

BAB IV

PENYAJIAN DATA DAN ANALISIS DATA

A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

1. Sejarah Berdirinya PT. Bank Negara Indonesia Syariah

Tempaan krisis moneter tahun 1997 membuktikan ketangguhan sistem perbankan syariah. Prinsip Syariah dengan 3 (tiga) pilar yaitu adil, transparan, dan maslahat mampu menjawab kebutuhan masyarakat terhadap sistem perbankan yang lebih adil. Dengan berlandaskan pada Undang-undang No. 10 Tahun 1998, pada tanggal 29 april 2000 didirikan Unit Usaha Syariah (UUS) BNI dengan 5 kantor cabang di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. Selanjutnya UUS BNI terus berkembang menjadi 28 Kantor Cabang dan 31 Kantor Cabang Pembantu.

Disamping itu nasabah juga dapat menikmati layanan syariah di Kantor Cabang BNI konvensional, karena BNI membuka layanan perbankan yang sesuai dengan prinsip syariah dengan konsep dual sistem banking, yakni menyediakan layanan umum dan syariah sekaligus. Dalam pelaksanaan operasional perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan kepatuhan terhadap aspek syariah. Dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang saat ini diketuai oleh KH.Ma'ruf Amin, semua produk BNI Syariah telah melalui pengujian dari DPS sehingga telah memenuhi aturan syariah.

Berdasarkan Keputusan Gubernur Bank Indonesia Nomor 12/41/KEP.GBI/2010 tanggal 21 Mei 2010 mengenai pemberian izin usaha

kepada PT Bank BNI Syariah. Dan di dalam *Corporate Plan* UUS BNI tahun 2000 ditetapkan bahwa status UUS bersifat temporer dan akan dilakukan spin off tahun 2009. Rencana tersebut terlaksana pada tanggal 19 Juni 2010 dengan beroperasinya BNI Syariah sebagai Bank Umum Syariah (BUS). Realisasi waktu spin off bulan Juni 2010 tidak terlepas dari faktor eksternal berupa aspek regulasi yang kondusif yaitu dengan diterbitkannya UU No. 19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (SBSN) dan UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah. Disamping itu, komitmen pemerintah terhadap pengembangan perbankan syariah semakin kuat dan kesadaran terhadap keunggulan produk perbankan syariah juga semakin meningkat.

2. Visi dan Misi

2.1. Visi BNI Syariah

Visi Bank Negara Indonesia Syariah adalah “Menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja”.

2.2. Misi BNI Syariah

- 1) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan.
- 2) Memeberikan solusi bagi masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah
- 3) Memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor
- 4) Menciptakan wahana terbaik sebagai tempat kebanggaan untuk berkarya dan berprestasi bagi pegawai sebagai perwujudan ibadah

5) Menjadi acuan tata kelola perusahaan yang amanah

3. Lokasi perusahaan

PT Bank Negara Indonesia Syariah ini beralamatkan di jalan jend. Ahmad Yani KM. 4,5 Banjarmasin.

B. Implementasi Prinsip-Prinsip GCG di BNI Syariah Cabang Banjarmasin

Pemilik (PT BNI Tbk.), dewan komisaris, dan direksi memberikan perhatian serius dan komitmen yang tinggi sejak awal penerapan GCG di BNI Syariah dan mengarahkan untuk secepatnya mematuhi ketentuan Bank Indonesia No.8/4/PBI/2006 perihal pelaksanaan GCG bagi bank umum.

a. *Transparency* (keterbukaan atau kejujuran)

Dalam Pasal 57 ayat 1 Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi bank umum dijelaskan bahwa bank wajib melaksanakan transparansi kondisi keuangan dan non-keuangan kepada *Stakeholders*. Bank Negara Indonesia Syariah adalah salah satu bank syariah terbesar di Indonesia. BNI Syariah juga merupakan bank yang telah *go-public* yang menjual sahamnya di bursa efek. Berkenaan dengan predikatnya sebagai perusahaan yang telah *go-public*, BNI Syariah dituntut selalu menyampaikan informasi yang transparan kepada regulator terkait, dalam hal ini adalah Otoritas Jasa Keuangan (OJK), selain itu BNI Syariah juga berkewajiban untuk mengumumkan atau menyampaikan kepada masyarakat mengenai

terjadinya peristiwa, informasi dan fakta material yang bisa mempengaruhi harga atau nilai efek atau keputusan investasi pemodal secara tepat waktu dan objektif sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Hal lain yang dilakukan oleh pihak BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam melaksanakan prinsip-prinsip GCG adalah dalam hal:

a. Transparansi pada para *Stakeholders*

Keterbukaan ini dilakukan melalui peningkatan kualitas keterbukaan informasi, hal ini terlihat dengan diperbolehkannya nasabah untuk mengakses semua informasi tentang bank, seperti neraca laporan dan laporan keuangan yang telah di audit.

Namun ada juga hal-hal yang tidak boleh diketahui oleh nasabah, yaitu hal-hal yang jika diketahui oleh pihak luar akan mengakibatkan terganggunya kegiatan dalam bank tersebut, misal: rahasia bank. Selain itu bagi masyarakat umum dan para pemegang saham juga bisa memperoleh informasi perkembangan perusahaan dengan mengakses situs resmi BNI Syariah yaitu www.bnisyariah.co.id.

Berikut adalah langkah dari prosedur Audit¹:

- a) Perekaman atau pencatatan sistem akuntansi. Langkah pertama dalam prosedur audit adalah menetapkan dan membuktikan sistem yang digunakan untuk merekam atau mencatat transaksi.

¹Admin KeuLSM, *Langkah Prosedur Umum Audit* <http://keuanganlsm.com/prosedur-audit>. (07 desember 2015).

- b) Review dan evaluasi pendahuluan.
- c) Pengujian kepatuhan (*Compliance tests*). Pengujian kepatuhan, seperti penamaannya, didesain untuk memastikan bahwa pengendalian internal yang digunakan atau diandalkan oleh auditor dalam praktiknya dapat berjalan dengan baik. Sifat dari pengujian ini sangat tergantung pada sifat pengendalian, akan tetapi secara esensial pengujian ini meliputi pengecekan transaksi sebagai bukti kepatuhan.
- d) Mencocokkan laporan keuangan sebagai dasar pokok perekaman transaksi. Pada akhir tahun atau periode, sangatlah penting untuk melakukan pengecekan bahwa rekening-rekening yang ada dalam laporan keuangan sesuai dengan dasar perekaman transaksi yang ada.
- e) Pengujian substantif. Pengujian substantif didesain untuk memperkuat atau membenarkan transaksi dan saldo yang mendasari laporan keuangan.
- f) Analisis menyeluruh.
- g) Pengujian terperinci.
- h) Memastikan kesesuaian kode rekening organisasi.
- i) Memastikan kesesuaian dengan standar akuntansi.
- j) Pengujian kebenaran dan kejujuran.
- k) Pengujian analitis
- l) Audit peristiwa setelah tanggal neraca.
- m) Pengujian laporan manajemen.
- n) Surat representasi.
- o) Review partner atau auditor atas kerja audit yang dilakukan.

