

# ***Corporate Governance Bank Syariah Sebuah Tantangan Profesionalitas***

*Fahrur Ulum\**

**Abstract:** For the future expansion, syariah banks need the capacity of its human resources in understanding the banking system. Islamic banking must be committed to improve its performance and to fulfil the aspiration of its stakeholders by applying corporate governance effectively. In so doing, it will create fairness, transparency and accountability. There are certain aspects which have to be clearly analyzed and prioritized by the players of islamic banking in implementing corporated governance for islamic banking such as its basic concept, contracts clarity, market discipline, moral dimension, socio-political environment, and legal aspect. Parties which directly related to the mechanism of corporate governance of islamic bank, that are board of directors, senior management and share holders and depositors are important in creating harmony of islamic banking expansion. In addition, supporting infrastructures have to be improved for corporate governance, such as internal control, risk management, transparency, accounting and funding disclosure, purification and syariah audit, regulation and prudent monitoring.

**Kata kunci:** corporate governance, bank syariah, stakeholders, mekanisme

## **A. Pendahuluan**

Bank-bank syariah telah tumbuh di seluruh dunia sejak 25 tahun terakhir. Pada saat yang sama bank konvensional juga telah membuka *windows* syariah untuk memobilisasi dana masyarakat muslim. Meskipun bank syariah masih memiliki cakupan yang relatif kecil, namun selama ini menunjukkan perkembangan yang menggembirakan. Tulisan ini muncul sebagai refleksi dari kebanggaan atas berkembangnya bank syariah sekaligus keprihatinan operasionalnya yang masih menekankan pada

---

\*Penulis adalah dosen pada Fakultas Syariah IAIN Sunan Ampel Surabaya.

produk dengan sistem jual beli<sup>1</sup> seperti *murābahah*, *istisna'* dan *salam*. Masih sedikit sekali yang menggunakan akad penyertaan, seperti *muḍārabah* dan *mushārahah*. Padahal akad penyertaan tersebut yang seharusnya merupakan *core product* dari sistem keuangan Islam.<sup>2</sup>

Satu hal yang sangat dibutuhkan untuk mencapai pengembangan dan ekspansi bank syariah di masa yang akan datang adalah adanya kemampuan dan kapabilitas para pelaku sistem. Jika bank syariah 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.<sup>3</sup> Untuk memastikan tercapainya tujuan-tujuan tersebut serta menciptakan kesehatan dan stabilitas keuangan, maka peningkatan *corporate governance* merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi oleh perbankan syariah.

Bank syariah pada saat ini beroperasi 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 syariah 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

---

<sup>1</sup>Dalam istilah perbankan disebut sistem *natural certainty contract*. Jenis kontrak ini merupakan pilihan yang paling banyak diambil oleh perbankan syariah karena faktor keamanannya lebih terjamin dari sisi manajemen resiko.

<sup>2</sup>Umer Chapra dan Habib Ahmed, *Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: Bumi Aksara, 2008), h. 2.

<sup>3</sup>*Ibid.*, h. 3.

dalam rangka membantu meminimalkan resiko<sup>4</sup> dan menciptakan iklim saling percaya di antara *stakeholder*.

*Corporate governance* yang efektif pada bank dan nasabah pengguna dana merupakan salah satu pilar penting yang harus diciptakan untuk mengganti sosio-ekonomi yang lama. Namun *corporate governance* justru sering menjadi unsur kelemahan pada perusahaan-perusahaan di sejumlah negara berkembang.<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

Bertitik tolak dari urgensi *corporate governance*, 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*.

---

<sup>4</sup>Resiko 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 syariah, 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*, h. 9.

<sup>5</sup>Schleifer dan Vlahny, "A Survey of Corporate Governance", dalam *Journal of Finance*, ( Amerika: American Finance Association, Juni-1997), h. 737-783.

<sup>6</sup>Stephen Prowse, "Corporate Governance: Emerging Issues and Lesson for East Asia", dalam *www.worldbank.org*, diakses pada 18 November 2010.

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

## **B. Konsep Dasar dan Permasalahan Corporate Governance**

The Organization of Economic Corporation and Development (OECD) mendefinisikan *corporate governance* sebagai serangkaian hubungan antara manajemen perusahaan, pengurus, pemegang saham, dan semua pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (*stakeholder*).<sup>7</sup>

Yang menjadi permasalahan sekarang adalah pada perbankan syariah, *stakeholder* lebih banyak daripada perbankan konvensional. Demikian juga adanya pola interaksi yang berbeda. Oleh karena itu, perlu menentukan format yang lebih jelas dalam pembahasan *corporate governance* dalam perbankan syariah.

