

Analisa Penerapan *Good Corporate Governance* Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Rian Ikmal Darmawan.

Mahasiswa Fakultas Ekonomi, Universitas Brawijaya, 2013

ABSTRAK

Penerapan *good corporate governance* telah menjadi isu sentral dalam mendukung pemulihan serta pertumbuhan perekonomian. Seiring dengan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi global, perusahaan dituntut untuk dapat mengimbangnya. Maka diperlukan adanya sistem pengelolaan serta pengendalian manajerial yang tepat pada perusahaan. Dengan adanya tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) diharapkan dapat memberikan kontribusi positif baik pihak internal maupun eksternal perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui sejauh mana penerapan prinsip *Good Corporate Governance* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Selain bertujuan untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang telah diterapkan pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan *good corporate governance* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang meliputi transparansi, kemandirian, pertanggungjawaban, akuntabilitas dan kewajaran pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dilaksanakan dengan cukup baik meskipun masih terdapat kendala-kendala yang dihadapi. Adapun kendala-kendala yang dihadapi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yaitu kendala Pengetatan kredit perbankan, Produktivitas produk bank yang belum sepenuhnya efisien & efektif, Standar SDM yang tinggi akibat dari era globalisasi dan masalah kasus penyimpangan internal (*internal fraud*).

Adapun saran yang diberikan peneliti adalah : 1. Mengantisipasi kebijakan baru oleh Pemerintah dan Bank Indonesia. 2. Menaruh perhatian yang besar pada pengembangan pangsa pasar, dengan terus menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham serta stakeholder lainnya. 3. Program-program pelatihan SDM yang efektif dan kompeten perlu disusun sesuai dengan kebutuhan pengembangan karyawan. 4. Meningkatkan Program-program *corporate social responsibility*.

Kata kunci: *good corporate governance*, BNI, keterbukaan, akuntabilitas, tanggungjawab, independensi, kewajaran.

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Krisis keuangan yang melanda kawasan Asia di sekitar tahun 1997-1998, di mana Indonesia termasuk di dalamnya telah dirasakan amat memberatkan kehidupan bagi semua kalangan. Sebagaimana dikemukakan oleh Baird (2000) bahwa salah satu akar penyebab timbulnya krisis ekonomi di Indonesia dan juga di berbagai negara Asia lainnya adalah buruknya pelaksanaan *corporate governance* (tata kelola perusahaan) di hampir semua perusahaan yang ada, baik perusahaan yang dimiliki pemerintah (BUMN) maupun yang dimiliki pihak swasta.

Perhatian terhadap *corporate governance* terutama juga dipicu oleh skandal spektakuler seperti, Enron, Worldcom, Tyco, London & Commonwealth, Poly Peck, Maxwell, dan lain-lain. Keruntuhan perusahaan-perusahaan publik tersebut dikarenakan oleh kegagalan strategi maupun praktek curang dari manajemen puncak yang berlangsung tanpa terdeteksi dalam waktu yang cukup lama karena lemahnya pengawasan yang independen oleh *corporate boards* (Kaihatu, 2006).

Dalam kasus-kasus yang terjadi kinerja perusahaan yang buruk disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya adalah kegagalan perusahaan dalam melakukan pemantauan dan menentukan perencanaan strategis. Faktor lain yang menyebabkan buruknya kinerja perusahaan adalah pelanggaran terhadap etika bisnis. Seperti diketahui, budaya sogok-menyogok, suap-menyuap, Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme (KKKN) yang marak mewarnai praktik bisnis di Indonesia maupun di negara lainnya.

Namun demikian, akibat dari krisis ekonomi yang melanda, membawa efek meningkatnya perhatian dari pemerintah, kalangan pebisnis, serta masyarakat luas pada umumnya terhadap pentingnya penerapan GCG. Penerapan GCG juga telah menjadi sebuah isu sentral dalam rangka mendukung pemulihan ekonomi dan pertumbuhan perekonomian yang stabil serta *sustainable* dimasa yang akan datang. Di era globalisasi ini, perusahaan dituntut untuk memahami prinsip-prinsip GCG dan menerapkan *good corporate governance* tersebut sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Menurut Syakhroza (2000) dalam Indrayani & Nurkholis (2001), terdapat dua penyebab munculnya isu *good corporate governance* yaitu pertama, perubahan lingkungan yang sangat cepat dan pada akhirnya berdampak pada perubahan peta kompetisi pasar global.

Dan kedua, semakin banyak dan kompleksnya pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, seperti pemasok, kreditur, investor dan pemerintah.

Perkembangan kondisi ekonomi yang pesat seiring dengan era globalisasi mendorong setiap perusahaan untuk mengimbangnya. Untuk itu diperlukan adanya sistem pengolahan dan pengendalian manajerial yang tepat dari masing-masing perusahaan. Dengan adanya GCG diharapkan dapat memberikan kontribusi positif baik bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan.

Para pelaku usaha di Indonesia juga turut menyepakati bahwa penerapan *good corporate governance* sebagai suatu sistem tata kelola perusahaan yang baik merupakan suatu hal yang penting, hal ini dibuktikan dengan penandatanganan perjanjian *Letter of Intent* (LOI) dengan IMF tahun 1998, yang salah satu isinya adalah pencantuman jadwal perbaikan tata kelola perusahaan di Indonesia (Sulistyanto, 2003). Hal ini kemudian melatarbelakangi lahirnya Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG) tahun 1999. Pembentukan komite ini berdasarkan Keputusan Menko Ekuin Nomor: KEP/31/M.EKUIIN/08/1999. Pedoman umum GCG telah beberapa kali disempurnakan, terakhir pada tahun 2001. Pedoman tersebut dipublikasikan sebagai panduan bagi perusahaan di Indonesia dalam mengimplementasikan prinsip GCG, termasuk rekomendasi mengenai keharusan membuat pengungkapan praktek GCG.

Pada tahun 2004, berdasarkan Keputusan Menko Bidang Perekonomian Nomor: KEP/49/M.EKON/11/2004, KNKCG diubah menjadi Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) yang terdiri dari Sub-Komite Publik dan Sub-Komite Korporasi. Dalam pembentukan komite ini menghasilkan pedoman umum *good corporate governance* tahun 2006. Pedoman ini bukan merupakan peraturan perundangan sehingga tidak memiliki ketentuan hukum yang mengikat.

BAPEPAM melalui keputusan Ketua Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan Nomor: KEP-134/BL/2006 tentang kewajiban penyampaian laporan tahunan bagi emiten atau perusahaan publik menyatakan bahwa laporan tahunan wajib memuat uraian singkat mengenai penerapan *corporate governance* perusahaan yang telah dan akan dilaksanakan oleh perusahaan dalam periode laporan keuangan tahunan terakhir. Peraturan ini berlaku untuk penyusunan laporan tahunan untuk tahun buku yang berakhir pada atau setelah tanggal 31 Desember 2006.