b. Transparansi penyusunan dan laporan keuangan

Sebagai cabang dari Bank Negara Indonesia Syariah pusat, BNI Syariah cabang Banjarmasin berkewajiban memberikan laporan tertulis secara berkala ke BNI Syariah pusat tentang laporan keadaan keuangan, hal ini bertujuan untuk menjamin transparansi keuangan bank. Selain laporan secara berkala, keadaan keuangan BNI Syariah Banjarmasin setiap saat juga dipantau oleh BNI Syariah pusat melalui sistem online perbankan, sehingga begitu terjadi penyelewengan keuangan bisa langsung diketahui oleh pusat dan segera bisa diambil tindakan.²

BNI Syariah juga selalu melaporkan keadaan keuangannya kepada OJK yang mencakup pelaporan tiga bulanan, semesteran dan laporan tahunan. Hal ini sudah digariskan oleh OJK melalui peraturannya tentang GCG dimana setiap perusahaan yang telah *go-public* wajib memberikan laporan keuangannya kepada OJK.

c. Transparansi informasi produk pada nasabah

Prinsip transparansi atau keterbukaan juga dilakukan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam memberikan informasi tentang produk.³ Misalnya akad tentang pembiayaan yang berisi tentang pengertian, jumlah, bentuk dan penggunaan pembiayaan, penarikan pembiayaan, jangka waktu pembiayaan dan pembayaran bagi hasil, pengakuan hutang, jaminan, asuransi terhadap barang-

²Wawancara dengan Siddik, Bagian Personalia BNI Syariah Cabang Banjarmasin (17 juni 2015).

³Pasal 58 Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 yang telah diubah dalam Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum.

barang jaminan atau barang yang dibiayai, asuransi terhadap pembiayaan atau jiwa pihak kedua, syarat-syarat yang harus diperhatikan pihak kedua, pemeriksaan dan pengawasan, pernyataan, biaya-biaya lainnya, domisili, dan ketentuan-ketentuan lain. Kesepakatan diwujudkan dengan penandatanganan akad oleh kedua belah pihak dengan bebas artinya tanpa adanya paksaan dari pihak manapun.

d. Transparansi dalam hal manajemen resiko

Aspek keterbukaan juga berkaitan erat dengan *Enterprise Risk Manajemen* (ERM) atau biasa dikenal dengan manajemen risiko.⁴ Dalam mengelola unit bisnis selalu dihadapkan dengan *risk and return* (resiko dan pendapatan). Secara garis besar jenis risiko dapat dibedakan atas dua kelompok besar antara lain;⁵

- a. *Systematic risk* (risiko yang sistematis) yaitu resiko yang diakibatkan oleh adanya kondisi atau situasi tertentu yang bersifat makro, seperti perubahan situasi politik, perubahan kebijakan ekonomi pemerintah, perubahan situasi pasar, situasi krisis atau resesi yang berdampak pada kondisi ekonomi secara umum.
- b. *Unsystematic risk* yaitu risiko yang unik yang melekat pada suatu perusahaan atau bisnis tertentu saja.

Adapun macam-macam risiko yang mungkin dihadapi bisnis perbankan termasuk bank syariah adalah risiko modal, risiko pembiayaan, risiko likuiditas

⁴*Ibid.* pasal 53

⁵Disimpulkan dari wawancara dengan Siddik, Bagian Personalia BNI Syariah Cabang Banjarmasin (17 Juni 2015).

dan risiko operasional.⁶ Jika diteliti lebih dalam, bank syariah merupakan bank yang sarat dengan risiko karena dalam menjalankan aktivitas bisnisnya banyak berhubungan dengan produk-produk bank yang mengandung risiko seperti *mudharabah*. Selain itu ada pula risiko yang diakibatkan karena ketidakjujuran dan kecurangan nasabah dalam melakukan transaksi. Oleh karena itu para pejabat bank syariah dituntut dapat mengendalikan risiko seminimal mungkin dalam rangka memperoleh keuntungan optimum.

Dalam melakukan manajemen risiko di bidang *funding* (pendanaan), BNI Syariah Cabang Banjarmasin menerapkan manajemen risiko pendanaan. Hal ini ditempuh bank dengan cara selalu melakukan seleksi berdasarkan UU Anti Pencucian Uang. Penerapan Undang-Undang ini dilakukan agar bank jangan sampai menjadi tempat pencucian uang. Wujud lain manajemen risiko pendanaan adalah dengan adanya sistem KYC (*Know Your Costumer*) dengan cara mengetahui data pribadi nasabah yang meliputi data pekerjaan, data perusahaan dan data keuangan lain. Hal tersebut di atas dilakukan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin untuk meminimalisir risiko yang mungkin akan dihadapi. Dalam hal manajemen risiko pembiayaan diwujudkan oleh bank dengan cara melakukan pembinaan (*monitoring*) dari awal realisasi pembiayaan sampai dengan pembiayaan itu lunas. Itulah fungsi dilakukannya analisis 5C oleh *Analyst Officer* (AO) yaitu sebagai salah satu upaya untuk meminimalisir risiko, khususnya dalam hal pembiayaan.

⁶Muhammad, *Manajemen Bank Syari'ah*, edisi revisi, UPP AMP YKPN, (Yogyakarta, 2009), h. 358.

Manajemen risiko dalam hal likuiditas telah dilakukan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin dengan terpenuhinya CAR (*Capital Adequacy Ratio*) yaitu dengan membandingkan modal bank dengan Dana Pihak Ketiga (DPK). Modal minimal adalah harus 1/10 dari jumlah DPK apabila suatu bank tersebut ingin dikategorikan sebagai bank yang sehat. Pelaksanaan risk management yang baik oleh perbankan merupakan hal yang tidak dapat ditawar lagi. Pengelolaan risiko yang melekat pada operasional perbankan akan menjadi penopang terciptanya good governance. Dengan begitu akan meminimalisir praktek kejahatan perbankan mulai dari pembohongan publik dengan melakukan *window dressing* seperti melalui pelaporan yang tidak sebenarnya sampai dengan kasus pembobolan seperti yang kadang terjadi.

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*.⁷ 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

⁷Rustika T Karim, *Prospek dan Tantangan Perbankan Syariah 2011* (Economic Review Journal, No. 22 Desember 2010), h. 6.

yang membutuhkan dana investasi besar. Hal ini juga diakui oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin.⁸

Dalam hal teknologi informasi BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah bisa dikatakan unggul tersedianya berbagai fasilitas bagi nasabah, seperti ATM, fasilitas *phone banking*, dan juga fasilitas transfer ke berbagai bank.⁹

b. *Accountability* (akuntabilitas)

Agar pelaksanaan prinsip akuntabilitas bisa maksimal, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan, sehingga pengelolaan terlaksana secara efektif. Dalam PBI dijelaskan pengertian dari akuntabilitas adalah kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank, sehingga pengelolaannya berjalan efektif.¹⁰

Prinsip akuntabilitas di BNI Syariah Cabang Banjarmasin diwujudkan dengan:

a. Pembentukan Organ Penunjang Pelaksana Budaya Kerja

Hal ini dilaksanakan dengan pembentukan *change leader*, *change agent* dan *quality circle*,¹¹ yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

⁸Hasil dari Wawancara dengan Saufi Anwar, Manajer Operasi BNI Syariah Cabang Banjarmasin (22 Juni 2015).

⁹Wawancara dengan Saufi Anwar, Manajer Operasi BNI Syariah Cabang Banjarmasin (24 juni 2015).

