Jurnal Akuntansi dan Bisnis (Akuntansi) Vol 5, No.1, Mei 2025, pp. 428 -437
p-ISSN : 2808-9022 (print)
e-ISSN : 2798-1789 (online)
http://journal.politeknik-pratama.ac.id/index.php/JIAB ■ page 428

GOOD CORPORATE GOVERNANCE DALAM SEKTOR PERBANKAN: ANALISIS IMPLEMENTASI BERDASARKAN KEBIJAKAN BI

Nurdhiana[1],Triani[2*], Yuniarningtyas[3]
[1]STIE Widya Manggala Jl.Sriwijaya No 32 Semarang
e-mail:nurdhiana@widyamanggala.ac.id
[2]STIE Widya Manggala Jl.Sriwijaya No 32 Semarang
e-mail: triani@widyamanggala.ac.id
[3]STIE Widya Manggala Jl.Sriwijaya No 32 Semarang
e-mail:yuniarningtyas@widyamanggala.ac.id

ARTICLE INFO

Article history:

Received 23 January 2025
Received in revised form 11 February 2025
Accepted 23 April 2025
Available online 31 May 2025

ABSTRACT

This research aims to analyze the implementation of Good Corporate Governance at Bank BNI KK Pandanaran Semarang. The population in this study was all staff of the Internal Supervisory Unit (SPI) of Bank BNI KK Pandanaran Semarang, totaling 32 people. Data were analyzed using the Dean J. Champion formula. The results of the research show that overall Good Corporate Governance at Bank BNI KK Pandanaran Semarang has been implemented well. The principles of Accountability and Fairness have been implemented very well. The principles of Transparency, Independence and Accountability have been implemented well.

Keywords *: Good Corporate Governance, transparency, independence, accountability, liability and fairness.*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan Good Corporate Governance di Bank BNI KK Pandanaran Semarang. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf Satuan Pengawas Intern (SPI) Bank BNI KK Pandanaran Semarang yang berjumlah 32 orang. Data dianalisis menggunakan rumus Dean J. Champion. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara keseluruhan Good Corporate Governance di Bank BNI KK Pandanaran Semarang telah diterapkan dengan baik. Prinsip-prinsip Akuntabilitas dan Kewajaran telah diterapkan dengan sangat baik. Prinsip-prinsip Transparansi, Kemandirian, dan Tanggung Jawab telah diterapkan dengan baik. **Kata kunci**: Good Corporate Governance, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewajaran.

1. PENDAHULUAN

Perkembangan sektor perbankan di Indonesia memiliki peran strategis dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Sebagai salah satu penggerak utama ekonomi, bank bertindak sebagai lembaga intermediasi yang menghubungkan surplus unit (penyedia dana) dan deficit unit (penerima dana). Dalam konteks ini, kepercayaan publik terhadap sistem perbankan menjadi sangat krusial. Untuk menjaga kepercayaan tersebut, penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) telah menjadi kebutuhan yang tidak terelakkan.

Era globalisasi ini, perusahaan dituntut untuk memahami prinsip-prinsip GCG dan menerapkan *good corporate governance* tersebut sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Menurut Syakhroza (2000) dalam Indrayani & Nurkholis (2001), terdapat dua penyebab munculnya isu *good corporate governance* yaitu pertama, perubahan

Received January 21, 2025; Revised February 11, 2025; Accepted April 23 , 2025

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

lingkungan yang sangat cepat dan pada akhirnya berdampak pada perubahan peta kompetisi pasar global. kedua, semakin banyak dan kompleksnya pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan, seperti pemasok, kreditur, investor dan pemerintah.

Perkembangan kondisi ekonomi yang pesat seiring dengan era globalisasi mendorong setiap perusahaan untuk mengimbanginya. Untuk itu diperlukan adanya sistem pengolahan dan pengendalian manajerial yang tepat dari masing-masing perusahaan. Adanya GCG diharapkan dapat memberikan kontribusi positif baik bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan.

Good Corporate Governance adalah serangkaian prinsip dan mekanisme tata kelola yang dirancang untuk mengelola hubungan antara manajemen, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. Prinsip-prinsip utama GCG mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan keadilan. Implementasi GCG yang baik tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional bank tetapi juga memperkuat stabilitas sektor perbankan secara keseluruhan.

Dalam beberapa tahun terakhir, berbagai kasus pelanggaran tata kelola di sektor perbankan telah mencuat. Beberapa kasus seperti penyelewengan dana, rendahnya tingkat pengawasan internal, hingga kurangnya transparansi dalam pengambilan keputusan telah merugikan banyak pihak, termasuk nasabah, pemegang saham, dan perekonomian nasional. Misalnya, beberapa bank besar menghadapi tantangan dalam menjaga kepercayaan publik akibat kegagalan pengelolaan risiko yang diakibatkan oleh lemahnya tata kelola perusahaan. Salah satu contoh kasus yang mencerminkan lemahnya penerapan prinsip tata kelola yang baik (*Good Corporate Governance*) di sektor perbankan adalah skandal keuangan yang melibatkan Bank Mayapada pada tahun 2023. Kasus ini mengungkap dugaan praktik suap dalam penyaluran kredit senilai Rp1,3 triliun kepada seorang pengusaha selama periode 2014-2021. Praktik semacam ini tidak hanya melanggar aturan perbankan, tetapi juga merusak integritas sistem keuangan, sehingga menimbulkan desakan untuk evaluasi dan reformasi mendalam, khususnya di tubuh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (diunduh dari : https://keuangannews.id/bank-mayapada-berkasus-tata-kelola-ojk-perlu-dievaluasi/?utm_source=chatgpt.com).

