**IMPLEMENTASI PRINSIP - PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* PADA ANALIS KARTU KREDIT BANK X (PERSERO) TBK KANWIL Y**

**Megayanti Syane Fatnim Hukubun**

**Alimatus Sahrah**

**Fakultas Psikologi Universitas Mercu Buana Yogyakarta**

**ABSTRACT**

The aims of this study is to find out how the implementation of good corporate governance principles by credit card analyst on Bank X (Persero) Kanwil Y. The formulation of the problem in this research is how the implementation of Good Corporate Governance on credit card analyst in Bank X (Persero) Kanwil Y ?. This research was conducted on three participants who work as credit card analyst at Bank X (Persero) Kanwil Y. Data of this research was revealed by interview and observation. Data analysis using Miles and Huberman techniques consisting of data reduction, data presentation and conclusion. Data verification in this research using triangulation of subjects and triangulation of technique. The analysis shows that credit card analyst of Bank X (Persero) Kanwil Y has implemented the principle of good corporate governance. The three participants provide relevant information to consumers, co-workers and bosses (transparency), provide accountability to bosses (accountability), work by following the rules of corporate standard (responsibility), free from the pressure of various parties and objective in decision making (independency) , And treats consumers fairly and equally (fairness).

**Keywords: Implementation of Good Corporate Governance, credit card analyst**

**PENDAHULUAN**

Pertumbuhan ekonomi Indonesia saat ini mulai meningkat dan maju sejalan dengan perkembangan dalam bidang usaha dan perdagangan pada jaman mutakhir ini yang menginginkan segala sesuatunya bersifat praktis dan aman khususnya dalam lalu lintas perdagangan. Ini berarti orang tidak lagi harus menggunakan alat pembayaran berupa uang tunai dalam bentuk kartal, namun sekarang orang biasa menggunakan kartu kredit sebagai alat pembayaran.Sebagaimana yang telah diketahui oleh banyak orang, Bank dikenal sebagai lembaga keuangan yang kegiatan utamanya menerima simpanan giro, tabungan dan deposito (Suhardjono, 2003). Bank juga dikenal sebagai tempat untuk menukar uang, memindah uang atau menerima segala macam bentuk pembayaran dan setoran seperti pembayaran listrik, telepon, air, pajak, uang kuliah dan pembayaran lainnya. Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya pada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan kehidupan rakyat banyak (Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perbankan). Selain itu Bank juga dikenal sebagai tempat untuk meminjam uang (kredit) bagi masyarakat yang membutuhkannya (Suhardjono, 2003).

Bank tidak terlepas dari masalah keuangan. Aktivitas perbankan yang pertama adalah menghimpun dana dari masyarakat luas yang dikenal dengan istilah di dunia perbankan adalah kegiatan (*Funding*). Pengertian menghimpun dana maksudnya adalah mengumpulkan atau mencari dana dengan cara membeli dari masyarakat luas (Siamat, 2004). Pihak perbankan harus memberikan berbagai rangsangan dan kepercayaan sehingga masyarakat berniat untuk menanamkan dananya. Besarnya bunga kredit sangat dipengaruhi oleh besarnya bunga simpanan. Semakin besar atau mahal bunga simpanan, maka semakin besar pula bunga pinjaman dan demikian pula sebaliknya. Disamping bunga simpanan, pengaruh besar kecilnya bunga pinjaman juga dipengaruhi oleh keuntungan yang diambil, biaya operasi yang dikeluarkan, cadangan resiko kredit macet, pajak serta pengaruh lainnya (Kasmir, 2003).

