

BAB IV

DIREKTUR KEPATUHAN (*COMPLIANCE DIRECTOR*) SEBAGAI SALAH SATU PROGRAM RESTRUKTURISASI PERBANKAN DALAM RANGKA PENEGAKAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

A. Latar Belakang Keberadaan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) di Perbankan Nasional

1. Kondisi eksternal

Secara umum keberadaan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) di perbankan nasional di latar belakang oleh terjadinya krisis ekonomi di Asia beberapa tahun terakhir ini. Dalam *Consolidated Report on Corporate Governance and Financing in East Asia* yang dibuat *Asian Development Bank*, bahwa penyebab krisis ekonomi di Indonesia, Korea Selatan, Malaysia, Filipina dan Thailand karena menderita *over capacity, poor quality of investment, excessive diversification by large groups, excessive exposure to debt, especially in-hedged short term foreign debt*. Adapun hal-hal tersebut disebabkan oleh *poor systems of corporate governance in these economies which often characterized by in effective board of directors, weak internal control, poor audits, lack of adequate disclosure and lack legal enforcement*.¹⁰²

¹⁰² Emil Salim, halaman 2

Krisis ekonomi yang terjadi di beberapa negara Asia dalam beberapa tahun terakhir ini pada dasarnya memiliki suatu kesamaan, yakni masing-masing dipicu oleh keberadaan sistem perbankan yang lemah. Meskipun sistem perbankan di kawasan ini memiliki karakteristik tersendiri dan krisis yang dialami pada tingkat yang berbeda-beda, namun dapat diidentifikasi sejumlah faktor penyebab antara lain sebagai berikut :

103

- a. Penyaluran kredit yang terlalu ekspansif;
- b. Konsentrasi kredit yang berlebihan;
- c. Ketergantungan pada pinjaman valuta asing jangka pendek;
- d. Keterlambatan dalam mengakui kredit macet dalam pembukuan bank
- e. Kekurangan transparansi;
- f. *Moral Hazard*
- g. Campur tangan pemilik dalam pengelolaan bank
- h. Meningkatnya daya saing di dalam maupun di luar negeri sebagai dampak deregulasi dan globalisasi

Kondisi perbankan nasional mengalami kemerosotan yang sangat cepat dan bahkan mencapai situasi krisis. Hal ini ditunjukkan oleh turunnya kepercayaan masyarakat dan dunia internasional terhadap perbankan Indonesia yang ditandai dengan penarikan dana secara besar-besaran oleh masyarakat baik untuk disimpan

¹⁰³ Subarjo Joyosumarto, halaman 4

dalam bentuk tunai, dipindahkan ke bank-bank asing di luar negeri maupun dibelikan mata uang dolar sebagai upaya untuk mengantisipasi semakin merosotnya nilai tukar Rupiah. Krisis ekonomi di Asia mulai tahun 1997 telah menyadarkan banyak kalangan tentang pentingnya *Good Corporate Governance*.

b. Kondisi Internal

Keberadaan Direktur Kepatuhan (DK) juga di latar belakang oleh kondisi internal perbankan di samping dipengaruhi oleh kondisi eksternal. Kondisi internal antara lain adanya beberapa kelemahan mendasar dalam perbankan nasional itu sendiri seperti campur tangan pemilik yang berlebihan, lemahnya manajemen bank dan diabaikannya prinsip kehati-hatian oleh kalangan perbankan seperti tercermin pada besarnya pelanggaran atas Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), Posisi Devisa Netto (PDN), Konsentrasi kredit pada sektor tertentu yang berlebihan, dan penggunaan pinjaman valuta asing yang kurang hati-hati.¹⁰⁴

¹⁰⁴ "In Indonesia, parties connected to powers-that-be likewise had easy access to sources of funds. Throughout Asia, in general cozy relationships, instead of arms-length relationships, were what mattered in procuring loans. Credit tended to flow to borrowers with relationships to government or bank owners and to favored sectors, rather than on the basis of projected cash flows, realistic sensitivity analysis, and recoverable collateral values", Lihat Gloria O.Pasdilla, Staff Papers No.64 Soundness of Financial Institutions and Economic Growth: Lesson from The Asian Financial Crisis, (Kuala Lumpur: The SEACEN Centre) page : 37-39

Perbankan nasional semakin memburuk sebagaimana ditunjukkan oleh semakin memburuknya permodalan, kualitas aktiva produktif, rentabilitas dan likuiditas bank-bank nasional dalam hampir dua tahun belakangan ini. Permodalan bank menjadi semakin memburuk karena digerogoti oleh kerugian yang terus menerus sebagai akibat dari *'negative spread'* dan berlanjutnya penurunan kualitas aktiva produktif bank. Likuiditas bank-bank juga dalam kondisi yang memprihatinkan sebagai akibat dari belum pulihnya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional sehingga telah menyebabkan ketergantungan bank-bank terhadap Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI).

