

# ***Islamic Spirituality Governance: Model Praktik Corporate Governance BPR Syariah***

Oleh Umi Muawanah

Universitas Gajayana Malang

[Umi\\_azmi@yahoo.com](mailto:Umi_azmi@yahoo.com)

## **Abstraksi**

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan bagaimana praktik *corporate governance* di perbankan syariah, khususnya Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Sebagai organisasi yang berbasis syariah, maka BPRS semestinya memiliki model praktik *corporate governance* yang berbeda dengan organisasi lain. Menggunakan metode deskriptif kualitatif, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap fenomena real life tentang praktik *corporate governance* di BPRS. Snow ball sampling dilakukan untuk memperoleh data dan informasi dari sejumlah informan diantaranya direktur, komisaris, pejabat pengawas BPRS, pemegang saham dan nasabah BPR. Hasil analisis menunjukkan bahwa praktik *corporate governance* di BPRS bersifat mandatory dan pengimplementasiannya harus diintegrasikan dengan nilai-nilai spiritualitas islami agar berjalan efektif. Praktik good *corporate governance* yang berbasis nilai spiritual mampu meningkatkan reputasi BPRS sehingga berimbas pada kinerja keuangan. Implikasi hasil penelitian ini adalah perlunya BPRS mengimplemetasikan Islamic Spirituality Governance dan tidak semata-mata Regulatory *corporate governance*.

Keyword: *Islamic Spirituality Governance, Corporate Governance, Family Capitalism, Trust*

## **Latar Belakang**

Sejumlah penelitian empiris mengindikasikan bahwa praktik *corporate governance* memberikan manfaat besar yang tercermin dalam *outcome* organisasi, seperti tingkat pengungkapan (Khomsiyah, 2005), kinerja pasar (Klapper dan Love, 2002; Gompers, 2003; Damayanti dkk, 2004), *Market to book ratio* (Kusumawati dan Riyanto, 2005), ROA (Brown dan Caylor, 2007), Tobin's Q (Nam dan Nam, 2004). Umumnya penelitian-penelitian ini didasarkan pada *agency theory* dengan gagasan bahwa *corporate governance* merupakan suatu mekanisme yang bisa digunakan untuk menurunkan problem keagenan yang timbul karena adanya pemisahan kepemilikan dengan manajerial. Melalui praktik *good corporate governance* diharapkan terjadi penurunan asimetri informasi antara manajemen dan *shareholder* sekaligus juga bisa mendorong perusahaan untuk beroperasi lebih efisien.

Namun demikian, terdapat inkonsistensi hasil-hasil penelitian. Beberapa penelitian misalnya, menunjukkan bahwa *corporate governance* bisa meningkatkan profitabilitas serta mampu menciptakan nilai bagi pemegang saham (Boubakri *et al.*, 2003). Di sisi lain Bhagat dan Black (2001) menunjukkan tidak ada hubungan yang signifikan antara kinerja operasi dan kinerja pasar dengan praktik *corporate governance*. Pencapaian peningkatan *outcome* organisasional ini juga diakui oleh berbagai macam pedoman (*best practice*) *corporate governance* yang mengisyaratkan bahwa resep-resep yang ditawarkan memberikan imbas pada kinerja, tetapi dukungan empiris terhadap hal ini masih sangat meragukan (Burton, 2000). Ini tidak mengejutkan karena resep-resep dalam pedoman (*best practice*) diperlakukan sebagai *black box* dan riset umumnya mengabaikan sudut pandang *contingency theory*.

Menurut Burton (2000) setiap perusahaan menghadapi sekumpulan faktor *contingent* yang memengaruhi kualitas praktik *corporate governance*, dan faktor-faktor ini bisa berbeda untuk setiap sistem yurisdiksi maupun sistem keuangan tempat *governance* diterapkan.

Sejalan dengan hal ini, Aguilera *et al.* (2007) menyatakan bahwa tidak konsistennya hubungan praktik *corporate governance* dan *outcome* organisasional disebabkan oleh peneliti umumnya mengabaikan interdependensi antar organisasi dan diversitas lingkungan yang bisa mendorong variasi praktik *corporate governance*. Peneliti-peneliti hanya menilai efektivitas praktik *corporate governance* dari perspektif organisasi yang dinilai melalui pencapaian kinerja, misalnya ROA, ROE, *Tobin's q* atau kinerja saham yang merupakan proksi ukuran kinerja untuk *shareholder*. Selanjutnya, penelitian-penelitian tersebut umumnya dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang *listing* di bursa serta memandang perusahaan sebagai organisasi yang menghubungkan antara manajemen dengan *shareholder* semata. Organisasi merupakan *living system* yang karenanya selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungan (Supriyono, 2007). Oleh karena itu, studi tentang *corporate governance* juga harus memberikan perhatian pada konteks lingkungan *corporate governance* dipraktikkan.

BPRS merupakan organisasi yang memiliki karakter operasi, norma, sistem nilai, dan budaya yang berbeda dengan perbankan konvensional. Perbedaan ini memungkinkan BPRS memiliki dan melaksanakan sistem *governance* yang berbeda dengan perbankan konvensional. Mengacu pada ungkapan bahwa prinsip *corporate governance* merupakan *living document* dan tidak ada model tunggal yang dapat diterapkan pada semua proposisi dan sistem keuangan, maka penelitian ini mengkaji bagaimana praktik *corporate governance* di BPRS. Tujuan dari penelitian ini adalah perolehan deskripsi praktik *corporate governance* yang kontekstual sehingga efektifitasnya bisa dinilai dari sisi organisasi dimana *corporate governance* dipraktikkan.

## **Metode Penelitian**

Pemilihan strategi penelitian sosial bergantung pada i) kondisi pertanyaan penelitian, ii) kontrol peneliti atas kejadian/peristiwa keperilakuan yang aktual, dan iii) fokus pada fenomena kontemporer atau fenomena historis (Yin, 2003 dalam Setiawan, 2007). Berdasar pada ketiga karakteristik ini maka studi kasus dipilih untuk mengkaji secara mendalam atas pertanyaan penelitian tentang bagaimanakah praktik *corporate governance* di BPR syariah. Pendekatan studi kasus dipilih dengan alasan selain seperti yang telah disampaikan di atas, juga karena i) merupakan satu strategi untuk menjawab “*how*” yang diajukan dalam penelitian ini, ii) Peneliti tidak bisa mengendalikan sepenuhnya “*event*” yang diinvestigasi, dalam pengertian peneliti tidak bisa menentukan atau memanipulasi “*proses*” *governance* yang akan diinvestigasi dalam penelitian, dan iii) ketika penelitian menekankan pada fenomena kontemporer dalam konteks “*real life*”. Proses *governance* serta faktor yang terkait dan konsekuensi penerapannya merupakan fenomena yang terus berlangsung dalam pengelolaan perusahaan sehingga sesuai dengan karakteristik fenomena sosial, selalu mengalami perubahan tergantung pada konteks di mana diterapkan. Dengan demikian, proses *governance* ini merupakan suatu fenomena yang “*real life*”, dan bukan merupakan fenomena “*historical life*”.

