

OPTIMALISASI BANK SYARI'AH MENUJU GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Fahrur Ulum

*(Penulis adalah dosen pada Fakultas Syari'ah IAIN Sunan Ampel Surabaya
sekaligus mahasiswa S3 IAIN Sunan Ampel Surabaya)*

Abstract:

Syari'ah banking must be optimized earnestly to fulfill the stakeholders interest. The effective implementation of cooperate governance would realize the goal of fairness, accountability, and transparancy. There are several prior focus of this system manager: basic concept and problems of cooperate governance in syari'ah banking, the pillars of implementation, and the mechanism. As a result, to create an effective cooperate governance of syariah banking, the following aspects must be urgently required: a contract clarity, market discipline, moral dimension, socio-political atmosphere, law enforcement, and institution. Board of directors, senior management, stockholders, and depositors have important roles to establish the harmony of syariah banking development. The stakeholders are directly connected to the mechanism of cooperate governance of syariah banking.

Key Words:

corporate governance, bank syari'ah, stakeholders, dan mudlârabah

Pendahuluan

Secara fakta, meskipun bank syari'ah masih memiliki cakupan yang relatif kecil, namun selama ini menunjukkan perkembangan yang menggembirakan. Tulisan ini muncul sebagai refleksi dari kebanggaan atas berkembangnya bank syari'ah sekaligus keprihatinan operasionalnya yang masih menekankan pada produk dengan sistem jual beli seperti *murâbahah*, *istisna'* dan *salâm*. Masih sedikit sekali yang menggunakan akad penyertaan, seperti *mudlârabah*

dan *musyarakah*. Padahal akad penyertaan tersebut yang seharusnya merupakan *core product* dari sistem keuangan Islam.¹

Selanjutnya, untuk mencapai pengembangan dan ekspansi bank syari'ah di masa yang akan datang dibutuhkan kemampuan dan kapabilitas para pelaku sistem. Jika bank syari'ah mampu membangkitkan kepercayaan nasabah, maka ia akan mampu memobilisasi dana, meningkatkan investasi, menciptakan lapangan kerja, membantu keuangan pemerintah dalam mengatasi defisit anggaran dan mempercepat pertumbuhan ekonomi.² Untuk memastikan tercapainya tujuan-tujuan tersebut serta menciptakan kesehatan dan stabilitas keuangan, maka peningkatan *corporate governance* merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi oleh perbankan syari'ah.

Wilayah operasi bank syari'ah pada saat ini pada komunitas yang relatif besar. Pertanyaan yang penting adalah bagaimana membentuk rasa saling percaya di antara para *stakeholder* (pemegang saham, deposan, direktur, manajemen dan pengguna dana). Jika hal itu tidak terjadi, bukan tidak mungkin perbankan syari'ah akan mampu melanjutkan perkembangannya untuk memperoleh posisi yang penting di negara-negara muslim. Seandainya bisa terealisasi, operasionalnya akan menggantungkan pada prinsip jual beli, dan hal ini belum mencerminkan karakteristik sistem keuangan Islam. Oleh karena itu, penting untuk menciptakan lingkungan yang sesuai dengan zaman modern dalam rangka membantu meminimalkan resiko³ dan menciptakan iklim saling percaya di antara *stakeholder*.

Salah satu pilar penting yang harus diciptakan untuk mengganti sosio-ekonomi yang lama adalah *corporate governance* yang efektif pada bank dan nasabah pengguna dana. Namun *corporate governance* justru sering menjadi unsur kelemahan pada perusahaan-

¹Umer Chapra dan Habib Ahmed, *Corporate Governance Lembaga Keuangan Syari'ah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), hlm. 2.

²*Ibid.*, hlm. 3.

³Resiko selalu ada dalam semua sistem keuangan, meliputi *fiduciary money*, fluktuasi suku bunga, piutang yang gagal dibayar, kesalahan operasional, bencana alam, dan kesalahan karena faktor manusia. Pada perbankan syari'ah, resiko tersebut harus ditambah lagi dengan resiko karena penerapan sistem *profit and loss sharing*. Dan inilah keunikan dari sistem keuangan Islam. Lebih lengkap bisa lihat Umer Chapra, *Corporate Governance*, hlm. 9.

perusahaan di sejumlah negara berkembang.⁴ Hal ini karena semua institusi yang seharusnya berperan penting dalam mengawasi dan menjamin efisiensi dan integritas pasar justru tidak berfungsi dengan baik. Masih terdapat kesenjangan informasi yang sangat mencolok, para pelaku pasar kurang berpengalaman, undang-undang belum mampu mengatur dengan efektif karena mental korup dan sejumlah kelemahan sistem peradilan. Konsep transparansi belum diterapkan dengan baik, begitu juga dengan praktek akuntansi yang belum berkembang secara optimal.⁵

Karena urgensi *corporate governance* tersebut, perbankan Islam harus bisa meningkatkan kinerjanya secara sungguh-sungguh dan memenuhi kepentingan para stakeholder dengan menerapkan *corporate governance* secara efektif. Dasar pemikiran yang kuat akan keadilan sistem ekonomi Islam patut dijadikan sebagai landasan untuk mengadopsi semua ukuran yang memungkinkan berfungsinya sistem keuangan dalam menjaga kepentingan seluruh stakeholder.

Tanpa penerapan *corporate governance* yang efektif, bank syari'ah akan sulit untuk bisa memperkuat posisi, memperluas jaringan, dan menunjukkan kinerjanya dengan lebih efektif, apalagi seiring dengan makin kompleksnya masalah yang dihadapi oleh perbankan syari'ah. Oleh karena itu, perlu upaya pengembangan *corporate governance* pada perbankan syari'ah untuk meningkatkan pertumbuhan dan pengakuan dunia internasional, selain untuk melindungi semua kepentingan *stakeholder*.

Konsep Dasar Good Corporate Governance

Corporate governance adalah serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, pengurus, pemegang saham, dan semua pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (*stakeholder*).⁶ Pada perbankan syari'ah, *stakeholder* lebih banyak daripada perbankan konvensional, ini menjadi permasalahan tersendiri yang harus

⁴Schleifer dan Vlahny, "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance*, (Juni-1997), hlm. 737-783.