Oleh karena itu pihak perbankan harus memberikan berbagai rangsangan dan kepercayaan sehingga masyarakat berniat untuk menanamkan dananya. Kenyataan ini membuat Bank mengeluarkan satu produk dari Bank yang selanjutnya akan disebut sebagai kartu kredit atau *Credit Card*. Kartu kredit merupakan salah satu alat pembayaran yang cukup praktis dan mudah. Namun kartu kredit juga menimbulkan permasalahan baru yang dialami oleh pemegang kartu kredit yaitu kredit macet kartu kredit. Sebagai contoh dalam kasus pemegang kartu kredit yaitu adanya kasus seorang nasabah kartu kredit Bank Mandiri yang memiliki Akumulasi hutang kartu kredit Rp 170 juta dan berhasil menyelesaikannya. Pada 2002 nasabah tersebut mengajukan kartu kredit. Dari 4 aplikasi, dua yang disetujui yakni BII dan Mandiri dengan limit masing-masing Rp 4 juta. Karena terbawa euforia, beberapa bulan saja kedua limit kartu kredit sudah habis, konsumen kartu kredit tersebut kelimpungan membayarnya. Karena gaji pas-pasan konsumen tersebut hanya membayar minimum *payment* setiap bulannya.. Lebih 10 tahun, nasabah tersebut memiliki tunggakan hutang lebih dari Rp 100 juta ([www.kompasiana.com](http://www.kompasiana.com)). Kartu kredit mengakibatkan terjadinya kredit macet, hal ini pernah terjadi kredit macet kartu kredit sebesar 216 miliar pada Bank BCA. PT Bank Central Asia Tbk (BCA) menghapus kredit macet (*write off*) sebesar Rp 565 miliar per September 2015, jumlah *write off* utang kartu kredit mencapai Rp 216 miliar, kredit sepeda motor Rp 214 miliar, serta kredit usaha kecil dan menengah Rp 30 miliar. Jumlah penghapusan utang kartu kredit macet merupakan yang paling banyak dihapuskan melebihi utang kredit kendaraan bermotor dan utang kredit UKM. Demikian besarnya kredit macet yang terjafi sehingga pihak BCA mengatakan telah menyiapkan total Rp 1,5 triliun hanya untuk cadangan kredit macet saja. BCA mencatatkan rasio kredit macet (*non-performing* loan/NPL) kredit macet konsumen kredit korporasi mendominasi dengan Rp 13,5 triliun menjadi Rp 126,1 triliun. Kredit komersial dan UKM tumbuh Rp 11,9 triliun, sementara kredit konsumer tumbuh Rp 8,8 triliun menjadi Rp 98,5 triliun.Untuk kredit konsumer, KPR mencatat pertumbuhan kartu kredit menjadi Rp 8,9 triliun ([www.tempo.co.id](http://www.tempo.co.id)).

Dalam melayani pemberian kartu kredit kepada konsumen diperlukan kinerja SDM dibagian analis yang super hati-hati, apabila staff analis salah dalam memberikan kartu kredit kepada kostumer baru, maka akan menimbulkan permasalahan seperti tidak mampunya seorang konsumen membayar tagihan bulanan yang menyebabkan terjadinya kredit macet pada Bank. Kinerja yang terarah dan hati – hati ini diperlukan, sebagaimana diungkapkan oleh Reed dan Edward (1995) bahwa kredit macet dapat disebabkan oleh karena adanya kebijakan perkreditan yang ekspansif, itikad kurang baik dari pengurus atau pegawai kreditur, penyimpangan dalam pelaksanaan prosedur perkreditan, dan lemahnya sistem administrasi serta pengawasan kredit. Untuk itu kinerja SDM di bagian analis benar-benar harus mengikuti prinsip - prinsip kinerja yang berdasarkan pada *Good Corperate Governance* yaitu perlu adanya transparansi, akuntabilitas, kepatuhan bekerja sesuai peraturan perusahaan, independensi dan kewajaran dalam bekerja.

Implementasi merupakan aktivitas, aksi, tindakan, atau adanya mekanisme suatu sistem. Implementasi bukan sekedar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan untuk mencapai tujuan kegiatan (Usman, 2002). Harsono (2002) mengartikan implementasi sebagai suatu proses untuk melaksanakan kebijakan menjadi tindakan kebijakan, dari politik dilaksanakan ke dalam administrasi. Jadi dapat dikatakan bahwa implementasi adalah suatu aktifitas dalam menerapkan suatu sistem atau program yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang ingin dicapai menjadi suatu perilaku yang sesuai dengan aturan main, kebijakan, atau sistem tersebut.