Kasus seperti yang terjadi di Bank Mayapada menunjukkan betapa pentingnya penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) untuk menjaga integritas dan kepercayaan dalam industri perbankan. Dalam konteks ini, diperlukan penerapan GCG kepada sector perbankan.

Penerapan GCG tersebut sesuai dengan kebijakan bank Indonesia, Bank Indonesia (BI) sebagai otoritas moneter dan regulator sektor perbankan di Indonesia telah mengeluarkan berbagai kebijakan untuk memperkuat penerapan GCG. Salah satu regulasi utama yang menjadi landasan penerapan GCG adalah Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum. Regulasi ini mengatur mengenai struktur, proses, dan mekanisme tata kelola yang harus diterapkan oleh bank umum untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas dalam operasionalnya.

Seiring berjalannya waktu, BI terus memperbarui POJK Nomor 55/POJK.03/2016 tentang Penerapan Tata Kelola bagi Bank Umum, yang mengadopsi praktik-praktik terbaik (*best practices*) internasional. Regulasi ini menekankan pada pentingnya peran Dewan Komisaris, Dewan Direksi, dan Komite-Komite di bawahnya dalam mengawasi pelaksanaan GCG. Selain itu, regulasi ini juga mendorong pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi pengawasan dan transparansi operasional. Selain POJK tersebut, BI juga telah memperkenalkan mekanisme penilaian sendiri melalui *Self-Assessment Good Corporate Governance*. Bank diwajibkan untuk secara berkala menilai implementasi GCG di internal organisasi mereka, termasuk kepatuhan terhadap peraturan, efektivitas pengawasan, dan pengelolaan risiko.

Selanjutnya**,** (POJK) Nomor 17/POJK.03/2021 tentang Penerapan Tata Kelola yang Baik pada Bank Umum**.** POJK ini diterbitkan pada 29 Maret 2021 dan merupakan revisi dari POJK Nomor 55/POJK.03/2016. POJK 17/POJK.03/2021 memperkenalkan beberapa perubahan dan penyesuaian terkait dengan praktik tata kelola perusahaan yang lebih sesuai dengan dinamika perkembangan industri perbankan dan tantangan yang dihadapi sektor keuangan. Beberapa poin utama yang dibahas dalam peraturan ini antara lain: 1) Peningkatan Peran Dewan Komisaris dan Dewan Direksi: POJK ini menggarisbawahi pentingnya meningkatkan kapasitas pengawasan dan fungsi-fungsi pengambilan keputusan oleh Dewan Komisaris dan Dewan Direksi, termasuk peningkatan independensi dan efektivitas fungsi pengawasan internal. 2) Penguatan Pengelolaan Risiko: Dengan memperhatikan perubahan kondisi ekonomi global dan perkembangan teknologi, POJK ini menekankan pentingnya pengelolaan risiko yang lebih komprehensif, termasuk dalam menghadapi risiko-risiko terkait dengan digitalisasi dan risiko sistemik. 3) Penerapan Prinsip-Prinsip GCG yang Lebih Mendalam: POJK ini lebih menekankan pada penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi**,** dan keadilan yang lebih diperluas dan disesuaikan dengan praktik-praktik terbaik internasional, serta pembaruan dalam struktur organisasi dan pengawasan. 4) Pemanfaatan Teknologi dan Inovasi: POJK ini juga mengakui pentingnya teknologi dalam mendukung penerapan GCG, baik dalam meningkatkan efisiensi operasional maupun dalam aspek pengawasan dan keamanan data perbankan.

Peraturan tersebut menjadi acuan terbaru bagi bank-bank umum di Indonesia dalam menjalankan prinsip-prinsip tata kelola yang baik dan berkelanjutan. Dengan adanya POJK 17/POJK.03/2021, diharapkan bank dapat meningkatkan kepercayaan publik, mendukung stabilitas sistem keuangan, serta mengantisipasi risiko-risiko baru yang muncul seiring dengan transformasi digital dan perkembangan sektor keuangan secara global.

Terdapat sejumlah penelitian telah dilakukan dalam ranah penerpan GCG dalam sector perbankan, yaitu penelitian yang dilakukan oleh, Wadiah dan Trihantana (2015) dalam penelitiannya tersebut menemukan hasil bahwa penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) telah dilaksanakan di semua tingkatan organisasi dan sesuai dengan landasan penerapan GCG pada Bank Syariah, yaitu Peraturan Bank Indonesia No. 11/33/PBI/2009. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Eliza (2016) megemukakan hasil penelitianya bahwa 6 bank memperoleh predikat "baik" (peringkat 2), 4 bank memperoleh predikat "sangat baik" (peringkat 1), dan 1 bank memperoleh predikat "cukup" (peringkat 3). Hasil uji statistik t-test menunjukkan bahwa peringkat penerapan Good Corporate Governance pada Bank Syariah memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap risiko kredit (Non-Performing Financing). Siswanti (2016) dalam penelitian pada bank syariah mengemukakan hasil penelitian bahwa Uji direct impact menghasilkan penerapan GCG tidak berpengaruh terhadap kinerja BUS. Penerapan GCG berpengaruh terhadap risiko pembiayaan. Risiko pembiayaan berpengaruh terhadap kinerja. Uji indirect impact menyatakan risiko pembiayaan memediasi pengaruh penerapan GCG terhadap Kinerja Bank Umum Syariah. Penelitian yang dilakukaan oleh Dewi (2020) mengemukakan hasil yang menunjukkan bahwa diterapkannya Good Corporate Governance (GCG) di Indonesia sangat penting untuk menunjang pertumbuhan dan stabilitas ekonomi yang berkesinambungan bagi Bank untuk dapat selalu menjaga kinerjanya dengan baik terutama tingkat profitabilitasnya yang tinggi dan mampu membagikan deviden dengan baik serta prospek usahanya dapat selalu berkembang dan dapat memenuhi ketentuan prudential banking regulation dengan baik, maka memberikan kenyamanan dan aman para nasabah dan investor dalam berinvestasi dalam perbankan syariah. Selanjutnya penelitian Siregar (2021) menunjukkan hasil jika GCG tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja keuangan pada bank umum syariah periode tahun 2012-2018. Dan Penelitian yang dilakukan oleh Wanane (2023) mengemukakn hasil penelitian bahwa penerapan GCG dalam manajemen risiko melibatkan berbagai pihak internal perusahaan, seperti pemegang saham, komisaris, direksi, dan komite audit. Mereka harus bekerja sama dan berperan aktif dalam menjalankan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik, terutama dalam mengelola risiko-risiko yang unik dalam sektor perbankan. Meskipun kendala-kendala seperti pengetatan kredit perbankan, produktivitas produk bank yang belum optimal, standar SDM yang tinggi, dan masalah kasus penyimpangan internal masih ada, PT Bank Papua berhasil menjalankan GCG dengan baik.