⁵Stephen Prowse, "Corporate Governance: Emerging Issues and Lesson for East Asia": www.worldbank.org (diakses pada 18 November 2010).

⁶William R. White, "Fixing Finance": www.oecd.org (diakses pada 21 November 2010).

diantisipasi. Demikian juga adanya pola interaksi yang berbeda. Oleh karena itu, perlu menentukan format yang lebih jelas dalam pembahasan *corporate governance* dalam perbankan syari'ah.

Hingga saat ini, model *corporate governance* terbagi menjadi dua aliran. *Pertama* model *Anglo-American* dan *kedua* model *Franco-German*. Model *corporate governance Anglo-American* lebih memfokuskan pada cara memaksimalkan kepentingan pemegang saham. Menurut model ini, jika terjadi konflik kepentingan antara pemegang saham dengan pihak lain, maka yang harus dimenangkan adalah kepentingan pemegang saham.⁷ Sementara itu model *Franco-German* menempatkan seluruh *stakeholder* pada posisi yang sama sehingga secara teori, kepentingan semua *stakeholder* harus dilindungi.

Dikotomi teori yang berimplikasi pada jaminan kepentingan *stakeholder* tersebut menimbulkan pertanyaan pada lembaga keuangan syari'ah, apakah sistem Islam dengan segala nilainya mampu melindungi hak seluruh *stakeholder*, terlepas apakah mereka mempunyai penyertaan modal atau tidak. Mestinya, secara teoritis nilai Islam yang menjunjung tinggi nilai-nilai keadilan pasti bisa memberikan perlindungan kepentingan pada semua *stakeholder*, namun kenyataan di lapangan masih menunjukkan adanya ketidaksempurnaan penerapannya. Oleh karena itu, upaya penerapan pekerjaan yang mengarah pada kesempurnaan perlindungan secara adil bagi semua *stakeholder* harus terus diupayakan.

Bagi dunia perbankan syari'ah, jika mereka tidak mampu menunjukkan kinerja yang baik, maka orang akan beranggapan bahwa sistem Islam tidak selaras dengan dunia modern dan Islam akan disalahkan atas hal hal yang terjadi tersebut. Dalam sistem perbankan Islam, kepentingan pemegang saham harus diperhatikan. Namun lebih jauh dari itu, para deposan juga harus dianggap sebagai bagian dari *stakeholder* dan mendapat perhatian utama. Inilah yang membedakan dengan sistem perbankan konvensional yang menganggap bahwa deposan bukan bagian dari *stakeholder*. Hal ini dikarenakan dalam perbankan konvensional, semua jenis simpanan telah dijamin asuransi dan suku bunganya telah diketahui di awal.

⁷Macey dan O'hara, "The Corporate Governance of Bank": irm29@cornell.edu (diakses 22 November 2010).

Ketika investasi deposit dalam sistem perbankan Islam telah menggunakan prinsip *profit and loss sharing*, maka kepentingan mereka telah dilindungi. Demikian juga para pegawai termasuk stakeholder, karena kontribusi terhadap efektifnya kinerja bank dan gaji mereka ditentukan oleh struktur insentif bank. Sistem keuangan juga bagian dari *stakeholder* karena kegagalan dari mayoritas bank akan menyebabkan krisis dan mengancam perekonomian secara umum. Kepentingan pemerintah juga bagian dari *stakeholder* karena kinerja bank juga dapat memberikan keuntungan bagi pemerintah. Hal ini yang mendorong pemerintah untuk memaksa otoritas pengawas dan regulator agar melaksanakan tugasnya secara konsisten.

Dalam sistem perbankan syari'ah, tantangan untuk menciptakan keadilan pada semua *stakeholder* sangat *urgen*. Hal ini karena dalam sistem perbankan konvensional masih sering terdapat konflik kepentingan antara pemegang saham dengan pihak manajemen. Pada perbankan syari'ah, salah satu pihak yang perlu mendapat perhatian adalah nasabah, karena sebagaimana para pemegang saham, para nasabah juga telah berkontribusi dalam menghimpun dana.

Kompetisi dalam kerangka kerja teori ekonomi akan berlangsung untuk jangka waktu yang panjang sehingga dapat membentuk keseimbangan yang akan memuaskan kepentingan semua *stakeholder* secara optimal.⁸ Pengalaman menunjukkan bahwa ketergantungan terhadap mekanisme pasar untuk menjamin efektifitas *corporate governance* merupakan hal yang tidak realistis.⁹ Hal ini cukup beralasan, karena investasi yang dilakukan tidak bisa secara simultan bertukar dengan barang *tangible*. Yang ada hanya janji dari ketidakjelasan *return* di masa yang akan datang dan investasi harus meyakini akan terpenuhinya janji tersebut. Alasan lainnya adalah tidak ada seorangpun yang bisa sabar untuk menunggu dalam jangka waktu yang panjang.¹⁰

⁸ Armen Alchian, "Uncertainty, Evolution and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, edisi 58 (1950), hlm. 211-121.

⁹Schleifer, *A Survey of Corporate Governance*, hlm. 738.

¹⁰Dalam hal ini Keynes seperti yang dikutip dalam *Collected Writing* berpendapat bahwa "dalam jangka panjang, kita semua akan mati". Lihat John Maynard Keynes,

Dapat dipahami bahwa permasalahan dasar dalam *corporate governance* yaitu berkaitan dengan pemenuhan janji kepada para investor dan nasabah.¹¹ Sebenarnya permasalahan ini bisa terjadi pada semua perusahaan, namun akan lebih kompleks jika terjadi pada bank, karena bank lebih banyak menggunakan *leverage* dan menghadapi resiko sistemik.¹² Permasalahan seperti ini juga bisa terjadi pada perbankan syari'ah, misalnya pada akad *mudlârabah*, di mana *mudlârib* (bank) menggunakan dana dari *shâhib al-mâl* (nasabah). Antara keduanya saling membutuhkan, di mana pengusaha membutuhkan modal dan pemilik modal membutuhkan pengusaha yang mempunyai keahlian dan tenaga. Bagaimanapun, dalam kondisi saling ketergantungan seperti ini konflik kepentingan akan muncul. Bagi pengusaha ada banyak cara illegal yang dapat mengurangi bagian laba dari pemilik modal. Sedangkan pemilik modal menghendaki bagian profit sebanyak mungkin. Jika hubungan di antara keduanya dapat dibangun atas dasar kejujuran dan keadilan, maka keseimbangan dapat diwujudkan dan akhirnya akan memberikan keuntungan bagi keduanya dan bagi perekonomian secara luas. Penerapan *corporate governance* yang efektif sangat dibutuhkan untuk mengembangkan sistem keuangan Islam, tujuannya adalah untuk memenuhi kepentingan semua *stakeholder* secara adil.