GCG merupakan serangkaian mekanisme yang merefleksikan suatu struktur pengelolaan perusahaan yang menetapkan distribusi hak dan tanggung jawab diantara berbagai partisipan di dalam perusahaan, termasuk para Pemegang Saham, Dewan Komisaris, Dewan Direksi, Manajer, Karyawan dan pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*) lainnya. GCG juga menegaskan filosofi bahwa pengelolaan perusahaan merupakan amanah dari berdirinya perusahaan dan oleh karenanya semua pihak yang terlibat harus berpikir dan bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan. Pada titik inilah pertanyaan reflektif tentang integritas, tanggung jawab dan independensi patut ditujukan kepada semua pimpinan perusahaan di Indonesia, termasuk sektor perbankan yang sejak semula memang bertopang kepada kepercayaan dan amanah masyarakat.

Sebagaimana dikemukakan oleh Krisna Wijaya (2002:48) bahwa bisnis perbankan memiliki kekhasan dalam pengelolaannya. Alasan utamanya adalah karena adanya unsur 3K yang harus dipatuhi yakni Kepercayaan, Keterbukaan, dan Keberhatian. Fokus utama bank adalah menjaga kepercayaan dan mencegah risiko yang mungkin terjadi. Masyarakat menyimpan dananya di bank semata-mata berdasarkan kepercayaan bahwa dananya akan kembali ditambah sejumlah keuntungan yang berasal dari bunga. Selanjutnya dana tersebut akan diputar menjadi bentuk berbagai investasi seperti pemberian kredit dan pembelian surat berharga. Apabila tidak ditangani secara profesional, transparan dan hati-hati (*prudential banking*) akan menimbulkan risiko dan bencana bagi perbankan.

Tata kelola perbankan nasional memerlukan sistem manajemen perbankan nasional dalam memberikan acuan dan motivasi kepada bankir dalam mengelola usaha perbankan. Untuk itu diperlukan pula pengaturan dan pengawasan bank untuk memastikan bahwa bank dijalankan dengan hati-hati, penuh integritas serta terhindar dari *moral hazard* para pengurusnya. Dengan demikian dunia perbankan dapat tumbuh secara mandiri dan dapat memberikan kontribusi yang berarti dan secara sinergis mampu mencapai kinerja yang optimal dalam mengemban visi dan misi perbankan nasional dalam mendukung sektor ekonomi nasional dan daerah.

Dalam upaya mendukung sektor ekonomi nasional dan daerah melalui penguatan sektor perbankan, Bank Indonesia pada tahun 2004 telah meluncurkan program Arsitektur Perbankan Indonesia (API) untuk dilaksanakan dalam kurun waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan. Arsitektur Perbankan Indonesia memiliki visi untuk

menciptakan sistem perbankan yang sehat, kuat, dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dan mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Selanjutnya visi tersebut dijabarkan menjadi enam pilar API, yakni:

- a. Menciptakan struktur perbankan domestik yang sehat yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendorong pembangunan ekonomi nasional yang berkesinambungan.
- b. Sistem pengaturan dan pengawasan bank yang efektif dan mengacu pada Standar Internasional.
- c. Menciptakan industri perbankan yang kuat dan memiliki daya saing yang tinggi serta memiliki ketahanan dalam menghadapi risiko.
- d. Menciptakan GCG dalam rangka memperkuat kondisi internal perbankan nasional.
- e. Mewujudkan infrastruktur yang lengkap untuk mendukung terciptanya industri perbankan yang sehat.
- f. Mewujudkan pemberdayaan dan perlindungan konsumen jasa perbankan.

Diantara keenam pilar tersebut tampak bahwa salah satu program API yang dicanangkan dalam kurun waktu dua sampai lima tahun ke depan adalah Menciptakan GCG dalam rangka memperkuat kondisi internal perbankan nasional. Dengan menerapkan GCG pada aktivitas perbankan diharapkan kinerja operasional perbankan akan semakin kuat dengan kemampuan menghadapi risiko yang semakin baik, baik saat ini maupun dimasa-masa yang akan datang.

Seiring dengan tuntutan penerapan GCG pada sektor perbankan, maka pada tahun 2006 Bank Indonesia menggagas peraturan yang secara khusus mengatur mengenai ketentuan pelaksanaan GCG di Bank Umum. Peraturan yang dimaksud adalah Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum yang kembali disempurnakan melalui PBI No. 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 tentang Perubahan Atas PBI No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum.

Peraturan tersebut menegaskan bahwa pelaksanaan GCG pada industri perbankan harus senantiasa berlandaskan pada lima prinsip dasar yakni keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). Dalam pelaksanaan GCG tersebut, diperlukan keberadaan Komisaris Independen dan Pihak Independen.

Keberadaan pihak-pihak independen tersebut, diharapkan dapat menciptakan *check and balance*, menghindari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dalam pelaksanaan tugasnya serta melindungi kepentingan *stakeholders* khususnya pemilik dana dan pemegang saham minoritas. Selain itu, PBI ini juga mewajibkan bank untuk menyampaikan Laporan Pelaksanaan GCG pada setiap akhir tahun buku dan paling lambat 5 bulan setelah tahun buku berakhir. Bagi bank yang tidak memenuhi ketentuan dalam PBI ini akan dikenakan sanksi.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yang lebih dikenal Bank BNI/BNI 46 berdiri sejak tahun 1946, merupakan bank pertama yang didirikan dan dimiliki oleh Pemerintah Indonesia. Mendapatkan amanah untuk mengatur pengeluaran dan peredaran mata uang Rupiah. Pada Tahun 1955 Bank BNI diubah statusnya menjadi bank umum.

Saat ini, BNI adalah bank terbesar ke-4 di Indonesia berdasarkan total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. BNI menawarkan layanan jasa keuangan terpadu kepada nasabah, didukung oleh perusahaan anak.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, penelitian ini mengangkat berbagai permasalahan antara lain adalah:

1. Bagaimanakah penerapan prinsip *good corporate governance* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
2. Kendala-kendala apakah yang dialami PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

1.3 Batasan Masalah

Agar pembahasan dalam penelitian ini tidak melebar, maka dibuat pembatasan masalah. Dalam penelitian ini, yang menjadi pembatasan masalah adalah:

1. Lima prinsip utama dalam konsep *good corporate governance* menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) yaitu:
 1. Transparansi
 2. Kemandirian
 3. Akuntabilitas
 4. Pertanggungjawaban
 5. Kewajaran

2. Kendala-kendala yang dihadapi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam penerapan prinsip *good corporate governance*.

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk memahami bagaimanakah penerapan prinsip *good corporate governance* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.
2. Untuk memahami kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan *good corporate governance* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan akan memberikan manfaat:

1. Sebagai masukan kepada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam mengevaluasi pelaksanaan kebijakan perusahaan terkait dengan *good corporate governance*.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dalam penyusunan rencana, strategi, dan kebijakan yang lebih efisien dan efektif pada masa datang.
3. Sebagai bahan referensi dan bahan perbandingan yang diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan serta kepustakaan di bidang *good corporate governance*.

2. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Latar Belakang *Good Corporate Governance*

Konsep *corporate governance* dapat dikatakan sebagai kelanjutan dari teori agensi yang berkaitan dengan fenomena terpisahnya kepemilikan perusahaan dengan pengelolaan khususnya pada perusahaan besar yang modern. Pengertian *principal* dari *agency theory* adalah pihak-pihak yang menyerahkan sebagian atau seluruh *wealth*-nya untuk dikembangkan oleh pihak lain (Ariyoto, 2000). Asumsi yang digunakan dalam teori agensi adalah sebagai berikut:

1. Dalam mengambil keputusan seluruh individu bisa mengambil keputusan yang menguntungkan dirinya sendiri. Karena itu agen yang mendapat kewenangan dari *principal* akan memanfaatkan kesempatan tersebut untuk dirinya sendiri.
2. Individu mempunyai jalan pikiran yang rasional sehingga mampu membangun ekspektasi yang tidak bias.

Dari asumsi yang dibangun oleh teori agensi, dapat dilihat adanya indikasi untuk menuduh salah satu pihak dalam mengambil kesempatan memperoleh keuntungan demi kepentingan sendiri dalam hubungan kerjasama. Teori agensi dapat dikatakan sebagai teori yang mendekati pemecahan masalah pengelolaan perusahaan modern. Namun disisi lain sebagai teori, teori agensi tidak terlepas dari berbagai kelemahan asumptif karena adanya unsur-unsur penyederhanaan atau generalisasi misalnya, peranan *board of directors*, efektivitas mekanisme *governance* (berupa *market for corporate control*, pinjaman, penggunaan deviden, kompensasi bagi pengelola, dan sub ordinatnya), *power* dalam perusahaan, serta hakekat dari kesepakatan yang dibuat.

Dengan perkembangan pemikiran beberapa ahli, digunakan konsep *good corporate governance* dalam perusahaan. Diharapkan dengan adanya konsep ini perusahaan mampu memberikan umpan balik yang positif bagi semua pihak yang berkepentingan. Terdapat beberapa alasan mengenai pentingnya *corporate governance* (Dahlan, 2003) antara lain adalah:

1. Krisis moneter yang melanda Asia
2. Meningkatnya tuntutan akuntabilitas
3. Munculnya pasar global

2.2 Definisi Corporate Governance

Good Corporate Governance menurut definisi yang diberikan Bank Dunia (*World Bank*) dalam Tangkilisan (2003) adalah:

“Kumpulan hukum, peraturan dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan bekerja secara efisien, menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang, yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.”

Selanjutnya menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (2001) dalam Andayani (2001) mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai berikut:

“Seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antar pemegang saham, pengurus, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya sehubungan dengan hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan. Tujuan corporate governance ialah untuk menciptakan pertambahan nilai bagi pihak pemegang kepentingan.”

Menurut *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* dalam Sukrisno (2004), *good corporate governance* adalah :

“The structure through which shareholders, directors, managers set of the board objective of the company, the means of attaining objectives and monitoring performance.”

Untuk menyelesaikan berbagai problem yang dihadapi dalam *corporate governance*, terutama untuk melepaskan pandangan yang sempit tentang bagaimana para pemilik modal dan manajer berhubungan satu sama lain. Definisi yang lebih luas dikatakan oleh Sullivan (2000) adalah sebagai berikut:

“Corporate governance dari seperangkat kelembagaan (hukum, peraturan, kontak, dan norma-norma) yang membuat perusahaan yang mengatur dirinya sendiri (self-governing firms) sebagai elemen pusat dari sebuah ekonomi pasar yang kompetitif.”

Yang menjadi kunci dari definisi ini adalah sektor publik dan sektor swasta harus bekerja sama untuk mengembangkan seperangkat peraturan yang mengikat keduanya dan menciptakan kondisi sebagaimana perusahaan harus mengatur dirinya sendiri.

Dari beberapa definisi diatas, dengan demikian *good corporate governance* adalah suatu sistem yang digunakan untuk mengukur perusahaan agar dapat menjalankan usahanya dengan memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan *stakeholders* lainnya dengan tujuan untuk menciptakan hubungan yang baik antara pemegang saham dan *stakeholders* lainnya, sehingga perusahaan dapat dikelola dengan baik dan tercipta akuntabilitas publik.

2.3 Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

Dalam rangka menciptakan praktik *corporate governance* yang baik diperlukan adanya empat prinsip dasar yaitu : transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), keadilan (*fairness*), tanggung jawab (*tanggung jawab*). Dengan transparansi maka perusahaan akan menyediakan informasi yang akurat dan tepat waktu kepada seluruh *stakeholders*. Akuntabilitas mencerminkan aplikasi sistem internal *check* dan *balance* yang mencakup praktik-praktik audit yang sehat. Oleh karena itu, akuntabilitas dapat tercapai apabila tercipta pengawasan efektif yang mendasarkan pada keseimbangan kekuasaan antara pemegang saham, komisaris independen, dan direksi. *Fairness* atau prinsip keadilan mencakup tentang perlunya kejelasan hak-hak pemodal, sistem hukum dan penegakan peraturan. Prinsip keadilan ini sangat penting terutama dalam upaya melindungi seluruh pemegang saham termasuk pemegang saham minoritas dari kecurangan atau praktik *insider* yang merugikan atau keputusan-keputusan perusahaan yang merugikan kepentingan pemegang saham minoritas.

Resposibilitas mencakup hal-hal yang terkait dengan pemenuhan kewajiban sosial perusahaan sebagai bagian dari masyarakat, antara lain pengembangan masyarakat lingkungan (*community development*).

Menurut Dahlan (2003) terdapat empat prinsip utama yang sering didengungkan guna mencapai *good corporate governance* yang efektif yaitu:

1. Prinsip Transparansi

Transparansi merupakan syarat utama dalam rangka perolehan dan penggunaan informasi yang diperlukan agar bisa dilakukan koordinasi yang efesien. Tranparansi ini berkaitan dengan keterbukaan informasi mengenai kinerja perusahaan secara tepat waktu dan akurat. Transparansi ini ditunjukkan dengan pengungkapan informasi *financial* dan *non financial*.

2. Prinsip *Fairness* (Kewajaran)

Prinsip *fairness* dimaksudkan untuk melindungi kepentingan pemegang saham minoritas dari adanya penggelapan, transaksi internal (*insider trading*) atau mungkin adanya *irregulatties* yang lain. Prinsip ini berkaitan dengan hak legal dan konraktual dari pihak-pihak yang berkepentingan dan membantu menetapkan batas dan parameter yang berkaitan dengan tujuan perusahaan yang telah dimandatkan kepada manajemen.

