



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
TERHADAP IMPLEMENTASI PRODUK LAYANAN *WEALTH
MANAGEMENT* DALAM PERBANKAN DI INDONESIA
(STUDI KASUS : PEMBEKUAN PRODUK LAYANAN
WEALTH MANAGEMENT OLEH BANK INDONESIA)**

SKRIPSI

**SOKHIB NUR PRASETYO
0806317193**

**FAKULTAS HUKUM
PROGRAM SARJANA STRATA SATU REGULER
DEPOK
JANUARI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*
TERHADAP IMPLEMENTASI PRODUK LAYANAN *WEALTH
MANAGEMENT* DALAM PERBANKAN DI INDONESIA
(STUDI KASUS : PEMBEKUAN PRODUK LAYANAN
WEALTH MANAGEMENT OLEH BANK INDONESIA)**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Hukum

**SOKHIB NUR PRASETYO
0806317193**

**FAKULTAS HUKUM
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM
PROGRAM KEKHUSUSAN IV
HUKUM TENTANG KEGIATAN EKONOMI
DEPOK
JANUARI 2012**

i

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

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

Nama : Sokhib Nur Prasetyo

NPM : 0806317193

Tanda Tangan :



Tanggal : 20 Januari 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :
Nama : Sokhib Nur Prasetyo
NPM : 0806317193
Program Studi : Ilmu Hukum (Program Kekhususan Hukum
Tentang Kegiatan Ekonomi)
Judul Skripsi : PENERAPAN *GOOD CORPORATE
GOVERNANCE* TERHADAP
IMPLEMENTASI PRODUK LAYANAN
WEALTH MANAGEMENT DALAM
PERBANKAN DI INDONESIA (STUDI
KASUS: PEMBEKUAN PRODUK
LAYANAN *WEALTH MANAGEMENT*
OLEH BANK INDONESIA)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Hukum pada Program Studi Ilmu Hukum, Fakultas Hukum, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing 1 : Aad Rusyad, S.H., M.Kn. (.....)
Pembimbing 2 : Nadia Maulisa, S.H., M.H. (.....)
Penguji : Dr. Yunus Husein, S.H., LL.M. (.....)
Penguji : Rouli Anita Velentina, S.H., LL.M. (.....)

Ditetapkan di : Depok
Tanggal : 20 Januari 2012

KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, Allah S.W.T., atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Hukum Program Kekhususan Hukum Tentang Kegiatan Ekonomi pada Fakultas Hukum Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

- 1) Kepada Pembimbing skripsi saya, yaitu Bapak Aad Rusyad, S.H., M.Kn. dan Mbak Nadia Maulisa, S.H.,M.H., atas segala kebaikan, waktu, ilmu yang bermanfaat dan bimbingannya selama ini sehingga skripsi saya bisa terselesaikan sesuai dengan waktu yang saya inginkan.
- 2) Kepada Bapak Sudarmadji dari Direktorat Hukum Bank Indonesia, terima kasih atas seluruh data dan akses yang diberikan, skripsi ini menjadi lengkap atas bantuan bapak
- 3) Kepada Bapak Ubaidillah Nugraha, terima kasih atas pemberian buku bapak yang sangat berguna untuk menyelesaikan Bab III saya
- 4) Kepada Pembimbing Akademik saya, Prof. Anna Erliyana, S.H., M.H. atas segala dukungan dan arahnya selama saya berkuliah hingga akhirnya saya bisa menyelesaikan pendidikan di FHUI
- 5) Kepada seluruh penguji skripsi saya, atas seluruh kontribusi dan koreksi atas skripsi saya sehingga skripsi ini bisa menjadi lebih baik
- 6) Kepada seluruh dosen pengajar saya selama di FHUI, suatu kehormatan dan kebanggaan bisa diberikan ilmu yang bermanfaat oleh Bapak/Ibu semua
- 7) Kepada seluruh sivitas akademika UI mulai dari Rektor UI, Dekan FHUI, hingga karyawan FHUI yang telah memberikan saya kesempatan untuk berkuliah di FHUI sehingga saya bisa menyelesaikan skripsi ini
- 8) Kepada Bapak Selam dan tim dari Biro Pendidikan FHUI yang sudah sangat sabar untuk mengurus administrasi selama skripsi ini berjalan hingga sidang diselenggarakan

Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa, Allah S.W.T., berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Depok, 2 Januari 2012

Sokhib Nur Prasetyo



UCAPAN TERIMA KASIH

Tidak lupa, secara pribadi saya ingin mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan baik materil maupun moril sehingga skripsi saya dan pendidikan saya di FHUI bisa terselesaikan dengan tepat waktu, ucapan terima kasih saya hanturkan kepada :

- 1) Saya ingin mempersembahkan sujud hormat saya kepada kedua orang tua saya yang sangat saya cintai, Dewi Agustianti dan Suroto, 2 orang ‘malaikat’ yang dikirim Allah S.W.T. ke dunia ini untuk saya. Terima kasih Ibu, Bapak atas dukungan dan doa yang tiada henti mengiringi langkah anakmu yang selalu menyusahkan ini, kalian adalah motivasi terdahsyat hidup saya. iip akan selalu berusaha untuk mewujudkan doa ibu dan bapak mengenai kehidupan kita
- 2) Kepada kakak-kakak ku tersayang, Irwan Awaludin, Firman Dwi Atmaja, Trismiyati, Kiyoe Hakamada, Lia Puspita, Sigit Slamet Hardianto dan adik tercinta saya, Ayu Lestari Purborini. Saya ucapkan banyak terima kasih sekali lagi atas dukungan dan doa nya selama ini
- 3) Kepada ke-4 keponakan saya yaitu Dara Annisa Ayu, Cahya Azizah Maulidya, Zanira Shofie Dwirantia dan Kenes Alunni Rahayu, Om Ui berharap suatu saat karya ini bisa menjadi motivasi tersendiri untuk kemajuan hidup kalian
- 4) Kepada seluruh sanak saudara dari ibu dan bapak saya baik yang di jakarta maupun di magelang, atas dukungannya selama ini
- 5) Kepada seluruh Guru-Guruku di TK Delima, SDN Duren Jaya VI, SMPN 3 Bekasi dan SMAN 1 Bekasi, terima kasih atas bekal dan jasa mu yang membuat saya bisa menyelesaikan pendidikan sarjana ini
- 6) Kepada inspirasi ku, seluruh personel sekbid 5 OSIS SMAN 1 Bekasi 05/06 terutama kak Wahyu Pangesty Utami, atas seluruh *support* dan motivasi nya yang sangat membangkitkan dan inspiratif
- 7) Kepada Alm. Ust. Syarifuddin (alm) atas seluruh *support* selama hidup dan atas seluruh wejangannya kepada saya bahwa saya bisa melalui masa-masa sulit kehidupan saya

- 8) Kepada bang Gama, Bang Farhan, Mbak filzah, senior ku di FHUI yang berasal dari SMAN 1 Bekasi, terima kasih atas supportnya dan buku-bukunya yang sangat berguna
- 9) Kepada rekan-rekan Business Law Society FHUI 2010, Dana dan Usaha BEM UI 2010 dan Bintang POP UI 2010, terima kasih telah mewarnai kehidupan selama saya berkuliah di UI
- 10) Kepada BPH Bidang Acara Bedah Kampus UI 2011 Gina Natasha A., Dyta Ulisanti, Citra Anggraini, Astrie Sekarlaranti L., Vega Indri, M. Faizal Rahman Hakim, Irvan Nur aditya, Hadiati Nurul, Dita Liesdi, Meike, Fina Devy, Annisa Cinintia, Jauhari Oka, Fadhli, Faradila, Mufie, Anggi Wijaya, Adani, Riri dan seluruh staff. Tanpa bantuan kalian, saya tidak akan bisa menyelesaikan amanah sebagai Kabid Acara dengan kesibukan saya yang bersamaan dengan penyelesaian skripsi ini
- 11) Kepada sahabat saya semenjak SMA : Dini Justisia W., Kiki Fajriah, Dwi Priotmaji, M. Haqi Maulana, Adrifaza Baraka, Raldina Asdyanti, Prasytio Ervian, Ritya Dimas Wicaksono, Dimas Dwi Putra, Dhini Puspita Sari, M. Abdul Aziz, Almas Grinia, Rio Mardiansyah, Atika Setia Putri dan seluruh teman-teman OSIS SMAN 1 Bekasi 2006-2007 juga teman-teman SMAN 1 Bekasi 2008, khususnya kelas IPS, tuhan baik telah mempertemukan saya dengan sahabat baik seperti kalian
- 12) Kepada seluruh sahabat seperjuangan saya di FHUI 2008, Gina Natasha A., Febri Rahmatullah, Nirmala Azizah, Vannia Alienjhon, Anggi wijaya, Revina Ani Yosepa, Vania Nurjanitra, Fadillah Isnan, Vina Aliya, Rizky Fauziah Putri, Rieya Apriyanti, Aurora Wina, Ichsan Montang, M. Reza Alfiandri dan teman-teman seperjuangan FHUI 2008 lainnya. Juga untuk teman-teman seperjuangan skripsi perbankan yaitu Syahzami Putra, Rantie Septianti, Raymond Pardomuan, Santri satria, Namira Assagaf dan Clara Sianipar.

Seluruh dukungan yang kalian berikan sangatlah berarti buat saya dan akan selalu saya kenang seumur hidup saya.

Depok, 2 Januari 2012

Sokhib Nur Prasetyo

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

Sebagai sivitas akademika Universitas Indonesia, saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Sokhib Nur Prasetyo
NPM : 0806317193
Program Studi : Ilmu Hukum
Departemen : Hukum Tentang Kegiatan Ekonomi (PK IV)
Fakultas : Hukum
Jenis Karya : Skripsi

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

“PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP IMPLEMENTASI PRODUK LAYANAN *WEALTH MANAGEMENT* DALAM PERBANKAN DI INDONESIA (STUDI KASUS : PEMBEKUAN PRODUK LAYANAN *WEALTH MANAGEMENT* OLEH BANK INDONESIA)”

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

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 20 Januari 2012

Yang menyatakan,



(Sokhib Nur Prasetyo)

ABSTRAK

Nama : Sokhib Nur Prasetyo
Program Studi : Ilmu Hukum
Judul : “Penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Implementasi Produk Layanan *Wealt Managemet* Dalam Perbankan di Indonesia (Studi Kasus : Pembekuan Produk Layanan *Wealth Management* Oleh Bank Indonesia)”

Pertumbuhan Orang kaya di dunia dan Indonesia yang menunjukkan angka positif dan prospektif dari berbagai macam lembaga survei merupakan suatu peluang yang positif disambut pula trend positif yang menunjukkan bahwa bank sebagai suatu lembaga yang dapat memenuhi dan menunjang berbagai kemudahan kehidupan melalui berbagai macam fasilitas produk dan layanannya. Hal ini membuat bank terpacu memanfaatkan peluang ini dalam menarik nasabahnya dan meningkatkan pendapatannya. Melalui produk layanan *wealth management* yang hadir menjadi entitas bisnis baru kepercayaan orang kaya dengan syarat dan ketentuan yang juga hanya bisa diakses oleh orang kaya. Seiring berjalannya waktu banyak *fraud* yang terjadi dalam *wealth management*, contohnya dalam kasus pembobolan dana nasabah prima X Gold di X Bank yang dilakukan *Relationship Managernya* sendiri yaitu MD. Dimana setelah kejadian itu, Bank Indonesia mengeluarkan sanksi pembekuan produk layanan *wealth management* kepada X Bank dan seluruh bank yang membuka produk layanan tersebut. atas dasar itu, Penelitian yang menggunakan metode kualitatif dan bersifat juridis-normatif ini menganalisis mengenai hubungan antara keputusan Bank Indonesia untuk membekukan produk layanan *wealth management* dalam perbankan terhadap penerapan *Good Corporate Governance* perbankan di Indonesia dan Peran Bank Indonesia atas penerapan *Good Corporate Governance* terhadap implemetasi produk layanan *wealth management* perbankan di Indonesia. Dimana ditemukan bahwa belum dijalankannya prinsip *Good Corporate Governance* yang termaktub dalam PBI No. 4/8/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum oleh perbankan dan peran Bank Indonesia yang belum mengeluarkan produk yang mengatur khusus mengenai praktik *wealth management* secara khusus meskipun pada tanggal 9 Desember 2011 akhirnya mengeluarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima.

Kata kunci :

Bank, *Wealth Management*, *Good Corporate Governance*

ABSTRACT

Name : Sokhib Nur Prasetyo
Study Program : Law
Title : “The Application of Good Corporate Governance Against the Implementation of Wealth Management Services Products in Indonesia’s Banking (Case Study: Wealth Management Services Products Freezing by Bank of Indonesia)”

The growth of high networth in the world, especially in Indonesia that shows a positive number and prospective from various survey agencies is a positive opportunity and also supported by positive trend show that bank as an institution that can meet and support the ease of life through various services and products services. It encourages banks to utilize this opportunity in interesting their customers and increasing their income through wealth management services products that become the new business entity of high networth’s trusty, with the terms and conditions that can only be accessed by high networth itself. As time goes by, there are a lot of frauds happening in wealth management, for example a burglary case of prime customers funds X Gold in X Bank which is conducted by MD, the relationship manager. Right after the incident, Bank Indonesia issued a sanction freezing wealth management services products to X Bank and other banks that opened those services products. On that basis, the research using qualitative method and juridical- normative, it analyzes regarding to a relationship between the decision of Bank Indonesia freezing wealth management services products in the banking against the implementation of Good Corporate Governance in Indonesia’s banking, and the role of Bank Indonesia on the implementation of Good Corporate Governance against the implementation of wealth management services products. Where it was found that there is no execution for Good Corporate Governance that contained in PBI No. 4/8/PBI/2006 about the execution of Good Corporate Governance for general banks and the role of Bank of Indonesia, which has not issued a product that specifically regulate the practice of wealth management in particular, even though on December 9th, 2011 finally issued The Circular Letter of Bank Indonesia Number 13/29/DPNP about the Implementation of Risk Management in General Banks that Conduct Prime Customers Services.

Key Words :

Bank, Wealth Management, Good Corporate Governance

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	viii
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvi

1. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Pokok Permasalahan.....	9
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	10
1.3.1. Tujuan Umum.....	10
1.3.2. Tujuan Khusus.....	10
1.3.3. Kegunaan Teoretis.....	11
1.3.4. Kegunaan Praktis.....	11
1.4. Kerangka Konsep.....	12
1.5. Metode Penelitian.....	14
1.6. Sistematika Penulisan.....	16

2. PERSPEKTIF *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PERBANKAN

2.1. Perbankan.....	18
2.2. Hukum Perbankan Indonesia.....	20
2.3. Sistem Pengendalian Perbankan.....	23
2.4. Sejarah dan Teori Terkait <i>Good Corporate Governance</i>	25
2.5. Falsafah, Nilai, Etika dan Budaya Perusahaan.....	28
2.6. Definisi <i>Good Corporate Governance</i>	29
2.7. Prinsip Dasar <i>Good Corporate Governance</i>	32
2.8. Unsur-Unsur <i>Good Corporate Governance</i>	33
2.9. Manfaat Dan Prasyarat Penerapan <i>Good Corporate Governance</i>	38
2.10. Struktur <i>Good Corporate Governance</i> Pada Perbankan.....	40
2.11. Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> Pada Perbankan.....	41
2.12. Kebijakan Pengaturan <i>Good Corporate Governance</i> Oleh Bank Indonesia.....	45

3. PRODUK LAYANAN WEALTH MANAGEMENT DALAM PERBANKAN

3.1. Sejarah <i>Wealth Management</i>	50
3.2. Definisi <i>Wealth Management</i>	52
3.3. Mengapa <i>Wealth Management</i>	54
3.4. Perkembangan, Peluang dan Tantangan <i>Wealth Management</i>	55
3.4.1. Perkembangan Dunia, Asia Sampai Ke Indonesia.....	55
3.4.2. Masa Depan <i>Wealth Management</i>	56
3.4.3. <i>Wealth Management</i> Sebagai Salah Satu Solusi <i>Capital Flight</i>	57
3.4.4. Kekayaan dan Isu <i>Money Laundering</i>	58
3.5. Business Model <i>Wealth Management</i>	58
3.5.1. Segmentasi Nasabah <i>Wealth Management</i>	59
3.5.2. Interval <i>Wealth</i> dan Kriteria <i>Wealthy</i> Berdasarkan Besaran Aset.....	60
3.6. Layanan, Produk dan Sistem <i>Wealth Management</i>	61
3.6.1. Jenis Layanan Dalam <i>Wealth Management</i>	61
3.6.1.1. <i>Priority/Preferred Bank</i>	61
3.6.1.2. <i>Private Banking</i>	62
3.6.1.3. <i>Family Office</i>	62
3.6.2. Organisasi <i>Wealth Management</i> di Perbankan.....	63
3.6.3. Peta Persaingan <i>Wealth Management</i>	63
3.6.4. Produk <i>Wealth Management</i> dalam Perbankan.....	65
3.6.5. <i>Services Wealth Management</i>	66
3.6.6. <i>Wealth Management System</i>	66
3.6.7. Sumber Daya Manusia <i>Wealth Management</i>	67
3.7. Implementasi Produk dan Layanan <i>Wealth Management</i> Dalam Perbankan.....	68
3.7.1. Pengaturan <i>Wealth Management Bank</i> di Indonesia.....	69
3.7.2. Praktik <i>Wealth Management Bank</i> di Indonesia.....	71
3.7.3. Celah Kriminal Produk & Layanan <i>Wealth Management Bank</i>	77

4. HUBUNGAN ANTARA PEMBEKUAN PRODUK DAN LAYANAN WEALTH MANAGEMENT OLEH BANK INDONESIA TERHADAP PENERAPAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM PERBANKAN DI INDONESIA

4.1. Posisi Kasus Dana Nasabah X Gold di X Bank Dan Sanksi Pembekuan Produk Layanan <i>Wealth Management</i> Oleh Bank Indonesia.....	82
---	----

4.1.1. Posisi Kasus Pembobolan Dana Nasabah X Gold di X Bank.....	82
4.1.2. Sanksi Pembekuan Produk Layanan <i>Wealth Management</i> Oleh Bank Indonesia	88
4.2. Analisis Hubungan Antara Sanksi Yang Dikeluarkan Oleh Bank Indonesia Kepada X Bank Dan Pembekuan Produk Layanan <i>Wealth Management</i> Terhadap Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> Perbankan Di Indonesia.....	93
4.2.1. Sekilas Mengenai Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> Oleh X Bank.....	93
4.2.2. Hubungan Kasus MD Dengan Pelaksanaan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Oleh X Bank.....	99
4.2.3. Analisis Sanksi Bank Indonesia (Pembekuan Produk Layanan <i>Wealth Management</i> Pada Perbankan) Terhadap Pelaksanaan Prinsip <i>Good Corporate Governance</i> Dalam Perbankan Nasional.....	112
4.2.3.1. Manajemen Risiko Dalam Menjalankan Produk Layanan <i>Wealth Management</i> Oleh Bank Indonesia.....	121
4.2.3.2. Pencegahan dan Penanggulangan Pembobolan (<i>Fraud</i>) Dana Nasabah <i>Wealth Management</i> Dalam Rangka Mewujudkan <i>Good Corporate Governance</i> Perbankan Di Indonesia.....	127
4.3. Peran Bank Indonesia Dalam Mewujudkan <i>Good Corporate Governance</i> Terhadap Implementasi Produk Layanan <i>Wealth Management</i> Di Indonesia.....	134
4.3.1. Tugas Pengaturan Bank Indonesia.....	134
4.3.2. Tugas Pengawasan Bank Indonesia.....	137
5. PENUTUP	
5.1. Simpulan.....	140
5.2. Saran.....	141
DAFTAR REFERENSI.....	144

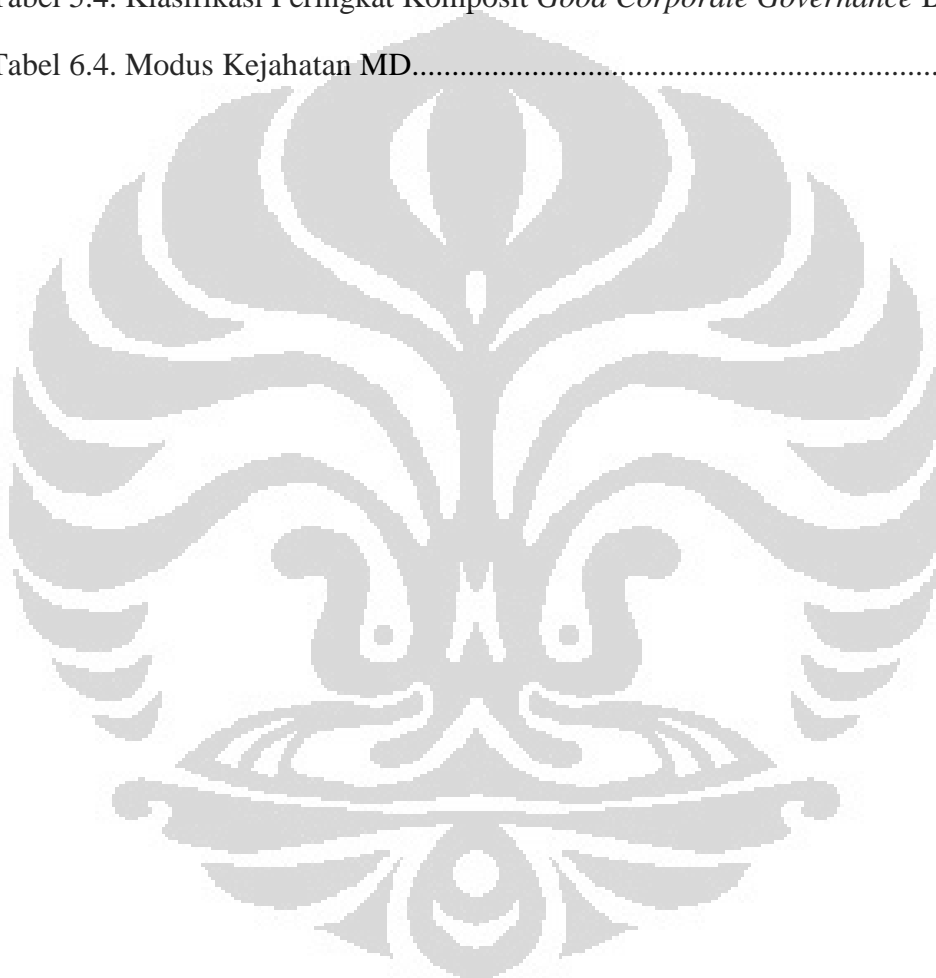
DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.2. Integrasi Sistem Pengendalian Perbankan.....	25
Gambar 2.4. Tugas dan Tanggung Jawab Fungsi Kontrol X Bank.....	100
Gambar 3.4. <i>Standard Operational Procedure (SOP)</i> Transfer X Bank.....	104



DAFTAR TABEL

Tabel 1.3. Sejarah <i>Private Banking</i> di Inggris.....	50
Tabel 2.3. <i>Kriteria Wealthy</i> (US Dollar).....	60
Tabel 3.3. Bank Pengelola <i>Wealth Management</i> di Indonesia.....	71
Tabel 4.3. Batasan (<i>Treshold</i>) Nasabah Prima dan Ruang Lingkup LNP di beberapa bank di Indonesia.....	72
Tabel 5.4. Klasifikasi Peringkat Komposit <i>Good Corporate Governance</i> Bank...94	
Tabel 6.4. Modus Kejahatan MD.....	105



DAFTAR LAMPIRAN

1. Penghentian Sementara Penerimaan Nasabah Baru *Priority Banking / Wealth Management* di 23 Bank
2. Bank Indonesia Kenakan Sanksi Untuk X bank
3. Pencabutan Penghentian Sementara Penerimaan Nasabah Baru *Priority Banking / Wealth Management*
4. Rencana Pengaturan Prinsip Kehati-hatian Dalam Aktivitas Layanan Nasabah Prima
5. Matrix Tugas dan Tanggung Jawab Fungsi Control X Bank NA
6. Proses Pembuatan *Internal Operating Manual (IOM)* X Bank NA Indonesia
7. Fungsi Pengawasan X Bank NA Indonesia
8. Matrix Penilaian Fit & Proper Xbank N.A. Indonesia
9. Analisis Kualifikasi Pelanggaran Oleh X Bank

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Ternyata Krisis keuangan global pada tahun 2008 tidak selalu negatif, justru gejala peningkatan orang kaya di Indonesia dimulai sejak krisis keuangan yang terjadi pada tahun 2008. Menurut banyak ekonom, Para orang kaya Indonesia tidak terlibas krisis sebab investasi portofolionya tidak sebesar teman-temannya di Amerika Serikat atau di Eropa sana. Tentu saja hal ini karena sistem keuangan Indonesia yang ditopang oleh usaha sektor riil pada ekonomi mikro Indonesia. Namun, hal yang mengejutkan adalah dari Daftar 40 orang kaya di Indonesia yang dilansir *Forbes* menunjukkan betapa telah terjadi peningkatan kekayaan dari tahun sebelumnya¹. Tahun ini jumlah kekayaan dari 40 orang kaya Indonesia itu mencapai US\$71 miliar atau setara dengan Rp655 triliun, atau sekitar 12% dari produk domestik bruto (PDB) tahun ini. Pendapatan per kapita penduduk Indonesia juga sudah meningkat menjadi US\$3.200 jika dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya yang hanya di kisaran US\$2.000. Hal ini tentu menggembirakan bahwa di tengah kondisi politik yang hiruk-pikuk, tetap saja terjadi pertumbuhan orang kaya di Indonesia. Sejalan dengan itu, menurut data Lembaga Penjamin Simpanan (LPS), kelompok penabung di atas Rp5 miliar ternyata tumbuh lebih cepat dibandingkan dengan mereka yang mempunyai simpanan di bawah Rp100 juta atau bahkan mereka yang mempunyai simpanan di atas Rp1 miliar sampai dengan Rp2 miliar. Lebih mengerikan lagi, mereka yang mempunyai simpanan di atas Rp5 miliar hanya terdiri atas 34.000 rekening dari 92 juta rekening yang ada. Jumlah simpanan di atas Rp5 miliar telah menguasai 49% dari jumlah simpanan masyarakat. Atau, kalau mau lebih mendalam, kekayaan di atas Rp2 miliar mencapai 56% dari jumlah simpanan².

1 Eko B. Supriyanto, "Berebut Duit Orang Kaya", <http://www.infobanknews.com/2011/01/berebut-duit-orang-kaya/>. Diunduh pada 23 September 2011

² Ibid.

Data lain menyebutkan bahwa jumlah penduduk yang tergolong memiliki kehidupan mapan di Indonesia ternyata juga mengejutkan. Dalam riset *Standard Chartered Bank*, jumlah orang mapan di Asia ini berada di bawah kalangan atas dan super kaya (*high net worth*)³. Untuk level tertinggi atau super kaya, saat ini jumlahnya mencapai satu juta dan diperkirakan meningkat menjadi dua juta pada 2013. Jumlah populasi kalangan itu meningkat 2,5 kali lipat dibanding kalangan atas. Sedangkan satu dari empat nasabah kalangan mapan akan meningkat menjadi kalangan atas pada tiga tahun mendatang (2013). Menurut Riset *Standard Chartered Bank* menyebutkan bahwa jumlah orang mapan atau berpenghasilan Rp240-500 juta per tahun mencapai 4 juta orang. Jumlah itu menempati urutan ketiga negara di Asia (kecuali Jepang) setelah China dan India. Jumlah penduduk mapan China mencapai 23,3 juta orang, sedangkan India sebanyak 5,2 juta orang. Jika dibandingkan dengan negara Asia, jumlah penduduk mapan Indonesia merupakan 9 persen dari populasi penduduk kaya Asia. Jumlah orang mapan Indonesia mengalahkan Korea (3,2 juta jiwa), Taiwan (1,8 juta jiwa), Malaysia (1,6 juta jiwa), Hong Kong (1,2 juta jiwa) dan Singapura (700 ribu jiwa).

Tak hanya riset *Standard Chartered Bank*, riset dari *Credit Suisse Research Institute* dalam laporan "*Credit Suisse Global Wealth Report 2010*" dan riset *Merril Lynch Wealth Management, Bank of America dan Capgemini* dalam laporan "*Asia Pacific Wealth Report 2010*" juga menyebutkan banyaknya miliarder Indonesia⁴. Selain kekayaan secara rata-rata, kedua riset itu lebih menyoroti mereka yang masuk dalam kategori *high net worth*. Ini adalah istilah yang kerap mereka gunakan untuk menyebutkan seseorang yang memiliki harta atau kekayaan minimal US\$1 juta atau Rp9 miliar. Banyaknya orang mapan di Indonesia menunjukkan adanya peningkatan pendapatan penduduk dengan jumlah miliarder Indonesia sebanyak 24 ribu orang yang memiliki kekayaan bersih di atas Rp9 miliar dengan total harta US\$80 miliar.

³Nur Farida Ahniar. "Jumlah Orang Kaya Melonjak, RI Makin Makmur?" <http://fokus.vivanews.com/news/read/208195-mengapa-orang-mapan-semakin-banyak->. Diunduh pada 23 September 2011

⁴ Ibid.

Sementara itu, Ekonom *Dradjad Hari Wibowo* menilai ada sejumlah penyebab mengapa kelompok kelas menengah ini mengalami pertumbuhan pesat. *Dradjad* mengistilahkan mereka sebagai kelompok orang kaya baru Indonesia adalah⁵ :

1. Tingkat pendidikan masyarakat Indonesia yang semakin membaik. Belakangan ini, semakin banyak penduduk yang mengenyam akses pendidikan sejak diberlakukannya wajib belajar dulu. "Makin banyak sarjana dan pasca sarjana."
2. Reformasi ekonomi dan politik telah menciptakan banyak orang kaya baru terutama dari perkebunan, pertambangan khususnya batu bara dan sebagian kehutanan. Kalau sebelumnya akses terhadap kekayaan sumber alam hanya dikuasai kelompok terbatas, sekarang lebih meluas ke elit-elit politik, daerah, ormas.
3. Imbas dari *booming* sektor keuangan, teknologi informasi dan industri kreatif menciptakan orang kaya baru dari kelompok muda. Kelompok ini perlu diperbesar. *Booming* ini bukan hanya terjadi di sektor industri. Namun, sektor pertanian juga berkembang lebih pesat. Ini merupakan resep yang ampuh untuk mengentaskan penduduk miskin.

Berdasarkan hukum ekonomi, bahwa setiap ada permintaan pasti akan ada penawaran. Begitupun dengan kita melihat potensi kekayaan orang kaya Indonesia yang terus meningkat, adalah kebutuhan akan mengelola harta kekayaannya itu. Tentunya membutuhkan suatu lembaga tersendiri untuk mengelola harta kekayaannya. Bank yang merupakan perusahaan yang menyediakan jasa keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat merupakan perantara diantara masyarakat yang membutuhkan dana dengan masyarakat yang kelebihan dana, disamping menyediakan jasa-jasa keuangan lainnya. Oleh karena bank berfungsi sebagai perantara keuangan, maka dalam hal ini faktor "kepercayaan" dari masyarakat merupakan faktor utama dalam melakukan bisnis perbankan. Manajemen bank dihadapkan berbagai upaya untuk menjaga kepercayaan

⁵ Ibid.

tersebut, sehingga dapat memperoleh simpati dari para calon nasabahnya.⁶ Bank juga memiliki tugas untuk menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat, menuntut bank untuk menyelenggarakan suatu bisnis. Bisnis bank ini dilakukan dengan mengeluarkan produk perbankan yang tujuan utamanya adalah untuk mencari keuntungan bagi bank itu sendiri. Tentunya melihat potensi jumlah orang kaya di Indonesia, membuat perbankan membuat suatu inovasi bisnis yaitu membuka suatu layanan khusus yang secara praktik dinamakan layanan *wealth management* yang merupakan layanan “eksklusif” yang diberikan bank kepada nasabah-nasabah yang dikategorikan premium atau prioritas atau prima.

Bagi sebagian orang Indonesia mungkin istilah *wealth management* masih asing, Ubaidillah Nugraha, *Wealth Management is the process of growing, protecting, and managing one's asset through financial product and services*⁷. Yang menarik perhatian salah satunya adalah adanya pelayanan *Wealth management* yang mulai populer dua tahun belakangan ini (2010-2011). Bisnis *Wealth Management* yang dikelola perbankan dan perusahaan pengelola dana investasi mengurus uang orang-orang kaya di dunia diistilahkan dengan *high net worth individuals* (HNWIs). Kawasan Asia termasuk Indonesia tentunya kini menjadi idola baru bagi industri yang mengurus ‘fulus’ orang kaya hingga orang superkaya atau disebut Ultra HNWIs⁸. Dan mulai tanggal 9 Desember 2011, produk layanan ini diatur melalui Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima.

Berbicara mengenai perkembangan layanan *wealth management* di dunia perbankan Indonesia, dimana ada 23 bank di Indonesia yang membuka layanan

⁶ Kasmir, *Manajemen Perbankan*. Cet.1, (Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada. 2000), hlm. 2-3

⁷ Ubaidillah Nugraha, *Wealth Management*, Cet.I. (Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 2007), Hlm, 13

⁸ Eko B. Supriyanto, “Berebut Duit Orang Kaya”, (Jakarta : Majalah Infobank, No.382, Januari 2011), Hlm. 4

*wealth management*⁹, setiap bank mempunyai nama dan jenis layanan yang berbeda. Tentunya secara ideal, dalam mengeluarkan suatu produk/layanan jasa baru yang dilakukan oleh pengelola jasa keuangan dalam hal ini bank, layanan *wealth management* harus disertai pengelola yang handal dan mengerti tentang seluk beluk pelayanan itu amatlah mendesak¹⁰.

Seiring berkembangnya layanan *wealth management* di Indonesia, ternyata bukan tanpa hambatan dalam peimplementasian produk *wealth management* ini terutama dengan munculnya kasus pembobolan (*fraud*) dana nasabah prioritas yang menggunakan jasa *wealth management* nya salah satunya yang paling menghebohkan yaitu dalam kasus X Bank Indonesia. X bank adalah bank global papan atas yang selama ini terkenal ketat dan telah banyak melahirkan bankir-bankir ternama di tanah air. Dimana Mabes Polri mengatakan *fraud* atau kekacauan yang terjadi di X bank yang melibatkan mantan *Relationship Manager* (RM) X Bank yaitu MD. MD diduga telah menggelapkan dana 123 nasabah X gold sejak Juni 2007¹¹.

Dampak terbongkarnya kejahatan MD, selain menggoyahkan reputasi X bank, juga membawa efek berantai pada industri perbankan nasional yang tengah berupaya ekstra memulihkan kredibilitasnya akibat skandal Bank Century. Tetapi, kasus MD dan X bank seperti meruntuhkan seluruh kerja keras tersebut. Alhasil kredibilitas perbankan Tanah Air pun kembali goyah ditambah dengan adanya sanksi dari Bank Indonesia yang membekukan seluruh bank yang berjumlah 23 bank yang membuka produk layanan *wealth management* selama 1 bulan terhitung mulai 2 mei 2011 yang lalu.

⁹ Administrator. "Bank Mulai Stop Jaring Nasabah Premium", http://www.stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=8&article_type=0&article_category=9. Diunduh pada 23 September 2011

¹⁰ Administrator. "Indonesia Butuh Ahli Wealth Management". <http://www.suarapembaruan.com/ekonomidanbisnis/indonesia-butuh-ahli-wealth-management/11572>. Diunduh pada 23 September 2011

¹¹ Idris Rusadi Putra, "Ternyata Malinda Dee Gelapkan Dana 123 Nasabah", <http://economy.okezone.com/read/2011/06/07/320/465499/ternyata-malinda-dee-gelapkan-dana-123-nasabah-citibank>. Diunduh pada 11 September 2011

Bank Indonesia (BI) yang merupakan bank sentral Republik Indonesia dimana dalam pasal 8 huruf c Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999¹² dimana Bank Indonesia memiliki tugas untuk mengatur dan mengawasi bank. Dalam menyikapi kasus pembobolan dana nasabah oleh pihak internal bank, Bank Indonesia menilai kasus *fraud* atau pembobolan dana nasabah bank kini sudah semakin canggih dengan perencanaan yang cukup matang. Selain itu, kolusi dengan oknum bank maupun di luar bank juga terjadi¹³. Dalam kasus X bank Bank Indonesia mengeluarkan sanksi kepada X bank diikuti oleh pembekuan produk layanan *wealth management* di 23 bank di Indonesia yang membuka layanan itu. Deputi Gubernur BI Halim Alamsyah mengatakan, hasil pemeriksaan menunjukkan, X bank melanggar empat pilar Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009 tentang manajemen risiko¹⁴, yakni pengawasan aktif dari top manajemen, kebijakan *standard operating procedure* (SOP), sistem informasi dalam mengantisipasi risiko, dan pengawasan internal.

Persaingan masa ini yang mengutamakan globalisasi, ketangguhan atas suatu sistem ekonomi nasional dipertaruhkan. Salah satu unsur pentingnya adalah ketangguhan dari lembaga keuangan yang termasuk dalam bank¹⁵. Sektor industri perbankan yang bersinggungan langsung dengan sektor riil akan ditemukan banyak hal permasalahan internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, pihak manajemen seharusnya menaruh perhatian yang serius terutama pada *Good Corporate Governance* (GCG). GCG merupakan kunci sukses dari perbankan yang dilandasi siklus dari pengendalian internal, manajemen risiko dan audit internal¹⁶.

¹² Indonesia, *Bank Indonesia*, Undang-Undang No.23 Tahun 1999, Ps. 8 Huruf C

¹³ Herdaru Purnomo, "BI Siapkan Pedoman Anti Bobol Bank", <http://finance.detik.com/read/2011/05/25/155816/1646949/5/bi-siapkan-pedoman--anti-bobol--untuk-bank>. Diunduh pada 11 September 2011

¹⁴ Indonesia, *Manajemen Risiko*, Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009.

¹⁵ Bunasor Sanim. *The Golden Dynamic Triangle of Control System in PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk*. Cet.1, (Bogor : PT. Penerbit IPB Press. 2011), hlm.31

¹⁶ *Ibid.*, Hlm. 31.

Menurut berbagai sumber menyebutkan bahwa terdapat sejumlah manfaat yang sangat besar ketika prinsip-prinsip GCG dapat diterapkan dengan baik didalam suatu perekonomian. Manfaat penerapan implementasi GCG pada dasarnya dapat dikelompokkan menjadi 4 yaitu¹⁷ :

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Meningkatkan *corporate value* sebagaimana yang diungkapkan oleh *Tjager et. al.* (2003) bahwa secara teoritik, praktik GCG dapat meningkatkan nilai (*valuation*) perusahaan dengan meningkatkan kinerja keuangan mereka, mengurangi risiko yang mungkin di lakukan dewan dengan keputusan-keputusan yang menguntungkan diri sendiri.
3. Meningkatkan kepercayaan investor.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's value* dan deviden.

Industri perbankan nasional dituntut untuk melaksanakan *Good Corporate Governance*, dimana bank sebagai lembaga intermediasi dan lembaga kepercayaan, dalam melaksanakan kegiatan usahanya bank harus menganut prinsip keterbukaan (*transparency*), memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang konsisten dengan *corporate values*, menurut penjelasan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *good corporate governance* Bagi Umum¹⁸, *Good corporate governance* pada industri perbankan menjadi lebih penting untuk saat ini dan masa-masa yang akan datang, mengingat risiko dan tantangan yang dihadapi oleh industri perbankan akan semakin meningkat. Dalam rangka meningkatkan kinerja bank, melindungi kepentingan *stakeholders* dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika (*code of conduct*)

¹⁷ Ibid., Hlm. 10-13

¹⁸ Indonesia, *Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006, Penjelasan pasar per pasal.

yang berlaku secara umum pada industri perbankan, bank wajib melaksanakan kegiatan usahanya dengan berpedoman pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada industri perbankan harus senantiasa berlandaskan pada 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. Dalam rangka menerapkan kelima prinsip dasar tersebut di atas, bank wajib berpedoman pada berbagai ketentuan dan persyaratan minimum serta pedoman yang terkait dengan pelaksanaan *good corporate governance*.

Terlebih, dalam yurisdiksi positifnya, menurut pasal 2 ayat 1 Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *good corporate governance* Bagi Umum¹⁹ yaitu bank wajib melaksanakan prinsip-prinsip *good corporate governance* dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Dan dalam penjelasan pasal demi pasalnya²⁰, menyatakan bahwa pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam setiap kegiatan usahanya termasuk pada saat penyusunan visi, misi, rencana strategis, pelaksanaan kebijakan, dan langkah-langkah pengawasan internal pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Tentunya selain penerapan GCG diatas, ada beberapa ketentuan lain yang menunjang dilaksanakannya GCG tersebut yaitu

¹⁹ Ibid. Ps. 2 ayat 1

²⁰ Ibid. Penjelasan pasal per pasal Ps. 2 ayat 1

PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, PBI Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah, PBI Nomor 11/28/PBI/2009 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum serta Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum.

Gambaran diatas, dapat dikatakan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan pilar utama dalam hal menjalankan bank agar terjaga ketahanan bank baik secara lingkup dirinya sendiri maupun lingkup nasional, ditambah masa depan *wealth management* yang cukup cerah namun masih banyaknya faktor yang membuat lemah implementasi nya terutama karena produk layanan ini berisiko high risk dilihat dari peruntukkannya bagi kalangan menengah ke atas ini terlebih dengan adanya kasus hukum berupa *fraud*, maka penelitian skripsi ini saya beri judul : **“Penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Implementasi Produk Layanan *Wealth Management* Dalam Perbankan di Indonesia”**, melalui studi kasus pembekuan layanan produk *Wealth Management* Perbankan Oleh Bank Indonesia.

1.2. Pokok Permasalahan

Penulis merumuskan batasan masalah yang hendak dibahas pada penelitian ini agar penulisan menjadi lebih terarah. Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan beberapa pokok permasalahan yang diuraikan sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan antara keputusan Bank Indonesia untuk membekukan produk layanan *wealth management* dalam perbankan terhadap penerapan *Good Corporate Governance* perbankan di Indonesia ?

2. Bagaimana peran Bank Indonesia atas penerapan *Good Corporate Governance* terhadap implementasi produk layanan *wealth management* Perbankan di Indonesia ?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Umum

Tujuan dari penelitian ini secara umum adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang dilakukan pihak industri perbankan nasional maupun Bank Indonesia menurut perspektif *Good Corporate Governance* dalam forum internasional, Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, PBI No. 8/14/PBI/2006 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, Surat Edaran Bank Indonesia No.9/12/DNDP tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, PBI Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah, PBI Nomor 11/28/PBI/2009 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum serta Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum, Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, Undang-Undang No. 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia maupun Undang-Undang No.3 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia terhadap implementasi dari produk layanan *wealth management* di Indonesia

1.3.2. Tujuan Khusus

Secara khusus, penelitian ini bertujuan untuk memperoleh jawaban terkait dengan pokok-pokok permasalahan yang telah diuraikan sebelumnya, yaitu:

1. Mengetahui hubungan antara sanksi yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia dalam bentuk pembekuan produk layanan *wealth management* terhadap penerapan *Good Corporate Governance* perbankan di Indonesia
2. Mengetahui pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang dilakukan oleh Bank Indonesia terhadap layanan *wealth management* perbankan di Indonesia

Adapun kegunaan dari penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut.

1.3.3. Kegunaan Teoretis

Kegunaan teoretis dalam penelitian ini adalah melengkapi ilmu pengetahuan yang telah ada dengan mempelajari pengaturan hukum nasional dan Internasional terhadap implementasi produk *wealth management* yang dilakukan Bank Indonesia dalam mengawasi perbankan terhadap implementasi produk *wealth management* tersebut kaitannya dengan kewajiban pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang harus dilaksanakan oleh seluruh bank umum di Indonesia. Terlebih dengan diberikannya sanksi kepada X bank atas kasus pembobolan dana nasabah premium pada layanan *wealth management* nya yang dilakukan oleh karyawan X Bank sendiri yaitu MD diikuti dengan pembekuan Produk layanan *wealth management* di 23 Bank di Indonesia oleh Bank Indonesia

1.3.4. Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis yang bisa diambil manfaatnya baik bagi penulis maupun bagi masyarakat adalah yaitu bagi penulis sendiri adalah mengasah kemampuan penulis dalam menganalisa dan menarik kesimpulan atas suatu masalah dengan baik dan benar serta memperluas pengetahuan penulis atas masalah yang dikemukakan. Dan bagi masyarakat adalah memberikan informasi kepada seluruh *stake holder* yang terlibat dalam dunia usaha terutama dunia perbankan baik itu para bankir dan nasabah bank, mengenai pelaksanaan *Good Corporate Governance* sebagai pilar utama kehidupan perbankan nasional terhadap implementasi produk *Wealth Management* di Indonesia dengan pendekatan melalui studi kasus yaitu pembekuan layanan produk *wealth management* perbankan di 23 bank Oleh Bank Indonesia.

1.4. Kerangka Konsep

Penelitian ini terdapat beberapa istilah yang perlu didefinisikan, yaitu:

- a. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak²¹;
- b. Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran²²;
- c. Bank Indonesia adalah Bank Sentral Republik Indonesia²³;
- d. Bank Indonesia adalah lembaga negara yang independen dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, bebas dari campur tangan Pemerintah dan/atau pihak lain, kecuali untuk hal-hal yang secara tegas diatur dalam Undang-Undang ini²⁴;
- e. Nasabah adalah Pihak yang menggunakan jasa bank²⁵;
- f. *Good Corporate Governance* adalah suatu tata kelola bank yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*)²⁶;

²¹ Indonesia, *Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan*, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, Pasal 1 ayat 2.

²² Ibid, Pasal 1 ayat 3.

²³ Indonesia, *Bank Indonesia*, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999, Pasal 4 ayat 1.

²⁴ Indonesia, *Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan*, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, Pasal 1 ayat 2.

²⁵ Indonesia, *Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia*, Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2004, Pasal 4 ayat 2.

²⁶ Indonesia, *Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006, Pasal 1 ayat 6.

g. *Wealth Management* adalah layanan ataupun jenis produk perbankan baik dari segi penyimpanan maupun pembiayaan yang ditawarkan kepada nasabah asalkan memenuhi kriteria peruntukkan tingkat aset tertentu²⁷.

h. Nasabah Prima adalah perseorangan yang memenuhi kriteria atau persyaratan tertentu yang ditentukan bank untuk dapat memperoleh layanan atau menggunakan fasilitas bank dengan keistimewaan tertentu dibandingkan dengan nasabah lain pada umumnya²⁸

i. Layanan Nasabah Prima, atau yang selanjutnya disebut LNP adalah bagian dari kegiatan usaha bank dalam menyediakan layanan terkait produk dan/atau aktivitas keistimewaan tertentu bagi nasabah prima²⁹

j. Produk Bank adalah produk dan atau jasa perbankan termasuk produk dan atau jasa lembaga keuangan bukan bank yang dipasarkan oleh bank sebagai agen pemasaran³⁰

k. *Fraud* adalah tindakan penyimpangan atau pembiaran yang sengaja dilakukan untuk mengelabui, menipu, atau memanipulasi bank, nasabah atau pihak lain yang terjadi di lingkungan bank dan/atau menggunakan saran bank sehingga mengakibatkan bank, nasabah atau pihak lain menderita kerugian dan/atau pelaku *fraud* memperoleh keuntungan keuangan baik baik secara langsung maupun tidak langsung³¹

²⁷ Ubaidillah Nugraha, *Wealth Management*, Cet.I. (Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 2007), Hlm, 13

²⁸ Indonesia, *Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima*, Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP, Bagian I ke 3

²⁹ Indonesia, *Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima*, Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP, Bagian I ke 2

³⁰ Indonesia, *Trnasparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah*, Peraturan Bank Indonesia Nomor 7/6/PBI/2005, Pasal 1 angka 4

³¹ Indonesia, *Penerapan Strategi Anti Fraud bagi Bank Umum*, Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP, Bagian I ke 2

1.5. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian yang bersifat yuridis normatif, artinya penelitian ini mengacu pada norma hukum yang terdapat dalam peraturan perundang-undangan dan keputusan Bank Indonesia melalui Peraturan Bank Indonesia dan/atau Surat Edaran Gubernur Bank Indonesia serta laporan tahunan pelaksanaan *Good Corporate Governance* X Bank, kebiasaan yang lazim berlaku dalam industri perbankan nasional dan norma-norma yang berlaku dan mengikat masyarakat atau juga menyangkut kebiasaan yang berlaku di masyarakat. Norma hukum yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah Undang-undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, Undang-Undang No.3 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum dan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/14/PBI/2006 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, Surat Edaran Bank Indonesia No.9/12/DNDP tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, PBI Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah, PBI Nomor 11/28/PBI/2009 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum serta Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum.

Tipe penelitian yang digunakan menurut sifatnya adalah penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara pembekuan produk dan layanan *wealth management* oleh Bank Indonesia terhadap penerapan *Good*

Corporate Governance dalam Perbankan di Indonesia. Menurut ilmu yang dipergunakan, penelitian ini adalah penelitian monodisipliner, artinya laporan penelitian ini hanya didasarkan pada satu disiplin ilmu, yaitu ilmu hukum.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang terdiri dari bahan hukum primer, sekunder, dan tersier sebagai berikut :

a. Bahan hukum primer, yaitu bahan hukum berupa peraturan perundang-undangan Indonesia, seperti Undang-undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, Undang-Undang No.3 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/14/PBI/2006 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, Surat Edaran Bank Indonesia No.9/12/DNDP tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, PBI Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah, PBI Nomor 11/28/PBI/2009 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum serta Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum.

b. Bahan hukum sekunder, yaitu bahan hukum yang memberikan informasi atau hal-hal yang berkaitan dengan isi sumber primer serta implementasinya, seperti buku-buku dan artikel yang membahas tentang hukum, metode penelitian hukum, *Good Corporate Governance*, *Wealth Management* dan perbankan.

c. Bahan hukum tersier, yaitu bahan hukum yang memberikan petunjuk maupun penjelasan terhadap bahan hukum primer dan sekunder, misalnya ensiklopedia, atau kamus. Seperti, kamus hukum dan kamus perbankan.

Alat pengumpulan data yaitu dengan studi dokumen dan wawancara, dimana studi dokumen merupakan alat pengumpulan data yang dilakukan melalui data tertulis dengan mempergunakan “*content analysis*”³². Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari kepustakaan berupa peraturan perundang-undangan untuk mencari landasan hukum dan buku untuk mencari landasan teori. Dan penulis, dalam rangka menunjang penelitian ini melakukan wawancara dengan pihak Bank Indonesia.

Metode Penelitian yang digunakan dalam pengolahan, penganalisaan dan pengkonstruksian data adalah metode kualitatif. Jadi, bentuk hasil penelitian ini adalah deskriptif analisis.

1.6. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian skripsi ini adalah sebagai berikut : Bab I, yaitu pendahuluan, dimana bab ini berisi latar belakang, pokok permasalahan, tujuan dan kegunaan penelitian, kerangka konsep termasuk metode penelitian yang akan untuk meneliti dan menganalisis pada bab-bab berikutnya dalam penelitian ini.

Bab II, yaitu Perbankan dan perspektif *Good Corporate Governance* dalam Perbankan, dimana bab ini berisi atas landasan teori, doktrin-doktrin dari para pakar *Good Corporate Governance* dan perbankan dan tentunya landasan hukum diwajibkannya pelaksanaan *Good Corporate Governance* kepada bank umum. Perspektif ini akan menjelaskan konsep dasar dari *Corporate Governance* sampai pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Indonesia sampai saat ini.