¹⁰PBI, penjelasan umum.

¹¹Wawancara dengan Siddik, Bagian Personalia BNI Syariah Cabang Banjarmasin (19 Juni 2015).

- 1) *Change leader* berfungsi sebagai motivator dalam mendorong anggota organisasi ke arah implementasi budaya perusahaan di BNI Syariah.
- 2) *Change agent* berperan sebagai motivator dan *rule model* pelaksanaan budaya perusahaan dan sebagai inisiator dan implementator di unit kerja masing-masing. *Change agent* adalah anggota organisasi yang dipilih oleh pekerja di unit kerja masing-masing.
- 3) *Quality circle* merupakan wadah partisipasi organisasi untuk tujuan implementasi dan pengembangan budaya perusahaan sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi.

Diharapkan dengan adanya *change leader*, *change agent* dan *quality circle* implementasi budaya kerja dapat tetap berlangsung dan momentum implementasi budaya kerja BNI Syariah selalu dapat dipertahankan.

b. Direktur Kepatuhan

BNI Syariah juga terdapat direktur kepatuhan, dimana dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh divisi kepatuhan dan penerapan prinsip mengenal nasabah (DKP), yang pembentukannya mengacu kepada PBI tentang GCG. DKP melalui petugas Pengawas Kepatuhan Prinsip Mengenal Nasabah (PKP) sebagai organ DKP yang ditempatkan di Cabang bertugas untuk memastikan kepatuhan serta prudensialitas telah berjalan di Cabang serta mencegah terjadinya Non-compliance terhadap seluruh aktivitas operasional Cabang yang harus sesuai (compliant) dengan ketentuan internal maupun eksternal. Pada hakekatnya DKP memastikan bahwa pelaksanaan GCG,

Compliance, Know Your Customer Principle (KYCP) serta pengawasan melekat telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dalam rangka menerapkan pengawasan melekat.

c. Pengendalian Intern

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

Wujud dari pengawasan melekat di BNI Syariah Cabang Banjarmasin antara lain tercermin dalam setiap pembuatan transaksi. Transaksi apapun harus dilakukan oleh minimal tiga orang pegawai yang masing-masing mempunyai peran dan fungsi tersendiri, antara lain :¹²

- a) *Maker* bertugas untuk membuat suatu transaksi. Ini adalah bagian pertama yang langsung berhadapan dengan calon nasabah.

¹²Wawancara dengan Saufi Anwar, Manajer Operasi BNI Syariah Cabang Banjarmasin (24 Juni 2015).

- b) *Checker* bertugas untuk meneliti keabsahan transaksi yang telah dibuat oleh *maker*
- c) *Aproval* bertugas untuk mengesahkan transaksi yang telah dibuat oleh *maker* dan telah diteliti oleh *checker*.

Jadi pengendalian intern di BNI Syariah Cabang Banjarmasin dilakukan dengan pengendalian berlapis dan telah menyatu pada sistem kerja setiap karyawan sesuai dengan fungsi, tugas dan wewenangnya masing-masing.

Dalam hal akuntabilitas karyawan, BNI Syariah sangat memperhatikan kesejahteraan karyawan-karyawannya. Perhatian ini diwujudkan oleh BNI Syariah dengan memberikan *reward* (penghargaan) kepada karyawan-karyawannya.

Selain adanya penghargaan tersebut, bank juga memberikan *punishment* (hukuman) bagi karyawan yang tidak disiplin. Untuk kesalahan yang bersifat finansial, karyawan tersebut langsung dicepat. Untuk kesalahan yang bersifat non-finansial hanya diberi peringatan dari atasan masing-masing.

d. Lembaga Audit Intern dan Ekstern

Kinerja dari BNI Syariah Cabang Banjarmasin selalu diaudit oleh lembaga-lembaga auditor, baik auditor internal, auditor eksternal serta dewan komisaris (komite audit). Tujuan inti dari auditing dalam perbankan sebenarnya adalah melindungi kepentingan masyarakat yang menjadi nasabah yang telah mempercayakan dananya kepada bank untuk memperoleh manfaat dan

pembayaran kembali dari bank sesuai dengan sifat, jenis dan cara pembayaran yang telah disepakati bersama.¹³

Auditor internal sebagai pengawas internal berfungsi untuk memastikan bahwa sistem pengendalian di BNI Syariah Cabang Banjarmasin telah dilaksanakan dan dipatuhi dengan baik. Hal ini dilakukan oleh BNI Syariah Pusat dan DPS. Dilibatkannya auditor eksternal bertujuan untuk menilai kewajaran laporan keuangan BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Sebagai auditor eksternal adalah akuntan publik, BI, dan OJK karena Bank Negara Indonesia Syariah adalah perusahaan yang telah *go public*. Adapun komite audit berkaitan dengan masalah kualitas laporan keuangan, pengendalian internal dan kualitas auditor internal. Bentuk pengawasan yang dilakukan DPS adalah dengan melakukan inspeksi mendadak di setiap kantor cabang BNI Syariah termasuk Kantor Cabang Syariah Banjarmasin untuk melakukan analisis implementasi masalah produk, akad dan pelayanan. Adapun yang menjadi obyek auditing dari DPS adalah menyangkut masalah kontrak, akad, kebijakan, produk, transaksi, memorandum, dan akte perjanjian, laporan keuangan. Selain itu bentuk pelaksanaan prinsip akuntabilitas di BNI Syariah Banjarmasin juga ditandai dengan tidak adanya penyimpangan (*internal fraud*).¹⁴ Untuk itu dalam rangka optimalisasi di BNI Syariah diterapkan sistem *Whistleblowing* yang dapat diakses melalui website guna untuk mencegah terjadinya *Fraud*. Gerakan ini bertujuan meningkatkan kesadaran seluruh jajaran BNI Syariah untuk bekerja dengan lurus (dilarang

¹³Permadi Gandapraja, *Dasar dan Prinsip Pengawasan Bank* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2012), h.21.

¹⁴Wawancara dengan Siddik, Bagian Personalia BNI Syariah Cabang Banjarmasin (19 Juni 2015).

menerima hadiah baik langsung maupun tidak langsung dari nasabah), obyektif dan profesional. Seluruh jajaran Bank senantiasa mawas diri dan menghindarkan keterlibatan Bank dalam kegiatan *money laundering*, termasuk secara individu tidak terlibat dalam penggunaan maupun perdagangan narkoba dan obat-obatan berbahaya (narkoba), maupun kegiatan terorisme.

Aspek akuntabilitas juga berkait erat dengan profesionalitas karyawan. Sayangnya dalam hal profesionalitas ini BNI Syariah Cabang Banjarmasin masih memiliki kekurangan, terbukti dengan kurangnya karyawan di BNI Syariah yang memiliki kompetensi dalam bidang hukum Islam. Kebanyakan karyawan merupakan dari ekonomi konvensional. Namun dalam upaya menangani kurangnya profesionalitas terhadap aspek akuntabilitas tersebut, ada sebagian karyawan BNI Syariah yang telah menyelesaikan Starata 2 pada bidang Hukum Ekonomi Islam di IAIN Antasari, guna untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dari segi ke syariahan dan ke islaman agar dapat mempermudah proses berjalannya perusahaan tersebut.

c. *Responsibility* (pertanggungjawaban)

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah kewajiban perusahaan untuk berbuat dengan cara tertentu yang ditunjukkan untuk melayani kepentingannya sendiri maupun kepentingan *stakeholders*. *Stakeholders* disini diartikan sebagai siapa saja yang ada pada lingkungan eksternal yang terlibat secara langsung pada perusahaan atau mempengaruhi kegiatan perusahaan. Prinsip pertanggung jawaban ini biasa disebut dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Pelaksanaan CSR ini di BNI Syariah Cabang Banjarmasin diwujudkan dengan kegiatan-kegiatan sosial seperti memberikan sumbangan berupa pendidikan kepada anak yatim.

