

# DIREKTUR KEPATUHAN (COMPLIANCE DIRECTOR) SEBAGAI UPAYA PEMANTAPAN SISTEM PENGAWASAN INTERNAL PERBANKAN DALAM RANGKA PENEGAKKAN PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE

### **TESIS**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Magister Hukum

Oleh:

**RAMA DHIANTY** 

6500000799

PASCASARJANA FAKULTAS HUKUM PROGRAM STUDI ILMU HUKUM JAKARTA 2002



Tesis ini diajukan oleh	Te	sis	ini	dia	ukan	oleh	:
-------------------------	----	-----	-----	-----	------	------	---

Nama

: Rama Dhianty

**NPM** 

6500000799

Kekhususan: Hukum Ekonomi

**Judul** 

(Compliance Director) Sebagai : Direktur Kepatuhan Pengawasan Sistem Internal Pemantapan

Perbankan Dalam Rangka Penegakkan Prinsip Good

Corporate Governance

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan telah diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar: Magister Hukum (MH) pada Program Pasca Sarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia pada bulan Februari 2002

### Dewan Penguji

Prof. Erman Radjagukguk, S.H., LL.M., Ph.D	
Ketua Sidang Penguji	

Zulkarnaen Sitompul, S.H., LL.M., Pembimbing / Penguji

Inosentius Samsul, S.H., MH. Penguji

### **ABSTRAK**

### DIREKTUR KEPATUHAN (*COMPLIANCE DIRECTOR*) SEBAGAI UPAYA PEMANTAPAN SISTEM PENGAWASAN INTERNAL PERBANKAN DALAM RANGKA PENEGAKKAN PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE*

## Rama Dhianty 6500000799

Kondisi perbankan nasional mengalamai kemerosotan yang sangat cepat yang disebabkan oleh faktor eksternal maupun faktor internal perbankan sendiri. Pemulihan ekonomi yang dilakukan oleh Indonesia harus lebih diprioritaskan pada sektor keuangan terutama perbankan karena perananya masih dominan dalam sektor keuangan Indonesia. Pemerintah mengambil kebijakan untuk membangun kembali sistem perbankan yang sehat restrukturisasi perbankan secara menyeluruh. langkah-langkah mengambil Langkah-langkah tersebut melalui program peningkatan permodalan bank, penyempurnaan peraturan perundang-undangan dan penegakkan ketentuan kehati-hatian. Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 mewajbkan bank memiliki direktur yang bertugas sebagai Direktur Kepatuhan (Compliance Director). Keberadaan DK di perbankan nasional merupakan salah satu "resep" yang diharuskan Dana Moneter Internasional sebagai upaya penyehatan perbankan. DK ditugaskan untuk memantau dan memastikan pelaksanaanprinsip kehatihatian dalam pengelolaan bank.

Penelitian ini mengunakan metode penelitian deskriptif analitis dengan pendekatan yuridis normatif menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder, serta melalui

teknik observasi dan wawancara langsung.

Berdasarkan hasil penelitian, keberadaan DK diperlukan mengingat jenis usaha bank yang menghimpun dan mengerahkan dana masyarakat dan risiko yang dimilikinya berbeda dengan sektor usaha lainnya. Dengan keberadaan DK diharapkan bank-bank beroperasi secara lebih hati-hati. Bank akan lebih dahulu mematuhi rambu-rambu perbankan dan pada gilirannya kinerjanya menjadi lebih baik.

Untuk mencapai tujuan penegakkan prinsip GCG di perbankan, pelaksanaan tugas DK harus didukung oleh direktur-direktur lain karena ketergantungan DK terhadapnya. Selain itu, DK harus dapat mengantisipasi seandainya ada intervensi terhadap operasional bank dan kebijakan bank oleh komisaris. DK yang merupakan persetujuan Bank Indonesia harus benar-benar kapabel, independen, dan memiliki power.



### Tesis ini diajukan oleh:

Nama

: Rama Dhianty

**NPM** 

6500000799

Kekhususan: Hukum Ekonomi

Judul

Direktur Kepatuhan (Compliance Director) Sebagai Upaya Pemantapan Sistem Pengawasan Internal Perbankan Dalam Rangka Penegakkan Prinsip Good

Corporate Governance

Telah berhasil dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan telah diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar: Magister Hukum (MH) pada Program Pasca Sarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia pada bulan Februari 2002

### Dewan Penguji

Prof. Erman Radjagukguk, S.H., LL.M., Ph.D Ketua Sidang Penguji

Zulkarnaen Sitompul, S.H., LL.M., Pembimbing / Penguji

Inosentius Samsul, S.H., MH. Penguji



# DIREKTUR KEPATUHAN (COMPLIANCE DIRECTOR) SEBAGAI UPAYA PEMANTAPAN SISTEM PENGAWASAN INTERNAL PERBANKAN DALAM RANGKA PENEGAKAN PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE

### TESIS MAGISTER

### **RAMA DHIANTY**

65000000799

Telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan telah diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Hukum (MH) pada Program Kekhususan Hukum Ekonomi Pascasarjana Fakultas Hukum UNIVERSITAS INDONESIA

Jakarta, Februari 2002

**Pembimbing** 

Ketua Program Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia

Zulkarnaen Sitompul, SH.,LLM

Prof. Erman Radjagukguk, SH.,LLM.,Ph.d



# DIREKTUR KEPATUHAN (COMPLIANCE DIRECTOR) SEBAGAI UPAYA PEMANTAPAN SISTEM PENGAWASAN INTERNAL PERBANKAN DALAM RANGKA PENEGAKAN PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE

### **TESIS MAGISTER**

### **RAMA DHIANTY**

65000000799

Telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan telah diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Hukum (MH) pada Program Kekhususan Hukum Ekonomi Pascasarjana Fakultas Hukum UNIVERSITAS INDONESIA

Jakarta, Februari 2002

**Pembimbing** 

Ketua Program Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia

Zulkarnaen Sitompul, SH.,LLM

Prof. Erman Radjagukguk, SH., LLM., Ph.d

#### **ABSTRAK**

### DIREKTUR KEPATUHAN (COMPLIANCE DIRECTOR) SEBAGAI UPAYA PEMANTAPAN SISTEM PENGAWASAN INTERNAL PERBANKAN DALAM RANGKA PENEGAKKAN PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE

# Rama Dhianty 6500000799

Kondisi perbankan nasional mengalamai kemerosotan yang sangat cepat yang disebabkan oleh faktor eksternal maupun faktor internal perbankan sendiri. Pemulihan ekonomi yang dilakukan oleh Indonesia harus lebih diprioritaskan pada sektor keuangan terutama perbankan karena perananya masih dominan dalam sektor keuangan Indonesia. Pemerintah mengambil kebijakan untuk membangun kembali sistem perbankan yang sehat dengan mengambil langkah-langkah restrukturisasi perbankan secara menyeluruh. Langkah-langkah tersebut melalui program peningkatan permodalan bank, penyempurnaan peraturan perundang-undangan dan penegakkan ketentuan kehati-hatian. Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 mewajbkan bank memiliki direktur yang bertugas sebagai Direktur Kepatuhan (Compliance Director). Keberadaan DK di perbankan nasional merupakan salah satu "resep" yang diharuskan Dana Moneter Internasional sebagai upaya penyehatan perbankan. DK ditugaskan untuk memantau dan memastikan pelaksanaanprinsip kehatihatian dalam pengelolaan bank.

Penelitian ini mengunakan metode penelitian deskriptif analitis dengan pendekatan yuridis normatif menggunakan sumber data primer dan sumber data sekunder, serta melalui teknik observasi dan wawancara langsung.

Berdasarkan hasil penelitian, keberadaan DK diperlukan mengingat jenis usaha bank yang menghimpun dan mengerahkan dana masyarakat dan risiko yang dimilikinya berbeda dengan sektor usaha lainnya. Dengan keberadaan DK diharapkan bank-bank beroperasi secara lebih hati-hati. Bank akan lebih dahulu mematuhi rambu-rambu perbankan dan pada gilirannya kinerjanya menjadi lebih baik.

Untuk mencapai tujuan penegakkan prinsip *GCG* di perbankan, pelaksanaan tugas DK harus didukung oleh direktur-direktur lain karena ketergantungan DK terhadapnya. Selain itu, DK harus dapat mengantisipasi seandainya ada intervensi terhadap operasional bank dan kebijakan bank oleh komisaris. DK yang merupakan persetujuan Bank Indonesia harus benar-benar kapabel, independen, dan memiliki *power*.

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. BNI's Structure Organizations
Lampiran 2. Bank Muamalat Indonesia Structure Organisations



# DIREKTUR KEPATUHAN (COMPLIANCE DIRECTOR) SEBAGAI UPAYA PEMANTAPAN SISTEM PENGAWASAN INTERNAL PERBANKAN DALAM RANGKA PENEGAKAN PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE

### **TESIS MAGISTER**

#### RAMA DHIANTY

65000000799

Telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji dan telah diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Hukum (MH) pada Program Kekhususan Hukum Ekonomi Pascasarjana Fakultas Hukum UNIVERSITAS INDONESIA

Jakarta, Februari 2002

**Pembimbing** 

Ketua Program Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia

Zulkarnaen Sitompul, SH.,LLM

Prof. Erman Radjagukguk, SH.,LLM.,Ph.d

### KATA PENGANTAR

Dengan selesainya penulisan tesis yang berjudul "Direktur Kepatuhan Sebagai Upaya Pemantapan Sistem Pengawasan Internal Perbankan Dalam Rangka Penegakan Prinsip Good Corporate Governance" penulis menyampaikan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada Bapak Zulkarnaen Sitompul, S.H.,LL.M yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan mengoreksi buah pikiran penulis, yang kemudian tertuang dalam tesis ini.

Di samping itu, ucapan terima kasih sebesar-besarnya disampaikan pula kepada :

- Prof. Erman Radjagukguk, S.H.,LL.M, Ph.D selaku Ketua Program Pascasarjana
   Ilmu Hukum Fakultas Hukum Universitas Indonesia;
- 2. Divisi Sumber Daya Manusia PT Bank Negara Indonesia 1946 (Persero)Tbk
- Divisi Hukum PT Bank Negara Indonesia 1946 (Persero)Tbk, khususnya Bapak
   Peri Umar Farouk, S.H., Bapak Danu Febrianto, S.H.
- 4. Staf Perpustakaan Bank Indonesia
- 5. Orang Tua dan Adik-adik penulis atas dukungan dan doanya;
- Bapak Drs Sarwono, MM .Rumondor, S.H.,Bapak Dedeng Hidayat, S.H., Bapak Soehartomo, S.H yang telah memberikan bantuan materiil maupun moril serta keluangan waktu dalam rangka penulis menyelesaikan tesis ini.

- Bapak Sukandar, S.E., Lucky Syarifudin, S.E., Suhatina Dewi, S.H., selaku kolega penulis;
- 8. Teman-teman penulis di Program Pascasarjana Fakultas Hukum Universitas Indonesia

Menyadari sepenuhnya akan pepatah "tak ada gading yang tak retak," maka dengan selesainya penulisan tesis ini, penulis tidak berpretensi bahwa tesis yang dibuat telah sempurna, melainkan masih menghadapi berbagai kekurangan. Kekurangan-kekurangan ini akan penulis sempurnakan pada kesempatan lain.

Tanpa bantuan segenap pimpinan, staf administrasi dan staf pengajar Program Pascasarjana Universitas Indonesia, tentu penulis tidak dapat menyelesaikan penelitian ini dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Direktur Program Pascasarjana, Ketua Program Studi Bidang Ilmu Hukum, Staf Administrasi dan Staf Pengajar Program Pascasarjana Universitas Indonesia.

Ucapan terima kasih juga ingin penulis sampaikan kepada Pimpinan dan Staf Perpustakaan Pascasarjana Universitas Indonesia, Pusat Dokumentasi Hukum. Selain itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada para penulis buku-buku hukum dan non hukum yang karyanya penulis gunakan sebagai acuan dalam penelitian pustaka. Semoga jasa-jasa beliau-beliau yang telah penulis sebutkan di atas ataupun mereka yang telah berpartisipasi namun tidak sempat penulis sebutkan namanya mendapat rahmat dariNya. Amin. Jazzakummullah khairan katsira.

### DAFTAR TABEL

Tabel I. Premium (%) bagi Perusahaan dengan Good Corporate	
Governance	66
Tabel II. Hasil Penelitian IMF terhadap Pemenuhan 25 Basel Core	
Principles	93

### **DAFTAR ISI**

Halaman Persetujuan	
Abstrak	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Tabel	iv
Daftar Isi	v
Bab I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian	9
D. Kegunaan Penelitian	10
E. Kerangka Teoritis dan Konsepsi	11
F. Metode Penelitian	15
G. Sistematika Penulisan	16
BAB II. Good Corporate Governance	
A. Ruang Lingkup	18
1. Definisi GCG	18
2. Perkembangan GCG.	23
3. Unsur-unsur GCG	41
4 Stakeholder	4.4

5. Prinsip-prinsip GCG	5
B. Prinsip Good Corporate Governance di Indonesia	J
Latar Belakang Penerapan Prinsip GCG di Indonesia	63
2. Implementasi Prinsip-prinsip GCG di Indonesia	80
C. Good Corporate Governance dalam Bidang Perbankan	
1. Latar Belakang Perlunya Penerapan GCG di perbankan Indonesia	82
2. Program Restrukturisasi Perbankan dan Pengawasan Perbankan	87
BAB III. DIREKTUR KEPATUHAN DI PERBANKAN NASIONAL	
A. Direktur Kepatuhan Bedasarkan PBI Nomor 1 Tahun 1999	
1. Tugas dan Wewenang	94
Mekanisme Pertanggungjawaban	95
Persyaratan yang harus dipenuhi DK	96
4. DK dan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB)	97
5. Fit and Proper Test	98
B. Pelaksanaan DK di PT Bank Negara Indonesia 1946 (Persero) Tbk	100
C. Pelaksanaan DK di Bank Syariah	100

### BAB IV. DIREKTUR KEPATUHAN SEBAGAI SALAH SATU PROGRAM RESTRUKTURISASI PERBANKAN DALAM RANGKA PENEGAKAN PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE A. Latar Belakang Keberadaan DK di Perbankan Nasional ..... 115 1. Kondisi Eksternal .... 115 2. Kondisi Internal .... 117 B. Direktur Kepatuhan Menurut Hukum Perusahaan dan Hukum Perbankan ... 126 Direktur Kepatuhan Menurut Hukum Perusahaan ..... 126 2. Direktur Kepatuhan Menurut Hukum Perbankan ..... 130 C. Direktur Kepatuhan dan Program Restrukturisasi Perbankan ..... 133 BAB V.PENUTUP A. Kesimpulan .... 139 B. Saran 141 Daftar Pustaka

Lampiran

### BAB I

### **PENDAHULUAN**

### A. Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh East Environment Sector Unit Bank Dunia, yang diberi judul "Environmental Implication of The Economics Crisis Adjustment in Asia", menyebutkan bahwa sumber krisis ekonomi di Asia disebabkan oleh beberapa faktor penyebab antara lain:

- a. perluasan kegiatan ekonomi yang sangat ekspansif yang mendorong peningkatan utang luar negeri swasta;
- kelemahan pada sektor keuangan yang disebabkan oleh ketiadaan manajemen risiko, kelemahan regulasi dan pengawasan terhadap lembaga keuangan (khususnya perbankan);
- kelemahan struktural, penundaan agenda reformasi dan ketiadaan transparansi dalam hubungan antara pemerintah dan sektor bisnis;
- d. efek eksternal dan ketidakpastian politik.

Dari keempat faktor diatas yang dikemukakan dalam hasil studi tersebut, sangat relevan menunjukan penyebab krisis ekonomi di Indonesia, yaitu pembangunan

Consolidated Report on Corporate Governance and Financing in East Asia yang dibuat Asian Development Bank, bahwa penyebab krisis ekonomi di Indonesia, Korea Selatan, Malaysia, Filiphina, dan Thailand karena menderita "overcapacity, poor quality of investment, exessive diversification by large groups, and exessive exposure to debt, especially in-hedged short term foreign debt" 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, Lihat Makalah yang ditulis Emil Salim "Membangun Good Corporate Governance" disampaikan dalam Seminar Sehari Peluncuran Indonesian Institute for Corporate Governance, Jakarta, 14 April 2000

DR. Suad Husnan dalam makalahnya untuk Asian Development Bank (ADB) mengungkapkan bahwa terdapat 5 (lima) sebab yang menjelaskan mengapa aplikasi Good Corporate Governance di Indonesia lemah: Pertama, Lebih dari dua pertiga jumlah perusahaan publik (listed company) dikontrol oleh keluarga, terdapat konsentrasi pemilikan pada sang pendiri yang menguasai hampir 50 % dari seluruh saham sedangka publik hanya sekitar 30 % dari jumlah saham. Kedua, Struktur pemilikan korporasi yang demikian sempit dan mempunyai hubungan historis yang erat dengan pejabat pemerintah telah menghambat diberlakukannya sistem legal yang efisien dan fair, tumbuhnya lingkungan bisnis etika yang sehat dan lahirnya bentuk corporate governance yang menghargai pemegang saham minoritas. Ketiga, Dewan Komisaris umumnya mencerminkan kepentingan sang pemilik dan pemegang saham mayoritas, sang komisaris utama dalah anggota keluarga dan sahabat sang pendiri, anggota keluarga umumnya duduk sebagai direksi perusahaan atau anggota dewan komisaris, dari 40 perusahaan publik hanya 25 % mempunyai anggota komisaris yang independen. Keempat, Lemahnya penegakan hukum (law enforcement), ketentuan tentang corporate governance sudah termaktub dalam UU Perbankan, UU Perseroan Terbatas, UU Pasar Modal, dan seterusnya. Kelima, Pelaku usaha melalui asosiasi-asosiasi industrinya perlu secara sadar menegakkan transparansi, akuntabilitas, fairness dan responsibility di lingkungan anggotanya, Lihat Makalah yang ditulis Emil Salim yang berjudul "Membangun Good Corporate Governance" yang disampaikan dalam Seminar Sehari Peluncuran Indonesia Institute for Corporate Governance di Jakarta 14 April 2000.

Lemahnya penegakkan Corporate Governance di Indonesia juga disebabkan adanya sikap ekspansionis para pelaku bisnis, terutama yang memiliki akses dan kedekatan hubungan emosional dengan kekuasaan, dibarengi dengan mekanisme kerja organ perusahaan yang terkebiri, baik karena keterbatasan informasi atau karena hubungan antara organ perusahaan yang tidak memiliki faktor impersonalitas, serta diabaikannya makna dari analisis financial dan operational risks, Lihat artikel yang ditulis oleh Adig Suwandi dengan judul "Corporate Governance dan Perwujudan Transparansi", Surabaya Post, November 1999, halaman 4.

Andi Akbar,et.al,Pokok-Pokok Pikiran bagi Pemerintahan Baru Hasil Pemilu 1999 Lingkungan Hidup dan Sumber Daya Alam Pasca Orde Baru Potensi dan Harapan Menuju Good Environmental Governance, (Jakarta: ICEL), halaman 1-2

Krisis ekonomi yang terjadi di Asia beberapa tahun terakhir ini pada dasarnya memiliki satu kesamaan, yakni masing-masing dipicu oleh keberadaan sistem perbankan yang lemah.<sup>2</sup> Akibat dari krisis ekonomi yang dimulai pada pertengahan tahun 1997, kondisi perbankan nasional mengalami kemerosotan yang sangat cepat dan bahkan telah mencapai situasi krisis. Hal ini ditunjukan oleh turunnya kepercayaan masyarakat dan dunia internasional terhadap perbankan Indonesia yang ditandai dengan penarikan dana secara besar-besaran oleh masyarakat baik untuk disimpan dalam bentuk tunai, dipindahkan ke bank-bank asing dan bank-bank di luar negeri maupun dibelikan mata uang Dollar sebagai upaya untuk mengantisipasi semakin merosotnya nilai tukar Rupiah. Krisis perbankan nasional juga ditandai dengan turunnya kepercayaan antar bank-bank nasional sehingga pasar uang antar bank menjadi terhambat yang menyebabkan suku bunga antar bank menjadi tengani tinggi.

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:

a. Penyaluran kredit yang terlalu ekspansif,

b. Konsentrasi kredit yang berlebihan,

c. Ketergantungan pada pinjaman valas 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 luar negeri sebagai dampak deregulasi dan globalisasi. Lihat Makalah yang ditulis oleh Subarjo Joyosumarto yang berjudul "Good Corporate Governance dan Perbankan Indonesia", yang disampaikan pada acara Diskusi Good Corporate Governance:Makin Pentingnya bagi Dunia Usaha Indonesia, yang diselenggarakan oleh Manfit Consulting pada tanggal 24 Februari 2000, halaman 1

Di samping itu, kepercayaan bank-bank di luar negeri terhadap bank-bank nasional juga turun secara drastis sehingga menimbulkan kesulitan dalam membuka L/C untuk perdagangan luar negeri. Kondisi tersebut semakin diperburuk dengan adanya beberapa kelemahan mendasar dalam perbankan nasional itu sendiri seperti 3 adanya campur tangan pemilik yang berlebihan, lemahnya manajemen bank dan diabaikannya prinsip-prinsip kehati-hatian oleh kalangan perbankan seperti yang tercermin pada besarnya pelanggaran atas Batas Minimum Pemberian Kredit (BMPK), Posisi Devisa Netto (PDN), konsentrasi kredit pada sektor tertentu yang berlebihan. dan penggunaan pinjaman valuta asing yang kurang hati-hati. Faktor-faktor eksternal dan internal perbankan tersebut di atas telah menyebabkan kinerja perbankan nasional semakin memburuk sebagaimana ditunjukkan oleh semakin memburuknya permodalan, kualitas aktiva produktif, rentabilitas dan likuiditas bank-bank nasional

<sup>&</sup>lt;sup>3</sup> Krisis Perbankan Nasional juga diperberat oleh kondisi internal perbankan terutama akibat lemahnya kondisi *internal governance*, antara lain termasuk:

a. Besarnya sumber pembiayaan bank yang berasal dari luar negeri sehingga struktur keuangan perbankan semakin rentan,

Ketergantungan sumber dana pada sektor/nasabah tertentu, BUMN dan penjualan SPBU kepada Bank Indonesia,

Pemberian kredit yang berlebihan dan atau terkonsentrasi pada pihak terkait dan kelompokkelompok usaha tertentu dan pelanggaran BMPK

Lihat Makalah yang ditulis oleh Subarjo Joyosumarto, halaman 1-2

dalam hampir dua tahun belakangan ini.<sup>4</sup> Permodalan bank menjadi semakin memburuk karena digerogoti oleh kerugian yang terus menerus sebagai akibat dari "negative spread" dan terus 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.

Reformasi ekonomi harus dilakukan oleh Indonesia jika ingin keluar dari krisis ekonomi. Reformasi ekonomi yang perlu dilakukan meliputi restrukturisasi sector keuangan terutama perbankan, restrukturisasi sektor riil dan restrukturisasi pasar tenaga kerja. Restrukturisasi sektor keuangan harus lebih diprioritaskan terutama pada perbankan karena peranan perbankan pada sektor keuangan Indonesia masih dominan sampai saai ini. <sup>5</sup>

Sejarah perbankan nasional seperti mencapai klimaksnya pada tahun 1999. Hasil kilas balik ke tahun 1999 itu menunjukkan 38 bank ditutup dan beberapa bank diambil alih masuk saku Pemerintah. Pada tahun itu, penghujatan terhadap martabat bankir terutama skandal bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI) dan pelanggaran Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) juga menghiasi lembaran hitam tersebut.

