

Penerapan Pengelolaan Organisasi dalam Bank Syariah

Muhammad Fariz Abdullah Pelu¹, Jaharuddin²

Studi Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Jakarta

E-mail: farizpelu3@gmail.com

Article History:

Received: 15 Juli 2024

Revised: 04 Agustus 2024

Accepted: 06 Agustus 2024

Keywords: *pengelolaan organisasi*

Abstract: *Berbicara tentang pentingnya administrasi hierarki di bank syariah untuk menjamin bahwa bank berfungsi sesuai standar syariah Islam dan memberikan manfaat penting bagi masyarakat. Buku harian ini juga berencana untuk menyelidiki tugas bank Islam dalam mengumpulkan aset dari masyarakat umum, mengarahkannya sesuai standar syariah, dan memberikan keuntungan sosial dan finansial yang wajar. Metode penelitian analisis kualitatif deskriptif digunakan dalam penelitian ini. Setelah membaca dan menguraikan distribusi yang ditemukan, dapat dilihat bahwa sebagian besar distribusi yang ada saat ini lebih berpusat pada kesulitan dan prosedur pendirian bank syariah yang terkait dengan kekhasan yang sedang terjadi saat ini. Meskipun demikian, belum banyak penelitian yang membahas hal ini secara umum. Berikutnya adalah administrasi otoritatif di bank syariah: mengawasi penyimpanan, mengizinkan pengaturan moneter syariah, memberikan pendanaan, memberikan zakat, memberdayakan pengembangan keuangan, memperluas kapitalisasi pasar, dan memberdayakan kemajuan dan administrasi, bank syariah dapat menjaga keseriusannya dalam hal ini. pasar moneter dan memberikan manfaat kepada masyarakat.*

PENDAHULUAN

Pengelolaan organisasi dalam industri perbankan sangat penting karena berbagai alasan, termasuk meningkatkan kinerja, daya saing, dan efisiensi. Berikut adalah beberapa penjelasan tentang pentingnya pengelolaan organisasi dalam industri perbankan:

1. Meningkatkan Kinerja:
 - Budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan kinerja bank. Dalam merger, penyatuan budaya organisasi antara bank-bank yang bergabung dapat membantu mencapai kinerja tinggi. Budaya organisasi tidak hanya untuk pegawai tetapi juga untuk manajemen puncak sampai pegawai terendah, yang sangat penting untuk mencapai kinerja yang optimal.
2. Peningkatan Daya Saing:
 - Konsolidasi perbankan dapat meningkatkan daya saing perbankan dengan memadukan bank yang sehat dan maju. Hal ini penting untuk menghadapi

persaingan global yang semakin ketat. Konsolidasi juga dapat memperkecil jumlah bank, yang akan memudahkan OJK dalam mengawasi bank.

3. Efisiensi dan Efektivitas:

- Implementasi tata kelola perusahaan (good corporate governance) sangat penting untuk meningkatkan efisiensi kinerja bank. Prinsip-prinsip tata kelola seperti transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, independensi, dan kewajiban membantu dalam pengelolaan bank yang efektif dan efisien. Tata kelola ini juga membantu dalam menjaga keterbukaan dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia:

- Sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam peningkatan kinerja dan pengembangan industri perbankan. Pendidikan dan pelatihan yang berkesinambungan sangat diperlukan untuk mempersiapkan SDM bank dengan baik. Ketersediaan database SDM yang memadai dan alokasi waktu dan biaya yang diperlukan penting untuk mendukung pengembangan kualitas SDM perbankan yang efektif dan efisien.

Perbankan Syariah di Indonesia

Deregulasi perbankan dimulai sejak tahun 1983. Pada tahun tersebut, BI memberikan keleluasaan kepada bank-bank untuk menetapkan suku bunga. Pemerintah berharap dengan kebijakan deregulasi perbankan maka akan tercipta kondisi dunia perbankan yang lebih efisien dan kuat dalam menopang perekonomian. Pada tahun 1983 tersebut pemerintah Indonesia pernah berencana menerapkan "sistem bagi hasil" dalam perkreditan yang merupakan konsep dari perbankan syariah.