Aspek Utama Penerapan *Corporate Governance*

Aspek utama penerapan *corporate governance* pada perbankan syari'ah, antara lain, adalah kejelasan dalam kontrak, disiplin pasar, dimensi moral, lingkungan sosio-politik, serta penegakan hukum dan kelembagaan.

Salah satu kontrak yang komprehensif dalam perbankan syari'ah adalah kontrak *mudlârabah*. Hanya saja kontrak ini tidak *feasible*, bahkan tidak diinginkan. Dikatakan tidak *feasible* karena

Collected Writings of John Maynard Keynes (London: MacMillan for the Royal Economic Society, 1972), hlm. 85.

¹¹Alexander Dyck, "Ownership Structure, Legal Protections and Corporate Governance": sdycck@hbs.edu (diakses 22 November 2010).

¹²Chapra, *Corporate Governanc*, hlm. 27.

membutuhkan pengetahuan yang sempurna terhadap kondisi pasar dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi terhadap kedua belah pihak (*shâhib al-mâl* dan *mudlârib*). Oleh karena itu penting untuk memperhatikan *agency cost* agar memenuhi dan menjaga kepentingan kedua belah pihak.

Jansen dan Meckling, telah merinci *agency cost* ini menjadi tiga unsur, yakni:¹³ (1) Biaya pengawasan oleh pemilik modal (*principal*) untuk mengawasi bisnis yang dijalankan oleh *mudlârib* (*agent*); (2) biaya pengikatan untuk memastikan pemilik modal bahwa *mudlârib* tidak akan melakukan sesuatu yang dapat merusak kepentingan pemilik modal dan akan mengganti kerugiannya jika hal itu benar-benar terjadi; dan (3) *residual loss* atau sisa kerugian yang harus ditanggung oleh pemilik modal akibat keputusan *mudlârib* yang menyimpang dari keputusan yang dibuat oleh pemilik modal ketika ia mempunyai informasi dan kemampuan yang sama dengan *mudlârib*. Poin satu dan dua adalah pengeluaran di luar anggaran, sedangkan poin tiga adalah pengeluaran yang riil, meskipun hal itu sulit untuk diukur.

Pada aspek kedua, yaitu disiplin pasar, maka hal itu merupakan faktor yang sangat penting dalam meningkatkan reputasi lembaga. Hal itu sudah terbukti sejak masa lalu hingga saat ini untuk memepertahankan dan meningkatkan *share value* dari pemegang saham dan deposan serta memungkinkan bank untuk melakukan ekspansi. Ekspansi akan menciptakan skala ekonomi, dan pada gilirannya akan dapat mengurangi biaya dan meningkatkan laba. Selain itu, dewan direksi dan manajemen juga akan mendapatkan tingkat remunerasi yang lebih baik.¹⁴

Disiplin pasar akan menjadi tidak efektif jika pihak bank membuat laporan keuangan seperti neraca dan laporan rugi laba yang tidak merefleksikan kondisi yang sebenarnya. Demikian juga para pengguna dana juga berada pada posisi yang sama, jika ia tidak melaporkan laba yang diterimanya dengan jujur dan terbuka kepada pihak bank.

¹³Jensen dan Meckling, "Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, edisi 3, (1976), hlm. 305-360.

¹⁴ Chapra, *Corporate Governance*, hlm. 30.

Disiplin pasar akan bisa berjalan lebih efektif dengan sejumlah dukungan. Salah satunya adalah dukungan moral dari para pelaku pasar. Roepke menyatakan bahwa disiplin pribadi, keadilan, kejujuran, kebaikan, semangat kebersamaan, peduli pada masalah kemanusiaan dan etika usaha merupakan hal-hal yang harus dipenuhi oleh seseorang sebelum terjun ke pasar dan berkompetisi antara satu sama lain. Inilah dukungan yang sangat dibutuhkan untuk mencegah menurunnya semangat kompetisi dan kejujuran.¹⁵

Oleh karena itu, tidak cukup hanya mengharap kepada hukum pasar, tetapi membutuhkan dukungan dari nilai-nilai moral yang tinggi. Nilai-nilai ini dapat mendorong terciptanya kesepakatan dan komitmen dalam kontrak. Bank harus menunjukkan itikad baik dalam operasionalnya untuk memenuhi kepentingan semua *stakeholder*. Segala bentuk pelanggaran dari prinsip kejujuran dan ketidakadilan, baik yang dilakukan oleh pihak bank maupun nasabah adalah termasuk pelanggaran terhadap prinsip-prinsip Islam.

Agar nilai-nilai moral bisa efektif dijalankan, setidaknya ada dua syarat sehingga bisa berperan penting dalam mempengaruhi pasar, yaitu: *Pertama*, adanya motivasi yang kuat dan kesadaran pribadi dari semua pihak untuk menerapkan nilai-nilai ini dalam sistem. *Kedua*, adanya dukungan sistem yang memberikan insentif dan pencegahan. Dalam sistem sekular, tidak dikenal balasan dan hukuman di akhirat yang mampu menjamin mereka untuk berbuat baik dan menjunjung nilai-nilai yang tinggi dalam berbisnis. Sedangkan bagi umat Islam mengenal adanya balasan akhirat, namun tetap saja tidak menjamin bagi mereka untuk menjunjung tinggi nilai-nilai luhur. Oleh karena itu agar mereka selalu mengerjakan yang baik dan meninggalkan yang buruk, diperlukan sistem *reward* dan *punishment*.

