

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Pengertian *Good Corporate Governance*

*Corporate governance* muncul karena terjadi pemisahan antara kepemilikan dengan pengendalian perusahaan, atau seringkali dikenal dengan istilah masalah keagenan. Permasalahan keagenan dalam hubungannya antara pemilik modal dengan manajer adalah bagaimana sulitnya pemilik dalam memastikan bahwa dana yang ditanamkan tidak diambil alih atau diinvestasikan pada proyek yang tidak menguntungkan sehingga tidak mendatangkan *return*. *Corporate governance* diperlukan untuk mengurangi permasalahan keagenan antara pemilik dan manajer (Macey dan O'Hara, 2003).

*Corporate Governance* adalah rangkaian proses terstruktur yang digunakan untuk mengelola serta mengarahkan atau memimpin bisnis dan usaha-usaha korporasi dengan tujuan untuk meningkatkan nilai-nilai perusahaan serta kontinuitas usaha. Terdapat beberapa pemahaman tentang pengertian *Corporate Governance* yang dikeluarkan beberapa pihak baik dalam perspektif yang sempit (*shareholder*) dan perspektif yang luas (*stakeholders*, namun pada umumnya menuju suatu maksud dan pengertian yang sama.

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) dalam Hery (2010) mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai berikut :

“Seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan *Corporate Governance* ialah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*)”.

*Corporate Governance* menurut Sutedi (2011:1) adalah :

“Suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ perusahaan (Pemegang Saham/Pemilik Modal, Komisaris?dewan Pengawas dan Direksi) untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas

perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika”.

Pasal 1 Surat KEPMEN BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tgl 31 Juli 2002 tentang penerapan GCG pada BUMN yang dalam Effendi (2009), menyatakan :

“*Corporate Governance* adalah suatu proses dan struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundangan dan nilai-nilai etika”.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, GCG secara singkat dapat diartikan sebagai seperangkat sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) bagi para pemangku kepentingan. Hal ini disebabkan karena GCG dapat mendorong terbentuknya pola kerja manajemen yang bersih, transparan dan profesional. Penerapan GCG di perusahaan akan menarik minat para investor, baik domestik maupun asing. Hal ini sangat penting bagi perusahaan yang ingin mengembangkan usahanya, seperti melakukan investasi baru.

Dalam perbankan syariah, penerapan *GCG* telah diatur oleh Bank Indonesia melalui dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009. PBI ini dikeluarkan karena adanya keinginan dari BI untuk membangun industri perbankan syariah yang sehat dan tangguh serta adanya upaya untuk melindungi kepentingan stakeholders dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku secara umum pada perbankan syariah. Dalam setiap kegiatan usahanya bank diwajibkan melaksanakan *GCG* sebagaimana tercantum dalam PBI pasal 2 ayat 1, yang berbunyi "Bank wajib melaksanakan *good corporate governance* dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi".

## 2.2 Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Berbagai aturan main dan sistem yang mengatur keseimbangan dalam pengelolaan perusahaan perlu dituangkan dalam bentuk prinsip-prinsip yang harus dipatuhi untuk menuju tata kelola perusahaan yang baik. Menurut Sutedi (2011), ada beberapa prinsip dasar yang harus diperhatikan dalam *Corporate Governance*, yaitu :

1. *Transparency (Keterbukaan)*

Penyediaan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada *stakeholders* harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan. Pengungkapan yang memadai sangat diperlukan oleh investor dalam kemampuannya untuk membuat keputusan terhadap risiko dan keuntungan dari investasinya. Kurangnya pernyataan keuangan yang menyeluruh menyulitkan pihak luar untuk menentukan apakah perusahaan tersebut memiliki uang yang menumpuk dalam tingkat yang mengkhawatirkan. Kurangnya informasi akan membatasi kemampuan investor untuk memperkirakan nilai dan risiko serta penambahan dari perubahan modal (*volatility of capital*).