Secara keseluruhan, penelitian tentang penerapan GCG dalam sector perbankan terus berkembang dan tetap menjadi topik yang sedang populer. Sehingga peneliti berkeinginan untuk meneliti penerapan GCG pada BNI terkait implementasi kebijakan BI. Sebagai bank yang sudah berdiri sejak 1946, BNI memiliki rekam jejak panjang dalam mendukung pembangunan ekonomi Indonesia. Dengan visi untuk menjadi institusi perbankan yang unggul di tingkat global, BNI berkomitmen untuk menerapkan GCG sebagai salah satu pilar utama keberlanjutan bisnisnya. Implementasi GCG di BNI mencakup berbagai inisiatif, seperti: 1) Transparansi: Penyampaian laporan keuangan secara rutin dan transparan kepada publik sesuai standar internasional. 2) Akuntabilitas: Penguatan peran Dewan Komisaris dalam mengawasi kinerja manajemen. 3) Manajemen Risiko: Implementasi sistem pengendalian risiko yang terintegrasi untuk memitigasi potensi kerugian. Akan tetapi, dalam praktiknya, BNI juga menghadapi sejumlah tantangan, termasuk: a) Kompleksitas Struktur Organisasi: Sebagai bank besar dengan jaringan nasional dan internasional, memastikan kepatuhan GCG di seluruh cabang membutuhkan koordinasi yang intensif. b) Teknologi Informasi: Pemanfaatan teknologi untuk mendukung GCG masih memerlukan investasi besar, terutama dalam hal keamanan data dan integrasi sistem. c) Perubahan Regulasi: Penyesuaian terhadap kebijakan baru seringkali memerlukan waktu dan sumber daya yang signifikan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami bagaimana penerapan prinsip-prinsip Good Corporate Governance (GCG) di Bank Negara Indonesia (BNI) sesuai dengan kebijakan terbaru dari Otoritas Jasa Keuangan (POJK) dan Bank Indonesia (BI). Manfaat dari penelitiannya ini menganalisis penerapan GCG di sektor perbankan, khususnya di BNI, menjadi relevan untuk mengevaluasi efektivitas kebijakan yang telah ditetapkan oleh BI. Dengan menganalisis pelaksanaan GCG di BNI, penelitian ini dapat memberikan rekomendasi yang bermanfaat bagi bank lain dalam meningkatkan tata kelola mereka. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi bahan evaluasi bagi regulator untuk menyempurnakan kebijakan di masa depan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Good Corporate Governance (GCG) dapat menciptakan nilai tambah karena dengan menerapkan *Good Corporate Governance*, diharapkan perusahaan akan memiliki kinerja yang baik sehingga dapat menciptakan nilai tambah dan meningkatkan nilai perusahaan yang dapat memberikan keuntungan bagi para pemegang saham atau pemilik perusahaan. Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI) mendefinisikan GCG sebagai sistem

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

yang mengatur hubungan antara berbagai pihak dalam perusahaan, seperti manajemen, dewan direksi, pemegang saham, dan pemangku kepentingan lainnya. *Corporate Governance* (CG) merupakan isu yang relatif baru dalam dunia manajemen bisnis. Secara umum *Corporate Governance* terkait dengan sistem mekanisme hubungan yang mengatur dan menciptakan insentif yang pas diantara para pihak yang mempunyai kepentingan pada suatu perusahaan agar perusahaan dimaksud dapat mencapai tujuan-tujuan usahanya secara optimal (Anshori, 2007:179). Selanjutnya, *Corporate Governance* itu adalah suatu sistem yang dibangun untukmengarahkan dan mengendalikan perusahaan sehingga tercipta tata hubunganyang baik,adildantransparandiantaraberbagaipihakyang terkaitdanmemiliki kepentingan (*stakeholder)*dalam perusahaan (Maksum, 2005:8). Sehingga dapat diartikan bahwa *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan suatu proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis dan akuntabilitas perusahaan dengan tujuan utama mempertinggi nilai saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lain.

Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnyahak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar, akurat, dan tepat pada waktunya, dan kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan *(disclosure)* secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semuain formasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholder* (Sutedi, 2011:2). Jadi, sistem tata kelola perusahaan tidak hanya mengurusi desain mekanisme kontrol, pemecahan konflik pemodal dan agen, dan pengawasan terhadap agen oportunis.Sistem tata kelola perusahaan juga bisa digunakan untuk membangun kepercayaan, menjalin kerja sama, dan antara semua pihak yang terlibat dalam perusahaan sehingga masalah keagenan dapat diatasi. Hasilnya akan tampak jika *Governance Structure* dapat membangun kesamaan nilai, keyakinan, konsep, tradisi, dan moral yang mengikat semua pihak dalam organisasi. (Lewisdan Algaoud, 2007:271).

Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*

Organisasi untuk Kerja Sama dan Pembangunan Ekonomi (OECD) memperkenalkan lima prinsip utama GCG: transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, dan keadilan.

2.1 Transparansi *(transparency)*

Keterbukaan dalam mengemukakan informasi yang material dan relevan, serta keterbukaan dalam melaksanakan proses keputusan. Prinsip dasar dari transparansi adalah untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relvan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya. Pedoman pokok pelaksanaannya:

- Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas,akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
- Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi,sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen resiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan *GCG* serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
- Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.

2.2 Independensi (*Independence)*

Professional adalah memiliki kompetensi, mampu bertindak objektif, dan bebas dari pengaruh/ tekanan dari pihak manapun (*independen*) serta memiliki komitmen yang tinggi untuk mengembangkan bank. Prinsip dasar Untuk melancarkan pelaksanaan asas perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintrvensi oleh pihak lain. Pedoman pokok pelaksanaannya:

- Masing-masing pihak perusahaan yang bersangkutan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest)* dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.

- Masing-masing karyawan perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggungjawab antara satu dengan yang lain.

2.3 Akuntabilitas *(accountability)*

Akuntabilitas adalah kejelasan fungsi dan pelaksanaan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaannya berjalan secara efektif. Prinsip dasar: Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar.Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar, terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan. Pedoman pokok pelaksanaannya:

- Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggungjawab masing masing pihak perusahaan yang bersangkutan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (corporatevalues), dan strategi perusahaan.
- Perusahaan harus meyakini bahwa semua pihak perusahaan yang berkepentingan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggungjawab, dan perannya dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*.
- Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
- Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
- Dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya ,setiap pihak perusahaan yang bersangkutan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*codeofconduct)* yang telah disepakati

2.4 Pertanggungjawaban (*responsibility)*

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*. Pedoman pokok pelaksanaannya:

- Pihak-pihak perusahaan yang berkepentingan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan *(by-laws).*
- Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

2,5 Kewajaran *(fairness)*

Kewajaran adalah kesetaraa, keseimbangan, dan keadilan dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Prinsip dasar: dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan. Pedoman pokok pelaksanaannya:

- Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.
- Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

3. METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif yaitu menggunakan metode survey. Penelitian deskriptif menurut Sugiyono, (2028: 36) merupakan "*peneliti tidak membuat perbandingan variabel pada sampel yang lain dan tidak mencari hubungan variabel dengan variabel yang lain*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh staf Satuan Pengawas Intern (SPI) Bank BNI KK Pandanaran Semarang yang berjumlah 32 orang. Penelitian ini menggunakan teknik sampling jenuh. Sugiyono (2018:85) mengemukakan bahwa "*sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi*

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

digunakan sebagai sampel". Selanjutnya data hasil survey akan dianalisi menggunakan rumus Dean J. Champion (Asmorojati:2016).

$$\text{Presentase: } \frac{\sum \text{Jawaban "YA"}}{\text{Jumlah Responden x Jumlah Pertanyaan dalam Kuesioner}} \times 100\%$$

Penentuan kualitas tingkat penerapan prinsip-prinsip GCG dapat dilihat dari menghitung hasil kuesioner yang mengikuti kriteria yang terdapat pada Surat Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor:SK-16/S.MBU/2012. sebagaimana dapat dilihat pada tabel berikut (Asmorojati:2016) :

Tabel 1 Kriteria Klasifikasi *Good Corporate Governance*

No	Jumlah Nilai	kualitas tingkat penerapan prinsip-prinsip GCG
1	Nilai Diatas 85%	Sangat Baik
2	75%<Nilai≤85%	Baik
3	60%<Nilai<75%	Cukup Baik
4	50%<Nilai≤60%	Kurang Baik
5	Nilai ≤ 85%	Tidak Baik

Sumber data diolah (2025)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini untuk mengetahui Penerapan Good Corporate Governance Pada PT Bank Negara Indonesia Tbk (Studi Kasus Pada Bank BNI KK Pandanaran Semarang). Jumlah responden yaitu 32 orang. Penentuan kualitas tingkat penerapan prinsip-prinsip GCG dapat dilihat dari menghitung hasil kuesioner yang mengikuti kriteria yang terdapat pada Surat Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor:SK-16/S.MBU/2012. Selanjutnya, Peneliti menentukan persentase jawaban "Ya" atas semua item pernyataan untuk masing-masing dimensi GCG menggunakan rumus Dean J. Champion. Persentase jawaban "Ya" akan menjadi dasar untuk menentukan tingkat kualitas penerapan dimensi GCG. Tingkat kualitas sendiri dibagi menjadi lima kategori sesuai dengan Surat Keputusan Sekretaris Kementerian BUMN Nomor: SK-16/S.MBU/2012. Hasil penghitungan persentase jawaban "Ya" beserta klasifikasinya untuk masing-masing dimensi disajikan dalam tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel 2 Kriteria Indikator

No	Dimensi	Jumlah Jawaban "YA"	Persentase Jawaban "YA"	Klasifikasi
1	Transparency (Transparansi)	128	128/160x100%=80%	Baik
2	Independence (Kemandirian)	130	130/160x100%=81,3%	Baik
3	Accountability (Akuntabilitas)	125	125/160x100%=78,1%	Baik
4	Responsibility (Tanggung Jawab)	60	60/64x100%=93,8%	Sangat Baik
5	Fairness (Kewajaran)	85	85/96x100%=88,5%	Sangat Baik

Sumber data diolah (2025)

Pembahasan dari Lima Prinsip *Good Corporate Governance* yang Diterapakn Pada BNI KK Pandanaran Semarang

1. Transparency (Transparansi)

Dari hasil penelitian menunjukkan prinsip transparansi di BNI KK Pandanaran Semarang masuk dalam predikat baik yaitu dengan nilai 80%, transparansi sendiri dapat diartikan sebagai sikap terbuka dan jujur dalm memberikan informasi kepasa semua pihak. Lebih lanjut, tolak ukur bahwa visi misi Bank BNI KK Pandanaran Semarang telah diterapkan dan dipahami oleh tiap karyawan, visi misi ini cara mengukur paling sederhana adalah melihat hasil kerja dari para karyawannya, dengan teknologi dan ability akan tanggung jawab mereka yang tinggi tentu harusnya hasil kerjanya baik juga, misalnya terkait dengan produk jika tidak ada komplain dan nasabah puasakan kualitas produk Bank BNI KK Pandanaran Semarang, menandakan bahwa visi misinya tercapai.

