

Analisis Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* di Bank BRI Syariah Pusat

Dessy Lailany*

(Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam UNISMA Bekasi)

(Email: dessy_lany@gmail.com)

Isfandayani**

(Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam UNISMA Bekasi)

(Email: isfandayani@gmail.com)

Abstract: *This research is to know how to apply the principles of Good Corporate Governance (GCG) at Bank BRISyariah Pusat, what are the obstacles faced in applying GCG principles and how to overcome the obstacles that happened in applying GCG principles at Bank BRI Syariah. The method used is the method of qualitative naturalistic research with data collection techniques that is observation, interview and documentation. The results conclude that BRISyariah has applied GCG principles in accordance with applicable laws and regulations. There are five GCG principles applied by BRISyariah in accordance with Bank Indonesia Regulation (PBI) no. 11/33 / PBI / 2009 is transparency, accountability, responsibility, professional, fairness. Implementation of the principles of Good Corporate Governance (GCG) under the authority of Bank BRISyariah can be said to be good, effective and in accordance with the provisions of applicable legislation.*

Keywords: *Application; Principles of Good Corporate Governance; Central of BRI Syariah*

Pendahuluan

Perkembangan pada bank syariah harus diimbangi dengan pelaksanaan serta penerapan tata kelola atau *Good Corporate Governance (GCG)*

yang baik. Seperti halnya yang tercantum dalam pasal 34 ayat 1 Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah: “Bank Umum Syariah dan UUS wajib menerapkan tata kelola yang baik yang mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, profesional, dan kewajaran dalam menjalankan kegiatan usahanya.” Selain itu juga telah diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009 Pasal 2 ayat (1) PBI dijelaskan, bahwa Bank wajib melaksanakan GCG dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang organisasi.

***Dessy Lailany, SE.** adalah lulusan Program Studi Program Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam UNISMA Bekasi, tahun 2016.

****Isfandayani, M.Si.** adalah Dosen Tetap UNISMA Bekasi dan Ketua Program Studi Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Agama Islam UNISMA Bekasi.

Dengan berkembangnya perbankan syariah di Indonesia, upaya mewujudkan GCG pada bank syariah menjadi faktor penentu kesuksesan perbankan syariah di masa depan. *Corporate Governance* meskipun bukanlah suatu konsep yang baru, tetapi dalam periode tahun 1990, menjadi suatu isu kepentingan global. Beberapa tahun terakhir, GCG merupakan hal yang sangat erat dengan lingkungan korporasi.

GCG diartikan sebagai sistem yang mengatur pengelolaan dan pengawasan bisnis korporasi, mengatur hak dan kewajiban pihak terkait (*Board of Commisioners, Board of Directors, shareholders, dan stakeholders* lainnya), memuat aturan-aturan, tata cara dan prosedur yang harus ditempuh dalam membuat kebijakan dilingkup korporasi, merumuskan mekanisme untuk penetapan yang objektif dan cara-cara yang ditempuh untuk mencapai objektif serta pemantauan kerja.¹ Singkatnya, GCG adalah sebuah tatanan yang mengatur hubungan antara semua pihak dan struktur perusahaan yang menentukan arah dan *performance* suatu perusahaan itu sendiri. Untuk itu, salah satu upaya untuk meningkatkan kinerja pada perusahaan adalah dengan cara menerapkan GCG.

Penerapan GCG merupakan pedoman bagi Komisaris dan Direksi

¹Daniri, Mas Ahmad, *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia* (Jakarta: PT. Ray Indonesia, 2005).

dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dengan dilandasi moral yang tinggi, kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan yang berlaku serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) secara konsisten. Penerapan prinsip-prinsip GCG juga harus dilakukan dalam bisnis perbankan untuk meningkatkan nilai, melindungi kepentingan *stakeholders*, dan menjaga kepercayaan masyarakat sebagai lembaga intermediasi.

Fokus utama bank syariah adalah menjaga kepercayaan dan mencegah risiko yang mungkin terjadi. Masyarakat menyimpan dananya di bank semata-mata berdasarkan kepercayaan bahwa dananya akan kembali ditambah sejumlah keuntungan yang berasal dari bagi hasil atau *fee*. Selanjutnya, dana tersebut akan diputar dalam bentuk pembiayaan-pembiayaan yang halal dan dapat dipertanggungjawabkan termasuk ke dalam pembiayaan sektor riil. Apabila tidak ditangani secara profesional, transparan, dan hati-hati (*Prudential Banking*) akan menimbulkan risiko dan bencana bagi perbankan syariah. Selain itu dalam pelaksanaan GCG, industri perbankan syariah juga harus memenuhi prinsip syariah (*sharia compliance*). Ketidaksesuaian tata kelola bank dengan prinsip syariah akan berpotensi menimbulkan berbagai risiko terutama risiko reputasi bagi industri perbankan syariah.

Pelaksanaan GCG perbankan syariah tidak hanya dimaksudkan untuk memperoleh pengelolaan bank yang sesuai dengan lima prinsip dasar dan sesuai dengan prinsip syariah, akan tetapi juga di tujukan untuk kepentingan yang lebih luas. Kepentingan ini antara lain adalah untuk melindungi kepentingan *stakeholders* dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta nilai-nilai etika yang berlaku secara umum pada industri perbankan syariah.

Berdasarkan perkembangan dan semakin diperlukannya pelaksanaan GCG pada industri perbankan, khususnya bank syariah, penulis tertarik untuk menyajikan skripsi dengan judul “Penerapan Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance (GCG)* di Bank BRISyariah Pusat”.

Tujuan Penelitian adalah Untuk mengidentifikasi dan mendiskripsikan penerapan prinsip-prinsip GCG pada Bank BRISyariah Pusat dan untuk mengetahui dan menganalisis penerapan GCG di BRI Syariah.

Kajian Teori

A. *Good Corporate Governance (GCG)*

1. *Pengertian Good Corporate Governance*

Corporate governance adalah sistem dan struktur untuk mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan nilai pemegang saham (*shareholders value*) serta mengakomodasi ber-

bagai pihak yang berkepentingan dengan perusahaan (*stakeholders*) seperti kreditor, supplier, asosiasi usaha, konsumen, pekerja, pemerintah dan masyarakat luas.² Secara makroekonomi, *Corporate governance* yang tidak dijalankan dengan baik adalah salah satu faktor penyebab terjadinya masalah krisis ekonomi dan secara mikroekonomi, hal tersebut dapat menyebabkan munculnya beberapa risiko usaha termasuk di dunia perbankan. Secara umum istilah *governance* lebih ditujukan untuk sistem pengendalian dan pengaturan perusahaan, dalam arti lebih ditujukan pada tindakan yang dilakukan eksekutif perusahaan agar tidak merugikan para *stakeholder*. Beberapa definisi GCG: Menurut OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*), *corporate governance* sebagai sekumpulan hubungan antara pihak manajemen perusahaan, *board* dan pemegang saham, serta pihak lain yang mempunyai kepentingan dengan perusahaan. *Corporate governance* juga mensyaratkan adanya struktur, perangkat untuk mencapai tujuan, dan pengawasan atas kinerja. *Corporate Governance* dapat memberikan pe-rangsang atau insentif yang baik bagi *board* dan manajemen untuk mencapai tujuan yang merupakan kepentingan perusahaan dan pemegang

²Iman Sjahputra Tunggal, *Membangun Good Corporate Governance* (Jakarta: Harvarindo, 2002), 1.

saham dan harus memfasilitasi pemantauan yang efektif, sehingga mendorong perusahaan untuk menggunakan sumber daya dengan lebih efisien. Menurut Bank Dunia (*World Bank*), *Corporate Governance* sebagai kumpulan hukum, peraturan, dan kaidah-kaidah yang wajib dipenuhi, yang dapat mendorong kinerja sumber-sumber perusahaan untuk berfungsi secara efisien guna menghasilkan nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun masyarakat sekitar secara keseluruhan.³ Menurut Azhar Kasim. *Governance* adalah proses pengelolaan berbagai bidang kehidupan (sosial, ekonomi, politik dan sebagainya) dalam suatu negara serta penggunaan sumber daya (alam, keuangan, manusia) dengan cara yang sesuai dengan prinsip-prinsip keadilan, efisiensi, transparansi dan akuntabilitas. Keempat, *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI). FCGI mendefinisikan *Corporate Governance* sebagai seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang, pengelola perusahaan, kreditor, pemerintah, karyawan dan *stakeholder* internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan. Tujuan dari *Corporate Governance* adalah untuk menciptakan nilai tambah bagi semua pihak yang

³ *Ibid*, 4.

berkepentingan (*stakeholders*).⁴ Wahyudi Perkasa mengemukakan bahwa *Corporate Governance* adalah Mekanisme administratif yang mengatur hubungan-hubungan antara manajemen perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham dan kelompok-kelompok kepentingan (*stakeholders*) yang lain.⁵ *Good Corporate Governance*, yang selanjutnya disebut GCG adalah suatu tata kelola Bank yang menerapkan prinsip-prinsip keterbukaan (*transparency*), akuntabilitas (*accounttability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), Profesional (*Professional*), dan kewajaran (*fairness*).⁶ Dari berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan guna menciptakan nilai tambah bagi para pemangku kepentingan perusahaan dan masyarakat sekitar. GCG umumnya menyangkut orang (moralitas), etika kerja, dan prinsip-prinsip kerja yang baik.⁷

2. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Penerapan *corporate governance* bertujuan meningkatkan kepercayaan investor terhadap perusahaan, me-

⁴Sedarmayanti, *Good Governance & Good Corporate Governance* (Bandung: Mandar Maju, 2012), 52-53.

