

**PENERAPAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA PT. BANK
NEGARA INDONESIA (Persero) Tbk.**

Oleh :

Prima Anggraeni Hartutik *)

Abdul Wahid Mahsuni **)

M. Cholid Mawardi *)**

Email : hiprime@gmail.com

Universitas Islam Malang

ABSTRACT

The multidimensional crisis, especially the economic crisis that hit Indonesia in mid-1997, gave rise to the concept of Good Corporate Governance. As a result of this crisis occurred when many companies fell because they were unable to maintain their business continuity. In this globalization era, a company must have the ability to carry out its business activities in a clean, healthy and ethical manner. Therefore, in realizing the concept of Good Corporate Governance, it is necessary to implement an effective internal system and business ethics.

The results of this study indicate that the principles of Good Corporate Governance have been applied well to PT. BNI (Persero), Tbk East Java Distribution Malang Branch Office. The problems that are placed by the company are: "How is the implementation of Good Corporate Governance for employees". The problem steps taken by the company are to implement effective Good Corporate Governance which includes the main principles of Good Corporate Governance, including: transparency, responsibility, independence, equality and accountability. In addition, the company also applies business ethics in its corporate environment.

Based on the discussion of these problems, the suggestions that can be put forward, among others, should PT. BNI (Persero), Tbk Distribution East Java Malang Branch Office takes concrete steps in implementing a Good Corporate Governance system for employee management, and always socializes the meaning of Good Corporate Governance at every opportunity.

Keywords : *Good Corporate Governance, Internal Control System, Business Ethics*

PENDAHULUAN

Latar Belakang Masalah

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 akan 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 (KKN) 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 (*Good Corporate Governance*). Penerapan GCG (*Good Corporate Governance*) 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 (*Good Corporate Governance*) dan menerapkan GCG (*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 (*Good Corporate Governance*) 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.EKUI/08/1999. Pedoman umum GCG (*Good Corporate Governance*) telah beberapa kali disempurnakan, terakhir pada tahun 2001. Pedoman tersebut dipublikasikan sebagai panduan bagi perusahaan di Indonesia dalam mengimplementasikan prinsip GCG (*Good Corporate Governance*), termasuk rekomendasi mengenai keharusan membuat pengungkapan praktek GCG (*Good Corporate Governance*).

Seiring dengan tuntutan penerapan GCG (*Good Corporate Governance*) pada sektor perbankan, maka pada tahun 2006 Bank Indonesia menggagas peraturan yang secara khusus mengatur mengenai ketentuan pelaksanaan GCG (*Good Corporate Governance*) 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 GCG (*Good Corporate Governance*) Bagi Bank Umum.

Rumusan Masalah

1. Bagaimana penerapan prinsip GCG (*Good Corporate Governance*) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk, KC Malang.
2. Kendala-kendala apakah yang dialami PT Bank Negara Indonesia (Persero)Tbk KC Malang dalam penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance*.

Tujuan Penelitian

1. Untuk memahami bagaimana penerapan prinsip GCG (*Good Corporate Governance*) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Malang .
2. Untuk memahami kendala-kendala yang dihadapi dalam penerapan (*Good Corporate Governance*) pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Malang .

Kontribusi Penelitian

1. Sebagai masukan kepada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Malang dalam mengevaluasi pelaksanaan kebijakan perusahaan terkait dengan GCG (*Good Corporate Governance*).
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk KC Malang 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 GCG (*Good Corporate Governance*).

KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS TEORI

Good Corporate Governance

GCG (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.*”

Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

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 efisien. Transparansi 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 kontraktual 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.

Implementasi Pelaksanaan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance

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

Manfaat GCG (*Good Corporate Governance*)

Dalam sudut pandang makro, pelaksanaan GCG (*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 (*Good Corporate Governance*) 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:

- a. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada stakeholders.
- b. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak rigid (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
- c. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.
- d. 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.

Tahap-Tahap Penerapan *Good Corporate Governance*

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

1. Tahap Persiapan
 - a. *Awareness Building*
 - b. GCG (*Good Corporate Governance*) *Assessment*
 - c. GCG (*Good Corporate Governance*) *Manual Building*
2. Tahap Implementasi

Setelah perusahaan memiliki GCG (*Good Corporate Governance*) manual, langkah selanjutnya adalah memulai implementasi di perusahaan. Tahap ini terdiri atas 3 langkah utama yakni:

 - a. Sosialisasi
 - b. Implementasi
 - c. Internalisasi
3. Tahap Evaluasi

***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 (*Good Corporate Governance*) 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 GCG (*Good Corporate Governance*); dan
- c. Pengawasan yang efektif dari Otoritas Pengawas Bank.

Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian ini didukung dari beberapa penelitian terdahulu yang dirangkum sebagai landasan penelitian sebagai berikut:

Anggraeni (2008) dengan judul : Penerapan *Good Corporate Governance* terhadap Pengelolaan Pegawai Pada PT.PLN (Persero) Area Pelayanan Jaringan Malang. Hasil dari penelitian yang dilakukan yaitu : Perusahaan sebagai salah satu BUMN yang ada di Indonesia telah berusaha untuk mewujudkan menerapkan *Good Corporate Governance* melalui penerapan sistem pengendalian intern terhadap seleksi pegawai walaupun masih ada kekurangan terhadap penerapan unsur-unsur GCG

Indrawati (2006) dengan judul : Sistem Pengendalian Intern Terhadap Pengelolaan karyawan Dalam mendukung GCG pada PD Modjo Punggu Tulungagung. Hasil dari penelitian yang dilakukan yaitu : Perusahaan telah menerapkan *Good Corporate Governance* terhadap pengelolaan pegawainya yang dilandasi oleh etika bisnis yang terlihat dalam penerapan prinsip-prinsip GCG

Arbaina (2011) dengan judul : Penerapan *Good Corporate Governance* pada perbankan di Indonesia. Hasil dari penelitian yang dilakukan yaitu : Penerapan *Good Corporate Governance* pada perbankan di Indonesia berjalan kurang maksimal yang terlihat dalam penerapan prinsip-prinsip GCG

METODE PENELITIAN

Dalam Penelitian ini, jenis penelitian yang digunakan penulis adalah penelitian yang bersifat deskriptif. Lokasi Penelitian ini dilakukan di kantor Bank BNI KC Malang yang beralamatkan di Jalan Basuki Rahmat No.75-77 Malang Dengan waktu penelitian mulai dari Maret 2020 sampai Juli 2020.

Objek Penelitian

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

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. Selain itu, uraian artikel, jurnal, dokumen mengenai penerapan *Good Corporate Governance* pada PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk.

Teknik Pengumpulan Data

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.

HASIL DAN PEMBAHASAN

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”.

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 tanggung jawab 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 . 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.

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.

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.

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.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

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 berkompentensi 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. Pelaksanakan 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.

Keterbatasan Penelitian

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.

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.
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.

*) Prima Anggraeni Hartutik adalah Alumni Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Malang.

**) Abdul Wahid Mahsuni adalah Dosen tetap Universitas Islam Malang.

***) M. Cholid Mawardi adalah Dosen tetap Universitas Islam Malang.