Studi kasus dilaksanakan di dua Bank syariah sebagai unit analisis dengan responden (informan) yang meliputi Direktur BPR syariah, Komisaris, Pemegang saham serta Pejabat Pengawas BPRS, dan Nasabah BPRS. Instrumen utama penelitian adalah peneliti sendiri dengan harapan peneliti dapat menangkap makna yang tersurat dan tersirat atas praktik *corporate governance* serta dimensi kontekstual terkait.

Untuk mengeksplorasi praktik *corporate governance* dan dimensi kontekstual, penelitian ini menggunakan data kualitatif baik dari data primer maupun data sekunder. Beberapa metode digunakan untuk pengumpulan data. *Pertama*, interview atau wawancara. Peneliti melakukan wawancara secara mendalam dengan informan penelitian baik internal (pimpinan dan pihak-pihak yang terlibat dalam proses *governance* maupun informan eksternal perusahaan (Nasabah Bank Syariah, Pakar Perbankan Syariah dan Praktisi perbankan syariah serta regulator). *Kedua*, observasi langsung. Metode ini dilakukan dengan melakukan kunjungan dan pengamatan terhadap proses *governance* yang berlangsung di Bank. Selain itu, peneliti akan berusaha menjadi partisipan pasif dalam proses *governance* bank. Metode ini sangat bermanfaat terutama dalam memperoleh informasi faktual berkenaan dengan praktik *corporate governance*. *Ketiga*, Dokumentasi catatan arsip perusahaan. Metode ini dilakukan dalam rangka untuk mendapatkan data yang bersifat naratif/dokumen yang tidak tercakup dalam proses wawancara maupun observasi. Arsip bank ini membantu peneliti untuk mengetahui kondisi historis bank, laporan keuangan bank, pedoman-pedoman perilaku serta pedoman-pedoman operasi lainnya. Selain itu dokumentasi data publikasi bank baik publikasi melalui media *web* maupun publikasi melalui media lainnya. Sebagaimana diketahui bank merupakan industri yang sarat dengan peraturan. Oleh karena itu informasi-informasi mengenai kondisi makro, kondisi perbankan pada umumnya dan kondisi perbankan syariah khususnya serta peraturan-peraturan yang terkait dengan perbankan dan *governance* perbankan syariah sangat diperlukan untuk mendukung penelitian.

Analisis data penelitian mengadopsi metode Miles dan Huberman (1984), yaitu melakukan analisis selama tahapan proses pengumpulan data. Analisis data dilakukan secara interaktif dan dilakukan terus menerus selama proses sampai tuntas penelitian yang dilakukan sehingga situasi atau konteks dalam suatu fenomena tidak tertinggal dalam analisis. Aktivitas analisis selama proses pengumpulan data meliputi *Data Collection*, *Data Reduction*, *Data Display*, dan *Conclusion: Drawing/Verifying*.

Tahapan analisis ini sejalan dengan empat bentuk analisis data model Stake (1995) seperti yang dikutip oleh Creswell (1998) meliputi i) tahap *categorical aggregation*, yaitu mengategorikan kumpulan-kumpulan data yang memiliki relevansi dengan masalah yang diteliti. ii) *Direct interpretation*, melakukan interpretasi secara langsung pada setiap kategori terpisah dengan kategori lain. Hal ini dilakukan untuk setiap kategori sehingga bisa menghasilkan makna yang lebih baik, iii) pembentukan pola (*pattern*), peneliti membentuk pola untuk mencari korespondensi antar dua atau lebih kategori, dan iv) peneliti mengembangkan *naturalistic generalizations*, berkaitan dengan bagaimana peneliti membandingkan dan mengkontraskan pola ini dengan literatur. Generalisasi mengandung pengertian bahwa pola data ini dapat dipelajari untuk kasus lain atau untuk penerapan kasus yang lebih luas, dan tidak bermakna berlaku dalam wilayah general.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### *Realitas Governance BPR Syariah*

Di Industri perbankan Indonesia, terdapat beberapa dokumen sumber pelaksanaan *corporate governance* yaitu pedoman yang dikeluarkan oleh *Basel Committee* (2006), Pedoman *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia yang diterbitkan oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKGC) pada bulan Januari 2004, serta Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/4/PBI/2006 jo No. 8/14/PBI/2006 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum yang dikeluarkan pada tanggal 30 Januari dan 5 Oktober 2006. Satu dokumen penting lain terkait dengan bentuk perusahaan yang berpengaruh terhadap praktik *corporate governance* adalah UU No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Dari dokumen tersebut, UU No. 40 tahun 2007 dan Peraturan Bank Indonesia (PBI) yang mengatur secara langsung tentang pedoman praktik *corporate governance* yang pelaksanaannya bersifat *mandatory*, yang berarti apabila perbankan tidak melaksanakannya maka akan mendapatkan sanksi berupa sanksi administratif, sanksi pidana, dan denda serta pembekuan izin usaha perbankan.

Terbitnya Peraturan Bank Indonesia (PBI) tersebut di atas yang diikuti dengan penerbitan Surat Edaran Bank Indonesia (SEBI) terkait dengan *self assessment* (No. 9/12/DPNP/Mei 2007) tentang pelaksanaan *corporate governance*, memuat aspek-aspek penilaian *corporate governance* beserta metode penilaiannya. Komponen penilaian pelaksanaan *corporate governance* tersebut mencakup sebelas aspek yang meliputi pelaksanaan tugas dan tanggungjawab dewan komisaris, direksi, kelengkapan komite, penanganan benturan kepentingan, penerapan fungsi kepatuhan, fungsi audit intern, fungsi audit ekstern, fungsi manajemen risiko dan pengendalian intern, penyediaan dana pihak terkait dan dana debitur besar, transparansi kondisi keuangan dan nonkeuangan, serta rencana strategis bank.