⁵ *Ibid*, 54.

⁶ Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009.

⁷ Veithzal Rivai. *Islamic Risk Management For Islamic Bank* (Jakarta: Kompas Gramedia, 2013).

meningkatkan citra atau reputasi perusahaan, serta meningkatkan kemakmuran seluruh *stakeholders*. Dalam Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah terdapat lima prinsip-prinsip GCG, meliputi: (1) Keterbukaan (*Transparency*). Keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan. Dalam mewujudkan prinsip ini, perusahaan dituntut untuk menyediakan informasi yang cukup, akurat, tepat waktu kepada segenap *stakeholders*. (2) Akuntabilitas (*Accountability*). Yang dimaksud dengan akuntabilitas adalah kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban elemen perusahaan. Apabila prinsip ini diterapkan secara efektif, maka akan ada kejelasan akan fungsi, hak, kewajiban dan wewenang serta tanggung jawab antara pemegang saham, dewan komisaris dan dewan direksi. (3) Pertanggungjawaban (*Responsibility*). Kesesuaian pengelolaan bank dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip pengelolaan bank yang sehat. Bentuk pertanggungjawaban perusahaan diantaranya: hubungan industrial, kesehatan dan keselamatan kerja, perlindungan lingkungan hidup, memelihara lingkungan bisnis yang kondusif bersama masyarakat dan sebagainya. Dengan

menerapkan prinsip ini, diharapkan akan menyadarkan perusahaan bahwa dalam kegiatan operasionalnya, perusahaan juga mempunyai peran untuk bertanggung jawab kepada *shareholder* juga kepada *stakeholders* lainnya. (4) Profesional (*Professional*), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip korporasi yang sehat. (5) Kewajaran (*Fairness*). Keadilan dan kesetaraan dalam memenuhi hak-hak *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Diharapkan *fairness* dapat menjadi faktor pendorong yang dapat memonitor dan memberikan jaminan perlakuan yang adil di antara beragam kepentingan dalam perusahaan. Prinsip kewajaran menuntut adanya perlakuan yang sama terhadap *stakeholders* yang timbul berdasarkan perjanjian serta peraturan perundang-undangan yang berlaku. Mencakup tentang kejelasan hak, sistem hukum dan penegakan peraturan bagi perlindungan *stakeholders* dari berbagai bentuk kecurangan.

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* ke dalam perusahaan di Indonesia akan berhasil dengan baik jika dilakukan dengan berpegang pada pedoman pokok, antara lain: (1) Diakuinya hak-hak pemegang saham dengan suatu prosedur RUPS yang

layak. (2) Adanya pengaturan tentang direksi dan komisaris, yang berkenaan dengan fungsi, komposisi, prosedur rapat, sistem pengangkatan, penggajian, dan sebagainya. (3) Adanya sistem audit yang baik, yang menyangkut dengan auditor eksternal, komite audit, informasi dan kerahasiaan audit. (3) Adanya sekretaris perusahaan dengan kejelasan fungsi, persyaratan, pertanggungjawaban, peranannya dalam mengungkapkan informasi perusahaan dan sistem pengawasan informasi internal. (4) Adanya pengaturan tentang *stakeholders* dari suatu perusahaan, terutama yang menyangkut dengan hak-haknya dan keikutsertaannya dalam pengawasan manajemen perusahaan. (5) Keterbukaan informasi perusahaan yang akurat dan tepat waktu. (6) Adanya pengaturan yang jelas tentang kerahasiaan perusahaan yang diaman oleh komisaris dan direksi. (7) Pencegahan dilakukannya penyalahgunaan informasi orang dalam. (8) Pencegahan terhadap pelanggaran etika bisnis dan pencegahan dilakukannya suap menyuap. (9) Pencegahan dilakukannya sumbangan tidak layak, seperti sumbangan ke partai-partai politik secara tidak pantas. (9) Kejelasan tanggung jawab perusahaan kepada perdagangan yang baik, masyarakat dan lingkungannya.⁸

⁸Misahardi Milaharta, *Hak Pemegang Saham Minoritas dalam Rangka Good Corporate Governance* (Jakarta:

3. Signifikansi Penerapan *Good Corporate Governance*

Manfaat penerapan prinsip-prinsip GCG, menurut *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI), salah satu organisasi yang berpartisipasi dalam menciptakan *corporate governance* di Indonesia, antara lain: (1) Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*. (2) Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak kaku yang pada akhirnya meningkatkan *corporate value*. (3) Mengembalikan kepercayaan *investor* untuk menanamkan modalnya di Indonesia. (4) Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholders value* dan *dividen*.

Secara umum, penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara konkret memiliki tujuan terhadap perusahaan sebagai berikut:⁹ (1) Meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kesinambungan suatu organisasi yang memberikan kontribusi kepada terciptanya kesejahteraan *stakeholders* dan merupakan solusi

Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia, 2002), 75.

⁹Endri, MA, dalam makalah yang berjudul Penerapan *Good Corporate Governance* dalam Perbankan Syariah, 21 April 2009.

yang elegan dalam menghadapi tantangan organisasi kedepan. (2) Meningkatkan legitimasi organisasi yang dikelola dengan terbuka, adil, dan dapat dipertanggungjawabkan. (3) Pendekatan yang terpadu berdasarkan kaidah-kaidah demokrasi, pengelolaan dan partisipasi organisasi secara legitimasi. (4) Mengakui dan melindungi hak dan kewajiban para *stakeholders*. (5) Meminimalkan biaya modal dengan memberikan sinyal positif untuk para penyedia modal. Meningkatkan nilai perusahaan yang dihasilkan dari biaya modal yang lebih rendah, meningkatkan kinerja keuangan dan persepsi yang lebih baik dari para *stakeholders* atas kinerja perusahaan di masa depan. Pentingnya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* ke dalam suatu perusahaan dikarenakan hal-hal sebagai berikut:¹⁰ Bahwa pihak investor lebih menaruh kepercayaan kepada perusahaan yang memiliki *Good Corporate Governance*, bahkan menempatkan *Good Corporate Governance* sebagai salah satu kinerja utama, di samping kriteria kinerja keuangan dan potensi pertumbuhan. (1) Ada indikasi keterkaitan antara krisis ekonomi di negara-negara Asia di akhir abad 20 dengan lemahnya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam perusahaan-perusahaan di negara ter-

sebut. Lemahnya penerapan prinsip *Good Corporate Governance* misalnya terlihat dalam tindakan-tindakan seperti manajemen keluarga, berkolusi dengan pemerintah, politik proteksi, intervensi pemerintah, suap menyuap, dan lain-lain. (2) Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* sudah merupakan kebutuhan dalam internasionalisasi pasar, termasuk modernisasi pasar finansial dan pasar modal, sehingga para investor bersedia menanamkan modalnya. (3) Prinsip *Good Corporate Governance* telah memberi dasar bagi berkembangnya *value* dari perusahaan yang sesuai dengan lanskap bisnis yang sedang berkembang saat ini yang sangat mengedepankan nilai-nilai kemandirian, transparansi, profesionalisme, tanggung jawab sosial, dan lain-lain.

B. GCG dalam Perspektif Islam

Islam mempunyai konsep yang jauh lebih lengkap dan lebih komprehensif serta *akhlaqul karimah* dan ketaqwaan pada Allah SWT yang menjadi tembok kokoh untuk tidak terperosok pada praktek ilegal dan tidak jujur dalam menerima amanah. Tata kelola perusahaan yang baik, yang dalam terminologi modern disebut sebagai *Good Corporate Governance* berkaitan dengan hadits Rasulullah SAW yang diriwayatkan oleh Aisyah r.a yang artinya “Sesungguhnya Allah menyukai apabila seseorang melakukan sesuatu pekerjaan dilakukan dengan baik”.

¹⁰I Nyoman Tjager, *Corporate Governance*, (Jakarta: PT. Prenhallindo, 2003), 77.