<sup>5</sup> Sri Adiningsih, "Restrukturisasi Perbankan Sebagai Salah Satu Pilar Utama Bagi Penyehatan Ekonomi Indonesia", <u>Pengembangan Perbankan</u>, Maret-April No. 76, 1999, halaman 9

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Maulana Ibrahim,"Program Restrukturisasi Perbankan dan Peranan Pengawasan Bank dalam Pelaksanaannya", Pengembangan Perbankan, Maret-April No.76 Tahun 1999, halaman 15

Bahkan saat itu, 38 bankir dinyatakan tidak lulus uji kelayakan dan kepantasan (*fit and proper test*) dan 194 lulus bersyarat. Hal-hal tersebut disebabkan para direktur bank tidak menjunjung tinggi prinsip akuntabilitas sehingga tidak mampu menolak permintaan pemilik bank untuk memberikan kredit kepada perusahaan dalam kelompoknya sendiri, bank hanya digunakan sebagai kasir perusahaan. <sup>6</sup>

Kondisi yang memprihatinkan tersebut telah menyebabkan proses intermediasi dampak kurang sehingga memberikan yang terganggu perbankan menjadi memulihkan keseluruhan. Guna perekonomian secara menguntungkan bagi kepercayaan masyarakat terhadap perbankan, pada akhir Januari 1998 Pemerintah mengambil kebijakan untuk membangun kembali sistem perbankan yang sehat dengan mengambil langkah-langkah restrukturisasi 7 perbankan secara menyeluruh. 8 Langkahlangkah tersebut melalui program peningkatan permodalan bank, penyempurnaan

Adig Suwandi, Loc.cit

<sup>7</sup> World Bank memberikan definisi restrukturisasi sebagai berikut :

<sup>&</sup>quot;Bank restructuring can be defined as the package of macroeconomic, microeconomic, institutional, and regulatory measures taken in order to correct incentives and to restore problem banking system to suistainable financial solvency and profitability. Consequently, bank restructuring must tackle the causes and the effects of individual bank problems, or of widespread bank distress".

Dari definisi tersebut dapat dilihat bahwa program rekapiltalisasi perbankan atau likuidasi perbankan hanya merupakan bagian dari program restrukturisasi perbankan. Program rekapitalisasi perbankan tidak akan mampu menyelesaikan masalah perbankan tanpa dibarengi dengan program restrukturisasi perbankan secara total. Lihat Sri Adingsih.,"Restrukturisasi Perbankan sebagai Salah Satu Pilar Utama Pemulihan Ekonomi Indonesia",halaman 10

<sup>8</sup> Ibid

peraturan perundang-undangan dan penegakan ketentuan kehati-hatian. Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor I/6PBI/1999 tanggal 20 September 1999 mewajibkan bank memiliki Direktur yang bertugas sebagai Direktur Kepatuhan (Compliance Director). Selain itu, melalui Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) Nomor 49/1999, Bank Indonesia juga mengenakan kewajiban tersebut kepada semua bank. Keberadaan Direktur Kepatuhan (Compliance Director) di perbankan nasional merupakan salah satu "resep" yang ditawarkan\_atau\_diharuskan Dana Moneter Internasional (International Monetary Fund) sebagai upaya penyehatan

<sup>9</sup> Maulana Ibrahim, halaman 16

BPR, Rekapitalisasi Perbankan dan Restrukturisasi Kredit Perbankan, yang meliputi:

a. Program Penjaminan

b. Program Rekapitalisasi Bank Umum

c. Program Restrukturisasi Kredit

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

<sup>10</sup> Lihat Laporan Triwulan III/1999 Bank Indonesia, Bab 3 Kebijakan dan Perkembangan Perbankan, Perkembangan Moneter, Sistem Pembayaran, dan Perbankan, halaman 41-42 Bahwa Program Restrukturisasi Perbankan dilakukan melalui :
Program Penyehatan Lembaga Perbankan yang meliputi Penjaminan Pemerintah bagi Bank Umum dan

perbankan.11 Direktur Kepatuhan ditugaskan untuk memantau dan memastikan pelaksanaan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan bank. 12

Sampai saat ini, 161 bank telah mengajukan sebanyak 216 calon Direktur Kepatuhan (DK). Hasil penilaian atas pencalonan, sebanyak 156 calon telah disetujui, 30 calon ditolak, 14 calon sedang dalam proses penilaian, dan 16 calon dibatalkan pencalonannya. 13

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka tesis ini akan membahas keberadaan Direktur Kepatuhan di perbankan nasional dalam rangka penegakkan prinsip Good Corporate Governance. Pembahasan akan difokuskan pada latar belakang keberadaan Direktur Kepatuhan, keberadaannya di perbankan nasional ditinjau dari sudut hukum perusahaan dan hukum perbankan. Keberadaan Direktur Kepatuhan di perbankan nasional akan dibatasi pada bank-bank yang mengikuti program restrukturisasi, hal tersebut disebabkan keberadaan direktur kepatuhan adalah

<sup>11</sup> Elvyn G. Masassya,"Direktur Kepatuhan "Mahluk "Apa Gerangan?", InfoBank ,Edisi Juli

No.251/2000, halaman 58

12 Elvyn G. Masassya
13 Lihat Laporan Triwulan IV-200 Bank Indonesia dalam Bab 3. Evaluasi Kebijakan dan Perkembangan Perbankan, halaman 77

salah satu cara yang ditempuh dalam rangka pelaksanaan program restrukturisasi perbankan.

### B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan dapat dirumuskan masalah-masalah sebagai berikut :

- Apa latar belakang perbankan nasional memerlukan keberadaan Direktur Kepatuhan (Compliance Director)?
- 2. Apakah keberadaan Direktur Kepatuhan (*Compliance Director*) tidak bertentangan dengan ketentuan-ketentuan hukum perusahaan dan ketentuan-ketentuan hukum perbankan?
- 3. Apakah keberadaan Direktur Kepatuhan (Compliance Director) akan membuat membuat bank-bank pasca restrukturisasi mejadi lebih baik?

### C. Tujuan Penelitian

 Untuk melakukan analisis terhadap hal-hal yang melatarbelakangi perbankan nasional memerlukan Direktur Kepatuhan, khususnya tugas dan wewenang Direktur Kepatuhan, tanggung jawab Direktur Kepatuhan, pengangkatan dan pemberhentian serta hubungan dengan organ-organ perusahaan lainnya.

- 2. Untuk melakukan analisis terhadap keberadaan Direktur Kepatuhan di perbankan nasional berdasarkan ketentuan-ketentuan hukum perusahaan berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas dan teori-teori hukum perusahaan, serta ketentuan-ketentuan hukum perbankan berdasarkan Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan beserta peraturan-peraturan Bank Indonesia khususnya.
- Untuk melakukan analisis terhadap pelaksanaan DK di perbankan nasional dan mengetahui apakah keberadaan DK akan membuat bank-bank pasca restrukturisasi menjadi lebih baik

### D. Kegunaan Penelitian

Manfaat praktis yang dapat diambil dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan deskripsi umum mengenai keberadaan Direktur Kepatuhan di perbankan nasional sebagai salah satu program restrukturisasi perbankan dalam rangka meningkatkan ketahanan sistem perbankan.

Selain manfaat praktis, juga diharapkan ada manfaat teoritis yang diambil.

Sehingga diharapkan dapat ditemukan kekurangan yang ada di dalam pelaksanaan

Direktur Kepatuhan di perbankan nasional dan memberikan masukan guna

penyempurnaan dan perbaikan terhadap kelemahan-kelemahan yang ada.

### E. Kerangka Teoritis dan Konsepsi

Suatu kenyataan di seluruh dunia bahwa industri perbankan merupakan suatu cabang industri yang paling banyak diatur oleh pemerintah apabila dibandingkan dengan cabang-cabang industri lainnya. Hal tersebut dapat dimengerti karena kegiatan usaha perbankan lebih banyak tergantung kepada dana pihak ketiga (masyarakat) dibandingkan dengan modal sendiri atau pinjaman. <sup>14</sup> Industri perbankan yang di dalam usahanya banyak terlibat dana masyarakat, dan umumnya berbentuk perseroan terbatas <sup>15</sup>

Oleh karena itu, dalam menjalankan usahanya harus diperhatikan ketentuan-ketentuan yang ada dalam Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan

Terbatas, serta teori-teori atau doktrin-doktrin Hukum Perusahaan disamping ketentuan-ketentuan tentang perbankan itu sendiri. Adapun teori-teori yang berkaitan dengan Hukum Perusahaan yang harus diperhatikan sehubungan dengan

Heru Soepraptomo, "Analisis Ekonomi Terhadap Hukum Perbankan", <u>Padjadjaran</u>, Jilid XXV Nomor 1-1997, halaman 47

Lihat Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998, Terbitan Sinar Grafika, Cetakan Kedua September1999, Pasal 21: Bentuk hukum suatu Bank Umum dapat berupa: a. Perseroan Terbatas; b. Koperasi; c.Perusahaan Daerah

bentuk perseroan terbatas adalah sebagai berikut: 16

### **Fiduciary Duty**

Suatu doktrin yang berasal dari sistem hukum Common Law yang mengajarkan bahwa antara direktur dengan perseroan terdapat hubungan fiduciary. Sehingga pihak direktur hanya bertindak seperti seorang trustee atau agen semata-mata, yang mempunyai kewajiban mengabdi sepenuhnya dan dengan sebaik-baiknya kepada perseroan. UUPT sebenarnya hanya menganut prinsip semi fiduciary duty di dalam Pasal 82 UUPT yang mengharuskan setiap anggota direksi menjalankan tugas untuk kepentingan perseroan dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab.

Berkaitan dengan Good Corporate Governance yang merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas korporat dengan tujuan akhir menaikkan nilai saham dalam jangka panjang dengan memperhitungkan kepentingan stakeholder lain. Penerapan prinsip good corporate governance akan memberikan value added pada perusahaan. Untuk perusahaan yang bidang usahanya mengerahkan dana masyarakat seperti bank, dimana risiko usaha yang ditanggungnya sangat besar maka direksi perusahaan harus menjalankan prinsip fiduciary duty secara maksimal. Oleh karena itu, agar pelaksanaan tugas

Munir Fuady, <u>Hukum Perusahaan dalam Paradigma Hukum Bisnis</u>, (Bandung:PT Citra Aditya Bakti), halaman 80-82

yang dijalankan oleh direksi berjalan secara maksimal dan agar tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh Bank Indonesia (untuk bidang perbankan), maka dibentuk apa yang disebut Direktur Kepatuhan (Compliance Director)

Untuk menghindari perbedaan penafsiran dari teori-teori, berikut ini adalah definisi dari :

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 banyak.<sup>17</sup>

Bank Umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan/atau berdasarkan Prinsip Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. 18

Direksi dari suatu Perseroan Terbatas adalah organ perusahaan yang bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan dalam anggaran dasar.<sup>19</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>17</sup> Lihat Undang-Undang No.10 Tahun 1998 tentang Perubahan UU Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan , Pasal 1 ayat (2) terbitan Sinar Grafika, Cetakan Kedua September 1999, halaman 9

Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Pasal 1 ayat (3)

<sup>&</sup>lt;sup>19</sup> Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas Pasal 1 ayat (4)

Direktur Kepatuhan (yang merupakan terjemahan dari Compliance Director) adalah anggota direksi Bank atau anggota pimpinan Kantor Cabang Bank Asing yang ditugaskan untuk menetapkan langkah-langkah yang diperlukan guna memastikan kepatuhan bank terhadap peraturan Bank Indonesia, peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dan perjanjian serta komitmen dengan Bank Indonesia. <sup>20</sup>

Good Corporate Governance adalah proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan perusahaan ke arah peningkatan pertumbuhan bisnis dan akuntabilitas korporat dengan tujuan akhir menaikkan nilai saham dalam jangka panjang dengan memperhitungkan kepentingan stakeholder lain. <sup>21</sup>

Direksi adalah organ perseroan yang bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasar.

Komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan atau khusus serta memberikan nasehat kepada Direksi dalam menjalankan perseroan.

<sup>&</sup>lt;sup>20</sup> Lihat Peraturan Bank Indonesia Nomor 1/6/PBI/1999, Pasal 1 ayat (3)

<sup>&</sup>lt;sup>21</sup> Definisi menurut *Finance Committee on Corporate Governance Malaysia*, Lihat Makalah yang ditulis oleh Emil Salim dan Makalah Tim *GCG* BPKP

### F. Metode Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan yuridis normatif, yaitu penelitian yang mengacu pada norma-norma hukum yang ada dalam peraturan perundang-undangan seperti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan. Metode ini digunakan mengingat permasalahan yang diteliti berkisar pada peraturan perundang-undangan, yaitu hubungan peraturan yang satu dengan yang lain, serta kaitannya dalam penerapan praktik. Tetapi, walaupun demikian untuk mendukung penelitian penulis juga menggunakan sumber data primer yang menunjang sumber data sekunder yang telah ada.

Penelitian ini bersifat deskriptif analitis. Deskriptif karena dari penelitian ini diharapkan diperoleh gambaran yang menyeluruh dan sistematis mengenai Direktur Kepatuhan (Compliance Director). Analitis karena kemudian dilakukan analisis terhadap permasalahan tersebut sehingga diperoleh alternatif pemecahan sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.

Penelitian ini terbagi menjadi dua tahapan, yaitu:

Pertama, adalah tahap penelitian kepustakaan (*library research*), dari tahap penelitian kepustakaan ini kemudian didapatkan data sekunder yaitu data ditemukan dalam bahan-bahan pustaka yang berbentuk dokumen-dokumen resmi (peraturan

perundang-undangan), buku-buku, hasil penelitian, hasil seminar, diktat, serta melalui internet.

Kedua, adalah tahap penelitian lapangan (field research) untuk melengkapi data kepustakaan yang didapatkan, data ini berupa data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari pihak-pihak yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Untuk penelitian lapangan ini, penulis melakukan penelitian dan wawancara langsung dengan:

- 1. Bank Indonesia
- 2. PT. Bank Negara Indonesia 1946 (Persero) Tbk
- 3. Bank Syariah

### G. Sistematika Penulisan

Adapun sistematika penulisan dalam tesis ini yang dibuat untuk memudahkan penelitian disusun sebagai berikut :

Bab I. Pendahuluan, dalam bab ini diuraikan secara singkat isi keseluruhan dari tesis ini guna memberikan informasi yang bersifat umum dan menyeluruh. Secara sistematis, pendahuluan terdiri dari latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka teoritis, landasan konsepsional, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II. Good Corporate Governance, dalam bab ini terdiri dari ruang lingkup mengenai definisi good corporate governance, perkembangan good

corporate governance, dan unsur-unsur good corporate governance, stakeholders, good corporate governance dalam bidang perbankan yaitu mengenai latar belakang perlunya penerapan good corporate governance, program restrukturisasi perbankan dan pengawasan perbankan.

Bab III. Direktur Kepatuhan sebagai salah satu program restrukturisasi perbankan, dalam bab ini diuraikan tentang Direktur Kepatuhan berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 1 Tahun 1999 yang meliputi tugas dan wewenang, tanggung jawab dan kedudukan, mekanisme pertanggungjawaban, Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPAIB), serta *Fit and Proper Test*, juga diuraikan pelaksanaan Direktur Kepatuhan di Bank Pemerintah.

Bab IV. Analisis Pelaksanaan Direktur Kepatuhan di Perbankan Nasional dalam rangka penegakan prinsip *Good Corporate Governance*, dalam bab ini diuraikan tentang latar belakang keberadaan Direktur Kepatuhan di Perbankan Nasional, keberadaan Direktur Kepatuhan berdasarkan ketentuan-ketentuan Hukum Perusahaan dan Hukum Perbankan.

Bab V. Kesimpulan dan Saran

#### BAB II

### GOOD CORPORATE GOVERNANCE

### A. Ruang Lingkup

### 1. Definisi Good Corporate Governance

Institusi yang berkecimpung dalam mempromosikan Good Corporate Governance telah cukup banyak, baik pihak swasta maupun yang publik. Forum yang telah membahas isu corporate governance sudah amat sering. Demikian pula, literatur yang sudah mengupas topik ini sudah mulai bermunculan. Masingmasing pihak menawarkan pengertian dan bahkan definisi corporate governance. Berikut ini dapat dikutip rumusan pengertian tentang rangkaian kata tersebut berdasarkan beberapa sumber.

Menurut Malaysia High Level Committee on Corporate Governance, Corporate Governance merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan urusan-urusan perusahaan dalam rangka meningkatkan kemakmuran bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder yang lain.<sup>22</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>22</sup>Definisi dari Malaysia High Level Committee on Corporate Governance ,"Report on Corporate Governance, February 1999", dalam Good Corporate Governance tulisan Sofjan A. Djalil , September 2000, halaman 5

Sedangkan, Centre for European Policy Studies mendefinisikan Corporate Governance sebagai seluruh sistem dari hak-hak (rights), proses dan pengendalian yang dibentuk di dalam dan di luar manajemen secara menyeluruh dengan tujuan untuk melindungi kepentingan stakeholder. Hak-hak adalah wewenang yang dimiliki oleh stakeholder untuk mempengaruhi manajemen. Proses merupakan mekanisme dari implementasi hak-hak tersebut. Sedangkan, pengendalian merupakan mekanisme yang memungkinkan stakeholder untuk mendapat informasi mengenai aktivitas perusahaan, misalnya mengenai laporan audit.<sup>23</sup>

Bank Dunia memberikan definisi Corporate Governance, sebagai berikut:24

" a blend of law, regulation, and appropriate voluntary private sector practices, which enable a corporation to attract financial and human capital, perform efficiently, and thereby perpetuate itself by generating longterm economic value for its shareholders and society as whole"

<sup>&</sup>lt;sup>23</sup>Centre for European Policy Studies, Corporate Governance in Europe:Report of a CEPS Working Party, 1995, dalam Good Corporate Governance tulisan Sofjan A.Djalil, September 2000, halaman 5

<sup>&</sup>lt;sup>24</sup>Makalah yang berjudul "Good Corporate Governance di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah" disusun oleh Tim GCG BPKP dalam acara Ceramah/Sosialisasi GCG di RSP Pertamina, Jakarta, halaman 8

The Center for International Private Enterprise (CIPE), sebuah lembaga non-pemerintah yang berafiliasi dengan kamar dagang Amerika Serikat, mengajukan pengertian yang tidak jauh berbeda dengan menyatakan bahwa corporate governance berasal dari seperangkat kelembagaan (hukum, peraturan, dan norma-norma) yang membuat perusahaan dapat mengatur dirinya sendiri (self governing firms) sebagai elemen pusat dari sebuah ekonomi pasar yang kompetitif.<sup>25</sup>

Dalam makalah-makalah yang dikeluarkan oleh United Nations

Development Programs (UNDP) dan Organization for Economic Cooperation and

Development (OECD), menggambarkan Corporate Governance sebagai cara-cara

pemerintahan perusahaan (yaitu para direktur) bertanggung jawab kepada

pemilihnya (yakni para pemegang saham). Para pengambil (atau gagal

mengambil) keputusan atas nama perusahaan adalah akuntabel, menurut

tingkatan yang berbeda-beda, pada pihak lain yang dipengaruhi oleh keputusan

(atau gagal mengambil keputusan), termasuk perusahaan itu sendiri, para

pemegang saham, para kreditur dan para publik penanam modal.<sup>26</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>25</sup>Tim GCG BPKP, "Good Corporate Governance di Lingkungan BUMN/BUMD"

<sup>&</sup>lt;sup>26</sup>Emil Salim, "Membangun Good Corporate Governance", Makalah disampaikan dalam Seminar Sehari Peluncuran Indonesian Institute for Corporate Governance, Jakarta, 14 April 2000.

The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG) mendefinisikan Corporate Governance sebagai proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan dengan tujuan utama meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholders yang lain.<sup>27</sup>

The Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI), sebuah lembaga privat yang didukung oleh beberapa tokoh senior, menggunakan definisi sebagai berikut: Good governance is a collection of broad principles and practices for the efficient, effective, and profitable running of and organization in pursuit of strategic objectives and in compliance with principles of best business practice and applicable legal and regulatory requirements. 28

Dalam berbagai kesempatan, Prof.DR.Emil Salim berpendapat bahwa GCG adalah cara-cara mengelola perusahaan yang baik yang bertanggungjawab kepada pemilik (para pemegang saham) dan para pemegang kepentingan (stakeholders).

Surat Keputusan Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN Nomor Kep-23/M-PM-PBUMN/2000 yang menegaskan pengembangan GCG di

 $<sup>^{\</sup>rm 27}$  Tim Good Corporate Governance BPKP, halaman 7  $^{\rm 28}$  Tim Good Corporate Governance BPKP

lingkungan BUMN menganut definisi GCG sebagai prinsip korporasi yang sehat yang perlu diterapkan dalam pengelolaan perusahaan yang dilaksanakan sematamata demi menjaga kepentingan perusahaan dalam rangka mencapai maksud dan tujuan perusahaan.<sup>29 30</sup>

Sebagian besar pengertian yang aneka ragam di atas terasa sangat teknis dan administratif karena dikaitkan dengan perspektif mikro perusahaan yang menuntut adanya mekanisme hubungan antar berbagai pihak yang mengurus korporasi yaitu: manajemen antara perusahaan, komisaris. direksi, pemegang saham dan kelompok-kelompok lain yang berkepentingan. Tata hubungan itu pada gilirannya dimanifestasikan dalam berbagai aturan dengan memperhatikan aspek-aspek prinsip Good Corporate Governance itu sendiri. Pengertian menurut pendekatan administratif mekanistis demikian adalah merupakan "hard definition". Akan tetapi dengan berdasar hanya pada pengertian "hard definition" itu penggunanya dapat dengan mudah terjeblos pada pengaturan cara, sistem, dan mekanisme yang

<sup>30</sup> Definisi-definisi lainnya:

<sup>&</sup>lt;sup>29</sup> Tim Good Corporate Governance BPKP

Williamson (1995): corporate governance is the complex set of constraints that shape the expost bargaining over the quasi-rents generated by firm.

La Porta :Lopez de Silaens; Scheleifer & Vishny (1997-1999): corporate governance is a set of mechanisms through which outside ivestors protect themselves against expropriation by the insiders.

Alexander Dyck (2000): corporate governance is the complex set of socially defined constraints that affect the willingness to make investments in corporation in exchange for promisses.

Lihat Alexander Dyck, Ownership Structure Legal Protections, ad the Corporate Governance, Annual Bank Conference on Development Economics, April 18-20, 2000 Seluruh definisi terdapat dalam artikel yang ditulis Kresnohadi Ariyoto, et al, "Good Corporate Governance dan Konsep Penegakannya di BUMN dan Lingkungan Usahanya", Usahawan, No. 10 Tahun XXIX Oktober 2000, halaman 8

secara fisik kelihatan, dan melupakan ruh sebenarnya dari *GCG*. Padahal , dalam perspektif yang luas CG perlu didefinisikan dalam kaitannya dengan kemauan untuk melakukan bisnis secara jujur dan terbuka. Karenanya, perlu diajukan suatu "soft definition" yang mudah dicerna, sekalipun oleh orang awam.<sup>31</sup>

Dengan "soft definition" tersebut, pemahaman terhadap GCG bersifat dinamis karena melibatkan karakter pengurus perusahaan yang harus menunjukkan kesadaran dan komitmennya untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan dan para stakeholder-nya. Dalam hal ini usaha yang sehat dan beretika adalah usaha yang mampu mewujudkan kinerja optimal, berkelanjutan (suistainable), dan memiliki keseimbangan internal maupun eksternal.<sup>32</sup>

# 2. Perkembangan Prinsip Good Corporate Governance

Banyak jalan untuk memahami corporate governance namun jalan yang paling dekat adalah dengan memahami teori agensi (agency theory) terlebih dahulu. Teori agensi merupakan salah satu pilar dalam theory of finance. Pilar lainnya adalah efficient market theory; portfolio theory, capital asset pricing theory, option pricing theory, dan micro structure theory. Teori Agensi

32 Tim Good Corporate Governance BPKP

<sup>31</sup> Tim Good Corporate Governance BPKP, halaman 8

Menurut Tim GCG BPKP, Good Corporate Governance tak lain adalah komitmen, aturan main, serta praktik penyelenggaraan bisnis secara sehat dan beretika.

memberikan wawasan analisis untuk bisa mengkaji dampak dari hubungan *agent* dengan *principal* atau *principal* dengan *principal*.<sup>33</sup>

Teori ini <sup>34</sup> muncul setelah fenomena terpisahnya kepemilikan perusahaan dengan pengelolaan terdapat di mana-mana khususnya pada perusahaan-perusahaan besar yang modern, sehingga teori perusahaan yang klasik <sup>35</sup> tidak bisa lagi dijadikan basis analisis perusahaan seperti itu.