Pada tahun 1988, Pemerintah mengeluarkan Paket Kebijakan Deregulasi Perbankan 1988 (Pakto 88) yang membuka kesempatan seluas-luasnya kepada bisnis perbankan harus dibuka seluas-luasnya untuk menunjang pembangunan (liberalisasi sistem perbankan). Meskipun lebih banyak bank konvensional yang berdiri, beberapa usaha-usah perbankan yang bersifat daerah yang berasaskan syariah juga mulai bermunculan.

Inisiatif pendirian bank Islam Indoensia dimulai pada tahun 1980 melalui diskusi-diskusi bertemakan bank Islam sebagai pilar ekonomi Islam. Sebagai uji coba, gagasan perbankan Islam dipraktekkan dalam skala yang relatif terbatas di antaranya di Bandung (Bait At-Tamwil Salman ITB) dan di Jakarta (Koperasi Ridho Gusti).

Tahun 1990, Majelis Ulama Indonesia (MUI) membentuk kelompok kerja untuk mendirikan Bank Islam di Indonesia. Pada tanggal 18 – 20 Agustus 1990, Majelis Ulama Indonesia (MUI) menyelenggarakan lokakarya bunga bank dan perbankan di Cisarua, Bogor, Jawa Barat. Hasil lokakarya tersebut kemudian dibahas lebih mendalam pada Musyawarah Nasional IV MUI di Jakarta 22 – 25 Agustus 1990, yang menghasilkan amanat bagi pembentukan kelompok kerja pendirian bank Islam di Indonesia. Kelompok kerja dimaksud disebut Tim Perbankan MUI dengan diberi tugas untuk melakukan pendekatan dan konsultasi dengan semua pihak yang terkait.

Sebagai hasil kerja Tim Perbankan MUI tersebut adalah berdirilah bank syariah pertama di Indonesia yaitu PT Bank Muamalat Indonesia (BMI), yang sesuai akte pendiriannya, berdiri pada tanggal 1 Nopember 1991. Sejak tanggal 1 Mei 1992, BMI resmi beroperasi dengan modal awal

sebesar Rp 106.126.382.000,-

Pada awal masa operasinya, keberadaan bank syariah belumlah memperoleh perhatian yang optimal dalam tatanan sektor perbankan nasional. Landasan hukum operasi bank yang menggunakan sistem syariah, saat itu hanya diakomodir dalam salah satu ayat tentang "bank dengan sistem bagi hasil" pada UU No. 7 Tahun 1992; tanpa rincian landasan hukum syariah serta jenis-jenis usaha yang diperbolehkan.

Pada tahun 1998, pemerintah dan Dewan Perwakilan Rakyat melakukan penyempurnaan UU No. 7/1992 tersebut menjadi UU No. 10 Tahun 1998, yang secara tegas menjelaskan bahwa terdapat dua sistem dalam perbankan di tanah air (dual banking system), yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah. Peluang ini disambut hangat masyarakat perbankan, yang ditandai dengan berdirinya beberapa Bank Islam lain, yakni Bank IFI, Bank Syariah Mandiri, Bank Niaga, Bank BTN, Bank Mega, Bank BRI, Bank Bukopin, BPD Jabar dan BPD Aceh dll.

