

# Justisia Ekonomika

Jurnal Magister Hukum Ekonomi Syariah

Vol 7, No 2 tahun 2023 hal 921-934

EISSN: 2614-865X P-ISSN: 2598-5043 Website: <http://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JE/index>

## TINJAUAN MAQÂSID AL-SYARÎ'AH TERHADAP BUDAYA ORGANISASI DAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM KASUS MERGER BANK SYARIAH INDONESIA

**Rukayah**

Pengadilan Agama samarinda

e-mail: [rukayahsintang@gmail.com](mailto:rukayahsintang@gmail.com)

### *Abstract*

Post-merger integration will definitely bring up new dynamics or problems in aspects of corporate culture and human resources. The clash of organizational culture conflicts is a critical factor that determines the success or failure of a merger process, therefore, the topic of organizational culture is an important one to study because, from here, the identity of a business organization will be revealed. Implementation of a good organizational culture will definitely be directly proportional to sharia compliance. Two years after the merger, Bank Sharia Indonesia has shown a positive trend towards the company's performance. The problem of this research can be formulated as follows: how is the strategy of Bank Sharia Indonesia in harmonizing organizational culture clashes during mergers, how is the implementation of sharia values (sharia compliance), and how is the review of maqâsid al-syarî'ah in both of these? This study aims to determine the strategy of Bank Sharia Indonesia in harmonizing organizational culture clashes that arise during a merger and how it is implemented in adherence to sharia values. The method used in this research is descriptive-qualitative with a case study approach. The results of this study found BSI strategies for harmonizing organizational culture. First, the BSI founder created the "AKHLAK" work culture, called trustworthy, competent, harmonious, loyal, adaptive, and collaborative, which was applied to all BSI personnel. Secondly, they consolidated before the merger the legal action of the three banks in the merger process; BSI did not lay off any of the HR of the banks participating in the merger.

**Keywords:** *BSI. merger, organizational culture, work culture.*

### **A. Pendahuluan**

Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Erick Thohir pada tanggal 1 Februari 2021 telah memerger 3 (tiga) bank syariah nasional yang sudah berdiri terlebih dahulu, yaitu Bank Mandiri Syariah, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi PT Bank Syariah Indonesia. Merger memiliki resiko gagal yang cukup

tinggi karena pada saat perusahaan melakukan penggabungan, resiko terberatnya adalah penyeralarasan budaya atau kultur dari setiap perusahaan yang memunculkan berbagai dinamika atau persoalan baru, hal tersebut juga disampaikan oleh K.H. Ma'ruf Amin, Wakil Presiden Indonesia dalam

pidatonya pada Rapat Kerja Nasional BSI pada tanggal 25 Februari 2023.<sup>1</sup>

Budaya organisasi merupakan nilai – nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia pada saat menjalankan kewajibannya dan perilakunya dalam organisasi. Budaya organisasi adalah “kepribadian“ perusahaan yang membedakan perusahaan tersebut dengan perusahaan lainnya. Ketika dua buah perusahaan menjalani merger maka terjadilah “perkawinan” antara dua organisasi yang mempunyai perbedaan kepribadian. Benturan konflik budaya organisasi adalah faktor kritis dalam ketidakberhasilan merger.

Topik mengenai budaya organisasi merupakan topik penting untuk dikaji karena dari sini akan terkuak identitas sebuah organisasi bisnis. Penelitian Kotter dan Hasket mengungkapkan bahwa ada pengaruh antara budaya organisasi dan kinerja perusahaan. Mereka berkesimpulan bahwa budaya merupakan nilai dominan yang didukung oleh organisasi dan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan dalam jangka panjang.<sup>2</sup>

Proses adaptasi budaya organisasi BSI pasca merger tidaklah mudah, terlebih dengan waktu merger yang singkat karena pasti akan terjadi apa yang dinamakan dengan "*culture gap*". *Culture Gap* sendiri adalah kondisi di mana adanya kesenjangan budaya organisasi yang ada.

Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, BRI Syariah sebelum terjadi merger telah menerapkan budaya organisasinya

masing- masing, Bank Syariah Mandiri menetapkan budaya kerja yang terangkum dalam 5 (lima) pilar yang disingkat “SIFAT”, yaitu, Siddiq (integritas), Istiqomah (konsistensi), Fathanah (profesionalisme), Amanah (tanggung jawab) dan Tabligh (kepemimpinan). Budaya organisasi BNI Syariah menggunakan prinsip “EMPAT ENAM”, empat nilai budaya kerja dan enam nilai perilaku utama insan BNI. Adapun empat nilai budaya kerja terdiri dari profesionalisme, integritas, orientasi pelanggan dan perbaikan tiada henti. Sedangkan enam nilai perilaku utama insan BNI yaitu meningkatkan kompetensi dan memberikan hasil terbaik, jujur, tulus dan ikhlas, disiplin, konsisten dan bertanggung jawab, memberikan layanan terbaik melalui kemitraan yang sinergis, senantiasa melakukan penyempurnaan, kreatif dan inovatif. Budaya kerja yang diterapkan BRI Syariah memiliki tujuh poin yaitu, tawakal, integritas, antusias, profesional, berorientasi bisnis, penghargaan terhadap sumber daya manusia (SDM), dan kepuasan pelanggan.

Harus diakui, bahwa perbankan syariah sangat rentan terhadap kesalahan-kesalahan yang bersifat syar’i. Tuntutan target, tingkat keuntungan yang lebih baik, serta penilaian kinerja pada setiap cabang bank syari’ah, yang masih dominan didasarkan atas kinerja keuangan, akan dapat mendorong kantor cabang dan praktisi untuk melanggar ketentuan syari’ah. Hal ini akan semakin rentan terjadi pada bank syari’ah dengan

<sup>1</sup> Nindya Aldila, <https://finansial.bisnis.com/read/20210225/231/1360822/wapres-merger-budaya-kerja-jadi-tantangan-terbesar-bank-syariah-indonesia>, diakses pada 25 Februari 2023

<sup>2</sup> John P. Kotter dan James L Hasett, “Corporate Culture and Performance”, alih bahasa Rony

Antonius Rusli, (Jakarta: Prehallindo, 1992). Hasil penelitian Erni R. Ernawan, “Pengaruh dan Orientasi Etika terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur”, dalam *Usahawan* No. 9 Th. XXXIII (September 2004), juga menemukan hal yang sama, bahwa budaya organisasi berpengaruh pada kinerja perusahaan.

tingkat pengawasan syariah yang rendah. Oleh karenanya, tidak heran, jika masih banyak ditemukannya pelanggaran aspek syariah yang dilakukan oleh lembaga-lembaga perbankan syariah, khususnya perbankan yang konversi ke syariah atau membuka unit usaha syariah.<sup>3</sup> Pemenuhan terhadap *sharia compliance* akan berimplikasi terhadap reputasi dan kepercayaan masyarakat terhadap Bank Syariah Indonesia itu sendiri.

Harapan umat Islam Indonesia dengan hadirnya bank BUMN Syariah menjadi salah satu pemain terbesar di industri keuangan Indonesia agar dapat memberikan produk dan jasa yang lebih kental konten syariahnya serta memiliki lingkungan kerja yang sejalan dengan syariah.<sup>4</sup> Nilai-nilai yang ditanamkan dalam seluruh proses kerja pada bank syariah harus mengacu pada nilai-nilai ajaran agama Islam dalam berbisnis. Bank syariah dalam prakteknya, memiliki tanggung jawab ganda selain menjalankan fungsi bisnis secara profesional juga menjaga nilai-nilai islami dalam operasional bank sehari-hari. Sehingga, penerapan nilai-nilai yang diakui bersama menjadi sebuah keharusan dalam rangkaian budaya organisasi. Dalam proses ini Bank Syariah Indonesia (BSI) dinilai telah berhasil mengintegrasikan ketiga bank dengan latar belakang budaya organisasi yang berbeda-beda, dua tahun pasca merger Bank syariah Indonesia menunjukkan trend positif terhadap kinerja perusahaannya. Pada kuartal IV 2022, total aset Bank Syariah Indonesia tumbuh hingga 15 persen menjadi Rp 306 triliun.

Angka ini dibarengi oleh dana pihak ketiga (DPK) yang naik 12 persen (yoy) menjadi Rp 261,49 triliun.<sup>5</sup> Hal ini membuat BSI masuk dalam posisi keenam sebagai bank dengan aset terbesar di Indonesia, mengalahkan CIMB Niaga.

Keberhasilan Bank Syariah Indonesia melewati proses integrasi pasca merger inilah yang mendorong Penulis untuk meneliti strategi- strategi apa saja yang digunakan oleh Bank Syariah Indonesia dalam mengharmonisasi *culture gap* dalam penerapan budaya organisasi baru pada saat proses merger dan implementasinya terhadap ketaatan karyawan pada nilai- nilai syariah (*sharia compliance*).

Berdasarkan pembahasan masalah penelitian pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui strategi Bank Syariah Indonesia dalam mengharmonisasi benturan budaya organisasi yang timbul pada saat terjadi merger.
2. Untuk mengetahui implementasi budaya organisasi tersebut terhadap ketaatan Karyawan Bank Syariah Indonesia terhadap nilai- nilai syariah (*sharia compliance*).
3. Untuk mengetahui dan menganalisis tinjauan *maqâsid al-syarî'ah* terhadap strategi Bank Syariah Indonesia dalam mengharmonisasi benturan budaya organisasi yang timbul pada saat terjadi merger dan implementasi budaya organisasi tersebut terhadap ketaatan Karyawan Bank Syariah Indonesia

<sup>3</sup> Dian Husna Pandayin dalam

<https://dianhusnapandayin.wordpress.com/2013/05/01/peran-dewan-pengawas-syariah-terhadap-kegiatan-pada-bank-syariah/> diakses pada tanggal 25 Februari 2023.

<sup>4</sup> Muhammad Syafi'i Antonio, *Bank Syariah Suatu Pengenalan Umum*, (Jakarta: Tazkia Institute, 2000), edisi khusus, 198.

<sup>5</sup> Ayyi Hidayah, <https://www.cnbcindonesia.com/market/20230221140316-17-415671/hebat-bsi-melesat-jadi-bank-terbesar-ke-6-di-indonesia> diakses pada 25 Februari 2023.

terhadap nilai-nilai syariah (*sharia compliance*).

Manfaat dari penelitian ini, bagi Investor dapat menggunakan penelitian ini sebagai sumber informasi, sehingga investor memiliki pertimbangan sebelum berinvestasi. Bagi Akademisi, diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sumbangan pengetahuan Terhadap khazanah keilmuan seputar merger bank, khususnya Bank Syariah Indonesia. Bagi Perusahaan dapat menggunakan penelitian ini sebagai pertimbangan sebelum memutuskan untuk melakukan merger terhadap perusahaannya. Bagi regulator, diharapkan dapat mendorong pihak regulator untuk terus memperbaiki peraturan yang sudah ada tentang merger dan tentang penerapan mekanisme *corporate governance* sehingga dapat meningkatkan perlindungan terhadap pihak-pihak yang melakukan merger.

## B. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi Kasus merupakan rangkaian kegiatan ilmiah yang dilakukan secara intensif, terinci dan mendalam tentang suatu peristiwa yang aktual (*real-life events*) untuk memperoleh pengetahuan mendalam tentang peristiwa tersebut, dalam hal ini Penulis memilih peristiwa aktual yang terjadi pada merger (tiga) Bank Syariah BUMN, Bank Mandiri Syariah, BNI Syariah dan BRI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia pada aspek budaya organisasi dan sumber daya manusianya.