2. *Accountability (Dapat Dipertanggungjawabkan)*

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Pengelolaan perusahaan harus didasarkan pada pembagian kekuasaan diantara manajer perusahaan, yang bertanggung jawab pada pengoperasian setiap harinya, dan pemegang sahamnya yang diwakili oleh dewan direksi. Dewan direksi diharapkan untuk menetapkan kesalahan (*oversight*) dan pengawasan.

3. *Fairness (Kesetaraan)*

Secara sederhana kesetaraan didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak *stakeholder*. Dalam pengelolaan perusahaan perlu ditekankan pada kesetaraan, terutama untuk pemegang saham minoritas. Investor harus memiliki hak-hak yang jelas tentang kepemilikan dan sistem dari aturan dan hukum yang dijalankan untuk melindungi hak-haknya.

#### 4. Sustainability (Kelangsungan)

Kelangsungan adalah bagaimana perusahaan dapat terus beroperasi dan menghasilkan keuntungan. Ketika perusahaan negara (*corporation*) *exist* dan menghasilkan keuntungan dalam jangka mereka juga harus menemukan cara untuk memuaskan pegawai dan komunitasnya agar tetap bisa bertahan dan berhasil. Mereka harus tanggap terhadap lingkungan, memperhatikan hukum, memperlakukan pekerja secara adil, dan menjadi karyawan yang baik. Dengan demikian, akan menghasilkan keuntungan yang lama bagi *stakeholder*-nya.

Sedangkan Prinsip-prinsip *good corporate governance* menurut Peraturan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, diantaranya: *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency* dan *Fairness* (TARIF). Prinsip-prinsip yang terkandung dalam *good corporate governance* dapat dijabarkan sebagai berikut:

##### 1. Transparency (Keterbukaan)

*Transparency* yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan. Dalam mewujudkan transparansi, perusahaan harus menyediakan informasi yang cukup, akurat, dan tepat waktu kepada pihak yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut. Selain itu, para investor harus dapat mengakses informasi penting perusahaan secara mudah pada saat diperlukan. Penyediaan informasi yang memadai, akurat, dan tepat waktu kepada *stakeholders* harus dilakukan oleh perusahaan agar dapat dikatakan transparan. Pengungkapan yang memadai sangat diperlukan oleh investor dalam kemampuannya untuk membuat keputusan terhadap risiko dan keuntungan dari investasinya. Kurangnya pernyataan keuangan yang menyeluruh menyulitkan pihak luar untuk menentukan apakah perusahaan tersebut memiliki dana dalam tingkat yang mengkhawatirkan. Kurangnya informasi akan membatasi kemampuan investor untuk memperkirakan nilai dan risiko serta penambahan dari perubahan modal (*volatility of capital*).

2. Accountability (Akuntabilitas)

*Accountability* (akuntabilitas) yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Bila prinsip *accountability* (akuntabilitas) ini diterapkan secara efektif, maka perusahaan akan terhindar dari *agency problem* (benturan kepentingan peran). Pengelolaan perusahaan harus didasarkan pada pembagian kekuasaan diantara manajer perusahaan, yang bertanggung jawab pada pengoperasian setiap harinya, dan pemegang sahamnya yang diwakili oleh dewan direksi. Dewan direksi diharapkan untuk menetapkan kesalahan (*oversight*) dan pengawasan.

3. Responsibility (Pertanggungjawaban)

*Responsibility* (pertanggungjawaban) adalah kesesuaian atau kepatuhan di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku. Peraturan yang berlaku termasuk yang berkaitan dengan masalah pajak, hubungan industrial, perlindungan lingkungan hidup, kesehatan/keselamatan kerja, standar penggajian, dan persaingan yang sehat.

4. Independency (Kemandirian)

*Independency* atau kemandirian adalah suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Independensi penting sekali dalam proses pengambilan keputusan. Hilangnya independensi dalam proses pengambilan keputusan akan menghilangkan objektivitas dalam pengambilan keputusan tersebut.