Pengesahan beberapa produk perundangan yang memberikan kepastian hukum dan meningkatkan aktivitas pasar keuangan syariah, seperti: (i) UU No.21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah; (ii) UU No.19 tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (sukuk); dan (iii) UU No.42 tahun 2009 tentang Amandemen Ketiga UU No.8 tahun 1983 tentang PPN Barang dan Jasa. Dengan telah diberlakukannya Undang-Undang No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah yang terbit tanggal 16 Juli 2008, maka pengembangan industri perbankan syariah nasional semakin memiliki landasan hukum yang memadai dan akan mendorong pertumbuhannya secara lebih cepat lagi. Dengan progres perkembangannya yang impresif, yang mencapai rata-rata pertumbuhan aset lebih dari 65% pertahun dalam lima tahun terakhir, maka diharapkan peran industri perbankan syariah dalam mendukung perekonomian nasional akan semakin signifikan. Lahirnya UU Perbankan Syariah mendorong peningkatan jumlah BUS dari sebanyak 5 BUS menjadi 11 BUS dalam kurun waktu kurang dari dua tahun (2009-2010).

Sejak mulai dikembangkannya sistem perbankan syariah di Indonesia, dalam dua dekade pengembangan keuangan syariah nasional, sudah banyak pencapaian kemajuan, baik dari aspek lembaga dan infrastruktur penunjang, perangkat regulasi dan sistem pengawasan, maupun awareness dan literasi masyarakat terhadap layanan jasa keuangan syariah. Sistem keuangan syariah kita menjadi salah satu sistem terbaik dan terlengkap yang diakui secara internasional. Per Juni 2015, industri perbankan syariah terdiri dari 12 Bank Umum Syariah, 22 Unit Usaha Syariah yang dimiliki oleh Bank Umum Konvensional dan 162 BPRS dengan total aset sebesar Rp. 273,494 Triliun dengan pangsa pasar 4,61%. Khusus untuk wilayah Provinsi DKI Jakarta, total aset gross, pembiayaan, dan Dana Pihak Ketiga (BUS dan UUS) masing-masing sebesar Rp. 201,397 Triliun, Rp. 85,410 Triliun dan Rp. 110,509 Triliun.

Pada akhir tahun 2013, fungsi pengaturan dan pengawasan perbankan berpindah dari Bank Indonesia ke Otoritas Jasa Keuangan. Maka pengawasan dan pengaturan perbankan syariah juga beralih ke OJK. OJK selaku otoritas sektor jasa keuangan terus menyempurnakan visi dan strategi kebijakan pengembangan sektor keuangan syariah yang telah tertuang dalam Roadmap Perbankan Syariah Indonesia 2015-2019 yang diluncurkan pada Pasar Rakyat Syariah 2014. Roadmap ini diharapkan menjadi panduan arah pengembangan yang berisi inisiatif-inisiatif strategis untuk mencapai sasaran pengembangan yang ditetapkan.

Peran Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Pembangunan Ekonomi Nasional

Menurut Ilham Syahputra dan Irawan, dalam penelitiannya yang berjudul "Peran Perbankan