*Corporate governance* merupakan sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dengan pertanggung jawaban kepada *stakeholders* (pemilik kepentingan), pemilik kepentingan terdiri atas investor dan konsumen dari suatu perusahaan*.*  (Komite Cadbury, 1992).Price Waterhouse Coopers (dalam Wilamarta, 2000) sebagai lembaga konsultan perusahaan mendefinisikan *good corporate governance* sebagai pengambilan keputusan yang efektif, melalui kultur organisasi, nilai - nilai, sistem, berbagai proses, kebijakan - kebijakan dan struktur organisasi, yang bertujuan untuk mencapai bisnis yang menguntungkan, efisien dan efektif dalam mengelola resiko dan bertanggung jawab dengan memperhatikan *stakeholders*. Sementara itu Syakhroza (2003), mendefinisikan GCG sebagai suatu mekanisme tata kelola organisasi secara baik dalam melakukan pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, ekonomis ataupun produktif dengan prinsip - prinsip terbuka, akuntabilitas, pertanggung jawaban, independen, dan adil dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dari paparan definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa *Good Corporate Governance* merupakan aturan dan sistem kerja yang mengatur dan mengawasi pelaksanaan tanggung jawab dan wewenang antar seluruh tingkatan dan jajaran SDM dalam suatu perusahaan kepada pemegang kepentingan (*stakeholders*) termasuk pengambilan keputusan, sesuai dengan aturan atau kebijakan tata kelola perusahaan sehat yang berlaku.

Berdasarkan uraian definisi yang telah dipaparkan diatas, dapat dipahami bahwa implementasi *Good Corporate Governance* merupakan suatu praktik penyelenggaraan kerja SDM perusahaan secara sehat dan beretika yang mengatur hubungan antara *shareholders* (pemilik saham) dengan *stakeholders* (pemegang kepentingan), melalui penerapan prinsip - prinsip *good corporate governance*untuk menciptakan nilai tambah (*value added*) dari pemegang kepentingan bagi perusahaan.

Penerapan prinsip GCG dalam dunia usaha merupakan tuntutan zaman agar perusahaan-perusahaan yang ada jangan sampai terlindas oleh persaingan global yang semakin keras. Prinsip - prinsip dasar dari *Good Corporate Governance* (GCG) pada dasarnya memiliki tujuan untuk memberikan kemajuan terhadap kinerja suatu perusahaan. Tentunya kegiatan yang terencana dan terprogram ini dapat tercapai dengan keberadaan sistem tatakelola perusahaan yang baik. Sistem tatakelola perusahaan yang baik menuntut dibangunnya dan dijalankannya konsep dasar *Good Corporate Governance* (GCG) dalam proses manajerial perusahaan yang dilaksanakn oleh seluruh SDM, khususnya dalam hal ini adalah analis kredit**.** Adapun prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* secara umum mencakup lima (5) hal yaitu keterbukaan informasi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), kemandirian (*independency*), dan kewajaran (*fairness*). (FCGI, OECD, Sanim, 2011).

Pandia (2009) menyatakan bahwa pemutusan kredit dilakukan oleh seorang pejabat bank atau komite yang khusus diberi wewenang untuk tugas tersebut. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, analis kartu kredit adalah orang yang menganalisis permohonanan kredit dari berbagai aspek yang terkait untuk melakukan penilaian kelayakan konsumen yang akan dibiayai dengan fasilitas kredit.Menurut Djohan (2000), analisis kredit adalah suatu kegiatan pemeriksaan, penelitian, dan analisa terhadap kelengkapan, keabsahan, dan kelayakan berkas, surat, atau data permohonan kredit dari konsumen hingga dikeluarkannya suatu keputusan apakah permohonan konsumen diterima atau ditolak. Orang yang melakukan semua prosedur tersebut disebut sebagai analis kredit. Dengan demikian, analis kredit adalah pejabat bank yang memiliki tugas dan wewenang untuk memutuskan persetujuan pemberian kredit kepada konsumen, dengan melakukan analisis kredit dan pengambilan keputusan.