5. Fairness (Kesetaraan dan Kewajaran)

*Fairness* yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. *Fairness* diharapkan membuat seluruh aset perusahaan dikelola secara baik dan *prudent* (hati-hati), sehingga muncul perlindungan kepentingan pemegang saham secara *fair* (jujur dan adil).

Secara sederhana kesetaraan didefinisikan sebagai perlakuan yang adil dan setara dalam memenuhi hak-hak *stakeholder*. Dalam pengelolaan perusahaan perlu ditekankan pada kesetaraan, terutama untuk pemegang saham minoritas. Investor harus memiliki hak-hak yang jelas tentang kepemilikan dan sistem dari aturan dan hukum yang dijalankan untuk melindungi hak-haknya.

*Good Corporate Governance* akan memberikan empat manfaat besar (Wilson Arafat, 2008:10), yaitu:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
2. Meningkatkan *corporate value*.
3. Meningkatkan kepercayaan investor.
4. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's value* dan dividen.

### **2.3 Unsur-unsur *Good Corporate Governance***

Dalam penerapan *good corporate governance* pada perbankan dibutuhkan unsur yang mendukung. Adapun menurut Sutedi (2011), unsur-unsur dalam GCG yaitu :

#### **a. *Corporate Governance* – Internal Perusahaan**

Unsur-unsur yang berasal dari dalam perusahaan adalah :

- 1) Pemegang saham;
- 2) Direksi;
- 3) Dewan komisaris;
- 4) Manajer;
- 5) Karyawan;
- 6) Sistem remunerasi berdasar kinerja;
- 7) Komite audit.

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di dalam perusahaan, antara lain meliputi :

- 1) Keterbukaan dan kerahasiaan (*disclosure*);
- 2) Transparansi;
- 3) Akuntabilitas;
- 4) Kesetaraan;
- 5) Aturan dari *code of conduct*.

b. *Corporate Governance* – External Perusahaan

Unsur-unsur yang berasal dari luar perusahaan adalah :

- 1) Kecukupan undang-undang dan perangkat hukum;
- 2) Investor;
- 3) Institusi penyedia informasi;
- 4) Akuntan publik;
- 5) Intitusi yang memihak kepentingan publik bukan golongan;
- 6) Pemberi pinjaman;
- 7) Lembaga yang mengesahkan legalitas.

Unsur-unsur yang selalu diperlukan di luar perusahaan antara lain meliputi:

- 1) Aturan dari *code of conduct*;
- 2) Kesetaraan;
- 3) Akuntabilitas;
- 4) Jaminan hukum.

Perilaku partisipasi pelaku *Corporate Governance* yang berada di dalam rangkaian unsur-unsur internal maupun eksternal menentukan kualitas *Corporate Governance*.

#### **2.4 Lingkup *Good Corporate Governance***

OCED (*The Organization for Economic and Development*) memberikan pedoman mengenai hal-hal yang perlu diperhatikan agar tercipta *Good Corporate Governance* dalam suatu perusahaan dalam Sutedi (2011), yaitu ;

1. Perlindungan terhadap hak-hak dalam *Corporate Governance* harus mampu melindungi hak-hak para pemegang saham, termasuk pemegang

saham minoritas. Hak-hak tersebut mencakup hal-hal dasar pemegang saham, yaitu :

- a) Hak untuk memperoleh jaminan keamanan atas metode Pendaftaran kepemilikan;
- b) Hak untuk mengalihkan dan memindahtangankan kepemilikan saham;
- c) Hak untuk memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan secara berkala dan teratur;
- d) Hak untuk ikut berpartisipasi dan memberikan suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);
- e) Hak untuk memilih anggota dewan komisaris dan direksi;
- f) Hak untuk memperoleh pembagian laba (*profit*) perusahaan.

2. Perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham (*the equitable treatment of shareholders*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* haruslah menjamin perlakuan yang setara terhadap seluruh pemegang saham, termasuk pemegang saham minoritas dan asing. Prinsip ini melarang adanya praktik perdagangan berdasarkan informasi orang dalam (*insider trading*) dan transaksi dengan diri sendiri (*self dealing*). Selain itu, prinsip ini mengharuskan anggota dewan komisaris untuk terbuka ketika menemukan transaksi-transaksi yang mengandung benturan atau konflik kepentingan (*conflict of interest*).

3 Peranan pemangku kepentingan berkaitan dengan perusahaan (*the role of stakeholders*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus memberikan pengakuan terhadap hak-hak pemangku kepentingan, sebagaimana ditentukan oleh undang-undang dan mendorong kerja sama yang aktif antara perusahaan dengan pemangku kepentingan dalam rangka menciptakan lapangan kerja, kesejahteraan, serta kesenambungan usaha (*going concern*).

4 Pengungkapan dan transparansi (*disclosure and transparency*).



Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus menjamin adanya pengungkapan yang tepat waktu dan akurat untuk setiap permasalahan yang berkaitan dengan perusahaan. Pengungkapan tersebut mencakup informasi mengenai kondisi keuangan, kinerja, kepemilikan, dan pengelolaan perusahaan. Informasi yang diungkapkan harus disusun, diaudit, dan disajikan sesuai dengan standar yang berkualitas tinggi. Manajemen juga diharuskan untuk meminta auditor eksternal (KAP) melakukan audit yang bersifat independen atas laporan keuangan.

5. Tanggung jawab dewan komisaris atau direksi (*the responsibilities of the board*).

Kerangka yang dibangun dalam *Corporate Governance* harus menjamin adanya pedoman strategis perusahaan, pengawasan yang efektif terhadap manajemen oleh dewan komisaris terhadap perusahaan dan pemegang saham. Prinsip ini juga memuat kewenangan-kewenangan serta kewajiban-kewajiban profesional dewan komisaris kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya.

## **2.5 Manfaat dan Tujuan *Good Corporate Governance***

Ada lima manfaat yang dapat diperoleh perusahaan yang menerapkan *Good Corporate Governance* menurut Hery (2010), yaitu :

- 1) GCG secara tidak langsung akan dapat mendorong pemanfaatan sumber daya perusahaan ke arah yang lebih efektif dan efisien, yang pada gilirannya akan turut membantu terciptanya pertumbuhan atau perkembangan ekonomi nasional.
- 2) GCG dapat membantu perusahaan dan perekonomian nasional, dalam hal ini menarik modal investor dengan biaya yang lebih rendah melalui perbaikan kepercayaan investor dan kreditur domestik maupun internasional.
- 3) Membantu pengelolaan perusahaan dalam memastikan/menjamin bahwa perusahaan telah taat pada ketentuan, hukum, dan peraturan.
- 4) Membangun manajemen dan *Corporate Board* dalam pemantauan penggunaan asset perusahaan.

5) Mengurangi korupsi.

Penerapan *Good corporate Governance* dilingkungan BUMN dan BUMD mempunyai tujuan sesuai KEPMEN BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tanggal 1 Agustus 2001 pada pasal 4 yang dalam Hery (2010), yaitu :

- a. Memaksimalkan nilai BUMN dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional;
- b. Mendorong pengelolaan BUMN secara profesional, transparan dan efisiensi, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian organ;
- c. Mendorong agar organ dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggungjawab sosial BUMN terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan di sekitar BUMN;
- d. Meningkatkan kontribusi BUMN dalam perekonomian nasional;
- e. Meningkatkan iklim investasi nasional;
- f. Mensukseskan program privatisasi.

## **2.6 Pedoman *Good Corporate Governance***

Menurut Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), GCG diperlukan untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan. Penerapan GCG perlu didukung oleh tiga pilar yang saling berhubungan, yaitu negara dan perangkatnya sebagai regulator, dunia usaha sebagai pelaku pasar, dan masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha. Prinsip dasar yang harus dilaksanakan oleh masing-masing pilar adalah:

1. Negara dan perangkatnya menciptakan peraturan perundang-undangan yang menunjang iklim usaha yang sehat, efisien dan transparan, melaksanakan peraturan perundang-undangan dan penegakan hukum secara konsisten (*consistent law enforcement*).