Secara teoritis, 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.<sup>8</sup> Sementara itu model Franco-German menempatkan seluruh *stakeholder* pada

---

<sup>7</sup>William R. White, "Fixing Finance" dalam *www.oecd.org*, diakses pada 21 November 2010.

<sup>8</sup>Macey dan O'hara, "The Corporate Governance of Bank" , dalam *irm29@cornell.edu*, diakses 22 November 2010.

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 syariah, 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 syariah, 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.

Ketika investasi deposan 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 syariah, 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 syariah, salah satu pihak yang perlu mendapat perhatian adalah nasabah, karena sebagaimana para pemegang saham, para nasabah juga telah berkontribusi dalam menghimpun dana.

Kontroversi kepentingan dalam perbankan konvensional sering ditepis dengan anggapan bahwa adanya kerangka kerja teori ekonomi mampu meredam konflik kepentingan. 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.<sup>9</sup> Pengalaman menunjukkan bahwa ketergantungan terhadap mekanisme pasar untuk menjamin efektifitas *corporate governance* merupakan hal yang tidak realistis.<sup>10</sup> 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.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup>Armen Alchian, "Uncertainty, Evolution and Economic Theory", dalam *Journal of Political Economy*, edisi 58 (Los Angeles: University of California, 1950), h. 211-121.

<sup>10</sup>Schleifer, *A Survey of Corporate Governance*, h. 738.

<sup>11</sup>Dalam hal ini Keynes seperti yang dikutip dalam *Collected Writing* berpendapat bahwa "dalam jangka panjang, kita semua akan mati". Lihat John Maynard Keynes, *Collected Writings of John Maynard Keynes* (London: MacMillan for the Royal Economic Society, 1972), h. 85.

Dari sini dapat dipahami bahwa permasalahan dasar dalam *corporate governance* yaitu berkaitan dengan pemenuhan janji kepada para investor dan nasabah.<sup>12</sup> 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.<sup>13</sup>

Permasalahan seperti ini juga bisa terjadi pada perbankan syariah, misalnya pada akad *muḍārabah*, di mana *muḍārib* (bank) menggunakan dana dari *ṣāhib al-māl* (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.

### C. Pilar-pilar Penerapan *Corporate Governance*

Beberapa pilar penerapan *corporate governance* pada perbankan syariah antara lain; kejelasan dalam kontrak, disiplin pasar, dimensi moral, lingkungan sosio politik, serta penegakan hukum dan kelembagaan.

---

<sup>12</sup>Alexander Dyck, "Ownership Structure, Legal Protections and Corporate Governance", h 25. dalam *sdyck@hbs.edu*, diakses 22 November 2010

<sup>13</sup>Umer Chapra, *Corporate Governance*, h. 27.

Salah satu kontrak yang komprehensif dalam perbankan syariah adalah kontrak *mudārabah*. Hanya saja kontrak ini tidak *feasible*, bahkan tidak diinginkan. Dikatakan tidak *feasible* karena membutuhkan pengetahuan yang sempurna terhadap kondisi pasar dan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi terhadap kedua belah pihak (*ṣāhib al-māl* dan *mudārib*). 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, antara lain;<sup>14</sup>

1. Biaya pengawasan oleh pemilik modal (*principal*) untuk mengawasi bisnis yang dijalankan oleh mudarib (*agent*).
2. Biaya pengikatan *mudārib* untuk memastikan pemilik modal bahwa *mudārib* tidak akan melakukan sesuatu yang dapat merusak kepentingan pemilik modal dan akan mengganti kerugiannya jika hal itu benar-benar terjadi.
3. *Residual loss* atau sisa kerugian yang harus ditanggung oleh pemilik modal akibat keputusan *mudārib* yang menyimpang dari keputusan yang dibuat oleh pemilik modal ketika ia mempunyai informasi dan kemampuan yang sama dengan *mudārib*.

Poin satu dan dua adalah pengeluaran di luar anggaran, sedangkan poin tiga adalah pengeluaran yang riil, meskipun hal itu sulit untuk diukur.