Kondisi yang memprihatinkan tersebut telah menyebabkan proses intermediasi perbankan menjadi terganggu sehingga memberikan dampak yang kurang menguntungkan bagi perekonomian secara keseluruhan. Guna memulihkan kepercayaan masyarakat terhadap perbankan, pada akhir Januari 1998 Pemerintah mengambil kebijakan di bidang perbankan. Kebijakan-kebijakan yang diambil oleh Pemerintah, yaitu :

1. Memberikan jaminan pembayaran atas kewajiban bank-bank umum nasional kepada deposan dan kreditur dalam dan luar negeri;

2. Membentuk Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) yang bertugas antara lain melakukan penyehatan dan restrukturisasi bank-bank bermasalah

Program restrukturisasi yang dilakukan secara lebih menyeluruh melalui program peningkatan modal bank, penyempurnaan peraturan perundang-undangan, dan penegakan ketentuan kehati-hatian. Dalam Laporan triwulan III/1999 Bank Indonesia, bahwa program restrukturisasi perbankan dilakukan melalui :

- I. Program Penyehatan Lembaga Perbankan yang meliputi Penjaminan Pemerintah bagi Bank Umum dan BPR, rekapitalisasi perbankan dan restrukturisasi kredit perbankan, yang meliputi :
 - a. Program Penjaminan
 - b. Program Rekapitalisasi Bank Umum
 - c. Program Restrukturisasi Kredit
- II. Upaya Meningkatkan Ketahanan Sistem Perbankan yang meliputi pengembangan infra struktur, peningkatan mutu pengelolaan perbankan (*Good Corporate Governance*) dan penyempurnaan pengaturan dan pengawasan bank, meliputi :
 - a. Infrastruktur BPR dan Bank Syariah
 - b. Peningkatan Mutu Pengelolaan Perbankan (*Good Corporate Governance*)
 1. Pelaksanaan penilaian *fit and proper*
 2. Wawancara terhadap calon pemilik dan pengurus bank
 3. Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*)

4. Investigasi Tindak Pidana bidang perbankan
- c. Penyempurnaan Ketentuan dan Pemantapan Pengawasan Bank
 1. Penyempurnaan ketentuan perbankan
 2. Pemantapan Pengawasan bank

Implementasi *corporate governance* berbeda dengan perusahaan yang bergerak di bidang non keuangan. Hal ini disebabkan adanya perbedaan perusahaan biasa (non keuangan) dengan bank dan peranannya dalam bidang ekonomi. Adanya pasar dan peraturan yang mengaturnya berbeda dengan perusahaan lain. Posisi yang sedemikian penting yang dimiliki bank dalam kegiatan perekonomian, sehingga bank dituntut untuk memiliki suatu sistem khusus untuk mengatur kegiatannya. Selain itu, biaya sosial yang ditimbulkan akibat kebangkrutan bank akan sangat besar dibandingkan pada perusahaan lain. Adanya suatu persepsi bahwa bank tidak boleh mengalami kebangkrutan karena terlalu banyak akibat yang ditanggungnya, suatu konsep yang dikenal dengan sebutan *Too Big Too Fail*.

- (a. *banks are subject to regulation (particularly with respect to risk-taking behaviour in the interests of consumer protection and systemic stability;*
- (b. *for similar reasons, they are also subject to close and continuous official supervision and monitoring by regulatory agencies e.g. central banks. This has two immediate implications for corporate governance in that to some extent, the shareholder and regulator are duplicating monitors, such as shareholders*
- (c. *bank have a fiduciary relationship with their customers (e.g. they are holding the wealth of depositors and managing it on their behalf), which is generally not the case in the relationship*