Muqorobin menyatakan bahwa *Good Corporate Governance* dalam Islam harus mengacu pada prinsip-prinsip berikut ini:¹¹

Pertama, tauhid. Tauhid merupakan fondasi utama seluruh ajaran Islam. Tauhid menjadi dasar seluruh konsep dan seluruh aktifitas Umat Islam, baik dibidang ekonomi, politik, sosial maupun budaya. Dalam Alquran disebutkan bahwa tauhid merupakan filsafat fundamental dari Ekonomi Islam, sebagaimana firman Allah, "...dan sungguh jika kamu bertanya kepada mereka: "Siapakah yang menciptakan langit dan bumi?", niscaya mereka menjawab: "Allah". Katakanlah: "Maka Terangkanlah kepadaku tentang apa yang kamu seru selain Allah, jika Allah hendak mendatangkan kemudharatan kepadaku, Apakah berhala-berhalamu itu dapat menghilangkan kemudharatan itu, atau jika Allah hendak memberi rahmat kepadaKu, Apakah mereka dapat menahan rahmatNya?. Katakanlah: "Cukuplah Allah bagiku". kepada- Nyalah bertawakkal orang-orang yang berserah diri."¹² Hakikat tauhid juga berarti penyerahan diri yang bulat kepada kehendak Ilahi. Baik menyangkut ibadah maupun Muamalah. Sehingga semua aktivitas yang dilakukan adalah dalam rangka

¹¹Muqorobin Masyudi, *Fikih Tata Kelola Organisasi Laba: Sebuah Pengantar* (Purwokerto: Universitas Muhammadiyah), 4.

¹²QS. Az Zumar ayat 38.

menciptakan pola kehidupan yang sesuai kehendak Allah.

Apabila seseorang ingin melakukan bisnis, terlebih dahulu ia harus mengetahui dengan baik hukum agama yang mengatur perdagangan agar ia tidak melakukan aktivitas yang haram dan merugikan masyarakat. Dalam bermuamalah yang harus diperhatikan adalah bagaimana seharusnya menciptakan suasana dan kondisi bermuamalah yang tertuntun oleh nilai-nilai ketuhanan.¹³

Kedua, taqwa dan ridha. Prinsip atau azas taqwa dan ridha menjadi prinsip utama tegaknya sebuah institusi Islam dalam bentuk apapun azas taqwa kepada Allah dan ridha-Nya. Tata kelola bisnis dalam Islam juga harus ditegakkan di atas fondasi taqwa kepada Allah dan ridha-Nya. Allah SWT berfirman dalam QS at-Taubah: 109, "Maka Apakah orang-orang yang mendirikan mesjidnya di atas dasar taqwa kepada Allah dan keridhaan-(Nya) itu yang baik, ataukah orang-orang yang mendirikan bangunannya di tepi jurang yang runtuh, lalu bangunannya itu jatuh bersama-sama dengan Dia ke dalam neraka Jahannam. dan Allah tidak memberikan petunjuk kepada orang-orang yang zalim."¹⁴

Dalam melakukan suatu bisnis hendaklah atas dasar suka sama suka atau sukarela. Tidaklah dibenarkan

¹³Mardani, *Fiqh Ekonomi Syariah: Fiqh Muamalah* (Jakarta: Kencana. 2012).

¹⁴QS at-Taubah: 109

bahwa suatu perbuatan muamalah, misalnya perdagangan, dilakukan dengan pemaksaan ataupun penipuan. Jika hal ini terjadi, dapat membatalkan perbuatan tersebut. Prinsip ridha ini menunjukkan keikhlasan dan iktikad baik dari para pihak.

Ketiga, ekuilibrium atau keseimbangan dan keadilan. *Tawazun* atau *mizan* (keseimbangan) dan *al-'adalah* (keadilan) adalah dua buah konsep tentang ekuilibrium dalam Islam. *Tawazun* lebih banyak digunakan dalam menjelaskan fenomena fisik, sekalipun memiliki implikasi sosial, yang kemudian sering menjadi wilayah *al-'adalah* atau keadilan sebagai manifestasi tauhid khususnya dalam konteks sosial kemasyarakatan, termasuk keadilan ekonomi dan bisnis. "...dan Allah telah meninggalkan langit dan Dia meletakkan neraca (keadilan), supaya kamu jangan melampaui batas tentang neraca itu, dan Tegakkanlah timbangan itu dengan adil dan janganlah kamu mengurangi neraca itu."¹⁵ Dalam konteks keadilan (sosial), para pihak yang melakukan perikatan dituntut untuk berlaku benar dalam pengungkapan kehendak dan keadaan, memenuhi perjanjian yang telah mereka buat, dan memenuhi segala kewajibannya.

Kempat, kemashlahatan. Secara umum, mashlahat diartikan sebagai kebaikan (kesejahteraan) dunia dan akhirat. Para ahli ushul fiqh mende-

finisikannya sebagai segala sesuatu yang mengandung manfaat, kebaikan dan menghindarkan diri dari *mudharat*, kerusakan dan *mufsadah*. Imam al Ghazali menyimpulkan bahwa *mashlahat* adalah upaya untuk mewujudkan dan memelihara lima kebutuhan dasar, yakni¹⁶: a) Pemeliharaan agama (*hifdzud-din*); b) Pemeliharaan jiwa (*hifhzun-nafs*); c) Pemeliharaan akal (*hifhzul-'aql*); d) Pemeliharaan keturunan (*hifhzun-nasl*); e) Pemeliharaan harta benda (*hifhzul-maal*).

C. Bankir Syari'ah Pionir Penegakan GCG

Jika dibanding dengan para bankir konvensional, maka bankir syari'ah seharusnya lebih unggul dan terdepan dalam implementasi GCG di lembaga perbankan, mengingat lembaga perbankan syari'ah membawa nama agama ke dalam lembaga bisnis. Tegasnya, bankir syari'ah harus memainkan perannya sebagai pionir penegakan GCG di lembaga perbankan. Jika para bankir syari'ah melakukan penyimpangan dan moral hazard, hal itu tidak saja berimplikasi kepada lembaga tersebut tetapi juga kepada citra syariah. Meskipun masyarakat mengetahui bahwa hal itu kesalahan oknum tertentu. Tetapi orang akan dengan cepat menilai bahwa lembaga

¹⁵ QS ar-Rahman ayat 7-9.

¹⁶Amiur Nuruddin, Veithzal Rivai, *Islamic Business and economic Ethic* (Jakarta: Bumi Aksara, 2012), 58.

syariah saja melakukan moral hazard, apalagi lembaga konvensional.

Keharusan tampilnya bankir syaria'ah sebagai pionir penguatan GCG dibanding konvensional, menurut Algaoud dan Lewis (1999) karena permasalahan *governance* dalam perbankan syariah ternyata sangat berbeda dengan bank konvensional. *Pertama*, bank syariah memiliki kewajiban untuk mematuhi prinsip-prinsip syariah (*sharia compliance*) dalam menjalankan bisnisnya. Karenanya, Dewan Pengawas Syariah (DPS) memainkan peran yang penting dalam *governance structure* perbankan syariah. *Kedua*, karena potensi terjadinya *information asymmetry* sangat tinggi bagi perbankan syariah maka permasalahan *agency theory* menjadi sangat relevan. Hal ini terkait dengan permasalahan tingkat akuntabilitas dan transparansi penggunaan dana nasabah dan pemegang saham.

Karenanya, permasalahan keterwakilan *investment account holders* dalam mekanisme *good corporate governance* menjadi masalah strategis yang harus pula mendapat perhatian bank syariah. Ketiga, dari perspektif budaya korporasi, perbankan syariah semestinya melakukan transformasi budaya di mana nilai-nilai etika bisnis Islami menjadi karakter

yang inheren dalam praktik bisnis perbankan syariah.¹⁷

Metodologi Penelitian

Untuk mendapatkan data dan informasi yang sesuai dan relevan dengan tema penelitian ini, maka penelitian dilakukan di Bank BRI-Syariah Pusat Jl. Abdul Muis No. 2-4 Jakarta Pusat. Telp. (021) 3924588. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif naturalistik yaitu metode penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atas lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pada metode ini pendekatan diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik¹⁸.

Sumber data terbagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang berasal secara langsung (tidak melalui media perantara) berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok. Data primer ini diperoleh dari hasil wawancara pada bagian *Corporate Secretary Group* (CSG) dan *Compliance Desk Group* (COD) di Bank BRISyariah Pusat mengenai penerapan GCG di Bank BRISyariah. Data sekunder adalah jenis data yang diperoleh tidak langsung dari

¹⁷Agustianto, dalam artikel yang berjudul *Good Corporate Governance* pada Bank Syariah, 5 Januari 2008.