Penelitian ini menggunakan data sekunder yang diperoleh dari Bank Syariah Indonesia atau lembaga lainnya yang dipublikasikan kepada masyarakat, baik

berupa buku, laporan, jurnal dan sumber data lainnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang relevan dengan peristiwa merger Bank Syariah Indonesia (BSI) yang dicetak atau ditulis. Dalam penelitian kualitatif, seorang peneliti adalah instrumen langsung yang mencari dan mengumpulkan data dengan cara mengamati langsung, baik dengan melihat, mendengar dan merasakannya langsung dari sumber data. Analisis data adalah proses menyusun data agar data tersebut dapat ditafsirkan. Menyusun data berarti menggolongkannya ke dalam berbagai pola, tema, atau kategori. Tafsiran atau interpretasi artinya memberikan makna kepada analisis, menjelaskan pola atau kategori, mencari hubungan antara berbagai konsep.<sup>6</sup>

Analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.<sup>7</sup>

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu objek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat juga berupa hubungan kausal atau interaktif.

## C. Hasil dan Pembahasan

### 1. Merger BSI dan capaian 2 tahun pasca merger.

<sup>6</sup> Dadang Kahmad, *Metode Penelitian Agama*, (Bandung : PustakaSetia, 2000), 102-103.

<sup>7</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018), 248.

Negara Republik Indonesia merupakan negara dengan komposisi penduduk muslim yang cukup tinggi. Meskipun demikian, tingkat penetrasi aset syariah dibandingkan dengan aset perbankan secara umum di Indonesia pada tahun 2019 masih tergolong rendah, yaitu di bawah 8%. Jika dibandingkan dengan penetrasi aset syariah pada tahun 2019 di negara-negara dengan jumlah penduduk muslim yang tinggi seperti Malaysia, Kuwait, Bahrain, Brunei dan Saudi Arabia yang rata-rata diatas 20% dan bahkan ada yang mencapai diatas 50%, penetrasi di Indonesia tergolong rendah. Kemampuan bank syariah di Indonesia, khususnya bank peserta merger pada saat ini untuk mendapatkan pendanaan melalui Sukuk juga terbatas, dimana penerbitan sukuk dibandingkan surat utang konvensional di Malaysia, Saudi Arabia dan Uni Emirat Arab rata-rata di atas 20% per April 2020, sedangkan penerbitan sukuk dibandingkan surat utang konvensional di Indonesia masih di bawah 5% per April 2020.<sup>8</sup> Industri perbankan di Indonesia mencatat sejarah baru dengan hadirnya PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) yang secara resmi lahir pada 1 Februari 2021. Komposisi pemegang saham BSI adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk 50,83%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk 24,85%, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk 17,25%. Sisanya adalah pemegang saham yang masing-masing di bawah 5%.<sup>9</sup> Penggabungan ini menyatukan

kelebihan dari ketiga bank syariah tersebut, sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik, didukung sinergi dengan perusahaan serta komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN, BSI didorong untuk dapat bersaing di tingkat global<sup>10</sup>.

Struktur organisasi BSI disusun dari organ- organ (unit-unit kerja) dalam organisasi, yang menunjukkan adanya pembagian kerja dan bagaimana fungsi atau kegiatan-kegiatan yang berbeda tersebut diintegrasikan (koordinasi) dan spesialisasi pekerjaan, saluran perintah serta penyampaian laporan, adapun organ utama dalam struktur BSI adalah:

- a. Rapat Umum Pemegang Saham, merupakan forum bagi Pemegang Saham untuk melakukan pembahasan dan pengambilan keputusan strategis dan penting, yang berkaitan dengan kepentingan usaha BSI dan didasarkan pada anggaran dasar serta peraturan perundang-undangan.
- b. Dewan Komisaris, organ yang secara kolektif bertugas dan bertanggung jawab untuk menjalankan fungsi pengawasan terhadap berjalannya pengelolaan perseroan serta memastikan terpenuhinya kepentingan para pemangku kepentingan berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola, jumlah anggota Dewan Komisaris paling kurang 3

<sup>8</sup> Aksi Korporasi, Keterbukaan Informasi sehubungan dengan transaksi afiliasi, [https://ir.bankbsi.co.id/corporate\\_action.html](https://ir.bankbsi.co.id/corporate_action.html), diakses pada 19 Juni 2023.

<sup>9</sup> Sejarah Perseroan [https://ir.bankbsi.co.id/corporate\\_history.html](https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html), diakses pada 19 Juni 2023.

<sup>10</sup> Mariyatul Qibtiyah., 2022, Analisis Merger Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Perkembangan

Perbankan Syariah Di Indonesia, Jurnal : Justisia Ekonomika Magister Hukum Ekonomi Syariah, Vol 6, no 2, 2022, e-ISSN 2598-5043 p-ISSN 2614-865X, <https://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JE/article/view/15265>

(tiga) orang dan paling banyak sama dengan jumlah direksi.<sup>11</sup>

- c. Direksi, organ yang secara kolektif bertugas dan bertanggungjawab terhadap pengelolaan perseroan sesuai dengan arah dan tujuan yang telah ditetapkan serta bertindak atas nama perseroan dalam urusan di dalam maupun di luar pengadilan. Direksi diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham sebagaimana ditetapkan dalam Anggaran Dasar dan di bawah pengawasan Dewan Komisaris.<sup>12</sup>
- d. Dewan Pengawas Syariah, organ bank yang bertugas memberikan nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan bank agar sesuai dengan prinsip syariah. Dewan Pengawas Syariah biasanya diletakkan pada posisi setingkat Dewan Komisaris pada setiap bank. Hal ini untuk menjamin efektivitas dari setiap opini yang diberikan oleh Dewan Pengawas Syariah. Tugas dan fungsi Dewan Pengawas Syariah adalah sebagai berikut:<sup>13</sup>
  - 1) Memberi nasihat dan saran kepada Direksi serta mengawasi kegiatan bank agar sesuai dengan prinsip syariah.
  - 2) Meminta data dan informasi terkait dengan aspek syariah dari satuan kerja Bank dalam rangka pelaksanaan tugasnya.
  - 3) Menyampaikan Laporan Hasil Pengawasan Dewan Pengawas Syariah secara semesteran.

Proses merger BSI membutuhkan waktu 11 (sebelas) bulan, sejak Maret 2020 hingga Februari 2021. Ada beberapa proses yang harus dilalui, mulai dari *due diligence*, penandatanganan akta penggabungan, penyampaian keterbukaan informasi, dan perolehan izin dari OJK. Merger BSI dipimpin oleh Hery Gunardi (Plt. Direktur Utama Bank Mandiri) yang menjabat sebagai Ketua Tim *Project Merger Office* yang diawali dengan penandatanganan *conditional merger agreement* yang dilaksanakan pada 13 Oktober 2020 dan *announcement plan merger* pada tanggal 21 Oktober 2020 melalui Koran Bisnis Indonesia.<sup>14</sup>

Pada prosesnya, terdapat tiga fase yang dilalui Bank Syariah Indonesia untuk melakukan merger. Fase pertama, *precombination phase* sebagai fase memastikan penggabungan organisasi, dilakukan melalui penetapan kandidat organisasi yang akan digabungkan yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah oleh pemerintah. Setelah itu dilakukan perundingan dan penetapan merger menjadi Bank Syariah Indonesia dengan dasar perkuatan organisasi melalui penggabungan nasabah dan sumber daya yang dimiliki oleh ketiga organisasi tersebut menjadi sebuah keunggulan kompetitif. Lalu dilakukan penentuan visi untuk menjadi top 10 *global Islamic bank* dan tiga misi utama yaitu memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia, menjadi bank besar

<sup>11</sup> Tata Tertib Dewan Komisaris [https://ir.bankbsi.co.id/board\\_of\\_commissioners.html](https://ir.bankbsi.co.id/board_of_commissioners.html) diakses 19 Juni 2023.

<sup>12</sup> Tata Tertib Direksi, [https://ir.bankbsi.co.id/board\\_of\\_directors.html](https://ir.bankbsi.co.id/board_of_directors.html), diakses pada 19 Juni 2023.

<sup>13</sup> Laporan Tahunan 2022 Bank Syariah Indonesia,

<https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2022-ID.pdf>, diakses pada 19 Juni 2023.

<sup>14</sup> Aksi Korporasi, Ringkasan Rancangan Penggabungan [https://ir.bankbsi.co.id/corporate\\_action.html](https://ir.bankbsi.co.id/corporate_action.html), diakses pada 20 Juni 2023.

yang memberikan nilai terbaik bagi pemegang saham, dan menjadi perusahaan pilihan serta kebanggaan para talenta terbaik Indonesia. Pada tahap kedua, *legal combination phase* yang melibatkan proses hukum dan peraturan dilakukan melalui pemberian izin penggabungan usaha oleh Otoritas Jasa Keuangan melalui surat nomor SR-3/PB.1/2021 tentang Pemberian Izin Penggabungan PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah ke dalam PT Bank BRI Syariah Tbk. dimana di dalamnya termasuk perizinan penggunaan nama PT. Bank Syariah Indonesia melalui izin usaha yang dimiliki oleh BRI Syariah. Fase terakhir yaitu *operational combination phase* sebagai fase penerapan integrasi dilakukan melalui penyatuan kode bank, sebagai tahap akhir dari penyatuan tiga bank yang sebelumnya dimiliki masing-masing bank (422 untuk BRI Syariah, 427 BNI Syariah, 451 Mandiri Syariah) menjadi kode 451. Total karyawan tetap dari ketiga bank tersebut adalah 18.734 orang. Terdiri dari BSM ada 8.400 karyawan, BNI Syariah 5.723 karyawan (data per 2019), dan BRI Syariah 4.611 karyawan. Meski mengalami merger tidak berdampak bagi karyawan di tiga bank syariah BUMN, karena tidak ada satupun karyawan yang bakal kena Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).<sup>15</sup>

Fundamental BSI pada tahun 2022 semakin kuat, seperti ditunjukkan melalui sejumlah indikator di bawah ini:<sup>16</sup>

- a. Laba bersih Bank tumbuh 40,7%, hingga menjadi Rp4,3 triliun.
- b. Aset BSI tumbuh 15,2% dibandingkan tahun sebelumnya, dari

Rp265,3 triliun menjadi Rp305,7 triliun.

- c. Ekuitas Bank terus tumbuh, hingga menjadi Rp33,5 triliun di tahun 2022, dari Rp25,0 triliun di tahun sebelumnya.
- d. Kualitas pembiayaan membaik, dengan NPF-Gross menjadi 2,42% dari tahun sebelumnya 2,93%.
- e. Total pendapatan Bank sebagai mudharib meningkat 10,2%, dari tahun sebelumnya sebesar Rp17,8 triliun.
- f. Kinerja Bank makin efisien, dengan rasio Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) 75,9%, sementara tahun sebelumnya 80,5%.
- g. Jumlah rekening DPK 33.684.253.
- h. Jumlah nasabah 17.797.506.

Mergernya tiga perbankan syariah di Indonesia mengharuskan pihak perbankan membuat budaya kerja baru. Ketiga bank syariah harus menerapkan budaya organisasi Islami yang baru disepakati dan ditetapkan oleh BSI. Pada BSI selain operasionalnya yang menggunakan syariat Islam juga menanamkan nilai-nilai budaya Islam yang menjadi landasan cara berpikir, berperilaku, dan bertindak, yang kemudian dipresentasikan dalam Panduan Perilaku Insan BSI serta ditanamkan sebagai Budaya Kerja yang diterjemahkan dalam “AKHLAK”, yaitu:

- 1) Amanah : memegang teguh kepercayaan yang diberikan.
- 2) Kompeten (*mukhtash*): Cakap, terus belajar dan mengembangkan kapabilitas.

<sup>15</sup> Hafid Fuad, <https://ekbis.sindonews.com/read/324998/178/bos-bsi-tidak-ada-phk-karyawan-bank-bri-mandiri-bni-syariah-1612450932>, diakses pada 20 Juni 2023).

<sup>16</sup> PT. Bank Syariah Indonesia Tbk., *Laporan Tahunan 2022 : Kolaborasi Untuk Akselerasi Pertumbuhan* (Jakarta: 2023), 5.