- between other firms and their transactions-based, rather than relationship-based). This creates additional principal-agent relationships (and potential agency costs) with banks that generally do not exist with non-financial firms)*
- (d. Because of the pivotal positions of banks in the economy; there are systemic dimensions to their behaviour. In certain circumstances, the social cost of a bank's failure exceeds the private costs because of the existence of externalities and there is a systemic concern about behaviour of banks that does not exist with other companies)*
- (e. The competitive environment in which banks operate is, in some countries, less demanding than in other sectors of the economy, and the government often condones anti-competitive behaviour that it would not accept in other parts of the economy. This means that, to some extent, market discipline may be less powerful with banks than many other firms)*
- (f. Banks are subject to safety net arrangements such as deposit insurance and lender-of-last resort facilities, that are not available to other companies. The perception that banks will not be allowed to fail e.g. the "Too-Big-To-Fail" concept, also has an impact on corporate governance arrangements in banks, and on the incentive structures of owners, managers, depositors and the market with respect to monitoring and control)*
- (g. In some countries, banks are also used as an instrument of public policy e.g. to support certain industries or firms)*

Di beberapa negara, bank digunakan sebagai instrumen dari kebijakan publik, misalnya untuk mendukung industri-industri tertentu atau perusahaan tertentu. Pertimbangan-pertimbangan lain adalah sektor perbankan tidak sepenuhnya perusahaan, tetapi pemerintah banyak terlibat di dalamnya. Sektor perbankan adalah unik dan kepentingan para pemegang saham lebih penting daripada perusahaan yang bergerak di

bidang non-banking. *(The banking sector is not necessarily totally corporate. Some part of it is, of course, but a segment of banks is mostly government held as statutory corporations or run as cooperatives. Banking, as sector, has been unique and the interests of other stakeholders appear more important to it than in the case of non-banking and non-finance organisations)*

Atas dasar pertimbangan-pertimbangan tersebut, maka dibutuhkan adanya *corporate governance* (yang mempunyai prinsip-prinsip pokok yaitu transparansi, akuntabilitas, keadilan dan responsibilitas) dalam perbankan.

Keterlibatan Pemerintah sangat dibutuhkan dalam sektor perbankan demi menjaga kestabilan sistem keuangan dan kepentingan umum yang lebih besar. Oleh karena, Pemerintah melihat adanya alasan untuk membuat suatu peraturan dan melakukan pengawasan terhadap kegiatan perbankan, struktur dewan direksi, pola kepemilikan, kecukupan modal, rasio likuiditas, dan sebagainya. Terdapat tiga alasan perlunya keterlibatan pemerintah dalam sektor perbankan, yaitu :¹⁰⁵

Firstly, it is believed that the depositors, particularly retail depositors, can not effectively protect themselves as they do not have adequate information, nor are they in a position to coordinate with each other

Secondly, bank assets are usually opaque, and lack transparency as well as liquidity. This condition arises due to the fact than most bank loans, unlike other products and services, are usually customised and privately negotiated. As usual,

¹⁰⁵ YRK Reddy & Yerram Rajju, page:3

reporting systems do not solve this problem, and the onus shifts to the government to gain greater insight into the nature of these assets

Thirdly , It is believed that there could be a contagion effect resulting from the instability of one bank, which would affect a class of banks or even the entire financial system and the economy. As one bank become unstable, there may be heightened perception of risk among depositors for the entire class of such banks, resulting in a run on the deposits and putting the entire financial system in jeopardy

Sektor perbankan memiliki risiko tersendiri yang berbeda dengan sektor usaha lainnya. Risiko yang dimiliki sektor perbankan adalah sebagai berikut : ¹⁰⁶

- a. **Counterparty credit risk**, the risk that the counterparty will fail to fulfill the credit contract. The size of the loss is the replacement cost of the contract in the market;*
- b. **Market risk**, risk arising from market price changes, such as interest rate risk, exchange rate risk and commodity price risk;*
- c. **Settlement risk**, the risk that one party (or agent bank) will not settle or deliver final value when settling a contractual obligation;*
- d. **Operating risk**, losses due to inadequate internal controls, procedures, and operating equipment, software, and systems*

¹⁰⁶ Lihat *Federal Reserve Board, Federal Deposit, Insurance Corporation, and US Controller of the Currency 1992* dalam YRK Reddy & Yerram Raju