¹⁸ Lexi J. Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Rosdakarya, 2000). .3.

sumbernya yang berupa hasil pengolahan pihak kedua dari hasil referensi lain yang ada hubungannya dengan penelitian ini. Data sekunder diperoleh dari dokumen-dokumen yang ada pada Bank BRISyariah Pusat.

Cara yang ditempuh dalam mengumpulkan data pada penelitian ini, yaitu sebagai berikut: (1) Observasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung di Bank BRISyariah Pusat. (2) Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara melakukan tanya jawab langsung dengan pihak-pihak dalam pelaksanaan GCG di Bank BRISyariah Pusat yaitu *Group Head Corporate Secretary*, *Manager Legal Department* pada bagian *Corporate Secretary Group* (CSG) dan *Manager GCG* pada bagian *Compliance Desk Group* (COD). (3) Dokumentasi, yaitu salah satu metode pengumpulan data kualitatif dengan melihat atau menganalisis dokumen-dokumen yang dibuat oleh subjek sendiri atau oleh orang lain tentang subjek. Pada penelitian ini penulis mendapatkan data dari dokumen buku referensi, jurnal, *Annual Report* Bank BRISyariah, data yang diperoleh dari server atau internet, dan catatan-catatan dari narasumber yang menyangkut dengan penelitian ini.

Metode analisis yang digunakan adalah dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yaitu dengan cara memaparkan informasi-

informasi faktual yang diperoleh dari Bank BRISyariah Pusat yang berhubungan dengan penerapan GCG. Sehingga mendapatkan keadaan dan praktik yang berlangsung dalam Bank BRISyariah, kemudian mengevaluasinya dengan berbagai teori yang berkaitan dengan pokok masalah dalam penelitian ini. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban dari informan. Apabila jawaban yang diwawancarai setelah dianalisis terasa belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi, sampai tahap tertentu sehingga diperoleh data yang kredibel. Secara umum, penelitian kualitatif dalam melakukan analisis data banyak menggunakan model analisis yang dicetuskan oleh Miles dan Huberman yang sering disebut dengan metode analisis data interaktif. Aktivitas dalam analisis data kualitatif ada tiga, yaitu tahap reduksi data, display data, dan kesimpulan atau verifikasi.¹⁹

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, sehingga perlu dicatat secara teliti dan rinci. Seperti telah dikemukakan sebelumnya, semakin lama peneliti ke lapangan, maka jumlah data yang

¹⁹Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*(Bandung: Alfabeta, 2008).

diperoleh akan semakin banyak, kompleks, dan rumit. Untuk itu perlu segera dilakukan analisis data melalui reduksi data. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, serta dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya apabila diperlukan. Reduksi data dapat dibantu dengan peralatan, seperti komputer, notebook, dan lain sebagainya. Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif penyajian data dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antarkategori, dan sejenisnya. Langkah ketiga penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan mengalami perubahan apabila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat yang mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang dikemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel. Kesimpulan ini dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, maupun hipotesis atau teori.

Penerapan Prinsip-prinsip GCG di Bank BRISyariah Pusat

BRISyariah telah menerapkan prinsip-prinsip GCG sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, yaitu Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009, Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) 12/13/DPbS tentang Pelaksanaan GCG bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) serta Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (POJK) No. 8/POJK.03/2014 dan Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan (SEOJK) No. 10/SEOJK.03/2014 perihal Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.²⁰

Dalam Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009 tentang pelaksanaan GCG bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) bahwa berdasarkan pertimbangan dalam rangka membangun industri perbankan syariah yang sehat dan tangguh, diperlukan pelaksanaan GCG bagi Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah yang efektif, pelaksanaan GCG didalam industri perbankan syariah harus memenuhi prinsip syariah (*sharia compliance*), pelaksanaan GCG merupakan salah satu upaya untuk melindungi kepentingan *stakeholders* dan meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan

²⁰Wawancara dengan Mohammad Yogaswara, *Manager Legal Department* BRISyariah, 10 Agustus 2015.

yang berlaku serta nilai-nilai etika yang berlaku secara umum pada industri perbankan syariah. Bank BRISyariah telah menerapkan prinsip-prinsip GCG sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku, terdapat lima prinsip GCG yang telah diterapkan oleh Bank BRISyariah yaitu:

Pertama, Keterbukaan (*Transparency*). Bank BRISyariah selalu mengedepankan penyampaian informasi yang transparan kepada pihak *stakeholders* mengenai informasi yang dibutuhkan sejauh yang di perbolehkan oleh ketentuan yang berlaku. Dengan penyampaian informasi tersebut, secara langsung bisa menjadi acuan bagi para *stakeholders* untuk menilai kinerja BRI Syariah secara keseluruhan. Sebagai contoh, keterbukaan dalam hal penyampaian informasi kepada *stakeholders* dengan publikasi laporan keuangan BRISyariah pada setiap periode. Penyampaian informasi mengenai hasil tata kelola perusahaan (GCG) sebagai pelaksanaan aktivitas unit kerja berdasarkan prinsip-prinsip GCG atau informasi lain terkait dengan perkembangan Bank BRISyariah dapat diperoleh dengan mengakses situs resmi BRISyariah yaitu www.brisyariah.co.id atau dapat juga dilihat melalui media massa seperti majalah dan koran.²¹

²¹ Wawancara dengan Dinu Rosiyan, *Manager GCG, Compliance Desk BRI Syariah*, 12 Agustus 2015.

Namun, juga terdapat hal-hal yang tidak boleh diketahui oleh nasabah, seperti rahasia-rahasia bank yang jika diketahui oleh pihak luar akan mengakibatkan terganggunya kegiatan dalam bank. Dalam menerapkan aspek keterbukaan Dewan Komisaris, Direksi, dan Dewan Pengawas Syariah (DPS) telah mengungkapkan rangkap jabatannya, hubungan keuangan, hubungan kekeluargaan dan kepemilikan saham agar dapat menghindari benturan kepentingan (*conflict of interest*).

Aspek keterbukaan erat kaitannya dengan manajemen risiko. BRI Syariah menerapkan prinsip *three line of defense* dalam proses identifikasi, pengukuran, pemantauan dan penyediaan laporan yang memadai di dalam kerangka pengendalian risiko secara menyeluruh dan handal. Unit bisnis dan unit *support* berperan sebagai pertahanan tingkat pertama dan bertanggung jawab terhadap eksposur risiko bisnis mereka dari hari ke hari. Unit bisnis dan unit support wajib untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengontrol dan memitigasi risiko yang melekat pada bisnisnya masing-masing. Satuan kerja manajemen risiko dan satuan kerja kepatuhan merupakan unit kunci yang berperan dalam memberikan pertahanan tingkat kedua melalui fungsi pemantauan yang independen. Unit manajemen risiko melakukan *review* dan merekomendasikan batasan dan mitigasi risiko terhadap produk dan aktivitas bisnis, selanjutnya bekerja sama

dengan unit bisnis dan unit support memastikan bahwa risiko yang diambil oleh unit bisnis dan unit support telah teridentifikasi secara tepat, terukur dan dikelola sesuai dengan parameter yang telah disetujui dan dilaporkan kepada para pihak terkait. Unit kepatuhan mengelola risiko kepatuhan dan bertanggung jawab untuk memastikan bahwa seluruh peraturan yang diterbitkan oleh Bank Indonesia dan otoritas lainnya yang memiliki kewenangan menerbitkan peraturan telah disosialisasikan dan diikuti oleh seluruh unit bisnis dan unit support terkait di seluruh aktivitas bank dan tingkatan organisasi. Satuan Kerja Audit Internal berperan sebagai pertahanan tingkat ketiga dalam kerangka kerja manajemen risiko. SKAI bertugas untuk melakukan kontrol melalui pengujian dan audit secara independen atas ketepatan proses unit bisnis dan unit support memastikan bahwa mereka telah melakukan fungsi dan tanggung jawabnya serta mematuhi kebijakan dan prosedur yang berlaku.²²

Selain itu, aspek keterbukaan juga terkait erat dengan pengembangan teknologi informasi dan sistem manajemen informasi dari sebuah bank syariah. Sistem teknologi informasi dikembangkan untuk mendukung dan memberikan solusi terhadap perkembangan

jaringan dan peningkatan layanan kepada *stakeholders*. Tantangan terbesar pengembangan teknologi informasi perbankan syariah adalah kompleksitas pengembangannya. Kompleksitas ini terkait dengan ciri perbankan syariah yang masih tergolong sebagai industri muda. Di sisi lain pengembangan teknologi informasi merupakan salah satu keputusan strategis yang membutuhkan dana investasi besar. Dalam hal teknologi informasi BRISyariah sudah bisa dikatakan unggul karena tersedianya berbagai fasilitas bagi nasabah, seperti ATM, fasilitas *mobile banking*, *internet banking* dan juga fasilitas transfer ke berbagai bank.