Syariah Dalam Mendorong laju pertumbuhan ekonomi” telah dijelaskan bahwa Perbankan syariah memegang peran yang sangat penting dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi Indonesia, hal ini dapat dilakukan dengan menumbuhkan sektor investasi melalui dana pihak ketiga (DPK) dan menumbuhkan pembiayaan melalui pembiayaan yang diberikan (PYD) kepada masyarakat. Di Indonesia perkembangan perbankan syariah sangat baik dan mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dari tahun ke tahun. Pertumbuhan perbankan syariah yang sangat pesat ini dapat dilihat dari perkembangan Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS), dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang mengalami pertumbuhan yang sangat pesat dari tahun ke tahun. Dari data-data perkembangan perbankan syariah yang penulis peroleh dari jurnal Irawan, Perbankan syariah mengalami pertumbuhan yang positif dan perkembangan yang sangat signifikan dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2017. Dana pihak ketiga (DPK) perbankan syariah pada tahun 2012 sebesar 150.449.802 milyar, pada tahun 2013 sebesar Rp.187.200.174 milyar, pada tahun 2014 sebesar Rp.221.886.415 milyar, pada tahun 2015 sebesar Rp.235.976.888 milyar, pada tahun 2016 sebesar Rp.285.158.964 milyar, dan pada tahun 2017 sebesar Rp.341.706.28 milyar. Hal ini berarti selama kurun waktu 6 tahun terakhir ini, dana pihak ketiga (DPK) perbankan syariah mengalami pertumbuhan dan perkembangan dana pihak ketiga (DPK) perbankan syariah dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 (Ilham, 2019). Menurut Nisa Vurnia dalam penelitiannya yang berjudul “peranan bank syariah dalam meningkatkan usaha kecil” Fungsi Bank Syariah terdiri atas 4 bagian yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai tempat menghimpun dana dari masyarakat atau dunia usaha dalam bentuk tabungan (mudharabah) dan diro (wadi'ah), serta menyalurkannya kepada sektor riil yang membutuhkan.
2. Sebagai tempat investasi bagi dunia usaha (baik dana modal maupun dana rekening investasi) dengan menggunakan alat-alat investasi yang sesuai dengan syariah.
3. Menawarkan berbagai jasa keuangan berdasarkan upah dalam sebuah kontrak perwakilan atau penyewaan.
4. Memberikan jasa sosial seperti pinjaman kebajikan, zakat dan dana sosial lainnya yang sesuai dengan ajaran Islam. (Nisa, 2020) Adapun penelitian yang dibuat oleh Ahmad Mansur dalam penelitiannya yang berjudul “Peran Bank Syariah Dalam Pembangunan Ekonomi” dijelaskan bahwa peran dan fungsi Bank Syariah Di dalam sistem keuangan terdiri atas 3 bagian yaitu sebagai berikut: Transmission role. Bank sebagai lembaga keuangan berperan sebagai lembaga transmisi untuk memperlancar pertukaran barang dan jasa dengan menggunakan uang dan instrumen kredit sebagai alat

1. pembayarannya. Dengan kata lain, bank dapat menciptakan kredit dengan cara menciptakan deposito yang sewaktu waktu dapat dan boleh diuangkan dari kelebihan cadangannya. Dan dengan cara inilah bank dikatakan telah menciptakan uang dan mengedarkannya di masyarakat.

2. Intermediation role. Bank sebagai lembaga keuangan yang berperan sebagai lembaga intermediasi yaitu dengan menghimpun dana dari sektor rumah tangga atau masyarakat yang kelebihan dana dalam bentuk tabungan dan deposito dan menyalurkannya kepada pihak yang membutuhkan dana tersebut terutama sektor industri dalam bentuk pinjaman untuk dipakai dalam kegiatan produksi dan investasi, sehingga diharapkan dapat meningkatkan produktivitas dan keuntungan, sehingga dengan demikian dapat membantu meningkatkan pendapatan dan kekayaan masyarakat melalui kegiatan ekonomi disektor riil seiring dengan peningkatan keuntungan yang diperolehnya dan membantu meningkatkan output masyarakat seiring dengan peningkatan produktivitas yang mereka usahakan.

3. Memberikan jaminan hukum dan keamanan uang masyarakat yang dipercayakan kepada bank tersebut. Misalnya menghindari resiko hilang, jaminan berupa kemampuan bank tersebut untuk membayar kepada nasabah penabung yang akan mencairkan dana tabungannya, termasuk jaminan bahwa bank akan mengembalikan dana masyarakat yang disimpan pada waktu jatuh tempo. (Ahmad, 2011). Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Setia Budhi Wilardjo dalam penelitiannya yang berjudul “Pengertian, Peranan Dan Perkembangan Bank Syariah Di Indonesia” telah dijelaskan bahwa, secara khusus peranan Bank Syari’ah secara nyata dapat terwujud dalam aspek-aspek berikut:

1. Menjadi perekat nasioanlisme baru, artinya bank syariah dapat menjadi fasilitator aktif bagi terbentuknya jaringan usaha ekonomi kerakyatan. Di samping itu, bank syariah perlu mencontoh keberhasilan sarekat dagang islam, kemudian di tarik keberhasilannya untuk masa kini (nasionalis, demokratis, religius, ekonomi).
2. Memberdayakan ekonomi umat dan beroperasi secara transparan. Artinya, pengelolaan Bank Syariah harus didasarkan pada visi ekonomi kerakyatan, dan upaya ini terwujud jika ada mekanisme operasi yang transparan.
3. Memberikan return yang lebih baik. Artinya investasi di bank syariah tidak memberikan janji yang pasti mengenai return (keuntungan) yang diberikan kepada investor. Oleh karena itu, bank syariah harus mampu memberikan return yang lebih baik dibandingkan dengan bank konvensional. Di samping itu, nasabah pembiayaan akan memberikan bagi hasil sesuai dengan keuntungan yang diperolehnya. Oleh karena itu, pengusaha harus bersedia memberikan keuntungan yang tinggi kepada bank syariah.
4. Mendorong penurunan spekulasi di pasar keuangan. Artinya, bank syariah mendorong terjadinya transaksi produktif dari dana masyarakat. Dengan demikian spekulasi ditekan.
5. Mendorong pemerataan pendapatan. Artinya, bank syariah bukan hanya mengumpulkan dana pihak ketiga, namun dapat mengumpulkan dana Zakat, Infaq, dan Shadaqah (ZIS), Dana ZIS hanya disalurkan melalui pembiayaan Qardul Hasan, sehingga dapat mendorong pertumbuhan ekonomi. Pada akhirnya terjadi pemerataan ekonomi.
6. Peningkatan efisiensi mobilisasi dana. Artinya, adanya produk al-mudharabah al-muqayyadah, berarti terjadi kebebasan bank untuk melakukan investasi atas dana yang diserahkan oleh investor, maka bank syariah sebagai financial arranger, bank memperoleh komisi atau bagi hasil, bukan karena spread bunga (Setia, 2005).

Pengelolaan organisasi yang efektif dalam bank syariah sangat relevan karena bank syariah harus mengikuti prinsip-prinsip syariah Islam dalam setiap kegiatannya. Berikut adalah beberapa hal yang menunjukkan relevansi pengelolaan organisasi yang efektif dalam bank syariah:

1. Pengorganisasian yang Baik: Organisasi yang baik, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan bank adalah pengorganisasian yang dilakukan secara baik oleh organisator. Hal ini penting untuk memastikan bahwa bank syariah dapat beroperasi dengan efisiensi dan efektivitas yang tinggi, sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam
2. Manajemen Keuangan Syariah: Manajemen keuangan syariah adalah kegiatan manajerial keuangan yang dilakukan oleh individu maupun non-individu untuk mencapai tujuan dengan berlandaskan prinsip dan dasar hukum agama Islam. Bank syariah harus menerapkan prinsip-prinsip syariah dalam setiap transaksi dan aktivitas keuangan mereka, termasuk dalam penghimpunan dan penyaluran dana.
3. Strategi Perbankan Syariah: Bank syariah harus mengembangkan strategi bisnis yang

kompetitif dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Strategi ini melibatkan digitalisasi layanan perbankan, pendampingan kepada pelaku UMKM, dan inovasi dalam menghadapi persaingan di era globalisasi. Strategi ini penting untuk memastikan bank syariah tetap kompetitif dan dapat menghadapi berbagai tantangan, termasuk risiko likuiditas dan risiko pembiayaan.

4. Sistem Manajemen Syariah: Sistem manajemen syariah memainkan peranan penting dalam menentukan keberhasilan bank syariah. Sistem ini harus diterapkan dengan baik agar bank syariah dapat mencapai tujuan secara optimal dan sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Aplikasi konsep Good Corporate Governance (GCG) juga diperlukan dalam mengelola bank syariah.