Teori agensi menjawab dengan menggambarkan hal-hal apa saja yang berpeluang akan terjadi, manakal pengelolaan perusahaan diserahkan kepada *agent* oleh pemegang saham (*principal*), dan bilamana *agent* menggunakan dana pinjaman dalam menjalankan usahanya. Konflik kepentingan akan terjadi baik

33 Kresnohadi Ariyoto,et al, halaman 9

<sup>&</sup>lt;sup>34</sup> Keterkaitan Teori Agensi dengan corporate governance di dalam perusahaan modern dirangkum oleh pakar Teori Agensi yaitu David Band dalam artikelnya "Corporate Governance: Why Agency Theory is not Enough", European Management Journal, Volume 10 No.4 December 1992, dalam artikel yang ditulis Kresnohadi Ariyoto.

<sup>35</sup> Kresnohadi Ariyoto, halaman 3

Pada teori perusahaan klasik, pemilik perusahaan yang berjiwa wiraswasta mengendalikan sendiri perusahaannya, mengambil keputusan demi kehidupan perusahaannya sehingga yang diharapkan adalah maksimum profit sebagai syarat mati untuk bisa bertahan hidup dan berkembang.

antara *agent* (pengelola) dengan *principal* (pemegang saham) maupun antara *principal* (pemegang saham) dengan *principal* (pemberi pinjaman).<sup>36</sup> Pengertian *principal* dalam teori agensi adalah pihak-pihak yang menyerahkan sebagian atau seluruh *wealth*-nya untuk dikembangkan oleh pihak lain.

Dalam teori agensi kebutuhan perusahaan yang berskala besar, ketrampilan manajerial dipasok oleh pasar tenaga kerja manajerial; kebutuhan modal dipasok oleh pemegang saham (*shareholders*) dan pemberi pinjaman (*debt holders*). Pada skala perusahaan seperti ini di mana kepemilikan tersebar serta kepengelolaan dapat dikatakan terpisah dari kepemilikan serta dimungkinkan penggunaan sumber dana lain berupa pinjaman, menyebabkan analisis harus dilakukan dengan teori agensi. Asumsi yang digunakan dalam teori ini adalah: <sup>37</sup>

- a. Dalam mengambil keputusan seluruh individu bisa mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri. Karena itu agent yang mendapat kewenangan dari principal akan memanfaatkan kesempatan tersebut untuk kepentingannya sendiri.
- b. Individu mempunyai jalan pikiran yang rational sehingga mampu membangun ekspektasi yang tidak bias atau suatu dampak dari masalah agensi serta nilai harapan kesejahteraannya di masa depan. Karena itu,

<sup>&</sup>lt;sup>36</sup> Dalam teori perusahaan klasik, kebutuhan modal dan ketrampilan manajerial perusahaan dengan skala atomistik dipasok oleh satu sumber saja yaitu pemilik yang wiraswasta.Lihat Kresnohadi Ariyoto.

<sup>&</sup>lt;sup>37</sup> Kresnohadi Ariyoto,"Good Corporate Governance dan Penegakkannya......"

dampak dari perilaku menyimpang dan kepentingan pihak lainnya yang terkait langsung, dapat dimasukkan ke dalam perhitungan pihak lainnya dalam memasok kebutuhan.

Dari asumsi yang dibangun oleh teori agensi ini, terlintas ada semangat menuduh salah satu pihak untuk mengambil kesempatan memperoleh keuntungan demi dirinya sendiri pada hubungan kerjasama. Dalam hubungan agent-principal, pihak agent memanfaatkan kesempatan, dan dalam hubungan pemegang saham (principal) dengan pemberi pinjaman (principal) pihak pemegang saham yang mengambil kesempatan dari hubungan tersebut.

Perusahaan yang disebut secara implisit dalam teori agensi bila dikaji betul, tidak sama dengan apa yang terbayangkan dalam pengertian perusahaan pada teori perusahaan klasik. Jadi merupakan perusahaan yang tidak berskala atomistik dengan pengelolaan terpisah dari kepemilikan dengan sumber dana dari pesaham maupun pemberi pinjaman, yang bersaing dalam industrinya dengan tidak begitu banyak pesaing.

Sebagai teori yang mendekati pemecahan masalah pengelolaan perusahaan modern, memicu tulisan konsepsional dan penelitian empirik yang umumnya bertujuan konfirmatif melalui berbagai indikator yang relevan dengan teori agensi, misalnya keterkaitan kinerja keuangan dengan indikator-indikator:konsentrasi kepemilikan (berupa badan hukum maupun individu): penggunaan pinjaman;

deviden; gaji direksi; saham yang dimiliki direksi; *corporate control*; *board directors*; dan lain-lain. Hasil penelitian bervariasi namun pada umumnya dapat dikatakan terdapat dampak dari hubungan agensi pada kinerja keuangan. <sup>38</sup>

Sebagai teori, teori agensi tidak terlepas dari kelemahan asumtif karena unsur penyederhanaan/generalisasi. Dalam kaitan ini jika dicermati, dapat diidentifikasi adanya penyederhanaan dalam hal-hal berikut:<sup>39</sup>

### a. Pemegang saham

Pemegang saham secara implisit dianggap mempunyai kesatuan kepentingan dan menahan sahamnya dalam jangka waktu yang tidak tertentu serta berperilaku seragam. 40

## b. Pemberi pinjaman

Pemberi pinjaman diasumsikan individu yang rational dan mempunyai motif bekerja berdasar kaidah normatif bisnis sekalipun penentu pemberian

<sup>38</sup> Kresnohadi Ariyoto

<sup>39</sup> Kresnohadi Ariyoto, halaman 5

<sup>&</sup>lt;sup>40</sup>Dalam kenyataan terdapat perbedaan jenis pemegang saham misalnya:institusi (perusahaan ; dana pensiun; bank; individu dengan saham marjinal; pemegang saham yang mempunyai hak suara, dll). Perilaku pemegang saham berbeda-beda. Pesaham kecil tidak terpengaruh oleh perilaku menyimpang pengelola asalkan penurunan harga sahamnya masih dalam batas-batas toleransinya. Pemegang saham tidak selalu berminat dalam mengganti pengelola yang kinerjanya kurang karena mereka memegang saham untuk spekulasi,investor institusi bisa membeli saham karena alasan portfolio dan mungkin sekali tidak memahami teori agensi., Lihat Kresnohadi Ariyoto, halaman 6

pinjaman (bank) juga terkait dengan hubungan agensi di perusahaan tempatnya bekerja.

## c. Market for Corporate Control

Market for corporate control diasumsikan mengancam setiap saat dengan frekuensi tinggi, tanpa hambatan sehingga mampu membuat pengelola takut berperilaku menyimpang dari keinginan pemegang saham.

### d. Informasi

Informasi secara implisit diasumsikan simetrik sehingga kinerja jelek pengelola berdampak pada nasibnya di masa mendatang dan pengelola secara jujur melaporkan kinerja keuangan perusahaan.

## e. Pasar tenaga kerja

Pasar tenaga kerja manajerial diasumsikan bekerja sempurna sehingga bisa membuat nasib jelek akan menimpa pengelola jika menyimpang dari keinginan pemegang saham (kinerjanya dinilai kurang sehingga yang bersangkutan tidak digunakan lagi oleh pasar)

#### f. Pasar modal

Pasar modal diasumsikan bekerja efisien sehingga kinerja jelek pengelola karena perilakunya menurunkan nilai perusahaan, akan tercermin pada harga saham perusahaannya. Pasar modal pada kenyataannya tidak efficient strong form, di beberapa negara ada yang semi strong form dan weak form.

## g. Sub ordinat

Dalam teori agensi diasumsikan subordinat pimpinan merupakan satu tim professional yang kompak dan homogen. Dalam kenyataannya belum tentu karena berbagai sebab, diantaranya adalah terdapat *missalocation*, dan motif preferensi pimpinan dalam memilih anak buah.

## h. Mekanisme pengendali perilaku negatif agent

Dalam teori agensi tersirat adanya kebutuhan mekanisme yang diasumsikan bisa bekerja sebagai pengendali perilaku menyimpang pengelola dari keinginan pemegang saham (bonding activities; monitoring activities; market for corporate control, capital market, tuntutan sub ordinat atas kinerja pimpinannya; dan managerial labor market)

### i. Balas Jasa

Dalam teori agensi, gaji pengelola dan sub ordinat diasumsikan belum menjamin memuaskan namun masih ingin menambah penghasilannya (perk) dan hidup lebih nyaman lagi dalam bekerja. Dalam kenyataannya pengelola tidak seragam batas kepuasannya.

### i. Penggantian pengelola

Pengganti pengelola diasumsikan mudah karena terdapat transparansi kinerja.

Dalam kenyataannya kinerja yang di bawah standar bisa terlihat baik dan penggantian pengelola bisa tidak mudah karena masalah kelangkaan ekspertis.

Studi literatur David Band mengungkap unsur-unsur keterbatasan dalam mengaplikasi teori agensi ke dalam praktik berperusahaan, yaitu : peranan *board* of directors; efektivitas mekanisme governance (berupa market for corporate control; penggunaan pinjaman; penggunaan deviden; kompensasi bagi pengelola dan sub ordinatnya); power di dalam perusahaan; hakekat dari kesepakatan yang dibuat.<sup>41</sup>

## 1. Board of Directors

Di Indonesia dewan komisaris bersama-sama direksi perusahaan dapat dijadikan padanan untuk istilah board of directors dalam literatur barat. Dalam board of directors terdapat kumpulan direktur-direktur yang eksekutif dan non-executive directors ( yaitu dewan komisaris di Indonesia ) dan dipimpin oleh chairman. Chairman di struktur pengelolaan perusahaan tidak dikenal di Indonesia. Board of Directors di dunia bisnis barat dapat dikelompokkan ke dalam 4 kelompok yaitu : care taker board; statutory boards, proactive boards dan participative boards.<sup>42</sup>

Care taker boards dianggap kekurangan kualitas sebagai unsur yang seharusnya bisa memfungsikan perannya mengendalikan eksekutif dari perilaku menyimpang (salah satu unsur corporate governance di dalam perusahaan), akibat dari dominasi eksekutif perusahaan yang powernya lebih

<sup>&</sup>lt;sup>41</sup> Lihat, Kresnohadi Ariyoto.

besar. Karena itu arah dari hasil keputusan lebih ditentukan oleh pengelola eksekutif dan keputusan di sahkan oleh direktur non eksekutif ( dewan komisaris)

Statutory boards ditunjuk oleh pemegang saham dan atau pemberi pinjaman, mepunyai kelemahan dalam segi kemampuan evaluasi atas kebijakan yang akan dibuat direksi maupun hasilnya serta di bawah dominasi direktur eksekutif, sehingga dalam proses pengambilan keputusan hanya menjadi pelengkap legitimasi saja.

Proactive boards lebih bergigi dibandingkan dengan ke dua jenis board of directors tersebut karena itu mereka sering mengadu argumen dalam proses pengambilan keputusan. Hal tersebut diamati terjadi pada board of directors yang kredibel yang berasal dari luar perusahaan sehingga mampu mempertahankan independensinya sekalipun tidak mempunyai power yang sama besar dengan para direktur eksekutif.

Participative boards mempunyai power yang sama dengan direktur eksekutif sehingga pengambilan keputusan didominasi proses menuju konsensus melalui negosiasi dan kompromi. Hal ini mungkin bisa demikian karena *chairman* dari *board of directors* tersebut pernah bekerja di perusahaan yang sama.

Dari temuan tersebut, ternyata cukup sulit untuk menggunakan mekanisme dewan komisaris sebagai bagian dari unsur yang mengarahkan perilaku direksi dan jajarannya agar selaras dengan kepentingan pemegang saham atau pemberi pinjaman. Andaikata board of directors dibantu oleh staf yang independen, namun informasi yang diperoleh masih juga berasal dari para eksekutif. Bahkan dalam posisi direksi yang kuat, balas jasa bagi dewan komisaris dan siapa yang duduk diposisi itu, ditentukan oleh direksinya (direksi berperan sebagai pemegang saham). Dengan tersebarnya kepemilikan perusahaan, maka power direksi yang telah berkali-kali terpilih sebagai pengelola akan semakin meningkat. Hal tersebut bisa menurunkan akuntabilitas dari direksi dan jajarannya karena diikuti juga oleh penurunan kemampuan memonitor kinerja dan kebijakan direksi. Proses pembusukan yang mungkin terjadi di dalam perusahaan tidak dapat segera diketahui untuk pertanggungjawaban direksinya oleh para pemegang saham.

## 2. Market for Corporate Control

Bisa dihindari dengan melakukan pertukaran struktur modal ke arah yang lebih aman (misalnya *right issue* dipakai membayar kembali kewajiban) atau merombak konstitusi perusahaan untuk tidak menghalalkan pengambilalihan secara paksa menyebabkan unsur mekanisme pengendali perilaku menyimpang ini tidak sempurna bekerja.

### 3. Penggunaan deviden

Penggunaan deviden sebagai mekanisme pengendali perilaku pengelola dalam studi-studi tidak bisa digunakan sebagai alat bukti yang ampuh karena penetapan deviden berasosiasi dengan bermacam-macam yariabel keuangan.

## 4. Penggunaan pinjaman

Penggunaan dana pinjaman tidak selalu terbukti konfirmatif dengan berlakunya teori agensi yang berkaitan dengan penggunaan dana pinjaman dalam praktik, yaitu mekanisme pembatasan perilaku menyimpang pengelola melalui dana pinjaman.

## 5. Penggunaan kompensasi

Penggunaan kompensasi (bisa juga renumerasi) bagi pengelola dan jajarannya yang diharapkan dapat menjadi mekanisme pengendali perilaku menyimpang pengelola dalam studi empiris tidak selalu konsiten mendukung hal tersebut.

## 6. Keseimbangan power dan sumber daya dalam perusahaan

Dalam kenyataan di dalam perusahaan terdapat ketidak seimbangan power karena terdapat perbedaan dalam hal perolehan power yaitu besar kecilnya legitimasi yang dipunyai; besar kecilnya ekspertis yang dimiliki; besar kecilnya kemampuan untuk mampu memberikan tekanan kepada pihak lain agar bersedia mengikuti kemauannya. Hal ketidaksamaan power baik

individu maupun unit organisasi, tidak ada dalam asumsi teori agensi karena teori ini mengajarkan kerjasama principal dengan agent namun berbeda dalam preferensinya terhadap risiko dan tujuan yang ingin dicapai.

## 7. Hakekat kontrak/kesepakatan

Dalam teori agensi, principal dianggap sudah tahu sekali kemampuan agent yang akan menduduki jabatan pengelola. Dalam kenyataannya bisa saja agent sebenarnya belum mengetahui apa yang dibutuhkan pada jabatan barunya itu yaitu keharusan bertindak/mengambil keputusan yang selaras dengan kemampuan pemegang saham dan bila ia mengetahuinya, apakah ia mampu melaksanakan amanat itu sebagai manusia biasa yang tidak selalu tahan godaan duniawi. Dalam kenyataan, yang dilihat dari seorang calon pengelola yaitu kekurangan jenis pelatihan untuk menduduki posisi puncak; supervisi yang diperlukan, dan persyaratan kerja. Dengan demikian, justru informasi yang kurang penting yang dicari, bukannya informasi mengenai ketabahan pengelola tersebut terhadap godaan terhadap opportunism behaviour. Bahkan, jika pihak principal mau, karir pengelola bisa dihambat dengan tidak mengijinkan dilaksanakannya human resources development program agar return principal lebih tinggi.

Kesimpulan yang bisa dikemukakan adalah pengelolaan perusahaan masih membutuhkan teori atau konsep yang lebih memadai, karena menggunakan teori agensi dalam praktik berperusahaan, tidak mudah dan terdapat keterbatasan. 43

Pola pemikiran yang berlandaskan teori agensi yang diharapkan dapat membantu pengelolaan perusahaan modern saat ini ternyata tidak didukung secara konsisten oleh penelitian-penelitian dan kajian-kajian konseptual.

Munculnya isu *good corporate governance* adalah jawaban atas ketidakpuasan ilmuwan *finance* atas kinerja teori agensi dalam tataran empirik karena saat ini bukan hanya pemegang saham dan pemberi pinjaman saja yang harus diperhatikan, melainkan berbagai pihak yang terkait dengan pengoperasian suatu perusahaan modern yang dinamakan *stakeholders* yaitu:

- 1. Pemerintah atas pajak;
- 2. Pemegang saham atas nilai perusahaan dan atau deviden serta hak suaranya;
- 3. Pemberi pinjaman atas keamanan pengembalian pinjaman perusahaan;
- Karyawan atas gaji yang cukup untuk hidup, keadilan dalam kenaikan gaji dan posisi;
- 5. Manajer atas bonus, dan keadilan dalam penilaian keinerjanya;
- 6. Pimpinan puncak atas keamanan jika diambil alih dan diremunerasinya;

<sup>&</sup>lt;sup>43</sup> Kresnohadi Ariyoto, halaman 7

 Masyarakat atas lingkungan hidupnya, serta public goods yang disediakan pemerintah.

Teori agensi harus digantikan dengan konsep baru. Konsep baru tersebut jika dikaji dari sisi teori agensi dapat dikatakan sebagai kelanjutannya berupa konsep good corporate governance .Perkembangan definisi tentang corporate governance sendiri jika dirunut berdasar tahunnya akan memperlihatkan dinamisme pengertiannya. Bahkan unsur-unsur yang membantu berfungsinya good corporate governance sendiri tidak lagi berasal dari teori agensi yaitu:

- 1. Pengelola perusahaan
- 2. Dewan komisaris
- 3. Pemegang saham
- 4. Pemberi pinjaman
- 5. Remunerasi
- 6. Deviden
- 7. Berjalannya pasar modal
- 8. Berjalannya pasar tenaga kerja manajerial
- 9. Market for corporate control

Melainkan bertambah dengan:informasi; transparansi; accountability; keterbukaan dan kerahasiaan; code of conduct dan aturan; jaminan hukum; dan masih akan bertambah lagi dengan investors (individu, institusi); hak (hak bagi

pemegang saham; hak bagi pemberi pinjaman; perangkat hukum; dan jaminan hukum).44

Perkembangan pentingnya prinsip good corporate governance perusahaan, dalam literature ekonomi neo-klasik di mulai dengan adanya asumsi ciri pasar yang ideal dan sempurna. Di sini berlaku hukum persaingan bebas (perfect competition), free entry and exit, symmetrical information, dan zero transaction cost. Dalam kondisi ini optimalisasi alokasi sumber daya diantara partisipan aktivitas ekonomi dapat terwujud dengan menghilangkan visible hands alias campur tangan atau regulasi pihak ketiga. 45

Namun, dunia nyata tidak selalu sama dengan alam ideal sebagaimana diimpikan oleh para ekonom. Dalam realita, pengetahuan para pelaku ekonomi tidak selalu sama dan seragam (asymmetrical information) sehingga terjadi persaingan yang tidak seimbang (imperfect competition), tranformasi dan mobilisasi faktor ekonomi yang memerlukan waktu dan biaya (absence of zero transaction cost), sumber daya yang tidak mudah dibagi-bagi sehingga harus dikelola secara monopolis (indivisibility of resources), dan peranan campur tangan administrator dalam mengatur sumber daya yang langka (visible hands). Pendeknya, dunia bisnis perlu ditata, diatur, dan diarahkan, baik secara voluntary

Kresnohadi Ariyoto, halaman 8
 Tim Good Corporate Governance BPKP, halaman 1

maupun mandatory, sehingga memenuhi hasrat kemaslahatan bagi semua pihak secara berimbang. 46

Guna penataan aktivitas ekonomi agar menjadi optimal bagi setiap pelakunya, maka kemudian diciptakan pola pengorganisasian dalam bentuk korporasi ini merupakan jawaban dari ketidakpuasan pihak-pihak yang bermodal untuk memepercayakan investasinya di tangan pihak lain yang tidak dikenalnya langsung dan tidak dapat dikendalikannya. Gagasan korporasi yang acapkali dipandang sebagai "the glorius invention" dalam peradaban ekonomi modern manusia ini telah memberi pemecahan masalah ketidakpuasan yang terjadi terutama ketika pengorganisasian bisnis terbatas dalam bentuk badan usaha tradisional seperti usaha perorangan, persekutuan firma, dan perseroan tidak terbatas. 47

Akan tetapi, dengan pemisahan manajemen dari *financial providers* dan stakeholders lainnya, dituntut adanya mekanisme yang mampu menjaga kepentingan semua pihak, baik pihak yang memberi kepercayaan (*principal*) maupun pihak yang menerima kepercayaan dan menjalankannya (*agent*). Hubungan yang serasi yang dikehendaki dalam konsep "*principal-agent theory*" ini diperlukan oleh semua pihak agar *cost of fund* tidak menjadi mahal, dan pihak pengelola (manajemen) dapat berkarya dengan optimal.

<sup>&</sup>lt;sup>46</sup> Tim GCG BPKP, halaman 2

<sup>&</sup>lt;sup>47</sup> Tim GCG BPKP

Mekanisme yang ciptakan untuk menata hubungan dimaksud ada yang secara universal telah dilembagakan oleh badan usaha. Di antara mekanisme yang berlaku umum itu adalah dipeliharanya upaya perekaman seluruh aktivitas yang dilakukan oleh pihak manajemen dan para stafnya dalam suatu pola yang dikenal sebagai proses akuntansi. Selanjutnya, hasil rekaman aktivitas itu diikhtisarkan dan disajikan secara teratur dalam suatu laporan keuangan berdasarkan norma dan standar tertentu. Laporan tersebut pada gilirannya akan dicermati oleh pihak yang kompeten dan independen, yakni pihak auditor.

Begitupun, hubungan yang kompleks antara berbagai pihak yang memiliki kepentingan terhadap perusahaan korporasi tidak selalu mudah diatur dan direfleksikan secara tuntas dalam kontrak-kontrak, catatan akuntansi, dan proses audit. Wujud dari interaksi kepentingan yang tertata dalam lembaga korporasi sebagian adalah cerminan niat, kepercayaan, integritas, upaya yang sungguhsungguh, dan kemauan untuk bertindak adil secara terbuka oleh pihak-pihak yang terkait. Penataan hubungan yang mengakomodasikan kepentingan semua pihak secara seimbang ini dalam korporasi agar *chaos* dapat dicegah dan upaya

optimalisasi kinerja bisnis terus berkelanjutan menuntut suatu mekanisme, yang dinamakan "corporate governance". 48

Dalam perkembangannya dikenal 3 (tiga) model corporate governance, yaitu: 49

- 1. Principal Agent Model, atau dikenal dengan agency theory, dimana korporasi dikelola untuk memberikan win-win solution bagi pemegang saham sebagai pemilik di satu pihak, dan manajer sebagai agen dilain pihak. Dalam model ini, diasumsikan bahwa kondisi corporate governance suatu perusahaan akan direfleksikan secara baik dalam bentuk sentimen pasar (i.e. pasar modal, pasar produk dan pasar input).
- 2. The Myopic Market Model, masih memfokuskan perhatian pada kepentingan-kepentingan pemegang saham dana manajer, dimana sentimen pasar lebih banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor lain di luar corporate governance. Oleh karena itu, principal dan agent lebih berorientasi pada keuntungan-keuntungan jangka pendek.
- 3. Stakeholder Model, yang memperhatikan kepentingan pihak-pihak yang terkait dengan korporasi secara luas. Artinya, dalam mencapai tingkat pengembalian yang menguntungkan bagi pemegang saham, manajer harus memperhatikan adanya batasan-batasan yang timbul dalam

<sup>&</sup>lt;sup>48</sup> Tim GCG BPKP, halaman 3

<sup>49</sup> Kresnohadi Ariyoto, halaman 10

lingkungan dimana mereka beroperasi diantaranya: masalah etika dan moral, hukum, kebijakan pemerintah, lingkungan hidup, sosial, budaya, politik dan ekonomi.