Kedua, Akuntabilitas (*Accountability*). Agar pelaksanaan prinsip akuntabilitas bisa maksimal, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan, sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Penerapan prinsip ini secara efektif memberi kejelasan fungsi, pelaksanaan serta tanggung jawab di antara pemegang saham, Dewan Komisaris, Direksi, Dewan Pengawas Syariah (DPS) serta jajaran yang ada di bawahnya. Bank BRISyariah telah melakukan pemisahan fungsi organisasi baik operasional maupun bisnis. Adanya pemisahan dalam pelaksanaan transaksi antara *maker* (pembuat), *checker* (pemeriksa), dan *signer* (pihak yang menyetujui). Adapun masing-masing mempunyai peran dan

²²Laporan Tahunan Bank BRI Syariah 2014, 108-109.

fungsi tersendiri, antara lain: (1) *Maker* bertugas untuk membuat suatu transaksi. Ini adalah bagian pertama yang langsung berhadapan dengan calon nasabah. Pada saat penerimaan setoran nasabah maka *maker* melakukan input pembukuan ke dalam sistem setoran. (2) *Checker* bertugas untuk meneliti keabsahan transaksi yang telah dibuat oleh *maker*. (3) *Signer* bertugas untuk mengesahkan transaksi yang telah dibuat oleh *maker* dan telah diteliti oleh *checker*.²³

Dalam hal akuntabilitas karyawan, BRISyariah sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan-karyawannya. Perhatian ini diwujudkan oleh BRISyariah dengan memberikan *reward* (penghargaan) kepada karyawan-karyawannya. Penghargaan tersebut berwujud antara lain: penghargaan bagi karyawan dengan masa kerja 15, 20, 25, dan 30 tahun dengan pemberian insentif khusus, setiap awal tahun ada kenaikan gaji berkala, setiap bulan Maret diberikan insentif jangka pendek sesuai dengan Sistem Manajemen Kerja (SMK), dan setiap bulan Juli menerima bonus laba perusahaan yang diberikan setelah RUPS yang didasarkan pada nilai kerja masing-masing karyawan.

Selain adanya penghargaan-penghargaan tersebut, bank juga memberikan *punishment* (hukuman)

bagi karyawan yang tidak disiplin. Untuk kesalahan yang bersifat *financial*, karyawan tersebut langsung dipecat. Untuk kesalahan yang bersifat *non-financial* hanya diberi peringatan dari atasan masing-masing. Dengan adanya penghargaan maupun hukuman yang diterapkan maka diharapkan kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggung jawaban setiap karyawan tertata dengan baik, sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.

Ketiga, Pertanggungjawaban (*Responsibility*). Tanggung jawab sosial perusahaan adalah kewajiban perusahaan untuk berbuat dengan cara tertentu yang ditujukan untuk melayani kepentingannya sendiri maupun kepentingan *stakeholders*. Bentuk tanggung jawab BRISyariah dalam fungsi sosial yaitu dengan adanya *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang membantu masyarakat untuk mencapai kesejahteraan bersama.²⁴ Bentuk pertanggungjawaban sosial BRISyariah yaitu: (1) Zakat profesi karyawan. Perusahaan memberikan bantuan sosial kemanusiaan lainnya kepada masyarakat dan umat Islam melalui zakat profesi karyawan dan karyawan BRISyariah serta Zakat nasabah BRISyariah serta Zakat keuntungan perusahaan. Penyaluran zakat tersebut bekerja sama dengan BAZNAS (Badan Amil Zakat

²³ Wawancara dengan Dinu Rosiyan, *Manager GCG, Compliance Desk BRI Syariah*, 12 Agustus 2015.

²⁴ Wawancara dengan Mohammad Yogaswara, *Manager Legal Department BRISyariah*, 10 Agustus 2015.

Nasional). (2) Program bantuan pendidikan. Perusahaan bertujuan untuk membantu anak-anak dari kalangan tidak mampu, namun mempunyai prestasi tinggi. Dan program itu akan memastikan mereka mendapatkan pendidikan yang layak. Selain itu perusahaan juga mendukung kegiatan pemerintah untuk memberikan bantuan pendidikan dalam rangka sosialisasi Sukuk Retail Negara RI. (3) Bantuan kesehatan. Perusahaan juga menyalurkan kepedulian di bidang kesehatan diberikan kepada mereka yang mengalami kesulitan untuk melakukan tindakan medis sementara kemampuan dananya terbatas. Bantuan diberikan kepada intern karyawan dan masyarakat umum. Bantuan juga diberikan dalam bentuk pengobatan gratis kepada 1.500 pasien umum, 100 khitanan massal, serta 75 pasien bedah minor. Donor darah dan aktifitas preventif dalam pencegahan penyakit berupa penyuluhan kesehatan dan lingkungan di Bogor Jawa Barat bekerjasama dengan Ikatan Alumni IPB. (4) Program pemberdayaan perekonomian. Di bidang pemberdayaan perekonomian telah dilakukan program pemberdayaan perekonomian pedagang kaki lima yang berada di sekitar lingkungan kantor pusat BRIS dan Kantor Pusat BAZNAS sebagai *pilot project*. Bentuk kegiatan yang direncanakan adalah memberi pendampingan kepada para pedagang sehingga mereka dapat berusaha dan *bankable*. Dirancang pula agar para

pedagang tersebut bisa mendapatkan permodalan dengan cara hibah. Selain itu perusahaan juga memberikan bimbingan langsung kepada pedagang yang berada di luar kota seperti Garut dan Banjarmasin. (5) Peduli lingkungan hidup. Melanjuti program tahun lalu, perusahaan bekerjasama dengan IPB melakukan kegiatan sadar kebersihan dengan menyediakan tempat sampah di area sekitar kampus. Sedangkan kegiatan yang bersifat penanaman pohon untuk penghijauan dilakukan bersama dengan Universitas Riau. (6) Kegiatan dakwah dan pembangunan sarana ibadah. BRISyariah juga memperluas program unik, "Ramadhan Vaganza" yaitu kerja sama dengan 110 Masjid se-Indonesia. Ramadhan Vaganza berisi pengenalan produk perbankan syariah sebelum waktu berbuka, pembagian ta'jil, kultum sebelum berbuka dan diakhiri dengan sholat tarawih. Selain kegiatan dakwah, BRISyariah juga concern terhadap pembangunan masjid/rumah ibadah. (7) Bantuan santunan, musibah dan bencana. Satu lagi, bidang yang menjadi perhatian adalah hal yang menyangkut penanganan bencana alam. Banyak kegiatan yang melibatkan karyawan dan masyarakat dalam pelaksanaan penanganan bencana seperti banjir, gunung meletus di Sinabung dan Kelud. Perusahaan juga melakukan kegiatan pasca bencana dengan melakukan perbaikan sarana

air bersih di daerah yang tertimpa bencana gunung Kelud.²⁵

Dari sisi politis responsibilitas diartikan sebagai ketaatan perusahaan terhadap undang-undang atau peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah sebagai pemegang kekuasaan secara legal formal dalam sebuah negara. Dalam hal tersebut, BRISyariah selalu mengedepankan penyesuaian aktivitas bank berdasarkan peraturan perundang-undangan dari regulator termasuk prinsip syariah. Sebagai contoh mengenai ketentuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) bahwa setiap pembukaan cabang baru wajib melaporkan pada OJK. Hal ini telah dilaksanakan dengan baik sebelum cabang berdiri.²⁶

Keempat, Profesional (*Professional*). Bank BRISyariah telah melakukan aktivitas oleh organ bank sesuai keahlian yang dibutuhkan, memiliki kompetensi, mampu bertindak secara obyektif tanpa terpengaruh oleh pihak lain. BRISyariah memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan diri, sesuai dengan nilai-nilai budaya kerja yang ada di BRISyariah yaitu profesional yang berarti kesungguhan dalam melakukan tugas sesuai dengan standar teknis dan etika yang telah ditentukan. Prinsip Profesional di BRISyariah diwujudkan antara lain

dalam profesional pengambilan keputusan tentang pembiayaan. Pembiayaan berdasarkan prinsip syariah yang diberikan oleh bank sangat rentan dengan risiko, sehingga dalam setiap pemberian pembiayaan di BRISyariah 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. Tidak terpengaruh oleh pemberian dalam bentuk suap (*risywah*) dengan maksud agar mendapatkan pencairan pembiayaan dengan mudah. Dalam menyalurkan pembiayaan, BRISyariah memiliki analisis pembiayaan yang digunakan dalam melakukan penilaian permohonan pembiayaan yang dikenal dengan prinsip lima C atau "*The five C of credit analysis*". Kelima prinsip tersebut adalah: (1) *Character* (Penilaian watak). Penilaian watak atau kepribadian calon nasabah pembiayaan dimaksudkan untuk mengetahui kejujuran dan itikad baik calon nasabah untuk melunasi atau mengembalikan pinjamannya, sehingga tidak akan menyulitkan pihak bank di kemudian hari. (2) *Capacity* (Penilaian kemampuan). Bank harus meneliti tentang keahlian calon nasabah dalam bidang usahanya dan kemampuan manajerialnya, sehingga bank yakin bahwa usaha yang akan dibiayainya dikelola oleh orang-orang yang tepat, sehingga calon nasabah dalam jangka waktu tertentu mampu

²⁵Laporan Tahunan Bank BRI Syariah 2014, 117-119.