KAJIAN PUSTAKA

KONSEP PENGELOLAAN ORGANISASI

Definisi organisasi seringkali dirumuskan sesuai kepentingan dan tujuan penelitian serta tergantung pada konteks dan perspektif keilmuan dari seseorang yang merumuskannya. Terdapat puluhan atau bahkan mungkin lebih mengenai definisi organisasi. Sebagai contoh, berikut beberapa definisi organisasi yang dikutip dari beberapa tulisan. Dalam buku Erni Rernawan (2011: 15), dikutip pengertian organisasi dari Mathis and Jackson sebagai berikut: “Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan”. Dalam buku Malayu S.P. Hasibuan, (2014: 24-25), terdapat kutipan pengertian organisasi sebagai berikut. Louis A. Allen: “Organisasi sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan”. James D. Mooney: “Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan manusia, untuk mencapai tujuan bersama”. Chester I. Benhard: “Organisasi adalah suatu sistem kerja sama yang terkoordinasi secara sadar dan dilakukan oleh dua orang atau lebih”. Koontz dan O'Donnel: “Organisasi adalah pembinaan hubungan wewenang dan dimaksudkan untuk mencapai koordinasi yang terstruktur, baik secara vertikal, maupun secara horizontal di antara posisi-posisi yang telah disertai tugas-tugas khusus yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Jadi organisasi adalah hubungan struktural yang mengikat perusahaan dan kerangka dasar tempat individu-individu berusaha, dikoordinasi”. Marc dan Simon: “Organisasi adalah sistem yang kompleks yang terdiri dari psikologis, sosiologis, teknologis dan ekonomis yang dalam dirinya sendiri membutuhkan penyelidikan yang intensif”. Philip Selznick: “Organisasi adalah suatu sistem yang dinamis yang selalu berubah dan menyesuaikan diri dengan tekanan internal dan eksternal dan selalu dalam proses evolusi yang kontinu”. Sementara itu, dalam buku Ig. Wursanto (2007: 53-54) terdapat beberapa kutipan pengertian organisasi, diantaranya adalah pendapat Yoseph Kingsbury dan Robert Wilcox: “Organisasi adalah sebagai proses pembagian tugas atau pekerjaan, mengatur pegawai-pegawai untuk memikul tugas atau pekerjaan dari suatu badan usaha”. Haleigh B. Trecker: “Organisasi merupakan suatu kegiatan atau suatu proses menghimpun atau mengatur kelompok-kelompok yang saling mengadakan hubungan dari unit perwakilan kedalam suatu pekerjaan yang menyeluruh”. Jhon D. Millet: “organisasi adalah orang-orang yang bekerja sama dengan mengandung ciri-ciri dari hubungan kemanusiaan yang timbul didalam kegiatan kelompok”. Dwigh Waldo: “Organisasi adalah merupakan struktur dari pada hubunganhubungan atas dasar wewenang dan bersifat tetap dalam