Model *corporate governance* untuk Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dari 3 (tiga) model tersebut yang paling cocok adalah model ketiga. Dalam model *corporate governance* ini, jaminan sukses korporasi hanya akan tercapai bila seluruh kepentingan stakeholders terakomodasi dengan baik. Bagi BUMN, dimana kepemilikannya berkaitan dengan dana publik (yaitu pemerintah), serta seringkali dibebani misi-misi khusus diluar pencapain keuntungan. Keberadaan berbagai tujuan korporasi selain keuntungan seringkali mengaburkan penilaian kinerja BUMN. Berbagai institusi pemerintah yang membawahi sebuah BUMN sebenarnya memberikan gambaran yang lebih jelas tentang berbagai *stakeholders* yang secara langsung berkepentingan dengan operasi BUMN sebagai sebuah korporasi. <sup>50</sup>

# 3. Unsur-unsur Good Corporate Governance

Unsur-unsur corporate governance berasal dari dalam perusahaan (dan yang selalu diperlukan di dalam perusahaan) serta unsur-unsur yang ada di luar

<sup>50</sup> Kresnohadi Ariyoto

perusahaan (dan yang selalu diperlukan di luar perusahaan) yang bisa menjamin berfungsinya good corporate governance.

# 1. Corporate Governance-Internal Perusahaan

Unsur yang berasal dari dalam perusahaan dan unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan, dinamakan *corporate governance internal* perusahaan adalah sebagai berikut:<sup>51</sup>

- a. Pemegang saham
- b. Direksi
- c. Dewan Komisaris
- d. Manajer
- e. Karyawan / serikat pekerja
- f. Sistem remunerasi berdasar kinerja
- g. Komite audit

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan:

- a. Keterbukaan dan kerahasiaan (disclosure)
- b. Transparansi
- c. Accountability
- d. Fairness
- e. Aturan dari code of conduct

<sup>&</sup>lt;sup>51</sup> Kresnohadi Ariyoto

# 2. Corporate Governance-Eksternal Perusahaan

Unsur yang berasal dari luar perusahaan dan unsur yang selalu diperlukan di luar perusahaan, dinamakan corporate governance eksternal perusahaan.

Corporate governance external perusahaan adalah sebagai berikut:

Unsur yang berasal dari luar perusahaan:

- a. Kecukupan undang-undang dan perangkat hukum
- b. Investor
- c. Institusi Penyedia Informasi
- d. Akuntan Publik
- e. Institusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan
- f. Pemberi pinjaman
- g. Pengesahan legalitas

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di luar perusahaan adalah :

- a. Aturan dari code of conduct
- b. Fairness
- c. Accountability
- d. Jaminan Hukum

Perilaku partisipasi pelaku *corporate governance* yang berada di dalam rangkaian unsur-unsur tersebut (eksternal dan internal) menentukan kualitas *corporate governance*.

### 4. Stakeholders

Dengan menyadari pentingnya prinsip-prinsip *GCG* itu dimanifestasikan oleh perusahaan, perlu disadari pula siapa-siapa saja yang berperan dan terkait dengan penerapan *GCG* dimaksud. Untuk itu, perlu mengidentifikasikan pihakpihak yang ikut menetukan jalannya perusahaan, mulai dari level tertinggi sampai pada level pelaksana. Juga perlu dicermati di sini kemungkinan adanya tim-tim atau komite-komite yang diciptakan untuk memperkuat terwujudnya komitmen, aturan main, dan praktik bisnis yang sehat. Bahkan, setiap pihak yang selama ini mungkin hanya mengalami dampak dari tindakan atau keputusan perusahaan, seperti konsumen dan masyarakat umum, harus diperhitungkan sebagai subyek dalam penerapan GCG. Setiap pihak yang terkait harus dilindungi kepentingannya dengan seimbang dan memadai. <sup>52</sup>

Adapun pihak-pihak yang lazim dan mutlak diperhitungkan sebagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan terdiri dari : <sup>53</sup>

- 1. Pemilik/pemegang saham atau Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS)
- 2. Dewan Komisaris

53 Tim Good Corporate Governance BPKP

<sup>52</sup> Tim Good Corporate Governance BPKP, halaman 16

- 3. Dewan Direksi
- 4. Komite-komite Komisaris (board committees)
- 5. Auditor
- 6. Karyawan
- 7. Kreditur dan penyandang dana lainnya
- 8. Pemasok dan langganan (konsumen)
- 9. Masyarakat umum (society at large)

## 1. Pemilik/Pemegang Saham

Dalam organisasi korporasi, unsur manajemen terpisah dari pemilik atau pemegang saham. Bahkan bagi perusahaan perseroan terbuka atau sudah go public, pemilikan sahamnya tersebar dan tidak selalu bisa diidentifikasikan secara personal. Dengan setting demikian, pemilik tidak dapat diharapkan dapat memantau langsung tindakan manajemen. Hal ini, pada gilirannya,menempatkan pemegang saham pada posisi yang paling depan dalam menanggung risiko moral hazard oleh manajemen.

Karenanya dalam konsep *agency problem* serta aplikasi *corporate governance*, perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham merupakan isu sentral. Dalam *GCG* perlu dijamin hak-hak dasar pemegang saham, antara lain hak registrasi kepemilikan saham, pemindahan atau pengalihan saham, pemerolehan

informasi pada waktu yang layak, hak suara dalam rapat-rapat pemegang saham, partisipasi dalam pemilihan direksi, dan hak terhadap pembagian deviden.

Para pemegang saham juga harus mendapat kewenangan yang cukup sehubungan dengan perubahan dan amandemen atas anggaran dasar perusahaan, perubahan dalam struktur kepemilikan, penerbitan saham baru, dan dalam tindakan investasi baru atau divestasi perusahaan. Sehubungan dengan itu, dengan GCG perlu diatur mekanisme hak-hak pengawasan dari pemegang saham.

Apabila kepemilikan perusahaan terkonsentrasi pada pemegang saham mayoritas, maka perlu diciptakan batasan-batasan dari tindakan atau putusan mayoritas agar jangan sampai merugikan kepentingan minoritas. Untuk itu, harus terdapat jaminan bahwa baik pemegang saham mayoritas maupun pemegang saham minoritas diperlakukan sama, termasuk dalam pemerolehan informasi tentang perusahaan. Dalam hal transaksi *merger* atau penggabungan usaha, divestasi, dan transaksi besar lainnya perlu dibuat mekanisme yang jelas agar kepentingan pemegang saham minoritas tidak terabaikan.

Sehubungan dengan ini, perlu disadari pentingnya forum para pemegang saham dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang harus diselenggarakan secara reguler tahunan di samping RUPS istimewa apabila diperlukan. Agar RUPS berperan sebagai forum perwujudan hak-hak pemegang saham, perlu ditetapkan aturan pengagendaan pertemuan RUPS.

## 2. Dewan Komisaris (Board of Commissioner)

Pola kepengurusan perusahaan di Indonesia menganut pola "dual board".<sup>54</sup>

Dewan yang pertama adalah dewan komisaris yang ditunjuk untuk mewakili kepentingan pemegang saham secara umum dalam mengendalikan dan mengawasi aktivitas manajemen, sedangkan pada level yang kedua adalah Dewan Direksi.

Dewan Komisaris ini dapat diperbandingkan dengan eksistensi non-managing (external) directors di lingkungan corporate boards ala Anglo Saxon.

Secara teoritis, keberadaan komisaris dapat dibedakan dalam tiga macam menurut orientasi fungsinya:

- a. conformance role board, yakni komisaris yang dibentuk dengan fungsi utama mengawasi manajemen;
- b. performance role board, yakni komisaris yang peran utamanya untuk mengarahkan tugas-tugas manajemen serta melahirkan gagasan-gagasan baru untuk dimanfaatkan dalam pengembangan bisnis perusahaan;
- c. pantheonism board, yakni komisaris yang ditunjuk dengan tujuan memperkuat prestise perusahaan sehingga harus dipilih dari "famous persons".

Menurut Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas ditetapkan bahwa para komisaris bertanggung jawab secara renteng bersama para

<sup>&</sup>lt;sup>54</sup> Amerika Serikat menganut pola "single board" yang dikenal sebagai board of directors (BoD) yang terdiri dari beberapa direktur (termasuk direktur utama) yang menjalankan fungsi manajemen eksekutif (Managing Directors) dan beberapa direktur yang tidak ikut dalam manajemen (Non-managing Directors). Tim Good Corporate Governance BPKP, halaman 18

direksi atas akibat tindakan perusahaan. Namun belum ada aturan hukum yang tegas hingga saat ini tentang batas-batas kewenangan dari komisaris. Bahkan dapat diduga masih banyak pejabat komisaris yang tidak mengetahui dengan baik apa tugas sesungguhnya dan apa yang menjadi tanggung jawabnya.

Melalui penerapan GCG, perlu ada ketentuan yang jelas mengenai fungsi utama komisaris, kriteria seleksi menjadi komisaris, tugas rutinnya, hak-hak dan kewajibannya, pengukuran keberhasilannya, serta masa tugasnya. Sehubungan dengan itu, perlu didokumentasikan dengan baik tugas-tugas yang dilaksanakan komisaris. Dan bagi anggota komisaris yang baru diangkat perlu diberi pengetahuan yang cukup tentang perusahaan dan tugas-tugas yang akan menjadi tanggung jawabnya.

### 3. Dewan Direksi

Manajemen perusahaan sehari-hari diajalankan oleh perangkat direksi yang terdiri dari beberapa orang dan biasanya dipimpin oleh seorang direksi yang terdiri dari beberapa orang dan biasanya dipimpin oleh seorang direktur utama, presiden direktur, atau *chief executive officer* (CEO). Sesuai dengan ketentuan undangundang, 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.

Anggota direksi adalah perorangan yang terpilih karena kompetensi dan integritas serta kapabel dalam memimpin bisnis perusahaan. Karena itu, penunjukkan anggota direksi harus didasarkan pada criteria yang jelas dan transparan melalui suatu assessment process. Kepada setiap anggota direksi baru harus diminta menanda tangani persetujuan "terms of appointment" yang memuat pokok-pokok fungsi dan tanggung jawabnya.

Hak-hak yang diperoleh anggota direksi seperti gaji, tunjangan, fasilitas, bonus, dan opsi-opsi kepemilikan, harus ditetapkan dengan tegas dan dibaut transparan. Selain itu masa tugas serta batas hak untuk terpilih kembali harus dibuat jelas dan dikaitkan dengan tingkat kinerja yang mampu dicapai. Juga perlu diatur dengan jelas hubungan kerja direksi dengan komisaris maupun dengan organ perusahaan lainnya.

## 4. Komite-komite Komisaris (Board Committees)

Ibarat lembaga legislatif suatu negara dengan sistem perwakilan, misalnya DPR-RI, dewan komisaris sebagai lembaga perwakilan para pemegang saham dan para *stakeholders* lainnya, dapat menciptakan beberapa komisi yang masing-masing menangani spesialisasi tertentu dari antara fungsi utama komisaris. Di lingkungan masyarakat korporasi di negara maju seperti Amerika Serikat adalah lazim dijumpai komite-komite komisaris seperti :

- a. Komite Audit (Audit Committee): berfungsi untuk mengawasi pelaksanaan audit dan mencermati hasil-hasilnya maupun tindak lanjutnya.
- Komite Nominasi (Nominating Committee): bertugas menyiapkan criteria dan seleksi pejabat perusahaan, termasuk anggota komisaris dan direksi yang baru.
- c. Komite Remunerasi (Remuneration Committee); mempunyai tugas untuk merancang pola remunerasi atau kompensasi bagi pejabat perusahaan, terutama para direksi.
- d. Komite Manajemen Risiko (Risk Management Committee): mengevaluasi terus menerus praktik manajemen untuk mencegah risiko yang dapat terjadi bagi perusahaan.
- e. Komite Ketaatan (Compliance Committee): mencermati kepatuhan perusahaan terhadap perusahaan berbagai ketentuan perundang-undangan.
- f. Komite Investasi (*Investment Committee*): mengkhususkan diri dalam mencermati keputusan-keputusan investasi yang dilakukan perusahaan.
- g. Komite Lingkungan dan Keselamatan Kerja (Environment and Safety Committee): menilai dan memberi rekomendasi terhadap kebijakan yang terkait dengan masalah lingkungan dan kesehatan kerja.

Tidak semua komite tersebut di atas akan dimiliki oleh suatu dewan komisaris perusahaan. Suatu dewan mungkin hanya memiliki dua atau tiga jenis komite sesuai dengan kebutuhan dan bidang yang menjadi perhatian utama di

perusahaan yang bersangkutan. Namun menurut hasil sebuah riset, ternyata lebih dari 90 persen perusahaan di AS memiliki komite audit. Ini disusul oleh komite remunerasi oleh sekitar 65 persen, dan komite nominasi oleh sekitar 25 persen.

Keberadaan komite demikian di lingkungan korporasi di Indonesia masih relatif baru. Sejauh ini baru komite audit yang telah dipopulerkan. Pembentukan komite audit ini bahkan diwajibkan di kalangan bank-bank sesuai Surat Edaran Direksi Bank Indonesia pada tahun 1994. Anjuran pemebentukan komite audit oleh BUMN diatur dalam SK Meneg P-BUMN No.Kep-133/M-PBUMN/1999 tanggal 8 Maret 1999. Sementara rekomendasi yang sama dituangkan dalam surat edaran Bapepam No. SE-03/PM/2000 bagi kalangan perusahaan terbuka (go public).

Yang menarik dari fenomena pembentukan komite-komite ini di kalangan korporasi di AS adalah kenyataan bahwa tidak terdapat satu pun ketentuan pemerintah yang mewajibkannya. Dengan kata lain, pembentukan komite seperti komite audit adalah atas kemauan sendiri. Kenyataannya, riset menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak memiliki komite audit cenderung memperoleh harga pasar saham yang lebih rendah. Karena itu dalam rangka GCG, korporasi dianjurkan membentuk komite-komite komisaris yang dipandang perlu agar lebih memperkuat fungsi dan peran dewan komisaris perusahaan.

### 5. Auditor

Salah satu solusi teoritis dan praktis dari masalah keagenan antara pemegang saham dan manajemen perusahaan adalah dengan menugaskan auditor yang independen yang berfungsi menilai kelayakan pertanggungjawaban manajemen. Secara reguler pimpinan perusahaan akan menyajikan laporan keuangan. Laporan keuangan ini akan diuji terlebih dahulu oleh auditor apakah telah memuat informasi tentang kekayaan dan kewajiban perusahaan secara layak, maupun informasi tentang kinerja operasi selama suatu periode. Karena laporan itu dihasilkan dari suatu proses yang rumit dan didasarkan pada standar profesi akuntansi, maka peran audit sangat penting untuk menguji kualitas pertanggungjawaban keuangan yang disampaikan oleh manajemen.

Sementara itu, dalam pola manajemen modern berkembang pula fungsi audit internal yang berfungsi membantu pimpinan perusahaan untuk mengevaluasi terus-menerus operasi perusahaan agar efisien dan efektif. Audit internal ini merupakan alat bagi manajemen dan karenanya dipercayakan kepada staf internal perusahaan. Agar efektivitas tugasnya lebih terjamin, lembaga audit internal ini lazimnya ditempatkan pada posisi yang langsung bertanggung jawab kepada direktur utama atau CEO, dan diberi wewenang untuk menyampaikan hasil auditnya kepada komisaris melalui komite audit.

Di Amerika Serikat, keharusan audit independen atas laporan keuangan perusahaan berlaku sejak terbitnya *Securities Act 1933* dan *Exchange Act 1934*. Sementara itu, keharusan semacam itu di Indonesia diatur dalam UU Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas yang mewajibkannya bagi perusahaan terbuka, perusahaan yang melakukan bisnis pelayanan publik, perusahaan yang mengerahkan dana dari masyarakat luas.

Kehadiran lembaga audit internal di antara perusahaan di Indonesia juga patut dicatat bahwa perkembangannya sangat ditentukan oleh kehadiran Peraturan Pemerintah Nomor 3 tahun 1983 yang mewajibkan BUMN/D untuk membentuknya. Kini di hampir semua badan usaha terbuka, bank-bank, BUMN/D, dan perusahaan lain yang besar telah memiliki staf audit internal. Guna memperkuat fungsi audit ini, *GCG* menganjurkan upaya penilaian efektifitas dari auditor perusahaan selama ini, baik mengenai kompetensi auditor itu sendiri, maupun mengenai hambatan-hambatan dalam kerjanya.

### 6. Karyawan

Sumber daya yang kritikal dalam bisnis ekonomi adalah ketersediaan sumber daya manusia yang sesuai dan mencukupi, baik kuantitas maupun kualitas. Rezim ekonomi tertentu kadang kala mempersamakan kedudukan sumber daya manusia dengan faktor ekonomi lainnya, sehingga faktor manusia harus bisa bersaing dengan faktor ekonomi lainnya. Namun hingga saat ini tidak bisa dibantah bahwa

sumber daya manusia perlu dikelola secara khusus karena dapat membantu mengoptimalkan kinerja perusahaan serta menjamin *sustainability* bisnis. Tetapi sebaliknya dapat pula menjadi rongrongan bagi perusahaan dan ancaman bagi keberlangsungan bisnis apabila sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik.

Sehubungan dengan itu, korporasi harus memperhatikan hak-hak maupun kewajiban karyawan, baik dalam memperoleh pendapatan yang layak, maupun dalam menggunakan hak-hak lainnya seperti kebebasan berserikat. Terjadinya ketidakseimbangan antara karyawan dan hak-hak yang diperolehnya sering menjadi sumber malapetaka bagi perusahaan.

Transparansi dalam penggajian, mutasi, promosi, dan pemberhentian akan sangat menolong penciptaan suasana tenang di antara karyawan. Selain itu, pembinaan hubungan social dengan keluarga karyawan akan membantu penciptaan "sense of belonging" dari semua pihak. Karena itu dalam penerapan GCG, perlu dilakukan hal-hal antara lain:

- a. penetapan kebijakan rekrutmen, penempatan, perencanaan karir dan pemberhentian yang jelas
- b. program pendidikan dan pelatihan
- c. kebijakan penggajian yang adil dan terbuka
- d. kejelasan jaminan social serta masa pensiun
- e. pengaturan program-program social

# f. penyepakatan kode etik dan aturan perilaku bagi pegawai

## 7. Kreditur dan Penyandang Dana Lainnya

Selain investor utama pemegang saham, investor lain yang menjadi kreditur atau penyandang dana lainnya tidak bisa diabaikan kepentingannya. Upaya untuk penggunaan sumber permodalan dalam kerangka *leverage policy* yang ekonomis dan aman harus menimbulkan peningkatan *shareholders'value* di satu pihak dan juga harus menjamin perlindungan hak-hak *stakeholders* di lain pihak.

Sehubungan dengan itu perlu ditetapkan suatu pedoman umum sehubungan dengan penggunaan dana-dana kredit. Terhadap setiap peminjaman perlu didahului oleh analisis fisibilitas. Kemudian dirancang sejak awal bagaimana pinjaman itu akan dilunasi dengan bunganya. Dengan demikian pemborosan dana kredit dapat dicegah dan risiko *default* dapat diperkecil.

## 8. Pemasok dan Pelanggan

Karena keberlangsungan bisnis perusahaan akan ikut terjamin dengan kelanggengan hubungan baik dengan pemasok dan pelanggan, maka perusahaan sebaiknya memperhitungkan hak-hak pemasok sesuai dengan kewajibannya yang diharuskan oleh kontrak kerja. Standar pelayanan kepada mereka perlu diatur, baik dalam penyerahan barang maupun dalam proses pembayaran. Dalam hal ini, sedapat mungkin perlu diperkecil kontak langsung antara pejabat perusahaan

dengan mereka, kecuali oleh pejabat yang bertugas untuk itu. Syarat-syarat pengadaan dan harga juga harus terbuka dan didasarkan pada kriteria ekonomi.

Kepada para pelanggan perusahaan perlu diberi perlindungan atas jaminan kualitas maupun keamanan barang dan layanan yang diperolehnya. Perusahaan perlu mengatur cara-cara pelayanan konsumen untuk menampung keluhan mereka dan prosedur perbaikan setelah penjualan (after sales service) apabila diperlukan. Hal menjadi semakin relevan terutama sehubungan dengan makin kritisnya masyarakat konsumen sejalan dengan telah ditetapkannya undang-undang yang melindungi konsumen. Selain itu, perusahaan juga harus mempertimbangkan masalah-masalah etika dalam barang dan layanan yang ditawarkannya, termasuk bentuk promosi yang digunakannya. Perusahaan sebaiknya menghindari bsnis yang merugikan masyarakat dan konsumen pada khususnya yang mengandung unsur penipuan, melanggar norma, budaya dan agama, membahayakan secara fisik, atau merugikan kesehatan konsumen.

### 9. Masyarakat Umum

Prinsip partisipasi yang telah dipaparkan di atas perlu dicerminkan dalam upaya perusahaan untuk memperhitungkan kepentingan masyarakat umum, baik yang ada di sekitar lokasi perusahaan maupun masyarakat luas pada umumnya. Kedudukan masyarakat dengan perusahaan dapat dilihat dari posisi sebagai konsumen atau pemasok sebagaimana dibahas di atas. Tetapi kedudukan ini dapat

pula ditinjau dari posisi masyarakat sebagai pihak yang mengalami dampak eksternalitas kehadiran perusahaan.

Menurut teori ekonomi, tindakan pelaku bisnis dapat memiliki dampak positif atau akibat negatif (costs) bagi pihak masyarakat umum yang tidak memiliki interaksi langsung dengan transaksi bisnis tersebut. Dampak eksternalitas perusahaan bersangkut paut dengan gangguan keamanan,penyedotan sumber daya alam, pengotoran lingkungan, penyuburan disparitas ekonomi, benturan budaya, dan perubahan sosial ekonomi masyarakat sekitar. Sehubungan dengan itu perlu ditetapkan prosedur baku untuk membatasi dampak eksternalitas negatif yang akan ditanggung masyarakat, misalnya dengan menciptakan program sosial, perbaikan lingkungan, dan tanggung jawab pembinaan budaya dan ekonomi masyarakat sekitar.

## 5. Prinsip-prinsip Good Corporate Governance

Berbagai pihak telah mengemukakan beberapa prinsip atau asumsi dasar yang harus dimiliki oleh setiap upaya pemanifestasian *GCG*. Prinsip-prinsip dimaksud menjadi pegangan dalam penjabaran dan langkah-langkah yang hendak dilakukan untuk mewujudkan *GCG*. Prinsip-prinsip itu juga seyogianya menjadi patokan dalam pengujian keberhasilan aplikasi *GCG* di masing-masing organisasi atau perusahaan.

pula ditinjau dari posisi masyarakat sebagai pihak yang mengalami dampak eksternalitas kehadiran perusahaan.