Aspek penerapan *corporate governance* yang berikutnya adalah pembentukan lingkungan yang kondusif, baik secara sosio-ekonomi, politik, hukum maupun kelembagaan. Namun sayang sekali, ketaatan pada norma-norma Islam dalam perilaku masyarakat tidak selalu sesuai dengan yang diharapkan. Survey yang dilakukan oleh Umar Chapra yang berkaitan dengan pengaruh praktik korupsi

¹⁵Wilhelm Roepke, "Ordred Anarchy", dalam Lawrence Stepplevich, *The Capitalist Reader* (New York: New Rochelle Arlington, 1977), hlm. 60.

dalam transaksi bisnis, menunjukkan adanya perbedaan opini, di mana separuh dari responden mengatakan bahwa lingkungan moral (*ethical overlay*) baik sekali, sepertiganya mengatakan kurang, dan sisanya mengatakan cukup. Perbedaan opini tentang lingkungan moral ini bisa dipertemukan ketika dalam kenyataannya mereka yang mengatakan baik sekali berada pada negara-negara di mana regulasi dan pengawasan sudah berjalan efektif.¹⁶

Kemerosotan sosial ekonomi, politik dan moral yang terjadi pada negara-negara muslim membawa konsekuensi pada lemahnya pendidikan dan kontrol sosial. Inilah yang menjadi faktor utama terjadinya pelanggaran norma-norma Islam. Oleh karena itu, perlu upaya yang serius bagi terbentuknya sebuah lingkungan moral.¹⁷ Ketika para pelanggar norma-norma Islam ini masih berkeliaran di masyarakat dan mereka masih bisa hidup bermewah-mewahan, maka sarana pendidikan dan solidaritas umat harus digunakan untuk meningkatkan kesadaran moral individu maupun masyarakat agar tidak melanggar nilai-nilai moral Islam. Tanpa solidaritas sosial, penegakan nilai-nilai moral dan hukum tidak akan pernah berjalan efektif.

Selanjutnya, salah satu institusi yang paling penting dalam *corporate governance* adalah adanya perlindungan hukum bagi para *stakeholder*. Negara yang memberikan perlindungan terhadap investor pada umumnya memiliki perkembangan pasar keuangan yang baik dengan tingkat pertumbuhan yang tinggi, hingga pada gilirannya bisa mengurangi potensi terjadinya krisis.¹⁸ Jika perlindungan berjalan efektif maka akan menarik minat para investor untuk menginvestasikan dananya, baik di sektor perbankan maupun dalam badan usaha.

Ada hubungan linier antara perilaku masyarakat dengan lembaga hukum. Konsistensi antara norma moral dan sosial dengan perilaku yang berkembang di masyarakat merupakan keniscayaan dan akan menjadi modal sosial. Tanpa adanya modal ini, biaya untuk melakukan reformasi hukum akan terasa mahal.

¹⁶Chapra, *Corporate Governance*, hlm 35.

¹⁷Pembahasan yang lebih lengkap berkaitan dengan hal ini silahkan baca Umar Chapra, *The Causes of Muslim Decline*, (Jeddah: The Islamic Foundation, 2008), 173-252.

¹⁸La Porta, Lopez de Salinas, A Shleifer and R.W. Vinshy, *Investor Protection; Origins, Consequences, Reform*, (Harvard University, Manuscript: 2000), hlm 54.

Reformasi moral di negara-negara muslim membutuhkan waktu yang cukup lama. Namun demikian, kekosongan kontrol kelembagaan tersebut tidak boleh dibiarkan berlarut-larut.¹⁹ Berkaitan dengan hal ini, maka pemerintah harus mempunyai perhatian khusus dalam rangka meningkatkan moral masyarakat dan aparat pemerintah itu sendiri. Ibn Khaldun berpendapat bahwa etika moral yang berasal dari syari'ah, tidak akan bisa direfleksikan dalam undang-undang, dan sebaliknya undang-undang tidak akan bisa diimplementasikan secara efektif jika pemerintah tidak memiliki perhatian terhadap tugas ini secara serius.²⁰

Hal lain yang perlu diperhatikan adalah pemenuhan perjanjian dalam kontrak dan hak-hak kepemilikan, karena menanamkan aspek tersebut dalam masyarakat merupakan keharusan bagi pembangunan kehidupan sosial yang berkeadilan. Douglas North menyebutkan bahwa pembangunan ekonomi hanya bisa dicapai dengan melakukan pengecekan atas perilaku yang menyimpang.²¹

Mekanisme *Good Corporate Governance* Bank Syari'ah

Untuk menciptakan *good corporate governance*, maka mekanisme yang ada pada *stakeholder* harus berjalan dengan baik. Pihak-pihak yang terkait langsung dengan mekanisme *corporate governance* bank syari'ah adalah: *Pertama*, dewan direksi. Dewan direksi harus mampu merumuskan strategi agar bisnis dapat berjalan secara efektif dan efisien sejalan dengan turbulensi kondisi internal dan eksternal. Oleh karena itu dewan direksi harus memiliki reputasi moral yang baik dan kompetensi teknis yang mendukung.

Untuk memilih anggota dewan direksi diperlukan standar profesionalisme tertentu, yaitu sebuah standar yang akan menentukan layak tidaknya seseorang untuk menjadi anggota dewan

¹⁹Survey yang dilakukan oleh Umar Chapra dan Habib Ahmad menunjukkan bahwa hanya 36% dari responden yang menilai prosedur hukum sudah baik, 43% menilai cukup, 21% menilai kurang. Lihat Chapra, *Corporate Governance*, hlm 39.

²⁰Ibn Khaldun, *Muqaddimah* (Kairo: al-Maktabah al-Tijariyyah al-Kubra, tt.), hlm. 190-191.