Menurut Bapak Merco selaku karyawan Bank BNI KK Pandanaran Semarang bahwa hasil kerja karyawan, bisa menjadi indikator bahwa visi dan misi terlaksana dengan baik, tidak selalu dilihat dari produk, missal untuk bagian karyawanannya manajer keuangan, dimana tanggung jawabnya terkait dengan visi misi tersebut adalah menjaga kebersihan perusahaan salah satunya, menjaga kebersihan perusahaan juga bisa dikatakan bahwa visi dan misi terlaksana dengan baik.

Transparansi kepada stakeholder terkait dengan lingkungan perusahaan, maksud dari transparansi ini adalahdimana *stakeholder* itu adalah karyawan, konsumen, pemegang saham, lingkungan, relasi bisnis maupun pemerintah terkait dengan lingkungan perusahaan

Transparansi kepada para karyawan diperusahaan, dimana perusahaannya memberikan informasi yang sangat jelas dan contohnya adalah job desk yang diberikan olehnya pada tiap-tiap karyawan di perusahaan, dan mereka masing- masing paham akan job desk rekannya semua telah dipikirkan baik olehnya, dimana hal itu difungsikan agar tidak terjadi kecemburuan sosial, misalnya tugas divisi satu dengan yang lain berbeda bobotnya, atau ada divisi khusus yang dispesialkan bobot karyawanannya. Dengan adanya job desk tersebut tugas mereka telah diatur dan diberi sebatas mana mereka punya wewenang akan tiap karyawanan yang dilakukan.

Menurut Bapak Robby Riantori Selaku Karyawan Bank BNI KK Pandanaran Semarang bahwa karyawan punya pedoman dimana sejauhmana tugas mereka, dan mereka mengetahui benar tugas masing-masing karyawan, sedikit dijelaskan pada input komputer yang dapat diakses tiap para karyawan dalam arti jika mereka ada yang mengeluh dan ingin memberikan saran dan masukan bagi karyawanan yang mereka lakukan, perusahaan ini menerima secara terbuka agar setiap divisi dapat menjalankan karyawanannya semaksimal mungkin.

Transparansi kepada *stakeholder* terkait kepemilikan pemegang saham perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara apakah keterbukaan mengenai informasi kepada semua nasabah diberlakukan sama, maka jawaban dari informan penelitian sebagai berikut: "Transparansi diberlakukan kepada semua nasabah tanpa terkecuali,semua produk dijelaskan dengan detail oleh perusahaan. *Customer service* yang selalu menjelskan semua produk dengan transparan, semua diperuntukkan agar nasabah tahu benar akan kualitas, baik kualitas produk maupun layanan kepada mereka, itu adalah wujud dari transparansi perusahaan ini".

Untuk transparansi kepada pemerintah, bahwa perusahaan membayar pajak sesuai prosedur dan kewajiban dalam membayar pajak, akan tetapi hanya kalangan tertentu seperti pemegang saham saja yang tahu mengenai urusan pembayaran pajak. Dan hal ini tidak di sharekan kepada pihak-pihak yang dirasa tidak perlu mengetahui, karena ini adalah bagian dari rahasia perusahaan, sehingga pembayaran pajaknya sebagaimana bentuk wujudnya tidak begitu diungkapkan karena menjaga kerahasiaan perusahaan tersebut.

Dalam kasus kegiatan masyarakat sekitar, Bank BNI KK Pandanaran Semarangsangat jarang mengadakan kegiatan bersama masyarakat setempat, dan hal ini terlihat dalam kondisi lingkungan secara langsung perusahaan dimana sangat kecil kemungkinan untuk ada kegiatan-kegiatan tersebut. Sehingga kegiatan- kegiatan yang tidak berkaitan dengan kepentingan usaha. Untuk menjaga transparansi keuangan maka adanya pertemuan pemegang saham didalamnya ada pembahasan mengenai keuangan perusahaan, perkembangan serta sedikitnya masalah internal dan eksternal perusahaan, walau beberapa pemegang saham tipe pasif, dimana tidak ikut bekerja langsung namun mereka juga perlu tahu dalam hal ini, agar dapat memberi masukan dan aran yang membangun perusahaan.

2. Independence (Kemandirian)

Berdasarkan hasil penelitian nilai prinsip kemandirian BNI KK Pandanaran Semarang masuk dalam predikat baik yaitu dengan skor 81,3%, independen sendiri dapat diartikan sebagai kondisi tidak ada tekanan atau pengaruh dari pihak lain dalam pengelolaan. Dalam penelitian ini, peneliti menanyakan apakah pihak Bank BNI KK Pandanaran Semarang menghindari penyalah gunaan kekuasaan, maka informan penelitian menjawab sebagai berikut:

"*Alhamdulilah sejauh ini tidak ada penyalahgunaan kekuasaan yang dilakukan oleh perusahaan. Semua sudah dilakukan dengan baik*."

