Bank. Menurut penjelasan pasal 47 ayat (2) yang dimaksudkan “pegawai bank” adalah “semua pejabat dan karyawan bank”. Dalam UU Perbankan Syariah juga mengatur mengenai rahasia bank dan diatur dalam pasal 41 yaitu “Bank dan Pihak Terafiliasi wajib merahasiakan keterangan mengenai Nasabah Penyimpan dan Simpanannya serta Nasabah

Investor dan Investasinya. Lingkup sasaran tindak pidana rahasia bank menurut pasal tersebut terlalu luas, karena berarti rahasia bank berlaku bagi siapa saja yang menjadi pegawai bank, sekalipun pegawai bank tersebut tidak mempunyai akses atau tak mempunyai hubungan sama sekali dengan nasabah penyimpan dan simpanannya, seperti: pramubakti, satpam, pengemudi, pegawai di unit yang mengurus kendaraan dan masih banyak lagi. Seorang pegawai bank, ada kemungkinan tak selamanya menjadi pegawai bank tersebut, bias karena telah tiba masa pensiun, keluar dan menjadi pegawai di perusahaan lain, meninggal dan sebagainya. Pada krisis moneter, banyak pegawai bank yang terkena PHK karena banknya terkena likuidasi.

### **Pengecualian atas kewajiban rahasia Bank**

Undang-undang No.10/1998 memberikan pengecualian dalam 7 (tujuh) hal. Pengecualian tersebut tidak bersifat limitatif, artinya di luar 7 (tujuh) hal yang telah dikecualikan itu tidak terdapat pengecualian yang lain. Pengecualian itu adalah:

1. Untuk kepentingan perpajakan dapat diberikan pengecualian kepada pejabat pajak berdasarkan perintah Pimpinan Bank Indonesia atas permintaan Menteri Keuangan (pasal 41)

---

“Simpanannya”. Di beberapa negara, lingkup dari rahasia bank tidak ditentukan hanya terbatas kepada keadaan keuangan nasabah, tetapi meliputi juga identitas nasabah yang bersangkutan.

2. Untuk penyelesaian piutang bank yang sudah diserahkan kepada Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara/Panitia Urusan Piutang Negara, dapat diberikan pengecualian kepada Pejabat Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara/PUPN atas izin Pimpinan Bank Indonesia (pasal 41A)
3. Untuk kepentingan peradilan dalam perkara pidana dapat diberikan pengecualian kepada polisi, jaksa atau hakim atas izin Pimpinan Bank Indonesia (pasal 42)

Dalam perkara perdata antara bank dengan nasabahnya dapat diberikan pengecualian tanpa harus memperoleh izin Pimpinan Bank Indonesia (pasal 43) dalam rangka tukar menukar informasi di antara bank kepada bank lain dapat diberikan pengecualian tanpa harus memperoleh izin dari Pimpinan Bank Indonesia (pasal 44) Atas persetujuan, permintaan atau kuasa dari nasabah penyimpan secara tertulis dapat diberikan pengecualian tanpa harus memperoleh izin Pimpinan Bank Indonesia (pasal 44A ayat 1) Atas permintaan ahli waris yang sah dari nasabah penyimpan dana yang telah meninggal dunia (pasal 44A ayat 2).

Sedangkan dalam undang-undang republik Indonesia nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan syariah juga diatur mengenai rahasia bank sbb:

1. Untuk kepentingan penyidikan pidana perpajakan, pimpinan Bank Indonesia atas permintaan Menteri Keuangan berwenang mengeluarkan perintah tertulis kepada Bank agar memberikan keterangan dan memperlihatkan bukti tertulis serta surat mengenai keadaan keuangan Nasabah Penyimpan atau Nasabah Investor tertentu kepada pejabat pajak (pasal 42 ayat 1).
2. Untuk kepentingan peradilan dalam perkara pidana, pimpinan Bank Indonesia dapat memberikan izin kepada polisi, jaksa, hakim, atau penyidik lain yang diberi wewenang berdasarkan undang-undang untuk memperoleh keterangan dari Bank mengenai Simpanan atau Investasi tersangka atau terdakwa pada Bank (Pasal 43).

3. Dalam perkara perdata antara Bank dan Nasabahnya, direksi Bank yang bersangkutan dapat menginformasikan kepada pengadilan tentang keadaan keuangan Nasabah yang bersangkutan dan memberikan keterangan lain yang relevan dengan perkara tersebut (Pasal 45)
4. Dalam rangka tukar-menukar informasi antarbank, direksi Bank dapat memberitahukan keadaan keuangan Nasabahnya kepada Bank lain (Pasal 46).
5. Dalam hal Nasabah Penyimpan atau Nasabah Investor telah meninggal dunia, ahli waris yang sah dari Nasabah Penyimpan atau Nasabah Investor yang bersangkutan berhak memperoleh keterangan mengenai Simpanan Nasabah Penyimpan atau Nasabah Investor tersebut. (Pasal 48)

### 3. Prinsip Kebenaran Pечатatan

Prinsip kebenaran pencatatatan adalah prinsip melakukan pencatatan pembukuan dan dokumentasi yang benar sesuai dengan bukti-bukti pembukuan. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya manipulasi data dan angka-angka yang dapat merugikan berbagai pihak. Pihak-pihak yang berkepentingan terlibat disini adalah para pemilik saham, yang ingin tahu pasti jumlah keuntungan yang diperoleh bank, Bank Indonesia atau departemen keuangan yang ingin tahu tentang kesehatan bank dan masyarakat yang ingin terjamin dan yang dipercayakan kepada bank. Seorang bankir melakukan penatatan yang benar menangani segala transaksi yang bertalian dengan kegiatan banknya seorang bankir secara jujur melakukan pencatatan yang lengkap dan benar dan tepat waktu berdasarkan bukti-bukti yang dapat dipertanggungjawabkan. Pencatatan yang dimaksud mencakup semua bukti tertulis dalam pembukuan yang dipelihara dengan baik dan menggambarkan harta dan kewajiban banknya serta segala sesuatu yang berkaitan dengan transaksi yang dilakukan bank.



#### 4. Prinsip persaingan sehat

Prinsip persaingan sehat adalah prinsip bersaing secara sehat baik sesama bank maupun sesama pegawai bank. Persaingan diperlukan untuk mendewasakan perbankan nasional. Hal itu juga perlu demi meningkatkan efisiensi dan pelayanan kepada masyarakat. Namun persaingan yang tidak sehat sangat berbahaya dalam kehidupan perekonomian umumnya dan perbankan khususnya. Seorang bankir menghindari diri dari persaingan yang tidak sehat. Suatu pesaingan dinilai tidak sehat apabila seorang bankir.<sup>18</sup>

Dalam melakukan usahanya dengan sengaja atau karena kelalaiannya berbuat sesuatu yang dapat merugikan bank baik bank lain maupun pimpinan dan karyawannya. Mempromosikan jasa-jasa banknya dengan cara-cara secara langsung atau tidak langsung dapat mengelabui calon nasabah atau nasabah atau dengan pernyataan-pernyataan yang implikasinya mengandung hal-hal yang tidak benar atau menjelekkan bank lain secara langsung atau tidak langsung.

Begitu pula untuk mencegah terjadinya persaingan yang tidak sehat maka seorang bankir yang berniat untuk meninggalkan banknya harus memberitahukan dalam waktu yang cukup dan yang akan menerima bankir dari bank lain wajib memperhatikan bahwa bank tersebut telah memenuhi kewajiban-kewajiban sesuai dengan perjanjian kerja dengan bank yang akan ditinggalkannya.

#### 5 . Prinsip Kejujuran wewenang

Prinsip tersebut merupakan prinsip tidak menyalahgunakan wewenang untuk kepentingan pribadi atau dengan kata lain melakukan penyelewengan. Hal ini mencegah bank berbuat sesuatu yang dapat merugikan masyarakat. Seorang bankir tidak menyalahgunakan wewenang untuk

---

<sup>18</sup> Drs. O. P. Simorangkir, Op zit, hal 174-175

kepentingan pribadi. Bagi seorang bankir, integritas dan kejujuran yang dimiliki merupakan syarat yang tidak diragukan sehingga nasabah percaya bahwa dananya disimpan dan dikelola dengan aman. Seorang bankir tidak menggunakan dana dan kekayaan bank yang ada dalam kekuasaannya untuk kepentingan pribadi.

#### 6. Prinsip keselarasan kepentingan

Prinsip ini bertujuan untuk menghindari terjadinya dilema antara dua kepentingan yang berlawanan, sehingga merusak loyalitas terhadap banknya sendiri demi kepentingan dirinya sendiri. Seorang bankir menghindarkan diri dari keterlibatan pengambilan keputusan dalam hal terdapat pertentangan kepentingan. Seorang bankir menghindarkan diri dari kegiatan di luar bank yang dapat:

- a. Menyita waktu dan perhatian yang banyak, sehingga mengganggu pelaksanaan tugas pokoknya seorang bankir.
- b. Menimbulkan pertentangan kepentingan atau mempengaruhi kinerja dan kewajibannya pada bank. Seorang bankir harus hati-hati dalam sikap dan tindakan sehingga tidak terlibat dalam dan menghindarkan diri dari pengambilan keputusan untuk kegiatan-kegiatan yang mengarah kepada pertentangan kepentingan.

Seluruh karyawan & pimpinan perusahaan harus dapat menjaga kondisi yang bebas dari suatu benturan kepentingan (*conflict of interest*) dengan perusahaan. Suatu benturan kepentingan dapat timbul bila karyawan & pimpinan perusahaan memiliki, secara langsung maupun tidak langsung kepentingan pribadi didalam mengambil suatu keputusan, dimana keputusan tersebut seharusnya diambil secara obyektif, bebas dari keragu-raguan dan demi kepentingan terbaik dari

perusahaan. Beberapa kode etik yang perlu dipatuhi oleh seluruh karyawan & pimpinan perusahaan, antara lain menghindarkan diri dari situasi (kondisi) yang dapat mengakibatkan suatu benturan kepentingan.<sup>19</sup>

## 7. Prinsip keterbatasan keterangan

Prinsip keterbatasan keterangan adalah pembatasan prinsip pemberian informasi pada batas tertentu dan kepada sasaran tertentu. Dengan kata lain, ada hal-hal tertentu yang dapat disampaikan kepada orang tertentu bahkan dapat disiarkan namun ada hal-hal yang sama sekali tidak boleh disiarkan. Karena terdapat beberapa informasi yang sangat terbatas dan tidak untuk diberitahukan secara bebas. Dalam kode etik Bankir Indonesia secara tegas tidak dinyatakan, namun undang-undang Pokok perbankan mengatur keterangan dalam bentuk membuat:

- Laporan yang benar kepada Bank Indonesia.
- Neraca publikasi kepada masyarakat.

---

<sup>19</sup><http://www.docstoc.com/docs/20427834/PEDOMAN-UMUM-GOOD-CORPORATE-GOVERNANCE-PENDAHULUAN-A-Latar> diunduh tanggal 10 Juni 2010, "Setiap karyawan & pimpinan perusahaan yang merasa bahwa dirinya mungkin terlibat dalam benturan kepentingan harus segera melaporkan semua hal yang bersangkutan secara detail kepada pimpinannya (atasannya) yang lebih tinggi. Terdapat 8 (delapan) hal yang termasuk kategori situasi benturan kepentingan (conflict of interest) tertentu", sebagai berikut :

- 1). Segala konsultasi atau hubungan lain yang signifikan dengan, atau berkeinginan mengambil andil di dalam aktivitas pemasok, pelanggan atau pesaing (competitor).
- 2) Segala kepentingan pribadi yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan.
- 3) Segala hubungan bisnis atas nama perusahaan dengan personal yang masih ada hubungan keluarga (family), atau dengan perusahaan yang dikontrol oleh personal tersebut.
- 4) Segala posisi dimana karyawan & pimpinan perusahaan mempunyai pengaruh atau kontrol terhadap evaluasi hasil pekerjaan atau kompensasi dari personal yang masih ada hubungan keluarga .
- 5) Segala penggunaan pribadi maupun berbagi atas informasi rahasia perusahaan demi suatu keuntungan pribadi, seperti anjuran untuk membeli atau menjual barang milik perusahaan atau produk, yang didasarkan atas informasi rahasia tersebut.
- 6) Segala penjualan pada atau pembelian dari perusahaan yang menguntungkan pribadi.
- 7) Segala penerimaan dari keuntungan, dari seseorang / organisasi / pihak ketiga yang berhubungan dengan perusahaan.
- 8). Segala aktivitas yang terkait dengan insider trading atas perusahaan yang telah go public, yang merugikan pihak lain.

- Informasi antar bank.

#### **8. Prinsip kehormatan profesi.**

Prinsip ini menghindari diri dari berbagai bentuk hadiah, pemberian atau pelayanan dan fasilitas yang diterima oleh Bankir yang dikaitkannya dengan jabatan secara tidak wajar. Bentuk hadiah tadi dapat disamakan dengan penyuapan yang akan mempengaruhi para bankir dalam memberi keputusan. Seorang bankir tidak menerima hadiah atau imbalan yang memperkaya diri pribadi maupun keluarganya. Seorang bankir tidak menyalahgunakan kedudukannya untuk memperoleh, memberikan kesempatan kepada nasabah atau calon nasabah atau membiarkan diri sendiri dan atau keluarganya.

#### **9. Prinsip Pertanggungjawaban Sosial**

Pada prinsip ini ditekankan agar para bankir dan pegawai bank dalam melaksanakan tugasnya tetap mempunyai tanggungjawab sosial yang dapat diartikan tanggung jawab moral kepada masyarakat kepada masyarakat, pemerintah. Lingkungan dan dunia perbankan itu sendiri. Seorang bankir memperhitungkan dampak yang merugikan dari setiap kebijakan yang ditetapkan terhadap ekonomi sosial dan lingkungan.

#### **10. Prinsip Persamaan Perlakuan dan Prinsip Kebersihan Pribadi**

Pada prinsip ini ditekankan sikap para bankir dan pegawai bank yang memperlakukan setiap pegawai dan nasabah dengan cara yang sama tanpa melakukan diskriminasi. Sedangkan Prinsip Kebersihan Pribadi ditekankan para bankir dalam melaksanakan tugasnya menjaga kehormatan diri dan tidak boleh melakukan perbuatan yang dianggap tercela dan tidak pantas.

Sedangkan dalam islam etika perbankan berasal dari nilai-nilai islam dimana Islam merupakan Sumber Nilai dan Etika, Islam merupakan sumber nilai dan etika dalam segala aspek kehidupan manusia secara menyeluruh, termasuk wacana bisnis. Islam memiliki wawasan yang komprehensif tentang etika bisnis. Mulai dari prinsip dasar, pokok-pokok kerusakan dalam perdagangan, faktor-faktor produksi, tenaga kerja, modal organisasi, distribusi kekayaan, masalah upah, barang dan jasa, kualifikasi dalam bisnis, sampai kepada etika sosio ekonomik menyangkut hak milik dan hubungan sosial.

Aktivitas bisnis merupakan bagian integral dari wacana ekonomi. Sistem ekonomi Islam berangkat dari kesadaran tentang etika, sedangkan sistem ekonomi lain, seperti kapitalisme dan sosialisme, cenderung mengabaikan etika sehingga aspek nilai tidak begitu tampak dalam bangunan kedua sistem ekonomi tersebut. Keringnya kedua sistem itu dari wacana moralitas, karena keduanya memang tidak berangkat dari etika, tetapi dari kepentingan (interest). Kapitalisme berangkat dari kepentingan individu sedangkan sosialisme berangkat dari kepentingan kolektif. Namun, kini mulai muncul era baru etika bisnis di pusat-pusat kapitalisme. Suatu perkembangan baru yang menggembirakan.<sup>20</sup>

Al-Qur'an sangat banyak mendorong manusia untuk melakukan bisnis. (Qs. 62:10,). Al-Qur'an memberi petunjuk agar dalam bisnis tercipta hubungan yang harmonis, saling ridha, tidak ada unsur eksploitasi (QS. 4: 29) dan bebas dari kecurigaan atau penipuan, seperti keharusan membuat administrasi transaksi kredit (QS. 2: 282). Rasulullah sendiri adalah seorang pedagang bereputasi internasional yang mendasarkan bangunan bisnisnya kepada nilai-nilai ilahi (transenden). Dengan dasar itu Nabi membangun sistem ekonomi Islam yang tercerahkan. Prinsip-prinsip bisnis

---

<sup>20</sup> <http://ngenviz.blogspot.com/2009/02/etika-bisnis-dalam-islam.html> diunduh tanggal 10 Juni 2010

yang ideal ternyata pernah dilakukan oleh Nabi dan para sahabatnya. Realitas ini menjadi bukti bagi banyak orang, bahwa tata ekonomi yang berkeadilan, sebenarnya pernah terjadi, meski dalam lingkup nasional, negara Madinah. Nilai, spirit dan ajaran yang dibawa Nabi itu, berguna untuk membangun tata ekonomi baru, yang akhirnya terwujud dalam tata ekonomi dunia yang berkeadilan.

Syed Nawab Haidar Naqvi, dalam buku *“Etika dan Ilmu Ekonomi: Suatu Sistesis Islami”*, memaparkan empat aksioma etika ekonomi, yaitu, tauhid, keseimbangan (keadilan), kebebasan, tanggung jawab. Tauhid, merupakan wacana teologis yang mendasari segala aktivitas manusia, termasuk kegiatan bisnis. Tauhid menyadarkan manusia sebagai makhluk ilahiyah, sosok makhluk yang bertuhan. Dengan demikian, kegiatan bisnis manusia tidak terlepas dari pengawasan Tuhan, dan dalam rangka melaksanakan titah Tuhan. (QS. 62:10) Keseimbangan dan keadilan, berarti, bahwa perilaku bisnis harus seimbang dan adil. Keseimbangan berarti tidak berlebihan (ekstrim) dalam mengejar keuntungan ekonomi (QS.7:31). Kepemilikan individu yang tak terbatas, sebagaimana dalam sistem kapitalis, tidak dibenarkan.

Dalam Islam, Harta mempunyai fungsi sosial yang kental (QS. 51:19) Kebebasan, berarti, bahwa manusia sebagai individu dan kolektivitas, punya kebebasan penuh untuk melakukan aktivitas bisnis. Dalam ekonomi, manusia bebas mengimplementasikan kaedah-kaedah Islam. Karena masalah ekonomi, termasuk kepada aspek mu’amalah, bukan ibadah, maka berlaku padanya kaedah umum, *“Semua boleh kecuali yang dilarang”*. Yang tidak boleh dalam Islam adalah ketidakadilan dan riba. Dalam tataran ini kebebasan manusia sesungguhnya tidak mutlak, tetapi merupakan kebebasan yang bertanggung jawab dan berkeadilan. Pertanggungjawaban, berarti, bahwa manusia sebagai pelaku bisnis, mempunyai tanggung jawab

moral kepada Tuhan atas perilaku bisnis. Harta sebagai komoditi bisnis dalam Islam, adalah amanah Tuhan yang harus dipertanggungjawabkan di hadapan Tuhan.

## **PANDUAN NABI MUHAMMAD DALAM BISNIS**

Rasulullah Saw, sangat banyak memberikan petunjuk mengenai etika bisnis, di antaranya ialah<sup>21</sup>:

1. Pertama, bahwa prinsip esensial dalam bisnis adalah kejujuran. Dalam doktrin Islam, kejujuran merupakan syarat fundamental dalam kegiatan bisnis. Rasulullah sangat intens menganjurkan kejujuran dalam aktivitas bisnis. Dalam tataran ini, beliau bersabda: *“Tidak dibenarkan seorang muslim menjual satu jualan yang mempunyai aib, kecuali ia menjelaskan aibnya”* (H.R. Al-Quzwani). *“Siapa yang menipu kami, maka dia bukan kelompok kami”* (H.R. Muslim). Rasulullah sendiri selalu bersikap jujur dalam berbisnis. Beliau melarang para pedagang meletakkan barang busuk di sebelah bawah dan barang baru di bagian atas.
2. Kedua, kesadaran tentang signifikansi sosial kegiatan bisnis. Pelaku bisnis menurut Islam, tidak hanya sekedar mengejar keuntungan sebanyak-banyaknya, sebagaimana yang diajarkan Bapak ekonomi kapitalis, Adam Smith, tetapi juga berorientasi kepada sikap ta’awun (menolong orang lain) sebagai implikasi sosial kegiatan bisnis. Tegasnya, berbisnis, bukan mencari untung material semata, tetapi didasari kesadaran memberi kemudahan bagi orang lain dengan menjual barang.
3. Ketiga, tidak melakukan sumpah palsu. Nabi Muhammad saw sangat intens melarang para pelaku bisnis melakukan sumpah palsu dalam melakukan transaksi bisnis Dalam sebuah hadis

---

<sup>21</sup> <http://www.scribd.com/doc/4685474/etika-bisnis-dalam-islam-agustianto> diunduh tanggal 10 Juni 2010

riwayat Bukhari, Nabi bersabda, *“Dengan melakukan sumpah palsu, barang-barang memang terjual, tetapi hasilnya tidak berkah”*. Dalam hadis riwayat Abu Zar, Rasulullah saw mengancam dengan azab yang pedih bagi orang yang bersumpah palsu dalam bisnis, dan Allah tidak akan memperdulikannya nanti di hari kiamat (H.R. Muslim). Praktek sumpah palsu dalam kegiatan bisnis saat ini sering dilakukan, karena dapat meyakinkan pembeli, dan pada gilirannya meningkatkan daya beli atau pemasaran. Namun, harus disadari, bahwa meskipun keuntungan yang diperoleh berlimpah, tetapi hasilnya tidak berkah.

4. Keempat, ramah-tamah. Seorang palaku bisnis, harus bersikap ramah dalam melakukan bisnis. Nabi Muhammad Saw mengatakan, *“Allah merahmati seseorang yang ramah dan toleran dalam berbisnis”* (H.R. Bukhari dan Tarmizi).
5. Kelima, tidak boleh berpura-pura menawar dengan harga tinggi, agar orang lain tertarik membeli dengan harga tersebut. Sabda Nabi Muhammad, *“Janganlah kalian melakukan bisnis najsyah (seorang pembeli tertentu, berkolusi dengan penjual untuk menaikkan harga, bukan dengan niat untuk membeli, tetapi agar menarik orang lain untuk membeli).*
6. Keenam, tidak boleh menjelekkkan bisnis orang lain, agar orang membeli kepadanya. Nabi Muhammad Saw bersabda, *“Janganlah seseorang di antara kalian menjual dengan maksud untuk menjelekkkan apa yang dijual oleh orang lain”* (H.R. Muttafaq 'alaih).
7. Ketujuh, tidak melakukan ihtikar. Ihtikar ialah (menumpuk dan menyimpan barang dalam masa tertentu, dengan tujuan agar harganya suatu saat menjadi naik dan keuntungan besar pun diperoleh). Rasulullah melarang keras perilaku bisnis semacam itu.



8. Kedelapan, takaran, ukuran dan timbangan yang benar. Dalam perdagangan, timbangan yang benar dan tepat harus benar-benar diutamakan. Firman Allah: *“Celakalah bagi orang yang curang, yaitu orang yang apabila menerima takaran dari orang lain, mereka minta dipenuhi, dan apabila mereka menakar atau menimbang untuk orang lain, mereka mengurangi”* ( QS. 83: 112).
9. Kesembilan, Bisnis tidak boleh mengganggu kegiatan ibadah kepada Allah. Firman Allah, *“Orang yang tidak dilalaikan oleh bisnis lantaran mengingat Allah, dan dari mendirikan shalat dan membayar zakat. Mereka takut kepada suatu hari yang hari itu, hati dan pernglihatan menjadi goncang”*.
10. Kesepuluh, membayar upah sebelum kering keringat karyawan. Nabi Muhammad Saw bersabda, *“Berikanlah upah kepada karyawan, sebelum kering keringatnya”*. Hadist ini mengindikasikan bahwa pembayaran upah tidak boleh ditunda-tunda. Pembayaran upah harus sesuai dengan kerja yang dilakukan.
11. Kesebelas, tidak monopoli. Salah satu keburukan sistem ekonomi kapitalis ialah melegitimasi monopoli dan oligopoli. Contoh yang sederhana adalah eksploitasi (penguasaan) individu tertentu atas hak milik sosial, seperti air, udara dan tanah dan kandungan isinya seperti barang tambang dan mineral. Individu tersebut mengeruk keuntungan secara pribadi, tanpa memberi kesempatan kepada orang lain. Ini dilarang dalam Islam.
12. Kedua belas, tidak boleh melakukan bisnis dalam kondisi eksisnya bahaya (mudharat) yang dapat merugikan dan merusak kehidupan individu dan sosial. Misalnya, larangan melakukan bisnis senjata di saat terjadi chaos (kekacauan) politik. Tidak boleh menjual barang halal, seperti anggur kepada produsen minuman keras, karena ia diduga keras, mengolahnya menjadi

miras. Semua bentuk bisnis tersebut dilarang Islam karena dapat merusak esensi hubungan sosial yang justru harus dijaga dan diperhatikan secara cermat.

13. Ketiga belas, komoditi bisnis yang dijual adalah barang yang suci dan halal, bukan barang yang haram, seperti babi, anjing, minuman keras, ekstasi, dsb. Nabi Muhammad Saw bersabda, *"Sesungguhnya Allah mengharamkan bisnis miras, bangkai, babi dan "patung-patung" (H.R. Jabir).*
  14. Keempat belas, bisnis dilakukan dengan suka rela, tanpa paksaan. Firman Allah, *"Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu saling memakan harta sesamamu dengan cara yang batil, kecuali dengan jalan bisnis yang berlaku dengan suka-sama suka di antara kamu" (QS. 4: 29).*
  15. Kelima belas, Segera melunasi kredit yang menjadi kewajibannya. Rasulullah memuji seorang muslim yang memiliki perhatian serius dalam pelunasan hutangnya. Sabda Nabi Saw, *"Sebaik-baik kamu, adalah orang yang paling segera membayar hutangnya" (H.R. Hakim).*
  16. Keenam belas, Memberi tenggang waktu apabila pengutang (kreditor) belum mampu membayar. Sabda Nabi Saw, *"Barang siapa yang menanggungkan orang yang kesulitan membayar hutang atau membebaskannya, Allah akan memberinya naungan di bawah naunganNya pada hari yang tak ada naungan kecuali naungan-Nya" (H.R. Muslim).*
- Ketujuh belas, bahwa bisnis yang dilaksanakan bersih dari unsur riba. Firman Allah, *"Hai orang-orang yang beriman, tinggalkanlah sisa-sisa riba jika kamu beriman (QS. al-Baqarah:278).* Pelaku dan pemakan riba dinilai Allah sebagai orang yang kesetanan (QS. 2: 275). Oleh karena itu Allah dan Rasulnya mengumumkan perang terhadap riba.

### BAB III

#### PERATURAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE PADA INDUSTRI PERBANKAN

Krisis Perbankan yang melanda Indonesia pada tahun 1998 bukan sebagai akibat merosotnya nilai tukar rupiah, melainkan karena belum berjalannya praktek *Good Corporate Governance* di kalangan perbankan. Terjadinya pelanggaran batas maksimum pemberian kredit, rendahnya praktek manajemen risiko, tidak adanya transparansi terhadap informasi keuangan kepada nasabah, dan adanya dominasi para pemegang saham dalam mengatur operasional perbankan menyebabkan rapuhnya industri perbankan nasional. Pada saat itulah tata kelola perusahaan yang baik mengemuka. Dimulai dengan jatuhnya perusahaan-perusahaan di Indonesia yang disebabkan oleh tidak patuhnya manajemen perusahaan terhadap prinsip-prinsip GCG. Dengan melaksanakan konsep GCG, diharapkan tercipta citra lembaga yang dapat dipercaya. Artinya ada keyakinan bahwa bisnis perbankan dikelola dengan baik sehingga dapat tumbuh secara sehat, kuat dan efisien. Sebagai sebuah lembaga perbankan yang dipercaya oleh Pemerintah dalam mengelola dana masyarakat, Manajemen sadar bahwa kepercayaan publik disamping tergantung pada kinerja dan kemampuan Bank dalam mengelola risiko, juga diperlukan adanya sikap profesionalisme, independensi, integritas dari para pengurus serta transparansi atas informasi yang berkaitan dengan kondisi keuangan maupun non keuangan kepada Publik, namun dengan tidak sama sekali mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan Bank sesuai dengan peraturan perbankan yang berlaku. Perwujudan dari pemikiran tersebut hanya dapat dilaksanakan apabila Bank dalam melakukan aktivitasnya senantiasa menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* yang meliputi lima prinsip dasar. Pertama, transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan. Kedua, akuntabilitas

*(accountability)* yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Ketiga, pertanggungjawaban *(responsibility)* yaitu kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan bank yang sehat. Keempat, independensi *(independency)* yaitu pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh/tekanan dari pihak manapun. Kelima, kewajaran *(fairness)* yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Isu GCG muncul karena terjadinya pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan. Pemisahan ini memberikan kewenangan kepada pengelola (manajer/direksi) untuk mengurus jalannya perusahaan, seperti mengelola dana dan mengambil keputusan perusahaan atas nama pemilik. Salah satu wujud konkrit dari pelaksanaan praktek *Good Corporate Governance* adalah dengan adanya penerapan prinsip transparansi dalam pengelolaan Bank Umum di Indonesia. Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Praktek *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum. Dapat diketahui bahwa bank mempunyai peranan yang sangat besar dalam kehidupan perekonomian, sebagai pelaksana kebijakan moneter dan menghimpun dana dalam jumlah yang besar dari masyarakat. Oleh karena itu, pelaksanaan prinsip transparansi pada bank menjadi peranan yang sangat penting dan patut untuk menjadi perhatian baik bagi *stakeholders*, komisaris, dan manajer (direksi), maupun pembina dan pengawas bank. Sejak berlakunya Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 mewajibkan Bank Umum yang ada di Indonesia untuk melaksanakan praktek *Good Corporate Governance* terutama dalam penerapan Prinsip Transparansi dalam pengelolaan bank. Bank Indonesia telah mengeluarkan serangkaian kebijakan yang secara langsung ataupun tidak langsung mendukung penerapan *Good Corporate Governance* bagi dunia perbankan. Dalam pengelolaan bank umum, penerapan prinsip transparansi

harus dapat dilaksanakan demi terlaksananya *Good Corporate Governance* benar-benar dapat dilaksanakan dengan konsisten demi tercapainya ketahanan dan daya saing bank serta tercapainya tujuan bank dalam jangka panjang dengan mengatasi faktor-faktor penghambat terlaksananya prinsip transparansi pada bank. Inti dari *Good Corporate Governance* adalah moral dan etika yang dibarengi dengan perangkat hukum.

Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat. Di Indonesia dikenal dua jenis bank yaitu bank umum dan bank perkreditan rakyat. Bank umum adalah bank (yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah) yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran, Bank perkreditan rakyat adalah bank bank yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayarannya. Bentuk hukum bank di Indonesia berupa Perseroan Terbatas, Koperasi atau Perusahaan Daerah<sup>22</sup>. Oleh karena itu UU PT berpengaruh terhadap implementasi dari *Good Corporate Governance*, dimana peran direksi dan komisaris begitu signifikan membuat suatu bank melaksanakan operasi dengan baik dan menghindarkan diri dari penggelapan (*fraud*).

#### A. *Good Corporate Governance* berdasarkan UU Perseroan Terbatas

GCG sendiri berarti suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham

---

<sup>22</sup> UU No.10 Tahun 1998 tentang perubahan atas UU No.7 tahun 1992 tentang Perbankan pasal 1 butir 1,2,3 dan 4.

dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders lain<sup>23</sup>. Dari pengertian tersebut, selanjutnya dapat dijelaskan bahwa GCG tidak lain adalah permasalahan mengenai proses pengelolaan perusahaan, yang secara konseptual mencakup diaplikasikannya prinsip-prinsip *transparency, accountability, fairness* dan *responsibility*.

Di Indonesia saat ini berbagai kalangan, terutama para pemerhati dan pelaku-pelaku bisnis telah merasakan pentingnya melaksanakan prinsip-prinsip GCG dalam kegiatan bisnis sehari-hari. Oleh karena itu sebagai sumbang saran atas kegairahan tersebut, *essay* ini berkehendak untuk membuka wawasan secara kritis mengenai eksistensi hukum positif Indonesia, khususnya bidang hukum perusahaan, yang mendukung aplikasi prinsip-prinsip GCG, disertai fakta-fakta pengelolaan bisnis yang terjadi sampai saat, dan perbandingannya dengan praktik-praktik dan pengalaman sistem hukum lain. *Essay* ini ditutup dengan suatu rekomendasi yang berisi asumsi atau alternatif agar idealitas bahwa Perseroan Terbatas (PT) merupakan “agent of economic welfare” dapat menjadi kenyataan.