Berbagai dokumen sumber praktik *corporate governance* untuk industri perbankan di Indonesia menunjukkan bahwa *good corporate governance* bersifat *mandatory*. Namun demikian, dokumen tersebut belum menyentuh aspek syariah untuk *governance* di perbankan syariah. Menurut Bapak AL, Pimpinan KBI Malang, meskipun pedoman praktik *corporate governance* sebagaimana yang ada pada bank konvensional belum tersedia, tetapi bank syariah pada dasarnya diwajibkan melaksanakan proses *good governance* dalam operasinya.

Pertanyaannya bukan apakah melakukan atau tidak melakukan, tetapi pedoman formal untuk pelaksanaan *corporate governance* bagi perbankan syariah memang belum ditetapkan sebagaimana perbankan konvensional. Jadi *governance* yang dilakukan ya mematuhi regulasi-regulasi BI. Kalau Bank-bank itu patuh pada regulasi yang jumlahnya sangat banyak, maka dapat dikatakan bahwa bank sudah melaksanakan *governance* dengan baik. Pada intinya *good corporate governance* di perbankan bisa diterjemahkan sebagai pengelolaan bank secara hati-hati, mengelola risiko yang baik serta patuh pada aturan.

Lebih lanjut Bapak AL mengatakan bahwa sulit bagi BPR Syariah untuk melakukan *self assessment* sebagaimana yang dimandatkan oleh SEBI. Karena hal ini menyita waktu para Direksi untuk melakukan hal-hal yang sifatnya administratif. Dan juga karena ukuran bank yang masih kecil, beberapa mekanisme bisa jadi belum tersedia perangkatnya. Jadi pengawas melakukan pengawasan dengan menggunakan indikator-indikator yang bisa teramati yang mewakili pelaksanaan *governance*.

Senada dengan hal tersebut, Dirut Bank DAM menyatakan bahwa peraturan formal untuk praktik *corporate governance* bagi BPR syariah memang belum disosialisasikan. Lebih lanjut responden tersebut menyatakan pemahamannya atas *corporate governance*:

*Corporate governance* bagi kami adalah taat aturan BI dan mengikuti standar operasi yang telah ditetapkan. Pokoknya melaksanakan kegiatan perusahaan yang tidak melanggar aturan BI sekaligus aturan *syar'i*.

Lebih lanjut, Direktur Bank DAM menyatakan sebagai berikut:

Dalam mengelola bank, kami selalu mengikuti peraturan-peraturan BI dan melaksanakan standar operasi sesuai dengan PBI, misalnya terkait struktur organisasi, kami memiliki dua orang direktur, dua orang komisaris, PSP, serta dua orang DPS. Komisaris dan Direktur bank ini sudah lulus *fit & proper test* Bank Indonesia serta lulus sertifikasi sebagai Komisaris dan direktur. Kami menetapkan *job discription* yang jelas dan itu sudah tertuang dalam anggaran dasar dan anggaran rumah tangga. Hanya implementasinya sering berbeda, maklum kami harus selalu bekerja secara bahu membahu melebihi porsinya, untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Yang dimaksud melebihi porsi adalah bahwa dalam beberapa hal Kami melupakan jabatan. Misalnya Komisaris dan DPS pun juga sering terlibat dalam aktifitas mencari nasabah. Maklumlah bagi Bank kecil seperti ini nasabah merupakan sumber dana dan sekaligus sumber pembiayaan yang penting bagi keuangan bank.

Pada kesempatan lain responden menyatakan bahwa sepanjang pengelolaan bank mengikuti standar operasi dan peraturan yang berlaku, maka hasil penilaian dan pengawasan otoritas memberikan hasil yang baik. Dokumen sumber hasil pemeriksaan pihak otoritas menunjukkan bahwa penilaian proses *governance* dilakukan meliputi pemeriksaan bidang manajemen, analisis dan sistem pengendalian risiko, kepatuhan terhadap ketentuan dan prinsip syariah serta komitmen bank dalam melaksanakan *governance* yang baik. Hasil pemeriksaan menunjukkan apakah bank dikelola dengan baik atau tidak. Biasanya Pemeriksa menggunakan beberapa indikator untuk menilai *good governance* bagi bank syariah. Indikator-indikator tersebut di antaranya adalah tingkat risiko relatif penghimpunan dan penyaluran dana, batas maksimum pemberian pembiayaan dan transaksi dengan pihak terkait, pelaksanaan *know your customer* (KYC), tingkat *non performing finance* (*non performing loan* istilah untuk bank konvensional) serta beberapa indikator lainnya.

Namun umumnya bagi bank syariah, indikator yang paling gampang untuk diingat adalah indikator yang digunakan untuk menyebut tingkat risiko penghimpunan dan

penyaluran dana yang biasanya menggunakan ukuran *high, medium* dan *low*, atau ukuran *acceptable (A)* maupun *weak (W)* untuk sistem pengendalian risiko, serta tingkat *non performing financing/Loan (NPF/NPL)* yang dicapai bank. Meskipun kurang tepat, indikator-indikator ini bisa memberi sinyal bagi pengawas atas praktik yang dijalankan. Berbagai macam dokumen sumber termasuk laporan Komisaris dan Dewan Direksi juga menjadi bahan untuk melakukan penilaian. Simak penuturan informan berikut ini:

Ini merupakan indikator keberhasilan melaksanakan *good governance*. Risiko dan NPF rendah berarti *internal control* bank dan manajemen risiko telah dilaksanakan. Namun demikian bukan semata-mata dengan angka itu kita menyatakan bahwa *governance* sudah baik. Kita juga perlu memeriksa proses atau mekanisme yang dilakukan. Dengan cara melihat dokumen-dokumen pendukung yang ada di bank. Papar Bapak AL lebih lanjut.

Alhamdulillah, beberapa periode terakhir, hasil penilaian risiko bank kami low dengan NPF di bawah ketentuan BI. Bank kami juga dinyatakan sehat, manajemen operasional, dan pelaksanaan SOP baik. Papar Ibu DM.