Menurut teori ekonomi, tindakan pelaku bisnis dapat memiliki dampak positif atau akibat negatif (costs) bagi pihak masyarakat umum yang tidak memiliki interaksi langsung dengan transaksi bisnis tersebut. Dampak eksternalitas perusahaan bersangkut paut dengan gangguan keamanan,penyedotan sumber daya alam, pengotoran lingkungan, penyuburan disparitas ekonomi, benturan budaya, dan perubahan sosial ekonomi masyarakat sekitar. Sehubungan dengan itu perlu ditetapkan prosedur baku untuk membatasi dampak eksternalitas negatif yang akan ditanggung masyarakat, misalnya dengan menciptakan program sosial, perbaikan lingkungan, dan tanggung jawab pembinaan budaya dan ekonomi masyarakat sekitar.

#### 5. Prinsip-prinsip Good Corporate Governance

Berbagai pihak telah mengemukakan beberapa prinsip atau asumsi dasar yang harus dimiliki oleh setiap upaya pemanifestasian *GCG*. Prinsip-prinsip dimaksud menjadi pegangan dalam penjabaran dan langkah-langkah yang hendak dilakukan untuk mewujudkan *GCG*. Prinsip-prinsip itu juga seyogianya menjadi patokan dalam pengujian keberhasilan aplikasi *GCG* di masing-masing organisasi atau perusahaan.

Dokumen terdahulu mengenai *corporate governance* pada umumnya mengemukakan beberapa prinsip dari *GCG*. Publikasi pertama yang dikeluarkan oleh Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) Business Advisory Group in Corporate Governance (April 1998) mengedepankan empat prinsip-prinsip pokok *corporate governance*, yakni:

- 1. Transparansi (transparency)
- 2. Akuntabilitas (accountability)
- 3. Keadilan (fairness)
- 4. Tanggung jawab (responsibility)

Selanjutnya, organisasi negara-negara maju yang tergabung dalam *OECD* ini menerbitkan "*OECD Principles of Corporate Governance*" <sup>55</sup> dalam tahun 1999,

(I) the rights of shareholders: the corporate governance framework should protect shareholders rights;

<sup>55</sup> Lihat The OECD Principles of Corporate Governance

<sup>(</sup>II) the equitable treatment of shareholders: the corporate governance framework should ensure the equitable treatment of all shareholders, including minority and foreign shareholders. All shareholders should have the opportunity to obtain effective redress for violation of their rights

<sup>(</sup>III) the role of stakeholders in corporate governance: the corporate governance framework should recognise the rights of stakeholders as established by law and encourage active cooperation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises

<sup>(</sup>IV) disclosure and transparency: the corporate governance framework should ensure that timely and accurate disclosure is made on all material matters regarding the corporation including the financial situation, performance, ownership, and governance of the company

<sup>(</sup>V) the responsibilities of the board: the corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and the board's accountability to the company and the shareholders

yakni: 56

 Perlindungan hak dan kepentingan pemegang saham (protection of shareholders' rights)

Kerangka yang dibangun dalam *CG* harus mampu melindungi hak-hak pemegang saham. Hak-hak tersebut meliputi 5 (lima) hal sebagai berikut :

- a. menjamin keamanan metode pendaftaran kepemilikan,
- b. mengalihkan atau memindahkan saham yang dimilikinya,
- c. memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan secara berkala dan teratur,
- d. ikut berperan dan memberikan suara RUPS,
- e. memilih anggota dewan komisaris dan direksi, serta
- f. memperoleh pembagian keuntungan perusahaan
- 2. Perlakuan yang sama diantara pemegang saham (equal treatment of shareholders)

Kerangka corporate governance harus menjamin adanya perlakuan yang sama terhadap seluruh pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan asing. Seluruh pemegang saham harus memiliki kesempatan untuk mendapatkan penggantian atau perbaikan atas pelanggaran dari hak-hak mereka. Prinsip ini juga mensyaratkan adanya perlakuan yang sama atas saham-

Herwidayatmo, "Implementasi GCG untuk Perusahaan Publik Indonesia", Usahawan, Nomor 10 Tahun XXIX Oktober 2000, halaman 25-26

saham yang berada dalam satu kelas, melarang praktik-praktik *insider trading* dan *self trading* dan *self dealing*, dan mengharuskan anggota dewan komisaris untuk melakukan keterbukaan jika menemukan transaksi-transaksi yang mengandung benturan kepentingan (*conflict of interest*).

3. Pengakuan peran dan hak-hak stakeholders (recognition of roles and rights of stakeholders)

Kerangka corporate governance harus memberikan pengakuan terhadap hakhak stakeholders seperti ditentukan dalam undang-undang, dan mendorong kerjasama yang aktif antara perusahaan dengan para stakeholders tersebut dalam rangka menciptakan kesejahteraan, lapangan kerja, dan kesinambungan usaha.

### 4. Keterbukaan (disclosure)

Kerangka corporate governance harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan ini meliputi informasi mengenai keadaan keuangan, kinerja perusahaan, kepemilikan, dan pengelolaan perusahaan. Di samping itu informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi. Manajemen juga diharuskan meminta auditor eksternal melakukan audit yang bersifat independen atas laporan keuangan.

5. Tanggung jawab dari dewan (responsibility of the board)

Kerangka corporate governance harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pemantauan yang efektif terhadap manajemen yang dilakukan oleh dewan komisaris, dan akuntabilitas dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham. Prinsip ini juga memuat kewenangan yang harus dimiliki oleh dewan komisaris beserta kewajiban-kewajiban profesionalnya kepada pemegang saham dan stakeholders lainnya.

OECD telah mengeluarkan seperangkat prinsip *CG* yang dikembangkan seuniversal mungkin. Hal ini mengingat bahwa prinsip ini disusun untuk digunakan sebagai referensi di berbagai negara yang mempunyai karakteristik sistem hukum, budaya, dan lingkungan yang berbeda. Dengan demikian, prinsip yang universal tersebut akan dapat dijadikan pedoman oleh semua negara atau perusahaan, namun diselaraskan dengan sitem hukum, aturan, atau nilai yang berlaku di negara masing-masing bilamana diperlukan. <sup>57</sup>

Menurut *United Nations Development Programme* (UNDP) PBB, prinsipprinsip yang perlu dianut dan dicerminkan agar tercipta *good governance* adalah:

- 1. Fairness in and enforcement of rules of law
- 2. Transparency
- 3. Responsiveness in serving all stakeholders

<sup>&</sup>lt;sup>57</sup> Herwidayatmo

- 4. Consensus orientation
- 5. Equity
- 6. Effectiveness and efficiency
- 7. Accountability
- 8. Strategic vision

Kantor Menteri Negara Penanaman Modal dan Pembinaan BUMN dalam keputusannya No.Kep-23/M-PM.PBUMN/2000 menyebutkan tiga prinsip *GCG* yang perlu dianut dalam pengembangannya di lingkungan BUMN/BUMD yaitu :

- Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan suatu proses dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi yang material dan relevan mengenai perusahaan,
- 2. Kemandirian, yaitu keadaan dimana perusahaan bebas dari pengaruh/tekanan pihak lain yang tidak sesuai dengan mekanisme korporasi,
- Akuntabilitas, yaitu adanya sistem pertanggungjawaban dalam pelaksanaan tugas dan wewenang yang dimiliki organ perusahaan.

Sedangkan, Prof.Dr Wahyudi Prakarsa dari Universitas Indonesia menyebutkan tiga aspek kunci dalam mewujudkan *GCG* yang meliputi :

- 1. Transparansi struktur korporasi dan operasi,
- 2. Akuntabilitas manajer, direksi dan komisaris kepada pemegang saham, dan

 Tanggung jawab korporasi pada karyawan, kreditur, pemasok, pelanggan, komunitas lokal, dan kelompok-kelompok kepentingan lain.

Tim *Good Corporate Governance* BPKP berpendapat bahwa terdapat enam prinsip yang berbeda yang dapat disarikan dari berbagai macam prinsip *GCG* yang pernah dikemukakan. Keenam prinsip *GCG* yang digunakan adalah:

- 1. Transparansi
- 2. Akuntabilitas
- 3. Keadilan (Fairness)
- 4. Integritas
- 5. Kemandirian (Independence)
- 6. Partisipasi

### B. Prinsip Good Corporate Governance di Indonesia

## 1. Latar Belakang Perlunya Penerapan Prinsip GCG di Indonesia

Deretan peristiwa yang dialami oleh dunia bisnis dalam beberapa dasawarsa terakhir, baik di luar negeri maupun di dalam negeri, telah menjadi pendorong utama disadarinya peranan corporate governance yang baik. Harus diakui bahwa secara keseluruhan kesadaran terhadap sistem corporate governance mengalami perkembangan mengikuti tuntutan yang acapkali diawali oleh suatu krisis.

Pelembagaan hukum-hukum bisnis di Inggris dalam abad 18 dan 19 adalah sebagian merupakan jawaban dari praktik manipulasi yang mendahuluinya. Begitu pula pengalaman Amerika Serikat yang terpaksa harus merestrukturisasi *corporate* governance perusahaan publik pada awal 1930-an adalah terutama sebagai respons atas stock market crash 1929.<sup>58</sup>

Krisis lembaga keuangan Saving & Loans (S&L), dalam tahun 1980-an di AS juga telah menambah pentingnya isu corporate governance. Bahkan, ketika skandal BCCI (Bank of Crediet and Commerce International), atau manipulasi spektakuler oleh pejabat Barings Bank beberapa tahun lalu, banyak pihak menyadari bahwa kalangan bisnis perlu mengkaji ulang praktik corporate governance di lingkungannya masing-masing.

Episode lanjutan yang ikut mendesak perbaikan corporate governance datang sebagai tindak lanjut demokratisasi yang berlangsung di berbagai negara, terutama di negara Eropa Timur dan mantan sejawat Uni Sovyet. Ketika aliran modal dari luar serta upaya privatisasi digenderangkan, banyak pihak tiba pada kesadaran bahwa penanaman modal dan privatisasi akan gagal kalau tidak didahului pembenahan corporate governance-nya. Kasus kegagalan privatisasi dialami oleh Chili ketika menswastakan bank-banknya. Banyak kasus privatisasi gagal karena sarat dengan manipulasi oleh pihak pengurus perusahaan.

<sup>58</sup> Tim GCG BPKP, halaman 3

Krisis ekonomi di Asia mulai tahun 1997 lebih jauh menyadarkan banyak kalangan tentang pentingnya *Good Corporate Governance*. Betapa tidak, "Macan Asia" yang diramalkanitu ternyata penuh borok karena praktik-praktik tidak sehat oleh sebagian besar anggota bisnis di negara-negara seperti Thailand, Filiphina, dan Indonesia. Pengurus bisnis tidak berlaku jujur, pemilik hanya mencari untung jangka pendek, pengawas tumpul dan tidak berfungsi, para manajer memilih sikap oportunis, kaum profesional menjadi sekadar cap atau stempel, aparat pemerintah ikut bermain, dan masyarakat hanya bisa apatis. Tak ayal, kadar hantaman krisis tersebut berbanding lurus dengan tingkat kualitas *corporate governance* di masing-masing negara, bahkan masing-masing entitas usaha.

Penelitian yang dilakukan oleh *Mc Kinsey Investor Opinion on Corporate Governance*, April 2000 menunjukan bahwa pada dasarnya para investor dalam mengevaluasi potensi sebuah perusahaan sebagai investasi faktor *governance* perusahaan tidak kalah pentingnya dengan masalah keuangan/kinerja perusahaan. Lebih daripada itu investor bersedia membayar investor bersedia membayar premium pada perusahaan-perusahaan yang telah menerapkan *GCG* dibandingkan kepada perusahaan dengan kinerja setara tetapi dengan praktik *corporate governance* yang buruk. Penelitian tersebut mengungkapkan bahwa bagi

perusahaan Indonesia yang berkarakteristik GCG, investor bersedia membayar premium rata-rata sebesar 27,1 %. <sup>59</sup>

Tabel I.

Premium (%) bagi Perusahaan dengan Good Corporate Governance

Negara Investor	Domisili Perusahaan					
	Indonesia	Korsel	Malaysia	Thailand	Jepang	Taiwan
Asia USA & Eropa	24,3 29,8	18,8 28,7	22,1 26,0	23,1 28,0	17,0 21,8	15,9 23,5
Rata-rata	27,1	24,2	24,9	25,7	20,2	20,2

Sumber: Mckinsey Investor Opinion Survey on Corporate Governance

Sebagai perbandingan rata-rata premium terendah yang bersedia dibayar oleh investor adalah untuk perusahaan di Amerika Serikat dan Inggris yang mengimplementasikan praktik *GCG* masing-masing rata-rata sebesar 18,3% dan 17,9 %. Tingginya premium yang bersedia dibayar oleh investor di perusahaan tersebut merefleksikan tuntutan investor yang sangat mendasar berkaitan dengan keakuratan dan ketepatan waktu pengungkapan informasi-informasi yang material dan penegakan atas hak-hak pemegang saham perusahaan di Indonesia. <sup>60</sup>

<sup>&</sup>lt;sup>59</sup> Lihat Tabel I.Premium (%) bagi Perusahaan dengan Good Corporate Governance

<sup>60</sup> Sofjan A.Djalil, Good Corporate Governance, September 2000, halaman 7

Fakta lain menunjukkan bahwa hingga saat ini tidak ada perusahaan di Indonesia yang mendapatkan pinjaman dari IDB secara *stand-alone* tanpa jaminan dari Pemerintah, padahal di Malaysia, misalnya IDB telah menyalurkan pinjaman semacam itu ke banyak perusahaan. Hal ini terjadi karena akuntabilitas dan keakuratan pelaporan keuangan perusahaan di Indonesia masih diragukan oleh IDB. Jelaslah, bahwa ketidakpercayaan tersebut menyebabkan perusahaan-perusahaan Indonesia kehilangan banyak kesempatan untuk mendapatkan dana pinjaman berbunga rendah yang sangat dibutuhkan justru di saat penyaluran kredit dari perbankan nasional terkendala. 61

Ada 2 (dua) penyebab pemacu kenapa issue *corporate governance* muncul, yaitu: <sup>62</sup>

Pertama, perubahan lingkungan yang sangat cepat yang berdampak pada perubahan peta kompetisi pasar global.

<u>Kedua</u>, semakin banyak dan kompleksnya pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan-termasuk kompleksnya pola *ownership structures*\_\_ sehingga berimplikasi terhadap manajemen *stakeholders*.

<sup>61</sup> Sofjan A. Djalil, Good Corporate Governance, halaman 8

<sup>&</sup>lt;sup>62</sup> Akhmad Syakhroza, "Bagaimana Mengukur Kinerja Terciptanya GCG, <u>Usahawan</u>, Nomor 10 Tahun XXIX Oktober 2000

Beberapa kasus-kasus penyimpangan dari prinsip-prinsip GCG di Indonesia bedasarkan Studi Kasus Penyimpangan *Corporate Governance* Perusahaan Tercatat BEJ, 1999: <sup>63</sup>

1. Penggunaan perusahaan sebagai vehicle untuk mengumpulkan dana murah Pada 1998 sebuah perusahaan tercatat membeli piutang dari pihak afiliasi (anjak piutang) sehingga saldo anjak piutang meningkat 237 % menjadi Rp 709 miliar. Jumlah tersebut merupakan 68,77% dari total asset perusahaan. Pada akhir tahun buku 1998, seluruh piutang afiliasi tersebut dibebankan ke penyisihan tak tertagih. Di indikasi bahwa perusahaan hanya dijadikan vehicle bagi afiliasi untuk memperoleh dana murah atas beban perusahaan. Sebagai akibatnya, pemegang saham publik harus menanggung kerugian karena perusahaan mengalami kesulitan cash flow dan kinerja keuangan menjadi buruk sehingga perusahaan tidak dapat membayar deviden. Praktik tersebut dapat terjadi karena pemilik perusahaan afiliasi merupakan pemegang saham mayoritas sehingga praktis semua keputusan telah mendapat persetujuan RUPS. Dalam kasus ini asas akuntabilitas dan fairness kepada pemegang saham minoritas dilanggar.

<sup>&</sup>lt;sup>63</sup> Sofjan A.Djalil, Good Corporate Governance, halaman 7-8

# 2. Ketidakterbukaan atas informasi rencana bisnis penting

Sebuah perusahaan tercatat tidak mempublikasikan rencana akuisisi perusahaan afiliasi dan tidak mengumumkan kepada publik bahwa perusahaan telah menghentikan aktivitas produksi serta hanya tinggal melakukan penjualan persediaan. Di samping itu perusahaan tersebut juga tidak mempublikasikan rencana untuk mengubah bidang usaha. Perusahaan tidak memberi penjelasan mengenai penempatan dana yang jumlahnya material (22% dari total asset) pada pihak lain. Akibat yang harus ditanggung oleh pemegang saham publik adalah bahwa pemegang saham publik melakukan investasi dengan informasi yang tidak memadai tentang perusahaan. Laporan keuangan tidak memberikan informasi yang memungkinkan investor menilai kualitas asset perusahaan. Pemegang saham akan "tertipu" dengan tingginya jumlah total asset perusahaan karena tidak ada pengungkapan informasi mengenai kolektibilitas penempatan asset di perusahaan afiliasi tersebut.

### 3. Penggunaan nama perusahaan untuk mendapatkan pinjaman pribadi

Direktur utama sebuah perusahaan melakukan pinjaman tanpa jaminan kepada kreditur asing dengan menggunakan nama perusahaan. Akan tetapi dana pinjaman tersebut tidak diterima oleh perusahaan. Anggota direksi lainnya meskipun mengetahui adanya transaksi tersebut ternyata tidak melaporkan

kepada akuntan publik mengenai transaksi tersebut. Akibatnya adalah bahwa laporan keuangan yang disampaikan kepada publik menjadi *misleading* karena tidak memuat informasi yang benar. Pihak kreditur dapat mengajukan gugatan penyitaan kepada perusahaan apabila pinjaman tersebut tidak dapat diservice.

4. Keputusan Direksi tidak memperhatikan kepentingan pemegang saham secara keseluruhan

Sebuah perusahaan memaksakan diri untuk ikut dalam program rekapitalisasi perusahaan afiliasi dengan ikut andil dalam penyetoran tambahan modal. Akibatnya perusahaan mengalami kesulitan *cash flow* dan menjadi tidak solvable. Untuk mengatasi masalah tesebut, perusahaan melakukan *right issue* dalam jumlah yang material sehingga harga saham terdilusi cukup signifikan. Bagi pemegang saham lama hal ini merupakan kerugian karena dilusi saham tersebut. Setelah *splitting*, karena fundamental perusahaan masih belum baik ternyata harga saham kembali terkoreksi sehingga merugikan investor yang masuk belakangan.

Untuk memulihkan keadaan ini dan guna menciptakan lingkungan bisnis yang sehat dan kompetitif, sejumlah pedoman daripada kaidah-kaidah GCG dikeluarkan oleh berbagai lembaga formal dan non formal yang memiliki kepentingan dalam memberi formulasi ideal bagi setiap praktik dan kegiatan usaha, Organisation of Economic Cooperation and Development (OECD)

Business Advisory Group in Corporate Governance (April 1998), mengemukakan 4 (empat) prinsip pokok dari Corporate Governance, yakni :

- 1. Transparansi (transparency)
- 2. Akuntabilitas (accountability)
- 3. Keadilan (fairness)
- 4. Tanggung Jawab (responsibility)

Sintesis dari berbagai kajian menunjukkan bahwa krisis yang dialami Indonesia disebabkan oleh 6 (enam) faktor pokok : <sup>64</sup>

Pertama, menurut Paul Krugman, pertumbuhan ekonomi yang pesat sebelum krisis lebih didorong oleh karena pertumbuhan investasi dan bukan karena efisiensi dan inovasi. Booz-Allen dan Hamilton menemukan fakta bahwa pertumbuhan antara 1990-1996 yang sangat cepat disebabkan oleh pertumbuhan pasar modal yang mencapai 35 % per tahun, sedangkan investasi di sektor riil justru ditempatkan pada sektor yang kurang produktif seperti real estate.

Kedua, sebagian besar nilai pasar perusahaan-perusahaan yang tercatat di pasar modal di kawasan ini adalah *overvalued*. Mckinsey & Co. menemukan bahwa sekitar 90 % nilai pasar perusahaan publik Indonesia ditentukan oleh harapan pertumbuhan perusahaan (growth expectation) dan hanya 10 % sisanya ditentukan oleh *current earning stream* yaitu kemampuan riil perusahaan dalam menciptakan

<sup>&</sup>lt;sup>64</sup> Lihat Tanri Abeng, Kelemahan Fundamen Mikro Perekonomian Indonesia, 1999, dalam Sofjan A. Djalil, Good Corporate Governance, Jakarta September 2000, halaman 4

laba. Sebagai pembanding, nilai perusahaan-perusahaan publik yang sehat di negara-negara maju hanya 30 % yang ditentukan oleh kinerja riil perusahaan atau current earning stream.

Ketiga, struktur finansial perusahaan pada dasarnya tidak sehat. Sejumlah perusahaan besar di luar perbankan, mengandalkan pinjaman lebih dari 100 % dibanding ekuitas. Padahal komposisi dana eksternal yang sehat umunya di bawah 50 % dari ekuitinya sehingga perusahaan tersebut memilki daya tahan yang tinggi terhadap krisis.

Keempat , dalam proses penyaluran kredit terjadi praktik *mark-up* sehingga pada akhirnya hanya menghancurkan struktur kapital itu sendiri. Temuan Booz-Allen & hamilton menunjukkan bahwa *mark up* dari dana pinjaman yang diminta (*application funds*) sampai sepuluh kali *operating cash flow* yang riil. Jika pun tidak di mark-up, perusahaan-perusahaan tersebut berusaha menutup kekurangan biaya untuk operasi dari pinjaman. Akibatnya perusahaan akan rugi terus menerus, meminjam dana dari luar negeri, yang bahkan melampaui pendapatan operasionalnya sendiri sehingga mengalami *deteriorating financial performance*.

Kelima, terjadi konsentrasi ekonomi yang tidak sehat. Data di tahun 1996 menunjukkan bahwa puncak piramida struktur ekonomi Indonesia hanya diisi oleh 200 konglomerat swasta (yang dimiliki oleh kurang lebih 50 keluarga) dan 1000 BUMN besar. Di lapisan tengah hampir kosong. Sementara di lapisan bawah

tedapat lebih kurang 39 Juta pelaku ekonomi kecil dan koperasi termasuk sektor informal. Laporan Bank Dunia tentang "*Private Sector*" di tahun 1999 mencatat, Indonesia memiliki konsentrasi kepemilikan perusahaan publik tertinggi di Asia (61,7 %) dibanding Malaysia (28,3 %), Thailand (53,5 %), Singapura (29,9 %), dan Jepang hanya (2,8 %).