### **Fungsi Perseroan Terbatas**

Perusahaan, dalam hal ini yang berbentuk perseroan terbatas secara fungsional dituntut memberikan nilai tambah (*value added*), baik berbentuk financial return bagi para pemegang saham (*shareholders*) maupun social-welfare, yang sekurang-kurangnya value added bagi stakeholders. Berkenaan dengan hal ini perlu mendapat perhatian implementasi dan *enforcement* dari Pasal 2 Undang-undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas (UUPT), yakni bahwa kegiatan perseroan harus sesuai dengan maksud dan tujuannya serta tidak bertentangan dengan peraturan

---

<sup>23</sup> Centre for European Policy Studies, Corporate Governance in Europe: Report of a CEPS Working Party, 1995, hal.

perundang-undangan, ketertiban umum dan/atau kesusilaan. Meskipun Pasal 21 ayat (1) UUPJ telah mewajibkan Direksi PT untuk melakukan Wajib Daftar Perusahaan, yang intinya adalah penyampaian ketentuan yang termuat dalam Anggaran Dasar, di antaranya maksud dan tujuan serta kegiatan usaha perseroan, namun wajib daftar tersebut sampai saat ini masih merupakan proforma yang belum mempunyai konsekuensi hukum yang lebih luas dan positif terutama berkenaan dengan penyalahgunaan maksud dan tujuan PT.

Sebagai preseden buruk berkenaan dengan penyalahgunaan fungsi PT adalah munculnya praktik-praktik pendirian PT yang hanya dimaksudkan sebagai "*paper company*", yakni suatu perusahaan yang di atas kertas berbentuk PT, namun hanya bertujuan sebagai penarik dana pinjaman bagi perusahaan lain dalam satu kelompok untuk mengelabui peraturan perundang-undangan (misalnya ketentuan perbankan), tidak menjalankan usaha sebagaimana layaknya PT. Contoh mutakhir yang dapat dimasukkan sebagai praktik *paper company* adalah kasus PT Mustika Niagatama (salah satu perusahaan Ongko Group), karena begitu minimnya asset PT Mustika Niagatama dibandingkan dengan jumlah kewajibannya. Fakta demikian muncul menjadi sorotan utama dalam laporan kurator, bahwa asset likuid PT Mustika Niagatama hanya Rp 25.000.000,- (dua puluh lima juta rupiah) sedangkan total utang yang dimiliki sebesar Rp 2.600.000.000.000,- (dua trilyun enam ratus milyar rupiah). Sebelumnya tanggal 4 Oktober 2000, sebanyak 14 (empat belas) perusahaan Ongko Group akhirnya dipailitkan. Umumnya kepailitan disebabkan oleh penerbitan promes yang tidak dapat dibayar, karena perusahaan-perusahaan tersebut ternyata tidak memiliki aset yang mencukupi.

Sampai saat ini Indonesia belum mempunyai mekanisme preventif untuk mencegah disalahfungsikannya PT, baik oleh Pemegang Saham, Pengurus maupun pihak-pihak lain. UUPJ dalam

Penjelasan Umumnya mengidealkan PT tidak semata-mata sebagai alat yang dipergunakan untuk memenuhi tujuan pribadi Pemegang Saham (alter ego), melainkan berfungsi sebagai salah satu pilar pembangunan ekonomi nasional yang memiliki value added bagi masyarakat, mengingat kemampuan PT untuk memberikan pendapatan berupa pajak, penyedia kesempatan kerja dan ekspor impor.

### Tanggung Jawab Pemegang Saham

Ciri yang sangat menonjol, yang membuat orang lebih memilih PT sebagai bentuk hukum bagi kegiatan bisnisnya adalah dikarenakan Pemegang Saham PT hanya bertanggung jawab sebesar nilai saham yang diambilnya dan tidak meliputi harta kekayaan pribadinya. UUPT menegaskan prinsip tanggung jawab terbatas tersebut dengan menetapkan bahwa Pemegang Saham PT tidak bertanggung jawab secara pribadi atas perikatan yang dibuat atas nama perseroan dan tidak bertanggung jawab atas kerugian perseroan melebihi nilai saham yang telah diambilnya.<sup>24</sup> Dalam doktrin *Common Law*, prinsip tanggung jawab terbatas dikenal sebagai konsep "*Corporate Veil*", yakni:

*"... the separation of the company's rights and liabilities from those of its members and in particular the fact that the members of a company will usually have no liability for the company's debts and liabilities."*<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>Pasal 3 (1) UU No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas..

<sup>25</sup> Gower, LCB, *Principles Of Modern Company Law*, Sweet & Maxwell, London, 1992, hal. lxxxii.



Namun prinsip tanggung jawab terbatas Pemegang Saham tidak berlaku mutlak. Di dalam hukum positif Indonesia, kemungkinan untuk mengecualikan prinsip tanggung jawab terbatas tersebut dimungkinkan dalam hal-hal sebagai berikut:

1. Persyaratan perseroan sebagai badan hukum belum atau tidak terpenuhi;
2. Pemegang Saham yang bersangkutan baik langsung maupun tidak langsung dengan itikad buruk memanfaatkan perseroan semata-mata untuk kepentingan pribadi;
3. Pemegang Saham yang bersangkutan terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh perseroan; atau
4. Pemegang Saham yang bersangkutan baik langsung maupun tidak langsung secara melawan hukum menggunakan kekayaan perseroan, yang mengakibatkan kekayaan perseroan menjadi tidak cukup untuk melunasi utang perseroan.

Sebagai perbandingan dengan ketentuan UUPA di atas, yurisprudensi Common Law menyimpulkan adanya tiga doktrin umum bagi kemungkinan dapat dilanggarnya prinsip tanggung jawab terbatas atau dimungkinkannya Piercing The Corporate Veil, yakni :

1. Doktrin “Instrumentality”, yang pendekatannya mengacu pada 3 (tiga) faktor sebagai berikut:
  1. Adanya kontrol/pengendalian atas PT, sehingga PT tidak mempunyai eksistensi yang mandiri;
  2. Pengendalian tersebut berpengaruh atas dilakukannya tindakan melalaikan kewajiban; dan
  3. Atas tindakan lalai tersebut menimbulkan kerugian.
2. Doktrin “Alter Ego”, yang berpendapat bahwa *Piercing The Corporate Veil* dapat diterapkan dalam hal:

1. **Kepentingan Pemilik Saham mengalahkan kepentingan PT; dan**
2. **Sulit untuk membedakan atau mengenali entitas pribadi Pemegang Saham dari entitas PT yang bersangkutan.**
3. **Doktrin “Identity”, yang menyerahkan permasalahan kesatuan atau pemisahan kekayaan perseroan dalam pembuktian di pengadilan secara per kasus.**

Tujuan utama dimungkinkannya penghapusan tanggung jawab terbatas suatu PT (*Piercing The Corporate Veil*), sebagaimana disimpulkan dari Penjelasan Pasal 3 ayat (2) UUPA, adalah agar PT didirikan tidak semata-mata sebagai alat yang dipergunakan untuk memenuhi tujuan pribadi Pemegang Saham (*alter ego*), sehingga terjadi pembauran harta kekayaan pribadi Pemegang Saham dan harta kekayaan PT, atau antara harta kekayaan Pemegang Saham dan harta kekayaan PT tidak dapat lagi dibedakan.

Permasalahan lain yang mungkin timbul, yang pada gilirannya menghambat pelaksanaan GCG berkenaan dengan pengaturan Pemegang Saham adalah adanya ketentuan yang mewajibkan pemegang saham minimal 2 (dua) orang. Ketentuan tersebut pada akhirnya cenderung mengakibatkan menjamurnya lembaga “nominee” atau “dummy” yang akan menambah “overhead cost”, serta tidak sejalan dengan kecenderungan perkembangan hukum perseroan yang memungkinkan pendirian perseroan oleh 1 (satu) orang Artinya ketentuan wajibnya pemegang saham sejumlah minimal dua orang akan mengakibatkan manipulasi berupa “pemegang saham boneka”.

## **Organ Perusahaan**

Berkenaan dengan organ perusahaan yang akan dibahas dalam essay ini adalah difokuskan mengenai Direksi. Sebagaimana pengertian yang diberikan UUPT, Direksi dituntut untuk menjadi organ perseroan yang bertanggung jawab penuh atas pengurusan PT untuk kepentingan dan tujuan PT serta mewakili PT baik di dalam maupun di luar pengadilan. Selanjutnya UUPT menetapkan kewajiban bagi setiap anggota Direksi dan Komisaris untuk dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perseroan. Bagi keduanya juga dapat digugat ke Pengadilan Negeri bilamana atas dasar kesalahan dan kelalaiannya menimbulkan kerugian pada PT. Untuk anggota Direksi terdapat tambahan ketentuan bahwa atas kesalahan atau kelalaiannya tersebut, ia dapat dituntut pertanggungjawaban penuh secara pribadi. Begitu pula dalam hal kepailitan yang terjadi karena kesalahan atau kelalaian Direksi dan kekayaan PT tidak cukup untuk menutup kerugian akibat kepailitan tersebut, maka setiap anggota Direksi bertanggung jawab secara tanggung renteng atas kerugian dimaksud.

Namun untuk mendukung terlaksananya prinsip-prinsip GCG, ketentuan-ketentuan yang dimuat UUPT tersebut di atas masih jauh untuk menjadi ketentuan yang aplikatif. Ketentuan UUPT dimaksud baru menjelaskan tanggung jawab Direksi secara umum, yang secara teoritis lahir dari hubungan antara PT dengan Direksi yang merupakan hubungan yang didasarkan atas kepercayaan (*Fiduciary of Relationship*). Bilamana dirinci lebih lanjut, *Fiduciary of Relationship* dimaksud mengandung tiga faktor penting, yaitu:

1. Prinsip yang menunjuk kemampuan serta kehati-hatian tindakan Direksi (*Duty of Skill and Care*);

2. Prinsip itikad baik untuk bertindak semata-mata demi kepentingan dan tanggung jawab perseroan (*Duty of Loyalty*). *The Supreme Court of Utah* menyatakan berkenaan dengan “*Duty of Loyalty*” sebagai berikut:

*[Director and officers] are obliged to use their ingenuity, influence, and energy, and to employ all the resources of the corporation, to preserve and enhance the property and earning power of the corporation, even if the interests of the corporation are in conflict with their own personal interests.*<sup>26</sup>

3. Prinsip tidak mengambil keuntungan pribadi atas suatu opportunity yang sebenarnya milik atau diperuntukkan bagi perseroan (*No Secret Profit Rule – Doctrine of Corporate Opportunity*).

Bila hanya berpegang pada ketentuan UUPT, akan merupakan persoalan yang tidak mudah untuk menentukan kapan dan bagaimana Direksi dianggap telah melanggar prinsip-prinsip tersebut. Hal ini mengingat adanya justifikasi dan fleksibilitas yang diberikan kepada Direksi yang secara konseptual dikenal sebagai *the Business Judgement Rule*, yang merupakan prinsip penyeimbang bagi ketiga prinsip di atas. Dengan *the Business Judgement Rule*, Direksi dapat dibebaskan dari tanggung jawab secara pribadi sekalipun tindakannya mengakibatkan kerugian pada PT, baik karena salah perhitungan atau hal lain di luar kemampuan yang menyebabkan kegagalan dari tindakan tersebut, asalkan tindakan tersebut dilakukan dalam kerangka keputusan bisnis yang tulus dan dibuat berdasarkan itikad baik (*honest business decisions made in good faith*)<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Douglas M Branson, *Corporate Governance*, The Michie Company, Virginia, 1993, hal. 395.

<sup>27</sup> Syarif Bastaman, *Tanggung Jawab Direksi, Komisaris PT dan Beberapa Prinsip Penting Di Dalam UU No. 1/1995*, Makalah, hal. 5

Sebagai perbandingan, untuk memperkaya pengalaman kita berkenaan dengan permasalahan apakah suatu tindakan Direksi merupakan pelanggaran atas prinsip Fiduciary Duty atau merupakan the Business Judgement Rule, relevan dikemukakan di sini formulasi the American Law Institute (ALI) Corporate Governance Project mengenai the Business Judgement Rule yaitu:

*A director or officer who makes a business judgement in good faith fulfills the [duty of care] if the director or officer:*

- 1. is not interested in the subject of his business judgement;*
- 2. is informed with respect to the subject of the business judgement to the extent the director or officer reasonably believes to be appropriate under the circumstances; and*
- 3. rationally believes that the business judgement is in the best interest of the corporation.<sup>28</sup>*

#### **Agent Perusahaan**

Secara umum Direksi merupakan agent dari PT. UUPT menetapkan hal demikian dalam pasal-pasal berikut:

- 1. Pasal 1 butir 4 jo. Pasal 82 UUPT : Direksi merupakan organ perseroan yang bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar.**

---

<sup>28</sup> Douglas M Branson, *Corporate Governance*, The Michie Company, Virginia, 1993, hal. 328.

2. Pasal 79 ayat (1) UUPA : Kepengurusan perseroan dilakukan oleh Direksi. Ketentuan ini, sebagaimana disebutkan dalam penjelasannya, adalah menugaskan Direksi untuk mengurus perseroan yang antara lain meliputi pengurusan sehari-hari dari perseroan.

Ketentuan direksi sebagai agent ini sejalan dengan yang berlaku di sistem common law, bahwa *“the Directors are the company’s usual agents.”*<sup>29</sup> Selain Direksi, karyawan (officer) atau orang lain juga diberikan kemungkinan untuk mewakili PT (agent). Berkenaan dengan hal tersebut, UUPA membatasi dengan ketentuan bahwa kemungkinan tersebut diberikan dengan kuasa tertulis dari Direksi kepada 1 (satu) orang karyawan PT atau lebih atau orang lain untuk dan atas nama PT melakukan perbuatan hukum tertentu. Dalam hal ini Direksi bertindak selaku principal dari karyawan atau orang lain yang diberi kuasa. Sedangkan sistem common law, sebagaimana tampak dalam putusan atas kasus *Firbank’s Executor v. Humpreys (1886)* berpendapat bahwa tindakan seorang agent mengikat PT bilamana:

*“An agent who has been expressly authorised to act can bind the company with respect to matters within his express, implied or usual authority. An “agent? with no authority at all will not bind the company unless the company later ratifies his acts, which it will wish to do if it wants to enforce the contract.”*

Berkenaan dengan ketentuan mengenai agent, UUPA tidak mengaturnya secara lebih lanjut. Biasanya aturan mengenai kewenangan mewakilkan dari Direksi selaku principal diatur dalam masing-masing Anggaran Dasar PT yang bersangkutan, dan itupun terbatas hanya mengenai pengangkatan dan pemberhentian pegawai, pemberian penghargaan atau pengenaan sanksi.

---

<sup>29</sup> Francis Rose, *Company Law*, Sweet & Maxwell, London, 1995, hal. 48.

Berkaitan dengan pelaksanaan prinsip GCG, seharusnya terdapat penetapan sistem yang resmi dan transparan bagi pengangkatan pegawai, penetapan gaji dan penilaian yang adil atas kinerja pegawai.

### **Sistem dan Mekanisme Internal Perusahaan**

Prinsip GCG yang paling relevan dengan pengembangan sistem dan mekanisme internal perusahaan adalah “accountability”. Berdasarkan prinsip ini, pertama-tama masing-masing komponen perusahaan, seperti komisaris, direksi, internal auditor dituntut untuk mengerti hak, kewajiban, wewenang dan tanggung jawabnya. Hal tersebut penting sehingga masing-masing komponen mampu melaksanakan tugas secara profesional dengan “independent judgement” serta integritas profesional yang memadai, yang juga ditopang sistem check and balances, termasuk di dalamnya melaksanakan best practices seperti menggunakan eksternal auditor untuk memverifikasi kebenaran informasi yang akan diberikan kepada stakeholders.

Dengan demikian masing-masing baik Direksi maupun Komisaris perlu mengamankan investasi dan aset perusahaan. Dalam hal ini Direksi harus memiliki sistem dan pengawasan internal, yang meliputi bidang keuangan, operasional, risk management dan kepatuhan (compliance). Sedangkan Komisaris menjaga agar tidak terjadi mismanagement dan penyalahgunaan wewenang oleh Direksi dan para pejabat eksekutif perusahaan.

Didalam UU PT (perseroan terbatas) disebutkan bahwa tugas dari direksi adalah menjalankan perusahaan dan tugas dari komisaris adalah mengawasi dan memberikan nasihat. Dari kedua pihak tersebut pihak yang bertanggungjawab adalah masing-masing dari mereka dengan tugas dan fungsi masing-masing. Jadi jika ada bank yang mengalami suatu masalah yang sulit maka itu menjadi tugas keduanya. jika komisaris sudah memberikan nasihat kepada direksi namun

tidak menghiraukan oleh direksi makahal itu menjadi lain urusannya. Sebaliknya jika komisaris diam pada saat terjadi permasalahan, maka seharusnya menjadi tanggungjawab dari komisaris, karena berdaasrkan code sudah disebutkan mengenai bagaimana seharusnya hubungan antara direksi dan komisaris tersebut. Hal itu dimaksudkan agar suatu metode chek balance antara satu sama lain.

Jadi harus ada kesepakatan antara direksi dan komisaris bahwa tanggung jawab banka pada keduanya, hanya saja yang membedakan bahwa pihak satu pihak dari sudut implementasi dan pihak lain sdalam hal pengawasan. Hal itu tidak boleh dicampuradukkan adalah dalam hal komisaris menjalan tugas direksi ataupun sebaliknya. Didalam UU PT , hak dan kewajiban pemegang saham sudah diatur dengan jelas, jadi seharusnya memang kita mengikuti aturan tersebut, dimana hak dari pemegang saham adlah mengangkat direksi dan komisaris, dan meminta pertanggungjawaban mengenai apakah mereka mereka telah memberikan keuntungan bagi pemegang saham atau tidak. Namun pemegang saham tidak boleh menyuruh melakukan semua hal kepada perusahaan, karena sudah menjadi tugas direksi dan tugas pengawasan sudah menjadi tugas dari komisaris. Tugas direksi dan komisaris berdasarkan code tersebut, hal ini dimaksudkan agar ada suatu metode *check and balances* antara satu sama lain.<sup>30</sup>

Lahirnya UU No. 40/2007 memuat tiga isu penting perihal pengaruh komisaris dalam impelementasi GCG dalam suatu perusahaan. Tugas komisaris. Pasal 108 merumuskan dua tugas komisaris, yakni melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perseroan maupun usaha perseroan. Dan tugas kedua adalah memberikan nasihat kepada direksi. perihal jenis komisaris. Bagi sebagian orang, dalam hal jenis komisaris, UU

---

<sup>30</sup> Binhadi, "Prosiding Perseroan Terbatas dan Good Corporate Governance,2004" hal 48,49



No. 40 Tahun 2007 melompat maju. Melalui Pasal 120 ayat (1), undang-undang memberikan keleluasaan kepada pendiri dan atau pemilik perusahaan melalui anggaran dasar untuk mengadakan satu orang atau lebih komisaris independen dan satu orang komisaris utusan. Dengan demikian, dalam sebuah perusahaan berkemungkinan ada tiga jenis komisaris, yakni komisaris biasa, independen dan utusan. Di negara-negara penganut sistem hukum Anglo Saxon seperti Australia, keberadaan independent directors atau non-executive directors atau non-management directors, yang di Indonesia diterjemahkan sebagai komisaris independen, amatlah penting dan strategis karena dalam sistem unitary board yang dianutnya, pada sebuah perseroan hanya ada satu board yang menjalankan fungsi manajemen sekaligus fungsi pengawasan. Oleh karena itu dibutuhkan anggota board yang tidak terlibat langsung dalam *day-to-day activities* perusahaan. Sementara di Indonesia, di bawah konsep *two-tier board*, tidak mungkin komisaris menjalankan fungsi manajemen karena memang tugas dan peran dua organ itu berbeda sama sekali.

Secara teori dan praktek fungsi organ perseroan *board of director* (dewan direktur) melakukan perbuatan kepengurusan, sedang fungsi dewan komisaris (Dekom) atau dalam bahasa asingnya biasa disebut board of Commisaris melakukan fungsi pengawasan, mereka melakukan segala kemampuan terbaiknya hanya untuk kepentingan perseroan. Tujuan menghadirkan seorang komisaris independen adalah sebagai penyeimbang pengambilan keputusan dewan komisaris. Oleh sebab itu, harus ada tolak ukur penilaian kinerja board of director/dewan komisaris. Dalam konstruksi hukum Perseroan Terbatas, kinerja perseroan adalah indikator performa *Board of Director*. Hal ini sebagai konsekuensi bahwa BOD menjalankan fungsi kepengurusan.

Board of Directors adalah pilihan pemegang saham yang mewakili kepentingan mereka. Dengan demikian badan ini bukanlah independen, tetapi dalam setiap masalah berpihak kepada

pemegang saham. Konsep ini berdasarkan pemikiran bahwa perseroan didirikan oleh pemilik sebagai pemegang saham terutama untuk kepentingannya.

Perbedaan dalam kepentingan dapat juga terjadi dikalangan pemegang saham. Tidak jarang pada perusahaan yang terdaftar di bursa efek, terdapat berbagai kelompok pemegang saham yang mempunyai kepentingan yang berlainan, terutama bagi perusahaan yang mempunyai pemegang saham mayoritas dan minoritas, kepentingannya tidak selalu searah. Keadaan ini termasuk di Indonesia, semua perusahaan yang sahamnya diperdagangkan di bursa efek selalu dikuasi oleh pemegang saham mayoritas.

Kedudukan pemegang saham minoritas yang jumlahnya besar dan tersebar tidak dapat dipersatukan dan sering tidak terwakili dalam pengambilan keputusan, menyebabkan kedudukan dan kewenangannya juga kurang penting, dalam mengangkat dan menentukan siapa yang akan menjadi board of directors. Akhirnya yang menentukan keanggotaan badan tersebut adalah pemegang saham mayoritas

### **Bentuk dan Kualitas Pengawasan**

Efektifitas dari komisaris independen sangat tergantung dari desain, kualitas pengawasan yang patut diterapkan secara terus menerus, perilaku dan tanggung jawab hukum terhadap komisaris. Kedudukan komisaris independen didesain dan dituangkan dalam anggaran dasar perseroan. Keterkaitan antara aspek pengawasan dan tanggung jawab secara yuridis dalam setiap langkah usaha yang dilakukan oleh manajemen akan sangat mempengaruhi kemandirian dan keputusan yang dibuat oleh komisaris independen.

Di dalam Pedoman *Good Corporate Governance* (4.1) menyatakan bahwa dewan komisaris wajib membentuk komite audit yang beranggotakan satu atau lebih anggota dewan komisaris.

Dewan dapat meminta kalangan luar dengan berbagai keahlian, pengalaman dan kualitas lain yang dibutuhkan , untuk duduk sebagai anggota komite audit. Komite audit harus bebas dari pengaruh direksi, eksternal auditor. Dengan demikian, komite audit hanya bertanggung jawab kepada dewan komisaris. Penggantian anggota komite auditor harus mendapat persetujuan lebih dari 50% jumlah anggota komisaris.

Tidak bisa dipungkiri, terdapat rasa was-was bila kita coba melihat realita etika, kepatuhan hukum dan praktek bisnis di Indonesia saat ini, menyangkut peran dari komisaris independen yang ditempatkan di jajaran pengurus management:

1. Sejauh mana kesungguhan dan kesanggupan komisaris independen untuk dapat benar benar independen dan mampu menolak pengaruh, intervensi atau tekanan dari manajemen ataupun pemegang saham utama yang memiliki kepentingan atas transaksi atau keputusan tertentu. Sebab rata rata struktur kepemilikan saham emiten, masih terkait kontrol mayoritas pemegang saham di dalam menjalankan perusahaannya, maka ketangguhan komisaris independen untuk tidak menyerah dan terhindar dari unsur benturan kepentingan merupakan ujian berat. Pada jaman orde baru banyak anak, saudara, cucu bahkan saudara jauh pejabat, petinggi, atau mantan jendral yang duduk sebagai komisaris hanya sekedar bertujuan untuk membuka akses hubungan koalisi antara pengusaha dan pemerintah. Sehingga pada waktu itu ada istilah komisaris aktif dan tidak aktif.
2. Intensitas pengawasan yang terus menerus, mensyaratkan aktifitas dan perhatian dari setiap individu yang terpilih sebagai komisaris independen, didalam mengawasi kegiatan perseroan tidak dapat terpecah dengan adanya pekerjaan atau kesibukan lainnya. Untuk itu emiten yang memiliki komisaris independen hendaknya mereka yang berpengetahuan, berkemampuan serta memiliki waktu dan integritas yang tinggi di dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab

yang ada. Untuk dapat memastikan hal ini, perlu adanya ketentuan yang mewajibkan emiten menjelaskan sejauh mana prosedur dan ketentuan internal manajemen yang melibatkan komisaris independen didalam keputusannya. Kriteria dan kualifikasi komisaris independen didalam RUPS seharusnya dapat mencerminkan kepentingan pemegang saham independen dan merupakan usulan yang disetujui oleh mayoritas.

3. Kualitas pengawasan juga ditentukan oleh bagaimana desain pengambilan keputusan bersama jajaran komisaris lainnya

Manfaat ini dapat diperoleh karena adanya peraturan hubungan antar para stakeholders dan pengawasan oleh Dewan Komisaris yang independen. Fungsi dan Tugas Dewan Komisaris dan Komisaris Independen. Fungsi Dewan Komisaris (Dekom) termasuk anggota *Komisaris Independen* adalah mencakup dua peran sebagai berikut:

- (1) Mengawasi Direksi perusahaan dalam mencapai kinerja dalam *business plan* dan memberikan nasehat kepada Direksi mengenai penyimpangan pengelolaan usaha yang tidak sesuai dengan arah yang ingin dituju oleh perusahaan.
- (2) Memantau penerapan dan efektivitas dari praktek GCG. Agar supaya fungsi dan tugas Dekom ini dapat berjalan dengan baik, maka perlu dipastikan bahwa setiap kebijakan dan keputusan Dekom yang dikeluarkan tidak memihak kepentingan BOD sebagai “agent” atau bias kepada “kepentingan pemilik”. Dalam hal ini Komisaris Independen dapat berperan dalam untuk mewakili kepentingan pemegang saham minoritas.

Hal ini tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas Pasal 108 yaitu:

- (1) Dewan Komisaris melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai Perseroan maupun usaha Perseroan, dan memberi nasihat kepada Direksi.
- (2) Pengawasan dan pemberian nasihat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan untuk kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan.
- (3) Dewan Komisaris terdiri atas 1 (satu) orang anggota atau lebih.
- (4) Dewan Komisaris yang terdiri atas lebih dari 1 (satu) orang anggota merupakan majelis dan setiap anggota Dewan Komisaris tidak dapat bertindak sendiri-sendiri, melainkan berdasarkan keputusan Dewan Komisaris.
- (5) Perseroan yang kegiatan usahanya berkaitan dengan menghimpun dan/atau mengelola dana masyarakat, Perseroan yang menerbitkan surat pengakuan utang kepada masyarakat atau Perseroan Terbuka wajib mempunyai paling sedikit 2 (dua) orang anggota Dewan Komisaris.

Oleh karena itu, peran komisaris begitu signifikan dimana pada masa lalu peran komisaris lemah dan independensi komisaris diragukan. Hilangnya independensi komisaris dalam proses pengambilan keputusan bisnis akan menghilangkan objektivitasnya dalam mengambil keputusan tersebut. Kejadian ini sangat fatal bila ternyata harus mengorbankan kepentingan perusahaan yang seharusnya mendapat prioritas utama. Dalam pengalaman korporasi di Indonesia, komisaris memiliki kecenderungan yang bisa membiasakan independensinya. Kecenderungan tersebut antara lain<sup>31</sup>:

---

<sup>31</sup> Antonius Alijoyo dan Subarto Zaini, *Komisaris Independen, Penggerak Praktik GCG di Perusahaan*, Penerbit PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta, 2004 hal 39

## **1. Peran komisaris yang terlalu kuat dalam perusahaan.**

Kecenderungan ini dapat terjadi karena komisaris mewakili pemegang saham mayoritas atau ia sebagai pemegang saham mayoritas itu sendiri, sehingga komisaris terlalu banyak mengintervensi direksi dalam menjalankan tugasnya. Akibatnya efektifitas direksi dalam mengambil keputusan yang bersifat teknis menjadi terhambat, bahkan bisa jadi tidak melibatkan direksi sama sekali dalam proses pengambilan keputusan.

## **2. Peran komisaris lemah dalam melaksanakan fungsinya**

Kecenderungan lemahnya komisaris dalam melaksanakan fungsinya ini dapat terjadi karena dipengaruhi beberapa faktor:

### **a. Kedudukan direksi yang sangat kuat**

Kedudukan direksi yang kuat ini dimungkinkan karena direksi mewakili pemegang saham mayoritas itu sendiri. Direksi tidak memberikan informasi yang cukup sehingga tak ada perencanaan dan mekanisme pengawasan terhadap manajemen.

### **b. Kompetensi komisaris dan integritas yang lemah**

Pengangkatan komisaris tidak didasarkan pada kompetensi dan integritas. Misalnya pengangkatan komisaris sebagai suatu penghargaan semata atau karena hubungan pertemanan atau pejabat pemerintah yang masih aktif dengan tujuan agar mempunyai akses ke instansi pemerintah yang bersangkutan. Dalam hal ini bukannya tidak mungkin bahwa para komisaris tersebut bertindak sekedarnya karena keterbatasan kompetensi mereka atau karena adanya benturan kepentingan.

### c. Komisaris diberbagai perusahaan

Seringkali terjadi komisaris menduduki posisi yang sama di beberapa perusahaan sekaligus. Akibatnya komitmen dan alokasi waktu mereka terhadap perusahaan menjadi tidak memadai dan pengawasan menjadi tidak efektif. Dapat dikatakan bahwa dewan Komisaris (DK) memegang peranan penting dalam implementasi *Good Corporate Governance (GCG)*, karena DK merupakan inti dari *corporate governance* yang bertugas untuk menjamin pelaksanaan strategi perusahaan, mengawasi manajemen dalam mengelola perusahaan, serta mewajibkan terlaksananya akuntabilitas. Dalam prakteknya, di Indonesia sering terjadi anggota DK sama sekali tidak menjalankan peran pengawasannya yang sangat mendasar terhadap Dewan Direksi (DD). DK seringkali dianggap tidak memiliki manfaat, hal ini dapat dilihat dalam fakta, bahwa banyak anggota DK tidak memiliki kemampuan dan tidak dapat menunjukkan independensinya. Dalam banyak kasus, DK juga gagal untuk mewakili kepentingan *stakeholders* lainnya selain daripada kepentingan pemegang saham mayoritas.

Untuk menjamin pelaksanaan *Good Corporate Governance (GCG)* diperlukan anggota DK yang memiliki integritas, kemampuan, tidak cacat hukum dan independen; serta yang tidak memiliki hubungan bisnis (kontraktual) ataupun hubungan lainnya dengan pemegang saham mayoritas (pemegang saham pengendali) dan Dewan Direksi (manajemen) baik secara langsung maupun tidak langsung. Komisaris independen diusulkan dan dipilih oleh pemegang saham minoritas yang bukan merupakan pemegang saham pengendali dalam RUPS.

## B. *Good Corporate Governance* berdasarkan UU Perbankan

Bank adalah lembaga intermediasi yang dalam menjalankan kegiatan usahanya bergantung pada dana masyarakat dan kepercayaan baik dari dalam maupun luar negeri. Dalam menjalankan kegiatan usaha tersebut bank menghadapi berbagai risiko, baik risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional maupun risiko reputasi. Banyaknya ketentuan yang mengatur sektor perbankan dalam rangka melindungi kepentingan masyarakat, termasuk ketentuan yang mengatur kewajiban untuk memenuhi modal minimum sesuai dengan kondisi masing-masing bank, menjadikan sektor perbankan sebagai sektor yang "*highly regulated*". Krisis perbankan di Indonesia yang dimulai akhir tahun 1997 bukan semata-mata diakibatkan oleh krisis ekonomi, tetapi juga diakibatkan oleh belum dilaksanakannya *good corporate governance* dan etika yang melandasinya. Oleh karena itu, usaha mengembalikan kepercayaan kepada dunia perbankan Indonesia melalui restrukturisasi dan rekapitalisasi hanya dapat mempunyai dampak jangka panjang dan mendasar apabila disertai tiga tindakan penting lain yaitu<sup>32</sup> :

- (i) Ketaatan terhadap prinsip kehati-hatian;
- (ii) Pelaksanaan *good corporate governance*; dan
- (iii) Pengawasan yang efektif dari Otoritas Pengawas Bank

Pelaksanaan *good corporate governance* (GCG) sangat diperlukan untuk membangun kepercayaan masyarakat dan dunia internasional sebagai syarat mutlak bagi dunia perbankan untuk berkembang dengan baik dan sehat. Oleh karena itu *Bank for International Settlement* (BIS) sebagai lembaga yang mengkaji terus menerus prinsip kehati-hatian yang harus dianut oleh perbankan, telah

---

<sup>32</sup> <http://www.governance-indonesia.com/donlot/Pedoman%20GCG%20Perbankan.pdf> diunduh tanggal 10 Juni 2010



pula mengeluarkan Pedoman Pelaksanaan GCG bagi dunia perbankan secara internasional. Pedoman serupa dikeluarkan pula oleh lembaga-lembaga internasional lainnya.