Berdasarkan referensi Bank Indonesia, analis kartu kredit memiliki tugas dan tanggung jawab secara umum untuk melakukan penilaian kelayakan atas pengajuan kredit sehingga dapat diputuskan diberikan atau tidaknya fasilitas kredit. Selain itu, tugas analis kredit yaitu menerima pengajuan permohonan kredit, mengecek kelengkapan berkas administrasi yang disyaratkan dalam pengajuan permohonan kredit, meminta kelengkapan dokumen baik kepada nasabah, jika belum lengkap, melakukan kontak dengan *Credit Supervision Staff* untuk membahas dan mengumpulkan informasi tambahan terkait penyusunan analisa permohonan kredit, melakukan survey ke lokasi/kontak dengan pihak-pihak eksternal untuk mengumpulkan data/informasi tambahan terkait penyusunan analisa permohonan kredit, menyusun analisa permohonan kredit sesuai batas kewenangan yang berlaku, mengirimkan surat pemberitahuan keputusan pemberian kredit ke nasabah, melakukan pemantauan dan/atau pembinaan kepada debitur, menyimpan dan mengelola berkas - berkas debitur kredit, menyusun laporan rutin pencapaian dan aktivitas penyaluran kredit untuk kepentingan internal dan eksternal, dan memonitoring kredit. Belum ada penelitian yang membahas mengenai perilaku kerja analis kredit terkait penerapan *good coporate governance*, sehingga belum diketahui seperti apa kinerja analis kredit serta apakah penerapan *good coporate governance* analis kredit terkait langsung dengan kredit macet yang terjadi pada bank - bank di Indonesia khususnya Bank X (Persero). Berdasarkan tanggung jawab tersebut, analis kredit memiliki peran penting dalam memberikan kredit karena jika diberikannya kredit kepada konsumen yang tidak diperiksa dan dipelajari benar maka dapat mempengaruhi keberhasilan kredit yang diberikan perusahaan.

Implementasi GCG dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari berbagai factor yang mempengaruhi. Ristifani (2009) mengungkapkan faktor - faktor yang mempengaruhi penerapan *good corporate governance* (tata kelola perusahaan yang baik) terdiri atas faktor internal dan faktor eksternal.

Faktor internal adalah pendorong keberhasilan pelaksanaan praktek *good corporate governance* yang berasal dari dalam perusahaan, antara lain:

1. Terdapatnya budaya perusahaan yang mendukung penerapan *good corporate governance* dalam mekanisme serta sistem kerja manajemen di perusahaan.
2. Peraturan dan kebijakan yang dikeluarkan perusahaan mengacu pada penerapan nilai - nilai *good corporate governance*.
3. Manajemen pengendalian risiko perusahaan juga didasarkan pada kaidah -kaidah standar *good corporate governance*
4. Terdapatnya sistem pemeriksaan yang efektif dalam perusahaan untuk menghindari setiap penyimpangan yang mungkin akan terjadi.
5. Adanya keterbukaan informasi bagi publik.

Faktor eksternal adalah beberapa faktor yang berasal dari luar perusahaan yang sangat mempengaruhi keberhasilan penerapan *good corporate governance,* yaitu :

1. Terdapatnya sistem hukum yang baik sehingga mampu menjamin berlakunya supremasi hukum yang konsisten dan efektif. Penerapan *good corporate governance* dilandasi dengan peraturan pemerintah bagi perusahaan untuk implementasi praktik *good corporate governance,* pada perusahaan perbankan, peraturan dari Bank Indonesia (sekarang Otoritas Jasa Keuangan) merupakan ketentuan yang harus dilaksanakan oleh seluruh perusahaan di Indonesia.
2. Dukungan pelaksanaan *good corporate governance* dari sektor publik/ lembaga pemerintahaan
3. Terdapatnya contoh pelaksanaan *good corporate governance* yang tepat (*best practices*) yang dapat menjadi standar pelaksanaan GCG yang efektif dan profesional, yaitu adanya acuan. Faktor ini dapat mendorong penerapan GCG dengan adanya pedoman atau model pelaksanaan GCG