Di tahun 2000an bank kami pernah mengalami krisis. Lanjut Ibu DM. Pada periode tersebut terjadi praktik perbankan yang tidak sehat ditambah terjadinya management fraud. Direktur memiliki kekuasaan penuh tanpa pengawasan dari komisaris. Pemberian pinjaman yang tidak mengikuti SOP, banyak kredit fiktif dan macet. Namun itu menjadi pelajaran berharga. Setelah terjadi perombakan besar-besaran melalui RUPS, perlahan kondisi mulai membaik.

Jadi, berdasar pada penuturan-penuturan informan tersebut di atas serta dokumen sumber yang tersedia dapat disampaikan bahwa pada dasarnya praktik *governance* yang dilakukan oleh BPR Syariah umumnya menyangkut struktur kepengurusan bank beserta job deskripsi, praktik manajemen, dan sistem pengendalian risiko serta praktik kepatuhan terhadap regulasi dan aturan *syar'i*.

Disisi lain hasil pengamatan dan interview praktik *governance* di bank BHI. Termasuk bank syariah pioneer, bank ini memiliki penilaian tingkat kesehatan *medium*, system pengendalian internal serta manajemen risiko dalam kategori *weak*. Hal ini diakui oleh Bapak RP, dirut BHI.

Bank kami saat ini memang dalam kondisi yang kurang sehat. Meski tidak melanggar BMPK, namun banyak pembiayaan yang macet dan harus direstrukturisasi. Ini harus dilakukan supaya NPF tidak melampaui ketentuan.

Bank BHI memiliki usia yang sama dengan bank DAM. Namun perkembangan bank ini relative lambat, pengalaman yang datar dan pertumbuhan asset yang kecil. Meski tidak pernah melanggar fungsi kepatuhan, namun praktik *governance* bank BHI cenderung bersifat formalitas. Hal ini dilihat dari keberadaan struktur organisasi yang sudah memenuhi aturan

otoritas. Diantaranya keberadaan komisaris, PSP, dokumen formal SOP untuk internal control. Namun demikian mekanisme tidak berjalan sebagaimana mestinya.

Direktur Bank BHI menuturkan bahwa PSP di bank BHI memiliki keterlibatan yang sangat kuat dalam proses pengelolaan bank. Intervensi dalam proses pengambilan keputusan sering dilakukan misalnya terkait dengan pengangkatan pegawai baru, pembukaan kantor kas, bahkan termasuk pemberian pembiayaan. Namun demikian Bapak RP juga mengakui bahwa keterlibatan PSP dalam bank ini tidak semata-mata berhubungan dengan operasional bank.

Hampir setiap bulan saya harus melapor ke beliau. Meski tidak lazim, karena mestinya adalah komisaris yang melapor, tetapi ini saya lakukan. Selain untuk silaturahmi, beliau selalu memberikan petunjuk nilai-nilai yang harusnya saya jalankan dalam bisnis bank ini. Bahkan beliau tidak pernah menentukan target berapa keuntungan yang harus bisa didapatkan.

Apa yang dituturkan oleh Bapak RP ini sejalan dengan penuturan Bapak SM sebagai PSP bank BHI.

Bank ini saya dirikan untuk melayani kebutuhan *wong cilik*. Itulah kenapa bank ini saya dirikan dekat pasar. Bank-bank besar tidak mau melayani dana dalam jumlah kecil yang diperlukan pedagang pasar. *Wong bakulan* sering tidak punya asset untuk dijaminkan. Meski dari sisi bisnis bank ini tidak ber laba besar, yang penting bank ini tetap jalan, balik modal dan ada yang bisa digunakan untuk membayar karyawan

Hasil pengamatan terhadap dua BPR syariah menunjukkan bahwa praktik *governance* di kedua bank syariah tersebut berbeda meskipun sumber regulasi dan *syar'i* untuk setiap bank sama. Ibu DM menyatakan bahwa awalnya dipaksa untuk patuh pada regulasi. Berat, karena harus mempelajari dan mencermati regulasi-regulasi. Ibu DM melanjutkan bahwa pencapaian yang diperoleh bank DAM sebenarnya bersumber pada hasil upaya dan kerja keras seluruh komponen bank termasuk komitmen PSP. Komitmen pemilik untuk tidak terlibat langsung dalam proses pengelolaan bank dan memberikan kepercayaan sepenuhnya kepada manajemen bank, memberikan keleluasaan manajemen untuk melakukan pembenahan terutama di bidang pengendalian internal atas prosedur pembiayaan, manajemen risiko maupun proses pengambilan keputusan. Perlahan namun pasti perbaikan dilaksanakan. Sangat dibutuhkan komitmen dari seluruh komponen untuk disiplin melaksanakan *governance* yang baik.

Kondisi yang mendukung perubahan dalam *governance* menurut Ibu DM adalah keyakinan yang dimilikinya. Keyakinan bahwa apa yang dilakukan akan membawa manfaat bagi orang banyak yang mampu membuatnya bertahan dalam kondisi bank yang terus memburuk. Selanjutnya Ibu DM berupaya untuk menginternalisasikan keyakinan tersebut ke segenap karyawan yang loyal serta mengintegrasikannya ke dalam operasi bank. Hal ini dapat disimak dari pernyataan yang disampaikan oleh responden berikut ini:

Ketika bank dalam kondisi terpuruk dan mau bangkrut, saya sudah berencana mundur karena merasa tidak ada gunanya bertahan dalam kondisi

bank yang terus memburuk. Namun sebelum niat itu terlaksana, saya diingatkan dan mendapatkan teguran dari Bapak yang sekaligus Guru bagi saya, kalau itu terjadi (mundur dari bank) saya termasuk orang yang munafik. Tetapi kalau saya bertahan dan terus berusaha untuk bangkit keluar dari krisis ini, berarti saya telah memegang teguh amanah dan berjuang untuk orang banyak. Bila saya bertahan dan berusaha keras maka berarti saya telah berjuang. Berhasil atau tidak perjuangan itu, *Wallahu'alam*. Terserah Yang di atas, katanya.

Dalam pernyataan ini tersirat adanya keyakinan terhadap nilai-nilai luhur yang kemudian diinternalisasi menjadi karakter organisasi bank. Nilai-nilai luhur ini dalam literatur teridentifikasi sebagai salah satu dimensi dari spiritualitas. Nilai-nilai spiritual [diantaranya “bekerja adalah ibadah”, “*amanah*”, “*Istiqomah* (ulet dan konsisten)”, “tidak munafiq”] yang merupakan nilai-nilai spiritual Islami terbukti mampu membuat bank bertahan dan berhasil keluar dari krisis keuangan sebagai akibat dari *management fraud*. Nilai-nilai ini juga bisa meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan dalam kondisi bank yang tidak sehat. Pernyataan berikut mendukung argumen tersebut.