²¹Douglas North dan Barry Wiengsat, "Chapter Ideology and The Free Rider, The Evolution of Institution Governing Public Choice in the 17th Century England", *Journal of Economic History*, Vol. 49 (1989), hlm. 832.

direksi. Dalam konteks perbankan syari'ah, anggota dewan direksi dipersyaratkan memiliki kualifikasi tambahan, yaitu pemahaman atas *al-maqâsid al-syari'ah* sebagai sebuah tuntunan Islam yang relevan dengan kegiatan bisnis dan keuangan.²²

Dalam menjalankan tugasnya, dewan direksi harus intens melakuakn diskusi regular dengan para senior manajemen dan internal audit, menyusun dan menetapkan kebijakan, serta melakukan monitoring atas progresifitas pencapaian tujuan dan target perusahaan. Dewan direksi juga mempunyai kewajiban untuk menjaga transparansi dalam menjalankan operasional perusahaan yang mengacu pada standar operasional perbankan yang telah ditentukan oleh *Basel Committee on Banking Supervision* (BCBS), *Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions* (AAOIFI), *Islamic Financial Service Board* (IFSB), ataupun otoritas pengawas.²³

Kenyataannya, banyak direksi yang tidak mampu menjalankan aturan dan tugasnya secara efektif.²⁴ Ada beberapa alasan yang menyebabkannya. Antara lain, *pertama*, dewan pengurus tidak selamanya memiliki profesionalitas dan kompetensi terhadap tugasnya. *Kedua*, dewan pengurus tidak memiliki integritas moral yang sangat diperlukan untuk menegelola sebuah bank. *Ketiga*, tidak selamanya dewan pengurus dipilih secara langsung dan murni oleh para pemegang saham dengan berbagai pertimbangan. Pemilihan juga tidak dilakukan secara regular, hal ini menunjukkan bahwa para pemegang saham tidak memiliki pengaruh aktif dan signifikan dalam pemilihan ataupun pergantian dewan direksi.²⁵

Dalam rangka meningkatkan efisiensi, dewan direksi hendaknya memiliki beberapa direktur eksekutif dan direktur non-eksekutif. Direktur eksekutif memiliki tanggung jawab terhadap manajemen dan berusaha mencapai efisiensi sesuai dengan pengetahuan mereka terhadap potensi pasar dan bagian-bagian perusahaan. Sementara itu, direktur non-eksekutif setidaknya

²² Chapra, *Corporate Governance*, hlm. 42.

²³ *Ibid.*, hlm. 43.

²⁴ Myles Mace, *Directors: Myth and Reality* (Boston: Harvard Business School Press, 1986), hlm. 57.

²⁵ David Prentice, "Some Aspect of Corporate Governance Debate", dalam *Contemporary Issues in Corporate Governance* (Oxford: Clarendon Press, 2001), hlm. 31.

memiliki *vested-interest* untuk menjaga dan mengembangkan kinerja manajemen, walaupun sebenarnya mereka tidak memiliki tanggung jawab tersebut. Selanjutnya, untuk meningkatkan optimalisasi dewan direksi perlu pula dilakukan penerapan sistem remunerasi anggota dewan direksi.²⁶ Dewan direksi juga harus diantisipasi agar mereka tidak menerima *secret profit* untuk kepentingan pribadi. Karena itu moral para anggota dewan direksi menjadi prioritas utama.

Kedua, senior management. *Senior management* adalah CEO dan anggota senior lainnya yang menjalankan fungsi manajemen, dan ia tidak harus pemegang saham.²⁷ Perusahaan modern biasanya tidak dikelola secara langsung oleh pemiliknya, namun di-*hire* oleh orang lain yang profesional. Mereka itulah yang sering disebut sebagai *fiduciaries*.²⁸

Senior management harus memastikan bahwa audit internal berjalan sesuai dengan prosedur. Selain itu dalam kompleksitas bank, harus diyakinkan bahwa tidak ada ambiguitas antara tugas dan wewenang CEO serta dewan direksi. Manajemen harus meyakinkan pula bahwa adanya independensi serta keseimbangan wewenang dan kekuasaan.

Segala aturan yang telah ditetapkan oleh manajemen akan berjalan secara efektif jika manajemen mampu menciptakan kualitas manajemen yang baik. Umar Chapra mengutip *The Economist* tentang tiga prinsip untuk menciptakan kualitas manajemen, antara lain kejujuran (*honesty*), cermat dan efisien (*frugalitas*), dan siap siaga (*preparedness*).²⁹

²⁶Dalam system perbankan syariah, penerapan metode ini terutama pada akad *mudlārabah*, anggota dewan direksi dalam kapasitas mereka sebagai *mudlārib* hanya akan diberi kompensasi terhadap pengeluaran yang riil atau *actual expense*. Remunerasi yang mereka dapatkan tidak secara periodik seperti pada perbankan modern, namun remun yang mereka dapatkan dalam bentuk persentase *nisbah* atas keuntungan yang didapatkan oleh pihak bank.

²⁷Chapra, *Corporate Governance*, hlm. 52.

²⁸*Fiduciaries* adalah orang yang dipercaya untuk mewakili orang lain untuk suatu tujuan tertentu atau untuk melayani seseorang. Penjelasan selengkapnya lihat Katsuhito Iwai, "The Corporate Personality Controversy and Comparative Corporate Governance", dalam F. Cafaggi, A. Nicita dan V. Pagano, *Legal Orderings and Economic Institutions* (London: Routledge, 2001), hlm. 104-105.

²⁹Chapra, *Corporate Governance*, hlm. 55.

Beberapa ketentuan lain agar tercipta fungsi manajemen yang optimal dalam perusahaan, antara lain adalah perilaku hemat para pejabat dan pegawainya.³⁰ Para fungsionaris bank tidak dibiasakan untuk hidup boros hingga membiasakan diri berhutang hanya untuk memenuhi keinginan yang sebenarnya tidak mereka butuhkan.

Ketiga, pemegang saham dan deposan. Para pemegang saham dan deposan perlu dibahas menyatu dengan pembahasan direksi dan manajemen dalam koridor perbankan syari'ah. Karakter perbankan syari'ah jelas berbeda dengan perbankan konvensional. Dalam perbankan konvensional, *return* sudah ditetapkan secara pasti (*fixed and predetermined return*). Namun dalam perbankan syari'ah mekanismenya berbeda. Deposan yang melakukan investasi di bank syari'ah akan memiliki partisipasi dalam hal keuntungan atau kerugian layaknya para pemegang saham. Namun mereka tidak memiliki hak suara dalam RUPS, walau mungkin nilai deposito yang diinvestasikan melebihi modal yang disetor oleh pemegang saham. Jika mereka diberikan jaminan return maka tentu bertentangan dengan *spirit* bank syari'ah.