- e. *Liquidity risk*, losses that result if forced to sell under illiquid market conditions;
- f. *Legal risk*, losses caused by uncertainties in the legal definition of obligations or court reversals of commonly understood obligations, such as the legal obligations of multilateral netting
- g. *Aggregate risk* , sometimes called systemic or inter-connection risk, failure of one party triggers failure elsewhere in system

Adanya ciri khusus dari risiko yang dimiliki oleh sektor perbankan akibat dari usaha yang dijalankannya, maka dampak yang ditimbulkannya bersifat nasional, regional bahkan internasional. Oleh karena itu, akibat krisis yang dialami negara-negara di Asia, IMF menekankan perlu adanya DK di perbankan nasional sebagai pengawas intern yang posisinya tidak lagi di bawah direksi bahkan sejajar. Adanya DK sebagai pengganti dari Komite Audit di lingkungan perbankan yang dibentuk berdasarkan Surat Edaran Direksi Bank Indonesia Tahun 1994, namun dalam praktiknya menemui kegagalan akibat personil yang kurang kompeten.¹⁰⁷

Bank Indonesia dalam rangka penegakan prinsip *GCG* yang pertama dimulai dari program restrukturisasi perbankan, mengeluarkan ketentuan tentang kewajiban adanya Direktur Kepatuhan (DK) di perbankan nasional. DK sebagai salah satu “resep” yang ditawarkan atau diharuskan Dana Moneter Internasional. Selain itu adanya

¹⁰⁷ Tim *GCG* BPKP, halaman 21

ketidakpercayaan IMF dan struktur manajemen konvensional bank-bank. IMF tidak percaya bahwa para direksi yang melakukan operasi bank akan “bertobat” dan menjalankan banknya secara lebih hati-hati. Di sisi lain, dengan menghadirkan DK, IMF juga dapat menggali informasi komprehensif mengenai bank bersangkutan cukup dari “satu pintu”. Dengan keberadaan DK, diharapkan bank-bank beroperasi secara lebih hati-hati. Bank-bank akan lebih dahulu mematuhi rambu-rambu perbankan dan pada gilirannya kinerjanya diharapkan menjadi lebih baik.

Keberadaan DK juga dilatarbelakangi karena sebagian besar bank bermasalah memang bank-bank yang tidak mengindahkan rambu-rambu perbankan. Yang lebih parah, ketidakpedulian terhadap norma-norma yang berlaku itu bukannya dilakukan tanpa sadar, melainkan banyak dilakukan dengan senang hati. Hal tersebut disebabkan pengawasan intern di bank-bank bersangkutan tidak jalan. Ataupun kalau ada pengawasan, pelaporannya kepada direksi. Padahal, bukan tidak mungkin, terjadinya penyimpangan bermuasal dari titah direksi. Keberadaan pengawasan intern yang posisinya di bawah direksi kebanyakan tidak berjalan efektif. Keberadaan DK selaku pengawas intern, tetapi dalam derajat lebih tinggi. DK diharapkan memiliki “taji” yang lebih tajam ketimbang unit pengawasan intern.

B. Direktur Kepatuhan Menurut Hukum Perusahaan dan Hukum Perbankan

1. Direktur Kepatuhan Menurut Hukum Perusahaan

Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas merupakan kerangka paling penting bagi perundang-undangan yang ada mengenai *corporate governance* di Indonesia adalah sebagai berikut :¹⁰⁸

RUPS

Dewan Komisaris

Dewan Direksi

RUPS , merupakan badan tertinggi di dalam suatu perusahaan. Ia memiliki wewenang untuk menyetujui atau menolak antara lain konsolidasi, merger, akuisisi, kepailitan dan pembubaran perusahaan, serta pengangkatan dan pemberhentian Komisaris dan Direksi.

Dewan Komisaris , harus mengawasi dan memberi masehat kepada direksi mengenai penyelenggaraan perusahaan. Komisaris berdasarkan UUPT diharuskan, dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab, untuk melaksanakan tugas-tugasnya untuk kepentingan perusahaan. Berdasarkan hukum ia diberi wewenang untuk mengangkat seorang direktur, dan bersama-sama dengan Direksi, harus menandatangani Laporan Tahunan Perusahaan. Dengan demikian, ia turut bertanggung jawab secara

¹⁰⁸ Emil Salim, halaman 2

hukum atas laporan keuangan yang menyesatkan yang karenanya menyebabkan kerugian kepada pihak manapun. Setiap anggota Dewan Komisaris harus mengungkapkan kepada perusahaan, berdasarkan UUPT, setiap kepentingan kepemilikan saham yang dipegang olehnya atau keluarganya dalam perusahaan tersebut atau perusahaan-perusahaan lainnya. Namun, pelaksanaan tanggung jawab Komisaris hingga kini dinilai masih sangat langka.