Karyawan memahami keadaan bank yang memburuk. Untuk itu mereka rela mengambil gaji secukup kebutuhan dan menyimpan sisanya dalam rekening tabungan di bank. Hal ini dilakukan untuk membantu mempertahankan likuiditas bank yang terus menurun.

Keyakinan atas nilai-nilai luhur yang bersumber dari ajaran Islam ini, selanjutnya diinternalisasi melalui berbagai aktivitas baik yang berdimensi transenden (vertikal) maupun berdimensi horisontal (*muamalah*). Internalisasi nilai-nilai spiritualitas Islami dilakukan melalui aktivitas-aktivitas meskipun sederhana dan kecil namun dilakukan secara *istiqomah*. Sebagai contoh adalah aktivitas do'a bersama setiap pagi, aktivitas ini di samping merupakan cermin ketundukan dan kepasrahan kepada yang Maha Mengatur, juga merupakan media untuk melatih kedisiplinan. Do'a bersama dilaksanakan pada pukul 07.45 WIB yang berarti semua karyawan Bank (unsur pimpinan dan staf) harus hadir sebelum waktu tersebut. Apabila ada yang terlambat dari waktu yang ditentukan, dikenai sanksi untuk memimpin do'a selama dua minggu berikutnya.

Beberapa penulis menyatakan bahwa dalam riset tentang *corporate governance*, penting untuk mempertimbangkan *local values* maupun *local culture* sebagai variabel kontekstual yang berpengaruh (Lavensen dan Peng, 2007). Tanpa hal ini maka praktik *corporate governance* hanya menjadi semata-mata *legal compliance* (Bonn dan Fisher, 2005), yang terbukti tidak bisa mencegah dari kehancuran yang disebabkan oleh kecurangan. Contoh tumbangannya perusahaan-perusahaan besar semacam Enron, dan WorldCom, mendukung hipotesis ini.

Dalam konteks bank DAM, *local value* maupun *local culture* terwujud dalam keyakinan dan aktivitas-aktivitas yang bersumber pada ajaran Islam. Sebagai organisasi berbasis Islam, sudah seharusnya bank syariah menginternalisasi budaya dan nilai-nilai Islam dalam setiap aktivitas. Sistem nilai yang dianut dan diyakini mampu menjadi spirit bagi organisasi. Hal ini diakui memiliki peran penting dalam proses organisasional. Berbagai

macam studi telah menunjukkan bahwa spiritualitas bisa mempengaruhi perilaku organisasi (Sanders, 2002). Pada dasarnya setiap organisasi memiliki spiritualitas yang apabila diaktifkan dapat berfungsi seperti antena yang membuatnya tersambung dengan kekuatan transenden. Setidaknya hasil penelitian Mitroff dan Denton (1999) mendukung argumen ini yaitu perusahaan-perusahaan yang mengakui nilai-nilai spiritual dan menggabungkannya dengan tujuan-tujuan perusahaan memiliki kinerja yang lebih tinggi dibanding perusahaan yang tidak mengintegrasikan nilai-nilai spiritual dalam tujuannya

### ***Urgensi Spiritualitas Islami di BPR Syariah***

Hasil interview tentang realitas praktik *governance* di BPR Syariah menunjukkan bahwa sejumlah nilai-nilai spiritualitas yang diinternalisasi dalam praktik pengelolaan bisnis bank membawa dampak yang penting bagi operasional bank. Sejumlah penulis dan peneliti mengakui bahwa spiritualitas merupakan faktor penting dalam suatu organisasi (Chapra, 1992; Jurkiewicz dan Giacalone, 2004; Fernando dan Jackson, 2006; Kolodinsky et al., 2007., Muawanah, 2011).

Spiritualitas Islami di BPR Syariah diyakini mampu memberikan warna tersendiri dalam proses *governance* maupun dalam aktivitas kegiatan sehari-hari di perbankan syariah. Spiritualitas Islami yang bersumber pada nilai-nilai Islam bisa menjadi kendali bagi anggota organisasi (bank syariah) dalam berperilaku serta membentuk karakter yang membedakannya dengan perusahaan lain. Memadukan bisnis dengan spiritualitas menjadikan bank sebagai perusahaan spiritual sehingga praktik bisnis menjadi lebih baik dan selalu berada dalam rel yang menjadi landasannya.

Banyak ritual keagamaan yang dilakukan oleh bank. Selain label syariah untuk setiap produk dan transaksi yang dilakukan, banyak aktivitas yang berhubungan dengan ‘hati’ dilakukan. Pada awalnya memang sulit dan sepertinya tidak ada manfaatnya. Tetapi sedikit demi sedikit perubahan menjadi tampak, setelah kegiatan-kegiatan keagamaan ini dilakukan secara *istiqomah*. Jelas Ibu DM.

Banyak penulis mengakui bahwa memadukan spiritualitas dalam organisasi menghasilkan lingkungan yang lebih humanis, menumbuhkan spirit, lebih produktif, lebih kreatif dan lebih bertujuan (Swa, 2007). Perusahaan spiritual diyakini menjadi tempat yang nyaman bagi anggota organisasi. Bekerja tidak lagi hanya sekedar mencari nafkah atau bersosialisasi, melainkan juga ingin memberi makna bagi kehidupan.

Gerakan spiritualitas bisnis di BPR syariah dipraktikkan melalui aktivitas transenden yakni ritual peribadatan kepada Allah SWT ataupun aktivitas horisontal yaitu berupa kepedulian terhadap karyawan, pelanggan, lingkungan maupun masyarakat sekitar. Bank DAM mewujudkan spiritualitas ini dalam berbagai bentuk aktivitas, misalnya ritual do’a bersama setiap pagi sebelum mulai beraktivitas di bank, senyum ramah penerima tamu untuk setiap nasabah yang datang dan menawarkan bantuan merupakan perwujudan dari spiritualitas. Istiqomah, amanah, keadilan, kejujuran dan rendah hati merupakan nilai-nilai spiritual yang dijunjung tinggi. Aktivitas *family gathering* dan pengajian untuk mempertebal iman sekaligus membangun benteng dalam menghadapi godaan bisnis berupa suap, tindakan curang maupun pencurian/penggelapan, rutin dilaksanakan. Terbukti dengan menjunjung tinggi nilai-nilai ini, bank DAM mampu cepat bangkit dari keterpurukan akibat skandal keuangan yang pernah terjadi.