Perusahaan mampu dikelola secara professional, tidak adanya pihak manajemen yang bermasalah, adanya benturan kepentingan, pengaruh serta tekanan dari divisi lain,

Maria juga mengatakan iklim perusahaan ini sudah kondusif, tingkat kesadaran masing-masing karyawan juga sangat tinggi. Selain itu perusahaan juga memberikan contoh yang baik bagi para karyawannya danmengajarkan bahwa kepentingan perusahaan lebih penting dibandingkan kepentingan pribadi yang pada akhirnya merusak kepentingan perusahaan.

Menurut Bapak Merco Selaku karyawan Bank BNI KK Pandanaran Semarang bahwa perusahaan Bank BNI KK Pandanaran Semarang ini tidak adanya sikap saling mendominasi, semua diperlakukan sama, selama mereka mampu memberikan yang terbaik untuk perusahaan maka mereka juga mendapatkan kesempatan karir pada perusahaan yang lebih pula,bukan melihat dari sikap senior yang mendominasi, atau ras mayoritas mendominasi, semua tahu tugasnya masing- masing.

Bank BNI KK Pandanaran Semarang juga sangat menghindari terjadinya masalah dominasi, lempar tanggung jawab dan sebagainya. Sanksi adalah langkah pertama agar mereka jera, jika keadaan yang tidak diinginkan berlanjut, maka perusahaan akan mengambil tindakan tegas. Dalam mengambil kebijakan semua berdasar arahan perusahaan.

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

3. Accountability (Akuntabilitas)

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan melakukan wawancara kepada pihak bank , hasil menunjukkan bahwa prinsip Akuntanbilitas BNI KK Pandanarn Semarang masuk dalam kategori baik yaitu nilainya 78,1%, akuntabilitas sendiri merupakan prinsip dimana setiap orang memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas serta dapat dipertanggungjawabkan.

Fungsi organ perusahaan Bank BNI KK Pandanaran Semarang dikatakan sangat jelas dan terlaksana dengan baik, pada tiap organ perusahaan telah tertulis terperinci masing-masing tugas setiap divisi sehingga mereka para karyawan tahu akan tugas dan batasan karyawanan mereja masing-masing sehingga mereka dapat fokus dan memberikan output yang maksimal dimana karyawan menjalankan fungsi mereka dalam perusahaan sesuai jabatan yang mereka miliki dan itu sudah ada dalam input komputer yang telah diatur oleh perusahaan. Struktur organisasi perusahaan jelas dan berjalan dengan baik,wewenang yang diberikan pada tiap karyawan, dan sebenarnya ini kembali lagi kepada masalah job desk yang telah diatur secara terperinci tadi, tetapi disini lebih ditekankan kewenangan tiap divisi dalam struktur organisasi. Output yang dihasilkan pada tiap divisi sangat memuaskan, dimana mereka saat adanya pelaporan rapat mengenai bagaimana wewenang yang diberikan, apakah menghasilkan sesuai permintaan perusahaan atau tidak.

Menurut Bapak Ridho Selaku karyawan Bank BNI KK Pandanaran Semarang bahwa sistem pada Bank BNI KK Pandanaran Semarangini dijelaskan bagaimana cara tiap divisi mengelola tiap tugas yang diberikan, kembali lagi kepada output yang para karyawan berikan kepada perusahaan, tanggapan tiap organ dan karyawan terhadap hal yang diberlakukan oleh perusahaan selama ini mereka menerima baik karyawanan yang diberikan, dan tentu mereka berkomitmen pada karyawanan yang diberikan, sejauh ini tidak diketemukan konflik, ada juga beberapa saran yang membangun dari beberapa karyawan, rata-rata orang disini berlomba-lomba untuk menunjukan kemampuan terbaiknya, karyawan nyaman pada bidang karyawanannya masing-masing.

Perusahaan juga menerapkan reward bagi mereka yang melakukan tugasnya dengan baik, dimana memacu semangat tiap para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Adanya sanksi bagi karyawan yang seharusnya tugas bisa dilaksanakan sebagaimana mestinya tetapi tidak dijalankan dengan baik seperti membantu pemasaran, lembur, sanksi juga bagi mereka yang misal sering terlambat.

4. Responsibility (Tanggung Jawab)

Berdasarkan hasil penelitian mengenai responsibility pada BNI KK Pandanaran Semarang masuk dalam predikat sangat baik yaitu dengan skor 93,8%, tanggung jawab ini merupakan prinsip yang menekankan akan adanya kepatuhan pada aturan, hukum dan etika bisnis yang berlaku. Peneliti melakukan wawancara kepada pihak bank bagaimana cara manajer mempertanggungjawabkan manajemen kepada perusahaan dan pemegang saham, maka berikut adalah jawaban dari informan:

"Laporan keuangan yang disiapkan manajer harus mampu menyediakan informasi mengenai bagaimanakah pengelola melaksanakan tanggungjawabnya kepada pemilik (pemegang saham) mengenai pemakaian sumber-sumber yang dipercayakan kepada manajer. Manajer mempunyai tanggungjawab atas pengelolaan tersebut tidak hanya kepada pemilik saja, tetapi juga kepada pihak-pihak yang mempunyai kepentingan terhadap perusahaan, misalnya kreditor, pelanggan, karyawan, dan lingkungan tempat perusahaan beroperasi"

Kemudian peneliti bertanya apakah pihak bank menyadari akan adanya tanggung jawab sosial, maka berikut jawaban dari informan:

"Perusahaan sudah mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan, dikarenakan perusahaan ini terletak di kompleks lingkungan usaha maka sangat kecil adanya benturan dengan masyarakat sekitar, namun untuk lingkungan tentu hal tersebut dijunjung tinggi oleh perusahaan karena itu adalah salah satu visi dan misi kami Bank BNI KK Pandanaran Semarang".