Dalam undang-undang No. 10 tahun 1998 tentang Perbankan, secara umum telah diatur ketentuan yang terkait dengan GCG baik yang termasuk *governance structure*, *governance process*, maupun *governance outcome*. *Governance structure* terdiri atas (LAN dan BPKP,2000): pertama, uji kelayakan dan kepatutan, (*fit and proper test*), yang mengatur perlunya peningkatan kompetensi dan integritas manajemen perbankan melalui uji kelayakan dan kepatutan terhadap pemilik, pemegang saham pengendali, dewan komisaris, direksi, dan pejabat eksekutif bank dalam aktivitas pengelolaan bank. *Fit and Proper Test* merupakan salah satu proses untuk menjaga kesehatan perbankan yang dilandasi oleh adanya penerapan prinsip "Good Corporate Governance". Para pakar menganggap bahwa *Fit and Proper Test* perlu dilakukan agar tidak terjadi lagi "salah urus" dalam sistem perbankan. Artinya setiap bank harus benar-benar dimiliki dan dikelola oleh orang-orang yang memang mengerti serta memiliki integritas tinggi dalam menjalankan usahanya tersebut agar dapat berjalan dengan baik. Perwujudan dari adanya upaya untuk menjadi "Good Corporate Governance" yaitu dengan dikeluarkannya berbagai macam ketentuan yang salah satunya adalah mengenai *Fit and Proper Test* tadi oleh Bank Indonesia, yang dituangkan dalam Peraturan Bank Indonesia (selanjutnya disebut PBI) Nomor 2/1/PBI/2000 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*), dan yang terbaru adalah PBI Nomor 5/251PBI/2003 masih memuat materi yang sama. Dikeluarkannya peraturan tersebut diharapkan dapat mengakomodir keinginan untuk menseleksi orang-orang yang memang pantas menjalankan sistem perbankan.

Pengertian *Fit and Proper Test* dalam Pasal (1) butir 2 PBS Nomor 2/PBI/2000 adalah: "...hasil proses evaluasi secara berkala atau setiap waktu apabila dianggap perlu oleh Bank Indonesia terhadap integritas pemegang saham pengendali, serta integritas dan kompetensi dari

pengurus dan pejabat eksekutif dalam mengelola kegiatan operasional bank".

Definisi lain diberikan oleh Hasanuddin Rahman Daeng Naja tentang *Fit and Proper Test*, yaitu:

"...penilaian kemampuan dan kepatutan dari hasil proses evaluasi secara berkala atau setiap waktu secara insidental apabila dianggap perlu oleh pemilik perusahaan (shareholder), direksi dan komisaris atau stakeholder terhadap direksi dan komisaris, pejabat yang mempunyai fungsi pengelola dan pengambil keputusan dalam kegiatan operasional perusahaan dan atau terhadap pemilik perusahaan (shareholder)".

Secara singkat, *Fit and Proper Test* dapat diartikan sebagai penilaian kemampuan dan kepatutan yaitu hasil dari proses evaluasi secara berkala atau setiap waktu apabila dianggap perlu oleh Bank Indonesia, terhadap integritas pemegang saham pengendali serta integritas dan kompetensi dewan Komisaris, Direksi, dan pejabat eksekutif Bank dalam mengelola kegiatan operasional Bank.

Definisi *Fit and Proper Test* diatas, lebih lanjut disimpulkan bahwa penilaian dalam *Fit and Proper Test* dilakukan terhadap dua hal pokok, yaitu kemampuan atau kompetensi dan kepatutan atau integritas, dimana kedua hal ini menjadi faktor penentu keberhasilan perusahaan mengoptimalkan kinerjanya. Dan secara sederhana, pelaksanaan *Fit and Proper Test* ini juga dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan dan kepatutan (calon) manajemen perusahaan bersangkutan, secara detil dan dapat dipertanggung jawabkan. Pihak-pihak yang wajib mengikuti *Fit and Proper Test* disebutkan dalam Pasal (3) PBI Nomor 5/25/PBI/2003, yaitu:

1. Calon pemegang saham pengendali dan calon pengurus Bank;
2. Pemegang saham pengendali dan Pengurus Bank; dan

3. **Pejabat Eksekutif Bank dan Pemimpin Kantor Perwakilan Bank Asing, dalam hal terdapat indikasi bahwa yang bersangkutan memiliki peranan:**
  - a. **Dalam perumusan kebijakan dan kegiatan operasional yang mempengaruhi kegiatan usaha Bank; dan atau**
  - b. **Atas terjadinya pelanggaran atau penyimpangan dalam kegiatan operasional Bank atau Kantor Perwakilan Bank Asing.**

Pengurus yang dimaksud adalah komisaris dan direksi perusahaan atau Bank, atau yang setara dengan itu, termasuk antara lain tim pengawas dan tim pengelola Bank dalam penyehatan (Pasal (1) butir ke-5 PBI Nomor 5/25/PBI/2003). Bagi Bank yang berbentuk Perseroan Terbatas, maka pengertian komisaris dan direksi mengacu pada ketentuan Undang-Undang Perseroan Terbatas.

Kedua, independensi manajemen bank, di mana para anggota dewan komisaris dan direksi tidak boleh memiliki hubungan kekerabatan atau memiliki hubungan *financial* dengan dewan komisaris dan direksi atau menjadi pemegang saham pengendali di perusahaan lain. Di Indonesia, sebuah badan hukum perseroan terbatas harus tunduk pada Undang-undang Perseroan Terbatas (UUPT), dimana disebutkan bahwa perseroan memiliki 3 organ, yaitu "Direksi" yang bertanggung jawab atas pengelolaan perseroan; "Dewan Komisaris" yang bertanggung jawab atas pengawasan terhadap pengelolaan yang dilakukan oleh Direksi; serta "Rapat Umum Pemegang Saham" (RUPS), sebagai organ yang merupakan wadah para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting berkaitan dengan modal yang ditanamnya di perusahaan. Setiap organ memiliki peranannya masing-masing dalam rangka menerapkan GCG di sebuah perusahaan. Ketiga organ perusahaan tersebut harus ada secara bersamaan, dan tidak dapat dibentuk secara bertahap. Bentuk struktur yang dibutuhkan tentunya berbeda dari satu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dan harus disesuaikan dengan kebutuhan, karakteristik usaha dan tuntutan regulasi dimana perusahaan

tersebut beroperasi. Sepanjang struktur organisasi tersebut disusun berlandaskan prinsip pengendalian internal, sesuai bidang usaha perusahaan dan tidak bertentangan dengan peraturan perundangan yang berlaku, maka GCG akan dapat diterapkan. Yang perlu menjadi perhatian bukan pada bentuk dari struktur organisasi itu sendiri, tetapi pada pemastian bahwa struktur yang ada dapat mengakomodasi penerapan prinsip-prinsip GCG, masing-masing organ memiliki independensi dalam melaksanakan tugas, fungsi dan tanggung jawabnya semata-mata untuk kepentingan perusahaan.

Direksi dan komisaris harus menjalankan tugasnya dengan penuh tanggung jawab semata-mata hanya demi kepentingan perseroan (*fiduciary duty*) sesuai dengan UUPT. Komisaris dan direktur mempunyai kewajiban untuk memantau atau mengelola konflik potensial terdapat kewajiban lain seperti memantau atau mengelola konflik potensial antara kepentingan manajemen, pengurus, pemegang saham dan penyalahgunaan aset perusahaan, memastikan kebasahan akuntansi dan sistem pelaporan termasuk komite audit independen dan menerapkan sistem kontrol yang tepat untuk memonitor resiko keuangan dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta mengawasi proses keterbukaan dan komunikasi informasi.

Menurut Undang-Undang Perseroan Terbatas, ada tiga organ perseroan terbatas yaitu Rapat Umum Pemegang Saham, Direksi dan Komisaris. Masingmasing organ ini memiliki fungsi yang berbeda dan saling melengkapi. Peran ini sangat penting karena Perseroan dijalankan dengan prinsip *Fiduciary duty* di mana pemilik modal mempercayakan modalnya untuk dikelola oleh pihak lain yaitu Direksi. Di dalam menjalankan tugasnya, Direksi diberi wewenang yang begitu besar sehingga perlu diawasi dan dinasihati oleh Komisaris dengan tujuan agar modal yang ditanamkan oleh pemilik dapat terjaga dan memberikan hasil yang positif.

Menurut ilmu manajemen, setiap pemberian wewenang harus disertai dengan pengawasan dan pertanggungjawaban karena wewenang memang cenderung untuk disalahgunakan. Sebaliknya, orang yang memiliki wewenang cenderung tidak ingin diawasi. Peran Komisaris di dalam mengawasi perseroan harus sudah dimulai sejak dari proses penyusunan Rencana Kerja perusahaan. Direksi wajib mengajukan rencana kerja perusahaan untuk mendapat persetujuan Komisaris. Pada tahap ini Komisaris sudah harus menilai apakah rencana kerja tersebut dapat diimplementasikan pada tahun berikutnya dan memberikan masukan agar perusahaan dapat berkembang lebih baik lagi. Selanjutnya tugas Komisaris adalah mengawasi implementasi rencana bisnis yang telah disetujui tersebut. Peraturan Bank Indonesia menyatakan bahwa Komisaris dapat memberhentikan Direksi bank untuk sementara jika didalam proses pengawasan tersebut Komisaris menilai kebijakan dan keputusan Direksi membahayakan kelangsungan operasional bank.<sup>33</sup>

Tanggung Jawab Komisaris Menurut undang-undang perseroan terbatas, jika terjadi penyimpangan atau ketidakberesan di dalam perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas, yang harus dimintai pertanggungjawabannya adalah Direksi dan Komisaris secara tanggung renteng. Tidak ada alasan Komisaris tidak mengetahui segala penyimpangan dan ketidakberesan yang terjadi di perusahaan karena tugasnya adalah mengawasi Direksi dan jalannya perusahaan.

Hal yang bisa membebaskan Komisaris dari pertanggungjawaban pribadi atas kepailitan atau kerugian perusahaan adalah bila bisa membuktikan bahwa sudah menjalankan tugasnya sebagaimana yang ditentukan dalam undang-undang No 40 tentang perseroan terbatas pada pasal 114 dan 115 atau yang dikenal dengan azas *business judgement rule*.

Pentingnya kompetensi Untuk bisa menjalankan tugasnya dengan efektif, komisaris harus memiliki kompetensi di bidang bisnis perusahaan yang diawasinya dan harus membangun sistem

---

<sup>33</sup>[http://www.waspada.co.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30114:peran-komisaris-menjaga-perusahaan-&catid=25:artikel&Itemid=44](http://www.waspada.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=30114:peran-komisaris-menjaga-perusahaan-&catid=25:artikel&Itemid=44) diunduh tanggal 10 Juni 2010

kerja yang mampu memberikan sinyal peringatan dini (*early warning system*). Dengan kompetensi yang dimilikinya Komisaris bisa mencegah sejak dini keputusan atau kebijakan Direksi yang membahayakan atau merugikan perusahaan.

Di samping itu, dengan kompetensi yang dimilikinya, Komisaris bisa memberikan nasihat yang berguna untuk kemajuan perusahaan. Sebaliknya jika komisaris tidak memiliki kompetensi bisa menimbulkan dampak negatif. Pertama, akan sering terjadi konflik antar-Direksi dan Komisaris, karena Komisaris selalu tidak menyetujui keputusan dan kebijakan Direksi bukan karena keputusan atau kebijakan Direksi yang merugikan perusahaan tetapi karena ketidak-mengertian komisaris terhadap bisnis perusahaan.

Kedua, sebaliknya akibat ketidaktungtunya, komisaris membiarkan atau malah mendukung keputusan dan kebijakan Direksi yang sebenarnya membahayakan atau merugikan perusahaan. Dalam ilmu kriminologi disebutkan bahwa kejahatan terjadi bukan semata-mata dikarenakan adanya niat pelaku tetapi dikarenakan adanya kesempatan. Dengan mengangkat Komisaris yang tidak kompeten itu sama artinya memberikan kesempatan Direksi melakukan penyelewengan. Lagi pula hadist Nabi SAW juga mengatakan serahkanlah suatu urusan kepada ahlinya, kalau tidak tunggulah kehancurannya. Uji Kepatutan dan Kepantasan Dari uraian di atas dapat kita pahami bahwa peran komisaris sangat penting dalam menjaga sustainability dan pengembangan perusahaan. Sama pentingnya dengan organ perseroan lainnya. Oleh karena itu proses uji kepatutan dan kepantasan dalam memilih Komisaris harus dilakukan dengan memperhatikan kriteria berikut; Pertama, memiliki integritas yang baik, yang dapat dilihat dari rekam jejak yang bersangkutan. Integritas sangat penting karena paling tidak perusahaan sudah mengambil langkah untuk tidak mengangkat orang yang rekam jejaknya menunjukkan prestasi dan attitude yang buruk.

Kedua, memiliki kompetensi bisnis yang sesuai dengan bisnis perusahaan yang akan diawasi serta memiliki latar belakang pendidikan serta latihan yang mendukung kompetensinya. Sebagai contoh, Komisaris Bank seharusnya memiliki latar belakang pengalaman mengelola bank serta didukung pendidikan di bidang perbankan.

Ketiga, independensi terhadap Direksi, yaitu tidak memiliki hubungan keluarga atau hubungan lain yang dapat menyebabkan benturan kepentingan. Untuk menjaga independensi tersebut didalam memilih komisaris harus diteliti keterkaitan hubungan keluarga dan hubungan lainnya antara calon komisaris dengan Direksi. Disamping itu Direksi tidak boleh dilibatkan dalam proses seleksi Komisaris, karena itu sudah menyalahi prinsip independensi dan tentu saja bukan tindakan yang cerdas. Komisari sendiri memiliki fungsi yaitu untuk mengawasi dan mem berikan nasehat kepada direksi, agar perusahaan tidak melakukan perbuatan melanggar hukum yang merugikan perseroan. Fungsi-fungsi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Fungsi pengawasan

##### a. Audit Keuangan

Pengawasan dalam bidang keuangan selalu menempati posisi sentral dalam setiap perusahaan. Sebagai alat satuan hitung dan alat tukar, mata uang sebagai ekspresi dari omset, aset dan laba rugi yang dapat menggambarkan keadaan suatu perseroan. Oleh karena itu, audit cash flow dan kesehatan keuangan harus di monitor dengan baik

##### b. Audit Organisasi

pengawasan terhadap struktur organisasi, hubungan lini dan pimpinan, bentuk dan besarnya struktur suatu organisasi disesuaikan dengan kebutuhan perseroan. Bila akan diambil kebijakan untuk membentuk suatu bagian tertentu dari perusahaan, maka hal tersebut harus diperhatikan

dengan sungguh-sungguh dan tepat guna. Analisis biaya dan manfaat dapat membantu menentukan bentuk dan besarnya struktur organisasi secara tepat guna.

### c. Audit personalia

#### Pengawasan terhadap personalia

Penentuan kriteria untuk mendapatkan personal yang memenuhi kualifikasi sesuai dengan kebutuhan perseroan memerlukan ketelitian. Meskipun terdapat prinsip-prinsip yang dititikberatkan atau diperuntukkan bagi direksi untuk mencari sumber daya manusia namun secara selektif dapat diterapkan pedoman umum *fiduciary duties, duties of care* yang dapat membantu komisaris dalam mengaudit personalia

### 2. Fungsi penasehat

#### a. Dalam Pembuatan agenda program

Pemberian nasehat atau masukan yang diberikan oleh komisaris kepada direksi, baik dalam proses pembuatan agenda rapat maupun dalam program kerja dapat disebut sebagai nasihat dalam perumusan kebijaksanaan perseroan.

#### b. Dalam pelaksanaan agenda Program

Pemberian nasehat atau masukan dari komisaris kepada direksi dalam proses pelaksanaan agenda program kerja dapat disebut sebagai nasihat-nasihat dalam implementasi GCG. Sebagaimana dalam pembuatan agenda rapat dan program kerja maka informasi yang diberikan demi kebaikan dan keberhasilan perusahaan dalam rangka GCG sudah sepatutnya diperhatikan oleh Direksi

Ketiga, ketentuan bagi direktur kepatuhan dan peningkatan fungsi audit bank publik. Dalam standar penerapan fungsi internal audit bank publik, bank diwajibkan untuk menunjuk direktur kepatuhan yang bertanggung jawab atas kepatuhan bank terhadap regulasi yang ada. Strategi dan



rencana Bank Indonesia mewajibkan bank untuk memiliki rencana dan anggaran jangka panjang dan menengah dalam bentuk keputusan dewan direksi bank Indonesia tahun 1995, yang dimaksudkan bagi bank untuk memiliki strategi korporasi dan yang tertuang dengan jelas, termasuk nilai-nilai yang harus dikomunikasikan kepada seluruh tingkatan di dalam organisasi dan resiko-resiko pengendalian. Mengenai *governance outcome*, Bank Indonesia juga telah mengeluarkan beberapa peraturan, antara lain transparansi mengenai kondisi keuangan bank dan peningkatan peran auditor eksternal. Bank diwajibkan untuk mengungkapkan *loan* (NPL), pemegang saham pengendali dan afiliasinya, praktik manajemen resiko dalam pelaporan keuangan. Dengan keberadaan fungsi audit internal yang efektif, dapat tercipta mekanisme pengawasan untuk memastikan bahwa sumber daya yang ada dalam perusahaan telah digunakan secara ekonomis dan efektif, dan pengendalian yang ada dalam perusahaan dapat memberikan kepastian lebih tinggi bahwa informasi yang dihasilkan terpercaya. Audit internal juga dapat menjadi barometer standar perilaku yang berlaku di perusahaan melalui aktivitas pengawasan yang dilakukan secara berkesinambungan, yang mendorong terciptanya iklim kerja yang efisien. Seiring dengan perbaikan dalam proses internal tersebut, keyakinan investor (termasuk kreditor) terhadap proses pengelolaan perusahaan juga akan meningkat.<sup>34</sup>

Audit internal berbeda dengan audit eksternal yang memeriksa dan memberikan opini terhadap kewajaran penyajian laporan keuangan. Pada banyak perusahaan, audit internal biasa

---

<sup>34</sup> <http://www.madani-ri.com/files/TransformasiAuditInternal.doc> Mas Achmad Daniri, Ketua Komite Nasional Kebijakan Governance “Di negara maju, fungsi audit internal merupakan sebuah keharusan dalam pengelolaan perusahaan, bahkan di beberapa negara, ketiadaan fungsi tersebut diartikan sebagai defisiensi atau kelemahan signifikan dalam sistem pengendalian perusahaan.

Sementara di Indonesia, perusahaan publik, bank dan BUMN wajib memiliki unit audit internal untuk membantu memastikan sistem pengendalian di perusahaan. Pedoman Umum GCG Indonesia juga merekomendasikan agar setiap perusahaan memiliki fungsi pengawasan internal yang merupakan bagian dari sistem pengendalian internal yang handal, dan bertugas membantu Direksi memastikan pencapaian tujuan dan kelangsungan usaha, dengan melakukan evaluasi pelaksanaan program perusahaan, memberikan saran untuk memperbaiki efektivitas proses pengendalian risiko, dan melakukan evaluasi kepatuhan perusahaan terhadap peraturan perundangan.”

disebut dengan unit SPI (sistem pengawasan intern), yang umumnya banyak berperan untuk mengecek apakah unit lain di dalam perusahaan telah taat menerapkan prosedur. Saat ini, audit internal tidak selalu berarti adanya unit khusus, tetapi lebih menekankan pada keberadaan fungsinya, dan bahkan pada perkembangan terakhir untuk menjalankan fungsi audit internal dimungkinkan bekerjasama dengan pihak ketiga. Selain itu, juga terjadi perkembangan dalam peran yang dibawakannya, yaitu dari sekedar unit yang mengecek kepatuhan, menjadi sebuah fungsi yang berperan aktif sebagai mitra bagi manajemen dalam mendukung penerapan GCG dengan melakukan evaluasi dan perbaikan proses kerja perusahaan yang berpengaruh pada penerapan nilai perusahaan dan terjaganya akuntabilitas; membantu menjaga efektivitas pengendalian dengan melakukan evaluasi terhadap efektivitas dan efisiensi serta memberikan input untuk perbaikan yang berkesinambungan; serta melakukan identifikasi dan evaluasi risiko signifikan yang dihadapi perusahaan dan memberikan masukannya untuk perbaikan sistem pengendalian dan manajemen risiko. Tuntutan peran ini juga berpengaruh pada kebutuhan kompetensi auditor internal yang sekarang menjadi multi disiplin.

Komite Audit memiliki tugas dalam membantu Dewan Komisaris untuk memenuhi tanggung jawabnya dalam memberikan pengawasan secara menyeluruh (FCGI). Pada umumnya, Komite Audit mempunyai tanggung jawab pada tiga bidang yaitu: (a) Laporan keuangan, (b) tata kelola perusahaan, dan (c) pengawasan perusahaan. Tanggung jawab Komite Audit di bidang laporan keuangan adalah untuk memastikan bahwa laporan keuangan yang dibuat oleh manajemen telah memberikan gambaran yang sebenarnya tentang: (a) kondisi keuangan, (b) hasil usahanya, dan (c) rencana dan komitmen jangka panjang. Ruang lingkup pelaksanaan dalam bidang ini adalah: (a) merekomendasikan auditor eksternal, (b) memeriksa hal-hal yang terkait dengan penunjukan auditor eksternal, (c) menilai kebijakan akuntansi dan keputusan-keputusan yang menyangkut

kebijaksanaan, dan (d) meneliti laporan keuangan yang meliputi laporan keuangan paruh tahun, laporan tahunan dan opini auditor serta management letters.

Komite Audit melakukan pemantauan dan evaluasi atas perencanaan dan pelaksanaan audit serta pemantauan atas tindak lanjut hasil audit dalam rangka menilai kecukupan pengendalian intern termasuk kecukupan proses pelaporan keuangan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Komite Audit paling kurang melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap: (a) pelaksanaan tugas Satuan Kerja Internal Audit, (b) kesesuaian pelaksanaan audit oleh Kantor Akuntan Publik dengan standar audit yang berlaku, (c) kesesuaian laporan keuangan dengan standar akuntansi yang berlaku, (d) pelaksanaan tindak lanjut oleh Direksi atas hasil temuan Satuan Kerja Internal Audit, Akuntan Publik, dan hasil pengawasan Bank Indonesia, guna memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris. Komite Audit wajib memberikan rekomendasi mengenai penunjukkan Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik kepada Dewan Komisaris Untuk disampaikan kepada RUPS.<sup>35</sup>

Di dalam audit laporan keuangan perusahaan pada prinsipnya yang dilakukan oleh auditor eksternal adalah untuk memastikan tercapainya clean report atau laporan yang disusun sesuai dengan aturan standar akuntansi keuangan yang berlaku. Dengan demikian auditor eksternal tidak bisa menyatakan benar tidaknya isi dari laporan keuangan yang ada. Penetapan auditor eksternal sendiri bisa sangat berbeda antara BUMN dan swasta karena di dalam aturan perundang-undangan kita terutama UU BUMN yang terbaru menyebutkan tentang kewenangan Badan Pemeriksa Keuangan di dalam melakukan audit eksternal terhadap BUMN. Di dalam prakteknya, adanya auditor eksternal juga tidak dapat menjamin bahwa kondisi perusahaan adalah sehat karena hal itu bukan cakupan tugas dari auditor eksternal. Namun demikian auditor eksternal disini lebih berperan

---

<sup>35</sup> <http://www.kesimpulan.com/2009/04/peningkatan-kualitas-pelaksanaan-good.html> diunduh tanggal 15 Juni 2010

sebagai pihak independen yang dinilai berkompeten untuk menilai kualitas laporan keuangan yang disajikan oleh manajemen. Dan atas penilaian ini auditor eksternal mengeluarkan opininya seperti wajar tanpa pengecualian, wajar dengan pengecualian, tidak wajar dengan pengecualian dan tidak berpendapat. Untuk bisa melaksanakan proses audit eksternal yang baik harus terjalin saling percaya antara auditor dan manajemen. Pembicara menyebutkan sudah sering ditemukan kejadian dimana auditor eksternal menolak pekerjaan audit karena rendahnya level of trust pada manajemen.

### C. *Good Corporate Governance* dalam UU Perbankan Syariah

*Good corporate governance* secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) untuk semua stakeholder. Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar (akurat) dan tepat pada waktunya dan, kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, dan transparansi terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholder* (YPPMI & SC, 2002) secara empiris terbukti bahwa penerapan prinsip *good corporate governance* (GCG) dapat meningkatkan kualitas laporan keuangan dan menjadi *constrain* bagi aktivitas rekayasa kinerja yang dilakukan manajemen. Secara teoritis rekayasa yang dikenal dengan istilah *earnings management* ini bertujuan untuk menyesatkan pemakai laporan keuangan yang ingin mengetahui kinerja perusahaan dan untuk mempengaruhi hasil kontraktual yang mengandalkan angka-angka akuntansi. Rekayasa keuangan ini tidak sejalan dengan semangat GCG yang menekankan pentingnya keterbukaan, akuntabilitas, dan transparansi informasi yang akurat dan menggambarkan nilai fundamental perusahaan. Sehingga penerapan prinsip GCG di Indonesia sebenarnya

diharapkan juga mempunyai pengaruh yang positif terhadap kualitas laporan keuangan yang tercermin dari menurunkan tingkat rekayasa yang dilakukan manajemen.

Dalam ekonomi islam mengakui GCG yang baik penting adanya untuk pembangunan ekonomi islam. GCG yang baik diakui penting oleh para ahli ekonomi islam untuk semua korporasi, tetapi satu lagi untuk lembaga keuangan syariah. Disini GCG mempunyai makna khusus karena ada kesepakatan bahwa lembaga-lembaga keuangan syariah harus menjadi bagian dari cita paradimatis pengembangan sistem keuangan dan sistem, ekonomi Islam yang menekankan muatan moral dalam semua perilaku usaha dan transaksi. Ditinjau secara yuridis bank syariah bertanggung jawab kepada banyak pihak (*stakeholders*). Pihak dimaksud antara lain terdiri dari nasabah penabung, pemegang saham, investor obligasi, bank koresponden, regulator, pegawai perseroan, pemasok serta masyarakat dan lingkungan. Dengan demikian penerapan GCG merupakan suatu kebutuhan bagi setiap bank syariah. Penerapan GCG merupakan wujud pertanggungjawaban bank syariah kepada masyarakat bahwa suatu bank syariah dikelola dengan baik, profesional dan hati-hati (*prudent*) dengan tetap berupaya meningkatkan nilai pemegang saham (*shareholder's value*) tanpa mengabaikan kepentingan *stakeholders* lainnya.

Pelaksanaan prinsip-prinsip *good corporate governance* oleh sebuah bank, termasuk bank syariah paling tidak harus diwujudkan dalam:

- a. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah, dan Dewan Direksi;
- b. Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite-komite dan satuan kerja yang menjalankan fungsi pengendalian intern bank;

- c. Penerapan fungsi kepatuhan, auditor internal dan auditor eksternal;
- d. Penerapan manajemen risiko, termasuk sistem pengendalian intern;
- e. Penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar;
- f. Rencana strategis bank;
- g. Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan Bank.

Penerapan GCG dapat dilihat dalam Pasal 34 UU No. 21 Tahun 2008 tentang perbankan syariah Bank Syariah dan UUS wajib menerapkan tata kelola yang baik mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, profesional, dan kewajaran dalam menjalankan kegiatan usahanya. Bank Syariah dan UUS wajib menyusun prosedur internal mengenai pelaksanaan prinsip-prinsip tersebut..

Khusus untuk meningkatkan pemenuhan prinsip syariah oleh bank paling tidak terdapat dua langkah penting yang perlu ditempuh, yaitu: *Pertama*, perlunya mengefektifkan aturan dan mekanisme pengakuan (*endorsement*) dari otoritas fatwa dalam hal ini Dewan Syariah Nasional (DSN) dalam hal menentukan kehalalan atau kesesuaian produk dan jasa keuangan bank dengan prinsip syariah. *Kedua*, perlunya mengefektifkan sistem pengawasan yang memantau transaksi keuangan bank sesuai dengan fatwa yang dikeluarkan oleh otoritas fatwa perbankan. Terkait dengan hal ini permasalahan yang sering muncul adalah masih minimnya ahli yang memiliki pemahaman ilmu fikih dan syariah serta sekaligus memiliki pengetahuan perbankan yang memadai.

GCG dalam sistem ekonomi islam menekankan bahwa tujuan GCG dalam perbankan syariah ialah untuk menegakkan keadilan, kejujuran, Adapun gambaran mengenai kerangka pembanguann

paradigma ekonomi islam secara keseluruhan diikhtisarkan oleh Iqbal dan Mirakhor sebagai berikut:<sup>36</sup>:

- i. **Prioritas terpenting islam dan ajarannya dalam bidang ekonomi adalah keadilan dan kesetaraan. Gagasan ekadilan dan kesetaraan dalam ekonomi islam yang diciptakan bersifat menyeluruh, mulai dari produksi hingga distribusi. Sebagai sebuah aspek dari keadilan yang menyeluruh, keadilan social dalam Islam mencakup penciptaan dan penyediaan peluang yang setara, dan upaya untuk menghilangkan rintangan untuk pemerataan setiap anggota masyarakat. Keadilan hukum dapat ditafsirkan bahwa semua anggota masyarakat memiliki kesetaraan status dihadapan hukum, kesetaraan dalam perlindungan hukum. Gagasan keadilan ekonomi dan konsep keadilan distributif, sebagai sebuah aspek dari keseluruhan prinsip keadilan dalam islam, menjadi penting sebagai pengidentifikasi karakteristik sistem ekonomi islam. Sebab keadilan distributive mengatur perilaku ekonomi yang diperbolehkan dan dilarang pada pihak konsumen., produsen dan juga pemerintah. Demikian pula dengan hak kepemilikan, produksi dan distribusi kekayaan yang semuanya mengakar pada konsep dasar keadilan islam.**
2. **Paradigma islami mencakup kerangka spiritual dan moral yang lebih mementingkan nilai hubungan manusia dari pada penguasaan materi. Perhatian dalam hal ini bukan hanya diberikan pada kebutuhan material tetapi juga pada terwujudnya keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan material dan spiritual manusia.**

---

<sup>36</sup> Iqbal dan A. Mirakhor .2008. Pengantar Kuangan Islam: Teori dan Praktik .Diterjemahkan oleh A.K. Anwar.Jakarta: Kencana hal 21

- B. Sistem islam menciptakan keseimbangan hubungan antara individu dan masyarakat,. Kepentingan diri dan kekayaan pribadi dan individu tidak dilarang, tetapi harus diatur demi tercapainya kemajuan kolektivitas yang lebih besar.
- C. Pengejaran oleh individu terhadap keuntungan maksimum dalam konsumsi bukanlah tujuan tunggal masyarakat, pembororsan atau konsumsi yang sia-sia sama sekali tidak dianjurkan.
- D. Pengakuan dan perlindungan hak milik seluruh anggota masyarakat adalah fondasi masyarakat yang berorientasi stakeholder, demi menjaga hak semua oprang dan mengingatkan tanggungjawab mereka

Terdapat pula alasan empiris yang kuat untuk mendukung kebutuhan terhadap praktik GCG bagi bank dan lembaga-lembaga keuangan. Salah satunya adalah bangkrutnya *Ihlas Finance House* (IFH) di Turki pada tahun 2001, akibat kepentingan khusus yang berkuasa dlam lingkungan perbankan yang memiliki pengawasan internal dan eksternal yang lemah. Sebagai lembaga keuangan syariah terbesar dan berhasil menarik lebih dari 40 % dana simpanan masyarakat, IFH dilikuidasi oleh Turkish Banking Regulation and Supervision Agency karena terbukti secara illegal hampir 1 Milyar Dollar setara dengan seluruh nilai dana simpanan, kepada pihak yang terkait dengan sejumlah pemegang saham, yang sebelumnya tertutupi karena pertumbuhan cepat dari jumlah simpanan yang diperoleh. Pemilikan dan kendali yang terkonsentrasi pada pihak pemegang saham telah memungkinkan berkembangnya sistem insentif yang bias pada kepentingan para pemegang saham. Ketika bank dilikuidasi, jumlah pembiayaan yang tidak patut tercatat sedemikian besar sehingga Bank ini tidak mampu membayar kembali Kegagalan IFH menimbulkan kepanikan



para nasabah investor umum yang membawa ancaman terhadap lembaga keuangan syariah lainnya diseluruh negeri.<sup>37</sup>

Selain itu juga bagi para pemegang otoritas perbankan perlu mengantisipasi munculnya tantangan yang mungkin muncul terkait dengan implementasi GCG Bank Syariah di Indonesia. Untuk saat ini memang sebagian prinsip-prinsip GCG telah dipenuhi oleh bank-bank syariah, misalnya dengan telah dibentuknya aturan hukum dan kelembagaan khusus untuk bank syariah yang mengatur tentang struktur dan organisasi bank syariah, persyaratan pemilik dan pengurus, aturan dan mekanisme *fit and proper test*, kewajiban bank untuk membentuk satuan kerja audit intern, ketentuan *disclosure*, standard akuntansi, dan penerapan manajemen risiko yang semuanya telah diatur secara detail dalam PBI No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum.<sup>38</sup>

Sebagai elemen pendukung bagi implementasi prinsip GCG pada bank syariah yakni adanya lembaga-lembaga lain, seperti Dewan Syariah Nasional (DSN), Dewan Pengawas Syariah (DPS), Lembaga Pengaduan Nasabah, Lembaga Mediasi Perbankan, Badan Arbitrase Syariah Nasional (BASYARNAS), dan terakhir adanya perluasan kewenangan yang dimiliki oleh pengadilan agama dalam hal memeriksa, memutus, dan menyelesaikan sengketa di bidang ekonomi syariah sebagaimana yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2006 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1989 tentang Peradilan Agama.<sup>39</sup>

---

<sup>37</sup> Man Al Abdullah, *Corporate Governance: Perbankan Syariah di Indonesia*, Ar Ruzz Media, 2010, hal 46, 47

<sup>38</sup> [http://ekisonline.com/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=10&id=20&Itemid=63](http://ekisonline.com/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=10&id=20&Itemid=63) diunduh tanggal 10 Juni 2010

<sup>39</sup> M. Umer Chapra dan Habib Ahmed, *Corporate Governance: Lembaga Keuangan Syariah*, 2008, hal 109

Untuk itu maka diperlukan adanya upaya secara berkesinambungan dari bank syariah untuk melaksanakan prinsip-prinsip GCG. Dengan optimalnya pelaksanaan prinsip GCG ini, maka diharapkan dalam operasional bank, pihak bankir juga dapat melaksanakan prinsip kehati-hatian (*prudential banking*) sehingga dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sektor perbankan syariah di Indonesia. Dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, dimana setiap bank syariah wajib melaksanakan GCG demi kelanjutan kegiatan usaha berbasis tata kelola perusahaan yang sehat.