2. Dunia usaha sebagai pelaku pasar menerapkan GCG sebagai pedoman dasar pelaksanaan usaha.
3. Masyarakat sebagai pengguna produk dan jasa dunia usaha serta pihak yang terkena dampak dari keberadaan perusahaan, menunjukkan kepedulian dan melakukan kontrol sosial (*social control*) secara obyektif dan bertanggung jawab.

Stijn Claessen dan Charles P. Oman sebagaimana dikutip oleh Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata (2007:15) melihat bahwa *corporate governance* mempunyai dua aspek:

1. Aspek pertama berkaitan dengan pola hubungan dan perilaku aktor dalam perseroan. Perilaku manajemen dengan karyawan; perilaku perseroan dengan pemasok, dengan kreditor, dan lain-lain. Indikator yang digunakan untuk melihat bagaimana perilaku ini memberikan manfaat adalah bagaimanakah tingkat efisiensi perusahaan, bagaimanakah kinerja perusahaan, pertumbuhan, perlakuan kepada pemegang saham dan pemangku kepentingan, dan lain-lain. Aspek ini disebut aspek perilaku korporasi dan sasarannya adalah peningkatan kinerja (*performance*).
2. Aspek kedua berkaitan dengan seperangkat peraturan dan norma yang membentuk perilaku di atas. Hal ini meliputi hukum perusahaan, peraturan perundang-undangan lainnya, standar dan norma, seperti kode etik profesi, pedoman etika korporasi, dan lain-lain. Semua ini disebut aspek normatif dari *corporate governance* dan sasarannya adalah kepatuhan (*comformance*).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka diperlukan adanya perangkat hukum atau pedoman dalam mengimplementasikan *Good Corporate Governance*. Di Indonesia, pemerintah melalui Keputusan Menteri Koordinator Ekonomi, Keuangan dan Industri No. Kep/31/M.EKUIIN/08/1999, telah membentuk suatu badan yang diberi nama Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG)). Komite Nasional ini bertugas untuk merumuskan dan merekomendasikan kebijakan nasional mengenai pengelolaan perusahaan. Komite Nasional ini telah merumuskan suatu Kerangka Kerja *Good Corporate Governance* atau Pedoman *Good Corporate Governance*.

Pedoman *Good Corporate Governance* yang dikeluarkan KNKCG telah beberapa kali disempurnakan, yakni pada tahun 2001 dan 2006. Berdasarkan pemikiran bahwa suatu sektor ekonomi tertentu cenderung memiliki karakteristik yang tidak sama, maka pada awal tahun 2004 dikeluarkan Pedoman GCG Perbankan Indonesia.

Untuk industri perbankan Indonesia saat ini terdapat tiga dokumen yang dapat dijadikan acuan penerapan GCG pada bank umum. (Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata, 2007:76). Sesuai dengan tahun terbitnya, ketiga dokumen tersebut adalah:

1. “*Enhancing Corporate Governance for Banking Organization*” yang diterbitkan pertama kali tahun 1999 oleh *Basel Committee on Banking Supervision, Bank for International Settlement*, dan direvisi pada bulan Februari 2006;
2. “Pedoman *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia” yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) pada bulan Januari 2004;
3. Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/14/PBI/2006 tentang perubahan PBI No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, yang dikeluarkan pada tanggal 30 Januari dan 5 Oktober 2006.

Pedoman dari *Basel Committee* bersifat imperatif secara moral, karena anggota *Bank for International Settlement* (BIS) adalah bank-bank sentral dari berbagai negara, termasuk Bank Indonesia. Pedoman dari KNKCG bersifat sukarela dan tidak mempunyai sifat mengikat maupun imperative bagi bank umum serta berfungsi sebagai acuan saja. Sedangkan pedoman penerapan GCG yang diterbitkan Bank Indonesia selaku otoritas pengawas bank di Indonesia mempunyai kekuatan mengikat secara hukum.