Peraturan terkait persaingan usaha, setidaknya adalah terkait dengan pangsa pasar yang tidak lebih dari 60 % dimana pasa untuk perusahaan ini tidak memonopoli Indonesia, dan tolak ukurnya yang paling mencolok sedikit bahwa perusahaan ini hanya ada pada kota-kota yang memiliki daya beli atau permintaan yang banyak akan kebutuhan filter ini,sehingga untuk angka 60% sendiri diyakini belum terlampaui.

5. Fairness (Kewajaran)

Berdasarkan hasil penelitian mengenai kewajaran pada BNI KK Pandanaran Semarang masuk dalam predikat sangat baik yaitu dengan skor 88,5%, kewajaran ini merupakan prinsip yang menganggap semua pihak diperlakukan adil dan setara. Hasil wawancara dengan pihak Bank untuk mengetahui apakah pihak bank memberikan perlakuan yang sama kepada semua nasabah yang ada di Bank BNI KK Pandanaran Semarang, maka jawaban informan sebagai berikut:

"*Tentunya perlakuan sama kepada semua nasabah, kecuali nasabah prioritas*". Untuk nasabah prioritas ini memang intensitas komunikasinya lebih banyak karena mereka adalah prioritas bank.

Hal ini juga dikatakan oleh nasabah bernama Ibu Kusuma sebagai berikut:
"*Kurang tahu juga kalau dengan nasabah lainnya, tapi saya rasa semua sama saja, baik itu perlakukan kepada saya dan juga nasabah lainnya itu sama saja*"
Hal yang sama juga dinyatakan oleh nasabah Bank BNI KK Pandanaran Semarangdengan melakukan wawancara kepada Ibu Mega sebagai berikut:
"*Saya rasa sama saja perlakukan kepada kami nasabah. Semua dilayani dengan baik tanpa terkecuali. Semua nasabah baik itu berpenampilan rapi atau tidak semua dilayani dengan baik*"

Selanjutnya, adapun cara pihak bank memelihara lingkungan bisnis yang sehat, dikatakan oleh karyawan bank sebagai berikut:
"Bank ini memang bisnis yang ramah lingkungan dan lingkungan bisnis yang sehat bisa menjadi kunci keberhasilan bisnis.Menjaga peralatan yang dapat diperbarui dan lebih efisien, jadi perusahaan bisa mengurangi biaya operasional dalam jangka panjang. Selain itu, nasabah sekarang ini juga sudah semakin sadar dan peduli terhadap lingkungan"
Perusahan sangat memperhatikan kepentingan pemegang saham dikarenakan pemegang saham juga perlu memonitor bagaimana kondisi perusahaan saat ini, dan tentu mereka punya hak tetapi tetap mengutamakan kepentingan perusahaan dibanding kepentingan pribadi, setiap keputusan yang diambil berdasarkan pertimbangan yang matang.Untuk masukan dan saran dari pihak pemegang saham juga sangat diperhatikan, dimana membangun perusahaan akan jauh lebih baik untuk dievaluasi dan dipilah sesuai dengan kondisi perusahaan.
Pada saat rapat umum pemegang saham dan beberapa karyawan yang berkepentingan dipanggil, mereka semua mengutarakan dan meng evaluasi bersamasama mencari solusi dan perkembangan yang akan dilakukan perusahaan ke depannya. Perlakuan oleh perusahaan kepada karyawan, pemangku kepentingan semuanya adalah sama, tidak ada membeda-bedakan, tidak ada perbedaan ras, agama, golongan, gender, fisik dalam perusahaan selama mereka berprestasi tentu akan mendapat kesempatan lebih.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan diatas, dapat disimpulkan bahwa penerapan prinsip *Good Corporate Governance* yang meliputi: transparansi, kemandirian, akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewajaran pada BNI KK Pandanaran Semarang sudah masuk dalam kriteria baik.
Akan tetapi, 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.
Good Corporate Governance haruslah menjamin perlakuan yang sama dan perlindungan atas hak-hak semua pemegang saham dari berbagai kemungkinan penyalahgunaan oleh pihak-pihak tertentu. Permasalahan terjadi karena pemegang saham mayoritas terlalu dominan, sehingga pemegang saham minoritas sulit untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Selain itu adanya target perolehan keuntungan yang dipersyaratkan kepada manajemen menyebabkan pihak manajemen melakukan karyawanan dibawah tekanan, apalagi ini menyangkut citranya dimata publik sebagai tuntutan professionalisme. Pemegang saham (*shareholder*) minoritas dan *stakeholders* lainnya hanya mempunyai sedikit celah untuk melindungi diri mereka terhadap tindakan penyalahgunaan yang dilakukan oleh pemegang saham (*shareholder*) mayoritas. Dalam sistem hukum di Indonesia mekanisme terhadap tindakan seperti itu memang ada diatur, tetapi karena masih lemahnya penegakan hukum dan praktik pengadilan maka efektivitasnya menjadi terbatas.
Menurut Bapak Robby Riantori selaku karyawan Bank BNI KK Pandanaran Semarang mengenai salah satu hal yang menghambat penerapan GCG, Bank BNI KK Pandanaran Semarang sendiri bahwa memang pemegang saham mayoritaslah yang mendominasi perusahaan baik dalam hal menentukan arah kebijakan perusahaan yang diterapkan untuk mengendalikan kinerja perusahaan, penentuan anggota pemangku kepentingan diperusahaan, bahkan dalam keputusan pengambilan pendapatpun ditetapkankan oleh pemegang saham mayoritas.
Menurut Bapak Ridho selaku karyawan Bank BNI KK Pandanaran Semarang mengenai tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepada dewan direksi dan pegawai dari dewan komisaris, hal ini perlu digaris bawahi bahwa ini buka sebuah tekanan karyawanan namun lebih kepada konsekuensi profesionalisme kerja atau resiko jabatan. Bank BNI KK Pandanaran Semarang memaknainya bukan sebuah tekanan karyawanan yang menyangkut pencitraan personal pegawai, tetapi sebuah target pencapaian kerja tentang bagaimana upaya yang dilakukan secara maksimal dalam pelaksanaan tugas (*job description*).
Jadi, profesionalisme kerja dengan berbagai rincian tugasnya merupakan sebuah resiko dari jabatan, semakin tinggi dan pentingnya sebuah jabatan yang diduduki dalam perusahaan maka semakin besar pula tugas dan tanggungjawabnya. Melalui kemampuan pencapaian *job description* inilah merupakan sebuah penilaian keberhasilan atau kegagalan para pemangku kepentingan dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya. Jika