Penerapan GCG di Indonesia sendiri sangat dipengaruhi baik oleh faktor-faktor budaya maupun histories. Kedua aspek tersebut merupakan suatu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, dan memiliki keterkaitan yang erat dengan elemen elemen kemasyarakatan. Faktor-faktor tersebut memberikan kendala yang signifikan bagi pemerintah dalam memberlakukan dan menerapkan berbagai kebijakannya. Kemajemukan dan kompleksitas masyarakat Indonesia juga merupakan factor kesulitan lain dalam upaya menciptakan atau menghadapi konsep-konsep *manajemen atau* pengelolaan yang baik. Sebagaimana halnya dengan substansi GCG yang telah diatur dalam UUPT.<sup>40</sup>

Tuntutan atas adanya penerapan *Good Corporate Governance* juga merupakan salah satu isu untuk menarik minat masuknya pemodal asing ke dalam pasar modal suatu Negara. Sehingga pemodal asing merasa nyaman untuk melakukan investasi di Indonesia. Penerapan GCG yang baik telah menjadi kewajiban ditetapkan melalui Peraturan Bank Indonesia (PBI) nomor 8/4/PBI/2006

---

<sup>40</sup> Mahyono Darmabrata, "Implementasi Good Corporate Governance dalam menyikapi Bentuk-Bentuk penyimpangan Fiduciary Duty Direksi dan Komisaris Perseroan Terbatas" Jurnal Hukum Bisnis, Vol 22, No. 6 Tahun 2003, hal 31

tanggal 30 Januari 2006, yang kemudian diubah dengan PBI nomor 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 (selanjutnya PBI.2006). Ada enam pertimbangan pokok yang dinyatakan secara eksplisit sebagai dasar dikeluarkan PBI-2006:

1. Semakin meningkatnya resiko yang dihadapi bank membuat kebutuhan terhadap praktik GCG menjadi semakin meningkat pula.
2. Pelaksanaan GCG diperlukan untuk meningkatkan kinerja bank, melindungi kepentingan stakeholder, serta meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan dan nilai etika yang berlaku umum pada industri perbankan.
3. Bahwa peningkatan kualitas pelaksanaan GCG adalah salah satu upaya untuk memperkuat kondisi internal perbankan nasional sesuai dengan Arsitektur Perbankan Indonesia (API)
4. Bahwa Dewan Komisaris dan Direksi adalah organ perusahaan yang memegang peranan penting dalam menciptakan GCG karena itu diperlukan tanggungjawab khusus dalam penerapannya
5. Adanya check and balances dari pihak-pihak independen terhadap pihak yang terkait dengan pemegang saham pengedali diperhitungkan akan meningkatkan pelaksanaan GCG.
6. Terdapat dinamika yang perlu direspon secara proporsional dalam rangka mengoptimalkan penerapan GCG bank.

Dalam kerangka itulah *corporate governance* mengatur aspek-aspek yang terkait dengan:

- (a) Keseimbangan hubungan antara organ-organ perusahaan - RUPS, Komisaris dan Direksi yang mencakup hal-hal yang berkaitan dengan struktur kelembagaan dan mekanisme operasional ketiga organ perusahaan tersebut (keseimbangan internal).
- (b) Pemenuhan tanggung jawab perusahaan sebagai entitas bisnis dalam masyarakat kepada seluruh *stakeholder*, yang mencakup hal-hal yang terkait dengan pengaturan hubungan antara perusahaan dengan seluruh *stakeholder* (keseimbangan eksternal) untuk mewujudkan perusahaan sebagai *good corporate citizen*.

*Corporate governance* merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan-urusan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemakmuran bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* yang lain<sup>41</sup>.

*Centre for European Policy Studies*<sup>42</sup> mendefinisikan *corporate governance* sebagai seluruh sistem dari hak-hak (*rights*), proses, dan pengendalian yang dibentuk di dalam dan di luar manajemen secara menyeluruh dengan tujuan untuk melindungi kepentingan *stakeholder*. Hak-hak adalah wewenang yang dimiliki oleh *stakeholder* untuk mempengaruhi manajemen. Proses merupakan mekanisme dari implementasi hak-hak tersebut. Sedangkan pengendalian merupakan mekanisme yang memungkinkan *stakeholder* untuk mendapatkan informasi mengenai aktivitas perusahaan, misalnya mengenai laporan audit.

Untuk mengoptimalkan penerapan GCG, BSM melakukan penguatan infrastruktur, restrukturisasi internal yang mengarah kepada praktik terbaik, penyesuaian dan pembaharuan

---

<sup>41</sup> *Malaysia High Level Committee on Corporate Governance, Report on Corporate Governance*, Februari 1999, hal 10.

<sup>42</sup> *Centre for European Policy Studies, Corporate Governance in Europe: Report of a CEPS Working Party*, 1995, hal 5.

sistem dan prosedur yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan GCG yang efektif. Penerapan GCG di BSM membaik pada tahun 2009 dibandingkan Penerapan GCG tahun-tahun sebelumnya. Pengukuran tingkat kepatuhan BSM dalam menerapkan GCG menggunakan *checklist (self assessment)* di mana hasil penilaiannya dalam bentuk indeks. Untuk keperluan internal, penilaian dilakukan secara semesteran dan untuk keperluan laporan kepada Bank Indonesia, penilaian dilakukan secara tahunan. Seiring dengan keluarnya



## BAB IV

### **GOOD CORPORATE GOVERNANCE DI PT. BANK SYARIAH MANDIRI (BSM)**

#### **A. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di PT. Bank Syariah Mandiri (BSM)**

*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan unsur penting di industri perbankan mengingat risiko dan tantangan yang dihadapi semakin meningkat. Penerapan GCG secara konsisten akan memperkuat posisi daya saing perusahaan, memaksimalkan nilai perusahaan, mengelola sumberdaya dan risiko secara lebih efisien dan efektif, yang pada akhirnya akan memperkokoh kepercayaan pemegang saham dan *stakeholders*, sehingga BSM dapat beroperasi dan tumbuh secara berkelanjutan dalam jangka panjang. BSM berkomitmen penuh melaksanakan GCG di seluruh tingkatan dan jenjang organisasi dengan berpedoman pada berbagai ketentuan dan persyaratan terkait. Hal itu diwujudkan dalam:

1. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi
2. Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite-komite dan satuan kerja yang menjalankan fungsi pengendalian internal bank
3. Penerapan fungsi kepatuhan, auditor internal dan eksternal
4. Penerapan manajemen risiko, termasuk sistem pengendalian internal
5. Penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana berskala besar
6. Rencana strategis bank
7. Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan bank.<sup>43</sup>

BSM telah memiliki kelengkapan berbagai kebijakan (*soft-structure*) yang mengatur pelaksanaan GCG. BSM menyusun *Soft-structure* GCG sedemikian rupa sesuai dengan kebutuhan,

---

<sup>43</sup> [www.syahmandiri.co.id](http://www.syahmandiri.co.id) diunduh tanggal 11 Juni 2010

dan mengacu pada berbagai ketentuan yang berlaku di Indonesia. *Soft-structure* GCG yang berlaku di BSM adalah sebagai berikut:<sup>44</sup>

- a. BSM menyusun Piagam GCG (*GCG Charter*) berdasarkan Keputusan Bersama Dewan Komisaris dan Direksi No.9/002-SKB/KOM.DIR tanggal 30 April 2007. Piagam GCG merupakan peraturan, kaidah dan kebijakan BSM yang wajib dipatuhi oleh seluruh jajaran BSM. Piagam GCG diharapkan dapat menjadi acuan dalam pengelolaan BSM sehingga dalam implementasinya dapat selaras dan sesuai dengan standar GCG.
- b. BSM menyusun *Code of Conduct* BSM berdasarkan Surat Keputusan Bersama Direksi dan Komisaris No. 4/002/DIR.KOM tanggal 26 November 2002. *Code of Conduct* BSM merupakan pedoman bagi segenap insan BSM agar berperilaku secara Islami, profesional, bertanggung jawab, wajar, patut, dan dapat dipercaya bagi seluruh jajaran BSM baik dalam melakukan hubungan bisnis dengan para nasabah, rekanan, maupun hubungan dengan rekan sekerja.
- c. Piagam Komite, terdiri dari Piagam Komite Audit, Piagam Komite Remunerasi dan Nominasi, dan Piagam Komite Pemantau Risiko.

#### A. Struktur Organ GCG

Organ perusahaan, terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah dan Direksi, mempunyai peran penting dalam pelaksanaan GCG secara efektif.<sup>45</sup> Organ Perusahaan harus menjalankan fungsinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku atas dasar prinsip bahwa masing-masing organ mempunyai independensi dalam melaksanakan

---

<sup>44</sup> Surat Edaran Umum NO. 9/008/UMM Tanggal 24 Mei 2007 Perihal: Piagam Gcg (*Good Corporate Governance Charter*)

<sup>45</sup> Surat Edaran Umum Bank Syariah Mandiri, No. 8/003/UMM, tanggal 22 Februari 2006 mengenai Peraturan Bank Indonesia Tentang *Good Corporate Governance* (GCG)

tugas, fungsi dan tanggung jawabnya semata-mata untuk kepentingan perusahaan. RUPS melakukan pengambilan keputusan penting yang didasari pada kepentingan perusahaan, dengan memperhatikan ketentuan Anggaran Dasar dan peraturan perundangan yang berlaku. Pengelolaan dilakukan oleh Direksi, sementara Dewan Komisaris melakukan pengawasan yang memadai terhadap kinerja pengelolaan perusahaan. Untuk memastikan produk-produk BSM tidak melanggar prinsip-prinsip syariah, BSM dikawal oleh Dewan Pengawas Syariah.<sup>46</sup>

### 1. Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)

RUPS adalah organ perusahaan yang memegang kekuasaan tertinggi dalam perusahaan dan memegang segala kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi, Dewan Komisaris atau Dewan Pengawas Syariah. RUPS sebagai organ perusahaan merupakan wadah para pemegang saham untuk mengambil keputusan penting berkaitan dengan modal yang ditanam dalam perusahaan, dengan memperhatikan ketentuan Anggaran Dasar dan peraturan perundangundangan. Keputusan yang diambil dalam RUPS didasari pada kepentingan usaha perusahaan jangka panjang. RUPS dan atau pemegang saham tidak melakukan intervensi terhadap tugas, fungsi dan wewenang Dewan Komisaris, Dewan Pengawas Syariah serta Direksi dengan tidak mengurangi wewenang RUPS untuk menjalankan hak sesuai dengan Anggaran Dasar dan peraturan perundangundangan. Pengambilan keputusan RUPS dilakukan secara wajar dan transparan. Pada RUPS dan RUPSLB November 2002. *Code of Conduct* BSM merupakan pedoman bagi segenap insan BSM agar berperilaku secara Islami, profesional, bertanggung jawab, wajar, patut, dan dapat dipercaya bagi seluruh jajaran BSM baik dalam melakukan hubungan bisnis dengan para nasabah, rekanan,

---

<sup>46</sup> Surat Edaran Umum Bank Syariah Mandiri, No. 12/013/UMM, tanggal 25 November 2010 mengenai Implementasi Peraturan Bank Indonesia (PBI) dan Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) Tentang *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Umum Syariah



maupun hubungan dengan rekan sekerja. Pemegang saham dari BSM adalah Bank Mandiri dimana mereka menempatkan komisaris untuk mengawasi kinerja dari direksi selaku yang menjalankan perusahaan.

Tahun 2009 telah dilakukan pemberitahuan dan undangan bagi pemegang saham sesuai ketentuan yang berlaku. BSM memiliki tatacara penyelenggaraan RUPS di mana disebutkan bahwa agenda acara RUPS disampaikan beserta undangan RUPS. RUPS memiliki wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris, antara lain mengangkat dan memberhentikan anggota Dewan Komisaris dan Direksi, mengevaluasi kinerja Dewan Komisaris dan Direksi, mengesahkan perubahan Anggaran Dasar, memberikan persetujuan atas laporan tahunan, menetapkan alokasi penggunaan laba, menunjuk akuntan publik, serta menetapkan jumlah dan jenis kompensasi serta fasilitas. Selama tahun 2009, BSM menyelenggarakan 1 (satu) kali RUPS yaitu RUPS Tahunan. RUPS Tahunan dilaksanakan pada tanggal 25 Juni 2009 yang menghasilkan keputusan yaitu:

- a. Persetujuan atas Laporan Tahunan BSM termasuk Pengesahan Laporan Keuangan untuk tahun buku 2008 yang diaudit oleh Kantor Akuntan Publik Doli, Bambang, Sudarmadji & Dadang dengan opini "Wajar Tanpa Pengecualian".
- b. Persetujuan atas Laporan Tugas Pengawasan Dewan Komisaris untuk Tahun Buku yang berakhir pada tanggal 31 Desember 2008 serta memberikan pelunasan dan pembebasan tanggung jawab sepenuhnya (*volledig acquit et de charge*) kepada para anggota Direksi dan Dewan Komisaris.
- c. Persetujuan penggunaan Laba Bersih BSM Tahun buku 2008.
- d. Menetapkan KAP Purwantono, Sarwoko dan Sandjaja (afiliasi *Ernst & Young*) yang akan mengaudit Laporan Keuangan BSM tahun buku 2009.

- e. Menetapkan besarnya *tantiem*, gaji dan fasilitas/tunjangan Direksi dan Dewan Komisaris serta bonus *Senior Advisor* Dewan Komisaris.
- f. Persetujuan pembayaran zakat sebesar 2,5% dari laba bersih tahun 2008.

## 2. Dewan Komisaris

Dewan Komisaris adalah organ perusahaan yang bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada bahwa BSM melaksanakan GCG pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan dan tanggung jawabnya, Dewan Komisaris telah membentuk Komite Audit, Komite Pemantau Risiko dan Komite Remunerasi dan Nominasi. Dewan Komisaris BSM telah memenuhi ketentuan *fit & proper test* dari Bank Indonesia, UU Perseroan Terbatas dan ketentuan GCG. BSM mewajibkan anggota Dewan Komisaris untuk mengungkapkan kepemilikan sahamnya, baik pada BSM maupun pada bank dan perusahaan lain, yang berkedudukan di dalam dan di luar negeri dalam suatu laporan yang harus diperbaharui setiap tahunnya. Anggota Dewan Komisaris tidak mengambil dan/atau menerima keuntungan pribadi dari bank selain remunerasi dan fasilitas lainnya yang ditetapkan RUPS.

Seluruh anggota Dewan Komisaris memiliki integritas, kompetensi dan reputasi keuangan yang memadai. Dalam melaksanakan tugas, Dewan Komisaris bertanggung jawab kepada RUPS. Pertanggungjawaban Dewan Komisaris kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengawasan atas pengelolaan perusahaan dalam rangka pelaksanaan prinsip-prinsip GCG. Kinerja Dewan Komisaris dievaluasi berdasarkan unsur-unsur penilaian kinerja yang disusun oleh Komite Remunerasi dan Nominasi. Pelaksanaan penilaian dilakukan pada tiap akhir periode tutup buku. Hasil penilaian kinerja Dewan Komisaris disampaikan dalam RUPS.

#### **a. Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris <sup>47</sup>**

Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris BSM sejalan dengan Anggaran Dasar dan peraturan perundangundangan yang berlaku. Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris BSM dapat dirinci sebagai berikut:

1. Memastikan terus terselenggaranya pelaksanaan prinsip-prinsip GCG dalam setiap jenjang organisasi dibantu oleh unit-unit kerja terkait.
2. Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi serta pengawasan atas kebijaksanaan Direksi terhadap kebijakan pengurusan BSM serta memberikan nasihat kepada Direksi.
3. Melaksanakan pengawasan atas risiko usaha BSM dan upaya manajemen melakukan • Memberikan tanggapan dan rekomendasi atas usulan dan rencana pengembangan strategis BSM yang diajukan Direksi.
4. Memastikan bahwa Direksi telah memperhatikan kepentingan semua Pemegang Saham.
5. Dalam melakukan pengawasan tersebut, Dewan Komisaris mengarahkan, memantau dan mengevaluasi pelaksanaan kebijakan strategis BSM.
6. Di dalam melakukan pengawasan, Dewan Komisaris dilarang terlibat dalam pengambilan keputusan kegiatan operasional BSM, kecuali dalam hal penyediaan dana kepada pihak terkait sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia tentang Batas Maksimum Pemberian Kredit Bank Umum dan hal-hal lain yang ditetapkan dalam Anggaran Dasar BSM atau peraturan perundangan yang berlaku.

---

<sup>47</sup> <http://www.syariahamandiri.co.id/2010/04/prinsip-prinsip-dan-penerapan-gcg/> diunduh tanggal 26 Oktober 2010  
Penerapan GCG di BSM dimulai dari komitmen pihak yang paling berpengaruh terhadap penetapan strategis perusahaan yang dikenal dengan 3 (tiga) pilar GCG yaitu Pemegang Saham, Dewan Komisaris dan Direksi.

7. Memberitahukan kepada Bank Indonesia paling lama 7 (tujuh) hari kerja sejak ditemukan pelanggaran peraturan perundang-undangan di bidang keuangan dan perbankan, dan keadaan atau perkiraan keadaan yang dapat membahayakan kelangsungan usaha Bank.
8. Membuat dan menyampaikan laporan pertanggungjawaban pengawasan atas pengelolaan BSM.

#### **b. Independensi Dewan Komisaris**

Anggota Dewan Komisaris BSM telah memenuhi jumlah, komposisi, criteria dan independensi sesuai Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 yang diubah dengan PBI Nomor 8/14/PBI/2006 di mana jumlah anggota Dewan Komisaris BSM saat ini adalah empat orang. Dua orang di antaranya atau sama dengan 50% anggota Dewan Komisaris adalah Komisaris Independen. Penggantian dan pengangkatan anggota Dewan Komisaris telah memperhatikan rekomendasi dari Komite Remunerasi dan Nominasi. Setiap anggota Dewan Komisaris tidak memiliki hubungan keluarga sampai dengan derajat kedua dengan anggota Dewan Komisaris lainnya dan/atau anggota Direksi.

#### **c. Susunan Anggota Dewan dan Pengawasan dan Rekomendasi Dewan Komisaris**

Susunan Anggota Dewan Komisaris BSM berdasarkan RUPS tanggal 19 Juni 2008 sebagaimana tabel di bawah sedangkan Dewan Komisaris BSM secara proaktif melakukan pengawasan dan memberikan masukan kepada Direksi. Pengawasan dilakukan secara langsung termasuk memantau tindak lanjut atas rekomendasi dari Komisaris kepada Direksi, maupun melalui komitekomite yang dibentuk. Selama tahun 2009, Dewan Komisaris BSM telah melakukan pengawasan terhadap:

1. Kinerja keuangan
2. Kerangka Manajemen Risiko

3. Tindak lanjut atas hasil pemeriksaan audit internal dan eksternal termasuk hasil pemeriksaan Bank Indonesia
4. Implementasi KYC dan AML.
5. Kecukupan sistem pengendalian Dalam rangka mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan meningkatkan peran intermediasi BSM, serta mempertahankan kondisi kesehatan BSM,

**Tabel Komposisi Dewan Komisaris**

No.	Nama	Jabatan	Representasi Pemegang Saham
1	Achmad Marzuki	Komisaris Utama	Independen
2	Abdillah	Komisaris	Independen
3	Lilis Kurniasih	Komisaris	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk
4	Tardi	Komisaris	PT Bank Mandiri (Persero) Tbk

Dewan Komisaris merekomendasikan perlunya dilakukan upaya perbaikan sekaligus pemeliharaan kinerja BSM yang mencakup faktor-faktor sebagai berikut:

1. Permodalan BSM harus mampu mendukung rencana ekspansi bisnis dan pertumbuhan yang ingin dicapai.
2. Peningkatan kualitas aktiva produktif dengan melanjutkan langkah-langkah secara lebih konkrit dan berkesinambungan dalam berbagai hal terkait.
3. Peningkatan kinerja Bank melalui evaluasi dan *review* terhadap berbagai kebijakan.
4. Peningkatan *Rentabilitas*.
5. Penetapan mekanisme mempertahankan posisi likuiditas dan tingkat pertumbuhan Dana Pihak Ketiga.
6. Pemantauan secara konsisten terhadap pemeliharaan PDN, dan pengendalian portofolio valuta asing.

7. Penggalian penyebab utama atas temuan oleh Internal Audit dan pengidentifikasian 8 (delapan) risiko perbankan di dalam temuan-temuan audit.
8. Peningkatan pemahaman risiko dan adanya fungsi waskat di dalam manajemen risiko Bank.
9. Pemisahan fungsi otorisasi dan berjalannya komunikasi antar jenjang.
10. Pemaksimalan fungsi Pengawas Kepatuhan dan Prinsip Mengenal Nasabah (PKP).
11. Penetapan ke dalam KPI, *zero* DMTL dan hasil *audit scoring* di setiap unit kerja.
12. Optimalisasi pemanfaatan *e-learning* sehingga berkorelasi dengan peningkatan kompetensi pegawai.

BSM mengupayakan perbaikan kinerja tersebut di atas sejalan dengan upaya untuk mempertahankan dan terus meningkatkan penerapan prinsip-prinsip manajemen bank yang sehat. Upaya tersebut mencakup pelaksanaan manajemen umum, system pengendalian intern, manajemen risiko, serta kepatuhan BSM terhadap ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Rapat Dewan Komisaris diselenggarakan minimal sebulan sekali. Rapat Dewan Komisaris tersebut dapat berupa Rapat Internal Dewan Komisaris maupun Rapat Dewan Komisaris bersama Direksi. Dewan Komisaris tidak ada yang merangkap jabatan sebagai anggota Dewan Komisaris, Direksi atau Pejabat Eksekutif pada 1 (satu) lembaga/perusahaan bukan lembaga keuangan, atau anggota Dewan Komisaris, Direksi, atau Pejabat Eksekutif yang melaksanakan fungsi pengawasan pada 1 (satu) perusahaan anak bukan Bank yang dikendalikan oleh Bank.

### 3. Dewan Pengawas Syariah (DPS)

Sebagai bank yang bergerak di bidang syariah, maka dibentuk Dewan Pengawas Syariah (DPS). DPS bersifat independen yang anggota-anggotanya ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN), sebuah badan dibawah Majelis Ulama Indonesia (MUI). Seluruh pedoman produk pendanaan, pembiayaan dan operasional harus disetujui oleh DPS untuk menjamin

kesesuaiannya dengan prinsip-prinsip syariah. Tugas, kewenangan dan tanggung jawab DPS adalah:

- a. Mengawasi dan memantau kegiatan operasional bank untuk menjamin kepatuhannya terhadap fatwa yang dikeluarkan oleh DSN – MUI.
- b. Menilai dan memberi persetujuan mengenai aspek-aspek syariah pada setiap pedoman produk dan operasional perusahaan.
- c. Memberikan pendapat mengenai kepatuhan syariah atas kegiatan operasional perusahaan dalam laporan publikasi.
- d. Meninjau produk dan layanan baru, yang belum diatur oleh fatwa yang dikeluarkan oleh DSN – MUI.
- e. Menyerahkan laporan pengawasan syariah setiap 6 (enam) bulan kepada Dewan Komisaris, Direksi, DSN – MUI dan Bank Indonesia.

#### **Rapat DPS**

Dalam melaksanakan tugasnya, DPS telah melakukan pertemuan rutin maupun insidental sebanyak 18 kali. Selama tahun 2009 DPS telah mengeluarkan 9 (sembilan) opini syariah baik yang berkaitan dengan produk, transaksi maupun operasional mencakup:

- a. Memberikan masukan bahwa produk dan layanan BSM telah sesuai dengan fatwa yang dikeluarkan oleh DSN.
- b. Memberikan masukan dan opini pada seluruh pedoman kerja operasional dan manual produk.
- c. Menyerahkan laporan pengawasan syariah kepada Bank Indonesia setiap semester pada tahun 2009, yang memuat antara lain:

- Hasil pengawasan dan kesesuaian kegiatan operasional perusahaan terhadap fatwa yang dikeluarkan oleh DSN – MUI.
- Opini syariah atas pedoman operasional, produk dan jasa yang dikeluarkan BSM.
- Hasil kajian atas produk dan jasa baru yang belum ada fatwa untuk dimintakan fatwa kepada DSN – MUI.
- Opini syariah atas pelaksanaan operasional perusahaan secara keseluruhan dalam laporan publikasi perusahaan.
- Melakukan pertemuan rutin dengan BSM untuk mendiskusikan laporan perkembangan dan masalah-masalah lain yang berkaitan dengan praktek syariah.

No.	Nama	Jabatan
1.	Prof. K. H. Ali Yafie	Ketua
2.	Dr. M. Syafi'i Antonio, M. Ec	Anggota
3.	Drs. H. Mohammad Hidayat, MBH, MH	Anggota

#### 4. Direksi

Direksi adalah organ perusahaan yang bertanggung jawab penuh atas pengurusan perusahaan untuk kepentingan dan tujuan perusahaan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar. Direksi sebagai organ perusahaan bertugas dan bertanggung jawab secara kolektif dalam mengelola perusahaan. Direksi bertanggung jawab terhadap pengelolaan perusahaan agar dapat menghasilkan nilai tambah dan memastikan kesinambungan usaha. Masing-masing anggota Direksi melaksanakan tugas dan mengambil keputusan sesuai dengan pembagian tugas dan wewenang.



**Tugas, wewenang, dan hal-hal lain yang terkait dengan Direksi sesuai dengan Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.**

**Dalam melaksanakan tugasnya, Direksi bertanggung jawab kepada RUPS. Pertanggungjawaban Direksi kepada RUPS merupakan perwujudan akuntabilitas pengelolaan perusahaan dalam rangka pelaksanaan prinsip-prinsip GCG. Kinerja Direksi dievaluasi oleh Dewan Komisaris baik secara individual maupun kolektif berdasarkan unsur-unsur penilaian kinerja yang disusun oleh Komite Remunerasi dan Nominasi. Pelaksanaan penilaian dilakukan pada tiap akhir periode tutup buku. Hasil penilaian kinerja Direksi oleh Dewan Komisaris disampaikan dalam RUPS.**

**a. Tugas dan Tanggung Jawab Direksi**

**Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, Direksi senantiasa berpegang dan berpedoman pada Anggaran Dasar maupun ketentuan internal serta eksternal lainnya. Direksi telah membentuk Satuan Kerja Audit Internal (SKAI), Satuan Kerja Manajemen Risiko, Komite Manajemen Risiko dan Divisi Kepatuhan.**

**Direksi menindaklanjuti temuan audit dan rekomendasi dari SKAI, auditor eksternal, dan hasil pengawasan Bank Indonesia dan/atau hasil pengawasan otoritas lain. Direksi mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugasnya kepada pemegang saham melalui RUPS. Direksi mengungkapkan kebijakan-kebijakan BSM yang bersifat strategis**

**di bidang kepegawaian kepada pegawai dengan media yang mudah diakses antara lain melalui newsletter, SMS, intranet, majalah internal dan media komunikasi lainnya. Tugas dan Tanggung jawab Direksi dapat dijabarkan sebagai berikut:**

- Melakukan pengelolaan BSM sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya sesuai Anggaran Dasar, peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip GCG.**

- Menyusun visi, misi, dan nilai-nilai serta rencana strategis BSM dalam bentuk rencana korporasi (Corporate Plan) dan rencana bisnis (Business Plan).
- Menetapkan struktur organisasi yang lengkap dengan rincian tugas di setiap divisi.
- Mengendalikan sumber daya yang dimiliki BSM secara efektif dan efisien.
- Menciptakan sistem pengendalian intern, manajemen risiko, menjamin terselenggaranya fungsi audit intern perusahaan dalam setiap tingkatan manajemen dan menindaklanjuti temuan Divisi Audit Intern BSM sesuai dengan kebijakan atau pengarahan yang diberikan Dewan Komisaris.
- Memperhatikan kepentingan yang wajar dari pemangku kepentingan BSM (stakeholders)

**b. Susunan Direksi**

Susunan Direksi BSM berdasarkan RUPS tanggal 19 Juni 2008 sebagai berikut:

No	Nama	Jabatan
1	Yuslam Fauzi	Direktur Utama
2	Hanawijaya	Direktur
3	Sugiharto	Direktur
4	Zainal Fanani	Direktur
5	Srie Sulistyowati	Direktur
6	Amran Nasution	Direktur

Untuk memenuhi unsur GCG, Pemilihan Direksi BSM telah memenuhi ketentuan fit & proper test dari Bank Indonesia, UU Perseroan Terbatas dan ketentuan GCG. Seluruh anggota Direksi memiliki pengalaman sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun di bidang operasional perbankan dan institusi keuangan sebagai Pejabat Eksekutif. Seluruh Direksi tidak memiliki rangkap jabatan sebagai Komisaris, Direksi atau Pejabat Eksekutif pada Bank atau perusahaan lain. Anggota

Direksi baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama tidak memiliki saham melebihi 25% dari modal disetor pada perusahaan lain yang dibuktikan dengan penandatanganan Surat Pernyataan. Seluruh Direksi tidak memiliki hubungan keluarga sampai dengan derajat kedua dengan sesama anggota Direksi dan/atau dengan anggota Dewan Komisaris. Direksi tidak memberikan kuasa umum kepada pihak lain yang mengakibatkan pengalihan tugas dan fungsi Direksi. Surat Kuasa dari Direksi kepada Kepala Unit Kerja bertujuan untuk mempermudah pelaksanaan tugas operasional Bank namun tidak mengakibatkan pengalihan tugas dan fungsi Direksi.