Nilai-nilai spiritual Islami ini bila benar-benar diterapkan, melampaui aturan-aturan seperti pedoman GCG. Bank yang membawa nilai luhur dalam praktik bisnisnya dipastikan memiliki tata kelola yang baik, punya moralitas serta menerapkan *caring* dan *loving* pada pihak lain.

...GCG saja tidak cukup, karena aturan GCG tidak mampu membentengi manusia dari kebohongan, arogansi, keserakahan dan korupsi-manipulasi. Perlu berlandaskan pada *responsibility to God*, jelas Syafii Antonio pengamat perbankan syariah.

Industri perbankan sangat rentan dengan skandal keuangan. Ciri *leverage* yang tinggi dalam struktur keuangan bisa menjadi godaan bagi pengelola melakukan *expropriate* dana yang bisa merusak sendi-sendi ekonomi. Spiritualitas yang tinggi bisa membentengi para pelaku perbankan untuk tidak melakukan skandal kecurangan dalam bentuk apapun karena dilandasi oleh keyakinan keharusan untuk *responsibility to God*.

Selain hal tersebut di atas, spiritualitas Islami bila diterapkan secara benar juga bisa membentuk karakter yang kuat dan membentuk *image* yang bisa menghasilkan tali ikatan emosional yang tinggi bagi nasabah maupun calon nasabah. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Bank Indonesia menunjukkan bahwa nilai-nilai agama menjadi motivator yang signifikan dalam mendorong penggunaan jasa perbankan syariah (BI, 2000). Dengan demikian “baju” keislaman yang menjadi ciri perbankan syariah bisa memotivasi *shohibul mal* untuk melakukan transaksi dengan bank.

Simak penuturan seorang *shohibul mal* yang menjadi nasabah BPR syariah ini:

Saya merasa senang saja menjadi nasabah di bank ini. Saya merasa dihargai dan *diuwongke*. Kita datang, di depan pintu sudah ada yang menyambut, disapa, ditawari bantuan, dengan senyum ramah. Coba bandingkan dengan kita datang di bank X (konvensional), kita datang ketemu mesin antrean, dipanggilpun lewat mesin penjawab juga.

Di tempat yang terpisah, nasabah lain menyatakan hal berikut:

Saya menjadi nasabah bank syariah ini sudah 5 tahun. Saya merasa yakin dan tenang, karena *donyane podho akherati podho*. Saya percaya bank tidak *neko-neko*. *La Gusti Allah e podho*.

Pernyataan ini menunjukkan bahwa karakter ke-Islaman yang kuat yang menjadi ciri khas bank syariah mampu membentuk ikatan emosional bagi nasabahnya. Ikatan emosi menjadi penting dan sangat diperlukan dalam rangka menjalin hubungan transaksional jangka panjang antara nasabah dengan bank. Loyalitas nasabah menjadi salah satu jaminan bagi pencapaian *sustainability* jangka panjang. Dengan nasabah yang loyal, fungsi intermediaris bank syariah menjadi terlaksana.

Spiritualitas Islami bisa menghadirkan *shared value* antara nasabah dengan bank dan hal ini bisa menimbulkan dan meningkatkan kepercayaan para *shohibul mal* untuk melakukan transaksi dengan bank. Ungkapan “*donyane padha akherate padha*” bisa menjadi dasar argumen ini. *Shared values* memunculkan *social capital* berupa kepercayaan (*trust*) dan

terpercaya (*trustworthiness*) yang menjamin transaksi/pertukaran menjadi berhasil (Manzilati, 2004, Fukuyama, 2002).

*Trust* dalam konteks perbankan syariah lebih dikenal dengan penyebutan amanah. Konsep amanah merupakan konsep yang lebih tua dibanding dengan konsep hubungan keagenan yang terkandung dalam *agency theory*. Konsep amanah lahir sejak zaman turunnya Islam yaitu kurang lebih pada abad 6 masehi. Jauh lebih tua dibanding dengan konsep keagenan yang baru lahir di sekitar abad 13 sejak Barle dan Mean (1932) memunculkan gagasan pemisahan kepemilikan dan pengendalian di perusahaan sehingga melahirkan konsep hubungan keagenan. Dalam konsep hubungan keagenan ini diasumsikan terjadi konflik kepentingan antara manajemen dengan pemilik.

Konsep ini tentu sangat berbeda dengan konsep amanah. Amanah sebagai sebuah konsep dapat ditemukan dalam Al Quran di antaranya surah Al-Baqarah: 283, (Shihab, 2007:1:610); An-Nisa':58 (Shihab, 2007:2:480); Al-Anfal: 27 (Shihab, 2007:5:422-423; dan Al-Ma'arij: 32 (Shihab, 2007:14:446). Pengertian amanah menurut tafsir ayat tersebut bisa dikelompokkan kedalam konteks *mu'amalah* dan konteks *tha'at* ('ibadah). Dalam konteks *mu'amalah*, amanah terkait dengan kewajiban seseorang untuk berlaku jujur di dalam membayar hutangnya, menepati janji, menjaga rahasia dan lain-lain, sementara amanah dalam konteks *tha'at* (ibadah) berarti melaksanakan seluruh perintah Allah dan meninggalkan laranganNya (Shihab, 2007).

Amanah menjadi konsep penting dalam praktik *corporate governance* di perbankan syariah. Dimensi *mu'amalah* dan dimensi ibadah (keharusan berperilaku sesuai *syar'i*) dalam konsep amanah menjadi landasan praktik *governance* (kewajiban berlaku jujur, akuntabel, transparansi dan bertujuan) perbankan. Ibu DM, Direktur utama Bank DAM menyatakan hal ini dengan pernyataan sebagai berikut:

...kami menanamkan kepada seluruh karyawan di sini bahwa kita mengemban amanah dari orang-orang yang sudah mempercayakan dananya untuk kita kelola di bank. Amanah dari pemilik modal dan amanah dari para nasabah harus kita pertanggungjawabkan tidak hanya kepada mereka tetapi harus kita pertanggungjawabkan kepada Yang di atas. Karena itu kita harus bekerja dengan benar.