Berkaitan dengan 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 deposito serta memungkinkan bank untuk melakukan ekspansi. Ekspansi

---

<sup>14</sup>Jensen dan Meckling, "Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", dalam *Journal of Financial Economics*, edisi 3 (Amsterdam: University of Rochester, 1976), h. 305-360.

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.<sup>15</sup>

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.

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.<sup>16</sup>

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. *Pertama*, adanya motivasi yang kuat dan kesadaran pribadi dari semua pihak untuk menerapkan nilai-nilai ini dalam sistem. *Kedua*, adanya

---

<sup>15</sup>Umer Chapra, *Corporate Governance*, h. 30.

<sup>16</sup>Wilhelm Roepke, "Ordred Anarchy", dalam Lawrence Stepplevich, *The Capitalist Reader* (New York: New Rochelle Arlington, 1977), h. 60.

dukungan sistem yang memberikan insentif dan pencegahan. Dalam sistem sekuler, 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*.

Pilar 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 praktek korupsi 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.<sup>17</sup>

Kemerosotan sosial ekonomi, politik dan moral yang terjadi pada negara-negara muslim membawa konsekwensi 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.<sup>18</sup>

Ketika para pelanggar norma-norma Islam ini masih berkeliaran di masyarakat dan mereka masih bisa hidup

---

<sup>17</sup>Umer Chapra, *Corporate Governance*, h. 35.

<sup>18</sup>Pembahasan yang lebih lengkap berkaitan dengan hal ini silahkan baca Umar Chapra, *The Causes of Muslim Decline* (Jeddah: The Islamic Foundation, 2008), h. 173-252.

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.<sup>19</sup> 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.

Reformasi moral di negara-negara muslim membutuhkan waktu yang cukup lama. Namun demikian, kekosongan kontrol kelembagaan tersebut tidak boleh dibiarkan berlarut-larut.<sup>20</sup>

Berkaitan dengan hal ini, maka pemerintah harus mempunyai perhatian khusus dalam rangka meningkatkan moral masyarakat dan aparat pemerintah itu sendiri. Ibn Khaldūn berpendapat bahwa etika moral yang berasal dari syariah, tidak akan bisa direfleksikan dalam undang-

---

<sup>19</sup>La Porta, Lopez de Salinas, A Shleifer and R.W. Vinshy, *Investor Protection; Origins, Consequences, Reform* (Manuscript-Harvard University, 2000), h. 54.

<sup>20</sup>Survey yang dilakukan oleh Umar Chapra dan Habib Ahmad menunjukkan bahwa hanya 36% dari responden yang menilai prosedur hukum sudah baik, sedangkan 43% menilai cukup. Sedangkan yang menilai kurang sebesar 21%. Lihat: Umer Chapra, *Corporate Governance*, h. 39.

undang, dan sebaliknya undang-undang tidak akan bisa diimplementasikan secara efektif jika pemerintah tidak memiliki perhatian terhadap tugas ini secara serius.<sup>21</sup>

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.<sup>22</sup>

#### D. Mekanisme *Corporate Governance*

Pihak-pihak yang terkait langsung dengan mekanisme *corporate governance* bank syariah adalah dewan direksi, *senior management* dan pemegang saham serta deposan.

##### 1. 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 direksi. Dalam konteks perbankan syariah, anggota dewan direksi dipersyaratkan memiliki kualifikasi tambahan, yaitu pemahaman atas *al-maqāṣid al-sharī'ah* sebagai sebuah tuntunan Islam yang relevan dengan kegiatan bisnis dan keuangan.<sup>23</sup>

---

<sup>21</sup>Ibn Khaldūn, *Muqaddimah* (Kairo: al-Maktabah al-Tijāriyyah al-Kubra, tt.), h. 190-191.

<sup>22</sup>Douglas North dan Barry Wiengsat, "Chapter Ideology and The Free Rider, The Evolution of Institution Governing Public Choice in the 17<sup>th</sup> Century England", dalam *Journal of Economic History*, Vol. 49, 1989, h. 832.

<sup>23</sup>Umer Chapra, *Corporate Governance*, h. 42.

Dewan direksi memiliki fungsi utama dalam manajemen, yaitu menetapkan tujuan strategis dan prinsip-prinsip yang akan dijadikan acuan operasional bank. Direksi juga berperan menetapkan kode etik bagi senior manajemen dan standar operasional yang akan menjadi budaya kerja perusahaan.