Dalam pasal 1 butir 3 UU No.40/2007 tentang perseroan terbatas dijelaskan bahwa *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah komitmen perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya. Semestinya bank syariah melakukan kegiatan CSR seperti yang tercantum pada UU No.40/2007 tersebut sebagai bagian dari kegiatan bisnis utamanya yang berarti dilaksanakan sebaik-baiknya dengan tujuan *sustainability* bank syariah, lingkungan dan komunitas di sekitarnya.¹⁵

Semestinya pelaksanaan CSR bank syariah tidak hanya terbatas kegiatan amal saja, karena kegiatan CSR berbeda dengan kegiatan amal. Sebuah kegiatan amal tidak memerlukan komitmen berkelanjutan dari bank syariah. CSR adalah suatu komitmen bersama dari seluruh *stakeholder* bank syariah (pemegang saham, manajemen, karyawan, nasabah bahkan pemerintah) untuk bersama-sama bertanggungjawab terhadap masalah-masalah sosial.

Jika dalam melakukan kegiatan amal setelah sejumlah uang disumbangkan atau suatu kegiatan sosial dilakukan bank syariah tidak lagi memiliki tanggung jawab lagi, maka dalam melakukan CSR komitmen dan tanggungjawab bank

¹⁵Alihozi, *Strategi Corporate Sosial Responsibility Bank Syariah*. <http://alihozi.com> (20 September 2015)

syariah dibuktikan dengan adanya keterlibatan langsung dan kontinuitas bank syariah dalam setiap kegiatan CSR yang dilakukannya. Contohnya kegiatan CSR yang bisa dilakukan bank syariah yaitu melakukan pemberdayaan masyarakat kecil (lemah) di lingkungan sekitar bank syariah. Misalnya dengan menyalurkan pinjaman tanpa margin (bagi hasil) atau bunga kepada para pedagang atau pengusaha kecil dan juga melakukan pembinaan secara kontinuitas dengan memberikan pelatihan kewirausahaan terhadap pedagang (pengusaha) kecil tsb.¹⁶

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. Kosekuensinya, perusahaan mempunyai minat dan perhatian yang besar terhadap ketimpangan-ketimpangan sosial ekonomi dalam masyarakat dan secara politis melaksanakan fungsi kepatuhan terhadap peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah.¹⁷ Tentang fungsi kepatuhan yang dilaksanakan di BNI Syariah Cabang Banjarmasin, diwujudkan dengan taat pada peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh BI sebagai regulator dan fatwa dari DPS dan DSN sebagai auditor dari bank syariah.¹⁸

d. *Independency* (kemandirian atau kebebasan)

Independensi diartikan sebagai pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh atau tekanan dari pihak manapun. Prinsip independensi di BNI Syariah

¹⁶*Ibid*

¹⁷Iwan Triyuwono, *Persepektif, Metodologi, dan Teori Akuntansi Syariah*, cet. I, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2011), h.66.

¹⁸Pasal 49 PBI.

Cabang Banjarmasin diwujudkan antara lain dalam independensi pengambilan keputusan tentang pembiayaan. Pembiayaan berdasarkan prinsip syariah yang diberikan oleh bank sangat rentan dengan risiko, sehingga dalam setiap pemberian pembiayaan atau kredit di BNI Syariah Cabang Banjarmasin harus memperhatikan asas-asas perkreditan atau pembiayaan yang sehat dan berdasarkan prinsip kehati-hatian. Untuk itu sebelum memberikan kredit atau pembiayaan bank harus melakukan penilaian yang seksama terhadap berbagai aspek.

Dalam menyalurkan pembiayaan, BNI Syariah Cabang Banjarmasin memiliki analisis pembiayaan yang digunakan dalam melakukan penilaian permohonan pembiayaan yang dikenal dengan prinsip lima C atau "*the five of credit analysis*". Kelima prinsip tersebut adalah:¹⁹

- a) *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.
- b) *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 orang-orang yang tepat, sehingga calon nasabah dalam jangka waktu tertentu mampu melunasi atau mengembalikan pinjamannya kepada pihak bank.

¹⁹Hasil wawancara dengan Siddik, Bagian Personalia BNI Syariah Cabang Banjarmasin (19 Juni 2015).

Kalau kemampuan nasabah kecil tentu tidak layak diberikan pembiayaan dalam skala besar.

- c) *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.
- d) *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.
- e) *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-

dasar pembiayaan yang sehat, sehingga pihak bank dapat memelihara kesehatan dan meningkatkan daya tahannya.²⁰

Wujud prinsip independensi lain yang diterapkan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin adalah tentang pengajuan pembiayaan yang dilakukan oleh calon nasabah, penilaian terhadap pembiayaan nasabah dilakukan seobyektif mungkin dengan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan oleh kantor pusat.

e. Fairness (kewajaran atau keadilan)

Salah satu bentuk penyajian informasi secara wajar kepada nasabah selaku *stakeholders* bank yang dilakukan di BNI Syariah Cabang Banjarmasin adalah pencantuman informasi yang wajar kepada nasabah tentang bagi hasil, *equivalent rate*, 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 BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Prinsip kewajaran ini diwujudkan dalam:

a. Penentuan Besar Nisbah atau Rasio Bagi Hasil

Dalam hal penentuan besarnya nisbah, maka yang memiliki kewenangan adalah BNI Syariah Pusat, sementara BNI Syariah cabang tidak bisa menentukan nisbah bagi hasil secara sepihak. Pemberian informasi ini adalah sebagai bentuk penyadaran terhadap nasabah atau calon nasabah bahwa keuntungan itu yang

²⁰Hessel Nogi S dan Tangkilisan, *Manajemen Keuangan bagi Analisis Kredit Perbankan* (Yogyakarta: Balairung&Co, 2012), h.43.

mengatur hanyalah Allah semata dan manusia hanya bisa berusaha sedangkan hasil yang menentukan adalah Allah.

Dengan kewenangan yang demikian, negoisasi nisbah dapat dilakukan dengan pejabat BNI Syariah di tingkat pusat karena merupakan kewenangan dari manajemen. Akan tetapi di BNI Syariah dimungkinkan adanya spesial nisbah²¹, spesial nisbah adalah nisbah yang diberikan kepada nasabah melebihi ketentuan besar nisbah biasanya. Spesial nisbah ini biasanya diberikan pada nasabah yang menyimpan dana dengan jumlah tertentu dan penentuan besarnya nisbah ini dilakukan dengan jalan negoisasi dengan pihak BNI Syariah. Kebijakan seperti ini diterapkan karena menyangkut aspek likuiditas bank yang sangat rentan dengan risiko.

b. Pembuatan Kebijakan (*corporate conduct*)

Dalam prinsip *fairnes* juga dimuat tentang pembuatan *corporate conduct* atau kebijakan-kebijakan yang melindungi korporasi. Dalam PBI dijelaskan bahwa sebuah bank wajib untuk membuat rencana strategis bank dalam bentuk rencana korporasi dan rencana bisnis. Lebih jauh dijelaskan yang dimaksud dengan rencana korporasi adalah rencana strategis jangka panjang dalam rangka mencapai tujuan bank sebagaimana dimaksud dalam ketentuan Bank Indonesia tentang bank umum.²²

²¹Wawancara dengan Saufi Anwar, Manajer Operasi BNI Syariah Cabang Banjarmasin (24 Juni 2015).