Keenam, runtuhnya perekonomian Indonesia juga disebabkan oleh karena tidak adanya *GCG* di dalam pengelolaan perusahaan. Kajian Booz-Allen & Hamilton pada tahun 1998 menunjukkan bahwa indeks GCG Indonesia <sup>65</sup> adalah yang paling rendah di Asia Timur (2,88) dibandingkan Malaysia (7,72), Thailand (4,89), dan Singapura (8,93) dan Jepang (9,17). Hal tersebut diperparah oleh inefisiensi hukum dan peradilan. Dalam studi yang sama ditemukan bahwa indeks efisiensi hukum dan peradilan di Indonesia hanya 2,5 jauh apabila dibandingkan dengan malaysia (9,00), Thailand (3,25), Singapura (10,00) dan Jepang (10,00) <sup>66</sup>

Penelitian oleh McKinsey tahun 1999 menunjukkan hasil yang senada. Persepsi investor mengenai praktik CG pada perusahan-perusahan Indonesia adalah yang paling rendah yaitu pada nilai indeks persepsi CG Indeks tersebut lebih rendah dibandingkan Malaysia (1,3-1,7), Thailand (1,5-1,8), Korea (1,8-2,2),

<sup>&</sup>lt;sup>65</sup> Indeks CG 0 untuk kondisi paling buruk ,indeks 10 untuk kondisi paling baik
<sup>66</sup> Indeks efisiensi hukum dan peradilan 0 untuk kondisi paling buruk, indeks 10 untuk kondisi paling baik

Taiwan (2,3-2,6) dan Jepang (2,2-2,8) sebagai pembanding indeks untuk perusahaan di AS rata-rata adalah 4,0 hingga 4,5.<sup>67</sup>

Kajian yang dibuat oleh Bank Dunia menunjukkan bahwa lemahnya implementasi CG merupakan faktor yang menentukan parahnya krisis di Asia. Kelemahan tersebut antara lain terlihat dari minimnya pelaporan kinerja keuangan dan kewajiban-kewajiban perusahaan, kurangnya pengawasan dan aktivitas manajemen oleh komisaris dan auditor, serta kurangnya insentif eksternal untuk mendorong terciptanya efisiensi di perusahaan melalui mekanisme persaingan yang fair. Krisis ekonomi di Asia mulai tahun 1997 telah lebih jauh menyadarkan banyak kalangan tentang pentingnya GCG. Betapa tidak "Macan Asia" yang diramalkan itu ternyata penuh borok karena praktik-praktik tidak sehat oleh sebagian besar anggota bisnis di negara-negara seperti Thailand, Filipina dan Indonesia. Pengurus bisnis tidak berlaku jujur, pemilik hanya mencari untung jangka pendek, pengawas tumpul dan tidak berfungsi, para manajer memilih sikap oportunis, kaum profesional menjadi sekadar cap atau stempel, aparat pemerintah ikut bermain, dan masyarakat hanya bisa apatis. Tak ayal, kadar hantaman krisis tersebut berbanding lurus dengan tingkat kualitas corporate governance di masing-masing negara, bahkan masing-masing entitas usaha. 68

 $<sup>^{67}</sup>$ Indeks persepsi $CG\,$ 0 untuk kondisi paling buruk, indeks5 untuk kondisi paling baik

Asian Development Bank mengemukakan delapan wilayah permasalahan Good Corporate Governance yang utama, yaitu: 69

Pertama, adalah masalah Corporate Governance. Dipisahkannya pemilikan dari pengelolaan perusahaan menimbulkan masalah Corporate Governance. Apabila manager yang digaji dipisahkan dari pemegang saham yang terpencar, timbullah kemungkinan bahwa perusahaan dikelola todak sesuai dengan kepentingan para pemegang saham. Dan moral hazard problem bisa timbul antara manager dan pemegang saham, antara pemegang saham mayoritas dengan minoritas, antara pemegang saham dengan kreditor, antara pemegang saham dan stakeholders dan seterusnya. Maka sistem GCG adalah yang mampu mengusahakan keseimbangan antara berbagai kepentingan sehingga memberi manfaat bagi perusahaan dalam totalitasnya.

Kedua, adalah struktur pemilikan yang beraneka ragam. Pemilikan bisa terkonsentrasi ataupun tersebar antara banyak pemilik. Tingkat konsentrasi pemilikan menentukan distribusi kekuasaan perusahaan antara manager dan pemegang saham. Yang pada dirinya. Mempengaruhi sifat pengambilan keputusan yang berpengaruh pada perkembangan perusahaan.

Ketiga, adalah pengawasan dari pemegang saham. Jika managemen terpisah dari pemilik timbul pertanyaan bagaimana pemegang saham dapat secara efektif

<sup>&</sup>lt;sup>69</sup> Emil Salim,"Membangun Good Corporate Governance"

monitor manager sehingga pengelolaan dilaksanakan sesuai dengan kepentingan pemegang saham. Untuk ini lahirlah lembaga Dewan Komisaris, partisipasi pemegang saham dalam rapat pemegang saham. Kompensasi kepada direksi yang dikaitkan dengan kinerja, perlindungan hukum, transparansi dan kewajiban disclosure. Dalam hubungan ini sangat penting hak pemegang saham minoritas.

Keempat, monitoring kreditor, disiplin dan proteksi. Juga kreditor berkepntingan menuntut hak kontrol atas perusahaan sehingga berkepentingan dengan GCG. Efektifitas hutang sebagai alat mekanisme CG memerlukan kualitas monitoring dan penerapan hak kreditor dalam pengadilan. Perbankan biasanya menaruh perhatian lebih besar ketimbang kreditor individuil. Maka kualitas monitoring bank dan efektifitas menerapkan disiplin perbankan tergantung pada sifat hubungan antara perbankan dan peminjam.

Kelima, pasar untuk kontrol perusahaan. Maka peleburan (merging) dan pengambilalihan (take overs), adalah mekanisme bagi peralihan kontrol perusahaan menumbuhkan sikap disiplin managers yang terancam kehilangan kontrolnya.

Keenam, pengaturan para sekuriti. Tujuan utama pengaturan adalah menumbuhkan kepercayaan publik atas ketepatan dan kebenaran informasi seperti dilaporkan perusahaan sehingga dengan begitu memproteksi kepentingan investor, memelihara ketertiban dalam pasar dan mendorong efisiensi pasar.

Ketujuh, persaingan pasar Ini memberi tekanan pada manager untuk berusaha efisien agar tidak terlempar keluar dari bisnis, sehingga memproteksi pada pemegang saham dan kreditor dan menjamin tindakan manager sesuai dengan kepentingan investor. Namun realitas menunjukkan bahwa Pemerintah cenderung turut campur sehingga menimbulkan distorsi harga dan dengan begitu menimbulkan sturktur insentif yang terdistorsi dan memperlemah displin pasar. Karena itu langkah-langkah mendorong persaingan pasar sesungguhnya memperkuat Good Corporate Governance.

Kedelapan, keuangan korporasi. Corporate Governance diberlakukan oleh investor portofolio melalui penerpana hak pemegang saham dan hak kreditor serta melalui pasar untuk kontrol korporasi. Dalam sistem ini peranan pengadilan sangat penting untuk menerapkan hak pemegang saham terhadap penguasaan asset dan arus kas (cash flow)

Ada lima sebab yang menjelaskan mengapa aplikasi *Good Corporate*Governance di Indonesia lemah: 70

 Dr. Suad Husnan dalam makalahnya untuk Asian Development Bank mengungkapkan bahwa lebih dari dua-per-tiga jumlah perusahaan publik (listed company) dikontrol oleh keluarga.

<sup>&</sup>lt;sup>70</sup> Emil Salim, "Membangun Good Corporate Governance"

Terdapat konsentrasi kepemilikan pada sang pendiri yang menguasai hampir 50 % dari seluruh saham. Sedangkan publik hanya menguasai sekitar 30 % dari jumlah saham. Perusahaan yang dikontrol oleh satu keluarga adalah 17 % dari umlah kapitalisasi pasar Bursa Efek Jakarta. Sedangkan 15 keluarga menguasai 60 % dari *market capitalization*. Di tahun 1995, sebanyak 43 % dan 300 konglomerat dikelola oleh pendirinya, sedangkan 39 % dikelola bersamaan oleh generasi pertama dan kedua.

- 2. Struktur pemilikan korporasi yang demikian sempit dan mempunyai hubungan historis yang erat dengan pejabat Pemerintah telah menghambat diberlakukannya sistem legal yang efisien dan fair, tumbuhnya lingkungan bisnis etika yang sehat dan lahirnya bentuk Corporate Governance yang menghargai pemegang saham minoritas.
- 3. Dewan Komisaris umumnya mencerminkan pemilik dan pemegang saham mayoritas. Sang komisaris utama adalah anggota keluarga atau sahabat pendiri. Anggota keluarga umumnya duduk sebagai manager perusahaan atau anggota Dewan Komisaris. Dari 40 perusahaan publik hanya 25 % mempunyai anggota komisaris yang independen.

- 4. Indonesia tidak kekurangan produk hukum, tetapi yang lemah adalah penegakkan hukumnya. Secara tidak langsung ketentuan-ketentuan mengenai corporate governance sudah termaktub dalam UU Perbankan, UU Perseroan Terbatas, UU Pasar Modal dan seterusnya. Namun penegakkan peraturannya sangat lemah oleh pemegang otoritas seperti Bank Indonesia, Bapepam, BPPN dan aparat kementrian Keuangan, Badan Usaha Milik Negara dan lain-lain.
- Para pelaku usahawan sendiri melalui assosiasi-assosiasi industrinya perlu secara sadar menegakkan transparansi, akuntabilitas, fairness dan responsibilitas di lingkungan anggotanya.

Tujuan corporate governance adalah untuk menciptakan pertumbuhan nilai (value added) bagi pihak pemegang kepentingan. Untuk itu perlu dilaksanakan reformasi corporate governance secara menyeluruh, konsekuen dan terus menerus. Pemerintah harus ikut didorong untuk menegakkan Good Governance dalam lingkungannya sendiri. Di samping ini para pengusaha, baik sendirisendiri maupun melalui berbagai usaha dan organisasi, perlu secara pro-aktif menyusun rencana strategis dan melaksanakannya secara terus menerus agar tercipta Good Corporate Governance.

### 2. Implementasi Prinsip-Prinsip GCG di Indonesia

Untuk bisa membuat corporate governance berfungsi diperlukan aturan yang mengikat yang bersifat reward-punishment yang dibuat sedemikian fairness; accountability; tegaknya berdampak pada sehingga direksi mengarahkan transparansi;keterbukaan/kerahasiaan;sehingga perusahaan/manajer/karyawan dan pelaku-pelaku good corporate governance lainnya (pemerintah; dan masyarakat) berperan sesuai dengan normatifnya.<sup>71</sup>

Code of conduct tidak dapat diharapkan diikuti dengan sukarela oleh pelaku corporate governance karena code of conduct tidak mempunyai sanksi. Pelanggaran hanya diberi "sanksi" malu, yang tidak dapat diharapkan berlaku pada semua orang. Oleh karena itu mengharapkan code of conduct berfungsi pada masyarakat yang tingkat oportunism behaviour tinggi, maka efektifitas code of conduct diragukan. Code of conduct menjadi efektif setelah diikuti dengan aturan yang ditegakkan dan dilaksanakan dengan adil. Aturan yang menyertai code of conduct tersebut akan tidak diperlukan lagi bila sudah otomatis dilaksanakan dan sudah menjadi semacam kebiasaan

Untuk memfungsikan unsur-unsur corporate governance baik di dalam perusahaan maupun di luar perusahaan, terdapat 2 pilihan. Adapun pilihan tersebut adalah:72

Kresnohadi Ariyoto, halaman 15
 Kresnohadi Ariyoto

- 1. Mengharapkan patron memberikan contoh perilaku yang positif
- Membuat rancangan code of conduct yang diikuti dengan aturan-aturan yang mengikat.

Code of conduct belum menjamin dilaksanakan oleh individu yang terlibat dalam pelaksnaan good corporate governance karena sanksinya hanya berupa mendapat malu. Tersedianya code of conduct belum bisa menjamin berfungsinya mekanisme good corporate governance. Masih diperlukan aturan hukum yang mempunyai kekuatan hukum, mengandung bentuk bentuk sanksi yang dikenakan jika tidak dilaksanakan. Aturan yang dibuat harus memperhatikan unsur-unsur norma, belief, value, budaya perusahaan dan budaya lingkungan usaha di mana corporate governance akan difungsikan. 73

Untuk mengimplementasikan *code of conduct* yang tidak bertentangan dengan budaya di mana *corporate governance* tersebut akan difungsikan, akan sangat bermanfaat bila dikenali lebih dahulu sifat dari dimensi budaya yang berlaku di perusahaan atau di lingkungan usaha terkait. <sup>74</sup> Isi peraturan yang dibuat juga harus disesuaikan dengan norma yang berlaku di masyarakat, karena walaupun merupakan aturan informal yang tidak tertulis, tetapi seringkali

<sup>&</sup>lt;sup>73</sup> Kresnohadi Ariyoto
<sup>74</sup> Lihat Hasil Studi G.Hofstede menunjukan adanya 4 dimensi budaya, yaitu *power*distance, uncertainty avoidance, individualism,masculinity expresses,dalam Kresnohadi Ariyoto,
halaman 16

menjadi peraturan yang sangat mengikat bagi anggota kelompok/organisasi/masyarakat.

Sejumlah pedoman daripada kaidah-kaidah GCG dikeluarkan oleh berbagai lembaga formal dan non formal yang memiliki kepentingan dalam memberikan formulasi ideal bagi setiap praktik dan kegiatan usaha yang baik diantaranya International Organization of Securities Commission (IOSCO), Organization for (OECD), World Bank and Development Cooperation Economic International Monetary Fund (IMF). Indonesia telah memiliki sebuah komite telah Governance National Committee Corporate on vaitu mengeluarkan pedoman-pedoman yang berkaitan dengan kaidah-kaidah tata pengelolaan usaha yang baik.<sup>75</sup>

#### C. Good Corporate Governance dalam Bidang Perbankan

#### 1. Latar Belakang Perlunya Penerapan GCG di Perbankan Indonesia

Banyak literatur berpendapat bahwa salah satu penyebab krisis ekonomi yang diawali oleh krisis mata uang di Asia disebabkan salah satunya oleh kondisi sistem keuangan/perbankan yang buruk di kawasan tersebut. <sup>76</sup> Sebagai sektor

<sup>75</sup> Lihat Komite Nasional Bagi Pengelolaan Perusahaan Yang Baik (*The National Committee on Corporate Governance*), Pedoman Pengelolaan Perusahaan Yang Baik (*Code for Good Corporate Governance*), (Jakarta: Maret 2000).

Lihat antara lain Radelet dan Sachs (1998), Goldstein (1998), Goldstein dan Reinhart (1998), Goldstein dan Hawkins (1998), Fleming (1997), Guillermon dan Lederman (1998), dan Robert (1998) dalam Tulus Tambunan, <u>Krisis Ekonomi dan Masa Depan Reformasi</u>, Jakarta: LPFEUI), halaman 203

yang berfungsi sebagai intermediasi aliran dana, perbankan menduduki posisi yang kritis dalam krisis ekonomi yang berlangsung. Kalau sektor perbankan tidak tahan mengahadapi gejolak ekonomi karena strukturnya lemah, maka bukan hanya sektor perbankan tetapi juga sektor-sektor ekonomi lainnya khususnya yang sangat tergantung pada dana perbankan seperti industri manufaktur, perdagangan dan konstruksi akan mengalami kehancuran.Kondisi perbankan di Indonesia adalah yang terburuk di kawasan Asia Tenggara dan Timur, dan ini dapat dikatakan sebagai salah satu penyebab depresiasi rupiah jauh lebih besar daripada depresiasi nilai tukar mata uang Asia lainnya yang terkena krisis dan krisis ekonomi lebih parah di Indonesia dibandingkan di Thailand, Korea Selatan dan Filipina.

Di pihak lain, kondisi perbankan menjadi semakin buruk dengan munculnya krisis rupiah pada pertengahan tahun 1997. Sebagai reaksi terhadap merosotnya nilai tukar rupiah terhadap dollar AS, pemerintah melakukan pengetatan moneter yang cukup drastis. Hal ini dilakukan antara lain dengan menghentikan pemberian SBPU, dan menarik dana BUMN ke BI, dan menaikkan tingkat suku bunga SBI yang terus dipertahankan. Kebijaksanaan pemerintah ini dapat dianggap sebagai pemicu utama semakin parahnya kondisi perbankan di Indonesia. Terhentinya dana dari BI mengakibatkan tingkat suku bunga pinjaman

<sup>&</sup>lt;sup>77</sup> Tulus Tambunan, <u>Krisis Ekonomi dan Masa Depan Reformasi</u>

antarbank juga meningkat, dan dalam waktu yang singkat bank-bank dan juga perusahaan-perusahaan yang mempunyai pinjaman dari bank kesulitas likuiditas, banyak transaksi terhenti. Kesulitan likuiditas dan perusahaan-perusahaan tersebut mengakibatkan pengembalian pinjaman ke bank terhambat sehingga masalah kredit macet dan likuiditas yang dialami perbankan semakin serius. Sementara, nilai aset perusahaan peminjam yang dikuasai bank yang merupakan agunan pinjaman nasabah, nilainya mulai merosot secara dramatis dari waktu ke waktu. Nilai agunan sama sekali tidak lagi mendukung nilai jumlah yang dipinjam. Hal ini paling parah dialami oleh bank-bank yang banyak menyalurkan kreditnya ke sektor properti. Angka kredit macet terus bertambah sejalan dengan memburuknya kondisi perekonomian.

Sebagai perbandingan, walaupun perbankan di negara-negara Asia lainya juga mengalami masalah akibat semakin banyaknya kredit macet dan merosotnya nilai tukar mata uang, kondisi perbankan di Indonesia adalah yang paling parah. Menurut *Asiaweek* (September 1998), total nilai asset ke-500 bank terbesar di Asia tercatat jatuh hampir mencapai 11 persen atau dari sekitar 1,28 triliun dollar AS tahun 1998/1999.

Bank-bank juga mengalami kerugian netto secara kolektif. Jumlah bank Indonesia yang masuk daftar tersebut adalah 66 bank tahun 1996, 58 bank tahun 1997, dan 50 bank tahun 1998. <sup>78</sup>

Krisis perbankan di Indonesia mulai mendekati kehancuran totalnya adalah pada saat pemerintah secara mendadak melakukan likuidasi 16 bank swasta pada awal November 1997. Kemudian disusul oleh gelombang kedua April 1998 <sup>79</sup> dan Agustus 1998, yakni pembekuan tiga bank, yakni Bank Dagang Nasional Indonesia (BDNI), Bank Umum Nasional (BUN), dan Bank Modern, dan penguasaan oleh pemerintah terhadap 4 bank swasta nasional lainnya. Alasan pemerintah melakukan kebijaksanaan yang sangat tidak populer ini adalah karena bank-bank tersebut dianggap sudah tidak bisa diselamatkan lagi.

Kelemahan di bidang pengawasan bank turut memberikan andil dalam krisis perbankan yang terjadi. Hal yang cukup menonjol adalah *law enforcement* belum dilakukan secara konsisten, disamping karena faktor intervensi juga karena kelemahan dalam pengawasan antara lain adanya pandangan bahwa pengenaan sanksi yang berat dapat menimbulkan *rush* dan sebagainya.

Tulus Tambunan, Krisis Ekonomi dan Masa Depan Reformasi, halaman 205

Sejarah perbankan nasional seperti mencapai klimaksnya pada tahun 1999, yaitu 38 bank ditutup dan beberapa bank diambil alih masuk pemerintah, Lihat Adig Suwandi

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.<sup>80</sup>

Memburuknya kondisi perbankan dalam beberapa tahun terakhir, kalau dicermati sesungguhnya tidak sepenuhnya akibat terjadinya krisis moneter. Salah satu penyebab utama justru jajaran manusia perbankan itu sendiri. Para pemilik bank disatu pihak masih sering memanfaatkan bank untuk kepentingan pribadi dab atau grup usahanya. Pengurus bank juga belum sepenuhnya mandiri dalam operasional bank tidak seringkali bahkan banknya, pengelolaan memperhatikan peraturan perundang-undangan yang berlaku demi memenuhi kepentingan pihak-pihak tertentu. Beranjak dari pengalaman buruk tersebut, saat ini terdapat dorongan kuat untuk mengarahkan bank pada praktik good corporate governance (GCG). 81

Adig Suwandi, "Corporate Governance dan Perwujudan Transparansi", halaman 5
 Adig Suwandi, "Corporate Governance dan Perwujudan Transparansi"

Dalam rangka menciptakan *GCG* di sektor perbankan ini, selain harus memperhatikan berbagai aspek yang terkandung dalam upaya pemantapan ketahanan sistem perbankan secara keseluruhan; perlu pula diperhatikan bahwa keberhasilan pelaksanaan *GCG* akan terjamin bila dilakukan secara "top down". Manajemen puncak dan pemegang saham pengendali itulah yang diharapkan berinisiatif untuk melaksanakan *GCG* dan memberi contoh dalam pelaksanaannya sehari-hari.

# 2. Program Restrukturisasi Perbankan dan Pengawasan Perbankan

Program restrukturisasi dan pengawasan perbankan ini dilakukan dilatar belakangi adanya kelemahan-kelemahan dalam bidang perbankan, baik eksternal maupun internal perbankan. Program restrukturisasi dan pengawasan perbankan dilakukan untuk menciptakan *Good Corporate Governance* di sektor perbankan.

Guna memulihkan kepercayaan masyarakat terhadap perbankan, pada akhir Januari 1998 Pemerintah mengambil kebijakan untuk memberikan jaminan pembayaran atas kewajiban bank-bank umum nasional kepada deposan dan kreditur dalam dan luar negeri. Langkah tersebut kemudian diikuti dengan dibentuknya Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) pada bulan Maret 1998 yang bertugas antara lain melakukan penyehatan dan restrukturisasi bank-bank bermasalah. Di samping itu sebagai lanjutan, Pemerintah juga mengambil

й

menggunakan kesempatan terakhir untuk kepentingan kelompok ataupun pribadi masing-masing. 83

Melalui UU No.23 tahun 1999, Bank Indonesia telah diberikan jaminan yuridis formal sebagai lembaga yang independen. Hal ini tentu saja telah meningkatkan ekspektasi masyarakat agar Bank Indonesia mampu mewujudkan dirinya sebagai lembaga yang disegani, kredibel, kompeten, transparan dan akuntabel di Indonesia dalam setiap kebijakan yang ditempuh, termasuk dalam melaksanakan fungsi pengawasan bank. Guna memenuhi harapan stakeholder ini, tahap awal penyempurnaan pengawasan secara menyeluruh dilakukan melalui pengunaan paradigma baru dalam pengawasan bank. Pergeseran paradigma ini selain meliputi regulatory and supervisory framework, juga mengarah pada empat pilar utama dalam menilai kinerja bank, yaitu fokus pada:

- a. kondisi keuangan bank;
- b. kepatuhan terhadap ketentuan (compliance)
- c. fit and proper test;

84 Subarjo Joyosumarto," Good Corporate Governance dan Perbankan Indonesia", halaman

<sup>83</sup> Sri Adiningsih,"Restrukturisasi Perbankan sebagai Salah Satu Pilar....., halaman 13

d. sistem dan prosedur operasional serta pengawasan intern bank (bank's corporate governance) 85

Program restrukturisasi perbankan yang dicanangkan oleh Pemerintah akan dapat berhasil dengan adanya tindakan pengawasan dan pembinaan terhadap bank-bank. Pengawasan dan pembinaan terhadap bank-bank dimaksudkan untuk menciptakan sistem perbankan yang sehat dengan memelihara kepentingan masyarakat dan menjaga agar perbankan dapat tumbuh secara wajar dan bermanfaat bagi perekonomian nasional. 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. 86

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

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)

<sup>1.</sup> pelaksanaan fit and proper test

<sup>2.</sup> wawancara terhadap calon pemilik dan pengurus bank

<sup>3.</sup> direktur kepatuhan (compliance director)

<sup>4.</sup> investigasi tindak pidana bidang perbankan

c.Penyempurnaan ketentuan dan pemantapan pengawasan perbankan

<sup>1.</sup>penyempurnaan ketentuan perbankan

<sup>2.</sup> pemantapan pengawasan bank

Lihat Laporan Triwulan III/1999 Bank Indonesia, halaman 41-42

<sup>86</sup> Maulana Ibrahim, halaman 20

memantau kegiatan usaha bank serta pelaksanaan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku dari hari ke hari berdasarkan laporan yang disampaikan oleh bank seperti 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 insidentil disesuaikan dengan kebutuhan.<sup>87</sup>

Fungsi pengawasan bank dapat memainkan peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan program restrukturisasi perbankan.

