

**IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG)
UNTUK MENGELOLA RISIKO PERBANKAN
(Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang)**

SKRIPSI

Oleh

**HANA FARIDAH
NIM : 06610006**



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2010**

**IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG)
UNTUK MENGELOLA RISIKO PERBANKAN
(Studi Pada PT. BANK SYARIAH MANDIRI CABANG MALANG)**

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN)
Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Oleh

HANA FARIDAH
NIM : 06610006



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2010**

LEMBAR PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG)
UNTUK MENGELOLA RISIKO PERBANKAN
(Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang)**

SKRIPSI

Oleh

HANA FARIDAH
NIM : 06610006

Telah Disetujui 23 Maret 2010

Dosen Pembimbing,

Drs. H. Abdul Kadir Usri, MM., Ak

Mengetahui :

Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA.
NIP 19550302 198703 1 004

LEMBAR PERSETUJUAN

**IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG)
UNTUK MENGELOLA RISIKO PERBANKAN
(Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang)**

SKRIPSI

Oleh

HANA FARIDAH

NIM : 06610006

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Pada 3 April 2010

Susunan Dewan Penguji	Tanda Tangan
1. Ketua <u>H. Ahmad Djalaluddin Lc., MA</u> NIP 19730719 200501 1 003	: ()
2. Sekertaris/Pembimbing Drs. H. Abdul Kadir Usri, MM., Ak	: ()
3. Penguji Utama <u>Ahmad Fahrudin A, SE., MM</u> NIP 19741122 199903 1 001	: ()

Disahkan Oleh :

Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA.

NIP 19550302 198703 1 004

SURAT PERNYATAAN

Yang bertandatangan dibawah ini saya:

Nama : Hana Faridah
NIM : 06610006
Alamat : Jl. Anggur No. 2 Dermo
(Dermo RT. 05/RW 01) Mulyoagung Dau Malang

Menyatakan bahwa ”Skripsi” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam (UIN) Maulana Malik Ibrahim, dengan judul:

IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG) UNTUK MENGELOLA RISIKO PERBANKAN (STUDI Pada PT. BANK SYARIAH MANDIRI CABANG MALANG)

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan ”duplikasi” dan hasil karya orang lain.

Selanjutnya apabila dikemudian hari ada ”klaim” dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 23 Maret 2010
Hormat saya,

Hana Faridah

PERSEMBAHAN

Segala puji bagi Allah Izzati Rabbi...Sungguh tiada Tuhan Melainkan Engkau.
Dengan penuh rasa syukur yang mendalam, dengan segenap cinta yang Engkau beri
kupersembahkan karya ini untuk-Mu dan orang-orang yang mewarnai hidupku.

Ayahku tercinta Ibrahim Nasrullah, ibunda tersayang dan dek Nasiruddin Nasih yang
mendoakan, memberikan pendidikan, motivasi, memberikan kasih sayang, suport,
menjaga, memberi ketentraman dan pengorbanan untuk memenuhi cita-citaku.

MOTTO

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ
عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya.” (QS. Al Isra’: 36)

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنِهِمْ وَمِمَّا
رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.” (Asy-Syura:38)

”Semua orang bisa melakukan sesuatu yang bahkan orang itu sendiri tidak bisa melakukannya, dengan keyakinan, semangat dan kerja keras pasti sesuatu itu akan menjadi kenyataan”

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur saya panjatkan kehadirat Allah SWT yang senantiasa mencurahkan rahmat taufik dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan "SKRIPSI" dengan judul "IMPLEMENTASI *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* (GCG) UNTUK MENGELOLA RISIKO PERBANKAN (STUDI Pada PT. BANK SYARIAH MANDIRI CABANG MALANG)" ini dapat terselesaikan dengan baik.

Shalawat serta salam saya haturkan kepada junjungan Nabi besar Muhammad SAW yang telah membimbing kita semua umat manusia menuju jalan kebenaran.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Ayahanda Ibrahim Nasrullah dan Ibunda Elly Yuliasih yang secara tulus dan ikhlas memberikan dukungannya baik secara moral dan maupun material dalam menunjang pendidikan dalam mencapai cita-cita di masa depan.
2. Bapak Prof. Dr. H. Imam Suprayogo., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Bapak Drs. HA. Muhtadi Ridwan, MA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi UIN Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Bapak Drs. H. Abdul Kadir Usri., MM., Ak selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang selalu memberi semangat dan sabar meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan selama penulis menyusun skripsi
5. Bapak dan Ibu dosen Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim yang telah memberikan petunjuk serta bimbingan dan telah dan telah memberikan bekal ilmu selama penulis mengikuti perkuliahan.

6. Bapak Dwi Puji Widodo, selaku Pimpinan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang yang telah berkenan mengizinkan saya melaksanakan PKLI dan hingga menyelesaikan penelitian skripsi di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang.
7. Bapak Chandra Ardyo selaku Pengawas Kepatuhan yang telah membimbing dan memberi banyak masukan kepada saya mulai mengerjakan laporan PKLI hingga menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih untuk semua perhatiannya.
8. Ibu Ninik Saidah Hajjah selaku Marketing PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang yang telah membimbing dan mengarahkan dalam penyusunan skripsi ini.
9. Bapak Mugar Tunggal, Ibu Indah Saraswati, Ibu Pagetty Gresika, selaku karyawan PT. Bank Mandiri Syariah Cabang Malang yang memberi semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Adikku tercinta “Nasiruddin Nasih” yang setia mengantarku kemanapun aku pergi. I’m really sorry, if I was always jealous of U (That's the nature of women) Thank you for delivering where I'm going (such as my personal driver) Be a good boy for your sister, thanks for your support.
11. Ifronica terima kasih untuk dukungannya dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. My best friends Laila (terima kasih atas usulan judul skripsinya), Lutfia Jannah (terima kasih atas semua perhatiannya), Mbak Maisyaroh yang senantiasa mendukung dan memberikan motivasi mulai PKLI hingga skripsi, Mida, Reny, Solikhin (terima kasih telah membantuku membuat abstraksi), Azizah, Rezma Hadi, Luluk Chorida, Muti’atul Faizah, Hijjal, Eka, Nuril terima kasih atas persahabatan, dorongan, bantuan, support, dan semangatnya untuk menyelesaikan skripsi ini.

13. Teman-teman seperjuangan SESCOM (Sharia Economic Community) Bayu Kurniawan, Nani, Abraham (terima kasih atas masukan ayat al qurannya), Erwin Adi Winata, Hafidz, Rubangi, Mutmainnah, Eka Budi, terima kasih atas semangat, support dan bantuannya dalam menyelesaikan skripsi ini.
14. Teman-teman seperjuangan FE 2006 khususnya kelas A, terimakasih atas motivasi, bantuan, masukan, dan atas persahabatan yang kita ukirkan.
15. Teman-teman kursus Bahasa Korea (Ana, Asa, Gina, Lina Onnie, Indras Onnie, Adel Onnie, Lala) beserta Shin Sonsaengnim (Shin Hye Ran), terima kasih untuk persahabatan, semangat, pengertian dan dukungannya untuk menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa ungkapan terima kasih ini tidak bisa penulis sebutkan satu per satu. Penulis mengucapkan terima kasih atas semua bantuan yang telah diberikan, kepada semua pihak yang berjasa dalam penulisan ini.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi siapa saja yang membacanya.

Malang, 23 Maret 2010

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iv
SURAT PERNYATAAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
MOTTO	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
ABSTRAK.....	xvii

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan penelitian	8
1.4 Batasan Penelitian	9

BAB II : KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu	10
2.2 Kajian Teoritis	16
2.2.1 <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).....	16
1. Pengertian Good Corporate Governance	16
2. <i>Good Corporate Governance</i> pada Perbankan ...	17
3. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i>	17
4. Manfaat <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) ...	19
5. Pedoman Pelaksanaan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) pada Perbankan.....	23
6. Tahap-tahap Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG)	26
7. Peran Etika Bisnis dalam Penerapan <i>Good Corporate</i> <i>Governance</i> (GCG).....	30
8. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) dalam Islam	35
2.2.2 Manajemen Risiko Perbankan.....	40
1. Pengertian Manajemen Risiko Perbankan	40
2. Ruang Lingkup Manajemen Risiko	40
3. Proses Manajemen Risiko	41

4. Macam-macam Risiko Perbankan yang Disyaratkan Bank Indonesia untuk Dikelola	43
5. Manajemen Risiko dalam Presektif Islam	45
6. Keterkaitan <i>Good Corporate Governance</i> dengan risiko Perbankan	48
2.2.3 Kerangka Berfikir.....	51

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi Penelitian	52
3.2 Jenis dan Pendekatan Ilmiah	52
3.3 Data dan Jenis Data	53
3.4 Tehnik Pengumpulan Data	53
3.5 Tehnik Analisis Data.....	54

BAB IV: PAPARAN DATA DAN HASIL PENELITIAN

4.1 Paparan Hasil Penelitian	56
4.1.1 Sejarah singkat PT Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Malang	56
4.1.2 Sejarah Berdirinya PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Malang	58
4.1.3 Visi dan Misi PT Bank Syariah Mandiri (BSM).....	59
4.1.4 Budaya PT. Bank Syariah Mandiri (BSM).....	60
4.1.5 Manajemen PT. Bank Syariah Mandiri (BSM)	62
4.1.6 Struktur Wewenang dan Jabatan PT Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Malang	64
4.1.7 Produk-produk PT. Bank Syariah Mandiri (BSM)	84
4.2..... Paparan Hasil Penelitian	91
4.2.1 Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> GCG pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang.....	91
4.2.2 Keterkaitan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) dengan risiko perbankan	98
4.3..... Analisis Pembahasan Penelitian.....	101
4.3.1 Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> GCG pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang.....	101
1. <i>Transparacy</i> (Transparan)	101
2. <i>Accountability</i> (Akuntabilitas).....	106
3. <i>Responcibility</i> (Pertanggungjawaban).....	111
4. <i>Independency</i> (kemandirian)	115
5. <i>Fairness</i> (Adil).....	128
4.3.2 Hubungan Antara <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) dengan Risiko Perbankan	130

4.3.3	Evaluasi Terhadap Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) pada PT. BSM Cabang Malang ..	142
4.3.4	Kendala yang Dihadapi PT. BSM Cabang Malang dalam Menerapkan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG).....	151

BAB V: PENUTUP

4.1	Kesimpulan	152
4.2	Saran	155

DAFTAR PUSTAKA 157

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1: Skor Peringkat Good Governance.....	3
Tabel 1.2: Penghargaan PT. Bank Syariah Mandiri	7
Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu	12
Tabel 4.1: Nilai-Nilai Perusahaan	61
Tabel 4.2: Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> untuk Mengelola Risiko Perbankan Pada PT BSM Cabang Malang	145

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1: Proses Manajemen Risiko.....	42
Gambar 2.2: Kerangka Berfikir	51
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT BSM	64

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Bukti Konsultasi	160
Lampiran 2: Biodata Peneliti.....	161
Lampiran 3: Pedoman Wawancara.....	162
Lampiran 4 : Tehnik Wawancara	164
Lampiran 5: Produk dan Jasa PT. Bank Syariah Mandiri.....	173

ABSTRAK

Hana Faridah, 2010 SKRIPSI. Judul: "Implementasi Good Corporate Governance untuk mengelola Risiko Perbankan (Studi di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang)".

Pembimbing: Drs. H. Abdul Kadir Usri, MM., Ak

Kata kunci: *Good Corporate Governance* (GCG), mengelola Risiko Perbankan

Krisis ekonomi pada tahun 1997 yang melanda Indonesia dapat dilihat dari banyaknya perusahaan yang bankrut, buruknya kinerja perbankan nasional, persoalan kredit macet, rendahnya daya saing produk-produk Indonesia di luar negeri sampai adanya ketakutan pemilik dan manajemen perusahaan maupun pemerintah terhadap berbagai konsekuensi yang akan timbul dari adanya perdagangan bebas. Selain itu dipengaruhi dengan belum dilaksanakannya *good corporate governance* dan etika yang melandasinya. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) untuk mengelola risiko perbankan di Bank Syariah Mandiri.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Dalam studi kasus ini menggambarkan Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) di PT. BSM Cabang Malang untuk mengelola risiko perbankan. Peneliti dalam pengumpulan data menggunakan teknik pengumpulan data, wawancara, dan dokumentasi dan kemudian dianalisa melalui data reduksi, data display, dan menarik kesimpulan.

PT. BSM Cabang Malang telah melakukan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dengan baik dan telah menerapkan lima prinsip tata kelola yang baik yaitu *Transparency* (keterbukaan informasi), *accountability* (akuntabilitas), *Responsibility* (pertanggungjawaban), *independency* (kemandirian), dan *fairness* (keadilan), meskipun secara khusus perlu diperbaiki dalam akuntabilitas pelanggaran di titik Kode Etik. PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang melakukan pemantauan keseluruhan aktivitas perbankan. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang menggunakan *Enterprise Risk Management* (ERM). Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang berkesinambungan merupakan inisiatif strategis yang dikembangkan oleh bank, dan diharapkan mampu meningkatkan kinerja bank sehingga menghasilkan *value added* bagi stakeholders. ERP ini berisi tentang program kerja antara lain pemutakhiran manual kebijakan dan pedoman operasional, optimalisasi organisasi manajemen risiko, SIMRIS (*Syariah Mandiri Risk Informations System*) penetapan limit risiko dan pengembangan limit risiko dan pengembangan pembiayaan.

ABSTRACT

Hana Faridah, 2010. THESIS. Title: "Implementation of *Good Corporate Governance* for Managing Risk Banking (Study at PT. Bank Syariah Mandiri Malang Branch)".

Advisor: Drs. H. Abdul Kadir Usri, MM., Ak

Keywords: *Good Corporate Governance* (GCG), managing Banking Risk

Economic crisis in 1997 which happened in Indonesia can be seen from the number of bankrupt companies, poor performance, bad credit problems of national banks, low competitiveness of products in foreign countries Indonesia until there is fear of the company owners and management and the government concern the consequences that will arise of the existence of free trade. There are also not affected by the implementation of Good Corporate Governance and the underlying ethics. This study aims of describing the implementation of Good Corporate Governance (GCG) to manage the risk of banking at Bank Syariah Mandiri Malang Branch.

This research is uses a qualitative descriptive approach. This study describes the application of Good Corporate Governance (GCG) at the PT. BSM Malang Branch to manage banking risks. Researcher uses the techniques of data collection; interviews, and documentation and then analyze is through data reduction, data presentation, and conclusions drawing.

From the analysis it was found that the implementation of Good Corporate Governance (GCG) at the PT. BSM Malang Branch banking to manage risk effectively and in accordance with the direction and guidance from the BSM Center. PT. BSM Malang Branch has conducted the principles of Good Corporate Governance (GCG) well and The Bank implemented the five principles of good governance namely Transparency (openness of information), accountability, Responsibility, independency, and fairness, although in special need of repair in violation at the point of accountability Code of Conduct. PT. Bank Syariah Mandiri Malang Branch to monitor the overall banking activity. Bank Syariah Mandiri Malang Branch using Enterprise Risk Management (ERM). The Enterprise Risk Management (ERM) is ongoing strategic initiatives developed by the bank, and is expected to improve the performance of the banks that generate added value for stakeholders. ERM contains modish manual policy and operational orientation, optimizing of risk management organization, SIMRIS (*Syariah Mandiri Risk Information System*), and implementation of risk limit and development of funding analysis devices.

ääÇ ÝÑííÉ ; 2010 ÇáÑÓÇÁÉ . Çáãáæ ÖæÚ. "ÊØÈíÐ äÙÇã ÌæíÉ ÇÌÇÑÉ ÇáÕÑ ßÇÊ"

(GCG) áĀİÇÑÉ ÇáĀİÇØÑÉ ÇáãÕÑÝíÉ (İÑÇÓÉ Ýí ÕÑßÉ äÓÇääÉ äĪİæíÉ áÈäß ÇáÕÑíÚÉ ãÇăĪİÑí ÕÚÈÉ ãÇăÇăĪ)"

ÇáãÕÑÝ : ÇăĪßÇÊæÑ ÇăĪÇÌ ÚÈİ ÇăÞÇİÑÑ ÚÓÑí MM., Ak

ÇăßăäÇÊ ÇăÑÆíÓíÉ : äÙÇã ÌæíÉ ÇÌÇÑÉ ÇáÕÑ ßÇÊ (GCG); æĀİÇÑÉ ÇáĀİÇØÑÉ ÇáãÕÑÝíÉ

ÇăĀÒăÉ ÇăÇÞÊÕÇİíÉ áÙÇă 1997 ÇăĐí ÕÑÈ ÇăĪæăíÓíÇ íăßă Āă íÊÖİ äă ÚĪİ ÇáÕÑßÇÊ ÇăăÝăÓÉ ; æÇăăÕÇÑÝ ÇăæØăíÉ áÓæĀ ÇăĀİÇĂ; æăÕÇßă ÓæĀ ÇăÇÆÊăÇă ; æÇăĪÝÇÖ ÇăÞİÑÉ ÇăÊăÇÝÓíÉ áăăăÈİÇÊ İÇÑİ ÈăÇİ ĀăĪæăíÓíÇ İÈİ íßăă äăÇß İæÝ äă ĀÓİÇÈ æĀİÇÑÉ ÇáÕÑßÇÊ æÇăĪßăăÉ; áÙÇÞÈÈ ÇăÊİ ÓÈăŌĀ Úă æĪæİ ÈİÇÑÉ İÑÉ. ÞăÇ äă ÊÊĀĒÑ äă İÑÇĂ ÊăÝİĐ ĀİÇÑÉ ÇáÕÑßÇÊ ÇăĪíÉ (GCG) æĀİăÇÞíÇÊ ÇăßÇăăÉ æÑÇĂăÇ. ÊăĪÝ äĐă ÇăĪÑÇÓÉ ĀăĪ æŌÝ ÊăÝİĐ ĀİÇÑÉ ÇáÕÑßÇÊ ÇăĪíÉ (GCG) áĀİÇÑÉ ÇáĀİÇØÑ ÇáãÕÑÝíÉ Ýí Èăß ÇáÕÑíÚÉ ãÇăĪİÑí.

ăĐÇ ÇăÈİÈ äæ ÈİÈ æŌÝí äÚ äăĪ äæÚí. Ýí äĐă ÇăĪÑÇÓÉ æŌÝÇ áăÚăă ĀİÇÑÉ ÇáÕÑßÇÊ ÇăĪíÉ (GCG) Ýí ÕÑßÉ äÓÇääÉ äĪİæíÉ áÈäß ÇáÕÑíÚÉ ãÇăĪİÑí ÕÚÈÉ ãÇăÇăĪ áĀİÇÑÉ ÇáĀİÇØÑÉ ÇáãÕÑÝíÉ. ÇăÈÇİÈ Ýí àİÇă İăÚ ÇăÈİÇăÇÊ ÈÇÓÈİÇă ĀÓÇăİÈ İăÚ ÇăÈİÇăÇÊ; äßÈÈÈ ÇăÈİæÈ ; æÇăăÞÇÈăÇÊ ; æÇăæÈÇÆÞ æÇăÈİÇăÇÊ Èă íăă ÈÈăÞİŌ ÇăÈİÇăÇÊ; æÈÞİă ÇăÈİÇăÇÊ ; æÇÓÈİăÇŌ ÇăÇÓÈăÈÇİÇÊ.

ăă İăÇă ÇăÈİăíă ÈÈă Āă ÊăÝİĐ ĀİÇÑÉ ÇáÕÑßÇÊ ÇăĪíÉ (GCG) Ýí ÕÑßÉ äÓÇääÉ äĪİæíÉ áÈäß ÇáÕÑíÚÉ ãÇăĪİÑí ÕÚÈÉ ãÇăÇăĪ áĀİÇÑÉ ÇáĀİÇØÑÉ ÇáãÕÑÝíÉ ÈÇăăĀĒÑ æÝÞÇ áăÈăİă æÇăĀÑŌÇİ äă äÑßŌ Èăß ÇáÕÑíÚÉ ãÇăĪİÑí. ÕÑßÉ äÓÇääÉ äĪİæíÉ áÈäß ÇáÕÑíÚÉ ãÇăĪİÑí ÕÚÈÉ ãÇăÇăĪ ĀİÑÈ æÈÇİÆ ĀİÇÑÉ ÇáÕÑßÇÊ ÇăĪíÉ (GCG) ÈŌßă İİ Þİ äÝĐÈ æÈÇİÆ ÇăĪăÓÉ áăĪßă ÇăÑŌİ æÇăŌÝÇÝíÉ æăăÇ ÇăÇăÝÈÇİ áăăÚăăăÇÊ; æÇăăŌĂæă

æÇáãÓÄæáíÉ; æÇáÇÓÊÞáÇáíÉ; æÇáÚÏÇáÉ; æáæ ÍÇÕÉ æÇÌÈ
ÇáÅÕáÇÍ Ýí ãÓÄæá ÇáãÎÇáÝÉ ÚãÏ ãÞØÉ ÞæÇÚÏ ÇáÓáæß. ÔÑΒÉ
ãÓÇããÉ ãÏæÏÉ áÈæß ÇáÔÑíÚÉ ãÇãÏÑí ÔÚÈÉ ãÇáÇãÏ ÊÚãá ãÑÇÞÈÈ
ÏãíÚ ãÔÇØÉ ÇáãÕÑÝíÉ. ÔÑΒÉ ãÓÇããÉ ãÏæÏÉ áÈæß ÇáÔÑíÚÉ
ãÇãÏÑí ÔÚÈÈ ãÇáÇãÏ ÊÓÊÏã ÅÏÇÑÉ ÇáãÎÇØÑÉ Ýì ÇáÑíÝ (ERM)
ÇáãÓÊãÑÉ ÌÇÑ ÇáãÈÇÏÇÊ ÇáÇÓÊÑÇÊÏíÉ ÇáÊí æÕÚâÇ ÇáÈæß;
æíÊæÞÚ Æã íÊÍÓã ÆÏÇÁ ÇáÈæß ÇáÊí ÊæáÏ ÞíãÉ ãÖÇÝÉ ÈÇáãÓÈÈ
áÃÕÏÇÈ ÇáãÕáíÉ .ÝíãÇ ããæÁ Úã ÈÑÇãÏ ÇáÚãá ÈÚÕâÇ ãÊÃÏÑ
ÓíÇÓÉ ÇáÏíæí æ ÊæÏã ÇáÚãáíÉ; æÃÝÕá áíÆÈ ÆÑÇÏÉ ÇáãÎÇØÑ;
æÇÓÊÚãÇá ÇáÏÏ ÇáãÎÇØÑ æÊãáíÉ ÇáÏÏ ÇáãÎÇØÑ æÊãáíÉ ÇáÕÑÝ.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Krisis ekonomi pada tahun 1997 yang melanda Indonesia dapat dilihat dari banyaknya perusahaan yang bankrut, buruknya kinerja perbankan nasional, persoalan kredit macet, rendahnya daya saing produk-produk Indonesia di luar negeri sampai adanya ketakutan pemilik dan manajemen perusahaan maupun pemerintah terhadap berbagai konsekuensi yang akan timbul dari adanya perdagangan bebas. Selain itu dipengaruhi dengan belum dilaksanakannya *good corporate governance* dan etika yang melandasinya. Usaha untuk mengembalikan kepercayaan kepada dunia perbankan Indonesia melalui reskonstruksi dan rekapitulasi dapat berdampak jangka panjang dan mendasar apabila disertai tiga tindakan antara lain: ketaatan terhadap prinsip kehati-hatian, pelaksanaan *good corporate governance* (GCG), dan pengawasan yang efektif dari otoritas Pengawas Bank. Pelaksanaan *good corporate governance* diperlukan untuk membangun kepercayaan masyarakat dan dunia internasional sebagai syarat mutlak bagi dunia perbankan untuk berkembang baik dan sehat (Zarkasyi;2008).

Dalam industri perbankan selama ini pelaksanaan tata kelola perusahaan di Indonesia belum juga dilakukan dengan maksimal. Konsep GCG yang telah lama digagas hingga saat ini belum ada peningkatan yang signifikan. Sebagai lembaga keuangan yang melayani nasabah, tingkat pengelolaan perbankan harus ditingkatkan. Perbaikan di sektor perbankan perlu segera dilaksanakan. Dalam hal

ini, BI terus berupaya untuk memperbaiki pelaksanaan tata kelola perusahaan atau GCG di kalangan perbankan. Perbaikan ini dilakukan melalui *self assessment* atau penilaian internal. Hal ini sesuai dengan PBI No. 814/PBI/2006 yang menyatakan bahwa bank harus membuat *self assessment* atas penerapan GCG di masing-masing institusi. *Self assessment* akan dinilai pada setiap akhir tahun untuk melihat apakah GCG sudah baik atau belum.

Tuntutan terhadap wujud GCG di setiap sektor (publik maupun swasta), kini semakin gencar. Tuntutan ini memang sangat wajar, mengingat banyak penelitian yang menunjukkan bahwa terjadinya krisis ekonomi di negeri ini, ternyata disebabkan oleh buruknya pengelolaan (*bad governance*) pada sebagian besar pelaku ekonomi di Indonesia. Indikasi buruknya pengelolaan tersebut antara lain tercermin dari berbagai indikator berikut (Zarkasyi; 2008; 8):

Tahun 1998, Secara Umum hasil survei Booz-Allen dan Hamilton bahwa belum efektifnya pelaksanaan GCG pada perusahaan di Indonesia adalah yang paling rendah di Asia Timur (2,88) dibandingkan dengan Malaysia (7,72), Thailand (4,89), Singapura (8,93), dan Jepang (9,17). Asian Development Bank juga mengemukakan bahwa fenomena yang sering dijumpai pada perusahaan-perusahaan di Indonesia antara lain belum menemukan pengelolaan perusahaan secara profesional, karena konsentrasi kepemilikan oleh pihak tertentu yang memungkinkan terjadinya afiliasi antar pemilik, pengawas dan pengelola perusahaan, serta tidak berfungsinya Dewan Komisaris Perusahaan.

Tahun 1999, di sektor swasta menurut hasil riset McKinsey & Company yang melibatkan para investor di Asia, Eropa dan Amerika Serikat terhadap lima

negara di Asia menyatakan bahwa Indonesia menempati peringkat terendah dalam pelaksanaan *good Corporate Governance*. Sedangkan menurut hasil survei PERC (*Political and economic risk Consultacy*) terhadap pelaku bisnis asing ternyata Indonesia merupakan negara terburuk di bidang *Corporate Governance*. Tabel 1.1 menunjukkan peringkat GCG di Asia:

Tabel 1.1
Skor Peringkat *Good Governance*

Negara	Skor
Singapura	2,00
Hongkong	3,59
Jepang	4,00
Philipina	5,00
Taiwan	6,10
Malaysia	6,20
Thailand	6,67
China	8,22
Indonesia	8,29
Korea Selatan	8,83
Vietnam	8,89

Keterangan : semakin tinggi skor, semakin buruk *Good Governance*

Sumber diolah : Zarkashi, Wahyudin (2008: 9-10)

Tahun 2001, hasil survei yang dikembangkan oleh *Credit Lyonnais Securities* (CLSA) dengan tujuh katagori, meliputi disiplin, transparasi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab, keadilan dan kesadaran nasional

terhadap standar GCG pada 115 perusahaan di 25 negara berkembang menunjukkan bahwa skor total untuk perusahaan di Indonesia yang survei hanya 37,7 dari skala 0-100 (100 adalah tertinggi). Skor ini lebih rendah dibandingkan dengan skor total perusahaan-perusahaan yang disurvei di negara Singapura (64,5), Malaysia (56,6), India (55,6), Thailand (55,1), Taiwan (54,6), China (49,1), Korea (47,1) dan Philipina (43,9). *Good Corporate Governance* (GCG) mengandung lima prinsip utama yaitu keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*akuntabilitas*), tanggung jawab (*responsibility*), interpendensi (*interdependency*), serta kewajaran (*Fairness*), dan diciptakan untuk dapat melindungi kepentingan semua pihak yang berkepentingan (*Stakeholders*). Menurut MI Sigit Pramono (www.syariahmandiri.com; 2004), untuk membangun sistem GCG yang efektif bagi bank syariah, perlu memperhatikan sejumlah pilar penopang mekanisme GCG.

Pertama, peran dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah (DPS) harus dioptimalkan untuk memberikan keyakinan bahwa seluruh transaksi yang dilakukan oleh perusahaan tidak melanggar kaidah-kaidah syariah.

Kedua, bank syariah harus memiliki sistem pengawasan internal dan manajemen risiko yang tangguh. Hal itu penting agar dapat mendeteksi dan menghindari terjadinya salah kelola dan penipuan maupun kegagalan sistem dan prosedur pada bank syariah.

Ketiga, dalam konteks akuntansi syariah, auditor eksternal tidak hanya berperan untuk memberikan opini bahwa laporan keuangan bank telah disajikan secara wajar sesuai dengan standar akuntansi yang berlaku. Auditor eksternal juga harus bekerja sama dan mengorelasikan pekerjaannya kepada DPS dan auditor

internal untuk mendapat keyakinan bahwa penyajian laporan keuangan telah memiliki tingkat pengungkapan dan transparansi yang memadai.

Keempat, transformasi budaya korporasi yang Islami dan peningkatan kualitas SDM harus menjadi komitmen bagi manajemen bank syariah. Kelima, perangkat hukum dan peraturan Bank Indonesia dan pasar modal yang sesuai dengan karakteristik bank syariah menjadi prasyarat guna terciptanya iklim pengawasan dan GCG yang sehat bagi perbankan syariah di Tanah Air.