²²PBI, Pasal 56 ayat (1) (2) (3).

Ketentuan tersebut oleh BNI Syariah diwujudkan dengan menetapkan visi, misi, sasaran yang bersifat kualitatif dan kuantitatif serta strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan perusahaan. Visi dari BNI Syariah Cabang Banjarmasin adalah menjadi bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam layanan dan kinerja. Sedangkan misi yang diemban adalah memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli pada kelestarian lingkungan dengan melaksanakan bisnis perbankan syariah yang mengutamakan pelayanan kepada usaha mikro, kecil, menengah dan memberikan keuntungan dan manfaat yang optimal kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Adapun yang menjadi sasaran kualitatif BNI Syariah adalah membuka Kantor Cabang atau Kantor Cabang Pembantu di berbagai tempat di wilayah Indonesia dengan harapan dapat memberikan pelayanan perbankan syariah terbaik dengan jaringan terluas, menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani (*corporate culture*), yaitu:

a. Shidiq (integritas)

Menjaga martabat dan integritas: awali dengan niat yang tulus, berpikir jernih, bicara benar, sikap terpuji dan perilaku teladan. Artinya memiliki kejujuran dan selalu melandasi ucapan, keyakinan, serta perbuatan berdasarkan ajaran Islam. Tidak ada kontradiksi dan pertentangan yang disengaja antara ucapan dan perbuatan. Oleh karena itu, Allah memerintahkan orang-orang yang beriman untuk senantiasa memiliki sifat shiddiq, sebagaimana firman Allah dalam surat at-Taubah: 119,


 يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ

“Hai orang-orang yang beriman bertaqwalah kepada Allah dan hendaklah kamu bersama orang-orang yang benar”²³.

Dalam kerja dan usaha kejujuran ditampilkan dalam bentuk kesungguhan dan ketepatan (mujahadah dan itqan), baik ketepatan waktu, janji, pelayanan, pelaporan, mengakui kelemahan, dan kekurangan (tidak ditutup-tutupi) untuk kemudian diperbaiki secara terus menerus. Juga, menjauhi diri dari perbuatan bohong dan menipu (baik pada diri sendiri, teman sejawat, perusahaan, maupun mitra kerja).²⁴

b. Istiqomah (konsistensi)

Konsistensi adalah kunci menuju sukses: pegang teguh komitmen, sikap optimis pantang menyerah, konsisten dan percaya diri. Artinya konsiten dalam iman dan nilai-nilai yang baik meskipun menghadapi berbagai godaan dan tantangan. Istiqomah dalam kebaikan ditampilkan dengan keteguhan, kesabaran, serta keuletan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Orang dan lembaga yang istiqomah dalam kebaikan akan mendapatkan ketenangan sekaligus mendapatkan solusi serta jalan keluar dari segala persoalan yang ada, sebagaimana firman Allah dalam surat Fushilat: 30-31, “*Sesungguhnya orang-orang yang mengatakan, Tuhan kami adalah Allah, kemudian mereka meneguhkan pendirian mereka, maka malaikat akan turun kepada mereka (dengan mengatakan), janganlah kamu merasa takut dan janganlah kamu merasa*

²³QS. At-taubah (09):119.

²⁴Didin Hafidhuddin, *Islam Aplikatif* (Gema Insani Press, 2011) dalam Luqman. *Budaya Kerja Di Perusahaan Syariah*. [http://Dunia Bebas Riba.wordpress.com](http://DuniaBebasRiba.wordpress.com) (5 Maret 2015).

*sedih dan bergembiralah kamu dengan (memperoleh) surga yang telah dijanjikan Allah kepadamu. Kamilah pelindung-pelindungmu dalam kehidupan di dunia dan di akhirat; di dalamnya kamu memperoleh apa yang kamu inginkan dan memperoleh (pula) di dalamnya apa yang kamu minta”.*²⁵

c. Fathonah (profesional)

Profesional adalah gaya kerja kami: semangat belajar berkelanjutan, cerdas, inovatif terampil dan adil, berarti mengerti, memahami, dan menghayati secara mendalam segala hal yang terjadi dalam tugas dan kewajiban. Sifat ini akan menumbuhkan kreativitas dan kemampuan untuk melakukan berbagai macam inovasi yang bermanfaat. Kreativitas dan inovatif hanya mungkin dimiliki ketika seseorang selalu berusaha menambah berbagai ilmu pengetahuan, peraturan dan informasi baik yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun perusahaan secara umum.²⁶

d. Amanah (tanggung jawab)

Terpercaya karena penuh tanggung jawab, menjadi terpercaya, cepat tanggap, objektif, akurat dan disiplin, artinya memiliki tanggung jawab dalam melaksanakan setiap tugas dan kewajiban. Amanah ditampilkan dalam keterbukaan, kejujuran, pelayanan yang optimal, dan ihsan (berbuat yang terbaik) dalam segala hal. Sifat amanah harus dimiliki oleh setiap mukmin, apalagi yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan pelayanan bagi masyarakat, sebagaimana terdapat dalam surat an-Nisa 58,

²⁵*Ibid.*

²⁶*Ibid.*

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

“*Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha Melihat*”. Dalam sebuah hadist dikemukakan bahwa Rasulullah SAW bersabda, “*bahwa amanah akan menarik rezeki dan sebaliknya khianat akan mengakibatkan kefakiran*”.²⁷

e. Tabligh (kepemimpinan)

Kepemimpinan berlandaskan kasih sayang, selalu transparan, membimbing, visionis, komunikatif dan memberdayakan. Artinya mengajak sekaligus memberikan contoh kepada pihak lain untuk melaksanakan ketentuan-ketentuan ajaran islam dalam kehidupan kita sehari-hari. Tabligh yang disampaikan dengan hikmah, sabar, argumentatif, dan persuasif akan menumbuhkan hubungan kemanusiaan yang semakin solid dan kuat.²⁸

Selain kelima butir diatas, budaya kerja pada perusahaan bernuansa syariah harus dapat mencerminkan nilai-nilai islam, seperti cara melayani nasabah; pelanggan atau mitra; cara berpakaian yang islami; membiasakan sholat berjamaah; doa di awal dan di akhir bekerja. Diharapkan dengan adanya budaya kerja seperti tersebut diatas penerapan GCG bisa lebih maksimal sehingga visi dan misi dari Bank Negara Indonesia Syariah dapat tercapai.

²⁷QS. An-Nisa (04):58

²⁸*Ibid.*

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan dan telah dikemukakan dalam penyajian data, maka analisis data yang menjadi rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini. Untuk lebih sistematisnya proses penganalisan data ini, penulis memaparkan berdasarkan rumusan masalah yang dibuat.