Bank Indonesia telah menyusun rencana induk (*Master Plan*) perbankan yang berisi program pokok pemantapan efektifitas pengawasan dan pemeriksaan bank. Dalam rangka meningkatkan pemenuhan *25 Basel Core Principles* telah disusun *Detailed Action Plan* (DAP) yang memuat langkah-langkah pokok dalam kerangka

<sup>87</sup> Maulana Ibrahim, halaman 20

pengaturan dan pengawasan bank antara lain mencakup implementasi consolidated supervision, market risk dan country risk. 88

Berdasarkan penilaian (assesment) terakhir yang dilakukan International Monetary Fund (IMF) pada bulan September 2000 dari 25 Core Principles (CP) tersebut, Indonesia sudah mematuhi dan melaksanakan (fully compliant) 2 principales yaitu CP-1 mengenai Preconditions for Effective Bankinng Supervision yang mencakup Objectives, Independence and Resources, Legal Framework, Enforcement Powers, dan Legal Prottection; serta CP-2 mengenai Permissible Activities of Banks. Sementara itu juga terdapat 5 CP lainnya yang sudah mencapai Largely Compliant. 89

<sup>&</sup>lt;sup>88</sup> Lihat 25 Core Principles for Effective Banking Supervision, Basel Committee on Banking Supervision, September 1997

Tabel II.

Hasil Penilaian IMF Terhadap Pemenuhan

# 25 Basel Core Principles

Degree of Compliance (Tingkat Kepatuhan)	Principles	Remarks (Penjelasan)
<ol> <li>Compliant (2 CPs)</li> <li>Largely Compliant, and         <ul> <li>Efforts to achieve fully</li> <li>Compliance underway (2 CPs);</li> <li>Effort to achieve fully</li> <li>Compliance not underway (4 CPs)</li> <li>(4 Cps)</li> </ul> </li> </ol>	CP.1 (1) CP.1 (2) CP.1 (3) CP.1 (4) CP.1 (5) CP.2 CP.21 CP.22 CP.1(6) CP 5 CP.24 CP.25	Objectives Independence and Resources Legal Framework Enforcement Powers Legal Protection Permissible Activities  Accounting Remedial Measures Information Sharing Investment Criteria Host Country Supervision Supervision of Foreign Establishment

#### **BAB III**

## DIREKTUR KEPATUHAN DI PERBANKAN NASIONAL

A. Direktur Kepatuhan (Compliance Director) Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 1 Tahun 1999

#### 1. Tugas dan Wewenang

Bahwa dalam rangka menegakan pelaksanaan prinsip kehati-hatian dalam pengelolaan bank diperlukan adanya anggota Direksi yang ditugaskan sebagai compliance director guna memantau dan memastikan pelaksanaan hal tersebut. Direktur Kepatuhan (compliance director) adalah anggota direksi bank atau anggota pimpinan Kantor Cabang Bank Asing yang ditugaskan untuk menetapkan langkahlangkah yang diperlukan guna memastikan kepatuhan bank terhadap peraturan Bank Indonesia, peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dan perjanjian serta komitmen bank dengan Bank Indonesia.

Adapun tugas dan wewenang Direktur Kepatuhan menurut Pasal 5 PBI Nomor 1 Tahun 1999, adalah sebagai berikut :

 Menetapkan langkah-langkah yang diperlukan untuk memastikan Bank telah memenuhi seluruh peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundangundangan lain yang berlaku dalam rangka pelaksanaan prinsip kehati-hatian;

- Memantau dan menjaga agar kegiatan usaha Bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku;
- Memantau dan menjaga kepatuhan Bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat oleh Bank kepada Bank Indonesia

Dalam Pasal 6 juga disebutkan Direktur Kepatuhan wajib mencegah Direksi Bank atau pimpinan Kantor Cabang Bank Asing agar tidak menempuh kebijakan dan/atau menetapkan keputusan yang menyimpang dari peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku.

#### 2. Mekanisme Pertanggung jawaban

Pasal 7 PBI No 1/6/PBI/1999 menyebutkan bahwa:

- Direktur Kepatuhan wajib melaporkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya secara berkala kepada direktur utama dengan tembusan kepada Dewan Komisaris;
- Bagi Kantor Cabang Bank Asing, Direktur Kepatuhan wajib melaporkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya secara berkala kepada pemimpin Kantor Cabang dan pihak-pihak yang berwenang sesuai dengan struktur organisasi bank

Dalam Pasal 12 juga disebutkan tentang mekanisme pertanggung jawaban yaitu : Bank wajib menyampaikan laporan kepada Bank Indonesia tentang pelaksanaan tugas Direktur Kepatuhan yaitu :

- a. Laporan pokok-pokok pelaksanaan tugas Direktur Kepatuhan sebagaimana dimaksud Pasal 5;
- b. Laporan khusus mengenai kebijakan dan/atau keputusan direksi atau pimpinan Kantor Cabang Bank Asing yang menurut pendapat Direktur Kepatuhan telah menyimpang dari peraturan Bank Indonesia dan/atau peraturan perundangundangan lain yang berlaku sebagaimana dimaksud dalam Pasal 6

#### 3. Persyaratan Yang Harus Dipenuhi Direktur Kepatuhan

Persyaratan yang harus dipenuhi untuk Direktur Kepatuhan untuk menegakkan *good corporate governance* diatur dalam Pasal 4 PBI No.1/6/PBI/1999 adalah:

- tidak merangkap jabatan sebagai direktur utama Bank atau pemimpin Kantor Cabang Bank Asing;
- tidak membawahi kegiatan operasional, akuntansi dan/atau Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);
- memahami peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku;
- 4. mampu bekerja secara independen

Untuk menjadi Direktur Kepatuhan, seorang bankir bukan saja mesti disetujui pemilik melainkan juga harus mendapatkan "restu" dari Bank Indonesia. Konkretnya, jabatan DK dapat dikatakan sebagai direktur plus, yakni bukan saja

berdiri sendiri, melainkan juga memiliki "hubungan khusus" dengan Bank Indonesia. <sup>90</sup>

Jika merujuk pada ketentuan Bank Indonesia dan persyaratan yang mesti dipenuhi, agaknya memang tidak sembarang bankir layak menjadi Direktur Kepatuhan. Paling tidak, calon DK harus mengakomodasi dua syarat pokok, yakni memiliki kapabilitas\_sesuai dengan persyaratan\_dan integritas. Dalam konteks kapabilitas ataupun integritas itu, jika dikaitkan dengan persyaratan Bank Indonesia, tentu calon direksi bank harus lulus *fit and proper test* (uji kelayakan dan kepantasan). <sup>91</sup>

Sampai saat ini, 161 bank telah mengajukan sebanyak 216 calon Direktur Kepatuhan (DK). Hasil penilaian atas pencalonan, sebanyak 156 calon telah disetujui 30 calon ditolak, 14 calon sedang dalam proses penilaian, dan 16 calon dibatalkan pencalonannya. 92

# 4.Direktur Kepatuhan dan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank (SPFAIB)

Dalam Pasal 8 PBI No.1/6/PBI/1999 disebutkan bahwa:

91 Elvyn G Masassya

Elvyn G Masassya, "Direktur Kepatuhan Mahluk Apa Gerangan?", InfoBank, No. 251 Juli 2000, halaman 58

<sup>&</sup>lt;sup>92</sup> Laporan triwulan IV-2000 Bank Indonesia, halaman 77

- Bank wajib menerapkan fungsi audit intern bank sebagaimana ditetapkan dalam Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank yang merupakan lampiran tidak terpisahkan dari Peraturan Bank Indonesia ini.
- Dalam hal suatu Bank telah mempunyai standar audit intern sendiri maka standar tersebut sekurang-kurangnya harus memenuhi Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank sebagaimana dimaksud pada ayat
   (1)

Berdasarkan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank, Bank wajib:

- a. menyusun Piagam Audit Intern (Internal Audit Charter);
- b. membentuk Satuan Kerja Audit Intern (SKAI);
- c. menyusun panduan audit intern.

## 5. Fit and Proper Test

Penelitian terhadap pemenuhan *fit and proper test* bagi pemegang saham, komisaris dan direksi bank dilakukan sebagai bagian dari pelaksanaan program restrukturisasi perbankan tersebut. Test ini merupakan evaluasi terhadap kompetensi dan integritas pemilik bank serta kompetensi,

integritas dan independensi pengurus bank dalam mengendalikan operasional bank. 93

Hal ini dilakukan untuk meneliti apakah pemilik/pengurus bank pernah melakukan suatu rekayasa, pemanfaatan bank untuk kepentingan kelompoknya, pelanggaran ketentuan kehati-hatian atau lainnya yang merugikan bank. Dengan demikian, diharapkan bank-bank dapat dikelola secara hati-hati oleh bankir yang profesional.

Implementasi *fit and proper test* bagi bank-bank dalam kategori B dan C dilakukan bersamaan dengan pembahasan tahap-tahap dalam proses rekapitalisasi oleh komite-komite yang beranggotakan Bank Indonesia, Departemen Keuangan dan Badan Penyehatan Perbankan Nasional dan dihadiri pula oleh peninjau independen dari IMF, World Bank dan ADB.Penilaian *fit and proper test* bagi pemegang saham pengendali dan pengurus bank-bank kategori B dan C terebut terutama dilihat dari pemenuhan komitmen tertulis kepada Bank Indonesia,

 <sup>&</sup>lt;sup>93</sup>Lihat SK Bersama Menkeu RI dan Gubernur Bank Indonesia (BI) Nomor
 52/KMK/017/1999 dan 31/11/KEP/GBI tertanggal 8 Februari 1999.
 Pasal 7 ayat (1): bahwa penilaian fit and proper test sekurang-kurangnya meliputi antara lain:

a. pemenuhan komitmen tertulis kepada Bank Indonesia

b. pencantuman dalam daftar orang-orang tercela (DOR) di bidang perbankan

c. campur tangan dalam operasional bank umum

d. pencantuman dalam daftar kredit macet perbankan

e. rekayasa atas penyimpangan/pelanggaran yang terjadi

f. pelanggaran ketentuan kehati-hatian

pencantuman dalam Daftar Orang Yang dilarang menjadi pemegang saham dan atau pengurus bank (DOT) dan Daftar Kredit Macet, Pelanggaran Ketentuan Kehati-hatian dan integritasnya. Sementara itu, penilaian *fit and proper* pemilik dan pengurus bank-bank kategori A dilakukan sepenuhnya oleh Bank Indonesia berdasarkan informasi dari hasil pemeriksaan dan data pengawas. <sup>94</sup>

# B. Pelaksanaan Direktur Kepatuhan di PT Bank Negara Indonesia 1946 (Persero) Tbk

Salah satu faktor penyebab terjadinya krisis pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah lebih disebabkan oleh lemahnya pengaturan hubungan antara manajemen dengan *stakeholder* (pihak-pihak yang memiliki kepentingan dengan perusahaan) dalam hubungan antar bagian hak dan kewenangan masing-masing pihak.

Kondisi di atas tercermin dari antara lain beberapa hal berikut ini :

- a. pelaporan kinerja keuangan yang masih sering terlambat
- b. pelaporan kewajiban kredit yang masih minim, adanya indikasi menyembunyikan kondisi kredit dari keadaan sebenarnya

<sup>&</sup>lt;sup>94</sup> Laporan Triwulan III/1999 Bank Indonesia, Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (fit and proper test) diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 2/23/PBI/2000 tanggal 6 November 2000

- kurangnya pengawasan terhadap manajemen oleh komisaris dan auditor,
   adanya indikasi manajemen lebih "power full" dibanding pengawasnya
- kurangnya insentif pasar eksternal untuk mendorong terciptanya efisiensi atas persaingan pasar modal dan barang jadi.

Akibat dari kondisi tersebut di atas menciptakan kondisi semakin langkanya informasi untuk melakukan analisis maupun risiko. Kemudian bermunculanlah investor yang berlebih pada sumber daya yang tidak produktif yang akhirnya berakibat pada menurunnya kepercayaan. 95

Tujuan Good Corporate Governance untuk menciptakan sistem yang dapat menjaga keseimbangan dalam pengendalian perusahaan sehingga mampu mengurangi peluang-peluang terjadinya korupsi, kolusi dan kesalahan mengelola serta dapat menciptakan sistem insentif bagi perusahan untuk memaksimumkan produktivitas penggunaan asset sehingga menciptakan nilai perusahaan yang maksimum pula.

<sup>95</sup> HandBook Prinsip-prinsip Good Corporate Governance PT BNI 1946 (Persero) Tbk, halaman 1

Dalam rangka membangun Good Corporate Governance di PT BNI 1946 (Persero) Tbk telah ditunjuk konsultan Booz-Allen & Hamilton untuk meneliti dan mengembangkan kemungkinan penerapannya di PT BNI 1946 (Persero) Tbk. Corporate Governance yang sudah dikembangkan tidak hanya pada tingkat pusat atau top management akan tetapi pada level bawah.

Penerapan kerangka konseptual atas corporate governance dilakukan bersama-sama antara manajemen/pengurus perusahaan sebagai pihak pengelola perusahaan dan stakeholders sebagai pihak yang melakukan pengawasan. Penerapan kebijakan ini diharapkan dapat menciptakan insentif internal yang efektif bagi manajemen perusahaan dan penggunaan sumber daya yang efisien dan sehingga mendorong terbentuknya kepercayaan investor dan masuknya arus modal.

Salah satu dari Business Implementation Plans yang dilakukan PT BNI 1946 (Persero) Tbk bersama konsultan Booz-Allen and Hamilton adalah mengenai corporate governance. Secara garis besar, rincian kerja yang akan dilakukan adalah mengidentifikasi proses Board of Directors/Board of Chairman yang ada sekarang dan membandingkannya dengan International Best Practices dari Corporate Governance yang ada. Beberapa elemen yang digunakan oleh Booz-Allen & Hamilton dalam mendisain corporate governance antara lain:

### 1. Peran Dewan Direksi dan Komisaris (Role of the Board)

- 2. Peran Direktur Utama dan Presiden Komisaris (Role of President Director and Board of Chairman)
- 3. Tingkat Independensi (Level of Independence)
- 4. Ukuran Dewan (Board Size)
- 5. Latar Belakang, kemampuan, dan keahlian
- 6. Direktur Internal vs Eksternal (Internal vs Eksternal Directors)
- 7. Jangka Waktu (Tenure)
- 8. Jenis dan Frekuensi Pertemuan (Type and frequency of meetings)
- 9. Komite-komite (Committees)
- 10. Evaluasi/Pemantauan Kinerja (Perfomance monitoring/evaluation)

Direktur Kepatuhan adalah anggota direksi yang ditugaskan untuk menetapkan langkah-langkah yang diperlukan guna memastikan kepatuhan bank terhadap peraturan Bank Indonesia. Peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dan perjanjian serta komitmen dengan Bank Indonesia.

Penugasan dan pemberhentian DK dilakukan oleh Komisaris dan Direktur Utama dengan mendapat persetujuan terlebih dahulu dari Bank Indonesia. Tidak merangkap jabatan sebagai direktur utama, tidak membawahi kegiatan operasional, akuntansi dan/atu Satuan Kerja Audit Intern, serta mampu bekerja secara independen.

ALCO (Assets and Liabilities Committee) adalah suatu komite permanen yang dibentuk untuk menyusun kebijakan dan membuat keputusan berkenaan dengan pengelolaan kekayaan dan kewajiban keuangan Bank Negara Indonesia. Aktivitas ALCO adalah melakukan fungsi:

- 1. Manajemen Likuiditas (Liquidity Management)
- 2. Manajemen Posisi (Gap Management)
- 3. Manajemen Nilai Tukar (Foreign Exchange Management)
- 4. Manajemen Pendapatan

CPC (*Credit Policy Committee*) adalah Komite Kebijakan Kredit yang berfungsi menetapkan kebijakan, sistem manajemen, sasaran strategi pengelolaan operasional bisnis perkreditan yang sehat, profesional, fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan usaha dalam rangka menunjang pencapaian visi, misi dan sasaran operasional bisnis perkreditan Bank Negara Indonesia yang sehat dan menguntungkan.

RMC (*Risk Management Committee*) adalah komite permanen yang dibentuk untuk menetapkan dan melakukan penyesuaian kebijakan dan strategi Bank Negara Indonesia untuk mencapai laba optimum pada tingkat risiko yang dapat ditoleransi dengan menerapkan prinsip kehati-hatian melalui kegiatan pengendalian risiko secara menyeluruh, terarah dan berkesinambungan.

DK melaporkan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya secara berkala kepada Direktur Utama dengan tembusan kepada Komisaris. Bank wajib menyampaikan laporan (yang telah ditandatangani DK dan Dirut) kepada Bank Indonesia tentang pelaksanaan tugas-tugas DK (diluar masalah penyimpangan) setiap akhir bulan Juni dan Desember selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah laporan. Bank wajib menyampaikan laporan yang (ditandatangani DK) kepada masalah DK dalam pelaksanaan tugas-tugas Indonesia tentang Bank penyimpangan selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari setelah terjadinya kebijakan atau dan/atau keputusan yang menyimpang.

Adapun sanksi-sanksi yang dikenakan terhadap Direktur Kepatuhan sehubungan dengan pelaksanaan tugas-tugasnya yaitu :

- Direktur Kepatuhan yang tidak memenuhi kewajiban (tugas dan tanggung jawab serta kewajiban pelaporan) dikarenakan sanksi pembatalan persetujuan Bank Indonesia sebagai DK;
- Apabila DK yang ada dikenakan sanksi, bank wajib mengajukan calon DK yang baru, selambat-lambatnya 30 (tigapuluh hari) sejak pembatalan persetujuan;
- Bank yang terlambat menyampaikan laporan dikenakan sanksi administrasi berupa kewajiban membayar Rp 1.000.000,- untuk setiap hari keterlambatan;

 Bank dianggap tidak menyampaikan laporan apabila setelah lewat 30 (tiga puluh hari) setelah jangka waktu yang ditetapkan dan dikenakan sanksi sebesar Rp 60 Juta untuk setiap laporan.

Untuk posisi Direktur Kepatuhan di PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, asal usulnyan berasal dari orang dalam Bank Negara Indonesia sendiri atas dasar persetujuan Bank Indonesia. Posisi DK berada di bawah President Director dan memiliki kedudukan yang sejajar dengan Corporate Director, Retail Director, International Director, Treasury Director, Risk Management Director. Programment Director.

Dalam rangka penegakkan prinsip Good Corporate Governance berdasarkan saran-saran yang diberikan oleh Booz-Allen & Hamilton adalah pembentukan komite-komite. Komite-komite tersebut terdiri dari : ALCO (Assets and Liabilities Committee), CPC (Credit Policy Committee), RMC (Risk Management Committee), HRC (Human Resources Committee), TMC (Technology Management Committee).

Dalam pelaksanaannya komite-komite tersebut dilebur ke dalam divisi-divisi yang ada di PT Bank Negara Indonesia. 98 Komite-komite tersebut berada di bawah kendali direksi.

<sup>&</sup>lt;sup>96</sup> Peri Umar Farouk, Wawancara Pribadi, Divisi Hukum PT Bank Negara Indonesia 1946 (Tbk) Kantor Pusat, 19 Maret 20002

<sup>97</sup> Lihat Bank BNI's Organization Structure

<sup>98</sup> Bank BNI Organization Structure

HRC (Human Resources Committee) adalah komite permanen di Bank Negara Indonesia yang beranggotakan seluruh direksi dan memiliki kewenangan

- memutuskan penyempurnaan kebijakan dan sistem manajemen sumber daya manusia yang meliputi enam kunci pengelolaan sumber daya manusia, sebagai berikut : perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan pegawai, penilaian prestasi dan potensi pegawai,manajemen jalur karir dan pengelolaan sistem penggajian dan imbalan.
- Memutuskan persetujuan atas usulan perencanaan sumber daya manusia, baik usulan program rekrutmen dan seleksi, maupun program pelatihan dan pengembangan pegawai
- Mengevaluasi dan memutuskan persetujuan pelaksanaan program mutasi/rotasi/promosi untuk posisi-posisi jabatan strategis atau tenaga pimpinan Bank Negara Indonesia
- Memutuskan kebijakan dan rumusan mengenai budaya kerja Bank
   Negara Indonesia

Semua komite tersebut melaksanakan tugas-tugas sebagai berikut :

 Memutuskan bahwa keputusan Komite telah memenuhi seluruh peraturan Bank Indonesia dan perundang-undangan lama yang berlaku dalam rangka pelaksanaan kehati-hatian;  Membuat laporan mengenai kebijakan/penyimpangan Komite yang menurut pendapat Direktur Kepatuhan telah menyimpang dari Bank Indonesia dan/atau peraturan perundang-undangan lain yang berlaku (selambat-lambatnya tujuh hari setelah terjadinya kebijakan dan/atau keputusan dimaksud)

# C. Pelaksanaan Direktur Kepatuhan (Compliance Director) di Bank Syariah

Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 mewajibkan bank memiliki Direktur yang bertugas sebagai Direktur Kepatuhan (Compliance Director). Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia ini juga berlaku terhadap bank syariah. Berdasarkan pasal 1 point 3 Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1998, bank syariah merupakan bank umum yang melaksanakan kegiatan usahanya berdasarkan Prinsip Syariah. Prinsip Syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dan dan/atau pembiayaan kegiatan usaha, atau kegiatan lainnya yang dinyatakan sesuai dengan syariah, antara lain, pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (mudharabah), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal (musharakah), prinsip jual beli barang dengan memperoleh keuntungan (murabahah), atau pembiayaan barang modal (ijarah), atau dengan adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak lain (ijarah wa iqtina);

Peraturan Bank Indonesia dewasa ini telah mengarah kepada pola multi layer control. Setiap bank harus memiliki seorang Direktur Kepatuhan (Compliance Director) yang bertugas memastikan bahwa segala keputusan dan tindakan manajemen tidak melanggar ketentuan hukum perundang-undangan yang berlaku. Di bank syariah sendiri, seperti Bank Muamalat Indonesia terdapat posisi Direktur kepatuhan (Compliance Director) yang bertugas untuk memastikan bahwa segala keputusan dan tindakan manajemen tidak melanggar ketentuan hukum perundang-undangan yang berlaku (UU Perbankan).

Dalam manajemen bank syariah, terdapat Dewan Pengawas Syariah (DPS)

Dewan Syariah Nasional (DSN), struktur organisasi perusahaan yang berbentuk

PT seperti Dewan Komisaris, Dewan Direksi, RUPS, serta Komite-Komite.

Secara lebih lengkap struktur organisasi bank syariah adalah sebagai berikut: 99

#### **Dewan Pengawas Syariah**

Adalah badan independen yang ditempatkan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN) pada bank. Anggota DPS harus pakar di bidang syariah muamalah, yang juga memiliki pengetahuan umum bidang perbankan. Persyaratan anggota DPS ditetapkan oleh Dewan Syariah Nasional (DSN). Dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, DPS wajib mengikuti fatwa DSN yang merupakan otoritas tertinggi

<sup>99</sup> Zainul Arifin, "Pola Manajemen Bank Syariah", http://www.tazkia.com

dalam mengeluarkan fatwa mengenai produk dan jasa bank dengan ketentuan dan prinsip syariah.

Tugas utama DPS adalah mengawasi kegiatan usaha bank agar tidak menyimpang dari ketentuan dan prinsip syariah yang telah difatwakan. Selain itu DPS juga mempunyai fungsi:

- Sebagai penasehat dan pemberi saran kepada direksi, pimpinan Unit Usaha Syariah dan pimpinan kantor cabang syariah mengenai hukum dengan aspek syariah;
- Sebagai mediator antara bank dan DSN dalam mengkomunikasikan usul dan saran pengembangan produk dan jasa dari bank yang berdasarkan fatwa dari DSN;
- Sebagai perwakilan DSN yang ditempatkan pada bank, DPS wajib melaporkan kegiatan usaha serta perkembangan bank syariah kepada DSN sekurang-kurangnya satu kali dalam setahun.