Dengan dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia tersebut maka Bank Umum wajib melaksanakan GCG. Apabila tidak dipatuhi akan dikenakan sanksi. Namun, sekiranya pedoman tersebut bukan dianggap sebagai tempelan saja, sekedar untuk

memenuhi persyaratan seperti yang diungkapkan oleh Wilson Arafat (2008:37) bahwa perbankan masih memandang GCG sebatas beban yang merepotkan alias *regulation as barrier*, sama sekali tidak menyambut GCG sebagai sebuah keniscayaan. Padahal GCG bukan sekedar proses dan prosedur *control* ataupun peraturan ‘*mati an sich*. Lebih dari semua itu pelaksanaan GCG sejati adalah merupakan sebuah produk budaya perusahaan.

Hal lain yang perlu mendapatkan perhatian adalah penyelarasan dari prinsip-prinsip yang dituangkan dalam pedoman-pedoman GCG di atas dengan kebijakan manajemen (*management policy*) dan pedoman operasional (*standard operating procedures*) lain (Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata, 2007:24). Selain itu, perusahaan dapat membuat *Code of Corporate and Business Conduct* sebagai pedoman bagi seluruh karyawan dan pimpinan perusahaan dalam menjalankan aktivitas sehari-hari (Muh. Arief Effendi, 2005). Wujudnya berupa kodifikasi kebijakan perusahaan, peraturan pegawai, dan kesepakatan yang telah dibuat bersama antara perusahaan dengan pegawai yang harus dijadikan pedoman sewaktu menjalankan aktivitas perusahaan sesuai dengan prinsip-prinsip GCG. (Wilson Arafat, 2008:36)

Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata (2007:136) mengemukakan bahwa terdapat tiga kelompok pelaku kegiatan dalam pelaksanaan GCG pada bank umum. Kelompok pertama terdiri dari organ perseroan dan organ pendukung, atau secara sederhana disebut *boards*. Kelompok ini terdiri dari RUPS, Direksi, Komisaris, Komite Audit, Komite Nominasi dan Remunerasi, Komite Pemantau Risiko, komite lainnya dari komisaris, bila ada dan Satuan Kerja Audit Intern atau Satuan Pengawas Intern. Sedangkan kelompok kedua merupakan seluruh jajaran karyawan atau disebut sebagai *enterprise-wide*, yang menjadi sarana Direksi untuk melaksanakan tugas pengelolaan perusahaan. Kelompok ketiga adalah pihak luar atau *stakeholders*, yaitu regulator, nasabah, dan lain sebagainya yang berinteraksi dengan baik.

Ketiga kelompok pelaku di atas terlibat dalam berbagai aktivitas pelaksanaan GCG untuk memastikan:

1. Kepatuhan (*Compliance*) terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Setiap kebijakan *corporate governance* atau kebijakan perusahaan

harus mengacu dan tunduk pada berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku (*regulatory driven*).

2. Kesesuaian (*Comformance*) antara berbagai kebijakan *corporate governance* termasuk pedoman etika usaha dan etika kerja dengan kebijakan manajemen dan berbagai prosedur kerja yang diberlakukan dalam rangka menggerakkan proses bisnis perusahaan. Dalam proses ini, terjadi internalisasi prinsip-prinsip GCG dan nilai-nilai etika kedalam proses bisnis maupun sikap kerja sehari-hari yang pada gilirannya akan muncul suatu budaya GCG dalam perusahaan (*ethics driven*).
3. Pencapaian kinerja (*Performance*), baik itu kinerja perusahaan, unit bisnis, departemen, seksi dan seluruh jajaran baik secara kolektif maupun perorangan mulai dari level Komisaris, Direksi, sampai kepada karyawan level paling terendah (*market driven*).