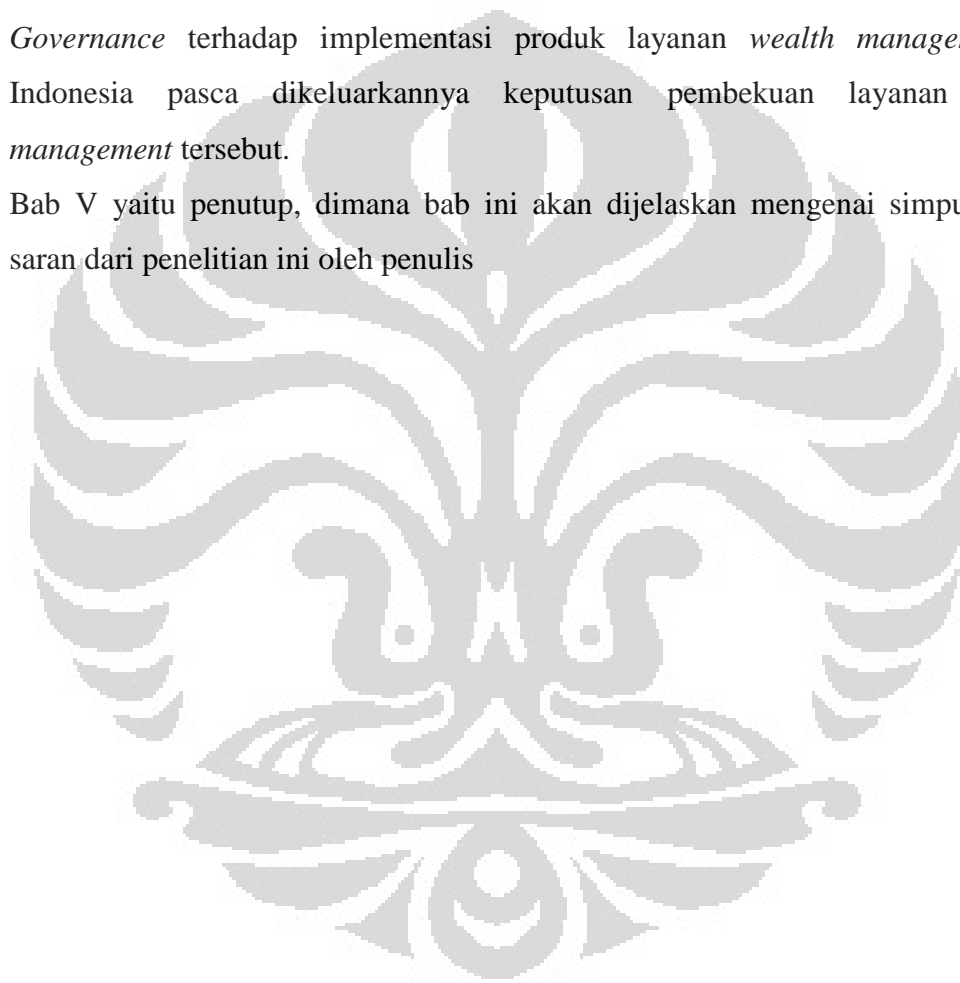
Bab III, yaitu Produk Layanan *Wealth Management* dalam Perbankan, dimana dalam bab ini akan dijelaskan seluk beluk *wealth management* mulai dari sejarah hingga pelaksanaan *wealth management* di Indonesia sampai saat ini. Tentunya

³² Soerjono Soekanto. *Pengantar Penelitian Hukum*. Cet.3. (Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press). 1986.), Hlm. 52

tidak lupa akan dibahas juga hubungan *Good Corporate Governance* dengan produk layanan *wealth management* dalam perbankan.

Bab IV, yaitu akan menganalisa hubungan antara keputusan yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia berupa pembekuan produk layanan *Wealth Management* terhadap penerapan *Good Corporate Governance* dalam perbankan di Indonesia, dimana bab ini akan dijelaskan secara komprehensif mulai dari peran Bank Indonesia dalam perbankan, pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* terhadap implementasi produk layanan *wealth management* di Indonesia pasca dikeluarkannya keputusan pembekuan layanan *wealth management* tersebut.

Bab V yaitu penutup, dimana bab ini akan dijelaskan mengenai simpulan dan saran dari penelitian ini oleh penulis



BAB 2
PERPEKTIF GOOD CORPORATE GOVERNANCE
DALAM PERBANKAN

2.1. Perbankan

Pengertian Bank menurut pasal 1 Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 adalah³³ : “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 masyarakat banyak”

Dalam menjalankan usahanya sebagai lembaga keuangan, kegiatan bank sehari-hari tidak akan terlepas dari bidang keuangan. Hal ini sesuai dengan kegiatan utama bank yaitu membeli uang dari masyarakat (menghimpun dana) melalui simpanan dan kemudian menjual uang yang diperoleh dari penghimpunan dana dengan cara (menyalurkan dana) kepada masyarakat umum dalam bentuk kredit atau pinjaman³⁴.

Dalam Pasal 21 ayat (1) Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perbankan disebutkan bahwa³⁵ : “Bentuk hukum suatu Bank Umum dapat berupa :

- a. Perseroan Terbatas;*
- b. Koperasi ; atau*
- c. Perusahaan Daerah”*

Lebih lanjut, kegiatan Bank diatur dalam Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan, sebagai berikut³⁶ :

³³ Indonesia, *Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan*, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, Pasal 1.

³⁴ Kasmir, *Manajemen Perbankan*. Cet.1, (Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada. 2000), hlm.33

³⁵ Indonesia, *Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan*, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998, Pasal 21 ayat (1).

- a. Menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa giro, tabungan, deposito berjangka, sertifikat deposito dan/atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu;
- b. Memberikan kredit;
- c. Menerbitkan surat pengakuan hutang/surat akseptasi;
- d. Membeli, menjual atau menjamin atas resiko sendiri maupun atas perintah nasabahnya :
 - a. Surat-surat wesel termasuk yang diakseptasi oleh Bank yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat yang dimaksud;
 - b. Surat pengakuan hutang dan kertas dagang lainnya yang masa berlakunya tidak lebih lama daripada kebiasaan dalam perdagangan surat-surat yang dimaksud;
 - c. Kertas perbendaharaan negara dan surat jaminan pemerintah;
 - d. Sertifikat Bank Indonesia (SBI);
 - e. Obligasi korporasi dan obligasi Negara;
 - f. Surat dagang (*comercial paper*) berjangka waktu sampai 1 (satu) tahun;
 - g. Instrumen surat berharga lain yang berjangka waktu sampai dengan 1 (satu) tahun.
- e. Memindahkan uang baik untuk kepentingan sendiri maupun kepentingan nasabah;
- f. Menempatkan dana, meminjam dana dari atau meminjamkan dana kepada Bank lain, baik dengan menggunakan surat, sarana telekomunikasi maupun wesel unjuk, cek atau sarana lainnya;
- g. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan atau antar pihak ketiga;
- h. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang atau surat berharga (*safe deposit box*);
- i. Melakukan kegiatan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu kontrak (*custodian*);

³⁶ Ferry N. Idroes & Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan Dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Cet.1, (Yogyakarta : Graha Ilmu. 2006), hlm. 4-6

- j. Melakukan penempatan dana dari nasabah kepada nasabah lainnya dalam bentuk surat berharga yang tidak tercatat di bursa efek;
- k. Melakukan kegiatan anjak piutang (*factoring*), usaha kartu kredit dan kegiatan wali amanat (*trustee*);
- l. Menyediakan pembiayaan dan atau melakukan kegiatan lain berdasarkan Prinsip Syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia;
- m. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan oleh Bank sepanjang tidak bertentangan dengan Undang-Undang tentang Perbankan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- n. Melakukan kegiatan dalam valuta asing dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia;
- o. Melakukan kegiatan penyertaan modal pada Bank atau perusahaan lain dibidang keuangan, seperti sewa guna usaha (*leasing*), modal ventura, perusahaan efek, asuransi, serta lembaga kliring penyelesaian dan penyimpanan, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan Bank Indonesia;
- p. Melakukan kegiatan penyertaan modal sementara untuk mengatasi akibat kegagalan kredit atau kegagalan dalam Prinsip Syariah, dengan syarat harus menarik lagi penyertaannya, dengan memenuhi ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia;
- q. Bertindak sebagai pendiri dana pensiun dan pengurus dana pensiun sesuai dengan ketentuan dalam peraturan perundang-undangan dana pensiun yang berlaku.

Sejalan dengan perkembangan dunia perbankan, Bank dapat melakukan hampir seluruh fungsi-fungsi lembaga keuangan bukan bank/non-depositori (*non-depository financial instution*) terutama dari kegiatan : anjak piutang; pembiayaan konsumen; kartu kredit hingga wali amanat.³⁷

2.2. Hukum Perbankan Indonesia

³⁷ Ibid. Hlm, 6.

Ruang lingkup bahasan hukum perbankan Indonesia secara luas, diuraikan dalam buku *Hukum Perbankan di Indonesia* yaitu³⁸ : “Hukum yang mengatur masalah-masalah perbankan yang berlaku sekarang di Indonesia. Dengan demikian, berarti akan membicarakan aturan-aturan perbankan yang masih berlaku sampai saat ini, sedangkan peraturan perbankan yang pernah berlaku pada masa yang lalu, hanya dibahas apabila mempunyai keterikatan dengan ketentuan yang berlaku saat ini atau pembahasan dalam kerangka sejarah perbankan di Indonesia”

Dengan merujuk pada pendapatnya Nicholas A, Lash, Prof. Dr. Nindyo Pramono, S.H. M.S., menguraikan tujuan pengaturan industri perbankan yaitu bahwa ada lima tujuan mengapa industri perbankan perlu diatur, yaitu :

- a. Menjaga keamanan bank;
 - b. Memungkinkan terciptanya iklim kompetisi yang sehat;
 - c. Pemberian kredit untuk tujuan khusus;
 - d. Perlindungan terhadap nasabah;
 - e. Terciptanya suasana yang kondusif bagi pengambilan kebijakan moneter³⁹
- Sumber hukum formal mengenai bidang perbankan, sebagai berikut⁴⁰ :
- a. Undang-Undang Dasar 1945 beserta amandemennya;
 - b. Undang-undang pokok di bidang perbankan dan undang-undang pendukung sektor ekonomi dan sektor lainnya yang terkait;
 - c. Peraturan pemerintah, sebagai pelaksanaan dari Undang-Undang Perbankan dan Undang-Undang Pendukung sektor ekonomi dan sektor lainnya yang terkait;
 - d. Peraturan Presiden;
 - e. Peraturan Daerah;

³⁸ Drs. Muhamad Djumhana, S.H., *Asas-Asas Hukum Perbankan Indonesia*, Cet. I, (Jakarta : PT Citra Aditya Bakti, 2008), Hlm. 24

³⁹ Prof. Dr. Nindyo Pramono, S.H., M.S., *Bunga Rampai Hukum Bisnis Aktual*, Cet.I, (Bandung : PT Citra Aditya Bakti, 2006), Hlm. 30

⁴⁰ Drs. Muhamad Djumhana, S.H., *Asas-Asas Hukum Perbankan Indonesia*, Cet. I, (Jakarta : PT Citra Aditya Bakti, 2008), Hlm. 43

f. Peraturan lainnya, seperti keputusan Menteri Keuangan, Peraturan Bank Indonesia, dan peraturan lainnya yang erat dengan kegiatan perbankan atau bahkan secara langsung mengatur kegiatan perbankan, misalnya yaitu Peraturan Menteri Dalam Negeri yang mengatur bank milik pemerintah daerah, keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal, yang menerbitkan peraturan mengenai persetujuan bank umum sebagai kustodian.

Menurut Undang-undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, Pasal 7 dan pasal 8 dibawah ini :

Pasal 7

(1) Jenis dan hierarki Peraturan Perundang-undangan terdiri atas:

- a. Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945;*
- b. Ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat;*
- c. Undang-Undang/Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang;*
- d. Peraturan Pemerintah;*
- e. Peraturan Presiden;*
- f. Peraturan Daerah Provinsi; dan*
- g. Peraturan Daerah Kabupaten/Kota.*

Pasal 8

*(1) Jenis Peraturan Perundang-undangan selain sebagaimana dimaksud dalam Pasal 7 ayat (1) mencakup peraturan yang ditetapkan oleh Majelis Permusyawaratan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Daerah, Mahkamah Agung, Mahkamah Konstitusi, Badan Pemeriksa Keuangan, Komisi Yudisial, **Bank Indonesia**, Menteri, badan, lembaga, atau komisi yang setingkat yang dibentuk dengan Undang-Undang atau Pemerintah atas perintah Undang-Undang, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi, Gubernur, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota, Bupati/Walikota, Kepala Desa atau yang setingkat.*

(2) Peraturan Perundang-undangan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diakui keberadaannya dan mempunyai kekuatan hukum mengikat sepanjang diperintahkan oleh Peraturan Perundang-undangan yang lebih tinggi atau dibentuk berdasarkan kewenangan.

Prinsip pengelolaan perbankan merupakan pedoman untuk menjalankan suatu bank yang berlaku umum. Pengelolaan tersebut berpijak pada asas yang disebut *guided principles* yang meliputi : likuiditas (kelancaran); solvabilitas (kekayaan); rentabilitas (keuntungan); dan bonafiditas (kedapatpercayaan)⁴¹. Sementara etika perbankan dalam sistem perbankan merupakan salah satu unsur terpenting yang menjadi landasan kegiatannya. Beberapa prinsip yang merupakan bagian dari etika perbankan, yaitu diantaranya, menurut Drs. H. Mahmoedin yaitu⁴² : Prinsip kepatuhan atas peraturan; prinsip kerahasiaan; prinsip kebenaran pencatatan; prinsip kesehatan persaingan; prinsip kejujuran wewenang; prinsip keselarasan kepentingan; prinsip keterbatasan keterangan; prinsip kehormatan profesi; prinsip pertanggung jawaban sosial; prinsip persamaan perlakuan; dan prinsip kebersihan pribadi.

2.3. Sistem Pengendalian Perbankan

Keberhasilan hidup perbankan dapat berjalan dengan baik apabila sumber daya digunakan secara optimal dan memberikan pelayanan yang terbaik terhadap pelanggannya⁴³. Penciptaan nilai kreatif adalah hal yang sangat penting dilakukan perbankan. Nilai-nilai tersebut dapat diciptakan ketika sumber daya yang dimiliki dapat digunakan pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, dan biaya yang dikeluarkan minimum untuk menghasilkan produk kualitas tinggi bagi konsumen secara efektif dan efisien⁴⁴. Efisiensi mengacu pada memperoleh *output* maksimum dengan input minimum atau melakukan segala sesuatu secara benar (*doing things right*)⁴⁵. Efektivitas itu menyelesaikan kegiatan sehingga sasaran

⁴¹ Drs. Muhamad Djumhana, S.H., *Asas-Asas Hukum Perbankan Indonesia*, Cet. I, (Jakarta : PT Citra Aditya Bakti, 2008), Hlm. 156

⁴² Ibid, Hlm. 197-199

⁴³ Bunasor Sanim. *The Golden Dynamic Triangle of Control System in PT. Bank Rakyat Indonesia*, Tbk. Cet.1, (Bogor : PT. Penerbit IPB Press. 2011), hlm, 15.

⁴⁴ Ibid. hlm, 15-16

⁴⁵ Ibid. Hlm, 16.

organisasi dapat tercapai atau seringkali didefinisikan melakukan segala sesuatu yang benar (*doing the right things*⁴⁶).

Keunggulan bersaing suatu perusahaan dilihat sebagai suatu proses berkesinambungan yang dilakukan dalam rangka perbaikan yang terus menerus (*continous improvement*). Penulis akan mengambil contoh sistem pengendalian perbankan dalam Bank Rakyat Indonesia (BRI), sistem pengendalian perbankan atau *Banking Control System* (BCS) yang berbasis pada tiga hal yaitu⁴⁷ :

a. Pengendalian Internal (*Internal Control*)

Merupakan pengendalian yang didesain oleh manajemen untuk memitigasi resiko yang ada. Pengendalian internal dirancang untuk membantu organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang direncanakan serta memonitor aktifitas organisasi dan mengambil tindakan korektif kepada manajemen. Pada umumnya pengendalian internal dianggap sebagai tugas dari audit internal. Padahal, hakikinya pengendalian atau kontrol merupakan tugas dari seluruh *stakeholder* yang ada dalam perbankan khususnya manajemen lini. Manajemen lini merupakan *1st liner of defense* karena manajemen lini merupakan *risk owner*. Pengendalian internal ini bermula dari visi, misi dan tujuan perusahaan, dan mendesain berbagai pengendalian utama (*key control*) seperti kebijakan ataupun *standard operational procedure* (SOP) maupun pengendalian tambahan (*non key control*) seperti monitoring.

b. Manajemen Risiko (*Risk Management*)

Manajemen risiko merupakan *2nd line of defense*. Banyaknya risiko yang dihadapi oleh industri perbankan sebagai organisasi yang dinamis menggambarkan pentingnya penerapan proses manajemen risiko dalam industri perbankan. Oleh karena itu perbankan harus menerapkan *Enterprise Risk Management* (ERM), dimana ERM merupakan proses yang berkelanjutan dan terstruktur untuk mengidentifikasi, menilai risiko, memberikan respon dalam bentuk tindak lanjut (*Action plan*) dan proses pelaporan kepada manajemen terhadap risiko-risiko yang dapat berpengaruh dalam pencapaian tujuan.

⁴⁶ Ibid. Hlm,16.

⁴⁷ Ibid. Hlm, 17-24

c. Audit Internal (*Internal Audit*)

Audit Internal merupakan *3rd line defense*. Audit internal perlu melakukan penjaminan terhadap proses manajemen risiko. Audit Internal perlu untuk memastikan bahwa proses manajemen risiko yang dilaksanakan berjalan efektif. Proses manajemen risiko tersebut dimulai dari penentuan parameter indikator risiko, *self assesment* oleh manajemen lini, sistem validasi dan pengukuran risiko sampai kepada mekanisme laporan. Berikut adalah integrasi antara pengendalian perbankan dengan ketiga unsur diatas :



Integrasi Sistem Pengendalian Perbankan

Gambar 1.2.

Banking Control System (BCS) tersebut merupakan suatu siklus yang saling terintegrasi menuju *Good Corporate Governance* yang efektif. Dan ketiga elemen itu harus saling bersinergi dan memainkan perannya masing-masing agar dapat mencapai *corporate governance* yang efektif⁴⁸.

2.4. Sejarah Dan Teori Terkait *Good Corporate Governance*

⁴⁸ Ibid. Hlm, 17.

Isu *Good Corporate Governance* sendiri muncul sejak diperkenalkannya pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan⁴⁹. Namun istilah *Corporate Governance* secara eksplisit baru muncul pertama kali pada tahun 1984 dalam tulisan *Robert I. Tricker*. Didalam bukunya, *Tricker* memandang *corporate governance* memiliki empat kegiatan utamanya sebagai berikut⁵⁰ :

- a. *Direction* (mengarahkan)
Formulating the strategic direction from the future of the enterprise the long term
[Membuat kebijakan strategis jangka panjang perusahaan]
- b. *Executive Action* (Tindakan Eksekutif)
Involvement in crucial executive decisions [turut campur dalam pengambilan keputusan penting]
- c. *Supervision* (pengawasan)
Monitoring and oversight of management performance (memonitor dan mengawasi kinerja manajemen)
- d. *Accountability* (akuntabilitas)
Recognizing responsibilities to those making legitimate demand for accountability
(mengenal tanggung jawab bagi mereka yang menginginkan akuntabilitas)

Istilah *Good Corporate Governance* diperkenalkan pertama kali oleh *Cadbury Committee* pada tahun 1992, dikenal dengan *Cadbury Report*, dimana *cadbury report* adalah sebutan lazim untuk *the report of the cadbury committee on financial aspects of corporate governance : The Code of Best Practisee* sebuah laporan yang dikeluarkan oleh *cadbury-scheppe* di tahun 1992. Komite ini dibentuk pada tahun 1991 oleh *London Stock Exchange* dan profesi akuntan dan diketuai oleh *Sir Adrian Cadbury* untuk membahas aspek-aspek *financial corporate governance*. Komite yang terbentuk sebagai wujud keprihatinan terhadap aktivitas perusahaan-perusahaan seperti *Maxwell Communications* ini

⁴⁹ Mas Achmad Daniri, *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*, (Jakarta : PT Ray Indonesia. 2005), Hlm, 4.

⁵⁰ Ibid, Hlm, 5

kemudian menghasilkan *code of practice* yang kemudian wajib dilaksanakan oleh semua perusahaan terbuka di Kerajaan Inggris⁵¹.

Good Corporate Governance mencapai puncak perkembangannya pada awal dekade tahun 2000-an, pada saat itu beberapa perusahaan bangkrut. Kebangkrutan perusahaan-perusahaan dunia tersebut adalah karena lemah dan kurangnya penerapan *Good Corporate Governance* pada perusahaan-perusahaan tersebut. semenjak kebangkrutan perusahaan-perusahaan raksasa dunia tersebut, semakin banyak kalangan yang mulai menyadari pentingnya penerapan *Good Corporate Governance*⁵².

Di Indonesia, saat ini terbentuk Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG), komite yang didirikan pada tahun 30 November 2004 melalui keputusan Menteri Koordinator Perekonomian RI No. KEP-49/M.EKON/11/TAHUN 2004. Tentang Pembentukan Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG). SK ini merupakan upaya revitalisasi Komite yang dibentuk sebelumnya pada tahun 1999 yaitu Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG). Menyadari bahwa implementasi *good corporate governance* membutuhkan situasi yang kondusif dari kondisi *governance* di sektor publik, Pemerintah memperluas cakupan kerja KNKG dengan memasukkan masalah *public governance* sehingga diharapkan tercipta keterkaitan dan sinergi dalam penguatan *governance* di kedua sektor tersebut. Perluasan cakupan dimaksud tertuang dalam Keputusan Menko Bidang Perekonomian RI No.: KEP-49/M.EKON/11/TAHUN 2004 tentang Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) tersebut. Terakhir Diperbaharui dengan Keputusan Menko Bidang Perekonomian RI No.: KEP-14/M.EKON/03/TAHUN 2008 tentang Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG)⁵³.

⁵¹ Wilson Arafat. *How To Implement GCG (Good Corporate Governance) Effectively*. Cet.1, (Jakarta : Skyrocketing Publisher. 2008). Hlm. 3

⁵² Joni Emirzon, *Prinsip-prinsip Good Corporate Governance: Paradigma Baru Dalam Praktik Bisnis Indonesia*, Cet.I, (Yogyakarta : Genta Press, 2007), Hlm, 85-87

⁵³ Administrator, "Profil Komite Nasional Kebijakan *Governance*", <http://www.knkgindonesia.com/KNKG/index.asp>. Diunduh pada tanggal 10 oktober 2011

Sementara itu, dua teori utama terkait dengan *corporate governance* yaitu *stewardship theory* dan *agency theory*⁵⁴. *Stewardship theory* dibangun diatas asumsi filosofis mengenai sifat manusia yakni manusia pada hakekatnya dapat dipercaya, mampu bertindak dengan penuh tanggung jawab memiliki, integritas dan kejujuran terhadap pihak lain. Sementara *Agency theory* memandang bahwa manajemen perusahaan sebagai '*agents*' bagi para pemegang saham, akan bertindak dengan penuh kesadaran bagi kepentingannya sendiri, bukan sebagai pihak yang arif dan bijaksana serta adil terhadap pemegang saham sebagaimana diasumsikan dalam *stewardship model*.

2.5. Falsafah, Nilai, Etika Dan Budaya Perusahaan

Untuk mencapai keberhasilan jangka panjang, pelaksanaan GCG perlu dilandasi oleh integritas dan nilai dan etika perusahaan yang tinggi⁵⁵. Pelaksanaan etika bisnis yang berkesinambungan akan membentuk budaya perusahaan yang merupakan manifestasi dari nilai-nilai perusahaan⁵⁶. Nilai-nilai perusahaan merupakan landasan moral dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Nilai-nilai perusahaan yang universal antara lain adalah terpercaya, adil dan Jujur. Manajemen berbasis nilai (*value-based-management*) merupakan pendekatan terhadap pengelolaan perusahaan dimana para manager menetapkan, memajukan dan mempraktikkan nilai-nilai bersama sebuah organisasi⁵⁷. Sementara etika bisnis adalah acuan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha termasuk dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan⁵⁸. Penerapan nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis secara berkesinambungan mendukung

⁵⁴ Mas Achmad Daniri, *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*, (Jakarta : PT Ray Indonesia. 2005), Hlm, 5

⁵⁵ Bunasor Sanim. *The Golden Dynamic Triangle of Control System in PT. Bank Rakyat Indonesia*, Tbk. Cet.1, (Bogor : PT. Penerbit IPB Press. 2011), hlm, 31.

⁵⁶ Ibid.

⁵⁷ Ibid. Hlm, 32

⁵⁸ Ibid

terciptanya budaya perusahaan⁵⁹. Budaya adalah suatu sistem makna dan keyakinan bersama dalam organisasi yang mendominasi cara karyawan bertindak⁶⁰, sedangkan budaya perusahaan (*corporate culture*) adalah kumpulan nilai-nilai (*values*) dan unsur-unsur yang menentukan identitas dan perilaku suatu organisasi perusahaan⁶¹. Budaya perusahaan merupakan bagian dari strategi perusahaan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dalam visi dan misi perusahaan. falsafah perusahaan (*company philosophy*) merupakan nilai-nilai yang telah disepakati bersama dan menjadi pandangan hidup (*Way of life*) serta pedoman dasar (*basic guidance*) setiap karyawan didalam mengemban tugas masing-masing⁶². Perusahaan yang dapat berkembang pesat dalam jangka panjang ternyata memiliki budaya perusahaan yang kuat, seperti Procter & Gambler (P&G), IBM, Nokia dan General Electric (GE). Hubungan antara GCG dengan budaya perusahaan ternyata berbanding lurus. Implementasi GCG di perusahaan dapat berhasil dengan lancar dan sukses apabila didukung dengan internalisasi budaya perusahaan yang baik⁶³.

2.6. Definisi *Good Corporate Governance*

Corporate Governance merupakan sistem penyelenggaraan atau sistem pengelolaan organisasi. Konsep ini bukanlah sesuatu yang baru. GCG merupakan salah satu sistem ekonomi pasar, dimana berkaitan dengan kepercayaan baik terhadap perusahaan yang melaksanakannya maupun terhadap iklim usaha di suatu negara, Dalam hal ini ada tiga faktor yang dapat mendorong pelaksanaan GCG, yaitu dorongan peraturan (*regulatory driven*), dorongan pasar (*market*

⁵⁹ Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 119

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ Ibid, Hlm. 117

⁶² Ibid, Hlm. 118

⁶³ Ibid, Hlm. 119

driven) dan dorongan etika (*ethical driven*). Inti dari *corporate governance* adalah moral, etika, kebijakan dan peraturan.⁶⁴

Sebenarnya ada banyak sekali para pakar, lembaga internasional serta forum internasional yang mendefinisikan mengenai *Good Corporate Governance*. Yaitu sebagai berikut :

- a. *Cadbury Report* [komite cadburry], *GCG is the system by which organization are directed and controlled or a set of rules that define the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employee, and the other internal and external stakeholders in respect to their rights and responsibilities*⁶⁵ [GCG adalah sebagai sistem dimana organisasi diawasi dan dikontrol atau kesatuan aturan yang mendefinisikan hubungan antara pemegang saham, manager, kreditor, pemerintah, karyawan, dan *stakeholders* internal dan eksternal lainnya didalam menghormati hak-hak dan kewajiban-kewajiban mereka]. Laporan komite ini dapat dipandang sebagai *turning point* yang Sangat menentukan bagi praktik GCG di seluruh dunia⁶⁶.

Pengertian *Good Corporate Governance* menurut *Turnbull Report* di Inggris (April 1999) yang dikutip oleh *Tsuguoki Fujinuma* adalah sebagai berikut : “*Corporate governance is a company system of internal control, which has as its principal aim the management of risks that are significant to the fulfilment of its business objectives, with a view to safeguarding the company’s assets and enhancing over time the value of the shareholders investment*”⁶⁷. [*corporate governance* didefinisikan sebagai suatu sistem pengendalian internal perusahaan yang memiliki tujuan utama mengelola resiko yang signifikan guna memenuhi

⁶⁴ Bunasor Sanim. *The Golden Dynamic Triangle of Control System in PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk*. Cet.1, (Bogor : PT. Penerbit IPB Press. 2011), hlm, 34

⁶⁵ Wilson Arafat. *How To Implement GCG (Good Corporate Governance) Effectively*. Cet.1, (Jakarta : Skyrocketing Publisher. 2008). Hlm. 3

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 1

tujuan bisnisnya melalui pengamanan aset perusahaan dan meningkatkan nilai investasi pemegang saham dalam jangka panjang].

Bank Dunia (*World Bank*) mendefinisikan *good corporate governance* (GCG) sebagai kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan⁶⁸.

Dari sekian banyak pengertian mengenai GCG, sangat tepat jika Mardjiana (2001) menyatakan bahwa GCG mengandung dua aspek keseimbangan utama yaitu⁶⁹ :

- a. Keseimbangan internal, yang mengatur hubungan antara organ-organ perusahaan – RUPS, komisaris dan Direksi – khususnya yang mencakup hal-hal yang berkaitan dengan struktur kelembagaan dan mekanisme operasional, dan;
- b. Keseimbangan eksternal, yang menekankan bahwa perusahaan sebagai entitas bisnis yang berada di tengah-tengah masyarakat hendaknya juga memperlihatkan hubungan antara perusahaan dengan seluruh *stakeholders* sebagai perwujudan dari pemenuhan tanggung jawab perusahaan. Artinya perusahaan harus menciptakan keseimbangan antara kepentingan pemegang saham untuk mendapatkan keuntungan dan berbagai kemanfaatan bagi *stakeholders* lainnya sehingga dalam jangka panjang penyelenggaraan korporasi tidak menimbulkan benturan kepentingan

Di Indonesia sendiri, menurut yuridiksi yang berlaku, yaitu menurut Pasal 1 ayat 6 Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, *Good Corporate Governance* adalah suatu tata kelola bank yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan

⁶⁸ Iman Sjahputra Tunggal & Amin Widjaja Tunggal, *Membangun Good Corporate Governance (GCG)*, (Jakarta : Harvarindo, 2002), Hlm. 4

⁶⁹ Wilson Arafat. *How To Implement GCG (Good Corporate Governance) Effectively*. Cet.1, (Jakarta : Skyrocketing Publisher. 2008). Hlm. 4

(*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*)⁷⁰.

2.7. Prinsip Dasar *Good Corporate Governance*

Sebagai perbandingan atau juga bisa menambah khasanah mengenai prinsip GCG, *Organization for Economic Co-operation and Development* (OECD) yang beranggotakan beberapa negara, antara lain : Amerika Serikat, negara-negara Eropa dan Asia-pasifik telah mengembangkan *The OECD Principles of Corporate Governance* pada bulan april 1998. Prinsip-prinsip *corporate governance* yang dikembangkan oleh OECD tersebut mencakup 5 (lima) hal berikut ini⁷¹ :

- a. Perlindungan terhadap hak-hak pemegang saham.
Kerangka yang dibangun dalam *corporate governance* harus mampu melindungi hak-hak para pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas.
- b. Perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham (*the equitable treatment of shreholders*)
Prinsip ini melarang adanya praktik perdagangan berdasarkan informasi orang dalam (*insider trading*) dan transaksi deengan diri sendiri (*self dealing*). Selain itu, prinsip ini mengharuskan anggota dewan komisaris untuk terbuka ketika menemukan transaksi-transaksi yang mengandung benturan atau konflik kepentingan (*conflict of interest*)
- c. Peranan pemangku kepentingan berkaitan dengan perusahaan (*the role of stakeholders*)
Kerangka ini dibangun bahwa dalam *corporate governance* harus memberikan pengakuan terhadap hak-hak pemangku kepentingan
- d. Pengungkapan dan Transparansi (*disclosure and transparency*)

⁷⁰ Indonesia, *Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006, Pasal 1 angka 6.

⁷¹ Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 2-5

Kerangka ini dibangun bahwa *dalam corporate governance* harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan berkaitan dengan perusahaan

- e. Tanggung jawab dewan komisaris atau direksi (*the responsibilities of the board*)
Kerangka ini dibangun bahwa dalam *corporate governance* harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan dan pengawasan yang efektif bagi semua pihak yang berkepentingan.

Menurut penjelasan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum, alinea III bahwa pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada industri perbankan harus senantiasa berlandaskan pada 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 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 berlaku⁷².

2.8. Unsur-unsur *Good Corporate Governance*

Unsur-unsur (*person in charge*) dalam *corporate governance* yang baik terdiri atas⁷³ :

- a. Pemegang saham dan Rapat Umum Pemegang Saham

⁷² Indonesia, *Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006, Penjelasan pasar per pasal.

⁷³ Iman Sjahputra Tunggal & Amin Widjaja Tunggal, *Membangun Good Corporate Governance (GCG)*, (Jakarta : Harvarindo, 2002), Hlm. 36

Pemegang saham (*shareholders*) adalah individu atau institusi yang mempunyai taruhan nilai (*vital stake*) dalam perusahaan. Hak-hak pemegang saham antara lain⁷⁴ :

- a) Mengamankan registrasi dari kepemilikan;
- b) Menyerahkan atau memindahkan saham;
- c) Mendapatkan informasi yang relevan secara tepat waktu dan kontinu;
- d) Ikut serta dan memiliki hak suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);
- e) Memperoleh bagian atas keuntungan perusahaan.

Menurut Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, RUPS merupakan salah satu organ perseroan. Pasal 1 angka 4 menyebutkan bahwa Rapat Umum Pemegang Saham adalah Organ Perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang ini dan/atau anggaran dasar⁷⁵.

b. Komisaris

Dewan Komisaris (*board of commissioner*), menurut Pasal 1 angka 6 Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Dewan Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada direksi⁷⁶. Selain itu, komisaris independen (*independent commissioner*) berfungsi sebagai kekuatan penyeimbang (*conterveiling power*) dalam pengambilan keputusan oleh dewan komisaris⁷⁷. Mengingat cukup beratnya tugas komisaris dalam mengawasi jalannya perusahaan, maka komisaris dapat dibantu oleh beberapa komite seperti komite audit, komite remunerasi, komite nominasi, komite manajemen resiko, dan

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Indonesia, *Perseroan Terbatas*, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, Pasal 1 angka 4

⁷⁶ Ibid, Pasal 1 angka 6.

⁷⁷ Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 9

lain-lain, dimana pembentukan komite-komite tersebut bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dari kegiatan GCG di suatu perusahaan⁷⁸.

c. Direksi

Direksi (*board of directors*), Menurut Pasal 1 angka 5 Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Direksi adalah Organ Perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan Perseroan untuk kepentingan Perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan serta mewakili Perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar⁷⁹. Manual dewan direksi dan komisaris (*board manual*) sangat diperlukan dalam implementasi GCG⁸⁰.

d. Komite Audit

Menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.8/14/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank-bank Umum. Pasal 12 ayat (1) dari peraturan tersebut menyebutkan bahwa dalam rangka mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya, dewan komisaris wajib membentuk paling tidak komite audit, komite pemantau resiko, serta komite remunerasi dan nominasi⁸¹. Sementara Pasal 38 dari peraturan tersebut itu menyebutkan bahwa struktur keanggotaan komite audit setidaknya atas :

- a) Seorang komisaris independen (yang sekaligus menjabat sebagai ketua);
- b) Seseorang yang berasal dari pihak independen dan memiliki keahlian di bidang keuangan atau akuntansi;
- c) Seseorang yang berasal dari pihak independen dan memiliki keahlian di bidang hukum atau perbankan.

⁷⁸ Ibid, Hlm, 20

⁷⁹ Indonesia, *Perseroan Terbatas*, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007, Pasal 1 angka 5

⁸⁰ Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 9

⁸¹ Indonesia, *Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006, Pasal 12 Ayat (1)

Jumlah komisaris independen dan pihak independen menjadi komite audit paling tidak merupakan 51% dari jumlah anggota komite audit⁸².

e. Sekretaris perusahaan

Meskipun eksistensi sekretaris perusahaan di Indonesia tidak dikenal baik dalam Undang-Undang No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas maupun Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan. Keberadaan sekretaris perusahaan diakui di dalam pasar modal dan BUMN⁸³. Namun, pada saat ini hampir semua perusahaan yang *go public* atau terdaftar di Bursa Efek. Salah satu tugas pokok sekretaris perusahaan berkaitan dengan masalah informasi⁸⁴. Oleh karena itu, sekretaris perusahaan harus memiliki akses terhadap segala informasi material yang relevan dengan masalah pengungkapan (*disclosure*) perusahaan dan mempunyai tugas untuk mengingatkan direksi akan tanggung jawab dan akuntabilitasnya⁸⁵. Keterbukaan informasi merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam pilar-pilar penegakan prinsip-prinsip GCG di perusahaan⁸⁶.

f. Manajer dan karyawan

Manajer menempati posisi yang strategis karena pengetahuan mereka dan pengambilan keputusan dari hari ke hari⁸⁷. Manajer profesional biasanya mengambil peranan penting dalam organisasi besar. Manajer ini mempunyai latar belakang dalam pemasaran dan penjualan, dalam disain perekayasaan dan produksi, atau dalam berbagai aspek analisis keuangan. Karyawan atau pekerja,

⁸² Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 30

⁸³ Ibid, Hlm, 41

⁸⁴ Ibid, Hlm. 44

⁸⁵ Ibid, Hlm. 44

⁸⁶ Ibid, Hlm. 45

⁸⁷ Iman Sjahputra Tunggal & Amin Widjaja Tunggal, *Membangun Good Corporate Governance (GCG)*, (Jakarta : Harvarindo, 2002), Hlm. 44

khususnya yang diwakili serikat pekerja atau mereka yang memiliki saham dalam perusahaan dapat mempengaruhi kebijakan tata kelola perusahaan⁸⁸.

g. Auditor eksternal

Auditor eksternal bertanggung jawab memberikan opini/pendapat terhadap laporan keuangan perusahaan⁸⁹. Laporan auditor independen adalah ekspresi dari opini profesional mereka mengenai laporan keuangan⁹⁰. Meskipun laporan keuangan adalah tanggungjawab dari manajemen, auditor independen bertanggungjawab untuk menilai kewajaran pernyataan manajemen dalam laporan melalui laporan audit mereka⁹¹. Dimana fungsi audit ektern diatur dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.8/4/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank-bank Umum Pasal 52. dimana pada ayat (1) disebutkan bahwa Bank wajib menunjuk Akuntan Publik dan Kantor Akuntan Publik yang terdaftar di Bank Indonesia dalam pelaksanaan audit laporan keuangan Bank⁹².

h. Pejabat Eksekutif dan Auditor Internal

Menurut pasal 1 angka 8 dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.8/4/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank-bank Umum, pejabat eksekutif adalah pejabat yang bertanggung jawab langsung kepada Direksi atau mempunyai pengaruh terhadap kebijakan dan operasional perusahaan atau bank, antara lain pemimpin kantor cabang dan kepala Satuan Kerja Audit Intern⁹³. Sementara Audit Internal, menurut Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.8/4/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, pasal 51 ayat (1) bahwa bank wajib menerapkan fungsi audit intern secara efektif dengan

⁸⁸ Ibid.

⁸⁹ Ibid, Hlm. 49

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid.

⁹² Indonesia, *Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006, Pasal 52 Ayat (1)

⁹³ Ibid, Pasal 1 angka 8.

berpedoman pada persyaratan dan tata cara sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia tentang penugasan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) dan Penerapan standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum⁹⁴. Dan Auditor Internal menurut *The Institute of Internal Auditor* (2001) didefinisikan sebagai suatu aktivitas independen dalam menetapkan tujuan dan merancang aktivitas konsultasi (*consulting activity*) yang bernilai tambah (*value added*) dan meningkatkan operasi perusahaan⁹⁵.

i. *Stakeholder* lainnya

Menurut Pasal 1 angka 7 Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.8/4/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, *stakeholders* adalah seluruh pihak yang memiliki kepentingan secara langsung atau tidak langsung terhadap kegiatan usaha bank. Dalam hal ini bisa dicontohkan yaitu Bank Indonesia, Pemerintah, kreditor, masyarakat, dan lain-lain.

2.9. Manfaat Dan Prasyarat Penerapan *Good Corporate Governance*

Manfaat dari penerapan *Good Corporate Governance* adalah⁹⁶ :

- a. Peningkatan kinerja perusahaan melalui *supervise* atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap pemangku kepentingan lainnya;
- b. Memberikan kerangka acuan yang memungkinkan pengawasan berjalan efektif sehingga tercipta mekanisme *check and balances* di perusahaan;
- c. Menjadi faktor penting dalam pengambilan keputusan investasi;
- d. Mengurangi *agency cost*, yaitu suatu biaya yang harus ditanggung pemegang saham sebagai akibat pendelegasian wewenang kepada pihak manajemen;
- e. Mengurangi biaya modal (*cost of capital*), yaitu sebagai dampak dari pengelolaan perusahaan yang baik tadi menyebabkan tingkat bunga atas dana atau sumber

⁹⁴ Ibid, Pasal 51 Ayat (1)

⁹⁵ Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 50

⁹⁶ Mas Achmad Daniri, *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*, (Jakarta : PT Ray Indonesia. 2005), Hlm, 14

daya yang dipinjam oleh perusahaan semakin kecil seiring dengan turunnya tingkat risiko perusahaan;

- f. Meningkatkan nilai saham perusahaan sekaligus dapat meningkatkan citra perusahaan di mata publik dalam jangka panjang;
- g. Menciptakan dukungan *stakeholder* (para pemangku kepentingan) dalam lingkungan perusahaan tersebut terhadap keberadaan perusahaan dan berbagai strategi dan kebijakan yang ditempuh perusahaan, karena umumnya mereka mendapat jaminan bahwa mereka juga mendapat manfaat maksimal dari segala tindakan dan operasi perusahaan dalam menciptakan kemakmuran dan kesejahteraan.

Ada dua prasyarat untuk bisa menerapkan GCG tersebut, disini ada dua faktor yang memegang peranan, faktor internal dan eksternal⁹⁷ :

a. Faktor Eskternal

adalah berbagai faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan GCG. Diantaranya, terdapatnya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif; adanya dukungan pelaksanaan GCG dari sektor publik/lembaga pemerintahan yang diharapkan dapat pula melaksanakan *Good Governance* dan *Clean Government* menuju *Good Government Governance* yang sebenarnya; terdapatnya contoh pelaksanaan GCG yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standar pelaksanaan GCG yang efektif dan professional; dan adanya semangat anti korupsi yang berkembang di lingkungan publik dimana perusahaan beroperasi disertai perbaikan masalah kualitas pendidikan dan perluasan lapangan kerja.

b. Faktor Internal

Adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek GCG yang berasal dari dalam perusahaan, antara lain terdapatnya budaya perusahaan (*corporate culture*) yang mendukung penerapan GCG dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan; adanya berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG; adanya

⁹⁷ Ibid, Hlm. 15

manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar GCG; terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi; adanya keterbukaan informasi bagi publik untuk mampu memahami setiap gerak dan langkah manajemen dalam perusahaan sehingga kalangan publik dapat memahami dan mengikuti setiap derap langkah perkembangan dan dinamika perusahaan dari waktu ke waktu.

Di luar dua faktor diatas, aspek lain yang paling strategis dalam mendukung penerapan GCG secara efektif adalah kualitas, *skill*, kredibilitas dan integritas berbagai pihak yang menggerakkan perusahaan⁹⁸.

2.10. Struktur *Good Corporate Governance* Pada Perbankan

Struktur GCG pada bank memiliki banyak variasi. Penerapan GCG di setiap negara tidak dapat disamakan karena adanya perbedaan dari struktur *governance* di setiap organisasi disamping juga adanya pengaruh budaya, sosial politik serta model hukum perusahaan yang diterapkan oleh suatu negara dimana Bank tersebut ada⁹⁹. Tidak terdapat struktur garis kewenangan dan tanggung jawab dalam pengimplementasian *corporate governance* tersebut sehingga tidak dapat ditunjukkan struktur garis kewenangan dan tanggung jawab yang mana yang dapat dianggap paling ideal dalam menerapkan *corporate governance* tersebut¹⁰⁰. Meskipun begitu, terdapat beberapa isu *corporate governance* yang perlu diperhatikan untuk menjamin adanya *checks and balances* dalam struktur tersebut. Isu-isu tersebut adalah¹⁰¹ :

⁹⁸ Ibid, Hlm. 15

⁹⁹ Ferry N. Idroes & Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan Dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Cet.1, (Yogyakarta : Graha Ilmu. 2006), hlm. 170

¹⁰⁰ Drs. H. Masyhud Ali, M.B.A., M.M, *Manajemen Resiko : Strategi Perbankan Dan Dunia Usaha Menghadapi Tantangan Globalisasi Bisnis*, Cet.I, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada Jakarta, 2006), Hlm. 340

¹⁰¹ Ferry N. Idroes & Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan Dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Cet.1, (Yogyakarta : Graha Ilmu. 2006), hlm. 171

- a. Pengawasan oleh dewan komisaris, dewan direktur eksekutif atau dewan pengawas;
- b. Pengawasan oleh individu yang tidak terlibat dalam pelaksanaan harian dari berbagai area bisnis;
- c. Lini supervisi langsung berbagai area bisnis yang berbeda;
- d. Manajemen risiko dan fungsi audit yang independen;
- e. Personil kunci dalam Bank benar-benar *'fit and proper'* untuk menempati posisinya; serta
- f. Pelaporan secara reguler.

Dan untuk melaksanakan sistem pengendalian perbankan yang efektif dalam menciptakan *corporate governance*, semua stakeholder harus memahami proses bisnis. Proses bisnis tersebut harus dipahami dari level strategis (*top management*) sampai dengan level teknis (*low management*), sehingga setiap elemen dapat memahami *corporate governance* pada seluruh proses bisnis dan organisasi¹⁰².

2.11. Implementasi Good Corporate Governance pada Perbankan

Tahap-tahap persiapan GCG adalah penting bagi perusahaan untuk melakukan pentahapan yang cermat. Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan GCG menggunakan tahap persiapan berikut¹⁰³ :

a. Tahap Persiapan

Yaitu langkah sosialisasi awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya (*Awareness Building*), upaya untuk mengukur atau memetakan kondisi perusahaan dalam penerapan GCG (*GCG Assessment*) dan penyusunan manual atau pedoman implementasi GCG (*GCG Manual Building*)

b. Tahap Implementasi

¹⁰² Bunasor Sanim. *The Golden Dynamic Triangle of Control System in PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk.* Cet.1, (Bogor : PT. Penerbit IPB Press. 2011), hlm, 39

¹⁰³ Mas Achmad Daniri, *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*, (Jakarta : PT Ray Indonesia. 2005), Hlm, 113-114

Yaitu dengan 3 langkah yaitu sosialisasi kepada seluruh aspek perusahaan terkait pedoman penerapan GCG, Lalu mengimplementasikan pedoman GCG yang ada berdasar *roadmap* yang telah disusun dan implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan direksi dan dewan komisaris. Dan terakhir internalisasi yaitu tahap jangka panjang implementasi.

c. Tahap Evaluasi

Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektivitas penerapan GCG telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scoring* atas praktik GCG yang ada.

Menurut PBI No. 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan GCG Bagi Bank Umum, sesuai pasal 2 ayat 1 disebutkan bahwa bank wajib melaksanakan prinsip-prinsip GCG dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Pelaksanaan prinsip-prinsip GCG sebagaimana dimaksud pada ayat 1 paling kurang harus diwujudkan dalam 7 (tujuh) hal sebagai berikut :

- a. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dewan komisaris dan 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.

Komite Basel II menyatakan dalam “*Enhancing Good Corporate Governance in Banking Organization*” pada tahun 1999 tentang standar GCG secara efektif pada industri perbankan yaitu sebagai berikut :

- a. Bank harus menetapkan strategik dan serangkaian nilai-nilai perusahaan yang dikomunikasikan kepada setiap jenjang jabatan pada organisasi;
- b. Bank harus menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan pada organisasi;

- c. Bank harus memastikan bahwa pengurus Bank memiliki kompetensi yang memadai dan integritas yang tinggi serta memahami perannya dalam pengelolaan Bank yang sehat dan independen terhadap pengaruh atau pengendalian pihak eksternal;
- d. Bank harus memastikan keberadaan pengawasan yang tepat oleh direksi;
- e. Bank harus mengoptimalkan efektifitas peranan fungsi auditor eksternal (akuntan publik) serta satuan kerja audit internal;
- f. Bank harus memastikan bahwa kebijakan remunerasi telah konsisten dengan nilai etik, sasaran, strategi, dan lingkungan pengendalian Bank;
- g. Bank harus menerapkan praktik-praktik transparansi kondisi keuangan dan non-keuangan kepada publik

Implementasi GCG di negara kita sangat terlambat jika dibandingkan dengan negara-negara lain, mengingat masuknya konsep GCG di Indonesia relatif masih baru. Konsep GCG di Indonesia pada awalnya diperkenalkan oleh Pemerintah Indonesia dan *International Monetary Fund* (IMF) dalam rangka pemulihan ekonomi (*economy recovey*) pasca krisis 1997. Pada April 2001, Komite Nasional Indonesia untuk Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance Policies*) mengeluarkan *The Indonesian Code For Good Corporate Governance* (Kode Tata Kelola Perusahaan yang Baik) bagi masyarakat bisnis Indonesia. Dalam *Indonesian Good Corporate Governance* tersebut dimuat hal-hal yang berkaitan dengan¹⁰⁴ :

- a. Pemegang saham dan hak mereka;
- b. Fungsi dewan komisaris perusahaan;
- c. Fungsi direksi perusahaan;
- d. Sistem audit;
- e. Sekretaris perusahaan;
- f. Pemangku kepentingan (*stakeholders*);
- g. Prinsip pengungkapan informasi perusahaan secara transparan;
- h. Prinsip kerahasiaan;

¹⁰⁴ Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 7

- i. Etika bisnis dan koperasi;
- j. Perlindungan terhadap lingkungan hidup.

Pada tahap pertama, ketentuan tentang tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) tersebut terutama ditujukan bagi perusahaan-perusahaan publik, badan usaha milik negara, dan perusahaan-perusahaan yang mempergunakan dana publik atau ikut serta dalam pengelolaan dana publik.

Menurut pasal 61 PBI Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum :

Pasal 61

(1) Bank wajib menyusun laporan pelaksanaan Good Corporate Governance pada setiap akhir tahun buku.

(2) Laporan pelaksanaan Good Corporate Governance sebagaimana dimaksud pada ayat (1), paling kurang meliputi:

- a. cakupan Good Corporate Governance sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (2) dan hasil penilaian (self assesment) atas pelaksanaan Good Corporate Governance Bank;*
- b. kepemilikan saham anggota dewan Komisaris serta hubungan keuangan dan hubungan keluarga anggota dewan Komisaris dengan anggota dewan Komisaris lain, anggota Direksi dan/atau pemegang saham Bank sebagaimana dimaksud dalam Pasal 17;*
- c. kepemilikan saham anggota Direksi serta hubungan keuangan dan hubungan keluarga anggota Direksi dengan anggota dewan Komisaris, anggota Direksi lain dan/atau pemegang saham Bank sebagaimana dimaksud dalam Pasal 36;*
- d. paket/kebijakan remunerasi dan fasilitas lain bagi dewan Komisaris serta Direksi;*
- e. shares option yang dimiliki Komisaris, Direksi, dan Pejabat Eksekutif;*
- f. rasio gaji tertinggi dan gaji terendah;*
- g. frekuensi rapat dewan Komisaris sebagaimana dimaksud dalam Pasal 15;*
- h. jumlah penyimpangan (internal fraud) yang terjadi dan upaya penyelesaian oleh Bank;*
- i. jumlah permasalahan hukum dan upaya penyelesaian oleh Bank;*

- j. transaksi yang mengandung benturan kepentingan;
- k. buy back shares dan/atau buy back obligasi Bank; dan
- l. pemberian dana untuk kegiatan sosial dan kegiatan politik, baik nominal maupun penerima dana.

Agar implementasi GCG di perbankan dapat berjalan dengan lancar, maka pihak perbankan perlu menyusun piagam (*charter*) tentang GCG yang dilengkapi dengan petunjuk operasional (juklak)-nya, sehingga lebih mudah untuk dipahami dan dilaksanakan oleh para staff atau karyawan maupun manajemen perbankan¹⁰⁵.