3. Prinsip *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Prinsip ini berbicara mengenai bagaimana perusahaan bertanggung jawab kepada *stakeholders* atau lingkungannya.

4. Prinsip Akuntabilitas

Prinsip ini merupakan kunci untuk memberikan insentif dan disiplin yang memadai bagi manajemen. Prinsip akuntabilitas ini digunakan untuk menciptakan sistem kontrol yang efektif berdasarkan distribusi kekuasaan pemegang saham, direksi, dan komisaris.

2.4 Implementasi Pelaksanaan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Setiap perusahaan harus memastikan bahwa asas *Good Corporate Governance* diterapkan pada setiap aspek bisnis dan di semua jajaran perusahaan. Asas *Good Corporate Governance* yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kesetaraan dan kewajaran diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan. Menurut Komite Nasional

Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) terdapat pedoman umum *good corporate governance* yaitu:

1. Transparansi (*Transparency*)

Prinsip Dasar

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
2. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya yang memiliki benturan kepentingan, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
3. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
4. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Prinsip Dasar

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan

pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan.
2. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
3. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
4. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan, sasaran utama dan strategi perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
5. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

3. **Responsibilitas (*Responsibility*)**

Prinsip Dasar

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*bylaws*).
2. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

4. Independensi (*Independency*)

Prinsip Dasar

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
2. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain sehingga terwujud sistem pengendalian internal yang efektif.

5. Kesetaraan dan Kewajaran (*Fairness*)

Prinsip Dasar

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran.

Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.
2. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
3. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, gender, dan kondisi fisik.

2.5 Manfaat *Good Corporate Governance*

Dalam sudut pandang makro, pelaksanaan *good corporate governance* membawa dampak yang sangat baik terhadap masyarakat secara keseluruhan. Banyak hal positif yang bisa dicapai dengan dilaksanakannya *corporate governance*, secara mikro, manfaat GCG bagi perusahaan adalah efisiensi dan produktivitas (Suratman, 2000; Indrayani dan Norkholis, 2001). Hal ini sangat dibutuhkan oleh kompetisi global karena produktivitas dan efisiensi usaha adalah jawaban dalam menghadapi kompetisi global.

Menurut FCGI (2003) dengan melaksanakan *corporate governance*, ada beberapa manfaat yang harus dipetik antara lain adalah:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak rigid (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's value* dan deviden. Khusus bagi BUMN akan membantu penerimaan bagi APBN terutama dari hasil privatisasi.

2.6 Tahap-Tahap Penerapan *Good Corporate Governance*

Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan GCG menggunakan pentahapan berikut menurut Chinn (2000), Shaw (2003) dan Kaihatu (2006).

1. Tahap Persiapan

a. *Awareness Building*

Awareness building merupakan langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dengan meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, lokakarya, dan diskusi kelompok.

b. *GCG Assessment*

GCG Assessment merupakan upaya untuk mengukur atau lebih tepatnya memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan GCG saat ini. Langkah ini perlu guna memastikan titik awal level penerapan GCG dan untuk mengidentifikasi langkah-langkah yang tepat guna mempersiapkan infrastruktur dan struktur perusahaan yang kondusif bagi penerapan GCG secara efektif.

c. *GCG Manual Building*

GCG manual building, adalah langkah berikut setelah *GCG assessment* dilakukan. Berdasarkan hasil pemetaan tingkat kesiapan perusahaan dan upaya identifikasi prioritas penerapannya, penyusunan *manual* atau pedoman implementasi GCG dapat disusun. *Manual* ini dapat dibedakan antara *manual* untuk organ-organ perusahaan dan *manual* untuk keseluruhan anggota perusahaan, mencakup berbagai aspek seperti:

1. Kebijakan GCG perusahaan
2. Pedoman GCG bagi organ-organ perusahaan
3. Pedoman perilaku
4. *Audit committee charter*
5. Kebijakan *disclosure* dan transparansi
6. Kebijakan dan kerangka manajemen resiko
7. *Roadmap* implementasi

2. Tahap Implementasi

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

a. Sosialisasi

Sosialisasi diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi GCG khususnya mengenai pedoman penerapan GCG.

b. Implementasi

Implementasi yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman GCG yang ada, berdasar *roadmap* yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan dewan komisaris dan direksi perusahaan.

c. Internalisasi

Internalisasi yaitu tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan GCG di dalam seluruh proses bisnis perusahaan kerja, dan berbagai peraturan perusahaan.

3. Tahap Evaluasi

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

2.7 Good Corporate Governance pada Perbankan

Bank adalah lembaga intermediasi yang dalam menjalankan kegiatan usahanya bergantung pada dana masyarakat dan kepercayaan baik dari dalam maupun luar negeri. Dalam menjalankan kegiatan usaha tersebut bank menghadapi berbagai risiko, baik risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional maupun risiko reputasi. Banyaknya ketentuan yang mengatur sektor perbankan dalam rangka melindungi kepentingan masyarakat, termasuk ketentuan yang mengatur kewajiban untuk memenuhi modal minimum sesuai dengan kondisi masing-masing bank, menjadikan sektor perbankan sebagai sektor yang “*highly regulated*” (KNKG, 2004:1).

Krisis perbankan di Indonesia yang dimulai akhir tahun 1997 bukan semata-mata diakibatkan oleh krisis ekonomi, tetapi juga diakibatkan oleh belum dilaksanakannya GCG dan etika yang melandasinya. Oleh karena itu, usaha mengembalikan kepercayaan kepada dunia perbankan Indonesia melalui restrukturisasi dan rekapitalisasi hanya dapat mempunyai dampak jangka panjang dan mendasar apabila disertai tiga tindakan penting lain yaitu:

- a. Ketaatan terhadap prinsip kehati-hatian;
- b. Pelaksanaan *good corporate governance*; dan
- c. Pengawasan yang efektif dari Otoritas Pengawas Bank.

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

GCG mengandung lima prinsip utama yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), independensi (*independency*) serta kewajaran (*fairness*), dan diciptakan untuk dapat melindungi kepentingan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*). Pengaturan dan implementasi GCG memerlukan komitmen dari *top management* dan seluruh jajaran organisasi. Pelaksanaannya dimulai dari penetapan kebijakan dasar (*strategic policy*) dan kode etik yang harus dipatuhi oleh semua pihak dalam perusahaan. Bagi perbankan Indonesia, kepatuhan terhadap kode etik yang diwujudkan dalam satunya kata dan perbuatan, merupakan faktor penting sebagai landasan penerapan GCG.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Menurut Moleong (2005) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud memahami fenomena tentang apa yang dialami subyek penelitian misalnya penelitian perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Menurut Sekaran (2006:46), “Studi kasus meliputi analisis mendalam dan kontekstual terhadap situasi yang mirip dalam organisasi lain, di mana sifat dan definisi masalah yang terjadi adalah serupa dengan yang dialami dalam situasi saat ini.” Sedangkan menurut Indriantoro dan Supomo (1999:26) studi kasus adalah “Penelitian dengan karakteristik masalah yang berkaitan dengan latar belakang dan kondisi saat ini dari subyek yang diteliti, serta interaksinya dengan lingkungan.”