BSM telah menetapkan Direktur Kepatuhan yang memastikan bahwa Bank telah memenuhi kriteria kepatuhan. Kepatuhan tersebut terkait dengan ketentuan Bank Indonesia, perundang-undangan yang berlaku, maupun best practices perbankan, serta pemenuhan komitmen dengan lembaga otoritas yang berwenang. Pelaksanaan tugas Direktur Kepatuhan dinilai “memadai” oleh BI secara berkala dan BSM dipandang sebagai Bank yang sehat, mampu tumbuh berkembang pesat namun tetap memperhatikan prudence serta prinsip syariah.

Dalam hal penerapan seluruh ketentuan eksternal yang berlaku, BSM telah mematuhi dengan baik dan tidak ada sanksi hukum serta pelanggaran terutama atas ketentuan BI maupun fatwa DSN. Optimalisasi fungsi kepatuhan BSM terus disempurnakan sejalan dengan perkembangan organisasi BSM. Pedoman, sistem dan prosedur kerja seluruh jenjang organisasi tersedia secara sangat lengkap, update dan sangat sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku. Mengacu pada pedoman organisasi No. PO. I Tanggal 1 Januari 2008, pembagian tugas Direksi sebagai berikut:

a. Direktur Utama:

- Menjalankan visi BSM dengan menetapkan strategi dan kebijakan BSM.

- Melaksanakan evaluasi secara berkala terhadap realisasi pencapaian target dan menetapkan langkah-langkah peningkatan kinerja yang harus dilakukan.
  - Mengkoordinir kegiatan kerja seluruh anggota Direksi berikut aparat di bawahnya untuk mencapai optimalisasi hasil.
  - Menyelenggarakan aktivitas seluruh unit kerja yang berada langsung di bawahnya agar mencapai rencana kerja yang ditetapkan.
  - Menciptakan hubungan yang harmonis antara Dewan Komisaris, Direksi, Pemegang Saham, *karyawan, nasabah, investor, dan Pemerintah/Bank Sentral dalam rangka mewujudkan GCG.*
  - Menyelenggarakan pengelolaan Manajemen Risiko di perusahaan dengan baik sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan.
  - Mengkoordinir pembinaan terhadap seluruh Kepala Divisi/Unit/Tim Kerja dan cabang.
  - Membina hubungan dengan seluruh mitra kerja BSM agar dapat terwujud hubungan yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak.
- b. Direktur Pembiayaan Korporasi:
- Menetapkan strategi dan kebijakan di bidang pembiayaan korporasi berdasarkan prinsip syariah, serta kebijakan pendukung lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
  - Memimpin dan mengkoordinir seluruh unit kerja di Direktorat Pembiayaan Korporasi dalam melaksanakan aktifitas bidang pembiayaan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana kerja tahunan dengan tetap menjaga prinsip kehati-hatian.
- c. Direktur Pembiayaan Komersial dan Konsumer:
- Menetapkan strategi dan kebijakan di bidang pembiayaan komersial dan konsumer berdasarkan prinsip syariah, serta kebijakan pendukung lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.

- Memimpin dan mengkoordinir seluruh unit kerja di Direktorat Pembiayaan Komersial dan Konsumer dalam melaksanakan aktifitas bidang pembiayaan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana kerja tahunan dengan tetap menjaga prinsip kehati-hatian.

d. **Direktur Pembiayaan Treasuri dan Jaringan:**

- Menetapkan strategi dan kebijakan di Direktorat Treasuri dan Jaringan berdasarkan prinsip syariah, serta kebijakan pendukung lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugasnya.
- Memimpin dan mengkoordinir seluruh unit kerja di Direktorat Treasuri dan Jaringan dalam melaksanakan aktifitas bidang treasuri, dana, restrukturisasi, dan jaringan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan dalam rencana kerja tahunan dengan tetap menjaga prinsip kehati-hatian.

e. **Direktur Kepatuhan dan Manajemen Risiko:**

- Memimpin dan mengkoordinir pelaksanaan kajian terhadap risiko perusahaan sesuai dengan visi BSM yang mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Memimpin dan mengkoordinir penetapan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan BSM telah memenuhi ketentuan seluruh peraturan perundang-undangan yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian.

f. **Direktur Operasi dan Pendukung:**

- Menetapkan strategi dan kebijakan yang sesuai dengan visi perusahaan dengan menjalankan strategi dan kebijakan

Untuk meningkatkan kompetensi Untuk meningkatkan kompetensi dan menunjang pelaksanaan tugas Direksi BSM selama tahun 2009, anggota Direksi BSM telah mengikuti berbagai program pelatihan, *workshop*, konferensi, seminar antara lain:

- i. Seminar Penerapan PSAK 50 & 55 serta Implikasinya;
- ii. *Leaders Forum for Banking*;

- iii. *Assessment Commercial Banking;*
- iv. *Global Execution Quotient Survey on Bank;*
- v. *Workshop Coaching for Leadership;*
- vi. *Leadership and Decision Making.*

Selain itu untuk menghindari benturan kepentingan, kepemilikan Saham serta Hubungan Keuangan dan Keluarga Dewan Komisaris dan Direksi Per posisi Desember 2009, anggota Dewan Komisaris dan Direksi tidak memiliki saham di BSM. Sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar, maka antara para anggota Direksi dan Komisaris serta antar anggota Direksi dengan anggota Komisaris tidak ada hubungan

#### 5. Komite Audit

Susunan anggota Komite Audit telah memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam PBI Nomor 8/4/ PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi *Bank Umum*. Persyaratan tersebut adalah anggota Komite Audit paling kurang terdiri dari seorang Komisaris Independen, seorang pihak independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan atau akuntansi dan seorang dari pihak independen yang memiliki keahlian di bidang hukum atau perbankan. Dalam melaksanakan tugasnya, Komite Audit selalu berpedoman pada rencana kerja yang telah disusun.

##### a. Independensi Anggota Komite Audit

Seluruh anggota Komite Audit yang berasal dari pihak independen tidak memiliki hubungan keuangan, kepengurusan, kepemilikan saham dan/atau hubungan keluarga dengan Dewan Komisaris, Direksi dan/atau Pemegang Saham Pengendali atau hubungan dengan Bank, yang dapat mempengaruhi kemampuan bertindak independen.

##### Susunan Komite Audit



No	Nama	Anggota Komite Audit
1	Abdilla	Ketua, Komisaris Independen
2	Kasmadi Adrianto	Pihak Independen sebagai anggota
3	Tjeppy Kustiwa	Pihak Independen sebagai anggota

#### b. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Audit

Sebagai panduan Komite Audit untuk melaksanakan tugas maka Dewan Komisaris telah menetapkan Piagam Komite Audit (*Audit Committee Charter*) yang disahkan pada tanggal 20 Mei 2005. Adapun tugas dan tanggung jawab Komite Audit yang tercantum dalam Piagam Komite Audit (*Audit Committee Charter*) telah sesuai dengan Keputusan Ketua BAPEPAM No.Kep-29/PM/2004 dan Peraturan Bank Indonesia No.11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan penelaahan atas informasi keuangan yang akan dikeluarkan BSM seperti laporan keuangan, proyeksi dan informasi keuangan lainnya sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku dan pemenuhan pengungkapan sesuai peraturan yang berlaku;
- b. Melakukan penelaahan atas ketaatan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan perusahaan;
- c. Melakukan penelaahan atas penerapan *good corporate governance*;
- d. Mengevaluasi efektivitas pelaksanaan audit dari auditor ekstern termasuk menelaah independensi dan objektivitas auditor ekstern serta menelaah kecukupan pemeriksaan yang dilakukannya, memonitor kinerja auditor ekstern dan memastikan kepatuhan terhadap standar profesional serta memonitor tindak lanjut hasil audit;

- e. Melakukan penelaahan atas tindak lanjut laporan hasil audit yang dilakukan oleh otoritas pengawas bank, pasar modal dan instansi lainnya;
  - f. Melakukan evaluasi atas pelaksanaan audit intern dalam rangka menilai kecukupan pengendalian intern termasuk kecukupan proses pelaporan keuangan untuk rekomendasi kepada Dewan Komisaris, yaitu:
    - Pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh fungsi audit intern
    - Pelaksanaan tindak lanjut oleh Direksi atas hasil temuan audit dan/atau rekomendasi dari hasil pengawasan Bank Indonesia, auditor intern, Dewan Pengawas Syariah dan/atau auditor ekstern;
  - g. Memberikan rekomendasi tentang penunjukkan Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik kepada Dewan Komisaris;
  - h. Melaporkan kepada Dewan Komisaris tentang berbagai risiko yang dihadapi BSM dan pelaksanaan manajemen risiko oleh Direksi;
  - i. Melakukan penelaahan atas pengaduan yang berkaitan dengan BSM;
  - j. Menjaga kerahasiaan
- c. Rangkap Jabatan Anggota Komite**
- a. Tidak ada Direksi BSM maupun Direksi bank lain yang menjadi anggota Komite Audit
  - b. Ketua Komite Audit merangkap sebagai Ketua pada Komite Pemantau Risiko.
- d. Laporan Kerja Komite Audit**

Selama tahun 2009, Komite Audit BSM telah *me-review* berbagai Laporan Hasil Pemeriksaan yang terdiri dari kelompok audit reguler, telaah akun tertentu dan audit khusus, yang disampaikan oleh Internal Audit maupun hasil audit Kantor Akuntan Publik. Analisa dan hasil pemeriksaan tersebut disampaikan pada Rapat Dewan Komisaris. Komite Audit juga telah



menyampaikan Laporan Kuartalan dan Tahunan mengenai pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya kepada Dewan Komisaris. Kegiatan Komite Audit dalam tahun 2009 dilakukan dalam bentuk Rapat Komite Audit. Mekanisme rapat Komite Audit dilaksanakan melalui pertemuan dalam rangka mengikuti RADIRKOM, RAKOMDIR dan RAKOM serta pada saat membahas hasil telaah Komite Audit dan hasil pertemuan Komite Audit dengan satuan-satuan kerja serta pembahasan hasil kegiatan lainnya. Kegiatan kegiatan yang telah dilakukan Komite Audit dalam tahun 2009 meliputi sebagai berikut:

- a. Mengkaji laporan keuangan (*unaudited*) Bank posisi 31.12.2008 dan 31.01.2009.
- b. Mengkaji laporan keuangan (*audited*) Bank posisi 31.12.2008.
- c. Mengkaji laporan keuangan publikasi Bank Triwulan II dan Triwulan III Tahun 2009.
- d. Mengkaji Rencana Audit Tahunan Divisi Audit Intern tahun 2009.
- e. Mengkaji laporan kegiatan dan hasil pemeriksaan Divisi Audit Intern Triwulan IV Tahun 2008 serta Triwulan I dan II Tahun 2009.
- f. Menyusun telaah laporan hasil audit Kantor Akuntan Publik Tahun Buku 2008 kepada Dewan Komisaris.
- g. Menyusun telaah tindak lanjut hasil audit Kantor Akuntan Publik atas audit laporan keuangan Bank Tahun Buku 2008.
- h. Menyusun telaah Perhitungan *Net Interest Margin* Bank.
- i. Menyusun rekomendasi penunjukan Kantor Akuntan Publik/Akuntan Publik yang ditugasi melakukan audit laporan keuangan Bank Tahun Buku 2009,
- j. Menyusun laporan tahunan Komite Audit tahun 2008. Di samping itu, Komite Audit juga melakukan tugas-tugas lain yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas Dewan Komisaris, antara

lain mengkaji *draft* Laporan Pengawasan Dewan Komisaris Semester II Tahun 2008 dan Semester I Tahun 2009.

**c. Rapat Komite Audit**

Komite Audit mengadakan rapat secara berkala, sebagaimana ditetapkan dalam Piagam Komite Audit. Rapat dilakukan sedikitnya 1 (satu) bulan sekali. Selama tahun 2009 Komite Audit mengadakan rapat minimal 10 (sepuluh) kali dengan tingkat kehadiran masing-masing anggota Komite Audit tercantum pada tabel di bawah. **Pelatihan Komite Audit** Selama tahun 2009, Komite Audit telah mengikuti berbagai pelatihan dan seminar dalam rangka pengembangan kompetensi anggota Komite Audit sebagai berikut:

- a. Mengikuti seminar “Menyongsong *Full Adoption IFRS* di Indonesia, IKAI, Jakarta
- b. Mengikuti seminar “*The Asia Pacific Conference and Exhibition 2009 on Enabling Financial Turnaround Sustaining Growth under Financial Turbulence*”, JCC, Jakarta

Laporan Komite Remunerasi dan Nominasi Sejalan dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum, keberadaan Komite Renumerasi dan Nominasi ini ditetapkan melalui Keputusan Rapat Dewan Komisaris No.9/001/RAKOM tanggal 22 Januari 2007 yang salah satunya tentang pembentukan Komite Remunerasi dan Nominasi.

Pelatihan Komite Audit Selama tahun 2009, Komite Audit telah mengikuti berbagai pelatihan dan seminar dalam rangka pengembangan kompetensi anggota Komite Audit sebagai berikut:

- a. Mengikuti seminar “Menyongsong *Full Adoption IFRS* di Indonesia, IKAI, Jakarta
- b. Mengikuti seminar “*The Asia Pacific Conference and Exhibition 2009 on Enabling Financial Turnaround Sustaining Growth under Financial Turbulence*”, JCC, Jakarta

**d. Tugas dan Tanggung Jawab Komite Remunerasi dan Nominasi**

**Komite Remunerasi dan Nominasi bertanggung jawab:**

**a. Terkait dengan kebijakan remunerasi:**

**1). Melakukan evaluasi terhadap kebijakan remunerasi.**

**2). Memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris mengenai:**

- a. Kebijakan remunerasi bagi Dewan Komisaris dan Direksi untuk disampaikan kepada RUPS.**
- b. Kebijakan remunerasi bagi Pejabat Eksekutif dan pegawai secara keseluruhan untuk disampaikan kepada Direksi melalui Dewan Komisaris.**

**b. Terkait dengan kebijakan nominasi:**

**1). Menyusun dan memberikan rekomendasi mengenai sistem serta prosedur pemilihan dan/atau penggantian anggota Dewan Komisaris dan Direksi kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada Komite Remunerasi dan Nominasi.**

**2) Ketua Komite Remunerasi dan Nominasi tidak merangkap sebagai ketua pada Komite lain.**

**Susunan Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi memiliki integritas, akhlak dan moral yang baik. Susunan Anggota Komite Remunerasi dan Nominasi untuk tahun 2009 mengalami perubahan sebagaimana tabel berikut ini:**

<b>No.</b>		
<b>1</b>	<b>Achmad Marzuki</b>	<b>Komisaris Independen sebagai Ketua</b>
<b>2</b>	<b>Abdillah</b>	<b>Komisaris Independen sebagai anggota</b>
<b>3</b>	<b>Tardi</b>	<b>Komisaris sebagai anggota</b>
<b>4</b>	<b>Eka Bramantya Danuwirana</b>	<b>Kepala Divisi sebagai anggota</b>

5	Muhammad Haryoko	Senior Advisor Dewan Komisaris
6	Achmad Fauzi	Kepala Divisi sebagai anggota

#### **Rangkap Jabatan Anggota Komite**

- a. Tidak ada Direksi BSM maupun Direksi bank lain yang menjadi anggota
- b. Melakukan kajian atas pemberian fasilitas *Car Ownership Program* bagi Direksi termasuk besarnya fasilitas dan jenis kendaraan yang diberikan serta pemberian fasilitas tunjangan perumahan bagi Direksi untuk disampaikan kepada Dewan Komisaris dan mengkonsultasikan hasil kajian tersebut kepada pemegang saham;
- c. Melakukan kajian remunerasi dan nominasi Pengurus dan Pegawai BSM.

#### **Rangkap Jabatan Anggota Komite**

Komite Remunerasi dan Nominasi mengadakan rapat sesuai dengan kebutuhan dan selama tahun 2009, Komite Remunerasi dan Nominasi telah melakukan minimal 2 kali pertemuan dengan beberapa agenda penting antara lain:

- a. Membahas tentang status Saudara Muhammad Haryoko sebagai pihak independen yang menjadi salah satu anggota Komite Remunerasi dan Nominasi yang berakhir masa jabatannya pada tanggal 19 Juni 2009; Rapat Umum Pemegang Saham.
- b. Memberikan rekomendasi mengenai calon anggota Dewan Komisaris dan/atau Direksi kepada Dewan Komisaris untuk disampaikan kepada Rapat Umum Pemegang Saham.

## 6. Komite Pemantau Risiko

Piagam Komite Pemantau Risiko ditetapkan dalam Surat Keputusan Bersama Direksi dan Dewan Komisaris No. 9/004-SKB/KOM-DIR tanggal 18 Juli 2007. Komite Pemantau Risiko bertanggungjawab untuk:

- a. Melakukan evaluasi tentang kebijakan manajemen risiko;
- b. Melakukan evaluasi tentang kesesuaian antara kebijakan manajemen risiko dengan pelaksanaan kebijakan tersebut;
- c. Melakukan *monitoring* dan evaluasi pelaksanaan tugas Komite Manajemen Risiko dan Satuan Kerja Manajemen Risiko, untuk memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris.

### a. Rangkap Jabatan Anggota Komite

1. Tidak ada Direksi BSM maupun Direksi bank lain yang menjadi anggota Komite Pemantau Risiko.
2. Ketua Komite Pemantau Risiko merangkap sebagai ketua pada Komite Audit.

### b. Laporan Kerja Komite Pemantau Risiko

Komite Pemantau Risiko mengadakan rapat minimal sebulan sekali. Selama tahun 2009, Komite Pemantau Risiko telah melakukan 19 kali pertemuan dengan beberapa agenda penting antara lain:

- a. Mengevaluasi kinerja, profil risiko dan kesehatan bank setiap bulan;
- b. Membahas masalah pembiayaan, evaluasi pencapaian target pembiayaan serta insentif dan *action plan* pencapaian target pembiayaan tahun 2009;
- c. Membahas kerangka dan prosedur pembiayaan, penerapan *four eyes principles* dan mekanisme *monitoring* terhadap kepatuhan SOP;

- d. Membahas fungsi manajemen risiko ada unit kerja bisnis dan fungsi unit kepatuhan dalam mengawal pembiayaan;
- e. *Monitoring* dan penanganan nasabah korporasi cabang non lancar;
- f. Membahas perkembangan proyek *core banking system* dan fasilitas pengurus.

#### 7. Komite di bawah Direksi

Komite di bawah Direksi adalah Komite Manajemen Risiko (KMR). Komite ini dibentuk untuk memberikan saran dan rekomendasi kepada Direktur Utama terkait kebijakan dan strategi manajemen risiko. KMR beranggotakan Direksi dan Kepala Divisi yang secara fungsional mengelola risiko usaha bank. Tugas KMR antara lain meliputi penyusunan kebijakan, strategi dan pedoman penerapan manajemen risiko, penyempurnaan pelaksanaan manajemen risiko dan penetapan manajemen risiko, penyempurnaan pelaksanaan manajemen risiko dan penetapan keputusan bisnis yang menyimpang dari prosedur normal. Forum KMR diadakan minimal satu kali dalam sebulan.

#### 8. *Corporate Secretary*

*Corporate Secretary* BSM dijabat oleh Kepala Divisi Hubungan Korporasi & Hukum yang mengemban misi untuk mendukung terciptanya citra perusahaan yang baik secara konsisten, dan berkesinambungan melalui pengelolaan program komunikasi yang efektif kepada segenap pemangku kepentingan *Corporate Secretary* berfungsi sebagai penghubung antara BSM dengan *stakeholders*, dan masyarakat umum serta bertanggung jawab untuk menyediakan dan menyampaikan informasi yang penting mengenai BSM kepada masyarakat umum maupun untuk kepentingan pemegang saham. Direksi BSM dengan Surat Keputusan No. 10/014-KEP/ DIR tanggal 22 Januari 2008, telah mengangkat Sekretaris Perusahaan (*Corporate Secretary*) dan Pelaksana

Harian Sekretaris Perusahaan BSM yang dirangkapkan kepada Kepala Divisi Hubungan Korporasi & Hukum (DKH).

Dalam menjalankan fungsi dan perannya, *Corporate Secretary* dibantu oleh fungsi hukum, *corporate event*, protokoler, kesekretariatan, komunikasi/promosi, *media relations* dan *institutional relation* dalam berhubungan dengan pihak eksternal maupun internal BSM. Hubungan dengan pihak eksternal dipelihara dengan baik, khususnya dalam rangka pemenuhan kewajiban yang harus dilakukan oleh BSM sebagai perusahaan publik termasuk untuk memberikan keterangan mengenai kinerja, kegiatan operasional serta hal-hal lainnya seputar BSM. Selain itu, mengingat pegawai merupakan salah satu elemen penting dalam penciptaan citra perusahaan, *Corporate Secretary* BSM juga memiliki tugas menyebarluaskan informasi mengenai BSM kepada segenap pegawai, termasuk menyampaikan program dan kebijakan manajemen. Informasi tersebut disampaikan melalui media internal antara lain: Buletin BSM, Forum Doa Pagi Senin, Pengajian Rabuan, dzikir Jumat pagi, *newsletter*, *intranet*, temu karyawan, serta sosialisasi ke kantor wilayah dancabang. Fungsi dan peran *Corporate Secretary* di BSM serta segenap unit pendukung telah diatur dalam Surat Keputusan No.10/014-KEP/DIR tanggal 22 Januari 2008 dengan tugas pokok:

- Mengikuti perkembangan pasar dan kondisi eksternal BSM khususnya peraturan-peraturan yang berlaku di bidang Perbankan Syariah;
- Memberikan pelayanan kepada masyarakat atas pemahaman BSM dan setiap informasi yang dibutuhkan pihak eksternal BSM yang berkaitan dengan kondisi internal dan/atau hal-hal khusus yang ingin diketahui publik;
- Memberikan masukan kepada Direksi BSM untuk menjalankan ketentuan/ Undang-undang yang berlaku antara lain tentang Perseroan, Obligasi, Saham Perbankan Syariah, Pasar Modal beserta peraturan pelaksanaannya;

- Sebagai penghubung antara BSM dengan institusi eksternal yang mewakili masyarakat;
- Mengingatkan Direksi BSM tentang tanggung jawabnya untuk melaksanakan GCG yang optimal sesuai tujuan perusahaan agar tercipta *image* perusahaan yang lebih baik dan meningkatkan laba perusahaan secara berkesinambungan;
- Memastikan berjalannya fungsi Dewan Komisaris, Direksi, DPS dan Komite-Komite; - Mengkoordinir *Self Assessment* dan Pelaporan Pelaksanaan GCG BSM sesuai PBI, GCG dan Bapepam;
- Menyiapkan Daftar Pemegang Saham, Daftar Khusus dari anggota Direksi, Dewan Komisaris, dan keluarganya dalam kepemilikan saham, hubungan bisnis, dan peran lain yang dapat menimbulkan benturan kepentingan
- Menghadiri dan membuat risalah rapat Direksi dan Dewan Komisaris;
- Menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham.

Hubungan dengan *stakeholders* dilakukan melalui kegiatan temu analisis, paparan publik, penerbitan buletin kinerja keuangan triwulanan, penerbitan laporan keuangan triwulanan, tengah-tahunan dan tahunan. Pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya juga dapat mengakses informasi mengenai BSM dan kegiatannya di situs *web*, [www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id).

Beberapa aktivitas yang dilakukan oleh *Corporate Secretary* selama tahun 2009, dalam kaitan dengan hubungan dengan *stakeholders* antara lain:

- a. *Media Gathering* yang melibatkan pers dan pegawai BSM
- b. Penandatanganan *Memorandum of Understanding* (MoU) dengan mitra BSM antara lain:
  - Perum Pegadaian,
  - Telkom,
  - Sahid Tours,



- Tazkia,
- Badan Wakaf Nasional,
- PT Berlian Laju *Tanker*.

c. Mengadakan berbagai *event* dalam rangka membangun citra BSM yang kokoh antara lain:

- Acara *UMKM Award*,
- Festival Ekonomi Syariah,
- Mengikuti *Islamic Book Fair*,
- Acara *WIEF (World Islamic Economic Forum)*.

d. Mengadakan berbagai acara terkait dengan program *Corporate Social Responsibility (CSR)* antara lain:

- Acara sunatan massal,
- Santunan anak yatim,
- Acara buka puasa,
- Tasyakuran milad BSM.

#### 9. Satuan Kerja Audit Internal (SKAI)

BSM berupaya menjaga dan mengamankan kegiatan usaha Bank dan sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum. Sejak awal beroperasinya BSM telah membentuk suatu Divisi untuk menjalankan fungsi Satuan Kerja Audit Intern (SKAI). Unit kerja ini semula bernama Divisi Pengawasan Intern (DPI). Sejak bulan Januari 2009 diubah Divisi Pengawasan Intern (DPI) berubah menjadi Divisi

Audit Intern (DAI). Kepala DAI bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama dan memiliki jalur komunikasi langsung dengan Dewan Komisaris. DAI bertanggung jawab melakukan pemeriksaan secara independen terhadap segenap audit di BSM. DAI bekerja berdasarkan suatu rencana audit tahunan yang sebelumnya telah disetujui Direktur Utama dan *direview* oleh Dewan Komisaris. Laporan hasil audit dan realisasi kegiatan audit DAI dilaporkan

#### **Daftar Siaran Pers yang Dikeluarkan oleh BSM**

melalui Laporan Kaji Ulang *Business Plan* yang disampaikan kepada Dewan Komisaris sebagai wakil Pemegang Saham. Dewan Komisaris, melalui Komite Audit dan Direksi, memantau dan mengkonfirmasi apakah pihak yang diaudit (*auditee*) telah mengambil langkah-langkah yang memadai atas hasil temuan audit tersebut. Pelaksanaan audit oleh DAI dilakukan berdasarkan *risk based audit*, di mana alokasi sumber daya (SDM, waktu dan hari audit) dilakukan berdasarkan tingkat risiko dari *auditee*, sehingga sumber daya DAI akan lebih fokus pada *auditee* yang memiliki risiko tinggi.<sup>48</sup>

#### **Piagam Audit Internal**

DAI telah memiliki Piagam Audit Internal sebagai pedoman dasar yang mengatur tentang kedudukan, wewenang dan tanggung jawab, serta metode kerja dan pelaporan Divisi Audit Intern dalam menjalankan tugasnya mewujudkan sistem pengawasan intern BSM. Piagam Audit Internal terbit pada tanggal 27 April 2005 sebagai revisi dari *Internal Audit Charter* tanggal 21 Maret 2002.

---

<sup>48</sup> Surat Edaran Umum No.7/010/UMM, tanggal 17 Juni 2005, Perihal : Piagam Audit Intern Dan Kewajiban Pelaporan Terjadinya Kasus

## **Tugas dan tanggung jawab Divisi Audit Internal**

Sebagaimana ditegaskan dalam Piagam Audit Intern BSM tanggal 27 April 2005, tugas dan fungsi strategis DAI adalah:

1. **Protektif**, yaitu memastikan terciptanya ketaatan BSM terhadap kebijakan, ketentuan, dan peraturan yang ditetapkan;
2. **Konstruktif**, yaitu menjaga tingkat kehematan penggunaan sumber daya yang optimal dan efektivitas hasil yang maksimal;
3. **Konsultatif**, yaitu memberikan rekomendasi yang bermanfaat bagi seluruh manajemen sebagai penyempurnaan kebijakan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. **Selain itu DAI juga memiliki tanggung jawab profesi, yaitu:**
  1. Auditor Intern harus memiliki *independensi dalam melakukan audit dan mengungkapkan pandangan serta pemikiran sesuai dengan profesinya berdasarkan standar audit yang berlaku umum*;
  2. Auditor Intern harus memiliki komitmen yang tinggi terhadap keberhasilan dan nama baik Bank;
  3. Auditor Intern harus memiliki tanggung jawab terhadap profesinya dengan selalu menerapkan prinsip kerja yang cermat dan seksama dengan berpegang teguh kepada kode etik auditor dan budaya "ETHIC" Bank;
  4. Auditor Intern tidak terkait di dalam pelaksanaan kegiatan operasional dari unit kerja yang diaudit;
  5. Auditor intern tidak melakukan audit terhadap unit kerja yang petugasnya mempunyai hubungan keluarga sampai derajat kedua dengan auditor intern yang bersangkutan dan kegiatan yang sebelumnya dilakukan oleh auditor intern yang bersangkutan;

6. Auditor Intern senantiasa meningkatkan kualitasnya dengan terus meningkatkan kemampuan teknis melalui pendidikan berkelanjutan minimal 180 (seratus delapan puluh) jam per 3 (tiga) tahun;
7. Divisi Audit Intern secara berkala sekurang-kurangnya sekali dalam 3 (tiga) tahun dilakukan *review* oleh pihak ekstern, untuk menjamin bahwa pelaksanaan fungsi Divisi Audit Intern telah sesuai dengan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum.

Aktivitas yang telah dilakukan oleh Divisi Audit Internal antara lain:

1. Merealisasikan audit (rutin dan non rutin/khusus) terhadap seluruh unit kerja Cabang dan Kantor Pusat sesuai dengan target yang ditetapkan dalam Rencana Audit Tahunan. DAI melakukan penugasan audit khusus/investigatif bilamana terdapat permasalahan yang dapat mengganggu jalannya operasional BSM, pelanggaran terhadap Kode Etik Perusahaan dan prinsip *Good Corporate Governance* di seluruh lingkungan Bank. Berdasarkan Rencana Kerja Tahun 2009, target penugasan audit yang ditetapkan adalah berdasarkan metodologi *Risk Based Audit* mencakup 140 penugasan. Realisasi penugasan selamatahun 2009 adalah sebanyak 186 penugasan (132,86% dari target 140 penugasan), dengan rincian:
  - Audit Rutin sebanyak 149 penugasan;
  - Audit Non-Rutin sebanyak 37 penugasan.
2. Menerapkan mekanisme penilaian dan pengukuran terhadap pengendalian intern (*Intern Control Score/ICS*), mengacu pada pengukuran dampak (*impact*) dan frekuensi penyimpangan yang terjadi (*likelihood*). Penilaian ICS menjadi salah satu komponen nilai *Key Performance Indicator* (KPI) unit-unit kerja. Hal ini menunjukkan komitmen yang kuat dalam perbaikan efektivitas Sistem Pengendalian Intern secara berkesinambungan.

3. Berperan aktif sebagai mitra kerja (*counterpart*) auditor eksternal yaitu Bank Indonesia, Bank Mandiri, Badan Pemeriksaan Keuangan Republik Indonesia (BPK RI), maupun Kantor Akuntan Publik (KAP). Tugas sebagai *counterpart* adalah memfasilitasi komunikasi antara manajemen dengan pihak auditor eksternal dan pemantauan tindak lanjut/penyelesaian temuan audit ekstern. Beberapa auditor eksternal yang melakukan audit/*review* terhadap BSM antara lain:

**a. Bank Indonesia**

Bank Indonesia melakukan audit minimal setahun sekali dan *monitoring* tindak lanjut atas tanggapan audit di-*update* setiap 3 bulan sekali. Setiap *progress* tindak lanjut dilaporkan kepada Direktur Utama dan Komisaris secara triwulanan.

**b. Bank Mandiri**

Bank Mandiri melakukan audit minimal setiap tahun sekali dan *monitoring* tindak lanjut atas tanggapan audit di-*update* setiap 3 bulan sekali. *Progress* tindak lanjut dilaporkan kepada Direktur Utama dan Komisaris secara triwulanan.

**c. Badan Pemeriksa Keuangan (BPK)**

BPK melakukan audit sewaktu-waktu sesuai prioritas kerja BPK, terakhir tahun 2005. Tindak lanjut atas tanggapan audit di-*update* setiap 3 bulan sekali. *Progress* tindak lanjut dilaporkan kepada Direktur Utama dan Komisaris secara triwulanan.

**d. Lloyd Register**

*Lloyd's Register Quality Management (LRQA)* adalah lembaga yang telah menerbitkan sertifikasi *ISO 9001:2000 Quality*

*Management System* bagi standar mutu audit DAI yang telah diperoleh sejak tahun 2004. Sesuai *requirement ISO9001: 2000*, *LRQA* akan melakukan *surveillance visit* setiap 6 bulanan untuk mereview konsistensi implementasi *ISO 9001:2000*

DAI.