2.12. Kebijakan Pengaturan *Good Corporate Governance* Oleh Bank Indonesia

Menurut Pasal 4 ayat 1 dan 2 Undang-Undang No.3 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia bahwa : (1) Bank Indonesia adalah Bank Sentral Republik Indonesia; (2) Bank Indonesia adalah lembaga negara yang independen dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya, bebas dari campur tangan Pemerintah dan/atau pihak lain, kecuali untuk hal-hal yang secara tegas diatur dalam undang-undang ini. Dan menurut Pasal 8, Undang-Undang No.23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia bahwa salah satu tugas Bank Indonesia dalam mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah adalah mengatur dan mengawasi perbankan. Dan dalam melaksanakan tugas tersebut Bank Indonesia berwenang menetapkan ketentuan-ketentuan perbankan melalui Peraturan Bank Indonesia (Pasal 25 Undang No.23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia), dimana Peraturan Bank Indonesia adalah ketentuan hukum yang ditetapkan oleh Bank Indonesia dan mengikat setiap orang atau badan dan dimuat dalam Lembaran Negara Republik Indonesia (Pasal 1 angka 8 Undang No.23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia)

Demikian halnya dengan Bank Indonesia sebagai lembaga otoritas perbankan di Indonesia, Terkait dengan peraturan mengenai *Good Corporate Governance*, Bank Indonesia telah telah mengagagas dan atau mengeluarkan

¹⁰⁵ Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 85

peraturan terkait GCG Sejak tahun 1991. Terakhir, BI kembali meluncurkan ketentuan-ketentuan yang mengharuskan perbankan nasional melaksanakan GCG melalui PBI Nomor 8/4/2006 Tanggal 30 Januari 2006 tentang pelaksanaan GCG bagi Bank Umum dan kembali diubah melalui PBI Nomor 8/14/2006 tanggal 5 Oktober 2006 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/2006 Tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum dan Surat Edaran (SE) Nomor.9/12/DPNP Tanggal 30 Mei 2007, perihal Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, secara tegas mengatur bagaimana pelaksanaan GCG pada industri perbankan nasional, lengkap dengan *reward and punishment*-nya¹⁰⁶.

Pada Intinya, Bank Indonesia mewajibkan bank umum nasional untuk melaksanakan GCG dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi yang mencakup hal-hal sebagaimana termaktub dalam Pasal 2 ayat (1) PBI Nomor 8/4/2006 Tanggal 30 Januari 2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum.

Sejalan dengan implementasi Arsitektur Perbankan Indonesia (API), ke depan BI akan memperkuat pelaksanaan GCG di industri perbankan Indonesia antara lain¹⁰⁷ :

a. Struktur Tata Kelola (*Governance Structure*)

Struktur tata kelola perbankan diatur oleh Bank Indonesia dengan tujuan :

- a. Memperkuat peran dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi;
- b. Memperjelas struktur kepemilikan Bank;
- c. Peningkatan efektivitas fungsi direktur kepatuhan;
- d. Kemungkinan mengaktifkan kembali Dewan Audit. Bank Indonesia telah melakukan pengaturan

Bank Indonesia telah mengeluarkan serangkaian peraturan yang terkait dengan struktur tata kelola. Peraturan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. Uji Kemampuan dan Kepatutan (*Fit and Proper Test*)

¹⁰⁶ Ibid, Hlm. 74

¹⁰⁷ Ferry N. Idroes & Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan Dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Cet.1, (Yogyakarta : Graha Ilmu. 2006), hlm. 178-180

Fit and Proper Test diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor: 12/ 23 /PBI/2010 Tentang Uji Kemampuan Dan Kepatutan (*Fit And Proper Test*). Pengaturan ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan integritas dari pengurus Bank melalui *fit and proper test*. Pengurus Bank yang dimaksud adalah : Pemilik; pemegang saham pengendali; dewan komisaris; dewan direksi; serta pejabat eksekutif Bank yang akan atau yang telah aktif dalam pengelolaan kegiatan operasional Bank.

b. Independensi Pengurus Bank

Independensi pengurus Bank diatur dalam PBI Nomor: 11/ 1 /PBI/2009 Tentang Bank Umum yang telah diperbaharui lagi melalui Peraturan Bank Indonesia No.13/ 27 /PBI/2011 Tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia No.11/1/PBI/2009 Tentang Bank Umum. Anggota dewan komisaris dan dewan direksi tidak diperbolehkan untuk terafiliasi dan atau memiliki hubungan keuangan dengan dewan komisaris dan dewan direksi lainnya atau menjadi pemegang saham pengendali pada perusahaan lain serta persyaratan direksi dan komisaris independen.

c. Direktur Kepatuhan dan Peningkatan Fungsi Peran Audit

Diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/2/PBI/2011 tanggal 12 Januari 2011 tentang Pelaksanaan Fungsi Kepatuhan Bank Umum serta penerapan standar pelaksanaan fungsi audit internal Bank Umum. Bank dipersyaratkan untuk menunjuk Direktur Kepatuhan yang bertanggung jawab untuk memastikan kepatuhan Bank terhadap ketentuan perbankan yang ada.

b. Proses Tata Kelola (*Governance Process*)

Bank Indonesia terus mendorong dan mengevaluasi pengaturan proses internal bank secara lebih baik seperti penguatan pelaksanaan *risk management*, *internal audit*, pelaksanaan *prudential regulation* lainnya.

Pengaturan yang berkenaan dengan proses tata kelola adalah sebagai berikut :

d. Manajemen Risiko dan Pengendalian Internal

Peraturan Bank Indonesia No.11/25/PBI/2009 - Perubahan atas PBI No.5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Bank diwajibkan untuk menerapkan manajemen risiko secara efektif.

e. Strategi dan Rencana Bisnis Bank

Peraturan Bank Indonesia Nomor 12/21/PBI/2010 - Rencana Bisnis Bank Tujuan pengaturan ini adalah :

- a) Agar Bank memiliki Rencana bisnis yang disusun secara matang dan realistis berdasarkan prinsip kehati-hatian dan penerapan manajemen risiko, dengan cakupan yang komprehensif;
- b) Sebagai sarana bank dalam mengendalikan risiko strategik dengan memperhatikan faktor eksternal dan faktor internal untuk mengarahkan kegiatan operasional bank sesuai visi dan misinya;
- c) Selain itu rencana bisnis bank yang realistis diperlukan juga bagi otoritas moneter sebagai pertimbangan dalam menetapkan kebijakan dan melakukan pengawasan *macro prudential* dan;
- d) Menjadi salah satu acuan bagi pengawas bank dalam menyusun rencana pengawasan berdasarkan risiko yang optimal dan efektif.

f. Manajemen Dalam Tingkat Kesehatan Bank

Dalam rangka meningkatkan pengelolaan Bank yang sehat dan peningkatan prinsip kehati-hatian, diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 13/1/PBI/2011 tanggal 5 Januari 2011 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Tingkat kesehatan Bank tersebut diukur melalui faktor CAMELS (*Capital, assets quality, management, earning, liquidity, & sensitivity to market risk*)

c. Hasil Tata Kelola (*Governance Outcome*)

Peningkatan kualitas transparansi kondisi keuangan Bank antara lain profil dan remunerasi Dewan Komisaris dan Direksi dan sistem honorarium bagi auditor eksternal; gugatan atas Bank serta kasus pengadilan menyangkut Bank (*legal proceeding*); penerapan *Good Corporate Governance* pada Bank.

Peraturan terkait hasil tata kelola adalah sebagai berikut :

- g. Transparansi Kondisi Keuangan dan Peningkatan Peran Audit Eksternal, Informasi Produk Perbankan dan Penggunaan Data Nasabah

PBI No. 3/22/PBI/2011 tentang Transparansi Kondisi Keuangan Bank yang mensyaratkan Bank untuk menyampaikan kepada publik tentang pinjaman bermasalah (*non performing loans/NPL*), pemegang saham pengendali, hubungan istimewa dengan pihak terafiliasi, praktek manajemen risiko dalam laporan keuangan Bank, baik secara triwulanan, semesteran, maupun tahunan. Dan juga PBI Nomor. 7/6/PBI/2005 Tentang Transparansi Informasi Produk Bank Dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah.

h. Transparansi Langkah Pengawasan Bank

Peraturan Bank Indonesia No. 13/ 3 /PBI/2011 Tentang Penetapan Status dan Tindak Lanjut Pengawasan Bank. PBI ini mempertegas kembali kriteria status pengawasan intensif yang didasarkan atas kriteria yang terukur yaitu keuangan (permodalan, likuiditas dan NPL) serta aspek lainnya berupa Tingkat Kesehatan (TKS) dan profil risiko. Bank Dalam Pengawasan Khusus (BDPK/SSU) wajib menyelesaikan permasalahan yang dihadapi paling lama 3 (tiga) bulan. Bank Indonesia berwenang membekukan kegiatan usaha tertentu (paling lama 1 (satu) bulan) dalam periode BDPK apabila kondisinya semakin memburuk dan/atau terjadi pelanggaran ketentuan perbankan yang dilakukan oleh Direksi, Dewan Komisaris dan/atau pemegang saham pengendali. Hal ini pun diperkuat dengan PBI Nomor 11/28/PBI/2009 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum .Bank Indonesia sebagai otoritas pengawasan Bank di Indonesia terus melakukan perbaikan di bidang pengaturan dan pengawasan Bank dengan tetap mengacu pada *25 Basle Core Principle* dengan penyesuaian dengan kondisi Indonesia¹⁰⁸. Apabila segala sesuatunya telah siap, pihak BI akan melakukan peringkat (*rating*) GCG terhadap perbankan. Adanya peringkat ini akan mempermudah mekanisme pengawasan BI terhadap pelaksanaan GCG di perbankan¹⁰⁹

¹⁰⁸ Mas Achmad Daniri, *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*, (Jakarta : PT Ray Indonesia. 2005), Hlm, 70

¹⁰⁹ Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 87

BAB 3

PRODUK LAYANAN *WEALTH MANAGEMENT* DALAM PERBANKAN

3.1. Sejarah *Wealth Management*

Wealth Management sebenarnya bukan sebuah barang baru atau sekedar *trend* yang belakangan mencuat, sejarah keuangan dunia pada awalnya telah dipengaruhi secara signifikan oleh kiprah *wealth management* yang pada saat itu diwakili oleh *Private banker*.¹¹⁰ Dikisahkan bahwa pada awal-awal berdirinya pusat-pusat keuangan Internasional seperti di London, Amsterdam dan Paris pada abad 17 dan 18, para *private banker* tradisional merupakan representasi *financier* dalam bentuknya yang paling awal, kehadiran mereka telah memberikan panggung dunia keuangan warna tersendiri. Dengan menyediakan berbagai layanan keuangan bagi para anggota kerajaan dalam menjalankan perdagangan internasional seperti fungsinya sebagai tempat penyimpanan deposito, mencari pinjaman, penyediaan mata uang asing untuk menjalankan pertukaran barang dengan negara-negara lain, sampai dengan bagaimana membiayai perang yang berkecamuk di Eropa pada marak terjadi pada abad itu¹¹¹. Kegiatan *private banker* menjadi awal evolusi perbankan yang kemudian dalam sejarah ke depan telah menciptakan jenis-jenis *financier* yang lain seperti *commercial banker*, *merchant banker*, sampai *universal banker*, jenis yang banyak diadopsi perbankan saat ini, berkat revolusi industri, London menjadi pusat perkembangan *wealth management* dengan *Coutts* sebagai rujukan utama kegiatan *private banker* meskipun bukan merupakan institusi *private banker* yang pertama kali lahir.

Tabel 1.3. Sejarah *Private Banking* di Inggris¹¹²

<i>Traditional Private Banks</i>	Tahun
Child & Co	1584 (1924 Glyn Mills)
Hoare & Co	1672

¹¹⁰ Ubaidillah Nugraha, *Wealth Management*, Cet.I. (Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 2007), Hlm, 1.

¹¹¹ Ibid., Hlm. 2

¹¹² Ibid., Hlm. 3.

Coutss & Co	1692 (1919 national Provincial)
Drummons	1717
Adam & Co	1984
Private Banking & Trust	1989

UK Merchants dan Stockbroker

Raithbones	1742
Kleinworth Benson	1792
Rostchilds	1820's
Cazenove & Co	1820's

Perang telah merelokasi kegiatan *private banking* dan melahirkan pusat-pusat keuangan baru di kawasan eropa diantaranya menjadikan cikal bakal Swiss menjadi lokasi penting untuk *wealth management* di masa-masa mendatang. Di tanah Swiss, *Private Banking* tumbuh begitu subur apalagi ditunjang dengan salah satu hal pemicu utama, faktor akumulasi dan pelarian modal dari berbagai negara di seluruh dunia yang bermuara dan tumbuh besar di negara yang sangat kuat kekuatan militernya itu. Dan yang kedua adalah faktor kerahasiaan bank yang sangat ketat dijalankan oleh perbankan Swiss. Meskipun sekali lagi, Swiss tidak dapat dianggap sebagai negara pertama yang memperkenalkan *wealth management* ke seluruh dunia, namun Swiss bisa dikatakan “Mekah-nya” *wealth management* dan menjadi rujukan kapital dari seluruh penjuru dunia¹¹³.

Selain Swiss, terdapat juga beberapa negara lain yang ikut berkembang industri *wealth management*-nya di kawasan Eropa, diantaranya adalah Perancis serta pertumbuhannya di Paris dan Bank Paribas sebagai operator utama, Belgia dengan Brussel sebagai pusatnya dan *Societe General* sebagai institusi pelaksana utama. Dari 30 *Private Bank* di tahun 1750 telah berkembang menjadi 50 institusi, 20 tahun kemudian pada tahun 1770, dan akhirnya jumlahnya menjadi 70 tepat pada pergantian abad, tahun 1800. Setelah itu ratusan bahkan ribuan institusi *wealth management* baru telah berpondar di pusat-pusat keuangan, mengalir ke

¹¹³ Ibid., Hlm. 7.

Amerika Serikat maupun kawasan Asia Pasifik, sesuatu yang menjadikan nama *wall street* dan Singapura/Hongkong menjadi besar. Satu hal yang dapat ditarik benang merah bahwa *wealth management* berkembang seiring dengan perkembangan sebuah kota menjadi pusat keuangan dunia¹¹⁴.

Di abad 19 dan 20, tidak dapat dipungkiri kalau Amerika berhasil dengan cepat menjadi barometer keuangan dunia dengan *landmark wall street*-nya, sehingga tidak mengherankan muncul institusi-institusi *wealth management* kelahiran Amerika yang selain kuat di *investment banking*, perbankan atau *asset management* juga unit *wealth management*. Sebut saja *Citigroup*, *Morgan Stanley*, *Merryl Lynch* adalah segelintir dari banyak nama yang menghangatkan industri *wealth management* masa depan¹¹⁵.

3.2. Definisi *Wealth Management*

Definisi yang paling generik menurut berbagai literatur dan referensi adalah :

“Wealth management Is About Serving Banking Needs Of Up Scale Costumer”

Dengan kata lain apapun layanan ataupun jenis produk perbankan baik dari segi penyimpanan maupun pembiayaan yang ditawarkan kepada nasabah asalkan memenuhi kriteria peruntukkan tingkat aset tertentu maka dia memenuhi syarat untuk disebut *wealth management*.

Ada juga definisi sebagai berikut :

“Wealth management is the coordinated delivery of banking, asset management, insurance and fiduciary and tax services of high net worth individuals through a network of highly trained private bankers, investment managers, financial consultants and other specialists”

Hal ini seiring dengan dengan perkembangan *wealth management* mengalami redefinisi ataupun perluasan karena kebutuhan dari nasabah tidak terbatas pada produk-produk perbankan tetapi telah menjangkau kawasan pasar modal, asuransi,

¹¹⁴ Ibid.

¹¹⁵ Ibid.

konsultasi perpajakan bahkan *contemporary art*. Perspektif lain dari definisi *wealth management* adalah definisi internal yang dikembangkan oleh bank-bank sendiri yaitu¹¹⁶ :

“The Value Proposition of the Private Banking & wealth management Division is based on holistic client-oriented model encompassing comprehensive wealth management services for high networth individuals and the financial intermediaries advising them. Comprehensive wealth management covers the broadest possible portfolio of financial services and products, customized to clients needs and ranging from discretionary and non-discretionary portfolio management through the provision of advice about legally and fiscally efficient investment strategies and inter-generational transfers of wealth. This portfolio of services also includes consultancy on real estate portfolio management as well as art banking”

Dan akhirnya, sesuai dengan fungsinya, lepas dari target segmen yang menjadi perhatiannya, *wealth management* pun dapat didefinisikan secara luas berdasarkan perkembangan evolutif layanannya sebagai penjaga aset dari nasabah yang bertransformasi dari waktu ke waktu seiring dengan perkembangan jumlah dan aset dan bertambahnya usia nasabah¹¹⁷ :

“wealth management is the process of growing, protecting, and managing one’s asset through financial and services”

Saat ini, *wealth management* telah dianggap sebagai sebuah kendaraan bagi seseorang untuk melaksanakan perencanaan keuangan terpadu yang akan membantu mereka yang belum “kaya” menjadi “kaya” dan yang sudah “kaya”.

Jika di Indonesia, dalam juridikalnya, istilah *wealth management* tidak secara tegas menggunakan istilah tersebut. Mulai tanggal 9 Desember 2011, *wealth management* disebut juga dengan Layanan Nasabah Prima. Layanan Nasabah Prima, atau yang selanjutnya disebut LNP adalah bagian dari kegiatan

¹¹⁶ Ibid. Hlm, 12

¹¹⁷ Ibid. Hlm, 13

usaha bank dalam menyediakan layanan terkait produk dan/atau aktivitas keistimewaan tertentu bagi nasabah prima.¹¹⁸

3.3. Mengapa *Wealth Management* ?

Pemicu berkembangnya bisnis *wealth management* ada beberapa faktor yaitu¹¹⁹ :

1. Transisi Demografis

Dimana dengan meningkatnya angka harapan hidup di masyarakat ditunjang oleh berbagai inisiatif mengontrol tingkat kelahiran disertai dengan pertumbuhan ekonomi yang stabil memberikan implikasi kepada komposisi masyarakat dunia

2. Transisi “*Mindset*” Budaya Menabung ke Budaya Berinvestasi

Jantung dari *wealth management* adalah investasi. Bermula dari alasan sederhana bagaimana supaya individu atau rumah tangga agar dapat keluar dari jebakan inflasi, sehingga “sekedar menabung” menjadi pilihan yang kurang populer terutama karena imbal hasilnya yang seringkali tidak bisa menghindari aset seseorang digerogoti oleh inflasi yang kadang mendekati bahkan kerap kali lebih tinggi. Pentingnya investasi menyebabkan banyak rumah tangga yang telah mengubah proporsi alokasi dana lebih banyak ke produk yang memiliki unsur investasinya.

3. Tingkat Profitabilitas *Wealth Management*

Lembaga konsultasi global terkemuka, *Boston Consulting Group* mengungkapkan bahwa saat ini 20% dari profit perbankan global sudah berasal dari bisnis *wealth management* yang telah menjadi bagian integral dari perbankan secara keseluruhan. Dari survey yang diadakan tahun 2004, angka ini lebih besar 2 kali lipat ketimbang perolehan bisnis *investment banking*. UBS, institusi *wealth management* terbesar di dunia, mencatat pertumbuhan profit hampir 30% ketika pertumbuhan profit dari *investment banking*-nya justru turun sebesar 8%. Kecenderungan ini nampaknya bisa berlaku dimana saja mengingat secara rata-rata nasabah *wealth management* Indonesia yang hanya kurang lebih dari 2% dari

¹¹⁸ Indonesia, *Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima*, Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP, Bagian I ke 2

¹¹⁹ Ibid. Hlm, 19-26.

seluruh populasi, mampu memberikan profitabilitas sebesar 45% yang mana sumbangannya selain dari pendapatan bunga maupun *fee*, juga berasal dari frekuensi transaksi harian yang hanya 2% dari seluruh transaksi. Dan ditengah era baru perbankan dan industri yang lainnya yang semakin menitikberatkan pada profitabilitas, kehadiran *wealth management* menjadi salah satu kunci penting. Semakin banyak institusi *wealth management* yang melaporkan besarnya proporsi profitabilitas yang disumbangkan oleh unit mereka yang berada di kawasan asia. Citibank private group melaporkan bahwa di tahun 2005, kontribusi pasar Asia telah mencapai 25% dari seluruh portfolio, BNP Paribas melaporkan peningkatan keuntungan 30% di cabangnya di Hongkong pada paruh pertama 2006 dan G Private Banking Asia Pasific pada tahun 2006, mengalami kenaikan pendapatan sampai 50% dibandingkan tahun sebelumnya.

3.4. Perkembangan, Peluang dan Tantangan *Wealth Management*

3.4.1. Perkembangan Dunia, Asia sampai ke Indonesia

Tidak mudah untuk memetakan perkembangan *wealth management*. Ada pihak-pihak yang berkelakar menyebutkan “*everybody will come out with different numbers*”. Kesulitan akan ditemui sejak awal, dikarenakan oleh faktor keterbukaan keuangan yang masih minim, kepemilikan aset nasabah memang masalah yang sensitif. Beberapa alasan antara lain adalah persoalan pajak atau memang tidak terbiasa dengan ekspose berlebihan terhadap harta yang dimiliki.

Berdasarkan data dari *Merril Lynch Cap Gemini*, selama rentang waktu 10 tahun terakhir, 1996 sampai dengan 2005, Bisnis *wealth management* bertumbuh secara signifikan. Dengan jumlah aset yang bertumbuh rata-rata per tahunnya sebesar 8% dan jumlah orang yang masuk dalam kualifikasi *wealth management* itu sendiri bertumbuh dengan berbilang angka 7,6%. Sampai akhir tahun 2005 terdapat kurang lebih 8,7 juta miliarder di seluruh dunia dengan total aset senilai 30 triliun dolar amerika. Dengan prediksi pertumbuhan yang masih cukup tinggi, di kisaran angka sekitar 7% diperkirakan angkanya akan terus bergerak dinamis ke depan. Dari informasi yang diperoleh dari data empiris menunjukkan bahwa pertumbuhan kawasan asia pasifik ini adalah yang tertinggi dibandingkan kawasan-kawasan yang lain, apalagi dengan munculnya pusat-pusat pertumbuhan

ekonomi baru di Asia apakah itu China maupun India yang sering disingkat Chindia ataupun negara-negara asia lainnya¹²⁰.

Indonesia yang muncul di layar radar dengan dengan pasarnya yang tidak kalah dengan negara-negara lain. Inilah *magnificent 7* yang telah mengubah wajah Asia di peta *wealth management* dunia. Sampai akhir tahun 2010, jumlah aset mendekati angka 50 triliun Dolar. Beberapa lembaga bahkan sangat optimis akan tercipta pertumbuhan *double digit* di beberapa kawasan yang masih baru bertumbuh. Setiap pasar akan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Di Indonesia ada beberapa ciri khasnya, yaitu¹²¹ : 1) *Tendency to park offshore*; 2) *Cash preservation in Foreign Currency (US Dollar)*; 3) *High Recruitment for privacy and security*

Nasabah-nasabah *wealth management* di negara berkembang masih berkatat di soal pentingnya *privacy* dan keamanan, sedemikian rupa mereka bisa *invisible* sementara rekannya di negara maju lebih berfokus pada bagaimana aset yang mereka miliki dapat secara optimal di kelola, apakah itu dari pemilihan produk yang sesuai dengan kebutuhan ataupun tuntunan informasi *real time* yang dipakai dalam pengambilan keputusan investasi. Dua karakteristik yang memang membedakan pasar yang sudah maju dan yang masih berkembang.

Pada saat ini, setelah Korea dan India, Indonesia adalah negara ketiga tercepat pertumbuhannya di kawasan asia dengan 14,7% dan untuk pertama kalinya pasar Indonesia menjadi salah satu pusat perhatian. Peran Indonesia sendiri sangat dirasakan manfaatnya oleh negara tetangga yang saat ini menjadi pemimpin pasar di kawasan Asia bahkan dunia, Singapura yang mana 30% dari kontributornya adalah nasabah-nasabah yang berasal dari Indonesia¹²².

3.4.2. Masa Depan *Wealth Management*

¹²⁰ Ibid. Hlm, 34.

¹²¹ “*Opportunity Knocks : Unlocking the Wealth Management Potential In AsiaPacific*”. Deloitte Tohmatsu, 2006.

¹²² Ubaidillah Nugraha, *Wealth Management*, Cet.I. (Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 2007), Hlm, 45.

Tidak diragukan lagi, *Wealth Management* akan masih bernapas panjang, transisi demografis diprediksikan akan masih terus berlangsung beberapa puluh tahun ke depan. Bahkan saat ini sekali-pun dimana sudah mulai terlihat perubahan pada struktur piramida kependudukan, dapat dikatakan masih jauh dari mencapai puncaknya. Sampai tahun 2025, industri *wealth management* diperkirakan masih akan bertumbuh. Bahkan dalam beberapa kasus, terdapat apa yang kita sebut dengan *failing population*. Penduduk usia tua akan terus menjadi dominan karena tingkat kelahiran anak justru lebih rendah dari tingkat kematian¹²³.

Menurut Harry S Dent Jr, dunia akan menikmati *bubble* terbesar sepanjang sejarah yang dipicu sebagian besar karena ledakan konsumsi yang dilakukan terutama oleh para *baby boomer*, mereka yang lahir dalam kurun waktu 1946 sampai dengan tahun 1964 yang jumlahnya mencapai lebih dari 100 juta orang. Mereka kebanyakan telah mencapai fase kebebasan finansial, sehingga bebas untuk melakukan aktivitas konsumsi dan investasi yang mereka inginkan dan sangat fleksibel untuk diwujudkan¹²⁴.

3.4.3. *Wealth Management* Lokal Sebagai Salah Satu Solusi *Capital Flight*

Ada beberapa pemicu mengapa kapital berpindah, perusahaan direlokasi ataupun bahkan orang yang melakukan imigrasi. Dari sekian banyak alasan pelarian modal, mungkin yang berikut ini adalah yang paling umum kita temukan sebagai alasan, yaitu¹²⁵ :

a. Stabilitas Politik

Dengan banyaknya isu-isu seputar keamanan, berjalannya sistem pemerintahan dan *social unrest* lainnya, hal ini menjadi pemicu individu atau perusahaan mau berinvestasi

b. Stabilitas Ekonomi

¹²³Ibid, Hlm. 73.

¹²⁴ Harry S. Dent Jr, "The Next Great Bubble Boom : How To Profit From The Greatest Boom In History 2006-2010", FP Press, 2004

¹²⁵ Ubaidillah Nugraha, *Wealth Management*, Cet.I. (Jakarta : PT Elex Media Komputindo, 2007), Hlm, 190-192.

Kurs mata uang, indeks harga saham gabungan, inflasi yang *manageable* dan tercapainya pertumbuhan ekonomi merupakan beberapa kriteria ekonomi yang tidak saja mengundang modal untuk masuk tetapi juga menetap dengan lama

c. Regulasi dan Perundang-undangan

Perangkat legislasi yang baik, kepastian hukum dan pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance* dalam kegiatan perbankan akan memberikan kenyamanan dan kemandirian nasabah dalam berinvestasi atau menabung di bank.

3.4.4. Kekayaan dan Isu *Money Laundering*

Salah satu tanggung jawab sosial perbankan juga dalam melayani nasabah sebaiknya tidak sekedar soal berupa jumlah kekayaan tetapi bagaimana kekayaan tersebut diperoleh. isu-isu *money laundering* dan uang korupsi adalah beberapa contoh diantaranya. Ditenggarai 500 miliar sampai dengan 1,5 Triliun dolar dicuci setiap tahunnya¹²⁶. Upaya untuk mencegah *money laundering* telah diupayakan sedemikian rupa, karena telah menjadi rahasia umum, *wealth management* telah dijadikan salah satu alat pencucian uang oleh kasus korupsi, perdagangan narkoba, seperti dalam kasus dana-dana yang akhir-akhir ini terjadi baik di luar negeri maupun di dalam negeri sendiri. di Indonesia, pengaturan mengenai rezim anti pencucian uang telah diperkuat dengan keberadaan Pusat Pelaporan Analisis Transaksi Keuangan (PPATK) dengan Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan Dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang dan serta Peraturan BI No.11/28/PBI/2009 tentang Anti Pencucian Uang dan Pemberantasan Pendanaan Terorisme, khususnya penerapan *Know Your Customer Principle* (Prinsip Mengenal Nasabah), *Customer Due Diligence* (CDD) dan *Enhanced Due Diligence* (EDD).

3.5. *Business Model Wealth Management*

Yang paling fleksibel adalah universal bank yang memiliki layanan yang relatif komprehensif dalam *platform wealth management*, mereka punya bisnis

¹²⁶ Ibid, Hlm, 212.

perbankan tetapi pada saat yang sama juga mendapatkan keuntungan dari unit-unit institusi keuangan lainnya seperti sekuritas, asuransi bahkan *treasury*¹²⁷.

3.5.1. Segmentasi Nasabah *Wealth Management*

Perdefinisi segmentasi adalah sebuah proses untuk membagi-bagi atau mengelompokkan konsumen ke dalam kotak-kotak yang lebih homogen. Oleh karena nasabah *wealth management* selayaknya *customer* perlu dipilih-pilah dengan tujuan agar setiap kebutuhan sedetail apapun bisa dipenuhi.

Segmen berdasarkan tingkat kekayaan (*size*) adalah yang paling sering kita temukan, kemudian berdasarkan segmen umur/usia mulai dari mereka yang berusia muda dimana waktu untuk mengambil keputusan investasi dilakukan mulai sampai usia diatas 55. Untuk mempertajam segmentasi, beberapa indikator lainnya digunakan sebagai faktor pendukung yang antara lain adalah perilaku nasabah atau jenis pekerjaan seperti professional, pengusaha ataupun mungkin pejabat¹²⁸.

Pada intinya klasifikasi berdasarkan *level of wealth* adalah kriteria umum dalam melakukan segmentasi bagi nasabah *wealth management*. Secara umum mereka akan terbagi dalam segmen sebagai berikut¹²⁹ :

- a. *Mass market*
- b. *Mass affluent*
- c. *Affluent*
- d. *High Networth*
- e. *Ultra High Networth*

Segmentasi ini berbasiskan pada segmen utama *affluent*. Kemudian dilengkapi dengan segmen *feeder*, mereka yang sebenarnya pada saat ini belum masuk pada kategori *affluent* tetapi hanya menunggu waktu kalau pada akhirnya mereka bisa masuk kesana. Mereka ini biasanya adalah professional muda yang baru beberapa tahun bekerja yang baru membangun *wealth* mereka, perlahan sudah bisa

¹²⁷ Ibid, Hlm, 55.

¹²⁸ Ibid, Hlm. 60.

¹²⁹ Ibid, Hlm. 61.

menyisihkan bagian pendapatannya untuk ditabung atau diinvestasikan. Kemudian segmen yang justru berada di atas *affluent*, *high networth individual* mereka yang memiliki preposisi dan kebutuhan sendiri yang berbeda dengan level yang ada di bawahnya, baik *affluent* maupun *mass affluent*.

Bagi beberapa institusi, *High Networth Individual* (HNI) saja tidak cukup karena ada segelintir nasabah yang super kaya yang memiliki karakteristik dan kebutuhan yang tidak kalah spesifiknya. Sebagaimana yang dikatakan oleh Michael Zeeiner, *Global head of wealth solutions* untuk JP Morgan Private Bank, yang mengatakan bahwa jika para *affluent* memiliki tujuan bagaimana mereka bisa mengakumulasi kekayaan dan memastikan pertumbuhannya mencapai tingkat yang diharapkan, maka para *Ultra High Networth* yang sudah memiliki level kekayaan yang cukup untuk memenuhi segala kebutuhan investasi dan layanan yang mereka harapkan memiliki tujuan yang lebih kepada bagaimana agar tetap dapat nyaman di level tersebut dan mulai berpikir bagaimana mentransfer kekayaan tersebut kepada generasi mereka yang selanjutnya¹³⁰.

3.5.2. Interval *Wealth* dan Kriteria *Wealthy* Berdasarkan Besaran Aset

Menentukan batasan seseorang itu *wealthy* memang sedikit *tricky*. Dari berbagai sumber literatur dan pernyataan para pakar batasan itu berbeda-beda. Namun, sejumlah penelitian dari beberapa lembaga besar yang telah teruji reputasinya, memunculkan rentang *wealth* yang “sedikit” berbeda satu sama lainnya. Tetapi yang jelas aset disini terbatas pada *financial asset* yang dimiliki. Sebagai pembanding akan coba dimunculkan angka konsensus bagi pasar Indonesia dengan menggunakan kriteria jumlah yang dipakai oleh beberapa bank utama yang menjalankan bisnis *wealth management*.

Tabel 2.3. Kriteria *Wealthy* (US Dollar)¹³¹

	<i>Mass Affluent</i>	<i>Affluent</i>	HNI	Ultra HNI
BCG	100.000-1 Juta	1-5 Juta	>5 Juta	
FT Mckinsey	20.000-	100.000-1	1-50 juta	>50 Juta

¹³⁰ Ibid, Hlm. 62.

¹³¹ Ibid, Hlm. 63.

	100.000	Juta		
Deloiite	<150.000	150.000-1 Juta	1-25 Juta	>25 Juta
Merryl Linch/Cap Gemini	N/A	N/A	1-30 Juta	>30 Juta
Celeste	250.000-2 Juta	N/A	2-10 Juta	>10 Juta
Indonesia	50.000- 150.000	150.000- 400.000	>400.000	

3.6. Layanan, Produk dan Sistem *Wealth Management*

3.6.1. Jenis Layanan dalam *Wealth Manegement*

Dalam bagian ini, akan coba sedikit dipaparkan istilah-istilah yang mungkin ada dalam pengelolaan *wealth management* dimana untuk membangun persepsi layanan yang disesuaikan dengan segmentasi yang telah diulas diatas.

3.6.1.1. *Priority/Preferred Bank*

Untuk nasabah *mass affluent* atau *affluent*, layanan dilakukan biasanya pada cabang khusus dengan kantor yang terpisah ataupun pada gedung yang sama tetapi pada ruang yang lebih eksklusif dan nyaman. Termasuk tidak perlu masuk dalam antrian, mendapatkan publikasi sesuai pilihan regular setiap waktu tertentu tanpa dipungut biaya dan mengikuti seminar/workshop yang terkait dengan hobi seperti golf atau *gatehring*. Untuk mereka disediakan *personal banker* yang dapat menjadi *one stop information provider* yang diperlukan nasabah tersebut. Beberapa institusi merasa perlu untuk benar-benar memisahkan nasabah *mass affluent* dan *affluent* ini karena mereka merasa perlu untuk benar-benar fokus melayani setiap segmen sesuai tujuannya atau pertimbangan *cost* yang perlu dibedakan dalam melayani keduanya¹³².

Rasio *personal banker* masih relatif cukup besar mungkin 1:200-300 (1 *personal banker* melayani 200-300 nasabah) untuk *mass fluent* dan 1:50-200

¹³² Ibid, Hlm. 77.

untuk *affluent*¹³³. Contoh layanan *priority/preferred* bank di Indonesia adalah Bank Mandiri Prioritas, Citigold wealth management, HSBC Premier, Van Gogh Preferred Banking, dsb.

3.6.1.2. *Private Banking*

Rasio *private banker* 1:20 atau paling besar 1:50, semakin kecil rasio dibutuhkan seorang *private banker* yang cukup senior yang berfungsi layaknya *brand manager* dan terintegrasi dengan bantuan beberapa *wealth specialist* yang dapat memberikan asistensi kepada instrumen-instrumen keuangan dan layanan yang spesifik seperti *treasury wealth specialist, investment specialist, hedge fund* atau layanan perpajakan. Dari segi lokasi, *private banking* menempati tempat yang rata-rata terpisah dan terlihat lebih eksklusif dan jarang menerima *walk in customer*¹³⁴.

Contoh layanan *Private Banking* di Indonesia adalah Societe Generale Private Banking, Citi Private Banking, HSBC Private Banking, dsb.

3.6.1.3. *Family Office*

Layanan ini memperlakukan nasabah selayaknya perusahaan. Karena sifatnya yang sangat *personalized*, bahkan satu *private banker* hanya menangani 1-5 orang atau satu keluarga saja, karena jumlah aset yang dikelolanya juga sangat besar, kurang lebih >20 juta dolar per orangnya, membuat mereka benar-benar harus fokus kepada segala kebutuhan nasabah yang lintas sejenis¹³⁵. Untuk mereka seorang *private banker* yang benar-benar senior adalah sebuah keharusan. Perlunya membagi lagi nasabah *very high end* dengan klasifikasi *ultra high networth* ini karena segmen tertinggi dalam *wealth management* ini memiliki keunikan dan karakteristik tersendiri. Mereka rata-rata menjalankan keputusan investasi lebih dari trend pasar sekalipun. Selain itu, mereka telah memindahkan

¹³³ Ibid, Hlm. 78

¹³⁴ Ibid, Hlm 78.

¹³⁵ Ibid, Hlm, 79.

pengelolaan asetnya ke berbagai belahan dunia dengan difasilitasi oleh manajer investasi internasional.

Contoh layanan *family office* adalah Credit Suisse, Coutts, Adam & Company, Pictet, UBS, dsb.

3.6.2. Organisasi *Wealth Management* di Perbankan

Dalam struktur organisasi sebuah bank, pada awalnya seringkali kita temukan bahwa unit *wealth management* bukan sebuah unit yang mudah ditemukan, biasanya terlebih dahulu menjadi bagian dari *consumer banking*, tepatnya pada unit *retail banking* buat bank yang menjadikan individu sebagai sumber *wealth management*. Atau bagian dari *corporate banking* atau *investment bank* jika institusi dijadikan payung untuk menghimpun dan mengelola nasabah-nasabah kaya. Saat ini, *wealth management* akan semakin mudah ditemukan berdiri sendiri dalam sebuah unit khusus dengan struktur *Profit & Loss* (P&L) tersendiri meskipun masih dalam pengelolaan sebuah direktorat tertentu seiring dengan kontribusinya terhadap perbankan secara keseluruhan yang terus meningkat. Namun, perbankan nasional rata-rata masih menempatkan unit *wealth management*-nya sebagai bagian dari divisi *consumer banking*. Sedangkan kalau kita mengacu pada lembaga-lembaga keuangan besar, fokus pada nasabah unit yang khusus didedikasikan kepada mereka dengan tingkat independensi yang tinggi¹³⁶.

3.6.3. Peta Persaingan *Wealth Management*

Peta persaingan dari bisnis *wealth management* dari perbankan adalah¹³⁷ :

a. *Onshore Mass Affluent*

Beberapa bank yang bisa dikatakan memiliki layanan spesifik bagi mereka yang mengklasifikasikan ke dalam nasabah jenis reguler adalah citibank dengan “citibanking”-nya dan HSBC dengan *Power Vantage*. Bank-bank yang memiliki unit *wealth management* akan memberikan sumber daya khusus baik dari segi

¹³⁶ Ibid, Hlm. 83.

¹³⁷ Ibid, Hlm, 85-90.

dana, waktu dan sumber daya manusia untuk menggarapnya sebagai *feeder segment* sebelum menuju ke segmen yang lebih tinggi, *affluent*.

b. *Onshore Affluent*

Inilah segmen yang paling ramai lalu lintas persaingannya. Hampir semua bank memiliki layanan ini. Bank-bank dengan *priority banking* atau *preffered bank* sebagai label yang diperkenalkan kepada nasabah. Beberapa yang lain menggunakan nama tersendiri untuk mendiferensiasikan diri dengan *provider* yang lain. Contoh : Premier, Citigold, Platinum, VIP, Treasure, Emerald bahkan nama seorang pelukis tersohor van Gogh.

c. *Onshore HNI (High Networth Individual)*

Kerap kali nasabah *private banking* yang nasabah miliki selain *new client* juga merupakan *upgrading* dari nasabah *affluent* lama yang mereka miliki. Kemungkinannya saja karena nasabah tersebut semakin karier yang bagus ataupun usaha yang maju atau kepercayaan terhadap bank semakin tinggi sehingga *share of wallet*-nya meningkat. Dalam urusan *HNI Onshore*, boleh dikatakan Indonesia masih ketinggalan dengan beberapa rekannya di Asia seperti China, India ataupun Jepang.

d. *Offshore*

UBS, Credit Suisse merupakan dua kampiun dunia yang semakin gencar melakukan ekspansi organik maupun akuisisi ke dalam pasar Asia termasuk Indonesia. Merrill Lynch, Morgan Stanley merupakan *player* yang basisnya sebenarnya lebih ke *brokerage* ataupun *asset management* berbeda dengan yang memang berasal dari perbankan. Saat ini, memang mereka masih menjadikan Indonesia sebagai salah satu *offshore market*-nya.

e. *Merger & Akuisisi pada Industri Wealth Management*

Dengan struktur industri *wealth management* yang diisi oleh segelintir institusi besar dan ratusan lainnya yang relatif menengah dan kecil merupakan situasi yang sangat memungkinkan akan terciptanya banyak aktivitas merger ataupun akuisisi antara pemain di pasar dalam rangka memperluas basis nasabah. Beberapa institusi keuangan telah merencanakan untuk melakukan akuisisi yang mana *acquiree*-nya akan diposisikan sebagai unit *wealth management* sebagai contoh

Commonwealth yang sedang berusaha mengakuisisi 95% kepemilikan saham bank Artha Niaga Kencana yang berbasis di Surabaya.

3.6.4. Produk *Wealth Management* dalam Perbankan

Salah satu *feature* terpenting dari *wealth management* adalah ketersediaan produk jasa yang *inline* dengan segala kemungkinan nasabah yang bisa berbeda sama sekali dari satu nasabah ke nasabah yang lainnya¹³⁸. Produk perbankan mencakup begitu banyak jenis, sebut saja tabungan, deposito, giro, kartu kredit, *debit card*, kredit konsumsi/investasi juga dari sisi pelayanan meliputi pembayaran tagihan jasa transfer dan banyak lainnya. Layanan *wealth management* yang sudah matang biasanya akan memiliki *integrated account feature*, yang memungkinkan nasabah hanya perlu mengakses ke satu *account* tertentu yang aksesnya dapat dilakukan ke dalam semua layanan perbankan¹³⁹. Untuk pilihan produknya seiring dengan waktu, bank merasa perlu untuk memberlakukan segmentasi tertentu pada masing-masing jenis produk, salah satunya kartu kredit. Menjamurnya kartu kredit premium yang namanya bisa bermacam-macam seperti Platinum, Titanium dan lain sebagainya dilakukan untuk bisa memenuhi kebutuhan ekstra bagi nasabah *wealth management*.

Lalu juga ada investasi atau *investment banking*, yang merupakan jantungnya bisnis *wealth management*, karena dengan investasi, preposisi *wealth management* yang memberikan kesempatan terjadinya pertumbuhan pada *wealth* dapat dijalankan dengan efektif¹⁴⁰. Bagi para nasabah, tingkat kebutuhan atas produk-produk dan layanan investasi akan berbeda-beda tergantung pada pengetahuan, tujuan investasi dan *risk profile* yang dimiliki oleh nasabah tersebut. Contoh investasi pada bank adalah reksadana, produk mata uang asing, asuransi (*bankassurance*), dana pensiun, *real estate* dan/atau ada juga produk *alternative investment* yang merupakan strategi lain bagian dari inovasi, beberapa produk

¹³⁸ Ibid, Hlm, 92.

¹³⁹ Ibid.

¹⁴⁰ Ibid, Hlm, 93.

alternative investement adalah emas, berbagai macam komoditas, *art banking*, *sports instrument*, *private equity* hingga *derivative/structured product*.

3.6.5. *Service Wealth Management*

Berikut adalah *service* yang melekat kepada layanan *wealth management* yang posisinya sepenting produk yang ditawarkan yang semuanya difasilitasi oleh seorang *priority/private banker* yang menjadi perwakilan dari nasabah¹⁴¹ :

1. *Priority Hotline*
2. Berlangganan publikasi majalah/surat kabar
3. *Airport Lounge*
4. Golf
5. *Safe Deposit Box*
6. *Credit Card Platinum*
7. Layanan Kesehatan
8. Layanan Haji dan Zakat
9. Informasi
10. *Planning* (pendidikan, *Trust*, *Estate Planning*, *Will*, Perpajakan)
11. Gaya Hidup (*Travelling*, Alat Transportasi Premium, *Fashion & Jewelry*)

3.6.6. *Wealth Management System*

Sistem *wealth management* sangat vital bagi perbankan untuk *marketing intelligence*, untuk *wealth manager / advisor* dalam *me-manage wealth* dari nasabah. *Wealth Management* (WM) sistem dapat memudahkan mereka untuk memantau detail kinerja dari *wealth manager/private banker* yang telah diuruk berdasarkan KPI (*Key Perfomance Indocator*) yang *build in* dalam sistem tersebut. Beberapa *feature* yang umum dapat kita temukan dalam WM sistem adalah sebagai berikut¹⁴² :

- a. *Marketing Intelligence*

¹⁴¹ Ibid, Hlm, 136-156.

¹⁴² Ibid, 156-164.

Kemampuan sistem untuk mengintegrasikan profil nasabah dengan informasi yang dapat diperoleh pasar dapat memberikan masukan kepada *wealth manager* untuk menetapkan strategi yang tepat dalam mengakuisisi lebih besar lagi aset nasabah. Dengan integrasi CRM (*Customer Relationship Management*) yang berbasis pada *core system*.

b. *Single View*

Dengan *feature* ini, seorang *priority banker/advisor* dapat melihat di satu layar saja semua informasi nasabah secara personal, jumlah aset dan *breakdown* ke dalam portfolio termasuk mata uang dari portfolio tersebut.

c. Mendukung Tujuan Investasi Nasabah

Sistem ini mengintegrasikan mulai dari monitoring, analisa, eksekusi transaksi, penyedia informasi internal dan eksternal, *alerts systems*, *portfolio rebalancing* hingga mengukur kinerja *priority/private* banking itu sendiri.

3.6.7. Sumber Daya Manusia *Wealth Management*

Kebutuhan terhadap *private banking* dirasa sedemikian timpangnya dibandingkan dengan ketersediaan sumber daya manusia yang *qualified* untuk memenuhinya. Berikut tips bagi para *personal banker* untuk mempertahankan hubungan jangka panjang sekaligus meningkatkan profitabilitas kepada nasabah dapat dilihat di bawah ini¹⁴³ :

a. Membangun reputasi dan kepercayaan

Bagi *personal/private banker* yang mewakili nama-nama besar di dunia *wealth management* tentunya akan lebih mudah untuk membentuk kepercayaan dengan reputasi institusi yang sudah tersemat di benak nasabah. Persepsi tersebut muncul dengan rata-rata penguasaan *skill* yang tinggi terkait dengan *wealth management*, *financial planning*. Juga harus dituntut untuk lebih kritis dan lebih *well informed* terhadap ilmu keuangan.

b. Independensi melalui *Product Mix*

¹⁴³ Ibid, Hlm, 170-172.

Jangan ciptakan ketergantungan nasabah pada satu produk tertentu, fleksibilitas yang dapat dirasakan nasabah adalah salah satu prasyarat kepercayaan jangka panjang dapat tercipta.

c. *Template Client Model*

Kebutuhan nasabah untuk tidak membeberkan aset yang dimilikinya harus dihormati oleh *private banker*, selain karena urusan ini sangat sensitif bagi nasabah. Yang dapat dilakukan adalah membuat template berdasarkan toleransi risiko yang dapat diterima nasabah dan membandingkannya dengan *template* nasabah dengan *risk profile* yang sejenis.

d. *Pre-sales dan After Sales Commitment* yang kuat

Nasabah cenderung skeptis terhadap *private banker* yang mengejar komisi semata. Untuk itu, *private banker* harus menjadi mitra mereka, memberikan layanan kelas satu tanpa harus berharap apa-apa adalah langkah awal yang baik. Setelah itu ada beberapa cara yang dapat ditempuh seperti melakukan *follow up* dengan cepat dan memberikan respon menyeluruh terhadap permintaan nasabah, berikan informasi yang diminta dan tidak perlu menjejali dengan informasi produk yang mungkin tidak cocok dengan profil yang nasabah miliki dan rayakan setiap kemenangan yang diperoleh nasabah dan ciptakan persepsi bahwa *private banker* adalah penasehat bukan *salesman*.

Namun, selain itu hal yang harus digaris bawahi adalah mengenai pengetahuan SDM dari *wealth management* mengenai produk dan layanan yang menjadi tanggung jawabnya. Juga harus adanya sertifikasi agar nasabah terjamin dengan orang yang selama ini bekerja dengannya. Lalu penanaman etika yang harus sesuai dengan *corporate culture* dari perusahaan.

3.7. Implementasi Produk dan Layanan *Wealth Management* dalam Perbankan di Indonesia

Jasa *wealth management* di Indonesia mulai dikenal tahun 2000 ketika bank asing yang beroperasi di negara kita menawarkan layanan ini. Tapi, layanan untuk para nasabah berkantong sangat tebal tersebut baru populer tahun 2007 sampe sekarang. Dan dalam hal *wealth management* yang dilakukan di perbankan Indonesia, belum sekompleks dengan praktik di luar negeri. *Wealth management*

perbankan Indonesia masih didominasi dengan investasi produk konvensional seperti deposito dan tabungan. Nasabah Indonesia memang dikenal aman dan belum berani uang yang dipercayakan tersebut diinvestasikan kepada bank untuk selanjutnya diinvestasikan ke reksadana ataupun saham.

Kebutuhan pelayanan khusus ini meningkat, karena potensi pasarnya berdampak positif terhadap pertumbuhan kinerja perbankan. Beberapa bank memang hanya memiliki nasabah *private banking* 5% dari total rekening (*number of account/NOA*), namun mereka menyumbang 31% dari total dana masyarakat yang dihimpun (dana pihak ketiga/DPK). Kondisi itu membuat perbankan di Tanah Air berusaha membentuk pelayanan khusus segmen *private banking*, dengan berbagai nama. Persyaratan kualifikasi nasabah *private banking* pertama-tama ditentukan dari jumlah simpanan di bank minimum Rp 500 juta. Jika nasabah semacam ini dikelola dan dilayani dengan baik, bank akan memperoleh cara cepat menghimpun dana sekaligus membina agar nasabah loyal terhadap bank.

3.7.1. Pengaturan *Wealth Management* Bank di Indonesia

Seiring dengan inovasi produk dan layanan sebenarnya berbagai pihak mulai dari Bank itu sendiri maupun Bank Indonesia dituntut untuk mempersiapkan bank itu sendiri dalam memitigasi risiko-risiko operasional yang terjadi kemungkinan tindak pidana pencucian uang. Selain itu juga seharusnya perlu peningkatan koordinasi dan harmonisasi kebijakan antar otoritas di sektor keuangan untuk penyelesaian secara tuntas beberapa kasus yang terjadi maupun untuk menutup celah kelemahan yang ada. Karena sejatinya '*bank merupakan entitas bisnis yang berlandaskan pada kepercayaan masyarakat*'. Perlindungan nasabah menjadi salah satu kunci penting dalam upaya menjaga kepercayaan masyarakat tersebut sehingga harus menjadi perhatian serius bagi bank terlebih menurut PBI Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah pasal 2 ayat 1 yaitu bank wajib menerapkan transparansi informasi mengenai produk bank dan data pribadi nasabah. Bank tidak boleh hanya mengejar keuntungan semata tanpa memperhatikan prinsip *Good Corporate Governance*, prinsip kehati-hatian

(*prudential*), menjaga integritas pegawai antara lain melalui penegakan prinsip *know your employee*, pengendalian risiko yang dapat merugikan nasabah juga mengevaluasi, memperbaiki *standard operational procedure (SOP)* nya.

Dasar hukum operasional berlakunya *wealth management* merujuk pada :

1. Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan. Dimana selanjutnya diatur melalui Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/PBI/2009 mengenai Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum dimana dalam pasal 20 berbunyi :

Pasal 20

(1) Bank wajib memiliki kebijakan dan prosedur secara tertulis untuk mengelola risiko yang melekat pada produk atau aktivitas baru Bank.

(2) Kebijakan dan prosedur sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling kurang mencakup:

- a. sistem dan prosedur (*standard operating procedures*) dan kewenangan dalam pengelolaan produk atau aktivitas baru;
- b. identifikasi seluruh Risiko yang melekat pada produk atau aktivitas baru baik yang terkait dengan Bank maupun nasabah;
- c. masa uji coba metode pengukuran dan pemantauan Risiko terhadap produk atau aktivitas baru;
- d. sistem informasi akuntansi untuk produk atau aktivitas baru;
- e. analisa aspek hukum untuk produk atau aktivitas baru; dan
- f. transparansi informasi kepada nasabah.

2. PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum dimana per tanggal 9 Desember 2011 telah berlaku Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima yang menjadi dasar hukum dari praktik operasional dari *wealth management* di Indonesia
3. PBI Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah. Dimana ada jaminan kepada nasabah bahwa pihak bank wajib melakukan transparansi produk perbankannya kepada seluruh

nasabahnya. Bank wajib menjamin data pribadi nasabah digunakan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang ada di peraturan ini dan tidak sembarangan untuk menggunakan data pribadi nasabah.