Tujuan dari studi kasus menurut Indriantoro dan Supomo (1999:26) adalah "Melakukan penyelidikan secara mendalam mengenai subyek tertentu untuk memberikan gambaran yang lengkap mengenai subyek tertentu. Lingkup penelitian kemungkinan berkaitan dengan siklus kehidupan atau hanya mencakup bagian tertentu dan kejadian secara keseluruhan." Oleh karena itu, peneliti memilih studi kasus (*case study*) sebagai cara peneliti memahami subyek penelitian.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini menggunakan Laporan Tahunan (*Annual Report*) perusahaan PT Bank Negara Indonesia sebagai objek penelitian.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui kajian beberapa literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat, dari rujukan teoritis yang relevan dengan membaca beberapa buku, majalah, buletin, surat kabar serta internet.

Data-data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang berasal dari website PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, terutama untuk data laporan tahunan atau annual report perusahaan pada tahun 2013. Selain itu, uraian artikel, jurnal, dokumen mengenai penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

a. Studi Pustaka atau Literatur (*Library Research*)

Teknik pengumpulan data yang diambil dari buku-buku ilmiah, literatur dan sumber lainnya yang memiliki keterkaitan dan hubungan dengan permasalahan yang diteliti untuk menambahkan beberapa data yang perlu diperjelas dan akan digunakan sebagai landasan teori sebagai pendukung teoritis dalam permasalahan yang peneliti angkat.

b. *Content Analysis*

Merupakan metode pengumpulan data penelitian melalui teknik observasi dan analisis terhadap isi atau pesan dari suatu dokumen (antara lain berupa: iklan, laporan, kontrak kerja, jurnal, majalah, atau surat kabar. Tujuan *content analysis* adalah melakukan identifikasi terhadap karakteristik atau informasi spesifik yang

terdapat pada suatu dokumen untuk menghasilkan deskripsi yang obyektif dan sistematis. (Bambang, 1999)

Penentuan sampel dipilih secara *purposive-sampling*, yaitu dengan menentukan 1 (satu) perusahaan BUMN yang bergerak di bidang perbankan yakni PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dengan pertimbangan bahwa perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan besar yang keberadaannya bisa berdampak baik positif maupun negatif terhadap masyarakat sekitar.

3.4 Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, metode analisis data yang digunakan adalah analisis data kualitatif. Analisis data kualitatif menurut Bogdan & Biklen (1982) dalam Moleong (2005) yaitu upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menggunakan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.

Data yang dikumpulkan dari tahap pengumpulan data akan diolah dan dianalisis dengan deskriptif yaitu mengetahui bagaimanakah pelaksanaan *good corporate governance* dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisa data yaitu:

1. Mengumpulkan data mengenai pelaksanaan *good corporate governance* dan dianalisa dengan cara diklasifikasikan sesuai prinsip-prinsip yang ada.
2. Memproses data yang didapat melalui pencatatan, pengetikan dan pengklasifikasian.
3. Membandingkan data yang diperoleh dengan landasan teori.
4. Menyimpulkan bagaimana pelaksanaan *good corporate governance* pada perusahaan.

4. PEMBAHASAN

4.1 Analisa Penerapan Prinsip Transparansi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Berdasarkan pada pedoman pokok pelaksanaan transparansi perusahaan, perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan, maka Bank BNI telah melaksanakannya setiap tahunnya dengan

menyediakan akses kepada *stakeholders* untuk mengakses laporan keuangan. Hal ini dapat kita dapatkan melalui *website* resmi dari PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk yakni www.bni.co.id. Selain itu kita dapat mengakses laporan keuangan triwulan I, II, III dan IV dalam media cetak yang telah bekerja sama dengan Bank BNI untuk menerbitkan laporan keuangan perusahaan.

Transparansi atas Informasi yang terkait dengan perusahaan dijelaskan secara terinci oleh Bank BNI. Hal tersebut merupakan informasi penting yang dibutuhkan oleh publik guna mendapatkan informasi-informasi penting mengenai perusahaan. Hal tersebut mengenai visi-misi, produk, sasaran usaha, strategi perusahaan, kondisi keuangan, laporan keberlanjutan, laporan tahunan, laporan pelaksanaan *good corporate governance*, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, serta sistem dan pelaksanaan GCG. Dalam pengungkapannya perusahaan telah melaksanakannya dengan baik, karena informasi tersebut dapat dengan mudah kita dapatkan melalui media elektronik atau *website* resmi Bank BNI. Hal ini diperkuat dengan dibentuknya Sekretaris Perusahaan yang berperan sebagai penghubung Bank dengan para investor, pelaku pasar modal, regulator dan juga para pengamat. Sekretaris Perusahaan memfasilitasi komunikasi yang efektif dan memastikan tersedianya informasi untuk berbagai pihak serta berperan sebagai penghubung utama antara Bank, BAPEPAM-LK dan publik. Jadi dengan adanya Sekretaris perusahaan, juga akan mempermudah mendapatkan informasi terkait perusahaan bagi para pemangku kepentingan.

Kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan tanpa mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi, Bank BNI telah menerapkannya dalam *code of conduct* pada bagian kerahasiaan dan informasi perusahaan. Dalam *code of conduct* tersebut terdapat tiga poin yang terkandung didalamnya. Ketiga poin tersebut sudah cukup jelas dan sesuai dengan pedoman prinsip transparansi yaitu “Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi”.

4.2. Analisa Penerapan Prinsip Akuntabilitas pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Berdasarkan pada pedoman diatas mengenai akuntabilitas pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk diwujudkan dengan kejelasan tanggungjawab masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan. Tugas dan wewenang masing-masing organisasi telah dibuat, dipaparkan dan dilaksanakan setiap tahunnya oleh semua insan Bank BNI sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan yang berpedoman sesuai dengan prinsip GCG yang berlaku.

Untuk meyakinkan bahwa masing-masing organ dalam organisasi mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan perannya dalam pelaksanaan GCG, Bank BNI memberikan informasi tentang upaya-upaya dalam menerapkan prinsip akuntabilitas atas Kompetensi Organisasi. Menyusun tugas sesuai dengan keahlian dan pengalaman masing-masing anggota Dewan Komisaris merupakan langkah yang dilakukan oleh Dewan Komisaris untuk menjaga kompetensi dari masing-masing anggotanya. Kemudian juga terwujud pada kebijakan mengenai kualifikasi pendidikan dan pengalaman kerja yang sesuai dengan persyaratan. Bank BNI mendorong terciptanya GCG, pada setiap awal tahun seluruh anggota Dewan Komisaris, Direksi dan pegawai BNI wajib menandatangani Komitmen Pelaksanaan GCG. BNI juga senantiasa menyesuaikan diri dengan perkembangan praktik terbaik GCG yang ada baik di tingkat nasional, regional dan internasional yang relevan dengan kondisi di Indonesia dan yang sesuai dengan kebutuhan praktik bagi BNI, sehingga praktik GCG di BNI dari tahun ke tahun mengalami peningkatan. Hasil pemeringkatan GCG yang dilakukan melalui *self assessment* maupun *third party assessment* oleh pihak independen menjadi *feedback* dalam memetakan dan meningkatkan praktik GCG di BNI berdasarkan hasil rekomendasi yang diberikan.