²⁶Wawancara dengan Dinu Rosiyan, *Manager GCG, Compliance Desk* BRISyariah, 12 Agustus 2015.

melunasi atau mengembalikan pinjamannya kepada pihak bank. Kalau kemampuan nasabah kecil tentu tidak layak diberikan pembiayaan dalam skala besar. (3) *Capital* (Penilaian terhadap modal). Bank harus melakukan analisis terhadap posisi keuangan secara menyeluruh mengenai masa lalu dan yang akan datang, sehingga dapat diketahui kemampuan permodalan calon nasabah dalam menunjang pembiayaan proyek atau usaha calon nasabah yang bersangkutan. (4) *Collateral* (Penilaian terhadap agunan). Untuk menanggung pembayaran kredit macet, calon nasabah umumnya wajib menyediakan jaminan berupa agunan yang berkualitas tinggi dan mudah dicairkan yang nilainya minimal sama besar dengan jumlah pembiayaan yang diberikan kepadanya. Untuk itu sudah seharusnya bank wajib meminta agunan tambahan dengan maksud jika calon nasabah tidak dapat melunasi pembiayaan, maka agunan tambahan tersebut dapat dicairkan guna menutupi pelunasan atau pengembalian pembiayaan yang tersisa. (5) *Condition of economy* (Penilaian terhadap prospek usaha nasabah pembiayaan). Bank harus menganalisis keadaan pasar di dalam dan di luar negeri, baik masa lalu maupun yang akan datang, sehingga masa depan pemasaran dan hasil proyek atau usaha calon nasabah yang dibiayai bank dapat diketahui. Dalam memberikan pembiayaan pihak bank wajib

untuk tidak melampaui batas maksimum pemberian pembiayaan yang telah ditetapkan oleh BI. Larangan ini dimaksudkan agar dalam memberikan pembiayaan, bank menerapkan asas-asas pembiayaan yang sehat, sehingga pihak bank dapat memelihara kesehatan dan meningkatkan daya tahannya.

Kelima, Kewajaran (Fairness). BRISyariah menjunjung tinggi pemenuhan hak-hak *stakeholders* (pemegang saham, nasabah, pemasok, dan pihak-pihak lain yang terkait). Salah satu bentuk upaya BRISyariah dalam menerapkan aspek kewajaran adalah dengan berusaha meningkatkan *outstanding* pembiayaan dan melakukan efisiensi agar terjadi maksimalisasi profit sehingga deviden yang akan terbagi selalu meningkat untuk pemegang saham. Penerapan aspek kewajaran kepada nasabah selaku *stakeholders* bank yaitu dengan pencantuman informasi yang wajar kepada nasabah tentang tentang bagi hasil dan pendapatan dari bank. Di sini nasabah sebagai investor haruslah diberikan informasi yang wajar dengan mengambil contoh bulan lalu, sehingga nasabah mengetahui dan bisa mempertimbangkan risiko yang mungkin dan akan dihadapi apabila ia menginvestasikan dananya di BRISyariah. Contoh lain penerapan prinsip kewajaran di BRISyariah kepada nasabah yaitu dengan adanya nomor antrian dalam melakukan transaksi di bank sehingga hak nasabah mendapatkan pelayanan

yang baik dapat tercapai. Serta dengan adanya *call center* BRIS 24 jam nasabah mendapatkan pelayanan 24 jam untuk mendapatkan informasi atau solusi atas permasalahan atas transaksinya. BRISyariah senantiasa memberikan pelayanan perbankan syariah terbaik dengan jaringan terluas, menjadi salah satu pelaku bisnis perbankan syariah yang terbesar dalam aset dan keuntungan menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani sesuai dengan nilai-nilai budaya kerja PASTI OKE (Profesional, Antusias, Penghargaan terhadap SDM, Tawakkal, Integritas, Berorientasi Bisnis, Kepuasan pelanggan). (1) Profesional: Kesungguhan dalam melakukan tugas sesuai dengan standar teknis dan etika yang telah ditentukan. (2) Antusias: Semangat atau dorongan untuk berperan aktif dan mendalam pada setiap aktivitas kerja. (3) Penghargaan Terhadap SDM: Menempatkan dan menghargai karyawan sebagai modal utama perusahaan dengan menjalankan upaya-upaya yang optimal sejak perencanaan, perekrutan, pengembangan dan pemberdayaan SDM yang berkualitas serta memperlakukannya baik sebagai individu maupun kelompok berdasarkan saling percaya, terbuka, adil dan menghargai. (4) Tawakkal: Optimisme yang diawali dengan doa dan dimanifestasikan melalui upaya yang sungguh-sungguh serta diakhiri dengan keikhlasan atas hasil yang dicapai. (5) Integritas: Kesesuaian antara kata dan perbuatan

dalam menerapkan etika kerja, nilai-nilai, kebijakan dan peraturan organisasi secara konsisten sehingga dapat dipercaya juga senantiasa memegang teguh etika, profesi dan bisnis, meskipun dalam keadaan yang sulit untuk melakukannya. (6) Berorientasi Bisnis: Tanggap terhadap perubahan dan peluang, selalu berpikir dan berbuat untuk menghasilkan nilai tambah dalam pekerjaannya. (7) Kepuasan Pelanggan: Memiliki kesadaran sikap serta tindakan yang bertujuan memuaskan pelanggan eksternal dan internal di lingkungan perusahaan.²⁷

Prinsip GCG telah diterapkan secara efektif di BRISyariah dengan dibuktikan bahwa secara struktur, infrastruktur, proses dan hasil telah di tata kelola dengan baik. Misalnya dalam indikator faktor penilaian GCG terdapat penilaian kelengkapan kebijakan tentang pedoman dan tanggung jawab direksi. Secara prinsip dan aspek GCG telah terpenuhi. Apabila prinsip GCG tidak dilaksanakan oleh bank maka pihak bank akan mendapat teguran dari regulator.²⁸

²⁷Laporan Tahunan Bank BRI Syariah 2014, 7.

²⁸ Wawancara dengan Mohammad Yogaswara, *Manager Legal Department* BRISyariah, 10 Agustus 2015.

Analisis Penerapan GCG di BRI Syariah Pusat

A. Kendala-kendala Dalam Penerapan Prinsip-prinsip GCG di Bank BRISyariah

Aktivitas bisnis tidak akan terlepas dari kondisi lingkungan yang melandasinya. Begitu pula halnya dengan penerapan GCG yang sudah tentu akan dipengaruhi oleh berbagai komponen yang ada di sekelilingnya. Komponen-komponen dimaksud, seperti hukum, budaya dan sebagainya. Ada yang bersifat mendukung, namun ada juga yang akhirnya menjadi kendala dalam aplikasinya. Kendala-kendala yang dihadapi BRI Syariah dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG terbagi menjadi dua faktor, yaitu:

Pertama, Faktor Internal yaitu faktor yang menjadi hambatan penerapan prinsip-prinsip GCG yang berasal dari dalam perusahaan, seperti: (1) luasnya cakupan wilayah kerja BRISyariah dengan jumlah satuan kerja kepatuhan yang terbatas; (2) Kurangnya kesadaran individu akan risiko kepatuhan dimana risiko kepatuhan adalah potensi kerugian yang akan diterima oleh bank karena tidak mematuhi ketentuan, peraturan perundang-undangan terkait, dan prinsip syariah yang telah ditetapkan oleh regulator; (3) Adanya dan telah membudidayanya anggapan bahwa tindakan penyelewengan (*fraud*) maupun transaksi dengan orang dalam (*insider transactions*) hanyalah merupakan hal yang biasa dan bahkan

tindakan korupsi pun dipandang sebagai sesuatu tindakan yang tidak salah. Anggapan yang seperti ini jelas bertentangan dengan jiwa *corporate governance* sehingga akan mengganggu dan bahkan menghambat berjalannya aplikasi tersebut.

Kedua, Faktor Eksternal yaitu faktor yang menghambat penerapan prinsip prinsip GCG yang tidak bisa dikontrol sepenuhnya oleh manajemen karena berasal dari pihak luar, seperti: (1) Tuntutan percepatan bisnis yang memungkinkan dilakukan dengan cara-cara yang menyimpang yang melibatkan pihak luar seperti suap (*risywah*). Hal tersebut harus diantisipasi agar tidak berdampak kepada bank sehingga tidak terjadi pelanggaran. (2) Tuntutan regulasi terkait uji kelayakan dan kepatuhan (*fit and proper test*), dimana saat ini sebagian besar direksi maupun komisaris baru menjabat. Sehingga berdampak pada pelaksanaan legalitas fungsi tugas dan tanggung jawabnya.²⁹

B. Upaya Untuk Mengatasi Kendala Penerapan Prinsip-prinsip GCG

Untuk mengatasi kendala penerapan prinsip-prinsip GCG dilakukan dengan cara yang berbeda-beda sesuai dengan kendala yang dihadapi. BRISyariah telah melakukan upaya dalam mengatasi kendala penerapan

²⁹ Wawancara dengan Dinu Rosiyani, *Manager GCG, Compliance Desk* BRI Syariah, 12 Agustus 2015.

prinsip-prinsip GCG, antara lain: (1) Secara bertahap dilakukan sosialisasi dan sidak tilik untuk memastikan regulasi telah dipahami oleh seluruh unit kerja. (2) BRISyariah telah mengantisipasi risiko kepatuhan dengan mengoptimalkan pengawasan baik melalui mitigasi risiko, review kepatuhan, maupun audit internal. (3) BRISyariah telah mengeluarkan ketentuan tentang sanksi yang dapat dikenakan apabila ada organ bank yang melakukan penyimpangan berupa pelanggaran fundamental. Sanksi tersebut berupa teguran, peringatan, sampai hukuman pidana melalui proses hukum di kepolisian dan pengadilan. Namun, hingga saat ini belum terdapat pelanggaran yang signifikan dan masuk ke ranah hukum yang berat. (4) Melaksanakan percepatan proses pengusulan termasuk kelengkapan syarat *fit and proper test* bagi direksi dan komisaris yang baru menjabat. Dan pada saat ini, sebagian besar manajemen puncak telah melakukan *fit and proper test*.³⁰

C. Teknik dan Strategi yang dibutuhkan Bank BRISyariah untuk menciptakan GCG

Adapun teknik dan strategi yang dibutuhkan BRISyariah untuk menciptakan GCG yaitu: Pertama, Secara teknis, untuk menciptakan

GCG di Bank BRISyariah maka budaya kepatuhan harus disosialisasikan dan terus didorong menjiwai setiap aktivitas seluruh organ bank serta dilakukan berbagai macam training mengenai GCG baik dalam kelas pemimpin cabang serta jajaran di bawahnya dan unit-unit kerja kantor pusat sehingga dengan pemahaman prinsip-prinsip GCG diharapkan dilaksanakan pada lingkup unit kerja masing-masing. Hal lainnya dengan melakukan *update* regulasi pada web BRISyariah sehingga organ bank mampu melengkapi tata kelola infrastruktur berupa kebijakan dan prosedur sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan. Kedua, secara strategis, manajemen puncak yaitu direksi, komisaris, dewan pengawas syariah selalu menyusun strategi dan mengawasi kepatuhan organ bank terhadap regulasi dalam setiap rapat-rapat komite, menyetujui kebijakan, serta mendorong dan mendukung kepatuhan organ bank dengan harapan tata kelola struktur termasuk infrastrukturnya.³¹

D. Manfaat Penerapan GCG bagi Bank BRISyariah

Pelaksanaan GCG yang baik dan konsisten akan memberikan manfaat antara lain sebagai berikut: (1). Melindungi kepentingan *stakehol-*

³⁰ Wawancara dengan Dinu Rosiyan, *Manager GCG, Compliance Desk BRISyariah*, 12 Agustus 2015

³¹ Wawancara dengan Dinu Rosiyan, *Manager GCG, Compliance Desk BRISyariah*, 12 Agustus 2015

ders. (2).Mengarahkan BRI Syariah menuju keseimbangan kekuatan kewenangan yang diperlukan BRI-Syariah untuk menjamin kelangsungan usaha (*going concern*) dan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*. (3) Memberikan arahan strategis dalam mendukung tercapainya visi, misi dan nilai-nilai perusahaan. (4) Menghindarkan timbulnya berbagai macam risiko, yang tidak terbatas pada risiko reputasi. (5) Meningkatkan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku serta prinsip syariah dan nilai etika yang berlaku pada industri perbankan syariah.³²

E. Perbedaan Penerapan Prinsip-prinsip GCG di BRISyariah dengan BRI

Terdapat beberapa perbedaan penerapan prinsip-prinsip GCG di BRISyariah yang merupakan Bank Umum Syariah dan BRI sebagai Bank Umum Konvensional, seperti berikut: (1) Dalam penerapan prinsip keterbukaan (*transparency*) pada BRISyariah salah satunya dengan publikasi laporan keuangan pada setiap periode, sama halnya dengan BRI, tetapi perbedaannya terdapat pada penyusunan laporan keuangan. Pada laporan keuangan BRISyariah sesuai dengan ketentuan PSAK (Pernyataan Standar Akuntansi Ke-

uangan) syariah. Komponen laporan keuangan bank syariah sesuai dengan PSAK No.59. yang terdiri dari : neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, laporan perubahan ekuitas, laporan perubahan dana investasi terikat, laporan sumber dan penggunaan dan zakat, laporan sumber dan penggunaan dan kebajikan dan catatan atas laporan keuangan. (2) Penerapan prinsip akuntabilitas (*accountability*) GCG bank syariah seperti pada BRISyariah dilaksanakan dengan adanya kejelasan fungsi dan tanggung jawab Dewan Pengawas Syariah (DPS), sedangkan di BRI tidak terdapat DPS karena pada pelaksanaan kegiatan dan operasional BRI tidak berdasarkan prinsip syariah. Fungsi DPS adalah: a. Melakukan pengawasan secara periodik pada lembaga keuangan syariah yang berada di bawah pengawasannya. b. Mengajukan usul-usul pengembangan lembaga keuangan syariah kepada pimpinan lembaga yang bersangkutan dan kepada DSN. c. Melaporkan perkembangan produk dan operasional lembaga keuangan syariah yang diawasinya kepada DSN sekurang-kurangnya dua kali dalam satu tahun anggaran. d. DPS merumuskan permasalahan-permasalahan yang memerlukan pembahasan-pembahasan DSN.³³ (3) Penerapan prinsip pertanggungjawaban (*responsibility*)

³²Wawancara dengan Lukita T. Prakasa, *Group Head Corporate Secretary*, 12 Agustus 2015.

³³Wawancara dengan Lukita T. Prakasa, *Group Head Corporate Secretary*, 12 Agustus 2015.

pada BRISyariah dalam fungsi sosialnya hampir sama dengan BRI yaitu adanya CSR (*Corporate Social Responsibility*). Namun, pada CSR BRISyariah terdapat penggalangan dana berupa zakat karyawan atau nasabah serta ikut berpartisipasi BRISyariah dalam pembangunan rumah ibadah umat islam yaitu masjid, sedangkan BRI juga ikut berpartisipasi dalam pembangunan rumah ibadah, tidak hanya masjid tetapi rumah ibadah agama lain di Indonesia. (4) Penerapan prinsip profesional di BRISyariah adalah dengan tidak memberikan pembiayaan terhadap pengajuan pembiayaan ataupun melakukan transaksi untuk sesuatu yang diharamkan dalam Islam. Transaksi yang diharamkan dalam Islam bisa berupa haram zat yaitu suatu transaksi dinilai terlarang sebab haram zatnya, jika obyek yang ditransaksikan juga dilarang, misalnya minuman keras, bangkai, daging babi. Dengan demikian, bila ada nasabah yang mengajukan pembiayaan pembelian minuman keras kepada bank dengan menggunakan akad murabahah, walaupun akadnya sah tetapi transaksi ini haram karena obyek transaksinya haram. Haram selain zat yaitu transaksi yang karena sifatnya hanya menguntungkan salah satu pihak sehingga pihak lainnya merasa dirugikan sehingga menjadi haram untuk dilakukan, misalnya *riba*, suap (*risywah*), perjudian (*maisir*) dan sebagainya. Transaksi yang diharamkan lainnya karena tidak sah