4. PBI Nomor 11/28/PBI/2009 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum dimana dalam PBI ini diatur mengenai bank yang wajib melakukan *Customer Due Diligence (CDD)* dan *Enhanced Due Diligence (EDD)* dalam rangka mencegah praktik pencucian uang dan pencegahan pendanaan terorisme. Customer Due Dilligence (CDD) merupakan salah satu instrumen utama dalam Program APU dan PPT. Dimana dalam pasal 6 ayat (1) PBI Nomor 11/28/PBI/2009 menyebutkan bahwa :

Pasal 6

(1) Bank wajib membentuk unit kerja khusus dan/atau menunjuk pejabat Bank yang bertanggungjawab atas penerapan program APU dan PPT.

CDD tidak saja penting untuk mendukung upaya pemberantasan pencucian uang dan pendanaan teroris, melainkan juga dalam rangka penerapan prinsip kehati-hatian perbankan (*prudential banking*). Penerapan CDD membantu melindungi bank dari berbagai risiko dalam kegiatan usaha bank, seperti risiko operasional, risiko hukum, dan risiko reputasi serta mencegah industri perbankan digunakan sebagai sarana atau sasaran tindak pidana, khususnya pencucian uang dan pendanaan terorisme. *Costumer Due Dilligence (CDD)* merupakan kegiatan berupa identifikasi, verifikasi, dan pemantauan yang wajib dilakukan Bank untuk memastikan bahwa transaksi sesuai dengan profil Nasabah. Dalam hal Bank berhubungan dengan Nasabah yang tergolong berisiko tinggi terutama nasabah *wealth management* terhadap kemungkinan pencucian uang dan pendanaan terorisme, Bank wajib melakukan prosedur CDD yang lebih mendalam yang disebut dengan *Enhanced Due Diligence (EDD)*. *Enhanced Due Dilligence* yang selanjutnya disebut sebagai EDD adalah tindakan CDD lebih mendalam yang dilakukan Bank pada saat berhubungan dengan Nasabah yang tergolong berisiko tinggi termasuk *Politically Exposed Person* terhadap kemungkinan pencucian uang dan pendanaan terorisme. Berdasarkan praktiknya, nasabah *wealth management* termasuk dalam kategori *high risk customer* dimana jumlah dana yang disimpan oleh nasabah adalah dalam range ratusan juta bahkan hingga

triliunan rupiah. Dan nasabah wealth management dimana nasabahnya adalah orang kaya tentu memiliki pekerjaan dengan penghasilan yang besar dan sebagian dari mereka merupakan pejabat atau penyelenggara negara. *Politically Exposed Person* yang selanjutnya disebut sebagai PEP adalah orang yang mendapatkan kepercayaan untuk memiliki kewenangan publik diantaranya adalah Penyelenggara Negara sebagaimana dimaksud dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang Penyelenggara Negara, dan/atau orang yang tercatat sebagai anggota partai politik yang memiliki pengaruh terhadap kebijakan dan operasional partai politik, baik yang berkewarganegaraan Indonesia maupun yang berkewarganegaraan asing. Bank wajib melakukan prosedur CDD pada saat: melakukan hubungan usaha dengan calon Nasabah. Apabila rekening merupakan rekening *joint account* atau rekening bersama maka CDD dilakukan terhadap seluruh pemegang rekening *joint account* tersebut; melakukan hubungan usaha dengan Nasabah yang tidak memiliki rekening di Bank. Dalam hal ini termasuk Nasabah Bank lain dimana Bank tidak memiliki akses untuk mendapatkan informasi mengenai Nasabah tersebut (*Walk In Customer /WIC*); Bank meragukan kebenaran informasi yang diberikan oleh Nasabah, penerima kuasa, dan/atau *Beneficial Owner*; atau terdapat transaksi keuangan yang tidak wajar yang terkait dengan pencucian uang dan/atau pendanaan terorisme.

Sementara itu dalam Pasal 10 PBI Nomor 11/28/PBI/2009, menyebutkan bahwa :

(1) *Dalam melakukan penerimaan Nasabah, Bank wajib menggunakan pendekatan berdasarkan risiko dengan mengelompokkan Nasabah berdasarkan tingkat risiko terjadinya pencucian uang atau pendanaan terorisme.*

(2) *Pengelompokan Nasabah berdasarkan tingkat risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling kurang dilakukan dengan melakukan analisis terhadap:*

- a. identitas Nasabah;*
- b. lokasi usaha Nasabah;*
- c. profil Nasabah;*
- d. jumlah transaksi;*
- e. kegiatan usaha Nasabah;*
- f. struktur kepemilikan bagi Nasabah perusahaan; dan*

g. informasi lainnya yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat risiko Nasabah.

Dan jika nasabah wealth management tergolong dalam apa yang dikategorikan oleh definisi dari politically exposed person (PEP) dan area risiko tinggi, maka berikut adalah kewajiban bank menurut PBI Nomor 11/28/PBI/2009 :

Pasal 24

(1) Bank wajib meneliti adanya Nasabah dan Beneficial Owner yang memenuhi kriteria berisiko tinggi atau PEP.

(2) Nasabah dan Beneficial Owner yang memenuhi kriteria berisiko tinggi atau PEP dibuat dalam daftar tersendiri.

(3) Dalam hal Nasabah atau Beneficial Owner tergolong berisiko tinggi atau PEP, Bank wajib melakukan:

a. EDD secara berkala paling kurang berupa analisis terhadap informasi mengenai Nasabah atau Beneficial Owner, sumber dana, tujuan transaksi, dan hubungan usaha dengan pihak-pihak yang terkait; dan

b. pemantauan yang lebih ketat terhadap Nasabah atau Beneficial Owner.

(4) Kewajiban Bank sebagaimana dimaksud pada ayat (3) diberlakukan pula terhadap Nasabah atau WIC yang:

a. menggunakan produk perbankan yang berisiko tinggi untuk digunakan sebagai sarana pencucian uang atau pendanaan teroris;

b. melakukan transaksi dengan negara berisiko tinggi; atau

c. melakukan transaksi tidak sesuai dengan profil.

(5) Dalam hal Bank akan melakukan hubungan usaha dengan calon Nasabah yang tergolong berisiko tinggi atau PEP, Bank wajib menunjuk pejabat senior yang bertanggung jawab atas hubungan usaha dengan calon Nasabah tersebut

(6) Pejabat senior sebagaimana dimaksud pada ayat (5) berwenang untuk:

a. memberikan persetujuan atau penolakan terhadap calon Nasabah yang tergolong berisiko tinggi atau PEP; dan

b. membuat keputusan untuk meneruskan atau menghentikan hubungan usaha dengan Nasabah atau Beneficial Owner yang tergolong berisiko tinggi atau PEP.

3.7.2. Praktik *Wealth Management* Bank di Indonesia

Dalam praktiknya, ada 23 bank yang mengelola *wealth management* di Indonesia dan berikut adalah daftarnya :

Tabel 3.3. Bank pengelola *Wealth Management* di Indonesia

No.	Bank	Program WM
1	Bank Mandiri	Mandiri Prioritas
2	Bank Negara Indonesia	BNI Emerald
3	Bank Rakyat Indonesia	BRI Prioritas
4	Bank Tabungan Negara	BTN Prioritas
5	Bank Mega	Mega First
6	Bank Bukopin	Bukopin Prioritas
7	Bank Commonwealth Indonesia	Common Wealth Management
8	Bank UOB Buana	Privilege Banking
9	Citibank	Citigold
10	HSBC	HSBC Premier
11	Bank Internasional Indonesia	BII Platinum Access
12	Bank DBS Indonesia	Treasures Priority Banking
13	Bank Panin	Panin Prioritas
14	Bank CIMB Niaga	CIMB Private Banking
15	Deutsche Bank	Private Wealth Management
16	Bank Danamon	Privilege Banking
17	Bank ANZ Panin	Private Banking, Signature Priority Banking
18	Bank Permata	Permata Bank Priority
19	Standard Chartered Bank	Priority Banking, Preferred Banking dan Personal Banking
20	Bank Cental Asia	BCA Prioritas
21	Bank Jabar Banten	Mitra Prioritas
22	Bank Syariah Mandiri	BSM Priority
23	Bank OCBC NISP	Premier

Di Indonesia, contoh batasan (*threshold*) nasabah prima dan ruang lingkup LNP di beberapa bank adalah :

Tabel 4.3. Batasan (*Threshold*) Nasabah Prima dan Ruang Lingkup LNP di beberapa bank

Bank	Brand	Threshold	Ruang lingkup LNP
A	<i>Priority Banking</i>	TRB >Rp 500 Juta <i>Mortgage Loan</i> > Rp 1,5 M Rek.Gaji > Rp 50 Juta	Layanan <i>preffered banking</i> ditambah <i>meeting room</i> ; <i>Free</i> : ATM, transfer dana ke LN, <i>household recognition</i> , <i>visa infinite</i> , <i>expert solution event</i>
	<i>Preferred Banking</i>	TRB Rp 150 – 500 Juta <i>M. Loan</i> Rp 500 juta – 1,5 M Rekening Gaji Rp 20-50 juta	<i>Visa world card</i> ; <i>global link at i-banking</i> ; <i>dedicated phone line service</i> ; <i>dedicated RM Specialist</i>
B	<i>Platinum Access</i>	<i>High Affluent.</i> Total <i>wealth</i> > Rp 1 Miliar	Manajemen aset (investasi, <i>bankassurance</i> , simpanan); limit dan kurs spesial untuk UKA; RM eksklusif; <i>customer care</i> ; parcel; layanan global (reservasi platinum, ATM, <i>i-banking</i> , <i>medical assistance</i>)
C	<i>Priviledge Banking</i>	<i>Mass affluent</i> , total <i>wealth</i> >	<i>Wealth management & advisory</i> (investasi,

		Rp 500 juta	<i>bancassurance, simpanan); premium benefit package; priority outlet; prof RN; mortgage; credit card</i>
D	<i>Premier</i>	<i>Mass affluent, total wealth > Rp 500 juta</i>	<i>Tim premier wealth management (investasi, bancassurance, simpanan); financial planning tool; global education package; rekening untun anak (junior account); overdraft; credit card; i-banking</i>

Berikut adalah praktek *wealth management* di beberapa bank di Indonesia :

a. Bank Rakyat Indonesia

Untuk masuk dalam “klub” BRI Prioritas, nasabah harus memiliki simpanan di bank pelat merah itu minimal Rp 500 juta. Setelah terdaftar, nasabah memperoleh akses terhadap banyak alternatif produk perbankan serta *investment banking*, seperti reksadana, investasi rencana pensiun BRI (DPLK), Obligasi Ritel (ORI), dan *bankassurance*. Tak cukup sampai disitu, fasilitas bak raja juga bakal bisa nasabah nikmati ketika bepergian dengan pesawat terbang. Misalnya nasabah bisa memesan layanan pemesanan jet pribadi dan mendapat fasilitas ruang tunggu mewah untuk 2 orang di *executive lounge* di bandara seluruh Indonesia. Selain itu, jika hendak jalan-jalan ke tempat wisata yang eksotis di dalam maupun luar negeri, hanya dengan kontak *personal travel assistant* yang disediakan BRI maka akan siap membantu nasabah mempersiapkan rencana perjalanan wisata dengan semua kemewahan itu, meski terhitung baru di bisnis ini, BRI sudah mampu menarik 7000 nasabah dengan total kelolaan mencapai Rp 10 Triliun. Saat ini,

BRI baru membuka 7 kantor cabang yang menyediakan layanan premium ini dan rencananya BRI akan ekspansi medan dan banjarmasin¹⁴⁴.

b. Bank Negara Indonesia (BNI)

Layanan super mewah bagi nasabah segmen ini adalah BNI Emerald. Contoh, layanan *Discretionary* akan memberikan *return* optimal atas portofolio yang telah dipercayakan kepada BNI. Layanan *advisory* ini yang mereka berikan sangat interaktif dan dinamis, sehingga nasabah dapat melakukan kontrol atas portofolionya. BNI Emerald juga menyediakan layanan yang terpadu sehingga nasabah bisa lebih fokus pada bisnis dan akan mengefisienkan administrasi keuangannya. Lalu, beragam aktivitas perbankan akan dilayani secara *personalized* oleh *customer relationship manager* atau *officer* BNI. BNI juga meluncurkan BNI Emerald Card, dimana dengan layanan ini akan lebih leluasa dalam bertransaksi, baik tarik tunai maupun berbelanja di berbagai *merchant* di dalam dan di luar negeri. Nasabah juga akan menikmati *international and domestic medical assistance, travel assistance* serta *concierge service*. per September 2011, nasabah *wealth management* BNI mencapai 10 ribu orang dengan total dana kelolaan hingga Rp 30 triliun. Angka ini meningkat 10 persen secara year to date (ytd) dibanding akhir Desember 2010 lalu sebesar Rp 27 triliun

c. Bank OCBC NISP

Selain menawarkan fasilitas akses ke berbagai *merchant* eksklusif mulai dari *wellness and beauty, medical aesthetic, leisure* hingga *retail therapy* di dalam dan di luar negeri, Bank OCBC NISP juga menawarkan pilihan fasilitas pengelolaan dana bagi NISP Premier. Menggandeng *Great Eastern Insurance*, nasabah NISP Premier memiliki delapan pilihan skema *bankassurance*, mulai dari asuransi pendidikan, asuransi kehilangan harta dan penghasilan, hingga asuransi kecelakaan dan penyakit. Dan ada 18 skema investasi reksadana dengan beragam pilihan produk bisa dilihat oleh nasabah NISP Premier. Dana kelolaan OCBC NISP untuk *wealth management* kini sudah mencapai antara Rp 13 Triliun hingga Rp 15 Triliun dari 8000 -9000 orang nasabah NISP Premier¹⁴⁵.

¹⁴⁴ Ibid.

¹⁴⁵ Ibid.

d. Bank Permata

Permata Bank *Priority* menggunakan 4 pilar sebagai komitmen bagi nasabah beserta keluarganya. Pertama, adalah penyediaan tim kompeten terkait dengan *tim product specialist* dan *Relationship Manager* yang membantu perencanaan dan pengembangan keuangan nasabah dan keluarga. Kedua, pilihan produk yang sesuai kebutuhan personal dan keluarga sebagaimana disebutkan diatas. Ketiga, *priority family access channel*. Dan keempat, keistimewaan bagi nasabah dan keluarga seperti penyelenggaraan acara-acara yang eksklusif sesuai kebutuhan nasabah dan keluarga yang beraneka ragam tadi¹⁴⁶.

e. Bank Mandiri

Sementara itu, layanan *wealth management* Bank Mandiri, dimana dengan dana kelolaan Rp 95 Triliun per akhir April 2011 dan jumlah nasabah paling sedikit 57.000 orang, tergolong yang terbesar di Indonesia¹⁴⁷. Nasabah Mandiri Prioritas dapat menikmati layanan *Executive Lounge* di berbagai bandara di Indonesia, *Airport Handling* (termasuk *executive check in and baggage handling*). Program Benefit (berupa hadiah utang tahun dan majalah prioritas), *Safe Deposit Box*, *Weekend Banking* dan program-program apresiasi dan edukasi, serta kartu ATM Mandiri Prioritas yang dapat digunakan di lebih dari 70 *merchant*, seperti Prodia, Martha Tilaar, Jet Royal, Taman Sari Royal Heritage Spa dan masih banyak lagi. Nasabah juga mendapat Layanan *Personal Banker* sebagai *Financial Advisor*. Saat ini, sebanyak 47 Outlet Mandiri Prioritas dan 47 *Priority Lounge* di seluruh Indonesia siap melayani nasabah prioritas Bank Mandiri. Jumlah itu akan terus bertambah karena Bank Mandiri akan membuka 5 Outlet Mandiri Prioritas dan 9 *Priority Lounge* baru di tahun 2012.

f. Citibank

CitiBank merupakan Citibank, N.A., Indonesia Branch (“Citibank”) merupakan cabang dari Citibank, N.A. yang berkantor pusat di New York, U.S.A. Citigroup Inc. (“Citigroup”) sepenuhnya memiliki Citibank, N.A. Pertama kali hadir di Indonesia pada tahun 1918 dan Citibank kembali hadir di Jakarta pada tahun 1968

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ Novi Nuryanti, “Mewujudkan Mimpi Nasabah,” *Investor* (Edisi Mei 2011), hlm. 115

dan menawarkan berbagai layanan perbankan. Terdiri dari 4 kelompok bisnis, yaitu Layanan Perbankan (*Retail Banking*), Kartu Kredit, Kredit Tanpa Agunan – *Personal Loan* dan Citifinancial. Citibank *retail banking* di Indonesia mengoperasikan 19 kantor cabang dan 102 ATM di enam kota besar di Indonesia yaitu Jakarta, Surabaya, Bandung, Medan, Semarang dan Denpasar. Dalam hal produk dan jasa perbankan di bidang *wealth management*, Citibank memiliki produk dan jasa perbankannya yang dinamakan Citibank *Wealth Management* salah satunya adalah *citigold*. Setiap orang yang memiliki uang diatas Rp 500.000.000,00 bisa menjadi nasabah Citigold di Citibank. Fasilitas-fasilitas super pribadi dan mewah bisa nasabah dapatkan, karena di citigold, setiap nasabah akan diberikan seorang *Relationship Manager* atau *Citigold Executive*, *Insurance Specialist*, *Investment Consultant* dan *Branch Customer Service Manager* yang akan menjadi *personalized profesional services* dalam melakukan segala transaksi di citibank. Lalu ada juga *Citigold wealth planner* yang bertugas sebagai analisator / perencana keuangan dari nasabah citigold dalam berinvestasi guna mengembangkan uang dari nasabah. *Citigold Global Access* juga diperuntukkan bagi nasabah citigold dengan menyediakan *lounge* khusus untuk para nasabah dan *foreign exchanges services* nya. Layanan lainnya adalah adanya *phone home services*, *emergency cash advance*, *citigold debit card* dan *free of charge banking services*. Terakhir ada yang dinamakan *citigold member rewards* dengan menyediakan berbagai *service* khusus seperti *voucher golf*, *hotel*, *laundry*, restoran, kosmetik, *pewter* hingga salon.

Lain halnya dengan praktik *wealth management* di BCA yang masuk dalam kategori BCA Prioritas, menurut wawancara penulis dengan pejabat bank di BCA ,bahwa ada beberapa keuntungan yang bisa dimiliki oleh nasabah BCA Prioritas yaitu :

1. Tidak perlu mengantri
2. Memiliki ruang tunggu
3. Disediakan snack dan minuman

4. Menyediakan *lounge airport* bagi nasabah BCA yang hendak bepergian melalui penerbangan, Nasabah BCA dapat menggunakan *lounge* BCA sebagai tempat tunggu dalam menunggu keberangkatan pesawat.
5. Jika pada saat bepergian ke luar negeri maka BCA akan membantu nasabah pada saat *check-in*
6. *General Check up* dan ada beberapa rumah sakit yang bekerja sama dengan BCA di Singapore, Malaysia, dll dapat discount khusus
7. Mendapat majalah PRIORITAS
8. Mendapat *discount safety box* sebesar 50%
9. Mendapat card Platinum secara gratis selama 5 tahun (*Annual Free*)

Untuk menjadi nasabah PRIORITAS dibutuhkan minimal 500 juta rupiah dari seluruh rekening yang dimiliki oleh Nababah di BCA, dimana nasabah ini akan langsung menjadi nasabah prioritas. Berdasarkan sumber dari *Customer Service Officer* yang merupakan bagian bank yang melayani pembukaan rekening tabungan yang telah penulis dapatkan dari salah satu pejabat bank di BCA Galaxy dengan melewati prosedur reguler yaitu :

1. Adapun syarat-syarat yang dimiliki untuk membuka rekening BCA yaitu :
 - a. Akan diberikan pertanyaan mengenai tujuan calon nasabah dalam keinginannya membuka rekening
 - b. Calon nasabah harus memberikan penjelasan tentang keinginannya membuka rekening
 - c. Diperlukan identitas pribadi seperti KTP, untuk KTP luar kota harus memiliki nomor telepon rumah, dan untuk penduduk luar negeri diperlukan data diri berupa paspor dan KITAS (Kartu Ijin Tinggal Sementara)

Lain halnya dengan nasabah BCA yang masuk dalam kategori *BCA wealth management* dengan saldo minimum 2 milyar rupiah dan nasabah ini idak bisa langsung otomatis, melainkan melalui undangan. *Wealth management* itu lewat undangan, jadi bukan otomatis punya 2 miliar rupiah langsung jadi nasabah.¹⁴⁸

¹⁴⁸ Ani Yuliana, Wawancara Pribadi, Customer Sevice Officer BCA pPrioritas Bekasi, 23 Januari 2012

Sementara itu, di tingkat daerah, era otonomi daerah sejak 2001 yang menghidupkan perekonomian daerah juga telah memunculkan orang-orang kaya baru di daerah. Artinya, masyarakat kelas menengah ke atas tak hanya ada di kota metropolitan, tapi juga di daerah, dan itu menjadi target bank pembangunan daerah (BPD) dalam penghimpunan dana¹⁴⁹. Namun, selama ini BPD belum mencoba menggarap dana-dana orangkaya. Dari 26 BPD, hanya Bank Jabar Banten yang secara tegas menawarkan layanan *priority banking* untuk membidik nasabah premium. Padahal, pejabat pemerintah daerah memiliki kekayaan yang lebih besar daripada masyarakat biasa. Namun, hal ini bukan hal mudah karena BPD harus bersaing dengan bank-bank papan atas. Memang, tak dipungkiri, kompetisi layanan *priority banking* cukup ketat dan *brand awarness* layanan ini dimiliki bank-bank papan atas¹⁵⁰. Tentu siapapun, termasuk BPD jika ingin membuka layanan *priority banking*, harus bisa mengemas produk yang inovatif, pegawai yang andal, pelayanan yang prima dan giat berpromosi.

Namun, kalangan bankir mengakui bahwa produk *wealth management* di Indonesia belum canggih dan belum sampai ke *estate planning*¹⁵¹. Dimana *estate planning* yang dimaksud adalah layanan menyeluruh urusan perencanaan warisan. Terkait usia yang masih relatif muda, perbedaan layanan *priority* antara bank satu dengan bank lainnya bisa dibedakan dari kedalaman *relationship* nasabah dengan pihak bank. Meski produk dan layanan bank di Indonesia belum hebat dibandingkan bank-bank di mancanegara, namun layanan *wealth management* bank lokal bisa dikatakan sudah bisa bersaing dengan bank asing, hal ini bertumpu pada bank lokal yang memiliki jangkauan nasabah domestik hingga ke daerah.

3.7.3. Celah Kriminal Produk dan Layanan *Wealth Management* Bank

¹⁴⁹ Karnoto Mohamad, "Membidik Kantong Orang Kaya Daerah," INFO BPD 390 (Edisi September 2011), hlm. 65.

¹⁵⁰ Ibid.

¹⁵¹ Ibid.

Ada sepenggal kisah yang dituturkan oleh seorang nasabah bank pengguna layanan *wealth management*¹⁵²: Biasanya Natasya mengunjungi kantor Ibu Saraswati di Kemang Raya untuk memberikan laporan transaksi perbankan. Tapi kali ini, ibu satu putra itu menantinya di Restoran Ebeya, di Ritz Carlton, SCBD, Jakarta. Perempuan cantik yang bersuami pengusaha asal perancis ini sekaligus ingin sekaligus ingin bertemu anak semata wayangnya yang kebetulan tengah ada di Jakarta. Kevin sedang mengambil cuti panjang dari tempat kerjanya di Australia, salah satu perusahaan teknologi informasi. Perempuan cantik yang memilik galeri lukis itu selalu senang dipanggil Tasya, demikian panggilan akrab *Relationship Manager* (RM) di salah satu bank besar itu mampir ke tempatnya. Perempuan cantik yang sudah 15 tahun bekerja di bank itu selalu sigap memberikan informasi mengenai produk perbankan, investasi, sampai gossip yang sedang marak diperbincangkan. Tasya bisa dengan lancar bicara seputar isu politik, olahraga golf, sampai kisah patra selebritas. Bulan lalu, Saraswati mengajak Tasya menghadiri *fashion show* di Milan, Italia, sekaligus melihat beberapa lukisan karya seniman besar yang hendak dilelang di Turin. Saraswati ingin memperkenalkan Tasya kepada Kevin dan memintanya membuka rekening khusus untuk sang putra yang tak lama lagi akan mempersunting kekasihnya yang tinggal di Jakarta. Tasya pun sudah berjanji membantu saraswati mencari Wedding Organizer terbaik untuk mempersiapkan pernikahan Kevin yang akan digelar di Ibukota tahun depan.

Dua hal diatas diatas menunjukkan bahwa kehidupan dari para nasabah *wealth management* begitu sangat *private* dan sangat lah akrab dengan pihak bank yang diwakili oleh *relationship manager* dari bank tersebut. Tentu saja keadaan ini memiliki risiko operasional yang mengintip bank tersebut. Maraknya kasus pembobolan bank beberapa bulan terakhir mengindikasikan bahwa “mastodon” pembobol bank juga makin tergiur untuk mencari celah melakukan tindakan *fraud*. Dimana menurut Gubernur Bank Indonesia, Darmin Nasution bahwa tindakan fraud hanya bisa diminimalisasi dan tidak bisa dihilangkan sama sekali.

¹⁵² Putu Anggraeni, “Adu Hebat Melayani Nasabah Kaya Terus Dilakukan Bank-Bank Papan Atas,” *Investasi* (Edisi Mei 2011), hlm. 107.

Dan sebagian besar modusnya adalah membobol rekening nasabah yang dilakukan orang dalam bank dan atau bersekongkol dengan orang luar bank. Menariknya, kejahatan pada zaman yang canggih ini justru dilakukan dengan cara tradisional, seperti pemalsuan tandatangan nasabah dan transfer dana ke beberapa rekening. Dana-dana besar biasanya menjadi sasaran utama. Namun, dana yang tersimpan di “rekening tidur” yang jarang dicek pemiliknya lebih mudah dibelokkan ke rekening lain.

Namun, ada yang mengatakan bahwa dalam menjalankan tugasnya seorang *private banking officer* harus memahami berbagai kebutuhan nasabahnya. Seorang *private banking officer* bukan hanya berfungsi sebagai *fund manager* bagi nasabahnya tapi juga harus bisa mengupayakan agar nasabah itu mau membawa rekan-rekan bisnis untuk juga mau menyimpan dananya di bank tersebut. Tak pelak, personal banker ini terjun ke jaringan pengusaha, instansi, organisasi dan klub olahraga. Setelah masuk ke jaringan tersebut, mulailah si *personal banker* menebarkan “umpan”. Karena akrabnya dengan sosialita dan pengusaha premium di Indonesia, *personal banker* terkadang punya kedekatan emosional dengan nasabah, bahkan saking percayanya bisa jadi kejahatan yang timbul akibat tidak menjalankan prinsip *customer due diligence*.

Seiring dengan berkembangnya implementasi *wealth management* di dunia perbankan bukanlah tanpa masalah dan tak lepas dari kejahatan-keahatan perbankan yang terjadi. Kejahatan di sektor keuangan, khususnya *fraud* yang terjadi di perbankan juga semakin canggih karena telah melakukan ‘sindikatisasi’ yang beroperasi lintas institusi keuangan yang diawasi beberapa otoritas. Sindikatisasi tersebut telah mempelajari celah dalam operasional internal institusi keuangan maupun celah aturan dan pengawasan dari lintas otoritas. Yang paling menghebohkan adalah kasus pembobolan dana nasabah *wealth management* yang dilakukan sebuah bank (X bank) yang dilakukan oleh *relationship manager* nya sendiri, namun efek dari terbongkarnya kasus itu justru membuat otoritas pengatur dan pengawas perbankan yaitu Bank Indonesia mengeluarkan kebijakan membekukan seluruh bank yang membuka layanan *wealth management* ini selama 1 bulan periode 2 Mei 2011- 1 Juni 2011, meskipun setelah itu bank yang dinyatakan siap dilepaskan dari sanksi tersebut. Namun, munculnya kasus

financial fraud oleh pegawai bank itu sendiri. Dan lingkungan internal dari suatu organisasi seperti bank, suatu iklim yang kondusif untuk melakukan kecurangan dan kesempatan yang merajalela dengan adanya kelonggaran atau kekurangan pengendalian manajemen, pengendalian administrasi, dan pengendalian akuntansi internal, jika motif dirangkaikan dengan kesempatan-kesempatan demikian, potensi kecurangan meningkat¹⁵³. Sebenarnya dalam hal sertifikasi bagi bankir khususnya bagi pengurus dan pejabat bank umum sudah ada pengaturannya yaitu dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor: 11/19/PBI/2009 tentang Sertifikasi Manajemen Risiko Bagi Pengurus dan Pejabat Bank Umum dan Peraturan Bank Indonesia Nomor: 12/7/PBI/2010 tentang Perubahan Atas PBI No.11/19/PBI/2009 tentang Sertifikasi Manajemen Risiko Bagi Pengurus dan Pejabat Bank Umum. Lalu, Mengantisipasi risiko nasabah *priority* dan *private banking*, Kabar baiknya sekarang sejak 1 Oktober 2011 Ikatan Bankir Indonesia (IBI), Perhimpunan Bank-Bank Umum Nasional (Perbanas), dan Badan Sertifikasi Manajemen Risiko (BSMR) bersama Gubernur Bank Indonesia (BI) menetapkan sertifikasi profesi bankir di bawah Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP).¹⁵⁴ Penetapan standar kompetensi bagi pegawai bank umum ini langsung berada di bawah tanggung jawab IBI, Pemberian lisensi telah dilakukan oleh Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) kepada LSPP. Maka mulai 1 Oktober 2011 penyelenggaraan sertifikasi manajemen risiko dan bidang-bidang lainnya akan dilaksanakan oleh LSPP. Tugas LSPP adalah meningkatkan kompetensi bankir melalui sertifikasi profesi, dan mengembangkan standar dan kompetensi sesuai kebutuhan masyarakat LSPP dalam melaksanakan sertifikasi bankir nasional mengacu pada ketentuan yang dikeluarkan oleh BNSP dan berdasarkan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) dan mendapatkan persetujuan BI. LSPP tidak hanya memberikan sertifikasi manajemen risiko, tapi untuk bidang area lainnya seperti audit internal, *treasury*, kredit, *wealth management*, *general*

¹⁵³ Drs. Amin Widjaja Tunggal, *Financial Fraud Teori Dan Kasus*, (Jakarta : Harvarindo, 2011), hlm. 4.

¹⁵⁴ Herdaru Purnomo, "LSPP Kini 'Kuasai' Sertifikasi Bankir", <http://finance.detik.com/read/2011/09/14/115604/1722103/5/lsp-kini-kuasai-sertifikasi-bankir>, diunduh pada 23 September 2011

banking, funding, dan compliance. Peningkatan kompetensi bankir dinilai strategis agar perbankan nasional tidak terlalu defensif dan protektif dalam mengelola bisnis perbankan. Disamping itu, para *wealth manager* juga harus mendapat sertifikasi Waperd (wakil agen penjual efek reksadana) dari Bapepam-LK sebagaimana menurut Peraturan Nomor V.B.2 tentang Perizinan Wakil Agen Penjual Efek Reksa Dana (WAPERD) Lampiran Keputusan Ketua Bapepam dan LK Nomor: Kep- 09/BL/2006 tanggal 30 Agustus 2006.



BAB 4
HUBUNGAN ANTARA PEMBEKUAN PRODUK LAYANAN *WEALTH*
***MANAGEMENT* OLEH BANK INDONESIA TERHADAP PENERAPAN**
***GOOD CORPORATE GOVERNANCE* DALAM PERBANKAN**
DI INDONESIA

4.1. Posisi Kasus Pembobolan Dana Nasabah X Gold di X Bank Dan Sanksi Pembekuan Produk Layanan *Wealth Management* Oleh Bank Indonesia

Sanksi pembekuan produk layanan *wealth management* kepada 23 bank yang membuka produk dan layanan ini diawali dari adanya kasus pembobolan dana nasabah prima atau *fraud* yang terjadi di salah satu bank terbesar di Indonesia dan kita sebut saja X Bank dengan produk layanan *wealth management*nya yaitu XGold, yang dilakukan oleh *relationship managernya* sendiri yang berinisial MD. Berikut ini adalah penjelasan dan analisis dari kasus X Bank hingga akhirnya Bank Indonesia mengeluarkan sanksi tersebut baik kepada X Bank maupun bank yang membuka produk dan layanan *wealth management*.

4.1.1. Posisi Kasus Pembobolan Dana (*fraud*) Nasabah Prima X Gold di X Bank

Kasus yang diangkat dalam penelitian skripsi ini adalah kasus yang mencuat ke permukaan publik mulai dari bulan Februari 2011 dan proses hukumnya masih berjalan hingga saat ini. Kasus ini merupakan kasus pembobolan dana nasabah (*fraud*) produk layanan *wealth management* di X Bank yaitu X Gold yang dilakukan oleh MD adalah Senior *Relationship Manager* (RM) sekaligus *chief executive* X Gold, X bank. Ia berusia 47 Tahun yang sudah bekerja di X Bank selama 20 Tahun, MD merupakan tersangka pembobolan dana nasabah X bank, menangani 236 nasabah X gold, produk X bank untuk *private banking*. Nasabah X gold memiliki rekening dengan nominal minimal Rp 500 juta.

Kronologis *Fraud* di X Bank yang dilakukan oleh karyawannya sendiri di Kantor Cabang Pembantu (KPC) Landmark – Jakarta Selatan, adalah sebagai berikut (Bank Indonesia, 2011) :

- a. Permasalahan tersebut terungkap karena adanya keluhan 1 nasabah melalui X *Phone* tanggal 11 Februari 2011 yang tidak mengenali 3 transaksi di rekeningnya total Rp 800 juta. Nasabah itu curiga dengan transaksi yang tidak wajar pada rekeningnya pada 15 Desember 2010, 6 Januari 2011, dan 14 Januari 2011. Pada saat nasabah melakukan konfirmasi kepada *Relationship Manager* (RM) nya;
- b. berinisial MD dijelaskan bahwa hal tersebut disebabkan permasalahan sistem. Namun pada hari berikutnya terdapat dana masuk dari bank lain ke rekening yang bersangkutan dalam jumlah yang sama. Selanjutnya bagian pengawasan X bank melakukan investigasi dan menemukan bahwa nasabah yang dibobol mencapai ratusan nasabah dengan jumlah mencapai Rp90 miliar. Aksi MD bukan dilakukan sejak 3 tahun belakangan tetapi sudah jauh sebelumnya semenjak 2007 silam;
- c. pada tanggal 9 Maret 2011, diadakanlah pertemuan antara X Bank dengan Direktur Kepatuhan Bank Indonesia menginformasikan adanya transaksi mencurigakan yang dilakukan oleh 1 (satu) RM X Gold. Dan dilakukan pemeriksaan oleh XGroup *Security Investigation Services* (CSIS) serta Satuan Kerja Audit Internal (SKAI), diduga *fraud* disebabkan penggunaan *pre-sign blank form* nasabah dan pemalsuan tanda tangan nasabah;
- d. pada tanggal 10 Maret 2011, X bank menyampaikan surat untuk melengkapi informasi terkait *fraud* yang isinya adalah setelah adanya pengaduan nasabah pada point (1) diatas, X Bank melakukan investigasi dan mereview seluruh rekening dari 236 nasabah yang ditangani MD dan beberapa rekening diantaranya digolongkan "*high risk*" karena aktivitas rekening yang dananya mengalir ke beberapa penerima yang sama. Lalu, berdasarkan kunjungan dan kontak dengan nasabah, terdapat beberapa nasabah yang tidak mengenali beberapa transaksi. Beberapa aliran dana keluar ditujukan ke rekening pihak-pihak yang memiliki hubungan dengan MD;
- e. Pada tanggal 6 Mei 2011, Atas kasus ini, Bank Indonesia mengeluarkan sanksi kepada X Bank melalui Keputusan Rapat Dewan Gubernur Mingguan Bank Indonesia No.13/39/PSHM/BPrS/RDGM/Kep pada hari Kamis dan Jumat tanggal dan 6 Mei 2011. Sanksi kepada X bank berupa larangan untuk menerima (akuisisi) nasabah baru layanan prioritas (X Gold), selama 1 (satu) tahun. Dan

menginstruksikan X Bank untuk meningkatkan implementasi manajemen risiko dan pengendalian intern, melakukan langkah-langkah perbankan sesuai hasil pemeriksaan dan hasilnya segera disampaikan kepada Bank Indonesia dan X Bank tidak membuka kantor baru selama 1 tahun terhitung sejak tanggal 6 Mei 2011. Selanjutnya Bank Indonesia juga meminta kantor pusat X Bank di New York melakukan evaluasi menyeluruh terhadap fungsi pengendalian internal X Bank Jakarta.

Sementara itu, kronologis *fraud* di X Bank yang dilakukan oleh karyawannya sendiri di KCP Landmark – Jakarta, adalah sebagai berikut (yang diolah penulis dari penuntut umum kasus MD dalam sidang pembacaan dakwaan di pengadilan negeri jakarta selatan) adalah 3 orang nasabah X gold dari X Bank sekaligus bertindak sebagai saksi korban yaitu STB, RH dan NSS. Mereka curiga awalnya karena rekeningnya di X bank terus berkurang sementara mereka tidak pernah merasa menarik uang atau memberikan kuasa atas penarikan sejumlah uang di rekeningnya. Setelah dilakukan penyelidikan dan penyidikan oleh polisi, maka ditetapkan lah MD yang merupakan *Chief Executive X gold* sekaligus RM Xgold sebagai tersangka dari kasus pembobolan dana nasabah X Gold di X Bank. Modusnya adalah MD memberikan sebuah blanko yang diketahui belakangan bahwa itu blanko kosong lalu karena nasabah yang sudah sangat terlanjur percaya akhirnya mau saja untuk menandatangani blanko tersebut, lalu modus yang lain adalah memindahkan form yang lengkap seolah-olah ada transfer dari nasabah yang bersangkutan dengan tandatangan yang dipalsukan dengan itu MD melakukan transfer tanpa kuasa/izin dari nasabah yang berhak melakukan transaksi itu. MD diduga telah melanggar *Standard Operational Procedure (SOP)* X Bank No.30/4/2011 mengenai tata cara petransferan dan ditemukan ada 117 transaksi mencurigakan yang dilakukan MD dalam menggunakan uang hasil pembobolannya itu yang dilakukan dari 20 januari 2007 hingga 19 oktober 2010 baik dengan transaksi dalam rupiah maupun *dollar* amerika. Tentunya MD tidak sendiri, tapi MD dibantu oleh tiga orang *teller* Citibank cabang Landmark DH, NI, dan BP. Namun tak hanya orang-orang dari pihak bank yang dijadikan tersangka tapi juga suami siri MD, AG, adik dan iparnya, VA dan IL yang diduga

ikut menikmati uang hasil pembobolan dana nasabah MD. Termasuk lima mobil mewah Hummer putih, Mercedes E350, Ferrari F430 Scuderia, Ferrari California, dan Toyota Fortuner. Kelima mobil mewah ini dibeli dengan uang hasil tindak pidana yang dilakukan MD karena dari sebagian dana yang dibobol oleh MD, ternyata digunakan untuk membayar uang muka pembelian lima buah mobil mewah diatas. Selain itu, MD juga mengalirkan dana nasabah ke rekening miliknya sendiri. MD juga mengalirkan dana sebesar Rp2 miliar ke rekening PT Sarwahita Global Management, dimana MD menjadi komisaris utamanya. Sementara itu, ketua Tim Jaksa Penuntut Umum dari Kejaksaan Negeri Jakarta Selatan, Tatang Sutarna menyatakan jumlah kerugian nasabah X bank akibat tindakan MD adalah Rp 30 miliar. Dana itu merupakan kerugian yang dialami tiga nasabah Citibank.

Pasal-pasal yang dikenakan jaksa kepada MD adalah dakwan primer yaitu Pasal 49 ayat (1) huruf a dan atau ayat (2) huruf b UU No 7 Tahun 1992 sebagaimana telah diubah dengan UU No 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, yaitu dengan bunyi :

Pasal 49

1. *Anggota Dewan Komisaris, Direksi, atau pegawai bank yang dengan sengaja :*
 - a. *membuat atau menyebabkan adanya pencatatan palsu dalam pembukuan atau dalam proses laporan, maupun dalam dokumen atau laporan kegiatan usaha, laporan transaksi atau rekening suatu bank ;*
 - b. *menghilangkan atau tidak memasukkan atau menyebabkan tidak dilakukannya pencatatan dalam pembukuan atau dalam laporan, maupun dalam dokumen atau laporan kegiatan usaha, laporan transaksi atau rekening suatu bank ;*
 - c. *mengubah, mengaburkan, menyembunyikan, menghapus, atau menghilangkan adanya suatu pencatatan dalam pembukuan atau dalam laporan, maupun dalam dokumen atau laporan kegiatan usaha, laporan transaksi atau rekening suatu bank, atau dengan sengaja mengubah, mengaburkan, menghilangkan, menyembunyikan atau merusak catatan pembukuan tersebut, diancam dengan pidana penjara sekurang-kurangnya 5 (lima) tahun dan paling lama 15 (lima belas) tahun serta denda sekurang-kurangnya Rp. 10.000.000.000,00 (sepuluh*

miliar rupiah) dan paling banyak Rp. 200.000.000.000,00 (dua ratus miliar rupiah).

2. Anggota Dewan Komisaris, Direksi, atau pegawai bank yang dengan sengaja :
 - a. meminta atau menerima, mengizinkan atau menyetujui untuk menerima suatu imbalan, komisi, uang tambahan, pelayanan, uang atau barang berharga, untuk keuntungan pribadinya atau untuk keuntungan keluarganya, dalam rangka mendapatkan atau berusaha mendapatkan bagi orang lain dalam memperoleh uang muka, bank garansi, atau fasilitas kredit dari bank, atau dalam rangka pembelian atau pendiskontoan oleh bank atas surat-surat wesel, surat promes, cek, dan kertas dagang atau bukti kewajiban lainnya, ataupun dalam rangka memberikan persetujuan bagi orang lain untuk melaksanakan penarikan dana yang melebihi batas kreditnya pada bank ;
 - b. tidak melaksanakan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan ketaatan bank terhadap ketentuan dalam Undang-undang ini dan ketentuan peraturan perundang-undangan lainnya yang berlaku bagi bank, diancam dengan pidana penjara sekurang-kurangnya 3 (tiga) tahun dan paling lama 8 (delapan) tahun serta denda sekurang-kurangnya Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah) dan paling banyak Rp. 100.000.000.000,00 (seratus miliar rupiah).

Sebagai dakwaan subsider, Malinda juga dikenakan Pasal 3 UU No 15 Tahun 2002 sebagaimana telah diubah dengan UU No 25 Tahun 2003 tentang Tindak Pidana Pencucian Uang

Pasal 3

(1) Setiap orang yang dengan sengaja:

- a. menempatkan Harta Kekayaan yang diketahuinya atau patut diduganya merupakan hasil tindak pidana ke dalam Penyedia Jasa Keuangan, baik atas nama sendiri atau atas nama pihak lain;
- b. mentransfer Harta Kekayaan yang diketahuinya atau patut diduganya merupakan hasil tindak pidana dari suatu Penyedia Jasa Keuangan ke Penyedia Jasa Keuangan yang lain, baik atas nama sendiri maupun atas nama pihak lain;

c. membayarkan atau membelanjakan Harta Kekayaan yang diketahuinya atau patut diduganya merupakan hasil tindak pidana, baik perbuatan itu atas namanya sendiri maupun atas nama pihak lain

d. menghibahkan atau menyumbangkan Harta Kekayaan yang diketahuinya atau patut diduganya merupakan hasil tindak pidana, baik atas namanya sendiri maupun atas nama pihak lain;

e. menitipkan Harta Kekayaan yang diketahuinya atau patut diduganya merupakan hasil tindak pidana, baik atas namanya sendiri maupun atas nama pihak lain;

f. membawa ke luar negeri Harta Kekayaan yang diketahuinya atau patut diduganya merupakan hasil tindak pidana; atau

g. menukarkan atau perbuatan lainnya atas Harta Kekayaan yang diketahuinya atau patut diduganya merupakan hasil tindak pidana dengan mata uang atau surat berharga lainnya, dengan maksud menyembunyikan atau menyamarkan asal usul Harta Kekayaan yang diketahuinya atau patut diduganya merupakan hasil tindak pidana, dipidana karena tindak pidana pencucian uang dengan pidana penjara paling singkat 5 (lima) tahun dan paling lama 15 (lima belas) tahun dan denda paling sedikit Rp. 100.000.000,00 (seratus juta rupiah) dan paling banyak Rp. 15.000.000.000,00 (lima belas milyar rupiah).

dan/atau Pasal 3 UU No 8 Tahun 2010 tentang Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian uang

Pasal 3

“Setiap Orang yang menempatkan, mentransfer, mengalihkan, membelanjakan, membayarkan, menghibahkan, menitipkan, membawa ke luar negeri, mengubah bentuk, menukarkan dengan mata uang atau surat berharga atau perbuatan lain atas Harta Kekayaan yang diketahuinya atau patut diduganya merupakan hasil tindak pidana sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) dengan tujuan menyembunyikan atau menyamarkan asal usul Harta Kekayaan dipidana karena tindak pidana Pencucian Uang dengan pidana penjara paling lama 20 (dua puluh) tahun dan denda paling banyak Rp10.000.000.000,00 (sepuluh miliar rupiah).”

jo. Pasal 65 ayat (1) KUHP

“*Dalam hal perbarengan beberapa perbuatan yang harus dipandang sebagai perbuatan yang berdiri sendiri sehingga merupakan beberapa kejahatan, yang diancam dengan pidana pokok yang sejenis, maka dijatuhkan hanya satu pidana*”

Dimana kasus MD ini masih berjalan proses hukum nya di Pengadilan Negeri Jakarta Selatan.

4.1.2. Sanksi Pembekuan Produk Layanan *Wealth Management* Oleh Bank Indonesia

Setelah adanya kasus *fraud* yang dilakukan MD di X Bank, dimana X bank terbukti melanggar empat pilar Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009 tentang manajemen risiko¹⁵⁵, yakni pengawasan aktif dari top manajemen, kebijakan *standard operating procedure* (SOP), sistem informasi dalam mengantisipasi risiko, dan pengawasan internal. Dimana pada saat itu X Bank juga terlibat kasus penggunaan jasa pihak ketiga dalam penagihan kartu kredit yang dilakukan tidak sesuai dengan pasal 17 ayat (5) PBI No.11//11/PBI/2009 tentang Penyelenggaraan Kegiatan APMK. Untuk selanjutnya, Bank Indonesia mengeluarkan sanksi kepada X Bank yaitu :

- a. Larangan untuk menerima (akuisisi) nasabah baru layanan prioritas (Xgold), selama 1 (satu) tahun
- b. Bank Indonesia melakukan Fit & Proper Test terhadap pejabat eksekutif dan manajemen bank yang terkait
- c. Bank Indonesia menginstruksikan X Bank untuk me-nonaktifkan pejabat eksekutif bank yang terlibat kasus layanan prioritas (Xgold) sampai dengan selesainya Fit & Proper Test oleh Bank Indonesia
- d. Bank Indonesia menginstruksikan X Bank untuk memberhentikan pegawai dibawah pejabat eksekutif yang terlibat langsung kasus layanan prioritas (Xgold) dan para pihak tersebut diinstruksikan untuk tidak meninggalkan Indonesia sampai dengan selesainya *Fit & Proper Test*

¹⁵⁵ Indonesia, *Manajemen Resiko*, Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009.

- e. Bank Indonesia menginstruksikan X Bank untuk meningkatkan implementasi manajemen risiko dan pengendalian intern, melakukan langkah-langkah perbaikan sesuai hasil pemeriksaan dan hasilnya segera disampaikan kepada Bank Indonesia dan tidak membuka kantor baru selama 1 tahun terhitung sejak tanggal 6 Mei 2011
- f. Bank Indonesia meminta kantor pusat X Bank New York melakukan evaluasi menyeluruh terhadap fungsi pengendalian intern X Bank Jakarta

Selanjutnya Bank Indonesia juga melakukan pemeriksaan menyeluruh kepada seluruh Bank yang membuka produk layanan *wealth management*, dalam rilis pers Bank Indonesia menyatakan, sebagai langkah antisipatif atas tingginya inovasi dan produk layanan perbankan nasional dewasa ini, Bank Indonesia melakukan pemeriksaan khusus terhadap 23 bank yang memiliki layanan khusus kepada nasabah prima, seperti *priority banking*, *private banking*, *wealth management* atau istilah lain yang sejenis dan dalam rangka untuk meningkatkan kualitas pelayanan, keamanan dan perlindungan kepada nasabah, maka Bank Indonesia meminta 23 bank tersebut (dalam tabel 3.3) untuk sementara waktu menghentikan penerimaan nasabah baru dan penjualan produk *wealth management* kepada nasabah baru. Penghentian ini berlaku selama 1 (satu) bulan terhitung sejak tanggal 2 Mei 2011. Untuk jasa pelayanan *priority banking/wealth management* kepada nasabah lama masih dapat dilakukan dan berjalan secara normal dan dalam surat keputusan Rapat Dewan Gubernur BI, disitu disebutkan BI telah meminta beberapa poin kepada bank-bank, antara lain :¹⁵⁶

- a. BI menyatakan bank-bank tidak boleh menerima nasabah baru *priority banking* sebelum menyempurnakan dan memperbaiki 3S yakni Sistem Prosedur, Sarana (CCTV, *Voice Recorder*, SDI) dalam waktu 1 bulan;
- b. DAI (Divisi Audit Internal) diminta mengaudit KLP sebelum jangka waktu 1 bulan tersebut. Ruang lingkup audit tersebut meliputi 3S dan *risk, control*, dan *governance*;

¹⁵⁶ Herdaru Purnomo. "Tak Mau Kebobolan, BRI Benahi Wealth Management" <http://finance.detik.com/read/2011/05/30/131708/1650008/5/tak-mau-kebobolan-bri-benahi-wealth-management> Diunduh pada 23 September 2011

- c. Izin menerima nasabah baru akan diberikan apabila bank-bank sudah melaksanakan penyempurnaan tersebut di atas.
- d. Cabang masih dapat menerima setoran nasabah *prioritas eksisting*. Namun apabila menerima nasabah baru agar tidak menggunakan *form-form priority banking*, namun sebagai nasabah besar pada umumnya.

Masih dalam rilisnya, tindakan ini diambil untuk mendorong agar bank-bank tersebut melakukan perbaikan secara menyeluruh atas kebijakan, sistem, prosedur, pengawasan internal dan manajemen risikonya sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas pelayanan, keamanan dan perlindungan kepada nasabah. Selama masa penghentian, BI akan memantau dan pada waktunya akan melakukan evaluasi terhadap perbaikan-perbaikan yang telah dilakukan.

Setelah keputusan itu berlaku, maka pro dan kontra pun terjadi. Pendapat kontra diutarakan oleh Anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) yang ramai-ramai mengkritik kebijakan Bank Indonesia (BI) 'membekukan' sementara pencarian nasabah baru pada layanan *wealth management* di 22 bank selain X bank. Bank sentral dinilai sudah keterlalu dalam membuat kebijakan tersebut¹⁵⁷. Wakil Ketua Komisi XI dari Fraksi Demokrat Achsanul Qasasih menuturkan dirinya mengecam tindakan BI yang sewenang-wenang terhadap bank-bank lain. Dimana ia menyatakan bahwa BI sudah menyalahi etika dan DPR tidak bisa terima cara mereka seperti ini. Dia mempertanyakan kenapa X bank yang salah justru kenapa bank-bank lain ikut jadi korban. Menurut Achsanul, bank-bank lain yang memiliki layanan *wealth management* yang baik akan merugi jika mendapatkan larangan dari BI. Menurut Achsanul, sangat tidak *fair* ketika sebuah bank yang melakukan kesalahan yakni Xbank ternyata bank lain ikut tersandera.