Perusahaan meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG. Hal ini diperkuat dengan adanya Pembinaan Keahlian dan Ketrampilan pada semua insan BNI melalui Perencanaan Sumber Daya Manusia yang secara terencana tertuang dalam *Human Capital Transformation Roadmap*. Roadmap ini bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki *global capability*. Pengelolaan sumber daya manusia pada tahun 2012 dititikberatkan

pada pengembangan kapabilitas sejalan dengan arah Bank untuk memperkuat landasan keuangan yang menjadi pondasi bagi pertumbuhan keuangan yang berkelanjutan. Dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang unggul dan memiliki *global capability* maka dilakukan suatu inisiasi strategis pengelolaan sumber daya manusia yang difokuskan pada *capacity fulfillment* dan *capability enhancement*. Untuk mendukung inisiasi strategis tersebut telah dilakukan transformasi pada pengelolaan sumber daya manusia melalui penyempurnaan organisasi pada Divisi *Human Capital* yang terbagi menjadi 4 (empat) fungsi besaran yaitu *strategy*, *business partnering*, *expertise* dan *services*.

Mengenai pengendalian internal perusahaan, Bank BNI setiap tahunnya mengadakan rapat Direksi yang membahas tentang pengembangan pengendalian internal perusahaan. Sistem pengendalian intern BNI dikembangkan dan diimplementasikan dengan menggunakan model *Three Lines of Defense*. Pengendalian intern dilakukan dengan koordinasi antar *Three Lines of Defense* yang saling melengkapi, terkoordinasi dan terjalin komunikasi yang baik antar *line of defense*. Untuk memastikan bahwa sistem pengendalian intern telah dilakukan di unit operasional, Satuan Pengawasan Intern melakukan audit secara berkala dan *Compliance Officer* (CO) melaksanakan pengawasan secara harian.

Dalam mengaplikasikan akuntabilitasnya BNI juga menerapkannya melalui pemberian *reward* dan *punishment system* sesuai dengan prinsip GCG. Bank BNI membentuk komite khusus dalam pelaksanaan sistem ini, seperti adanya Komite Remunerasi dan Nominasi, Komite Sumber Daya Manusia dan Komite *Anti Fraud*. Selain memberikan penghargaan kepada insan BNI yang berprestasi, juga memberikan sanksi kepada insan BNI yang melakukan tindak pelanggaran. Diharapkan dengan adanya sistem ini, insan BNI lebih termotivasi dalam meningkatkan kinerjanya.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati. Dengan “Prinsip 46” yang merupakan tata nilai budaya kerja BNI dan sebagai tonggak-tonggak perilaku teladan di BNI yang berlaku bagi seluruh Insan BNI dari jajaran Dewan Komisaris, Direksi, pemimpin sampai jajaran pegawai terendah dalam struktur organisasi, termasuk pegawai rekanan yang ditugaskan di BNI. Hal ini

diperkuat dengan adanya Kode Etik BNI yang pada prinsipnya diwajibkan untuk segenap Insan BNI.

4.3 Analisa Penerapan Prinsip Tanggung Jawab pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Prinsip Pertanggungjawaban PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk ditunjukkan oleh insan BNI dengan selalu mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku sesuai dengan prinsip GCG.

Laporan keuangan disusun secara baik dan akurat, hal ini dibuktikan dengan Kebijakan Akuntansi yang dipakai oleh Bank BNI dalam Laporan keuangan konsolidasian telah disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) di Indonesia yang dikeluarkan oleh Dewan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia (DSAKIAI).

Laporan Keuangan Konsolidasian disusun sesuai dengan Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia, dan Peraturan Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM dan LK) No.VIII G.7 lampiran Keputusan Ketua Bapepam dan LK No.KEP-347/BL/2012 tanggal 25 Juni 2012 tentang Pedoman Penyajian dan Pengungkapan Laporan Keuangan Emiten atau Perusahaan Publik.

Dalam tanggung jawab atas komitmen manajemen, Bank BNI telah melakukan rapat Dewan Direksi setiap tahunnya, membahas berbagai persoalan dan/atau strategi pengelolaan Perseroan. Dari rapat-rapat tersebut, persoalan dan/atau strategi yang dibahas dan diputuskan bersama dalam Rapat Direksi. Bidang-bidang yang dikaji dalam tersebut adalah Bidang Kepengurusan, Bidang Manajemen Risiko, Bidang Pengendalian Internal, dan Bidang GCG.

Dalam rangka memenuhi kepatuhan Bank terhadap pelaksanaan prinsip kehati-hatian. BNI menerapkan Fungsi Kepatuhan yang dijalankan Divisi Kepatuhan sebagaimana ditetapkan Direksi dengan membentuk Divisi Kepatuhan beserta fungsi-fungsi pokoknya pada tanggal 20 Januari 2004 sebagai satuan kerja kepatuhan yang permanen dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Hukum & Kepatuhan. Direktur Hukum & Kepatuhan saat ini dijabat oleh Ahdi Jumhari Luddin yang ditunjuk oleh Komisaris dan Direktur Utama serta telah mendapat persetujuan BI, sesuai surat BI No. 10/156/DSDM tanggal 29 Mei 2008 yang berlaku efektif sejak tanggal 24 Maret 2008.

BNI telah melaksanakan aktivitas *Corporate Social Responsibility* (Tanggung Jawab Sosial Perusahaan) secara terencana, terarah dan berkesinambungan agar mampu memberi manfaat jangka panjang sebesar-besarnya pada kesejahteraan masyarakat. Kegiatan CSR BNI meliputi Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (Pengembangan Sosial Kemasyarakatan), Pelestarian dan Lingkungan Hidup, Ketenagakerjaan, Tanggung Jawab produk, Kegiatan CSR oleh BNI Syariah.

Pelaksanaan Program Kemitraan dan Bina Lingkungan di BNI dilaksanakan oleh *Unit Corporate Community Responsibility* yang secara langsung disupervisi oleh Direktur Utama dengan mengacu kepada Peraturan Menteri Negara BUMN No. 05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan, Ketentuan tersebut mengatur penyisihan laba bersih Badan Usaha Milik Negara (BUMN) setelah pajak sebesar maksimum 4% dialokasikan untuk kegiatan PKBL. Berdasarkan Rapat Umum Pemegang Saham BNI pada tanggal 18 April 2012, alokasi dana untuk kegiatan program kemitraan ditetapkan sebesar 1% atau Rp58,3 miliar, sedangkan 3% atau Rp174,8 miliar diperuntukkan bagi kegiatan bina lingkungan. Realisasi penyaluran dana program kemitraan tahun 2012 adalah sebesar Rp37,7 miliar, sementara realisasi penyaluran dana bina lingkungan adalah sebesar Rp185,6 miliar.