**e. External Review**

Sesuai Peraturan Bank Indonesia No. 1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum, DAI menyampaikan laporan hasil kaji ulang (*review*) pihak ekstern yang memuat pendapat tentang hasil kerja SKAI dan kepatuhannya terhadap Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank serta perbaikan yang mungkin dilakukan DAI menyampaikan laporan hasil pengkajian ulang oleh kantor akuntan public yang ditunjuk sekurangkurangnya sekali dalam 3 tahun, selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah hasil kaji ulang oleh pihak ekstern diterima oleh Bank. Proses *review* ekstern terakhir dilakukan pada bulan Juni 2008 oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) Drs. J. Tanzil & Rekan, untuk periode 1 Juni 2005 – 31 Mei 2008. *Review* penerapan SPFAIB 3 tahunan baru akan dilakukan pada tahun 2011.

4. Melakukan sosialisasi dan pembinaan tentang efektivitas pengendalian intern pada saat *exit meeting audit* maupun pada pelatihan-pelatihan *in-house*, baik untuk pegawai pelaksana maupun *officer* antara lain *Branch Operations*, *Management Trainee Program* dan program-program lainnya.

5. Meningkatkan kompetensi auditor baik *hard skill* maupun *soft skill*. Selama tahun 2009 total jam pelatihan yang diikuti seluruh pegawai/*auditee* adalah 2.224 jam, atau rata-rata jam pelatihan adalah

38,34 jam per pegawai. menunjukkan komitmen yang kuat dalam perbaikan efektivitas Sistem Pengendalian Intern secara berkesinambungan.

**Rekapitulasi berbagai pelatihan yang telah diikuti selama tahun 2009 antara lain:**

1. *Workshop* Pedoman Organisasi,
2. *Strategic Skill*,
3. *Knowledge Sharing Corporate Planning*,
4. Sosialisasi Pengisian SPT Tahunan,
5. *Sarasehan Pembiayaan Bermasalah*,
6. *Workshop* Rencana Implementasi BSM *Shared Values*,
7. *Basic Training*,
8. *Workshop* Bisnis,
9. Pelatihan Auditor Program,
10. *Strategic Planning*.

BSM berkomitmen mengelola operasional Bank secara sehat dan aman. BSM telah menerapkan suatu Sistem Pengendalian intern (SPI) yang dituangkan dalam suatu Pedoman Standar SPI yang disahkan oleh Direksi dalam Surat Edaran No. 6/018/OPS tanggal 6 Mei 2004, merujuk kepada Surat Edaran Bank Indonesia No.5/22/DPNP tanggal 29 September 2003 tentang Pedoman Standar Sistem Pengendalian Intern bagi Bank Umum. Agar penerapan pengendalian internal berjalan efektif, maka SPI tersebut telah didukung dengan beberapa subsistem infrastruktur sebagai berikut:

**a. Pengawasan Manajemen dan Budaya Pengendalian**

- 1). Dewan Komisaris



Dewan Komisaris BSM telah menjalankan fungsi pengawasannya dengan melakukan rapat-rapat Dewan Komisaris dan Direksi, baik yang bersifat berkala seperti evaluasi kinerja manajemen secara bulanan maupun insidental terkait dengan kondisi terkini BSM. Dewan Komisaris dibantu oleh 3 (tiga) komite, yaitu Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Remunerasi dan Nominasi.

## 2). Direksi

Direksi BSM melaksanakan kebijakan dan strategi sesuai Rencana Bisnis Bank yang telah disetujui Dewan Komisaris, dan melaporkan secara berkala hasil-hasil kinerja BSM kepada Dewan Komisaris. Direksi mengendalikan operasional BSM dan memantau efektivitas system pengendalian intern, dengan membentuk Satuan Kerja *Audit Intern* yang efektif dan independen.

3). Budaya Pengendalian Dewan Komisaris, Direksi dan seluruh jajaran pegawai *BSM telah* berkomitmen untuk mewujudkan suatu budaya perusahaan yang telah disepakati bersama, dinyatakan secara tertulis, dan dipantau penerapannya secara terus-menerus, yaitu *Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, dan Customer Focus (ETHIC)*.<sup>49</sup>

### **b. Identifikasi dan Penilaian Risiko**

BSM terus mengembangkan penerapan *Enterprise Risk Management (ERM)* sebagai upaya mengawal pertumbuhan Bank yang sehat dan berkesinambungan (*sustainable growth*), dan dalam rangka memenuhi ketentuan Bank Indonesia. Unit Kerja Manajemen Risiko saat ini telah mempunyai infrastruktur yang diperlukan agar kebijakan dan ketentuan BSM selalu *up-to-date*, tersedianya prosedur dan penetapan limit, ketersediaan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian risiko, serta system informasi manajemen risiko yang menyeluruh.

### **c. Kegiatan Pengendalian dan Pemisahan Fungsi**

---

<sup>49</sup> Surat Edaran Umum No. 10/001A/UMM, tanggal 30 Januari 2008, Perihal Visi, Misi Dan Bsm *Shared Values* "ETHIC"



Sistem Pengendalian Intern yang efektif mensyaratkan adanya kegiatan pengendalian yang mencakup penetapan kebijakan dan prosedur pengendalian lebih dini untuk memastikan bahwa kebijakan dan prosedur tersebut secara konsisten dipatuhi dan terjadi kegiatan yang tidak terpisahkan dari setiap kegiatan BSM. BSM menetapkan salah satu Direksi menjadi Direktur Kepatuhan untuk memastikan fungsi pengendalian dan kepatuhan telah dilaksanakan. Direktur Kepatuhan dibantu oleh Divisi Kepatuhan (DKN) dan Pengawas Kepatuhan & Prinsip Mengenal Nasabah (PKP) yang ditempatkan di unit-unit kerja Kantor Pusat dan cabang. Infrastruktur dan perangkat pengendalian kepatuhan akan diuraikan dalam segmen lain pada Laporan Tahunan ini.

**d. Sistem Akuntansi, informasi dan komunikasi**

BSM telah memiliki system akuntansi dan informasi yang memadai dan terus dikembangkan sejalan dengan implementasi *Core Banking System* baru demi menghadapi kompleksitas bisnis BSM yang terus meningkat. Pemeriksaan laporan keuangan BSM secara transparan dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik yang telah terdaftar di Bank Indonesia yang disetujui RUPS. BSM pun telah menyesuaikan penerapan manajemen risiko sistem teknologi dan informasi dengan mengacu kepada PBI No.9/15/PBI/2007 tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi oleh Bank Umum, sehingga BSM dapat memberikan fungsionalitas yang inovatif, mendukung pelayanan *'one stop shopping'* kepada nasabah BSM, kemudahan akses serta melakukan pengembangan aplikasi yang aman dan selaras dengan perkembangan pasar.

**e. Kegiatan Pemantauan dan tindakan koreksi penyimpangan**

BSM telah menyelenggarakan pemantauan dan pengevaluasian kecukupan Sistem Pengendalian Intern secara terus-menerus dengan membentuk Satuan Kerja Audit Intern (dengan nama Divisi Audit Intern/DAI) yang independen terhadap satuan

kerja operasional. DAI berkomitmen untuk melaksanakan fungsinya memastikan efektivitas SPI yang memadai dengan cara melakukan *review* dan memberikan rekomendasi kepada manajemen tentang:

- 1). Efektifitas dan efisiensi operasional.
- 2). Akuntabilitas.
- 3). Kewajaran laporan keuangan.
- 4). Kepatuhan terhadap undang-undang dan ketentuan yang berlaku.
- 5). Prinsip tata-kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

Setiap hasil audit telah disampaikan kepada Dewan Komisaris atau Komite Audit, Direktur Utama dan Direktur Kepatuhan. Dalam menjalankan fungsinya DAI telah memiliki Piagam Audit Intern yang disahkan oleh Dewan Komisaris dan Direksi pada tanggal 27 April 2005 dan Kode Etik Auditor Intern yang disahkan Direksi pada tanggal 6 Februari 2008.

**Peran serta DAI dalam penguatan (*improvement*) SPI, antara lain:**

- 1) Melakukan perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*) intern melalui pembaharuan Manual Audit Intern.
- 2) Sosialisasi dan internalisasi Kode Etik Auditor Intern.
- 3) Aktif menjadi mitra kerja (*counterpart*) Komite Audit dan sebagai anggota tidak tetap *Working Group Operational*.
- 4) Mengembangkan pendekatan *Risk Based Audit* (RBA) secara bertahap.
- 5) Mendukung implementasi *Corporate Value* BSM, yaitu *Excellence, Teamwork, Humanity, Integrity, Customer Focus* (ETHIC), dalam konteks *review* terhadap lingkungan pengendalian (*control environment*) di seluruh unit kerja BSM.

- 6) Membantu Dewan Pengawas Syariah (DPS) dalam mengawasi pelaksanaan aspek-aspek syariah pada operasional perbankan dengan cara melaporkan hasilhasil audit yang berkaitan dengan aspek syariah kepada DPS.
- 7) Melakukan sosialisasi dan pembinaan tentang efektivitas pengendalian intern pada saat *exit meeting audit* maupun pada pelatihan-pelatihan *in-house*, baik untuk pegawai pelaksana maupun *officer*, antara lain: *Branch Operations, Management Trainee Program*, dll.
- 8) DAI pun senantiasa mengembangkan peran kemitraan dengan *auditee/ customer* secara konsisten dan berkesinambungan, antara lain melalui komunikasi yang efektif dalam membahas semua temuan audit, sehingga *auditee/ customer* dapat memahami risiko-risiko penyimpangan yang ada.

#### Audit Ekstern

##### Hubungan antara BSM, Kantor Akuntan Publik dan Bank Indonesia

Pelaksanaan audit atas Laporan Keuangan Bank untuk tahun buku 2009 telah sesuai ketentuan Bank Indonesia tentang transparansi kondisi keuangan Bank, dan Standar Profesional Akuntan Publik, serta perjanjian kerja dan ruang lingkup audit yang telah ditetapkan.<sup>50</sup> Agar proses audit sesuai dengan Standar Profesional Akuntan serta perjanjian kerja dan ruang lingkup audit yang telah ditetapkan dan selesai sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan, secara rutin dilakukan pertemuan-pertemuan yang membahas beberapa permasalahan penting yang signifikan. BSM selalu berupaya meningkatkan komunikasi antara Kantor Akuntan Publik, Komite Audit dan

---

<sup>50</sup> Surat Edaran Umum Bank Syariah Mandiri No. 10/006/UMM, tanggal 25 April 2008, Perihal: Pemantauan (*Monitoring*) Tindak Lanjut Hasil Audit

Manajemen BSM untuk dapat meminimalisir kendala-kendala yang terjadi selama proses audit berlangsung. Kantor Akuntan Publik telah memenuhi kewajiban dengan *menyampaikan laporan* hasil audit dan *Management Letter* kepada Bank Indonesia, dan untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan bank sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998. Tim Pemilihan Akuntan Publik yang terdiri dari Komite Audit dan unsur manajemen telah melakukan proses pemilihan akuntan publik untuk melakukan audit atas:

1. Laporan neraca, laporan rugi laba, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas;
2. Perubahan dana investasi terikat;
3. Rekonsiliasi pendapatan dan bagi hasil;
4. Sumber dan penggunaan dana zakat;
5. Sumber dan penggunaan dana kebajikan.

#### Laporan Sumber Daya Manusia

Unit kerja yang membidangi urusan sumber daya manusia sejak BSM terbentuk adalah Divisi Sumber Daya Manusia (DSI). Di awal tahun 2009 DSI dipecah menjadi dua unit kerja, yaitu Divisi *Human Capital* (DHC) dan *Desk Training*. Pemisahan unit kerja ini bertujuan untuk lebih meningkatkan kinerja dan focus pada bidangnya masing-masing. Hal ini sejalan dengan pertumbuhan bisnis BSM yang semakin pesat. Sampai akhir tahun 2009 jumlah pegawai BSM (termasuk *outsourcer*) telah mencapai 4.544 orang, meningkat 23.13 % dari 3.493 orang pada akhir tahun 2008. Penyebaran jumlah pegawai pada tahun 2009 adalah 890 (20%) di Kantor Pusat dan 3.609 (80%) di 60 Kantor Cabang dan outlet di bawah koordinasinya. Kenaikan/ penambahan

jumlah pegawai tersebut berbanding lurus dengan ekspansi BSM melalui jumlah Kantor Cabang dan outlet di bawah koordinasinya di berbagai daerah.

Komposisi pegawai berdasarkan jenis kelamin adalah 73% pria dan 27% wanita. Pertambahan jumlah pegawai tersebut perlu dikelola dengan tata kelola yang baik. Untuk pegawai dengan status pegawai kontrak dapat ditingkatkan statusnya menjadi pegawai tetap, dengan melalui evaluasi kompetensi dan kinerja. Status pegawai kontrak yang diangkat menjadi pegawai tetap untuk tahun 2009 berjumlah 618 pegawai. Untuk memacu pertumbuhan bank yang demikian pesat, perlu didukung pegawai dengan pendidikan yang cukup baik di bidang kerjanya. Terutama untuk jabatan yang strategis. Hingga akhir 2009 tercatat jumlah pegawai dengan pendidikan S2 sebanyak 2,75%, pendidikan S1 sebanyak 58% dari total seluruh pegawai BSM. Untuk menambah kompetensi pegawai dan sebagai salah satu program *reward*, BSM pada tahun 2009 telah memberikan beasiswa S2 kepada 5 pegawai. Pegawai pegawai tersebut diterima di program Pasca Sarjana Universitas Indonesia dan Institut Teknologi Bandung. Pegawai yang berprestasi di bidang kerjanya masing-masing diberikan kenaikan pangkat dan jabatan (promosi).

Pada tahun 2009, BSM memberikan kenaikan pangkat kepada berjumlah 839 pegawai dan kenaikan jabatan kepada 285 pegawai. Pegawai yang dipromosikan, baik pangkat maupun jabatan, diwajibkan mengikuti rangkaian seleksi administratif dan uji kompetensi. Kompetensi teknis (*hard*) diuji melalui media *e-learning* dan kompetensi perilaku (*soft*) diuji melalui *competency assesment*. *Officer Development Program* (ODP) merupakan program yang dikhususkan bagi pegawai yang dipromosikan dengan perubahan level jabatan. Yaitu pegawai dari level jabatan Pelaksana yang dipromosikan ke level jabatan *Officer*. Tahun 2009, pegawai level Pelaksana yang mengikuti ODP sebanyak 326 pegawai. Berbagai program *reward* telah dilaksanakan BSM kepada pegawai. Selain program promosi dan pemberian beasiswa, terdapat sejumlah *reward* lain yang diberikan ke



pegawai. Pada tahun 2009 Manajemen menyetujui kenaikan gaji pokok pegawai sebesar rata-rata 12,5 %. Tunjangan Prestasi Unit Kerja (TPUK) diberikan kepada pegawai dengan mengacu kepada evaluasi kinerja triwulanan. Jumlah TPUK yang diberikan ke pegawai selama tiga triwulan sebesar rata-rata 2,98 kali gaji pokok. Pegawai yang menerima TPUK terbesar adalah sebesar 5,2 kali gaji pokok. Seragam pegawai merupakan cermin profesionalisme pegawai dalam bekerja. Untuk pemenuhan seragam pegawai tersebut, BSM telah melaksanakan *tender* dengan pemenang sebanyak 3 *vendor*. Masing-masing *vendor* menangani desain dan implementasi seragam untuk pegawai pria, pegawai wanita, dan pegawai non staf (*Satpam, Driver, dan Office Boy*). Selama tahun 2009 DHC meningkatkan infrastruktur layanan, antara lain sentralisasi layanan Jamsostek, merevisi ketentuan yang terkait kinerja, organisasi, kompensasi, dan peraturan ketenagakerjaan. Bentuk komitmen DHC dalam mendukung bisnis BSM antara *lain dengan* mengimplementasikan ISO 9001:2000 pada prosedur kerja.

### **Rekrutmen**

BSM terus menghadapi tantangan dalam merealisasikan rencana bisnis di masa yang akan datang. Pengembangan jaringan Kantor Cabang termasuk pembukaan outlet gadai, pembiayaan mikro, dan pembiayaan consumer menjadi perhatian khusus. DHC berperan aktif dalam mensukseskan *goal* tersebut dengan cara melaksanakan *breakthrough* terhadap semua proses kerja. *Breakthrough* tersebut meliputi peningkatan (*improvement*) mekanisme dan prosedur kerja serta melibatkan peran aktif pejabat Unit Kerja Kantor Pusat dan Kantor Wilayah sehingga menghasilkan sinergi yang lebih optimal.

## **Organisasi & Jabatan**

Organisasi BSM secara berkesinambungan akan disesuaikan mengikuti rencana bisnis dan pengembangan kegiatan usaha. Untuk itu diperlukan tata kelola organisasi yang baik dan seimbang antara strategi dan daya dukung dalam bentuk infrastruktur yang memadai. Struktur organisasi, jabatan, dan uraian kerja (*job description*) disusun dalam bentuk Pedoman Organisasi. Pedoman Organisasi adalah dokumen hidup yang bergerak mengikuti kebutuhan bisnis dan organisasi.

## **Sistem Remunerasi dan *Reward***

BSM senantiasa berupaya meningkatkan kesejahteraan pegawai berdasarkan pencapaian kinerja melalui penerapan pola *guaranteed cash* dan fasilitas kepegawaian lainnya. Menghadapi era persaingan yang semakin ketat, BSM berupaya untuk menciptakan paket remunerasi yang atraktif dan kompetitif. Paket remunerasi ini selalu ditinjau untuk memastikan bahwa pegawai BSM mendapat paket yang atraktif. Semangat kerja pegawai terus ditingkatkan melalui *reward* yang diberikan terkait kinerja, antara lain program tunjangan prestasi unit kerja, bonus tahunan, insentif terkait prestasi, dan pemberian beasiswa S2. Termasuk di antaranya adalah pegawai diberikan kesempatan yang seluasluasnya untuk meraih karir yang lebih tinggi. Sehingga kesempatan promosi menjadi ajang kompetisi yang sehat bagi pegawai.

## **Kompetensi**

Sebagai cetak biru bagi pengembangan dan pelatihan pegawai, BSM telah menyusun kamus dan profil kompetensi. Kompetensi merupakan sebuah konsep yang dapat diartikan sebagai kombinasi antara pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan perilaku (*behaviour*). Konsep

tersebut dikenal dengan *Competency-Based Human Resources Management (CBHRM)*. CBHRM adalah suatu pola pendekatan dalam membangun suatu sistem manajemen sumber daya insani yang handal dengan memanfaatkan kompetensi sebagai titik sentralnya. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat meningkatkan efektifitas dan konsisten dalam menerapkan sistem rekrutmen, seleksi, promosi, kompensasi, penilaian kinerja, pendidikan dan pelatihan, perencanaan karir, manajemen kinerja, maupun perencanaan strategis di bidang sumber daya manusia ke titik yang paling optimum.

Hingga saat ini telah dilakukan penyempurnaan terhadap kamus dan profil kompetensi, yaitu mengacu kepada *shared values* BSM (ETHIC) dan perkembangan organisasi BSM. Jumlah profil kompetensi jabatan yang telah disusun hingga saat ini adalah sebanyak 572 jabatan. Kamus dan profil kompetensi yang disahkan oleh Direksi akan menjadi pedoman pengelolaan SDM berdasarkan kompetensi. Kamus dan profil kompetensi dapat diintegrasikan dengan media *e-learning* BSM. Terutama terkait dengan data-data kepegawaian dengan masing-masing profil kompetensinya. Kompetensi pegawai-pegawai BSM tersebut akan dimonitor dan dikembangkan sesuai dengan profil kompetensi jabatan yang dijabat pegawai. Diharapkan implementasi CBHRM di BSM dapat dijadikan sebagai faktor penentu keberhasilan kinerja pegawai untuk mendukung tercapainya visi dan misi BSM. Selama tahun 2009 BSM telah mengeluarkan biaya sebesar Rp21,01 milyar untuk berbagai macam program pendidikan intern dan ekstern. Hal tersebut meningkat dibandingkan anggaran pelatihan tahun 2008 yaitu sebesar Rp14,08 milyar. Program pengembangan SDM dilakukan melalui pendidikan karir, pendidikan profesi, ketrampilan, serta berbagai kursus, latihan, penataran, seminar, lokakarya dan pelatihan manajemen dan teknis yang disesuaikan dengan kebutuhan BSM.



## **Laporan Manajemen**

Risiko Perkembangan dunia perbankan yang pesat memacu bank untuk lebih kreatif dan dinamis dalam mengembangkan berbagai produk dan layanan. Hal ini berdampak pada peningkatan kompleksitas usaha bank sehingga diperlukan tata kelola perusahaan dan penerapan manajemen risiko yang lebih kuat. Karena itu, bank terus memperbaiki dan mengembangkan manajemen risiko sesuai kompleksitas usaha bank dan iklim persaingan.

### **Organisasi Manajemen Risiko**

Pengelolaan manajemen risiko dilakukan bank berdasarkan prinsip segregasi tugas (*segregation of duty*) yang jelas. Segregasi tugas tersebut yaitu antara satuan kerja pengambil risiko (*risk taking unit*), satuan kerja pendukung (*supporting unit*) dengan satuan kerja manajemen risiko (*risk management unit*). Bank memiliki Komite Manajemen Risiko (KMR) yang berperan mendorong penerapan manajemen risiko secara efektif. KMR berwenang untuk memberikan rekomendasi terkait kebijakan dan strategi manajemen risiko. KMR beranggotakan Direksi dan Kepala Divisi yang secara fungsional mengelola risiko usaha bank. Tugas KMR antara lain merumuskan kebijakan, strategi dan pedoman penerapan manajemen risiko. KMR dibantu oleh *Working Group* (WG) KMR yang bertugas untuk merekomendasikan atau melakukan kajian terhadap kebijakan pengelolaan risiko bank. WG KMR terdiri dari WG ALMA, dan pembiayaan, dan WG Operasional.

### **Pengembangan Infrastruktur Manajemen Risiko**

Dalam rangka mendukung pertumbuhan bisnis yang sehat dan berkesinambungan, bank melakukan pengembangan infrastruktur manajemen risiko melalui:

1. Konsolidasi penerapan manajemen risiko dengan perusahaan induk, yaitu Bank Mandiri. Konsolidasi manajemen risiko tersebut tidak terbatas pada system informasi akuntansi dan system informasi manajemen risiko. Namun mencakup juga sinkronisasi kebijakan dan prosedur operasional bank.

2. Pengembangan system informasi manajemen risiko melalui aplikasi SIMRIS

(Syariah Mandiri *Risk Information System*), yang meliputi: risiko kredit, risiko likuiditas, risiko pasar, risiko operasional, risiko hukum, risiko strategis, risiko kepatuhan dan risiko reputasi. SIMRIS menyediakan informasi yang up to date mengenai profil risiko bank. Disamping itu, SIMRIS dirancang sebagai media informasi mengenai jumlah modal yang harus dialokasikan (*capital charge*) untuk masing-masing risiko.

3. Pengembangan *Operational Risk Tools*, yaitu:

a. *Loss Event Database (LED)* Bank menghimpun database kerugian operasional secara rutin dalam aplikasi LED digunakan sebagai dasar untuk perhitungan *cadangan* kerugian risiko operasional.

b. *Risk and Control Self Assessment (RCSA)*

Penerapan RCSA ditujukan untuk:

- menumbuhkan *risk awarness* risiko operasional melalui proses identifikasi dan pengukuran risiko secara mandiri;
- meningkatkan pengelolaan risiko operasional dengan menetapkan tindakan pengendalian/mitigasi risiko yang efektif;
- membantu manajemen dalam menilai tingkat risiko dan pengendalian pada satuan kerja atau bidang operasional yang

memerlukan perhatian khusus. BSM menerapkan RCSA secara periodik untuk mengidentifikasi, mengukur dan memitigasi eksposur risiko operasional yang dihadapi unit kerja.

c. *Key Risk Indicator* (KRI)

KRI bersifat forward looking untuk membantu pegawai dalam memprediksi risiko operasional yang dihadapi. Penerapan KRI digunakan untuk:

- memantau setiap perubahan tingkat risiko operasional pada proses bisnis/aktivitas tertentu;
- memberikan “peringatan dini” kepada unit kerja agar melakukan suatu tindakan preventif untuk mengantisipasi suatu kejadian risiko; BSM terus mengembangkan dan menyempurnakan berbagai parameter yang digunakan dalam KRI.

4. Penetapan limit risiko sesuai dengan tingkat permodalan yang dimiliki bank. Kebijakan limit risiko yang telah ditetapkan antara lain:

- Limit wewenang memutus pembiayaan;
- Limit eksposur 25 debitur terbesar;
- Limit *in house* BMPK;
- Limit portofolio pembiayaan untuk sektor usaha tertentu;
- Limit portofolio pembiayaan valuta asing;
- Limit *coverage* asuransi pembiayaan;
- Limit Posisi Devisa Neto;
- Limit saldo kas minimal;
- Limit transaksi tresuri;
- Limit GWM rupiah dan valas;
- Limit *secondary reserve*;
- Limit transaksi operasional;
- Limit portofolio rekanan bank.

## **Penerapan manajemen Risiko**

Penerapan manajemen risiko merupakan tanggung jawab seluruh unit kerja bank. Bank melaksanakan proses manajemen risiko sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia dan dokumen Basel II (Basel II *Accord* Pengelolaan risiko mencakup seluruh lingkup usaha aktivitas fungsional bank. Proses manajemen risiko diterapkan secara komprehensif pada 4 risiko utama yang wajib dikelola oleh bank, yaitu risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas dan risiko operasional.

### **1. Risiko Kredit**

Pengelolaan risiko kredit diarahkan untuk mendukung ekspansi pembiayaan yang sehat dan menjaga kualitas pembiayaan yang telah diberikan. Seiring dengan perkembangan bisnis, bank melakukan kaji ulang terhadap kebijakan, prosedur dan *tools* secara periodik. Selama tahun 2009 bank melakukan:

#### **a. Pemutakhiran kebijakan dan pedoman pembiayaan.**

Pemutakhiran kebijakan dan pedoman pembiayaan tersebut disesuaikan dengan perkembangan dunia usaha, kondisi ekonomi makro, dan perubahan regulasi pemerintah atau BI.

**b. Pemutakhiran *rating* sector industri/bidang usaha.** Bank mengklasifikasikan sector industri menjadi 5 kelompok yaitu sangat menarik, menarik, netral, kurang menarik dan tidak menarik. Klasifikasi ini membantu unit bisnis dalam menetapkan *target market* industri dalam rangka ekspansi pembiayaan.

**c. Penetapan limit portofolio pembiayaan sebagai batasan jumlah eksposur maksimal pada sector industri tertentu.** Penetapan limit mempertimbangkan kondisi portofolio dan prospek bisnis industri tersebut. Sektor industri yang dinilai baik diberikan limit yang lebih besar dibandingkan dengan sektor industri yang dinilai kurang baik. Dengan demikian keseimbangan alokasi portofolio dapat terjaga sehingga memberikan *risk adjusted return* maksimal. Portofolio pembiayaan bank saat ini

tersebar pada berbagai sektor industri yang termasuk kategori sector sangat menarik dan sector menarik, serta netral.

d. Pengembangan *scoring* pembiayaan antara lain *scoring* pembiayaan konsumen yang terintegrasi dalam *Loan Origination System*, *scoring* pembiayaan Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) dan *scoring* pembiayaan Lembaga Keuangan Mikro Syariah (LKMS).

e. Pengujian Kondisi Terburuk (analisa *stress test*) yang dilakukan secara berkala. Hal tersebut dilakukan untuk menguji elastisitas kualitas portofolio, khususnya tingkat NPF portofolio terhadap perubahan variabel ekonomi dengan berbagai skenario.

f. Pemantauan debitur *Watch List* untuk melakukan antisipasi dini terhadap debitur yang berpotensi menjadi NPF.<sup>51</sup>

g. Pemantauan atas perkembangan kualitas portofolio berdasarkan segmen bisnis, sector industri, dan skema pembiayaan.

h. Pengkajian risiko atas suatu usulan pemberian pembiayaan atau peluncuran produk pembiayaan dalam bentuk opini risiko. Opini risiko mencakup identifikasi potensi risiko yang melekat pada seluruh aspek beserta mitigasi risiko yang direkomendasikan guna meminimalisir risiko yang mungkin timbul. Opini risiko tersebut berfungsi sebagai bahan pertimbangan Komite Pembiayaan dalam memberikan keputusan pembiayaan.

i. Pengembangan system informasi manajemen risiko kredit, antara lain meliputi:

1. Eksposur berdasarkan sektor ekonomi/industri;
2. Eksposur berdasarkan segmentasi;
3. Eksposur berdasarkan *rating* sektor ekonomi;
4. Eksposur berdasarkan debitur besar;

---

<sup>51</sup> Surat Edaran Umum Bank Syariah Mandiri No. 10/004/PEM, tanggal 12 Februari 2008, Perihal: Penanganan Pembiayaan Bermasalah

5. Debitur *watchlist*;
6. Pembiayaan bermasalah;
7. Ketersediaan cadangan penghapusan pembiayaan.

## 2. Risiko Pasar

Bank melakukan pengelolaan risiko pasar untuk mencegah kerugian akibat pergerakan imbal hasil pasar dan nilai tukar. Pengelolaan risiko pasar dilakukan antara lain melalui: a. Penetapan limit Posisi Devisa Neto (PDN) untuk membatasi posisi terbuka valas yang dimiliki Bank. Limit tersebut dimutakhirkan secara berkala sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi bank.

b. Pengukuran *repricing gap* untuk mengukur *gap* antara aset dan kewajiban pada tiap jangka waktu, yang sensitif terhadap perubahan imbal hasil pasar. Bank melakukan pengukuran tersebut secara bulanan.

c. Penggunaan model *exponential weighted moving average* untuk mengukur potensi kerugian maksimum akibat pergerakan nilai tukar. Pengukuran *potential loss* tersebut menggunakan fluktuasi nilai tukar selama periode tertentu yang dikaitkan dengan Posisi Devisa Neto.

d. Pemantauan risiko pasar secara harian antara lain melalui *monitoring* Posisi Devisa Neto.

3. Risiko Likuiditas Pengelolaan risiko likuiditas dilakukan untuk menjaga kemampuan Bank dalam memenuhi seluruh kewajiban yang jatuh tempo. Guna mencapai tujuan tersebut, bank melakukan:

a. Penetapan limit likuiditas, antara lain limit giro wajib minimum baik rupiah maupun valuta asing, limit deposit terbesar, dan limit saldo kas.

b. Perhitungan proyeksi *cashflow* dan *liquidity gap* secara rutin untuk memperkirakan kondisi likuiditas bank di masa mendatang.

c. Pemeliharaan akses bank ke pasar uang antar bank yariah antara lain melalui perolehan dan pemberian *credit line* dari dan untuk bank lain.

d. Pemantauan rasio likuiditas secara harian antara lain monitoring terhadap rasio pembiayaan terhadap dana pihak ketiga, rasio kewajiban antar bank, dan rasio kas terhadap dana pihak ketiga.

4. Risiko Operasional Pengelolaan risiko operasional melibatkan semua pihak untuk menghindari bank dari kerugian

risiko operasional yang signifikan. Manajemen risiko operasional dilakukan melalui:

a. Pemanfaatan Perangkat Risiko Operasional. Proses manajemen risiko dilakukan dengan menggunakan berbagai perangkat risiko operasional yang telah ada, yaitu: *loss event database*, *risk and control self assessment*, dan *key risk indicator*.

b. Perhitungan simulasi kecukupan modal untuk mengcover risiko operasional Basel II *Accord* merekomendasikan bank

untuk menghitung beban modal untuk mengcover risiko operasional. Perhitungan tersebut dilakukan dengan menggunakan salah satu model yang telah ditetapkan. Saat ini belum ada ketentuan yang mewajibkan bank untuk mengalokasikan modal bagi

risiko operasional. Namun, BSM secara proaktif telah menggunakan pendekatan *Basic Indicator Approach* (BIA)

dalam pengukuran modal minimum untuk mengcover risiko operasional.

c. Penggunaan Aplikasi. *Operational Risk Management Information System* (ORMIS) ORMIS merupakan system aplikasi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor dan memitigasi kejadian risiko operasional. ORMIS digunakan sebagai:

1. alat identifikasi dan *monitoring* kejadian risiko operasional;

2. *early warning system* potensi risiko operasional;



3. *database* kerugian operasional.

BSM mengoptimalkan system aplikasi ORMIS untuk proses identifikasi, pengukuran dan pengendalian risiko. Penggunaan ORMIS diharapkan dapat meminimalisir risiko operasional bank.

d. Penerapan *Bussiness*.