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

Pada saat ini secara eksplisit Bank Indonesia telah menetapkan berbagai ketentuan untuk memastikan perbankan yang dijalankan secara sehat oleh manajemen yang kompeten dan kredibel untuk mengakomodasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Dalam UU No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No. 10 Tahun 1998, secara umum telah diatur mengenai hal-hal yang terkait dengan *Corporate Governance* di perbankan bank yang menyangkut *Governance Stukture, Governance Proses, dan Governance Outcome*. Pengaturan tersebut antara lain syarat kepemilikan, dewan komisaris, dan Direksi serta prinsip-prinsip kehati-hatian Bank yang harus ditaati.

Beberapa pengaturan yang telah dikeluarkan berkaitan dengan penerapan prinsip GCG antara lain adalah Peraturan Bank Indonesia No. 2/27/PBI/2000 tanggal 15 Desember 2000 tentang Bank Umum, yang mana didalamnya diatur kriteria yang wajib diketahui calon anggota Direksi dan Komisaris, serta batasan transaksi yang diperbolehkan atau dilarang dilakukan oleh pengurus Bank. Peraturan lainnya yang dikeluarkan berkaitan dengan kebutuhan peningkatan GCG adalah PBI No. 5/8/PBI/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum, yang selanjutnya ditindaklanjuti dengan diterbitkannya SE No. 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003. PBI tersebut mewajibkan bank untuk menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko. *Good Corporate Governance* menjadi perhatian yang sangat serius di Indonesia. Sesuai dengan peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Umum, merupakan wujud keseriusan Bank Indonesia dalam meminta pengurus perbankan agar taat untuk menerapkan manajemen risiko guna melindungi kepentingan *stakeholder*.

Secara umum perbankan akan menghadapi risiko (Idroes:67) yaitu risiko pasar, risiko kredit, risiko operasional, risiko likuiditas. Dengan berbagai risiko tersebut, maka bank syariah dituntut melakukan manajemen risiko pembiayaan seefektif mungkin agar likuiditas bank tetap terjaga sehingga bank tidak mengalami kesulitan dalam memenuhi jangka pendeknya.

Dalam pencapaian kinerja PT. BSM dapat dilihat dari penerimaan penghargaan yang diraih disetiap tahunnya. Terlihat pada tahun 2006-2008 PT. Bank Syariah Mandiri meraih sederet penghargaan antara lain:

Tabel 1.2
Penghargaan PT. Bank Syariah Mandiri
Tahun 2006-2008

No.	Nama Penghargaan	Tanggal Penganugrahan
1.	Bisnis Indonesia Banking Efficiency Award 2008	22 Mei 2008
2.	STP Award 2006	14 November 2007
3.	E-Company Award 2007	21 Agustus 2007
4.	Golden Trophy	19 Juli 2007
5.	Indonesian Bank Loyalty Award (IBLA Award) 2007	21 Februari 2007
6.	Kriya Pranala Award 2007	01 Januari 2007

Sumber: <http://www.syariahmandiri.co.id//>

Dari berbagai macam penghargaan yang diterima oleh PT. BSM telah membuktikan bahwa PT. BSM memang mempunyai kinerja yang bagus dan mampu bersaing dengan bank syariah lainnya.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik untuk mengangkat masalah tersebut dengan melakukan penelitian dengan judul “Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) untuk Mengelola Risiko Perbankan (Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang).

1.2 RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimanakah implementasi *Good Corporate Governance* Bank Syariah Mandiri untuk mengelola risiko perbankan?
2. Apa saja kendala-kendala dalam implementasi *Good Corporate Governance* untuk mengelola risiko perbankan?

1.3 TUJUAN PENELITIAN DAN KEGUNAAN PENELITIAN

1.3.1. Tujuan Penelitian

1. Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Implementasi *Good Corporate Governance* untuk mengelola risiko perbankan (Pada PT. Bank Mandiri Syariah)
2. Mengetahui apa saja kendala-kendala yang terjadi dalam mengimplementasikan *Good Corporate Governance* GCG untuk mengelola risiko perbankan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Mengetahui penerapan *Good Corporate Governance* untuk pengelolaan risiko perbankan apakah sudah dijalankan dengan baik atau belum.

2. Bagi Dunia Akademis

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi tambahan referensi empiris mengenai implementasi, *good corporate governance* untuk mengelola risiko Perbankan di Indonesia.

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan empiris kepada penulis mengenai pengaruh pelaksanaan *Good Corporate Governance*.

1.4 BATASAN PENELITIAN

Penulisan membatasi beberapa hal untuk memfokuskan penelitian ini. Batasan ini dilakukan agar tidak menyimpang dari arah dan tujuan. Penelitian ini dibatasi pada pengimplementasian *Good Corporate Governance* (GCG) PT. Bank Syariah Mandiri untuk mengelola risiko perbankan pada periode 2006-2008.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 PENELITIAN TERDAHULU

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu untuk menghindari kesamaan dengan penelitian lain. Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu.

Penelitian tentang *Good Corporate Governance* terhadap Risiko Perbankan telah banyak dikaji oleh peneliti terdahulu misalnya: Penelitian yang dilakukan oleh Cisilia Prilestari (2007) dengan judul "Analisis Implementasi *Good Corporate Governance* Pada PT Semen Gresik Tbk.". Menggunakan Pendekatan Kualitatif dengan penekatan *single case study*. Hasil yang diperoleh Bahwa secara umum Implementasi *Good Corporate Governance* pada Semen Gresik sudah cukup baik. Walaupun secara khusus ada hal yang perlu diperbaiki seperti dalam hal transparansi, independensi dan belum terintegrasinya sistem manajemen risiko dalam perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sri Mulyani (2009) dengan judul "Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan dalam Upaya Menjaga Likuiditas bank Syariah (Studi pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang), dalam penelitian ini menggunakan Analisis data kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah: pengelolaan risiko pembiayaan pada PT BSM pada dasarnya mengacu pada arahan, pedoman dan kebijakan dari BSM Pusat. Kebijakan tersebut dikemas dalam *Enterprise Risk Management (ERM)*

yang berisi program kerja antara lain pemutakhiran manual kebijakan dan pedoman operasional, optimalisasi organisasi manajemen risiko, SIMRIS (*Syariah Mandiri Risk Information System*), penetapan limit risiko an pengembangan perangkat analisis pembiayaan dengan metode 5A dan 7A. Dengan pengelolaan risiko tersebut PT BSM mampu mengelola likuiditasnya dalam batas yang aman.

Penelitian yang dilakukan oleh Aditya Nugraha (2009), dengan judul ”Penerapan GCG pada PDAM Surabaya (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya)”, dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Hasil yang diperoleh adalah PT PDAM telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* cukup baik. Walaupun belum sempurna. Tetapi PDAM kota Surabaya berusaha lebih baik lagi dengan menerapkan dan melaksanakan *Good Corporate Governance*.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah objek penelitian dari keempat penelitian adalah pada BUMN sedangkan pada penelitian sekarang dilakukan di Bank Umum Syariah.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian	Saran
1	Prilestari, Cisilia, 2007	"Analisis Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> Pada PT Semen Gresik Tbk."	Untuk mengetahui Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> pada PT Semen Gresik. Tbk	Menggunakan metode Analisis: Data Reduksi (mengumpulkan dan memilih data-data tentang <i>Good Corporate Governance</i>), Data Display (Penyajian data) menjelaskan hubungan antara katagori, <i>Conclusion</i> (Penerikan kesimpulan)	Bahwa secara umum Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> pada Semen Gresik sudah cukup baik. Walaupun secara khusus ada hal yang perlu diperbaiki seperti dalam hal transparansi, independensi dan belum terintegrasinya sistem manajemen risiko dalam perusahaan	Peneliti selanjutnya diharapkan mengkaitkan dengan aspek GCG dengan suatu hal yang berkaitan dengan aspek GCG seperti implementasi GCG dengan majemen laba, kinerja perusahaan.
2	Mulyani, Sri, 2009	Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan dalam Upaya Menjaga Likuiditas bank Syariah (Studi pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang)	Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan pengelolaan manajemen risiko pembiayaan yang dilakukan oleh PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang dan likuiditas PT. BSM secara konsolidasi.	Menggunakan metode Analisis: Data Reduksi, Data Display (Penyajian data) menjelaskan hubungan antara katagori, <i>Conclusion</i> (Penerikan kesimpulan)	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah: pengelolaan risiko pembiayaan pada PT BSM pada dasarnya mengacu pada arahan, pedoman dan kebijakan dari BSM Pusat. Kebijakan terbut dikemas dalam <i>Enterprice Risk Management</i> (ERM) yang berisi program kerja antara lain pemutakhiran manual kebijakan dan pedoman operasional, optimalisasi organisasi organisasi manajemen risiko, SIMRIS (<i>Syariah Mandiri Risk Information System</i>),	Peneliti selanjutnya bisa mengungkapkan lebih spesifik mengenai porsi yang ideal antara FDR (<i>financing to deposit Ratio</i>) dan NPF (<i>Non Performance Financing</i>) bagi sebuah bank agar likuiditasnya terjaga.

					penetapan limit risiko an pengembangan perangkat analisis pembiayaan dengan metode 5A dan 7A. Dengan pengelolaan risiko tersebut PT BSM mampu mengelola likuiditasnya dalam batas yang aman.	
3	Nugraha, Adhitya, 2009	"Penerapan <i>Good Corporate Governance</i> pada PDAM Surabaya (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya)"	Untuk mengetahui penerapan aspek-aspek GCG: 1. Transparacy 2. Accountability 3. Responcibility 4. Independency 5. Fairness Serta mengetahui kendala-kendala yang terjadi dalam penerapan GCG pada PT. PDAM Kota Surabaya	Menggunakan metode Analisis: Data Reduksi, Data Display (Penyajian data) menjelaskan hubungan antara katagori, <i>Conclusion</i> (Penarikan kesimpulan)	Hasil yang diperoleh adalah PT PDAM telah menerapkan prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> cukup walaupun belum sempurna. Tetapi PDAM kota Surabaya berusaha lebih baik lagi dengan menerapkan dan melaksanakan <i>Good Corporate Governance</i> .	Agar peneliti mengetahui aspek GCG dan lebih menyeluruh hendaknya peneliti meneliti pada perusahaan pusat atau perusahaan yang listing pada BEI
4	Hana Faridah, 2009	"Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) untuk mengelola Risiko Perbankan" (Studi Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cab. Malang)	Untuk mengetahui implementasi <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) untuk mengelola risiko perbankan pada PT. BSM dan mengetahui kendala yang terjadi.	Menggunakan metode analisis: Data Reduksi (mengumpulkan dan memilih data-data tentang <i>Good Corporate Governance dan risiko perbankan</i>), Data Display (Penyajian data) menjelaskan hubungan antara katagori, <i>Conclusion</i> (Penarikan kesimpulan)	Bahwa secara umum Implementasi <i>Good Corporate Governance</i> untuk mengelola risiko perbankan pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang adalah telah sesuai dengan arahan, pedoman <i>Code of Conduct</i> , dan kebijakan dari PT BSM Pusat. Oleh karena itu perlu dipertahankan dan ditingkatkan. Dalam upaya pengembangan manajemen risiko PT BSM Cabang Malang memonitor secara keseluruhan terhadap aktivitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk peneliti selanjutnya agar meneliti pada perusahaan pusat, karena penelitian yang dilakukan pada perusahaan pusat bisa menyeluruh. 2. peneliti selanjutnya bisa meneliti tentang aspek GCG dalam perusahaan yang listing dalam BEI dan mengaitkan dengan aspek kualitas saham suatu perusahaan.

					perbankannya. PT BSM Cabang Malang melakukan monitoring dan mengembangkan <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM). Penerapan <i>Enterprise Risk Management</i> (ERM) yang berkesinambungan merupakan inisiatif strategis yang dikembangkan oleh bank, dan diharapkan mampu meningkatkan kinerja bank sehingga menghasilkan <i>value added</i> bagi stakeholders.	
--	--	--	--	--	--	--

Sumber: skripsi

2.2 KAJIAN TEORITIS

2.2.1 *Good Corporate Governance* (GCG)

1. Pengertian *Good Corporate Governance* (GCG)

Ada berbagai pengertian *Good Corporate Governance* yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. *Good Corporate Governance* (*World Bank*) (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
- b. *Good Corporate Governance* (GCG) pada industri perbankan (Idroes;2006), didiskripsikan sebagai suatu hubungan antara Dewan Komisaris, dewan direktur eksekutif, pemangku kepentingan (*Stakeholder*) dan pemegang saham.
- c. *Good Corporate Governance* (GCG) (Zarkashi, M. Wahyudin, 2008). adalah tata kelola yang baik (*good Corporate Governance*) merupakan struktur yang oleh *Stakeholder*, pemegang saham, komisaris dan manajer menyusun tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan perusahaan dan sarana untuk mencapai tujuan tersebut dan mengawasi kinerja.
- d. *Good Corporate Governance* (GCG) (www.iicg.org) adalah struktur, sistem, dan proses yang digunakan oleh organ-organ

perusahaan sebagai upaya untuk memberikan nilai tambah perusahaan secara berkesinambungan dalam jangka panjang.

- e. *Good Corporate Governance* adalah suatu tata kelola bank yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), independensi (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). (Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum).

Berdasarkan uraian mengenai *corporate governance* tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* adalah suatu sistem pengelolaan perusahaan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja perusahaan, melindungi kepentingan *stakeholders* dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan serta nilai-nilai etika yang berlaku secara umum.

2. *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 *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 *good corporate governance*; dan
- c. Pengawasan yang efektif dari Otoritas Pengawas Bank.

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

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

3. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Sebagai lembaga intermediasi dan lembaga kepercayaan, dalam melaksanakan kegiatan usahanya bank harus menganut prinsip keterbukaan (*Transparacy*), memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang konsisten dengan *corporate value*, sasaran usaha dan strategi bank sebagai pecerminan akuntabilitas bank (*accountability*), berpegang pada *prudential banking practices* dalam menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku sebagai wujud tanggung jawab bank (*responsibility*), objektif dan bebas dari tekanan pihak manapun dalam penambilan keputusan (*independency*), serta senantiasa memperhatikan *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran

(*fairness*). Dalam hubungan dengan prinsip tersebut bank perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

a. *Transparency* (keterbukaan informasi)

- 1) Bank harus mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh *stakeholders* sesuai dengan haknya.
- 2) Informasi yang harus diungkapkan meliputi tapi tidak terbatas pada hal-hal yang bertalian dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, cross shareholding, pejabat eksekutif, pengelolaan risiko (*risk management*), sistem pengawasan dan pengendalian intern, status kepatuhan, sistem dan pelaksanaan GCG serta kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi bank.
- 3) Prinsip keterbukaan yang dianut oleh bank tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.

b. *Accountability* (akuntabilitas)

- 1) Bank harus menerapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan.

- 2) Bank harus meyakini bahwa semua organ organisasi bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami peranannya dalam pelaksanaan GCG.
- 3) Bank harus memastikan terdapatnya *check and balance system* dalam pengelolaan bank.
- 4) Bank harus memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran pengelolaan bank berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati, konsisten dengan nilai perusahaan (*Corporate values*), sasaran usaha dan strategi bank serta memiliki *rewards and punishment system*.

c. *Responsibility* (pertanggungjawaban)

Untuk menjaga kelangsungan usahanya, bank harus :

- 1) Berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking practice*) dan menjamin dilaksanakan ketentuan yang berlaku
- 2) Bank harus bertindak sebagai *Good Corporate Citizen* (perusahaan yang baik) termasuk peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial.

d. *Independency* (kemandirian)

- 1) Bank harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholders* manapun dan tidak terpengaruh oleh

kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*).

2) Bank dalam mengambil keputusan harus objektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun.

e. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran)

1) Bank harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (*Equal treatment*).

2) Bank harus memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk memberikan masukan dan penyampaian pendapat bagi kepentingan bank serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

4. Manfaat *Good Corporate Governance* (GCG)

Menurut FCGI (2003, www.fcgi.or.id) dengan melaksanakan Corporate Governance, ada beberapa manfaat yang dapat diperoleh yaitu:

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 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 sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan deviden.

5. Pedoman Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) pada Perbankan

Dalam pelaksanaan GCG di perbankan adalah penting bagi perbankan untuk melakukan pentahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi bank, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan GCG dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam bank.

Pedoman GCG Perbankan Indonesia menguraikan bahwa pengaturan dan implementasi GCG memerlukan komitmen dari *top management* dan seluruh jajaran organisasi. Pelaksanaannya dimulai dari penetapan kebijakan dasar (*strategic policy*) dan kode etik yang harus dipatuhi oleh semua pihak dalam perusahaan. Bagi perbankan Indonesia, kepatuhan terhadap kode etik yang diwujudkan dalam satunya kata dan perbuatan, merupakan faktor penting sebagai landasan penerapan GCG. Adapun pedoman yang terdapat dalam Pedoman GCG Perbankan Indonesia, adalah sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan GCG dapat dilakukan melalui lima tindakan, yaitu:
 - 1) Penetapan visi, misi dan *corporate values*
 - 2) Penyusunan *corporate governance structure*

- 3) Pembentukan *corporate culture*
 - 4) Penetapan sarana *public disclosures*
 - 5) Penyempurnaan berbagai kebijakan bank sehingga memenuhi prinsip GCG
- b. Penetapan visi, misi dan *corporate values* merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan dalam penerapan GCG oleh suatu bank.
- c. *Corporate governance structure* dapat diterapkan secara bertahap dan terdiri dari sekurang-kurangnya:
- 1) Kebijakan *corporate governance* yang selain memuat visi dan misi bank, juga memuat tekad untuk melaksanakan GCG dan pedoman-pedoman pokok penerapan prinsip GCG yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency dan Fairness*.
 - 2) *Code of Conduct* yang memuat pedoman perilaku wajar dan dapat dipercaya dari pimpinan dan karyawan bank.
 - 3) Tata Tertib Kerja Dewan Komisaris dan Tata Tertib Kerja Direksi yang memuat hak dan kewajiban serta akuntabilitas dari Dewan Komisaris dan Direksi maupun para anggotanya masing-masing.
 - 4) Organisasi yang didalamnya tercermin adanya *risk management, audit, dan compliance*
 - 5) Kebijakan *risk management, audit dan compliance*.
 - 6) *Human resource policy* yang jelas dan transparan.

- 7) *Corporate plan* yang menggambarkan arah jangka panjang yang jelas
- d. Pembentukan *corporate culture* untuk memperlancar pencapaian visi dan misi serta implementasi *corporate governance structure*. *Corporate culture* terbentuk melalui penetapan prinsip dasar (*guiding principles*), nilai-nilai (*values*) dan norma-norma (*norms*) yang disepakati serta dilaksanakan secara konsisten dengan contoh konkrit dari pimpinan bank. *Corporate culture* perlu didiskusikan secara berkesinambungan dan ditunjang oleh *social communication*.
- e. Pembentukan pola dan sasaran *disclosure* sangat diperlukan sebagai bagian dari akuntabilitas bank kepada *stakeholders*. Sarana *disclosure* dapat melalui laporan tahunan (*annual report*), situs internet (*website*), *review* pelaksanaan GCG dan sarana lainnya.

Agar supaya perbankan dapat melaksanakan GCG secara efektif diperlukan lingkungan yang kondusif. Untuk itu maka pihak-pihak yang terkait dengan perbankan perlu memberikan dukungan, misalnya (Zarkashi:2008)

- 1) Pemerintah dan otoritas terkait mengeluarkan peraturan perundang-undangan yang memungkinkan dapat dilaksanakannya GCG secara efektif.
- 2) Dilaksanakannya penegakan hukum (*law enforcement*).
- 3) Penerapan standar akuntansi dan standar audit yang mengacu pada standar internasional oleh auditor eksternal.

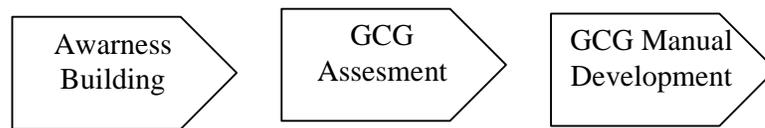
Peningkatan peran dari asosiasi-asosiasi perbankan di Indonesia dalam menunjang dan mensosialisasikan prinsip GCG.

6. Tahap-tahap Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)

Dalam pelaksanaannya penerapan GCG di perusahaan adalah penting bagi perusahaan untuk melakukan pertahapan yang cermat berdasarkan analisis atas situasi dan kondisi perusahaan, dan tingkat kesiapannya, sehingga penerapan GCG dapat berjalan lancar dan mendapatkan dukungan dari seluruh unsur di dalam perusahaan (Daniri:112).

Pada umumnya perusahaan-perusahaan yang telah berhasil dalam menerapkan GCG menggunakan tahapan berikut:

a. Tahapan Persiapan



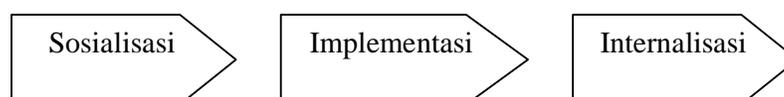
Tahap ini meliputi 3 langkah utama: (1) *awareness Building* (2) *GCG Assesment*, (3) *GCG Manual Building*. *Awareness Building* merupakan langkah sosialisasi awal untuk membangun kesadaran mengenai arti penting GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya. Upaya ini dapat dilakukan dalam meminta bantuan tenaga ahli independen dari luar perusahaan. Bentuk kegiatan dapat dilakukan melalui seminar, loka karya, dan diskusi kelompok.

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

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

- 1) Kebijakan GCG Perusahaan
- 2) Pedoman GCG bagi Organ-organ Perusahaan
- 3) Pedoman perilaku
- 4) Audit Commite Character
- 5) Kebijakan Disklosure dan Transparansy
- 6) Kebijakan dan Kerangka Manajemen Risiko
- 7) Roadmap Implementasi.

b. Tahapan Implementasi



Setelah perusahaan memiliki GCG manual, langkah selanjutnya adalah memulai implementasi di perusahaan. Tahap ini terdiri dari 3 langkah utama yakni: (1) sosialisasi; (2) implementasi; (3) internalisasi.

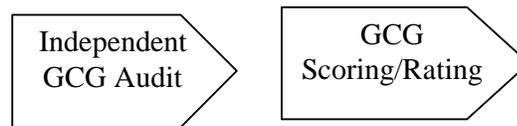
Sosialisasi diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh perusahaan berbagai aspek yang terkait dengan implementasi GCG khususnya mengenai pedoman penerapan GCG. Upaya sosialisasi perlu dilakukan dengan suatu tim khusus yang dibentuk untuk itu, langsung berada dibawah pengawasan Direktur Utama atau salah satu Direktur yang ditunjuk sebagai GCG *champion* di perusahaan.

Implementasi adalah kegiatan yang dilakukan sejalan dengan pedoman GCG yang ada, berdasar roadmap yang telah disusun. Implementasi harus bersifat *top down approach* yang melibatkan Dewan Komisaris dan Direksi perusahaan. Implementasi hendaknya mencakup pula upaya manajemen perubahan (*change management*) guna mengawal proses perubahan yang ditimbulkan oleh implementasi GCG.

Internalisasi adalah tahap jangka panjang dalam implementasi. Internalisasi mencakup upaya-upaya untuk memperkenalkan GCG di dalam seluruh proses bisnis perusahaan melalui berbagai prosedur operasi (misalnya proses pengadaan, dan lain-lain), sistem kerja, dan berbagai peraturan perusahaan. Dengan upaya ini dapat dipastikan

bahwa penerapan GCG bukan sekedar dipermukaan atau sekedar suatu kepatuhan yang bersifat *superficial*, tapi banar-benar tercermin dalam seluruh aktifitas perusahaan.

c. Tahap Evaluasi



Tahap evaluasi adalah tahap yang perlu dilakukan secara teratur dari waktu ke waktu untuk mengukur sejauh mana efektifitas penerapan GCG telah dilakukan dengan meminta pihak independen melakukan audit implementasi dan *scorsing* atas praktek GCG yang ada.

Dalam hal membangun GCG, dan terkait dengan pengembangan sistem, yang diharapkan akan mempengaruhi perilaku setiap individu dalam perusahaan pada gilirannya akan membentuk kultur perusahaan yang bernuansa GCG, maka diperlukan langkah-langkah berikut:

- 1) Menerapkan visi, misi, rencana strategis, tujuan perusahaan, serta sistem operasional pencapaiannya secara jelas.
- 2) Mengembangkan suatu struktur yang menjaga keseimbangan peran dan fungsi organ perusahaan (*check and balance*)
- 3) Membangun sistem informasi, baik untuk keperluan proses pengambilan keputusan maupun keperluan keterbukaan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.

- 4) Membangun sistem audit yang handal, yang tak terbatas pada kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur operasi standar, tetapi juga mencakup pengendalian risiko perusahaan.
- 5) Membangun sistem yang melindungi hak-hak pemegang saham secara adil (fair) dan setara di antara para pemegang saham.
- 6) Membangun sistem pengembangan SDM, termasuk pengukuran kinerjanya.

7. Peran Etika Bisnis dalam Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG)

a. Prinsip Dasar

Untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, pelaksanaan GCG perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang dapat menjadi acuan bagi organ perusahaan dan semua karyawan dalam menerapkan nilai-nilai (*values*) dan etika bisnis sehingga menjadi bagian dari budaya perusahaan (Zarkashi:41).

Prinsip dasar yang harus dimiliki perusahaan adalah:

- 1) Setiap perusahaan harus memiliki nilai-nilai perusahaan (*corporate value*) yang menggambarkan sikap moral perusahaan dalam melakukan usahanya;
- 2) Untuk dapat merealisasikan sikap moral dalam pelaksanaan usahanya, perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang

disepakati oleh organ perusahaan dan semua karyawan. Pelaksanaan etika bisnis yang berkesinambungan akan membentuk budaya perusahaan yang merupakan manifestasi dari nilai-nilai perusahaan.

- 3) Nilai-nilai dan rumusan etika bisnis perusahaan perlu dituangkan dan dijabarkan lebih lanjut dalam pedoman perilaku agar dapat dipahami dan diterapkan.

b. Pedoman Pokok Pelaksanaan

Pedoman pokok pelaksanaan etika bisnis dan perilaku perusahaan, meliputi:

1) Nilai-nilai Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan merupakan landasan moral dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, sebelum merumuskan nilai-nilai perusahaan, perlu dirumuskan visi dan misi perusahaan. Walaupun nilai-nilai perusahaan pada dasarnya universal, namun dalam merumuskannya perlu disesuaikan dengan masing-masing usaha serta karakter dan letak geografis dari masing-masing perusahaan. Nilai-nilai perusahaan yang universal antara lain adalah, terpercaya, adil dan jujur.

2) Etika Bisnis

Etika bisnis adalah acuan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha termasuk dalam berinteraksi dengan

pemangku kepentingan (*stakeholders*). Penerapan nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis secara berkesinambungan mendukung terciptanya budaya perusahaan. Setiap perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang disepakati bersama dan dijabarkan lebih lanjut dalam pedoman perilaku.

3) Pedoman Perilaku

Fungsi pedoman perilaku, meliputi:

- a) Pedoman perilaku merupakan penjabaran nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis dalam melaksanakan usaha menjadi panduan bagi organ perusahaan dan semua karyawan perusahaan.
- b) Pedoman perilaku mencakup panduan tentang benturan kepentingan, pemberian dan penerimaan hadiah dan donasi, kepatuhan terhadap peraturan, kerahasiaan informasi, dan pelaporan terhadap perilaku yang tidak etis.

4) Benturan Kepentingan

Benturan kepentingan adalah keadaan dimana terdapat konflik antara kepentingan ekonomis perusahaan dan kepentingan ekonomis pribadi pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta Karyawan Perusahaan harus senantiasa mendahulukan kepentingan ekonomis perusahaan di atas kepentingan ekonomis pribadi atau keluarga atau pihak lain. Anggota Dewan Komisaris dan Direksi

serta karyawan perusahaan dilarang menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan atau keuntungan pribadi.

Dalam hal ini pembahasan dan pengambilan keputusan yang mengandung unsur benturan kepentingan, pihak yang bersangkutan tidak diperkenankan mengeluarkan suaranya dalam RUPS sesuai dengan keputusan yang diambil oleh pemegang saham dan yang tidak memenuhi benturan kepentingan. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan yang menyatakan tidak memiliki benturan kepentingan terhadap setiap keputusan yang telah dibuat olehnya dan telah melaksanakan pedoman perilaku yang ditetapkan oleh perusahaan.

5) Pemberian dan Pemberian Hadiah dan Donasi

Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang memberikan atau menawarkan sesuatu, baik langsung ataupun tidak langsung, kepada pejabat Negara atau individu yang mewakili mitra bisnis, yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang menerima kepentingannya, baik langsung maupun tidak langsung, dari mitra bisnis, yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan. Donasi oleh perusahaan ataupun pemberian suatu aset perusahaan kepada partai politik atau seseorang atau lebih badan legislatif maupun eksekutif, hanya boleh dilakukan sesuai dengan peraturan

perundang-undangan. Dalam batas kepatutan sebagaimana ditetapkan oleh perusahaan, donasi untuk amal dapat dibenarkan. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan diharuskan setiap tahun membuat pernyataan tidak memberikan sesuatu dan atau tidak menerima sesuatu yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

6) Kepatuhan Terhadap Peraturan

Organ perusahaan dan karyawan perusahaan harus melaksanakan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan. Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Direksi dan karyawan perusahaan melaksanakan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan. Perusahaan harus melakukan pencatatan atas harta, utang dan modal secara benar secara benar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.