Bank yang akan membentuk DPS dalam rangka perubahan kegiatan usaha atau mengenai syariah untuk pertama kalinya dapat menyampaikan permohonan penempatan anggota DPS kepada DSN.

#### **Dewan Syariah Nasional**

Dewan Syariah Nasional (DSN) merupakan bagian dari Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang bertugas menumbuh kembangkan penerapan syariah dalam kegiatan

perekonomian pada umumnya dan sektor keuangan pada khususnya, termasuk usaha bank, asuransi dan reksadana. Anggota DSN terdiri dari para ulama, praktisi dan pakar dalam bidang-bidang yang terkait dengan perekonomian dan syariah muamalah dan diangkat oleh MUI untuk masa bakti 4 tahun. DSN merupakan satu-satunya badan yang mempunyai kewenangan mengeluarkan fatwa mengenai kegiatan, produk dan jasa keuangan syariah serta mengawasi penerapan fatwa dimaksud oleh lembaga-lembaga keuangan syariah di Indonesia. DSN juga mempunyai kewenangan untuk:

- Memberikan atau mencabut rekomendasi nama-nama yang akan duduk sebagai anggota DPS pada satu lembaga keuangan syariah;
- Mengeluarkan fatwa yang mengikat DPS di masing-masing lembaga keuangan syariah dan menjadi dasar tindakan hukum pihak terkait;
- Mengeluarkan fatwa yang menjadi landasan bagi ketentuan yang dikeluarkan oleh instansi yang berwenang, seperti Bank Indonesia;
- Memberikan peringatan kepada lembaga keuangan syariah untuk menghentikan penyimpangan dari fatwa yang telah dikeluarkan oleh MUI;
- Mengusulkan kepada pihak yang berwenang untuk mengambil tindakan apabila peringatan tidak diindahkan

Musyawarah sangat dianjurkan dalam organisasi yang berdasarkan prinsip syariah. Oleh karena itu di dalam proses perumusan kebijakan keputusan

perlu dilakukan secara musyawarah. Biasanya dalam organisasi bank juga terdapat beberapa komite, seperti komite anggaran (budget committee), komite pembiayaan (committee of financing policy), komite pemutus pembiayaan (financing committee), komite aset dan liabilitas (assets and liabilities committee/ALCO), komite personalia (personnel committee) dan lain-lain. Komite tersebut biasanya beranggotakan para officer senior.

Sebagai bank yang berbentuk Perseroan Terbatas, bank harus mempunyai Pengurus (board of director). Bank juga membentuk beberapa komite yang terdiri dari para anggota direksi dan para personil yang terkait dalam tingkat manajemen. Terdapat pula Rapat Umum Pemegang saham (RUPS), untuk bank syaraih wajib pula dibentuk Dewan Syariah Nasional. Dewan Komisaris dan Dewan Direksi harus terlebih dahulu mendapatkan persetujuan dari Bank Indonesia selaku Bank Sentral setelah melalui proses penelitian integritas dan kompetensi (fit and proper test). Sedangkan para calon anggota DPS harus menguasai bidang syariah muamalah dan ditunjuk oleh Dewan Pengawas Syariah.

Sebelum terbitnya UU Nomor 10 tahun 1998, tidak ada perangkat hukum yang mendukung sistem operasional bank syariah, kecuali UU No.7 Tahun 1992 dan PP No.72/1992. Berdasarkan kedua perangkat hukum itu , bank syariah dipahami sebagai bank bagi hasil. Selebihnya bank syariah harus tunduk

kepada peraturan perbankan umum yang berbasis konvensional. Oleh karenanya manajemen bank-bank syariah cenderung mengadopsi produk-produk perbankan konvensional yang "disyariahkan", dengan variasi produk yang terbatas. 100

UU No.10 Tahun 1998 telah mengakomodasi semua kegiatan perbankan berdasarkan prinsip syariah. UU tersebut juga telah dilengkapi dengan ketentuan pelaksanaannya melalui beberapa Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia tanggal 12 Mei 1999, yaitu No. 32/33/KEP/DIR tentang Bank Umum, No. 32/34/KEP/DIR tentang Bank Umum berdasarkan Prinsip Syariah, No. 32/35/KEP/DIR tentang Bank Perkreditan Rakyat dan No.32/36/KEP/DIR tentang Bank Perkreditan Rakyat dan No.32/36/KEP/DIR tentang Bank Perkreditan Rakyat berdasarkan Prinsip Syariah. Dengan perangkat hukum baru tersebut, sebagian besar problem hukum bank syariah dapat diatasi. Namun, dalam pelaksanaannya ,masih perlu ditelaah beberapa hal yang masih mengandung potensi adanya problem hukum lain yang perlu mendapat pemecahan. 101

Keberadaan DK masih diperlukan dalam bank syariah mengingat bank syariah juga harus tetap mematuhi rambu-rambu selaku bank yang berbentuk perseroan terbatas dan masih ada beberapa hal yang harus mengadopsi produk

Zainul Arifin, Memahami Bank Syariah Lingkup, Peluang, Tantangan dan Prospek, (Jakarta: Alvabet), halaman 212

<sup>101</sup> Zainul Arifin, halaman 213

perbankan konvensional. DK akan memantau ketaatan bank syariah dalam mematuhi ketentuan-ketentuan yang dikeluarkan Bank Indonesia.

#### 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 belakangi 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, exessive diversification by large groups, exessive 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

<sup>102</sup> 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 berbedabeda, namun dapat diidentifikasi sejumlah faktor penyebab antara lain sebagai berikut :

- a. Penyaluran kredit yang terlalu ekspansif;
- 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 ditunjukan oleh turunnya kepercayaan masyarakat dan dunia internasional terhadap perbankan Indonesia yang ditandai dengan penarikan dana secara besar-besaran oleh masyarakat baik untuk disimpan

<sup>103</sup> 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 belakangi 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

<sup>&</sup>quot;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 wit 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 bankbank 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 kurang dampak sehingga memberikan perbankan menjadi terganggu memulihkan Guna keseluruhan. secara perekonomian menguntungkan bagi kepercayaan masyarakat terhadap perbankan, pada akhir Januari 1998 Pemerintah mengambil kebijakan di bidang perbankan. Kebijakan-kebijakan yang diambil oleh Pemerintah, yaitu:

 Memberikan jaminan pembayaran atas kewajiban bank-bank umum nasional kepada deposan dan kreditur dalam dan luar negeri;  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 continous official supervision and monitoring by regulartory 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) wit 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 less powerful with banks than many other firms
- (f. Banks are subject to safety net arrangements such as deposit insurance and lender-of-last ressort facilities, that are not available to other companies. The perception that banks will not be allowed to fall 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:

<u>Firstly</u>, it is belived 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,

<sup>105</sup> 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 conractual obligation;
- d. Operating risk, losses due to inadequate internal controls, procedures, and operating equipment, software, and systems

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

- e. Liqudity 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

<sup>107</sup> Tim GCG BPKP, halaman 21

ketidakpercayaan IMF dan struktur manajemen konevnsional 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 mengahadirkan 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 rmabu-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 untung 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 menskors seorang direktur, dan bersama-sama dengan Direksi, harus menandatangani Laporan Tahunan Perusahaan. Dengan demikian, ia turut bertanggung jawab secara

<sup>108</sup> 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 perushaaan 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 mengaharuskan 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 berlaku terhadap direksi bank. Oleh sebab itu, berdasarkan ketentuan Pasal 79 ayat (2) UUPT

Tim GCG BPKP, halaman 19Tim 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 mengabdi 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 mengabdi 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 pengenaan 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/inegritas, 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 insidentil 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 upayaupaya 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

<sup>111</sup> Maulana Ibrahim, halaman 20

mendorong bank-bank untuk mengatu0r 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 Kebijaksanaan Perkreditan 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 Perkreditan Bank bagi Bank Umum serta Pedoman Penyusunan Kebijaksanaan Perkreditan Bank (PPKB)

 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*. <sup>113</sup> Adanya penerapan prinsip *GCG* di perusahaan akan membawa manfaat dan hasil bagi perusahaan, baik hasil *tangible* maupun hasil *intangible*.

112 Maulana Ibrahim, halaman 16

<sup>113</sup> Tim GCG BPKP, halaman 35

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

## 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.
- 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)

<sup>114</sup> 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.
- 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 komisaris sebagai perpanjangan tangan pemilik. Oleh karena itu, DK harus dapat mengantisipasi seandainya ada intervensi terhadap operasional dan kebijakan bank oleh komisaris. DK yang merupakan persetujuan Bank Indonesia harus benar-benar

<sup>115</sup> 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.

#### **BABV**

### **PENUTUP**

## A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian dalam bab-bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Bahwa keberadaan Direktur Kepatuhan di perbankan nasional di latar belakangi oleh krisis ekonomi di Indonesia dan juga kondisi internal perbankan nasional yang lemah. Program restrukturisasi perbankan yang memulihkan kondisi dilaksanakan ditujukan untuk Indonesia pada umumnya dan kondisi perbankan khususnya. Melalui ini diharapkan perbankan restrukturisasi perbankan program menegakkan prinsip Good Corporate Governance . Keberadaan DK juga di latar belakangi oleh tidak efektifnya Komite Audit di perbankan nasional yang dibentuk melalui Surat Edaran Direksi Bank Indonesia Tahun 1994, akibat personil yang tidak kompeten. Posisi DK di perbankan nasional sebagai pengawas intern yang posisinya tidak lagi di bawah direksi bahkan sejajar. DK yang merupakan "resep" yang diharuskan IMF di latar belakangi oleh adanya ketidakpercayaan pada struktur dan manajemen konvensional bank yaitu direksi akan menjalankan operasi bank secara

- lebih hati-hati. Keberadaan DK diperlukan mengingat adanya risiko usaha yang dimiliki sektor perbankan yang berbeda dengan sektor usaha lainnya.
- Berdasarkan ketentuan Hukum Perusahaan keberadaan DK tidak bertentangan dengan ketentuan-ketentuan yang ada dalam hukum perusahaan khususnya UUPT. Dalam Pasal 79 ayat (2) UUPT disebutkan bahwa perseroan terbatas haruslah paling sedikit mempunyai 2 (dua) orang direktur karena perseroan tersebut bdang usahanya adalah mengerahkan dana masyarakat atau menerbitkan surat pengakuan utang atau perseroan terbuka. Selain itu, berdasarkan teori-teori dalam hukum perusahaan bahwa bank memiliki hubungan fiduciary dengan nasabahnya. Oleh karena itu, bank harus bertindak sebagai trustee atau agen semata-mata yang mempunyai kewajiban mengabdi sepenuhnya dengan sebaik-baiknya dan dalam pelaksanaannya didasarkan pada duty skill and care serta duty of loyalty. Berdasarkan ketentuan hukum perbankan, keberadaan DK sebagai salah satu bentuk pengawasan tidak langsung (off site supervision) untuk memantau kegiatan usaha bank serta pelaksanaan kepatuhan terhadap ketentuan yang berlaku. Pengawasan tersebut bertujuan menjaga keamanan dan kesehatan bank maupun kesehatan sistem keuangan secara keseluruhan, sehingga perbankan dapat melaksanakan praktik perbankan yang sehat.

3. Keberadaan DK selaku pengawas intern bank diharapkan dapat membantu program restrukturisasi perbankan agar penegakkan prinsip Good Corporate Governance dapat tercapai. Namun, dalam praktiknya harus didukung oleh direktur-direktur lain sepanjang tidak ada niat dari anggota direksi lain, kecil kemungkinan Good Corporate Governance dapat ditegakkan.DK harus dapat mengantisipasi seandainya ada intervensi terhadap operasional dan kebijakan bank oleh komisaris. Asal usul DK juga perlu diperhatikan dalam rangka menunjang keberhasilan program resrukturisasi perbankan, apakah berasal dari "orang dalam" bank atau bahkan "satu kubu" dengan direktur utama atau dari luar bank.

#### B. Saran

Direktur Kepatuhan sebagai pengawas intern yang posisinya tidak lagi di bawah direksi yang akan memantau dan memastikan bank telah memenuhi seluruh peraturan Bank Indonesia dan peraturan perundang-undangan lain yang berlaku dalam pelaksanaan prinsip kehati-hatian, memantau dan menjaga agar kegiatan bank tidak menyimpang dari ketentuan yang berlaku, memantau dan menjaga kepatuhan bank terhadap seluruh perjanjian dan komitmen yang dibuat bank terhadap Bank Indonesia. Oleh karena itu, DK selain harus lulus uji kelayakan dan kepantasan (fit and proper test), memahami operasi perbankan, mumpuni dalam segala ketentuan yang menyangkut prinsip kehati-hatian (prudential banking), DK

bukan saja memainkan peran sebagai auditor internal tetapi juga mengingatkan bank untuk tetap taat pada norma-norma yang berlaku, DK harus rigid.

Berkaitan dengan asal usul DK, Bank Indonesia sebaiknya mempertimbangkan ihwal asal usul , dan lebih ideal jika yang menjadi DK adalah orang yang benar-benar orang yang tidak punya keterkaitan dengan masa lalu bank yang bersangkutan.

Akhirnya saran yang dapat diberikan berkaitan dengan penegakkan Good Corporate Governance, maka berpijak pada kasus Enron di Amerika Serikat yang memiliki tingkat transparansi yang sangat tinggi namun terjadi kegagalan peran governance berbagai instistusi yang berlapis-lapis. Oleh karena itu, dalam mengawasi sepak terjang perusahaan-perusahaan di Indonesia khususnya sektor perbankan tidak hanya Bank Indonesia, Departemen Keuangan dan Bappepam yang berperan aktif tetapi juga badan-badan lainnya termasuk para analis keuangan.

## DAFTAR PUSTAKA

#### Buku-buku:

Akbar Andi, et.al, <u>Pokok-Pokok Pikiran bagi Pemerintahan Baru Hasil Pemilu 1999</u>
<u>Lingkungan Hidup dan Sumber Daya Alam Pasca Orde Baru Potensi dan Harapan</u>
<u>Menuju Good Environmental Governance</u>, (Jakarta:ICEL), 1999

Arifin, Zainul, Memahami Bank Syariah Lingkup, Peluang, Tantangan, dan Prospek, (Jakarta: Alvabet), 1999

Ali, Masyhud, <u>Cermin Retak Perbankan Refleksi Permasalahan dan Alternatif Solusi</u>, (Jakarta:Elex Media Komputindo), Mei 1999

Asikin Zaenal, Pokok-Pokok Hukum Perbankan Indonesia, (Jakarta:PT Raja Grafindo), 1995

Black, Henry Campbell, <u>Black Law Dictionary</u>, 5<sup>th</sup> Edition St.Paul Minnesota:West Publishing Co.1979

Bank Indonesia, Laporan Triwulan Bank Indonesia III/1999, (Jakarta:Bank Indonesia), 1999

<u>Laporan Triwulan Bank Indonesia II/2000 Perkembangan Moneter, Sistem Pembayaran, dan Perbankan, (Jakarta: Bank Indonesia), 2000</u>

Indonesia), 2001 Laporan Tahunan Bank Indonesia Tahun 2001 (Jakarta:Bank

PT Bank Negara Indonesia 1946 (Persero), <u>Handbook for Corporate Governance</u>, (Jakarta:PT Bank Negara Indonesia 1946 (Persero)), 2000

Chatamarasjid, Menyingkap Tabir Perseroan Terbatas (Piercing the Corporate Veil) Kapita Selekta Hukum Perusahaan, (Bandung:PT Citra Aditya Bakti), 2000

Cox, D, James, et.al, *Corporation*, (New York: Aspen Law Business), 1997

Djalil, A, Sofjan, *Good Corporate Governance*, (Jakarta:Komite Nasional Corporate Governance), 2000

Friedman, L, Thomas, <u>The Lexus and The Oliver Tree</u>, (New York: Farrar Strauss

Fuady, Munir, <u>Hukum Perusahaan Dalam Perspektif Hukum Bisnis</u>, (Bandung:PT Citra Aditya Bakti), 1999

Irmayanto Juli, et.al, <u>Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya</u>, (Jakarta:UPT Universitas Trisakti), 1999

Komisi Nasional Mengenai Kebijakan Corporate Governance, <u>Code of Good Corporate</u> <u>Governance</u>, 2000

Reddy, JRK & Raju Yerram, <u>Corporate Governance in Banking And Finance</u>, (New Delhi:Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited), 2000

Slamet, Dahlan, <u>Manajemen Lembaga Keuangan</u>, (Jakarta:Lembaga Penerbit FE Universitas Indonesia), Edisi III, 2001

Pasadilla, O, Gloria, <u>Staff Papers No.64 Soundness of Financial Institutions and Economic Growth: Lessons from The Asian Financial Crisis</u>, (Kuala Lumpur Malaysia: The South East Asian Central Banks Research and Training Centre (The SEACEN Centre), 2001

PT. Capricorn Indonesia Consult Inc. <u>Studi tentang Industri Perbankan di Indonesia di Masa Krisis Ekonomi</u>, 1998/99

Tambunan, Tulus, <u>Krisis Ekonomi dan Masa Depan Reformasi</u>, (Jakarta:Lembaga Penerbit FE Universitas Indonesia), 1998

Wijaya, Krisna, <u>Analisis Krisis Perbankan Nasional Catatan Kolom Demi Kolom</u>, (Jakarta: Penerbit Harian Kompas), Juli, 2000

Soemitro H Ronny, Metodologi Penelitian Hukum dan Yurimetri, (Jakarta:Ghalia Indonesia), 1994

Soekanto, Soerjono, Pengantar Penelitian Hukum, (Jakarta: UI Press), Cetakan III, 1986

Soekanto, Soerjono & Mamudji, Sri, <u>Penelitian Hukum Normatif</u>, (Jakarta: Raja Grafindo), Cetakan Kelima, 2001

#### Artikel dan Makalah:

Adiningsih, Sri, "Restrukturisasi Perbankan sebagai Salah Satu Pilar Utama bagi Penyehatan Ekonomi Indonesia", <u>Pengembangan Perbankan</u>, Maret-April Nomor 76, 1999, halaman 9-14

Arifin, Zainul, "Pola Manajemen Bank Syariah", http://tazkia.com/article.php

Ariyoto, Kresnohadi, et.al, "Good Corporate Governance dan Konsep Penegakannya di BUMN dan Lingkungan Usahanya", <u>Manajemen Usahawan Indonesia</u>, Nomor 10/Tahun XXIX Oktober 2000, halaman 1-17

Bastaman Sjarif,"Tanggung Jawab Direksi, Komisaris PT dan Beberapa Prinsip Penting di dalam UU Nomor 1 Tahun 1995", (Jakarta:Bastaman & Partners), 19 Desember 1996

DIS,"Diskusi Komprehensif *Good Corporate Governance* Makin Penting Bagi Dunia Usaha Indonesia", <u>Makalah</u> dalam Seminar yang diselenggarakan oleh Manfred Consulting tanggal 24 Februari 2000

Djoyosoemarto, Subardjo, " *Good Corporate Governance* dan Perbankan Indonesia", Makalah yang disampaikan pada acara Diskusi *Good Corporate Governance*: Makin Pentingnya bagi Dunia Usaha Indonesia yang diselenggarakan oleh Manfit Consulting pada tanggal 24 Februari 2000

Goni Roy," Bankir Kelas Dua, Mana Tahan', <u>InfoBank</u>, Nomor 271, Februari 2002, halaman 24-25

Habsjah M Irwan, "Fit and Proper Test", Republika, Rabu 27 Februari 2002, halaman 5

Herwidayatmo, "Implementasi *GCG* untuk Perusahaan Publik Indonesia", <u>Manajemen Usahawan Indonesia</u>, Nomor 10/Tahun XXIX Oktober 2000, halaman 25-32

Masassya, G, Elvyn," Direktur Kepatuhan "Makhluk Apa Gerangan", InfoBank, Edisi Juli, Nomor 251/2000, halaman 58-59

Maulana Ibrahim," Program Restrukturisasi Perbankan dan Peranan Pengawasan Bank Dalam Pelaksanaannya, <u>Pengembangan Perbankan</u>, Maret-April Nomor 76, 1999, halaman 15-21

Makaliwe A Willem, "Krisis Ekonomi di Indonesia: Belajar dari Pengalaman 3 Tahun, Manajemen Usahawan Indonesia, Nomor 10/Tahun XXIX Oktober 2000, halaman 33-45

Tim Good Corporate Governance BPKP, "Good Corporate Governance di Lingkungan Badan Usaha Milik Negara/Daerah", <u>Makalah</u> yang disampaikan dalam Acara Ceramah/Sosialisasi GCG di RS Pusat Pertamina, Jakarta

Salim, Emil, "Membangun Good Corporate Governance", Makalah yang disampaikan dalam Seminar Sehari Peluncuran Indonesian Institute for Corporate Governance, Jakarta 14 April 2000

Sjakhroza, Akhmad, "Bagaimana Mengukur Kinerja Terciptanya Good Corporate Governance," Manajemen Usahawan Indonesia, Nomor 10/Tahun XXIX Oktober 2000, halaman 18-24

Setiono, Juli, "Good Governance"	,	
Halaman 60	(3)	

Soepraptomo, Heru, "Analisis Ekonomi Terhadap Hukum Perbankan", <u>Padjadjaran,</u> Jilid XXV, Nomor 1-1997

Sumardi, E & Teppy D, Mariahana, "Bank Indonesia Meneliti, Pemilik Menentukan", InfoBank, Nomor 271, Februari 2002, halaman 30-31

Suwandi, Adig, "Corporate Governance dan Perwujudan Transparansi", <u>Surabaya Post,</u> November 1999, halaman 4

Wiriatmadja, Rasjim, "Yang Aneh dan Lucu di Hukum Perbankan", <u>InfoBank</u>, Nomor 269, Desember 2001, halaman 9-10

Winata, Taufik, "Kegagalan Total Sistem *Governance*", <u>Pilar Bisnis</u>, Nomor 04/Tahun V/13-26 Februari 2002, halaman 38-39

"Agen BI di Bank Besar", Media Akuntansi, Edisi 14/Oktober/Tahun VII/2000, halaman 20-21

"Good Corporate Governance\_Sudut Pandang Direksi dan Karyawan Perusahaan", Diskusi Good Corporate Governance, Jakarta, Februari, 2000

Kasus UniBank Bukti Lemahnya Pengawasan BI", Sinar Harapan, Rabu 31 Oktober 2001, halaman 1

"Penelitian Kepemilikan Bank, Status Pemilik Sampai Sumber Dana", <u>Republika</u>, Selasa 26 Februari 2002, halaman 5

"Penutupan UniBank dan Lemahnya Pengawasan Perbankan," <u>Sinar Harapan</u>, Rabu, 31 Oktober 2001, halaman 6

"Penugasan DK di Bank disambut Positif, Bisnis Indonesia, 15 Oktober 1999

#### Peraturan:

Undang-undang Nomor 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Penerbit Sinar Grafika, Jakarta, Cetakan Kedua, September, 1998

Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perubahan Undang-undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, Penerbit Sinar Grafika, Jakarta, Cetakan Kedua, September 1998

Undang-undang Nomor 23 Tahun 1999 tentang Bank Sentral, Penerbit Sinar Grafika, Jakarta, 2000

Peraturan Bank Indonesia Nomor 1/6/PBI/1999 tanggal 20 September 1999 tentang Penugasan Direktur Kepatuhan (Compliance Director) dan Penerapan Standar Pelaksanaan Fungsi Audit Intern Bank Umum

Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 49/1999 tentang Kewajiban semua Bank memiliki Compliance Director



# Bank BNI's Organization Structure