Direksi , bertanggung jawab penuh atas manajemen perusahaan. Setiap anggota Direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi jika ia bersalah atau lalai dalam menjalankan tugas-tugasnya. Direksi diharuskan oleh UUPT untuk menjalankan dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab tugas-tugasnya untuk kepentingan perusahaan. Setiap anggota secara pribadi bertanggungjawab atas penyimpangan atau kelalaian menjalankan tanggung jawab tersebut. Direksi wajib mengadakan pembukuan perusahaan, mempersiapkan dan mengajukan kepada RUPS Tahunan suatu Laporan Tahunan dan Laporan Keuangan Tahunan disamping mengadakan dan memelihara Daftar Pemegang Saham serta Risalah berdasarkan Pasal 87 UUPT, setiap kepentingan pemegang saham yang dipegang olehnya atau oleh keluarganya dalam perusahaan tersebut atau perusahaan lain. Direksi berkewajiban mematuhi Pasal 43 UUPT yang mengharuskan perusahaan menyelenggarakan dan memelihara Daftar Pemegang Saham dan Daftar Khusus yang memuat keterangan tentang kepemilikan saham para anggota Direksi dan Komisaris serta keluarga mereka dalam

perusahaan tersebut dan atau di perusahaan-perusahaan lainnya berikut pencatatan tanggal saham-saham itu diperoleh atau dilepaskan. Direksi wajib menyediakan Daftar Pemegang Saham dan Daftar Khusus agar siap diperiksa oleh Komisaris serta para pemegang saham pada kantor perusahaan.

Manajemen perusahaan sehari-hari dijalankan oleh perangkat direksi yang terdiri dari beberapa orang dan biasanya dipimpin oleh seorang direktur utama, presiden direktur atau *chief executive officer* (CEO). Sesuai dengan ketentuan undang-undang, setiap anggota direksi berkewajiban untuk menjalankan kegiatan bisnis perusahaan sesuai dengan kehendak pemegang saham dan bertanggung jawab secara hukum dan secara renteng atas tindakan perusahaan.¹⁰⁹ Anggota direksi adalah perorangan yang terpilih karena kompetensi dan integritas serta kapabel dalam memimpin bisnis perusahaan. Karena itu, penunjukan anggota direksi harus didasarkan pada kriteria yang jelas dan transparan melalui *assesment process*. Setiap anggota direksi baru harus diminta menandatangani persetujuan "*terms of appointment*" yang memuat pokok-pokok fungsi dan tanggung jawabnya.¹¹⁰

Bank merupakan badan usaha yang berbentuk Perseroan Terbatas, oleh sebab itu ketentuan-ketentuan dalam UUPT dapat diberlakukan pada bank. Syarat-syarat untuk menjadi direksi dalam perseroan terbatas berlaku terbatas terhadap direksi bank. Oleh sebab itu, berdasarkan ketentuan Pasal 79 ayat (2) UUPT

¹⁰⁹ Tim GCG BPKP, halaman 19

¹¹⁰ Tim GCG BPKP

keberadaan Direktur Kepatuhan di perbankan nasional dalam rangka menegakkan prinsip *Good Corporate Governance* dapat dibenarkan. Hal ini mengingat dalam pasal tersebut perseroan terbatas haruslah paling sedikit mempunyai 2 (dua) orang direktur karena perseroan tersebut bidang usahanya adalah mengerahkan dana masyarakat, atau menerbitkan surat pengakuan hutang, atau perseroan terbuka.

Selain itu, teori-teori dalam hukum perusahaan juga dapat diberlakukan terhadap bank. Teori-teori yang mendasari pelaksanaan tugas dan kewajiban oleh direksi seperti *fiduciary duty* yang pelaksanaannya didasarkan pada *duty skill and care* serta *duty of loyalty* dapat diberlakukan terhadap bank.