C. Gambaran Kendala Dalam Penerapan GCG di BNI Syariah Cabang Banjarmasin

Aktivitas bisnis tidak akan terlepas dari kondisi lingkungan yang melandasinya. Begitu pula halnya dengan penerapan *good corporate governance* 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. Pada kelima prinsip GCG kendala yang terbesar adalah pada penerapan prinsip akuntabilitas, yaitu faktor budaya perusahaan yang kurang mendukung²⁹, dimana masih adanya suatu pandangan bahwa praktik *corporate governance* itu hanyalah merupakan suatu bentuk kepatuhan (*conformance*) terhadap peraturan atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini mengakibatkan aplikasi *good corporate governance* tidak sepenuh hati dilaksanakan, sehingga efektivitasnya menjadi berkurang.

²⁹Wawancara dengan Siddik, Bagian Personalia BNI Syariah Cabang Banjarmasin (19 Juni 2015).

Begitu juga halnya dengan adanya dan telah membudidayanya anggapan bahwa tindakan penyelewengan maupun transaksi dengan orang dalam hanyalah merupakan hal yang biasa dan lumrah dilakukan 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. Dalam beberapa kasus juga dijumpai fenomena bahwa para manajer dan direktur sangat kebal terhadap pertanggungjawaban kepada para *stakeholder*.

D. Analisis Data

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan dan telah dikemukakan dalam penyajian data, maka analisis data yang menjadi rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam penelitian ini. Untuk lebih sistematisnya proses penganalisisan data ini, penulis memaparkan berdasarkan rumusan masalah yang dibuat.

1. Implementasi Prinsip-Prinsip GCG di BNI Syariah Cabang Banjarmasin

Dalam pasal 34 ayat 1 Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 Tentang Perbankan Syariah diatur tentang kewajiban bank syariah untuk melaksanakan prinsip-prinsip GCG, yaitu:

”Bank Syariah dan UUS wajib menerapkan tata kelola yang baik yang mencakup prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, profesional, dan kewajaran dalam menjalankan kegiatan usahanya.”

Selain itu wajib melaksanakan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam setiap kegiatan usahanya pada seluruh tingkatan atau jenjang. Selanjutnya dalam ayat (2) lebih dijelaskan tentang pelaksanaannya dalam perbankan antara lain: pelaksanaan tugas dan tanggung jawab dewan komisaris dan direksi, kelengkapan dan pelaksanaan tugas komite-komite dan satuan kerja yang menjalankan fungsi pengendalian intern bank, penerapan fungsi kepatuhan, auditor internal dan auditor eksternal, penerapan manajemen risiko, termasuk sistem pengendalian intern, penyediaan dana kepada pihak terkait dan penyediaan dana besar, rencana strategis bank dan transparansi kondisi keuangan dan non keuangan bank.³⁰

Jadi dalam melaksanakan GCG bagi bank umum termasuk bank syariah, paling tidak harus diwujudkan dalam aspek-aspek tersebut di atas. Prinsip-prinsip diatas, oleh BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin dilaksanakan dengan mengikuti lima prinsip dasar GCG seperti transparansi, akuntabilitas, responabilitas, independen, dan fairnes. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yang menjadi kewenangan BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah bisa dikatakan baik. Yang mana pelaksanaan dari kelima prinsip GCG

³⁰Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 yang telah diubah dalam Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum, Pasal 2.

sudah bisa menjamin hak dan kewajiban para pihak, *stakeholder* dan masyarakat umum, seperti:

a. Prinsip Transparansi

Dalam Pasal 57 ayat 1 Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi bank umum dijelaskan bahwa bank wajib melaksanakan transparansi kondisi keuangan dan non-keuangan kepada *Stakeholders*. BNI Syariah Cabang Banjarmasin telah menerapkan sifat Transparansi tersebut, terlihat dari keterbukaan dan kejujuran karyawan dan pemangku kepentingan lainnya kepada pemegang saham, *stakeholders*, nasabah dalam informasi produk, dan juga dalam hal manajemen risiko.

1) Transparansi pada para *Stakeholders*

Keterbukaan ini dilakukan melalui peningkatan kualitas keterbukaan informasi, hal ini terlihat dengan diperbolehkannya nasabah untuk mengakses semua informasi tentang bank, seperti neraca laporan dan laporan keuangan yang telah di audit.

Keterbukaan ini sudah dilaksanakan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin, terutama untuk dalam hal informasi perkembangan perusahaan dengan cara mengakses www.bnisyariah.co.id. Situs online tersebut dapat mempermudah masyarakat umum dan para pemegang saham untuk mengetahui bagaimana perkembangan dari perusahaan tersebut.

2) Transparansi penyusunan dan laporan keuangan

Penyusunan dan laporan keuangan ialah hal penting dalam suatu perusahaan, seperti penyusunan dan laporan keuangan pada perbankan. BNI Syariah pusat memberikan kewajiban pada BNI Syariah Kantor Cabang untuk memberikan laporan tentang laporan keadaan keuangan, hal ini bertujuan untuk menjamin transparansi keuangan bank. Kewajiban tersebut pun sudah dilaksanakan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin dalam memberikan laporan tertulis secara berkala kepada BNI Syariah Pusat.

Keadaan keuangan BNI Syariah Pusat juga dapat dipantau melalui sistem online perbankan, hal ini bertujuan jika terjadi penyelewengan keuangan bisa langsung diketahui oleh pusat dan segera diambil tindakan.

3) Transparansi informasi produk pada nasabah

Transparansi ini diterapkan BNI Syariah Cabang Banjarmasin salah satunya informasi tentang produk. Misalnya tentang akad pembiayaan yang berisi tentang pengertian, jumlah, bentuk dan penggunaan pembiayaan, pengakuan hutang, jangka waktu pembiayaan, penarikan pembiayaan, dan pembayaran bagi hasil, jaminan, pemeriksaan dan pengawasan, pernyataan, biaya-biaya lainnya dan ketentuan-ketentuan lain.

4) Transparansi dalam hal manajemen risiko

Aspek keterbukaan juga berkaitan erat dengan manajemen risiko. Dalam mengelola bisnis selalu dihadapkan dengan *risk and return* (resiko dan pendapatan).

Adapun macam-macam risiko yang mungkin dihadapi bisnis perbankan termasuk bank syariah adalah risiko modal, risiko pembiayaan, risiko likuiditas dan risiko operasional. Oleh karena itu para pejabat bank syariah dituntut dapat mengendalikan risiko seminimal mungkin dalam rangka memperoleh keuntungan optimum.

Dalam bidang *funding* (pendanaan), BNI Syariah Cabang Banjarmasin menerapkan manajemen risiko pendanaan. Manajemen risiko pembiayaan diwujudkan oleh bank dengan cara melakukan pembinaan (*monitoring*) dari awal realisasi pembiayaan sampai dengan pembiayaan itu lunas. Itulah fungsi dilakukannya analisis 5C oleh *Analyst Officer* (AO) yaitu sebagai salah satu upaya untuk meminimalisir risiko, khususnya dalam hal pembiayaan. Hal tersebut di atas dilakukan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin untuk meminimalisir risiko yang mungkin akan dihadapi.