## **2.7 Kekhususan *Good Corporate Governance* pada Bank**

Secara sepintas nampaknya penerapan GCG di bank umum tidak berbeda dengan perusahaan lainnya, akan tetapi tidaklah demikian halnya. *Good Corporate Governance* pada lembaga keuangan, khususnya bank memiliki keunikan bila dibandingkan *governance* pada lembaga keuangan non bank. Dalam banyak perilaku manajer dan pemilik bank merupakan faktor utama yang memerlukan perhatian dalam penerapan GCG. Dalam banyak hal konsep teori keagenan (*agency theory*) yang sering digunakan dalam penerapan GCG tidak sepenuhnya dapat digunakan dalam industri perbankan.

Ross Levine sebagaimana dikutip oleh Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata (2007:63) menyatakan bahwa bank pada dasarnya mempunyai dua ciri khas yang tidak terdapat pada jenis industri lainnya yaitu:

1. Informasi Asimetri dalam Industri Perbankan  
Informasi yang asimetri pada industri perbankan mempunyai dimensi dan kompleksitas yang lebih tinggi dari industri lainnya. Asimetri ini terjadi diantara deposan, manajer bank, pengurus bank, debitor, pemilik/pemegang saham, bank dan regulator. Semakin besar informasi asimetri antara pihak luar bank dan pihak dalam bank, maka akan semakin sulit bagi pihak luar untuk memonitor kinerja *governance* bank. Hal ini menjadi semakin sulit karena deposan dan debitor yang sangat banyak jumlahnya dan tersebar (*diffuse*). Bila jumlah pemegang saham juga

banyak dan tersebar, maka kompleksitasnya akan semakin bertambah. Bila terdapat pemegang saham pengendali yang dominan, pengendalian manajemen akan lebih mudah, akan tetapi juga terdapat bahaya adanya *misconduct*, *fraud* atau penyalahgunaan bank dan dana masyarakat untuk kepentingan pribadi atau kelompok usahanya. Informasi keuangan yang asimetri ini adalah sumber risiko yang tinggi, baik risiko kredit, risiko operasional maupun risiko hukum serta menjadi salah satu sumber utama terjadinya kejahatan perbankan.

## 2. Peran Regulasi dalam *Corporate Governance* Perbankan

Peran regulator dalam industri perbankan adalah melakukan kebijakan pengaturan dan pengawasan untuk mewujudkan stabilitas ekonomi nasional yang berkelanjutan melalui sistem kelembagaan perbankan yang lebih kuat, efisien dan bermanfaat. Aturan *corporate governance* dalam industri umumnya bersifat sukarela (*voluntary*) dan tidak mencampuri urusan proses *governance* perusahaan tersebut. Dalam industri perbankan regulasi yang ada mempengaruhi proses *governance* bank secara langsung dan merupakan hal yang harus dipatuhi, karena dinyatakan dalam bentuk peraturan perundang-undangan. Pelanggaran terhadap regulasi tersebut merupakan pelanggaran kepatuhan dan mempunyai ancaman sanksi hukum.

Penerapan GCG perbankan dianggap unik karena memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan keuangan jenis lain maupun perusahaan non keuangan. Keunikan perbankan terutama dilihat dari neraca yaitu aset perbankan rata-rata adalah kredit yang sebagian besar bersifat jangka panjang, sedangkan sisi liabilities adalah tabungan dan deposito yang memiliki sifat jangka pendek. Pengelolaan yang tidak hati-hati akan menyebabkan terjadinya *mismatch* antara aktiva dan pasiva. Terjadinya *mismatch* dapat menyebabkan pembukuan negatif bagi bank. Penyaluran kredit kepada pihak terkait dapat bersifat positif jika keterkaitan itu meminimalkan risiko dan sebaliknya akan bersifat negatif jika justru menambah risiko gagal bayar akibat terjadinya *moral hazard*. Bagaimanapun, GCG menjadi kental ketika ada persinggungan kepentingan antara pemilik dan manajemen. (Rofikoh Rokhim, 2006)