p-ISSN: 2808-9022 e-ISSN: 2798-1789

stakeholder melalui penilaian laporan dan audit berhasil dan sesuai dengan prosedur mencapai target bahkan melebihi target perusahaan maka akan didapat sebuah bonus atau insentif (*reward*), namun sebaliknya jika gagal maka akan ada temuan evaluasi mengenai apa kekurangan dan cara memperbaikinya, dari temuan tadi akan ditindak lanjuti dan di *monitoring*. Jika berulang gagal dan adanya unsur kelalaian maka akan ada hukuman (*punishment*) seperti pengurangan *reward* atau pemberhentian jabatan.

Hal lainnya yang menjadi penghambat adalah adanya suatu pandangan perusahaan bahwa praktik *corporate governance* itu hanyalah merupakan suatu bentuk kepatuhan terhadap peraturan atau ketentuan dan bukannya sebagai suatu sistem diperlukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja, sehingga pemahaman terhadap nilai yang ada pada *good corporategovernance* kurang dipahami terlebih jika sampai tidak diimplementasikan oleh manajer dan pegawai meski perusahaan sudah melakukan berbagai upaya melalui peraturan perusahaan dan mensosialisasikan prinsip-prinsip tatakelola perusahaan yang baik. Hal ini mengakibatkan aplikasi *good corporate governance* tidak sepenuh hati dilaksanakan, sehingga efektivitasnya menjadi berkurang.

DAFTAR PUSTAKA

Agoes,Sukrisno.2006. *Auditing (Pemeriksaan Akuntan) Oleh Kantor Akuntan Publik*, Edisi ketiga. Jakarta: Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Antonius,GeaAtosokhi.dkk.2003.*CharacterBuildingIIRelasiDenganSesama*.Jakarta:Gramedia.

Arifin, Zainul. 2002.*Dasar-Dasar Manajemen Bank Syariah*. Jakarta: Alvabet.

Budiman, Teguh, dkk. 2017.*Islamic Bank Listed in Financial Market: Risk, Governance, Earning, and Capital.* Jurnal, Al-Iqtishad: *Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah (Journal of Islamic Economics*, Vol. 9 No. 1,

Dewi, P. I. (2020). Penerapan Good Corporate Governance (GCG) di Lembaga Perbankan Syariah. *Jurnal Al-Tsarwah*, 3(2), Desember. https://doi.org/[tambahkan jika ada DOI]

Dwiputri, Riska Destariyanti.2017.*Pengaruh Good Corporate Governance (GCG) terhadap Pengungkapan Islamic Social Reporting (ISR) pada Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia. Skripsi*, IAIN Bengkulu.

Effendi,Muh. Arief.2009. *The Power Of Corporate Governance: Teori dan Implementasi.* Jakarta: Salemba Empat.

Eliza, A. (2016). The Good Corporate Governance Ranks of Sharia Banks and Its Influence Towards Credit Risk. *Jurnal Ilmiah ESAI*, 10(1), Januari, 1978-6034.

Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI). (2001). *Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan*. Jakarta: FCGI.

OECD. (2015). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing.

Riyanto, Bambang. 2001. *Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan*, Edisi Keempat, Cetakan Ketujuh. Yogyakarta: BPFE.

Sawir, Agnes. 2005. *Analisa Kinerja Keuangan Dan Perencanaan Keuangan Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Sedarmayanti.2007.*Manajemen Sumber Daya Manusia.* Bandung: Refika Aditama.

Shar, Aan dan Herry Novrianda, 2016.*"Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) Dalam Hubungannya Dengan Kinerja Keuangan Pada PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah.* Jurnal Baabu Al-IlmiEkonomi dan Perbankan Syariah, Vol. 1 No 2.

Siregar, B. G. (2021). *Analisis penerapan good corporate governance dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan*. Jurnal Penelitian Ekonomi Akuntansi (JENSI), 5(1), 31–41. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Padangsidimpuan.

Siswanti, I. (2016). Implementasi Good Corporate Governance pada Kinerja Bank Syariah. *Jurnal Akuntansi Multi Paradigma, Volume 7*; *Nomor. 2*)

Subarkah, I. (n.d.). *Good Corporate Governance pada Bank Syari'ah Mandiri dalam Perspektif PBI Nomor 11/33/PBI/2009 tentang Pelaksanaan Good Corporate Governance bagi Bank Umum Syari'ah dan Unit Usaha Syari'ah*. Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Kalijaga Yogyakarta. Retrieved from https://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=2409665.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Sutedi, Adrian. 2012.*Good Corporate Governance.* Jakarta: Sinar Grafik.

Wadiah, S., & Trihantana, R. (n.d.). *Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada Bank Umum Syariah berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No.11/33/PBI/2009*.

Wanane, Y. I. (n.d.). Analisis Penerapan Good Corporate Governance pada PT. Bank Papua. *Magister Manajemen Universitas Kristen Indonesia*.

Warsono,Sony.dkk, 2009.*Corporate Governance Conceptand Model*.Yogyakarta:*Center Of Good Corporate Governance*.