Bank memiliki hubungan *fiduciary* dengan nasabahnya karena usaha bank yang menghimpun dan mengelola dana masyarakat. Oleh karena itu, bank harus bertindak sebagai *trustee* atau agen semata-mata, yang mempunyai kewajiban mengabdikan sepenuhnya dengan sebaik-baiknya. Dalam rangka menegakkan prinsip *Good Corporate Governance* di perbankan, agar bank dalam hal ini direksi dapat bertindak sebagai *trustee* yang mempunyai kewajiban untuk mengabdikan sepenuhnya dengan sebaik-baiknya maka ditunjuk Direktur Kepatuhan. Direktur Kepatuhan akan memastikan bahwa direksi bank bertindak sesuai dengan prinsip-prinsip hukum perusahaan.

2. Direktur Kepatuhan Menurut Hukum Perbankan

Berdasarkan Pasal 29 UU Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 disebutkan :

1. Pembinaan dan pengawasan bank dilakukan oleh Bank Indonesia;
2. Bank wajib memelihara tingkat kesehatan bank sesuai dengan ketentuan kecukupan modal, kualitas asset, kualitas manajemen, likuiditas, rentabilitas, solvabilitas, dan aspek lain yang berhubungan usaha bank, dan wajib melakukan kegiatan usaha sesuai dengan prinsip kehati-hatian.

Kelemahan di bidang pengawasan bank turut memberikan andil dalam krisis yang terjadi. Hal yang cukup menonjol adalah *law enforcement* belum dilakukan secara konsisten, di samping karena faktir intervensi juga karena kelemahan dalam pengawasan antara lain adanya pandangan bahwa peneraan sanksi yang berat dapat menimbulkan *rush* dan sebagainya. Beberapa jenis kelemahan lain adalah sistem pelaporan, sistem informasi manajemen dan sarananya yang belum memadai, masalah kompetensi/integritas, dan metodologi pengawasan dipandang belum sepenuhnya mampu mengakomodasi perkembangan transaksi/bisnis perbankan yang cepat dan rumit, yang dipicu oleh semakin terbukanya transaksi keuangan global.

Agar pengawasan bank dapat dilakukan secara efektif, fungsi pengawasan itu sendiri mempunyai kewenangan sebagai berikut : *power to licence, power to regulate, power to control, power to impose sanction* dan *power to close*. Secara

ringkas fungsi pengawasan bank dilaksanakan dengan dua pendekatan, yaitu pengawasan tidak langsung (*off-site supervision*) dan pengawasan langsung (*on-site supervision*). Pengawasan tidak langsung dimaksudkan untuk memantau kegiatan usaha bank serta pelaksanaan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku dari hari ke hari berdasarkan laporan mingguan, laporan bulanan dan laporan tahunan serta data/informasi dari sumber-sumber lainnya. Pengawasan langsung, di lain pihak, dimaksudkan untuk mengetahui kondisi bank yang sebenarnya di lapangan yang dilakukan dengan cara mengunjungi dan memeriksa kantor bank secara langsung. Kunjungan pemeriksaan ini dapat dilakukan secara periodik maupun insidental disesuaikan dengan kebutuhan.¹¹¹

Pengawasan terhadap industri perbankan mempunyai tujuan menjaga keamanan dan kesehatan bank maupun kesehatan sistem keuangan secara keseluruhan, sehingga diharapkan agar bank melaksanakan praktik-praktik perbankan yang sehat. Sejalan dengan dilaksanakannya program restrukturisasi perbankan, maka dilakukan juga penyempurnaan terhadap ketentuan perbankan dan pengawasan bank. Sehubungan dengan hal tersebut, Bank Indonesia selaku otoritas moneter telah melakukan upaya-upaya dalam bentuk peraturan perbankan dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan perbankan nasional, baik dari sudut permodalan maupun profesionalisme. Di dalam mengeluarkan setiap peraturan perbankan di Indonesia. Sehubungan dengan hal tersebut, semenjak beberapa waktu lalu Bank Indonesia lebih

¹¹¹ Maulana Ibrahim, halaman 20

mendorong bank-bank untuk mengat0r dirinya sendiri (*self regulatory banking*). Berdasarkan *self regulatory banking* tersebut, bank-bank akan dapat menilai sendiri dampak usaha yang dilakukannya terhadap bank-bank dari segi keuangan maupun segi risiko secara keseluruhan. Dengan adanya *self regulatory banking*, Bank Indonesia dapat menetapkan batas-batas aturan main yang aman bagi perbankan (*prudential banking regulation*).

