

**ANALISIS PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG) BANK X KANTOR CABANG BRAWIJAYA**

**Oleh:  
Noviasky Aulia**

**Dosen Pembimbing: Dr. Drs. Rosidi, MM., Ak.**

**Jurusan Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya**

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh menurunnya nilai komposit penerapan GCG pada sektor perbankan berdasarkan riset yang dilakukan oleh Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI), sehingga peneliti tertarik untuk meneliti penerapan GCG di perbankan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) di Bank X Kantor Cabang Brawijaya. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kesetaraan dan kewajaran pada Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah dilaksanakan dengan baik sesuai dengan pedoman dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

**Kata Kunci : *Prinsip Good Corporate Governance, Bank X Kantor Cabang Brawijaya.***

**ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF GOOD CORPORATE  
GOVERNANCE (GCG) PRINCIPLES IN BANK X, BRAWIJAYA  
BRANCH OFFICE**

**By:  
Noviasky Aulia**

**Supervisor: Dr. Drs. Rosidi, MM., Ak.**

**Departement of Accounting  
Faculty of Economics and Business Brawijaya University**

The precedent for this study was the decrease in the composite value of the application of GCG in the banking sector based on research conducted by the Indonesian Banking Development Institute (LPPI), and therefore research on the application of GCG in banking became the interest. The purpose of this study is to determine the implementation of Good Corporate Governance (GCG) principles in the Brawijaya Branch Office of Bank X. This research is a qualitative research with the case study approach. The data used in this study were obtained through interviews and documentation. The data analysis techniques in this study are data reduction, data presentation, and drawing conclusions. The results of this study indicated that the implementation of the principles of transparency, accountability, responsibility, independency, and fairness in the Brawijaya Branch Office of Bank X had been well implemented in accordance with the applicable legal guidelines and regulations.

**Keyword:** *The Principle of Good Corporate Governance, Bank X Branch Office of Brawijaya.*

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) telah menjadi isu sentral dalam mendukung pertumbuhan ekonomi. Krisis ekonomi sekitar tahun 1997 yang melanda kawasan Asia, dimana Indonesia juga termasuk di dalamnya telah memunculkan berbagai permasalahan mengenai tata kelola perusahaan. Khairandy dan Malik (2007:60) menyampaikan bahwa implementasi GCG di negara Indonesia sangat terlambat jika dibandingkan dengan negara-negara lain, mengingat masuknya konsep GCG di Indonesia masih relatif baru. Konsep GCG di Indonesia pada awalnya diperkenalkan kepada pemerintah Indonesia oleh *International Monetary Fund* (IMF) dalam rangka pemulihan ekonomi (*economy recovery*) pascakrisis.

Penelitian yang dilakukan oleh *Asian Corporate Governance Association* (ACGA) di tahun 2018 menunjukkan bahwa Indonesia merupakan negara terburuk di bidang *corporate governance*. Berikut tabel peringkat dari hasil penelitian tersebut :

**Tabel 1.1 Peringkat *Corporate Governance* Tahun 2010 - 2018**

No.	Negara	2010 (%)	2012 (%)	2014 (%)	2016 (%)	2018 (%)
1	Singapore	67	69	64	67	59
2	Hong Kong	65	66	65	65	60
3	Japan	57	55	60	63	54
4	Taiwan	55	53	56	60	56
5	Thailand	55	58	58	58	55
6	Malaysia	52	55	58	56	58
7	India	49	51	54	55	54
8	Korea	45	49	49	52	46
9	China	49	45	45	43	41
10	Philippines	37	41	40	38	37
11	Indonesia	40	37	39	36	34

Sumber : (*Asian Corporate Governance Association, 2018*)

Nilai penerapan *Corporate Governance* di Indonesia masih sangat rendah, nilai penerapan *Corporate Governance* di Indonesia kian menurun, walaupun ada peningkatan yang sedikit dari tahun 2012 sampai tahun 2014. Hasil penelitian dari ACGA menunjukkan bahwa alasan utama dari menurunnya peringkat tersebut ialah kelemahan dalam penegakan *Corporate Governance*, meskipun sudah diterapkannya beberapa perbaikan dalam aturan-aturan mengenai GCG.

Secara sederhana, menurut Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor PER-09/MBU/2012, Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) adalah prinsip-prinsip yang

mendasari suatu proses dan mekanisme pengelolaan perusahaan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan etika berusaha. Dalam kaitannya dengan dunia usaha, tulisan ini akan membatasi pada sektor perbankan. Seiring dengan adanya tuntutan penerapan GCG di sektor perbankan, Bank Indonesia (BI) pada tahun 2006 mengeluarkan peraturan khusus yang mengatur tentang ketentuan pelaksanaan GCG di Bank Umum. Peraturan yang dimaksud adalah Peraturan Bank Indonesia (PBI) No.8/14/PBI/2006 Tanggal 30 Januari 2006 dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) juga mengeluarkan peraturan mengenai pelaksanaan GCG yaitu Peraturan OJK No. 55/POJK.03/2016 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum. Dalam peraturan ini, ditegaskan bahwa pelaksanaan GCG berlandaskan pada lima prinsip, yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*) atau lebih dikenal dengan singkatan TARIF.

Dipublikasikan dari majalah *online* SWA, perkembangan GCG khususnya pada sektor perbankan di Indonesia terlihat mulai mengalami kemunduran. Berdasarkan riset yang dilakukan Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia (LPPI) di tahun 2018, nilai komposit dari penerapan GCG yang dilakukan industri perbankan memang masih dalam kisaran baik. Rata-rata nilai GCG industri perbankan adalah 2,02 yang didapat dari 90 bank yang mengirimkan laporan GCG *self assessment*. Dalam riset LPPI tersebut ketika pertama kali diterapkan pada tahun 2006, nilai rata-rata GCG industri perbankan berada di kisaran 1, yang berarti sangat baik. Baru setahun sejak diterapkan, nilai GCG perbankan terlihat memburuk dan mencapai puncaknya pada tahun 2015 dikarenakan industri perbankan menghadapi persoalan yang tidak ringan terkait dengan maraknya praktik kecurangan (*fraud*) yang terjadi pada beberapa bank umum.

PT. Bank X (Persero) Tbk adalah sebuah institusi bank milik pemerintah, dalam hal ini adalah perusahaan BUMN. Bank X merupakan salah satu lembaga perbankan yang telah menerapkan mekanisme GCG. Hal ini dipertegas dengan diberikan berbagai penghargaan kepada Bank X seperti Juara 1 Kategori BUMN Keuangan *Listed* dalam acara *Annual Report Award* 2016, *The Best State Owned Enterprise* dan

Top 50 *Public Listed Companies* yang diselenggarakan Indonesia *Institute for Corporate Directorship* (IICD) dan *Most Trusted Company Based on Corporate Governance Perception Index* (CGPI) pada *Good Corporate Governance Award 2017*, serta masih banyak penghargaan lainnya.

Namun, disamping dengan berbagai penghargaan yang telah diperoleh Bank X, Bank X mengalami penurunan kinerja yang ditandai dengan laba yang meleset dari target awal di tahun 2017. Pada tahun 2017, Bank X mencatatkan laba sebesar Rp 13,62 Triliun, pencapaian laba perseroan meleset dari tergetnya yakni Rp 14,7 Triliun. Dilansir dari CNN Indonesia, pertumbuhan laba ini juga menunjukkan tren perlambatan, terbukti dengan pertumbuhan laba di tahun 2015 ke tahun 2016 sebesar 25,1% sedangkan di tahun 2016 ke tahun 2017 hanya sebesar 20,1%.