Berdasarkan hasil wawancara dengan ibu IK sebagai *General Manager* kartu kredit mengatakan bahwa Bank X (Persero) sudah menerapkan *Good Corporate Governance* yaitu dengan adanya transparansi, maksudnya yaitu pihak Bank membangun kepercayaan dengan pemerintah dan masyarakat yaitu melalui program kartu kredit yang diberikan kepada masyarakat dengan melihat beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh seorang masyarakat yang ingin membuat kartu kredit. Selain itu juga Bank X (Persero) sudah menerapkan profesionalisme pada SDM yaitu dengan cara meningkatkan ketrampilan dalam bekerja dengan melihat GCG. Sekalipun demikian, dalam wawancara pradata bersama ibu AW selaku HRD di Bank X (Persero), mengemukakan bahwa walaupun semua prinsip-prinsip GCG sudah diterapkan oleh SDM bank X terutama analis kredit Bank X (Persero) Kanwil Y, namun perlu ditekankan lagi transparansi dalam kaitannya dengan kerjasama dengan unit-unit lain agar pekerjaan tidak tertunda atau terhambat karena terlambatnya informasi diberikan kepada setiap SDM berwenang, juga termasuk atasan.

Alasan peneliti memiliki Bank X (Persero) sebagai obyek penelitian dikarenakan Bank X (Persero) merupakan Bank yang telah memiliki pedoman GCG serta menjalankan GCG, namun masih memiliki persentase kredit macet. Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti tertarik untuk meneliti **“Implementasi Prinsip - Prinsip *Good Corporate Governance* Pada Analis Kartu Kredit Bank X (Persero)”**.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif bersifat deskriptif dengan fokus penelitian bagaimana implementasi prinsip – prinsip *good corporate governance* pada analis kartu kredit. Metode fenomenologi digunakan untuk dapat menemukan dan memahami gambaran lebih mendalam pelaksanaan prinsip – prinsip tata kelola perusahaan (*good corporate governance*) pada analis kartu kredit Bank X (Persero). Partisipan penelitian pada penelitian ini berjumlah tiga orang dengan kriteria (1) merupakan pegawai swasta pada bank, (2) berprofesi sebagai analis kredit, (3) telah bekerja 1 tahun agar memiliki pengalaman kerja sebagai analis kredit. Alasan pemilihan partisipan didasarkan pada tujuan penelitian, yaitu untuk mengetahui gambaran penerapan good corporate governance pada analis kredit Bank X (Persero). Keabsahan data diperoleh melalui teknik triangulasi. Wawancara, observasi, dan studi dokumen GCG perusahaan dilakukan.

**PENUTUP**

**Kesimpulan**

Dari hasil analisis, penulis menyimpulkan prinsip corporate governance pada analis kartu kredit Bank X (Persero) Kanwil Y diterapkan dengan baik. Dimana ketiga partisipan yang berprofesi sebagai analis kredit sudah menerapkan prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran dengan baik.

1. Prinsip transparansi yang dijalankan oleh analis kredit sudah baik karena dilihat dari adanya keterbukaan informasi terhadap atasan, rekan maupun konsumen. Analis kredit menyediakan informasi bagi pihak pemegang kepentingan diluar perusahaan seperti konsumen pengaju kartu kredit. Partisipan IMS menerapkan keterbukaan informasi pada rekan, konsumen dan atasan. Partisipan CFS menerapkan keterbukaan informasi pada konsumen kredit, dan Partisipan MTA menerapkan transparansi pada rekan dan konsumen kredit.
2. Prinsip akuntabilitas pada analis kredit dilaksanakan dengan baik karena adanya pertanggung jawaban kinerja melalui laporan kinerja kepada atasan dan *feedback* evaluasi kinerja dari atasan kepada analis kredit yaitu pada partisipan .
3. Prinsip responsibilitas diterapkan dengan baik. Seluruhpartisipan analis kredit melakukan tanggung jawabnya sesuai standarisasi prosedur yang berlaku pada Bank X (Persero), sesuai dengan aturan standarisasi Bank X (Persero).
4. Prinsip independensi diterapkan dengan baik karena tidak adanya dominasi rekan dan atasan pada kegiatan kerja khususnya dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit konsumen layak diberikan. Partisipan IMS, CFS, dan MTA mengikuti pedoman standar operasional prosedur dalam bekerja, mengambil keputusan berdasarkan hasil prosedur analisis kredfit sesuai syarat dan ketentuan yang berlaku pada Bank X (Persero) Tbk
5. Prinsip kewajaran (*fairness*)dilaksanakan dengan baik. Ada perlakuan yang setara oleh seluruh partisipan dalam menyeleksi, menganalisa, mengambil keputusan pemberian kredit, dan memberikan fasilitas kredit pada konsumen pemohon kartu kredit.