- 3) Harmonis (*mutanagim*): Keserasian, saling peduli dan menghargai perbedaan.
- 4) Loyal, (*mukhalas*): Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan bangsa dan negara.
- 5) Adaptif, (*takiifiyah*): Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan.
- 6) Kolaboratif. (*ta'awiniyyah*): Membangun kerja sama yang sinergis.

Elemen budaya kerja yang terdiri 6 (enam) atribut di atas diaplikasikan dalam bentuk program kerja, mekanisme dan pedoman bagi setiap Insan BSI yang kemudian membentuk mozaik BSI. Untuk memperkuat budaya Islam dalam operasional sehari-hari terdapat ritual khusus seperti berdoa bersama, berjamaah sholat Zhuhur dan Ashar, kajian rutin setelah shalat ashar, baik harian maupun pengajian bulanan. Penerapan dalam tim kerja tercermin pada mekanisme program kerja dimana memungkinkan setiap karyawan dapat sharing mengenai segala hal yang terkait dengan masalah yang muncul berkaitan dengan tugas pokok dan fungsi. Sehingga dalam 6 (enam) budaya kerja BSI, memiliki dimensi pengembangan individu yang unggul dari segi moralitas yang menjadi faktor penting dalam seluruh kegiatan bank syariah dan tim kerja yang solid sehingga berimplikasi pada terjaganya prinsip-prinsip syariah (*shariah compliance*) sebagai konsekuensi atas nama bank syariah yang disandang.

Dewan Pengawas Syariah (DPS) menyatakan bahwa secara umum aspek syariah dalam operasional bank pada tahun 2022 sudah sesuai dengan prinsip dan nilai-nilai syariah.

## 2. Tinjauan *Maqâsid al-syarî'ah*.

*Maqâsid* berasal dari bahasa Arab, *maqâsid* yang merupakan bentuk jamak dari kata *maqsad*, yang merupakan bentuk dari *masdar mimi*. *Maqâsid* secara bahasa memiliki beberapa pengertian, pertama, pegangan. mendatangkan sesuatu, kedua, jalan yang lurus, ketiga, keadilan, keseimbangan, keempat, pecahan.<sup>17</sup> Bagi sejumlah teoretikus hukum Islam, *maqâsid* adalah pernyataan alternatif untuk masalah atau kemaslahatan- kemaslahatan.<sup>18</sup> *Maqâsid al-syarî'ah* ("*Qashid al-Syari'*") adalah maksud dan tujuan Allah menurunkan aturan syari'ah seperti terkandung di dalam firman-Nya.<sup>19</sup>

Jâsir 'Audah adalah cendekiawan muslim ternama dunia di bidang hukum Islam khususnya dalam ilmu *maqâsid al-syarî'ah* yang berasal dari Mesir, Jâsir 'Audah lahir di Kota Kairo tahun 1966. Yasser Auda menimba ilmu di Masjid Al Azhar Kairo pada tahun 1983 sampai 1992. Jâsir 'Audah mendapatkan gelar PhD dari University of Wales, Inggris, pada konsentrasi Filsafat Hukum Islam tahun 2008. Gelar PhD yang kedua didapatkan dari Universitas Waterloo, Kanada, dengan kajian analisis sistem tahun 2006. Master Fiqh diperoleh dari Islamic American University, Michigan, dengan fokus kajian tujuan hukum Islam (*maqâsid al-syarî'ah*) tahun 2004. Gelar BA didapatkan dari Jurusan Islamic Studies pada Islamic American University, USA, tahun 2001 dan gelar

<sup>17</sup> Nasrullah Yahya, *Maqashid Al-Syari'ah* Ibnu, Asyur, (Aceh Utara: CV. Sefa Bumi Persanda, 2014), 40.

<sup>18</sup> Jasser Auda, *Membumikan Hukum Islam Melalui Maqasid Syariah* (terj. Rosidin dan Ali Abdel-Mun.im) (Bandung : PT Mizan Pustaka, 2015), 32.

<sup>19</sup> Al Yasa Abu Bakar, *Metode Istislahiah Pemanfaatan Ilmu Pengetahuan dalam Ushul Fiqh*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2016), 78.



BSc diperoleh dari Engineering Cairo University, Egypt Course Av Tahun 1988.

Jâsir ‘Audah memanfaatkan ilmu humaniora diintegrasikan dengan kajian hukum Islam, ia menyakini ilmu pengetahuan selalu dinamis dan berkembang, dalam perjalanan pengetahuan sangat dimungkinkan terjadi evolusi, bahkan revolusi. Begitu pula dengan integrasi atau dialog pengetahuan. Tawaran Jâsir ‘Audah untuk melakukan pemaknaan ulang terhadap konsep *maqâsid al-syarî’ah* menyiratkan sebuah pesan bahwa *maqâsid al-syarî’ah* dapat dijadikan metode sendiri dalam mengkaji persoalan hukum Islam. Sebagai cendekiawan muslim, Jâsir ‘Audah memberikan pandangan baru terhadap perkembangan filsafat hukum Islam (*usûl fiqih*) dengan menggunakan pendekatan sistem sebagai metode analisa pandangannya. Ada enam pendekatan sistem yang saling berkesinambungan yang dipakai dalam pisau analisisnya, keenam pendekatan sistem ini digunakan untuk mengukur dan menjawab bagaimana peran *maqâsid al-syarî’ah* sebagai pijakan dalam mengambil keputusan pada masa sekarang. Keenam pendekatan sistem dalam analisa berfikir Jâsir ‘Audah adalah:

1) Kognisi (*cognitive nature of system*), *Inti dari* fitur ini adalah adanya pemisahan wahyu dan kognisi manusia.<sup>20</sup> Pemisahan ini akan berimplikasi terhadap cara pandang, bahwa ayat-ayat al-Quran adalah wahyu, tetapi interpretasi ulama atau faqih terhadap ayat-ayat tersebut bukanlah wahyu. Dengan adanya pemisahan ini, tidak ada klaim, bahwa pendapat inilah yang paling benar dan

paling baik. Karena semua interpretasi manusia terhadap wahyu yang berbentuk teks tadi sifatnya subyektif.

- 2) Menyeluruh (*wholeness*), setiap hubungan kausalitas harus dimaknai sebagai bagian-bagian dari holistik atau gambaran keseluruhan. Hubungan tersebut itu memainkan perannya di dalam sebuah sistem, hal ini menciptakan hubungan terbangun secara menyeluruh dan bersifat dinamis. Prinsip dan cara berpikir holistik sangat diperuntukan dalam kerangka usûl fiqih karena dapat berperan dalam permasalahan kontemporer pada akhirnya menjadikan prinsip-prinsip ini diperuntukan dalam hukum Islam. Dengan penggunaan sistem ini, Jâsir ‘Audah mencoba menjelaskan *maqâsid al-syarî’ah* yang berdimensi individu menuju dimensi *universal maqâsid ‘ammah*. Dengan tujuan inilah masyarakat dapat memahami dengan mudah apa itu *maqâsid al-syarî’ah*, seperti masalah keadilan dan kebebasan.
- 3) Keterbukaan (*Openness*), pendekatan sistem *openness* bertujuan untuk mengembangkan penalaran dan metode yang diperuntukan mujtahid dalam berijtihad guna menjawab persoalan-persoalan tertentu. Oleh karena itu Jâsir ‘Audah menerangkan prinsip keterbukaan ini menjadi beberapa hal, pertama dengan mengubah *cognitive culture*. *Cognitive culture* adalah penjiwaan kinerja dan pemahaman tentang realitas seseorang berinteraksi dengan dunia luar. Dengan demikian mengubah *cognitive culture* berarti merombak sudut pandang, kerangka berpikir atau *worldview*. Kedua, keterbukaan terhadap pemikiran

<sup>20</sup> *Ibid*, 45-46.

filosofis. Hukum Islam mendapatkan pembaharuan melalui pendekatan disiplin pengetahuan lain, yakni filsafat. Karena tidak dapat dipungkiri usûl fiqih adalah filsafat hukum Islam, dengan jelas bahwa usûl fiqih mengadopsi penalaran filosofis dan pasti memiliki perkembangan seiring pengetahuan manusia.

- 4) Keterkaitan (*Interreled Hierarchy*), pendekatan sistem ini memiliki struktur hierarki yakni terbangunya sebuah sistem dari sistem yang lebih kecil sampai yang lebih besar. Tercapainya suatu koneksi menentukan tujuan dan fungsi, upaya untuk memfokuskan sistem keseluruhan menjadi beberapa bagian merupakan proses pengayaan antara perbedaan dan persamaan di antara sekian banyak problematika yang ada. Pendekatan sistem keterkaitan ini (*al-harakiriyyah al-mu'tamadah tabaduliyyah; interrelated hierarchy*), berfungsi untuk memberikan perbaikan pada dua dimensi maqâsid al-syarî'ah. Pertama, perbaikan jangkauan maqâsid. Perbaikan tersebut terbagi menjadi 3 kategori, yaitu: pertama, *maqâsid al-'ammah (general maqâsid)* kedua, *maqâsid khassah (specific maqâsid)*, ketiga; *maqâsid juz'iyah (parcial maqâsid)*. Ketiga kategori maqâsid al-syarî'ah ini harus dilihat secara utuh, tidak terpisah-pisah dan bersifat keterkaitan. Keterkaitan *maqâsid al-syarî'ah* harus dilihat dalam pemaknaan yang lebih luas dengan demikian pembaharuan dalam mengatasi problematika yang terjadi akan memiliki acuan sesuai perkembangan zaman. Kedua, perbaikan jangkauan orang yang diliputi *maqâsid al-syarî'ah*. Apabila maqashid tradisional bersifat

individual, maka pendekatan hierarki atau saling berkaitan memberikan dimensi sosial dan terbuka pada teori maqâsid kontemporer. Hal ini bertujuan maqâsid memperhatikan persoalan yang terjadi di tengah-tengah masyarakat, bangsa bahkan umat manusia.

- 5) Pelibatan Berbagai Dimesi (*Multidimensionality*), pendekatan sebuah sistem adalah mengedepankan saling keterkaitannya satu sama lain yang memiliki struktur konheren. Dengan demikian hukum Islam adalah sebuah sistem yang memiliki berbagai dimensi. Jâsir 'Audah menggunakan prinsip ini untuk mengkritisi akar pemikiran *binary opposition* di dalam hukum Islam. Jâsir 'Audah berpandangan, pemisahan antara *qat'i* dan *zannî* telah begitu besar dampaknya dalam metodologi penetapan hukum Islam, sehingga muncul istilah *qat'iyyu aldilalah, qat'iyyu as-tsubut, qat'iyyu al-mantiq*. Dengan kata lain pemikiran *binary opposition* harus ditiadakan untuk menghindari pereduksian metodologis, serta mendamaikan beberapa dalil yang mengandung pertentangan dengan mengedepankan aspek maqâsid (tujuan utama hukum). Misalnya, perbedaan-perbedaan dalil dalam sunnah tentang ibadah yang muncul hendaknya dilihat dari sisi *maqâsid li taisir*, perbedaan-perbedaan dalam hadis yang berkaitan dengan *urf* harus dilihat dari perspektif *maqâsid* dari *universality of law* dan keberadaan nash sebaiknya dilihat sebagai penetapan hukum yang bersifat gradual.
- 6) Kebermaksudan (*Purposefulness*), dalam teori sistem, terbagi menjadi dua kategori yakni, *goal* (tujuan) dan *purpose* (maksud). Sebuah sistem