Selain penurunan kinerja, lemahnya penerapan GCG juga dialami oleh Bank X ditandai dengan kasus *fraud* yang terungkap di tahun 2015. Dimana salah satu pejabat Bank X Cabang Malang melakukan pencatatan palsu dalam pembukuan bank. Dilansir dari Kricom.id, pemalsuan ini dilakukan tersangka sejak tahun 2012 dan baru terungkap di bulan Juni 2015 saat menjabat sebagai *Customer Service Head* (CSH). Kasus *fraud* pada Bank X ini menyangkut perilaku dan sikap mental dari pejabat bank itu sendiri, dan memiliki kepentingan pribadi yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan. Kasus ini dapat merugikan berbagai pihak yang berkepentingan terhadap Bank dan menghambat perwujudan dari GCG.

Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah menerapkan GCG dengan kurun waktu kurang dari 5 tahun. Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah mencapai target-target perusahaan antara lain adalah target pendirian 248 Agen46 di tahun 2018. Selain itu, Bank X Kantor Cabang Brawijaya mendapatkan berbagai penghargaan seperti menjadi Juara Umum *We Care Service Championship* untuk Wilayah Malang di tahun 2017 dan menjadi Juara Umum *Service and Sales Excellence* pada acara *Award Bank X Wilayah Malang* di tahun 2018. Berdasarkan uraian di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai penerapan GCG yang dilaksanakan di Bank X Kantor Cabang Brawijaya sehingga peneliti mengambil judul "Analisis

Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) Bank X Kantor Cabang Brawijaya".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang di atas, rumusan masalah dari penelitian ini adalah "Bagaimana penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) Bank X Kantor Cabang Brawijaya?".

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) Bank X Kantor Cabang Brawijaya.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ataupun memperkaya wawasan baik dalam konsep maupun praktik penerapan *Good Corporate Governance*. Penelitian ini juga dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian mengenai *Good Corporate Governance*.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai gambaran atas penilaian kinerja perusahaan. Bagi Manajemen Bank X Kantor Cabang Brawijaya, diharapkan dapat lebih terbuka kepada investor dan pihak lain yang berkepentingan mengenai kinerja perusahaan dan mengurangi tindakan yang dapat menurunkan kepercayaan investor serta pihak lain terhadap perusahaan. Bagi investor, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam memberikan masukan kepada pemakai laporan keuangan dan praktisi penyelenggara perusahaan dalam memahami *corporate governance*. Bagi Manajemen Bank X Pusat, diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat dalam membuat kebijakan dan pelaksanaan mengenai *corporate governance* sehingga dapat lebih disesuaikan dengan kondisi di masa yang akan datang, dan kebijakan tersebut membuat pelaksanaan *Good Corporate*

*Governance* menjadi lebih efektif serta efisien.

## TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian *Good Corporate Governance*

Menurut *Forum Corporate Governance on Indonesia* (2001), *corporate governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditor, pemerintah, karyawan, serta para pemangku kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan.

### 2.2 Teori yang Melandasi *Good Corporate Governance*

Beberapa teori terkait dengan GCG antara lain ialah teori keagenan (*agency theory*), teori biaya transaksi (*transaction cost theory*), dan teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) (Anton, 2012). Masing-masing teori tersebut akan dijelaskan sebagai berikut :

#### 1. Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Dalam teori ini dijelaskan bahwa hubungan keagenan adalah sebuah kontrak antara manajer (*agent*) dengan investor (*principal*). Konflik kepentingan antara pemilik dan agen terjadi karena kemungkinan agen tidak selalu berbuat sesuai dengan kepentingan *principal*, sehingga memicu biaya keagenan (*agency cost*).

Asumsi teori ini menyatakan bahwa pemisahan antara kepemilikan dan pengelolaan perusahaan dapat menimbulkan masalah keagenan (*agency problem*). Pemilik perusahaan akan memberikan kewenangan kepada pengelola untuk mengurus jalannya perusahaan seperti mengelola dan mengambil keputusan perusahaan. Dalam teori agensi, kepemilikan saham sepenuhnya dimiliki oleh pemegang saham dan manajer (*agent*) diminta untuk memaksimalkan tingkat pengembalian pemegang. Dengan adanya GCG, tentunya dapat menjadi alat untuk memotivasi manajer agar mampu memaksimalkan nilai pemegang saham.

#### 2. Teori Biaya Transaksi (*Transaction Cost Theory*)

Teori ini didasarkan pada kenyataan bahwa perusahaan telah menjadi sedemikian besar sehingga, sebagai akibatnya mereka memanfaatkan pasar dalam menentukan alokasi sumber daya. Dengan demikian pergerakan harga di pasar akan menentukan produksi dan pasar itu sendiri yang mengkoordinasikan transaksi-transaksi. Manajemen perusahaan berkepentingan untuk menginternalisasi sebanyak mungkin transaksi guna meminimalkan risiko dan ketidakpastian mengenai harga dan kualitas produk di masa yang akan datang. Dalam hal ini manajer berperan sebagai pengambil keputusan dalam menentukan transaksi.

Biaya transaksi membuat asumsi oportunistik terhadap para manajer, di mana manajer cenderung mencari kepentingan sendiri dalam mengorganisasi transaksi-transaksi. Perilaku oportunistik ini bisa jadi mempunyai konsekuensi yang tidak baik terhadap keuangan perusahaan karena tidak mendorong investor potensial untuk berinvestasi. Dalam hal ini, prinsip-prinsip GCG berperan sebagai solusi atas permasalahan tersebut.

#### 3. Teori Pemangku Kepentingan (*Stakeholder Theory*)

Tanggung jawab perusahaan yang semula fokus pada indikator ekonomi dalam laporan keuangan, saat ini telah bergeser dan lebih memperhitungkan faktor-faktor sosial terhadap *stakeholders*, baik internal maupun eksternal. Untuk menjamin kelangsungan hidup perusahaan, sangat bergantung pada dukungan *stakeholders*.

*Stakeholder* perusahaan terdiri dari *shareholders, investors, customers, suppliers, government, natural environment* dan *local communities*. *Corporate governance* mengarahkan pengelolaan perusahaan untuk pencapaian *profit* dan *sustainability* secara seimbang. Pencapaian keuntungan tersebut merupakan wujud pemenuhan pemegang saham dan tidak dapat dilepaskan dari upaya pencapaian *sustainability* yang merupakan wujud pemenuhan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

### 2.3 Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Menurut Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006) terdapat prinsip dasar dan pedoman pokok pelaksanaan *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

- i. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- ii. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada visi, misi, sasaran usaha dan strategi usaha, 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, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- iii. 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.

- iv. 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

- i. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*), dan strategi perusahaan.
- ii. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
- iii. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- iv. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).

- v. 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 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**
- i. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar, dan peraturan perusahaan (*by-laws*).
  - ii. 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 GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.  
**Pedoman Pokok Pelaksanaan**
- i. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
  - ii. 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.
5. **Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)**  
**Prinsip Dasar**  
 Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus sentiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan prinsip kewajaran dan kesetaraan.  
**Pedoman Pokok Pelaksanaan**
- i. 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.
  - ii. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
  - iii. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

## 2.4 Tahapan Penerapan *Good Corporate Governance*

Chin & Shaw (dikutip oleh S. Kaihatu, 2006) menyatakan bahwa pada umumnya, perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan GCG menggunakan pentahapan berikut :

1. Tahap Persiapan  
Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama, yaitu :
  - a) *Awareness Building* : langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya.
  - b) *GCG Assessment* : upaya untuk mengukur atau memetakan kondisi perusahaan dalam penetapan GCG saat ini.
  - 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.
2. Tahap Implementasi  
Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama, yaitu :
  - 1) Sosialisasi, diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi GCG khususnya mengenai pedoman penerapan GCG.
  - 2) Implementasi, yaitu kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman GCG yang ada, berdasarkan *roadmap* yang telah disusun.
  - 3) 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 praktek GCG yang ada.