**Saran**

1. Saran kepada komite *Good Corporate Governance* mengikut sertakan seluruh analis kredit dalam rapat koordinasi komite pemantau resiko dan *GCG*, agar analis kredit yang bukan supervisor dapat mengerti bagaimana pengelolaan dan dampak dari penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Disisi lain analis kredit juga dapat memberikan masukan atau mengajukan pertanyaan mengenai implementasi GCG perusahaan.
2. Saran kepada analis kredit, hendaknya menerapkan prinsip - prinsip *good corporate governance* dengan konsisten seperti; tidak menutup - nutupi informasi penting kepada nasabah pemohon fasilitas kredit seperti keputusan apakah permohonan kredit diterima atau ditolak, tetap melakukan pertanggung jawaban kinerja sebagaimana mestinya kepada atasan seperti melaporkan hasil kerja melalui *briefing* unit, tetap mematuhi peraturan atau kebijakan Bank X (Persero) untuk bekerja sesuai prinsip - prinsip *good corporate governance* seperti yang sudah tercermin melalui standar operasional prosedur serta syarat & ketentuan pemberian kredit yang berlaku, tetap melaksanakan pekerjaan sebagai analis kredit dengan objektif sesuai tanggung jawab dan kewenangan yang diberikan, tetap setara dan adil dalam seleksi nasabah dan pengambilan keputusan pemberian kredit kepada nasabah sehingga analis kredit tetap bekerja secara wajar yaitu selaras dengan peraturan atau kebijakan perusahaan mengenai analisa dan persetujuan pemberian kredit.
3. Saran kepada HRD, mengadakan sosialisasi implementasi *good corporate governance* secara berkala khususnya setiap kali ada penempatan pegawai baru seperti analis kredit.
4. Saran kepada komite *Good Corporate Governance* mengikut sertakan seluruh analis kredit dalam rapat koordinasi komite pemantau resiko dan *GCG*, agar analis kredit yang bukan supervisor dapat mengerti bagaimana pengelolaan dan dampak dari penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Disisi lain analis kredit juga dapat memberikan masukan atau mengajukan pertanyaan mengenai implementasi GCG perusahaan.
5. Saran bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menggali lebih dalam mengenai permasalahan - permasalahan yang dihadapi oleh pihak pengelola resiko dalam perusahaan seperti analis kredit, dan pihak - pihak lain seperti HRD. Penelitian kualitatif mengenai penerapan GCG belum ditemukan dalam ranah psikologi, selain itu teori – teori yang terdapat masih mengacu pada paradigma ekonomi sehingga merupakan suatu tantangan tersendiri untuk dapat meramu hasil penelitian ke dalam dimensi psikologi, hal ini pula merupakan kesulitan dari penelitian ini, selain dari ketersedian dan persetujuan alokasi waktu dari setiap responden. Peneliti selanjutnya diharapkan dapat meneliti lebih dalam dan membahas dengan lebih psikologis sehingga penelitian yang akan datang bukan hanya untuk membuka khasanah pemahaman pengelolaan SDM dalam perusahaan namun juga memberikan sumbangsih pada pengembangan pengetahuan bidang industri – organisasi secara lebih luas dan psikologis.