Dalam menjalankan tugasnya, dewan direksi harus intens melakukan diskusi regular dengan para senior manajemen dan internal audit, menyusun dan menetapkan kebijakan, serta melakukan monitoring atas progres/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.<sup>24</sup>

Dewan direksi sulit menjalankan tanggungjawabnya secara efektif tanpa didukung oleh sistem kontrol internal yang bagus, audit internal dan eksternal yang efektif, prosedur akuntansi yang relevan, manajemen resiko yang efisien, memiliki aturan *cheks and balances*, serta adanya perangkat regulasi dan prosedur yang komprehensif.

Namun kenyataannya, banyak direksi yang tidak mampu menjalankan aturan dan tugasnya secara efektif.<sup>25</sup> 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 mengelola sebuah bank. *Ketiga*, tidak selamanya dewan pengurus dipilih secara langsung dan murni oleh para pemegang saham dengan berbagai pertimbangan. Pemilihan juga tidak dilakukan secara

---

<sup>24</sup>*Ibid.*, h. 43.

<sup>25</sup>Myles Mace, *Directors: Myth and Reality* (Boston: Harvard Business School Press, 1986), h. 57.

regular, hal ini menunjukkan bahwa para pemegang saham tidak memiliki pengaruh aktif dan signifikan dalam pemilihan ataupun pergantian dewan direksi.<sup>26</sup>

Untuk 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 memiliki *vested-interest* untuk menjaga dan mengembangkan kinerja manajemen, walaupun sebenarnya mereka tidak memiliki tanggung jawab tersebut. Setidaknya secara empiris dalam sistem konvensional menunjukkan bahwa direktur non-eksekutif memiliki pengaruh positif terhadap kemampuan dewan direksi untuk mengevaluasi kemampuan kinerja manajemen.

Hal lain yang perlu dilakukan untuk meningkatkan optimalisasi dewan direksi adalah penerapan sistem remunerasi anggota dewan direksi.<sup>27</sup> Dewan direksi juga harus diantisipasi agar mereka tidak menerima *secret profit* untuk kepentingan pribadi. Karena itu moral para anggota dewan direksi menjadi prioritas utama.

## 2. Senior Management

*Senior management* adalah CEO dan anggota senior lainnya yang menjalankan fungsi manajemen, dan ia tidak

---

<sup>26</sup>David Prentice, "Some Aspect of Corporate Governance Debate", dalam *Contemporary Issues in Corporate Governance* (Oxford: Clarendon Press, 2001), h. 31.

<sup>27</sup>Dalam system perbankan syariah, penerapan metode ini terutama pada akad *mudārabah*. Anggota dewan direksi dalam kapasitas mereka sebagai *mudharib* hanya akan diberi kompensasi terhadap pengeluaran yang riil atau *actual expense*. Remunerasi yang mereka dapatkan tidak secara periodic seperti pada perbankan modern, namun remun yang mereka dapatkan dalam bentuk persentase nisbah atas keuntungan yang didapatkan oleh pihak bank.

harus pemegang saham.<sup>28</sup> Perusahaan modern biasanya tidak dikelola secara langsung oleh pemiliknya, namun dihire oleh orang lain yang profesional. Mereka itulah yang sering disebut sebagai *fiduciaries*.<sup>29</sup>

Manajemen bertanggung jawab terhadap operasional perbankan. Ia memiliki wewenang yang luas, misalnya menunjuk dan mengganti pegawai, menetapkan tugas dan fungsi dewan direksi secara terperinci. Demikian juga, mereka bisa melakukan regulasi kinerja manajer dan memastikan bahwa mereka tidak melakukan tindakan kecurangan.

*Senior management* harus memastikan bahwa audit intranet 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*).<sup>30</sup>

Beberapa ketentuan lain agar tercipta fungsi manajemen yang optimal dalam perusahaan, antara lain adalah perilaku hemat para pejabat dan pegawainya.<sup>31</sup> Para

---

<sup>28</sup>Umer Chapra, *Corporate Governance*, h. 52.

<sup>29</sup>*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), h 104-105.

<sup>30</sup>Umer Chapra, *Corporate Governance*, h. 55.