Sementara PT Bank Central Asia Tbk berpendapat kebijakan BI itu tidak terlalu berpengaruh terhadap perseroan¹⁵⁸. Alasannya, penghentian itu hanya

¹⁵⁷ Herdaru Purnomo. "DPR: Citibank yang Salah, Kok Bank-bank Lain Harus Tanggung Akibatnya?" <http://mdev.detik.com/read/2011/05/04/075748/1631885/5/dpr-citibank-yang-salah-kok-bank-bank-lain-harus-tanggung-akibatnya> Diunduh pada 23 September 2011

¹⁵⁸ Nur Farida Ahniar "BI Larang Rekrut Nasabah Kaya, Apa Dampaknya?" <http://fokus.vivanews.com/news/read/218495-bi-larang-rekrut-nasabah-kaya--apa-dampaknya-> diunduh pada 23 september 2011

terjadi dalam waktu satu bulan saja. Waktu itu bisa dimanfaatkan untuk evaluasi dan peninjauan standar operasi prosedur. Setelah audit dilakukan program itu bisa berjalan normal kembali. Alasan lainnya adalah pertumbuhan layanan itu tidak terlalu meningkat secara signifikan. Sebagai informasi, BCA memiliki sekitar 200 nasabah *wealth management* dengan tabungan minimal Rp20 miliar. Dana kelola nasabah superkaya ini lebih dari Rp2 triliun. Sementara untuk nasabah premium dengan tabungan minimal Rp500 juta sebesar 90 ribu. Dana kelolanya lebih dari Rp50 triliun.¹⁵⁹

Pengamat perbankan, Djoko Retnadi menilai positif terhadap kebijakan BI itu. Menurutnya layanan *wealth management* merupakan hal baru bagi bank, kecuali bank asing. Adanya kasus MD bisa dijadikan momentum untuk menyamakan SOP agar bisa dikontrol oleh BI.¹⁶⁰ Sehingga apa yang dilakukan bank sesuatu yang sama, BI juga bisa melakukan inspeksi mendadak

Pihak Bank Indonesia pun menepis itu semua dan memiliki alasan bahwa memang benar pada prinsipnya BI memeriksa bank secara individual, namun karena setelah dievaluasi seluruh bank yang membuka produk layanan *wealth management* bermasalah dan tidak memenuhi standar, maka BI harus mengeluarkan keputusan ini demi kepentingan yang lebih tinggi lagi yaitu dalam rangka perlindungan nasabah itu sendiri.

Sebulan berlalu, dan pada tanggal 1 Juni 2011 melalui keputusan Rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia, memutuskan bahwa :¹⁶¹

1. Bank Indonesia telah melakukan pemeriksaan dan evaluasi atas kebijakan, sistem dan prosedur, serta pengawasan internal terhadap 23 bank yang memiliki aktivitas *priority banking/wealth management*

¹⁵⁹ Ibid.

¹⁶⁰ Ibid.

¹⁶¹ Indonesia. Bank Sentral. *Bank Indonesia Cabut Penghentian Sementara Penerimaan Nasaah Baru Priority Banking / Wealth Management*. Juni 2011. 23 September 2011 <<https://www.bi.go.id>>

2. Berdasarkan hasil pemeriksaan dan evaluasi tersebut, maka Bank Indonesia menyatakan bahwa penghentian sementara penerimaan nasabah baru pada *priority banking/wealth management* dicabut sejak tanggal 3 juni 2011
3. Bagi bank yang telah melakukan perbaikan atas temuan-temuan Bank Indonesia dan memiliki kesiapan kebijakan, sistem dan prosedur, serta pengawasan internal, telah dapat menerima kembali nasabah baru *priority banking/wealth management* seperti biasa
4. Bagi bank yang telah melakukan perbaikan atas temuan-temuan Bank Indonesia dan memiliki kebijakan, sistem dan prosedur, serta pengawasan internal, namun belum menyelesaikan proses evaluasi terhadap kantor cabang penyelenggara aktivitas *priority banking/wealth management*, hanya dapat menerima nasabah baru *priority banking/wealth management* secara terbatas pada Kantor Cabang yang telah dievaluasi.
5. Sedangkan bagi bank yang belum selesai menindaklanjuti temuan-temuan Bank Indonesia sehingga masih memiliki kelemahan dalam kebijakan, sistem dan prosedur, serta pengawasan internal, tetap dilarang menambah nasabah baru *priority banking/wealth management* sampai bank tersebut melakukan perbaikan-perbaikan yang diperlukan.

Adapun, dari evaluasi itu, sebanyak 60% dari 23 bank dinyatakan siap memberikan layanan *wealth management*. Bank Indonesia (BI) kembali mengingatkan kepada bank penyedia jasa *wealth management* dan *private banking* untuk selalu melakukan pemantauan khusus kepada pegawainya.¹⁶² Secara tegas, BI mengimbau bank agar tidak menempatkan sembarang pegawai, namun justru yang sudah terlatih dan memiliki *skill* untuk mengatur perencanaan keuangan dan mengenal seluruh produk perbankan.

Dari hasil pemeriksaan Bank Indonesia menemukan adanya beberapa kelemahan dalam pengendalian risiko dan pengendalian internal bank, sebagai berikut: a) kelemahan top manajemen dalam melaksanakan peninjauan (*review*)

¹⁶² Nina Dwiantika, "Evaluasi Wealth Management di perbankan masih belum tuntas" <http://keuangan.kontan.co.id/v2/read/1310460637/72659/Evaluasi-wealth-management-di-perbankan-masih-belum-tuntas-> diunduh pada 23 September 2011

berkala dan pengawasan terhadap kebijakan, konsistensi pelaksanaan SOP dan pengendalian internal bank; b) kelemahan dalam implementasi kebijakan, sistem dan prosedur, serta kebijakan SDM, seperti lemahnya penerapan prinsip *Know Your Employee*; c) kelemahan sistem manajemen informasi yang belum mengintegrasikan produk simpanan (Dana Pihak Ketiga) dengan portofolio nasabahnya; dan d) kelemahan dalam pengendalian internal seperti tidak adanya pelaksanaan *surprise audit* dan kelemahan dalam proses bisnis.¹⁶³

BI sendiri menggelar kampanye produk bagi masyarakat, sehingga nasabah dapat mengetahui risiko dari tiap produk yang diminatinya. Hal tersebut berkaitan dengan semakin banyaknya produk di luar produk perbankan yang ditawarkan perusahaan Manajemen Investasi (MI) melalui perbankan. Seperti produk-produk pasar modal dan asuransi, lewat bisnis *wealth management* perbankan yang belakangan justru ramai karena pembobolan.

4.2. Analisis Hubungan Antara Sanksi Yang Dikeluarkan Oleh Bank Indonesia Kepada X bank Dan Pembekuan Produk Layanan *Wealth Management* Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* Perbankan Di Indonesia

Setelah terkuaknya kasus pembobolan dana nasabah prima atau fraud dalam X gold di X Bank yang dilakukan MD dan dikeluarkannya sanksi pembekuan produk dan layanan *wealth management* di 23 bank di Indonesia termasuk X Bank, menjadi suatu titik balik bagi praktik *wealth management* perbankan dan hal ini membuktikan bahwa belum sepenuhnya prinsip *Good Corporate Governance* dilaksanakan. Di bawah ini adalah analisisnya.

4.2.1. Sekilas Mengenai Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Oleh X Bank

Sebelum penulis analisis hubungan antara kasus diatas dengan pelaksanaan GCG nya, penulis akan menganalisis pelaksanaan GCG yang telah dilakukan oleh X Bank. Analisis yang saya gunakan adalah menggunakan data Laporan *Good Corporate Governance* Tahun 2010 yang dirilis melalui *website* X

¹⁶³Halim Alamsyah, “Pembobolan Dana Nasabah Bank dan Celah Kriminal Priority Banking”, Seminar Majalah Warta Ekonomi. Jakarta : 26 Mei 2011. Hlm, 2.

Bank itu sendiri. Sedikit mengulas bahwa *Good Corporate Governance* adalah suatu tata kelola Bank yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Dalam upaya perbaikan dan peningkatan kualitas pelaksanaan *Good Corporate Governance*, Bank diwajibkan secara berkala melakukan *self assesment* secara komprehensif terhadap kecukupan pelaksanaan *Good Corporate Governance*, sehingga apabila masih terdapat kekurangan dalam pengimplementasiannya, Bank dapat segera menetapkan rencana tindak (*action plan*) yang meliputi tindakan korektif (*corrective action*) yang diperlukan. Dan sebagai langkah terakhir, Bank menetapkan Nilai Komposit Hasil *Self Assesment* Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bank, dengan menetapkan klasifikasi Peringkat Komposit, sebagaimana tabel berikut :

Tabel 5.4. Klasifikasi Peringkat Komposit *Good Corporate Governance* Bank

Nilai Komposit	Predikat Komposit
Nilai Komposit <1.5	Sangat Baik
1.5 ? Nilai Komposit < 2.5	Baik
2.5 ? Nilai Komposit < 3.5	Cukup Baik
3.5 ? Nilai Komposit <4.5	Kurang Baik
4.5 ? Nilai Komposit < 5	Tidak Baik

Tentunya dalam menganalisis penerapan *Good Corporate Governance* yang diterapkan oleh X Bank, adalah hal yang sangat ekonomi sekali untuk dibahas sementara itu, metode penelitian menggunakan disiplin ilmu hukum saja. Oleh karena itu, penulis berpedoman berdasarkan Ringkasan Perhitungan Nilai Komposit *Self Assesment Good Corporate Governance* X Bank Tahun 2010 dan menyatakan bahwa Nilai Komposit X Bank adalah 1.70 dan berpredikat Baik. Dalam laporan penyimpangan internal (*Internal Fraud*) X Bank disebutkan bahwa total *fraud* yang dilakukan pada level manajemen adalah sejumlah 0 (nol), lalu total *fraud* yang disebabkan pada level *Permanent Staff* berjumlah 8 dan menurun 2 angka pada tahun sebelumnya, dan pada level *Non Permanent Staff* berjumlah 0

kasus fraud padahal tahun sebelumnya ada 5 kasus *fraud* yang terjadi. Penulis menilai bahwa laporan yang dilaporkan oleh X Bank telah memenuhi 11 point diatas (dapat dilihat dalam lampiran) dan itu berarti X Bank pada tahun 2010 telah melakukan *Good Corporate Governance* dan berpredikat Bank berpredikat Baik dalam memenuhi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Analisis penerapan kelima prinsip *Good Corporate Governance* dalam suatu pelaksanaan produk dan jasa bank dalam hal ini adalah paling kurang harus diwujudkan dan difokuskan dalam 11 (Sebelas) Faktor Penilaian Pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang terdiri dari :

a. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi;

Dalam laporan GCG nya, disebutkan bahwa hanya disebutkan kata-kata manajemen didalamnya, bahwa Pimpinan bertanggung jawab dalam penyusunan bisnis, strategi dan kebijakan perusahaan. Pimpinan juga bertanggung jawab terhadap pelaksanaan dan pemantauan terhadap rencana dan kebijakan perusahaan. *City Country Officer* ('CCO') bertanggung jawab dalam memadukan kebijakan dan sumber daya yang ada untuk memastikan pelaksanaan kebijakan dan strategi perusahaan telah sesuai dengan rencana perusahaan, dengan kerjasama yang erat diantara para Pimpinan. Selain itu, Pimpinan juga bertanggung jawab atas pengembangan dan pelaksanaan rencana perusahaan sesuai dengan lingkup kerjanya masing-masing. Dalam melaksanakan tugasnya, Pimpinan dibantu oleh para eksekutif dalam bidang tugas masing-masing dan oleh beberapa beberapa komite yang mempunyai fungsi kontrol dalam rangka pelaksanaan tata kelola perusahaan. Selain itu, pimpinan membentuk SKAI (Satuan Kerja Audit Internal), SKMR (Satuan Kerja Manajemen Risiko) dan Satuan Kerja Kepatuhan, yang intinya satuan-satuan itu bertugas untuk melakukan pemantauan dan penilaian atas pengendalian internal, penerapan manajemen risiko maupun kepatuhan dalam rangka kegiatan usaha X bank;

b. Kelengkapan dan Pelaksanaan tugas Komite;

Ada 3 komite di dalam X Bank yaitu Komite Audit, Komite Pemantau Risiko dan Komite Remunerasi.

a) Komite Audit

Fungsi komite audit bank dilakukan oleh “*Audit and Risk review (ARR)*” yang melakukan *review* atas kegiatan audit yang dilakukan oleh SKAI dan pemantauan atas tindak lanjut penyelesaian yang dilakukan oleh X Bank atas audit yang dilakukan Bank Indonesia dan audit ekstern (Kantor Akuntan Publik)

b) Komite Pemantau Risiko

Komite ini dilakukan pada tingkat Regional, terdapat *Business Risk Compliance & Control Committee (BRCC)* yang memantau risiko dan efektifitas kontrol yang dilakukan di Negara masing-masing dan kantor regional.

c) Komite Remunerasi

X Bank tidak mempunyai komite remunerasi dalam negeri. Namun fungsi dan tanggung jawab “*oversight*” atas kebijakan *Human Resources* termasuk remunerasi dilakukan oleh Kantor Regional *Human Resources (HRD)* bersamaan dengan unit usaha terkait.

c. Penanganan benturan kepentingan;

Seperti hal yang tertera dalam Surat Edaran Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum yaitu Dalam hal terjadi benturan kepentingan, anggota dewan komisaris, anggota direksi, dan pejabat eksekutif dilarang mengambil tindakan yang dapat merugikan bank atau mengurangi keuntungan bank dan wajib mengungkapkan benturan kepentingan dimaksud dalam setiap keputusan oleh karena itu X Bank menerapkan kebijakan intern mengenai penanganan benturan kepentingan yang mengikat setiap pengurus dan pegawai bank juga mengenai administrasi pencatatan, dokumentasi dan pengungkapan benturan kepentingan dimaksud dalam risalah rapat

d. Penerapan fungsi kepatuhan;

Bagian kepatuhan X Bank dipimpin langsung oleh pejabat yang berfungsi sebagai direktur kepatuhan. Kegiatan kepatuhan X Bank meliputi :

- a) Pemantauan atas perubahan Undang-undang, Peraturan dan kebijakan kepatuhan
- b) Pemantauan atas perubahan kebijakan kepatuhan
- c) Partisipasi pada komite-komite tata kelola perusahaan
- d) Penelitian atas transaksi dan produk

e) Pemantauan tindakan perbaikan

f) Pemantauan *Anti Money Laundering* (AML)

Pada intinya, sistem X Bank untuk memastikan kepatuhan pada tahun 2010, satuan kepatuhan X Bank bertugas untuk memastikan pelaksanaan pelaksanaan kebijakan X Bank telah konsisten dengan yang dipersyaratkan di Indonesia terhadap pelaksanaan/praktik etik dan bisnis, melaksanakan dan memantau pelatihan kepatuhan yang dipersyaratkan serta bekerja sama dengan regulator dalam penerapan peraturan dan tentunya memberi masukan kepada pejabat bank dan unit usaha atas risiko kepatuhan.

e. Penerapan fungsi audit intern;

Dalam laporan GCG tahun 2010 nya, X Bank telah menjalani fungsi audit internal dan struktur dari fungsi audit internal ini Independen dari unit operasional lain dengan kepala Satuan Kerja Audit Internal (SKAI) yang bertanggung jawab langsung kepada CCO dan *Regional Pasific Control and Emerging Risk Head*. Hasil temuan audit diawasi dan dipatuhi secara terus menerus untuk meyakinkan bahwa tindak lanjut penyelesaian telah dilakukan dalam periode yang telah ditargetkan, dan juga untuk meyakinkan bahwa validasi yang cukup telah dilakukan sebelum temuan tersebut ditutup.

f. Penerapan fungsi audit ekstern;

X Bank telah diaudit oleh SW yang menyelesaikan audit keuangan 2010 dengan pendapat wajar tanpa pengecualian berdasarkan Laporan Audit Independen No. L.10 – 2718 – 11/IV.28.001. X bank juga diharuskan mengganti eksternal auditor setiap lima tahun, dan pergantian berikutnya dijadwalkan pada tahun 2014.

g. Penerapan manajemen risiko termasuk sistem pengendalian intern;

Kerangka kerja manajemen X Bank dibuat untuk menyeimbangi pengawasan korporasi yang kuat untuk menyeimbangi pengawasan korporasi yang kuat dengan fungsi manajemen risiko yang mandiri (independen) di dalam setiap bisnis. Manajer risiko bertugas memberi dukungan kepada setiap bisnis X Bank dan bertanggung jawab untuk membuat dan praktik manajemen risiko di dalam bisnis, mengawasi dan mengevaluasi risiko di bisnis mereka, dan mengaplikasikan peraturan risiko kontrol yang memperkuat dan memenuhi apa

yang diperlukan bisnis. Selama tahun 2010, Manajemen risiko, bekerja sama dengan *Bisnis and Finance*, memberikan *update* secara berkala kepada manajemen senior mengenai potensi eksposur yang tinggi pada organisasi X Bank dari konsentrasi risiko. Kerangka manajemen risiko itu dijabarkan dalam beberapa sistem yaitu proses manajemen risiko kredit. Proses pengelolaan risiko pasar, tata kelola risiko tingkat bunga dan mitigasi dan lindung nilai dari risiko. Lalu, ada juga sistem manajemen likuiditas, *Market Triggers*, *Stress Testing*, Sementara itu, ada proses manajemen risiko dalam negeri atau yang disebut *Country Risk*. *Country Risk* adalah risiko atas kejadian-kejadian yang menimpa negara lain yang dapat merugikan aset X Bank ataupun mengganggu kemampuan debitur di dalam negara tersebut untuk memenuhi kewajibannya kepada X Bank. Struktur manajemen *country risk* di X Bank mencakup beberapa cara dan proses manajemen yang disesain untuk memfasilitasikan analisa setiap negara dan risiko-risiko nya. Ini termasuk *country risk rating model*, *scenario planning* dan *stress testing*, *internal watch list*, dan proses komite *country risk*.

h. Penyediaan dana kepada pihak terkait (*related party*) dan penyediaan dana besar (*large exposures*), Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan bank, laporan pelaksanaan *Good Corporate Governance* dan pelaporan internal;

Di dalam point ini, dijelaskan bahwa seluruh penyediaan dana terkait pihak terkait dan dana besar telah dilaporkan dalam laporan ini, tidak ada anggota Pimpinan X Bank Indonesia yang mempunyai lebih dari 5% kepemilikan saham pada X Bank dan tidak ada anggota pimpinan X Bank Indonesia yang mempunyai lebih dari 5% saham di perusahaan lain di Indonesia. Begitu pula tidak ada hubungan keuangan dan keluarga diantara anggota pimpinan, dan untuk masalah remunerasi, pimpinan X Bank memperoleh gaji dan fasilitas lainnya sesuai dengan kebijakan remunerasi yang telah disetujui oleh *Regional Humas Resources X Bank*.

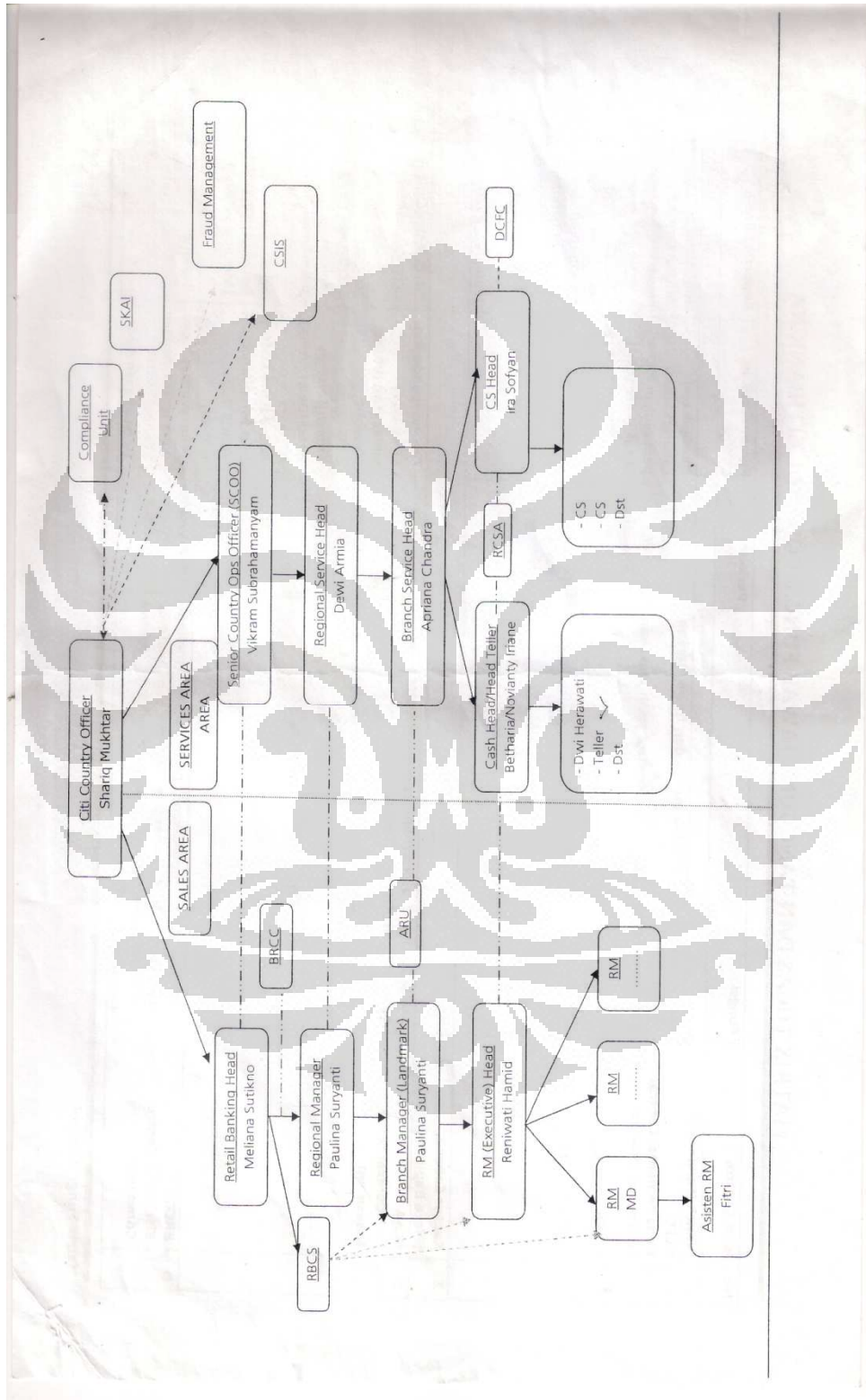
j. Rencana strategis Bank.

Prioritas utama X Bank adalah memberikan solusi-solusi finansial terbaik kepada nasabah di dalam situasi pasar apapun. Fokus ini ditekankan melalui investasi X Bank yang tiada henti dalam pengembangan produk, pengetahuan industri, eksistensi di pasar, dan sumber daya manusia. X Bank juga berkomitmen untuk

mempertahankan proses pemberian kredit yang sehat dan baik dan pedoman manajemen risiko untuk mendukung usaha Bank Indonesia dalam mempertahankan standar kredit yang tinggi. X Bank juga berkomitmen untuk mendukung pertumbuhan ekonomi negara dengan menyediakan produk perbankan guna mendukung perusahaan dan konsumen di Indonesia untuk berkembang dari segi finansial.

4.2.2. Hubungan Kasus MD dengan Pelaksanaan Prinsip *Good Corporate Governance* oleh X Bank

Penilaian *Good Corporate Governance* memang tidak bisa digeneralisir oleh terjadinya satu kasus, lalu mengambil kesimpulan bahwa dengan satu kasus itu, suatu bank secara akumulatif tidak melaksanakan prinsip *Good Corporate Governance*. Menurut laporan GCG X Bank tahun 2010 yang dipublikasikan per-Mei 2011, Peristiwa setelah tanggal neraca, menurut X Bank, ia memang menemukan adanya dua kasus yang melibatkan Bank, X Bank telah mengkaji bahwa keduanya kejadian ini merupakan kejadian yang terisolasi dan tidak saling berkaitan. Salah satu kasusnya adalah kasus yang sedang menjadi permasalahan dalam penulisan ini yaitu kasus yang melibatkan mantan *Relationship Manager* (RM) X Bank yang melakukan transaksi penarikan dana nasabah secara tidak sah. Setelah ditemukannya kasus tersebut, X Bank telah melaporkan kepada pihak regulator dan polisi, serta telah mengkaji bahwa kasus ini merupakan kejadian yang terisolasi. X Bank berkomitmen untuk melindungi kepentingan nasabah termasuk mengembalikan seluruh kerugian secara adil dan tepat waktu melalui *escrow account*. Jika kita hubungkan antara posisi kasus dengan yang dilakukan oleh MD diatas, tentunya harus diuraikan terlebih dahulu mengenai modus yang dipakai MD dengan suatu sistem kerja dari X Bank. Berikut adalah tabel koordinasi tugas dan tanggung jawab fungsi control X Bank N.A. Indonesia :



Gambar 2.4. Gambar Tugas dan Tanggung Jawab Fungsi Kontrol X Bank

Berdasarkan gambar diatas, saat ini yang menjadi tersangka dalam kasus ini adalah pada garis *low management* mulai dari RM ke staff. Sementara itu, mulai dari RM *Head*, *Customer Service (CS) / Teller Head* hingga ke CCO masih belum tersentuh, meskipun belakangan RM *Head* diindikasikan terlibat karena ia menjadi direktur utama di salah satu perusahaan yang didirikan oleh MD dan mendapatkan dana aliran hasil pencucian uang tersebut, dimana MD menjadi komisaris utama pada perusahaan tersebut. Pada dasarnya, dalam hak tata kelola produk X *wealth management* atau X Gold di X Bank, yang bertugas memastikan seluruh operasi perbankan agar sesuai dengan standar kepatuhan (*compliance*) yang berlaku di Indonesia dan X group. Dalam kasus ini, Bank Indonesia memanggil petinggi-petinggi X Bank yang tentunya terlibat dalam masalah ini dengan melakukan proses *Fit & Proper Test* yaitu VS sebagai *ex-Senior Country Operating Officer (SCOO)*, RH sebagai *SKAI Head*, YE sebagai Direktur Kepatuhan, MS sebagai *Retail Banking Head* dan PS sebagai *Branch Manager*. Lalu, pada gambar diatas, sistem pengendalian perbankan dalam rangka mewujudkan tata kelola yang sesuai dengan *Good Corporate Governance* adalah :

a. *Internal Control*

Internal Control di *Branchmark Landmark*, ada beberapa unit yang bertugas dalam sistem *internal control* X bank khususnya dalam rangka mengelola X Gold sebagai salah satu produk layanan X *wealth management*. Yaitu :

- a) *Departmental Control Functional Checklist (DCFC)* yang berfungsi untuk melakukan kontrol terhadap proses dan fungsi terkait dengan SOP dan untuk memastikan *key proses control* telah dilakukan dengan baik. Hal ini dilaporkan secara berkala dengan *unit in charge* ditunjuk cabang seperti penunjukkan *Person In Charge (PIC)* untuk *teller, Customer Service, RM* dan *BM* dimana orang-orang tersebut harus melakukan *reporting line* kepada *Branch Service Region Head* dan *Branch Manager*.
- b) Ada juga *Risk Control Self Assesment (RCSA)* dimana fungsinya adalah melakukan *self assesment control* terhadap *internal control* dan *regulatory*. Hal

ini dilakukan di kantor cabang dimana dilaporkan setiap triwulanan, dimana dibentuk tim independen didalamnya dan tim tersebut harus melakukan reporting line kepada *X Country Officer (CCO)* , *Senior Country Operating Officer, Operation & Technology Head* dan *Retail Banking Head*.

- c) *Bisnis Risk Control Committee (BRCC)* merupakan komite yang melakukan pembahasan meliputi *significant issues, emerging trends* dan *material initiatives* yang terkait dengan *compliance, control legal* dan *operational risk*. Dimana hal ini dikerjakan oleh seluruh *group head* yang disebutkan dalam agenda pembahasan rapat dan dilakukan pelaporan triwulanan.

b. *Risk Management*

a) *Fraud Management*

Dimana fungsinya memonitor transaksi yang mengarah ke *fraud* dimana X Bank sedang mempersiapkan *project valar* yang berasal dari regional untuk tujuan monitoring untuk tujuan melihat jika ada transaksi yang mengindikasikan *fraud*. Hal ini dilakukan secara harian oleh *Department Head* yaitu IMD dan dilaporkan kepada *risk management* yaitu EW.

b) *Anti Money Laundering (AML) Risk Unit*

Fungsi dari unit ini adalah memonitor transaksi *customer* termasuk transaksi yang dilakukan staff (*staff account*) melalui beberapa *alert parameter*. Dimana periode bekerjanya adalah harian namun apabila terdapat *alert pending* maka hal ini menjadi perhatian khusus. Dilaksanakan oleh sebuah tim yang dibentuk oleh *AML Country Officer Compliance*.

c) *Compliance*

Fungsinya tentu adalah untuk memastikan Bank melaksanakan bisnisnya sesuai dengan peraturan baik *local regulatory, regional* dan *internal*. Juga memastikan bank memenuhi komitmen perbaikan terkait dengan hasil audit baik dari *local regulatory, regional* dan *internal* dengan dikerjakan oleh unit *compliance* dan dilaporkan secara berkala kepada CCO.

c. *Internal Audit*

a) *Control Emerging Risk*

Adalah satuan kerja audit internal melakukan audit terhadap terhadap kegiatan bisnis bank (*post audit*) dengan didasarkan atas risk grade untuk masing-masing unit bisnis. Metode yang digunakan adalah : (i) *regulatory review*; (ii) *mandated review /branch review*, dan; (iii) *fungsi/product*. Dimana periodenya adalah jika *High Risk* adalah 1 tahun sekali, *Medium Risk* : s/d 2 tahun, *Low Risk* : s/d 3 tahun. Unit ini dipegang oleh 6 orang dan melaporkan pekerjaannya kepada CCO dan tembusan ke regional.

b) *X Group Security Investigation Services*

Unit ini berada pada lingkup kontrol regional. Dimana fungsinya adalah melakukan investigasi jika ada indikasi *fraud* yang dilakukan oleh pihak internal ataupun eksternal yang dilaporkan melalui beberapa cara seperti *whistleblower*, SKAI, *Compliance* dan ARR. Unit ini diisi oleh para investogator dan *reporting line* dilakukan kepada CCO dan investigator regional

c) *Audit Risk and Review (ARR)*

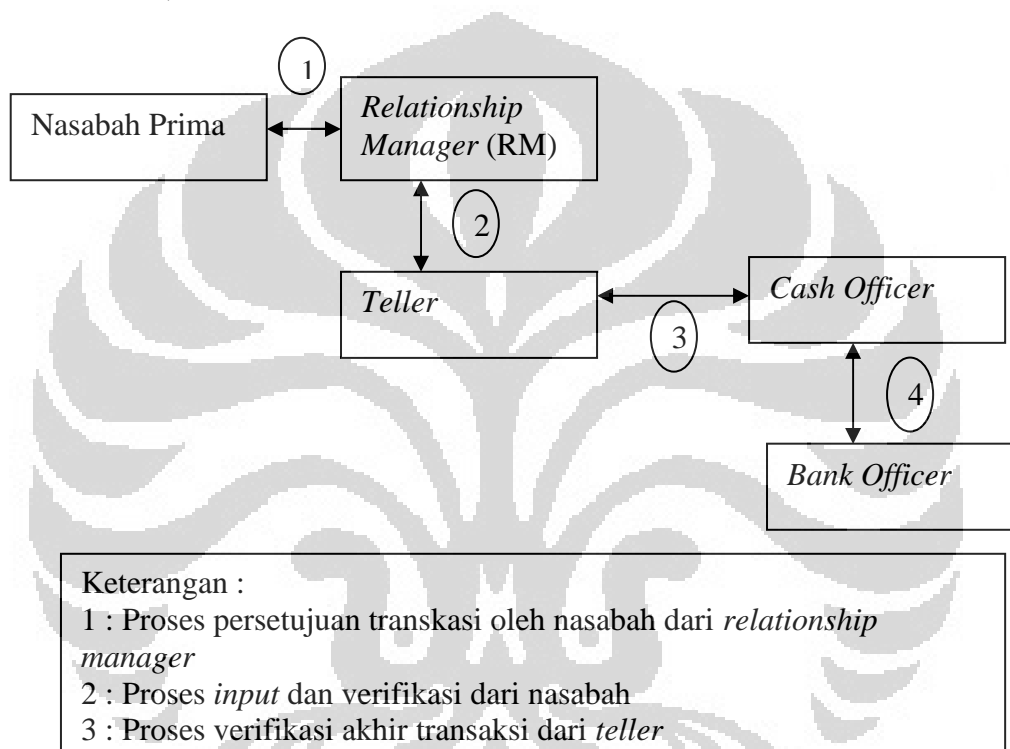
Unit ini berada pada lingkup kontrol regional. Fungsi unit ini adalah melakukan audit berdasarkan *risk grade* per bisnis dan *risk grade country*. Fungsi ini dijalankan oleh unit ARR di Singapura dan dilaporkan ke *regional head*.

Sementara itu, fungsi pengawasan yang ada pada X Bank N.A. Indonesia adalah sebagai berikut :

- a. *Departemental Control Functional Checklist (DCFC)* yang melaksanakan fungsi pengawasan kebijakan intern dan juga berjalannya Bank Kultur atau kode etik yang menjadi komitmen perusahaan.
- b. Fungsi pengawasan *oversight*, artinya menjalankan *self assesment* terhadap proses internal dan *regulatory*, dijalankan dalam fungsi kontrol *Risk Control Self Assesment (RCSA)*
- c. Fungsi pengawasan *Good Governance Meeting* dijalankan oleh satuan unit control yaitu *Bisnis Risk Control Committe (BRCC)* dimana control ini adalah komite yang melakukan pembahasan meliputi *significant issues*, *emerging trends* dan *material initiatives* yang terkait dengan *compliance*, *control legal* dan *operational risk*.

d. Fungsi Pengawasan internal *control* dijalankan oleh segenap tim audit yaitu SKAI, ARR, Auditor eksternal dan regulator. Dimana unit ini berfungsi untuk membantu CCO untuk meyakinkan bisnis kontrol berjalan dengan baik sesuai dengan aturan-aturan X Bank dan peraturan-peraturan Bank Indonesia.

Untuk *Standard Operational Procedure* (SOP) X Bank No.30/4/2011 tentang tata cara transfer) :



Gambar 3.4. *Standard Operational Procedure* (SOP) Transfer X Bank

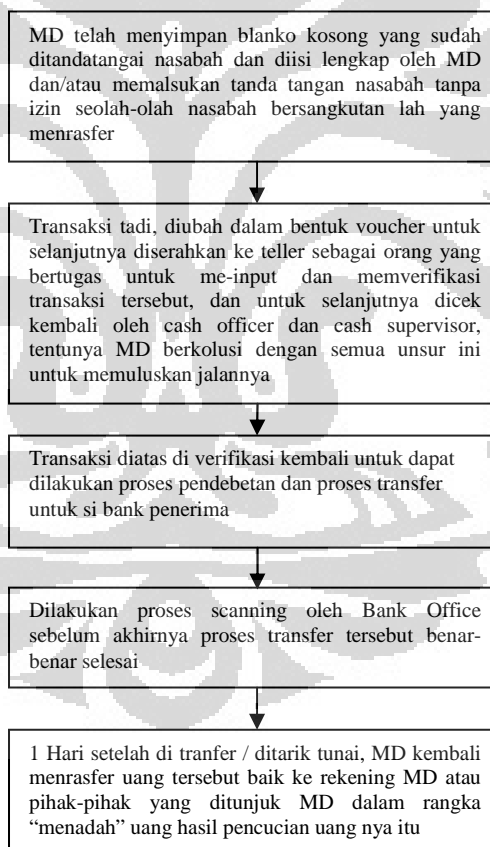
Menurut perkembangan di persidangan MD, dalam menafsirkan SOP ini ada dua versi yang terungkap. Menurut *teller* DA, untuk transaksi bertanda MCP (*meet customer personally*), *teller* tidak perlu bertemu langsung dengan *customer* namun cukup paraf RM (*relationship manager*) di kolom MCP. DA mengatakan, adanya paraf di kolom MCP dari RM menunjukkan bahwa RM bersangkutan telah bertemu secara langsung dengan nasabah terkait pengisian formulir transfer. DA juga menerangkan, tugas *teller* hanyalah mengecek kelengkapan data di

formulir transfer dan mencocokkan tanda tangan di formulir dengan tanda tangan pada sistem X bank.¹⁶⁴

Keterangan ini berbeda dengan kesaksian IM yang juga teller dari MD. Menurut IM, SOP Xbank mewajibkan *teller* melihat sendiri nasabah yang bertransaksi. Namun, karena IM telanjur percaya dengan MD setiap IM menanyakan dimana nasabahnya, MD menjawab nasabah ada di ruangan khusus layanan nasabah prima. Hal ini pun diakui oleh pihak manajemen X Bank bahwa pernyataan IM lah yang benar dan yang dimaksud oleh SOP tersebut.¹⁶⁵

Dimana dalam tabel diatas jika kita hubungkan dengan modus yang digunakan oleh MD adalah sebagai berikut :

Tabel 6.4. Modus Kejahatan MD



¹⁶⁴ Immanuel More & Hertanto Soebijoto, "SOP Berbeda Versi 2 Saksi Teller Citibank", <http://megapolitan.kompas.com/read/2011/12/19/17240988/SOP.Berbeda.versi.Dua.Saksi.Teller.Citibank>, diunduh pada 23 Desember 2012

¹⁶⁵ Ibid

Berkaitan dengan kasus ini, risiko Proses Internal didefinisikan sebagai risiko yang terkait dengan kegagalan dari suatu proses Bank atau prosedur.¹⁶⁶ Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, karyawan mengikuti prosedur kerja yang telah ditentukan. Prosedur-prosedur dan kebijakan-kebijakan dibuat untuk memastikan bahwa nasabah mendapatkan pelayanan yang benar sesuai dengan ketentuan hukum dan peraturan pemerintah.

Menurut pasal 1 angka 9 PBI Nomor 11/25/PBI/2009, Risiko operasional adalah risiko akibat ketidakcukupan dan/atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, dan/atau adanya kejadian-kejadian eksternal yang mempengaruhi operasional bank. Dimana risiko proses internal termasuk :¹⁶⁷

- a. Kesalahan , ketidak lengkapan dan ketidakpastian dokumentasi
- b. Kurang pengawasan
- c. Kesalahan pemasaran
- d. Kesalah penjualan
- e. Praktik pencucian uang
- f. Kesalahan atau ketidaktepatan pelaporan
- g. Prosedur yang tidak sesuai dengan regulasi
- h. Kesalahan transaksi

Dalam kasus diatas ada pelanggaran proses internal yang terjadi sehingga tidak memperhitungkan risiko operasional, yaitu pada poin kurang pengawasan, praktek pencucian uang dan prosedur yang tidak sesuai dengan regulasi yang ada. Dan dari Kelima prinsip *Good Corporate Governance* belum dijalankan dengan maksimal oleh X Bank dan bank yang membuka produk layanan *wealth management* tersebut, dikaitkan dengan temuan-temuan berikut :

1. Prinsip Transparansi (*Transparency*)

Prinsip ini menyangkut keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Ada beberapa komponen yang menyebabkan lemahnya pelaksanaan *Standard*

¹⁶⁶ Ferry N. Idroes & Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan Dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Cet.1, (Yogyakarta : Graha Ilmu. 2006), hlm. 137

¹⁶⁷ Ibid.

Operational Procedure (SOP) X Bank No.30/4/2011 mengenai pertansferan di X Bank dalam layanan X Gold. MD dalam hal ini telah mengelabui nasabah dengan tidak memberikan informasi yang akurat dan sesuai dengan SOP kepada para nasabahnya bahwa dalam hal melakukan transaksi perbankan itu tidak boleh menggunakan blanko kosong dan/atau tanda tangan palsu dimana seharusnya seluruh transaksi pertransferan itu diketahui dan diizinkan oleh nasabah yang bersangkutan dan teller tidak seharusnya meneruskan transaksi ke proses verifikasi dan scanning ke *bank office* jika memang diketahui transfer itu adalah melanggar aturan dalam SOP maupun undang-undang yang berlaku. Aspek transparansi juga harus mencakup transparansi dalam *financial transaction* dimana bank wajib untuk memberikan transparansi yang akurat dan berkala dalam rangka menegakkan prinsip perlindungan nasabah. *Financial transaction* mencakup transparansi prosedur dan proses transaksi nasabah dalam suatu bank dan bank wajib secara berkala secara itikad baik dan tidak melanggar hukum untuk melaporkan transaksi-transaksi nasabah yang sedang dan telah dilakukan. Dan bank wajib melakukan transparansi mekanisme transaksi yang benar dan berkala kepada nasabah. Dalam kasus ini, transparansi dalam *financial transaction* tidak dilakukan sebagaimana mestinya oleh X Bank. Hal ini diperkuat dan dijamin dalam PBI No.7/6/2005 tentang transparansi produk bank dan penggunaan data pribadi nasabah. Jika kita lihat dalam struktur fungsi control X Bank dengan modus yang dilakukan oleh MD, memang tidak bisa hanya MD yang terlibat untuk memuluskan kejahatannya itu. Untuk itu, MD membutuhkan 'kerjasama' dengan beberapa pihak dan dalam hal ini adalah sang *teller* yang bertugas sebagai petugas yang sebenarnya sah dalam memverifikasi voucher dari transaksi yang masuk untuk selanjutnya di transfer dalam proses verifikasi dan scanning di *bank officer*. Persekongkolan MD dengan *teller* dan *Cash Officer* telah memudahkan jalan MD untuk mendapatkan uang dari nasabahnya itu seolah-olah menjadi sah, padahal jalan itu adalah jalan pencucian uang dan banyak spekulasi yang menyebutkan bahwa keterlibatan kasus ini bukan hanya dari MD vertikal ke bawah, namun MD vertikal keatas dan melibatkan hingga *Branch Manager, Regional Manager, Retail Banking Head* hingga ke *X Country*

Officer, hal ini tentunya tidak bisa penulis uraikan disini, karena proses persidangan mengenai hal ini masih terus berjalan dan dibuktikan.

2. Prinsip Akuntabilitas (*accountability*)

Berbicara mengenai akuntabilitas adalah mengenai kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Melihat dari kasus MD yang melakukan pembobolan dana nasabah X Gold dari X Bank, tentu mau tidak mau menyeret jajaran direksi sebagai pihak yang dirasa paling bertanggung jawab, karena Direksi bertanggung jawab penuh atas pelaksanaan kepengurusan bank dan Direksi wajib mengelola Bank sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar dan peraturan perundang-undangan yang berlaku hal ini sesuai dengan pasal 25 PBI No.8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance Bagi Bank Umum. Dan dalam konteks Pelaksanaan *Good Corporate Governance*, Direksi wajib melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam setiap kegiatan usaha bank pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi. Direksi harus terus memantau setiap lini jenjang organisasinya dengan baik agar *fraud* bisa diminimalisir ataupun hilang sama sekali. Melihat kasus MD yang ternyata sudah terjadi dari Tahun 2007 hingga Tahun 2010 ini dengan 117 transaksi yang disalahgunakan tentunya juga menjadi bukti bahwa sistem pengendalian kontrol internal ini lemah. Dimana Manajemen lini merupakan *1st liner of defense* karena manajemen lini merupakan *risk owner*. Pengendalian internal ini bermula dari visi, misi dan tujuan perusahaan, dan mendesain berbagai pengendalian utama (*key control*) seperti kebijakan ataupun *standard operational procedure* (SOP) maupun pengendalian tambahan (*non key control*) seperti monitoring.

3. Prinsip Pertanggungjawaban (*responsibility*)

Prinsip ini adalah tentang kesesuaian pengelolaan Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan Bank yang sehat. MD sendiri dalam hal mengelola bank sesuai dengan *job description* yang telah diberikan kepadanya sebagai seorang yang diutus bank untuk melayani nasabahnya secara khusus dalam rangka mengelola produk dan layanan X Gold di X Bank, telah melanggar SOP X Bank dan juga melanggar hukum yang berlaku

seperti yang telah dijelaskan dalam sub bab sebelumnya. Namun, secara umum, timbulnya fraud juga bisa disebabkan oleh pengendalian internal yang lemah dan dalam kasus ini, pengendalian internal X Bank ini pun telah mengabaikan prinsip *prudential* (kehati-hatian) dalam rangka mengelola bank yang sehat sehingga timbulah adanya fraud ini. Menurut PBI No. 11/25/PBI/2009 pasal 2 dan pasal 4 dimana disitu disebutkan bahwa harus adanya pengawasan yang aktif dari direksi dan komisaris dalam rangka memastikan seluruh manajemen risiko berjalan dengan baik.

4. Prinsip Independensi (*Independency*)

Prinsip ini adalah tentang pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh dari pihak manapun. Meskipun dalam peraturan yang ada, prinsip ini ditekankan pada tingkat dewan komisaris, dewan direksi dan pejabat eksekutif, namun berangkat pada pasal 2 ayat 1 PBI No.8/4/PBI.2006 yang menyatakan bahwa Bank wajib melaksanakan prinsi-prinsip Good Corporate Governance, bahwa hal ini berarti Bank wajib melaksanakannya pada setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi, independensi seharusnya dilakukan juga bagi setiap karyawannya. Dalam kasus ini, MD sebagai karyawan X Bank melakukan fraud tersebut dan mengalirkan uang hasil pencucian uangnya ke rekening perusahaannya dimana disana MD menjadi direktur utama dan diketahui menjadi pemegang saham pengendali. Hal ini akan merusak berjalannya prinsip independensi.

5. Prinsip Kewajaran (*Fairness*)

Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Hubungan antara bank dengan nasabah lahir karena adanya perjanjian yang terjadi antara mereka yang dijamin pula oleh undang-undang baik melalui undang-undang perbankan dan perlindungan konsumen. Tentunya dengan adanya *fraud*, membuat nasabah menjadi rugi dan ada ketidakadilan yang diterima oleh nasabah. Hal ini dikarenakan kewenangan *relationship manager* yang begitu luas dan parahnya ia mengkhianati kepercayaan nasabah, sehingga terjadilah wanprestasi dan juga pelanggaran hukum disitu.

Analisis penerapan kelima prinsip *Good Corporate Governance* dalam suatu pelaksanaan produk dan jasa bank dalam hal ini adalah paling kurang harus diwujudkan dan difokuskan dalam 11 (Sebelas) Faktor Penilaian Pelaksanaan *Good Corporate Governance* atau yang disebut sebagai *self assesment* yang diatur dalam pasal 61 ayat 2 PBI No.8/4/PBI/2006. Dalam hubungannya dengan kasus MD ini, ada beberapa *self assesment* yang bisa jadi dilanggar oleh MD itu sendiri dan pihak terlibat lainnya, menurut saya adalah dalam poin penerapan fungsi kepatuhan. Fungsi kepatuhan ini sebenarnya telah dibuat sistem sedemikian rupa yang tertuang dalam SOP maupun sistem pengendalian perbankan mereka yaitu mulai dari sistem internal *control*, internal audit dan manajemen risiko.

Berbicara masalah prinsip kepatuhan, tentunya hal ini berkaitan dengan hati nurani dan etika bisnis yang ada pada masing-masing bankir di dalamnya. Karena pada dasarnya, industri perbankan meskipun sudah diatur dan diawasi secara ketat, pasti akan ada suatu penyimpangan baik yang dikategorikan sebagai kejahatan maupun pelanggaran. Prinsip kepatuhan atas peraturan, prinsip ini menekankan kepada para bankir dan pegawai bank terhadap adanya peraturan, ketentuan, norma, kaidah dan kebiasaan yang berlaku. Hal yang diharapkan dari para bankir dan pegawai bank, yaitu sikap mereka untuk mematuhi, melaksanakan, menjunjung tinggi, menghormati, dan tidak melanggar semua peraturan perundang-undangan yang berlaku. Implementasi lainnya dari sisi aspek kepatuhan adalah “Kenali Nasabah Anda” sebagaimana direkomendasikan oleh Bank Indonesia guna meminimalkan kemungkinan bank dimanfaatkan untuk kegiatan kriminal atau perbuatan melawan hukum lainnya.¹⁶⁸

MD secara meyakinkan telah melakukan pelanggaran terhadap SOP X Bank dan perbuatan melawan hukum menurut Undang-Undang Perbankan. Hal ini memang tidak bisa disimpulkan bahwa seluruh sistem pengendalian perbankan di X Bank tidak berjalan sebagaimana mestinya, namun perlu diwaspadai dan dicurigai (sudah dibuktikan oleh investigasi Bank Indonesia) bahwa sistem pengendalian perbankan nya memang ada masalah di satu lini, dimana seharusnya

¹⁶⁸ Drs. Muhamad Djumhana, S.H., *Asas-Asas Hukum Perbankan Indonesia*, Cet. I, (Jakarta : PT Citra Aditya Bakti, 2008), Hlm. 201

Bank menjalankan manajemen risiko dari seluruh jenis risiko yang tercantum dalam PBI No.11/25/PBI/2009 tentang penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum sesuai dengan apa yang sudah dibuat sistemnya, dimana disitu seharusnya ada pengawasan dan evaluasi secara berkala. Sistem pengendalian internal X Bank pada produk X *Wealth management* melalui X Gold nya yang bisa dilihat pada gambar 2.4., merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Terdapat mekanisme pengawasan dan *check and balances* terhadap satu unit kerja ke unit yang lain mulai dari X *Country Officer* hingga ke *Relationship Manager*, *teller* hingga *customer service* nya. Hal ini tentunya menimbulkan pertanyaan besar, bagaimana *corporate system* tersebut untuk mengawasi dan mengatur jalannya aktivitas perbankan khususnya dalam produk layanan X Gold *wealth management* ini. Setelah memang tidak dilaksanakannya penerapan fungsi kepatuhan oleh beberapa ‘oknum’ bank yang notabene merupakan karyawan X Bank sendiri, tentu hal ini akan berdampak pada pelaksanaan fungsi dari direksi, dewan komisaris hingga pejabat eksekutif dan komite-komite yang menjalankan fungsinya masing-masing dalam rangka memastikan seluruh aktivitas perbankan berjalan dengan baik dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Selain tentunya sistem audit internal yang bermasalah dan direktur kepatuhan yang tidak berjalan dengan efektif.

Hal ini pun diperkuat oleh Bank Indonesia bahwa menurut Bank Indonesia, Kualifikasi pelanggaran yang dilakukan oleh X Bank adalah penggelapan dana nasabah pada layanan prioritas (X Gold) dimana dasar hukum pengenaan sanksi tersebut adalah pasal 52 Undang-undang Perbankan jo. Pasal 34 huruf c PBI Tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum berupa pembekuan kegiatan usaha tertentu yaitu larangan untuk menerima nasabah baru. Pengenaan sanksi yang diberikan kepada X Bank adalah larangan menerima nasabah baru X Gold selama 1 tahun, lalu Bank Indonesia juga mengenakan *Supervisory Action* (CDO) yang diberikan terhadap 3 unsur yaitu (Bank Indonesia, 2011) :

1. Bank

Sesuai dengan pasal 52 Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perbankan jo. Pasal 34 huruf a PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI

Nomor 11/25/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yaitu berupa teguran tertulis untuk :

- a. Meningkatkan implementasi manajemen risiko dan pengendalian intern
- b. Melakukan langkah-langkah perbaikan sesuai hasil pemeriksaan dan hasilnya disampaikan kepada Bank Indonesia
- c. Tidak membuka kantor baru selama 1 (satu) tahun terhitung sejak tanggal 6 Mei 2011
- d. KP Bank melakukan evaluasi fungsi pengendalian intern X Bank secara menyeluruh

2. Manajemen dan Pejabat Eksekutif

Menurut Pasal 34 huruf c PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, yaitu untuk melaksanakan *Fit and Proper test* kepada *X Country Officer* X Bank.

3. Pejabat Eksekutif

Menurut Pasal 2 jo. Pasal 4 ayat (1) huruf d PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, dan Surat Edaran No.13/23/DPNP tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum (Lampiran 1) yang menyatakan bahwa : “Direksi harus memastikan penempatan dan peningkatan kompetensi serta integritas SDM yang memadai pada seluruh aktivitas fungsional Bank.”. untuk dinonaktifkannya pejabat eksekutif sampai dengan proses *Fit and Proper Test*. Dan akhirnya *X Country Officer* dari X Bank pun diberhentikan dari jabatannya.