Self Regulatory Banking (SRB) untuk bank umum adalah sebagai berikut :

1. Pedoman Penyusunan Kebijakan Per Kreditan Bank (PPKB)

(*Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No.27/162/KEP/DIR dan Surat Edaran Bank Indonesia No.27/7/UPPB masing-masing tanggal 31 Maret 1995 tentang Kewajiban Penyusunan Kebijakan Per Kreditan Bank bagi Bank Umum serta Pedoman Penyusunan Kebijakan Per Kreditan Bank (PPKB)*)

2. Penugasan *Compliance Director* dan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB)

(*Peraturan Bank Indonesia No.1/6/PBI/1999 tentang Penugasan Compliance Director dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum*)

3. Laporan Rencana Kerja dan Laporan Pelaksanaan Kerja

(*Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No.27/117/KEP/DIR dan Surat Edaran Bank Indonesia No. 27/3/UPPB masing-masing tanggal 25 Januari 1995*)

4. Tukar Menukar Informasi Antar Bank

(Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No.27/120/KEP/DIR dan Surat Edaran Bank Indonesia No.27/6/UPPB masing-masing tanggal 25 Januari 1995)

Bedasarkan ketentuan-ketentuan dalam UU No.10 Tahun 1998, adanya Direktur Kepatuhan tidak bertentangan dengan undang-undang tersebut. Direktur Kepatuhan merupakan salah satu posisi yang diperlukan dalam rangka memantapkan pengawasan terhadap perbankan nasional. Apalagi sekarang ini terhadap perbankan nasional sedang dilakukan program restrukturisasi. Melalui DK tersebut, Bank Indonesia telah melakukan pengawasan tidak langsung (*off-site supervision*) untuk memantau kegiatan usaha bank serta pelaksanaan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku.

C. Direktur Kepatuhan dan Program Restrukturisasi Perbankan Nasional

Restrukturisasi perbankan nasional dilakukan karena adanya beberapa kelemahan mendasar dalam perbankan nasional seperti adanya campur tangan pemilik yang berlebihan, lemahnya manajemen bank dan diabaikannya prinsip kehati-hatian oleh kalangan perbankan seperti yang tercermin pada besarnya pelanggaran atas Batas Minimum Pemberian Kredit (BMPK), Posisi Devisa Netto (PDN), konsentrasi pada sektor tertentu yang berlebihan, dan penggunaan pinjaman valuta asing yang kurang hati-hati. Faktor-faktor tersebut menyebabkan kinerja

perbankan nasional semakin memburuk sebagaimana ditunjukkan oleh semakin memburuknya permodalan, kualitas aktiva produktif, rentabilitas dan likuiditas aktiva produktif, rentabilitas dan likuiditas bank-bank nasional dalam hampir dua tahun belakangan ini. Permodalan bank menjadi semakin memburuk karena digerogori oleh kerugian yang terus menerus sebagai akibat dari “negative spread” dan berlanjutnya penurunan kualitas aktiva produktif bank. Likuiditas bank-bank juga dalam kondisi yang memprihatinkan sebagai akibat dari belum pulihnya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan nasional sehingga telah menyebabkan ketergantungan bank-bank terhadap Bantuan Likuiditas Bank Indonesia.¹¹²

Prinsip GCG perlu diterapkan dalam setiap perusahaan, apalagi perusahaan yang mengerahkan dana masyarakat seperti perbankan. Tidak ada pola yang baku dan berlaku seragam dalam pengembangan dan pengimplementasian GCG di setiap organisasi korporasi. Kondisi, struktur, dan budaya masing-masing organisasi yang bervariasi berpengaruh kepada pengembangan GCG untuk masing-masing korporasi. Bahkan motivasi, dorongan internal maupun eksternal akan berpengaruh kepada pilihan rancangan sesuai dalam implementasi GCG.¹¹³ Adanya penerapan prinsip GCG di perusahaan akan membawa manfaat dan hasil bagi perusahaan, baik hasil *tangible* maupun hasil *intangibile*.