*Continuity Management* (BCM) Bank senantiasa menghadapi risiko *disaster* yang dapat mengganggu proses operasional bank. *Disaster* dapat muncul akibat factor internal seperti kerusakan sistem teknologi informasi, dan akibat faktor eksternal seperti bencana alam. Karena itu bank harus memiliki kebijakan BCM untuk menjamin kelangsungan kegiatan operasional walaupun terdapat *disaster*. BSM memiliki kebijakan BCM yang terdokumentasi dengan baik.

Proses BCM meliputi

beberapa hal yaitu;

1. pengawasan aktif manajemen;
2. *bussiness impact analysis*;
3. *risk assessment*;
4. *bussiness continuity plan*;
5. pengujian BCP;
6. *audit intern* terhadap BCP.

Dalam rangka mendukung penerapan BCM, bank memiliki *Disaster Recovery Center* (DRC). DRC tersebut berfungsi sebagai *back up* data dan cadangan data *center* saat terjadi permasalahan pada data *center* utama.



## **Penerapan Manajemen Risiko IT**

Bank melakukan manajemen risiko teknologi informasi untuk menjaga dan mengamankan operasional sistem teknologi informasi. Dalam penerapan manajemen risiko teknologi informasi, Bank telah melakukan:

- Pembentukan Komite Pengarah Teknologi Informasi yang bertugas membantu tugas Direksi dalam menerapkan manajemen risiko atas penggunaan teknologi informasi.
- Penyusunan kebijakan dan prosedur manajemen risiko teknologi informasi antara lain terkait pengembangan dan pengadaan, jaringan komunikasi, pengamanan informasi, *Business Continuity Plan*, dan *electronic banking*.
- Pelaksanaan *User Acceptance Test* pada setiap pembuatan dan pengembangan aplikasi untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kelemahan tiap aplikasi.
- Pelaksanaan uji coba *Disaster Recovery Plan* secara berkala untuk menguji kesiapan teknologi informasi bank dalam menghadapi kondisi darurat. Selama tahun 2009 bank melakukan satu kali uji coba DRP.

## **Profil Risiko**

Profil risiko memuat gambaran tentang tingkat risiko yang melekat pada seluruh aktivitas bank (*inherent risk*) dan kecukupan sistem pengendalian risiko (*risk control system*). Penilaian profil risiko ditentukan dengan menggabungkan hasil penilaian

eksposur risiko inheren dan kecukupan sistem pengendalian risiko yang meliputi:

- Pengawasan aktif Komisaris dan Direksi bank;
- Kecukupan Kebijakan, prosedur dan penetapan limit;
- Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko serta system informasi manajemen risiko;
- Sistem pengendalian intern yang menyeluruh.

Predikat/peringkat risiko inheren mencerminkan potensi timbulnya risiko pada bank, yaitu rendah (*low*), moderat (*moderate*) dan tinggi (*high*). Sedangkan predikat penilaian kecukupan system pengendalian risiko (SPR) yaitu lemah (*weak*), dapat diandalkan (*acceptable*) dan sangat memadai (*strong*). Gabungan hasil penilaian eksposur risiko inheren dengan kecukupan SPR menghasilkan predikat risiko komposit, yaitu rendah (*low*), moderat (*moderate*) dan tinggi (*high*).

*Penilaian profil risiko* bertujuan untuk memaparkan eksposur risiko bank yang meliputi risiko kredit, risiko pasar, risiko likuiditas, risiko operasional, *risiko hukum*, risiko strategis, risiko reputasi dan risiko kepatuhan. Bank melakukan penilaian profil risiko secara rutin setiap bulan. Berdasarkan profil risiko per Desember 2009, sebagian besar risiko inheren berpredikat rendah dan sistem pengendalian risiko berpredikat *strong*. Predikat risiko komposit bank secara keseluruhan adalah rendah dengan tren stabil.

### **Laporan Kepatuhan**

Ketidakpatuhan terhadap hukum dan peraturan perundangan tidak hanya berakibat pada teguran oleh pihak *regulator*, melainkan bisa menimbulkan publikasi negatif yang dapat mencemarkan reputasi BSM sebagai bank syariah terkemuka di Indonesia. Reputasi aset paling berharga bagi sebuah bank, di samping sumber daya manusia. Dengan perubahan dan gejolak yang terus menerus iklim usaha perbankan saat ini, tidak dapat diabaikan pentingnya menjaga reputasi

yang baik. Atas dasar ini, fungsi kepatuhan di BSM menjadi amat penting untuk mendukung pengelolaan risiko kepatuhan yang sesuai dengan perkembangan usaha BSM. Selain itu sesuai karakteristik bisnis perbankan maka juga perlu diantisipasi secara baik risiko produk dan jasa, khususnya kemungkinan digunakan produk dan jasa BSM sebagai sarana pencucian uang atau pendanaan bagi kegiatan terorisme sehingga menyebabkan ancaman bagi kelangsungan usaha BSM.

Seluruh karyawan BSM wajib memahami segala ketentuan perundangan yang berlaku untuk setiap fungsi operasional sehari-hari. Dengan demikian, kepatuhan merupakan tanggung jawab bersama, yaitu tanggung jawab setiap individu di BSM dan merupakan *unsur penting* dari seluruh kegiatan yang dilakukan oleh BSM. Divisi Kepatuhan BSM mengkoordinir pelaksanaan fungsi kepatuhan dan memastikan pemahaman tersebut dengan memberikan pelatihan sesuai kebutuhan serta berperan sebagai penasehat terkait pelaksanaan peraturan dan ketentuan yang berlaku.

#### **Penerapan Kepatuhan BSM Periode 2009**

Penerapan kepatuhan BSM selama tahun 2009 berjalan baik, dimana penetapan salah satu Direksi menjadi Direktur Kepatuhan melalui RUPS dan penguatan organisasi Satuan Kerja Kepatuhan (Divisi Kepatuhan) telah memenuhi ketentuan Bank Indonesia. Tingkat kepatuhan (*compliance index*) BSM triwulan IV per 31 Desember 2009 sebesar 92,83 (predikat tingkat kepatuhan "tinggi"). Hal ini menunjukkan bahwa kegiatan pemastian kepatuhan terhadap seluruh operasional BSM (pembiayaan dan non pembiayaan) telah optimal dilaksanakan oleh Direktur Kepatuhan berikut jajaran di bawahnya yaitu Divisi Kepatuhan, Unit Kerja Prinsip Mengenal Nasabah (UKPN) dan Pengawas Kepatuhan & Prinsip Mengenal Nasabah (PKP) atau *Compliance Officer (CO)* di unit kerja kantor pusat maupun cabang. Khusus optimalisasi *Know Your Customer*

(KYC) terus ditingkatkan dan dibangun BSM melalui penerapan Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Teroris (PPT) menggunakan *NewCore Banking System* (NCBS) berkelanjutan.

#### **a. Pengawasan Kepatuhan**

Memastikan setiap aktivitas operasional (pembiayaan dan non pembiayaan) sesuai ketentuan adalah tugas PKP atau CO di setiap unit bisnis kantor pusat maupun cabang. Pengawalandilakukan PKP dengan pola *ex ante* antara lain penerapan *compliance procedure* operasional dan pengujian *compliance certificate* terhadap keputusan pembiayaan, penempatan dana maupun pengadaan barang dan jasa. PKP juga bermitra independen secara erat dengan kepala unit kerja berikut seluruh jajaran di bawahnya. Pengukuran indek kepatuhan (*compliance index*) BSM setiap bulan merupakan langkah strategis untuk melihat "tingkat kepatuhan" suatu objek (unit kerja, program, dsb). Hasil pengukuran digunakan oleh manajemen maupun jajaran unit kerja melakukan langkah perbaikan dan peningkatan kepatuhan. Selama tahun 2009, *Compliance Index* BSM yang penguatannya dilakukan dengan penerapan *Compliance Remedial Program* (melalui kegiatan kepatuhan dengan akronim JURUS JAKA TINGKIR) angkanya membaik, tergambar pada table disamping: *Compliance Index* BSM terus dipacu meningkat, sehingga dalam *Corporate Plan* BSM (sampai dengan 2014 ditetapkan target indeks sebesar 92,79 (kategori indeks "tinggi").

#### **b. Sistem Kepatuhan**

Cakupan dari pelaksanaan Sistem Kepatuhan BSM meliputi:

- 1). Rencana Kerja dan Anggaran Divisi (RKAD) Tahunan. Implementasi RKAD bertujuan mendukung pencapaian sasaran perusahaan/*corporate* BSM yang fokus untuk penguatan fungsi kepatuhan BSM melalui program (inisiatif strategis) tahunan Divisi Kepatuhan. *Monitoring*

realisasi pencapaian target dilaksanakan DKN setiap bulan dimana keberhasilan kinerja Kepatuhan pada akhir 31 Desember 2009 secara kualitatif tercapai baik.

2). Pengujian (*review*) Kepatuhan. Pengujian kepatuhan (*compliance review*) atas ketentuan yang akan diberlakukan BSM dan kajian terhadap ketentuan eksternal (Peraturan BI, Fatwa Dewan Syariah Nasional/DSN, regulasi terkait lain) berjalan kontinyu. Pemastian bahwa setiap ketentuan BSM tidak ada yang melanggar ketentuan eksternal telah terlaksana dengan baik selama periode 2009. Kajian atas ketentuan eksternal telah lebih kokoh menjadi dasar rujukan bagi BSM dalam membuat kebijakan/ketentuan internal. Di samping itu, tindak lanjut pemutakhiran ketentuan *existing* agar sesuai dengan ketentuan yang baru dikeluarkan oleh pihak eksternal terjadwal sebagaimana kepentingannya bagi BSM.

3). Pemberian Opini dan Catatan Kepatuhan Pemberian opini kepatuhan (*compliance opinion - CO*) dari Direktorat Kepatuhan kepada Direktur Utama atas keputusan yang akan diambil BSM terutama yang berpengaruh pada kebijakan strategik dan operasional BSM, telah optimal. Selain itu, penyampaian catatan kepatuhan (*compliance note - CN*) Divisi Kepatuhan kepada Direktur Kepatuhan atau unit kerja terkait untuk pengambilan keputusan BSM cukup banyak dilakukan DKN yakni sejumlah 21 (duapuluh satu) selama tahun 2009.

4). Kebijakan, SE, SOP dan Pedoman Kepatuhan Hasil kajian ketentuan eksternal yang diterbitkan *regulator* (terutama PBI) telah mendorong jajaran unit kerja kantor pusat BSM secara rutin menerbitkan Kebijakan, Pedoman, Surat Edaran maupun *Standard Operating Procedure* untuk diterapkan oleh unit kerja terkait. DKN menjadi anggota tetap dalam proses pengambilan Keputusan Komite Sisdu (KKS) kantor pusat.

5). Sistem Informasi Kepatuhan (SIK) Penggunaan SIK yang semula sebagai *tools* kerja kepatuhan, pada 2009 terus meningkat sebagai *compliance knowledge based* yang dimanfaatkan oleh jajaran

BSM dalam melaksanakan tugas. Pemanfaatan SIK oleh jajaran BSM tergambar dari mekanisme komunikasi/ informasi, sebagai berikut:

- Pengawasan rutin kepatuhan Cabang maupun kinerja PKP melalui aplikasi *online dan real time*. Melalui aplikasi ini, kejadian yang bersifat *fraud* dapat lebih awal dilaporkan.
- Pengembangan SIK yang terkoneksi (*link*) dengan *core banking system* BSM bermanfaat bagi unit-unit kerja untuk penyampaian dan pemahaman ketentuan internal maupun eksternal BSM. Media lain yang dapat digunakan mendukung SIK adalah sosialisasi tertulis (*upload*) dan *intranet* (antara lain *folder* Bank SE, UU dan Fatwa DSN, penayangan *wallpaper*).
- Pengembangan SIK diperluas sebagai sarana pelaporan unit kerja (*paperless*) yang terkait dengan GCG, *Code of Conduct* (CoC) dan *Compliance Procedure* (Compro).
- Penggunaan SIK merupakan realisasi dari Arsitektur SIK (ASIK) yang memiliki 5 (lima) pilar penting yakni *Corporate Prudentiality*, *Computerized Activities*, *Self Compliance Identification*, *Shari'a Compliance* dan *Compliance Management Information System*.

#### 6). *Compliance Procedure*

Pemastian efektifitas pelaksanaan Kebijakan Kepatuhan<sup>52</sup> dan pencegahan penyimpangan prosedur di unit kerja, telah menggunakan *tools* prosedur kepatuhan (*Compliance Procedure*) sebagai perangkat kerja berupa *checksheet* sebagai sarana *monitoring* harian pejabat/pegawai Cabang. BSM telah memiliki 11 (sebelas) *checksheet Compliance Procedure* untuk jabatan-jabatan seperti Kepala Cabang (KC), *Marketing Manager* (MM), *Operation Manager* (OM), *Customer Service Officer* (CSO), *Head Teller* (HT), *Legal Officer* (LO), *Loan Administration and Trade*

---

<sup>52</sup> Surat Edaran Umum Bank Syariah Mandiri No. 11/013/UMM, tanggal 8 Desember 2009, Perihal: Prosedur Kepatuhan



*Service Officer (LTO), Pelaksana Marketing Support (PMS), Customer Service (CS), Teller, Back Office (BO).* *Checksheet* tersebut melekat pada aktivitas operasional Cabang sehingga berfungsi sebagai *Compliance Procedure* dalam system operasional kepatuhan Cabang.

### *c. Monitoring & Supporting*

Pelaksanaan *Monitoring* dan *Supporting* Kepatuhan BSM, meliputi:

- 1). Pembuatan laporan-laporan rutin kinerja pengawasan kepatuhan baik periode bulanan kepada Direktur Kepatuhan, periode triwulanan kepada Direktur Utama dan periode semesteran kepada Bank Indonesia.
- 2). Pemantauan/*monitoring* terhadap realisasi *index-index* kepatuhan yang meliputi *Corporate Compliance Index (CCI)*, *Compliance Risk Index (CRI)*, *Compliance Certificate (CC)*, *Compliance Self Assessment (CSA)*, *Zero Defect(ZD)*<sup>53</sup>, *Regulation Index (RI)*, *Division Compliance Index (DCI)*, *Branch Compliance Index (BCI)*, *PKP Performance* dan *Know Your Customer Index (KYC) Index* dan *Good Corporate Governance (GCG)*. Selain itu memonitor realisasi rencana kerja Divisi Kepatuhan serta anggaran yang telah ditetapkan dalam RKAD.
- 3). Pelaksanaan *support* administrasi kinerja DKN untuk keperluan internal maupun eksternal antara lain pengadaan ATK, *up dating* data, pengurusan *reimbursement* pengobatan, cuti, lembur pegawai DKN dan PKP, pelaksanaan rekrutmen karyawan, Implementasi tugas bagian *Supporting* dan *Monitoring* relatif telah berjalan dengan baik dan akan terus ditingkatkan dalam rangka untuk memberikan dukungan pelayanan yang prima kepada pihak internal maupun eksternal.

Manajemen Risiko (DMR), Divisi Jaringan Cabang (DJN) dan Divisi Kepatuhan (DKN). Praktek GCG yang optimal terus ditingkatkan BSM dengan *monitoring* oleh unit kerja terkait di kantor pusat atas implementasi *Code of Conduct (CoC)*. CoC yang dipantau adalah pelaksanaan

---

<sup>53</sup> Surat Edaran Umum Bank Syariah Mandiri No. 7/024/UMM, tanggal 10 Oktober 2005 Perihal: Pelaksanaan Gerakan "Zero Defect"

oleh seluruh manajemen dan jajaran BSM lain terutama berkenaan dengan interaksi kerja dengan *stakeholders*.

#### **d. Monitoring GCG**

Penerapan GCG di BSM meningkat pada 2009 sejalan dengan tindaklanjut hasil audit BI pada tahun 2008 yang menyatakan GCG di BSM telah berjalan baik. Direktorat Kepatuhan merupakan salah satu *governance structure* yang diwajibkan oleh BI (tercantum dalam PBI tentang GCG dan Tingkat Kesehatan Bank Syariah). Direktorat Kepatuhan berperan memastikan berjalannya pelaksanaan GCG di jajaran BSM agar GCG dapat terpenuhi secara optimal dalam jangka panjang. DKN mengkoordinasikan pelaksanaan *Self Assessment* (SA) GCG yang secara khusus, untuk kepentingan internal

BSM, memodifikasi format *checklist* GCG untuk penilaian berkala 2 (dua) kali dalam setahun (semesteran). Adapun SA sesuai kewajiban PBI dan SEBI dalam bentuk laporan penilaian tahunan telah berjalan sebagaimana mestinya. Pemenuhan GCG sebagaimana diwajibkan BI kepada bank umum, telah sesuai ketentuan a.l. BSM senantiasa menindaklanjuti setiap ketentuan baru yang diberlakukan oleh *regulator* (terutama PBI/SEBI), di mana jajaran unit kerja kantor pusat BSM secara rutin membuat Kebijakan, Pedoman, Surat Edaran maupun *Standar Operating Procedure* untuk diterapkan oleh unit kerja terkait. Setiap ditemukannya benturan kepentingan/ penyimpangan atas peraturan (internal maupun eksternal) di-*reminder* kepada unit kerja yang bersangkutan untuk diselesaikan dengan baik dan secara berkala diawasi oleh divisi terkait seperti Divisi Audit Intern (DAI), Divisi penerapan *single CIF* (*Customer Identification File*) dan *data cleansing*.

#### **e. Unit Kerja Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah (UKPN)**

##### **1). Efektifitas Penerapan *Customer Due Dilligence* (CDD)**



- Penerapan Prinsip Mengenal Nasabah (P2MN) telah dijalankan sejak tahun 2002 dengan berpedoman kepada PBI No.3/10/2001 tanggal 18 Juni 2001 beserta perubahannya, yang meliputi bidang pendanaan maupun pembiayaan, yang kemudian mengalami penyempurnaan melalui program *Customer Due Dilligence (CDD)* setelah diberlakukannya PBI No.11/28/PBI/2009 tanggal 1 Juli 2009 yang menggantikan PBI P2MN.

- Pemantauan efektifitas penerapan *Know Your Customer Principle (KYC)*<sup>54</sup> dilakukan dengan menerapkan *scoring* bagi masing-masing unit bisnis melalui *checklist* implementasi triwulanan secara independent oleh Pengawas Kepatuhan dan Prinsip mengenal Nasabah (PKP), termasuk terpenuhinya kelengkapan/validitas data nasabah yang terus dimaksimalkan.

- Hubungan korespondensi dengan bank asing telah didukung antara lain melalui pemenuhan *AML questionnaire* kepada bank koresponden dengan apresiasi baik.

## 2). Efektifitas Penerapan Anti Pencucian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (PPT)

- Penguatan APU BSM telah sesuai dengan UU Tindak Pidana Pencucian Uang No.15 tahun 2002 sebagaimana telah diubah dengan UU No.25 tahun 2003.

- UKPN telah berfungsi sebagaimana mestinya baik melalui PIC UKPN di Kantor Pusat maupun melalui Pejabat/Petugas UKPN di Kantor Cabang, Cabang Pembantu, Kantor Kas dan Konter Layanan Syariah (KLS), sebagai perpanjangan tangan dari UKPN Kantor Pusat.

- Pelaporan ke Pusat Pelaporan dan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) dan pemenuhan data nasabah kepada pihak berwenang senantiasa berpedoman kepada ketentuan terkait, sehingga komitmen pengamanan atas kerahasiaan data nasabah akan selalu terjaga.

---

<sup>54</sup> Surat Edaran Pembiayaan Bank Syariah Mandiri No. 9/035/PEM, tanggal 10 September 2007 Perihal: KYC & AML Bidang Pembiayaan.

- Peningkatan system *monitoring* data nasabah dan indikasi transaksi mencurigakan dilakukan dengan membuat menu laporan pendeteksian kelengkapan data nasabah, ID nasabah kadaluwarsa, daftar teroris/nasabah berisiko tinggi versi PBB/PPATK/OFAC, dan transaksi di luar kewajaran.
- Program pelatihan APU dan PPT telah dijalankan baik secara internal maupun eksternal (yang diikuti oleh pegawai Kantor Pusat dan Cabang) dengan pelaksana program BI, PPATK, FKDKP, Bank Koresponden dll. Pelatihan internal secara kelas dan *workshop* bagi pejabat BSM dan petugas UKPN telah diikuti oleh 1.304 pegawai atau lebih dari 50% pegawai BSM.
- Telah dilaksanakan program *reward and punishment* terhadap implementasi APU & PPT di seluruh jajaran cabang melalui penilaian PKP dan hasil evaluasi UKPN Kantor Pusat.
- PPATK telah menilai BSM telah baik dan kooperatif untuk selalu ikut serta dalam menegakkan rezim APU (*money laundering*) di Indonesia.
- Telah dijalankan proses *screening* dalam proses penerimaan pegawai baru untuk memastikan calon pegawai tidak terkait dengan aktifitas pencucian uang dan pendanaan terorisme. R. Laporan *Corporate Social Responsibility (CSR) Corporate Social Responsibility (CSR)*<sup>55</sup> merujuk pada

---

<sup>55</sup> <http://www.syariahmandiri.co.id/category/csr/> *Corporate Social Responsibility (CSR)* merujuk pada semua hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan semua *stakeholders*, termasuk pelanggan, pegawai, komunitas, pemilik, pemerintah, *supplier* bahkan kompetitor. CSR merupakan konsep di mana BSM secara sukarela menyumbangkan sesuatu ke arah masyarakat yang lebih baik dan lingkungan hidup yang lebih bersih. Kegiatan-kegiatan yang dijalankan BSM di tahun 2009 terus diupayakan agar sesuai dengan konsep dasar CSR, yaitu membantu mengatasi atau mengurangi permasalahan yang terjadi di masyarakat, mengusahakan terjadinya perubahan perilaku masyarakat, dan mengupayakan pencapaian kesejahteraan kehidupan masyarakat. Aktivitas CSR yang dilakukan BSM bertujuan untuk:

1. Mendukung kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan kualitas lingkungan;
2. Mendukung implementasi praktik bisnis yang transparan dan bertanggungjawab;
3. Membuat perubahan positif di tengah masyarakat, khususnya di lingkungan di mana BSM beroperasi;
4. Membangun citra positif BSM dalam benak masyarakat, dan menggalang dukungan masyarakat untuk tujuan bisnis BSM;
5. Meningkatkan nilai *brand* BSM dengan membangun reputasi yang baik;

semua hubungan yang terjadi antara perusahaan dengan semua *stakeholders*, termasuk pelanggan, pegawai, komunitas, pemilik, pemerintah, *supplier* bahkan kompetitor. CSR merupakan konsep di mana BSM secara sukarela menyumbangkan sesuatu ke arah masyarakat yang lebih baik dan lingkungan hidup yang lebih bersih. Kegiatan-kegiatan yang dijalankan BSM di tahun 2009 terus diupayakan agar sesuai dengan konsep dasar CSR, yaitu membantu mengatasi atau mengurangi permasalahan yang terjadi di masyarakat, mengusahakan terjadinya perubahan perilaku masyarakat, dan mengupayakan pencapaian kesejahteraan kehidupan masyarakat.

**Aktivitas CSR yang dilakukan BSM bertujuan untuk:**

1. Mendukung kesejahteraan masyarakat dan meningkatkan kualitas lingkungan;
2. Mendukung implementasi praktik bisnis yang transparan dan bertanggungjawab;
3. Membuat perubahan positif di tengah masyarakat, khususnya di lingkungan di mana BSM beroperasi;
4. Membangun citra positif BSM dalam benak masyarakat, dan menggalang dukungan masyarakat untuk tujuan bisnis BSM;
5. Meningkatkan nilai *brand* BSM dengan membangun reputasi yang baik;
6. Meningkatkan kesadaran publik tentang BSM melalui kegiatan-kegiatan sosial. Berbagai program yang dimiliki BSM dilakukan secara sinergi dengan Lembaga Amil Zakat Nasional (LAZNAS) BSM. Pelaksanaan program CSR di BSM memiliki 2 (dua) sumber dana, yakni Dana Kebajikan dan Dana Zakat, dengan uraian sebagai berikut:

**1. Dana Kebajikan**

- 
6. Meningkatkan kesadaran publik tentang BSM melalui kegiatan-kegiatan sosial.

Dana Kebajikan bersumber dari Denda, Pendapatan Non Halal dan Dana Sosial lainnya. Penerimaan Dana Kebajikan per 31 Desember 2009 adalah sebesar Rp1.862.553.208,- dan yang disalurkan adalah sebesar Rp3.201.712.500,- dan saldo akhir tahun adalah Rp1.585.278.744,- Jenis kegiatan yang telah mendapat penyaluran Dana Kebajikan meliputi: Santunan anak yatim, pembangunan/renovasi masjid, khitanan massal, partisipasi kemanusiaan untuk Palestina, donor darah, bea siswa, iB CSR, pelatihan dakwah, pembangunan asrama rumah asuh, operasi bibir sumbing, bakti sosial, pengadaan perpustakaan anak yatim, korban gempa Tasikmalaya dan Sumatera serta pembinaan pedagang mikro.

## **2. Dana Zakat**

Dana Zakat bersumber dari zakat perusahaan (BSM), zakat nasabah dan umum, sertazakat pegawai BSM. Penerimaan Dana Zakat per 31 Desember 2009 adalah sebesar Rp18.485.759.674,-, yang disalurkan adalah sebesar Rp2.891.297.138,- dan saldo akhir tahun adalah Rp20.661.980.149,- Penyaluran Dana Zakat dilaksanakan (bersinergi) dengan LAZNAS BSM dan penyalurannya dilakukan melalui program yang berdaya guna dan bermanfaat yakni Mitra Umat, Didik Umat dan Simpati Umat kepada 14.582 orang (*mustahikin*) Selama tahun 2009 BSM melakukan berbagai kegiatan sosial yang diselenggarakan untuk kepentingan masyarakat dan lingkungan, antara lain:

### **a. Pengembangan Ekonomi Umat**

BSM berkomitmen untuk berpartisipasi dalam menjalin kemitraan dan mengembangkan sector ekonomi masyarakat sekitar. Wujud kepedulian BSM tersebut dilakukan dalam bentuk Program Mitra Umat yakni pemberdayaan sector ekonomi mikro dengan skema *qardhul hasan*. Selama tahun 2009 telah disalurkan sejumlah Rp384.425.000,-. Sasaran program ini supaya para mustahik yang menerima dana akan berubah menjadi *muzaki*. Pada tahun 2009 bantuan diberikan dalam bentuk pemberdayaan masyarakat dalam kegiatankegiatan ekonomi, meliputi budidaya jamur, budi

daya kelinci dan pinjaman modal usaha mikro. Penerima bantuan program Mitra Umat dalam tahun 2009 adalah sebanyak 916 orang. Sampai saat ini pengembangan dan perbaikan atas program ini terus dilakukan.

#### **b. Program Pengembangan Pendidikan**

BSM berkomitmen untuk berpartisipasi dalam melaksanakan program pengembangan pendidikan sebagai salah satu bentuk sumbangsih BSM untuk pengembangan Indonesia. Program Pengembangan Pendidikan dilaksanakan melalui Program Didik Umat yang merupakan salah satu program pengembangan sumber daya manusia. Sasaran dari program ini adalah pemberdayaan pendidikan mulai dari tingkat SD, SMP, SMU/K dan perguruan tinggi. Pada tahun 2009, LAZNAS BSM telah memberikan bantuan pendidikan kepada 1.166 siswa dari berbagai tingkatan. Total bantuan yang telah disalurkan melalui program Didik Umat adalah sebesar Rp1.269.996.000,-.

#### **c. Program Perbaikan Kesehatan**

BSM berkomitmen untuk berpartisipasi dalam melaksanakan program perbaikan kesehatan. Berbagai program yang dimiliki BSM merupakan program yang menyentuh langsung kepedulian terhadap masyarakat. Program-program yang dilakukan BSM di bidang perbaikan kesehatan antara lain: pelaksanaan donor darah, operasi bibir sumbing untuk anak yatim, khitanan massal dan program-program lainnya.

#### **d. Program Sosial/Budaya**

Dilaksanakan melalui Program Simpati Umat dalam berbagai kegiatan antara lain pemberian bantuan kepada korban bencana, distribusi hewan kurban, pemberian bantuan kesehatan, pembangunan mesjid dan fasilitas public lainnya maupun santunan kepada dhuafa atau yatim piatu.

#### **e. Program Pelestarian Lingkungan**

Persoalan utama yang dihadapi dalam upaya melestarikan lingkungan, khususnya sumber daya hutan adalah terjadinya degradasi hutan dan lahan yang disebabkan oleh pembalakan liar, perambahan hutan dan pengurangan kawasan hutan (*deforestasi*) untuk kepentingan pembangunan lain yang berakibat terjadinya bencana banjir, kekeringan dan tanah longsor maupun kontribusi yang nyata terhadap pemanasan global. Upaya memulihkan kerusakan hutan dan lahan dilaksanakan dengan merehabilitasi kembali hutan rusak dan lahan kritis DAS melalui kegiatan menanam, baik secara keproyekan (*Reboisasi/Gerhan*) maupun gerakan menanam secara missal oleh masyarakat luas sebagai bentuk kesadaran dan kepedulian terhadap upaya pemulihan kerusakan sumber daya hutan. Peduli terhadap hal tersebut, BSM mengkampanyekan kepedulian terhadap pelestarian lingkungan. Melalui program BSM Peduli Penghijauan, BSM melakukan gerakan penanaman pohon.

Kegiatan ini dicanangkan secara resmi oleh jajaran Direksi pada bulan April 2009. BSM Peduli Penghijauan melibatkan Direksi dan pegawai BSM, direalisasikan dalam bentuk penanaman bibit pohon serta perbaikan taman kota. Melalui gerakan BSM Peduli Penghijauan, BSM juga ingin mengajak *stakeholders* untuk peduli dan melestarikan lingkungan melalui program nyata. Selain mengadakan program BSM Peduli Penghijauan, BSM juga melakukan berbagai program kampanye lainnya, antara lain gerakan hemat listrik, hemat kertas, hemat air dan hemat bahan bakar minyak. Kampanye dilakukan pada seluruh karyawan dalam unit kerja dengan berbagai media, antara lain *poster, banner, spanduk* dan *leaflet*.

#### S. Laporan Sistem Teknologi Informasi

Program kerja BSM yang diimplementasikan pada tahun 2009 diarahkan guna memperkuat dan menyempurnakan apa yang telah dikembangkan pada tahun 2008. Inovasi yang disesuaikan dengan perkembangan Teknologi Informasi (TI) terkini adalah untuk

meningkatkan daya saing BSM dalam industri perbankan. Oleh karenanya, untuk memantapkan berbagai hal yang telah dicapai pada tahun 2008 tersebut, pada tahun 2009 ditempuh strategi yang mampu menjamin adanya dukungan kuat terhadap program kerja BSM. *Improving Service Quality*

Dalam upaya menuju “*BSM cares for better Indonesia*”, BSM berusaha untuk terus menyempurnakan pelayanan “*improving service quality*” kepada nasabah melalui:

1. Mengembangkan fitur *e-banking* secara berkelanjutan, antara lain:

a. Aplikasi “*Western Union*” (WU);

b. Fitur transfer di SMS banking;

c. Sistem *e-Payroll*;

d. *Payment e-banking*;

e. *Remittance (cash to cash)*;

f. Fitur BSMnet (*account to cash*);

g. Fitur *mobile banking GPRS (account to cash)*.

2. Melakukan *re-engineering IT environment* secara bertahap melalui:

a. Transformasi *Core Banking System (CBS)* dilakukan guna menerapkan, yaitu:

- Memenuhi ketentuan Bank Indonesia (BI) yang dituangkan pada lampiran SEBI No. 9/30/DPNP/2007

tanggal 30 November 2007, Bab 1.2.6 mengenai “Sistem Informasi Manajemen” dan Bab 3.3.2 mengenai “Kebijakan Perencanaan Kapasitas”

- Mendukung 3 (tiga) dari misi BSM:

- Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan.

- Mengutamakan penghimpunan dana konsumen dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM.



- Menyelenggarakan operasional bank sesuai standar perbankan yang sehat.

Transformasi CBS merupakan proses implementasi atas proses pengadaan sistem *core banking* baru (iBSM: *integrated banking system modules*). Pelaksanaan transformasi CBS meliputi:

- (1) Pembangunan sistem CBS baru: - Pembangunan modul-modul CBS, - *reengineering Chart of Account* (COA), - restruktur kode outlet,
- (2) transformasi arsitektur aplikasi
- (3) transformasi infrastruktur,
- (4) transformasi bisnis proses,
- (5) transformasi *Standard Operating Procedure* (SOP).