4.2.3. Analisis Sanksi Bank Indonesia (Pembekuan Produk Layanan *Wealth Management* Pada Perbankan) Terhadap Pelaksanaan Prinsip *Good Corporate Governance* Dalam Perbankan Nasional

Sanksi yang diberikan kepada X Bank oleh Bank Indonesia atas terbobolnya dana nasabah (*fraud*) X Gold dalam X Bank *Wealth Management*, membuat Bank Indonesia melakukan investigasi menyeluruh terhadap praktik *wealth*

management di seluruh bank yang membuka produk dan layanan jasa tersebut. Bank Indonesia memandang hal ini merupakan ‘permasalahan serius’. Sekali lagi perlu disadari bahwa perbankan merupakan sektor bisnis yang bekerja bermodalkan ‘kepercayaan’ dari masyarakat selaku nasabah sehingga masalah sekecil apapun yang dapat mencederai ‘kepercayaan’ masyarakat terhadap sistem perbankan harus segera diperbaiki.¹⁶⁹

Menurut Bank Indonesia, berdasarkan pengalaman dalam kasus MD di X Bank, ada beberapa aktivitas berisiko tinggi / *High Risk* yang ada dalam *priority banking / wealth management* yaitu :

- a. Aktivitas *Front Office (teller, customer service, relationship manager)* di bank.
Hal ini ditandai dengan modus operandi adanya kolusi antara *relationship manager* dengan nasabah dan atau *teller*.
- b. Aktivitas *Pickup / Delivery Service* di luar bank
Modus operandinya adalah penyimpanan blanko kosong yang telah ditandatangani nasabah / atm dan PIN atm oleh *Relationship Manager*.
- c. Aktivitas penjualan produk bank kepada nasabah
Modus operandinya adalah penjualan produk yang belum dilaporkan ke Bank Indonesia.

Kasus MD yang membobol dana nasabah prima pada produk dan layanan *wealth management* di X Bank adalah akibat ulah oknum *relationship manager* yang secara praktik, ia dibiarkan memiliki kewenangan yang begitu besar dalam mengurus segala aktivitas perbankan nasabahnya. Berdasarkan laporan *Ernest & Young* 2011 yang menyatakan layanan *private banking/wealth management* membuat risiko penipuan karena sistem pemasaran dan pendekatan yang bersifat personal, seperti kasus pembobolan dana nasabah X Bank beberapa waktu lalu.¹⁷⁰ Selain itu, terjadi ketidak seimbangan antara pertumbuhan orang kaya dengan sumber daya manusia. Tingginya pertumbuhan orang kaya membuat permintaan jasa manajemen kekayaan meningkat untuk investasi pada produk non-bank.

¹⁶⁹ Halim Alamsyah, “Pembobolan Dana Nasabah Bank dan Celah Kriminal *Priority Banking*”, Seminar Majalah Warta Ekonomi. Jakarta : 26 Mei 2011. Hlm, 1

¹⁷⁰ Hendri Tri Widi Asworo, “Bank Indonesia : Jumlah Orang Kaya Bertambah”, <http://www.bisnis.com/articles/bank-indonesia-jumlah-orang-kaya-bertambah>, diunduh pada 23 September 2011

Tantangan terbesar perbankan, menurut Bank Indonesia, banyak manajer pengelola kekayaan tak memiliki izin dan tak berpengalaman dalam memberikan saran keuangan kepada nasabah. hal ini akan berdampak risiko operasional dan reputasi jika saran yang diberikan tidak tepat.¹⁷¹ Pembajakan karyawan juga sering terjadi. Keadaan ini tidak baik untuk pengelolaan kekayaan dan juga untuk nasabah. Oleh sebab itu, pihak Bank Indonesia mengimbau kepada bank pegawai yang bekerja di bawah *Wealth Management* dan *Private Banking* harus memiliki sertifikasi khusus. Seperti sertifikat resmi yang dikeluarkan melalui institusi-institusi yang melakukan tugas untuk sertifikasi seperti *Certified Wealth Management Association* (CWMA) atau per tanggal 1 Oktober 2011 telah ada Lembaga Sertifikasi Profesi Perbankan (LSPP).

Karena memang terdapat tantangan-tantangan tersendiri untuk melindungi dan menjaga kekayaan. Berikut adalah tantangan tersebut :¹⁷²

- a. Tantangan pertama bagaimana melindungi dan menjaga kekayaan meskipun tingkat volatilitas dan penurunan kondisi ekonomi.
- b. Tantangan selanjutnya, risiko operasional *private banking/wealth management* yang tinggi. Karena nasabah kaya umumnya unik dan ingin dimanjakan, Maikel Sajangbakti, sebagai pendiri CWMA, menyebutkan 5-6 kriteria yang harus dimiliki seorang *wealth manager* atau dalam hal ini adalah *relationship manager*, yaitu :¹⁷³
 - a. *wealth manager* harus mampu memberikan layanan yang komprehensif.
 - b. Nasabah kaya menuntut *wealth manager* memiliki pengetahuan, akses, dan wawasan global terkait investasi.
 - c. *wealth manager* harus mengetahui berbagai produk layanan sejenis yang dipasarkan di luar negeri maupun produk lokal yang belum dikenal luas.

¹⁷¹ Ibid.

¹⁷² Ibid.

¹⁷³ Hari Gunarto dan Thomas Harefa, "Seni Mengistimewakan 450 Ribu Nasabah Kaya", *Investor Daily* (Edisi, Selasa 19 April 2011), Hal.47

Misalnya, *land banking*, *wine banking*, *concierge service*, atau produk-produk derivatif.

- d. *wealth manager* harus mampu mendiversifikasi produk-produk keuangan, terkait alokasi aset-aset strategis, yakni aset yang pengelolaannya berjangka waktu di atas lima tahun. Demikian pula alokasi aset-aset taktis dengan jangka waktu di bawah lima tahun.
- e. *wealth manager* harus bisa menerapkan konsep manajemen risiko untuk pengelolaan kekayaan nasabah.
- f. *wealth manager* harus siap dengan tuntutan nasabah kaya tentang transparansi pengelolaan kekayaan nasabah. Nasabah kaya saat ini juga akan meminta transparansi mengenai fee atas pengelolaan kekayaan.

Bank Indonesia melakukan pemeriksaan khusus terhadap 23 bank yang memiliki layanan khusus kepada nasabah prima, seperti *priority banking*, *private banking*, *wealth management* dengan merujuk pada 4 (empat) pilar manajemen risiko sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia, yakni :¹⁷⁴

- i. Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi;
- ii. Kecukupan kebijakan, prosedur, dan penetapan limit;
- iii. Kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, pengendalian dan sistem informasi manajemen risiko; dan
- iv. Kecukupan pengendalian intern yang menyeluruh

Dan lebih rincinya, hal-hal yang diinvestigasi oleh Bank Indonesia adalah (Bank Indonesia, 2011) :

- a. Temuan *surprise audit*;
- b. Pelanggaran ketentuan;
- c. Kelemahan kebijakan, sistem dan prosedur;
- d. Mitigasi risiko dan pengendalian intern;
- e. Produk dan layanan yang ditawarkan bank;
- f. Kebijakan SDM;
- g. Penerapan perlindungan nasabah;

¹⁷⁴ Ibid, Hlm. 2

- h. Sistem pelaporan dan monitoring manajemen;
- i. Kecukupan teknologi untuk mendukung audit *trial*.

Setelah investigasi menyeluruh itu, akhirnya Bank Indonesia memutuskan untuk membekukan produk layanan *wealth management* pada 23 bank seperti yang telah dijelaskan pada point sebelumnya.

Sanksi ini dikeluarkan tak lama pasca dikeluarkan pula sanksi kepada X Bank, Menurut Bank Indonesia hal ini diakui sebagai langkah antisipatif saja dan ternyata setelah dilakukan investigasi menyeluruh ditemukan bahwa seluruh bank yang membuka produk layanan *wealth management* belum memenuhi standar dan kurang melindungi nasabahnya. Tentunya hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja bank, melindungi kepentingan *stakeholders* dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika (*code of conduct*) yang berlaku secara umum pada industri perbankan, bank wajib melakukan kegiatan usahanya dengan berpedoman pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*.

Kelima prinsip *Good Corporate Governance* bisa dikatakan belum dijalankan dengan maksimal oleh seluruh bank yang membuka produk layanan *wealth management* tersebut, dikaitkan dengan temuan-temuan berikut :

a. Prinsip Transparansi (*Transparency*)

Prinsip ini menyangkut keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Pada dasarnya setiap Bank harus menjalankan segala ketentuan yang termaktub dalam PBI Nomor 7/6/2005 Tentang Tranparansi Informasi Produk Bank Dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah. *Teller* dan *Relationship Manager* dalam hal ini harus menjelaskan secara jujur dan seimbang mengenai seluruh aktivitas transaksi menyangkut produk dan layanan *wealth management* kepada nasabah-nasabahnya. Tidak adanya transparansi di ketiga lini aktivitas yaitu *front officer*, *pick up/delivery service* maupun penjualan produk kepada nasabah sangat akan merugikan nasabah itu sendiri terlebih nasabah yang memang sudah telanjur percaya sepenuhnya oleh bank melalui *relationship manager*, hal ini merupakan peluang besar kejahatan baru dengan cara modus operandi yang dilakukan dalam

kasus MD. Lalu, salah satu yang paling utama adalah mengenai aspek transparansi dalam *financial transaction* dimana setiap proses, risiko dan mekanisme setiap nasabah harus ada transparansi yang berkala dalam rangka menegakkan prinsip perlindungan nasabah.

Menurut Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP Tahun 2011 yang berlaku mulai 9 Desember 2011, yang mengatur mengenai transparansi informasi produk bank, edukasi, dan perlindungan nasabah, Bank juga wajib melaksanakan paling kurang hal-hal sebagai berikut:

- a. Menjelaskan mengenai spesifikasi Layanan Nasabah Prima;
- b. Memastikan kejelasan hubungan antara Bank dan Nasabah Prima;
- c. Memastikan kejelasan kewenangan pelaku transaksi;
- d. Menyampaikan informasi secara berkala.

Menurut wawancara saya dengan pihak Bank Indonesia, Dalam menjalankan prinsip transparansi dalam rangka menjalankan produk dan layanan *wealth management*, bank seharusnya menjalankan hal-hal berikut ini :

- a) Memberi penjelasan kepada Nasabah Prima mengenai nama (*brand name*) dan ruang lingkup (*brand name*) dan ruang lingkup LNP;
- b) Menginformasikan produk dan/atau jasa yang ditawarkan dengan jelas secara tertulis dan lisan kepada Nasabah Prima meliputi risiko, tanggung jawab, hak dan kewajiban masing-masing pihak;
- c) Menjelaskan bahwa tanggung jawab atas produk dan/atau jasa yang diageni atau direferensikan oleh Bank bukan berada di Bank;
- d) Segera memberitahukan kepada Nasabah Prima jika terdapat perubahan petunjuk pelaksanaan (SOP) yang harus dipatuhi;
- e) Secara berkala menyampaikan informasi mengenai total dana dan investasi beserta rinciannya kepada Nasabah Prima secara terintegrasi dengan cara dan beserta rinciannya kepada Nasabah Prima dengan cara dan metode penyampaian yang disepakati bersama

Sementara itu, terakait pemasaran produk keuangan non Bank, Bank hanya dapat memberikan informasi mengenai produk yang :

- a) Diterbitkan perusahaan keuangan non-Bank yang telah menjadi mitra kerja, serta kontrak kerjasama dan perizinannya masih berlaku; dan
 - b) Telah memperoleh jawaban berupa surat penegasan dari BI atas rencana pemasaran produk tersebut
- b. Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*)

Berbicara mengenai akuntabilitas adalah mengenai kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Seperti yang sudah digambarkan dalam gambar 2.4., disana telah jelas bahwa struktur pelaksanaan dari produk layanan *wealth management* di X Bank. Direksi sebagai seseorang yang bertugas memastikan jalannya operasional perusahaan memang pihak yang paling bertanggung jawab jalannya akuntabilitas di setiap lini pengelolaan. Pihak direksi harus benar-benar waspada akan adanya ‘musuh abadi’ bank yaitu adanya *fraud* di setiap lini. Bahkan menurut matrix penilaian *Fit and Proper* X Bank N.A. Indonesia oleh Bank Indonesia, Direktur utama X Bank berpendapat bahwa pelaksanaan struktur tata kelola dan penanaman 4 lapis kontrol, *franchise* telah memiliki kerangka kerja yang cukup untuk mengelola ke 8 jenis risiko. Selain itu ia mengaku sudah memenuhi seluruh tugasnya salah satunya dengan menyediakan pengawasan manajemen senior untuk memastikan tim manajemen untuk tetap fokus untuk menangani risiko-risiko *franchise*.

Ketua Perbanas, Sigit Pramono mengungkapkan sekitar 60% kejahatan perbankan melibatkan karyawan dari bank yang bersangkutan.¹⁷⁵ Karyawan tersebut biasanya tanpa sadar telah menjadi bagian komplotan sindikat pembobol bank. Hal ini karena pembinaan yang dilakukan oleh kelompok ini begitu tekun dan sabar. Komplotan tersebut pada mulanya hanya akan meminta bantuan sederhana seperti mendahulukan proses administrasi, padahal sebenarnya sindikat itu tengah melakukan pembobolan bank. Sigit mensinyalir komplotan tersebut adalah pelaku yang sama, yang pernah melakukan pembobolan bank di waktu

¹⁷⁵ Administrator, “Citibank Hadapi Kemungkinan Pencabutan Izin Operasional”, http://www.stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=12&article_type=0&article_category=1 diunduh pada 23 September 2011

yang lalu. Untuk meminimalisir terjadinya kejahatan. Menurutnya, bank harus terus menjalankan program rotasi, mutasi dan cuti karyawan, sehingga dapat memutus proses pembinaan yang dilakukan oleh sindikat pembobol bank. *Fraud* pun muncul seiring dengan semakin canggihnya perkembangan teknologi, kejahatan perbankan pun juga semakin maju. Penggunaan teknologi dalam operasional perbankan merupakan salah satu usaha untuk mengurangi risiko *fraud* dari orang dalam bank, tapi celakanya adalah teknologi tidak bisa bekerja dengan sendirinya, tetap harus ada yang mengoperasikannya.¹⁷⁶ Salah satu penyimpangan yang sering terjadi adalah pada saat penyetoran. Seperti dalam kasus MD di X Bank ini. Pada kasus ini MD diduga bekerja sama dengan *teller* bank seolah-olah sang nasabah menyetor dananya, padahal secara riil dananya tidak ada.

c. Prinsip pertanggungjawaban (*Responsibility*)

Prinsip ini adalah tentang kesesuaian pengelolaan Bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan Bank yang sehat. Pengelolaan bank sejatinya memang dipimpin oleh tataran direksi, namun merupakan tanggung jawab bersama hingga sampai ke tataran karyawan. Sebagai suatu perusahaan, bank juga memiliki tataran organisasi sebagai wujud tata kelola perusahaan yang sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan Bank yang sehat. Tata kelola perusahaan yang seperti itu adalah yang sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan Bank yang sehat dalam rangka mewujudkan *Good Corporate Governance*. Seperti telah dijelaskan pada poin-poin sebelumnya mengenai tata kelola dari X Bank, ternyata meskipun laporan GCG tahun 2010 dan matrix penilaian *Fit and Proper* X Bank menunjukkan hal yang positif dengan sistem audit dan kontrol internal yang memiliki pengawasan berlapis namun ternyata tidak dapat dipungkiri ternyata *fraud* itu tetap ada. Oleh karena itu, pertanggung jawaban hukum atas kasus MD khususnya memang lah tanggung jawab MD sendiri. Namun, yang bisa dievaluasi adalah dari kembali dari sistem transparansi dan kewenangan *relationship*

¹⁷⁶ Ahmad Zaki Natsir, "Membuat Priority Banking Lebih Siap" <http://www.wartaekonomi.co.id/berita-171284621-membuat-priority-banking-lebih-siap.html> diunduh pada 23 September 2011

manager yang terlalu kuat dan luas yang langsung berhubungan dengan nasabah. Terlebih, sekali lagi jika sudah menyangkut kepercayaan maka hal itu bisa sangat dimanfaatkan oleh pihak / oknum dalam bank yang tidak bertanggung jawab sehingga memunculkan *fraud* itu sendiri. Menurut ahli hukum perbankan Yenti Garnasih, Kasus seperti MD ini tidak akan terjadi jika bank tegas melakukan pemeriksaan berkala.¹⁷⁷ Apalagi setiap sore harus dilakukan *clearance* atas transaksi pada hari itu. Bahkan secara pragmatis, beliau mendesak agar praktek *private banking* dihentikan. Produk yang memberi kewenangan penuh berhubungan dengan nasabah ini memicu penyimpangan.

d. Prinsip Independensi (*Independency*)

Prinsip ini adalah tentang pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh dari pihak manapun. Meskipun dalam peraturan yang ada, prinsip ini ditekankan pada tingkat dewan komisaris, dewan direksi dan pejabat eksekutif, namun berangkat pada pasal 2 ayat 1 PBI No.8/4/PBI.2006 yang menyatakan bahwa Bank wajib melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, bahwa hal ini berarti Bank wajib melaksanakannya pada setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi, independensi seharusnya dilakukan juga bagi setiap karyawannya. Dalam kasus ini, MD sebagai karyawan X Bank melakukan fraud tersebut dan mengalirkan uang hasil pencucian uangnya ke rekening perusahaannya dimana disana MD menjadi direktur utama dan diketahui menjadi pemegang saham pengendali. Hal ini akan merusak berjalannya prinsip independensi.

e. Prinsip Kewajaran (*Fairness*)

Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Keadilan yang dimaksud adalah bank harus memperlakukan setara setiap *stakeholders* yang turut serta dalam mengelola bank maupun yang menggunakan produk dan atau jasa bank untuk bertindak seadil-adilnya agar seluruh *stakeholders* bisa terpuaskan dan terjaga kepercayaannya pada bank tersebut menurut

¹⁷⁷ Arif Fimransyah, dkk, "Polisi Buru Aset Malinda Di Luar Negeri", <http://tempointeraktif.com/hg/fokus/2011/04/01/fks.20110401-1813.id.html>, diunduh pada 23 September 2011

perjanjian dan perundang-undangan yang berlaku. Dalam hal produk dan layanan *wealth management*, *stake holders* baik itu pemegang saham, karyawan sampai ke nasabah haruslah diperlakukan sesuai dengan kapasitasnya. Ketimpangan kewenangan maupun ketidakadilan yang diterima salah satu pihak saja bisa membuat iklim bank menjadi tidak sehat. dalam konteks kasus pembobolan dana nasabah *wealth management* tersebut, ada indikasi ketimpangan kewenangan dimana *relationship manager* diberikan kewenangan yang sangat tinggi dari bank untuk men-service nasabah sebaik-baiknya tanpa adanya kontrol yang berkala yang efektif kepada sang *relationship manager* tersebut sehingga menimbulkan kekuasaan tersendiri untuk *relationship manager* yang justru merugikan nasabah itu sendiri. Prinsip kewajaran ini sesungguhnya dapat diperkuat dengan penguatan sistem pengawasan berlapis berlapis dan sistem *check & balance* yang kuat dan berkala dimana bukan hanya dari sisi karyawan yang diperlakukan seperti itu, tapi juga dari sisi nasabah agar terjadi sinergisasi yang kuat dan seimbang dalam rangka memberikan kepastian hukum kepada para nasabah.

4.2.3.1. Manajemen Risiko Dalam Menjalankan Produk Layanan *Wealth Management* Oleh Bank Indonesia

Menurut PBI Nomor 11/25/PBI/2009 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum. Menurut pasal 1 angka 5 menyatakan bahwa Manajemen Risiko adalah serangkaian metodologi dan prosedur yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari seluruh kegiatan bank. Dimana menurut pasal 2 ayat (1) bahwa bank wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif, baik untuk secara individual maupun untuk Bank secara konsolidasi dengan perusahaan anak. Dan hal tersebut, menurut pasal 2 ayat (2) bahwa penerapan manajemen risiko sebagaimana dimaksud pada ayat (1) paling kurang mencakup : a) pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi; b) kecukupan, kebijakan, prosedur, dan penetapan limit manajemen risiko; c) kecukupan proses identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko, serta sistem informasi manajemen risiko; dan d) sistem

pengendalian intern yang menyeluruh. Jenis-jenis risiko dalam PBI ini ada 8 yaitu : a) risiko kredit; b) risiko pasar; c) risiko likuiditas; d) risiko operasional; e) risiko hukum; f) risiko reputasi; g) risiko stratejik; dan h) risiko kepatuhan. Manajemen risiko dibutuhkan dalam rangka mewujudkan implementasi pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi setiap bank pada setiap unit bisnis maupun jenjang organisasinya.

Manajemen risiko harus diimplementasikan pada sistem pengendalian perbankan. Pada umumnya, di perbankan menganggap bahwa kegiatan bisnis berlawanan arah dengan penerapan pengendalian.¹⁷⁸ Hal ini disebabkan karena bisnis selalu identik dengan keuntungan, sedangkan pengendalian identik dengan biaya. Oleh karena itu banyak perbankan fokus terhadap pencapaian tujuan melalui strategi-strategi yang ada, dan manajemen sering mentolerir kontrol-kontrol yang ada sehingga banyak risiko yang muncul.¹⁷⁹ Motivasi demi demi kepemilikan materi dan pemuas ambisi seringkali menjadi dua motif utama seseorang menerapkan GCG dan sejatinya,¹⁸⁰ Penerapan GCG hanya mengandalkan kepercayaan terhadap manusia sebagai pelaku bisnis dengan mengesampingkan aspek dimensi moral yang bersumber dari ajaran agama. padahal, sebegus apapun sistem yang berlaku di perusahaan, apabila karyawan atau manajemen berperilaku menyimpang dan melanggar etika bisnis maka dapat terjadi praktik kecurangan (*fraud*) yang sangat merugikan perusahaan dan dapat berakhir dengan kebangkrutan.¹⁸¹

Menurut Lampiran Surat Edaran Bank Indonesia Nomor: 11/ 31 /DPNP Tanggal 30 November 2009 tentang Pedoman Standar Penerapan Program Anti

¹⁷⁸ Bunasor Sanim. *The Golden Dynamic Triangle of Control System in PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk.* Cet.1, (Bogor : PT. Penerbit IPB Press. 2011), hlm. 19

¹⁷⁹ Ibid.

¹⁸⁰ Wilson Arafat. *How To Implement GCG (Good Corporate Governance) Effectively.* Cet.1, (Jakarta : Skyrocketing Publisher. 2008). Hlm. 125

¹⁸¹ Muh. Arief Effendi, *The Power Of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*, (Jakarta : Penerbit Salemba Empat. 2009), Hlm. 127

Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum ada penggolongan risiko yaitu :

High Risk Countries : negara-negara yang diklasifikasikan mempunyai risiko tinggi terhadap terjadinya pencucian uang atau pendanaan terorisme, antara lain karena tidak/belum menerapkan rekomendasi FATF.

High Risk Customer : Nasabah yang diklasifikasikan mempunyai risiko tinggi sebagai pelaku/ikut serta dalam kegiatan pencucian uang baik karena pekerjaan, jabatan, jasa perbankan yang digunakan maupun kegiatan usahanya.

High Risk Product : Produk perbankan yang banyak diminati oleh pelaku pencucian uang.

High Risk Service : Jasa perbankan yang banyak diminati oleh pelaku pencucian uang.

Dan bisa disimpulkan bahwa wealth management merupakan produk bank yang memiliki high risk customer, product dan service.

Belajar dari kasus MD yang melakukan pembobolan dana nasabahnya sendiri dan seluruh bank yang dinyatakan belum siap untuk membuka produk dan layanan *wealth management* bagi para nasabahnya, bisa jadi merupakan gagalnya penerapan manajemen risiko yang juga gagalnya penerapan *Good Corporate Governance* dan merosotnya aspek dimensi moral dan budaya kerja yang sudah hilang dengan melanggar etika bisnis perbankan yang seharusnya harus ditanamkan dan dijalankan bagi seluruh bankir. Menurut mantan Direktur Investigasi dan Mediasi Perbankan Bank Indonesia (BI) Purwantari Budiman mengatakan gaya hidup mewah memicu terjadinya *fraud* para bankir. Purwantari mencontohkan kasus pembobolan rekening nasabah (*fraud*) MD di X Bank. Kata dia, dengan kewenangan yang dimiliki dan tuntutan gaya hidup yang mewah, MD dengan mudah memindahkan uang nasabah ke rekeningnya dengan memanfaatkan kepercayaan nasabah.¹⁸² Seperti yang sudah dijelaskan pada point sebelumnya bahwa kesalahan sumber daya manusia masuk ke dalam risiko operasional. Risiko sumber daya manusia (*people risk*) ditetapkan sebagai risiko

¹⁸² Esy/awa, "Gaya Hidup Mewah Picu Kebobolan Bank", <http://www.jpnn.com/read/2011/12/08/110619/Gaya-Hidup-Mewah-Picu-Pembobolan-Bank->, diunduh pada 23 Desember 2011

yang berhubungan dengan karyawan dari suatu bank atau lebih tepatnya adalah oknum karyawan bank.¹⁸³ Bank sebagaimana perusahaan lain sering menyatakan bahwa aktiva paling berharga adalah karyawan mereka. Risiko sumber daya manusia adalah risiko yang paling banyak terjadi di Indonesia. Risiko sumber daya manusia muncul sejalan dengan karakter dari manusia. Diperlukannya GCG adalah untuk memastikan bahwa manajemen berjalan dengan baik. Namun, organisasi berisi manusia-manusia atau individu-individu. GCG berjalan jika individu-individu secara internal mempunyai *value* atau sistem nilai yang mendorong mereka untuk menerima, mendukung dan melaksanakan GCG.¹⁸⁴ Sistem nilai yang ada pada individu, tumbuh di dalam perusahaan, dan digunakan sebagai sistem perekat ini disebut sebagai *corporate culture*. Jadi *Good Corporate Culture* (GCC) merupakan inti dari GCG. GCG berperan untuk memastikan atau menjamin bahwa manajemen dilaksanakan dengan baik. Pelaksanaan GCG maupun GCC harus bisa selaras dan sejalan dengan sistem pengendalian internal di bank yang merupakan suatu mekanisme pengawasan yang ditetapkan manajemen puncak di perbankan secara berkesinambungan yang diwujudkan dalam sistem dan prosedur operasional bank.¹⁸⁵ Harmonisasi ketiga unsur diatas adalah dengan adanya kontrol lingkungan (*control environment*). Komponen ini merupakan pengendalian yang dibentuk dalam rangka mengatur cara berperilaku karyawan dalam perusahaan.¹⁸⁶ Pengendalian ini berisi nilai-nilai dan etika perusahaan. *Control environment* (kontrol lingkungan) merupakan fondasi dari komponen pengendalian internal yang lain karena memiliki pengaruh signifikan terhadap penentuan tujuan perusahaan, aktivitas bisnis organisasi dan penilaian

¹⁸³ Ferry N. Idroes & Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan Dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Cet.1, (Yogyakarta : Graha Ilmu. 2006), hlm. 137

¹⁸⁴ Wilson Arafat. *How To Implement GCG (Good Corporate Governance) Effectively*. Cet.1, (Jakarta : Skyrocketing Publisher. 2008). Hlm. 125

¹⁸⁵ Ferry N. Idroes & Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan Dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Cet.1, (Yogyakarta : Graha Ilmu. 2006), hlm. 52

¹⁸⁶ *Ibid*, Hlm. 52

risiko yang dilakukan perusahaan.¹⁸⁷ Kontrol lingkungan mencerminkan keseluruhan perilaku, kepedulian dan langkah-langkah dari Dewan Komisaris, Direksi maupun seluruh manajer/pegawai bank yang berkaitan dengan kegiatan pengendalian operasional bank. *Control Environment* terbagi ke dalam dua jenis yaitu :

- a. *soft control* meliputi integritas, nilai etika, filosofi manajemen dan gaya kepemimpinan, komitmen perusahaan untuk meningkatkan kompetensi karyawan;
- b. *hard control* meliputi kebijakan dan prosedur di bidang sumber daya manusia, struktur organisasi yang memadai, penetapan kewenangan dan tanggung jawab yang jelas¹⁸⁸. Jadi, sumber daya manusia untuk *wealth management* terutama bagi *relationship manager, teller, cash officer* sampai ke tingkat direktur utama harus memiliki integritas dan penanaman juga implementasi etika bisnis yang baik dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Bank juga harus menerapkan prinsip *Know Your Employee* yang berkesinambungan. Karena pada dasarnya *fraud* tidak akan mungkin hilang sama sekali dari industri perbankan, oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang mampu untuk bekerjasama membesarkan industri perbankan dengan cara yang baik dan benar.

Dampak terbongkarnya kejahatan MD, selain menggoyahkan reputasi X bank, juga membawa efek berantai pada industri perbankan nasional yang tengah berupaya ekstra memulihkan kredibilitasnya akibat skandal Bank Century. Menurut *Brand Consultant & Ethnographer Etnomark Consulting*, Amalia E Maulana mengatakan, bank besar seperti X bank akan merepresentasi industrinya.¹⁸⁹ Dampaknya, jika terjadi masalah pada X bank maka akan mempengaruhi reputasi bank lain dalam pasar tersebut. Bahkan kasus yang bagai air kini mengalir deras hingga menyentuh persoalan pencucian uang. Bagi

¹⁸⁷ Ibid, Hlm. 53

¹⁸⁸ Ibid, Hlm. 53

¹⁸⁹ Wishnu Bagus Prasetyo, "Tabur Risiko Operasional, Tabur Risiko Reputasi", http://www.stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=20&article_type=0&article_category=1&md=ea3126b32d9ad72742603aeb2f1a52c , diunduh pada 23 September 2011

perbankan masalah ini cukup serius karena X bank dapat dituduh telah menerima uang hasil kejahatan mengingat tidak melakukan CDD terhadap calon atau *existing* nasabah. Risiko Reputasi adalah Risiko akibat menurunnya tingkat kepercayaan *stakeholder* yang bersumber dari persepsi negatif terhadap Bank.¹⁹⁰

Begitupun dengan Bank Indonesia, BI menyatakan skandal pembobolan dana nasabah X bank N.A Indonesia dapat mempengaruhi kepercayaan investor sehingga dapat menghambat pertumbuhan perekonomian tanah air. Deputi Gubernur Bank Indonesia (BI) S. Budi Rochadi mengatakan X bank merupakan bagian dari perekonomian Indonesia sehingga skandal pembobolan nasabah yang diduga dilakukan *senior relationship manager* X bank MD akan mempengaruhi perekonomian tanah air.¹⁹¹ Meskipun pihak X Bank menjamin mengganti seluruh dana nasabah yang hilang akibat transaksi tidak sah yang dilakukan salah satu karyawannya.

Pengamat hukum perbankan Siti Sundari menilai setidaknya ada tiga poin penting yang menjadi penyebab kasus-kasus kejahatan perbankan sering kali terlambat terdeteksi, yaitu :¹⁹²

- a. akibat lemahnya manajemen risiko operasional bank. Menurut Siti yang juga Ketua Indonesia Banking School ini seharusnya dalam mengelola risiko operasional, manajemen wajib memastikan setiap unit kerja menjalani fungsi dan tugasnya sesuai prosedur. Sekecil apapun kesalahan tidak bisa ditoleransi. Hal ini diterapkan mulai level direktur hingga staf. Selanjutnya, dipastikan masing-masing orang harus disesuaikan dengan kapasitas fungsi dan jabatannya. Lalu bagaimana cara mencegah terjadinya risiko operasional, caranya adalah setiap unit melakukan pengendalian seluruh transaksi. Masing-masing unit juga wajib

¹⁹⁰ Indonesia, Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia No. 5/8/PBI/2003 Tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum, Peraturan Bank Indonesia No. 11/25/PBI/2009, Pasal layat 12.

¹⁹¹ Administrator, "Skandal Citibank Berpengaruh Terhadap Perekonomian", <http://www.bisnis-kepri.com/index.php/2011/04/skandal-citibank-berpengaruh-terhadap-perekonomian/>, diunduh pada 23 September 2011

¹⁹² Wishnu Bagus Prasetyo, "Tabur Risiko Operasional, Tabur Risiko Reputasi", http://www.stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=20&article_type=0&article_category=1&md=ea3126b32d9ad72742603aeb2f1a52c, diunduh pada 23 September 2011

dilengkapi *staff compliance*. Ini yang kita kenal dengan pengawasan melekat (waskat). Tujuannya adalah untuk memastikan semua keputusan bisnis tidak melanggar undang undang. Sebagai gambaran, setiap transaksi dengan nasabah *wealth management* dalam jumlah besar untuk sebuah bank harus dicatat. Tidak hanya di level staf, namun juga hingga ke level kepala seksi, kepala bagian hingga direksi. Aspek lain yang juga penting dalam pengelolaan risiko operasional adalah cara pengenalan identitas nasabah atau lebih dikenal *Know Your Customer / Customer Due Diligence (KYC / CDD)*. Apakah prinsip KYC/CDD-nya sudah benar-benar sesuai prosedur atau tidak. Komponen dalam KYC/CDD perlu ditanyakan secara jelas seperti identitas perusahaan atau perorangan, *cash flow*, dan asal sumber dana. Kalau ada yang janggal bank bisa mengklarifikasi. Jika nasabah tidak mau klarifikasi, baru bank melapor ke Pusat Pelaporan Analisis Transaksi dan Keuangan (PPATK).

- b. Kurang optimal internal audit dari bank yang bersangkutan. Secara teoritis, jika fungsi pokok internal audit benar maka akan mencegah terjadinya kesalahan di seluruh unit kerja. Mereka bisa melakukan cek silang (*cross check*) setiap transaksi yang terjadi antara staf di *front office* dengan data yang ada di komputer.
- c. Kurang optimalnya tindak lanjut hasil audit eksternal. Mereka yang bertanggung jawab terkait hal ini bisa Kantor Akuntan Publik (KAP), BI, hingga Badan Pemeriksa Keuangan (BPK) yang memeriksa bank-bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN).

Jika ketiga poin itu dijalankan optimal tentu akan terlihat di titik mana kesalahan itu terjadi, apakah di BI, internal operasional bank, atau divisi kepatuhan. Di samping itu, tentunya semua langkah tadi akan meminimalisir terjadinya praktik ilegal seperti yang dilakukan MD pada banknya.

4.2.3.2. Pencegahan dan Penanggulangan Pembobolan (*fraud*) Dana Nasabah Prima *Wealth Management* Dalam Rangka Mewujudkan *Good Corporate Governance* Perbankan di Indonesia

Seperti yang telah dijelaskan pada point sebelumnya, *fraud* merupakan musuh terbesar terhambatnya pelaksanaan prinsip *Good Corporate Governance* Pada

Perbankan. Pada dasarnya pencegahan bank *fraud* dapat dilakukan melalui dua pendekatan. *Pertama*, Penerapan Peraturan Undang-Undang dan *Kedua*, Kebijakan Manajemen Bank¹⁹³ dan peran Bank Indonesia, Masyarakat dan Pemegang Saham. Berikut adalah penjelasannya :

a. Penerapan Kepatuhan dan Peraturan

Sejatinya, Indonesia telah memiliki sejumlah peraturan yang dapat mencegah kasus MD terjadi. Ambil contoh, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 dan PBI No.8/14/PBI/2006 yang jelas tertuang mengenai kewajiban penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) bagi perbankan Tanah Air. Jika prinsip GCG dalam PBI tersebut, terutama prinsip *transparency*, *accountability*, dan *responsibility* diterapkan dalam setiap pengelolaan dana nasabah maka kasus MD mustahil terjadi.

Di samping PBI GCG, untuk mencegah terjadinya *bank fraud*, BI juga menetapkan PBI No. 11/2/PBI/2011 tentang Pelaksanaan Direktur Kepatuhan Bank Umum yang mewajibkan bank untuk menerapkan fungsi kepatuhan, yaitu serangkaian tindakan atau langkah-langkah yang bersifat preventif untuk memastikan bahwa kebijakan, ketentuan, sistem dan prosedur serta kegiatan usaha yang dilakukan oleh bank telah sesuai dengan ketentuan BI dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Alhasil, efektifitas fungsi direktur kepatuhan X bank pun jadi pertanyaan, mengapa sampai muncul kasus MD.

PBI juga secara gamblang memuat aturan untuk melindungi kepentingan nasabah melalui pentingnya pengendalian risiko serta transparansi informasi produk atau aktivitas bank. Aturan ini ada dalam PBI No.5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum yang diubah dengan PBI No.11/25/PBI/2009 menetapkan beberapa jenis risiko yang perlu diwaspadai, antara lain, risiko kredit, pasar, likuiditas, operasional, kepatuhan, hukum, reputasi dan strategik.

¹⁹³ Dr. Siti Sundari, "Mencegah dan Menanggulangi Kejahatan Perbankan", http://www.stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=42&article_type=0&article_category=4, diunduh pada 23 September 2011

Ditinjau dari beberapa risiko tersebut di atas maka kasus MD tergolong risiko yang antara lain disebabkan adanya ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional bank termaktub dalam pasal 4 PBI No.5/8/PBI/2003 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum. Artinya, kasus MD terjadi karena tidak berfungsinya proses internal.

Di samping itu terjadinya risiko operasional dalam *wealth management* seharusnya sudah ditengarai oleh Unit Manajemen Risiko dan dapat dicegah oleh direktur/unit kepatuhan X bank. Sehubungan dengan hal dimaksud maka X bank harus menetapkan SOP tentang pengelolaan produk *wealth management*-nya sekaligus mengidentifikasi seluruh risiko yang melekat pada produk atau aktivitas baru bank. Demikian pula halnya Sistem Pengendalian Intern X bank harus mampu mengidentifikasi dan menangani jenis dan tingkat risiko pada produk-produk *wealth management*. Untuk membantu manajemen bank khususnya direksi bank dan komisaris bank dalam melakukan pengawasan intern bank, maka dilakukan pengendalian intern yang antara lain bertujuan untuk mengamankan harta kekayaan bank juga meliputi aspek-aspek yang mampu menjamin keamanan dana yang disimpan oleh masyarakat dan pihak ketiga lainnya.

Berlakunya Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP tentang penerapan manajemen risiko pada bank umum yang melakukan layanan nasabah prima. Tentunya dalam hal tindakan pencegahan, pertama-tama yang harus dilakukan adalah penyesuaian SOP mengenai layanan nasabah prima sesuai dengan surat edaran tersebut. Hal ini harus disinergikan dengan harmonisasi beberapan peraturan perundang-undangan maupun peraturan dari lembaga otoritas lain yang mendukung jalannya *wealth management* agar sesuai dengan prinsip pengelolaan bank yang sehat yaitu seperti Undang-undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan, Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, Undang-Undang No.3 Tahun 2004 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, Peraturan

Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/14/PBI/2006 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, Surat Edaran Bank Indonesia No.9/12/DNDP tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, PBI Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah, PBI Nomor 11/28/PBI/2009 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum serta Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum serta Undang-undangan Perlindungan Konsumen yaitu Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1999.

b. Kebijakan Manajemen Bank

Pendekatan kedua untuk mencegah terjadinya kejahatan perbankan dapat dilakukan dengan Kebijakan Manajemen bank.

a) Kebijakan Personalia

Kebijakan ini meliputi peraturan seleksi, pelatihan, promosi dan penggajian dari pegawai dan pejabat bank. Program dimaksud harus dilakukan secara hati-hati untuk mencegah kejahatan. Peraturan tentang promosi pegawai harus menempatkan dan keahlian seseorang di atas senioritas. Penggajian pejabat dan pegawai bank harus seiring dengan meningkatnya pendapatan dan pertumbuhan institusi sesuai dengan kompetensi serta partisipasi seorang pegawai atau pejabat dalam jabatannya untuk mendukung kesuksesan bank. Atau jika bisa diuraikan bahwa manajemen risiko terhadap sumber daya manusia dapat dilakukan melalui :

- a) Seleksi karyawan yang tepat pendeteksian dan mencegah penipuan;
- b) Pelatihan yang tepat;
- c) Analisa potensi dan penempatan karyawan pada posisi yang tepat saat yang tepat;

- d) Pengamanan sistem teknologi dengan menentukan limit-limit transaksi, limit-limit persetujuan;
- e) Pengawasan secara sistematis dari kinerja karyawan;
- f) Dan adanya risiko sistem adalah risiko yang berhubungan dengan penggunaan sistem dan teknologi¹⁹⁴

Mengutip pendapat Hugh McCulloch (Menkeu AS era Abraham Lincoln, 1863), seharusnya kasus MD dapat dicegah. Pencegahan itu dapat dilakukan jika :¹⁹⁵

- a. manajemen X bank mengamati gaya hidup dan tindak tanduk MD. Jika gaya hidupnya melampaui pendapatannya harus diklarifikasi dan diinvestigasi asal usul sumber pendapatan lainnya apakah terkait jabatannya atau tidak.
 - b. jika hasil investigasi ada kecurigaan maka harus segera diambil tindakan tertentu yang dapat mencegah akibat dari perbuatan tersebut lebih meluas. Bahkan dengan keras Hugh mengatakan pemborosan oleh pegawai bank dapat mengarah pada perbuatan kejahatan, sehingga pegawai bank yang boros walaupun jujur tetap harus dipecat. McCulloch juga mengatakan bahwa pegawai bank harus mendapat gaji yang cukup sehingga dapat hidup layak dan tidak tergoda melakukan pencurian dana nasabah atau dana bank.
- b) Sistem Pengendalian Perbankan Yang Sinergis, Etis, Efektif, Evaluatif dan Berkesinambungan

Sistem pengendalian perbankan yang telah penulis jelaskan pada bab II dalam skripsi ini adalah elemen yang sangat penting dalam menjalankan seluruh operasional perbankan. Harus adanya sinergisitas antara internal *control*, *risk management* dan internal audit harus menjadi perhatian utama. Harus dibuat sistem yang sinergis, efektif, evaluatif dan berkesinambungan berdasarkan prinsip kehati-hatian, etika, perlindungan nasabah dan penerapapan aturan hukum yang

¹⁹⁴ Ferry N. Idroes & Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan Dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Cet.1, (Yogyakarta : Graha Ilmu. 2006), hlm. 138

¹⁹⁵ Dr. Siti Sundari, "Mencegah dan Menanggulangi Kejahatan Perbankan", http://www.stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=42&article_type=0&article_category=4, diunduh pada 23 September 2011

berlaku dalam rangka mewujudkan prinsip *Good Corporate Governance*. Seluruh sistem ini dipimpin oleh seorang direksi sebagai orang-orang yang duduk di *top management* untuk menjalankan sistem ini.

Setidaknya ada lima tanggung jawab yang wajib diemban direksi dalam rangka mencegah terjadinya bank *fraud*, yaitu:

- (a) Direksi bertanggung jawab melakukan pengawasan terhadap seluruh kegiatan bank dan memastikan usaha bank berjalan dengan baik.
- (b) Direksi bank bukan penjamin atas kebenaran dan kelakuan yang patut dari pejabat eksekutifnya, namun mereka harus melakukan pengawasan terhadap tindak-tanduk eksekutif banknya dengan seksama.
- (c) Direksi harus menaruh perhatian terhadap penerapan prinsip kehati-hatian dalam setiap kegiatan usaha bank.
- (d) Direksi bank harus mengetahui setiap fakta yang mencurigakan, sehingga harus menempatkan orang yang dapat dipercaya sebagai pengawas.
- (e) Direksi tidak diharapkan memantau kegiatan rutin perbankan setiap hari, tetapi mereka harus mempunyai pengetahuan pelaksanaan kegiatan usaha bank pada umumnya, dan memberikan arahan kepada hal-hal yang penting

Namun, bukan hanya direksi tapi mulai dari direksi hingga ke karyawan yang termasuk dalam lingkup *bottom management* harus memahami sistem pengendalian perbankan yang telah menjadi kebijakan manajemen bank tersebut. Tapi, yang harus digaris bawahi dari sistem ini adalah harus ditanamkannya etika dan *corporate culture* yang baik dan agamis. Karena sebaik apapun sistemnya, jika tidak ada integrasi dari sumber daya manusia nya, semua akan sia-sia

Lalu, untuk mendukung sistem pengendalian yang efektif, bank juga harus menerapkan prinsip kehati-hatian dengan menerapkan prinsip CDD/EDD. Menurut Lampiran Surat Edaran Bank Indonesia Nomor: 11/ 31 /DPNP Tanggal 30 November 2009 tentang Pedoman Standar Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum, bahwa harus adanya pengelompokkan nasabah yang menjadi dasar ditetapkannya profil risiko nasabah agar selanjutnya dilaksanakan kebijakan-kebijakan tertentu sesuai dengan

prinsip CDD/EDD. Pengelompokan nasabah menggunakan pendekatan berdasarkan risiko (*Risk Based Approach*) tersebut adalah :

1. Dalam melakukan penerimaan Nasabah, Bank wajib mengelompokkan Nasabah berdasarkan tingkat risiko terhadap kemungkinan terjadinya pencucian uang atau pendanaan terorisme.
 2. Tingkat risiko Nasabah terdiri dari risiko rendah, menengah, dan tinggi.
 - a. Dalam hal Nasabah memiliki tingkat risiko yang rendah maka terhadap Nasabah tersebut dapat diberikan pengecualian beberapa persyaratan.
 - b. Dalam hal Nasabah memiliki tingkat risiko menengah maka terhadap yang bersangkutan diberlakukan persyaratan sebagaimana ketentuan yang berlaku.
 - c. Dalam hal Nasabah memiliki tingkat risiko tinggi maka terhadap yang bersangkutan wajib diterapkan prosedur *Enhanced Due Dilligence*.
 3. Pengelompokan Nasabah harus didokumentasikan dan dipantau secara berkesinambungan.
 4. Penilaian risiko (*risk assessment*) secara memadai perlu dilakukan terhadap Nasabah yang telah menjalani hubungan usaha dalam jangka waktu tertentu, dengan cara mempertimbangkan informasi serta profil Nasabah serta kebutuhan Nasabah terhadap produk dan jasa yang ditawarkan Bank.
 5. Pemantauan dilakukan untuk memastikan kesesuaian tingkat risiko yang telah ditetapkan.
 6. Apabila terdapat ketidak sesuaian antara transaksi/profil Nasabah dengan tingkat risiko yang telah ditetapkan, maka Bank harus menyesuaikan tingkat risiko dengan cara:
 - a. Menerapkan prosedur CDD bagi Nasabah yang semula tergolong berisiko rendah berubah menjadi berisiko menengah yang sesuai dengan penetapan tingkat risiko yang baru.
 - b. Menerapkan prosedur EDD bagi Nasabah yang semula tergolong berisiko rendah atau menengah berubah menjadi berisiko tinggi atau PEP.
- c) Kebijakan Pengawasan dan Monitoring yang Berkesinambungan

Kebijakan tentang fungsi pengawasan menetapkan cara yang aman dan lazim dalam setiap kegiatan usaha bank untuk mencapai tujuan organisasi, baik pengawasan melekat sejara berjenjang, audit intern, Direktur/Unit Kepatuhan dan Unit Manajemen Risiko. Hal yang penting dalam pengawasan adalah penilaian atas efisiensi, ekonomis dan keamanan dalam setiap fungsi departemen. Perlu digaris bawahi bahwa risiko akan melekat pada tujuan dan strategi yang akan diambil. Semakin banyak tujuan dan strategi yang ingin dicapai maka akan semakin banyak risiko yang dihadapi. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu proses yang memahami dan mengelola risiko secara efektif dalam organisasi sehingga dibutuhkan *Enterprise Risk Management*. ERM memiliki tujuan salah satunya adalah menjelaskan bahwa tanggung jawab risiko ada pada pihak manajemen dan *Top Management*.¹⁹⁶ Untuk itu kebijakan pengawasan harus diperketat dan ada mekanisme *check and balances* yang berjalan dengan baik. Selain itu, pihak manajemen harus menentukan bahwa pengendalian internal harus berfungsi dengan benar. Monitoring adalah proses dimana kualitas desain pengendalian internal dan operasinya dapat dinilai. Pengawasan yang berkelanjutan dapat dicapai dengan mengintegrasikan modul-modul komputer khusus ke dalam sistem informasi yang menangkap data kunci dan/atau melakukan tes pengendalian untuk dilakukan sebagai bagian dari kegiatan operasi rutin.¹⁹⁷

Pengawasan oleh manajemen bank untuk mencegah terjadinya kejahatan bank. Langkah terpenting dalam manajemen bank yang baik terdiri dari penetapan kebijakan kegiatan usaha perbankan yang sehat oleh direksi, membentuk organisasi untuk melaksanakan kebijakan tersebut dan mengawasi pelaksanaan operasional perbankan melalui pengawasan melekat berjenjang, audit intern, unit kepatuhan dan unit manajemen risiko, dan menciptakan budaya kerja yang kondusif dengan terus menanamkan nilai-nilai anti korupsi, kolusi dan nepotisme dalam rangka mewujudkan sistem tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance*.

¹⁹⁶ Bunasor Sanim. *The Golden Dynamic Triangle of Control System in PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk*. Cet.1, (Bogor : PT. Penerbit IPB Press. 2011), hlm. 65-66

¹⁹⁷ Drs. Amin Widjaja Tunggal, *Financial Fraud Teori Dan Kasus*, (Jakarta : Harvarindo, 2011), hlm. 49

c. Peran Bank Indonesia Sebagai Lembaga Otoritas Pengatur dan Pengawas Perbankan, Masyarakat dan Pemegang Saham.

Tentunya peran Bank Indonesia sangat dibutuhkan dalam rangka mencegah *fraud* yang terjadi di dalam industri perbankan. Dengan fungsi yang dimiliki yaitu fungsi pengaturan dan pengawasan, Bank Indonesia harus mengefektifkan dan menjaga agar fungsi itu berjalan secara harmonis dan berkesinambungan dengan seluruh bank yang membuka produk dan layanan *wealth management*.

Selain itu, peran aktif masyarakat baik yang menjadi nasabah untuk lebih mengetahui prosedur dan hak-hak yang dimilikinya untuk mengetahui secara berimbang mengenai produk layanan perbankan yang akan digunakannya lalu responsif terhadap pelanggaran hukum dan hak-haknya, juga peran kelompok masyarakat madani untuk mengawasi kinerja perbankan menjadi sangat penting dalam hal fungsi pengawasan agar prinsip perlindungan nasabah itu terus menjadi *concern* bagi industri perbankan. Tak kalah penting adalah peran pemegang saham melalui rapat umum pemegang saham adalah mengawal dan mengawasi baik pada tingkat dewan komisaris maupun dewan direksi agar kinerjanya sesuai dengan prinsip kehati-hatian, *corporate culture* yang sesuai dengan etika dan agama dalam rangka mewujudkan prinsip *Good Corporate Governance* yang sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku.

Penanggulangan pembobolan (*Fraud*) dana nasabah *wealth management* di Indonesia bisa dibilang gampang-gampang susah. Memang, *fraud* tidak akan pernah bisa hilang sama sekali di industri perbankan manapun. Namun, jika memang *fraud* terjadi maka harus ada tindakan cepat baik dari bank itu sendiri maupun lembaga otoritas. Dalam hal ini yang terpenting adalah membuat situasi kondusif dalam rangka melindungi dan menenangkan nasabah. Karena jika terjadi *fraud* akan ada mosi tidak percaya atau opini negatif yang akan dirasakan nasabah dan itu sangat merugikan industri perbankan secara keseluruhan baik langsung maupun tidak langsung. Namun, dalam hal terjadi bank *fraud* atau tindak pidana di bidang perbankan maka bank harus melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a. Melakukan investigasi yaitu memeriksa *bank fraud* baik oleh tim intern maupun berkerja sama dengan tim investigasi ekstern sesuai dengan standar investigasi yang ditetapkan;
- b. Melaporkan kepada otoritas perbankan agar dilakukan pemeriksaan lebih lanjut; dan
- c. Melaporkan kepada penegak hukum (Kepolisian) untuk ditindaklanjuti sesuai prosedur yang berlaku.

Sementara, peran Lembaga Otoritas yaitu Bank Indonesia sangat diperlukan dalam rangka pengawasan langsung maupun tidak langsung dalam rangka mengawal produk dan layanan *wealth management* di seluruh bank yang membuka produk dan layanan tersebut dengan cara memberikan mekanisme represif kepada bank yang mengalami fraud sesuai dengan tingkat kesalahannya menurut peraturan yang berlaku dengan mengedepankan prinsip perlindungan nasabah.

4.3. Peran Bank Indonesia Dalam Mewujudkan *Good Corporate Governance* Terhadap Implementasi Produk Layanan *Wealth Management* di Indonesia

Peran Bank Indonesia terhadap implementasi produk layanan *wealth management* perbankan di Indonesia berdasarkan pasal 8 huruf c Undang-undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia disebutkan bahwa tugas Bank Indonesia adalah mengatur dan mengawasi bank.

4.3.1. Tugas Pengaturan Bank Indonesia

Ketika terjadinya kasus MD di X Bank, Belum ada PBI yang mengatur secara khusus mengenai *wealth management* pada bank. Pada saat itu, bank mengatur hal tersebut melalui *Standard Operational Procedure* mengacu pada PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum, PBI Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah, PBI Nomor 11/28/PBI/2009 tentang Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum. Tentunya hal ini

secara langsung ataupun tidak langsung menjadi salah satu faktor penghambat tentang pengembangan potensi pengembangan produk dan layanan *wealth management* di Indonesia. Namun, per tanggal 9 Desember 2011, Bank Indonesia mengeluarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima. Pokok-pokok pengaturan dalam Surat Edaran ini adalah sebagai berikut:¹⁹⁸

1. Pengertian Nasabah Prima dan Layanan Nasabah Prima (LNP)
2. Bank yang melakukan LNP wajib memiliki kebijakan tertulis yang paling kurang mencakup:
 - a. Persyaratan Nasabah Prima;
 - b. Ruang lingkup produk dan/atau aktivitas Bank;
 - c. Cakupan keistimewaan LNP; dan
 - d. Nama layanan dan pengelompokan Nasabah Prima.
3. Dalam pelaksanaan LNP selain penerapan Manajemen Risiko secara umum, Bank harus menerapkan Manajemen Risiko pada aspek-aspek tertentu sebagai berikut:
 - a. Aspek pendukung keistimewaan layanan yang paling kurang mencakup penerapan Manajemen Risiko untuk: (i) sumber daya manusia; (ii) operasional LNP; (iii) penawaran produk dan/atau aktivitas; (iv) teknologi informasi.
 - b. Aspek transparansi, edukasi, dan perlindungan nasabah. Dalam aspek ini Bank wajib melaksanakan paling kurang hal-hal sebagai berikut: (i) menjelaskan mengenai spesifikasi LNP; (ii) memastikan kejelasan hubungan antara Bank dan Nasabah Prima; (iii) memastikan kejelasan kewenangan pelaku transaksi; (iv) menyampaikan informasi secara berkala.
4. Bank wajib menatausahakan data, dokumen atau warkat terkait aktivitas Nasabah Prima dalam LNP.
5. Kewajiban bagi bank yang telah menyediakan LNP sebelum ketentuan ini berlaku untuk melakukan *gap analysis* dalam rangka pemenuhan ketentuan dalam SE dan

¹⁹⁸ Tim Informasi Hukum, Direktorat Hukum Bank Indonesia, “Surat Edaran Bank Indonesia No.13/29/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima”, http://www.bi.go.id/web/id/Peraturan/Perbankan/se_132911.htm, diunduh pada 15 Desember 2011

menyusun action plan dengan batas waktu penyelesaian realisasi *action plan* paling lambat akhir Juni 2012.

Bukan hanya itu, Bank Indonesia pun mengeluarkan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum. Pokok-pokok pengaturan dalam Surat Edaran/SE ini adalah sebagai berikut:¹⁹⁹

- a. Bank wajib memiliki dan menerapkan strategi anti *Fraud* yang disesuaikan dengan lingkungan internal dan eksternal, kompleksitas kegiatan usaha, potensi, jenis, dan risiko *Fraud* serta didukung sumber daya yang memadai. Strategi anti *Fraud* merupakan bagian dari kebijakan strategis yang penerapannya diwujudkan dalam sistem pengendalian *Fraud*.
- b. Bank yang telah memiliki strategi anti *Fraud*, namun belum memenuhi acuan minimum, wajib menyesuaikan dan menyempurnakan strategi anti *Fraud* yang telah dimiliki.
- c. Dalam rangka mengendalikan risiko terjadinya *Fraud*, Bank perlu menerapkan Manajemen Risiko dengan penguatan pada beberapa aspek, yang paling kurang mencakup Pengawasan Aktif Manajemen, Struktur Organisasi dan Pertanggungjawaban, serta Pengendalian dan Pemantauan.
- d. Strategi anti *Fraud* yang dalam penerapannya berupa sistem pengendalian *Fraud*, memiliki 4 (empat) pilar, sebagai berikut:
 - a) Pencegahan
Memuat perangkat-perangkat dalam rangka mengurangi potensi risiko terjadinya *Fraud*, yang paling kurang mencakup anti *Fraud awareness*, identifikasi kerawanan, dan *know your employee*.
 - b) Deteksi
Memuat perangkat-perangkat dalam rangka mengidentifikasi dan menemukan kejadian *Fraud* dalam kegiatan usaha Bank, yang mencakup paling kurang kebijakan dan mekanisme *whistleblowing*, *surprise audit*, dan *surveillance system*.
 - c) Investigasi, Pelaporan, dan Sanksi

¹⁹⁹ Tim Informasi Hukum, Direktorat Hukum Bank Indonesia, “Surat Edaran Bank Indonesia No.13/28/DPNP tanggal 9 Desember 2011 perihal Penerapan Strategi Anti *Fraud* bagi Bank Umum”, http://www.bi.go.id/web/id/Peraturan/Perbankan/se_132811.htm, diunduh pada 15 Desember 2011

Memuat perangkat-perangkat dalam rangka menggali informasi, sistem pelaporan, dan penerapan sanksi atas kejadian fraud dalam kegiatan usaha Bank, yang paling kurang mencakup standar investigasi, mekanisme pelaporan, dan penerapan sanksi.

d) Pemantauan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut

Memuat perangkat-perangkat dalam rangka memantau dan mengevaluasi kejadian Fraud serta tindak lanjut yang diperlukan, berdasarkan hasil evaluasi, yang paling kurang mencakup pemantauan dan evaluasi atas kejadian *Fraud* serta mekanisme tindak lanjut.

e. Dalam rangka memantau penerapan strategi anti *Fraud*, Bank wajib menyampaikan kepada Bank Indonesia:

- a) Laporan penerapan strategi anti *Fraud* setiap semester yang berlaku sejak laporan Juni 2012, dan
- b) Laporan kejadian *Fraud* yang diperkirakan berdampak negatif secara signifikan terhadap bank, paling lambat 3 (tiga) hari kerja setelah Bank mengetahui.
- f. Pelanggaran terhadap ketentuan ini dikenakan sanksi administratif sesuai PBI No.5/8/PBI/2003 tanggal 19 Mei 2003 sebagaimana telah diubah melalui PBI Nomor 11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum.

4.3.2. Tugas Pengawasan Bank Indonesia

Peran BI selaku otoritas perbankan melaksanakan sistem pengawasannya dengan menggunakan 2 pendekatan yakni pengawasan berdasarkan kepatuhan (*compliance based supervision*) dan pengawasan berdasarkan risiko (*risk based supervision*). Pengawasan berdasarkan risiko yaitu pengawasan/pemeriksaan yang difokuskan pada risiko yang melekat pada aktivitas fungsional bank .serta sistem pengendalian risiko, sehingga dapat melakukan pencegahan permasalahan yang potensial timbul di bank. Dengan pengawasan ini BI dapat mendeteksi risiko operasional dari X gold (*private banking*). Pengawasan BI juga dapat dilakukan dengan cara pengawasan tidak langsung, antara lain melalui laporan berkala yang disampaikan bank dan pengawasan langsung yang bertujuan untuk :

- a. mendapatkan gambaran tentang keadaan keuangan bank; dan

- b. memantau tingkat kepatuhan dan praktek-praktek yang tidak sehat yang dapat membahayakan kelangsungan usaha bank.

Dan seiring dengan peningkatan kompleksitas bisnis dan risiko yang dihadapi bank, pengawasan pun mengadopsi sistem pengawasan berbasis risiko *Risk Based Supervision* (RBS). Sistem ini mewajibkan bank menerapkan manajemen risiko untuk mengantisipasi potensi kerugian di masa yang akan datang. Pendekatan RBS menuntut komitmen pemegang saham maupun pengurus bank dalam meningkatkan kualitas sistem pengelolaan risiko termasuk menyangkut sumber daya manusia dan sistem informasi. Dengan adanya pendekatan RBS tersebut, bukan berarti mengesampingkan pendekatan berdasarkan kepatuhan, namun merupakan upaya untuk menyempurnakan sistem pengawasan sehingga dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi pengawasan perbankan.²⁰⁰

Dalam 25 Prinsip Inti dari pengawasan yang dilakukan oleh Bank Sentral di dalam “*25 Core Principles for Effective Banking Supervision*” Dan Bank Indonesia harus menerapkan prinsip kehati-hatian dan persyaratan, yaitu diantaranya adalah pengawas harus yakin bahwa Bank memiliki proses manajemen risiko yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengukur, memonitor, dan mengawasi risiko, termasuk memiliki modal untuk mengantisipasi risiko dan pengawas wajib menetapkan bahwa Bank memiliki kecukupan pengendalian internal yang sesuai dengan bidang dan skala bisnisnya serta pengawas harus menetapkan bahwa Bank memiliki kecukupan kebijakan praktek dan prosedur peraturan “kenali nasabah anda” yang ketat, menjunjung kode etik dan standar profesional di sektor keuangan, serta mencegah pemanfaatan Bank baik secara sengaja maupun tidak sengaja dalam praktek kejahatan.²⁰¹ Pengawasan BI juga diharapkan tetap konsisten dengan metode pengawasan perbankan yang berkesinambungan dimana pengawas harus secara

²⁰⁰ Ferry N. Idroes & Sugiarto, *Manajemen Risiko Perbankan Dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Cet.1, (Yogyakarta : Graha Ilmu. 2006), hlm. 63

²⁰¹ Ibid. Hlm. 155-158

teratur melakukan kontak dengan manajemen Bank guna memahami aktivitas operasi Bank secara menyeluruh.²⁰²



²⁰² Ibid

BAB 5 PENUTUP

5.1. Simpulan

Berdasarkan pada pokok permasalahan dan pembahasan yang telah dijabarkan diatas, dapat ditarik simpulan bahwa :

1. Hubungan antara keputusan Bank Indonesia untuk membekukan produk layanan *wealth management* baik terhadap X Bank maupun 22 Bank lain yang membuka produk dan layanan tersebut merupakan hubungan yang sebab-akibat dimana dengan masih banyaknya masalah baik dalam manajeme risiko yang belum berjalan dengan baik hingga terjadinya *fraud*. Pembekuan itu juga bersifat evaluatif bagi praktik *wealth management* dalam perbankan yang selama ini ternyata seluruh bank yang membuka produk layanan tersebut belum menerapkan Prinsip *Good Corporate Governance* secara benar. Hal ini diawali dengan Munculnya kasus MD di X Bank dalam kasus pembobolan dana nasabah (*fraud*) produk layanan *wealth management* nya yaitu X Gold justru karena RM mengkhianati kepercayaan yang diberikan nasabah, dimana kasus ini sudah masuk dalam ranah hukum pidana. Lalu dengan adanya sanksi pembekuan tersebut baik untuk X Bank maupun seluruh Bank yang membuka produk layanan *wealth management* diberikan waktu dan kesempatan untuk memperbaiki manajemen risiko dan *Standard Operational Procedure* (SOP) nya juga hal ini dalam rangka efektifitas penerapan prinsip *Good Corporate Governance* yang telah diwajibkan pelaksanaannya yang termaktub dalam PBI No.4/8/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum khususnya dalam praktik *wealth management* perbankan di Indonesia.

2. Peran Bank Indonesia terhadap implementasi produk layanan *wealth management* perbankan di Indonesia berdasarkan pasal 8 huruf c Undang-undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia disebutkan bahwa tugas Bank Indonesia adalah mengatur dan mengawasi bank. Dalam hal tugas mengatur bank, ketika terjadi kasus MD di X Bank maupun dikeluarkannya sanksi pembekuan produk layanan *wealth management*, Bank Indonesia belum mengeluarkan produk hukum yang mengatur secara khusus mengenai praktik *wealth management* di

Indonesia. Pengaturan *wealth management* saat itu merujuk pada PBI Nomor 5/8/PBI/2003 sebagaimana telah diubah dalam PBI Nomor 11/25/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum dan PBI Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah. Lalu, dalam tugas pengawasan, Bank Indonesia melakukan pengawasan secara aktif dimana ketika terjadi kasus MD di X Bank dalam kasus pembobolan dana nasabah (*fraud*) produk layanan *wealth management* nya yaitu X Gold, Bank Indonesia langsung memberikan sanksi tegas kepada X Bank disusul dilakukannya evaluasi menyeluruh kepada seluruh bank yang membuka produk layanan *wealth management*, dimana hasilnya adalah pembekuan seluruh bank yang membuka produk layanan tersebut. Pasca sanksi pembekuan itu, Bank Indonesia pun secara aktif melakukan pengawalan pembenahan produk layanan *wealth management* di seluruh bank dalam rangka menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* yang diwajibkan dalam PBI No.4/8/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum. Menyusul kemudian per tanggal 9 Desember 2011 telah berlaku Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP Tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima.

5.2. Saran

Saran yang direkomendasikan penulis terhadap bank dan Bank Indonesia dalam rangka mewujudkan prinsip *Good Corporate Governance* dalam implementasi produk dan layanan *wealth management*, adalah :

- a. Bank :
 - a) Bank segera menyesuaikan SOP mengenai pelaksanaan *wealth management* pasca keluarnya Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29 tahun 2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum
 - b) Upaya pencegahan dari sisi internal bank, berupa :

- 1) pembenahan sumber daya manusianya seperti pelatihan dan *risk awareness*, sistem rekrutmen dan pengembangan Sumber Daya Manusia, sertifikasi, *reward and punishment system*, *segregation of duty*. Pembenahan ini harus dilakukan di seluruh jenjang organisasi.
 - 2) proses dan kebijakan manajemen seperti kebijakan anti *fraud*, prosedur keamanan internal, kode etik perbankan, pengawasan dan *Good Corporate Governance*. Disarankan untuk transaksi di *wealth management*, diwajibkan antara relationship, teller, officer harus dihadapkan secara fisik si nasabah prima yang bersangkutan.
 - 3) serta sistem pengawasan bank seperti *risk assessment and mitigation*, *system monitoring*, *early warning system*, *vulnerability analysis*. Perlu diperhatikan untuk *early warning system* dibentuk sehingga manajemen dapat segera menyadari apabila terjadi perkembangan yang mengherankan seperti *unusual transaction*, *change of behavior*, dan *change of lifestyle* menyangkut karyawannya. Untuk itu, manajemen bisa mengambil langkah-langkah seperti pelatihan untuk peningkatan kompetensi, *counseling*, *job rotation*, hingga *compulsory leave*.
- c) Bank melakukan evaluasi menyeluruh terhadap seluruh komponen sistem pengendalian perbankannya maupun sumber daya manusianya melalui *Fit & Proper Test* internal bank dan memperkuat penerapan “*Know Your Employee*”
 - d) Bank melakukan edukasi dan transparansi berkala mengenai produk dan layanan *wealth management* kepada para nasabah dengan mengedepankan prinsip kehati-hatian, perlindungan nasabah dan prinsip *Customer Due Diligence/Enhanced Due Diligence*
 - e) Bank melakukan kerjasama konstruktif kepada mitra kerja dalam rangka mendukung produk dan layanan *wealth management*
 - f) Bank menaati sanksi dan evaluasi yang dikeluarkan Bank Indonesia terkait produk dan layanan *wealth management*

- b. Bank Indonesia
- a) Bank Indonesia memastikan kepatuhan penyesuaian SOP pasca keluarnya Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29 tahun 2011 tentang Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima dan Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP Tentang Penerapan Strategi Anti *Fraud* Bagi Bank Umum
 - b) Bank Indonesia berkoordinasi aktif dengan bank dalam memberikan edukasi dan evaluasi dan perbaikan sistem perbankan dalam produk layanan *wealth management*
 - c) Bank Indonesia melakukan sistem pengawasan yang lebih preventif lagi melalui *RBS system* dan prinsip "*Know Your Bank*"
 - d) Melakukan sistem pengawasan yang preventif lagi mengenai produk dan layanan *wealth management* mengingat perkembangan inovasi produk dan layanan ini akan semakin berkembang berdasarkan prinsip kehati-hatian
 - e) Melakukan kerjasama yang aktif kepada pihak penegak hukum seperti kepolisian dan PPATK dalam rangka sinergisasi penegakan hukum
 - f) Melakukan upaya yang represif kepada bank yang melanggar ketentuan perundang-undangan dalam rangka mencegah dan mengurangi risiko reputasi
 - g) Bank Indonesia melakukan sosialisasi kepada para nasabah terkait produk dan layanan *wealth management*

DAFTAR REFERENSI**BUKU**

- Arafat, Wilson. *How To Implement GCG (Good Corporate Governance) Effectively*. Cet.1. Jakarta : Skyrocketing Publisher. 2008.
- Ashiddiqie, Jimly. *Eksistensi Bank Sentral Dalam Konstitusi Berbagai Negara*. Cet.1. Depok : Penerbit Fakultas Hukum UI. 2002.
- Daniri, Mas Achmad. *Good Corporate Governance : Konsep dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*. Jakarta : PT Ray Indonesia. 2005
- Djumhana, Drs. Muhamad, S.H. *Asas-Asas Hukum Perbankan Indonesia*. Cet. I. Jakarta : PT Citra Aditya Bakti. 2008.
- Effendi, Muh. Arief. *The Power Of Good Corporate Governance : Teori Dan Implikasi*. Jakarta : Salemba 4. 2009
- Emirzon, Joni. *Prinsip-prinsip Good Corporate Governance: Paradigma Baru Dalam Praktik Bisnis Indonesia*. Cet.I. Yogyakarta : Genta Press. 2007.
- Guza, Hafnil. *Himpunan Undang-Undang Perbankan Republik Indonesia*. Cet.4. Jakarta : Penerbit Asa Mandiri. 2010.
- Hatrik, Hamzah. *Asas Pertanggungjawaban Korporasi Dalam Hukum Pidana Indonesia (strict Liability dan vicarious liability)*. Cet.1. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada. 1996.
- Hermansyah. *Hukum Perbankan Nasional Indonesia*. Cet.6. Jakarta : Kencana. 2011.

Horan, Stephen M. *Private Wealth : Wealth Management In Practice*. USA : John Wiley & Sons, Inc. 2009.

Idroes, Ferry N., Sugiarto. *Manajemen Risiko Perbankan Dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia*. Cet.1. Yogyakarta : Penerbit Graha Ilmu. 2006

Kasmir. *Manajemen Perbankan*. Cet.1. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada. 2000.

Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance, “*Pedoman Good Corporate Governance di Indonesia*”. Jakarta : 2004.

Kusumaningtuti. *Peranan Hukum Dalam Penyelesaian Krisis Perbankan Di Indonesia*. Cet.1. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada. 2008.

Nugraha, Ubaidillah. *Wealth Management*. Cet.1. Jakarta : PT Elex Media Komputindo. . 2007.

Pramono, Prof. Dr. Nindyo, S.H., M.S. *Bunga Rampai Hukum Bisnis Aktual*. Cet.I. Bandung : PT Citra Aditya Bakti.2006

Sanim, Bunasor. *The Golden Dynamic Triangle of Control System in PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk*. Cet.1. Bogor : PT. Penerbit IPB Press. 2011

Soekanto, Soerjono. *Pengantar Penelitian Hukum*. Cet.3. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press). 1986.

Tunggal, Amin Wijaya. *Financial Fraud : Teori dan Kasus*. Cet.1. Jakarta : Harvarindo. 2011.

Tunggal, Iman Sjahputra, Amin Widjaja Tunggal. *Membangun Good Corporate Governance (GCG)*. Jakarta : Harvarindo. 2002

Yahman. *Karakteristik Wan prestasi dan Tindak Pidana Penipuan Yang Lahir Dari Hubungan Kontraktual*. Cet. 1. Jakarta : PT. Prestasi Pustakaraya. 2011

JURNAL DAN MAJALAH

Alamsyah, Halim. “Pembobolan Dana Nasabah Bank dan Celah Kriminal Priority Banking”, Majalah Warta Ekonomi. Jakarta : 26 Mei 2011

Dent, Harry S. Jr. *“The Next Great Bubble Boom : How To Profit From The Greatest Boom In History 2006-2010”*, FP. Press. 2004

Gunarto, Hari dan Thomas Harefa, “Seni Mengistimewakan 450 Ribu Nasabah Kaya”, Investor Daily (Edisi, Selasa 19 April 2011).

Mohamad, Karnoto. “Membidik Kantong Orang Kaya Daerah”, Info BPD 390 (Edisi September 2011)

Nuryanti, Novi. “Mewujudkan Mimpi Nasabah”, Investor (Edisi Mei 2001)

Putu, Anggraeni. “Adu Hebat Melayani Nasabah Kaya Terus Dilakukan Bank-Bank Papan Atas”, Investasi (Edisi Mei 2011).

Tohmatsu. Deloitte. *“Opportunity Knocks : Unlocking the Wealth Management Potential In Asia Pasific”*. 2006

INTERNET

Administrator. “Indonesia Butuh Ahli Wealth Management”.

<http://www.suarapembaruan.com/ekonomidanbisnis/indonesia-butuh-ahli-wealth-management/11572>. Diunduh pada 23 September 2011

Administrator. “Bank Mulai Stop Jaring Nasabah Premium”

http://www.stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=8&article_type=0&article_category=9. Diunduh pada 23 September 2011

Administrator. “BII Ekspansi Jaringan Cabang dan Layanan Wealth Management”.

<http://www.suarapembaruan.com/ekonomidanbisnis/bii-ekspansi-jaringan-cabang-dan-layanan-wealth-management/2681>.

Diunduh pada 23 September 2011

Administrator. “BRI Perluas Nasabah Prioritas Di Semarang”.

<http://www.suarapembaruan.com/ekonomidanbisnis/bri-perluas-nasabah-prioritas-di-semarang/8684>. Diunduh pada 23 September 2011

Administrator, “Profil Komite Nasional Kebijakan Governance”,

<http://www.knkgindonesia.com/KNKG/index.asp>. Diunduh pada tanggal 10 oktober 2011

Ahniar, Nur Farida. “Jumlah Orang Kaya Melonjak, RI Makin Makmur?”

<http://fokus.vivanews.com/news/read/208195-mengapa-orang-mapan-semakin-banyak->. Diunduh pada 23 September 2011

Ahniar, Nur Farida, “BI Larang Rekrut Nasabah Kaya, Apa Dampaknya?”,

<http://fokus.vivanews.com/news/read/218495-bi-larang-rekrut-nasabah-kaya--apa-dampaknya->. Diunduh pada 23 september 2011

Dwiantika, Nina. “Evaluasi Wealth Management di perbankan masih belum tuntas” <http://keuangan.kontan.co.id/v2/read/1310460637/72659/Evaluasi-wealth-management-di-perbankan-masih-belum-tuntas->. Diunduh pada 23 September 2011

Fimransyah, Arif, dkk, “Polisi Buru Aset Malinda Di Luar Negeri”, <http://tempointeraktif.com/hg/fokus/2011/04/01/fks.20110401-1813.id.html>. Diunduh pada 23 September 2011

Januarso, Widodo. “Bank Akui Kesulitan Cari Pegawai Yang Melayani Nasabah Prioritas”, <http://www.suarapembaruan.com/ekonomidanbisnis/bank-akui-kesulitan-cari-pegawai-yang-melayani-nasabah-prioritas/5467>. Diunduh pada 23 September 2011

More, Immanuel & Hertanto Soebijoto. “SOP Berbeda Versi 2 Saksi Teller Citibank”, http://megapolitan.kompas.com/read/2011/12/19/17240988/SOP_Berbeda.versi.Dua.Saksi.Teller.Citibank. diunduh pada 23 Desember 2012

Natsir, Ahmad Zaki. “Membuat Priority Banking Lebih Siap” <http://www.wartaekonomi.co.id/berita-171284621-membuat-priority-banking-lebih-siap.html>. Diunduh pada 23 September 2011

Prasetyo, Wishnu Bagus. “Tabur Risiko Operasional, Tuai Risiko Reputasi” http://www.stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=20&article_type=0&article_category=1&md=ea3126b32d9ad72742603aebe2f1a52c. Diunduh pada 23 September 2011

Purwati, Sri. “Mengenal Wealth Management” http://www.lpp.ac.id/images/downloads/lppcom/fold2/MENGENAL_WEALTH_MANAGEMENT.pdf diunduh pada 11 September 2011.

- Purnomo, Herdaru. “BI Siapkan Pedoman Anti Bobol Bank”,
<http://finance.detik.com/read/2011/05/25/155816/1646949/5/bi-siapkan-pedoman--anti-bobol--untuk-bank>. Diunduh pada 11 September 2011
- Purnomo, Herdaru. “DPR: Citibank yang Salah, Kok Bank-bank Lain Harus Tanggung Akibatnya?”,
<http://mdev.detik.com/read/2011/05/04/075748/1631885/5/dpr-citibank-yang-salah-kok-bank-bank-lain-harus-tanggung-akibatnya>. Diunduh pada 23 September 2011
- Purnomo, Herdaru, “Tak Mau Kebobolan, BRI Benahi Wealth Management”,
<http://finance.detik.com/read/2011/05/30/131708/1650008/5/tak-mau-kebobolan-bri-benahi-wealth-management>. Diunduh pada 23 September 2011
- Putra, Idris Rusadi. “Ternyata Malinda Dee Gelapkan Dana 123 Nasabah”,
<http://economy.okezone.com/read/2011/06/07/320/465499/ternyata-malinda-dee-gelapkan-dana-123-nasabah-citibank>. Diunduh pada 11 September 2011
- Rokan, Mustafa Kamal. ”Mempertanyakan Fungsi Bank.”
http://www.waspada.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=89425:mempertanyakan-fungsi-bank&catid=33&Itemid=98. Diunduh pada 12 September 2011
- Setiabudi, Prawira. “Orang Kaya Indonesia Peringkat Tiga Di Asia”
http://www.waspada.co.id/index.php?option=com_content&view=article&id=179364:orang-kaya-indonesia-peringkat-tiga-di-asia&catid=18:bisnis&Itemid=95. Diunduh pada 23 September 2011
- Sundari, Dr. Siti. “Mencegah dan Menanggulangi Kejahatan Perbankan”.
http://www.stabilitas.co.id/view_articles.php?article_id=42&article_type=0&article_category=4. Diunduh pada 23 September 2011

Supriyanto, Eko B. “Berebut Duit Orang Kaya”

[.http://www.infobanknews.com/2011/01/berebut-duit-orang-kaya/.](http://www.infobanknews.com/2011/01/berebut-duit-orang-kaya/)

Diunduh pada 23 September 2011

Timothy, Andreas. “Jumlah Orang Kaya Bertambah, Kesejahteraan Masyarakat belum Tentu Naik”,

[http://www.mediaindonesia.com/read/2011/09/03/256067/4/2/.](http://www.mediaindonesia.com/read/2011/09/03/256067/4/2/) Diunduh

pada 23 September 2011

PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN

Indonesia. *Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 Dengan Perubahan.*

Indonesia. *Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998.*

Indonesia. *Perubahan Atas Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia, Undang-Undang Nomor 3 Tahun 2004*

Indonesia. *Tindak Pidana Pencucian Uang, Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2003.*

Indonesia. *Pencegahan dan Pemberantasan Tindak Pidana Pencucian Uang. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 2010.*

Indonesia. *Hukum Acara Pidana. Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1981.*

Indonesia. *Bank Indonesia. Undang-Undang No.23 Tahun 1999.*

Indonesia. *Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006.

Indonesia, *Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum*, Surat Edaran Bank Indonesia No.9/12/DPNP.

Indonesia, *Perseroan Terbatas*, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007.

Indonesia. *Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/14/PBI/2006.

Indonesia, *Pembentukan Peraturan Perundang-undangan*, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 2004.

Indonesia. *Manajemen Resiko*, Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/25/PBI/2009.

Indonesia. *Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia Nomor PBI Nomor 5/8/PBI/2003 Tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/25/2009

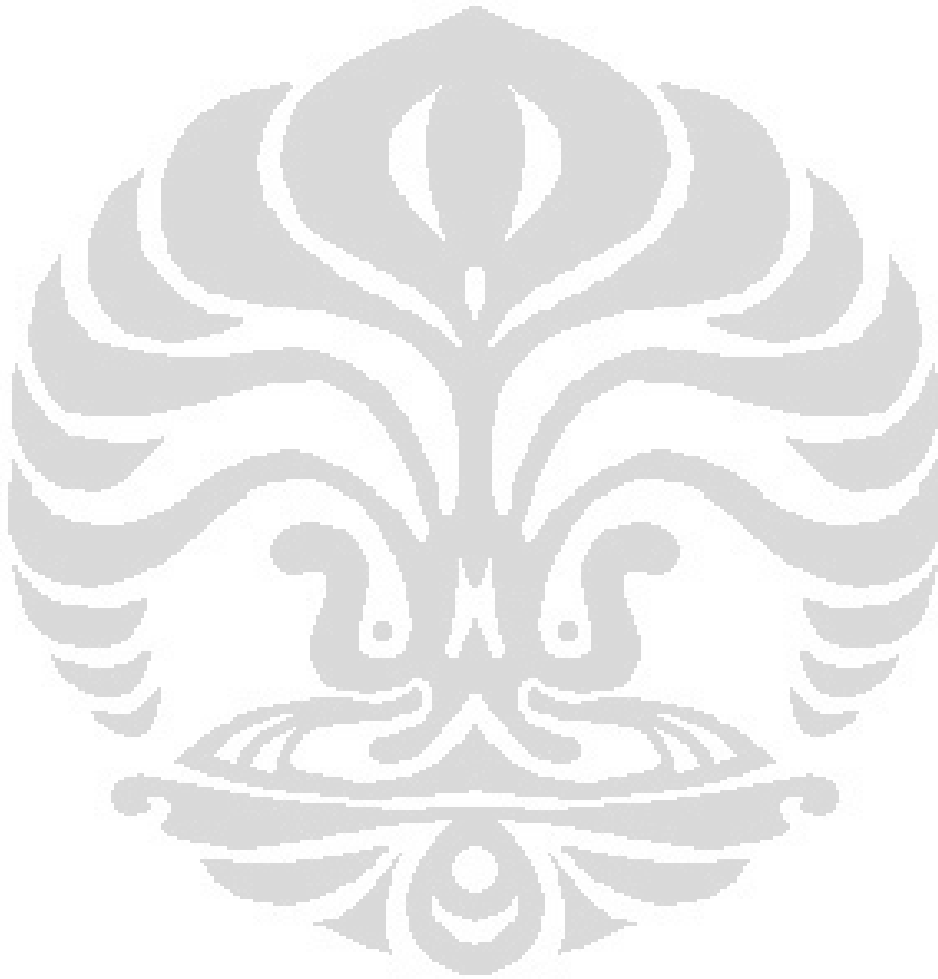
Indonesia. *Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah*, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 7/6/PBI/2005

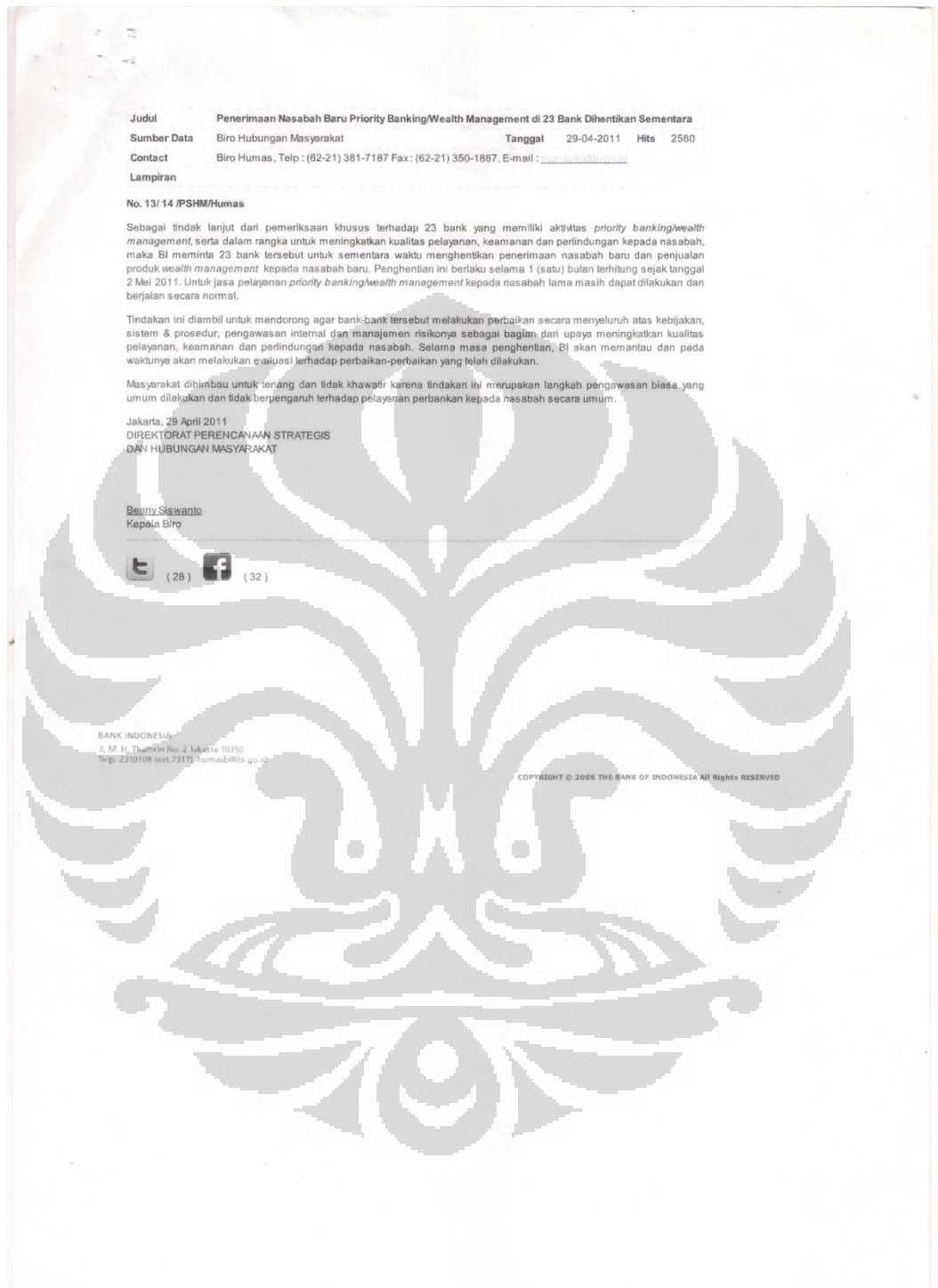
Indonesia. *Penerapan Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme Bagi Bank Umum*, Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/28/PBI/2009

Indonesia. *Perubahan Atas PBI No.11/19/PBI/2009 tentang Sertifikasi Manajemen Risiko Bagi Pengurus dan Pejabat Bank Umum*. Peraturan Bank Indonesia Nomor: 11/19/PBI/2009

Indonesia. *Penerapan Manajemen Risiko pada Bank Umum yang Melakukan Layanan Nasabah Prima*, Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/29/DPNP

Indonesia. *Penerapan Strategi Anti Fraud Bagi Bank Umum*, Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 13/28/DPNP





Judul	Bank Indonesia Kenakan Sanksi Untuk Citibank		
Sumber Data	Biro Hubungan Masyarakat	Tanggal	6-05-2011 Hits 2586
Contact	Biro Humas, Telp : (62-21) 381-7187 Fax: (62-21) 350-1867, E-mail : humas@bi.go.id		
Lampiran			

No. 13/15 /PSHM/Humas

Sebagai tindak lanjut permasalahan yang terjadi di Citibank terkait dengan kegiatan layanan prioritas (Citigold) dan kartu kredit, Bank Indonesia telah melakukan pemeriksaan khusus untuk memastikan adanya pelanggaran terhadap ketentuan yang berlaku. Dari hasil pemeriksaan ditemukan adanya pelanggaran ketentuan adanya pelanggaran terhadap ketentuan penerapan manajemen risiko yang tercermin dari kelemahan sistem dan prosedur (Standard Operating Procedure/SOP) dan pengendalian intern sebagaimana diatur dalam PBI No. 5/8/PBI/2003 yang telah diubah dengan PBI No.11/25/PBI/2009 tentang Penerapan Manajemen Risiko Bagi Bank Umum. Selain itu, ditemukan pula pelanggaran dan kelemahan dalam sistem penyelenggaraan kartu kredit sebagaimana diatur dalam PBI No.11/11/PBI/2009 dan SE BI No. 11/10/DASP mengenai penyelenggaraan kegiatan Alat Pembayaran Dengan Menggunakan Kartu (APMK).



Sehubungan dengan hal tersebut, Rapat Dewan Gubernur Bank Indonesia tanggal 6 Mei 2011 memutuskan hal-hal sebagai berikut:

- Mengenaikan sanksi kepada Citibank berupa:
 - Larangan untuk menerima (akuisisi) nasabah baru layanan prioritas (Citigold), selama 1 (satu) tahun.
 - Larangan pemberian kartu kredit kepada nasabah baru selama 2 (dua) tahun.
 - Larangan penggunaan jasa penagihan kartu kredit oleh pihak ketiga selama 2 (dua) tahun.
 Sanksi tersebut di atas berlaku sejak tanggal 6 Mei 2011. Apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran yang lebih berat, sanksi tersebut dapat ditinjau kembali.
- Bank Indonesia melakukan langkah-langkah sebagai berikut:
 - Melakukan *Fit & Proper Test* terhadap pejabat eksekutif dan manajemen bank yang terkait.
 - Menginstruksikan Citibank untuk menonaktifkan pejabat eksekutif bank yang terlibat kasus layanan prioritas (Citigold) dan kartu kredit sampai dengan selesainya *Fit & Proper Test* oleh Bank Indonesia
 - Menginstruksikan Citibank untuk memberhentikan pegawai di bawah pejabat eksekutif yang terlibat langsung kasus layanan prioritas (Citigold) dan kartu kredit.
 Para pihak tersebut pada butir 2a dan 2b diinstruksikan untuk tidak meninggalkan Indonesia sampai dengan selesainya *Fit & Proper Test*.
- Bank Indonesia menginstruksikan Citibank untuk:
 - Meningkatkan implementasi manajemen risiko dan pengendalian intern.
 - Melakukan langkah-langkah perbaikan sesuai hasil pemeriksaan dan hasilnya segera disampaikan kepada Bank Indonesia.
 - Tidak membuka kantor baru selama 1 tahun terhitung sejak tanggal 6 Mei 2011.
- Bank Indonesia meminta kantor pusat Citibank New York melakukan evaluasi menyeluruh terhadap fungsi pengendalian intern Citibank Jakarta

Langkah-langkah yang ditempuh oleh Bank Indonesia tersebut di atas merupakan bagian dari upaya untuk melindungi kepentingan nasabah dan menjaga kredibilitas industri perbankan secara keseluruhan. Masyarakat dihimbau untuk tetap tenang dan tidak khawatir karena kondisi perbankan saat ini dalam kondisi baik dan stabil serta langkah pembinaan kepada Citibank ini tidak berpengaruh terhadap pelayanan perbankan kepada nasabah secara umum.

Jakarta, 6 Mei 2011
Direktorat Perencanaan Strategis dan Hubungan Masyarakat

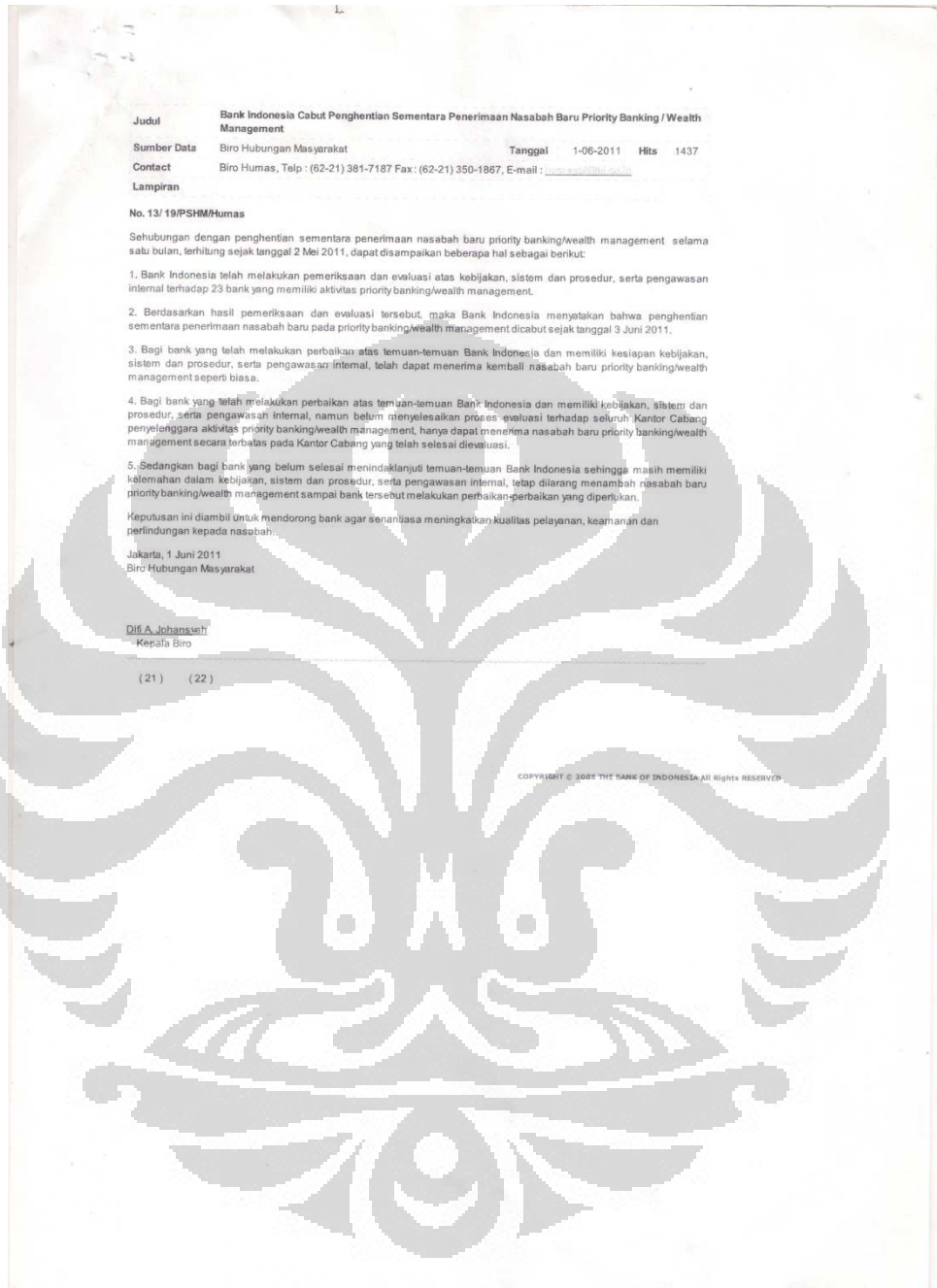
Benny Siswanto
Kepala Biro

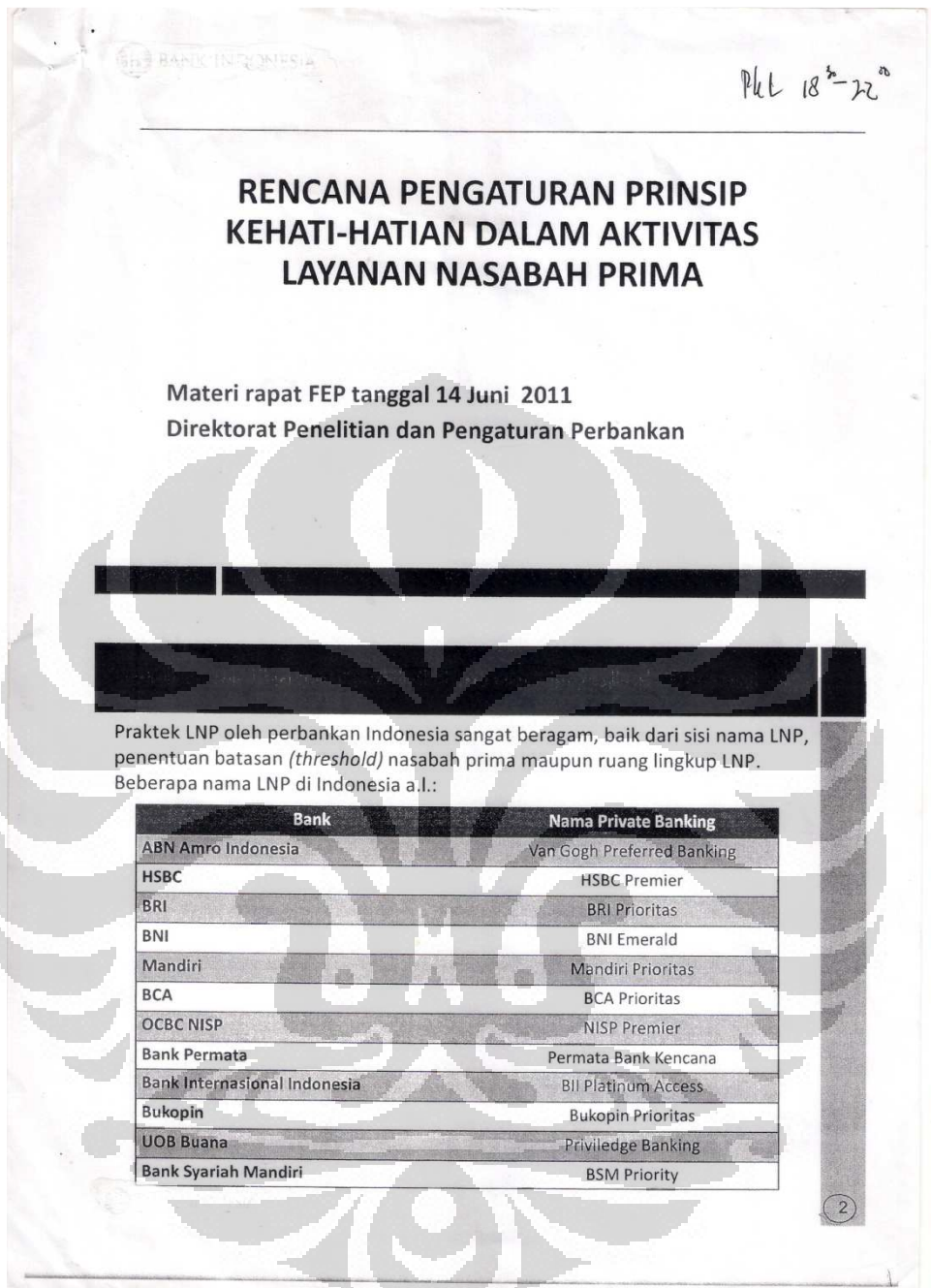
 (23)  (37)

BANK INDONESIA
Jl. M. H. Thamrin No. 2 Jakarta 10150
Telp. 2510705 (ext.7317); humas@bi.go.id

COPYRIGHT © 2008 THE BANK OF INDONESIA All Rights Reserved

Keputusan Rapat DG/B Magsuan B. I.
Kamis dan Jumat, 5 dan 6 Mei 2011
No. 13/15 /PSHM/SPS/IRDGM/WOP.





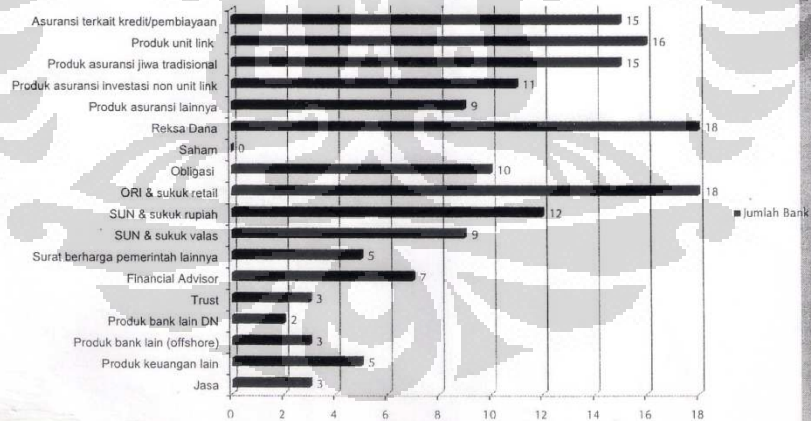
Contoh batasan (*threshold*) nasabah prima dan ruang lingkup LNP di beberapa bank

Bank	Brand	Threshold	Ruang Lingkup LNP
A	Priority Banking	TRB > Rp.500 juta Mortgage Loan > Rp.1,5M Rek. gaji > Rp.50 juta	layanan <i>preferred banking</i> ditambah meeting room; free : ATM, transfer dana ke LN; <i>household recognition</i> ; <i>visa infinite</i> ; <i>expert solution event</i>
	Preferred Banking	TRB Rp.150 - 500 juta M. Loan Rp.500 jt -1,5M Rek. gaji Rp.20-50 jt	<i>visa world card</i> ; <i>global link at i-banking</i> ; <i>dedicated phone line service</i> ; <i>dedicated RM specialist</i>
B	Platinum Access	<i>High affluent, total wealth</i> > Rp.1 miliar	manajemen aset (investasi, <i>bancassurance</i> , simpanan); limit dan kurs spesial untuk UKA; RM eksklusif, <i>customer care</i> , parcel; layanan global (reservasi platinum, ATM, <i>i-banking</i> , <i>medical assistance</i>)
C	Priviledge Banking	<i>Mass affluent, total wealth</i> > Rp.500 juta	<i>wealth management & advisory</i> (investasi, <i>bancassurance</i> , simpanan); <i>premium benefit package</i> ; <i>priority outlet</i> , <i>prof RM</i> ; <i>mortgage</i> , <i>credit card</i>
D	Premier	<i>Mass affluent, total wealth</i> > Rp.500 juta	tim premier <i>wealth management</i> (investasi, <i>bancassurance</i> , simpanan); <i>financial planning tool</i> ; <i>global education package</i> ; rekening untuk anak (<i>junior account</i>); <i>overdraft</i> , <i>credit card</i> , <i>i-banking</i>

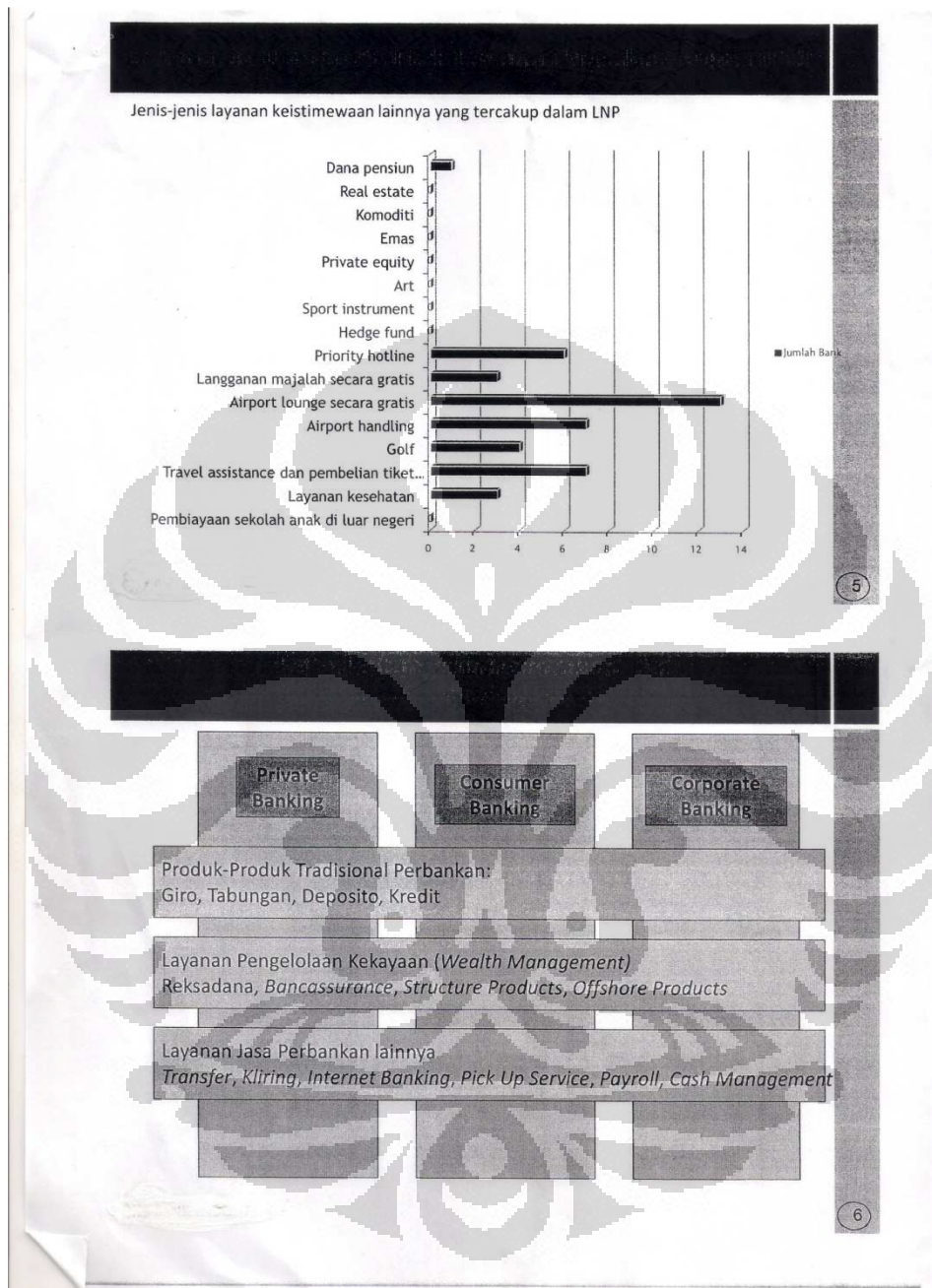
3

Termasuk cakupan LNP adalah layanan pengelolaan kekayaan (*wealth management*). a.l. keagenan produk Bank dan non Bank.