7) Kerahasiaan Informasi

Anggota Dewan Komisaris dan Direksi, pemegang saham serta karyawan perusahaan harus menjaga kerahasiaan informasi perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, peraturan perusahaan dan kelaziman dalam dunia usaha. Setiap anggota dewan Komisaris dan Direksi, pemegang saham serta karyawan perusahaan dilarang menyalahgunakan informasi yang berkaitan dengan perusahaan, serta pemegang saham yang mengalihkan sahamnya, dilarang mengungkapkan informasi yang menjadi rahasia

perusahaan yang diperoleh selama menjabat atau menjadi pemegang saham di perusahaan, kecuali informasi tersebut diperlukan untuk pemeriksaan dan penyidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, atau tidak lagi menjadi rahasia milik perusahaan.

8) Pelaporan terhadap Pelanggaran Pedoman Perilaku

Dewan Komisaris berkewajiban untuk menerima dan memastikan bahwa pengaduan tentang pelanggaran terhadap etika bisnis dan pedoman perilaku perusahaan diproses secara wajar dan tepat waktu. Setiap perusahaan harus menyusun peraturan yang menjamin perlindungan terhadap yang melaporkan terjadinya pelanggaran terhadap etika bisnis dan dapat memberikan tugas kepada komite yang membidangi pengawasan implementasi GCG.

8. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Islam

a. *Transparency*

Di dalam akuntansi islam transparansi juga disebut dengan *misdaqiyah* (Shahatah:2001), yang artinya secara umum adalah menyiapkan hitungan-hitungan akhir serta neraca-neraca keuangan.

Di dalam mengungkapkan keterangan-keterangan dan informasi-informasi yang ada harus benar dan sesuai dengan realita serta tidak ada kebohongan dan kecurangan, karena data-data tersebut merupakan kesaksian, sebagaimana firman Allah SWT:

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَكُوْنُوْا مَعَ الصّٰدِقِيْنَ ﴿١١٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman bertakwalah kepada Allah, dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar.” (QS. At Taubah:119)

Selanjutnya Allah memperingatkan dari kesaksian dusta dalam firman-Nya:

وَالَّذِينَ لَا يَشْهَدُونَ الزُّورَ وَإِذَا مَرُّوا بِاللَّغْوِ مَرُّوا كِرَامًا ﴿٧٢﴾

"Dan orang-orang yang tidak memberikan persaksian palsu, dan apabila mereka bertemu dengan (orang-orang) yang mengerjakan perbuatan-perbuatan yang tidak berfaedah, mereka lalui (saja) dengan menjaga kehormatan dirinya." (Al-Furqan:72)

Selama dalam pihak pelaksana perhitungan akhir dan pembuat neraca keuangan bersifat jujur, maka selama itu pula ia menjadi orang kepercayaan. Hal inilah yang disyaratkan Allah dalam ayat tentang hutang piutang dan pembukuan harta dalam Al-Qur'an, yaitu pada firman-Nya:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاصْكُتُوهُ ۖ
 وَلْيَكْتُبْ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ ۚ وَلَا يَأْب كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ
 اللَّهُ ۚ فَلْيَكْتُبْ وَلْيَمْلِكِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ
 شَيْئًا ۚ فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ
 هُوَ فَلْيَمْلِكْ وَلِيَّهُ بِالْعَدْلِ ۚ وَأَسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ ۖ فَإِنْ لَمْ
 يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّن تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ
 إِحْدَاهُمَا فَتُذَكَّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَىٰ ۚ وَلَا يَأْب الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا ۚ وَلَا
 تَسْمَعُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ۚ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ
 وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا ۗ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا
 بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا ۗ وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ ۚ وَلَا يُضَارَّ
 كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ ۚ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فُسُوقٌ بِكُمْ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۖ وَيُعَلِّمُكُمُ
 اللَّهُ ۗ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

“Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu’amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). Jika tak ada dua orang lelaki, Maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai, supaya jika seorang lupa Maka yang seorang mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu’amalahmu itu), kecuali jika mu’amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, Maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), Maka Sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (Al-Baqarah:282)”

Dalam mengungkapkan data diharuskan amanah dalam semua informasi yang dipaparkanya. Hendaklah ia memaparkan data-data yang layak dan menyembunyikan rahasia-rahasia yang wajib ia jaga secara syar'i.

b. Accountability

Dalam implikasi dalam bisnis dan akuntansi adalah bahwa dalam individu yang terlibat harus mempertanggungjawabkan segala sesuatu yang diperbuat kepada pihak-pihak yang terkait (Harahap;1997). Wujud dari pertanggungjawaban biasanya berbentuk laporan keuangan. Hal ini terdapat dalam Al- Qur'an surah Al Ibrahim ayat:41.

رَبَّنَا اغْفِرْ لِي وَلِوَالِدَيَّ وَلِلْمُؤْمِنِينَ يَوْمَ يَقُومُ الْحِسَابُ ﴿٤١﴾

"Ya Tuhan Kami, beri ampunlah aku dan kedua ibu bapaku dan sekalian orang-orang mukmin pada hari terjadinya hisab (hari kiamat)" (QS. Ibrahim:41)

c. Responsibility

Bank harus bersikap hati-hati dalam pengambilan keputusan dalam hal pembiayaan dan melakukan tanggungjawab sosial. Wujud tanggung jawab dalam Islam adalah; tanggungjawab kepada Allah SWT, Tanggungjawab kepada pemilik modal dan tanggung jawab kepada diri sendiri.

وَجَعَلْنَا الَّذِينَ آمَنُوا وَكَانُوا يَتَّقُونَ ﴿١٨﴾

Dan Kami selamatkan orang-orang yang beriman dan mereka adalah orang-orang yang bertakwa. (Al Fushilat: 18)

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَئِكَ كَانَ

عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

“Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya.” (QS. Al Isra’: 36)

d. *Independency*

Dalam mengambil keputusan harus objektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun. Dalam hal mengambil keputusan *stakeholder* harus memusyawarahkan dengan masing-masing *stakeholder* yang berkepentingan dalam perusahaan.

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا

رَزَقْنَاهُمْ يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

“Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhannya dan mendirikan shalat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarat antara mereka; dan mereka menafkahkan sebagian dari rezki yang Kami berikan kepada mereka.” (Asy-Syura:38)

e. *Fairness*

Dalam konteks akuntansi data adil sangat berkaitan dengan praktek moral yaitu kejujuran yang merupakan faktor dominan. Hal ini sesuai dengan Al- Qur’an surat Al Syuara ayat 182-183

وَزِنُوا بِالْقِسْطَاسِ الْمُسْتَقِيمِ ﴿١٨٢﴾ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تَعْثَوْا

فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ ﴿١٨٣﴾

Dan timbanglah dengan timbangan yang lurus. Dan janganlah kamu merugikan manusia pada hak-haknya dan janganlah kamu merajalela di muka bumi dengan membuat kerusakan. (Ash-Syuara:182-183)

Firman Allah menyatakan agar kita berlaku adil, dalam konteks manajemen berlaku adil kepada *stakeholder*:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ ۗ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾

”Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.” (QS. An Nahl:90)

2.2.2 Manajemen Risiko Perbankan

1. Pengertian Manajemen Risiko

Menurut Karim (2004: 255), manajemen risiko adalah mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan jalannya kegiatan usaha bank dengan tingkat risiko yang wajar secara terarah, terintegrasi, dan berkesinambungan.

Idroes (2008: 5), manajemen risiko dapat didefinisikan sebagai suatu metode logis dan sistematis dalam identifikasi, kuantifikasi, menentukan sikap, menetapkan solusi serta melakukan monitor dan pelaporan risiko yang berlangsung pada setiap aktifitas atau proses.

2. Ruang Lingkup Manajemen Risiko

Menurut idroes (2008: 53), ruang lingkup manajemen risiko perbankan meliputi:

- a. Pengawasan aktif dari dewan komisaris, dewan direksi dan oleh personil manajemen risiko yang terkait yang dipilih oleh bank.

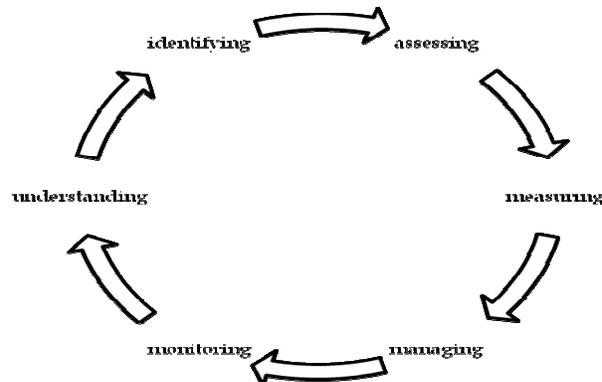
- b. Penetapan kebijakan dan prosedur untuk menentukan batas untuk risiko yang dilaksanakan oleh bank.
- c. Penetapan prosedur untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau dan mengendalikan risiko.
- d. Penetapan dari struktur informasi manajemen yang serasi dalam mendukung manajemen terhadap risiko.
- e. Penetapan dari struktur pengawasan intern untuk mengatur risiko.

3. Proses Manajemen Risiko

Untuk dapat menerapkan proses manajemen risiko, pada tahap awal bank syariah harus secara tepat mengenal dan memahami serta mengidentifikasi seluruh risiko, baik yang sudah ada (*inherent risk*) maupun yang mungkin timbul dari suatu bisnis baru bank. Selanjutnya selain berturut-turut, bank syariah perlu melakukan pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko. Proses ini terus berkesinambungan sehingga menjadi sebuah *lifecycle* (Karim; 259).

Gambar 2.1

Proses Manajemen Risiko



Dalam pelaksanaannya, proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan pengendalian risiko memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Identifikasi risiko dilaksanakan dengan melakukan analisis terhadap:
 - 1) Karakteristik risiko yang melekat pada aktifitas fungsional;
 - 2) Risiko dari produk dan kegiatan usaha.
- b. Pengukuran risiko dilaksanakan dengan melakukan:
 - 1) Evaluasi secara berkala terhadap kesesuaian asumsi, sumber data dan prosedur yang digunakan untuk menentukan risiko;
 - 2) Penyempurnaan terhadap sistem pengukuran risiko apabila terdapat perubahan kegiatan usaha, produk, transaksi dan faktor risiko yang bersifat material.
- c. Pemantauan Risiko dilaksanakan dengan melakukan:
 - 1) Evaluasi terhadap eksposur risiko
 - 2) Penyempurnaan proses pelaporan apabila terdapat perubahan

kegiatan usaha, produk, transaksi, faktor risiko, teknologi informasi dan sistem informasi manajemen risiko yang bersifat material.

Pelaksanaan proses pengendalian risiko, digunakan untuk mengelola risiko tertentu yang dapat membahayakan kelangsungan usaha bank.

4. Macam-macam Risiko Perbankan yang Disyaratkan Bank Indonesia untuk Dikelola

Menurut Idroes (2006:67-68), Bank Indonesia mewajibkan struktur manajemen Risiko dari seluruh Bank untuk mencakup risiko-risiko sebagai berikut:

a. Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko yang timbul karena adanya variabel pasar (*adverse movement*) dari portofolio yang dimiliki oleh Bank dan dapat merugikan Bank. Variabel pasar antara lain suku bunga dan nilai tukar.

b. Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko yang timbul akibat kegagalan debitur dan/lawan transaksi (*counterparty*) dalam memenuhi kewajibannya.

c. Risiko Operasional

Risiko yang disebabkan adanya ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.

d. Risiko Likuiditas

Risiko yang antara lain disebabkan Bank tidak memenuhi kewajibannya yang setelah jatuh tempo. Risiko ini meliputi:

1) Risiko Hukum

Risiko hukum ini disebabkan adanya kelemahan aspek yudiris. Kelemahan aspek yudiris antara lain disebabkan adanya tuntutan hukum, ketiadaan peraturan perundang-undangan yang mendukung atau kelemahan perikatan seperti tidak dipenuhinya syarat sahnya suatu kontrak.

2) Risiko Reputasi

Risiko ini disebabkan oleh adanya publikasi negatif yang terkait dengan kegiatan Bank atau persepsi negatif terhadap bank.

3) Risiko Strategik

Risiko ini disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi Bank yang tidak tepat atau kurang responsifnya Bank terhadap perubahan eksternal.

4) Risiko Kepatuhan

Risiko ini disebabkan karena Bank tidak mematuhi atau tidak melaksanakan peraturan perundang-undangan dan ketentuan lain yang berlaku

5. Manajemen Risiko dalam Prespektif Islam

Dalam Al-Qur'an surat Al-Luqman ayat 34, Allah menjelaskan bahwa tidak ada yang dapat mengetahui secara pasti apa yang akan terjadi

di hari esok, oleh karena itu Allah memerintahkan untuk melakukan perencanaan, perhitungan dan manajemen yang tepat agar ketidakpastian tersebut dapat dihadapi dengan baik. Firman Allah dalam Alqur'an Luqman ayat 34 yang artinya:

إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ عِلْمُ السَّاعَةِ وَيُنزِلُ الْغَيْثَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْأَرْحَامِ وَمَا تَدْرِي
نَفْسٌ مَّاذَا تَكْسِبُ غَدًا وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ
خَبِيرٌ

"Sesungguhnya Allah, hanya pada sisi-Nya sajalah pengetahuan tentang Hari Kiamat; dan Dia-Lah Yang menurunkan hujan dan mengetahui apa yang ada dalam rahim. Dan tiada seorangpun yang dapat mengetahui dengan pasti apa yang akan diusahakannya besok. Dan tiada seorang pun yang dapat mengetahui di bumi dimana dia akan mati. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui Lagi Maha mengenal" (QS. AlLuqman: 34)

Dalam ayat tersebut, Allah telah memperingatkan bahwa tidak ada satu pun manusia yang dapat mengetahui kejadian pada hari esok. Dalam konteks ini, kondisi ketidakpastian yang terjadi pada hari esok dapat dimaknai sebagai risiko. Oleh karena itu diperlukan adanya pengelolaan risiko yang akan terjadi pada hari esok. Risiko sebagai konsekuensi logis dari aktifitas bisnis yang tidak mungkin dapat dihindari oleh karena itu, keberadaan risiko harus dilakukan dengan pengelolaan yang tepat sehingga keberlangsungan aktivitas bisnis tetap terjaga. Dalam mengelola aktifitas operasionalnya bank yang sarat dengan risiko dan berhubungan dengan riba nasiah, dimana riba ini muncul karena adanya perbedaan, perubahan atau tambahan antara barang yang diserahkan hari ini dengan barang yang diserahkan kemudian. Jadi untung (Al Ghunmu) muncul tanpa adanya risiko

(Al Ghurmi), hasil usaha (Al Kharaj) muncul tanpa adanya biaya (dhaman).

Al Ghunmu dan Al Kharaj muncul karena berjalannya waktu.

Landasan syariah tentang risiko dalam al hadits, yaitu:

ﻭﺍﻟﻨﻮﻯ ﻗﺎﺋﻢ ﻭﺍﻟﻨﻮﻯ ﻗﺎﺋﻢ ﻭﺍﻟﻨﻮﻯ ﻗﺎﺋﻢ ﻭﺍﻟﻨﻮﻯ ﻗﺎﺋﻢ
 ﻭﺍﻟﻨﻮﻯ ﻗﺎﺋﻢ ﻭﺍﻟﻨﻮﻯ ﻗﺎﺋﻢ ﻭﺍﻟﻨﻮﻯ ﻗﺎﺋﻢ ﻭﺍﻟﻨﻮﻯ ﻗﺎﺋﻢ

Dari Aisyah, bahwasanya Rasulullah saw bersabda “Hasil itu diperoleh tergantung pada biaya yang ditetapkan” (Abu Daud: 3044 dan Tirmidzi 1206)

Risiko dalam aktivitas perbankan merupakan suatu kejadian yang tidak dapat dihindari, namun risiko tersebut dapat diminimalisir. Bank Syariah senantiasa menerapkan prinsip-prinsip kehati-hatian dalam setiap operasionalnya. Prinsip *prudential* dalam operasional bank syariah pada dasarnya merupakan implementasi dari manajemen risiko. Bank syariah harus senantiasa menerapkan prinsip kehati-hatian terutama memberikan kredit atau pembiayaan, karena dana yang dihimpun oleh bank syariah adalah dana dari nasabah yang menaruh kepercayaan kepada bank syariah, maka pihak bank harus mampu mengelola dana tersebut sebaik mungkin. Sebagaimana dalam konsep Islam mengajarkan bahwa wajib hukumnya untuk menunaikan amanah.

Dalam perbankan sikap amanah dapat disebut *al-wadi'ah* dapat diartikan sebagai meletakkan sesuatu kepada orang lain untuk dipelihara atau dijaga. Firman Allah dalam surat An-Nisa' ayat 58 yang artinya:

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya : "Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat" (Qs. An-Nisa': 58)

Perintah untuk menunaikan amanah juga terdapat dalam Al-Qur'an

surat Al-Baqarah ayat 283:

﴿ وَإِنْ كُنْتُمْ عَلَىٰ سَفَرٍ وَلَمْ تَجِدُوا كَاتِبًا فَرِهَنْ مَقْبُوضًا ۖ فَإِنْ أَمِنَ بَعْضُكُم بَعْضًا فَلْيُؤَدِّ الَّذِي أُؤْتِمِنَ أَمَانَتَهُ ۚ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ ۗ وَلَا تَكْتُمُوا الشَّهَادَةَ ۗ وَمَنْ يَكْتُمْهَا فَإِنَّهُ آثِمٌ قَلْبُهُ ۗ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ ﴾

Artinya: Jika kamu dalam perjalanan (dan bermu'amalah tidak secara tunai) sedang kamu tidak memperoleh seorang penulis, Maka hendaklah ada barang tanggungan yang dipegang (oleh yang berpiutang). akan tetapi jika sebagian kamu mempercayai sebagian yang lain, Maka hendaklah yang dipercayai itu menunaikan amanatnya (hutangnya) dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya; dan janganlah kamu (para saksi) menyembunyikan persaksian. dan Barangsiapa yang menyembunyikannya, Maka Sesungguhnya ia adalah orang yang berdosa hatinya; dan Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Dari ayat Al-Qur'an diatas maka dapat diketahui bahwa Allah memerintahkan kepada kita untuk melaksanakan amanah dengan benar dan sebaik-baiknya.

2.2.3 Keterkaitan *Good Corporate Governance* (GCG) dengan Risiko Perbankan

Good Governance atau tata kelola yang baik melalui prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan adil, diyakini akan memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan, manajemen, pekerja, maupun pihak-pihak terkait lainnya. Perusahaan yang melaksanakan ini akan lebih mudah dikendalikan oleh manajemen, ada keharmonisan kerja antara manajemen (Direksi) dengan pengawas (Komisaris), manajemen dengan pekerja, manajemen dengan pemegang saham, maupun manajemen dengan Pemerintah dan lingkungan sosialnya.

Kebutuhan untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG juga dirasakan sangat kuat dalam industri perbankan. Situasi eksternal dan internal perbankan semakin kompleks. Risiko kegiatan usaha perbankan kian beragam. Keadaan tersebut semakin meningkatkan akan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Penerapan prinsip GCG selain untuk meningkatkan daya saing bank, juga untuk memberikan perlindungan kepada masyarakat. Beberapa pengaturan yang telah dikeluarkan berkaitan dengan penerapan prinsip GCG antara lain adalah Peraturan Bank Indonesia No. 2/27/PBI/2000 tanggal 15 Desember 2000 tentang Bank Umum, yang mana didalamnya diatur kriteria yang wajib diketahui calon anggota Direksi dan Komisaris, serta batasan transaksi yang diperbolehkan atau dilarang dilakukan oleh pengurus Bank.

Peraturan lainnya yang dikeluarkan berkaitan dengan kebutuhan peningkatan GCG adalah PBI No. 5/8/PBI/2003 tentang penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum, yang selanjutnya ditindaklanjuti dengan diterbitkannya SE

No. 5/21/DPNP tanggal 29 September 2003. PBI tersebut mewajibkan bank untuk menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang jelas pada setiap jenjang jabatan yang terkait dengan penerapan manajemen risiko.

Good Corporate Governance menjadi perhatian yang sangat serius di Indonesia. Sesuai dengan peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Umum, merupakan wujud keseriusan Bank Indonesia dalam masalah *Good Corporate Governance*. Perbankan Syariah sebagaimana halnya perbankan pada umumnya merupakan lembaga intermediasi keuangan (*financial intermediary institution*) yakni lembaga yang melakukan kegiatan menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat lain yang membutuhkan dalam bentuk kredit atau pembiayaan. Sebagai lembaga keuangan bank merupakan institusi yang sarat dengan pengaturan sehingga dikatakan bahwa perbankan merupakan *the most heavy regulated industry in the world*. Adanya merupakan suatu keniscayaan mengingat bank merupakan lembaga yang eksistensinya sangat membutuhkan adanya kepercayaan masyarakat (*fiduciary relation*). Unsur kepercayaan masyarakat terhadap perbankan merupakan suatu hal yang sangat esensial, sehingga bank perlu menjaganya untuk mencegah adanya *rush* atau penarikan dana masyarakat secara besar-besaran seperti halnya yang terjadi pada saat krisis moneter 1997.

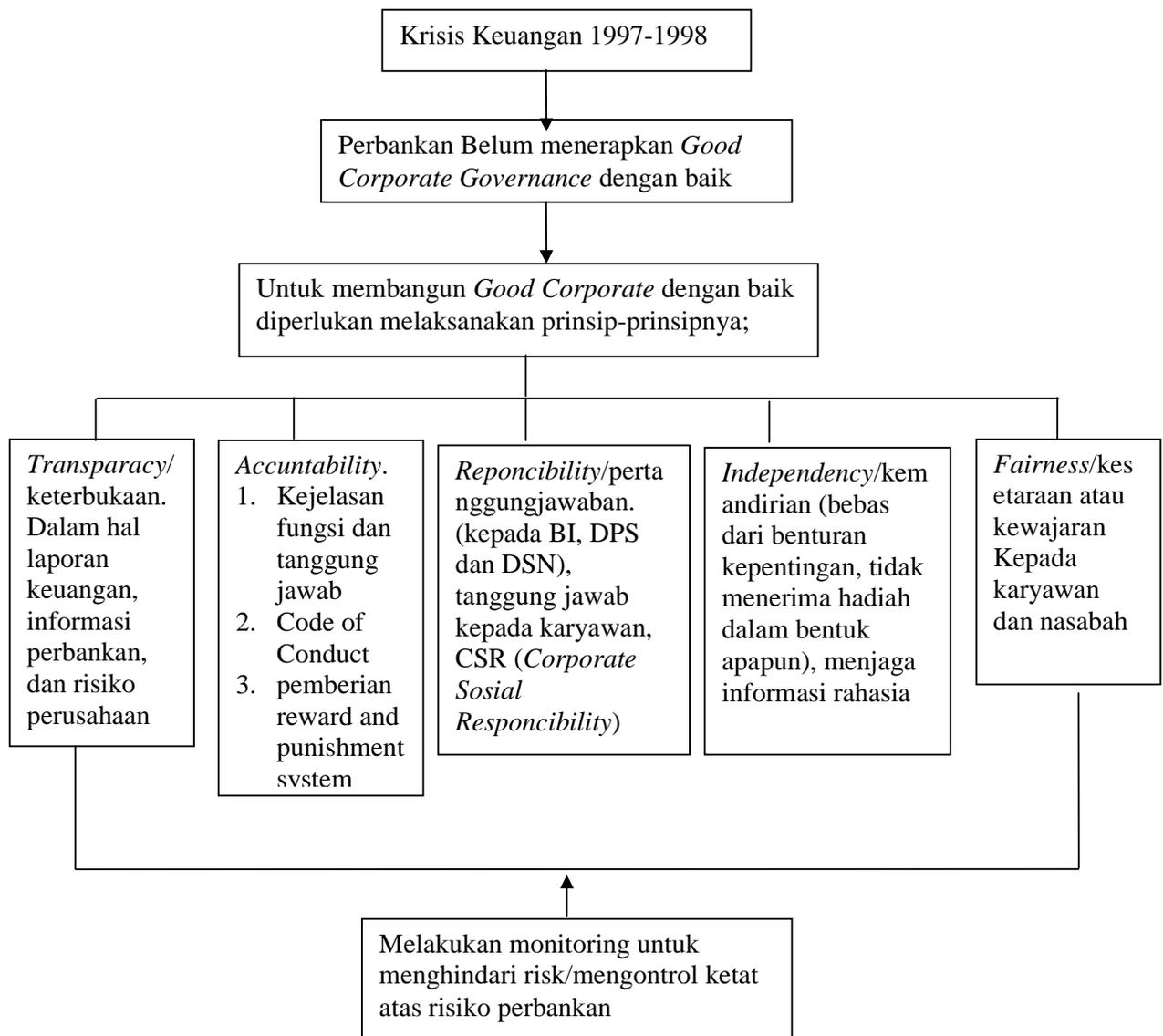
Bank Indonesia sebagai satu lembaga negara yang bersifat independen memiliki tugas antara lain mengatur dan mengawasi bank. Tugas tersebut memiliki

sasaran yaitu terciptanya suatu sistem perbankan yang sehat. Terciptanya suatu sistem perbankan yang sehat mensyaratkan ditaatinya asas-asas perbankan Indonesia, salah satunya asas *prudential banking*. Bank perlu melaksanakan prinsip kehati-hatian dalam mengelola risiko usahanya, Bank Indonesia mengeluarkan sejumlah peraturan perbankan baik dalam bentuk Peraturan Bank Indonesia (PBI) maupun Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) yang mengatur serta memberi pedoman bagi penerapan manajemen risiko bank. Industri perbankan merupakan suatu jenis industri yang sangat sarat dengan risiko-risiko karena melibatkan pengelolaan uang milik masyarakat dan diputar dalam bentuk berbagai investasi seperti pemberian kredit, pembelian surat-surat berharga dan jenis penanaman dana lainnya.

3.1 KERANGKA BERFIKIR

Gambar 2.2

Kerangka Berfikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 LOKASI PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di PT Bank Syariah Mandiri (BSM) cabang Malang. Alasan pemilihan lokasi penelitian ini adalah:

1. PT Bank Syariah Mandiri merupakan salah satu bank syariah yang mempunyai kompleksitas yang tinggi.
2. PT. Bank Syariah Mandiri memperoleh banyak penghargaan. Ini mengindikasikan bahwa PT. Bank Syariah Mandiri memiliki kinerja yang bagus.

3.2 JENIS DAN PENDEKATAN ILMIAH

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moleong, 2006:6).

Penelitian deskriptif menurut Arikunto (2005:234) adalah penelitian yang dimaksudkan untuk mengetahui informasi mengenai status gejala yang ada, yaitu keadaan gejala menurut apa adanya pada saat penelitian dilakukan.

3.4 DATA DAN JENIS DATA

Secara garis besar dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder.

1. Data Primer diambil dengan melakukan wawancara dengan pengurus PT Bank Syari'ah Mandiri Cabang Malang, yaitu pada bagian pengawas kepatuhan, dan Manajer marketing.
2. Data Sekunder didapatkan dari dokumen-dokumen *annual report* PT Bank Syari'ah Mandiri Cabang Malang pada periode 2006-2008, buku pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Code of Conduct* (CoC).

3.5 TEHNIK PENGUMPULAN DATA

Tehnik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1 Wawancara

Wawancara merupakan tehnik pengumpulan data yang diperoleh secara langsung dengan cara memberikan pertanyaan lisan kepada responden. Pengertian wawancara (Moleong; 2000) adalah percakapan dengan maksud tertentu dimana percakapan tersebut dilakukan oleh 2 pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan serta diwawancarai yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu. Metode ini dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan kepada responden. dalam hal ini pihak-pihak yang termasuk dalam katagori responden adalah sebagai berikut:

1. Responden yang berada pada devisi kepatuhan
2. Responden yang berada pada devisi marketing.

Dalam melaksanakan wawancara peneliti akan mewawancarai pihak terkait dengan maksud untuk melengkapi data yang diperoleh. Data wawancara antara lain mengenai aspek aspek *Good Corporate Governance* (GCG), data tentang pengembangan manajemen risiko, dan risiko-risiko perbankan.

2 Dokumentasi

Untuk penelitian ini peneliti menggunakan dokumentasi sebagai sarana untuk mendapatkan data tentang berkas-berkas tentang sejarah, visi dan misi, struktur organisasi, produk dan jasa perusahaan, dokumen-dokumen penerapan GCG di Bank Syari'ah Mandiri tentang pengelolaan risiko perbankan, data-data *Code of Conduct* (CoC) PT. BSM Cabang Malang, dan *annual report*.

3.6 TEHNIK ANALISIS DATA

Langkah-langkah teknis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut (Harun;2007):

1. Data reduksi

Data yang diperoleh dilapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu perlu dicatat secara teliti dan rinci. Dalm hal ini peneliti melakukan reduksi data dengan cara mengumpulkan, merangkum, memilih hal-hal yang pokok kemudian memfokuskan pada data *Good Corporate Governance*.

2. Data Display

Penyajian data bisa dilakukan dalam bentuk table, gambar dan bagan serta uraian singkat yang menjelaskan hubungan antar masing-masing katagori.

3. Penarikan Kesimpulan/verifikasi

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah jika tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi bila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel.

BAB IV

PAPARAN DAN PEMBAHASAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1 PAPARAN DATA HASIL PENELITIAN

4.1.1 Sejarah Singkat PT Bank Syariah Mandiri

Krisis moneter ekonomi sejak Juli 1997, yang disusul dengan krisis politik nasional telah membawa dampak besar dalam perekonomian nasional. Krisis tersebut telah mengakibatkan perbankan Indonesia yang didominasi oleh bank-bank konvensional mengalami kesulitan yang sangat parah. Keadaan tersebut menyebabkan pemerintah Indonesia terpaksa mengambil tindakan untuk merestrukturisasi dan merekapitulasi bagian bank-bank di Indonesia.

Lahirnya Undang-Undang No. 10 tahun 1998, tentang Perubahan atas Undang-Undang No. 7 tahun 1992 tentang perbankan, pada bulan November 1998 telah member peluang yang sangat baik bagi tumbuhnya bank-bank syariah di Indonesia. Undang-Undang tersebut memungkinkan bank beroperasi sepenuhnya secara syariah atau dengan membuka cabang khusus syariah.

PT Bank Susila Bhakti yang memiliki Yayasan Kesejahteraan Pegawai (YKP) PT. Bank Dagang Negara dan PT. Mahkota Prestasi berupaya keluar dari krisis 1997-1999 dengan berbagai cara. Mulai dari langkah-langkah menuju merger sampa pada akhirnya memiliki konversi menjadi Bank Syariah dengan suntikan modal dari pemilik.

Dengan terjadinya merger empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, Bapindo) ke dalam PT. Bank Mandiri (Persero) pada

tanggal 31 Juli 1999, rencana perubahan PT. Bank Susila Bakti menjadi bank syariah (dengan nama Bank Syariah Sakinah) diambil alih oleh PT. Bank Mandiri (Persero).

PT Bank Mandiri (Persero) selaku pemilik baru mendukung sepenuhnya dan melanjutkan rencana perubahan PT. Bank Susila Bakti menjadi bank syariah, sejalan dengan keinginan PT. Bank Mandiri (Persero) untuk membentuk unit syariah. Langkah awal dengan merubah Anggaran Dasar tentang nama PT. Bank Susila Bakti menjadi Bank Syariah Sakinah berdsarkan Akta Notaris : Ny. Machrani M.S. SH, No. 29 pada tanggal 19 Mei 1999. Kemudian melalui Akta No. 23 tanggal 8 September 1999 Notaris : Sutjipto, SH nama PT. Bank Syariah Sakinah Mandiri diubah menjadi PT. Bank Syariah Mandiri.

Pada tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia melalui Surat Keputusan Gubernur Bank Indonesia No. 1/24/KEP. BI/1999 telah memberikan ijin perubahan kegiatan usaha konvensional menjadi kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah kepada PT. Bank Susila Bakti. Selanjutnya dengan Surat Keputusan Debuti Gubernur Senior Bank Indonesia N. 1/1/KEP. DGS/1999 tanggal 25 Oktober 1999, Bank Indonesia telah menyetujui perubahan nama PT. Bank Susila bakti menjadi PT. Bank Syariah Mandiri.

Senin tanggal 25 Rajab 1420 H atau tanggal 1 November 1999 merupakan hari pertama beroperasinya PT Bank Syariah Mandiri merupakan buah usaha bersama dari para perintis bank syariah di PT. Bank Susila Bakti

dan Manajemen PT. Bank Mandiri yang memandang pentingnya kehadiran bank syariah dilingkungan PT. Bank Mandiri (Persero).

PT. Bank Syariah Mandiri hadir sebagai bank yang mengkombinasikan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani yang melandasi operasinya. Harmoni antara idealisme usaha dan nilai-nilai rohani inilah yang menjadi salah satu keunggulan PT. Bank Syariah Mandiri sebagai alternatif jasa perbankan di Indonesia.

4.1.2 Sejarah PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang

Berdirinya BSM Malang terhitung mulai hari jumat 1 Agustus 2002 yang saat itu diresmikan oleh salah satu direksi PT. Bank Syariah Mandiri, Bapak Akmal Aziz. Dibukanya BSM Cabang Malang yang berlokasi di jl. Brigjen Slamet Riyadi No. 8 Malang (daerah Oro-Oro Dowo) merupakan upaya untuk mengembangkan jaringan PT. Bank Syariah Mandiri. Kepala cabang pada saat itu yang dipercayakan dari personel kantor pusat Bapak Lutfiano, Manager Marketing Bapak Gazali Hasan (mutasi dari BSM Cabang Surabaya) dan Manager Operasi Bapak Arie Darma Permana.

Seiring perjalanan waktu, pada bulan Juni 2004 terjadi pergantian pemimpin dari bapak Lutfiano digantikan oleh Bapak Zulfikar, dan pada tahun 2005 tepatnya bulan Juli kantor Cabang Malang pindah lokasi ke Jl. Basuki Rahmad no. 8 Malang. Dua minggu sebelum ditempatinya kantor baru, terjadi pergantian kantor cabang Malang dari Bapak Zulfikar digantikan Bapak Didi Sunardi (dari Cabang Pontianak). Dan pada bulan Mei 2006 Bapak Didi

Sunardi digantikan oleh Bapak Ramelan untuk menduduki Kepala Cabang Malang. Pada tahun 2008, kepemimpinan diganti oleh Bapak Dwi Puji Widodo sampai sekarang.

Pada tanggal 1 Agustus 2005 diresmikannya pembukaan kantor Cabang Pembantu di Kota Pasuruan yang merupakan pengembangan dari Kantor Cabang Malang. Saat itu pemimpin dipercayakan kepada Bapak Ghozali Hasan. Pada sekitar bulan Oktober 2005 Bapak Ghazali Hasan digantikan oleh Bapak Leo Agus Sandi dan pada 1 Juli 2007 Bapak Leo Agus Sandi digantikan oleh Bapak Arie Darma Permana.

4.1.3 Visi dan Misi

1. Visi Perusahaan

Menjadi Bank Syariah Terpercaya Pilihan Mitra Usaha

2. Misi Perusahaan

- a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan
- b. Mengutamakan penghimpunan dana konsumen dan penyaluran pembiayaan pada segmen UMKM.
- c. Merekrut dan mengembangkan pegawai professional dalam lingkungan kerja yang sehat.
- d. Mengembangkan nilai-nilai syariah universal.
- e. Menyelenggarakan operasional bank sesuai standar perbankan yang sehat.

4.1.4 Budaya Kerja PT Bank Syariah Mandiri

Setelah melalui proses yang melibatkan seluruh jajaran pegawai sejak pertengahan 2005, lahirlah nilai-nilai perusahaan yang baru yang disepakati bersama untuk di-*shared* oleh seluruh pegawai Bank Syariah Mandiri yang disebut *Shared Values* Bank Syariah Mandiri. *Shared Values* Bank Syariah Mandiri disingkat “**ETHIC**”.

1. Excellence (Imtiyazz)

Berupaya mencapai kesempurnaan melalui perbaikan yang terpadu dan berkesinambungan

2. Teamwork ('Amal Jama'iy)

Mengembangkan lingkungan kerja yang saling bersinergi.

3. Humanity (Insaaniyah)

Menjunjung tinggi nilai-nilai kemanusiaan dan religius.

4. Integrity (Shiddiq)

Menaati kode etik profesi dan berpikir serta berperilaku terpuji

5. Customer Focus (Tafdhilu Al-'Umalaa)

Memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan untuk menjadikan Bank Syariah Mandiri sebagai mitra yang terpercaya dan menguntungkan

Kelima nilai tersebut, diakronimkan menjadi “ETHIC”. Kata ETHIC sendiri berarti “*set of moral principal* (himpunan prinsip-prinsip moral) sebagai tatanan perilaku mulia yang membentuk keunggulan insan BSM. Agar nilai-nilai bersama yang telah dirumuskan dan disepakati dapat dipaham, dihayati, dan dilaksanakan oleh seluruh insan Bank Syariah Mandiri dalam kehidupan berorganisasi maka *shared values* Bank Syariah Mandiri diterjemahkan ke dalam perilaku-perilaku utama sebagai berikut:

Tabel 4.1

Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai	Perilaku Utama (Core Behavior)
Excellence (Imtiyazz)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Perfection</i>: Berkomitmen kepada kesempurnaan • <i>Ounership</i> : mengembangkan sikap rasa saling memiliki yang positif. • <i>Prudence</i> : menjaga amanah secara hati-hat dengan selalu memperhitungkan risiko atas keputusan yang diambil dan tindakan yang dilakukan. • <i>Competence</i>: meningkatkan keahlian sesuai tugas yang diberikan dan tuntutan profesi banker.
Teamwork ('Amal Jamma'iy)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Trust</i>: mengembangkan sikap saling percaya yang didasari pikiran dan perilaku positif. • <i>Result</i>: memiliki orientasi pada hasil dan nilai tambah bagi stakeholders. • <i>Respect</i>: menghargai pendapat dan kontribusi orang lain. • <i>Effective Communication</i>: mewujudkan iklim lalu lintas yang lancar dan sehat, serta menghindari kegagalan dengan selalu meningkatkan keterampilan berkomunikasi.
Humanity (Insaniyah)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Sincerity</i>: meluruskan niat untuk mendapatkan ridho Allah • <i>Universality</i>: mengembangkan nilai-nilai kebaikan yang secara umum diterima seluruh umat manusia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Social Responsibility: memiliki kepedulian terhadap lingkungan dan sosial tanpa mengabaikan tujuan perusahaan.
Integrity (Shiddiq)	<ul style="list-style-type: none"> • Honesty: menjunjung tinggi kejujuran dan nilai setiap perlaku. • Diciplin: melaksanakan tugas dan kewajiban sesuai dengan dengan ketentuan dan tuntutan perusahaan serta nilai-nilai syariah. • Responcibility: menerima tugas sebagai amanah dan menjalankannya dengan penuh tanggung jawab.
Customer Fokus (Tafdhilu Al-'Umalaa)	<ul style="list-style-type: none"> • Good Corporate: melaksanakan tata kelola organisasi yang sehat. • Innovation: proaktif menggali dan mengimplementasikan ide-ide untuk memberikan layanan yang lebih baik dan lebih cepat dibandingkan dengan competitor. • Customer Satisfying: mengutamakan pelayanan dan kepuasan pelanggan.

Sumber: <http://www.syariahamandiri.co.id>

4.1.5 Manajemen PT Bank Syariah Mandiri

Dalam pengelolaan organisasinya, PT Bank Syariah Mandiri Cabang memiliki:

1. Dewan Komisaris yang terdiri dari (satu) Komisaris Utama dan sekaligus merangkap sebagai Komisaris Independen. Komisaris Utama ini membawahi 4 (empat) Komisaris, yaitu 1 (satu) Komisaris Independen, 2 (dua) Komisaris Anggota dan 1 (satu) Senior Advisor Komisaris Dewan Komisaris.
2. Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang terdiri dari 1 (satu) Ketua dan 2 (dua) anggota. Dewan Pengawas Syariah (DPS) bertugas

mengarahkan (memberikan opini) dan mengawasi apakah akad-akad yang melandasi produk dan jasa layanan Bank telah sesuai dengan aturan dan prinsip-prinsip syariah Islam.

Adapun secara spesifik fungsi dari Dewan Pengawas Syariah ini adalah sebagai berikut:

- a. Mengawasi kegiatan usaha bank agar sesuai dengan ketentuan syariah.
 - b. Penasehat dan pemberi saran mengenai hal-hal yang terkait dengan aspek-aspek syariah.
 - c. Mediator antara bank dengan Dewan Syariah Nasional (DSN), terutama dalam hal kajian produk yang memerlukan kajian dan fatwa DSN.
3. Direksi yang terdiri dari 1 (satu) Direktur Utama dan 5 (lima) Direktur Anggota.

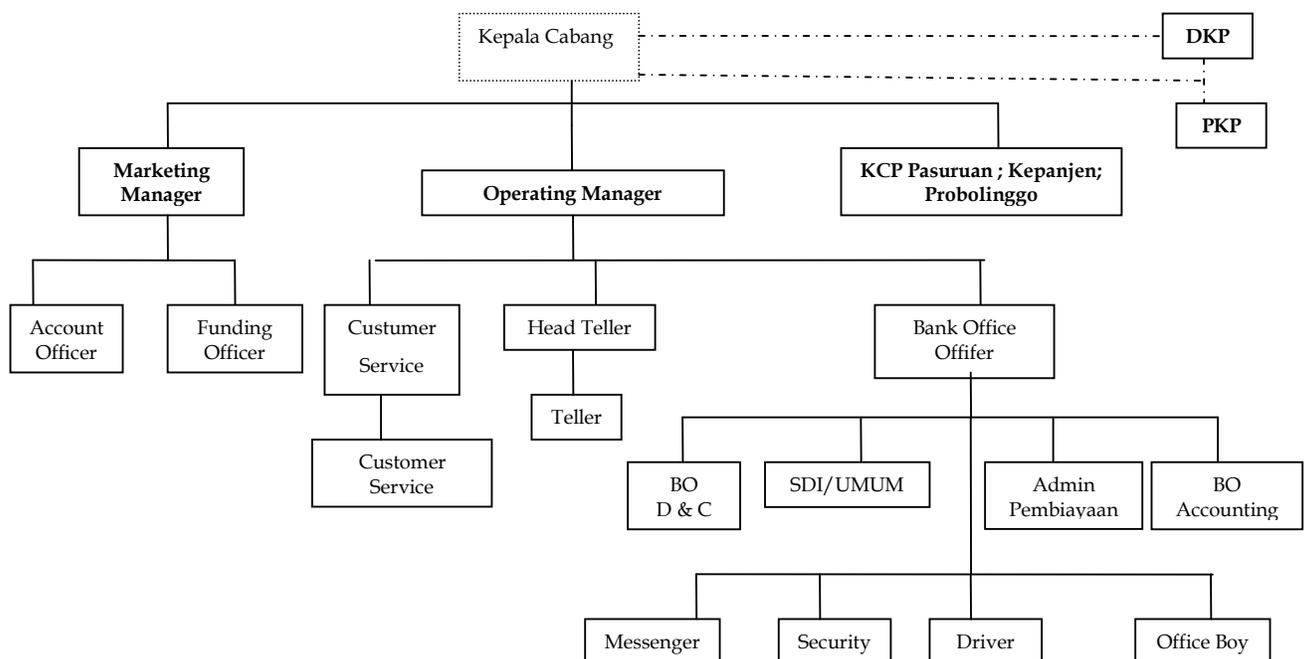
4.1.6 Struktur dan Wewenang Jabatan di PT BSM Cabang Malang

Untuk melihat lebih detail manajemen PT Bank Syariah Mandiri maka perlu dilihat struktur kantor Bank Syariah Mandiri Cabang Malang adalah sebagai berikut:

Gambar 4.1

Struktur Organisasi PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang

Struktur Organisasi Cabang Kelas II



Berdasarkan wewenang struktur organisasi tersebut akan diuraikan tugas dan wewenang dari masing-masing bagian, yaitu sebagai berikut:

1. Kepala Cabang

- a. Mengelola secara optimal sumber daya Cabang agar dapat mendukung kelancaran operasional Bank.
- b. Mengkoordinir pembuatan rencana kerja (RKAP) tahunan Cabang.

- c. Menetapkan dan melaksanakan strategi pemasaran produk bank guna mencapai tingkat volume/sasaran yang telah ditetapkan baik pembiayaan, dana, maupun jasa.
- d. Memastikan realisasi target operasional Cabang serta menetapkan upaya-upaya pencapaiannya.
- e. Melakukan kegiatan penghimpunan dana; pemasaran pembiayaan; pemasaran jasa-jasa dan mencapai target yang telah ditetapkan.
- f. Melakukan review terhadap ketajaman dan kedalaman analisis pembiayaan guna antisipasi risiko dengan penekanan kepada:
 - 1) Kesalahan pemohon pembiayaan
 - 2) Aspek legalitas nasabah
 - 3) Kewajaran dan limit pembiayaan
 - 4) Perhitungan nisbah/margin
 - 5) Aspek pengamanan, termasuk penetapan prasyarat dan syarat pembiayaan.
- g. Bersama dengan anggota komite lainnya memutuskan pembiayaan sesuai dengan batas wewenangnya atau dimintakan persetujuan dari Kantor Pusat.
- h. Memutuskan pencairan pembiayaan sesuai dengan wewenangnya.
- i. Melakukan pembinaan, baik terhadap nasabah maupun investor.
- j. Memantau kualitas aktiva produktif dan mengupayakan kolektibilitas lancar minimal sama dengan target yang telah ditetapkan direksi.
- k. Memonitor pelaksanaan penagihan tunggakan kewajiban nasabah.

- l. Mengambil keputusan atas semua kegiatan-kegiatan dibidang pemasaran dan operasi sampai batas wewenangnya.
- m. Mensosialisasikan pedoman/ketentuan-ketentuan/kebijakan Direksi kepada pegawai terkait.
- n. Member persetujuan pengeluaran biaya untuk kepentingan Cabang sesuai dengan batas wewenangnya.
- o. Mengarahkan para pejabat/petugas yang diberikan wewenang pengoperasian AS-400 untuk selalu memelihara dan menjaga kerahasiaan *password* dan sandi masing-masing termasuk *password* yang menjadi tanggung jawabnya.
- p. Melakukan pengawasan langsung maupun tidak langsung terhadap kondisi lingkungan serta keamanan Cabang.
- q. Memastikan bahwa seluruh transaksi Cabang telah dicatat secara benar pada laporan keuangan Cabang.
- r. Melakukan pemantuan terhadap ketepatan dan kebenaran pengiriman laporan ke Kantor Pusat dan Bank Indonesia setempat.
- s. Memastikan bahwa prinsip kepatuhan telah dilaksanakan oleh seluruh jajaran Cabang.
- t. Menandatangani surat-surat keluar atas nama Cabang.
- u. Mewakili direksi untuk tugas-tugas intern maupun ekstern yang berhubungan dengan kegiatan Cabang.
- v. Secara berkala (minimal sebulan sekali) dan dadakan melakukan *cash opname*.

- w. Menyelenggarakan pengumpulan data/informasi mengenai perkembangan ekonomi, pembangunan dan dunia setempat untuk dijadikan indikator pengembangan usaha Cabang.
- x. Mengarahkan dan mendorong seluruh pegawai Cabang untuk selalu memberikan pelayanan yang terbaik kepada seluruh nasabah dan meningkatkan produktifitas individu.
- y. Meningkatkan bantuan sepenuhnya terhadap pelaksanaan audit intern/ekstern.
- z. Mengimplementasikan bagan struktur organisasi, fungsi, dan tugas setiap unit kerja Cabang sesuai dengan pedoman organisasi Cabang.
- å. Merencanakan pendidikan pegawai dan mengusulkan ke kantor pusat.
- ä. Melakukan evaluasi berkala terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya yang tersedia guna menetapkan langkah-langkah/strategi yang akan dilakukan.
- ö. Menetapkan/mengesahkan dan merotasi pegawai serta meberikan *job description* kepada masing-masing pegawai Cabang.
- aa. Melakukan penilaian pegawai, mengusulkan kenaikan gaji/ pangkat, promosi jabatan, penghargaan/penegakan hukuman pegawai Cabang sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- bb. Menegakkan disiplin dan meningkatkan dedikasi pegawai dengan memberi contoh yang baik dalam segala bidang.
- ff. Mengimplementasikan *corporate culture* Bank Syariah Mandiri kepada seluruh Cabang.

2. Manajer Pemasaran

- a. Mengelola secara optimal sumber daya agar dapat mendukung kelancaran operasional Cabang.
- b. Membuat rencana kerja (RKSP) tahunan bidang pemasaran agar dapat mendukung kelancaran operasional Cabang.
- c. Memonitor realisasi target operasional Cabang serta menetapkan upaya-upaya pencapaiannya.
- d. Melaksanakan strategi pemasaran guna mencapai tingkat volume/sasaran yang telah ditetapkan, baik pembiayaan, pendanaan maupun jasa-jasa.
- e. Melaksanakan *review* atas proses pembangunan pembiayaan dan penekanan kepada upaya antisipasi risiko pembiayaan meliputi:
 - 1) *Review* kelengkapan dan keabsahan dokumen permohonan pembiayaan.
 - 2) *Review* kecukupan hasil investigasi.
 - 3) *Review* ketajaman dan kedalaman analisis pembiayaan.
 - 4) *Review* kewajaran limit pembiayaan dan nisbah bagi hasil/margin.
 - 5) *Review* kelengkapan persyaratan/syarat pembiayaan yang ditetapkan sehingga pembiayaan aman ditinjau dari segala bidang.
- f. Bersama-sama dengan anggota komite pembiayaan lainnya memutuskan pembiayaan sesuai dengan batas wewenangnya.

- g. *Review* prasyarat/syarat dalam surat penegasan persetujuan pembiayaan (SP3) telah sesuai dengan yang diputuskan Komite Pembiayaan Cabang/Kantor Pusat.
- h. *Review* akad pembiayaan dan surat sanggup telah sesuai dengan yang dipersyaratkan dalam SP3
- i. Meyakini bahwa kelengkapan-kelengkapan dokumen sbagai prasyarat/syarat pencairan fasilitas pembiayaan telah dipenuhi nasabah.
- j. Meyakini bahwa pengikatan jaminan dan penutupan asuransi telah dilaksanakan pada kesempatan pertama setelah akad pembiayaan ditandatangani dan biayanya telah dibebankan kepada nasabah.
- k. Memonitor ketertiban penyelenggaraan file dokumen pembiayaan yang telah dilakukan bawahannya.
- l. Melakukan pemantauan terhadap kualitas aktiva produksi dan mengupayakan pencapaian kolektifbilas lancar, minimal sama dengan target yang ditetapkan direksi.
- m. Mengkoordinir/melaksanakan penagihan kewajiban nasabah yang telah jatuh tempo/menunggak.
- n. Melakukan pembinaan terhadap nasabah maupun investor.
- o. Mengkoordinir pelaksanaan penilaian ulang atas pembiayaan yang telah diberikan Cabang.
- p. Mengkoordinasikan dengan bagian lain dalam memecahkan/menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.

- q. Melaksanakan pengumpulan data/informasi mengenai perkembangan ekonomi, pembangunan dan dunia usaha setempat untuk dijadikan pengembangan usaha Cabang.
- r. Memberikan bantuan terhadap pelaksanaan Audit Intern/Ekstern khususnya yang berkaitan dengan bidang pemasaran dan melaksanakan pelurusan atas penyimpangan yang ditemukan oleh auditor.
- s. Melakukan pembinaan akhlak pegawai secara rutin agar diperoleh banker-bankir yang islami dan member nasihat terhadap pegawai yang mengalami masalah pribadi/ keluarga yang dapat/telah mengganggu kelancaran tugas-tugasnya.
- t. Membina, melatih, dan mengarahkan pegawai agar mampu mengembangkan kemampuan, motivasi, dan disiplin kerja dalam rangka meningkatkan profesionalisme.
- u. Menegakkan disiplin dan meningkatkan dedikasi pegawai bidang pemasaran dengan memberi contoh yang baik dalam segala bidang.
- v. Merencanakan dan mengusulkan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan bagi pegawai dalam bidang pemasaran.
- w. Melakukan evaluasi berkala terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya yang tersedia guna menetapkan langkah-langkah/strategi yang akan dilakukan.
- x. Menjaga kebersihan dan keserasian lingkungan kerjanya.
- y. Mengusulkan penempurnaan pedoman/ketentuan pembiayaan kepada pimpinan Cabang.

- z. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Cabang.
- aa. Mengimplementasikan *corporate culture* Bank Syariah Mandiri kepada seluruh pegawai di bidang pemasaran.

3. Manajer Operasional

- a. Mengelola secara optimal sumber daya bidang operasi agar dapat mendukung kelancaran operasional Cabang.
- b. Membuat rencana dan sasaran kerja tahunan Cabang di bidang operasi.
- c. Melakukan pengecekan pemenuhan prasyarat/syarat pembiayaan berdasarkan Surat Penegasan Persetujuan Pembiayaan (SP3) dan akad pembiayaan.
- d. Memberikan rekomendasi disetujui/ditundanya pencairan pembiayaan berdasarkan hasil pengecekan persyaratan pembiayaan yang telah dilakukan.
- e. Melakukan pemuatan terhadap Kualitas Aktiva Produktif dan menginformasikan hasilnya kepada Pimpinan Cabang serta Manajer Pemasaran.
- f. Mengkoordinir pelaksanaan administrasi pembiayaan dan pelaporannya.
- g. Mengkoordinir dan memastikan terselenggaranya kegiatan akutansi, pelaporan pelayanan bidang kas, logistic, sumber daya insane, pengamanan, kebersihan, kearsipan, dan pengoperasian computer Cabang dengan baik dan benar.
- h. Mengkoordinir dan memastikan terselenggaranya *filling* dokumen pembiayaan (legal file) secara tertib dan aman.

- i. Memastikan pencapaian target operasional Cabang.
- j. Berkoordinasi dengan bagian lain dalam memecahkan/ menyelesaikan permasalahan yang dihadapi.
- k. Mengusulkan penyempurnaan Pedoman Operasional Bank atau ketentuan lainnya kepada Pimpinan Cabang.
- l. Menjaga kebersihan dan kerapian di lingkungan kerjanya.
- m. Melakukan pembinaan akhlak pegawai secara rutin agar diperleh banker-bankir yang islami dan member nasihat terhadap pegawai yang mengalami masalah pribadi/keluarga yang dapat/ telah mengganggu kelancaran tugas-tugasnya.
- n. Merencanakan dan mengusulkan pendidikan dan pelatihan yang diperlukan bagi pegawai di bidang operasi.
- o. Melakukan evaluasi berkala terhadap kecukupan kualitas dan kuantitas sumber daya bidang operasi guna menetapkan strategi yang akan dilakukan.
- p. Mengarahkan dan mendorong pegawai di bidang operasi untuk bekerja sama secara optimal dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada nasabah.
- q. Mengembangkan dan meningkatkan kemampuan bawahan yang menjadi binaannya.
- r. Mengimplementasikan *corporate culture* Bank Syariah Mandiri kepada seluruh karyawan di bidang operasi.
- s. Melaksanakan tugas lain yang diberikan oleh Kepala Cabang.

4. Pengawas Intern dan Kepatuhan

a. Kebijakan/Peraturan

- 1) Memastikan kebijakan intern, prosedur operasional atau peraturan lainnya yang telah tersedia di Cabang Malang.
- 2) Memastikan bahwa kebijakan/ketentuan Kantor Pusat telah disosialisasikan.

b. Operasional

- 1) Memeriksa ulang terhadap keabsahan dan kebenaran proses transaksi harian serta keabsahan bukti-bukti pendukungnya (dengan *proofshett*)
- 2) Memastikan kebenaran posting transaksi pada AS-400.
- 3) Memastikan kebenaran pelaksanaan kegiatan operasional telah sesuai dengan Pedoman Operasional Bank (BOP), Surat Edaran, atau ketentuan lainnya baik dari kantor pusat maupun pihak eksternal (BI atau pihak ketiga lainnya).
- 4) Memastikan bahwa pembuatan laporan unit kerja, baik laporan kepada Kantor Pusat maupun pihak eksternal (BI atau pihak ketiga lainnya) telah dilakukan dengan benar dan tepat waktu.
- 5) Menilai kesesuaian pelaksanaan tugas masing-masing pegawai dengan *job description*.
- 6) Melakukan pemantauan atas tindak lanjut rekomendasi Auditor (baik SKAI-DPI atau auditor eksternal), maupun rekomendasi dari unit kerja Kantor Pusat lainnya.

- 7) Melakukan bahwa keamanan dan kebersihan ruang komputer telah memadai.
- 8) Memastikan bahwa keamanan dan kebersihan ruang kerja komputer telah memadai.

c. Pembiayaan

- 1) Memastikan bahwa proses pemberian pembiayaan telah sesuai dengan kebijakan/ketentuan internal bank.
- 2) Memastikan bahwa semua pembiayaan telah mendapatkan persetujuan pejabat berwenang.
- 3) Memastikan kebenaran administrasi pembiayaan yang diberikan.
- 4) Memastikan kelengkapan dan keabsahan legal dokumen.
- 5) Memastikan bahwa fisik jaminan telah dikuasai oleh bank dengan aman dan sesuai dengan nilai dan lokasinya.

d. Umum

- 1) Memonitor absensi pegawai.
- 2) Memastikan bahwa hak pegawai telah terpenuhi/dibayar sesuai ketentuan.
- 3) Memastikan kecukupan sarana logistic dan sumber daya insane serta serta pemanfaatanya telah dilakukan secara efektif dan efisien.
- 4) Memastikan pengalokasian arsip Cabang talah berjalan sesuai dengan ketentuan.
- 5) Menyimpan, membuat daftar file, da bertanggung jawab atas bukti/file pembukuan yang telah dilakukan pemeriksaan.

e. Pelaporan

- 1) Membuat laporan isidentil apabila terjadi hal-hal khusus yang perlu dilaporkan (kasus).
- 2) Secara mingguan membuat laporan kepada Cabang atas temuan/penyimpangan yang terjadi.
- 3) Setiap bulan membuat laporan kepada unit kepatuhan atas temuan yang bersifat prinsipil.

5. Marketing Officer dan Assistant Marketing

- a. Membantu manajemen pemasaran dalam menetapkan rencana kerja (RKAP) tahunan bidang pemasaran, baik pembiayaan, pendanaan, maupun jasa-jasa bank.
- b. Melaksanakan strategi pembiayaan produksi bank guna mencapai volume/sasaran yang telah ditetapkan.
- c. Melakukan survey/pengamatan secara langsung terhadap kondisi/potensi bisnis daerah.
- d. Membuat perencanaan solistiasi nasabah maupun investor untuk memperoleh nasabah / investor yang baik.
- e. Melaksanakan solistiasi nasabah maupun investor sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- f. Melayani permohonan pembiayaan nasabah, baik baru maupun perpanjangan.

- g. Memberikan informasi terhadap nasabah mengenai persyaratan pembiayaan yang harus dipenuhi sehubungan dengan permohonan pembiayaan nasabah.
- h. Menerima dan memeriksa kebenaran dan kelengkapan berkas permohonan pembiayaan nasabah.
- i. Melaksanakan investigasi melalui wawancara, bank checking, pemeriksaan setempat, tread and market cheking.
- j. Membuat surat penolakan atas permohonan pembiayaan nasabah yang ditolak.
- k. Melakukan pengawasan dan membantu nasabah sehubungan dengan fasilitas pembiayaan yang sedang dinikmati.
- l. Melaksanakan penagihan rutin atas kewajiban nasabah yang jatuh tempo.
- m. Menyelesaikan fasilitas pembiayaan nasabah yang tergolong kolektibilitas kurang lancar, diragukan dan macet.
- n. Melakukan pemantauan terhadap kualitas aktiva produktif dan mengupayakan pencapaian kolektabilitas lancar minimal sama dengan target yang ditetapkan direksi.
- o. Melakukan koordinasi kerja dengan analis.
- p. Memonitor realisasi pengajuan permohonan pembiayaan dan penyimpangan dana atas nasabah-nasabah/investor yang telah disolitasi dan kesuksesan dalam pemberian pinjaman.

- q. Secara terus-menerus berupaya meningkatkan/ pemahaman produk-produk Bank Syariah Mandiri dan tata cara pelayanannya, termasuk syarat-syarat di masing-masing jeni produk.
 - r. Melaksanakan pendidikan yang ditugaskan oleh atasan.
 - s. Menjaga kebersihan dan keserasian lingkungan kerja.
 - t. Mengimplementasikan budaya SIFAT.
 - u. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang ditunjuk oleh atasan.
6. Customer Service
- a. Memberikan penjelasan nasabah/calon nasabah atau investor mengenai produk-produk Bank Syariah Mandiri berikut syarat-syaratnya maupun tata cara prosedurnya.
 - b. Melayani pembukaan rekening giro dan tabungan sesuai dengan permohonan investor.
 - c. Melayani percetakan cek atau bilyet giro.
 - d. Melayani permintaan nasabah untuk melakukan pemblokiran, baik rekening giro maupun tabungan.
 - e. Melayani penutupan rekening giro atas permintaan investor sendiri karena ketentuan bank (yang telah disepakati investor) maupun karena peraturan Bank Indonesia.
 - f. Melayani permohonan penerbitan dan pencairan deposito berjangka dari investor.
 - g. Melayani investor yang butuh informasi tentang saldo dan mutasi rekeningnya.

- h. Melayani investor dalam permintaan '*standing order*' atau instruksi pembayaran berjangka lainnya.
- i. Melayani investor yang menginginkan pindah ke cabang lain.
- j. Melayani nasabah dalam hal ada permintaan *advice* / tembusan rekening giro.
- k. Melayani nasabah dalam hal pelayanan jasa-jasa bank seperti transfer, inkaso, pemindah-bukuan antar rekening nasabah, *auto save*, surat referensi bank, dan sebagainya.
- l. Melayani transaksi transfer masuk berikut melakukan pemeriksaan kebutuhan tanda bukti dari nasabah dengan data-data yang ada pada Surat Pembritahuan Kiriman Uang (SPUK) dan membubuhkan paraf pada SPUK.
- m. Memberikan usulan-usulan kepada manager pemasaran untuk perbaikan pedoman/ketentuan tentang pelayanan kepada nasabah/investor.
- n. Menyelenggarakan administrasi kartu-kartu yang diperlukan untuk pelayanan kepada nasabah/investor.
- o. Mengimplementasikan budaya SIFAT
- p. Input data *customer facility*.
- q. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang ditunjuk atasan.

7. Administrasi Pembiayaan

- a. Melakukan pengecekan kelengkapan pemenuhan dokumen pembiayaan sebelum fasilitas dicairkan berdasarkan prasyarat/syarat yang telah disepakati.
- b. Monitoring ketertiban pelaksanaan pembayaran kewajiban nasabah (angsuran/bagi hasil)
- c. Melakukan administrasi jaminan pembiayaan.
- d. Monitoring kewajiban nasabah yang telah jatuh tempo (menunggak) untuk diinformasikan kepada manajer Operasi dan diteruskan kepada Manajer Pemasaran untuk ditindak lanjuti.
- e. Membuat dan menyampaikan laporan dibidang pembiayaan, baik kepada Kantor Pusat maupun kepada Bank Indonesia secara benar dan tepat waktu.
- f. Melakukan monitoring atas kualitas aktiva produktif dan menginformasikan hasilnya kepada manajer Operasi.
- g. Melakukan pengelolaan *filling* dokumen pembiayaan (legal dokumen) secara aman dan tertib.
- h. Menerima surat permintaan informasi bank lain dengan melakukan:
 - (1) Pemeriksaan surat permintaan informasi bank dari bank lain serta mencocokkan dengan data nasabah yang ada.
 - (2) Meneruskan jawaban informasi bank kepada yang membutuhkan.
- i. Mengikuti pendidikan sesuai yang ditugaskan oleh atasan.
- j. Melaksanakan pekerjaan lain yang ditugaskan oleh manaje operasi maupun kepala cabang.

8. SDI dan Umum

- a. Mentatausahakan absensi harian pegawai (pagi dan sore hari)
- b. Mentatausahakan dan membayar uang lembur pegawai.
- c. Mentatausahakan dan membayar penggantian uang kesehatan pegawai.
- d. Mentatausahakan cuti tahunan pegawai.
- e. Mentatausahakan pembayaran gaji pegawai.
- f. Mentatausahakan pemberian pinjaman pegawai.
- g. Mensosialisasikan peraturan perusahaan dan ketentuan-ketentuan bidang ketenagakerjaan kepada seluruh pegawai cabang.
- h. Membuat analisis kebutuhan pegawai seluruh unit kerja dikaitkan dengan kondisi usaha yang telah dibuat akurat.
- i. Membuat rencana pendidikan dan pelatihan pegawai telah terlaksana dengan baik.
- j. Melaksanakan rotasi/mutasi pegawai sesuai dengan keperluan atasan.
- k. Membuat Laporan Personalia Cabang ke Kantor Pusat.
- l. Membuat *procfing* atas tiket-tiket KKR yang berada dalam pengelolaannya, seperti tiket KKR pajak, KKR Tunjangan Hari Raya, BCD Persekot Gaji (jika ada), dan berbagai bentuk kontijensi lain yang berhubungan dengan personalia setiap akhir bulan atau akhir periode.
- m. Mengimplementasikan *corporate culture* Bank Syariah Mandiri secara optimal.
- n. Memberikan masukan kepada atasan untuk perbaikan ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan personalia.

o. Melaksanakan tugas-tugaslain yang diberikan oleh atasan.

9. Teller

a. Bersama-sama dengan manajer operasional:

- 1) Membuka dan menutup brangkas.
- 2) Menghitung uang yang akan disimpan ke dalam brangkas.
- 3) Mengambil/menyimpan uang tunai dari/ke dalam brangkas kas/teller.
- 4) Melaksanakan pengawasan brangkas.

b. Pada awal/akhir hari mengambil/menyimpan box *teller* dari/ke dalam brangkas.

c. Bersama-sama manajer operasional:

- 1) Menghitung persediaan uang yang ada di brangkas *teller*.
- 2) Pada awal/akhir membuka / menutup brangkas *teller*.

d. Menlayani penyeteroran tunai maupun non tunai dengan benar dan cepat.

e. Melayani penarikan tunai maupun non tunai dengan benar dan cepat dengan memperlihatkan batas wewenang yang dimilikinya.

f. Membuka (posting) mutasi kas secara benar melalui terminalnya.

g. Menyerahkan cek/bilyet giro, slip penarikan kepada manajer operasional untuk diperiksa.

h. Menyortir dan mempersiapkan uang tunai yang akan dilabel (diikat dengan kertas vigget Bank Syariah Mandiri).

- i. Mengkompilasi daftar penerimaan dan pengiriman kas, menghitung saldo kas akhir hari ini dan mencocokkan dengan jumlah fisik saldo uang tunai yang ada dalam box-nya sendiri.
 - j. Menjumlahkan nominal dan lembar warkat kliring dan mencocokkannya dengan rekapitulasi kliring penyerahan.
 - k. Melaksanakan *sign-on* dan *sign-off* secara tertib pada pagi hari dan setiap akan mengakhiri pekerjaan pada terminal (*work station*)
 - l. Mencetak mutasi kas pada sore hari melalui AS-400 dan mencocokkannya dengan tiket-tiketnya.
 - m. Bersama-sama manajer operasional melaksanakan *cash opname* setiap akhir bulan.
 - n. Menampung usul/saran nasabah/investor dan diteruskan kepada manajer operasional untuk ditindaklanjuti.
 - o. Memberika usaha perbaikan pedoman/ketentuan yang berkaitan dengan pelayanan kas pada manajer operasional.
 - p. Menjaga kerahasiaan *password* yang menjadi wewenangnya.
 - q. Menjaga ketertiban dan keamanan sistem komputerisasi secara fisik maupun administrasi.
 - r. Menjaga kebersihan lingkungan kerjanya.
 - s. Mengimplemetasikan budaya SIFAT.
 - t. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang ditunjuk atasan.
10. Back Office

- a. Melaksanakan pemeriksaan ulang atas semua transaksi transfer keluar/masuk maupun nota debit keluar/masuk setiap akhir hari.
- b. Memeriksa kebenaran/kecocokan antara fisik blanko nota kredit/nota debit dengan kartu persediaan.
- c. Mem-file berkas-berkas transfer.
- d. Menerima warkat kliring berupa cek/bilyet giro bank lain, nota kredit/nota debit dari petugas terkait.
- e. Melakukan penyerahan kliring warkat ke Bank Indonesia.
- f. Menerima penyerahan kliring penerimaan dari Bank Indonesia.
- g. Meyakinkan bahwa rekening pelantara yang digunakan untuk transaksi kliring telah bersaldo nihil pada akhir hari kerja.
- h. Mengusulkan penyempurnaan pedoman/ketentuan yang berhubungan dengan kliring kepada manajer operasional/kepala cabang.
- i. Melayani dan menata usahakan transaksi inkaso keluar dan masuk.
- j. Melayani dan menatausahakan hasil inkaso.
- k. Membuat daftar inkaso yang masih *outstanding* setiap akhir bulan.
- l. Mengimplementasikan budaya SIFAT.
- m. Melaksanakan tugas-tugas lainnya yang ditunjuk atasan

4.1.7 Produk-Produk PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang

1. Pendanaan

- a. **Tabungan BSM**, simpanan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam kas dibuka di counter BSM atau melalui ATM.

- b. Tabungan Berencana BSM**, simpanan berjangka yang memberikan nisbah bagi hasil berjenjang serta kepastian pencapaian target dana yang telah ditetapkan.
- c. Tabungan Simpatik BSM**, simpanan dalam mata uang rupiah berdasarkan prinsip wadiah, yang penarikannya dapat dilakukan setiap saat berdasarkan syarat tertentu yang telah disepakati.
- d. Tabungan BSM Dollar**, simpanan dalam mata uang dollar yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan BSM dengan menggunakan slip penarikan.
- e. Tabungan Mabror BSM**, simpanan dalam mata uang rupiah yang bertujuan membantu masyarakat muslim dalam merencanakan ibadah haji dan umrah. Tabungan ini dikelola berdasarkan prinsip mudharabah muthlaqah.
- f. Tabungan Kurban BSM**, simpanan dalam mata uang rupiah yang bertujuan membantu nasabah dalam perencanaan dan pelaksanaan ibadah kurban dan aqiqah. Dalam pelaksanaannya bekerja sama dengan Badan Amil Kurban.
- g. Tabungan BSM Investa Cendekia**, tabungan berjangka dalam valuta rupiah dengan jumlah setoran bulanan tetap (*installment*) yang dilengkapi perlindungan asuransi.
- h. Deposito BSM**, produk investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang rupiah yang dikelola berdasarkan prinsip *Mudharabah Muthlaqah*.

- i. Deposito BSM Valas**, produk investasi berjangka waktu tertentu dalam mata uang dollar yang dikelola berdasarkan prinsip *Mudharabah Muthlaqah*.
- j. Giro BSM Euro**, sarana penyimpanan dana dalam mata uang Euro yang disediakan bagi nasabah perorangan atau perusahaan/badan hukum dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yaddhamanah*. Dengan prinsip ini, dana giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanannya dan ketersediaannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha.
- k. Giro BSM**, sarana penyimpanan dana yang disediakan bagi nasabah dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yaddhamanah*. Dengan prinsip ini, dana giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanan dan ketersediaannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha.
- l. Giro BSM Valas**, sarana penyimpanan dana dalam mata uang US\$ Dollar yang disediakan bagi nasabah perorangan atau perusahaan atau badan hukum dengan pengelolaan berdasarkan prinsip *wadiah yad dhamanah*. Dengan prinsip ini, dana giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanan dan ketersediaannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha.
- m. Giro BSM Singapore dollar**, sarana penyimpanan dana dalam mata uang Singapore Dollar yang disediakan bagi nasabah

perorangan atau perusahaan atau badan hukum dengan pengelolaan berdasarkan prinsip wadiah yad dhamanah. Dengan prinsip ini, daa giro nasabah diperlakukan sebagai titipan yang dijaga keamanan dan ketersediaannya setiap saat guna membantu kelancaran transaksi usaha.

- n. **Obligasi Syariah Mudharabah**, surat berharga jangka panjang berdasarkan prinsip syariah yang mewajibkan emiten (BSM) untuk membayar pendapatan bagi hasil atau kupon dan membayar kembali dana obligasi syariah pada saat jatuh tempo.

2. Pembiayaan

- a. **Pembiayaan Murabahah BSM**, pembiayaan yang menggunakan akad jual beli antara bank dan nasabah. Bank membeli barang yang dibutuhkan dan menjualnya kepada nasabah sebesar harga produk ditambah dengan keuntungan *margin* yang telah disepakati.
- b. **Pembiayaan Mudharabah BSM**, pembiayaan dimana seluruh modal kerja yang dibutuhkan nasabah ditanggung oleh bank, keuntungan yang diperoleh dibagi sesuai dengan *nisbah* yang disepakati. Pembiayaan ini dikelola berdasarkan prinsip bagi hasil.
- c. **Pembiayaan Musyarakah BSM**, pembiayaan khusus untuk modal kerja, dimana dana dari bank merupakan bagian dari modal usaha nasabah dan keuntungan dibagi sesuai dengan nisbah yang disepakati. Pembiayaan ini untuk kegiatan usaha produktif. Bagi hasil brdasarkan perhitungan *revenue sharing* atau *profit sharing*.

- d. Pembiayaan Edukasi BSM**, pembiayaan jangka pendek dan menengah yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan uang masuk sekolah/ perguruan tinggi/ lembaga pendidikan lainnya atau uang pendidikan pada saat pendaftaran tahun ajaran/ semester baru berikutnya dengan akad ijarah.
- e. Pembiayaan Griya BSM**, pembiayaan jangka pendek, menengah, atau panjang untuk membiayai pembelian rumah tinggal (konsumtif), baik baru maupun bekas, di lingkungan developer maupun non developer, dengan sistem murabahah.
- f. Pembiayaan Griya BSM Optima**, Pembiayaan pemilikan rumah dengan tambahan benefit berupa adanya fasilitas pembiayaan tambahan yang dapat diambil nasabah pada waktu tertentu sepanjang coverage atas agunannya masih dapat meng-cover total pembiayaannya dan dengan memperhitungkan kecukupan debt to service ratio Nasabah.
- g. Pembiayaan Griya Bersubsidi**, pembiayaan untuk pemilikan atau pembelian rumah sederhana sehat (RSH) yang dibangun oleh pengembang dengan dukungan fasilitas subsidi uang muka dari pemerintah.
- h. Pembiayaan Umroh**, pembiayaan jangka pendek yang digunakan untuk memfasilitasi biaya perjalanan umroh namun tidak terbatas untuk tiket, akomodasi, dan persiapan biaya umroh lainnya dengan akad ijarah.

- i. **Pembiayaan Griya BSM DP 0%**, pembiayaan untuk pembelian rumah tinggal (konsumer), baik baru maupun bekas di lingkungan *developer* maupun *non developer* tanpa dipersyaratkan adanya uang muka bagi nasabah (nilai pembiayaan 100% dari nilai taksasi).
- j. **Pembiayaan kepada Pensiunan.**
- k. **Pembiayaan Dana berputar BSM**, fasilitas pembiayaan modal kerja dengan prinsip musyarakah yang penarikan dananya dapat dilakukan sewaktu-waktu berdasarkan kebutuhan riil nasabah.
- l. **Pembiayaan BSM Implan**, pembiayaan konsumr dalam valuta rupiah yang diberikan oleh bank kepada karyawan tetap perusahaan/Kopkar yang pengajuannya dilakukan secara massal (kelompok) BSM Implan dapat mengakomodir kebutuha pembiayaan bagi para anggota koperasi karyawan atau karyawan perusahaan, misalnya dalam hal perusahaan tersebut tidak memiliki koperasi karyawan, koperasi karyawan belum berpengalaman dalam kegiatan simpan pinjam, atau perusahaan dengan jumlah karyawan terbatas.
- m. **Pembiayaan Resi Gudang**, pembiayaan transaksi komersial dari suatu komoditas/produk yang diperdagangkan secara luas dengan jaminan utama berupa komoditas/produk yang dibiayai dan berada dalam suatu gudanga tau tempat yang trkontrol secara independen (*independently controlled warehouse*).

- n. **Pembiayaan PKPA**, pembiayaan kepada Koperasi Karyawan untuk Para Anggotanya (PKPA) adalah penyaluran pembiayaan melalui koperasi karyawan untuk pemenuhan kebutuhan konsumen para anggotanya (kolektif) yang mengajukan pembiayaan kepada koperasi karyawan. Pola penyaluran yang digunakan adalah *executing* (kopkar sebagai nasabah), sedangkan proses pembiayaan dari kopkar kepada anggotanya dilakukan dan menjadi tanggung jawab penuh kopkar.
- o. **Gadai Emas BSM**, pinjaman kepada perorangan dengan jaminan barang atau emas berdasarkan akad *qardh wal ijarah*.
- p. **Pembiayaan Talangan Haji**, pinjaman dana talangan dari bank kepada nasabah khusus untuk menutupi kekurangan dana memperoleh kursi atau seat haji dan pada saat pelunasan BPIH. Dana talangan ini menggunakan akad *qardh wal ijarah*.
- q. **Pembiayaan Isthisna' BSM**
- r. **Qardh**, merupakan pinjaman kebajikan (bebas *margin*/bagi hasil), bank hanya membebankan biaya administrasi kepada nasabah sebagai komisi pelayanan (*Cost as service fee*).
- s. **Ijarah Muntaiyah Bitamliik**, serupa dengan ijarah, adanya komitmen dari nasabah untuk membeli asset pada akhir periode sewa dan pajak pemerintah termasuk di dalam kontrak (*pass on to the customer in contract*).
- t. **Hawalah**

- u. **Salam**, akad jual beli suatu barang dimana harganya dibayar dengan segera, sedangkan barangnya akan diserahkan kemudian dalam jangka waktu yang disepakati. Perbedaan dengan Isthisna' hanya terletak pada cara pembayarannya. Salam pembayarannya harus di muka sedang pada Isthisna' boleh di awal, di tengah atau di akhir.

3. Produk Jasa

a. BSM Mobile Banking GPRS

Produk ini diberikan kepada nasabah fasilitas untuk mengakses rekening yang dimilikinya dan melakukan transaksi melalui teknologi GPRS dengan sarana telepon selular

b. BSM Net Banking

Fasilitas layanan bank yang dimanfaatkan nasabah untuk melakukan transaksi perbankan yang ditentukan oleh bank melalui jaringan internet dengan sarana computer yang dimiliki nasabah.

c. BSM Pooling Fund

Fasilitas yang diberikan oleh bank yang memudahkan nasabah untuk mengatur atau mengelola dana di setiap rekening yang dimiliki nasabah secara optimis sesuai keinginan nasabah.

d. Layanan ATM Prima dan Debit BCA

Pegayaan fitur BSM *Card* dan perluasan jaringan ATM dan EDC yang menerima BSM *card* sebagai alat transaksi. BSM *card* dapat digunakan untuk tarik tunai, cek saldo, transfer antar bank anggota ATM

Prima serta dapat dipergunakan sebagai alat pembayaran yang merchant-nya menggunakan EDC BCA.

4.2 PAPARAN HASIL PENELITIAN

4.2.1 Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang.

Dalam pelaksanaannya *Good Corporate Governance* (GCG) dilakukan di kantor cabang dilaporkan kepada kantor pusat setiap bulan sekali. PT. Bank Syariah Mandiri (BSM) Cabang Malang melaporkan kepada PT. BSM Pusat meliputi aspek-aspek *Transparency, accountability, responsibility, independency, fairness* dan pelaksanaan *Code of Conduct* (CoC) pada Cabang. Aturan-aturan itu tertulis pada *Good Corporate Governance* dan *Code of Conduct* (CoC) yang didalamnya mengatur tentang pelaksanaan GCG dan kode etik perbankan. PT. BSM sudah menerapkan GCG sejak tahun 2002.

Dalam penerapannya GCG PT. BSM Cabang Malang tidak melakukan tahapan persiapan untuk implementasi GCG karena proses ini hanyalah dirumuskan oleh dewan direksi, komisaris, dan pemilik perusahaan (Bank Mandiri Tbk) untuk merumuskan pedoman penerapan *Good Corporate Governance* pada PT. BSM dan menyampaikannya untuk disosialisasikan kepada karyawan di kantor cabang. Pada PT. BSM Cabang Malang melakukan tahap implementasi yaitu meliputi sosialisasi, internalisasi dan implementasi. Tahapan sosialisasi perlu dilakukan untuk memperkenalkan berbagai aspek

yang terkait dengan GCG dan CoC, upaya untuk mensosialisasikannya adalah dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan baru yang meliputi pelatihan dasar-dasar GCG untuk mensosialisasikan arti penting GCG dan penerapannya.

PT. BSM Cabang Malang juga melakukan tahapan evaluasi penerapannya dengan cara menilai penerapan yang dilakukan kantor pusat dengan *checklist Good Corporate Governance* dan *Code of Conduct (CoC)* dan hasilnya setiap bulan dilaporkan kepada kantor pusat.

Aspek-aspek *Good Corporate Governance (GCG)*:

1. *Transparacy*

Transparacy yang dilakukan PT. BSM adalah *transparacy* laporan keuangan setiap bulanan dan triwulanan. Laporan ini tentunya di serahkan dahulu ke kantor pusat dan dilaporkan secara konsolidasi.

Transparacy PT. BSM juga mengenai informasi yang berkaitan dengan perusahaan. Seperti diperbolehkannya nasabah untuk mengakses semua informasi tentang bank, seperti neraca, laporan keuangan yang telah diaudit. PT. BSM Cabang juga mensosialisasikan laporan keuangannya melalui brosur, leaflet kepada nasabah. Dengan begitu nasabah selaku *stakeholder* dapat mengakses informasi sesuai dengan haknya. PT. BSM Cabang Malang transparasi dalam informasi yang terkait dalam perusahaan seperti produk-produk, pendanaan, pembiayaan dan produk jasa.

Informasi-informasi penting seperti sistem, kebijakan, dan laporan kinerja perusahaan hanya dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan seperti, kantor pajak dan BI.

Dalam hal keterbukaan PT BSM Cabang Malang juga terkait dengan manajemen risiko. Dalam melakukan aktivitas perbankan, PT. BSM Cabang Malang mengandung banyak risiko. Yaitu risiko pasar, risiko likuiditas, risiko kredit dan risiko operasional. Dalam hal menerapkan manajemen risiko dalam perusahaan dengan adanya sistem *Know Your Consumer* (KYC). Ini dilakukan untuk melindungi bank dan nasabah dari berbagai risiko, dengan mengetahui data nasabah, pekerjaan, dan data perusahaan lain.

2. *Accountability*

Accountability pada PT. BSM diwujudkan dengan kejelasan tanggungjawabnya yang mewajibkan semua karyawan melakukan aktifitasnya sesuai dengan *job description*-nya. Dalam PT. BSM Cabang Malang tidak terdapat perangkapan tugas dan jabatan. Karyawan juga berpegang teguh kepada aturan etika dan pedoman perilaku (*Code of Conduct*) yang telah disepakati. Dalam menerapkan CoC PT. BSM Cabang Malang melakukan penerapan budaya kerja PT. BSM yang disebut *Share Value* PT. BSM yaitu *Excellent* (Imtiyazz), *Teamwork* ('Amal Jama'iy), *Humanity* (Insaaniyah), *Integrity* (Shiddiq), *Customer focus* (tafdhilu Al-'Umalaa).

Dalam PT. BSM ini CoC mempunyai kendala yaitu supervisi belum berjalan dengan efektif yang dimana pihak yang mengarahkan GCG belum berjalan dengan efektif dan adanya pihak-pihak yang terkait dalam proses pengadaan barang dan tidak ditindaklanjutinya penemuan penyimpangan.

Dalam mengaplikasikan akuntabilitasnya melalui pemberian *reward* dan *punishment system*. *Reward* diberikan kepada karyawan yang telah mencapai target "*Key Performance Indicator*" yang meliputi target pembiayaan, efisiensi, layanan dan kepatuhan. Pemberian *reward* PT. BSM Cabang Malang meliputi: tunjangan uang cuti, bonus tahunan, pensiun, fasilitas kesehatan keluarga hingga anak ke 3, dan pemberian beasiswa bagi keluarga karyawan yang berprestasi.

Pemberian *punishment* diberikan kepada karyawan yang melanggar hukum dan tidak patut terhadap etika dan dapat mengganggu usaha dan mencemarkan reputasi sehingga perusahaan tidak memberikan toleransi terhadap ketidakpatuhan dalam pelaksanaan dalam melaksanakan kode etik. Dalam penerapannya PT. BSM Cabang melakukan pemberian sanksi, pelanggaran disiplin, scorsing, surat sanksi, dan surat scoring.

3. *Responsibility*

PT. BSM Cabang Malang melakukan kepatuhannya kepada UU yang berlaku yang dikeluarkan oleh BI sebagai regulator dan fatwa DPS dan DSN sebagai pengawas syariah. Dalam hal patuh kepada BI sebagai

regulator adalah patuh dalam hal pengungkapan informasi tentang keuangan publikasi bulanan dan laporan keuangan publikasi triwulanan, patuh terhadap Peraturan BI tentang CAR, patuh tentang surat edaran BI, tentang Batas Minimum Pemberian Kredit, tentang kerahasiaan bank.

Dalam bidang kesejahteraan karyawan PT. BSM Cabang Malang telah mengupayakan peningkatan kesejahteraan bagi keluarganya seperti memberikan tunjangan kesehatan hingga anak ke 3, memberikan uang cuti, THR, bonus tahunan, serta memberikan fasilitas bagi anak karyawan yang berprestasi.

PT. BSM Cabang Malang juga mempertanggungjawabkan sosialnya dengan memberikan pinjaman qardul hasan. CSR pada PT BSM yng diambilkan dari dana ZIS untuk menggulirkan program-program berdaya guna dn bermannfaat bagi penerima bantuan.

PT. BSM Cabang Malang juga menerapkan pengendalian intern dalam yang dikenal dengan istilah WASKAT (pengawasan melekat). WASKAT ini untuk pengendalian diri karyawan ini agar karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari dapat melakukan sesuai tidak terlepas dari prosedur dan aturan main yang telah ditetapkan.

4. *Independency*

Dalam rangka penerapan GCG perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing insan perusahaan tidk saling

mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Dalam hal ini PT. BSM bebas dari benturan kepentingan CoC (*Conflict of Interest*) yang mengatur: bank harus bertanggung jawab yang memungkinkan bank bisa mengakibatkan kehilangan reputasinya, bank tidak boleh memberikan fasilitas pembiayaan kepada diri sendiri dan keluarganya, bank juga terhindar dari kegiatan politik.

PT. BSM juga tidak menerima hadiah dari pihak manapun dan dalam bentuk apapun. Agar menjaga agar tidak menerima hadiah adalah dengan mewajibkan karyawan menulis surat pernyataan yang menyatakan tidak akan menerima pemberian dalam bentuk apapun. Jika karyawan menerima hadiah guna pencairan pembiayaan PT. BSM akan memberi sanksi yang tegas dan jika pelanggaran itu berat karyawan akan di PHK.

PT. BSM Cabang Malang juga diwajibkan menjaga rahasia nasabah dan transaksi keuangan. Tetapi perlakuan ini tidak berlaku untuk kepentingan perpajakan, penyelesaian piutang Bank yang sudah diserahkan kepada Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara/Panitia Urusan Piutang Negara, kepentingan peradilan dalam perkara pidana.

Independensi ini juga berkaitan dengan keputusan pembiayaan yang diwujudkan dengan keputusan pengambilan pembiayaan dengan menganalisa 5 C dan 7A.

5. *Fairness*

PT. BSM Cabang Malang memperhatikan kepentingan *stakeholder* dengan penyajian yang wajar tentang bagi hasil, pendapatan bank. Sehingga nasabah bisa mengetahui dan mempertimbangkan risiko yang mungkin dihadapi apabila menginvestasikan dananya di BSM. Bagi karyawan pelaksanaan *Reward and punishment* kepada pegawai antara lain Tunjangan Prestasi Unit Kerja (TPUK) per triwulan, insentif dan bonus, penerapan sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin berupa pembinaan, peringatan (SP1,SP2,SP3), dan PHK bagi karyawan bermasalah (*Fraud*), melakukan mutasi, pemberian apresiasi berupa penghargaan bagi pegawai/cabang yang berprestasi.

4.2.2 Keterkaitan *Good Corporate Governance* (GCG) dengan risiko perbankan.

Dalam pengembangan manajemen risiko PT. BSM Cabang Malang memonitor secara keseluruhan terhadap aktivitas perbankannya. PT. BSM Cabang Malang melakukan monitoring dan mengembangkan *Enterprise risk management* (ERP). Program kerja ERP untuk memantau perkembangan anak cabang mengenai penanganan terhadap risiko:

1. Pemutakhiran manual kebijakan dan pedoman operasional.
2. Optimalisasi organisasi manajemen risiko.
3. SIMRIS (*Syariah Mandiri Risk Information System*)

4. Penetapan limit Risiko
5. Pengembangan perangkat analisis pembiayaan.

Selain bank cabang terdapat tugas pengelolaan risiko dengan menggunakan FRR (*Final Rate of Return*) yaitu melakukan perhitungan terhadap proyeksi keuntungan yang dicapai PT BSM dengan dibandingkan dengan risiko yang dihadapi. Proses pengelolaan risiko yang dihadapi PT BSM Cabang Malang adalah:

1. Identifikasi dan pemetakan risiko.
2. Kualifikasi atau menilai peringkat risiko.
3. Menegaskan profil risiko dan rencana manajemen risiko
4. Mengendalikan Risiko
5. Solusi dan implementasi tindakan terhadap risiko.
6. Pemantauan dan kaji ulang manajemen risiko.

Dalam mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang baik perusahaan/perbankan sarat akan risiko. Agar GCG berjalan dengan efektif bank diharuskan mengelola risikonya dengan baik. PT. BSM Cabang Malang terdapat beberapa risiko:

1. Risiko pasar

Risiko pasar ditimbulkan karena pergerakan nilai tukar banking book. PT BSM tidak mempunyai banking book karena perbankan syariah

tidak diperkenankan memiliki portofolio untuk diperdagangkan. PT BSM menggunakan ini untuk kebutuhan nasabah seperti surat-surat berharga Sertifikat Wadiah Bank Indonesia (SBWI).

2. Risiko Likuiditas

Risiko likuiditas di dalam PT. BSM Cabang Malang dapat dua risiko yaitu risiko kelebihan dana dan risiko dan risiko karena kekurangan dana. Untuk menjaga agar resiko likuiditas ini tidak terjadi kebijakan manajemen likuiditas yang dapat dilakukan antara lain dengan menjaga asset jangka pendek, seperti kas. Dan jika PT BSM Cabang Malang memiliki kekurangan likuiditas karena adanya penarikan besar-besaran dari nasabah cara mengelola risiko ini dengan cara meminjam dana antar kantor cabang lain yang memiliki kelebihan likuiditas.

3. Risiko Kredit

Untuk mengelola risiko kredit ini, PT. BSM Cabang Malang melakukan analisis yang disebut 5 C dan 7A, melakukan scorsing model untuk menghitung risiko.

4. Risiko Operasional

Risiko ini meliputi kesalahan manusia, proses dan sistem. Risiko manusia ini diakibatkan karena kesalahan manusia (*human error*). Ini dapat diatasi dengan memberikan pelatihan yang tepat. Risiko proses ini untuk memastikan bahwa nasabah sudah mendapatkan pelayanan yang baik sesuai

dengan ketentuan hukum dan peraturan pemerintahan. Risiko sistem ini berhubungan dengan operasional perbankan seperti kesalahan proses pemasukan data. Risiko proses dan sistem ini dapat ditanggulangi dengan SOP (*System Operational Prosedur*).

4.3 ANALISIS PEMBAHASAN PENELITIAN

4.3.1 Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang.

Dalam melaksanakan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik, oleh segenap manajemen dan pekerja, PT BSM Cabang Malang telah menetapkan beberapa pedoman tata kelola perusahaan yang diarahkan sesuai dengan *best practice* tata kelola perusahaan yang berlaku. Sebagai Bank yang beroperasi dengan sistem syariah, PT. Bank Syariah Mandiri berkewajiban untuk memenuhi ketentuan-ketentuan BI termasuk meningkatkan ketaatannya terhadap ketentuan Peraturan bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006.

1. *Transparacy* (Keterbukaan)

Dalam penerapan aspek ini, PT BSM Cabang Malang mempunyai kriteria sebagai berikut:

a. *Transparansi dalam hal laporan keuangan*

Transparacy yaitu keterbukaan bank dalam memberikan informasi yang menyangkut material yang relevan dalam proses pengambilan keputusan stakeholder. Untuk itu diperlukan laporan keuangan pada PT BSM Cabang Malang digolongkan menjadi:

1) Laporan Keuangan Publikasi

a) Laporan Keuangan Publikasi Bulanan

Laporan keuangan/publikasi bulanan adalah laporan keuangan yang disusun berdasarkan Laporan Bulanan Umum (LBU) yang disampaikan ke BI dan diterbitkan setiap bulan menurut PBI selambat-lambatnya 75 hari sesudah bulan pelaporan. Laporan keuangan bulanan memuat sebagai berikut:

- (1) laporan keuangan terdiri dari:
 - (a) Neraca
 - (b) Laporan Laba/Rugi
- (2) Komitmen dan Kotigensi
- (3) Rincian kualitas aktiva produktif
- (4) Penyisihan atas penghapusan aktiva produktif yang telah dibentuk dibandingkan dengan penyisihan penghapusan aktiva produktif yang wajib dibentuk.
- (5) Perhitungan kewajiban penyedia modal minimum.

2) Laporan Keuangan Publikasi Triwulanan

Laporan keuangan ini didasarkan pada SAK yang berlaku dan diterbitkan setiap triwulanan menurut PBI. Lapoan ini harus disajikan dalam rupiah dan meliputi:

laporan yang terdiri dari:

- (1) Komitmen dan Kotigensi
- (2) Jumlah penyediaan dana kepada pihak terkait

- (3) Kualitas Aktiva Produktif, kredit properti yang direstrukturisasi.
- (4) Penyisihan atas penghapusan aktiva produktif yang telah dibentuk dibandingkan dengan penyisihan penghapusan aktiva produktif yang wajib dibentuk.
- (5) Presentase pelanggaran dan pelampauan batas maksimal pemberian kredit.
- (6) Perhitungan kewajiban penyedia modal minimum.
- (7) Laporan sumber penggunaan dana kebajikan.
- (8) Perhitungan kewajiban penyedia modal minimum.
- (9) Rasio Posisi devisa netto.
- (10) Beberapa rasio keuangan bank
- (11) Aktiva yang dijaminkan.

Dengan berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa PT BSM Cabang Malang telah melakukan aspek *transparacy* dalam hal pelaporan laporan keuangan pada BI selaku regulator.

b. *Transparacy* atas informasi yang terkait dengan perusahaan

Dalam PBI tentang GCG Perbankan pasal 58. Bank wajib melaksanakan transparansi informasi mengenai produk dan penggunaan data nasabah Bank dengan berpedoman pada persyaratan dan tata cara sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank Indonesia tentang Transparansi Informasi Produk Bank dan Penggunaan Data Pribadi Nasabah.

Untuk memperkuat struktur GCG dalam hal keterbukaan diwujudkan oleh PT. BSM Cabang Malang melalui peningkatan kualitas keterbukaan informasi, antara lain diperbolehkannya nasabah untuk mengakses semua informasi tentang bank, seperti neraca, laporan keuangan yang telah diaudit. PT. BSM Cabang juga mensosialisasikan laporan keuangannya melalui brosur, leaflet kepada nasabah.

Informasi-informasi penting seperti sistem, kebijakan, dan laporan kinerja perusahaan hanya dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan seperti, kantor pajak dan BI. Hal-hal yang tidak boleh diketahui pihak luar termasuk nasabah adalah tentang rahasia-rahasia bank yang jika diketahui oleh pihak luar akan mengakibatkan terganggunya kegiatan dalam bank tersebut. Masyarakat dan pemangku kepentingan juga dapat memperoleh informasi mengenai perkembangan perusahaan melalui website www.syariahmandiri.co.id. Dengan demikian pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*) mudah mengakses informasi sesuai dengan haknya.

Aspek *transparacy* dalam hal ini PT BSM Cabang Malang telah melakukan *transparacy* atas informasi yang terkait dengan perusahaan yang dapat dilihat pada halaman 90 poin 4.1.7. Ini dapat dikatakan bahwa PT. BSM Cabang Malang telah melaksanakan aspek *tranparacy* terkait dengan keterbukaan informasi ini dengan baik.

c. Keterbukaan mengenai risiko yang dihadapi perbankan

Aspek keterbukaan juga berkaitan dengan *Enterprise Risk Management* (ERP) atau manajemen risiko. Dalam mengelola unit bisnis selalu dihadapkan dengan risiko dan *return* (resiko dan pendapatan). Adapun macam-macam risiko yang mungkin dihadapi Bank Syariah Mandiri adalah risiko pasar, risiko kredit dan risiko operasional. Dalam menjalankan aktivitas bisnisnya PT. Bank Syariah Mandiri memiliki produk-produk yang mengandung risiko seperti pembiayaan mudhrabah. Demikian pula risiko yang diakibatkan karena ketidakjujuran dan kecurangan nasabah dalam melakukan transaksi. Oleh karena itu para pejabat bank syariah harus dapat mengendalikan risiko seminimal mungkin dalam rangka memperoleh keuntungan optimum.

Wujud penerapan manajemen risiko pembiayaan pada PT BSM Cabang Malang adalah adanya Sistem *Know Your Customers* (KYC), dengan cara mengetahui data pribadi nasabah yang meliputi data pekerjaan, data perusahaan dan data keuangan lain. Sistem ini berkepentingan untuk melindungi kepentingan Bank dan kepentingan nasabah. Dengan adanya prinsip tersebut, bank menjadi lebih berhati-hati dalam memberikan bantuan kredit dengan memperhitungkan segala kemungkinan yang akan terjadi. Di samping itu, penerapan prinsip ini dimaksudkan untuk mencegah dipergunakannya bank sebagai sasaran atau sarana pencucian uang, terutama

dari hasil korupsi, oleh nasabah bank. Hal ini dilakukan Bank Syariah Mandiri Cabang Malang untuk melindungi bank dari berbagai risiko. Penerapan sistem KYC ini telah dijalankan oleh PT BSM Cabang Malang sejak tahun 2002. Dalam wujud penerapan tentang keterbukaan mengenai risiko yang dihadapi bank PT BSM Cabang Malang telah melakukan sistem *Know Your Consumers* (KYC) dan dapat dikatakan PT BSM sudah menerapkan aspek *tranparacy* ini dengan baik.

2. *Accountability* (Akuntabilitas)

Akuntabilitas yaitu menyangkut kejelasan akuntabilitas yang berarti bank wajib menyampaikan kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban setiap organ bank.

a. Kejelasan Fungsi, Struktur dan Tanggung Jawab dalam Organisasi

Dalam hal kejelasan fungsi dan tanggung jawab setiap karyawan PT BSM Cabang Malang diharuskan melaksanakan sesuai dengan *job discription* sesuai dengan jabatan dan tugasnya. PT BSM Cabang Malang tidak terdapat perangkapan *job discription* dalam melakukan aktivitas bisnisnya¹. Dalam PT BSM Cabang Malang tidak terdapat perangkapan

¹ Jika ada permasalahan di luar tanggung jawab intinya seperti TIM *Account Offier* /AO berpindah jabatan ke *Back Office Officer*, dan dalam penanganan pemberian pembiayaan terdapat kendala maka karyawan yang berpindah jabatan ke *Back Office Officer* kembali akan menangani pembiayaan yang bermasalah tersebut untuk membantu mengatasi permasalahan. Dan ini bukan perangkapan jabatan tetapi karyawan tersebut hanya membantu karena TIM *Account Officer* mengetahui riwayat pembiayaan dalam PT. BSM cabang Malang.

tugas dan jabatan. Ini dapat dikatakan bahwa PT BSM melakukan aktivitas bisnisnya telah terarah sesuai dengan *job discription* kantor Cabang.

a. Pedoman Perilaku (*Code Of Conduct*)

Di dalam melaksanakan akuntabilitasnya setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman berperilaku (*Code of Conduct*) yang telah disepakati. Kode Etik dalam tingkah laku berbisnis di perusahaan (*Code of Corporate and Business Conduct*)” merupakan implementasi salah satu prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Kode etik tersebut menuntut karyawan & pimpinan perusahaan untuk melakukan praktek-praktek etik bisnis yang terbaik di dalam semua hal yang dilaksanakan atas nama perusahaan. Apabila prinsip tersebut telah mengakar di dalam budaya perusahaan (*corporate culture*), maka seluruh karyawan & pimpinan perusahaan akan berusaha memahami dan berusaha mematuhi “mana yang boleh” dan “mana yang tidak boleh” dilakukan dalam aktivitas bisnis perusahaan.

Pedoman pengembangan sikap PT BSM dirangkum dalam sebuah buku ”*Good Corporate Governance* (GCG) dan *Code of Conduct* (CoC). GCG dan CoC ini merupakan landasan mengarahkan dan mengembangkan pola pikir dan perilaku sehingga dapat membudayakan iklim berorganisasi yang sehat serta memperkuat komitmen perusahaan.

Dalam penerapan GCG ini juga dilihat dari penerapan budaya kerja PT BSM Cabang Malang yang tertuang dalam *Shared Valued* PT.

Bank Syariah Mandiri Cabang Malang yaitu: *Excellent* (Imtiyazz), *Teamwork* ('Amal Jama'iy), *Humanity* (Insaaniyah), *Integrity* (Shiddiq), *Customer focus* (tafdhilu Al-'Umalaa).

Di dalam penerapan *accountability* pada aspek CoC PT BSM mempunyai kendala yaitu supervisi belum berjalan dengan efektif, yang dimana pihak yang mengarahkan GCG belum berjalan dengan efektif dan adanya pihak-pihak yang terkait dalam proses pengadaan barang dan tidak ditindaklanjutinya penemuan penyimpangan. Dalam hal ini PT BSM Cabang Malang belum bisa menerapkan aspek *accountability* dengan baik karena masih adanya penyimpangan. Tentang aspek CoC ini hendaknya pihak perusahaan mengkaji ulang *Code of Conduct* (CoC) perusahaan.

b. Reward And Punishment System

Selain kejelasan fungsi, struktur dan tanggung jawab dalam organisasi dan pedoman perilaku, akuntabilitas juga dapat diaplikasikan melalui *Reward and Punishment System*. Pemberian penghargaan akan dilakukan sesuai dengan aturan yang sudah ditetapkan baik berdasarkan prestasi kerja maupun pengabdian yang telah diberikan kepada perusahaan, sistem *reward* dijalankan secara adil dan transparan kepada semua pihak.

Pemberian *reward* PT BSM Cabang Malang meliputi: tunjangan uang cuti, bonus tahunan, pensiun, fasilitas kesehatan keluarga, program beasiswa bagi keluarga karyawan yang berprestasi. Untuk pemberian

reward PT BSM Cabang Malang berpatok kepada *Key Performance Indicator* (KPI) yang ditentukan oleh kantor pusat. Biasanya target di dalam kantor Cabang meliputi: target pembiayaan, target pendanaan, target efisiensi, target layanan, target kepatuhan. Apabila karyawan dapat mencapai dari target yang ditentukan maka karyawan tersebut akan mendapatkan *reward*. Pemberian penghargaan akan dilakukan sesuai aturan yang telah ditetapkan baik berdasarkan prestasi kerja yang diberikan kepada perusahaan, sistem *reward* itupun dijalankan secara adil dan transparan kepada semua pihak.

Sebaliknya *punishment* sistem tidak hanya berkaitan dengan tindakan yang melanggar hukum tetapi berhubungan pula dengan ketidakpatuhan terhadap etika. Terhadap tindakan yang tidak pantas dilakukan, walaupun kelihatannya tidak melanggar hukum, yang dapat mengganggu usaha dan mencemarkan reputasi sehingga perusahaan tidak memberikan toleransi terhadap ketidakpatuhan dalam melaksanakan kode etik yang diwujudkan dalam perilaku yang tidak etik. *Punishment* di dalam PT. BSM Cabang Malang dapat dikategorikan sebagai berikut:

1) Sanksi

Sanksi adalah hukuman yang dikenakan kepada pegawai karena melanggar peraturan.

2) Pelanggaran Disiplin

Pelanggaran disiplin adalah pelanggaran terhadap segala peraturan yang mendukung seluruh kegiatan bank.

3) Scorsing

Scoring adalah tindakan yang dikarenakan kepada pegawai berupa pembebasan dari tugas dinas bank yang diberikan kepadanya dimana pegawai yang bersangkutan tetap masuk kerja selama menjalani masa scorsing, sesuai penugasan yang ditentukan kemudian oleh bank.

4) Surat Sanksi

Surat sanksi adalah surat bank yang berbentuk surat biasa dibuat dan diterbitkan khusus untuk menyatakan bahwa pegawai dikenakan sanksi karena melakukan pelanggaran disiplin.

5) Surat Scorsing

Surat skorsing adalah surat yang berbentuk surat keputusan, dibuat dan diterbitkan khusus untuk menyatakan bahwa pegawai dikenakan scorsing karena pegawai diduga melakukan pelanggaran disiplin.

Dalam hal pemberian *reward and punishment system* PT. BSM Cabang Malang telah melakukannya dengan baik. Dimana jika terjadi penyimpangan akan diberi *punishment* yang sesuai.

3. *Responsibility*

Pertanggungjawaban (*Responsibility*) merupakan prinsip dasar GCG. Aspek yang terpenting dalam prinsip ini adalah pada pengelolaan bank yang sesuai dengan regulasi dan aspek kesehatan bank.

a. Kepatuhan Terhadap Perundang-Undangan yang Berlaku

Responsibility diartikan sebagai ketaatan perusahaan terhadap UU/Aturan yang dikeluarkan pemerintah sebagai pegangan kekuasaan secara legal formal dalam sebuah negara. Tentang fungsi kepatuhan yang dilaksanakan di BSM Cabang Malang ini diwujudkan dengan taat pada aturan yang dikeluarkan BI sebagai regulator dan fatwa DPS dan DSN sebagai pengawas dari Bank Syariah. Dalam hal patuh kepada BI sebagai *regulator* adalah patuh dalam hal pengungkapan informasi tentang keuangan publikasi bulanan dan laporan keuangan publikasi triwulanan, patuh terhadap Peraturan BI tentang *Capital Adequacy Ratio (CAR)* minimal tercapai 12 %, patuh tentang surat edaran BI, tentang Batas Minimum Pemberian Kredit 30%, tentang kerahasiaan bank, patuh tentang pengungkapan laporan keuangan bulanan dan triwulanan kepada BI.

Pada PT. BSM Cabang Malang juga menerapkan pengendalian intern dalam yang dikenal dengan istilah WASKAT (pengawasan melekat). Pengendalian intern ini digunakan untuk semua jenis transaksi. Dalam WASKAT ini pengendalian diri sendiri merupakan lapisan pertama dan utama dalam diri setiap karyawan. Selain pengendalian diri, karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari tidak terlepas dari prosedur dan aturan main yang telah ditetapkan. Dalam sistem dan prosedur yang diciptakan, secara tidak disadari oleh setiap karyawan, dimasukkan unsur-unsur kontrol yang menyatu dengan prosedur tersebut. Hal ini sudah menjadi sebuah budaya dalam BSM karena bentuk

pengendalian intern tersebut telah melekat pada sistem kerja setiap karyawan.

Dalam hal kepatuhan terhadap undang-undang yang berlaku PT BSM Cabang Malang telah mematuhi UU yang berlaku dan dapat dikatakan bahwa PT BSM Cabang Malang telah menerapkan aspek *accountability* poin patuh terhadap UU dengan baik.

b. Tangung Jawab Kepada Karyawan

Sebagai salah satu pemangku kepentingan, karyawan juga memperoleh hak untuk diperlakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku oleh perusahaan. Adapun upaya PT. BSM Cabang Malang dalam rangka tanggung jawab kepada karyawan adalah harus melakukan tanggung jawabnya yang dapat berupa pemberian *reward*, prestasi karyawan, peningkatan kompetensi karyawan seperti training karyawan.

Dalam bidang kesejahteraan, PT. BSM Cabang Malang terus menerus mengupayakan adanya peningkatan kesejahteraan karyawan kepada keluarganya, antara lain dengan adanya pemberian tunjangan-tunjangan lain, memberikan fasilitas kesehatan keluarga sampai anak ke-3, tunjangan uang cuti, Tunjangan Hari Raya (THR), bonus tahunan, serta memberikan fasilitas program beasiswa untuk anak karyawan yang berprestasi.

Dalam hal tanggung jawab kepada karyawan PT BSM Cabang Malang telah memberikan pertanggungjawaban kepada karyawan dengan baik.

c. *Corporate Social Responsibility (CSR)*

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah kewajiban perusahaan untuk berbuat dengan cara tertentu yang ditujukan untuk melayani kepentingannya sendiri maupun kepentingan *stakeholders*. *Stakeholder* disini diartikan sebagai siapa saja yang ada dalam lingkungan eksternal yang terlibat secara langsung pada perusahaan atau mempengaruhi kegiatan perusahaan. Prinsip pertanggungjawaban ini disebut dengan *Corporate Sosial Responsibility*.

BSM LAZNAS BSM UMAT adalah Lembaga Amil Zakat yang didirikan oleh Bank Syariah Mandiri sebagai wujud *Corporate Social Responsibility (CSR)*. Lembaga ini berfungsi membantu meringankan beban penderitaan saudara sesama dengan cara memberikan pinjaman modal kerja tanpa marjin, memberikan beasiswa kepada pelajar tak mampu hingga menyalurkan bantuan dana kepada kaum dhuafa.

Salah satu pertanggungjawaban sosial BSM Cabang Malang adalah memberikan pinjaman lunak yang disebut *Qard* dan pinjaman kebajikan yang dikenal dengan *Qardul Hasan*. Pinjaman tersebut diambilkan dari dana ZIS yang ada dalam LAZNAS BSM. Tugas utama lembaga ini adalah menggulirkan program-program yang berdaya guna dan bermanfaat bagi para penerima bantuan (*mustahikin*) terutama di kantong-kantong kemiskinan, daerah kritis dan bencana, dengan tanpa mengabaikan prinsip-prinsip syariah yang menjadi pijakan dalam

melangkah. Pelaksanaannya dengan mengoptimalkan sumber daya insani dan jaringan Cabang-cabang BSM di seluruh Indonesia.

Dalam hal *Independency* PT BSM Cabang Malang telah melakukan CSR dengan baik.

4. *Independency*

Bank harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholders* manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*). Bank dalam mengambil keputusan harus objektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun.

Dalam rangka penerapan *Good Corporate Governance* (GCG), perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing insan perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

a. *Conflict Of Interest*

Seluruh karyawan & pimpinan perusahaan harus dapat menjaga kondisi yang bebas dari suatu benturan kepentingan (*conflict of interest*) dengan perusahaan. Suatu benturan kepentingan dapat timbul bila karyawan & pimpinan perusahaan memiliki, secara langsung maupun tidak langsung kepentingan pribadi didalam mengambil suatu keputusan, dimana keputusan tersebut seharusnya diambil secara obyektif, bebas dari keragu-raguan dan demi kepentingan terbaik dari perusahaan.

Di dalam *Conflict of Interest* PT. BSM, perusahaan telah mengatur bahwa setiap insan perusahaan harus:

- 1) Seluruh jajaran Bank harus bertindak terhormat dan bertanggung jawab serta harus bebas dari pengaruh yang memungkinkan hilangnya obyektivitas dalam pelaksanaan tugas atau mengakibatkan Bank kehilangan bisnis atas reputasinya.
- 2) Seluruh jajaran Bank harus mengetahui dan menyadari kegiatan-kegiatan yang mungkin akan menimbulkan benturan kepentingan, serta wajib menghindarinya. Jika kegiatan tersebut tidak dapat dihindari, maka harus segera dilaporkan kepada atasan langsung.
- 3) Seluruh jajaran Bank tidak diperkenankan memberikan persetujuan dan atau meminta persetujuan atas fasilitas pembiayaan, serta tingkat margin/bagi hasil khusus maupun kekhususan lainnya untuk:
 - a) Dirinya sendiri
 - b) Keluarganya
 - c) Perusahaan dimana ia dan atau keluarganya mempunyai kepentingan.
- 4) Seluruh jajaran Bank harus meghindarkan diri dari kegiatan yang berhubungan dengan suatu organisasi dan atau individu yang memungkinkan terjadinya benturan kepentingan.

- 5) Seluruh jajaran bank tidak diperkenankan menjadi rekanan baik langsung maupun tidak langsung, baik rekanan untuk barang ataupun jasa bagi Bank.
- 6) Seluruh jajaran Bank, akan menggunakan fasilitas dan sumbernya serta peralatan Bank hanya untuk kegiatan Bank.
- 7) Seluruh jajaran Bank tidak dapat diperkenankan mengambil barang-barang milik Bank untuk kepentingannya sendiri, keluarga ataupun kepentingan pihak luar lainnya.
- 8) Seluruh jajaran Bank hanya melakukan transaksi sekuritas, perdagangan valuta asing, logam mulia, transaksi derivatif, dan barang lainnya untuk kepentingan sendiri apabila tidak terjadi benturan kepentingan, pelanggaran peraturan *insider trading* dari Bapepam, dan peraturan perundang-undangan yang lainnya.

Bahwa PT BSM Cabang Malang telah bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*). Jika ada yang tidak menerapkan maka karyawan tersebut akan memperoleh sanksi yang tegas.

b. Tidak Menerima Pemberian dalam Bentuk Apapun

Pada PT BSM Cabang Malang tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, dalam hal ini adalah pembiayaan. Pernyataan tentang perusahaan tidak akan

menerima hadiah dalam bentuk apapun dinyatakan pada halaman 102.

Adapun jenis-jenis pemberian adalah sebagai berikut:

1) Hadiah

Tidak menerima pemberian dalam bentuk apapun seperti pemberian hadiah atau imbalan. Termasuk dalam pengertian ini hadiah atau imbalan adalah salah satu dari bentuk sebagai berikut:

- a) Uang Tunai
- b) Surat Berharga
- c) Barang-barang yang dapat dimanfaatkan dalam waktu lama
- d) Komisi
- e) Potongan Harga Khusus
- f) Konsesi Harga
- g) Barang-barang khusus kebutuhan pribadi (*special personal item*)
- h) *Special personal services* (penggunaan fasilitas milik nasabah, relasi atau rekanan seperti villa, kendaraan, dan lain sebagainya).

2) Bingkisan

Bingkisan adalah barang yang penggunaannya untuk kebutuhan sehari-hari seperti makanan/minuman, bunga, dan lainnya sebagai ungkapan tanda/rasa simpati.

3) Barang Promosi

Barang promosi adalah barang yang digunakan oleh Bank atau perusahaan nasabah/rekanan untuk tujuan-tujuan promosi antara lain; agenda, payung kalender, ballpoint, dan barang-barang lain yang memang dibuat untuk tujuan tersebut.

4) Hubungan Keluarga

Hubungan keluarga adalah hubungan keluarga dan diantara Komisaris, Manajemen, serta seluruh pegawai Bank, sesuai Anggaran Dasar Bank dan SK Direksi Bank Indonesia No. 31/177/KEP/DIR/ tanggal 31 Desember 1998.

Dalam peraturan ini, maka yang dianggap sebagai hubungan keluarga adalah:

- a) Orang tua (kandung/tiri/angkat)
- b) Adik/kakak (kandung/tiri/angkat)
- c) Suami/Isteri
- d) Anak (kandung/tiri/angkat)
- e) Suami/Istri dari anak (kandung/tiri/angkat)
- f) Kakek/nenek (kandung/tiri/angkat)

- g) Cucu (kandung/tiri/angkat)
- h) Adik/kakak dari suami/isteri
- i) Suami/Isteri dari adik/kakak (kandung/tiri/angkat)
- j) Orang Tua dari Suami/Isteri

Jika karyawan menerima hadiah guna pencairan pembiayaan PT. BSM Cabang Malang akan memberi sanksi yang tegas dan jika pelanggaran itu termasuk pelanggaran berat karyawan tersebut akan di PHK.

c. Informasi Rahasia

Rahasia Bank adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan keterangan mengenai Nasabah Penyimpan dan Simpanan Nasabah. Bank wajib merahasiakan segala sesuatu yang berhubungan dengan keterangan mengenai Nasabah Penyimpan dan Simpanan Nasabah (PBI 2/19/2000: 3).

Pengelolaan kerahasiaan data nasabah dan perbankan disimpulkan telah memadai dan tidak ada temuan dari audit BI yang berdampak material, risiko operasional serta penurunan tingkat kesehatan Bank. Dalam pengelolaan rahasia bank PT. BSM Cabang Malang:

- 1) Setiap permintaan informasi dari pihak luar harus ditindaklanjuti sesuai dengan kebijakan prosedur dan jika ada keraguan harus minta petunjuk atasan sebelum memberikan jawaban.

- 2) Informasi yang diterima oleh pegawai hanya diperuntukan bagi kegiatan operasional bank.
- 3) Penyebaran informasi harus dilakukan secara hati-hati dan diberikan untuk pihak yang berkepentingan (informasi saldo nasabah)
- 4) Kerahasiaan data nasabah harus terjaga dengan baik oleh seluruh jajaran unit kerja.
- 5) Pegawai harus menjaga kerahasiaan data pegawai dengan baik (gaji, *job grade*)
- 6) Pegawai dilarang menyebarluaskan informasi ke pihak luar tentang:
 - a) Kegiatan bank dengan pemerintah RI
 - b) Kebijakan internal serta prosedur kerja bank.
 - c) *Management Information System/MIS* yg berupa data dan laporannya.
 - d) Data karyawan

PT BSM Cabang Malang telah menjaga rahasia nasabah dan informasi nasabah. Pihak-pihak lain yang dapat mengakses informasi ini adalah untuk kepentingan perpajakan, penyelesaian piutang bank yang sudah diserahkan kepada Badan Urusan Piutang dan Lelang Negara/Panitia Urusan Piutang Negara, kepentingan peradilan dalam

perkara pidana. Dalam hal ini PT BSM Cabang Malang telah menjaga informasi rahasia dengan baik.

d. Independensi Pengambilan Keputusan Pembiayaan

Selain itu prinsip independensi di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang diwujudkan dalam independensi pengambilan keputusan pembiayaan. Pembiayaan ini sangat rentan dengan risiko, sehingga setiap pembiayaan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang harus memperhatikan asas-asas pembiayaan yang sehat dan berdasarkan prinsip kehati-hatian. Untuk itu sebelum memberikan pembiayaan, bank harus melakukan penilaian yang seksama terhadap berbagai aspek.

Dalam menyalurkan pembiayaan, PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang memiliki analisis pembiayaan yang disebut dengan metode 5 C ditambah 7A yang diterapkan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang adalah sebagai berikut:

1) ***Character*** (karakter)

Karakter nasabah merupakan gerbang utama yang harus ditempuh dalam proses pembiayaan. Penilaian ini dimaksudkan untuk mengetahui kejujuran dan itikat baik calon debitur untuk melunasi dan mengembalikan pinjamannya, sehingga tidak akan menyulitkan Bank di kemudian hari.

Untuk mengetahui baik buruknya karakter nasabah, PT. BSM Cabang Malang melakukan hal-hal sebagai berikut:

- a) Verifikasi data, dilakukan dengan cara mempelajari riwayat hidup nasabah.

- b) Melakukan wawancara dengan nasabah. Apabila dalam *interview* terdapat kesalahan yang prinsip. Misalnya nasabah menggunakan *riswah* agar pengajuannya dapat disetujui oleh pihak bank maka hal ini bisa merupakan indikasi awal itikad buruk.
- c) *Trade checking*, melakukan pengecekan melalui rekan bisnis seperti pesaing, pemasok, dan konsumen nasabah berkaitan dengan sifat, karakter dan pola pembayaran nasabah tersebut. Pengalaman kemitraan semua pihak pasti meninggalkan kesan tersendiri yang dapat memberikan indikasi tentang karakter calon nasabah, terutama tentang keuangan, seperti cara pembayaran.
- d) BI checking, digunakan untuk mengetahui riwayat pembiayaan yang diterima oleh nasabah beserta status nasabah yang ditetapkan oleh BI apakah nasabah tersebut termasuk dalam Daftar Hitam Nasional (DHN) atau tidak.
- e) Bank *Checking*, dalam hal ini dilakukan secara personal antara sesama *Officer* bank yang sama maupun dari bank yang berbeda. Salah satu tujuannya adalah untuk mengetahui apakah nasabah tersebut mempunyai tunggakan pinjaman si bank lain.
- f) Mencari informasi apakah calon nasabah suka berjudi dan berfoya-foya.

2) *Capacity* (Kapasitas/kemampuan)

Bank harus meneliti tentang keahlian calon debitur dalam bidang usahanyadan kemampuan manajerialnya, sehingga bank yakin bahwa

usaha yang akan dibiayainya dikelola oleh orang-orang yang tepat, sehingga calon debiturnya dalam jangka waktu tertentu mampu melunasi atau mengembailikan pinjamnya.

Kapasitas nasabah digunakan mengetahui kemampuan nasabah dalam berbisnis termasuk kemampuan dalam menghasilkan kas atau setara kas. Dalam hal ini, bank harus memperhatikan angka-angka hasil produksi, angka penjualan dan pembelian, perhitungan rugi laba dan proyeksinya, laporan keuangan dari usaha nasabah paling tidak selama dua tahun terakhir.

3) *Capital* (Modal)

Analisa modal digunakan mengetahui keyakinan nasabah terhadap usahanya sendiri. Oleh karena itu, untuk kepentingan tersebut bank harus melakukan analisa neraca paling tidak dua tahun terakhir dan juga analisa rasio yang berkaitan dengan likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas dari usaha yang dimaksud.

4) *Condition* (Kondisi)

Analisa ini diarahkan untuk mengetahui kondisi sekitar yang secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap usaha calon nasabah, seperti keadaan ekonomi akan mempengaruhi perkembangan usaha calon nasabah, prospek usaha di masa yang akan datang, perbandingan kondisi usaha calon nasabah dengan usaha sejenis, kebijakan pemerintah yang dapat berpengaruh terhadap prospek industri dari perusahaan calon nasabah terkait didalamnya.

5) *Collateral* (Kolateral)

Jaminan utama pada PT. BSM Cabang Malang adalah keyakinan tentang *willingness* and *ability* (kemauan dan kemampuan) dari pihak bank terhadap nasabah yang diberi pembiayaan. Sedangkan agunan hanya merupakan jaminan tambahan atau penunjang seperti *fixed asset* (rumah, tanah, atau bangunan). Hal tersebut didasarkan pada fungsi utama dari bank syariah yaitu sebagai lembaga intermediasi. Dalam hal ini PT. BSM Cabang Malang bertujuan untuk menghaikkan kesan dalam masyarakat bahwa perbankan merupakan lembaga yang sarat dengan agunan. Tetapi lebih dari itu, sebagai lembaga intermediasi setiap bank punya peran moral untuk melakukan pembinaan usaha kepada nasabah sehingga sektor riil semakin berkembang.

Sedangkan analisa 7A yang diterapkan di PT. BSM Cabang Malang antara lain meliputi:

- 1) Aspek yudiris, analisa dilakukan terhadap legalitas badan usaha maupun legalitas usaha, legalitas permohonan pembiayaan dan legalitas jaminan.
- 2) Aspek manajemen, analisa dilakukan terhadap susunan struktur usaha nasabah, gaya kepemimpinan, budaya kerja, profesionalisme pengurus dalam menjalankan usahanya dll. Pentingnya penilaian aspek manajemen dan organisasi disuatu perusahaan disebabkan pimpinan dan kepemimpinan mempunyai peran yang sangat menentukan maju dan mundurnya perusahaan.

- 3) Aspek teknologi, analisa ini dilakukan dengan mempertimbangkan lokasi usaha, upah tenaga kerja, bahan baku, kebutuhan penunjang, kapasitas perusahaan dan mesin-mesin serta proses produksi yang sesuai, pemilihan mesin dan peralatan, fasilitas pemeliharaan, *layout*, sarana dan prasarana.
- 4) Aspek pemasaran, analisa dilakukan dengan pertimbangan produk atau jasa yang akan dipasarkan, menentukan volume atau rencana pemasaran produk, pangsa pasar usaha nasabah, target penjualan, realisasi penjualan, perkembangan produksi, kebijakan dan strategi pemasaran, prospek pemasaran, dll.
- 5) Aspek keuangan, analisa keuangan dilakukan dengan menilai kemampuan nasabah dalam menghasilkan kas atau setara kas. Selain itu, PT. BSM Cabang Malang juga melakukan analisa rasio keuangan dengan tujuan untuk mendapatkan gambaran posisi keuangan nasabah jika dibandingkan rata-rata industri yang sejenis. Penelitian dengan aspek ini harus diarahkan pada batasan-batasan posisi keuangan nasabah, kemampuan penyedia dana sendiri oleh nasabah, an kemampuan penyedia dana sendiri oleh nasabah, dan kebutuhan pembiayaannya. Dalam analisis ini perlu dibedakan apakah usaha nasabah adalah usaha yang sudah lama berdiri atau usaha yang masih baru.
- 6) Aspek agunan, aspek agunan merupakan aspek terakhir yang menjadi pertimbangan dalam pemberian pembiayaan di PT. BSM Cabang

Malang. Untuk pembiayaan modal kerja, agunan ini yang akan dieksekusi oleh pihak bank jika nasabah tidak bisa melunasi pembiayaan yang berdasarkan pada ketentuan dan setelah dilakukannya proses penyelamatan pembiayaan.

- 7) Aspek ekonomi, sosial dan AMDAL, analisa dilakukan dengan cara mempertimbangkan penyerapan lapangan pekerjaan untuk masyarakat sekitar, apakah usaha tersebut tidak bertentangan dengan dengan adat istiadat masyarakat setempat, pemerataan pendapatan, dan dampak terhadap lingkungan sekitar apakah usaha tersebut dapat mengakibatkan pencemaran atau bahkan merusak lingkungan atau tidak.

Dalam memberikan pembiayaan pihak bank wajib untuk tidak melampaui batas maksimum pemberian pembiayaan yang telah ditetapkan BI. Larangan ini dimaksudkan agar dalam pemberian pembiayaan, bank menerapkan asas-asas pembiayaan yang sehat, sehingga pihak bank dapat memelihara kesehatan dan meningkatkan daya tahannya. Dapat diketahui bahwa PT. BSM telah *independency* dalam mengambil keputusan pembiayaan dengan baik.

Dalam PT. BSM Cabang Malang terdapat alat untuk menyangkal *Independency* antara lain:

- (a) PT. BSM mencanangkan suatu gerakan "La Riswah, No Kickback and No Special Payment", gerakan ini dimaksudkan langkah untuk meningkatkan kesadaran (*awarness*) seluruh jajaran BSM agar

senantiasa bekerja dengan lurus dan bertanggung jawab, serta objektif secara profesional. Untuk itu tidaklah dibenarkan jika ada jajaran BSM menerima pemberian hadiah dari calon nasabah/nasabah/rekanan baik langsung maupun tidak langsung pada saat pengajuan pembiayaan/pengadaan barang dan jasa serta penggunaan pelantara/broker atau pihak ketiga lainnya yang mengenakan komisi.

(b) Surat komitmen GCG Perusahaan.

5. *Fairness*

Di dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan-kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran yaitu perlakuan yang adil dan setara didalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan Undang-Undang yang berlaku.

Salah satu penyajian informasi yang wajar kepada nasabah selaku *Stakeholders* Bank yang dilakukan PT. BSM Cabang Malang adalah penyantuman informasi yang wajar kepada nasabah tentang bagi hasil, pendapatan dari bank. Disini nasabah selaku investor harus diberi informasi yang wajar, sehingga nasabah dapat mengetahui dan mempertimbangkan risiko yang mungkin akan dihadapi apabila meninvestasikan dananya di PT. BSM Cabang Malang.

Pelaksanaan *Reward and punishment* kepada pegawai antara lain Tunjangan Prestasi Unit Kerja (TPUK) per triwulan, insentif dan bonus,

penerapan sanksi bagi pegawai yang melanggar disiplin berupa pembinaan, peringatan (SP1,SP2,SP3), dan PHK bagi karyawan bermasalah (*Fraud*), melakukan mutasi, pemberian apresiasi berupa penghargaan bagi pegawai/cabang yang berprestasi.

Wujud pelaksanaan independency PT. BSM Cabang Malang telah menyajikan informasi yang wajar dan melaksanakan pemberian reward and punishment system dengan baik.

4.3.2 Hubungan Antara *Good Corporate Governance* (GCG) dengan Risiko Perbankan

Risiko dalam aktivitas perbankan merupakan suatu kejadian yang tidak dapat dihindari, namun risiko tersebut dapat diminimalisir. Bank Syariah senantiasa menerapkan prinsip-prinsip kehati-hatian dalam setiap operasionalnya. Prinsip *prudential* dalam operasional bank syariah pada dasarnya merupakan implementasi dari manajemen risiko. Bank syariah harus senantiasa menerapkan prinsip kehati-hatian terutama memberikan kredit atau pembiayaan, karena dana yang dihimpun oleh bank syariah adalah dana dari nasabah yang menaruh kepercayaan kepada bank syariah, maka pihak bank harus mampu mengelola dana tersebut sebaik mungkin. Hal tersebut jelas berhubungan dengan bagaimana perusahaan melakukan tata kelola yang baik terhadap risiko. Risiko yang dihadapi oleh perusahaan pada dasarnya penerapan manajemen risiko adalah konsep turunan implementasi *Good Corporate Governance* (GCG). Salah satu bentuk pengelolaan yang baik harus

menyeluruh, termasuk dalam mengelola risiko yang muncul di setiap divisi dalam perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa salah satu bentuk implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) adalah dengan penerapan manajemen risiko dalam perusahaan.

Dalam upaya pengembangan manajemen risiko PT. BSM Cabang Malang memonitor secara keseluruhan terhadap aktivitas perbankannya. PT. BSM Cabang Malang melakukan monitoring dan mengembangkan *Enterprise Risk Management* (ERM). Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang berkesinambungan merupakan inisiatif strategis yang dikembangkan oleh bank, dan diharapkan mampu meningkatkan kinerja bank sehingga menghasilkan *value added* bagi stakeholders. Berikut ini adalah program kerja *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai kebijakan-kebijakan dari kantor pusat untuk memantau perkembangan bank cabang khususnya mengenai penanganan terhadap risiko:

1. Pemutakhiran manual kebijakan dan pedoman operasional

Seluruh pegawai dan pejabat bank dibekali dengan manual kebijakan dan pedoman operasional bank di bidang pembiayaan, operasional dan jasa, *treasury* dan investasi, penghimpun dana, maupun aktivitas umum lainnya. Manual ini memuat kebijakan, strategi, ketentuan dan prosedur, operasional, termasuk fungsi, tugas, tanggung jawab, dan wewenang setiap pegawai atau pejabat yang terkait dengan aktivitas operasional tertentu.

2. Optimalisasi organisasi manajemen risiko
 - a. Pelaksanaan pengawasan aktif Dewan Komisaris dan Direksi Manajemen Risiko dan divisi terkait lainnya dengan cara memfasilitasi, mengembangkan, dan diantaranya: laporan laporan pembiayaan bulanan, laporan profil bulanan, monitoring kinerja perusahaan dan sebagainya.
 - b. Penetapan Direktur yang secara khusus membidangi penerapan manajemen risiko agar upaya implementasi manajemen risiko dapat dilakukan secara komprehensif dan terintegrasi dengan baik.
 - c. Pembentukan komite pemantau risiko yang berfungsi melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan strategi dan kebijakan manajemen risiko yang telah ditetapkan.
 - d. Reorganisasi Komite Manajemen risiko (KMR) melalui pembentukan *working group* KMR yang membidangi *Asset & Liability* (ALMA) dan pembiayaan, dan *working group* KMR yang membidangi langsung pada aktivitas ALMA, pembiayaan dan operasional bank.
3. SIMRIS (*Syariah Mandiri Risk Information System*)

SIMRIS merupakan sistem aplikasi manajemen risiko yang meliputi risiko kredit, risiko pasar, risiko operasional, risiko legal, risiko strategik, risiko kepatuhan dan risiko reputasi. Selain bertujuan untuk menyediakan informasi yang *up to date* mengenai profil risiko bank, kedepan SIMRIS juga diharapkan mampu menyajikan mengenai jumlah modal yang harus

dialokasikan (*capital change*) untuk masing-masing risiko yang dihadapi bank.

4. Penetapan Limit Risiko

Dalam rangka mitigasi risiko maka penetapan limit risiko merupakan salah satu tehnik yang digunakan untuk menyesuaikan eksposur dengan modal yang dimiliki bank. Kebijakan limit risiko yang telah ditetapkan diantaranya adalah:

- a. Limit wewenang memutus pembiayaan dan restruktur, termasuk penetapan akreditasi keputusan pembiayaan.
- b. Limit transaksi operasiona.
- c. Limit transaksi *dealer*.
- d. Limit portofolio pembiayaan untuk sektor ekonomi dan produk tertentu.
- e. Limit *in house* BPK (Batas Maksimum Pemberian Kredit)
- f. Limit portofolio rekanan bank (perusahaan penjaminan asuransi kerugian dan asuransi jiwa).

5. Pengembangan perangkat analisis pembiayaan

Guna mendukung pertumbuhan pembiayaan yang sehat dan memberikan *return* yang optimal maka sangat diperlukan infrastruktur pembiayaan yang memadai dan handal. Untuk itu BSM melakukan:

- a. Pengembangan Rating dan Scoring System
- b. Pengembangan rating Sektor Industri
- c. Penyempurnaan Nota Analisa Pembiayaan (NAP)

Selain kebijakan dan pengawasan dari kantor pusat, bank cabang tetap mempunyai tugas untuk melakukan pengelolaan risiko sebagaimana yang telah terstandarisasi dari kantor pusat. Berkaita dengan pengelolaan risiko, PT. BSM Cabang Malang menggunakan FRR (*Financial Rate of Return*) yaitu melakukan perhitungan terhadap proyeksi keuntungan yang akan dicapai oleh BSM dengan membandingkan terhadap risiko yang akan dihadapi.

Proses pengelolaan risiko yang diterapkan di PT. BSM Cabang Malang adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi dan pemetakan risiko.
2. Kualifikasi atau menilai peringkat risiko.
3. Menegaskan profil risiko dan rencana manajemen risiko.
4. Pengendalian risiko.
5. Solusi dan implementasi tindakan terhadap risiko.
6. Pemantauan dan kaji ulang manajemen risiko.

Selain itu, PT. BSM Cabang Malang secara terus-menerus melaporkan hasil dari pengelolaan pembiayaannya termasuk kendala dan risiko yang dihadapi kepada BSM pusat. Hal ini berlaku untuk seluruh kantor cabang. Setelah itu, BSM Pusat akan menyusun profil risiko sebagai implementasi dari pemutakhiran manual dan pedoman kebijakan operasional yang akan menjadi acuan dan pedoman untuk anak cabang. Format dan laporan profil risiko tersebut adalah sebagai berikut:

1. Ringkasan penilaian profil risiko berupa tabel yang memuat laporan tentang tingkat dan *trend* seluruh eksposur yang relevan.
2. Analisis tingkat dan *trend* risiko, berupa uraian secara singkat mengenai alasan utama perubahan tingkat dan trend risiko per jenis risiko yang relevan maupun penilaian secara keseluruhan.
3. Penilaian risiko bank, berisi tentang uraian pelaksanaan *review* yang dilaksanakan selama 3 bulan terakhir (periode sebelumnya) termasuk fokus dan prioritas penilaian.
4. Tindak lanjut hasil penilaian risiko bank, berisi tentang uraian hasil penilaian oleh SKAI (Satuan Kerja Unit Intern) terhadap laporan profil risiko triwulanan termasuk uraian mengenai fokus, prioritas dan permasalahan audit (pelaksanaan *corrective action*, perubahan organisasi, sistem dan prosedur baru).
5. Ringkasan matriks Risiko yang merupakan uraian pendukung untuk menghasilkan laporan profil risiko termasuk uraian profil risiko masing-masing aktivitas fungsional.

Sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia No. 7/25/PBI/2005 untuk meningkatkan kompetensi sumber daya insani terkait manajemen risiko, maka BSM Cabang Malang mengadakan program sertifikasi manajemen risiko diantaranya dengan cara:

1. Membuat modul sertifikasi manajemen risiko dan *test online* dalam aplikasi *e-learning* yang dapat diakses oleh seluruh pegawai.

Test online diselenggarakan bank untuk menyaring pegawai yang telah siap mengikuti ujian sertifikasi manajemen risiko.

2. Melakukan *training* internal sertifikasi manajemen risiko dan *try out* untuk memaksimalkan persiapan ujian sertifikasi tersebut.
3. Mengikutsertakan seluruh pegawai bank dalam ujian sertifikasi manajemen risiko yang diselenggarakan oleh Badan Sertifikasi Manajemen Risiko.

Dalam hal ini PT. BSM Cabang Malang mengelola risiko-risiko perbankannya yaitu:

1. Risiko Pasar

Risiko pasar adalah risiko yang timbul karena adanya variabel pasar (*adverse movement*) dari portofolio yang dimiliki oleh Bank dan dapat merugikan Bank. Variabel pasar antara lain suku bunga dan nilai tukar.

Pengelolaan risiko pasar pada PT BSM difokuskan risiko pergerakan nilai tukar dan tingkat imbal hasil pada portofolio *banking book*. Bank tidak memiliki portofolio *trading book*. Sesuai karakteristik usaha perbankan syariah, bank tidak diperkenankan memiliki portofolio untuk tujuan diperdagangkan. PT BSM menggunakan ini untuk kebutuhan nasabah seperti surat-surat berharga Sertifikat Wadiah Bank Indonesia (SBWI) dan deposito.

2. Risiko Likuiditas

Dalam pengelolaannya risiko ini mencakup pemeliharaan cadangan likuiditas yang optimal, penerapan strategi pendanaan serta pemeliharaan akses bank terkait pemenuhan likuiditas. Untuk menjaga agar resiko likuiditas ini tidak terjadi kebijakan manajemen likuiditas yang dapat dilakukan antara lain dengan menjaga asset jangka pendek, seperti kas. Dan jika PT BSM Cabang Malang memiliki kekurangan likuiditas karena adanya penarikan besar-besaran dari nasabah cara mengelola risiko ini dengan cara meminjam dana antar kantor cabang lain yang memiliki kelebihan likuiditas.

3. Risiko Operasional

Risiko yang disebabkan adanya ketidakcukupan atau tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem eksternal yang mempengaruhi operasional Bank.

Dalam risiko operasional PT BSM Cabang Malang dimulai dengan proses identifikasi terhadap kejadian risiko (*risk event*) yang terjadi pada setiap unit kerja. Dalam PT BSM Cabang Malang risiko ini berkaitan dengan karena tidak berfungsinya proses internal, kesalahan manusia, kegagalan sistem, atau adanya problem problem eksternal yang dapat mempengaruhi operasional bank. Dalam mengelola risiko ini PT BSM Cabang Malang. Untuk mengelola risiko ini menggunakan:

1) Identifikasi risiko

Bank telah mengembangkan dan menerapkan proses identifikasi risiko melalui *Risk and Control Self Assessment (RCSA)* sehingga setiap unit kerja dapat melakukan assessment (penilaian) sendiri terhadap risiko-risiko yang dihadapinya. Proses RCSA dilakukan pada kantor pusat dan beberapa cabang yang ditetapkan sebagai sampel yang representatif untuk mewakili populasi di wilayahnya masing-masing.

Selain melaksanakan RCSA pada setiap unit kerja, bank juga melakukan identifikasi risiko operasional pada setiap produk, aktivitas baru, dan perubahan suatu proses/aktivitas bank yang signifikan.

2) Pengukuran Risiko

Pengukuran risiko operasional menggunakan berbagai sumber data yang berkaitan dengan kejadian risiko meliputi data: RCSA, ORMIS, Sistem Informasi Kepatuhan (SIK), dan Laporan Hasil Audit (LHA) internal. Pengukuran risiko operasional dilakukan dengan mengombinasikan antara frekuensi kejadian risiko dengan dampak yang ditimbulkan.

3) Perhitungan Kecukupan Modal untuk meng-cover risiko operasional

Perhitungan kecukupan modal untuk meng-cover risiko operasional Bank telah melakukan perhitungan kecukupan modal untuk mengcover risiko operasional dengan pendekatan Basic Indicator.

4) *Business Continuity Plan* dan *Disaster Recovery plan*.

Dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari, Bank senantiasa menghadapi risiko disaster yang dapat mengganggu proses operasional bank. Disaster dapat muncul akibat faktor internal seperti kerusakan sistem teknologi dan informasi, dan akibat faktor eksternal seperti bencana alam. Karena itu, Bank harus memiliki kebijakan *Business Continuity Management* (BCM) untuk menjamin kegiatan operasional Bank dapat tetap berjalan walaupun terdapat bencana (disaster) guna melindungi kepentingan para stakeholder.

Bank telah memiliki kebijakan BCM yang terdokumentasi dengan baik. Proses BCM meliputi beberapa hal yaitu: Pengawasan Aktif Manajemen, Business Impact Analysis dan Risk Assessment, Business Continuity Plan (BCP), Pengujian BCP, dan Audit Intern terhadap pelaksanaan BCP. Dalam pelaksanaan BCM tersebut, Bank memiliki Disaster Recovery Center (DRC) sebagai *back up* atas *Core Banking System* pada saat terjadi disaster.

4. Risiko Kredit

Risiko kredit adalah risiko yang timbul akibat kegagalan debitur dan/lawan transaksi (*counterparty*) dalam memenuhi kewajibannya. Dalam pengelolaan risiko kredit bank terutama diarahkan untuk mendorong ekspansi pembiayaan yang sehat dan mengelola pembiayaan yang telah diberikan agar terhindar dari penurunan kualitas atau menjadi *Non Performing Financing* (NPF).

Dalam rangka meningkatkan pengendalian terhadap risiko kredit, PT. BSM melibatkan unit independen yang terpisah dari unit bisnis/pengelola pembiayaan, untuk melakukan kajian risiko suatu usulan pemberian pembiayaan yang dituangkan dalam bentuk opini risiko. Opini risiko mencakup identifikasi potensi risiko yang melekat pada seluruh aspek beserta mitigasi risiko yang diajukan guna meminimalisir risiko yang mungkin timbul. Opini risiko tersebut berfungsi sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan pembiayaan.

- 1) Kebijakan dan Pedoman Pembiayaan Kebijakan dan Pedoman Pembiayaan Bank Syariah Mandiri disusun dengan memperhatikan visi dan misi, kebutuhan bisnis, prinsip kehati-hatian. Bank secara berkesinambungan melakukan kaji ulang dan pemutakhiran kebijakan dan pedoman pembiayaan untuk menyesuaikan dengan perkembangan bisnis bank, kondisi ekonomi makro, dan perubahan regulasi pemerintah atau BI.

- 2) Pengelolaan Pembiayaan dalam Portofolio

Pengelolaan pembiayaan yang hati-hati dilakukan dalam seluruh tahapan proses kegiatan, mulai dari usaha mendapatkan calon nasabah sampai dengan pembiayaan diselesaikan/lunas. Prospecting calon nasabah dilakukan dengan mempertimbangkan target market sesuai rencana bisnis bank. Untuk itu bank telah menentukan arah dan prioritas penyaluran pembiayaan melalui kajian prospek bisnis industri, penetapan

rating sektor sub sektor ekonomi/bidang usaha, dan penetapan limit portofolio. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan ekspansi pada sektor yang prospektif guna menghindari konsentrasi risiko yang terlalu tinggi pada suatu sektor ekonomi atau segmentasi tertentu.

Dalam proses persetujuan pemberian pembiayaan digunakan sistem *scoring* dan *rating*. Sistem *scoring* digunakan dalam pembiayaan konsumen untuk menentukan secara cepat kelayakan suatu permohonan yang diajukan oleh nasabah perorangan. Sistem risk rating yang digunakan untuk pembiayaan komersial bertujuan untuk mengetahui tingkat risiko nasabah sebagai dasar untuk meyakini bahwa tingkat risiko pembiayaan tersebut dapat diterima/tolelir. Penerapan risk rating tools ini digunakan pula sebagai dasar penentuan *price* pembiayaan dalam bentuk risk premium.

Untuk memelihara kualitas portofolio bank secara konsisten melakukan tindakan pengawalan agar pembiayaan yang telah disalurkan tetap aman dan menghasilkan. Pengawalan tersebut dilakukan melalui kegiatan monitoring secara intensif terhadap perkembangan usaha nasabah dan pemenuhan kewajiban nasabah kepada bank. Terhadap nasabah yang usaha dan kualitas pembiayaannya baik bank dapat lebih didorong perkembangannya. Sedangkan bagi nasabah yang usaha dan kualitas pembiayaannya menurun bank segera meningkatkan intensitas pembinaan/pengawasan agar terhindar dari pembiayaan bermasalah.

Dalam hal pengelolaan untuk risikonya PT. BSM cabang Malang telah menerapkan sesuai dengan pedoman dan arahan kantor pusat dengan baik.

4.3.3 Evaluasi Terhadap Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) Pada PT. BSM Cabang Malang

Kebutuhan untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG juga dirasakan sangat kuat dalam industri perbankan. Situasi eksternal dan internal perbankan semakin kompleks. Risiko kegiatan usaha perbankan kian beragam. Keadaan tersebut semakin meningkatkan akan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Penerapan prinsip GCG selain untuk meningkatkan daya saing bank, juga untuk memberikan perlindungan kepada masyarakat. Kebutuhan untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG juga dirasakan sangat kuat dalam industri perbankan. Situasi eksternal dan internal perbankan semakin kompleks. Risiko kegiatan usaha perbankan kian beragam. Keadaan tersebut semakin meningkatkan akan praktik tata kelola perusahaan yang baik. Penerapan prinsip GCG selain untuk meningkatkan daya saing bank, juga untuk memberikan perlindungan kepada masyarakat.