Dalam pemahaman ini pelaksanaan amanah ditafsirkan sebagai bekerja dengan benar, yang dalam ungkapan Direktur tersebut berarti bekerja sesuai dengan aturan. Dalam konteks perbankan syariah, aturan itu tercermin dalam aturan hukum positif (Peraturan Bank Indonesia) dan aturan-aturan yang terkandung dalam hukum *syar'i*. Dengan pemahaman seperti ini berarti bahwa proses *governance* yang dilaksanakan oleh bank tersebut bukan semata-mata disebabkan oleh problem keagenan sebagaimana yang diimplikasikan dalam *agency theory* yaitu untuk menurunkan asimetri informasi, tetapi dalam kerangka untuk pelaksanaan amanah yang berarti adalah ibadah kepada Allah. Karena dalam konsep amanah tersebut terdapat pengertian kewajiban mengikuti hukum *syar'i*.

Amanah merupakan simbol yang memiliki makna sosial maupun makna ekonomi (Triyuwono, 2004). Simbol ini yang mampu mendekonstruksi konsep kepemilikan dalam sistem kapitalis dengan alternatif baru untuk menilai kekayaan individu. Ajaran Islam memandang kepemilikan sebagai amanah dan tidak ada kepemilikan absolut (makna

ekonomi), karena dalam setiap kekayaan yang diamanahkan terdapat hak individu lain (makna sosial).

### **Simpulan: Muara Pencarian Model Praktik Corporate Governance di BPR Syariah**

Pertanyaan utama penelitian ini adalah bagaimanakah praktik *corporate governance* di BPR Syariah. Hasil analisis di bagian sebelumnya menunjukkan urgensi spiritualitas Islami dalam praktik *corporate governance*.

Kedua BPR Syariah merupakan bank dengan kepemilikan terbesar ada pada individu. Hal ini berarti kedua BPR tersebut merupakan organisasi dengan model *family capitalism*. Dalam model ini dominasi pemilik dalam praktik *governance* bisa memengaruhi dan mendorong terjadinya *bad* ataupun *good governance*. Struktur kepemilikan yang terkonsentrasi menciptakan *patrimonial leadership structure* dengan dominasi atas *value* dan budaya *founding father* dalam pengelolaan bank. Peran ganda sering terjadi, sebagai pemilik sekaligus sebagai pengelola. Dalam kondisi seperti ini, nilai, keyakinan dan perilaku pemilik menentukan arah dan pelaksanaan *governance*. Hal ini berarti efektivitas praktik *governance* dipengaruhi oleh sistem nilai dan budaya yang dianut oleh pemilik.

*Corporate governance* merupakan mekanisme untuk menurunkan problem keagenan jilid pertama, yaitu problem keagenan antara prinsipal (dalam hal ini adalah pemilik) dan agen (dalam hal ini adalah pihak manajemen). Peran ganda yang diemban pemilik, meski secara informal bisa mendorong praktik *corporate governance* hanya bersifat formalitas untuk memenuhi kepentingan regulasi. Substansi praktik *governance* menjadi terabaikan. Pemisahan antara pengawasan dan operasi bersifat semu. Karena perusahaan merupakan ekstensi *family unit* dan dibangun atas dasar *nexus of relationship*, agen bertindak searah dan selaras dengan kepentingan prinsipal.

Di sinilah peran sistem nilai dan budaya pemilik yang ditanamkan memberikan makna yang penting. Sistem nilai dan budaya yang diinternalisasi dalam operasional bank syariah mampu menjadi filter bagi anggota organisasi untuk menentukan arah, tujuan serta perilaku untuk mencapai tujuan tersebut. Makna *rahmatan lil' alamin* yang terkandung dalam filosofi organisasi berbasis syariah ini terwujud apabila *founding father* menanamkan nilai-nilai Islami dalam membentuk budaya dan karakter organisasi. Muawanah (2011) menunjukkan pentingnya nilai-nilai, keyakinan, sikap, emosi dan perilaku yang bersumber dari ajaran Islam yang dikenal dengan spiritualitas Islami dalam praktik *corporate governance* dan dalam pembentukan trust dari para nasabah atau *shohibul mal*.

Dengan demikian, memadukan praktik *governance* dengan spiritualitas Islami membuat praktik *governance* menjadi sarat nilai, tidak hanya bersifat formalitas untuk kepentingan regulasi semata sebagai akibat dari karakteristik *high regulated*. Hal ini berarti bahwa, pelaksanaan aturan/regulasi yang tidak dibarengi dengan spirit yang terkandung dalam nilai, keyakinan dan perilaku, hanya membuat aturan yang ada kehilangan 'hati'. Memadukan spiritualitas Islami dengan praktik *governance* menjadikan seluruh aktivitas yang dilakukan lebih berdimensi holistik dan mampu memberi makna yang lebih tinggi bagi individu anggota organisasi maupun bagi individu diluar organisasi yang berkepentingan. Muara hasil penelitian ini adalah mendukung gagasan pentingnya bagi BPR Syariah untuk memadukan spiritualitas Islami dengan praktik *corporate governance* sehingga terbentuk

praktik *governance* yang Islami atau dengan kata lain terlaksananya *Islamic Spirituality Governance*.

#### Daftar Pustaka

Aguilerra, R. V., I. H. Filatotchev, Gospel, dan G. Jackson. 2007. An Organizational Approach to Comparative Corporate Governance: Cost, Contingencies and Complementaries, *Forthcoming Organization Science*. 1– 42.