**DAFTAR PUSTAKA**

Arifin, Johar. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Elex Media

Baron, Robert K. Byrne. (2005). *Social Psychology*. Edisi Kesepuluh/10TH ed. Pearson Education, Inc.

Becker. (2001). *The HR Scorecard: Mengaitkan Manusia, Strategi, dan Kinerja*. Jakarta: Erlangga.

Bungin. (2007). *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan. Publik, dan Ilmu sosial*, Jakarta : Kencana Prenama

Byars, Llloyd L dan Rue, Leslie W. (2006). *Human Resource Management*, 8

edition. New York: McGraw-Hill.

Denison, Daniel R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness.* New York: John Willey & Sons.

Dessler, Gary. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 1*. Jakarta : PT. Indeks.

Djohan, Warman. (2000). *Kredit Bank*, Edisi 1. Jakarta: PT. Mutiara Sumber Widya

Dwiyanto, Agus. (2006). *Reformasi Birokrasi Publik di Indonesia*. Yogyakarta: UGM Press.

H.B.Sutopo. (2006). *Penelitian Kualitatif Dasar Teori dan Terapannya Dalam. Penelitian*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret

Hariandja, Marihot. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana I

Hasan , Ali. (2009). *Marketing*. Jakarta : Media Presindo

Hessel Nogi Tangkilisan. (2003). *Mengelola Kredit Berbasis Good Corporate Governance*. Yogyakarta: Balairung

Tunggal, Iman Sjahputra. Tunggal, Amin Widjaja. (2002). Membangun Good Corporate Governance (GCG). Jakarta : Harvarindo

Irwanto. (2002). *Psikologi Umum*. Jakarta: Prenhallindo

Iskandar. (2008). *Metodologi Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta : Gaung Persada Press

Juniarso, Ridwan. (2009). *Hukum Administrasi Negara dan Kebijakan Pelayanan Publik*. Bandung : Nuansa

Johannes Ibrahim. (2006). *Hukum Organisasi Perusahaan: Pola Kemitraan dan Badan Hukum*. Bandung:Ferika Aditama

Kasmir. (2003). *Bank Dan Lembaga Keuangan lainnya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo

Kuncoro, Mudrajad. (2004). *Manajemen Perbankan*. Yogyakarta: BPFE

Komite Cadbury (1992). *The Business Roundtable, Statemen on Corporate Governance*. Washington DC

Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi Offset

Mathis. (2003). *Human resource management* 10th. Thomson South – Western

Miles dan Huberman.(1992). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Universitas Indonesia Press

Nogi, Hessel. (2005). *Manajemen Publik*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka

Notoatmodjo. (2010). *Metodologi Penelitian*. Jakarta : Rineka

Prawirosentono, Suyadi. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : BPFE.

Ratminto. (2005). *Manajemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen’s Charter dan Standar Pelayanan Minimal*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar

Ristifani. (2009). *Analisis Implementasi Prinsip-prinsip Good Corporate Governance dan Hubungannya Terhadap Kinerja PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Gunadarma Jakarta.

Rivai. Veithzal. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers

Sanim, Bunasor. (2011). *The Golden Dynamic Triangle of Control System in PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk.* Bogor: PT Penerbit IPB Press.

Setiawan, Guntur. (2004). *Implementasi Dalam Birokrasi Pembangunan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

Sedarmayanti. (2012) *Good Governance & Good Corporate Governance Kepemerintahan Yang Baik & Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.* Bandung: Mandar Maju

Siamat, Dahlan. (2004). *Manajemen Lembaga Keuangan*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Sugiyono. (2006). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Suhardjono. (2003). *Manajemen Perkreditan Usaha Kecil dan Menengah*. Jakarta: AMP YKPN

Sutopo, H.B. (2002). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Dasar Teori dan Penerapannya Dalam Penelitian).* Surakarta: Sebelas Maret University Press

Sutojo, Siswanto. Aldridge, John. (2008) *Good Corporate GovernanceTata Kelola Perusahaan Yang Sehat*. Jakarta: Damar Mulia Pustaka

Suyatno, Thomas. (2003) *Dasar-dasar perkreditan*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama