

PERBANDINGAN PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG) PADA PERBANKAN DI INDONESIA (Studi Kasus PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan PT Bank Central Asia (BCA), Tbk)

NANDA DWI RIZKIA

ABSTRAK

Secara umum, penerapan prinsip GCG (*Good Corporate Governance*) pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan PT Bank Central Asia (BCA), Tbk dapat dijabarkan dalam Peraturan Perundang-undangan meliputi UU PT, UU BUMN, UU Perbankan, UU BI, UU Pasar Modal dan UU OJK di dalam GCG terdapat beberapa prinsip yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, dan Fairness*. Pada perusahaan terbuka, jumlah pemegang saham tidak hanya beberapa namun mencapai ribuan. Dengan kondisi tersebut, permasalahan yang timbul bukan hanya perbedaan kepentingan antara principal dengan emiten, namun juga perbedaan kepentingan antar principal, yaitu antara pemegang saham mayoritas dengan pemegang saham publik. Pertanyaan penelitian dalam tesis ini antara lain : Bagaimanakah penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang terkandung dalam peraturan perundang-undangan di PT Bank Mandiri (Persero), Tbk sebagai Bank BUMN dan Bank Central Asia (BCA), Tbk sebagai Bank Swasta, Bagaimanakah tanggung jawab Direksi dan Komisaris dalam pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan PT Bank Central Asia (BCA), Tbk., Bagaimanakah perbandingan penerapan GCG (*Good Corporate Governance*) di PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan PT Bank Central Asia (BCA), Tbk. metode penelitian yang di gunakan yurdis normatif, sedangkan kerangka teori yang di gunakan ialah teori efektivitas hukum. Penerapan GCG (*Good Corporate Governance*) pada Bank Mandiri (Persero), Tbk dan Bank Central Asia (BCA), Tbk di lakukan sesuai peraturan perundang-undangan antara lain UU BUMN, UU PT, UU Perbankan, UU BI, UU OJK., tanggung jawab komisaris dan direksi terdapat pada UU No.40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Perbandingan penerapan GCG pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan Bank Central Asia (BCA), Tbk terdapat *Transparansy dan Responsibility*, penerapan GCG di PT Bank Mandiri sebagai Bank BUMN lebih baik dari sisi *Transparansy dan Responsibility* dari pada Bank Swasta Bank Central Asia (BCA), Tbk. Perbedaan penerapan GCG pada kedua perusahaan berpengaruh terhadap kinerja.

Kata kunci : *Good Corporate Governance, Transparency, Accountability, Responsibility, Independence, dan Fairness.*

ABSTRACT

In general, the application of the principles of Good Corporate Governance (GCG) at PT Bank Mandiri (Persero) Tbk and PT Bank Central Asia (BCA), Tbk can be spelled out in legislation covering Company Law, Law on State Enterprises, the Banking Law, the Law BI, Capital Market Law and the Law on the FSA in the GCG there are several principles, namely Transparency, Accountability, Responsibility, Independence and Fairness. In a public company, the number of shareholders not just a few but thousands. Under these conditions, the problems that arise not only the difference between the principal interest of the issuer, but also differences in the interests between principal, which is between the majority shareholder with public shareholders. The research question in this thesis include: How to apply the principles of good corporate governance contained in the legislation in PT Bank Mandiri (Persero), Tbk as a state-owned bank and Bank Central Asia (BCA), Tbk as Private Bank, What responsibility the Board of Directors and Commissioners in the implementation of

the principles of Good Corporate Governance in PT Bank Mandiri (Persero) Tbk and PT Bank Central Asia (BCA), Tbk., How comparisons implementation of GCG (Good Corporate Governance) in PT Bank Mandiri (Persero), Tbk and PT Bank Central Asia (BCA), Tbk. the research methods used yurdis normative, whereas the theoretical framework that is in use is the theory of the effectiveness of the law. Implementation of GCG (Good Corporate Governance) at Bank Mandiri (Persero), Tbk and Bank Central Asia (BCA), Tbk in doing the appropriate legislation inter alia BUMN Law, Company Law, Banking Law, the BI Law, Law on the FSA., Responsibility Responsible commissioners and directors as contained in Act 40 of 2007 on Limited Liability Companies, Comparison of GCG implementation at PT Bank Mandiri (Persero), Tbk and Bank Central Asia (BCA), Tbk are transparansy and responsibility, the GCG implementation in PT Bank Mandiri Bank SOE better than transparansy side and the responsibility of the Private Bank of Bank Central Asia (BCA), Tbk. GCG implementation differences in the two companies affect the performance.

Keywords: Good Corporate Governance, Transparency, Accountability, Responsibility, Independence and Fairness.

PENDAHULUAN

Hantaman krisis ekonomi yang melanda Indonesia pada penghujung tahun 1997 yang silam, tidak saja membawa kekacauan politik dan ekonomi tetapi juga mengikis kredibilitas dan menghempaskan sendi-sendi kehidupan Pemerintah Republik Indonesia hingga terperosok dalam titik nadir yang berkepanjangan. Tidak luput, krisis kredibilitas tersebut juga merembet kepada sektor swasta yang merupakan salah satu pilar penyangga perekonomian negara yang sangat penting.¹

Dalam penerapan GCG di Indonesia seluruh pemangku kepentingan turut berpartisipasi. Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* yang di awal tahun 2005 di ubah menjadi Komite Nasional Kebijakan *Governance* telah menerbitkan pedoman GCG pada bulan Maret 2001. Pedoman tersebut kemudian di susul dengan penerbitan pedoman GCG perbankan Indonesia, pedoman untuk komite audit, dan pedoman untuk komisaris independen di tahun 2004. Semua publik ini di pandang untuk memberikan acuan dalam mengimplementasikan GCG.²

Pemerintah melakukan upaya-upaya bergandengan tangan dengan komunitas bisnis dalam mensosialisasikan penerapan GCG seperti BUMN dan pasar modal yang telah menjadi perhatian pemerintah. Aspek baru dalam penerapan GCG di lingkungan BUMN ialah mewajibkan untuk memiliki

Statement of Corporate Intent (SCI). SCI pada dasarnya ialah komitmen perusahaan terhadap pemegang saham dalam bentuk suatu kontrak yang menekankan pada strategi dan upaya manajemen dan didukung dengan dewan komisaris dalam mengelola perusahaan.³

Pasar modal juga menerapkan prinsip-prinsip GCG untuk perusahaan publik. ini ditunjukkan melalui berbagai regulasi yang dikeluarkan oleh Bursa Efek Jakarta (BEJ) yang mewajibkan bahwa seluruh perusahaan tercatat wajib melaksanakan GCG. Penerapan GCG dimaksudkan untuk meningkatkan perlindungan kepentingan investor terutama para pemegang saham di perusahaan-perusahaan terbuka. Bermula dari usulan penyempurnaan peraturan pencatatan pada Bursa Efek Jakarta (sekarang Bursa Efek Indonesia) yang mengatur mengenai peraturan bagi emiten yang tercatat di BEJ yang mewajibkan untuk mengangkat komisaris independen dan membentuk komite audit pada tahun 1998, *Corporate Governnace* (CG) mulai di kenalkan pada seluruh perusahaan publik di Indonesia.⁴

Setelah itu, Pemerintah Indonesia menandatangani nota kesepakatan (*letter of Intent*) dengan *International Monetary Fund* (IMF) yang mendorong terciptanya iklim yang lebih kondusif bagi penerapan CG. Pemerintah Indonesia mendirikan satu lembaga khusus yang bernama Komite Nasional Mengenai

¹ Wilson Arafat, *Good Corporate Governance with Balanced Scorecard Approach*, (Jakarta: Skyrocketing Publisher, 2011), hlm.3.

² <<http://thejonan.blogspot.com>>., *Penerapan Good Corporate pada Perusahaan*, diakses pada tanggal 08/01/2016 pukul 08.23 WIB.

³ <<http://alamsyahputrasetio.wordpress.com>> *Good Corporate Governance*>., diakses pada tanggal 08/01/2016 pukul 08.25 WIB.

⁴ Gusti Amri, *Good Corporate Governance Indonesia*, (Jakarta: Pakar GCG Gusti Amri, 2004), hlm. 2

Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) melalui Keputusan Menteri Negara Koordinator Bidang Ekonomi, Keuangan dan Industri Nomor: KEP-31/M.EKUI/06/2000. Tugas pokok KNKCG merumuskan dan menyusun rekomendasi kebijakan nasional mengenai GCG, serta memprakarsai dan memantau perbaikan di bidang *Corporate Governance* di Indonesia.⁵

Penerapan GCG di Indonesia dapat diukur dengan menggunakan indeks yang secara periodik diterbitkan oleh *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (ILCG) sebagai salah satu pihak independen yang didirikan dengan tujuan untuk mensosialisasikan konsep dan keuntungan penerapan GCG. Secara periodik ILCG menilai dan mempublikasikan indeks yang menjadi gambaran kualitas penerapan GCG dari perusahaan yang dinilai. Selain mengukur kualitas penerapan GCG dengan indeks atau model yang dikembangkan oleh pihak independen, pemerintah melalui Peraturan Bank Indonesia Nomor 6/10/PBI/2004 mengharuskan pihak bank untuk membuat penilaian dengan membentuk sebuah model sendiri yang memuat prinsip-prinsip GCG, hasil penilaian yang dikenal dengan *Corporate Governance Index* (CGI) harus dipublikasikan bersama-sama dengan laporan keuangan yang telah secara periodik oleh bank yang bersangkutan.⁶

Menurut Pasal 1 Undang-Undang No.10 Tahun 1998 bank adalah, “Badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkan kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf rakyat banyak”.⁷ “Lebih lanjut UU No.10 Tahun 1998 dalam Pasal 3 menyatakan fungsi perbankan ialah untuk menghimpun dan menyalurkan dana dari dan kepada masyarakat serta menunjang pelaksanaan pembangunan nasional untuk mencapai pemerataan, pertumbuhan

ekonomi dan stabilitas nasional ke arah peningkatan kesejahteraan rakyat banyak.”⁸

Institusi perbankan seringkali *highly leveraged* (hutang yang jauh lebih besar dibandingkan ekuitas) bahkan lebih tidak transparan dibandingkan industri lainnya, efisiensi merupakan *going concern* terhadap operasi perbankan nasional dengan rasio BOPO (Beban Operasional Pendapatan Operasional) yang masih jauh lebih tinggi dibandingkan rata-rata regional.⁹ Selain itu, dalam meningkatkan daya saing perbankan nasional pemerintah harus mengembangkan mekanisme pengawasan perbankan dengan konsentrasi yang tinggi untuk dapat mengendalikan aktivitas operasional perbankan sehingga dapat lebih efisien menuju daya saing tinggi dan menghindari praktik-praktik yang berpotensi moral *hazard*,¹⁰ yaitu melalui penerapan *Good Corporate Governance*.

Dalam pelaksanaan GCG secara signifikan antara bank-bank pemerintah dan bank-bank swasta dimana rentabilitas bank-bank pemerintah lebih tinggi dari bank-bank swasta dan risiko kredit dan risiko operasional bank-bank pemerintah lebih rendah dari pada bank-bank swasta, ditunjukkan pula bahwa pelaksanaan GCG pada bank pemerintah lebih baik dari pada bank swasta. Perbedaan ini terkait dengan prinsip kunci dalam penerapan GCG, dimana bank pemerintah dengan sub elemen kunci transparansi sedangkan bank swasta dengan sub elemen kunci akuntabilitas.¹¹

Pada GCG perbankan, Bank BUMN seperti PT Bank Mandiri dengan menggunakan 5 (lima) rasio keuangan maupun hasil penilaian *self assesment* pelaksanaan GCG untuk tahun 2011 dan 2012. Rasio-rasio keuangan yang akan di analisis ialah rasio kecukupan modal (mengukur *capital adequacy*), rasio kredit bermasalah dan rasio kredit yang diberikan

⁸ *Ibid.*, Pasal 3

⁹ <<http://ilmuperbankan.co.id>>, diakses pada tanggal 09/01/2016 pukul 11.01 WIB.

¹⁰ Moral *hazard* adalah kecenderungan orang-orang yang mendapatkan perlindungan risiko (misalnya asuransi) untuk terlibat dalam perilaku lebih berisiko daripada yang seharusnya mereka lakukan. Lihat., <<http://kamusbisnis.com/arti/moral-hazard/>>, diakses pada tanggal 02/01/2016 pukul 09.50 WIB.

¹¹ *Ibid.*, hlm.20

⁵ <<http://vivimursalGoodCorporateGovernancedanPerkembanganDiIndonesia>>, diakses pada tanggal 08/01/2016 pukul 08.30 WIB.

⁶ <www.iicg.org>, diakses pada tanggal 09/01/2016 pukul 10.03 WIB.

⁷ Indonesia (a), Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, No.10, LN Thn.1998 No.82, TLN RI.No.3790 Pasal 3

terhadap aset produktif (mengukur aset *quality*), rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) mengukur manajemen *quality*, rasio imbal hasil rata-rata (ROA) dan imbal hasil rata-rata ekuitas (ROE) untuk mengukur *earnings quality*, serta *loan-to-deposit* mengukur *liquidity*.

Bank Mandiri ditetapkan sebagai salah satu perusahaan yang menerapkan GCG terbaik di Asia setelah CGA melakukan survey kepada lebih dari 11.000 (Sebelas ribu) korporasi dari 15 (lima belas) negara di Asia. Jumlah responden itu belum termasuk 120 (seratus dua puluh) korporasi lain yang berada di kawasan Amerika dan Eropa. Seluruh responden yang memberikan pendapat dalam survey tersebut merupakan korporasi yang bergerak di industri keuangan, seperti investor, analis, *fund manager* dan *investment fund*. Keberhasilan merupakan bukti bahwa pelaksanaan GCG di Bank Mandiri sesuai dengan kaidah-kaidah yang berlaku secara internasional. Hal ini menunjukkan leadership yang kuat dari pimpinan perusahaan dalam menjadikan GCG sebagai budaya kerja.

Sedangkan pelaksanaan GCG bank swasta seperti PT Bank Central Asia (BCA) berpedoman pada 5 (lima) prinsip dasar yaitu : transparansi, akuntabilitas, pertanggung jawaban, independensi dan kewajaran. Selain itu, BCA juga menjunjung tinggi etika dan standar profesionalisme pada seluruh jenjang organisasi. Dari waktu ke waktu BCA senantiasa menekankan pentingnya pelaksanaan GCG secara efektif. Selama tahun 2011 BCA terus menyempurnakan dan mengimplementasikan berbagai kebijakan dan prosedur GCG yang berlaku di perseroan sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan praktik-praktik terbaik mengenai GCG. Dalam praktiknya BCA melakukan edukasi dan sosialisasi secara internal guna meningkatkan pemahaman dan efektivitas pelaksanaan GCG.

Dalam upaya menjaga dan meningkatkan kualitas pelaksanaan GCG, BCA secara berkala melakukan *Self Assesment* secara komprehensif terhadap pelaksanaan GCG, menyangkut 11 (sebelas) aspek penilaian sebagaimana diatur di dalam

peraturan Bank Indonesia. Hasil *Self Assesment* tentang pelaksanaan GCG di lingkungan BCA selama periode tahun 2011 memberikan peringkat nilai komposit 1,00 atau sama dengan predikat sangat baik.

PERNYATAAN MASALAH

Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada bank BUMN dan bank swasta mempunyai indikator yang berbeda. Di sektor perbankan memerlukan dukungan dari pemerintah dalam hal ini Kementerian BUMN dan OJK (Otoritas Jasa Keuangan), yang selama ini belum secara optimal diterapkan indikator dan standar penerapan GCG di Bank BUMN perlu ditingkatkan sesuai standar dan indikator swasta. Selain itu, penerapan prinsip-prinsip GCG di sektor perbankan memerlukan dukungan regulasi baik melalui Undang-Undang Perseroan Terbatas maupun Undang-Undang Perbankan.

Berkaitan dengan kewajiban bank untuk melakukan penilaian sendiri (*self assesment*) tingkat kesehatan bank dengan menggunakan pendekatan risiko (*risk based bank rating/RBBR*), maka bank wajib meningkatkan kinerja bank, melindungi kepentingan *stakeholders*, dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta nilai-nilai etika yang berlaku umum pada industri serta perbankan, bank wajib melaksanakan kegiatan usahanya dengan berpedoman pada prinsip GCG.

Pelaksanaan GCG pada industri perbankan harus senantiasa pada 5 (lima) prinsip dasar sebagai berikut : 1) Transparansi (*transparency*) yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan serta keterbukaan dan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan, 2) Akuntabilitas (*accuntability*) yaitu kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolanya berjalan secara efektif, 3) Pertanggungjawaban (*responsibility*) yaitu kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip pengelolaan bank yang sehat, 4) Independensi

(*independency*) yaitu pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh / tekanan dari pihak manapun dan, 5) Kewajaran (*fairness*) yaitu keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.¹²

Kelima prinsip itu berlaku secara umum, baik terhadap bank BUMN maupun bank swasta, tetapi ternyata dalam penerapan terdapat perbedaan. Perbedaan penerapan itu juga di hadapkan pada kendala masing-masing lainnya yang menjadi fokus permasalahan dalam penulisan tesis ini.

PERTANYAAN PENELITIAN

Berdasarkan latar belakang dan pernyataan masalah di atas, maka pertanyaan dalam penelitian ini, antara lain:

1. Bagaimanakah penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang terkandung dalam peraturan perundang-undangan di PT Bank Mandiri (Persero), Tbk sebagai Bank BUMN dan Bank Central Asia (BCA), Tbk sebagai Bank Swasta?
2. Bagaimanakah tanggung jawab Direksi dan Komisaris dalam pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan PT Bank Central Asia (BCA), Tbk?
3. Bagaimanakah perbandingan penerapan GCG (*Good Corporate Governance*) di PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan PT Bank Central Asia (BCA), Tbk?

PENDEKATAN TEORI

1. Teori Efektivitas Hukum

Ada tiga suku kata yang terkandung dalam Peraturan perundang-undangan baik yang tingkatannya lebih rendah maupun yang lebih tinggi bertujuan agar masyarakat maupun aparat penegak hukum dapat melaksanakannya secara konsistendanpamembedakanantaramasyarakat yang satu dengan masyarakat yang lainnya. Semua orang dipandang sama di hadapan hukum (*equality*

¹² *Ibid*, hlm.8

before the law). Namun dalam realitasnya, peraturan perundang-undangan yang ditetapkan tersebut sering dilanggar, sehingga aturan itu tidak berlaku efektif, tidak efektifnya undang-undang bisa disebabkan karena undang-undangnya kabur atau tidak jelas, aparatnya yang tidak konsisten dan atau masyarakatnya tidak mendukung pelaksanaan dari undang-undang tersebut.

Apabila undang-undang itu dilaksanakan dengan baik, maka undang-undang itu, dikatakan efektif. Efektifitas undang-undang karena bunyi undang-undangnya jelas dan tidak perlu adanya penafsiran, aparatnya menegakan hukum secara konsisten dan masyarakat yang terkena aturan tersebut sangat mendukungnya, teori yang mengkaji dan menganalisis tentang hal itu yaitu teori efektifitas hukum.

Ada tiga suku kata yang terkandung dalam teori efektifitas hukum, yaitu teori efektifitas dan hukum, di dalam kamus besar bahasa indonesia ada dua istilah yang berkaitan dengan efektifitasnya yaitu efektif dan keefektifan, efektif artinya (1) ada efeknya (akibatnya, pengaruhnya, kesannya), (2) Manjur atau mujarab, (3) dapat membawa hasil, berhasil guna (tentang usaha, tindakan), (4) mulai berlaku (tentang undang-undang peraturan), keefektifan artinya (1) keadaan berpengaruh, hal berkesan, (2) kemandirian: kemujaraban, (3) keberhasilan (usaha, tindakan), dan (4) hal mulai berlakunya (undang-undang, peraturan).

Hans Kelsen menyajikan definisi tentang efektifitas hukum, efektifitas hukum menurut Hans Kelsen difokuskan pada subjek dan sanksi. Subjek yang melaksanakannya, yaitu orang-orang atau badan hukum, orang-orang tersebut harus melaksanakan hukum sesuai dengan bunyinya norma hukum.

Hukum diartikan norma hukum, baik yang tertulis maupun norma hukum yang tidak tertulis, norma hukum tertulis merupakan norma hukum yang di tetapkan oleh lembaga yang berwenang untuk itu, lembaga yang berwenang untuk itu, DPR RI dengan persetujuan bersama presiden, sedangkan norma hukum tidak tertulis merupakan

norma hukum yang hidup dan berkembang dalam masyarakat adat.

Anthony Allot mengemukakan tentang efektifitas hukum, ia mengemukakan bahwa: "Hukum akan menjadi efektif jika tujuan keberadaannya dan penampilannya dapat mencegah perbuatan-perbuatan yang tidak diinginkan dapat menghilangkan kekacauan, hukum yang efektif secara umum dapat membuat apa yang di rancang dapat diwujudkan, Jika suatu kegagalan maka kemungkinan terjadi pembetulan secara gampang jika terjadi keharusan untuk melaksanakan atau menerapkan hukum dalam suasana baru yang berbeda, hukum akan sanggup menyelesaikannya.

Konsep Anthony Allot tentang efektifitas hukum difokuskan pada perwujudan hukum yang efektif secara umum dapat membuat apa yang dirancang dapat diwujudkan dalam kehidupan sosial kemasyarakatan.

Teori efektifitas hukum ialah "Teori yang mengkaji dan menganalisis tentang keberhasilan kegagalan dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pelaksanaan dan penerapan hukum."

Ada tiga fokus kajian teori efektifitas hukum, yang meliputi :

1. Keberhasilan dalam pelaksanaan Hukum
2. Kegagalan di dalam pelaksanaannya
3. Faktor-faktor yang mempengaruhinya

Faktor-faktor yang mempengaruhi kegagalan di dalam pelaksanaan hukum ialah karena norma hukum yang kabur atau tidak jelas, aparat hukum yang korup atau masyarakat yang tidak sadar atau taat pada hukum atau fasilitas yang tersedia untuk mendukung pelaksanaan hukum itu sangat minim.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam tesis ini ialah metode penelitian hukum yuridis normatif dan yuridis empiris dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui wawancara dan kuisioner dan di dukung dari narasumber. Melalui metode penelitian yuridis normatif peneliti menelusuri dan menganalisis bahan-bahan hukum yang memiliki kekuatan hukum mengikat dan dokumen yang

relevan dengan substansi penelitian. Penelitian hukum normatif ialah penelitian yang meneliti hukum sebagai norma positif as it is written in the book. Dengan demikian, penelitian menggunakan pendekatan peraturan perundang-undangan (statute approach). Penelitian yuridis normatif menekankan pada penggunaan data sekunder di mana data tersebut diperoleh dari kepustakaan.

Dalam penelitian hukum yuridis empiris peneliti melakukan penelitian di lapangan dengan melakukan wawancara melalui kuisioner yang di berikan kepada narasumber, penggunaan data primer mencakup bahan-bahan, yang apabila dilihat dari sudut kekuatannya mengikat ke dalam. Bahan-bahan hukum terdiri dari bahan hukum primer, bahan hukum sekunder, dan bahan hukum tersier.

Bahan-bahan hukum yang digunakan dalam penulisan tesis ini, antara lain :

Bahan hukum primer, yaitu bahan-bahan hukum yang mengikat, mencakup Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal, Undang-Undang No.15 Tahun 2003 tentang Perbankan, Undang-Undang No.21 Tahun 2011 tentang Otoritas Jasa Keuangan, Undang-Undang No.19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang No.3 Tahun 2004 tentang Bank Indonesia, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, peraturan-peraturan BAPEPAM-LK, peraturan-peraturan OJK di bidang pasar modal, dan Peraturan Pemerintah Nomor 45 tentang penyelenggaraan kegiatan di bidang pasar modal.

Bahan hukum sekunder, yaitu bahan-bahan hukum yang memberikan penjelasan mengenai bahan-bahan hukum primer, yang berupa rancangan undang-undang, hasil penelitian, hasil karya tulis dari para ahli hukum, dan lain-lain. Bahan hukum tersier, yaitu bahan-bahan yang memberikan petunjuk atau penjelasan terhadap bahan hukum primer dan sekunder, yang berupa kamus, abstrak, dan ensiklopedia. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini ialah analisis deskriptif dengan menyajikan data-data temuan dari lapangan kemudian disajikan secara sistematis untuk menjawab pertanyaan penelitian dalam tesis

ini.

HASIL PENELITIAN

Berikut ini ialah prinsip-prinsip pokok yang terdapat dalam *Good Corporate Governance* (GCG):¹³

1. *Fairness*

Secara sederhana kewajaran (*fairness*) bisa didefinisikan sebagai “perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundangan yang berlaku.”¹⁴

2. *Transparency*

Transparansi bisa diartikan “sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan.”

3. *Accountability*

Akuntabilitas ialah “kejelasan fungsi, struktur, sistem dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.”¹⁵

4. *Responsibility*

Prinsip dasar dari tanggung jawab (*responsibility*) ialah “perusahaan sebagai entitas bisnis harus dikelola dengan hati-hati dan dikelola dengan sungguh-sungguh (*fiduciary duty*) dan mematuhi seluruh ketentuan perundang-undangan yang berlaku.”¹⁶

5. *Independensi*

“Prinsip *independensi* dijalankan untuk melancarkan pelaksanaan GCG perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain, bebas dari berbagai konflik/benturan kepentingan, pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara tepat dan objektif.”¹⁷

Sebagai penjabaran dari prinsip-prinsip pokok *Corporate Governance*, (OECD) menyusun prinsip-prinsip yang mencakup 5 (lima) aspek dasar dari

Corporate Governance yaitu:¹⁸

1. Hak-hak pemegang saham (*the right of stakeholders*)
2. Perlakuan yang sama terhadap seluruh pemegang saham (*the equitable treatment of stakeholders*)
3. Peranan *stakeholders* dalam *corporate governance* (*the role of stakeholders*)
4. Keterbukaan dan transparansi (*disclosure and transparansi*)
5. Tanggung jawab Direksi dan Komisaris (*the responsibilities of the boards*)

Kelima prinsip-prinsip pokok *Corporate Governance* tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut:¹⁹

1. **Hak-hak pemegang saham (*the rights of stakeholders*) mencakup:**
 - a. Metode dalam pencatatan kepemilikan (*ownership registration*);
 - b. Mengalihkan atau pemindahan saham;
 - c. Memperoleh informasi yang relevan tentang perusahaan pada waktu yang tepat dan berkala;
 - d. Berpartisipasi dan memberi suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS);
 - e. Memilih anggota Dewan Komisaris;
 - f. Mendapatkan laba perusahaan.

2. **Perlakuan yang sama terhadap seluruh pemegang saham**

Pemegang saham harus mempunyai kesempatan untuk berpartisipasi secara efektif dalam pemberian suara dalam RUPS dan harus diberi informasi tentang aturan-aturan, mencakup prosedur pemberian suara yang mempengaruhi RUPS dan informasi dan/ atau keputusan yang berkaitan dengan perubahan perusahaan yang fundamental seperti:²⁰

- a. Perubahan atas anggaran dasar (*Statute atau Articles of Incorporation*) atau dokumen sejenis dari perusahaan;

¹³ *Ibid*, Hlm.30

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 38

¹⁵ *Ibid.*, hlm.40

¹⁶ *Ibid.*, hlm.41

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 43

¹⁸ OECD, *Principles of Corporate Governance*, April 1998, diambil dari <www.oecd.org>, diakses pada tanggal 3 Oktober 2015 Pukul, 14.00 Perpustakaan Universitas Indonesia.

¹⁹ Imam Sjahputra Tunggal dan Amin Widjaja Tunggal, *Op.Cit.*, hlm.23-13

²⁰ *Ibid.*, hlm. 44

- b. Otoritas tambahan saham;
- c. Transaksi-transaksi yang luar biasa sebagai akibat dari penjualan perusahaan.

3. Peranan *stakeholders* dalam *corporate governance*

Kerangka kerja *corporate governance* harus mengakui hak-hak dan perlindungan terhadap *stakeholders* seperti yang ditetapkan hukum dan mendorong adanya kerjasama yang aktif antara perusahaan dengan *stakeholders* dalam menciptakan peningkatan kemakmuran perusahaan (*creating wealth*), nilai pekerjaan, dan kondisi keuangan perusahaan yang sehat secara berkesinambungan.”²¹

4. Keterbukaan dan Transparansi

Dalam hal keterbukaan dan transparansi, *Corporate Governance* dilakukan untuk memastikan bahwa pengungkapan informasi yang tepat waktu dan akurat dilakukan terhadap semua hal material yang terkait dengan perusahaan mencakup situasi keuangan (termasuk laporan keuangan yang telah diaudit oleh auditor independensi dengan standar akuntansi), kinerja perusahaan, kepemilikan saham, dan tata kelola perusahaan (struktur dan kebijakan perusahaan).”²²

5. Tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris

Baik Direksi dan Komisaris perusahaan harus dipilih sesuai dengan persyaratan dan kemampuan yang memadai serta berintegritas tinggi agar dapat menjalankan pengelolaan dan pengawasan perusahaan dengan baik.”²³

1. *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas (UUPT)

PT didirikan karena para persero pendirinya bermaksud untuk menjalankan kegiatan usaha dalam jangka waktu yang relatif lama bahkan mungkin untuk waktu yang tidak terbatas dan hal ini dimungkinkan sesuai ketentuan Pasal 6 UUPT. Salah

²¹ *Ibid.*, hlm.45

²² *Ibid.*, hlm.46

²³ *Ibid.*, hlm.47

satu kunci supaya PT dapat berdiri dan berkembang untuk jangka panjang ialah pemahaman akan fungsi PT selain untuk “*economic utility*” dari pemegang saham juga mempunyai “*social responsibility*” terhadap para “*stakeholders*” di luar pemegang saham.

Selain itu, harus pula diketahui dan dipahami fungsi dari masing-masing organ dari PT, sehingga masing-masing organ tersebut dapat berfungsi secara maksimal, dalam rangka mencapai maksud dan tujuan PT. Setiap PT harus mempunyai tata kelola perseroan yang sesuai dengan kondisi perseroan sendiri dengan berpedoman “*good corporate governance*” yang telah disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *corporate governance* dengan berlandaskan:

a. Kesetaraan/keadilan (*fairness*)

Kesetaraan dalam perlakuan terhadap seluruh pemegang saham, baik pemegang saham mayoritas maupun pemegang saham minoritas didalam akses terhadap informasi perseroan terbatas. Maupun kesetaraan di atas setiap organ perseroan, sehingga tidak ada organ perseroan yang menjadi “*super power*” yang mendikte organ lain.

b. Keterbukaan (*transparency*)

Harus ada keterbukaan mengenai apa yang dikerjakan perseroan dan apa yang dikerjakan tersebut ialah dalam rangka untuk kepentingan dan usaha PT sendiri, bukan untuk kepentingan individu pemegang saham atau pengurus perseroan. Dengan adanya keterbukaan (*transparency*) tersebut, maka pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) terhadap perseroan dapat menentukan sikapnya terhadap perseroan.

c. Pertanggungjawaban (*accountability*)

Sebagai suatu entitas yang mandiri dan tanggung jawab yang terbatas PT harus memberi pertanggung jawaban tentang apa yang telah dan akan dikerjakan PT dan semua yang akan dikerjakan tersebut tidak bertentangan dengan anggaran dasar dan perseroan perundang-undangan yang berlaku.

d. Tanggung Jawab (*responsibility*)

Sebagai suatu subjek hukum yang mandiri, maka PT bertanggung jawab atas semua perbuatan

hukum yang telah dilakukan atas nama PT dan aset PT merupakan jaminan atas perbuatan hukum tersebut. Walaupun pada prinsipnya para anggota Direksi, Dewan Komisaris maupun pemegang saham tidak bertanggung jawab atas perbuatan hukum PT tersebut. Namun pembebasan tanggung jawab hanya terbatas pada aset PT akan dapat menimbulkan ketimpangan dan atau ketidakadilan, dan pada suatu sisi akan dapat membuka peluang bagi anggota Direksi dan Dewan Komisaris maupun pemegang saham untuk bersikap gegabah karena merasa berada di luar jangkauan hukum dalam melakukan tindakan hukum atas nama PT tersebut. Oleh karena itu UUPT juga membebaskan tanggung jawab pribadi kepada anggota direksi (vide Pasal 96 ayat 2 UUPT). Serta tanggung jawab pribadi bagi pemegang saham sesuai ketentuan Pasal 3 ayat 2 UUPT.

2. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Undang-Undang BUMN

Pemerintah Indonesia menyadari bahwa kontribusi BUMN terhadap keterpurukan keuangan dan moneter negara sangat signifikan atas dasar hal tersebut, sepanjang tahun 2002, pemerintah memberlakukan beberapa peraturan tentang kewajiban untuk menerapkan *corporate governance* di lingkungan BUMN.

Reformasi pengelolaan perusahaan melalui penerapan prinsip-prinsip GCG di BUMN ditegaskan dengan dikeluarkannya Keputusan Menteri BUMN No. Kep-103/MBU/2002, tentang Pembentukan Komite Audit di Badan Usaha Milik Negara pada tanggal 4 Juni 2002. Komite audit ini, bertugas untuk membantu dan bertanggung jawab langsung kepada komisaris atau dewan pengawas. Peraturan tentang komite audit tersebut kemudian ditindaklanjuti dengan memberlakukan Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117 / M –MBU / 2002 tanggal 1 Agustus 2002 tentang penerapan praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN yang mencabut Keputusan Menteri Negara Penanaman Modal dan PemKep-23/ Pembinaan BUMN No : Kep-23 / M-PM, PBUMN

/2000 tanggal 31 Mei 2000 yang mewajibkan BUMN untuk menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten dan/atau menjadikan prinsip GCG sebagai landasan operasionalnya. Pada tahun 2003, pemerintah telah merevisi UU BUMN, yang di dalamnya telah terkandung prinsip-prinsip GCG dan ketentuan mengenai komite audit.

Dalam Undang-Undang No.19 Tahun 2003 tentang BUMN, misalnya ukuran perusahaan untuk menjadi lebih baik dari segi kegiatan operasionalnya maka managerialnya harus menerapkan *corporate governance* dan juga akses terhadap lingkungannya.

Dalam hal akuntabilitas, pemegang saham tidak berhak mencampuri kegiatan operasional perusahaan. Berdasarkan UUPT, kalau pemegang saham ikut campur maka ia bertanggung jawab secara pribadi atas segala kepengurusan itu apabila hal itu dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan. Dalam memantau efektivitas dari pelaksanaan praktek *corporate governance* dalam konteks BUMN, komposisinya haruslah disusun sedemikian rupa sehingga keputusan dapat diambil dan dilaksanakan secara efektif. Hal yang lebih penting lagi sekarang sudah ada ketentuan minimum 20% komisaris harus dari kalangan luar atau kalangan independen. Ukuran dari independensi ialah tidak menjadi direksi dari BUMN atas perusahaan terafiliasi lainnya.

3. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Undang-Undang Perbankan

Kebutuhan untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG juga dirasakan sangat kuat dalam industri perbankan. Situasi eksternal dan internal perbankan semakin kompleks. Risiko kegiatan usaha perbankan semakin beragam. Keadaan tersebut semakin meningkatkan kebutuhan akan praktik tata kelola perusahaan yang sehat (*Good Corporate Governanance*) di bidang perbankan. Penerapan prinsip GCG selain untuk meningkatkan daya saing bank itu sendiri, juga untuk lebih memberikan perlindungan kepada masyarakat. Penerapan

GCG menjadi suatu keniscayaan mengingat sektor perbankan mengelola dana publik (nasabah).

a. Keterbukaan (Transparency)

“Bank harus mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat, dan dapat di perbandingkan serta mudah di akses oleh *stakeholders* sesuai dengan hak nya. “Informasi yang harus di ungkapkan 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 share holding*, pejabat eksekutif, pengelola resiko (*risk management*), sistem pengawasan dan pengendalian intern, status kepatuhan, sistem dan pelaksanaan GCG serta kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi baik.”

b. Akuntabilitas (Accountability):

- 1) Bank harus menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ organisasi yang selaras dengan visi, misi sasaran dan strategi perusahaan;
- 2) Bank harus meyakini bahwa semua organ organisasi bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam pelaksanaan GCG;
- 3) Bank harus memastikan terdapatnya *check and balances system* dalam pengelolaan bank;
- 4) Bank harus memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran bank berdasarkan ukuran-ukuran yang disepakati, konsisten dengan nilai perusahaan (*corporate values*), sasaran usaha dan strategi bank serta memiliki *rewards and punishment system*.

c. Tanggung Jawab (Responsibility)

Untuk menjaga kelangsungan usahanya, bank harus berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking practices*) dan menjamin dilaksanakannya ketentuan yang berlaku. Bank harus bertindak sebagai *Good Corporate Citizen* (perusahaan yang baik) termasuk peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab

sosial.

d. Independensi (Independency)

Bank harus menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stake holder* 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

e. Kewajaran (Fairness)

Bank harus senantiasa memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan azas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*). Bank harus memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk memberikan masukan dan menyampaikannya pendapat bagi kepentingan bank serta mempunyai akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan.

4. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) dalam Undang-Undang Pasar Modal

Undang-Undang No.8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal (UUPM) juga memuat peraturan yang berkaitan dengan GCG terutama dalam kaitanya dengan prinsip transparansi (keterbukaan). Pengaturan tersebut terutama termuat dalam bagian kelima, Pasal 82 sampai dengan Pasal 84 yakni mengenai; hak memesan efek terlebih dahulu, benturan kepentingan, penawaran tender, penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan.

BAPEPAM selaku Otoritas Pasar Modal Indonesia telah menerbitkan serangkaian peraturan yang memiliki korelasi yang kuat dengan *Corporate Governance*, usaha yang telah dilakukan Bapepam dalam rangka meningkatkan *Corporate Governance* antara lain pembuatan dan perbaikan peraturan yang berupa:

- a. Peraturan yang mensyaratkan perusahaan publik untuk mempunyai direktur independen dan komisaris independen;
- b. Pengaturan mengenai metode pemungutan suara di antara para pemegang saham perusahaan publik pada saat melaksanakan RUPS;

- c. Pengaturan komprehensif tentang pertanggungjawaban direksi dan komite audit independen berkaitan dengan laporan keuangan dan peneraan sanksi bagi yang melanggarnya;
- d. Pengaturan mengenai *transparency* atau keterbukaan terhadap transaksi pihak-pihak yang berkaitan.

Prinsip-prinsip yang terkandung dalam GCG PT Bank Mandiri (Persero), Tbk

Prinsip-prinsip GCG yang diterapkan di Bank Mandiri meliputi 5 (lima) prinsip yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, *fairness* (TARIF). Yang secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:²⁴

1. **Keterbukaan** (*transparency*)
 - a. Bank mengungkapkan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dapat diperbandingkan serta dapat diakses oleh *stakeholders* sesuai dengan haknya.
 - b. Informasi tersebut meliputi visi, misi, sasaran usaha, strategi bank, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, *cross shareholders*, pejabat eksekutif, pengelolaan risiko, sistem pengawasan dan pengendalian intern, status kepatuhan, sitem dan implementasi GCG serta informasi dan fakta material yang dapat mempengaruhi keputusan pemodal.
 - c. Prinsip keterbukaan itu tetap memperhatikan pribadi sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku.
 - d. Kebijakan bank harus tertulis dan dikomunikasikan kepada *stakeholders* yang berhak memperoleh informasi tentang kebijakan tersebut.
2. **Akuntabilitas** (*accountability*)
 - a. Bank menetapkan tanggung jawab yang jelas dari masing-masing organ bank yang selaras dengan visi, misi, sasaran usaha dengan strategi bank dan menetapkan

kompetensi kepada organ tersebut sesuai tanggung jawab masing-masing.

- b. Dalam pengelolanya, bank menetapkan *check and balance system*.
 - c. Bank juga memiliki ukuran kinerja dari semua jajaran berdasarkan ukuran yang disepakati konsisten dengan nilai perusahaan (*corporate values*), sasaran usaha dan strategi bank serta memiliki *reward and punishment system*.
 - d. Bank meyakini bahwa semua organ organisasi bank mempunyai kompetensi sesuai dengan tanggung jawabnya dan memahami perannya dalam implementasi GCG.
3. **Tanggung Jawab** (*responsibility*)
 - a. Bank berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking practices*) dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku
 - b. Bank sebagai *Good corporate Citizen* peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial secara wajar
 4. **Independensi** (*Independence*)
 - a. Bank menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholders* manapun dan tidak terpengaruh oleh kepentingan sepihak serta terbebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*).
 - b. Bank mengambil keputusan secara objektif dan bebas dari segala tekanan dari pihak manapun

5. **Kewajaran** (*fairness*)

Bank memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholders* berdasarkan asas kesetaraan dan kewajaran (*equal treatment*). Bank memberikan kesempatan kepada seluruh *stakeholders* untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi bank serta mempunyai akses terhadap informasi dengan prinsip keterbukaan. Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) PT Bank Central Asia (BCA), Tbk., adalah:²⁵

²⁴ <www.mediacorporate.co.id>., diakses pada tanggal 12/12/2015 pukul 20.53 WIB.

²⁵ Wawancara dengan Ibu Prili, Kepala Cabang PT Bank Central Asia, Tbk., Cabang Kwitang, pada tanggal 09/11/2015 di kantor cabang BCA Kwitang

- a. *Transparency*, prinsip yang mewajibkan perusahaan memberikan informasi objektif yang akurat, dan tepat waktu kepada para pemegang saham, dan institusi yang berwenang seperti Bank Indonesia (BI), Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM), Bursa Efek dan pihak-pihak petarus (*stakeholders*) lainnya
- b. *Accountability*, adanya suatu sistem yang kondusif agar terjadinya pengawasan yang efektif, seperti pembagian tugas dan wewenang yang jelas.
- c. *Fairness*, suatu kewajiban perusahaan para pemegang saham mengetahui secara jelas hak-haknya, terutama dari pemegang saham minoritas
- d. *Responsibility*, selain kewajiban perusahaan untuk mematuhi undang-undang dan peraturan yang berlaku, perusahaan juga mempunyai tanggung jawab sosial.

1. **Tanggung Jawab Direksi dalam Penerapan GCG (Good Corporate Governance) PT Bank Mandiri**

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang telah *go-public*, dalam menerapkan prinsip GCG, Bank Mandiri tunduk pada peraturan dan ketentuan perundangan yang berlaku dalam penentuan kriteria dan prosedur Direksi Bank Mandiri yaitu:²⁶

- a. Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (“UPT”),
- b. Peraturan Pemerintah No. 45 Tahun 2005 tentang Pendirian, Pengurusan, Pengawasan dan Pembubaran Badan Usaha Milik Negara (“PP No. 45/2005”). Seluruh ketentuan dimaksud telah termaktub di dalam ketentuan Anggaran Dasar Bank Mandiri.
- c. Peraturan Bank Indonesia No. 12/23.PBI/2010 tanggal 29 Desember 2010 tentang penilaian kemampuan dan kepatutan (*Fit and Proper Test*)(“PBI No. 12/23/2010”). Terhitung sejak 31 Desember 2013 fungsi, tugas dan wewenang pengaturan kegiatan jasa keuangan sektor perbankan beralih dari BI ke OJK, sehingga

²⁶ PT Bank Mandiri (Persero), Tbk, Op. Cit., hlm. 460

penilaian kemampuan dan kepatutan dilakukan oleh Otoritas Jasa Keuangan.

2. **Tanggung Jawab Direksi dan Dewan Komisaris Dalam Penerapan GCG (Good Corporate Governance) PT Bank Central Asia**

Sebagaimana tertuang di dalam manual tata kelola perusahaan dan anggaran dasar, Direksi Dewan Komisaris bertanggung jawab melaksanakan fungsi pengendalian dan manajemen BCA (Bank Central Asia), Tbk. Hubungan kerja Direksi dan Dewan Komisaris BCA (Bank Central Asia), Tbk ialah hubungan yang bersifat *Check and Balance*. Direksi dan Dewan Komisaris masing-masing mempunyai tanggung jawab dalam menjalankan tugasnya berdasarkan ketentuan undang-undang dan anggaran dasar perusahaan dalam rangka untuk menjaga kelangsungan usaha bank dalam jangka panjang. Direksi dan Komisaris harus senantiasa menjalankan tugasnya dengan itikad baik, hati-hati, dan penuh tanggung jawab semata-mata demi kepentingan dan tujuan perusahaan dan kepentingan seluruh *stakeholders*.

Sebagai bukti komitmen tersebut, Direksi dan Dewan Komisaris BCA (Bank Central Asia), Tbk telah berperan dalam menjaga dan meningkatkan kualitas pelaksanaan GCG, BCA (Bank Central Asia), Tbk secara rutin melakukan *self assesment* secara konfrehensif terhadap pelaksanaan GCG. Hasil *self assesment* tentang pelaksanaan GCG di lingkungan BCA (Bank Central Asia), Tbk menjadi bagian dari isi laporan tahunan yang juga dipertanggungjawabkan kepada RUPS dan dipublikasikan kepada seluruh *stakeholders* menyangkut 11 (sebelas) aspek penilaian sebagaimana diatur di dalam Peraturan Bank Indonesia, yaitu meliputi.²⁷

1. Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris
2. Tugas dan tanggung jawab Direksi
3. Kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite-komite
4. Penanganan hal-hal yang mengandung benturan kepentingan

²⁷ *Tata Kelola Perusahaan*, (Jakarta, Laporan Tahunan BCA 2008), hlm.56

5. Penerapan fungsi kepatuhan bank
6. Fungsi audit internal dan audit eksternal
7. Penerapan fungsi manajemen risiko dan pengendalian intern
8. Penyediaan dana kepada pihak terkait (*related party*) dan debitur besar (*large exposures*)
9. Transparansi kondisi keuangan dan non keuangan bank
10. Laporan pelaksanaan GCG dan laporan internal
11. Rencana strategis bank Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya kepada *stakeholders*.

Direksi dan Komisaris BCA (Bank Central Asia), Tbk berupaya keras untuk memperoleh hasil yang optimal bagi kemajuan dan kelangsungan perusahaan dengan secara konsisten dan *continue* menjalankan prinsip-prinsip GCG dan menargetkan standar pencapaian kinerja sebagai berikut:²⁸

1. Terpeliharanya kesehatan bank sesuai dengan prinsip kehati-hatian dan kriteria yang ditetapkan oleh otoritas pengawas bank.
2. Terlaksananya dengan baik pengendalian internal (*internal control*) dan manajemen risiko.
3. Tercapainya imbal balik (*return*) yang wajar bagi pemegang saham
4. Terlindunginya kepentingan *stakeholders* secara wajar
5. Terpenuhinya Penerapan *Good Corporate Governance*
6. Terlaksananya suksesi kepemimpinan dan kontinuitas manajemen di semua lini organisasi.

1. Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* di Bank Mandiri

Pertumbuhan usaha Bank Mandiri secara berkesinambungan banyak bergantung kepada kondisi eksternal perekonomian Indonesia. Namun demikian, kunci utama keberhasilan Bank Mandiri terletak pada kemampuannya mengembangkan serta menumbuhkan budaya perusahaan maupun etos kerja yang baru. Suatu budaya kerja yang

²⁸ *Ibid*, hlm.58

memandang risiko sebagai bagian yang tak terpisahkan dari setiap kegiatan perusahaan, serta mampu menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai tanggung jawab manajemen dalam mengelola dan mengendalikan berbagai risiko tersebut. berkaitan dengan hal ini, sejak awal Bank Mandiri memiliki komitmen terhadap pentingnya penerapan GCG dalam menjalankan usahanya.²⁹

Internalisasi GCG dengan hasil kinerja Bank Mandiri (Persero), Tbk memperlihatkan korelasi positif. Hal tersebut terbukti dari beberapa indikator di bawah ini:³⁰

- a. Hasil kinerja dan kondisi keuangan Bank Mandiri (Persero), Tbk selama beberapa periode memperhatikan *trend* yang terus meningkat
- b. Dengan memperhatikan kinerja diatas, Bank Mandiri (Persero), Tbk telah membayar deviden tunai kepada seluruh pemegang saham yang tercatat untuk tahun buku 2003 sebesar Rp. 115 (Seratus lima belas) per lembar saham, yaitu deviden tunai interim sebesar Rp. 50 (lima puluh) per lembar saham pada tanggal 31 Desember 2003 dan deviden tunai final sebesar Rp. 65 (enam puluh lima) per lembar saham pada tanggal 16 Juni 2004. Serta deviden tunai intern untuk tahun buku 2004 sebesar Rp. 60 (enam puluh) per lembar saham pada tanggal 30 Desember 2004.
- c. Secara konsisten Bank Mandiri memberikan kontribusi terhadap Negara RI yang semakin meningkat
- d. Bank Mandiri (Persero), Tbk memperoleh kepercayaan publik, terbukti dengan suksesnya penawaran saham BMRI pada saat IPO (*Oversubscribe* sebesar 7x) dan hal ini diperbuat dengan meningkatnya harga saham BMRI dari waktu ke waktu
- e. Banyaknya jumlah investor domestik maupun asing yang berminat membeli saham BMRI melalui *accelerated book build* atas 10% saham Pemerintah RI pada Bank Mandiri pada tanggal 11 Maret 2004 (*divestasi* dilanjutkan)

²⁹ <www.iicg.org>, diakses pada tanggal 21/10/2015 pukul 10.51 WIB.

³⁰ *Ibid*, hlm. 245

- f. Hasil *scoring* atas Penerapan GCG di Bank Mandiri (Persero), Tbk dari standart & Poors pada tahun 2003 mengalami peningkatan yang cukup signifikan pada tahun 2004.³¹

Pada GCG perbankan PT Bank Mandiri menggunakan 5 (lima) rasio keuangan maupun hasil penilaian *self assesment* dalam pelaksanaan GCG. Rasio-rasio keuangan yang akan dianalisis ialah rasio kecukupan modal (mengukur *capital adequacy*), rasio kredit bermasalah dan rasio kredit yang diberikan terhadap aset produktif (mengukur *asset quality*), rasio beban operasional terhadap pendapatan operasional (BOPO) mengukur manajemen *quality*, rasio imbal hasil rata-rata (ROA) dan imbal hasil rata-rata ekuitas (ROE) untuk mengukur *earnings quality*, serta *loan-to-deposit* mengukur *liquidity*.³²

2. Analisis Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di Bank Central Asia (BCA)

Penerapan GCG yang telah menjadi budaya kerja di BCA (Bank Central Asia), Tbk dilakukan dengan dukungan dan komitmen yang kuat dari seluruh tingkatan internal manajemen BCA (Bank Central Asia), Tbk hingga mencapai kondisi terbaik. Usaha tersebut telah dirintis sejak lama dan dilakukan dengan dukungan faktor internal BCA (Bank Central Asia), Tbk yang meliputi:³³

- Terdapatnya budaya perusahaan (*Corporate Culture*) yang kuat mendukung penerapan GCG dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan
- Berbagai peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai-nilai GCG
- Manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah-kaidah standar GCG
- Terdapatnya sistem audit (pemeriksaan) yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari

setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi

Dari penerapan prinsip GCG (*Good Corporate Governance*), transparansi, akuntabilitas, *responsibility*, independensi, dan *fairnes*, dari kelima prinsip tersebut terdapat perbedaan yang menonjol dan signifikan ialah prinsip “*responsibility*” karena *responsibility* berpegang pada prinsip kehati-hatian (*prudential banking practices*) dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku, selain itu *responsibility* sebagai *good corporate citizen* peduli terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggung jawab sosial secara wajar.

Prinsip *responsibiliti* artinya segala kebijakan yang di ambil dapat di pertanggungjawabkan kepada pemegang saham dan *stakeholders* lainnya, termasuk kepada publik. Perusahaan hendaknya memberikan kebebasan berorganisasi kepada karyawan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, misalnya karyawan diberi kesempatan membentuk serikat karyawan atau forum pekerja untuk menampung aspirasi para karyawan. Manajemen perusahaan tidak perlu mengekang atau membatasi kegiatan serikat karyawan atau forum pekerja, asal dijalankan secara benar dan proporsional. Dalam hal ini, manajemen perlu menjaga hubungan kemitraan (*Partnership*) dengan serikat karyawan atau forum pekerja agar terbina suasana kerja yang kondusif.³⁴

Dalam hasil penelitian yang dilaksanakan di kantor Bank Mandiri pusat di Wisma Mandiri dan kantor Bank Central Asia di Grand Indonesia menyatakan bahwa letak perbedaan GCG Bank Mandiri dan Bank Central Asia ialah pada *responsibility* (pertanggungjawaban) terhadap tenaga kerja, dimana tenaga kerja sangat berperan dalam suatu perusahaan, di PT Bank Mandiri tenaga kerja di bagi menjadi beberapa bagian, untuk bagian *front office* seperti *customer service*, *teller*, *security*, *marketing* dan *sales*, perusahaan merekrut tenaga kerja dari perusahaan *outsourcing*, sedangkan untuk *backoffice* seperti *hrd* (*human resources*

³¹ Wawancara dengan Ibu Meri, Staff analis PT Bank Mandiri (Persero), Tbk di gedung Menara Mandiri (Persero), Tbk, pada tanggal 11/10/2015

³² <www.bankmandiri.co.id>, diakses pada tanggal 08/01/2016 pukul 09.47 WIB.

³³ www.bankbca.co.id, diakses pada tanggal 8/02/2016 pukul 07.46 WIB

³⁴ Cristine Mallin “*Good Corporate Governance strategy Execution*, (Jakarta : Skyrocketing, 2002), hlm,51

development), *accounting*, *legal*, *finance*, keuangan, sekertaris direkrut langsung dari perusahaan melalui jalur pencarian kerja, di dalam Undang-Undang No.13 Tahun 2003 Pasal 59 ayat 4.³⁵

Selain prinsip *responsibiliti* perbedaan lainnya terdapat pada prinsip transparansi, yang merupakan salah satu indikator yang membedakan dari kedua perusahaan PT Bank Mandiri dan PT Bank Central Asia karena keterbukaan informasi terhadap publik maka kinerja perusahaan bisa di ketahui oleh para pemangku kepentingan (*Stakeholder*), pemegang saham, nasabah, pelanggan, pemerintah dan masyarakat pada umumnya

PT Bank Central Asia sama halnya dengan PT Bank Mandiri dalam tenaga kerja *front office* menggunakan tenaga kerja *outsourcing* dan untuk *back office* tenaga kerja di rekrut langsung melalui jalur pencarian kerja, perbedaan dari kedua bank tersebut ialah pada tenaga kerja *outsourcing* dimana PT Bank Mandiri menggunakan metode setelah kerja *outsourcing* ada penngangkatan dan ada juga yang tidak diangkat lagi. Dan untuk PT Bank Central Asia ada peraturan yang menyatakan bahwa tenaga dipekerjakan selama 10 (sepuluh) tahun dan setelah selesai bakti kerja 10 (sepuluh) tahun tenaga kerja di non aktifkan, tenaga kerja tidak dapat bekerja lagi di perusahaan PT Bank Central Asia.

Dan apabila tenaga kerja PT Bank Central Asia dipekerjakan secara *outsourcing* maka batas masa kerja selama 2 (dua) tahun setelah habis kontrak dengan perusahaan *outsourcing*, tenaga kerja tidak dapat diperpanjang masa kontrak dan PT Bank Central Asia menggantikan dengan tenaga kerja yang baru dari perusahaan *outsourcing* yang lain.³⁶ Dan menurut undang-undang No.13 Tahun 2003.³⁷

³⁵ Indonesia (n), Undang-Undang 13 Tahun 2003, tentang ketenagakerjaan Lembar Negara Republik Indonesia Tahun 2003 No.39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia No.4279, Pasal 59 ayat 4.

³⁶ Wawancara dengan Kepala Cabang PT Bank Central Asia Cabang Depok (depok tgl 16 November 2015 sekitar pukul 10.00)

³⁷ Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, adalah:

- (1) Dalam hal perjanjian kerja bersama yang sudah berakhir masa berlakunya akan diperpanjang atau diperbaharui dan di perusahaan tersebut hanya terdapat 1 (satu) serikat pekerja/serikat buruh, maka perpanjangan atau pembuatan pembaharuan perjanjian kerja bersama tidak mensyaratkan ketentuan dalam Pasal 119.
- (2) Dalam Hlm perjanjian kerja bersama yang sudah berakhir masa

Apabila tenaga kerja selesai dalama masa kontrak selama 2 (dua) tahun terdapat perjanjian kerja apakah ada pengangkatan menjadi karyawan tetap atau berakhir masa kerja.

Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, dewan komisaris selalu berpedoman pada anggaran dasar, keputusan RUPS tahunan, dan program kerja Dewan Komisaris. Dewan Komisaris menggunakan program kerja ini sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya untuk memastikan prinsip GCG diterapkan secara holistik.³⁸ Dalam menjalankan kerja tersebut, dewan komisaris dibantu oleh komite audit, komite pemantau risiko dan GCG serta komite remunerasi dan nominasi.³⁹

Penilaian kinerja dewan komisaris telah dilakukan berdasarkan hasil laporan *self-assesment* GCG kepada Bank Indonesia secara berkala, mengacu pada surat edaran Bank Indonesia nomor 15/15/DPNP tanggal 29 April 2013 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi bank umum dimana parameter penilaian kinerja dewan komisaris terait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya meliputi di dalamnya prinsip-prinsip TARIF dalam GCG dalam menjalankan fungsi terhadap fungsi pengawasan terhadap pengelolaan Bank Mandiri.⁴⁰

Esensi Corporate Governance ialah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau

berlakunya akan diperpanjang atau diperbaharui dan di perusahaan tersebut terdapat lebih dari 1 (satu) serikat pekerja/serikat buruh dan serikat pekerja/serikat buruh yang dulu berunding tidak lagi memenuhi ketentuan Pasal 120 ayat (1), maka perpanjangan atau pembuatan pembaharuan perjanjian kerja bersama dilakukan oleh serikat pekerja/serikat buruh yang anggotanya lebih 50% (lima puluh perseratus) dari jumlah seluruh pekerja/buruh di perusahaan bersama-sama dengan serikat pekerja/serikat buruh yang membuat perjanjian kerja bersama terdahulu dengan membentuk tim perunding secara proporsional.

- (3) Dalam Hlm perjanjian kerja bersama yang sudah berakhir masa berlakunya akan diperpanjang atau diperbaharui dan di perusahaan tersebut terdapat lebih dari 1 (satu) serikat pekerja/serikat buruh dan tidak satu pun serikat pekerja/serikat buruh yang ada memenuhi ketentuan Pasal 120 ayat (1), maka perpanjangan atau pembuatan pembaharuan perjanjian kerja bersama dilakukan menurut ketentuan Pasal 120 ayat (2) dan ayat (3).

³⁸ Wawancara dengan Ibu Nining Karyawati Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Pulo Gadung Jakarta Timur, pada tanggal 15/10/2015

³⁹ Laporan Tahunan PT Bank Mandiri (Persero), Tbk (Jakarta : Annual Report PT Bank Mandiri (Persero), Tbk, 2014), lm. 466

⁴⁰ Wawancara dengan Ibu Eryla Karyawati PT Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Bekasi, pada tanggal 21/10/2015

pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap *stakeholders* dan pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku.⁴¹

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan pada bab-bab tersebut, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Secara umum penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* di dalam peraturan perundang-undangan PT Bank Mandiri dan Bank Central Asia ialah UUPT, UU BUMN, UU Perbankan, UU Pasar Modal, UU OJK dan meliputi prinsip-prinsip seperti transparansi, responsibiliti, akuntabilitas, independensi dan fairnes, telah dilaksanakan dengan cukup baik pada kedua bank tersebut sesuai dengan Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 tanggal 30 Januari 2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum yang kembali disempurnakan melalui PBI No. 8/14/PBI/2006 tanggal 5 Oktober 2006 tentang Perubahan Atas PBI No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum.
2. Tugas dan tanggung jawab Dewan Komisaris dan Direksi pada Bank Mandiri dan Bank Central Asia adalah sebagai dua organ perusahaan yang menjalankan aktivitas operasional secara harian adalah berbeda. Tugas utama Dewan Komisaris pada intinya adalah sebagai pengawas dan pemberi saran, sementara itu tugas utama Direksi adalah melaksanakan keputusan RUPS, arahan dari Dewan Komisaris serta mengelola operasional perusahaan. Namun demikian, keduanya harus senantiasa berkoordinasi dan bekerja sama untuk mencapai tujuan dan kesinambungan usaha perusahaan dalam jangka panjang. Hubungan kerja Dewan Komisaris dan Direksi adalah hubungan *check and balances* untuk kemajuan dan kesehatan

Bank. Dewan Komisaris dan Direksi sesuai dengan fungsinya masing-masing bertanggung jawab atas kelangsungan usaha Bank dalam jangka panjang. Dalam melaksanakan tugas dan fungsinya, dewan komisaris selalu berpedoman pada anggaran dasar, keputusan RUPS tahunan, dan program kerja Dewan Komisaris. Dewan Komisaris menggunakan program kerja ini sebagai pedoman dalam menjalankan tugasnya untuk memastikan prinsip GCG diterapkan secara benar.

3. Perbedaan penerapan prinsip-prinsip GCG PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan PT Bank Central Asia (BCA), Tbk antara lain penerapan GCG pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk di tuangkan dalam bentuk Komitmen manajemen perusahaan. Direksi dan Komisaris juga mengeluarkan Keputusan Bersama tentang *Code of Conduct* PT Bank Mandiri (Persero), Tbk yang menjadi pedoman perilaku didalam berinteraksi dengan nasabah, rekanan dan sesama karyawan. Demikian pula halnya dengan kebijakan kepatuhan (*Compliance Policy*) yang mewajibkan seluruh jajaran Bank Mandiri untuk bertanggung jawab penuh secara individu didalam melakukan kegiatan operasional Bank di bidangnya masing-masing, serta tata tertib eksekutif PT Bank Mandiri (Persero), Tbk yang menjadi dasar pelaksanaan kerja, administrasi, tanggung jawab dan wewenang *eksekutive management* dalam melaksanakan fungsi, tugas dan kewajiban sebagaimana diatur dalam anggaran dasar PT Bank Mandiri (Persero), Tbk telah diputuskan melalui surat Keputusan Direksi PT Bank Mandiri (Persero), Tbk. Sedangkan BCA senantiasa menekankan pentingnya pelaksanaan GCG secara efektif. BCA terus menyempurnakan dan mengimplementasikan berbagai kebijakan dan prosedur GCG yang berlaku di perseroan sejalan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan praktik-praktik terbaik mengenai GCG. Dalam praktiknya BCA melakukan edukasi dan sosialisasi secara internal guna meningkatkan

⁴¹ Tri Gunarsih, *Struktur kepemilikan sebagai salah satu mekanisme Corporate Governance*, (Jakarta : KOMPAK, No.08 Mei-Agustus, 2003), hlm. 20

pemahaman dan efektivitas pelaksanaan GCG. BCA secara berkala melakukan *Self Assesment* secara komprehensif terhadap pelaksanaan GCG, menyangkut 11 (sebelas) aspek penilaian sebagaimana diatur di dalam peraturan Bank Indonesia. Bukti suksesnya penerapan prinsip-prinsip GCG di BCA (Bank Central Asia), Tbk ialah perkembangan dan pertumbuhan perusahaan yang signifikan dan terus meningkat, ditandai dengan peningkatan asset bank dan laba bersih setiap tahunnya.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Penerapan prinsip-prinsip GCG (*Good Corporate Governance*) pada PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan PT Bank Central Asia (BCA), Tbk harus di sesuaikan dengan peraturan perundang-undangan yang ada yaitu UUPT, UU BUMN, UU Perbankan, UU BI, UU OJK, UU Pasar Modal dan harus tercermin dalam peraturan kedua perusahaan tersebut agar sesuai dengan kondisi dengan kebutuhan yang berkembang dari waktu ke waktu.
2. Pelaksanaan tugas dan tanggung jawab direksi harus dipisahkan sesuai dengan fungsi masing-masing kedua organ tersebut sesuai dengan ketentuan pasal 92 mengenai direksi dan pasal 108 mengenai komisaris UUPT.
3. Peraturan perundang-undangan yang mengatur penerapan *Good Corporate Governance* harus menjadi acuan PT Bank Mandiri (Persero), Tbk dan PT Bank Central Asia (BCA), Tbk dalam membuat komitmen manajemen perusahaan sehingga perbedaan antara kedua perusahaan tersebut tidak jauh berbeda. Terlebih lagi kedua perusahaan tersebut merupakan perusahaan terkemuka di sektor perbankan yang menjadi acuan perusahaan-perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

A. Djalil, Sofyan. *Hukum Perusahaan dan Kepailitan*. Jakarta: *Program Pascasarjana FHUI*. 2002.

- Amri, Gusti. *Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: Pakar GCG Gusti Amir. 2004.
- Arafat, Wilson. *Good Corporate Governance with Balanced Scorecard Approach*. Jakarta: Skyrocketing Publisher. 2011.
- Arafat, Wilson. *How To Implement GCG Good Corporate Governance Effectively* Jogjakarta: Skyrocketing Publisher. 2008.
- Arief, Muh Effendi. *The Power of Good Corporate Governance-Teori dan Implementasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2009.
- Arief, Efendi Moch. *The Power Of Good Corporate Governance*. Jakarta: Salemba Empat 2015.
- Cristine, Mallin. *Good Corporate Governance strategy Execution*. Jakarta : Skyroctiketing. 2002.
- Diah, Kirana. *Good Corporate Governance Kelangsungan Usaha*. Jakarta: FHUI. 2014.
- F Manik, Wida. *Good Corporate Governance Indonesia*. Jakarta: manikwida. 2012.
- Feliks, Thadeus Liwupung. *Eksistensi dan Efektivitas Fungsi Du'a Mo'ang*. Jakarta: Pusat Pengkajian Hukum. 2005.
- Kansil C.S.T dan Christine Kansil. *Pokok-Pokok Hukum Perseroan Terbatas*. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan. 1995.
- Keraf, Sonny. *Etika Bisnis Tuntutan dan Relevansinya*. Yogyakarta : Penerbit Kanisius. 1998.

WAWANCARA

- Wawancara dengan Ibu Prili. Kepala Cabang PT Bank Central Asia. Tbk. Cabang Kwitang, pada tanggal 09/11/2015 di kantor cabang BCA kwitang.
- Wawancara dengan Ibu Meri, Staff analys PT Bank Mandiri (Persero). Tbk di gedung Menara Mandiri (Persero). Tbk. pada tanggal 11/10/2015.
- Wawancara dengan Kepala Cabang PT Bank Central Asia Cabang Depok. depok tgl 16 November 2015 sekitar pukul 10.00.
- Wawancara dengan Ibu Erlia Karyawati PT Bank Mandiri (Persero). Tbk. Cabang Bekasi. pada tanggal 21/10/2015.

MAJALAH

- Center for European Policy Studies. *Corporate Governance in Eoropean: Report of a CEPS Working Party*. 1995.
- K. Fred Skousen, et.al, *An Introduction to Corporate Governance and the Securities and Exchange Commision* . SEC United States: Thomson South Western, 2005
- Dudi M. Kurniawan dan Nur Indriantoro. *Corporate Governance in Indonesia 2nd Asian Corporate Governance Rountable*.
- Haider A. Khan. *Corporate Governnace Of Family Business in Asia: What's Right and What's Wrong*. Working paper Salries Asian Development Bank Institute, Tokyo, 1999

TESIS

- Anton, *Analisis Good Corporate Governance Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan* Tesis: Universitas Indonesia 2010
- Thomas S. Kaihatu. *Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia Suatu Pemahaman Empirik*. Surabaya: Universitas Kristen Petra. 2005.
- Ristifani, *Analisis Implementsi Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance (GCG) dan Hubungannya Terhadap Kinerja PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk*. Depok: Universitas Gunadarma 2005
- Safri Nugraha. *Hukum Administrasi Negara dan Good Corporate Governance*. Jakarta: Program Pascasarjana, Fakultas Hukum Universitas Indonesia. 2004

BADAN, LEMBAGA, ATAU INSTITUSI

- Tim Studi Penerapan Prinsip-prinsip OECD 2004 dalam peraturan BAPEPAM mengenai Corporate Governance, *Studi Penerapan Prinsip-Prinsip OECD 2004 Dalam Peraturan BAPEPAM Mengenai Corporate Governance*, Badan Pengawan Pasar Modal dan Lembaga Keuangan, Departemen Keuangan RI, (Jakarta : Kemenkeu, 2006)

MAKALAH

- Price Waterhouse Coopers, *Conceptual Model of Corporate Governance Definition* "makalah disampaikan pada BPPN workshop for Recapitalized, Jakarta, 27 September 2000, sebagaimana dikutip Misahardi Wilamarta, dalam *Hak Pemegang Saham Minoritas Dalam Rangka Good Corporate Governance*, Program Pascasarjana, Jakarta: FHUI, 2002
- Nyoman I Tjager, *Penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance pada BUMN. Dalam Kebijakan Fiskal: Pemikiran, Konsep dan Implementasi*, di edit oleh Heru Subiyantoro dan Singgih Riphata Jakarta: Kompas 2004
- Mas Achmad Daniri. *Corporate Governance Makalah pada Pendidikan Intensif Corporate Secretary*, Jakarta: LMFEUI-YPMMI 19-23 Februari 2001

JURNAL

- Anandarajah, Kala *The New Corporate Governance Code in Singapore*. Singapur: Journal of International Financila Markets. Volume 3 (6) 2001.
- Daniri, Mas Achmad. *Reformasi Corporate Governance di Indonesia*. Jurnal Hukum Bisnis. Volume 24 No. 3 Tahun 2005.

INTERNET

- <<http://thejonan.blogspot.com>>., Penerapan Good Corporate pada Perusahaan, diakses pada tanggal 08/01/2016 pukul 08.23 WIB
- <[http://alamsyahputrasetio.wordpress](http://alamsyahputrasetio.wordpress.com) Good Corporate Governance>., diakses pada tanggal 08/01/2016 pukul 08.25 WIB
- <<http://vivimursalGoodCorporateGovernancedanPerkembangandiIndonesia>>.,diakses pada tanggal 08/01/2016 pukul 08.30 WIB
- <[http://diaryintan.wordpress.com.GoodCorporateGovernanceIndonesia](http://diaryintan.wordpress.com/GoodCorporateGovernanceIndonesia)>., diakses pada tanggal 08/01/2016 pukul 6.21 WIB
- <<http://conga10fury.wordpress.com> peraturan Bank Indonesia>., diakses pada tanggal 08/01/2016 pukul 12.38 WIB