akan menghasilkan *purpose* (maksud) apabila seseorang mampu mewujudkan tujuan itu dengan dengan berbagai macam cara. Sedangkan sebuah sistem akan menghasilkan *goal* (tujuan) apabila seseorang berada di dalam situasi yang genting dan lebih memfokuskan sesuatu sehingga melahirkan satu tujuan saja. Dalam pengertian *purpose* (*al-gayah*) *maqâsid al-syarî'ah* tidak bersifat monolitik dan mekanistik, tetapi bisa beragam sesuai dengan situasi dan kondisi di mana dibutuhkan. Jâsir 'Audah menitik beratkan *maqâsid al-syarî'ah* sebagai prinsip mendasar dan metodologi fundamental dalam reformasi hukum Islam kontemporer yang selalu menjadi ciri khasnya. Mengingat efektivitas suatu sistem diukur berdasarkan tingkat pencapaian tujuannya, dengan demikian efektivitas sistem hukum Islam dinilai berdasarkan tingkat pencapaian *maqâsid al-syarî'ah*-nya. Hal ini menunjukkan, sejauh mana tingkat *problem solving*-nya terhadap permasalahan tertentu. Menurut Jâsir 'Audah, bahwa realisasi *maqâsid al-syarî'ah* merupakan dasar penting dan fundamental bagi sistem hukum Islam. Memahami *maqâsid al-syarî'ah* harus dikembalikan kepada teks utama (al-Qur'an dan hadits), bukan nalar seorang faqih. Oleh sebab itu, perwujudan *maqâsid al-syarî'ah* menjadi tolok ukur dari validitas setiap ijtihad, tanpa menghubungkannya dengan kecenderungan ataupun madzhab tertentu. Tujuan penetapan hukum Islam harus dikembalikan kepada kemaslahatan manusia sesuai tempat mereka berada. Pemahaman tentang keistimewaan syariat terpusat pada pencapaian tujuan syariat atau dikenal

dengan istilah *maqâsid al-syarî'ah* yang berlandaskan Al-Quran dan As-Sunnah. Tujuan utama syariat menitik beratkan pada terakumulasinya kebutuhan manusia yang terdiri atas tingkatan *al-darûriyyat*, *hajiyyat*, dan *tahsiniyyat* serta terbagi lagi dalam lima kategori yakni *hifzu al-dîn*, *hifzu an-nafs*, *hifzu al-'aql*, *hifzu an-nasl* dan *hifzu al-mâl*.

Berdasarkan penjelasan di atas Penulis mencoba meninjau strategi harmonisasi budaya organisasi BSI pada saat merger dan implementasinya pada ketaatan prinsip-prinsip syariah menggunakan *maqâsid al-syarî'ah* Jâsir sebagai berikut:

- a. Kognisi, Jâsir 'Audah menjelaskan bahwa kognisi sebagai perwujudan penalaran manusia dalam memahami hukum harus memahami aturan-aturan lainnya sesuai kondisi dan keberadaan manusia berada. Dalam hal ini BSI telah membuat kode etik yang didalamnya memuat budaya kerja BSI sebagai penuntun para insan BNI dan pihak terkait lainnya untuk mematuhi berbagai peraturan dan standar yang telah ditetapkan. Antara lain terkait manajemen risiko, pengelolaan keuangan, kepatuhan pada regulasi dan standar yang ditetapkan oleh regulator selain itu seluruh peraturan serta proses kerja BSI harus mengacu pada aturan syar'i dan nilai-nilai illahiyah. Aturan syar'i dan nilai-nilai illahiyah tersebut selanjutnya menjadi pedoman dalam operasional sehari-hari.
- b. Menyeluruh, dalam konteks ini BSI memiliki struktur dari pusat hingga ke cabang di berbagai seluruh Indonesia, bahkan telah membuka cabang di luar negeri sehingga pelayanan BSI bisa dinikmati oleh seluruh umat Islam di Indonesia maupun di luar negeri,

- sebagaimana misi BSI untuk menjadi 10 top Global Islamic Bank.
- c. Keterbukaan, pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada BSI harus berlandaskan pada lima prinsip dasar salah satunya adalah transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam mengemukakan informasi, komunikasi serta keterbukaan dalam proses pengambilan keputusan. Penerapan *Good Corporate Governance* dapat mengurangi konflik kepentingan karena BSI mempunyai tanggung jawab besar terhadap keselamatan dana yang dipercayakan nasabah kepada mereka.
  - d. Keterkaitan, Jâsir ‘Audah menjelaskan pendekatan sistem ini memiliki struktur hierarki yakni terbangunya sebuah sistem dari sistem yang lebih kecil sampai yang lebih besar. Keterkaitan harus dilihat dalam pemaknaan yang lebih luas dengan demikian pembaharuan dalam mengatasi problematika yang terjadi akan memiliki acuan sesuai perkembangan zaman. Budaya organisasi yang dibangun oleh BSI memiliki sistem yang saling terkait, sebagai insan BSI harus amanah terhadap kepercayaan yang diberikan, namun tidak cukup sampai disitu akan tetapi juga harus diiringi dengan kecakapan untuk meningkatkan kapabilitas, sifat saling peduli, mengutamakan kepentingan bangsa dan negara, adaptif dalam setiap perubahan dan selalu bersinergi.
  - e. Pelibatan Berbagai Dimensi, dalam mewujudkan budaya organisasi yang sehat harus melibatkan seluruh unsur yang ada di dalam organisasi tersebut serta melibatkan badan *pengawas* dalam hal ini Badan Pengawas Syariah (BPS) sebagai fungsi control

untuk memastikan bahwa BSI dalam operasionalnya selalu mentaati nilai-nilai syari’ah.

Jâsir ‘Audah menjelaskan *hifzu al-dîn* adalah menjaga, melindungi dan menghormati kebebasan beragama dan kepercayaan atau *hifzu al-huriyyah al-i’tiqad* perlindungan kebebasan berkeyakinan. Salah satu alasan merger bank syariah BUMN menjadi BSI adalah melihat potensi umat Indonesia yang mayoritas beragama Islam sehingga dalam praktek bermuamalah harus tetap menjunjung tinggi *hifzu al-dîn*, sebagai bagian dari strategi memelihara syariat Islam di muka bumi.