atau lengkap akadnya, misalnya jual beli tanaman atau buah yang belum panen dan jual beli yang belum pasti ada tidaknya barang yang akan dijual. Sedangkan di BRI tidak ada larangan dalam proses transaksinya. Adanya bunga bank, penambahan biaya terhadap pinjaman yang disebut *riba* merupakan hal yang tidak asing dalam pelaksanaan transaksi. (5) Penerapan prinsip kewajaran (*fairness*) pada BRISyariah dengan bagi hasil dengan ketentuan sebagai berikut: a. Penentuan besarnya resiko bagi hasil dibuat pada waktu akad dengan berpedoman pada kemungkinan untung dan rugi. Besarnya nisbah bagi hasil berdasarkan pada jumlah keuntungan yang diperoleh. b. Jumlah pembagian bagi hasil meningkat sesuai dengan peningkatan jumlah pendapatan. c. Tidak ada yang meragukan keuntungan bagi hasil. d. Bagi hasil tergantung kepada keuntungan proyek yang dijalankan. Jika proyek itu tidak mendapatkan keuntungan maka kerugian akan ditanggung bersama oleh kedua belah pihak. Bank syariah menempatkan karakter atau sikap baik nasabah maupun pengelolaan pada posisi yang sangat penting dan menempatkan sikap akhlakul karimah sebagai sikap dasar hubungan antara nasabah dan bank, karena itu terjadi kesamaan ikatan emosional yang kuat didasari prinsip keadilan, prinsip kesederajatan dan prinsip ketentraman antara pemegang saham, pengelola bank dan nasabah atas jalannya usaha

bank syariah. c. Dalam BRI menggunakan sistem bunga yang memiliki ketentuan sebagai berikut: 1) Penentuan suku bunga dibuat pada waktu akad dengan pedoman harus selalu untung untuk pihak Bank. 2) Besarnya presentase berdasarkan pada jumlah uang (modal) yang dipinjamkan. 3) Jumlah pembayaran bunga tidak mengikat meskipun jumlah keuntungan berlipat ganda saat keadaan ekonomi sedang baik. 4) Eksistensi bunga diragukan kehalalannya oleh semua agama termasuk agama Islam. 5) Pembayaran bunga tetap seperti yang dijanjikan tanpa pertimbangan proyek yang dijalankan oleh pihak nasabah untung atau rugi. Maka dari itu, tidak adanya ikatan emosional yang kuat antara pemegang saham, pengelola Bank dan nasabah karena masing-masing pihak mempunyai keinginan yang bertolak belakang.

Kesimpulan

Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang menjadi kewenangan Bank BRI-Syariah sudah bisa dikatakan baik, efektif dan sesuai dengan ketentuan peraturan-peraturan yang berlaku. Yang mana pelaksanaan dari kelima prinsip GCG sudah bisa menjamin hak dan kewajiban para pihak, *stakeholders* dan masyarakat umum, yaitu: Pertama, Prinsip Keterbukaan (*Transparency*) telah diterapkan dengan keterbukaan dalam hal penyampaian informasi kepada *stake-*

holders, keterbukaan dalam hal manajemen risiko, serta keterbukaan dalam pengembangan teknologi informasi dan sistem manajemen informasi. *Kedua*, Prinsip Akuntabilitas (*Accountability*) diterapkan dengan adanya kejelasan fungsi, hak, kewajiban dan wewenang serta tanggung jawab di antara pemegang saham, Dewan Komisaris, Direksi, Dewan Pengawas Syariah (DPS) serta jajaran yang ada di bawahnya, pemisahan dalam pelaksanaan transaksi antara maker (pembuat), *checker* (pemeriksa), dan *signer* (pihak yang menyetujui), serta memperhatikan kesejahteraan karyawan-karyawannya. Perhatian ini diwujudkan oleh BRISyariah dengan memberikan *reward* (penghargaan) kepada karyawan-karyawannya dan hukuman bagi karyawan-karyawannya yang tidak disiplin terhadap ketentuan peraturan. *Ketiga*, Prinsip Pertanggungjawaban (*Responsibility*) dilaksanakan dengan adanya tanggung jawab sosial perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR). Dari sisi politis *responsibility* dengan adanya ketaatan perusahaan terhadap undang-undang atau peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah sebagai pemegang kekuasaan secara legal formal dalam sebuah negara. *Keempat*, Prinsip Profesional (*Professional*) diterapkan dengan dalam pengambilan keputusan pembiayaan dan dengan penerapan prinsip-prinsip kehati-hatian. Kelima, Prinsip

Kewajaran (*Fairness*) diterapkan dengan menjunjung tinggi pemenuhan hak-hak *stakeholders* (pemegang saham, nasabah, pemasok, dan pihak-pihak lain yang terkait). Penerapan aspek kewajaran kepada nasabah selaku *stakeholders* bank yaitu dengan pencantuman informasi yang wajar kepada nasabah tentang tentang bagi hasil dan pendapatan dari bank.

Analisis yang didapatkan adalah kendala-kendala yang dihadapi dalam menerapkan prinsip-prinsip GCG di Bank BRISyariah yaitu kurangnya jumlah satuan kerja kepatuhan, kurangnya kesadaran individu, adanya dan telah membudidayanya anggapan bahwa tindakan penyelewengan (*fraud*), tuntutan percepatan bisnis yang memungkinkan cara yang menyimpang yang melibatkan pihak luar, tuntutan regulasi terkait uji kelayakan dan kepatuhan (*fit and proper test*).

Upaya untuk mengatasi kendala yang terjadi yaitu dengan sosialisasi, sidak tilik, mengoptimalkan pengawasan, mengeluarkan ketentuan tentang sanksi yang dapat dikenakan apabila ada organ bank yang melakukan penyimpangan, melaksanakan percepatan proses pengusulan termasuk kelengkapan syarat *fit and proper test* bagi direksi dan komisaris yang baru menjabat.

Daftar Pustaka

- Al-Quran Al-Karim
Daniri, Mas Ahmad. *Good Corporate Governance: Konsep dan Penerapannya dalam Konteks Indonesia*. Jakarta: PT. Ray Indonesia. 2005.
Departemen Pendidikan Nasional. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka. 2005.
Endri, MA, "Penerapan Good Corporate Governance dalam Perbankan Syariah", 21 April 2009.
Ismail. *Manajemen Perbankan*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2010.
Khoirudin, Amirul "Pengaruh Elemen *Good Corporate Governance* terhadap pengungkapan *Islamic Social Reporting* pada Perbankan Syariah di Indonesia", Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, 2013.
Laporan Tahunan Bank BRISyariah 2014.
Milaharta, Misahardi. *Hak Pemegang Saham Minoritas dalam Rangka Good Corporate Governance*. Program Pasca Sarjana Universitas Indonesia. Jakarta. 2002.
Mardani, *Fiqh Ekonomi Syariah: Fiqh Muamalah*. Jakarta: Kencana. 2012.
Moelong, Lexi J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya. 2000.

- Muqorobin, Masyudi. *Fikih Tata Kelola Organisasi Laba: Sebuah Pengantar*. Purwokerto: Universitas Muhammadiyah. 2008.
- Nuruddin, Amiur. *Islamic Business and economic Ethic*. Jakarta : Bumi Aksara, 2012.
- Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009
- Rachmandy, Galih. “Analisa Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* Pada PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk”, Fakultas Ekonomi, UGM, 2012.
- Rivai, Veithzal. *Islamic Risk Management For Islamic Bank*. Jakarta: Kompas Gramedia. 2013.
- Sedarmayanti. *Good Governance & Good Corporate Governance*. Bandung: MandarMaju. 2012.
- Solikhah, “Perbandingan Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Penerapan *Good Corporate Governance* pada Perbankan Konvensional dan Perbankan Syariah”, Fakultas Syariah dan Hukum, Universitas Islam Sunan Kalijaga, 2013.
- Statistik Perbankan Syariah oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), April 2015
- Sudarsono, Heri. *Bank dan Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: Ekonisia, 2008.
- Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta. 2008.
- Tjager, I Nyoman. *Corporate Governance*. Jakarta: PT. Prenhallindo. 2003
- Tunggal, Iman Sjahputra. *Membangun Good Corporate Governance*. Jakarta: Harvarindo. 2002
- Wahananto, Edi. “Penerapan Prinsip-prinsip Good Corporate Governance pada Bank Syariah Studi pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang”, Fakultas Hukum, Universitas Brawijaya Malang, Maret 2009.
- Wawancara dengan Dinu Rosiyan, *Manager GCG, Compliance Desk BRISyariah*, 12 Agustus 2015.
- Wawancara dengan Lukita T. Prakasa, *Group Head Corporate Secretary*, 12 Agustus 2015.
- Wawancara dengan Mohammad Yogaswara, *Manager Legal Department BRISyariah*, 10 Agustus 2015.
- www.republika.co.id, 10 April 2014.
- www.agustianto.wordpress.com dalam artikel yang berjudul “*Good Corporate Governance* pada Bank Syariah”, 5 januari 2008.