Di sisi yang lain, bagi deposan giro, tentunya tidak secara langsung terkait dengan resiko bank. Hal ini karena sistem asuransi simpanan tidak memberi asuransi atas rekening giro yang jumlahnya melebihi *limit* yang ditentukan. Selanjutnya kerugian bank yang diakibatkan oleh bank dengan mekanisme PLS secara substansial sangat besar dan bahkan modal cadangan dana dan jenis simpanan lainnya tidak bisa meng-*cover* kerugian tersebut. Inilah mengapa rekening giro tidak secara langsung terkait dengan resiko usaha bank.

Yang menjadi masalah sekarang adalah bagaimana bank mampu menjaga kepentingan kedua deposan tersebut, baik bagi deposan giro maupun deposan investasi agar mereka tetap memiliki kepercayaan terhadap bank. Ini pula alasan yang mendasari manajemen bank untuk mengasuransikan dana deposan, termasuk rekening giro.³¹ Para deposan, terutama deposan investasi harus

³⁰Beberapa ayat al Qur'an yang memerintahkan agar kita hidup hemat dan tidak berlebih, yaitu hidup secara moderat, adalah QS. al-An'âm (6): 141, QS. al-A'râf (7): 31, dan QS. al-Furqân (25): 67.

³¹Chapra dan Khan, *Regulation and Supervision of Islamic Banks*, (Jeddah: Islamic Research and Training Institute, Occasional Paper Series no. 3, 2001), hlm. 101.

dijaga dari adanya resiko pasar, kecurangan dan kesalahan manajemen dalam kontrak *mudlârabah*.

Perlu diperhatikan pula tentang komposisi kepemilikan saham, di mana hal itu harus dilakukan dengan mempertimbangkan keadilan dan persaudaraan, pemerataan distribusi pendapatan dan kekayaan serta unsur-unsur yang terdapat dalam *maqâsid al-syarî'ah*. Singkatnya, kepemilikan saham harus di-*split*. Jika tidak demikian, maka akan menimbulkan *vested interest* untuk memiliki saham secara dominan sehingga ia dapat mengendalikan kebijakan perbankan. Hal ini akan mendorong terciptanya perlindungan hukum atas kepentingan para pemegang saham minoritas dan deviden yang akan mereka dapatkan. Jika hal ini dapat terlaksana, maka nilai saham di pasaran bisa relatif lebih tinggi.³²

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa bank syari'ah harus memiliki sikap disiplin yang kuat dalam melakukan investasi dan pengelolaan keuangan lainnya. Dengan sikap disiplin ini diharapkan mampu mereduksi persoalan-persoalan keuangan sebagaimana yang dihadapi oleh lembaga perbankan internasional. Namun karena kecilnya skala usaha dan dominasi pembiayaan berbasis jual beli, maka bank syari'ah sampai saat ini masih belum mampu menerapkan sikap disiplin ini.

Pilar-pilar Pendukung *Good Corporate Governance*

Beberapa sarana pendukung *corporate governance*, antara lain, adalah: *Pertama*, sistem kontrol internal yang efektif. Kontrol internal diperlukan untuk memastikan pengawasan manajemen dan meningkatkan budaya yang sehat dalam lembaga perbankan. Hal tersebut sangat dibutuhkan untuk mengakui dan menilai resiko, mendeteksi permasalahan dalam lembaga dan untuk mengoreksi kelemahan internal. Karena itulah *Basel Committee*³³ dan pengawas perbankan di seluruh dunia menfokuskan perhatiannya pada pentingnya sistem kontrol internal ini. Untuk mendukung hal tersebut, dewan direksi dan manajemen secara bersama-sama harus

³²Alexander Dyck, "Ownership Structure, Legal Protections and Corporate Governance": sdycck@hbs.edu (diakses 22 November 2010)

³³ Basel Committee on Banking Supervision, *Framework of Internal Control System in Banking Organization*: www.bis.org (diakses 22 November 2010).

menunjukkan integritas untuk menciptakan budaya yang memungkinkan semua pihak bisa memahami dan melaksanakan tanggung jawab masing-masing secara jujur dan efisien.

Sistem kontrol internal tersebut tidak mungkin bisa berjalan dengan baik tanpa adanya jalur komunikasi yang efektif dan ketersediaan informasi secara berkala. Karena itulah sisten kontrol internal harus dimonitor dengan basis ukuran tertentu untuk memastikan kepatuhan pada aturan dan prosedur, persetujuan dan otorisasi, limit pembiayaan, verifikasi dan rekonsiliasi.

Demikianlah, dengan sistem kontrol internal diharapkan beberapa resiko segera dikenali. Selanjutnya harus ada pemisahan pihak yang mengidentifikasi resiko dengan pihak yang mengelola dan mengontrol resiko.

Kedua, manajemen resiko. Sudah lazim bahwa bisnis perbankan –termasuk perbankan syari'ah- memiliki *leverage* yang tinggi.³⁴ Hal ini menuntut bank untuk mengembangkan sebuah sistem yang bisa membantu proses identifikasi, pengukuran, monitoring, dan kontrol secara tepat serta mampu meningkatkan efektifitas kerja manajemen.