¹¹² Maulana Ibrahim, halaman 16

¹¹³ Tim GCG BPKP, halaman 35

Adapun hasil atau manfaat dari baik *tangible* maupun *intangible* penerapan *GCG* sebagai berikut :¹¹⁴

1. Hasil *tangible* dari *GCG*

- a. Rencana strategis korporasi (*corporate strategic plan*) yang baru atau diperbaharui, yang memuat dengan jelas atau meng-update visi dan misi perusahaan, analisa lingkungan internal dan eksternal, strategi jangka panjang dan jangka pendek, program-program, *critical success factors*, dan ukuran keberhasilan.
- b. Struktur organisasi yang diperbaharui (*rightsized organization*) dan kebijakan rasionalisasi pegawai
- c. Komite-komite komisaris yang dibentuk berdasarkan kebutuhan, seperti komite audit atau komite remunerasi
- d. Revitalisasi fungsi-fungsi pengawasan, seperti fungsi audit atau pengawasan mutu
- e. Manual tertulis mengenai berbagai hal, antara lain uraian tugas dan tanggung jawab komisaris dan direksi, pola seleksi komisaris dan direksi, persyaratan rekrutmen untuk jabatan manajer dan staf, materi pengenalan (*induction materials*) bagi anggota pimpinan dan staf yang baru, dan kode etik dan aturan perilaku (tentang apa yang mesti dan tidak semestinya dilakukan)

¹¹⁴ Tim *GCG* BPKP, halaman 44-45

- f. Aturan-aturan main tertulis yang menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas agar kepentingan pemegang saham dan *stakeholders* lain selalu terjamin, misalnya prosedur notulensi rapat pengurus perusahaan (komisaris dan direksi), standar pengungkapan (*disclosure*) laporan keuangan, dan aturan pelayanan kerja sama transaksi dengan pemasok dan pelanggan.
- g. Pola remunerasi yang terbuka dan diterima oleh semua pihak.
- h. Motto dan ungkapan-ungkapan yang dipilih sebagai simbol ideal dari cita-cita dan lingkungan kerja yang ideal.

2. Hasil *intangible*

Apabila hasil *tangible* di atas disertai oleh komitmen yang tinggi dari pimpinan dan seluruh jajaran karyawan sehingga upaya pembaharuan menjadi budaya organisasi (*corporate culture*), maka *GCG* ini akan memberi dampak yang positif bagi perusahaan secara internal maupun eksternal. Keuntungan *intangible* yang penting diperoleh adalah :

- a. Akses sumber modal yang mudah dan murah.
- b. Tingkat risiko yang terkendali.
- c. Peningkatan nilai saham.
- d. Terciptanya keseimbangan.
- e. Daya tahan yang berkelanjutan (*sustainability*).
- f. Kinerja yang membaik.

- g. Peningkatan akuntabilitas publik.
- h. Perbaikan sumber penerimaan negara.

Direktur Kepatuhan (DK) diharapkan dapat membantu program restrukturisasi perbankan agar prinsip *Good Corporate Governance* dapat ditegakkan. Namun, hal tersebut masih juga disangsikan mengingat dalam menunaikan tugasnya DK juga bergantung pada direktur-direktur lain sepanjang tidak ada niat dari anggota direksi lain, kecil kemungkinan *Good Corporate Governance* mampu berdiri tegak. Keberadaan DK akan memaksa bank untuk mencapai kinerja yang lebih baik, namun, hal tersebut masih disangsikan. Apabila direksi lain mencoba bersikap sekonservatif mungkin, maka direksi tersebut tidak berani meng-*creat* bisnis mengingat bisnis bank yang sarat dengan risiko.¹¹⁵

Keberadaan DK di perbankan nasional dalam rangka penegakkan prinsip *GCG* akan ditentukan juga oleh pola kerja DK. Dalam realitasnya, selain memiliki pengawas intern, bank-bank juga dikontrol komisararis sebagai perpanjangan tangan pemilik. Oleh karena itu, DK harus dapat mengantisipasi seandainya ada intervensi terhadap operasional dan kebijakan bank oleh komisararis. DK yang merupakan persetujuan Bank Indonesia harus benar-benar

¹¹⁵ Elvyn G. Masassya.

kapabel, independen, dan memiliki *power*, tidak ada satu pihak pun yang dapat “mendiktenya”.

Secara teoritis, keberadaan DK memang akan membuat bank-bank yang ikut dalam program restrukturisasi menjadi lebih baik, tetapi dalam pelaksanaannya tidak tertutup kemungkinan kinerja bank malah menjadi lebih buruk lantaran yang menduduki jabatan DK memang tidak berkualitas. Posisi DK memberi kontribusi yang signifikan terhadap kondisi perbankan.