Jâsir ‘Audah juga menjelaskan bahwa *hifzu an-nafs* adalah melindungi dan menjaga martabat kemanusiaan, melindungi dan menjaga hak-hak asasi manusia atau *hifzu an-nafs al-huquq al-insân* perlindungan hak-hak manusia. Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya menjaga hak asasi manusia dalam menjalankan kehidupan di dunia terkhusus dalam bertransaksi melalui perbankan syariah. Umat Islam mempunyai hak asasi untuk beragama secara *kaffah* baik dalam menjalankan ibadah *mahdhah* (hubungan pada Allah) maupun dalam bermuamalah, oleh karena BSI sebagai bank yang landasan operasionalnya berdasarkan syariah harus memberikan pengawasan ketat terhadap kepatuhan nilai-nilai syariah agar mendapatkan kepercayaan dari masyarakat pengguna jasa BSI.

#### D. Kesimpulan

1. Dalam mengharmonisasikan latar belakang budaya organisasi yang berbeda pasca merger, Bank Syariah Indonesia menerapkan strategi sebagai berikut:
  - a. *Founder* BSI menciptakan budaya organisasi baru dengan menetapkan

- budaya kerja “AKHLAK”, yaitu Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif yang berlaku untuk seluruh Insan BSI.
- b. Mengkonsolidasikan budaya organisasi baru kepada tiga bank peserta merger sebelum terjadi *legal merger* pada tanggal 1 Februari 2021 sehingga budaya organisasi telah terinternalisasikan dengan baik sebelum merger terjadi.
  - c. Dalam proses merger BSI tidak melakukan PHK terhadap SDM bank peserta merger, seluruh karyawan diintegrasikan untuk membangun budaya organisasi BSI yang baru sehingga meminimalisir potensi terjadinya konflik SDM.
2. SDM Bank Syariah Indonesia mampu menjalankan nilai-nilai Islam yang terimplementasikan dalam budaya organisasi dengan amanah dan profesional sehingga pada tahun 2022 Dewan Pengawas Syariah (DPS) menyatakan bahwa secara umum aspek syariah dalam operasional bank sudah sesuai dengan prinsip dan nilai-nilai syariah.
  3. Strategi BSI dalam mengintegrasikan budaya organisasi pada saat merger telah sesuai dengan tujuan *maqâsid al-syari’ah*, melindungi agama (*hifzu al-dîn*) dan melindungi martabat kemanusiaan (*hifzu an-nafs*).

### Referensi:

- [1] Antonio Muhammad Syafi’i, *Bank Syariah Suatu Pengenalan Umum*, Jakarta: Tazkia Institute, 2000.
- [2] Auda Jasser, *Maqasid al-Shariah as Philosophy of Islamic Law: A System Approach*, London: The International Institute of Islamic Thought, 2007.
- [3] Kahmad Dadang, *Metode Penelitian Agama*, Bandung : Pustaka Setia, 2000.
- [4] Moleong, Lexy J., *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2018.
- [5] PT. Bank Syariah Indonesia Tbk., *Laporan Tahunan 2022 : Kolaborasi Untuk Akselerasi Pertumbuhan*, Jakarta: 2023.
- [6] Nasrullah Yahya, *Maqashid Al-Syari’ah Ibnu ,Asyur*, Aceh Utara: CV. Sefa Bumi Persanda, 2014.
- [7] Jasser Auda, *Membumikan Hukum Islam Melalui Maqasid Syariah* (terj. Rosidin dan Ali Abdel-Mun.im), Bandung : PT Mizan Pustaka, 2015.
- [8] Al Yasa Abu Bakar, *Metode Istislahiah Pemanfaatan Ilmu Pengetahuan dalam Ushul Fiqh*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2016.
- [9] John P. Kotter dan James L Hasett, *Corporate Culture and Performance*, alih bahasa Rony Antonius Rusli, (Jakarta: Prehallindo, 1992). Hasil penelitian Erni R. Ernawan, *Pengaruh dan Orientasi Etika terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur*, dalam *Usahawan* No. 9 Th. XXXIII (September 2004).
- [10] Mariyatul Qibtiyah., 2022, Analisis Merger Bank Syariâh Indonesia (BSI) Dalam Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia, *Jurnal : Justisia Ekonomika Magister Hukum Ekonomi Syariah*, Vol 6, no 2, 2022, e-ISSN 2598-5043 p-ISSN 2614-865X, <https://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/JE/article/view/15265>

- [11] <https://dianhusnapandayin.wordpress.com/2013/05/01/peran-dewan-pengawas-syariah-terhadap-kegiatan-pada-bank-syariah/> diakses pada tanggal 25 Februari 2023.
- [12] <https://finansial.bisnis.com/read/20210225/231/1360822/wapres-merger-budaya-kerja-jadi-> diakses pada 25 Februari 2023.
- [13] [https://ir.bankbsi.co.id/corporate\\_action.html](https://ir.bankbsi.co.id/corporate_action.html), diakses pada 19 Juni 2023.
- [14] [https://ir.bankbsi.co.id/corporate\\_action.html](https://ir.bankbsi.co.id/corporate_action.html), diakses pada 20 Juni 2023.
- [15] <https://ekbis.sindonews.com/read/324998/178/bos-bsi-tidak-ada-phk-karyawan-bank-bri-mandiri-bni-syariah-1612450932>, diakses pada 20 Juni 2023.
- [16] <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2022-ID.pdf>, diakses pada 19 Juni 2023.
- [17] <https://www.cnbcindonesia.com/market/20230221140316-17-415671/hebat-bsi-melesat-jadi-bank-terbesar-ke-6-di-indonesia> diakses pada 25 Februari 2023.
- [18] <https://setkab.go.id/presiden-jokowi-resmikan-bank-syariah-indonesia>, diakses pada 25 Februari 2023.
- [19] [https://ir.bankbsi.co.id/corporate\\_history.html](https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html), diakses pada 19 Juni 2023
- [20] [https://ir.bankbsi.co.id/board\\_of\\_commissioners.html](https://ir.bankbsi.co.id/board_of_commissioners.html), diakses pada 19 Juni 2023.
- [21] [https://ir.bankbsi.co.id/board\\_of\\_directors.html](https://ir.bankbsi.co.id/board_of_directors.html), diakses pada 19 Juni 2023.