Manajemen risiko dalam hal likuiditas telah dilakukan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin dengan terpenuhinya CAR (*Capital Adequacy Ratio*) yaitu dengan membandingkan modal bank dengan Dana Pihak Ketiga (DPK). Modal minimal adalah harus 1/10 dari jumlah DPK apabila suatu bank tersebut ingin dikategorikan sebagai bank yang sehat. Pelaksanaan risk management yang baik oleh perbankan merupakan hal yang tidak dapat ditawar lagi. Pengelolaan risiko

yang melekat pada operasional perbankan akan menjadi penopang terciptanya good governance.

b. Prinsip Akuntabilitas

Dalam PBI dijelaskan pengertian dari akuntabilitas adalah kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank, sehingga pengelolaannya efektif.

BNI Syariah Cabang Banjarmasin mewujudkan prinsip akuntabilitas dengan pembentukan organ penunjang pelaksana budaya kerja, hal ini dilaksanakan dengan pembentukan *change leader*, *change agent*, dan *quality circle*.

- 1) *Change leader* berfungsi sebagai motivator dalam mendorong anggota organisasi ke arah implementasi budaya perusahaan di BNI Syariah.
- 2) *Change agent* berperan sebagai motivator dan *rule model* pelaksanaan budaya perusahaan dan sebagai inisiator dan implementator di unit kerja masing-masing. *Change agent* adalah anggota organisasi yang dipilih oleh pekerja di unit kerja masing-masing.
- 3) *Quality circle* merupakan wadah partisipasi organisasi untuk tujuan implementasi dan pengembangan budaya perusahaan sejalan dengan tujuan-tujuan organisasi.

Dengan adanya tiga pembentukan organ pelaksana budaya tersebut, *change leader*, *change agent* dan *quality circle* implementasi budaya kerja pada BNI Syariah Cabang Banjarmasin selalu dapat dipertahankan.

Selain Organ budaya kerja BNI Syariah Cabang Banjarmasin juga menerapkan tentang direktur kepatuhan, pengendalian intern, dan lembaga audit intern dan ekstern.

Selain itu bentuk pelaksanaan prinsip akuntabilitas di BNI Syariah Banjarmasin juga ditandai dengan tidak adanya penyimpangan (*internal fraud*).³¹ Untuk itu dalam rangka optimalisasi di BNI Syariah diterapkan sistem *Whistleblowing* yang dapat diakses melalui website guna untuk mencegah terjadinya *Fraud*. Gerakan ini bertujuan meningkatkan kesadaran seluruh jajaran BNI Syariah untuk bekerja dengan lurus (dilarang menerima hadiah baik langsung maupun tidak langsung dari nasabah), obyektif dan profesional. Seluruh jajaran bank senantiasa mawas diri dan menghindarkan keterlibatan bank dalam kegiatan *money loundrying*, termasuk secara individu tidak terlibat dalam penggunaan maupun perdagangan narkoba dan obat-obatan berbahaya (narkoba), maupun kegiatan terorisme.

Fungsi penerapan tentang hal-hal yang mencakup prinsip akuntabilitas ini telah diterapkan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin dengan baik. Karena prinsip akuntabilitas yang diterapkan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin diatas tersebut sangat membantu dari segi proses pengelolaan bank agar dapat terlaksana secara efektif.

c. Prinsip Pertanggungjawaban

³¹Wawancara dengan Siddik, Bagian Personalia BNI Syariah Cabang Banjarmasin, (19 Juni 2015).

Dalam pasal 1 butir 3 UU No.40/2007 tentang Perseroan Terbatas dijelaskan bahwa *Corporate Social Responsibility* (CSR) adalah komitmen perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya.

CSR yang dilaksanakan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin adalah memberikan sumbangan amal dan pemberian pendidikan kepada anak yatim.

Prinsip pertanggungjawaban yang dilaksanakan BNI Syariah Cabang Banjarmasin sangat bermanfaat, terutama untuk masyarakat sekitar yang membutuhkan, dan juga karena prinsip tersebut BNI Syariah Cabang Banjarmasin tentunya dapat menciptakan sosialisasi yang luas dan dapat bermanfaat terhadap kelancaran dari perusahaan tersebut.

d. Prinsip Independensi atau Kemandirian

Independensi diartikan sebagai pengelolaan bank secara profesional tanpa pengaruh atau tekanan dari pihak manapun. Prinsip independensi di BNI Syariah Cabang Banjarmasin diwujudkan antara lain dalam independensi pengambilan keputusan tentang pembiayaan. Pembiayaan berdasarkan prinsip syariah yang diberikan oleh bank sangat rentan dengan risiko, sehingga dalam setiap pemberian pembiayaan atau kredit di BNI Syariah Cabang Banjarmasin harus memperhatikan asas-asas perkreditan atau pembiayaan yang sehat dan berdasarkan prinsip kehati-hatian. Untuk itu sebelum memberikan kredit atau

pembiayaan bank harus melakukan penilaian yang seksama terhadap berbagai aspek.

BNI Syariah Cabang Banjarmasin memiliki analisis pembiayaan yang digunakan dalam melakukan penilaian permohonan pembiayaan yang dikenal dengan lima C. *Character* (penilaian watak), *Capacity* (penilaian kemampuan), *Capital* (penilaian terhadap modal), *Collateral* (penilaian terhadap agunan), *Condition of economy* (penilaian terhadap prospek usaha nasabah pembiayaan).

Wujud dari prinsip independensi atau kemandirian pada BNI Syariah Cabang Banjarmasin sudah bagus, karena dalam prinsip tersebut BNI Syariah Cabang Banjarmasin menerapkan sistem analisis pembiayaan yang mencakup tentang Penilaian terhadap watak, kemampuan, modal, agunan, dan penilaian terhadap prospek usaha nasabah pembiayaan.

Jadi, dengan adanya prinsip independensi dan analisis 5C tersebut pada BNI Syariah Cabang Banjarmasin sangat berguna untuk meminimalisir terjadinya resiko kerugian, terutama pada pembiayaan. Sehingga pihak bank dapat memelihara kesehatan dan meningkatkan daya tahannya.

e. Prinsip Kewajaran

BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Prinsip kewajaran ini diwujudkan dalam:

1) Penentuan Besar Nisbah atau Rasio Bagi Hasil

Dalam hal penentuan besarnya nisbah, maka yang memiliki kewenangan adalah BNI Syariah Pusat, sementara BNI Syariah cabang tidak bisa menentukan nisbah bagi hasil secara sepihak. Pemberian informasi ini adalah sebagai bentuk penyadaran terhadap nasabah atau calon nasabah bahwa keuntungan itu yang mengatur hanyalah Allah semata dan manusia hanya bisa berusaha sedangkan hasil yang menentukan adalah Allah.

Dengan kewenangan yang demikian, negosiasi nisbah dapat dilakukan dengan pejabat BNI Syariah di tingkat pusat karena merupakan kewenangan dari manajemen.

2) Pembuatan Kebijakan (*corporate conduct*)

Dalam PBI dijelaskan bahwa sebuah bank wajib untuk membuat rencana strategis bank dalam bentuk rencana korporasi dan rencana bisnis. Lebih jauh dijelaskan yang dimaksud dengan rencana korporasi adalah rencana strategis jangka panjang dalam rangka mencapai tujuan bank sebagaimana dimaksud dalam ketentuan Bank Indonesia tentang bank umum.