PT BSM Cabang Malang telah melaksanakan GCG mulai saat berdiri pada tahun 2002. Dalam menerapkan GCG pada perusahaan perlu dilakukan yaitu tahap persiapan, implementasi dan evaluasi. Pada PT BSM Cabang Malang tidak melakukan persiapan yang terdiri dari awareness building, GCG assessment dan manual building, karena proses ini adalah langkah awal untuk

membangun kesadaran tentang arti penting GCG dan komitmen bersama dalam penerapannya. Dalam hal ini Dewan Komisaris, Direksi, dan Pemilik perusahaan (Bank Mandiri Tbk) telah merumuskan Pedoman *Good Corporate Governance* (GCG) dan *Code of Conduct* (CoC) dan menyampaikan kepada pimpinan cabang untuk disosialisasikan kepada karyawan-karyawan di Cabang.

Dari fakta yang terjadi di lapangan pada PT BSM Cabang Malang melakukan tahap implementasi yang meliputi sosialisasi, implementasi dan internalisasi. Tahap sosialisasi ini diperlukan untuk memperkenalkan berbagai aspek yang terkait dengan GCG khususnya mengenai pedoman penerapan GCG. Tahap sosialisasi dalam PT BSM Cabang Malang ini adalah setiap karyawan yang masuk dalam PT BSM Cabang Malang akan dibekali oleh pengetahuan tentang GCG yang meliputi pelatihan dasar-dasar GCG untuk mengetahui arti penting penerapan GCG untuk setiap karyawan baru.

PT BSM Cabang Malang juga melakukan tahapan evaluasi yaitu dengan mengevaluasi setiap bulan dengan *checklist* untuk mengukur pelaksanaan GCG dan *Code of Conduct* (CoC) dan dilaporkan kepada BSM Pusat.

Berdasarkan seluruh uraian yang telah disebutkan, maka dapat dikatakan bahwa implementasi Good Corporate Governance (GCG) Pada PT BSM Cabang Malang berjalan dengan baik. Selanjutnya untuk mendapat gambaran yang lebih jelas mengenai hal tersebut dapat dilihat pada tabel 4.2. Berkaitan dengan rumusan masalah yaitu bagaimana Implementasi Good

Corporate Governance untuk mengelola risiko perbankan pada PT BSM
Cabang Malang.

Tabel 4.2
Implementasi *Good Corporate Governance* untuk Mengelola Risiko Perbankan Pada PT BSM Cabang Malang

Indikator	Kriteria	Temuan Pada PT BSM Cabang Malang	Sumber
Transparansi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank harus mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh <i>stakeholders</i> sesuai dengan haknya. 2. Informasi yang harus diungkapkan meliputi tapi tidak terbatas pada hal-hal yang bertalian dengan visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, cross shareholding, pejabat eksekutif, pengelolaan risiko (risk management), sistem pengawasan dan pengendalian intern, status kepatuhan, sistem dan pelaksanaan GCG serta kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi bank. 3. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh bank tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan rahasia bank sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Informasi yang dipublikasikan/diakses oleh pihak umum terbatas, hal ini dikarenakan informasi-informasi penting yang berkaitan dengan diperbolehkannya nasabah untuk mengakses semua informasi tentang bank, seperti neraca, laporan keuangan yang telah diaudit. Hal-hal yang tidak boleh diketahui pihak luar termasuk nasabah adalah tentang rahasia-rahasia bank yang jika diketahui oleh pihak luar akan mengakibatkan terganggunya kegiatan dalam bank tersebut. - Informasi-informasi penting seperti sistem, kebijakan, dan laporan kinerja perusahaan hanya dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan seperti, kantor pajak dan BI. - Keterbukaan rahasia pada PT BSM Cabang Malang adalah menjaga ketentuan rahasia bank seperti yang wajib merahasiakan segala sesuatu yang berhubungan dengan keterangan mengenai Nasabah Penyimpan dan Simpanan Nasabah. <p>Aspek keterbukaan juga berkaitan dengan <i>Enterprise Risk Management</i> (ERP) atau manajemen risiko. Dalam mengelola unit bisnis selalu dihadapkan dengan risiko dan <i>return</i> (resiko dan pendapatan). Wujud penerapan</p>	Wawancara pada Bagian Compliance Officer Bapak Chandra

		manajemen risiko pembiayaan pada PT BSM Cabang Malang adalah adanya Sistem <i>Know Your Customers</i> (KYC), dengan cara mengetahui data pribadi nasabah yang meliputi dapat pekerjaan, data perusahaan dan data keuangan lain. Sistem ini berkepentingan untuk melindungi kepentingan Bank dan kepentingan nasabah.	
Akuntabilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank harus menerapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi perusahaan. 2. Bank harus meyakini bahwa semua organ organisasi bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami peranannya dalam pelaksanaan GCG. 3. Bank harus memastikan terdapatnya <i>check and balance system</i> dalam pengelolaan bank. 4. Bank harus memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran pengelolaan bank berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati, konsisten dengan nilai perusahaan (<i>Corporate values</i>), sasaran usaha dan strategi bank serta memiliki <i>rewards and punishment system</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam hal kejelasan fungsi dan tanggung jawab setiap karyawan PT BSM Cabang Malang diharuskan melaksanakan sesuai dengan <i>job discription</i> sesuai dengan jabatan, tugasnya dan memahami peranannya dalam pelaksanaan GCG. - Di dalam melaksanakan akuntabilitasnya setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman berperilaku (<i>Code of Conduct</i>) yang telah disepakati. Pedoman pengembangan sikap PT BSM dirangkum dalam sebuah buku "<i>Good Corporate Governance</i> (GCG) dan <i>Code of Conduct</i> (CoC). GCG dan CoC ini merupakan landasan mengarahkan dan mengembangkan pola pikir dan perilaku sehingga dapat membudayakan iklim berorganisasi yang sehat serta memperkuat komitmen perusahaan. - Pemberian <i>reward</i> PT BSM Cabang Malang meliputi: gaji, tunjangan uang cuti, bonus tahunan, pensiun, fasilitas kesehatan keluarga, program beasiswa bagi keluarga 	Wawancara dengan pada Bagian compliance Officer bapak Chandra dan pedoman GCG dan CoC PT BSM

		karyawan yang berprestasi. Sebaliknya <i>punishment</i> sistem tidak hanya berkaitan dengan tindakan yang melanggar hukum tetapi berhubungan pula dengan ketidakpatuhan terhadap etika	
Responsibilitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Berpegang pada prinsip kehati-hatian (<i>prudential banking practice</i>) dan menjamin dilaksanakan ketentuan yang berlaku 2. Bank harus bertindak sebagai <i>Good Corporate Citizen</i> (perusahaan yang baik) termasuk peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial 	<ul style="list-style-type: none"> - Bank BSM Cabang Malang dalam melaksanakan UU yang berlaku adalah taat pada aturan yang dikeluarkan BI sebagai regulator dan fatwa DPS dan DSN sebagai pengawas dari Bank Syariah. - Salah satu pertanggungjawaban sosial BSM Cabang Malang adalah memberikan pinjaman lunak yang disebut <i>Qard</i> dan pinjaman kebajikan yang dikenal dengan <i>Qardul Hasan</i>. Apabila nasabah tidak dapat mengembalikan pinjamannya tersebut, dana untuk menutup pinjaman itu diambilkan dari dana ZIS yang ada dalam LAZNAS BSM. 	Wawancara dengan Bapak Chandra
Indenpendensi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh <i>stakeholders</i> manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta bebas dari benturan kepentingan (<i>conflict of interest</i>). 2. Bank dalam mengambil keputusan harus objektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun 	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam rangka penerapan <i>Good Corporate Governance</i> (GCG), perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing insan perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain dan terhindar dari benturan kepentingan/ Conflict Of Interst yang didalamnya mengatur tentang tidak diperbolehkan karyawan memberikan fasilitas pembiayaan, bertindak terhormat dan tanggung jawab agar bebas pengaruh yang memungkinkan hilangnya reputasi perusahaan. - Tidak menerima pemberian dari pihak manapun. Untuk itu PT BSM Cabang Malang 	Wawancara dengan Bapak Chandra

		<p>mempunyai komitmen dengan adanya surat pernyataan dari setiap karyawan agar tidak menerima hadiah dari pihak manapun.</p> <ul style="list-style-type: none"> - PT BSM Cabang Malang harus menjaga informasi rahasia dari pihak lain yang tidak bertanggungjawab. - Dalam pengambilan keputusan dikhususkan pada keputusan dalam hal pembiayaan. Pembiayaan ini sangat rentan dengan risiko, sehingga setiap pembiayaan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang harus memperhatikan asas-asas pembiayaan yang sehat dan berdasarkan prinsip kehati-hatian. Untuk itu sebelum memberikan pembiayaan, bank harus melakukan penilaian yang seksama terhadap berbagai aspek. Dalam menyalurkan pembiayaan, PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang memiliki analisis pembiayaan yang disebut dengan metode 5 C ditambah 7A yang diterapkan di PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang. 	
Fairness	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bank harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh <i>stakeholders</i> berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (<i>Equal treatment</i>). 2. Bank harus memberikan kesempatan kepada seluruh <i>stakeholders</i> untuk memberikan masukan dan penyampaian pendapat bagi kepentingan bank serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan. 	<ul style="list-style-type: none"> - salah satu penyajian informasi yang wajar kepada nasabah selaku <i>stakeholders</i> bank yang dilakukan bsm cabang malang adalah penyantuman informasi yang wajar kepada nasabah tentang bagi hasil, pendapatan dari bank. disini nasabah selaku investor harus diberi informasi yang wajar, sehingga nasabah dapat mengetahui dan mempertimbangkan risiko yang mungkin akan dihadapi apabila meninvestasikan 	Wawancara kepada Bapak Chandra

		<p>dananya di bsm cabang malang.</p> <ul style="list-style-type: none"> - untuk karyawan yaitu pemberian reward and <i>punishment system</i>, antara lain tunjangan prestasi kerja, pertriwulan, insentif dan bonus, sangsi bagi pegawai yang tidak disiplin, PHK bagi karyawan. 	
Manajemen Risiko	1. Memotoring manajemen risiko di setiap unit kerja	<p>Dalam upaya pengembangan manajemen risiko PT BSM Cabang Malang memonitor secara keseluruhan terhadap aktivitas perbankannya. PT BSM Cabang Malang melakukan monitoring dan mengembangkan <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i>. Penerapan <i>Enterprise Risk Management (ERM)</i> yang berkesinambungan merupakan inisiatif strategis yang dikembangkan oleh bank, dan diharapkan mampu meningkatkan kinerja bank sehingga menghasilkan <i>value added</i> bagi stakeholders.</p> <p><i>Enterprise Risk Management (ERM)</i> sebagai kebijakan-kebijakan dari kantor pusat untuk memantau perkembangan bank cabang khususnya mengenai penanganan terhadap risiko:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6. Pemutakhian manual kebijakan dan pedoman operasional 7. Optimalisasi organisasi manajemen risiko 8. SIMRIS (<i>Syariah Mandiri Risk Information System</i>) 9. Penetapan Limit Risiko 10. Pengembangan perangkat analisis pembiayaan 	Wawancara kepada bagian Compliance Officer Bapak Chandra dan marketing Ibu Ninik Saidah Hajjah

		<p>Dalam pengelolaan Proses pengelolaan risiko yang diterapkan di BSM Cabang Malang adalah sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Identifikasi dan pemetakan risiko. 8. Kualifikasi atau menilai peringkat risiko. 9. Menegaskan profil risiko. 10. Solusi dan implementasi tindakan terhadap risiko. 11. Pemantauan dan kaji ulang manajemen risiko. 12. Pemantauan dan kaji ulang manajemen risiko. 	
--	--	---	--

Sumber : Implementasi *Good Corporate Governance* untuk mengelola risiko perbankan pada PT BSM Cabang Malang.

4.3.4 Kendala yang Dihadapi oleh PT BSM Cabang Malang dalam Menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG)

Keberhasilan implementasi GCG dapat tercapai apabila dicapai didukung dengan pihak eksternal yaitu hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif dan juga adanya dukungan dari pemerintahan dan pihak internal. Salah satu yang paling penting adalah adanya komitmen oleh seluruh insan perusahaan untuk mengimplementasikan GCG pada PT BSM Cabang Malang. Namun penerapan pada PT BSM Cabang Malang belum berjalan dengan efektif, terbukti masih ditemukannya beberapa kendala yang dihadapi. Kendala-kendala yang terjadi yang dihadapi PT BSM Cabang Malang dalam menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) adalah:

1. Supervisi belum berjalan dengan efektif, dimana pihak yang mengarahkan GCG belum berjalan dengan efektif.
2. Dalam hal *Code of Conduct*: adanya pihak-pihak yang terkait dalam proses pengadaan barang/aktivitas pembiayaan.
3. Tidak ditindaklanjutinya temuan penyimpangan pelaksanaan sistem dan prosedur pada PT BSM.

Dalam hal ini hendaknya PT. BSM cabang Malang mengkaji ulang *Code of Conduct* perusahaan dalam mengadakan aktifitas pengadaan barang, dan menindaklanjuti semua penyimpangan dalam pelaksanaan sistem dan prosedur.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

5.1.1 Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) untuk mengelola Manajemen Risiko Perbankan di PT BSM Cabang Malang

Dari pemaparan yang telah dijelaskan di atas, maka penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) di PT BSM Cabang Malang telah sesuai dengan arahan, pedoman *Code of Conduct*, dan kebijakan dari PT BSM Pusat. Oleh karena itu perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

Berdasarkan data yang ditemukan peneliti di lapangan, secara umum penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) untuk mengelola risiko perbankan dikatakan cukup baik meskipun terdapat kendala-kendala yang dihadapi. Adapun penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) untuk mengelola risiko perbankan adalah sebagai berikut:

1. Transparasi

Informasi yang dipublikasikan/diakses oleh pihak umum terbatas, hal ini dikarenakan informasi-informasi penting yang berkaitan dengan diperbolehkannya nasabah untuk mengakses semua informasi tentang bank, seperti neraca, laporan keuangan yang telah diaudit. Hal-hal yang tidak boleh diketahui pihak luar termasuk nasabah adalah tentang rahasia-

rahasia bank yang jika diketahui oleh pihak luar akan mengakibatkan terganggunya kegiatan dalam bank tersebut. Informasi-informasi penting seperti sistem, kebijakan, dan laporan kinerja perusahaan hanya dapat diakses oleh pihak yang berkepentingan seperti, kantor pajak, BI. Dalam hal keterbukaan dalam risiko, PT. BSM cabang Malang telah melakukan aktivitas perbankannya dengan menerapkan *Know Your Consumers* (KYC).

2. Akuntabilitas

Dalam hal kejelasan fungsi dan tanggung jawab setiap karyawan PT BSM Cabang Malang diharuskan melaksanakan sesuai dengan *job discription* sesuai dengan jabatan dan tugasnya. Dalam melakukan tugasnya karyawan juga berpegang kepada *Code of Conduct* (CoC) PT. BSM. Dalam hal pengukuran kinerja PT BSM Cabang Malang mempunyai pengukuran dengan adanya reward and punishment system yang sesuai dengan standar dan ketentuan serta peraturan perundang-undangan.

3. Responsibilitas

Pertanggungjawaban (*Responsibility*) merupakan prinsip dasar GCG. Aspek yang terpenting dalam prinsip ini adalah pada pengelolaan bank yang sesuai dengan regulasi dan aspek kesehatan bank. Fungsi kepatuhan yang dilaksanakan pada PT BSM Cabang Malang adalah taat kepada peraturan perundang-undangan yang dikeluarkan oleh BI sebagai

regulator dan fatwa dari (Dewan Pengawas Nasional) DPS dan DSN sebagai pengawas dari bank syariah.

Pada PT. BSM Cabang Malang juga menerapkan pengendalian intern dalam yang dikenal dengan istilah WASKAT (pengawasan melekat). Pengendalian intern ini digunakan untuk semua jenis transaksi. Dalam WASKAT ini pengendalian diri sendiri merupakan lapisan pertama dan utama dalam diri setiap karyawan.

4. Independensi

Independensi pada PT BSM Cabang Malang dinilai berdasarkan *Conflict of Interest*, tidak menerima hadiah atau pemberian dalam bentuk apapun, informasi perusahaan berdasarkan kriteria tertentu.

5. Fairness

Salah satu penyajian informasi yang wajar kepada nasabah selaku *Stakeholders* Bank yang dilakukan BSM Cabang Malang adalah penyantuman informasi yang wajar kepada nasabah tentang bagi hasil, pendapatan dari bank. Disini nasabah selaku investor harus diberi informasi yang wajar, sehingga nasabah dapat mengetahui dan mempertimbangkan risiko yang mungkin akan dihadapi apabila meninvestasikan dananya di BSM Cabang Malang.

6. *Good Corporate Governance* (GCG) untuk Mengelola Risiko Perbankan.

Good Governance atau tata kelola yang baik melalui prinsip-prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan adil, diyakini akan memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan, manajemen, pekerja, maupun pihak-pihak terkait lainnya.

Kebutuhan untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG juga dirasakan sangat kuat dalam industri perbankan. Dalam aktivitas perbankan Risiko merupakan suatu kejadian yang tidak dapat dihindari, namun risiko tersebut dapat diminimalisir. Bank Syariah senantiasa menerapkan prinsip-prinsip kehati-hatian dalam setiap operasionalnya. Prinsip *prudential* dalam operasional bank syariah pada dasarnya merupakan implementasi dari manajemen risiko. Dalam upaya pengembangan manajemen risiko PT BSM Cabang Malang memonitor secara keseluruhan terhadap aktivitas perbankannya. PT BSM Cabang Malang melakukan monitoring dan mengembangkan *Enterprise Risk Management* (ERM). Penerapan *Enterprise Risk Management* (ERM) yang berkesinambungan merupakan inisiatif strategis yang dikembangkan oleh bank, dan diharapkan mampu meningkatkan kinerja bank sehingga menghasilkan *value added* bagi stakeholders. Dalam hal ini PT BSM Cabang Malang mengelola risiko-risiko perbankannya yaitu risiko pasar, risiko kredit dan risiko operasional.

Berdasarkan data di lapangan dan analisis peneliti, kendala-kendala yang dihadapi oleh PT BSM Cabang Malang terkait penerapan *Good Corporate*

Governance (GCG) untuk mengelola risiko perbankan di PT BSM Cabang Malang antara lain:

- a. Supervisi belum berjalan dengan efektif, dimana pihak yang mengarahkan GCG belum berjalan dengan efektif.
- b. Dalam hal *Code of Conduct*: adanya pihak-pihak yang terkait dalam proses pengadaan barang/aktivitas pembiayaan.
- c. Tidak ditindaklanjutinya temuan penyimpangan pelaksanaan sistem dan prosedur pada PT BSM.

5.2 Saran

Beberapa saran yang diberikan oleh peneliti sehubungan dengan penerapan prinsip-prinsip GCG.

1. Dalam menerapkan *Good Corporate Governance* supervisi harus berjalan dengan efektif, karena keefektifan supervisi akan membawa dampak kepada pemahaman *Good Corporate Governance* pada seluruh jajaran perusahaan.
2. Dalam hal pengadaan barang. PT BSM Cabang Malang hendaknya mengkaji ulang *Code Of Conduct* tentang benturan kepentingan (*conflict of interest*) yang didalamnya terdapat pernyataan jika pegawai atau keluarga karyawan tidak boleh terlibat menjadi rekanan baik langsung maupun tidak langsung untuk pengadaan barang atau jasa bagi BSM.

3. Dalam implementasi GCG terhadap pengelolaan manajemen risiko, PT BSM Cabang Malang telah menerapkan sesuai dengan pedoman dari PT BSM Pusat. Oleh karena itu hendaknya perlu dipertahankan dan ditingkatkan.

4. Keterbatasan penelitian

Keterbatasan dari penelitian ini yaitu bahwa penelitian ini hanya dilakukan terhadap satu perusahaan saja yaitu pada PT BSM Cabang Malang, sehingga tidak dapat memberikan secara menyeluruh bagaimana *Good Corporate Governance* di Indonesia.

5. Implikasi Untuk Peneliti Selanjutnya

Dengan adanya keterbatasan pada penelitian ini, implikasi untuk penelitian selanjutnya agar meneliti tentang *Good Corporate Governance* (GCG) pada perusahaan pusat karena penerapannya lebih menyeluruh. Dapat pula mengkaitkan *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap satu atau beberapa hal. Sehingga tidak hanya mendeskripsikan mengenai implementasi *Good Corporate Governance* dalam perusahaan. Penerapan *Good Corporate Governance* dapat dikaitkan dengan kinerja perusahaan. Selain itu, dapat juga diteliti bagaimana pengaruh *Good Corporate Governance* (GCG) terhadap kualitas laba, manajemen laba, dan harga saham suatu perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Masyhud, 2006. *Manajemen Risiko, Strategi Perbankan dan Dunia Usaha menghadapi tantangan Globalisasi dalam Bisnis*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Jaya
- Antonio, Muhammad Syafi'i, 2001. *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta; Gema Insani Pers
- Arikunto, Suharsimi, 2005. *Manajemen Penelitian, Cetakan ketujuh*. Jakarta: PT Rinerka Cipta
- BEI NEWS. "Menata Bank dengan Good Corporate Governance". Edisi 19 Tahun V, Maret April 2004
- Chapra, M. Umer dan Habib Ahmed. 2008. "Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah". Jakarta: Bumi Aksara
- Daniri, Mas Ahmad, 2005, *Good Corporate Governance Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. Jakarta Pusat; Ray Indonesia.
- Efendi, Arief, 2005, "Peranan Etika Bisnis Dan Moralitas Agama Dalam Implementasi GCG". 29 Januari 2010
ovendace.blogspot.com/2009/10/artikel-etika-bisnis.htm
- Idroes, Ferry N dan Sugiarto, 2006, "Manajemen Risiko Perbankan dalam Konteks Kesepakatan Basel dan Peraturan Bank Indonesia. Graha Ilmu: Yogyakarta
- Idroes, Ferry N, 2008, "Manajemen Risiko Perbankan, pemahaman 3 Pilar Kesepakatan Basel II Terkait aplikasi Regulasi dan Pelaksanaanya di Indonesia." PT Raja Grafindo Persada; Jakarta
- Iriana, Rizke Ayodhia, 2009, *Presepsi Manajemen Bank Terhadap Prinsip-prinsip Good Corporate Governance, Skripsi*. Malang: FE Universitas Brawijaya Malang
- Jurnal, Indriyani, Mei dan Nurkholis, vol. II, o. 2 September 2001, "Persepsi Manajemen Perusahaan Terhadap Prinsip-prinsip Good Corporate Governance (Study kasus pada 36 Perusahaan di Indonesia)". *Jurnal*. Malang : FE Universitas Brawijaya Munawir, S. 1990.
- Karim, Adiwarmar. 2004. *Bank Islam, Analisis Fiqih dan keuangan Edisi ketiga*. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta

- Komisi Pemberantas Korupsi. 2006. *Makalah Perbankan Dan Upaya Pemberantasan Korupsi*.p:1
- Muhammad. 2004. *Etika Bisnis Islami*. Yogyakarta: UPP AMP YKPM
- _____. 2005. "Akuntansi Syari'ah". Jakarta: Salemba empat
- Moleong, Lexy. 2006. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: RT Remaja Rosdakarya
- Mulyani, Sri, 2009, "Implementasi Manajemen Risiko Pembiayaan dalam Upaya Menjaga Likuiditas bank Syariah (Studi pada PT Bank Syariah Mandiri Cabang Malang). Skripsi. Malang:FE Universitas Islam Negeri Malang
- Nugraha, Aditya, 2009, "Penerapan GCG pada PDAM Surabaya (Studi Kasus Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya)", Skripsi. Malang: FE Universitas Brawijaya Malang
- 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.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 2/19/2000 tentang Persyaratan Dan Tata Cara Pemberian Perintah Atau Izin Tertulis Membuka Rahasia Bank.
- Sugianto, Agus. *Mengapa Manajer Risiko Bank Harus Disertifikasi?* www.bi.go.id 15 Januari 2010
- Surya, Indra dan Ivan Yustiavandana. 2006. "Penerapan *Good Corporate Governace*, mengesampingkan hak-hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha. Jakarta : Kencana Prenada Media Group
- Syahadah, Husein. 2001. "Pokok-pokok Pikiran Akuntansi islam". Jakarta: Penerbit Akbar
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2003. *Mengelola Kredit Berbasis Good Corporate Governance*. Yogyakarta: Penerbit Balairung & Co
- Zarkashi, M. Wahyudin. 2008. "Good Corporate Governance Pada Badan Usaha Manufaktur, Perbankan, dan Jasa Keuangan Lainnya". Bandung: Penerbit Alfabeta
- <http://www.syariahmandiri.co.id/> diakses pada tanggal 30 April 2009
- <http://www.niriah.com/> diakses pada tanggal 30 April 2009
- <http://www.bi.go.id/> diakses pada tanggal 20 April 2009

<http://www.tazkiyaonline.com/> diakses pada tanggal 30 April 2009

<http://www.ekis.com/> diakses pada tanggal 30 April 2009

<http://www.madani-ri.com/> diakses pada tanggal 29 Oktober 2009

<http://www.ekisonline.com/> // diakses tanggal 4 Februari 2010



**KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Terakreditasi "A" SK BAN-PT Depdiknas Nomor : 005/BAN-PT/ Ak-X/S1/II/2007
Jalan Gajayana 50 Malang 65144 Telepon (0341) 558881, Faksimile (0341)
558881

<http://www.ekonomi.uin-malang.ac.id>; e-mail : ekonomi@uin-malang.ac.id

BUKTI KONSULTASI

Nama : Hana Faridah
NIM/Jurusan : 06610006/Manajemen
Pembimbing : Drs. H. Abdul Kadir Usri, MM., Ak
Judul Skripsi : Implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) Untuk
Mengelola Risiko Perbankan (Studi pada PT. Bank Syariah
Mandiri Cabang Malang)

No.	Tanggal	Materi Konsultasi	Tanda Tangan Pembimbing
1.	17 September 2009	Pengajuan Judul	1.
2.	28 September 2009	Proposal	2.
3.	12 November 2009	Revisi Proposal	3.
4.	20 November 2009	Acc Proposal	4.
5.	4 Desember 2009	Seminar	5.
6.	22 Februari 2010	Revisi BAB I, II, III	6.
7.	15 Maret 2010	Acc BAB I, II, III	7.
8.	17 Maret 2010	Pengajuan BAB IV, V	8.
9.	19 Maret 2010	Revisi BAB IV, V	9.
10.	23 Maret 2010	Acc Keseluruhan	10.

Malang, 23 Maret 2010
Mengetahui
Dekan,

Drs. HA. MUHTADI RIDWAN, MA
NIP 19550302 198703 1 004

BIODATA PENELITI

A. Data Pribadi

1. Nama : Hana Faridah
2. Tempat dan Tanggal Lahir : Blitar, 15 Agustus 1988
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Alamat Asal : Jl. Anggur no. 2 Dermo (RT. 05/RW 01) Mulyoagung Dau Malang
5. Telp dan HP : (0341) 463050/085749174001
6. Email : hanafaridah@hotmail.com

B. Riwayat Pendidikan Formal

- 2006-2010 : Mahasiswa UIN Maulana Malik Ibrahim, Malang.
- 2003-2006 : MAN 1, Malang.
- 2000-2003 : MTsN Rejoso, Jombang.
- 1994-2000 : SD Negeri 1 Landungsari, Malang.

C. Riwayat pendidikan Non Formal

- 3 Maret 2007 : Seminar Ekonomi Islam “A Day Sharia Economic Seminar for Beginner”, Center for Islamic Economic Studies. Fakultas Ekonomi, Universitas brawijaya, Malang
- 6 Januari 2008 : Training “Carrer Planing Breakthrough Yourself, Get YourAmazing Success” . Tips Indonesia
- 16 Mei 2008 : Temilreg FoSSEI (Temu Ilmiah Regional)
- Juni 2008 : Seminar “Cara Jitu di Terima Kerja 2008”. Solution mind.

17 Juni 2009	: Pelatihan Investasi Saham Syariah. Universitas Islam Negeri Maliki Malang
23 Juni 2009	: "Workshop Bintang Wirausaha Muda Mandiri 2009". Bank Mandiri
6-7 Juli 2009	: Pelatihan : "IDX Stock Exchange Game". PT Bursa Efek Indonesia. Surabaya
20 Juli 2009	: Pelatihan SPSS UIN Malang
April 2009 - Juli 2009	: Kursus Bahasa Inggris Elementry, Universitas Brawijaya, Malang.
20 Desember 2009	: Seminar "Cara Gila Jadi Pengusaha". Entrepreneur University. Malang
November 2009 – Januari 2010	: Kursus Bahasa Korea Level 1, Universitas Brawijaya, Malang.
Maret 2010 – Mei 2010	: Kursus Bahasa Korea Level 2, Universitas Brawijaya, Malang.
Maret 2010 – Mei 2010	: Kursus Bahasa Inggris Intermediate, Universitas Brawijaya, Malang.

D. Pengalaman Organisasi

2006-2009 SESCOM (Sharia Economic Community), sebagai anggota

Demikian Daftar Riwayat Hidup ini dibuat dengan benar dan dapat dipertanggungjawabkan.

Malang, 23 Maret
2010

(Hana Faridah)