BNI berperan aktif serta dalam pengembangan masyarakat dengan tujuan menciptakan kemajuan ekonomi dan sosial terutama kepada usaha mikro, kecil dan koperasi dengan tujuan agar kelompok usaha yang bersangkutan mampu berperan menjadi kekuatan ekonomi yang tangguh, sehat dan mandiri sehingga mampu mengakses pasar lebih besar. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan, dalam kegiatan-kegiatannya mengusung tema “BNI Berbagi” atau Bersama Membangun Negeri dimana dengan semangat BNI Berbagi dapat meningkatkan pemberdayaan ekonomi dan sosial masyarakat serta lingkungan yang lebih baik.

4.4 Analisa Penerapan Prinsip Independensi pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Dalam rangka penerapan GCG perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing insan perusahaan tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain, dan juga tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Bank BNI telah menerapkan prinsip independensi yaitu mewajibkan

karyawan untuk tidak terikat dengan aktivitas politik. Kewajiban ini dimuat dalam *code of conduct* tentang aktivitas politik yang dibuat oleh Bank BNI. Isi dari *code of conduct* tersebut menetapkan dengan sangat jelas bahwa seluruh insan BNI tidak diperkenankan mengikuti berbagai aktivitas politik.

Bank BNI juga memberikan informasi agar karyawan menjauhi dan menghindari terjadinya benturan kepentingan yang termuat dalam persyaratan mengenai jumlah, komposisi, kriteria dan independensi anggota Dewan Komisaris. Begitu juga dalam persyaratan mengenai jumlah, komposisi, kriteria dan independensi anggota Dewan Direksi juga mengatur hal tersebut. Selain itu, informasi lain juga dapat ditemui di dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab Direksi, serta *code of conduct* Bank BNI mengenai penanganan benturan kepentingan.

Guna memenuhi pelaksanaan independensinya, agar tidak saling mendominasi karyawan Bank BNI juga tidak diperkenankan menerima pemberian dalam bentuk apapun. Pernyataan ini termuat dalam *code of conduct* perusahaan tentang pemberian dan penerimaan hadiah/gratifikasi.

Seluruh insan BNI juga telah melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, hal ini jelas terlihat dari Kesimpulan Umum hasil *Self Assessment* Pelaksanaan GCG.

4.5 Analisa Penerapan Prinsip Kewajaran pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Berdasarkan pedoman diatas PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk memperhatikan kepentingan *stakeholder* dengan penyajian yang wajar tentang bagi hasil, pendapatan bank. Untuk memastikan pelaksanaan efektifitas fungsi audit ekstern maka Bank telah memenuhi ketentuan mengenai hubungan antara Bank, Kantor Akuntan Publik dan BI sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia tentang Transparansi Kondisi Keuangan Bank.

Upaya meningkatkan kewajaran dalam penanganan dan penyelesaian terhadap pegawai yang melakukan kesalahan untuk meminimalkan ketidakpuasan dari karyawan tersebut, dilakukan dengan melaksanakan mekanisme atau tata cara penanganan yang telah disusun oleh Bank BNI. Dengan demikian jika terjadi suatu permasalahan mekanisme ini digunakan untuk memperjelas apa langkah yang dilakukan apabila ada suatu masalah terhadap karyawan.

Bank BNI memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh karyawan dalam mengembangkan karir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik. Akan tetapi Bank BNI tidak menjelaskan secara detail mengenai hal ini. Tidak banyak ditemukan penulis mengenai masalah ini.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Penerapan GCG pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan yang merupakan jawaban dari rumusan masalah penelitian, secara umum penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk dapat dikatakan baik meskipun masih terdapat beberapa kendala-kendala yang dihadapi. Adapun penerapan *good corporate governance* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk adalah sebagai berikut:

1. Keterbukaan (*Transparency*)

Bank BNI telah menerapkan prinsip keterbukaan dengan baik. Perusahaan menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya. Transparansi Informasi mengenai perusahaan dijelaskan secara terinci oleh Bank BNI setiap tahunnya. Informasi tersebut dapat dengan mudah kita dapatkan melalui media elektronik atau *website* resmi Bank BNI. Informasi tersebut mengenai visi-misi, produk, sasaran usaha, strategi perusahaan, kondisi keuangan, laporan keberlanjutan, laporan tahunan, laporan pelaksanaan *good corporate governance*, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, serta sistem dan pelaksanaan GCG, serta budaya perusahaan yang tertera pada *website* Bank BNI yaitu www.bni.co.id Bank BNI juga membentuk Sekretaris perusahaan yang mempermudah mendapatkan informasi terkait perusahaan bagi para pemangku kepentingan.

2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Accountability pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk diwujudkan dengan kejelasan mengenai tanggung jawab yang mewajibkan semua karyawan melakukan aktivitasnya sesuai dengan *job description*-nya. PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk menerapkan prinsip akuntabilitas dengan menghilangkan perangkapan tugas dan jabatan. Kemudian Bank BNI memberikan informasi serta kebijakan tentang upaya-upaya dalam menerapkan prinsip akuntabilitas atas Kompetensi Organisasi. Yang dilakukan adalah dengan mengadakan pelatihan-pelatihan dan mengadakan perekrutan karyawan di bidang tertentu, serta bekerja sama dengan salah satu instansi pendidikan. Sehingga dalam hal kompetensi organisasi, karyawan sudah berkompetensi dalam bidangnya masing-masing. Begitu juga mengenai pengendalian perusahaan, Bank BNI menerapkan Sistem pengendalian Internal yang sesuai dengan standar. Untuk mengaplikasikan akuntabilitasnya *reward* dan *punishment system*, Bank BNI memutuskan dan menetapkan kebijakan mengenai *reward* berupa insentif dan sanksi bagi karyawan. Selain itu, karyawan juga berpegang teguh kepada aturan etika dan pedoman perilaku (*Code of Conduct*) yang telah disepakati. Dalam menerapkan *code of conduct* PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk melakukan penerapan budaya kerja Bank BNI yang disebut “PRINSIP 46”

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab atas Laporan Keuangan PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, diterapkan dengan memastikan bahwa informasi yang diberikan berguna bagi para pemangku kepentingan Laporan Keuangan. Laporan keuangan disusun sesuai dengan standar yang berlaku di Indonesia. Tanggung jawab atas komitmen manajemen, Bank BNI telah melakukan rapat Dewan Direksi, membahas berbagai persoalan dan/atau strategi pengelolaan Perseroan. Dalam rangka memenuhi kepatuhan Bank terhadap pelaksanaan prinsip kehati-hatian, Bank BNI dalam telah melaporkannya dengan cukup baik. Bank BNI juga telah melaporkan kegiatan di bidang tanggung jawab sosial pada tahun 2010-2012, Bank telah melaksanakan berbagai kegiatan sosial.