Adapun yang menjadi sasaran kualitatif BNI Syariah adalah membuka Kantor Cabang atau Kantor Cabang Pembantu di berbagai tempat di wilayah Indonesia dengan harapan dapat memberikan pelayanan perbankan syariah terbaik dengan jaringan terluas, menyiapkan dan mengembangkan sumber daya insani (*corporate culture*), yaitu: Shidiq

(integritas), Istiqomah (konsistensi), Fathonah (profesional), Amanah (tanggung jawab), Tabligh (kepemimpinan).

Melihat dari Prinsip Kewajaran yang diterapkan oleh BNI Syariah Cabang Banjarmasin. Prinsip tersebut sangat dapat membantu para nasabah selaku *stakeholders* untuk memperoleh informasi secara wajar tentang bagi hasil, *equivalent rate*, dan pendapatan dari bank. Karena disini nasabah sebagai investor haruslah diberikan informasi yang wajar, sehingga nasabah mengetahui dan bisa mempertimbangkan risiko yang mungkin dan akan dihadapi apabila ia menginvestasikan dananya di BNI Syariah Cabang Banjarmasin.

2. Upaya Untuk Mengatasi Kendala Penerapan Prinsip-Prinsip GCG Pada BNI Syariah Kantor Cabang Banjarmasin

Aktivitas bisnis tidak akan terlepas dari kondisi lingkungan yang melandasinya. Begitu pula halnya dengan penerapan *good corporate governance* 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. Pada kelima prinsip GCG kendala yang terbesar adalah pada penerapan prinsip akuntabilitas, yaitu faktor budaya perusahaan yang kurang mendukung, dimana masih adanya suatu pandangan bahwa praktik *corporate governance* itu hanyalah merupakan suatu bentuk kepatuhan terhadap peraturan atau perusahaan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini mengakibatkan

aplikasi *good corporate governance* tidak sepenuh hati dilaksanakan, sehingga efektivitasnya menjadi berkurang.

Sesungguhnya penerapan GCG di bank syariah adalah penerapan nilai-nilai Islam dalam dunia bisnis. Seperti disinggung diawal adanya keterkaitan antara GCG dan ajaran Islam dan sesungguhnya konsep GCG adalah suatu konsep ajaran moral, sehingga untuk mengatasi kendala diatas BNI Syariah melakukan sistem online yang bernama *Whistleblowing System* dan transparan dalam penerapan GCG. Nilai dasar yang terkandung dalam konsep ini adalah:

1. Dalam istilah “Bersih”, terkandung nilai integritas, kredibilitas, jujur, anti Korupsi, Kolusi & Nepotisme (KKN). Segenap karyawan dan pimpinan perusahaan diharapkan dapat berperilaku jujur, menjunjung tinggi integritas dan kredibilitas serta mempunyai sikap anti KKN.
2. Dalam istilah “Transparan”, terkandung nilai akuntabilitas, bertanggungjawab, keterbukaan serta *auditable*. Segenap karyawan dan pimpinan perusahaan diharapkan dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya kepada pihak-pihak berwenang.
3. Dalam istilah “Profesional”, terkandung nilai kepatuhan, kapabilitas, serta kemampuan. Segenap karyawan dan pimpinan perusahaan diharapkan dapat bekerja dengan trampil, teliti, akurat dan tepat waktu. Selain itu juga perlu memiliki jiwa kewirausahaan (*entrepreneurship*) serta berani mengambil risiko untuk mencapai keunggulan kompetitif perusahaan. Hal yang tidak kalah penting, adalah adanya kepatuhan seluruh pelaku dalam perusahaan

terhadap segala peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan yang berlaku.

Sedangkan tujuan dari konsep gerakan moral bersih dan transparan ini bagi BNI Syariah adalah: *Pertama*, terwujudnya *Good Corporate Governance* secara konsisten dan berkesinambungan di perusahaan. *Kedua*, terbentuknya budaya baru perusahaan yang mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan. *Ketiga*, terbangunnya citra perusahaan (*corporate image*) yang baik, dimata stakeholders, masyarakat dan pihak luar perusahaan lainnya. Dan *keempat*, terhindarnya praktik-praktik KKN yang sangat merugikan perusahaan.

Dalam konsep ini juga terkandung etika atau moral yang menjadi acuan dalam kehidupan sehari-hari. Berikut ini diberikan beberapa contoh perilaku yang terkait, antara lain:

a) Gerakan Moral “Bersih”

1. Tidak melakukan suatu perbuatan tercela.

Segegap karyawan dan pimpinan perusahaan diharapkan dapat perbuatan-perbuatan yang melanggar etikan atau moral, hukum, ketentuan-ketentuan perusahaan maupun peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2. Tidak melakukan praktek Kolusi, Korupsi, Nepotisme (KKN).

Korupsi berarti menyelewengkan atau menggelapkan aset perusahaan untuk keuntungan pribadi atau pihak lain dan merugikan perusahaan untuk keuntungan pribadi atau pihak lain dan merugikan perusahaan negara. Kolusi

berarti bekerja sama dengan pihak lain, baik secara pribadi atau bersama-sama, untuk mengambil keuntungan dengan melakukan perbuatan yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Nepotisme berarti perbuatan yang hanya memberikan keuntungan pada keluarga, teman-teman, kerabat dan seterusnya, yang dapat merugikan perusahaan.

3. Tidak menerima pemberian apapun.

Tidak menerima uang hadiah atau pemberian dalam bentuk apa saja dari siapapun juga yang diketahui atau patut diduga bahwa pemberian itu bersangkutan atau mungkin bersangkutan dengan jabatan atau pekerjaan yang dapat menyebabkan penyimpangan pelaksanaan tugas dan pengambilan keputusan.

4. Selalu bersikap jujur.

Jujur berarti tindakan yang dilakukan sesuai dengan perkataan dan hati nuraninya atau satunya kata dan tindakan (tidak munafik).

b) Gerakan Moral “Transparan”

Transparan berarti segala kegiatan yang dilaksanakan, informasi yang dimiliki, dapat diketahui dan diawasi oleh pihak lain yang berwenang. Tidak ada sesuatu hal yang ditutup-tutupi (disembunyikan) dan tidak ada yang dirahasiakan. Transparan sangat menuntut kejelasan siapa dan berbuat apa serta bagaimana melaksanakannya.

c) Gerakan Moral “Profesional”

Bersikap profesional berarti memiliki tekad bekerja secara sungguh-sungguh untuk memberikan hasil kerja (kinerja) terbaik dengan mengerahkan segenap kompetensi yang dimiliki secara optimal.

1) Memberikan hasil (ouput) yang terbaik

Bekerja secara profesional ditunjukkan dengan ketekunan, ketelitian, kerja keras, disiplin tinggi, serta berusaha memberikan hasil (*ouput*) yang terbaik bagi perusahaan.

2) Memiliki visi yang jelas dan kompetensi yang memadai

Profesionalisme menuntut segenap karyawan dan pimpinan perusahaan memiliki visi yang jelas dan kompetensi yang memadai. Visi yang jelas akan lebih fokus terhadap apa yang dicita-citakan dan kompetensi yang memadai akan mengoptimalkan pekerjaan sehingga dapat memberikan hasil terbaik kepada perusahaan serta dapat memacu kinerjanya.

3) Dapat bekerjasama dalam kelompok (*teamwork*)

Kesuksesan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kesuksesan individual melainkan lebih ditentukan oleh hasil kerja kelompok.