## 2.5 Tujuan *Good Corporate Governance*

Sesuai bagian kedua Pasal 4 Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada BUMN, penerapan prinsip-prinsip GCG pada BUMN bertujuan untuk :

1. Mengoptimalkan nilai-nilai BUMN agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional, sehingga mampu mempertahankan keberadaannya dan hidup berkelanjutan untuk mencapai maksud dan tujuan BUMN.
2. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, efisien, dan efektif, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian Organ Persero/Organ Perum.
3. Mendorong agar Organ Persero/Organ Perum dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial BUMN terhadap pemangku kepentingan maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN.
4. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional.
5. Meningkatkan iklim yang kondusif bagi perkembangan investasi nasional.

## 2.6 Manfaat *Good Corporate Governance*

Menurut Forum Corporate Governance Indonesia (FCGI) (2001) dengan melaksanakan *corporate governance* ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh, yaitu:



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 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 sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan dividen.

## 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 negeri maupun luar negeri. 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*" Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006).

Pada saat terjadi krisis moneter pada tahun 1998-2000 yang lalu, banyak bank yang bangkrut (dilikuidasi) karena kelangsungan hidupnya tidak dapat dipertahankan. Terdapat beberapa bank yang termasuk dalam kategori Bank Beku Kegiatan Usaha (BBKU), Bank Beku Operasi (BKO), atau Bank dalam Likuidasi. Bahkan, beberapa waktu yang lalu masih terdapat bank yang terpaksa dilikuidasi lagi, yaitu Bank Global. Salah satu penyebab terjadinya kebangkrutan bank tersebut, antara lain karena belum diterapkannya prinsip-prinsip GCG di lingkungan perbankan secara konsisten (Effendi, 2016:140).

Krisis perbankan di Indonesia 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 seperti ketaatan terhadap prinsip kehati-hatian, pelaksanaan GCG, dan pengawasan yang efektif dari Otoritas Pengawas Bank.

Bank Indonesia (BI) pada tanggal 30 Januari 2006 telah mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum dan Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 tentang perubahan atas Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum.

Tujuan dikeluarkan PBI tersebut adalah untuk memperkuat kondisi internal perbankan nasional dalam menghadapi risiko yang semakin kompleks, berupaya melindungi kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), serta meningkatkan kepatuhan (*compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan nilai-nilai etika (*ethics values*) yang berlaku umum pada industri perbankan.

Penerapan GCG pada industri perbankan memerlukan perhatian tersendiri, karena karakter dan kompleksitas industri perbankan berbeda dengan industri pada umumnya. Pengelolaan yang tidak sepadan (*mismatched*), tidak hati-hati (*prudent*), tidak transparan, dan penyalahgunaan wewenang telah mengakibatkan jatuhnya beberapa bank. Agar implementasi GCG di perbankan dapat berjalan dengan lancar, maka pihak perbankan perlu menyusun suatu piagam (*charter*) tentang GCG yang dilengkapi dengan petunjuk operasionalnya, sehingga lebih mudah untuk dipahami dan dilaksanakan oleh para staf atau karyawan maupun manajemen perbankan.

### 2.7.1 Transparansi di Perbankan

Bank Indonesia telah mengeluarkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah yang diberlakukan pada 20 Januari 2005 yang bertujuan untuk meningkatkan penerapan *good corporate governance* di sektor perbankan, memperjelas manfaat dan risiko yang melekat pada produk keuangan, meningkatkan perlindungan dan pemberdayaan nasabah. Untuk mengurangi

adanya informasi asimetris (*asymmetric information*), antara lain diatur mengenai kewajiban bank menginformasikan kepada nasabah secara transparan mengenai produknya, larangan pemberian informasi yang menyesatkan (bias) dan tidak etis, serta larangan dan pembatasan pemberian atau penyebarluasan data pribadi nasabah.

Dalam rangka penerapan prinsip transparansi (*transparency*), Bank Indonesia juga telah mengeluarkan Surat Edaran kepada Semua Bank Umum Konvensional di Indonesia No. 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 mengenai Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, yaitu bank wajib menyampaikan laporan pelaksanaan GCG dan bagi bank yang telah memiliki *homepage* diwajibkan pula untuk menginformasikannya pada *homepage* bank.

### 2.7.2 Pengawasan Perbankan

Dalam pemilihan atau rekrutmen anggota komite audit di perbankan, perlu mempertimbangkan aspek kapabilitas (*capability*), kompetensi, serta pengalaman yang cukup di bidang audit dan keuangan atau perbankan. Namun, yang tidak kalah penting adalah anggota komite audit tersebut harus memiliki moralitas atau akhlak yang terpuji (Effendi, 2016:140).

Untuk menguji apakah pelaksanaan GCG di perbankan sudah berjalan dengan baik, maka Otoritas Jasa Keuangan (OJK) harus melakukan pengawasan (*monitoring*) secara ketat dan transparan. Dalam hal ini, OJK harus bertindak tegas yaitu melarang orang-orang yang sudah termasuk dalam daftar hitam (*black list*), atau pernah melakukan perbuatan tidak terpuji dalam mengelola suatu perbankan, termasuk para pengemplant Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI), menjadi *Chief Executive Officer* (CEO), maupun pemilik atau dewan komisaris di suatu perbankan nasional. Selain itu, hendaknya dihindarkan adanya perangkapan jabatan bagi para komisaris perbankan untuk menghindari adanya konflik kepentingan (*conflict of interest*).

### 2.7.3 Peringkat GCG di Perbankan

Pihak Bank Indonesia (BI) akan melakukan peringkat (*rating*) GCG terhadap perbankan. Menurut pihak Bank Indonesia dengan dibuatnya peringkat GCG, perbankan tersebut dapat memperkuat industri perbankan nasional, serta dapat

meningkatkan transparansi dan akuntabilitas perbankan.

Penetapan peringkat faktor GCG dikategorikan ke dalam 5 (lima) peringkat yaitu peringkat 1, peringkat 2, peringkat 3, peringkat 4, dan peringkat 5. Urutan yang lebih kecil mencerminkan penerapan GCG yang lebih baik. Penetapan peringkat faktor GCG dilakukan dengan berpedoman pada matriks peringkat faktor GCG sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Peringkat *Good Corporate Governance* Perbankan**

Peringkat	Definisi
1	Mencerminkan Manajemen Bank telah melakukan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> yang secara umum sangat baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang sangat memadai atas prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> . Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan prinsip <i>Good Corporate Governance</i> , maka secara umum kelemahan tersebut tidak signifikan dan dapat segera dilakukan perbaikan oleh manajemen Bank.
2	Mencerminkan Manajemen Bank telah melakukan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> yang secara umum baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang memadai atas prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> . Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan prinsip <i>Good Corporate Governance</i> , maka secara umum kelemahan tersebut kurang signifikan dan dapat diselesaikan dengan tindakan normal oleh manajemen Bank.
3	Mencerminkan Manajemen Bank telah melakukan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> yang secara umum cukup baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang cukup memadai atas prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> . Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan prinsip <i>Good Corporate Governance</i> , maka secara umum kelemahan tersebut cukup signifikan dan memerlukan perhatian yang cukup dari manajemen Bank.
4	Mencerminkan Manajemen Bank telah melakukan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> yang secara umum kurang baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang kurang memadai atas prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> . Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan prinsip <i>Good Corporate Governance</i> , maka secara umum kelemahan tersebut signifikan dan memerlukan perbaikan yang menyeluruh oleh manajemen Bank.
5	Mencerminkan Manajemen Bank telah melakukan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> yang secara umum tidak baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang tidak memadai atas prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> . Apabila terdapat kelemahan dalam penerapan prinsip <i>Good Corporate Governance</i> , maka secara umum kelemahan tersebut sangat signifikan dan sulit untuk diperbaiki oleh manajemen Bank.

Sumber : (Bank Indonesia, 2013)

## METODE PENELITIAN

### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll, secara holistik dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2009:6).

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 (Sekaran, 2006:103).

### 3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian yang dipilih dalam penelitian ini adalah Bank X Kantor Cabang Brawijaya. Adapun alasan peneliti mengambil objek penelitian ini karena peneliti ingin mengetahui lebih mendalam mengenai bagaimana penerapan setiap prinsip-prinsip GCG di Bank X kantor cabang. Peneliti menetapkan Bank X Kantor Cabang Brawijaya sebagai objek penelitian didasari oleh Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah menerapkan GCG dengan kurun waktu kurang dari 5 tahun. Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah mencapai target-target perusahaan antara lain adalah target pendirian 248 Agen46 di tahun 2018. Selain itu, Bank X Kantor Cabang Brawijaya mendapatkan berbagai penghargaan seperti menjadi Juara Umum *We Care Service Championship* untuk Wilayah Malang di tahun 2017 dan menjadi Juara Umum *Service and Sales Excellence* pada acara *Award Bank X Wilayah Malang* di tahun 2018.

### 3.3 Waktu Penelitian

Waktu yang diperlukan untuk penelitian ini adalah selama satu bulan dimulai dari pengumpulan dokumen yang diperlukan untuk persyaratan penelitian sampai dengan tahap penelitian yaitu wawancara. Wawancara dilaksanakan pada tanggal 17 Desember 2018 pukul 15.00 bertempat di *Back Office* Lantai 2 Bank X Kantor Cabang Brawijaya.

### 3.4 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan peneliti adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti dengan terjun langsung pada objek yang akan diteliti yaitu wawancara dengan responden. Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui kajian beberapa literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang diangkat dari rujukan teoritis yang relevan melalui berbagai metode seperti membaca buku, surat kabar, internet, buletin, karya tulis ilmiah, dan berbagai literatur lainnya.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan dua metode yaitu wawancara, dan dokumentasi.

#### 1. Wawancara

Teknik wawancara yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya sudah mempunyai daftar pertanyaan tertulis tetapi memungkinkan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara bebas, namun masih terkait dengan permasalahan.

#### 2. Dokumentasi

Peneliti menggunakan metode pengumpulan data dengan mencatat dokumen-dokumen yang diperoleh dari objek penelitian, mengumpulkan data-data berupa catatan, berkas, formulir yang diperlukan dalam penelitian, serta merekam proses wawancara menggunakan *voice memo*.

### 3.6 Teknik Analisis Data

Peneliti menggunakan teknik analisis data dari Miles dan Huberman. Menurut Miles dan Huberman (dalam Salim, 2006: 20-24) analisis data terdiri dari beberapa bagian yaitu :

1. Reduksi Data. Dalam tahapan reduksi data, peneliti akan merangkum data yang telah dikumpulkan lalu memilih hal-hal pokok yang sesuai dengan pokok masalah serta sesuai dengan fokus penelitian, dan mencari tema-tema data dan pola yang ada pada data.
2. Penyajian Data. Dalam proses penyajian data yang telah direduksi, data akan diarahkan agar terorganisasikan, tersusun, dan mudah untuk dipahami.
3. Penarikan Kesimpulan. Setelah melakukan pengambilan data, reduksi data dan penyajian data, langkah selanjutnya adalah melakukan penarikan kesimpulan atau verifikasi.

### 3.7 Teknik Keabsahan Data

Untuk menguji keabsahan data dan untuk mengukur validitas hasil penelitian, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber berupa informasi dari objek penelitian serta

dokumen dalam menunjang penelitian. Triangulasi teknik merupakan triangulasi yang berupa teknik pengumpulan data, yaitu wawancara, dan dokumentasi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 4.1.1 Profil Perusahaan

PT Bank X (Persero) Tbk pada awalnya didirikan di Indonesia sebagai bank sentral berdasarkan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946. Selanjutnya, berdasarkan Undang-Undang No. 17 tahun 1968, Bank X ditetapkan menjadi Bank Umum Milik Negara.

Bank X merupakan bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara) pertama yang menjadi perusahaan publik setelah mencatatkan sahamnya di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya pada tahun 1996. Untuk memenuhi ketentuan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tanggal 16 Agustus 2007 tentang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar Bank X telah dilakukan penyesuaian. Penyesuaian tersebut dinyatakan dalam Akta No. 46 tanggal 13 Juni 2008 yang dibuat di hadapan Fathiah Helmi, S.H., notaris di Jakarta, berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa tanggal 28 Mei 2008 dan telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan Surat Keputusan No. AHU-AH.01.02-50609 tanggal 12 Agustus 2008 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 103 tanggal 23 Desember 2008 Tambahan No. 29015.

Perubahan terakhir Anggaran Dasar Bank X dilakukan antara lain tentang penyusunan kembali seluruh Anggaran Dasar sesuai dengan Akta No. 35 tanggal 17 Maret 2015 Notaris Fathiah Helmi, S.H. telah mendapat persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia, dengan surat keputusan No. AHU-AH.01.03-0776526 tanggal 14 April 2015.

Saat ini, 60% saham-saham Bank X dimiliki oleh Pemerintah Republik Indonesia, sedangkan 40% sisanya dimiliki oleh masyarakat, baik individu maupun institusi, domestik dan asing. Bank X kini tercatat

sebagai bank nasional terbesar ke-4 di Indonesia, dilihat dari total aset, total kredit maupun total dana pihak ketiga. Dalam memberikan layanan finansial secara terpadu, Bank X didukung oleh sejumlah perusahaan anak, yakni Bank X Syariah, Bank X *Multifinance*, Bank X Sekuritas, Bank X *Life Insurance*, dan Bank X *Remittance*.

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi  
Visi dari PT. Bank X (Persero) Tbk adalah "Menjadi lembaga keuangan yang unggul dalam layanan dan kinerja."
2. Misi  
Misi dari PT. X (Persero) Tbk adalah :
  - Memberikan layanan prima dan solusi yang bernilai tambah kepada seluruh nasabah, dan selaku mitra pilihan utama.
  - Meningkatkan nilai investasi yang unggul bagi investor.
  - Menciptakan kondisi terbaik bagi karyawan sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi.
  - Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan komunitas.
  - Menjadi acuan pelaksanaan kepatuhan dan tata kelola perusahaan yang baik bagi industri.

#### 4.1.3 Budaya Perusahaan

Bank X memiliki budaya kerja yang diyakini dan menjadi landasan berbagai kebijakan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) serta menjadi panduan perilaku untuk setiap insan Bank X. Budaya kerja Bank X disebut dengan "Prinsip 46". Seluruh insan Bank X mulai dari jajaran komisaris, direksi, hingga pegawai wajib mematuhi perilaku, dan tata nilai budaya kerja ini. Prinsip 46 terdiri dari empat nilai utama dan enam perilaku utama insan Bank X yang diharapkan dapat dipahami sebagai pokok dasar berpikir dan bersikap dalam setiap aktivitas pekerjaannya.

Adapun penjelasan dari budaya kerja "Prinsip 46" adalah sebagai berikut :

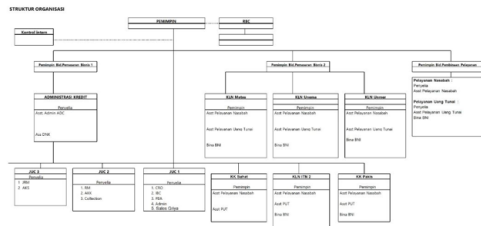
1. 4 Nilai budaya kerja Bank X :

- Profesionalisme
- Integritas
- Orientasi pelanggan
- Perbaikan tiada henti

2. 6 Perilaku utama insan Bank X :

- Meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik.
- Jujur, tulus, dan ikhlas.
- Disiplin, konsisten, dan bertanggungjawab.
- Memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis.
- Sentiasa melakukan penyempurnaan.
- Kreatif dan inovatif.

**4.1.4 Struktur Organisasi PT. Bank X (Persero) Tbk Malang Kantor Cabang Brawijaya**



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Bank X Kantor Cabang Brawijaya

**4.2 Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) Bank X Kantor Cabang Brawijaya**

Dalam pembahasan mengenai analisis penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) Bank X Kantor Cabang Brawijaya, peneliti akan membagi menjadi dua pembahasan. Pembahasan yang pertama adalah mengenai gambaran umum tahapan penerapan GCG di Bank X Kantor Cabang Brawijaya, pembahasan kedua adalah mengenai bagaimana penerapan setiap prinsip GCG yang dilaksanakan di Bank X Kantor Cabang Brawijaya.

**4.2.1 Gambaran Umum Tahapan Penerapan Good Corporate Governance (GCG) di Bank X Kantor Cabang Brawijaya**

Dalam pelaksanaan penerapan GCG di suatu perusahaan, umumnya perusahaan melakukan pentahapan yang cermat, sehingga penerapan GCG dapat berjalan dengan lancar. Salah satu tahap dari

pentahapan GCG yaitu tahap persiapan, dalam tahap ini Bank X Kantor Cabang Brawijaya melakukan berbagai upaya sebagai langkah awal untuk membangun kesadaran mengenai pentingnya GCG kepada seluruh insan Bank X. Upaya yang dilakukan melalui sosialisasi, dan program induksi pegawai baru.

Untuk kegiatan sosialisasi, setiap bulannya di Bank X Kantor Cabang Brawijaya diadakan bulan mutu. Bulan mutu berisi mengenai pemahaman GCG terkait prinsip-prinsip GCG, contoh implementasi, sampai dengan *update-update* berbagai ketentuan terbaru terkait GCG, selain itu apa-apa saja yang tidak boleh dilakukan oleh para pegawai, serta sosialisasi mengenai anti *fraud* dan pencucian uang. Upaya yang dilakukan dalam tahap *awarness building* selanjutnya adalah program induksi pegawai baru, program induksi pegawai baru merupakan pembekalan serta penanaman nilai-nilai GCG dan kode etik yang diharapkan nantinya akan bermanfaat dalam perjalanan karir pegawai baru di Bank X.

Selain tahap persiapan, salah satu tahap dalam pelaksanaan penerapan GCG adalah tahap internalisasi. Tahap internalisasi yang diterapkan di Bank X Kantor Cabang Brawijaya berupa *e-learning*, pembacaan prinsip 46, dan pembacaan kode etik. *E-learning* yang diberikan berfungsi untuk memberikan kemudahan dalam pembelajaran GCG untuk para insan Bank X, tidak hanya materi mengenai GCG tetapi juga mengenai anti *fraud*, dan Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APUPPT). Dalam *e-learning* ini setiap insan Bank X tidak hanya mendapatkan materi tetapi juga berkewajiban untuk mengisi soal-soal setiap tahunnya.

Selain *e-learning*, tahap internalisasi yang dilakukan Bank X Kantor Cabang Brawijaya adalah berupa pembacaan prinsip 46 dan pembacaan kode etik. Pembacaan prinsip 46 dan kode etik ini dimaksudkan agar setiap insan Bank X mampu mengimplementasikan serta menciptakan suasana kerja yang kondusif bagi segenap insan Bank X dan menciptakan kerja sama tim yang solid.

#### 4.2.2 Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* Bank X Kantor Cabang Brawijaya

Dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) dibutuhkan prinsip-prinsip sehingga pelaksanaan GCG dapat berjalan dengan baik. Menurut Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG) terdapat 5 prinsip dasar dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG), prinsip-prinsip tersebut adalah *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness*.

##### 4.2.2.1 Prinsip Transparansi (*Transparency*)

Transparansi diartikan bahwa perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses. Melalui *website* Bank X yaitu [www.bankx.co.id](http://www.bankx.co.id), Bank X telah menyediakan akses kepada para *stakeholders* terkait laporan keuangan triwulan I, II, III, IV, laporan tahunan, laporan tata kelola, dan laporan keberlanjutan. Untuk Bank X Kantor Cabang Brawijaya, transparansinya mengikuti dari Bank X Pusat, publikasi laporan keuangan Bank X Kantor Cabang Brawijaya tidak pernah mengalami keterlambatan, karena sebelum tanggal 31 Desember pembukuan perusahaan sudah di *cut off* dan terdapat sistem yang mengontrol langsung ke Bank X pusat.

Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah mentransparansikan informasi produk bank sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 7/6/PBI/2005 tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah. Penerapan transparansi informasi produk bank dilakukan dengan secara tertulis maupun lisan. Informasi secara tertulis dilakukan melalui buku petunjuk layanan, brosur, formulir ketentuan pembukaan rekening yang harus dibaca serta ditandatangani oleh nasabah, serta pengumuman yang dipasang di kantor cabang. Informasi mengenai produk bank yang dilakukan secara lisan yaitu melalui penjelasan oleh petugas bank dalam menjelaskan informasi produk kepada nasabah pada saat menawarkan produk maupun jasa bank.

Bank X sentiasa memberikan berbagai informasi melalui *website* pada menu pengumuman. Informasi yang diberikan tidak hanya terpaku pada produk-produk perbankan saja, melainkan terkait dengan promo-promo maupun himbauan terkait dengan keamanan dalam bertransaksi. Selain itu, Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga menyediakan media sosial yang digunakan untuk mengupdate berbagai pelaksanaan kegiatan, iklan, promo-promo maupun berbagai informasi yang aktif dibagikan setiap minggunya. Media sosial yang digunakan oleh Bank X Kantor Cabang Brawijaya yakni Instagram.

Seluruh masyarakat diberikan kesempatan yang sama untuk mendapatkan informasi serta menyampaikan kritik atau saran kepada bank. Untuk transparansi tata cara pengaduan keluhan, penyampaian saran, penyaluran aspirasi serta prosedur pelayanan dan penyelesaian pengaduan nasabah Bank X Kantor Cabang Brawijaya, nasabah Bank X Kantor Cabang Brawijaya diberikan kemudahan dalam mengakses layanan pengaduan dengan berbagai pilihan baik melalui media lisan maupun tertulis.

Untuk media penyampaian pengaduan secara lisan, Bank X Kantor Cabang Brawijaya menyediakan layanan telepon melalui nomor (0341) 551715 atau melalui *one stop solution* via Bank X *Call* 1500046 yang dapat dinikmati oleh nasabah selama 24 jam sehari dan 7 hari dalam seminggu, baik menggunakan fitur *Interactive Voice Response* (IVR) maupun langsung ke petugas Bank X *Call Officer* atau nasabah dapat langsung mendatangi Bank X Kantor Cabang Brawijaya.

Selain media lisan, nasabah dapat menyampaikan pengaduan secara tertulis. Bank X Kantor Cabang Brawijaya menyediakan kotak saran yang terdapat di lantai 1 Bank X Kantor Cabang Brawijaya, *email* melalui [bankxcall@bankx.co.id](mailto:bankxcall@bankx.co.id), mengunjungi *website* Bank X pada menu "Hubungi Kami" dengan mengisi data diri, kategori subyek (saran, informasi, atau komplain), pilihan subyek, detail subyek, dan mengisi kolom pesan lalu *submit* pesan tersebut. Selain itu, Bank X Kantor Cabang Brawijaya menerima pesan melalui fitur *direct message* di media sosialnya, yaitu instagram.

Selain transparansi mengenai tata cara pengaduan keluhan, penyampaian saran, penyaluran aspirasi serta prosedur pelayanan dan penyelesaian pengaduan nasabah, Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga menyediakan sarana pengaduan eksternal terkait GCG bagi masyarakat umum untuk menyampaikan keluhan maupun pengaduan terkait khusus pelanggaran GCG yang dilakukan oleh pegawai Bank X Kantor Cabang Brawijaya dengan menyebutkan secara jelas identitas pegawai Bank X Kantor Cabang Brawijaya yang melakukan pelanggaran melalui email [gcg@bankx.co.id](mailto:gcg@bankx.co.id). Sarana pengaduan terkait dengan GCG ini diharapkan dapat mendorong kesadaran para insan Bank X agar berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip GCG, menjadi bahan evaluasi bagi Bank X untuk melakukan perbaikan serta terus meningkatkan kualitas penerapan GCG sehingga dapat mengurangi tindakan penyimpangan atau pelanggaran prinsip GCG.

#### 4.2.2.2 Prinsip Akuntabilitas (Accountability)

Akuntabilitas diartikan bahwa perusahaan harus dapat mempertanggung jawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Akuntabilitas diwujudkan dengan kejelasan tanggung jawab masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan. Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan secara jelas, tugas dan wewenang masing-masing organisasi telah dibuat dan dipaparkan serta dilaksanakan setiap tahun oleh semua insan Bank X sesuai dengan yang ditetapkan oleh perusahaan yang berpedoman sesuai dengan prinsip GCG yang berlaku.

Dalam meningkatkan kinerja pegawai Bank X Kantor Cabang Brawijaya, Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah melakukan pengembangan SDM dalam rangka untuk menumbuh kembangkan perusahaan seiring dengan semakin ketat dan banyaknya persaingan. Bank X Kantor Cabang Brawijaya mengadakan pelatihan dan pendidikan yang diharapkan agar dapat meningkatkan kemampuan SDM nya. Pelatihan dan pendidikan ini ditempuh melalui sosialisasi, *e-learning*, serta pendidikan dan pelatihan APU-PPT.

Sesuai dengan peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK), Bank wajib melakukan penilaian sendiri (*self assessment*) atas pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) yang dilaksanakan konsisten setiap tahunnya secara periodik setiap semester. Penilaian GCG adalah upaya untuk mengukur kondisi perusahaan dalam pelaksanaan GCG, serta untuk mengidentifikasi aspek-aspek apa saja yang perlu mendapatkan perhatian dan bagaimana langkah yang dapat diambil untuk mewujudkannya. Bank X telah melakukan *self assessment* secara berkala pada bulan Juni dan Desember tahun berjalan. Pada bulan Juni 2018, Bank X telah menetapkan skor implementasi pelaksanaan GCG sebagai berikut :

**Tabel 4.1 Hasil Self Assessment Pelaksanaan GCG Bulan Juni 2018**

Hasil Self Assessment Pelaksanaan GCG	
Peringkat	Definisi Peringkat
2	Menunjukkan manajemen Bank telah melakukan penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) yang secara umum baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang memadai atas prinsip GCG. Dalam hal terdapat kelemahan penerapan prinsip GCG, secara umum kelemahan tersebut kurang signifikan dan dapat diselesaikan dengan tindakan normal oleh manajemen Bank. Saat ini, bank sedang terus melakukan upaya-upaya perbaikan ( <i>corrective action</i> ) untuk menindaklanjuti hasil temuan regulator.

Sumber: (Bank X, 2018)

Sistem pengendalian internal dari tahun ke tahun pada Bank X Kantor Cabang Brawijaya dirasa sudah efektif dengan adanya kegiatan audit setiap tahunnya. Pengendalian internal meliputi pemeriksaan dan penilaian atas kecukupan dan efektivitas struktur bank serta penilaian kualitas kinerja yang bertujuan untuk memberikan keyakinan bahwa pengendalian telah berjalan seperti yang ditetapkan. Bank X Kantor Cabang Brawijaya memiliki auditor internal guna melaksanakan audit setiap tahunnya. Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga menerapkan audit silang, dimana auditor internal dari cabang lain akan melakukan audit di Bank X Kantor Cabang Brawijaya begitupun sebaliknya. Audit silang antar cabang ini dimaksudkan untuk saling memeriksa dan memperbaiki kekurangan-kekurangan yang ada baik dari pihak yang diperiksa maupun pihak yang memeriksa.

Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, pegawai Bank X Kantor Cabang Brawijaya berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (kode etik) yang telah disepakati. Tujuan dari kode etik adalah untuk menyempurnakan pedoman etika bagi seluruh insan Bank X dalam menjalankan

aktivitas perusahaan serta lebih mendorong pemahaman dan kesadaran insan Bank X mengenai penerapan prinsip-prinsip GCG.

Dalam melaksanakan prinsip akuntabilitas, Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga menerapkan *reward* dan *punishment system*. *Reward* diberikan kepada insan Bank X yang mempunyai kinerja yang baik atau berprestasi, *reward* yang diberikan berupa promosi dan pemberian bonus setiap tahunnya. *Punishment* diberikan kepada insan Bank X yang melakukan tindakan kecurangan maupun tindakan pelanggaran yang menyalahi aturan. *Punishment* yang diberikan berupa surat teguran, demosi, dan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Penerapan *reward and punishment system* ini bertujuan agar para pegawai Bank X Kantor Cabang Brawijaya lebih termotivasi serta selalu mengembangkan potensi, karir, kreativitas, dan inovasi sehingga kinerja Bank X Kantor Cabang Brawijaya secara keseluruhan akan terus meningkat dari tahun ke tahun, serta dapat menghindari kegiatan-kegiatan yang akan memunculkan tindakan pelanggaran.

#### 4.2.2.3 Prinsip Responsibilitas (*Responsibility*)

Dalam prinsip responsibilitas, perusahaan harus mematuhi perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpeliharanya kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

Dasar penerapan *Corporate Governance* pada PT. Bank X (Persero) Tbk mengacu pada ketentuan Undang-Undang Republik Indonesia, Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, Surat Edaran Bank Indonesia, dan Peraturan Bank Indonesia.

Dalam prinsip responsibilitas, Bank X Kantor Cabang Brawijaya menerapkan prinsip kehati-hatian dalam mencegah adanya tindak pidana, pendanaan terorisme, dan pencucian uang. Hal ini diterapkan melalui Program Anti Pencucian Uang dan Pencegahan Pendanaan Terorisme (APU-PPT) secara memadai. Pada Bank X Kantor Cabang Brawijaya, sebagai upaya mencegah serta meminimalisir penggunaan Bank sebagai sarana pencucian uang dan pendanaan terorisme, maka Bank X Kantor

Cabang Brawijaya menerapkan program APU-PPT melalui pelatihan tentang penerapan program APU-PPT kepada seluruh pegawai secara berkesinambungan.

Dalam prinsip responsibilitas, perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan. Bank X Kantor Cabang Brawijaya melaksanakan aktivitas *Corporate Social Responsibility* (CSR) atau tanggung jawab sosial perusahaan dengan terencana dan berkesinambungan sehingga akan memberikan manfaat jangka panjang kepada kesejahteraan masyarakat dan kelangsungan hidup perusahaan.

Dalam Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 51/POJK.03/2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik dijelaskan bahwa untuk mewujudkan pembangunan berkelanjutan yang mampu menjaga stabilitas ekonomi serta bersifat inklusif diperlukan sistem perekonomian nasional yang mengedepankan keselarasan antara aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup. Lembaga keuangan menjalankan tanggung jawab sosial sebagai salah satu bentuk penerapan keuangan berkelanjutan dalam kegiatan usaha lembaga jasa keuangan. Tanggung jawab sosial dan lingkungan adalah komitmen untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya.

Bank X Kantor Cabang Brawijaya aktif dalam kegiatan CSR seperti pemberian bantuan, pemberian bantuan ini dapat berupa bantuan sosial pengentasan kemiskinan, bantuan korban bencana alam, bantuan pendidikan atau pelatihan, bantuan pengembangan prasarana dan sarana umum, bantuan sarana ibadah. Selain pemberian bantuan, Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga turut aktif dalam mengadakan *gathering* dan sosialisasi untuk masyarakat. *Gathering* dan sosialisasi yang diberikan terkait dengan Agen 46, Kartu Tani dan Kredit Usaha Rakyat (KUR).

Bank X juga melakukan kerjasama dengan Pemerintah Kabupaten Malang dalam peluncuran Malang Beach Festival 2018 di Pujon, kerjasama dengan Kementerian BUMN dalam acara Milenial BUMN



semarak berkah energi pada bulan November 2018 yang diadakan di Lapangan Rampal, serta kerjasama dengan Kementerian Koordinator Perekonomian dalam kegiatan Gerakan Mengawal Musim Tanam Oktober 2018-Maret 2019 di Sumberpucung. Selain bekerja sama dengan kementerian, Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga bekerja sama dengan beberapa Universitas dalam program Rookie 46. Program Rookie 46 merupakan program rekrutmen akselerasi untuk menuju jenjang jabatan manager, Rookie 46 mengusung tema "YAP Generation". Bank X Kantor Cabang Brawijaya mengadakan Rookie 46 Campus Roadshow dan Yap Fest di Universitas Brawijaya pada April 2018 lalu, kegiatan ini juga didukung oleh Bank X Kantor Wilayah Malang.

#### **4.2.2.4 Prinsip Independensi (Independency)**

Dalam prinsip independensi, untuk melancarkan pelaksanaan GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. PT. Bank X (Persero) Tbk memiliki kebijakan yang melarang insan Bank X menjadi anggota dan/atau donatur partai politik. Kebijakan ini tercantum di dalam kode etik Bank X pada poin 11 yaitu larangan menjadi anggota dan donatur parpol.

Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga memiliki pedoman bagi para pegawai agar terhindarnya dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), adanya unsur-unsur politik, serta agar tidak mendahulukan kepentingan pribadi. Pedoman perilaku ini terdapat dalam sistem *Human Capital Management System* (HCMS), sistem ini merupakan sarana informasi yang dapat diakses oleh seluruh pegawai Bank terkait informasi individu setiap pegawai, pelatihan, sampai dengan pedoman peraturan yang mengatur tentang KKN dan sebagainya.

Dalam prinsip independensi, masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan. *Conflict of interest* diartikan sebagai konflik kepentingan yang terjadi ketika individu maupun organisasi terlibat dalam berbagai kepentingan, dimana kepentingan tersebut dapat merusak motivasi

kerja dari individu maupun organisasi tersebut. Bentuk *conflict of interest* yang kerap muncul pada Bank X Kantor Cabang Brawijaya berupa penerimaan gratifikasi atau pemberian dan penerimaan cinderamata atas suatu keputusan yang menguntungkan pihak pemberi.

Guna memenuhi pelaksanaan independensinya, agar tidak saling mendominasi, karyawan Bank X Kantor Cabang Brawijaya tidak diperkenankan menerima pemberian dalam bentuk apapun, pernyataan ini tertuang dalam kode etik ke-8 dan 9. Selain melalui panduan, pegawai Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga diberikan sosialisasi terkait gratifikasi. Sosialisasi terkait gratifikasi dilakukan melalui penayangan artikel maupun informasi lainnya terkait dengan gratifikasi pada *website* Bank X, media cetak, serta media internal Bank X antara lain Bank X forum, surat edaran, leaflet mengenai gratifikasi, serta melalui sarana *e-learning* berupa *case study*.

#### **4.2.2.5 Prinsip Kesetaraan dan Kewajaran (Fairness)**

Dalam prinsip kesetaraan dan kewajaran, perusahaan harus sentiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan prinsip kewajaran dan kesetaraan. PT. Bank X (Persero) Tbk memberikan kesempatan kepada seluruh pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing serta memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan, hal ini dilaksanakan melalui beberapa macam sarana yakni Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), hak-hak pemegang saham dan fungsi kepemilikan, dan perlakuan setara.

Dalam prinsip kesetaraan dan kewajaran, perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir, dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, serta kondisi fisik. Kepatuhan pada prinsip kesetaraan dan kewajaran dalam kesempatan kerja juga diaplikasikan dalam

pemberian kesempatan yang sama untuk bergabung dengan Bank X tanpa memandang latar belakang gender, kelas, dan status sosial.

Bank X Kantor Cabang Brawijaya memberikan kesempatan yang setara kepada seluruh karyawannya, hal ini dapat dilihat salah satunya dari pemerataan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) nya. Baik untuk pegawai baru maupun pegawai lama Bank X Kantor Cabang Brawijaya, para pegawai sama-sama mendapatkan program pendidikan dan pelatihan guna meningkatkan *skill* dan kapasitas pegawai untuk menunjang operasional perusahaan. Untuk pegawai baru sejak awal masuk sudah diberikan pendidikan dan pelatihan, contohnya untuk bagian *teller* pendidikan dan pelatihan berlangsung selama satu bulan. Untuk pegawai lama juga diberikan pendidikan dan pelatihan setiap beberapa bulan sekali dan untuk pendidikan dan pelatihannya tidak wajib bertatap muka dikarenakan sudah tersedianya fasilitas *e-learning*.

Jalur karir yang diterapkan di Bank X Kantor Cabang Brawijaya yaitu mutasi, pelaksanaan mutasi terbagi menjadi tiga jenis yaitu rotasi, promosi, dan demosi. Sepanjang tahun 2018 Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah melaksanakan rotasi secara besar-besaran sebanyak 3 (tiga) kali, terakhir rotasi dilakukan pada bulan Desember awal.

Pegawai Bank X Kantor Cabang Brawijaya dalam tingkatan apapun apabila jelas terbukti melakukan pelanggaran terhadap kode etik, maka akan dikenakan sanksi sesuai dengan kebijakan dan ketentuan yang berlaku. Pegawai Bank diberikan fasilitas bagi pengaduan terhadap pelanggaran kode etik dalam mekanisme pelaporan pelanggaran (*Whistle Blowing System*), setiap pegawai dapat melaporkan tindakan penyimpangan dan identitasnya akan dilindungi. *Whistle Blowing System* merupakan komitmen untuk mewujudkan lingkungan kerja yang bersih dan berintegritas dalam bentuk partisipasi aktif insan Bank X dalam melaporkan pelanggaran yang terjadi di lingkungan kerja.

## PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan bahwa secara umum penerapan prinsip-prinsip *Good*

*Corporate Governance* (GCG) Bank X pada Kantor Cabang Brawijaya telah diterapkan dengan baik, semua prinsip telah diterapkan sesuai dengan pedoman dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Bank X telah menerapkan prinsip transparansi dengan baik. Perusahaan menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses melalui *website* resmi. Bank X Kantor Cabang Brawijaya memiliki media sosial yaitu instagram yang digunakan untuk mengupdate berbagai pelaksanaan kegiatan maupun informasi lain. Dalam prinsip transparansi ini, seluruh masyarakat diberikan kesempatan yang sama untuk mendapatkan informasi serta menyampaikan pengaduan keluhan, kritik maupun saran kepada Bank X Kantor Cabang Brawijaya. Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga menyediakan sarana pengaduan eksternal terkait GCG bagi masyarakat untuk menyampaikan keluhan maupun pengaduan terkait pelanggaran GCG yang dilakukan oleh pegawai Bank.