Penerapan manajemen resiko yang tepat perlu difasilitasi dengan adanya pemisahan antara *banking book activity* dengan *trading book activity*.³⁵ *Trading book activity* berhubungan dengan upaya diversifikasi portofolio dengan memperhatikan unsur resiko yang melekat pada *banking book activity*, serta berusaha mendapatkan

³⁴Ketika tingkat *return on equity* (ROE) tergantung dari nilai aset, maka menjadi tendensi alamiah di sebagian bank untuk memiliki tingkat *leverage* setinggi mungkin, yaitu dengan meningkatkan volume simpanan secara terus menerus dan mengurangi porsi modal internal. Kalau sudah dalam posisi seperti ini, kerugian yang kecil saja atas asset cukup untuk menguras modal dan membuat bank menjadi kolaps. Efek domino dari peristiwa ini adalah ketika satu bank kolaps, maka mengakibatkan ketidakstabilan sistematis dalam sistem pembayaran, apalagi jika bank mengalami kerugian yang besar. Pembahasan yang lebih jelas silahkan baca Thariqullah Khan dan Habib Ahmed, *Risk Management: An Analysis of Issues in Islamic Financial Industry*, (Jeddah: Islamic Research and Training Institute, Occasional Paper Series No 5, 2001), hlm. 45-51.

³⁵ Chapra, *Corporate Governance*, hlm. 74.

tambahan pendapatan melalui perdagangan surat-surat berharga, melakukan pengelolaan dana investasi dan reksadana.³⁶

Karena saat ini semakin tidak stabil harga komoditas, saham dan valuta asing, mengharuskan bank untuk memiliki kecukupan modal dan tingkat kesehatan bank yang baik. Sementara itu bagi bank, khususnya bank syari'ah, karakteristik resiko yang harus dikelola setidaknya antara lain resiko kredit, resiko likuiditas, dan resiko operasional.

Bank syari'ah menghadapi resiko kredit seperti layaknya bank konvensional, namun masih memiliki resiko tambahan, yaitu resiko yang berkaitan dengan *profit and loss sharing*. Karena itu dewan direksi bank syari'ah harus mampu menciptakan budaya resiko kredit yang wajar dalam operasional bank dengan membuat kesepakatan bersama dan *me-review* strategi yang digunakan bank secara periodik. Selain itu mereka harus mampu menentukan kriteria kualitas kredit yang bisa membantu menjelaskan kualitas nasabah, tujuan dan struktur kredit, sumber pengembalian kredit, historisitas pembayaran nasabah, kemampuan bayar kredit berjalan dan menentukan *term and condition* kredit nasabah. Demikian juga mereka harus mampu membuat prosedur yang tepat dalam melakukan amandemen dan perluasan kredit serta menciptakan informasi yang tepat untuk operasional manajemen, memepertimbangkan potensi perubahan kondisi perekonomian makro serta membangun sistem akses resiko kredit bank yang independen.³⁷

Selain resiko kredit, bank juga menghadapi resiko likuiditas. Resiko likuiditas muncul ketika terjadi penurunan yang tidak diharapkan atas *cash flow* bersih yang dimiliki oleh bank, sementara itu pihak bank tidak mampu mendapatkan sumber dana dengan biaya yang wajar dan sesuai dengan ketentuan syari'ah.

³⁶Pada perbankan konvensional *trading book* berkaitan dengan perdagangan berbasis suku bunga, valuta asing dan perdagangan komoditas. Semua itu merupakan transaksi derivatif. Dalam perbankan syari'ah semua transaksi tersebut tidak diperkenankan. Oleh karena itu manajemen resiko dalam perbankan syari'ah mempunyai karakteristik yang berbeda dengan perbankan konvensional.

³⁷Lebih jelas lihat Basel Committee on Banking Supervision, *Principles for the Managemen of Credit Risk*: www.bis.org (diakses 22 November 2010).

Oleh karena itu, bank harus mempunyai manajemen likuiditas yang efektif, antara lain; pihak bank tidak hanya bergantung pada sejumlah deposit besar. Selanjutnya jangka waktu pembiayaan dan investasi harus ditentukan dengan *time frame* yang berbeda ketika membutuhkan *cash flow* untuk operasional harian telah tercukupi. Sistem asuransi simpanan diperlukan karena diharapkan bisa membantu bank ketika terjadi *shock* dalam kegiatan ekonomi serta meminimalisir terjadinya penarikan dana secara tiba-tiba. Pihak bank juga harus menyiapkan *contingency plan* untuk menopang usaha. Dan yang terakhir pihak manajemen likuiditas bank harus mampu meyakinkan *senior management* untuk melakukan monitoring dan kontrol terhadap kebutuhan likuiditas.

Penting pula untuk diperhatikan adalah resiko operasional. Resiko ini muncul karena lemahnya sistem kontrol internal dan *corporate governance*. Kelemahan tersebut akan menciptakan kerugian finansial yang disebabkan adanya *error*, *self-dealing*, penyelewengan, atau gagalnya pemenuhan kebutuhan secara tepat waktu dan efisien.

Resiko operasional juga bisa ditimbulkan oleh adanya kepentingan pihak bank yang melakukan kompromi dengan berbagai cara, misalnya oleh pihak *dealer*, para *officer* pembiayaan, atau staf lain yang mempunyai otoritas untuk mengambil bisnis dalam kaitannya dengan perbankan. Resiko operasional juga bisa disebabkan oleh kegagalan teknologi, menurunnya reputasi bank atau ketidakpatuhan terhadap standar regulasi.

Untuk memastikan bahwa bank telah melakukan usaha pengelolaan resiko operasional, maka pihak pengawas bank harus melakukan evaluasi terhadap strategi bank secara independen. Selanjutnya harus dipastikan pula bahwa bank telah memiliki sistem yang efektif untuk melakukan identifikasi, pengukuran, monitoring, dan control atas resiko operasional.

Ketiga, transparansi. Transparansi merupakan faktor penting bagi semua pelaku pasar. Transparansi merupakan kegiatan menyampaikan segala informasi yang dapat dipercaya dan tepat waktu kepada publik. *Basel Committee* menekankan keakuratan informasi perbankan meliputi enam subyek, yaitu; kinerja keuangan, posisi keuangan, strategi manajemen dan kontrol resiko, eksposur resiko, kebijakan akuntansi serta dasar manajemen bisnis dan

informasi *corporate governance*.³⁸ Untuk semakin memastikan efektifitas dan manajemen resiko yang aman, maka perlu sekali dukungan dari audit eksternal, termasuk pemurnian dan audit syari'ahnya.