<sup>31</sup>Beberapa ayat al Qur'an yang memerintahkan agar kita hidup hemat dan tidak berlebih, yaitu hidup secara moderat, adalah QS. al-An'ām (6): 141, QS. al-A'raf (7): 31, dan QS. al-Furqan (25): 67.

fungsionaris bank tidak dibiasakan untuk hidup boros hingga membiasakan diri berhutang hanya untuk memenuhi keinginan yang sebenarnya tidak mereka butuhkan.

### 3. Pemegang Saham dan Deposan

Para pemegang saham dan deposan perlu dibahas menyatu dengan pembahasan direksi dan manajemen dalam koridor perbankan syariah. Karakter perbankan syariah jelas berbeda dengan perbankan konvensional. Dalam perbankan konvensional, *return* sudah ditetapkan secara pasti (*fixed and predetermined return*). Namun dalam perbankan syariah mekanismenya berbeda. Deposan yang melakukan investasi di bank syariah 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 syariah.

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 *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 deposa, termasuk rekening giro.<sup>32</sup> Para deposan, terutama deposan investasi harus dijaga dari adanya resiko pasar, kecurangan dan kesalahan manajemen dalam kontrak mudarabah.

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 *al-maqāṣid al-sharī'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.<sup>33</sup>

Secara singkat dapat disimpulkan bahwa bank syariah 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 syariah sampai saat ini masih belum mampu menerapkan sikap disiplin ini.

## E. Sarana Pendukung Corporate Governance

Beberapa sarana pendukung *corporate governance* antara lain kontrol internal yang efektif, manajemen resiko, sistem akuntansi dan audit internal, serta transparansi.

---

<sup>32</sup>Chapra dan Khan, *Regulation and Supervision of Islamic Banks*, (Jeddah: Islamic Research and Training Institute, Occasional Paper Series no. 3, 2001), h 101.

<sup>33</sup>Alexander Dyck, *Ownership Structure*.

## 1. Sistem Kontrol Internal

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*<sup>34</sup> 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 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.

## 2. Manajemen Resiko

Sudah lazim bahwa bisnis perbankan -termasuk perbankan syariah- memiliki *leverage* yang tinggi.<sup>35</sup> Hal ini

---

<sup>34</sup>Basel Committee on Banking Supervision, *Framework of Internal Control System in Banking Organization*, September 1998, dalam *www.bis.org*, diakses 22 November 2010.

<sup>35</sup>Ketika tingkat *return on equity* (ROE) tergantung dari nilai asset, 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

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*.<sup>36</sup> *Trading book activity* berhubungan dengan upaya diversifikasi portofolio dengan memperhatikan unsur resiko yang melekat pada *banking book activity*, serta berusaha mendapatkan tambahan pendapatan melalui perdagangan surat-surat berharga, melakukan pengelolaan dana investasi dan reksadana.<sup>37</sup>

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 syariah, karakteristik resiko yang harus dikelola setidaknya antara lain resiko kredit, resiko likuiditas, dan resiko operasional.

Bank syariah 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 syariah harus mampu menciptakan budaya resiko kredit yang wajar dalam operasional bank dengan membuat kesepakatan bersama dan *me-review* strategi yang digunakan bank secara periodik.

---

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), h 45-51.

<sup>36</sup>Umer Chapra, *Corporate Governance*, h. 74.

<sup>37</sup>Pada perbankan konvensional *trading book* berkaitan dengan perdagangan berbasis suku bunga, valuta asing dan perdagangan komoditas. Semua itu merupakan transaksi derivatif. Dalam perbankan syariah semua transaksi tersebut tidak diperkenankan. Oleh karena itu manajemen resiko dalam perbankan syariah mempunyai karakteristik yang berbeda dengan perbankan konvensional.

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.<sup>38</sup>

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 syariah.

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

---

<sup>38</sup>Lebih jelas lihat Basel Committee on Banking Supervision, *Principles for the Management of Credit Risk*, September 2000, dalam [www.bis.org](http://www.bis.org), diakses 22 November 2010.

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.

### 3. Sistem Akuntansi dan Audit

Standar akuntansi yang tepat<sup>39</sup> 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

---

<sup>39</sup>Standar 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*, September 2000, dalam *www.bis.org*, diakses 22 November 2010.

kerugian yang diderita oleh bank sehingga para *user* dapat mengetahui kondisi bank secara tepat.<sup>40</sup>

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.