4. Independensi (*Independency*)

Bank BNI telah menerapkan prinsip independensi yaitu mewajibkan karyawan untuk tidak terikat dengan aktivitas politik. Bank BNI juga memberikan informasi agar karyawan menjauhi dan menghindari terjadinya benturan kepentingan yang termuat dalam persyaratan mengenai jumlah, komposisi, kriteria dan independensi anggota Dewan Komisaris dan Dewan Direksi. Kewajiban ini dimuat dalam *code of conduct* yang dibuat oleh Bank BNI mengenai aktivitas politik serta penanganan benturan kepentingan. Karyawan Bank BNI tidak diperbolehkan menerima pemberian dalam bentuk apapun guna yang termuat dalam program institusionalisasi dan internalisasi, serta *code of conduct* perusahaan tentang pemberian dan penerimaan hadiah/gratifikasi.

Pelaksanaan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, telah diatur dalam *code of conduct* Bank BNI tentang kepatuhan terhadap peraturan.

5. Kewajaran (*Fairness*)

Untuk memastikan pelaksanaan efektifitas fungsi audit ekstern maka Bank telah memenuhi ketentuan mengenai hubungan antara Bank, Kantor Akuntan Publik dan BI sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia tentang Transparansi Kondisi Keuangan Bank. Pengadaan jasa Kantor Akuntan Publik tersebut telah melalui proses lelang sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Kemudian bank menyampaikan laporan keuangan per 31 Desember setiap tahunnya yang telah diaudit kepada Bank Indonesia sesuai dengan ketentuan. Upaya meningkatkan kewajaran dalam penanganan dan penyelesaian terhadap pegawai yang melakukan kesalahan dengan cara meminimalkan ketidakpuasan dari karyawan tersebut, serta melalui suatu mekanisme atau tata cara penanganan yang telah dibuat oleh perusahaan. Bank BNI memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh karyawan dalam mengembangkan karir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik akan tetapi tidak banyak informasi yang dapat digali mengenai hal ini.

5.1.2 Kendala-Kendala Yang Dihadapi Dalam Penerapan GCG Pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

Berdasarkan data di lapangan dan analisis peneliti, kendala-kendala yang dihadapi oleh PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk terkait dengan penerapan *good corporate governance* antara lain:

1. Peraturan kredit perbankan akibat dari kondisi perekonomian global yang sedang menurun.
2. Produktivitas produk bank yang belum sepenuhnya efisien & efektif.
3. Standar SDM yang semakin lama semakin tinggi akibat dari era globalisasi.
4. Masalah kasus penyimpangan internal (*internal fraud*). Walau semakin menurun tiap tahunnya, tetap menjadi perhatian khusus dalam praktik GCG.

5.2 Saran

Beberapa saran yang diberikan oleh peneliti sehubungan dengan penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* adalah:

1. Mengantisipasi kebijakan baru oleh Pemerintah dan Bank Indonesia di tahun 2013 dalam mengantisipasi perekonomian global yang sedang turun.
2. Menaruh perhatian yang besar pada pengembangan pangsa pasar, dengan terus menciptakan nilai tambah bagi pemegang saham serta stakeholder lainnya. Dengan demikian, BNI berada di jalur yang tepat untuk menjadi bank pilihan nasabah.
3. Program-program pelatihan SDM yang efektif dan kompeten perlu disusun sesuai dengan kebutuhan pengembangan karyawan, sehingga diharapkan profesionalisme, kompetensi, dan integritas insan BNI dapat terus ditingkatkan.
4. Program-program *corporate social responsibility* lebih tingkatkan lagi untuk lebih mendekatkan BNI dengan masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andayani, Wuryan. 2001. *Good Corporate Governance* Sebagai Syarat Perusahaan Publik Untuk Mendapatkan Investasi. *Lintasan Ekonomi* volume XVIII Nomor 2. Juli 2001.
- Ariyoto, Kresnohadi. 2000. *Good Corporate Governance* dan Konsep penegakannya di BUMN dan Lingkungannya. No.10 Th.XXIX No.7 Th Maret 2000.

- Baird, M. . (2000). ‘*The Proper Governance of Companies Will Become as Crucial to the World Economy as the Proper Governing of Countries,*’ Paper.
- Budisantoso, Totok dan Sigit Triandaru. 2006. Bank dan Lembaga Keuangan Lain, Edisi Dua, Jakarta: Salemba Empat.
- Dahlan, Ahmad. 2003. *Disclosure Dan Corporate Governance: Suatu Tinjauan Teoritis*. TEMA Volume IV Nomor 1. Maret 2003.
- Indrayani, Mei dan Nurkholis. 2001. Persepsi Manajemen Perusahaan Terhadap Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance. TEMA (Telaah Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi). Vol. II: 136 – 156.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 1999. Metode Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE
- Kaihatu, Thomas S. 2006. *Good Corporate Governance* dan Penerapannya di Indonesia. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Volume 8 Nomor 1. Maret 2006: 1-9.
- Kasmir. 2003. Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya. Edisi Enam. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG). 2006. Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia . Jakarta.
- Krisna Wijaya. 2002. Reformasi Perbankan Nasional. Jakarta: Harian Kompas.
- Kusumaningtyas, Arindri. 2011. Penerapan Good Corporate Governance Untuk Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi Kasus Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk).
- “Laporan Tahunan *Annual Report* Tahun 2012”. 2012. (<http://www.bni.co.id>), diakses 14 Juni 2013)
- Moleong, Lexi J. 2005. Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*). 1999. *OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publications Service. France: 9-19.
- “Pedoman Umum *Good Corporate Governance*”. 2006. (<http://www.fcgi.or.id>), diakses 17 Juli 2013)
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 sebagaimana telah diubah dalam Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum.

- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Bussiness*. Jakarta: Salemba Empat
- Sukrisno, Agoes. 2004. *Good Corporate governance Practice in Indonesia and Malaysia*. Usahawan NO. 10 TH XXXIII. Oktober 2004.
- Sulistyanto, Sri. 2003. “*Good Corporate Governance: Berhasilkah di Indonesia?*”, Artikel
- Sullivan, John D. 2000. *Corporate Governance: Transparansi Antara Pemerintah Dan Bisnis*, Jurnal Reformasi Ekonomi. Volume 1 Nomor 2. Oktober-Desember 2000.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. *Mengelola Kredit Berbasis Good Corporate Governance*. Yogyakarta: Penerbit Balairung & Co.
- _____. Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja.
- Zarkashi, M. Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya*. Bandung: Penerbit Alfabeta.