Pelaksanaan implementasi CBS baru dimulai sejak pelaksanaan *kick off meeting* pembangunan *project* (tanggal 23 Oktober 2009). Tim CBS telah membuat tahapan umum proyek dengan durasi 15 bulan untuk pembangunan aplikasi di sistem CBS baru tahap 1

- b. Penerapan *LanDesk* dan *Fire-wall* sebagai daya dukung terhadap penerapan *IT Security*.
- c. Penyempurnaan akses informasi internal BSM melalui pembangunan aplikasi *MS-Exchange* untuk *mailing list* yang dapat diakses tanpa batas (via intranet dan internet).

#### **Penerapan Ketentuan Bank Indonesia**

Penggunaan Teknologi Informasi (TI) dapat meningkatkan risiko yang dihadapi perbankan termasuk BSM. Dalam rangka untuk dapat mengeliminasi risiko tersebut, BSM meresponnya dengan menerapkan manajemen risiko secara efektif dan bertahap sesuai ketentuan:

- (1) Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 9/15/PBI/2007 tentang Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum,



dan (2) Surat Edaran BI (SE BI)I No.9/30/DPNP tertanggal 12 Desember 2007 perihal Penerapan Manajemen Risiko dalam Penggunaan Teknologi Informasi Oleh Bank Umum. Dalam penerapan manajemen risiko tersebut, BSM telah melakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengawasan aktif oleh Dewan Komisaris dan Direksi atas penggunaan TI.
2. Melengkapi dan mengembangkan kebijakan dan prosedur penggunaan TI. Dalam kaitan ini BSM telah membuat dan menyempurnakan kebijakan dan prosedur penggunaan TI dari berbagai aspek manajemen risiko antara lain:
  - a. *Project management*;
  - b. Operasional TI;
  - c. Jaringan komunikasi data;
  - d. Pengamanan data & informasi;
  - e. Aset TI.
3. Menyempurnakan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko penggunaan TI.
4. Melakukan uji coba atas *Disaster Recovery Plan* (DRP) pada bulan Maret 2009 sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia yang mengharuskan Bank untuk melakukan uji coba DRP paling kurang sekali dalam satu tahun dengan melibatkan *end user*.
5. Melaksanakan sistem pengendalian intern atas penggunaan TI.

### **Strategi Tahun 2010**

Untuk meningkatkan *service quality* dan mendukung strategi perusahaan melalui *project* 201.040, pada tahun 2010 BSM akan melakukan a.l:

- (1).melanjutkan proses transformasi CBS,

- (2) membangun *middleware* CBS,
- (3) membangun aplikasi *business intelligence* (BI),
- (4) *re-design* jaringan komunikasi data dengan sistem *cluster & redundancy*,
- (5) mengimplementasi *data center outsourcing*,
- (6) pelaksanaan standarisasi *bandwidth* link (256 kbps termasuk *backup link*) seluruh outlet BSM,
- (7) mengimplementasi dan menyempurnakan fitur perangkat *Electronic Data Capture* (EDC) di outlet BSM,
- (8) membangun aplikasi *e-procurement, e-recruitment, e-SPT*
- (9) mendukung penguatan infrastruktur IT,
- (10) menerapkan PSAK 50 dan Basel II,
- (11).mengembangkan aplikasi DUIT (Dana Untuk Indonesia Tercinta),
- (12) menyempurnakan fitur BSMnet
- (13) membangun aplikasi SISKOHAT *on-line*,
- (14) meningkatkan kerjasama dengan provider jaringan GPRS untuk mendukung *performance Mobile Banking GPRS* (aplikasi MBG),
- (15) mengembangkan aplikasi Gadai,
- (16).mengembangkan warung mikro dan LKMS bekerjasama dengan pihak ketiga.

Dengan terimplementasinya transformasi CBS dan *project* 201.040 diharapkan dapat menerapkan *delivering one stop services* yang baik kepada nasabah.

## **Penyediaan Dana kepada Pihak Terkait dan Penyediaan Dana Skala Besar**

BSM memiliki panduan/kebijakan mengenai penyediaan dana kepada nasabah termasuk kepada pihak terkait dan pembiayaan berskala besar yang dimaksudkan untuk menunjang upaya BSM dalam mengimplementasikan GCG.

### **Rencana Strategis Bank**

Dengan mengacu pada Visi dan Misi, Bank menyusun rencana strategis jangka menengah untuk periode 5 (lima) tahun dalam bentuk *Corporate Plan* serta rencana strategis jangka pendek 1.(satu) tahun yaitu Rencana Bisnis Bank. Rencana Bisnis Bank (RBB) disusun dengan realistis, komprehensif, terukur dan memperhatikan prinsip kehati-hatian (*prudent*) serta mempertimbangkan perubahan internal dan eksternal. Dalam penyusunan RBB tersebut dilakukan melalui 2 proses yaitu proses perencanaan BSM-wide, yang meliputi seluruh organisasi BSM, serta proses perencanaan Unit-wide, yang cakupannya meliputi level Unit. Kedua proses tersebut saling terkait, dimana perencanaan tingkat unit merupakan penjabaran strategi dari perencanaan tingkat BSM (BSM wide) dan penyusunan rencana BSM-wide itu sendiri mempertimbangkan masukan masukan dari setiap unit.

Pendekatan ini dikenal dengan sistem perencanaan dua arah, *Top-down & Bottom-Up Planning Process*. *Corporate Plan* dan RBB disusun secara periodik dengan jadwal pelaksanaan serta mekanisme penyusunan yang telah dibakukan dalam Buku Pedoman Perusahaan (BPP). Untuk selanjutnya *Corporate Plan* RBB tersebut diajukan kepada Dewan Komisaris yang merepresentasikan Pemegang Saham untuk mendapatkan persetujuan dan pengesahan. Direksi mengkomunikasikan *Corporate Plan* dan RBB kepada Pemegang Saham Pengendali melalui forum RUPS serta menyampaikan ke segenap unit organisasi Perusahaan sebagai dokumen perencanaan *company-wide* yang harus menjadi pedoman dalam penyusunan dan pelaksanaan *Business Plan*

setiap unit. Atas Rencana Bisnis Bank yang telah disetujui tersebut, segenap Direksi dan karyawan BSM melaksanakan RBB secara optimal yang telah dijabarkan ke dalam *Business Plan* masing-masing unit. Terhadap pelaksanaan rencana tersebut telah dipantau secara periodik, baik secara harian melalui *daily report* kepada Direksi, mingguan melalui *weekly report* kepada Direksi, bulanan melalui *monthly review* maupun triwulanan melalui Laporan Pelaksanaan Realisasi RBB oleh Direksi kepada Bank Indonesia, secara semesteran Laporan Pengawasan Pelaksanaan

RBB oleh Dewan Komisaris kepada Bank Indonesia. Penyusunan dan penyampaian RBB telah berpedoman pada Peraturan Bank Indonesia No. 6/25/ PBI/2004 tanggal 22 Oktober 2004, memperhatikan tingkat risiko komposit *Risk Control System Strategic Risk*, mempertimbangkan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kelangsungan usaha serta memperhatikan prinsip kehati-hatian dan prinsip perbankan yang sehat. Hasil penilaian tingkat kesehatan Bank per posisi 31 Desember 2009 yang dilakukan secara *self assessment* memperoleh peringkat 2 dengan predikat **Baik**.

#### B. Implementasi *Good Corporate Governance* terhadap kinerja PT. Bank Syariah Mandiri (2006 & 2009)

Implementasi GCG sebagian besar difokuskan kepada pengawasan melalui audit terhadap seluruh struktur organisasi di Bank Syariah Mandiri. Audit dilakukan baik melalui audit internal dan audit eksternal. Audit internal dilakukan oleh DAI dalam rangka monitoring apakah seluruh struktur organisasi berjalan sebagaimana mestinya. Sedangkan audit eksternal dilakukan oleh audit yang dilaksanakan oleh Bank Mandiri selaku pemegang saham, Bank Indonesia sebagai regulator serta audit independen yang berfungsi sebagai laporan yang independen yang dapat dipercaya.

Komite Audit memiliki tugas dalam membantu Dewan Komisaris untuk memenuhi tanggung jawabnya dalam memberikan pengawasan secara menyeluruh (FCGI). Pada umumnya, Komite Audit mempunyai tanggung jawab pada tiga bidang yaitu: (a) Laporan keuangan, (b) tata kelola perusahaan, dan (c) pengawasan perusahaan. Tanggung jawab Komite Audit di bidang laporan keuangan adalah untuk memastikan bahwa laporan keuangan yang dibuat oleh manajemen telah memberikan gambaran yang sebenarnya tentang: (a) kondisi keuangan, (b) hasil usahanya, dan (c) rencana dan komitmen jangka panjang. Ruang lingkup pelaksanaan dalam bidang ini adalah: (a) merekomendasikan auditor eksternal, (b) memeriksa hal-hal yang terkait dengan penunjukan auditor eksternal, (c) menilai kebijakan akuntansi dan keputusan-keputusan yang menyangkut kebijaksanaan, dan (d) meneliti laporan keuangan yang meliputi laporan keuangan paruh tahun, laporan tahunan dan opini auditor serta management letters.

Komite Audit melakukan pemantauan dan evaluasi atas perencanaan dan pelaksanaan audit serta pemantauan atas tindak lanjut hasil audit dalam rangka menilai kecukupan pengendalian intern termasuk kecukupan proses pelaporan keuangan. Dalam melaksanakan tugas tersebut, Komite Audit paling kurang melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap: (a) pelaksanaan tugas Satuan Kerja Internal Audit, (b) kesesuaian pelaksanaan audit oleh Kantor Akuntan Publik dengan standar audit yang berlaku, (c) kesesuaian laporan keuangan dengan standar akuntansi yang berlaku, (d) pelaksanaan tindak lanjut oleh Direksi atas hasil temuan Satuan Kerja Internal Audit, Akuntan Publik, dan hasil pengawasan Bank Indonesia, guna memberikan rekomendasi kepada Dewan Komisaris. Komite Audit wajib memberikan rekomendasi mengenai penunjukan Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik kepada Dewan Komisaris Untuk disampaikan kepada RUPS.<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> <http://www.kesimpulan.com/2009/04/peningkatan-kualitas-pelaksanaan-good.html> diunduh tanggal 23 Mei 2010

Kualitas pelaksanaan *Good Corporate Governance* bank dicerminkan dari peringkat penilaian pelaksanaan *Good Corporate Governance*. Bank Indonesia telah mengeluarkan ketentuan untuk menilai pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada bank umum. Penilaian tersebut menghasilkan beberapa peringkat pelaksanaan *Good Corporate Governance* bank. Menurut Bank Indonesia (2007), penilaian terhadap pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada industri perbankan di Indonesia, paling kurang harus diwujudkan dan difokuskan pada 11 (sebelas) faktor penilaian pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang terdiri dari:

1. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris
2. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi
3. Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite
4. Penanganan benturan kepentingan
5. Penerapan fungsi kepatuhan bank
6. Penerapan fungsi audit intern bank
7. Penerapan fungsi audit ekstern
8. Fungsi manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern
9. Penyediaan dana kepada pihak terkait dan debitur besar
10. Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan, laporan pelaksanaan GCG dan pelaporan internal
11. Rencana strategis bank

Dari jumlah kasus yang terjadi tahun 2008-2009, peran GCG sangat mempengaruhi kinerja BSM dalam hal minimalisasi tindakan penyalahgunaan wewenang atau *internal fraud*. *Internal fraud* adalah penyimpangan/kecurangan yang dilakukan oleh pengurus, pegawai tetap dan tidak

tetap (honorar dan *outsourcing*) terkait dengan proses kerja dan kegiatan operasional BSM yang mempengaruhi kondisi keuangan BSM secara signifikan. Signifikan dalam arti apabila dampak penyimpangannya bernilai lebih dari Rp100.000.000 (seratus juta rupiah). Jumlah penyimpangan internal dapat dilihat pada tabel diatas. BSM berkomitmen menyelesaikan setiap permasalahan terkait dengan penyimpangan internal sesuai dengan kerangka atur pangan yang merugikan BSM akan diproses secara *fair* dan mengedepankan prinsip-prinsip GCG.<sup>57</sup>

### Penyimpangan Internal

No	Kasus	Jumlah Kasus Oleh			
		Direksi dan Dewan Komisaris		Pegawai	
		2008	2009	2008	2009
1	Total Fraud	0	0	19	12
2	Telah diselesaikan	0	0	9	8
3	Dalam proses penyelesaian di internal Bank	0	0	10	4

<sup>57</sup> <http://syariahmandiri.co.id/wp-content/uploads/2010/05/GCG.pdf> Untuk mengoptimalkan penerapan GCG, BSM melakukan penguatan infrastruktur, restrukturisasi internal yang mengarah kepada praktik terbaik, penyesuaian dan pembaharuan sistem dan prosedur yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan GCG yang efektif. Penerapan GCG di BSM membaik pada tahun 2009 dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Pengukuran tingkat kepatuhan BSM dalam menerapkan GCG menggunakan *checklist (self assessment)* dimana hasil penilaiannya dalam bentuk *index*. Untuk keperluan internal, penilaian dilakukan secara semesteran dan untuk keperluan laporan kepada Bank Indonesia, penilaian dilakukan secara tahunan. Seiring dengan keluarnya Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, BSM sudah mempersiapkan diri untuk mengikuti ketentuan yang berlaku dalam PBI tersebut.

4	Belum diupayakan penyelesaiannya	0	0	0	0
5	Telah ditindaklanjuti melalui proses hukum	0	0	0	0

Dari tabel di atas, dapat kita perhatikan adalah sesuatu yang mutlak GCG diterapkan diPerbankan. Peran GCG dalam perbankan khusus pada BSM, hal ini dapat membuat mengurangi *fraud* yang dilakukan oleh pihak terkait. Para pelaku tersebut mendapatkan sanksi baik secara internal maupun sanksi sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Permasalahan hukum yang terjadi disini adalah permasalahan hukum perdata dan pidana yang dihadapi BSM selama periode tahun laporan dan telah diajukan melalui proses hukum. Permasalahan hukum yang terjadi di BSM untuk periode Januari – Desember 2009 dapat dilihat pada tabel disamping. Bahkan yang sedang dihadapi BSM di tahun 2009, tidak ada satupun yang memiliki dampak signifikan terhadap kondisi dan kinerja BSM secara umum.

Benturan Kepentingan Benturan kepentingan adalah keadaan di mana terdapat konflik antara kepentingan BSM dan kepentingan pribadi anggota Direksi, anggota Dewan Komisaris, pemegang saham utama atau pihak terafiliasi. Selama tahun 2009, tidak ada transaksi yang mengandung benturan kepentingan.

BSM tidak terlibat di dalam kegiatan politik dan tidak memberikan donasi untuk kepentingan politik. Sebaliknya, kepedulian yang tinggi terhadap masalah sosial dan lingkungan hidup merupakan bagian penting dari tugas dan tanggung jawab BSM terhadap masyarakat. Penjelasan secara lebih rinci yang telah dilakukan oleh BSM dan nilai nominalnya selama tahun 2009 terdapat di bagian Laporan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dalam Laporan Tahunan 2009 ini.



BSM telah memiliki *Code of Conduct* sejak tahun 2002. *Code of Conduct* merupakan tanggung jawab seluruh jajaran BSM sesuai dengan budaya perusahaan yang mengacu pada *akhlaqul karimah* (budi pekerti yang mulia). *Code of Conduct* dimaksudkan untuk memberikan pedoman berperilaku yang islami, profesional, bertanggung-jawab, wajar, patut dan dipercaya bagi seluruh jajaran BSM baik dalam melakukan hubungan bisnis dengan para nasabah, rekanan, maupun dengan rekan sekerja.

Sasaran umum dari *Code of Conduct* adalah menyusun suatu petunjuk agar setiap pelanggaran *Code of Conduct* yang dilakukan oleh insan BSM dapat secara cepat terdeteksi. Kepatuhan terhadap *Code of Conduct* dapat mencegah berkembangnya hubungan yang tidak wajar dengan para nasabah atau antara sesama pejabat BSM. Segenap pegawai BSM diwajibkan untuk membaca, mendiskusikan, memahami, dan menghayati *Code of Conduct* secara tepat, baik, dan benar. Lebih dari itu, pegawai juga harus menaati *Code of Conduct* yang diwujudkan dengan menandatangani surat pernyataan kesanggupan untuk menaati dan melaksanakan *Code of Conduct* secara konsisten dan penuh tanggung jawab. BSM senantiasa melakukan sosialisasi dalam penerapan *Code of Conduct* kepada seluruh pegawai BSM, mulai dari level operasional sampai kepada *top management*. Sosialisasi ini dimaksudkan agar insan BSM senantiasa patuh terhadap *Code of Conduct*. BSM melakukan penegakan terhadap *Code of Conduct* yang dilakukan dengan melakukan pemantauan secara berkala terhadap penegakan *Code of Conduct* dan menyediakan fasilitas bagi pengaduan terhadap pelanggaran *Code of Conduct*.

*Code of Conduct*, pegawai BSM juga diharuskan untuk menaati aturan dan kebijakan lainnya serta tidak bersikap diam apabila menemukan atau mengetahui perbuatan atau tindakan yang merupakan pelanggaran atas *Code of Conduct*. Pegawai diharuskan untuk melaporkan pelanggaran atas *Code of Conduct* tersebut kepada atasan dengan tembusan ke Divisi *Human*

*Capital*, sedangkan untuk pelanggaran yang dilakukan oleh unsur pimpinan maka laporan disampaikan ke Divisi *Human Capital*. Seluruh laporan tersebut harus disertai data dan/atau bukti-bukti akurat sehingga pelanggaran dapat diproses lebih lanjut. Setiap pelanggaran atas *Code of Conduct* akan dikenakan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku dan pengenaan sanksi tersebut tidak bersifat diskriminatif. Sepanjang tahun 2009, BSM mengoptimalkan gerakan “*La Risywah, No Kick Back* dan *No Special Payment*.” Gerakan ini merupakan langkah untuk meningkatkan kesadaran (*awareness*) seluruh jajaran BSM selain terhadap nasabah (melalui penandatanganan pada akad pembiayaan) maupun dalam lingkungan kerja. BSM mengeluarkan Surat Edaran Pemberian *Souvenir/Cinderamata/Oleholeh* dan Jamuan Makan pada Pegawai BSM, dalam rangka perjalanan dinas ke Cabang untuk mencegah prakti-praktik yang tidak sesuai dengan implementasi GCG. Dalam kaitan dengan *Code of Conduct*, BSM memiliki nilai-nilai Perusahaan yang menjiwai implementasi *Code of Conduct*. BB. Nilai-nilai Perusahaan Seiring pertumbuhan usaha yang terukur melalui berbagai indikator baku dunia perbankan, BSM memiliki jaringan pelayanan dan kemitraan usaha yang terus bertambah, baik dari aspek cakupan wilayah maupun manusia pelaksananya. Untuk menyelaraskan gerak dan langkah insan BSM sehingga seluruh jajaran organisasi di semua wilayah operasional mampu memperjuangkan Visi dan Misi BSM, maka diperlukan acuan nilai-nilai perusahaan untuk dipahami, dihayati dan diimplementasikan secara konsisten, baik pada tataran perorangan maupun tim kerja secara keseluruhan. Setelah melalui proses yang melibatkan seluruh jajaran pegawai sejak pertengahan 2005 yang lalu, lahirlah nilai-nilai perusahaan yang baru yang disepakati bersama untuk *dishared* oleh seluruh pegawai BSM yang disebut *Shared Values* BSM .

Dengan diberlakukannya GCG dalam BSM akan meningkatkan tata kelola perusahaan, tidak hanya pada level manajemen tetapi kebijakan GCG meliputi *bottom line* yaitu pegawai dasar BSM

dengan memilih melalui perekrutan berdasarkan kompetensi dan integritas yang diukur melalui assesment. Sedangkan *Above line* yaitu level manajemen/direktur dipilih berdasarkan fit & proper test yang dilakukan oleh Pemegang saham. Dengan begitu BSM akan menjadi *sustainable Bank* dan menjadi mitra usaha yang baik bagi nasabah.



## BAB V

### KESIMPULAN dan SARAN

#### Kesimpulan

#### 1. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di PT. Bank Syariah Mandiri (BSM)

*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan unsur penting di industri perbankan mengingat risiko dan tantangan yang dihadapi semakin meningkat. Penerapan GCG secara konsisten akan memperkuat posisi daya saing perusahaan, memaksimalkan nilai perusahaan, mengelola sumberdaya dan risiko secara lebih efisien dan efektif, yang pada akhirnya akan memperkokoh kepercayaan pemegang saham dan *stakeholders*, sehingga BSM dapat beroperasi dan tumbuh secara berkelanjutan dalam jangka panjang. BSM berkomitmen penuh melaksanakan GCG di seluruh tingkatan dan jenjang organisasi dengan berpedoman pada berbagai ketentuan dan persyaratan terkait. Hal itu diwujudkan dalam:

1. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi
2. Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite-komite dan satuan kerja yang menjalankan fungsi pengendalian *internal bank*
3. Penerapan fungsi kepatuhan, auditor internal dan eksternal
4. Penerapan manajemen risiko, termasuk sistem pengendalian internal
5. Penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana berskala besar
6. Rencana strategis bank
7. Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan bank.<sup>58</sup>

Untuk mengoptimalkan penerapan GCG, BSM melakukan penguatan infrastruktur, restrukturisasi internal yang mengarah kepada praktik terbaik, penyesuaian dan pembaharuan

---

<sup>58</sup> [www.syariahamandiri.co.id](http://www.syariahamandiri.co.id) diunduh tanggal 23 Juni 2010

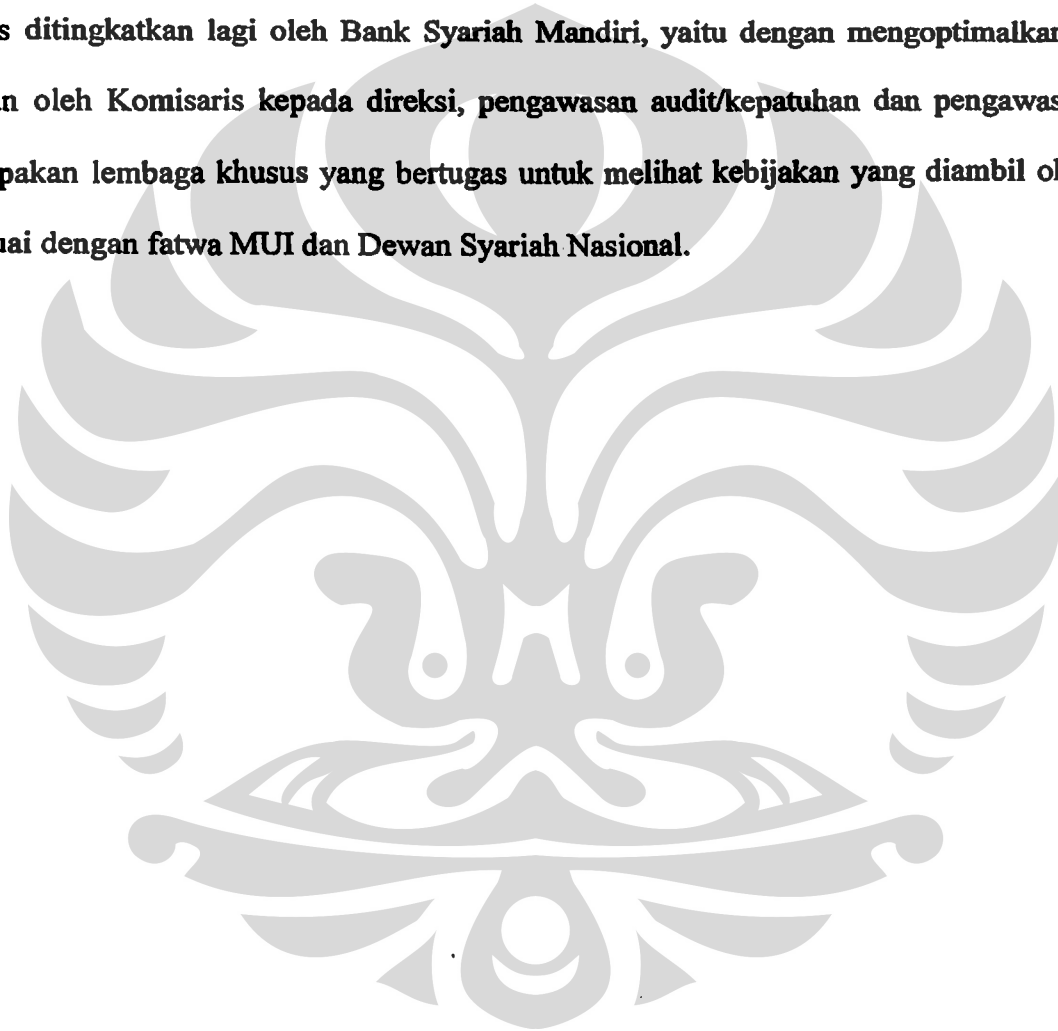
sistem dan prosedur yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan GCG yang efektif. Penerapan GCG di BSM membaik pada tahun 2009 dibandingkan Penerapan GCG tahun-tahun sebelumnya. Pengukuran tingkat kepatuhan BSM dalam menerapkan GCG menggunakan *checklist (self assessment)* di mana hasil penilaiannya dalam bentuk indeks. Untuk keperluan internal, penilaian dilakukan secara semesteran dan untuk keperluan laporan kepada Bank Indonesia, penilaian dilakukan secara tahunan. Seiring dengan keluarnya Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, BSM sudah mempersiapkan diri untuk mengikuti ketentuan yang berlaku dalam PBI tersebut. Penerapan GCG dalam BSM adalah penekanan peugasan terhadap audit yang dilakukan kepada struktur organisasi baik uadit internal maupun audit eksternal.

## 2. Implementasi *Good Corporate Governance* terhadap kinerja PT. Bank Syariah Mandiri (2006 & 2009)

Dari jumlah kasus yang terjadi tahun 2008-2009 (lihat tabel : penyimpangan internal), peran GCG sangat mempengaruhi kinerja BSM dalam hal minimalisasi tindakan penyalahgunaan wewenang atau *internal fraud*. *Internal fraud* adalah penyimpangan/kecuranganyang dilakukan oleh pengurus, pegawai tetap dan tidak tetap (honorar dan *outsourcing*) terkait dengan proses kerja dan kegiatan operasional BSM yang mempengaruhi kondisi keuangan BSM secara signifikan. Signifikan dalam arti apabila dampak penyimpangannya bernilai lebih dari Rp100.000.000(seratus juta rupiah). Jumlah penyimpangan internal dapat dilihat pada tabel diatas. BSM berkomitmen menyelesaikan setiap permasalahan terkait dengan penyimpangan internal sesuai dengan kerangka GCG sehingga apabila terdapat penyalahgunaan wewenang yang merugikan BSM akan diproses secara *fair* dan mengedepankan prinsip-prinsip GCG.

## **Saran**

*Good Corporate Governance* (GCG) merupakan unsur penting di industri perbankan mengingat risiko dan tantangan yang dihadapi oleh industri perbankan yang semakin meningkat. Penerapan GCG secara konsisten akan memperkuat posisi daya saing perusahaan, memaksimalkan nilai perusahaan, mengelola sumberdaya dan risiko secara lebih efisien dan efektif. Penerapan GCG harus ditingkatkan lagi oleh Bank Syariah Mandiri, yaitu dengan mengoptimalkan seluruh pengawasan oleh Komisaris kepada direksi, pengawasan audit/kepatuhan dan pengawasan DPS. DPS merupakan lembaga khusus yang bertugas untuk melihat kebijakan yang diambil oleh pihak terkait sesuai dengan fatwa MUI dan Dewan Syariah Nasional.



## DAFTAR PUSTAKA

### A. Daftar Buku

- A. Sonny Keraf, *Etika Bisnis Membangun Citra Bisnis Sebagai Profesi Luhur*, 1990
- Antonius Alijoyo dan Subarto Zaini, *Komisaris Independen, Penggerak Praktik GCG di Perusahaan*, Penerbit PT. Indeks Kelompok GRAMEDIA, Jakarta, 2004
- Binhadi, "Prosiding Perseroan Terbatas dan Good Corporate Governance, 2004
- Centre for European Policy Studies, *Corporate Governance in Europe: Report of a CEPS Working Party*, 1995,
- Centre for European Policy Studies, Corporate Governance in Europe: Report of a CEPS Working Party*, 1995,
- Douglas M Branson, *Corporate Governance*, The Michie Company, Virginia, 1993,
- Francis Rose, *Company Law*, Sweet & Maxwell, London, 1995
- Drs. O. P. Simorangkir, *Etika: Bisnis, Jabatan dan Perbankan*, 2003
- Drs. H. As. Mahmoeidin, *Etika Bisnis Perbankan*, 1994
- Gower, LCB, *Principles Of Modern Company Law*, Sweet & Maxwell, London, 1992,
- Hamud M. Balfas, *Hukum Pasar Modal Indonesia*, PT. Tatanusa, Jakarta, 2006
- Iqbal dan A. Mirakhor .2008. *Pengantar Keuangan Islam: Teori dan Praktik* .Diterjemahkan oleh A.K. Anwar. Jakarta: Kencana
- Jurnal Keuangan & Perbankan (JKP)*, Vol. 2 No.1, Desember 2005, Hlm.49 – 58, ISSN : 1829-9865, Jurnal Ilmiah yang diterbitkan oleh STIE Lembaga Pendidikan Perbankan Indonesia (LPPI) / Indonesia Banking School)
- Mas Achmad Daniri, "Reformasi *Corporate Governance* di Indonesia, *Jurnal Hukum bisnis* Volume 24 No.3, 2005
- Man Al Abdullah, *Corporate Governance: Perbankan Syariah di Indonesia*, Ar Ruzz Media, 2010,
- M. Umer Chapra dan Habib Ahmed, *Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah*, Bumi Aksara, Jkarta, 2008

Misahardi Wilamarta, Hak Pemegang Saham Minoritas dalam Rangka Good Corporate Governance, Program Pasca Sarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia, Jakarta

M. Umer Chapra dan Habib Ahmed, Corporate Governance: Lembaga Keuangan Syariah, 2008,

Mahyono Darmabrata, "Implementasi Good Corporate Governance dalam menyikapi Bentuk-Bentuk penyimpangan Fiduciary Duty Direksi dan Komisaris Perseroan Terbatas" Jurnal Hukum Bisnis, Vol 22, No. 6 Tahun 2003,

*Malaysia High Level Committee on Corporate Governance, Report on Corporate Governance*, Februari 1999,

Prosiding "Perseroan Terbatas dan Good Corporate Governance, 2004, Jakarta 13 – 15 Juli 2004  
Editor, Ketua – Emmy Yuhassarie, Good Governance Pada Perbankan di Indonesia

Soerjono Soekanto, S.H, M.A, *Pengantar Penelitian Hukum*, Universitas Indonesia, 1982,

Soerjono Soekanto, Sri Mamudji, *Penelitian Hukum Normatif*, Raja Grafindo Persada Jakarta, Cet IV, 1995

#### B. Himpunan Peraturan Perundang-undangan

UU No.10 Tahun 1998 tentang perubahan atas UU No.7 tahun 1992 tentang Perbankan

UU No.40 Tahun 2007 tentang perubahan atas UU No.1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas

UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah

Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah

#### C. Koran dan Internet

<http://www.kesimpulan.com/2009/04/peningkatan-kualitas-pelaksanaan-good.html>

[www.syariahmandiri.co.id](http://www.syariahmandiri.co.id)

<http://www.governance-indonesia.com/donlot/Pedoman%20GCG%20Perbankan.pdf>

[http://www.waspada.co.id/index.php?option=com\\_content&view=article&id=30114:peran-komisaris-menjaga-perusahaan-&catid=25:artikel&Itemid=44](http://www.waspada.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=30114:peran-komisaris-menjaga-perusahaan-&catid=25:artikel&Itemid=44)

<http://www.madani-ri.com/files/TransformasiAuditInternal.doc>



<http://www.kesimpulan.com/2009/04/peningkatan-kualitas-pelaksanaan-good.html>

<http://www.docstoc.com/docs/20427834/PEDOMAN-UMUM-GOOD-CORPORATE-GOVERNANCE-PENDAHULUAN-A-Latar>

<http://ngenyiz.blogspot.com/2009/02/etika-bisnis-dalam-islam.html>

<http://www.scribd.com/doc/4685474/etika-bisnis-dalam-islam-agustianto>

<http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/cetak/2009/12/08/90839/Pangsa-Bank-Syariah-Kurang-dari-3>

[http://ekisonline.com/index.php?option=com\\_content&task=category&sectionid=10&id=20&Itemid=63](http://ekisonline.com/index.php?option=com_content&task=category&sectionid=10&id=20&Itemid=63)