Basel Committee on Banking Supervision (2006): *Enhancing Corporate Governance in Banking Organization*, BIS:Basel

Bank Indonesia. 2000. Ringkasan Pokok-pokok Hasil Penelitian, Potensi, Preferensi dan Perilaku Masyarakat terhadap Bank Syariah di Pulau Jawa, tersedia di [WWW.bi.go.id/](http://WWW.bi.go.id/)

Bank Indonesia. 2006. Peraturan Bank Indonesia nomor 8/4/PBI/2006 Tentang Pelaksanaan *Good Corporate governance* Bagi Bank Umum, Jakarta. Tersedia di [www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)

Bank Indonesia. 2006. Peraturan Bank Indonesia nomor 8/14/PBI/2006 Tentang Perubahan atas Peraturan Bak Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate governance* Bagi Bank Umum, Tersedia di [www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)

Bank Indonesia. 2005. Siaran Pers No. 7/47/PSHM/HUMAS. 2<sup>ND</sup> IFSB In International Summit: Penerapan GCG Perlu Disesuaikan dengn Nilai yang Berlaku Di Suatu Negara, Tersedia di [www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)

Bank Indonesia. 2006. *Laporan Perkembangan Perbankan Syariah*, Direktorat Perbankan Syariah Bank Indonesia, Tersedia di [www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)

Bank Indonesia. 2007. Peraturan Bank Indonesia No. 9/1/PBI/2007 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Berdasarkan Prinsip Syariah. Jakarta, Tersedia di [www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)

Bank Indonesia. 2007. Peraturan Bank Indonesia No.9/17/PBI/2007 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Prinsip Syariah, Jakarta. Tersedia di [www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)

Bank Indonesia. 2007. Surat Edaran Bank Indonesia Nomor: 9/12/DPNP/2007 tentang Pelaksanaan *Good corporate governance* bagi Bank Umum, Jakarta, Tersedia di [www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)

Bank Indonesia. 2007. Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/24/DPbS/2007 perihal Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Berdasarkan Prinsip Syariah. Jakarta, Tersedia di [www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)

Bank Indonesia. 2007. Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 9/29/DPbS/2007 perihal Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Perkreditan Rakyat Berdasarkan Prinsip Syariah, Jakarta. Tersedia di [www.bi.go.id/](http://www.bi.go.id/)

Brown, Lawrence dan Marcus L. Caylor. 2007. Corporate Governance and Firm Operating Performane, *Working paper*. <http://www.ssrn.com/abstract>

Burton, P., 2000. Antecedent and Consequence of Corporate Governance Structures, *Corporate Governance*, Vol. 8 No. 3 p. 194 – 203.

Chapra M. Umer. 1992. *Islam and The Economic Challenge*, Islamic Economic series:17, The Islamic Foundation, United kingdom

Creswell, John W. 1998. *Qualitative Inquiry and Research Design: choosing Among Five Traditions*, Sage publications.

Darmawati, D., Khomsiyah dan Rika Gelar Rahayu. 2004. Hubungan *Corporate governance* dan Kinerja Perusahaan, *Makalah Simposium Nasional Akuntansi VII*. 2-3 Desember 2004, Denpasar, Bali. Hal. 391-407

Fernando, M. dan B. Jackson. 2006. The Influence of Religion-Based Workplace spirituality on Business Leaders' Decision Making: An inter-Faith Study, *Journal of Management Organization* pp. 1- 37

Filatotchev, Igor. Gregory Jackson. Howard Gospel dan Deborah Allcock. 2007. *Key driver of Good Corporate governance and the Appropriateness of UK Policy Responses. Final Report*, The Departement of Trade and Industry and King's College London

Fukuyama, Francis. 1995. *Trust: Kebajikan Sosial dan Penciptaan Kemakmuran*, Penerbit Qalam Yogyakarta.

Garcia-Zamor, dan Jean-Claude. 2003. Workplace Spirituality and Organizational Performance, *Public Administration Review* 63 (3): 355-363

Gompers, P.A., J.L. Ishii, dan A. Metrick. 2003. Corporate Governance and Equity Prices, *The quarterly Journal of economics* 118, 107-155.

Jurkiewicz, Carol L. dan Robert A. Giacalone. 2004. A Values Framework for Measuring the Impact of Workplace Spirituality on Organizational Performance, *Journal of Business Ethics* 49: 129-142.

Khomsiyah. 2005. *Hubungan Struktur dan Indeks Corporate governance Terhadap Kualitas Pengungkapan Informasi*, Disertasi Program Doktor Ilmu Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Indonesia.

Klapper, Leora f. dan Inessa Love. 2002. *Corporate Governance, Investor Protection, and Performance in Emerging Markets*, *Working Paper World Bank Policy*

Kolodinsky, R.W., Robert A. Giacalone dan L. J. Carole. 2007. *Workplace Values and Outcomes: Exploring personal, Organizational and Interactive Workplace Spirituality*, *Journal of Business ethics* (2008) 81: 465-480

Kusumawati, Dwi Novi dan Bambang Riyanto. 2005. *Corporate governance dan kinerja: analisis Pengaruh Compliance Reporting dan Struktur Dewan Terhadap Kinerja*, *Simposium Nasional Akuntansi VIII* 15-16 September 2005, Solo Hal. 248-260

Manzilati, Asfi. 2004. *Pembiayaan Murabaha sebagai Prasarat Pembiayaan Mudharaba dalam kerangka The Generalized Others*, *Prosiding Simposium Nasional Sistem ekonomi Islam II*. Pusat Pengembangan Bisnis dan Ekonomi (PPBI) FE UNIBRAW

Mitroff, Ian L. dan Elizabeth A. Denton. 1999. *A Study of Spirituality in The workplace*, *Sloan Management Review* 40:4

Muawanah, Umi. 2011. *Survei Corporate Governance dan Spiritualitas Islami di Perbankan Syariah*. Prosiding. Universitas Mulawarman

Nam, Sang-Woo dan Chee Soon lum. 2004. *Corporate Governance of Bank in Asia. Study of Indonesia, Republic of Korea, Malaysia and Thailand*, Asian Development Bank Publication.

Petra, Steven T. 2006. *Corporate Governance Reforms: Fact or Fiction?* *Corporate Governance* vol. 6 no. 2:107-115.

Sanders, Carrie. 2002. *Challenges for Spiritual Care-Giving In The millennium*. Editorial, *Contemporary Nurse*. Vol 12, Issue 2, p. 107-111

Shihab, M. Quraish. 2002. *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian al-Quran*, Vol.1:142. Lentera Hati. Jakarta.

Supriyono, G. 2007. *Mewujudkan Good Corporate Governance Sebagai Sebuah Sistem Di Perbankan*. *Buku Seri Good Corporate Governance*, The Indonesian Institute for Corporate Governance, Jakarta.

Swa Sembada. 2007. *Sajian utama*, Swa 05/XXIII/I 14 Maret 2007

Triuwono, Iwan. 2004. Trust (Amanah), The Devine Symbol: Onterpretations In The Context of Islamic Banking and Accounting Practices, *working Paper Fourth Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting Conference* Singapore.

Undang-undang Republik Indonesia No. 21/2008 tentang Perbankan Syariah,  
<http://www.google.com>