Keempat, sistem akuntansi dan audit. Standar akuntansi yang tepat³⁹ sangat dibutuhkan untuk mewujudkan transparansi bank sehingga mampu meningkatkan disiplin pasar dan meminimalkan kegagalan bank. Pihak pengawas bank harus memastikan bahwa laporan keuangan yang dipublikasikan oleh pihak bank secara *fair* telah merefleksikan kehati-hatian dan ukuran yang realistis tentang *asset*, *liabilitas*, moral transaksi derivatif, komitmen *of balance sheet*, serta keuntungan atau kerugian yang diderita oleh bank sehingga para *user* dapat mengetahui kondisi bank secara tepat.⁴⁰

Dari sisi audit, bank bisa menggunakan eksternal audit selain internal audit. Audit sangat diperlukan untuk memastikan bahwa laporan keuangan bank telah disajikan secara profesional dan sesuai dengan standar laporan keuangan. Selain itu, harus pula dipastikan bahwa keuntungan atau kerugian yang diungkapkan dalam laporan keuangan benar-benar merefleksikan kondisi bank sebenarnya, serta memastikan bahwa profit yang dihasilkan bukan dari usaha haram.

Penutup

Meskipun perbankan syari'ah telah berkembang pesat dalam tiga dekade terakhir ini, namun dari sisi aset, modal dan pengaruhnya masih relatif kecil. Oleh karena itu, dibutuhkan beberapa ukuran yang bisa mendukung perkembangannya, misalnya disiplin pasar, integritas moral bagi pengguna dan bagi lembaga jasa

³⁸Basel Committee on Banking Supervision, *Framework of Internal Control System*, hlm. 17-25.

³⁹Standar akuntansi yang tepat biasanya meliputi aspek jumlah, format dan ukuran. Oleh karena itu *Basel Committee* mensyaratkan informasi yang jelas yang tertuang dalam laporan keuangan tahunan dan mencakup empat hal pokok, yaitu kebijakan dan praktek akuntansi, manajemen resiko kredit, eksposur kredit, dan kualitas kredit. Lebih lengkapnya baca *Basel Committee on Banking Supervision, Best Practice of Credit Risk Disclosure: www.bis.org* (diakses 22 November 2010).

⁴⁰ Lihat *Basel Committee on Banking Supervision, Core Principles: www.bis.org* (diakses 22 November 2010).

keuangan, dukungan lingkungan sosio politik melalui penegakan hukum dan pengawasan lembaga yang adil.

Karena karakter bank syari'ah yang menekankan pada konsep berbagi resiko (*risk sharing*), maka *corporate governance* menjadi sangat *urgen* bagi perbankan syari'ah. Oleh karena itu, sangat penting bagi direksi dan senior manajemen untuk lebih efektif lagi dalam kinerja dan tanggung jawabnya. Demikian juga sarana pendukung *corporate governance* harus lebih disempurnakan, misalnya adanya kontrol internal, manajemen resiko, transparansi, akuntansi dan disklosur pembiayaan, pemurnian dan audit syari'ah, regulasi serta pengawasan yang *prudent*. Efektifitas pelaksanaan *corporate governance* menjadi tantangan tersendiri bagi terciptanya perbankan syari'ah yang unggul dan sekaligus menjadi tantangan profesionalitas *stakeholder*-nya. *Wallâh a'lam bi al-Shawâb*.

Daftar Pustaka

- Alchian, Armen. "Uncertainty, Evolution and Economic Theory", *Journal of Political Economy*, edisi 58 (1950)
- Basel Committee on Banking Supervision, *Core Principles of Banking Supervision*: www.bis.org (diakses 22 November 2010).
- _____ *Framework of Internal Control System in Banking Organization*, www.bis.org (diakses 22 November 2010).
- _____ *Best Practice of Credit Risk Disclosure*, September 2000: www.bis.org, diakses 22 November 2010.
- _____ *Principles for the Management of Credit Risk*: www.bis.org (diakses 22 November 2010).
- Chapra, M. Umer dan Ahmed, Habib, *Corporate Governance Lembaga Keuangan Syari'ah*. Bumi Aksara: Jakarta, 2008.
- Dyck, Alexander, *Ownership Structure, Legal Protections and Corporate Governance*: sdycck@hbs.edu (diakses 22 November 2010).
- Iqbal, Munawar, Thariqullah Khan dan Ahmed, Aushuf., *Challenges Facing Islamic Banking*. Jeddah: IRTI. 1998
- Iwai, Katsuhito, "The Corporate Personality Controversy and Comparative Corporate Governance" dalam F. Cafaggi, A.

- Nicita and V. Pagano, *Legal Orderings and Economic Institutions*. London: Routledge, 2001.
- Jenson, M dan Meckling, "Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Nomor III (1976).
- Keynes, John Maynard. *Collected Writings of John Maynard Keynes*. London: MacMillan for the Royal Economic Society, 1972.
- Khaldun, Abd al-Rahmân Ibn, *Muqaddimah*. Kairo: Al-Maktabah al-Tijâriyyah al-Kubra, tt.
- Khan, Thariqullah dan Ahmed, Habib. *Risk Management: An Analysis of Issues in Islamic Financial Industry*. Jeddah: IRTI. 2001.
- Mace, Myles. *Directors: Myth and Reality*. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
- North, Douglas and Wiengsat, Barry. "Chapter Ideology and The Free Rider, The Evolution of Institution Governing Public Choice in the 17th Century England". *Journal of Economic History*, Vol 49 (1989)
- Porta, La, Lopez de Salinas, A Shleifer dan R.W. Vishny. *Investor Protection; Origins, Consequences, Reform*. Harvard: Harvard University Press, 2000.
- Prentice, David. "Some Aspect of Corporate Governance Debate". Dalam *Contemporary Issues in Corporate Governance*. Oxford: Clarendon Press, 2001.
- Prowse, Stephen, *Corporate Governance; Emerging Issues and Lesson for East Asia*: www.worldbank.org/html/extdr/pos981.
- Roepke, Wilhelm, "Ordred Anarchy", in Lawrence Stepplevich, *The Capitalist Reader*. New York: New Rochelle Arlington, 1977.
- Schleifer dan Vishny, "A Survey of Corporate Governance", *Journal of Finance* (June, 1977).