Akuntabilitas pada Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah dilaksanakan dengan baik. Akuntabilitas diwujudkan dengan kejelasan tanggung jawab masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan. Dalam meningkatkan kinerja pegawai, Bank X Kantor Cabang Brawijaya melakukan pengembangan SDM melalui pelatihan dan pendidikan seperti sosialisasi, *e-learning*, serta pendidikan dan pelatihan APU-PPT. Bank X sentiasa melakukan pemeringkatan GCG yang diwajibkan oleh OJK. Mengenai sistem pengendalian internal dan pemeriksaan audit, dirasa sudah efektif dan efisien ditambah dengan adanya audit silang antar cabang. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, insan Bank X berpegang kepada etika bisnis dan pedoman perilaku (*Code of Conduct*) yang telah disepakati. Bank X Kantor Cabang Brawijaya menerapkan *reward and punishment system* yang bertujuan agar pegawai lebih termotivasi dan menghindari kegiatan-kegiatan yang akan memunculkan tindakan pelanggaran.

Responsibilitas ialah kesesuaian pengelolaan Bank X Kantor Cabang Brawijaya terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, prinsip ini telah terlaksana dengan baik. Dasar penerapan

GCG pada Bank X Kantor Cabang Brawijaya mengacu kepada ketentuan Undang-Undang, Peraturan Otoritas Jasa Keuangan, Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan, pedoman GCG oleh KNKG, dan sebagainya. Bank X Kantor Cabang Brawijaya melaksanakan aktivitas CSR sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat dan lingkungan sekitar.

Prinsip independensi pada Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah dilaksanakan dengan baik. Bank telah dikelola secara independen agar tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Bank X Kantor Cabang Brawijaya memiliki kebijakan yang tercantum dalam kode etik yang melarang insan Bank X menjadi anggota dan/atau donatur partai politik. Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga memiliki pedoman bagi para pegawai agar terhindarnya dari Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme (KKN), pedoman perilaku ini terdapat dalam sistem *Human Capital Management System* (HCMS). Pegawai Bank X Kantor Cabang Brawijaya dihimbau untuk tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun, hal ini juga sudah diatur dalam kode etik. Selain melalui panduan, pegawai Bank X Kantor Cabang Brawijaya juga diberikan sosialisasi terkait dengan gratifikasi.

Bank X Kantor Cabang Brawijaya telah melaksanakan prinsip *fairness* dengan baik. Perusahaan sentiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan prinsip kesetaraan dan kewajaran. Kesetaraan dan kewajaran antar pegawai yaitu dengan memperlakukan semua pegawai sesuai dengan haknya. Semua pegawai mempunyai kesempatan yang sama dalam mendapatkan posisi yang diinginkan sesuai dengan kemampuan pegawai tanpa memandang latar belakang gender, kelas, agama, status sosial, dan lain-lain. Pegawai Bank diberikan fasilitas bagi pengaduan terhadap pelanggaran kode etik dalam mekanisme pelaporan pelanggaran (*Whistle Blowing System*), setiap pegawai dapat melaporkan tindakan penyimpangan dan identitasnya akan dilindungi.

## 5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang dihadapi peneliti dalam penelitian ini yaitu dalam perolehan data, untuk penilaian *self assessment system* pada pelaksanaan GCG, Bank X Pusat belum menerbitkan penilaian untuk bulan Desember 2018 sehingga penulis hanya dapat

mengambil data pada bulan Juni 2018 saja dan tidak adanya penjelasan mengenai kekuatan dan kelemahan pelaksanaan implementasi GCG. Selain itu, terdapat jawaban informan yang bersifat luas dan umum sehingga terdapat beberapa jawaban yang kurang mendetail dari yang ditanyakan oleh peneliti.

## 5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa saran sehubungan dengan penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) adalah :

1. Untuk Bank X dalam penilaian *self assessment system* diharapkan dapat menyertakan penjelasan mengenai kelemahan serta kekuatan dari pelaksanaan implementasi GCG, tidak hanya sebatas pada skor nya saja.
2. Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan dapat lebih interaktif dalam melakukan wawancara supaya seluruh data yang diperoleh akan lebih akurat.

## DAFTAR PUSTAKA

Anton. (2012). *Analisis Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan*. Majalah Ilmiah Informatika Vol 3 No.1.

Asian Corporate Governance Association. (2018). *Hard Decisions Asia Faces Tough Choices in CG Reform*. <https://www.acg-asia.org/cgwatch.php>. Diakses pada 5 Februari 2019.

Bank Negara Indonesia. (2017). *Tentang BNI*. <http://www.bni.co.id/id-id/perusahaan/tentangbni/sejarah>. Diakses pada 4 Januari 2019.

Bank Negara Indonesia (2017). *Laporan Tahunan Pelaksanaan Tata Kelola BNI 2017*. <http://www.bni.co.id/Portals/1/BNI/Perusahaan/TataKelola/Docs/Laporan/individu-2017.pdf>. Diakses pada 4 Januari 2019.

Bayu, M. (2016). *Palsukan Pembukuan, Bekas Pejabat BNI Malang Dituntut 9 Tahun*. <https://www.kricom.id/palsukan->

pembukuan-bekas-pejabat-bni-malang-dituntut-9-tahun. Diakses 1 Oktober 2018.

Effendi, M. A. (2016). *The Power of Good Corporate Governance : Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Eva, M. (2018). *Survey LPPI: Praktik GCG di Industri Perbankan Semakin Menurun*. <https://swa.co.id/swa/trends/survei-lppi-praktik-gcg-di-industri-perbankan-semakin-menurun>. Diakses pada 1 Oktober 2018.

Forum Corporate Governance Indonesia (FCGI). (2001). *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit dalam Pelaksanaan Tata Kelola Perusahaan* (Corporate Governance). Jakarta: Pengarang.

Khairandy, R. & Malik, C. (2007). *Perkembangan Corporate Governance di Indonesia. Dalam: Good Corporate Governance, Perkembangan Pemikiran dan Implementasinya di Indonesia dalam Perspektif Hukum*. Yogyakarta: Kreasi Total Media.

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). (2006). *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: Pengarang.

Moleong. (2009). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 7/6/PBI/2005 Tanggal 20 Januari 2005 tentang Transparansi dan Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah.

Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 Tanggal 30 Januari 2006 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum.

Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/14/PBI/2006 Tanggal 5 Oktober 2006 tentang Perubahan atas Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum.

Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 Tanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) pada BUMN.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 1/POJK.07/2013 Tanggal 26 Juli 2013 tentang Perlindungan Konsumen Sektor Jasa Keuangan.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 6/POJK.03/2015 Tanggal 31 Maret 2015 tentang Transparansi dan Publikasi Laporan Bank.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 55/POJK.03/2016 Tanggal 7 Desember 2016 tentang Penerapan Tata Kelola Bagi Bank Umum.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 51/POJK.03/2017 Tanggal 18 Juli 2017 tentang Penerapan Keuangan Berkelanjutan Bagi Lembaga Jasa Keuangan, Emiten, dan Perusahaan Publik

S. Kaihatu, T. (2006). Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 8(1), 1-9.

Salim, A. (2006). *Teori dan Paradigma Penelitian Sosial*. Yogyakarta: Tiara Wacana.

Sekaran, U. (2006). *Research Methods For Bussiness*. Jakarta: Salemba Empat.

Surat Edaran Bank Indonesia No. 15/15/DPNP Tanggal 29 April 2013 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum.

Yuli, Y. (2018). *Laba BNI Meleset dari Target, Cuma Rp. 13,62 Triliun*. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20180117180708-78269684/laba-bni-meleset-dari-target-cuma-rp1362-triliun>. Diakses 1 Oktober 2018.