Produk dan Jasa Keuangan Non Bank



4



Kerangka Ketentuan

- I. Umum : Definisi dan Ruang Lingkup
- II. Persyaratan Layanan Nasabah Prima Berbasis Prinsip Kehati-hatian
 1. Pemenuhan Infrastruktur Pendukung
 2. Penetapan Nama (*Brand Name*) dan Ruang Lingkup Layanan
 3. Penetapan Kesesuaian Jenis Layanan
 4. Persyaratan Nasabah Prima
 5. Evaluasi Nasabah Prima
 6. Penetapan Mitra Bank
 7. Laporan Rencana Penyediaan LNP
- III. Penerapan Manajemen Risiko dan Tata Kelola yang Baik (GCG)
- IV. Transparansi, Edukasi dan Perlindungan Nasabah
- V. Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Teroris
- VI. Penatausahaan Dokumen
- VII. Ketentuan Lain
- VIII. Sanksi

7

I. Umum

1. Definisi

- a. Nasabah Prima: perseorangan dan/atau badan usaha yang memenuhi kriteria atau persyaratan yang ditetapkan Bank untuk dapat memperoleh atau menggunakan fasilitas Bank dalam bentuk layanan produk dan/atau jasa.
- b. Layanan Nasabah Prima (LNP): aktivitas penyediaan layanan produk dan/atau jasa Bank, non Bank dan layanan pendukung kepada Nasabah Prima dengan keistimewaan tertentu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan Nasabah Prima, seperti layanan secara personal dan nyaman, serta terintegrasi.
- c. Relationship Manager (RM): petugas Bank yang ditunjuk sebagai *contact person* Bank untuk memberikan layanan secara personal bagi setiap Nasabah Prima maupun calon Nasabah Prima dalam penyediaan LNP.

2. Ruang Lingkup Aktivitas LNP

- a. Produk tradisional meliputi giro, tabungan, deposito, dan kredit.
- b. Layanan pengelolaan kekayaan (*wealth management*) meliputi transaksi jual beli produk-produk seperti reksadana, *bancassurance*, *structured products*, dan surat-surat berharga pasar modal kecuali saham. *Wpm Wpb melarang*
- c. Layanan keistimewaan lainnya yang terkait dengan transaksi keuangan meliputi layanan personal oleh *dedicated relationship manager*, *pick up service*, tarif dan perlakuan spesial atas layanan-layanan seperti produk *tresuri*, *fund transfer*, *bill paying services*, ATM, *overdraft*, *internet banking*, *safe deposit box*, *emergency cash* dan kredit (termasuk kartu kredit).

PT BANK MANDIRI

Delegasi M. Kusumaningrum

8

II. Persyaratan Layanan Nasabah Prima Berbasis Prinsip Kehati-hatian

1. Pemenuhan Infrastruktur Pendukung

- Struktur organisasi yang dapat mendukung efektivitas pengendalian intern;
- Kebijakan SDM yang memadai yang a.l. : mencakup kuantitas, kompetensi, persyaratan dan kualifikasi jabatan tertentu, prosedur rekrutmen, rotasi, mutasi, dan cuti wajib, penetapan kode etik serta formulasi struktur insentif
- Kebijakan dan prosedur tertulis yang didukung dengan TI yang memadai dalam operasionalisasi LNP. TI minimum mencakup penggunaan sistem aplikasi yang dapat menyimpan spesimen tanda tangan, pemberian tanda/indikator khusus bagi rekening Nasabah Prima, dan pengolahan data secara terintegrasi.

2. Penetapan Nama (*Brand Name*) dan Ruang Lingkup Layanan

Bank harus menetapkan:

- Nama (*brand name*) untuk LNP;
- Nama untuk setiap klasifikasi LNP (dalam hal Bank memiliki beberapa klasifikasi LNP berdasarkan kategorisasi Nasabah Prima);
- Ruang lingkup layanan untuk setiap klasifikasi LNP yang mencakup produk dan/atau jasa Bank atau non Bank yang memenuhi persyaratan sebagai berikut:
 - tidak bertentangan dengan ketentuan BI dan peraturan perundang-undangan oleh otoritas lain;
 - telah dilaporkan dan mendapat surat penegasan BI.

*of math. Lisawee
izinnya + laporan yg harus
di BPR/publikasi*

9

3. Penetapan Kesesuaian Jenis Layanan

Bank harus memiliki kebijakan penetapan jenis layanan sesuai karakteristik Nasabah Prima

- Identifikasi kesesuaian spesifikasi produk dengan *risk appetite* Nasabah Prima.
- Tarif dan perlakuan spesial atas produk dan/atau jasa.
- Layanan keistimewaan lainnya untuk menambah kenyamanan Nasabah Prima dan/atau kelancaran transaksi, seperti *pick up service, emergency cash*.

4. Persyaratan Nasabah Prima

Bank harus menetapkan persyaratan menjadi Nasabah Prima

- Jumlah minimal dana nasabah yang harus mengendap di Bank setiap saat;
- jumlah minimal penghasilan nasabah per tahun; dan
- Hasil CDD dan/atau EDD serta persetujuan pejabat (min. pejabat eksekutif).

5. Evaluasi Nasabah Prima

- Bank wajib menyusun kebijakan dan prosedur tertulis mengenai evaluasi Nasabah Prima secara berkala
 - status keuangan Nasabah Prima;
 - tujuan, pengalaman & kemampuan menyerap kerugian investasi; dan
 - preferensi, persepsi dan toleransi terhadap risiko.
- Kebijakan dan prosedur juga mencakup penggunaan hasil evaluasi ketika Nasabah Prima akan membeli produk dan/atau jasa Bank maupun non Bank.

10

6. Penetapan Mitra Bank

Penetapan mitra untuk aktivitas keagenan dan/atau kerja sama pemasaran produk dan/atau jasa keuangan non Bank wajib memperhatikan:

- a. prinsip kehati-hatian dan Manajemen Risiko sesuai peraturan mengenai produk dan/atau jasa keuangan non bank yang ditawarkan oleh Bank;
- b. prinsip hubungan kerja sama yang wajar (*arm's length principle*) khususnya jika mitra merupakan pihak terkait dengan Bank.

7. Laporan Rencana Penyediaan Layanan Nasabah Prima

Bank wajib menyampaikan laporan rencana penyediaan LNP kepada BI dengan mengacu pada ketentuan BI mengenai pelaporan produk atau aktivitas baru.

11

III. Penerapan Manajemen Risiko dan Tata Kelola yang Baik (GCG)

1. Bank wajib menerapkan Manajemen Risiko dan GCG dalam setiap aspek LNP pada seluruh jenjang organisasi Bank dengan berpedoman pada ketentuan BI yang terkait.
2. Pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi
3. Kebijakan, prosedur dan limit yang meliputi:
 - a. Penetapan risiko yang terkait dengan produk dan/atau jasa yang ditawarkan (a.l. risiko operasional, risiko hukum dan risiko reputasi);
 - b. Penetapan limit risiko dari produk dan/atau jasa untuk menghindari risiko yang tidak terbatas, seperti fasilitas kredit tanpa limit dan produk tanpa jangka waktu;
 - c. Pengkinian metode penetapan risiko dan limit risiko dengan mempertimbangkan perubahan kondisi Bank serta faktor eksternal lainnya.
4. Proses penerapan Manajemen Risiko yang memperhatikan:
 - a. dukungan sistem informasi Manajemen Risiko yang tepat waktu, informatif dan akurat, dan dapat mendukung upaya deteksi dini potensi risiko dari transaksi yang mencurigakan.
 - b. Sistem informasi Manajemen Risiko mencakup laporan/informasi (1) eksposur risiko LNP; (2) kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur serta penetapan limit; dan (3) realisasi pelaksanaan Manajemen Risiko dibandingkan target yang ditetapkan.
 - c. Laporan/informasi diatas wajib disampaikan secara rutin kepada Direksi.
5. Sistem pengendalian intern secara efektif yang meliputi:
 - a. kecukupan sistem pengendalian intern terhadap semua aspek dalam LNP;
 - b. kebijakan yang dapat menghindari dorongan/peluang terjadinya penyimpangan/ pelanggaran, atau pemberian wewenang & tanggung jawab yang dapat menimbulkan benturan kepentingan;
 - c. kegiatan pemantauan secara terus menerus dan tindakan koreksi penyimpangan atas pelaksanaan pengendalian internal dalam LNP.

12

IV. Transparansi, Perlindungan dan Edukasi Nasabah

1. Transparansi dan Edukasi Nasabah

a. Bank wajib:

- 1) memberi penjelasan kepada Nasabah Prima mengenai nama (*brand name*) dan ruang lingkup LNP;
- 2) menginformasikan produk dan/atau jasa yang ditawarkan dengan jelas secara tertulis dan lisan kepada Nasabah Prima meliputi risiko, tanggung jawab, hak dan kewajiban masing-masing pihak;
- 3) menjelaskan bahwa tanggung jawab atas produk dan/atau jasa yang diageni atau direferensikan oleh Bank bukan berada di Bank;
- 4) segera memberitahukan kepada Nasabah Prima jika terdapat perubahan petunjuk pelaksanaan (SOP) yang harus dipatuhi;
- 5) secara berkala menyampaikan informasi mengenai total dana dan investasi beserta rinciannya kepada Nasabah Prima secara terintegrasi dengan cara dan metode penyampaian yang disepakati bersama.

b. Terkait pemasaran produk keuangan non Bank, Bank hanya dapat memberikan informasi mengenai produk yang:

- 1) diterbitkan oleh perusahaan keuangan non Bank yang telah menjadi mitra kerja, serta Kontrak Kerjasama dan perizinannya masih berlaku; dan
- 2) telah memperoleh jawaban berupa surat penegasan dari BI atas rencana pemasaran produk tersebut.

13

2. Perlindungan Nasabah

a. Bank dilarang :

- 1) memberikan informasi yang menyesatkan dan/atau tidak etis mengenai produk dan/atau jasa;
- 2) menggunakan pengaruh atau mengadakan tekanan yang bertentangan dengan kepentingan nasabah, dan/atau berdasarkan kepentingan Bank, grup Bank atau pegawai Bank.

b. Bank harus memastikan bahwa transaksi keuangan yang dijalankan memang dilakukan oleh Nasabah Prima atau atas kuasa Nasabah Prima yang sah, yaitu melalui beragam metode, antara lain :

- 1) konfirmasi sebelum dan notifikasi setelah transaksi diproses, yaitu :
 - a) untuk setiap transaksi yang dianggap besar; dan
 - b) dengan cara penyampaian (seperti *call back* atau sms yang harus ditanggapi)

sesuai dengan kesepakatan bersama.

- 2) menggunakan dukungan teknologi CCTV.

c. Bank wajib meminta persetujuan tertulis dari Nasabah Prima jika akan memberikan dan/atau menyebarluaskan Data Pribadi Nasabah kepada pihak lain untuk tujuan komersial kecuali ditetapkan lain oleh peraturan perundang-undangan.

BANK INDONESIA

inbo H1 risiko kepi nasabah - produk di jasa UTS

14

V. APU dan PPT

- a. Bank wajib menerapkan peraturan perundang-undangan mengenai APU PPT thd Nasabah Prima a.l. untuk memperoleh identifikasi dan informasi dasar mengenai latar belakang, sumber kekayaan dan jenis usaha, dan melakukan analisis transaksi yang mencurigakan.
- b. Bank wajib melakukan hal-hal berikut:
 - 1) CDD dan/atau EDD secara berkala atas Nasabah Prima dan transaksi tertentu yang tidak sesuai dengan profil Nasabah Prima.
 - 2) penolakan menolak permohonan sebagai Nasabah Prima apabila calon nasabah menolak untuk mematuhi EDD, atau Bank meragukan kebenaran informasi yang disampaikan oleh calon Nasabah Prima.
 - 3) pemutusan hubungan dengan Nasabah Prima apabila nasabah yang bersangkutan menolak untuk mematuhi EDD, atau Bank meragukan kebenaran informasi yang disampaikan oleh Nasabah Prima.
 - 4) penyampaian laporan kepada PPAATK mengenai tindakan pemutusan hubungan dengan Nasabah Prima & Laporan Transaksi Keuangan Mencurigakan atas Nasabah Prima.
 - 5) penolakan dan pembatalan transaksi apabila penggunaan rekening tidak sesuai dengan profil Nasabah Prima.
 - 6) evaluasi berkala dalam rangka pengkinian profil Nasabah Prima harus dilakukan dengan wawancara langsung di lokasi Bank.
 - 7) pelaksanaan prosedur penyaringan (*screening*) para pegawai Bank yang terkait LNP untuk mencegah digunakannya Bank sebagai media atau tujuan pencucian uang atau pendanaan terorisme.

15

VI. Penatausahaan Dokumen

- a. Bank wajib menatausahakan :
 - 1) Dokumen yang terkait dengan data Nasabah Prima min. 5 tahun sejak:
 - a) berakhirnya hubungan usaha atau transaksi dengan Nasabah Prima;
 - b) ditemukannya ketidaksesuaian transaksi dengan tujuan ekonomis dan/atau tujuan usaha Nasabah Prima;
 - 2) Dokumen Nasabah Prima yang terkait dengan transaksi keuangan dengan jangka waktu sesuai UU tentang Dokumen Perusahaan;
 - 3) Informasi & data layanan kepada Nasabah Prima secara bulanan, a.l. meliputi data jumlah nasabah, volume produk yang dijual, dan kantor yang memberikan layanan.
- b. BI dapat sewaktu-waktu meminta Bank menyampaikan dokumen tersebut di atas.

VII. Ketentuan Lain

- Bank yang telah menyediakan LNP sebelum ketentuan ini berlaku:
- a. tidak perlu menyampaikan laporan rencana penyediaan LNP;
 - b. wajib :
 - 1) melakukan analisis kesesuaian praktek yang telah dilakukan dengan ketentuan ini;
 - 2) menyusun *action plan* langkah-langkah penyesuaian yang mencakup:
 - a) kebijakan dan prosedur operasionalisasi LNP (termasuk manajemen risiko);
 - b) SDM meliputi upaya pemenuhan dari segi kuantitas dan kualitas; dan
 - c) SIM yang dapat mendukung operasionalisasi LNP
 dengan jangka waktu penyesuaian paling lambat 31 Desember 2012;
 - 3) menyampaikan laporan kepada BI atas pelaksanaan butir a & b paling lambat 3 bulan setelah ketentuan berlaku; dan laporan realisasi *action plan* secara berkala setiap triwulan sampai berakhirnya jangka waktu *action plan*.

16

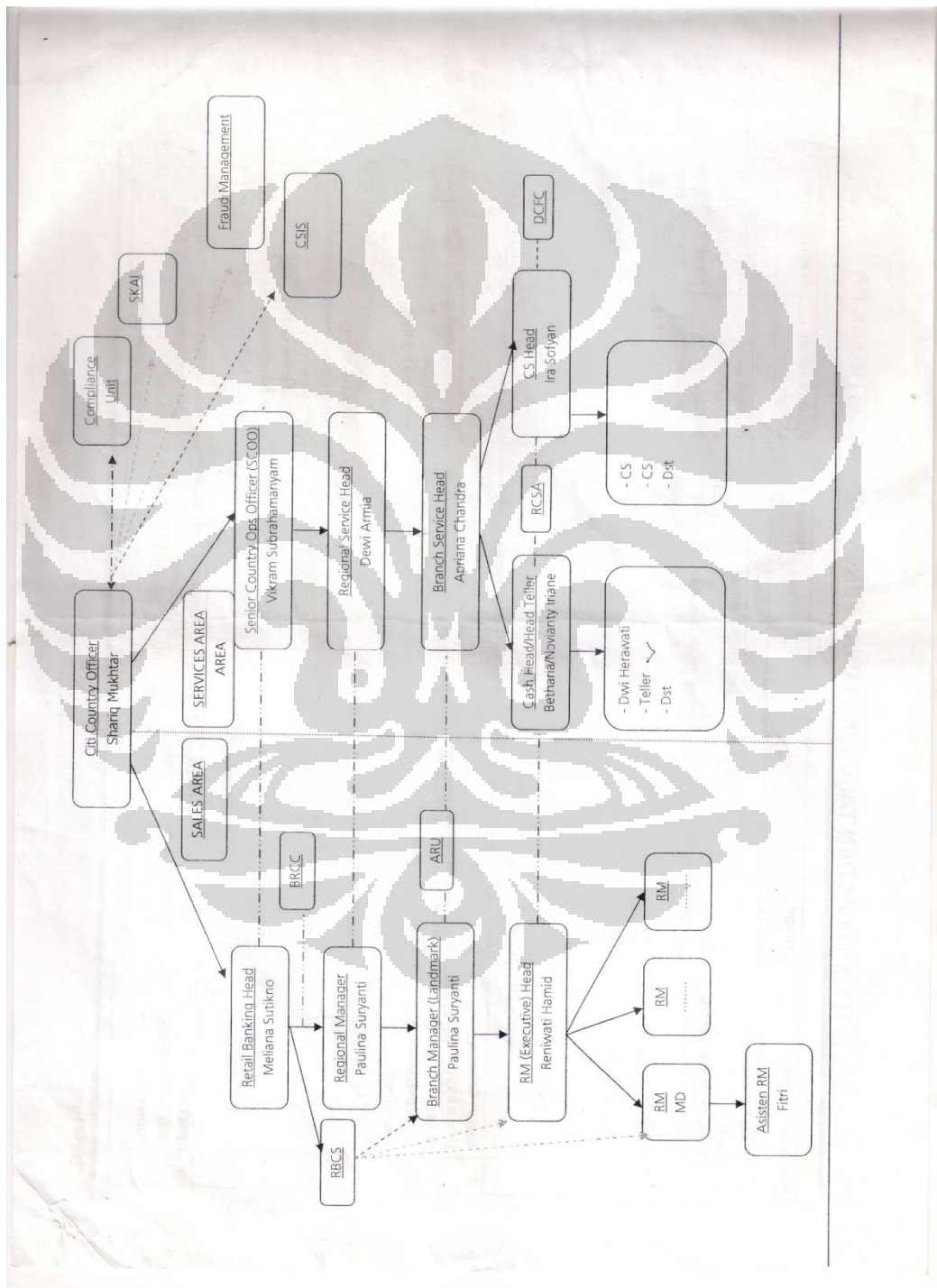
VIII. Sanksi

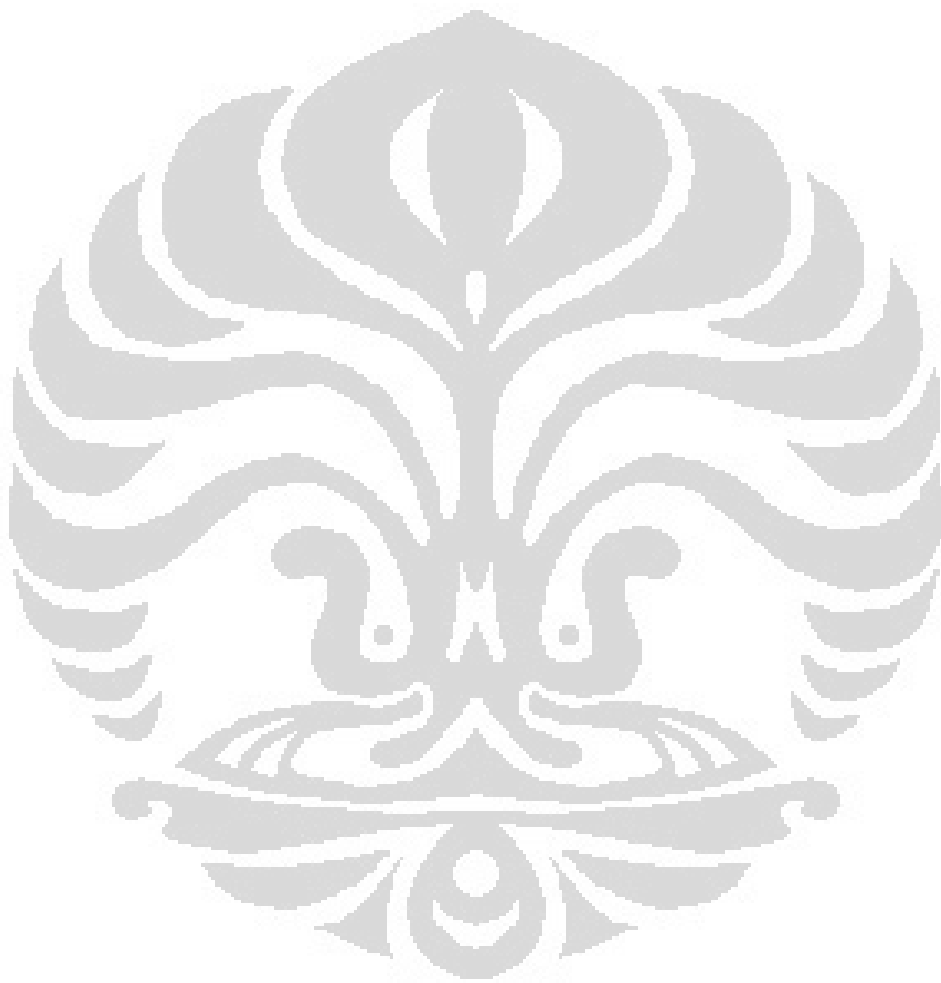
- a. Sanksi administratif sesuai Pasal 52 UU No.10 Tahun 1998 tentang Perbankan.
- b. Sanksi kewajiban membayar atas keterlambatan penyampaian :
 - 1) Laporan analisis kesesuaian + laporan *action plan*
 - 2) laporan realisasi *action plan* (triwulanan)

17

Akhir Presentasi
Terima Kasih

18





MATRIX TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB FUNGSI CONTROL CITIBANK NA

No	Jenis Control	Fungsi	Periode	Person/Unit in Charge	Reporting line
1	Branch (Landmark) DCFC Departmental Control Functional Checklist - untuk yg di sales - untuk yg di services	Melakukan control terhadap proses dan fungsi terkait dengan SOP Untuk memastikan key proses control telah dilakukan dengan baik	Harian, Mingguan, Bulanan, Triwulanan, 6 bulanan atau tahunan (atau tergantung SOP)	Ditunjuk oleh cabang seperti penunjukan PIC untuk teller (DH), customer service, RMI, BM	Berjenjang sesuai dengan tanggung jawab Services Branch Service Region Head (Apriana Chandra) Sales Branch Manager (Paulina Suryati)
2	Kantor Cabang (Plaza Bapindo) RCSA Risk Control Self Assesment	Melakukan self assessment control terhadap proses internal control dan regulatory.	Triwulanan a/d high risk proses	Tim independent di KP yg tidak melakukan proses tersebut: a. Services Branch Services Head (Dewi Armia) b. Sales Retail Bank Control and Surveillance /RBCS (Rani Nofian)	Citi Country Officer (Shariq Mukhtar) Services SCOO/O&T Head (Vikram Subrahmanyam) Sales Retail Banking Head (Meliana Sutikno)
b	BRCC Bisnis Risk Control Committee	Komite yang melakukan pembahasan significant issues, emerging trends dan initiatives yang terkait dengan compliance control legal dan operational risk	Triwulanan	Seluruh group head yang terkait dengan agenda pembahasan rapat	Regional

Matrix Fungsi Control

Halaman 1

MATRIX TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB FUNGSI CONTROL CITIBANK NA

No	Jenis Control	Fungsi	Periode	Person/Unit in Charge	Reporting line
c	CER Control Emerging Risk	Satuan kerja audit internal melakukan audit terhadap kegiatan bisnis bank (post audit) dengan didasarkan atas risk grade untuk masing-masing unit bisnis. Metode yang digunakan adalah a/d (i) regulatory review (ii) mandated review/branch review dan (iii) fungsi/product	High risk = 1 tahun sekali Medium risk = s/d 2 tahun Low Risk = s/d 3 tahun. harfian	Unit internal audit Saat ini berjumlah 6 orang	Citi Country Officer (Shariq Mukhtar) dan tembusan ke regional
d	Fraud Management	Memonitor indikator transaksi yang mengarah ke fraud tetapi lebih banyak kearah transaksi yg berasal dari kartu kredit Untuk transaksi terkait retail banking seperti current account, time deposit belum dilakukan namun saat ini deteksinya dilakukan melalui AML monitoring Bank sedang mempersiapkan project Valler yang berasal dari regional untuk tujuan monitoring untuk tujuan melihat jika ada transaksi yang mengindikasikan fraud.		Department Head (small Moch Denuar)	Risk Management (Erwin Wiradi)
e	ARU AML Risk Unit	Memonitor transaksi customer termasuk transaksi yang dilakukan staff (staff account) melalui beberapa alert parameter.	Harian Mingguan apabila terdapat alert pending (masih dalam proses penelitian)	Tim ARU	AMLCO (Anti Money Laundering Country Officer) Compliance
f	Compliance	Memastikan Bank melaksanakan bisnisnya sesuai dengan peraturan baik local regulatory, regional, internal Memastikan Bank memenuhi komitmen perbaikan terkait dengan hasil audit baik dari local regulatory, regional dan internal	Disesuaikan dengan kewajiban penanganan permasalahan berdasarkan aturan local	Unit Compliance	Citi Country Officer (Shariq Mukhtar)

Matrix Fungsi Control

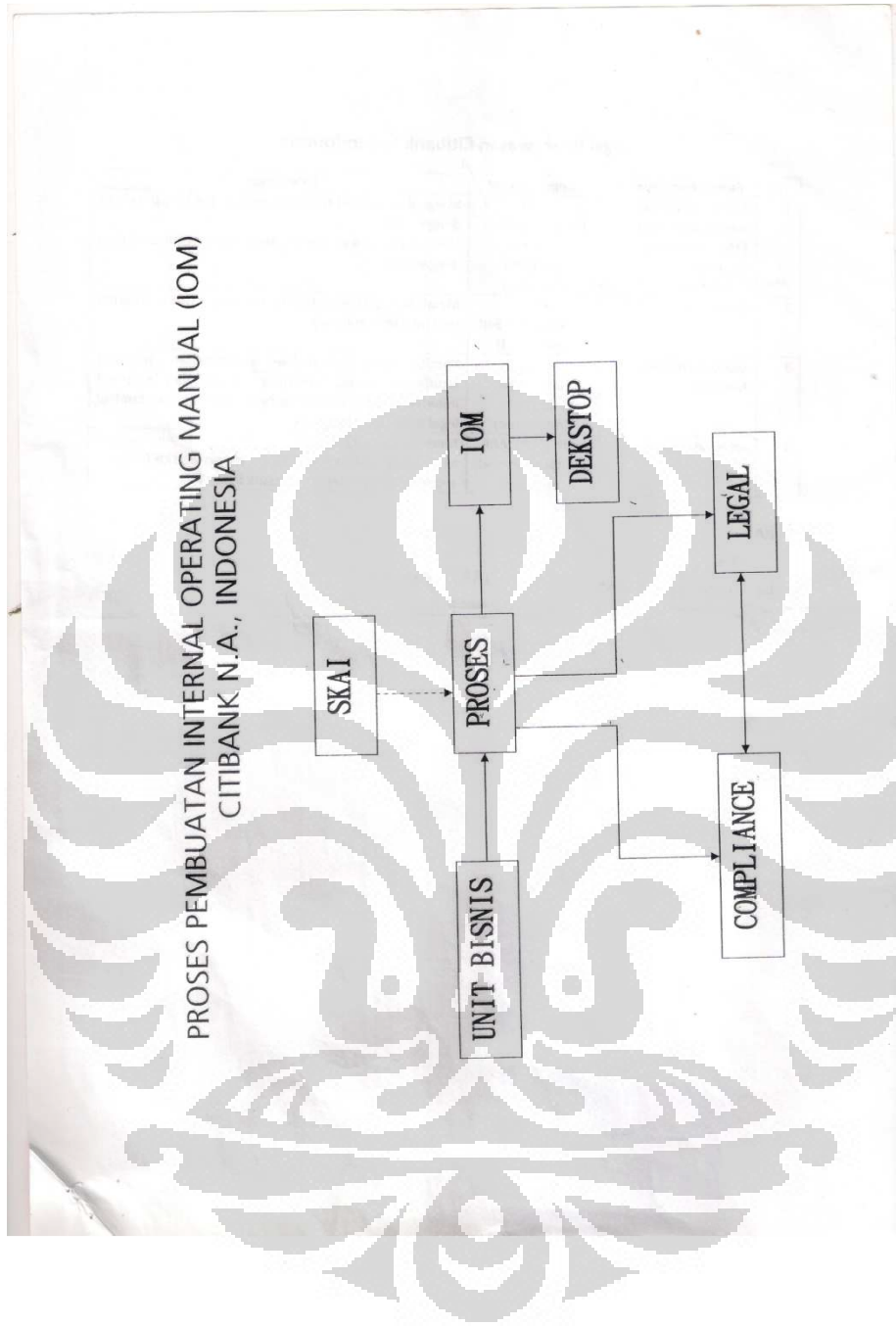
Halaman 2

MATRIX TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB FUNGSI CONTROL CITIBANK NA

No	Jenis Control	Fungsi	Periode	Person/Unit in Charge	Reporting line
3	Regional		regulatory, regional dan internal		
a	CSIS Chigroup Security Investigation Services	Melakukan investigasi jika ada indikasi fraud yang dilakukan oleh pihak internal atau eksternal yang dilaporkan melalui beberapa cara al whistleblower, SKA, Compliance, ARR (Audit Risk and Review)	Tergantung kasus yang dilaporkan	Investigator (Estandary Akbar)	CSIS/Investigator Regional
b	ARR Audit Risk and Review	Melakukan audit berdasarkan risk grade per bisnis dan risk grade country	Tergantung hasil audit sebelumnya Satisfactory Need improvement 6-9 bulan	Unit ARR di Singapore	Regional head

Matrix Fungsi Control

Halaman 3



Fungsi Pengawasan Citibank N.A Indonesia

No	Fungsi Pengawasan	Fungsi Control	Keterangan
1	Kebijakan Intern, Bank Kultur (Kode Etik), IOM atau Desktop <i>internal & Peretiny manual</i>	DCFC (Departemental Control Functional Checklist)	Melakukan control terhadap proses dan fungsi terkait dengan SOP Untuk memastikan key proses control telah dilakukan dengan baik.
2	Oversight	RCSA (Risk Control Self Assesment)	Melakukan self assesment terhadap proses internal control dan regulatory.
3	Good Governance Meeting	BRCC (Bisnis Risk Control Committee)	Komite yang melakukan pembahasan meliputi significant issues, emerging trends dan material initiatives yang terkait dengan compliance, control legal dan operational risk
4	Internal Control	Audit (SKAI, ARR, auditor eksternal, regulator)	Membantu CCO untuk meyakinkan bisnis control berjalan dg baik sesuai dengan aturan-aturan Citibank and Peraturan – Peraturan bank Indonesia.

IOM

↳ human IOM see desktop manual.

**MATRIX PENILAIAN FIT DAN PROPER
CITIBANK N.A. INDONESIA**

No.	Nama	Job Description	Kasus Indikasi Fraud dan Permasalahan Penagihan Piutang Kartu Kredit
1	Shariq Mukhtar Citi Country Officer	<ul style="list-style-type: none"> Memimpin secara keseluruhan Citibank NA Indonesia dalam merencanakan dan mencapai sasaran bisnis yang ditargetkan yang meliputi semua bidang a.l: pengembangan pasar, kepuasan pelanggan dan rencana perluasan distribusi. Mengelola dan menerapkan tanggung jawab bersama terhadap nasabah, terhadap karyawan dan terhadap franchise. Menerapkan peraturan dan kebijakan sesuai arahan global, menciptakan iklim kerja yang tanggap terhadap perubahan, yang tercermin dalam proses maupun perilaku organisasi. Melakukan perencanaan dan koordinasi untuk menerapkan strategi kunci Citibank NA Indonesia. Mengarahkan dan mengelola sumber daya untuk memastikan pertumbuhan bisnis jangka panjang maupun jangka pendek serta memastikan tercapainya target financial sesuai arahan dan tujuan perusahaan. Merupakan wakil Citibank NA Indonesia dalam komunitas financial nasabah bank sentral dan pemerintah serta memberikan kontribusi kepada stakeholders dan local economy. Melakukan fungsi pengembangan sumber daya di Citibank N.A., Indonesia untuk mencapai tujuan perusahaan. Memastikan bahwa seluruh operasi perbankan telah sesuai dengan standar kepatuhan (compliance) yang berlaku di Indonesia dan Citigroup. Berkoordinasi dengan head office, bank sentral dan pemerintah dalam hal yang berkaitan dengan penerapan kebijakan perbankan di Indonesia. 	<p>Tanggung jawab terkait permasalahan sebagai CCO CCO berpendapat bahwa pelaksanaan struktur tata kelola (CCC/BRCC) dan penanaman 4 lapis kontrol , franchise telah memiliki kerangka kerja yang cukup untuk mengelola ke 8 jenis risiko.</p> <p>Sebagai CCO beliau bertanggung jawab untuk menempatkan model tata kelola untuk dapat menangkap risiko-risiko yang tersebut. CCO percaya bahwa beliau sudah memenuhi peran ini. Sebagai tambahan, sebagai ketua dari komite CCC/BRCC/AML, beliau menyediakan pengawasan manajemen senior untuk memastikan tim manajemen untuk tetap fokus untuk menangani risiko-risiko franchise</p>

✓ -> oleh U PIJUT Pemeriksaan Detail

Citibank

1

**MATRIX PENILAIAN FIT DAN PROPER
CITIBANK N.A. INDONESIA**

No.	Nama	Job Description	Kasus Indikasi Fraud dan Permasalahan Penagihan Plutang Kartu Kredit
2	Vikram Subrahmanyam ex-Senior Country Operating Officer	<ul style="list-style-type: none"> Menjalankan "best practices" dalam setiap aspek dan fungsi Operations & Technology, serta melakukan perbaikan menyeluruh dan terencana, agar departemen dapat menjalankan fungsinya dengan efisien. Membina karyawan Operations & Technology agar dapat menguasai lingkup kerja yang lebih besar dan kompleks serta membuat bank sebagai "best place to Work". Membuat program-program dan inisiatif-inisiatif baru untuk mencapai tujuan perusahaan jangka panjang. Mengembangkan kerjasama yang efektif dengan setiap pimpinan produk/bisnis, menyepakati standar pelayanan dengan pimpinan-pimpinan tersebut, memberikan/melaksanakan layanan sesuai dengan kesepakatan agar secara menyeluruh Citibank Indonesia dapat memberikan layanan yang prima kepada nasabah internal dan eksternal. Mempertahankan serta meningkatkan kepuasan nasabah melalui layanan yang tepat waktu dan akurat. Mencapai sasaran-sasaran yang diinginkan perusahaan sehubungan dengan tingkat kepuasan nasabah. Menjamin tingkat motivasi karyawan yang tinggi agar masing-masing bagian bekerja dengan kinerja yang prima dan produktivitas yang tinggi. Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif demi terjaganya moral karyawan yang tinggi dan semangat kerjasama tim yang baik sambil mendorong agar kinerja individual menjadi lebih prima dan produktif. Menjamin keselarasan organisasi dan kinerja karyawan dengan kebutuhan dan sasaran usaha baik di tingkat negara maupun regional (Asia Pasifik). 	<p>Tanggung jawab terkait permasalahan sebagai SCOO saya bertanggung jawab terhadap Operations & Technology, serta untuk memastikan kerangka kontrol berjalan dengan baik. Yang terjadi di cabang Landmark adalah adanya peristiwa kolusi yang terisolasi. Kerangka kontrol seharusnya menjamin adanya checks and balances, namun peristiwa kolusi sangatlah sulit untuk di-deteksi. Seandainya Malinda dan Dwi tidak berkolusi, maka permasalahan ini tidak akan terjadi.</p>

Citibank

2

**MATRIX PENILAIAN FIT DAN PROPER
CITIBANK N.A. INDONESIA**

No.	Nama	Job Description	Kasus Incidensi Fraud dan Permasalahan Penagihan Piutang Kartu Kredit
		<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan arahan strategis kepada para kepala bagian guna tercapainya perbaikan berkesinambungan (continuous improvement) atas kualitas layanan, proses yang lebih efisien dan produk yang lebih unggul. • Mencapai sasaran yang ditentukan baik dari segi biaya maupun jumlah tenaga kerja • Bertanggung jawab atas kepatuhan operasi kepada peraturan-peraturan yang berlaku, risiko, dokumentasi, dan audit produk-produk yang ditawarkan, termasuk mengidentifikasi dan menurunkan risiko yang mungkin karena adanya peraturan dan petunjuk dan petunjuk yang berubah. • Menjamin lingkungan kontrol yang baik dan menyeluruh, yang terukur melalui hasil self assessment, audit risk review, audit eksternal dan kerugian operasi. • Bekerjasama secara aktif dengan CitiTech untuk mendiskusikan dan memprioritaskan dukungan teknologi bagi operasional di Asia Pasifik. Memberikan masukan atas perencanaan teknologi baik strategis maupun taktis serta memimpin dalam menggelar dan menerapkan teknologi yang disepakati. Menggunakan teknologi untuk memampukan perusahaan mencapai sasaran-sasaran yang direncanakan. • Sebagai anggota tim manajemen senior Asia Pasifik, memimpin dan berpartisipasi dalam program-program Mobility, Diversity, Perencanaan Biaya, Proses incentif dan perencanaan pengembangan karyawan. • Mengambil posisi sebagai yang terdepan dalam mencari dan mengembangkan inisiatif perbaikan/penyempurnaan seperti Regionalisasi, Straight Through Processing, Outsourcing dan lain-lain serta menggunakan sumber daya 	

**MATRIX PENILAIAN FIT DAN PROPER
CITIBANK N.A. INDONESIA**

No.	Nama	Job Description	Kasus Indikasi Fraud dan Permasalahan Penagihan Piutang Kartu Kredit
3	Reza Hasan Musanif Soemadipradja SKAI Head	<p>yang ada untuk menerapkan hal-hal tersebut.</p> <ul style="list-style-type: none"> Support the management to ensure an effective process control environment is maintained and ensure that the bank's operations are conducted according to the highest standards by providing an independent, objective assurance function and by advising on best practice. Provide assistance to the management in safeguarding of bank's assets, accuracy in maintaining accounting records, optimization of human resources and adherence of the bank's policies. Prepare an annual audit plan. The plan is based on a risk model that identifies business risks, and on input from lines managers. Responsible for planning, conducting, reporting, and following up on audit program included in the audit plan, and decide on the scope and timing of audit. Perform selective review on business/department/product based on a schedule to be establish annually. Establish a quality control program that will achieve a focused, discipline and control oriented environment in Indonesia, provides early warning of control deterioration and identifying issues that may result in operating losses or impact customer service. This will be achieved by recommending internal control process in the product program. Review of product programs and operating procedures for new products. Review major system implementation plan and check the SITUAT plan/results and checking the the security matrix. Review and approve the deviation request to the policies. 	<p>Tanggung jawab terkait permasalahan sebagai SKAI Tanggungjawab saya sesuai dengan kewajiban dan fungsi audit yang telah dilakukan sesuai dengan standar prosedur yang berlaku.</p>

**MATRIX PENILAIAN FIT DAN PROPER
CITIBANK N.A. INDONESIA**

No.	Nama	Job Description	Kasus Indikasi Fraud dan Permasalahan Penagihan Piutang Kartu Kredit
4	Yessika Effendi Direktur Kepatuhan	<p>Monitor corrective actions tracking on issues identified by the SKAI, internal and external auditors including regulators.</p> <p>Maintain close contact with senior management to understand ongoing business control issues and trends, ensure all significant business issues are reported in the MARS system.</p> <p>Aim to promote effective controls at reasonable cost. To achieve this, internal audit is authorized, in the course of its activities to:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. enter all areas of the bank and have access to any documents and records considered necessary for performance of its functions. 2. Require all members of staff and management to supply such information and explanations as may be needed within a reasonable period of time. <p>Manages the country compliance risk and provide franchise support to the Citigroup Country Officer (CCO) and country management.</p> <p>In coordination with the Country Council, is expected to assess the compliance risks faced by our businesses in Indonesia, and together with the Regional Compliance Officer(s) and Regional Council, ensure that Citigroups appropriately managing those risks and is in compliance with applicable laws and Citigroup standards of doing business.</p> <p>Monitors, reviews and coordinates application and enforcement of the Bank's compliance policies.</p> <p>Responds to compliance questions and concerns to all staff in Indonesia; advises Businesses and assist in providing</p>	<p>Tanggung jawab terkait permasalahan sebagai Direktur Kepatuhan</p> <p>Dalam hal ini tanggung jawab Compliance memastikan risiko kepatuhan dikelola dengan baik, dimana penerapan dari fungsi ini telah dilakukan melalui control framework yang telah dijelaskan di atas. Secara keseluruhan, risiko kepatuhan telah dikelola dengan baik.</p>

**MATRIX PENILAIAN FIT DAN PROPER
CITIBANK N.A. INDONESIA**

No.	Nama	Job Description	Kasus Indikasi Fraud dan Permasalahan Penagihan Piutang Kartu Kredit
5	Meliana Sutikno Retail Banking Head	<p>solutions to potential issues involving compliance and regulatory risk.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ensures that Indonesia Compliance Plan is complete and up-to-date; maintains ongoing awareness of new and changing business activities and products and identify potential compliance issues that should be considered by the businesses. Assists in review of control procedures in the Business to ensure legal and regulatory compliance and in the development of adequate and sufficient testing procedures to prevent and detect compliance lapses. To be the country's interface with local regulators, and the CCCO should work closely with the CCO and the Country Council to perform this function. Addresses, coordinates, and communicates local, regional and cross-regional compliance matters involving Indonesia business activities to ensure that regional advise, compliance policies and procedures are appropriate and consistently applied; ensures legal and compliance updates are communicated in a timely manner. Memperkuat kepemimpinan terhadap pasar (market share), membangun pangsa pasar dan pengenalan institusi, dan memelihara customer-driven value proposition pada segmen yang menjadi tanggung jawabnya. Menjadi yang terdepan dalam menciptakan kesempatan bisnis baru dan strategi inisiatif demi pertumbuhan franchise Kantor Cabang di masa yang akan datang. Kinerja keuangan keseluruhan : memimpin seluruh bisnis dan unit fungsional untuk mewujudkan tujuan bisnis. Manajemen biaya/beban/pengeluaran, khususnya fokus 	<p>Tanggung jawab terkait permasalahan sebagai Retail Banking Head</p> <p>Sebagai RBH, saya bertanggung jawab agar franchise kita terjaga dr risiko reputasi, dan operasi. Kejadian di LMK telah mengakibatkan kerugian finansial yang menjadikan kinerja RB terpengaruhi secara negatif.</p> <p>Dalam melaksanakan tugas seluruh retail bank, saya di support oleh unit2 terkait, misalkan masing-masing cabang dan tim O&T untuk memproses transaksi yang independent. Tindakan kolusi dari RM dan Teller telah merusak internal control dan</p>

Citibank

**MATRIX PENILAIAN FIT DAN PROPER
CITIBANK N.A. INDONESIA**

No.	Nama	Job Description	Kasus Indikasi Fraud dan Permasalahan Penagihan Piutang Kartu Kredit proses independent yang diciptakan.
		<p>pada Marketing Expense Efficiency.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pengendalian risiko secara menyeluruh dengan mematuhi seluruh undang-undang dan ketentuan serta kebijakan dan prosedur Citigroup • Bertanggung jawab terhadap kinerja dan pengembangan staf dalam tim. • Memimpin dan mengarahkan kegiatan Regional Branch Managers dan Branch Manager untuk mencapai tujuan/sasaran dari area/distrik yang dibawah. • Memprioritaskan, mengelola serta mengkomunikasikan promosi/kampanye dan inisiatif produk kepada seluruh Kantor Cabang dalam rentang kendalanya. • Bekerjasama dan membimbing senior manajemen S&D untuk membangun dan menerapkan inisiatif strategis dan taktis guna memastikan konsistensi strategi penjualan (lintas area). • Memenuhi kebutuhan keuangan total dari klien di area/distrik. • Menggabungkan aktivitas penjualan dari berbagai segmen bisnis menjadi rencana penjualan area/distrik keseluruhan, termasuk investment, treasury, asuransi, dll. • Menunjukkan kepemimpinan untuk area yang menitikberatkan pada penjualan, manajemen penjualan, pelayanan, dan manajemen SDM. 	
6	Paulina Suryati Branch Manager	Terlampir	Terlampir
7	Mir Arshaduddin Credit Operation Head	Terlampir	Terlampir

Citibank

7

**MATRIX PENILAIAN FIT DAN PROPER
CITIBANK N.A. INDONESIA**

No.	Nama	Job Description	Kasus Indikasi Fraud dan Permasalahan Penagihan Piutang Kartu Kredit
8	Mirah Wiryotmodjo Ex Direktur Kepatuhan	Belum menyampaikan	Belum menyampaikan

8

Citibank

Kualifikasi Pelanggaran	Pengehaan Sanksi	Dasar Hukum Pengehaan Sanksi	Supervisory Action (CDO)	Dasar Hukum CDO
<p>CITIBANK</p> <p>1. Pengelepasan Dana Nasabah pada layanan prioritas (Citigold)</p>	<p>Bank: Citibank</p> <p>menerima layanan nasabah baru Citigold selama 1 (satu) tahun</p>	<p>Pasal 52 UU Perbankan jo. Pasal 34 huruf c PBI tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum berupa pembekuan kegiatan usaha tertentu yaitu larangan untuk menerima nasabah baru.</p>	<p>Bank: Citibank</p> <p>1. Meningkatkan implementasi manajemen risiko dan pengendalian intern;</p> <p>2. Melakukan langkah-langkah perbaikan sesuai hasil pemeriksaan dan hasilnya disampaikan kepada BI;</p> <p>3. Tidak membuka kantor baru selama 1 (satu) tahun terhitung sejak tanggal 6 Mei 2011; dan</p> <p>4. KP Bank melakukan evaluasi fungsi pengendalian intern Citibank Jakarta secara menyeluruh.</p>	<p>Pasal 52 UU Perbankan jo. Pasal 34 huruf a PBI tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum yaitu berupa teguran tertulis.</p>
			<p>Manajemen dan Pelabab Eksekutif: Fit and Proper Test</p>	<p>Pasal 34 huruf c PBI tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum</p>
			<p>Pelabab Eksekutif: sampai Dinonaktifkan dengan selesainya proses Fit and Proper Test</p>	<p>Pasal 2 jo. Pasal 4 ayat (1) huruf d PBI tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum;</p> <p>Pasal 2: "Bank wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif..."</p> <p>Pasal 4 ayat (1) huruf d:</p>

Kualifikasi Pelanggaran	Penaanaan Sanksi	Dasar Hukum Pengenaan Sanksi	Supervisory Action (CDO)	Dasar Hukum CDO
<p>2. Penggunaan jasa pihak ketiga dalam penagihan kartu kredit yang dilakukan tidak sesuai dengan Pasal 17 ayat (5) PBI tentang Penyelenggaraan Kegiatan APMK Jo. SE Ekstern tentang Penyelenggaraan Kegiatan APMK yaitu kolektibilitas belum D atau M serta terdapat klausula pelepasan tanggung jawab Bank.</p>	<p>Bank:</p> <ul style="list-style-type: none"> Larangan penerbitan kredit kepada nasabah selama 2 tahun Larangan penggunaan penagih kredit oleh pihak ketiga selama 2 (dua) tahun. 	<p>PBI tentang Penyelenggaraan Kegiatan APMK: Pasal 27 ayat (1): "BI melakukan pengawasan terhadap Prinsipal, Penerbit, Acquirer, Penyelenggara Kliring dan/atau Penyelenggara Penyelesaian Akhir."</p> <p>Pasal 27 ayat (5): "Berdasarkan hasil pengawasan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), BI dapat melakukan pembinaan dan/atau sanksi administratif."</p> <p>Pasal 54: "BI dapat menghentikan sementara, membatalkan atau mencabut izin yang telah diberikan kepada Bank atau</p>	<p>Pegawai: Diberhentikan</p>	<p>"Risiko sebagaimana dimaksud pada Pasal 2 mencakup risiko operasional."</p> <p>SE tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum (Lampiran 1):</p> <p>"Direksi harus memastikan penempatan dan peningkatan kompetensi serta integritas SDM yang memadai pada seluruh aktivitas fungsional Bank."</p> <p>Pasal 2 jo. Pasal 4 ayat (1) huruf d PBI tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum:</p> <p>Pasal 2: "Bank wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif..."</p> <p>Pasal 4 ayat (1) huruf d: "Risiko sebagaimana dimaksud pada Pasal 2 mencakup risiko operasional."</p> <p>SE tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum (Lampiran 1):</p> <p>"Direksi harus memastikan penempatan dan peningkatan kompetensi serta integritas SDM yang memadai pada seluruh aktivitas fungsional Bank."</p>

Kualifikasi Pelanggaran	Pengenaan Sanksi	Dasar Hukum Pengenaan Sanksi	Supervisory Action (CDO)	Dasar Hukum CDO
<p>PT BANK MEGA, Tbk.</p> <p>Pelanggaran ketentuan Bank serta pada penerapan manajemen risiko dalam kasus deposit on call.</p>	<p>1. Menghentikan penambahan nasabah Deposit on Call (DoC) baru dan perpanjangan DoC lama, termasuk untuk produk sejenis</p>	<p>Pasal 52 UU Perbankan jo. Pasal 34 huruf c PBI tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum berupa pembekuan kegiatan usaha tertentu yaitu larangan untuk menambah nasabah DoC baru.</p>	<p>1. Memberhentikan pegawai di bawah pejabat eksekutif yang terlibat dalam kasus dana nasabah a/n PT. Elhusa dan dana Pemkab Batubara, Sumatera</p>	<p>Pasal 2 jo. Pasal 4 ayat (1) huruf d PBI tentang Penerapan Manajemen Risiko bagi Bank Umum: Pasal 2: "Bank wajib menerapkan manajemen risiko secara efektif..."</p>
		<p>lembaga selain Bank sebagai Prinsipal, Penerbit, Acquirer, Penyelenggara Kliring dan/atau Penyelenggara Penyelesaian Akhir, antara lain dalam hal terdapat permintaan tertulis atau rekomendasi dari otoritas pengawas yang berwenang kepada BI untuk menghentikan sementara kegiatan Prinsipal, Penerbit, Acquirer, Penyelenggara Kliring dan/atau Penyelenggara Penyelesaian Akhir."</p>		<p>Pasal 158 UU no. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang antara lain memuat: (1) Pengusaha dapat memutuskan hubungan kerja terhadap pekerja atau buruh dengan alasan pekerja atau buruh telah melakukan kesalahan berat antara lain melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan. (2) kesalahan berat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus didukung dengan alat bukti antara lain adanya pengakuan dari pekerja atau buruh yang bersangkutan atau bukti lain berupa laporan kejadian yang dibuat oleh pihak yang berwenang di perusahaan ybs yang didukung dengan sekurang-kurangnya 2 (dua) orang saksi.</p>