#### 4. 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*.<sup>41</sup>

Untuk semakin memastikan efektifitas dan manajemen resiko yang aman, maka perlu sekali dukungan dari audit eksternal, termasuk pemurnian dan audit syariahnya.

#### F. Penutup

Meskipun perbankan syariah 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

---

<sup>40</sup>Lihat *Basel Committee on Banking Supervision, Core Principles, 1997*, dalam *www.bis.org*, diakses 22 November 2010.

<sup>41</sup>*Basel Committee on Banking Supervision, Framework of Internal Control System in Banking Organization*, h 17-25.

perkembangannya, misalnya disiplin pasar, integritas moral bagi pengguna dan bagi lembaga jasa keuangan, dukungan lingkungan sosio politik melalui penegakan hukum dan pengawasan lembaga yang adil.

Karena karakter bank syariah yang menekankan pada konsep berbagi resiko (*risk sharing*), maka *corporate governance* menjadi sangat *urgen* bagi perbankan syariah. 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 syariah, regulasi serta pengawasan yang *prudent*. Efektifitas pelaksanaan *corporate governance* menjadi tantangan tersendiri bagi terciptanya perbankan syariah yang unggul dan sekaligus menjadi tantangan profesionalitas *stakeholdernya*.

### Daftar Pustaka

- Armen Alchian, "Uncertainty, Evolution and Economic Theory", dalam *Journal of Political Economy*, edisi 58, Los Angels, University of California, 1950.
- Chapra dan Khan, *Regulation and Supervision of Islamic Banks*, Jeddah, Islamic Research and Training Institute, Occasional Paper Series no. 3, 2001.
- David Prentice, "Some Aspect of Corporate Governance Debate", dalam *Contemporary Issues in Corporate Governance*, Oxford, Clarendon Press, 2001.
- Douglas North dan Barry Wiengsat, "Chapter Ideology and The Free Rider, The Evolution of Institution Governing Public Choice in the 17<sup>th</sup> Century England", dalam *Journal of Economic History*, Vol. 49, 1989.
- Ibn Khaldūn, *Muqaddimah*, Kairo, al-Maktabah al-Tijāriyyah al-Kubra, tt.

- Jenson dan Meckling, "Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Ownership Structure", dalam *Journal of Financial Economics*, edisi 3, Amsterdam, University of Rochester, 1976.
- John Maynard Keynes, *Collected Writings of John Maynard Keynes*, London, MacMillan for the Royal Economic Society, 1972.
- 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.
- La Porta, Lopez de Salinas, A Shleifer and R.W. Vishny, *Investor Protection; Origins, Consequences, Reform*, Manuscript-Harvard University, 2000.
- Myles Mace, *Directors: Myth and Reality*, Boston, Harvard Business School Press, 1986.
- Schleifer dan Vishny, "A Survey of Corporate Governance", dalam *Journal of Finance*, Amerika, American Finance Association, Juni-1997.
- 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.
- Umar Chapra, *The Causes of Muslim Decline*, Jeddah, The Islamic Foundation, 2008.
- Umer Chapra dan Habib Ahmed, *Corporate Governance Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta, Bumi Aksara, 2008.
- Wilhelm Roepke, "Ordered Anarchy", dalam Lawrence Stepplevich, *The Capitalist Reader*, New York, New Rochelle Arlington, 1977.
- Alexander Dyck, "Ownership Structure, Legal Protections and Corporate Governance", dalam [sdyck@hbs.edu](mailto:sdyck@hbs.edu), diakses 22 November 2010.
- Basel Committee on Banking Supervision, *Core Principles*, 1997, dalam [www.bis.org](http://www.bis.org), diakses 22 November 2010.
- , *Framework of Internal Control System in Banking Organization*, September 1998, dalam [www.bis.org](http://www.bis.org), diakses 22 November 2010.

-----, *Principles for the Management of Credit Risk*, September 2000, dalam *www.bis.org*, diakses 22 November 2010.

-----, *Best Practice of Credit Risk Disclosure*, September 2000, dalam *www.bis.org*, diakses 22 November 2010.

Macey dan O'hara, "The Corporate Governance of Bank" , dalam *irm29@cornell.edu*, diakses 22 November 2010.

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

William R. White, "Fixing Finance" dalam *www.oecd.org*, diakses pada 21 November 2010.