suatu sistem administrasi”. Herbert A. Simon: “Organisasi merupakan pola komunikasi yang kompleks dan hubungan-hubungan lain dalam suatu kelompok manusia”. Begitu juga dalam buku Achmad Sobirin (2007: 5-7) terdapat kutipan mengenai pengertian organisasi, diantaranya adalah pendapat Stephen Robbins: “Organisasi adalah unit sosial yang sengaja didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan dua orang atau lebih yang bekerja bersama-sama dan terkoordinasi, mempunyai pola kerja tertentu yang terstruktur, dan didirikan untuk mencapai satu tujuan tertentu”. David Cherrington: “Organisasi adalah sistem sosial yang mempunyai pola kerja yang teratur yang didirikan oleh manusia dan beranggotakan sekelompok manusia dalam rangka untuk mencapai satu tujuan tertentu”. M. George dan Gareth Jones: “Organisasi adalah kumpulan manusia yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan individu dan tujuan organisasi”. David Jaffe: “Organisasi adalah unit sosial atau entitas sosial yang didirikan oleh manusia untuk jangka waktu yang relatif lama, beranggotakan sekelompok manusia minimal dua orang, mempunyai kegiatan yang terkoordinir, teratur dan terstruktur, didirikan untuk mencapai tujuan tertentu dan mempunyai identitas diri yang membedakan satu entitas dengan entitas lainnya”. Pendapat beberapa ahli mengenai pengertian organisasi juga dapat ditemukan dalam tulisan Sutarto (2006: 23-35), seperti pendapat William Schulze: “Organisasi adalah penggabungan dari orang-orang, benda-benda, alat-alat perlengkapan, ruang kerja dan segala sesuatu yang bertalian dengannya, yang dihimpun dalam hubungan yang teratur dan efektif untuk mencapai tujuan yang diinginkan”. Ralph Currier Davis: “Organisasi adalah sesuatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama dibawah kepemimpinan”. Ernest Dale: “Organisasi adalah suatu proses perencanaan. Ini bertalian dengan hal menyusun, mengembangkan dan memelihara suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu badan usaha”. Jhon Price: “Organisasi adalah struktur dan peralatan yang tersusun dari orang-orang dan benda-benda dengan mana suatu usaha berencana yang teratur dijalankan”. James G. March: “Organisasi adalah himpunan-himpunan yang saling memengaruhi manusia dan mereka merupakan himpunan-himpunan paling luas di dalam masyarakat kita yang memiliki sesuatu yang sama dalam sistem koordinasi”. Robert V. Presthus: “Organisasi adalah suatu sistem susunan hubungan-hubungan antar pribadi”. Dalton E. Mc Farland: “Organisasi adalah suatu kelompok orang yang dapat disamakan dengan menyumbangkan usaha mereka bagi tercapainya tujuantujuan. Paul C. Bartholomew: “Organisasi adalah suatu susunan yang agaknya logis dari bagian-bagian yang saling tergantung untuk mewujudkan suatu keseluruhan yang bersatu padu dengan mana kekuasaan dan kontrol dapat dilaksanakan dengan tujuan untuk mencapai suatu maksud tertentu”. Daniel E. Griffiths: “Organisasi adalah seluruh orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dan dikoordinasikan agar supaya sebuah tugas atau lebih dapat diselesaikan”. William G. Scott: “Suatu organisasi formal adalah suatu sistem mengenai aktivitas-aktivitas yang dikordinasikan dari sekelompok orang yang bekerja sama kearah suatu tujuan bersama dibawah wewenang dan kepemimpinan”. Theo Haimann: “Organisasi adalah penentuan dan penugasan kewajibankewajiban kepada orang-orang dan juga penentuan dan pemeliharaan hubungan wewenang antara berbagai aktivitas yang dikelompokkan”. Michael J. Jucius: “Istilah organisasi disini dipakai untuk menunjukan pada suatu kelompok orang yang bekerja dalam hubungan yang saling bergantung kearah tujuan atau tujuan-tujuan bersama”. Joseph L. Massie: “Organisasi akan dirumuskan sebagai struktur dan proses kelompok orang yang bekerja sama yang membagi tugas-tugasnya diantara para anggota, menetapkan hubungan-hubungan, dan menyatukan aktivitas-aktivitasnya kearah tujuantujuan bersama”. Edgar Schein: “Suatu organisasi adalah koordinasi yang rasional dari aktivitas-aktivitas sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan yang jelas, melalui pembagian kerja

dan fungsi dan melalui jenjang wewenang dan tanggung jawab”. Cyril Soffer: “Organisasi adalah perserikatan orang-orang yang berkelompok bersama-sama sekitar pencapaian tujuan tertentu”. Alvin Brown: “Organisasi merumuskan bagian pekerjaan yang diharapkan dilakukan masing-masing anggota dari suatu badan dan hubungan-hubungan di antara para anggota dengan maksud agar usaha bersama mereka akan menjadi paling efektif bagi tujuan dari badan usaha itu”

PRINSIP-PRINSIP PENGELOLAAN ORGANISASI

Beberapa ahli telah mendefinisikan prinsip-prinsip atau azas-azas organisasi dan masing-masing ahli memberikan perumusan yang berbeda, baik dalam jumlah maupun istilah yang digunakan. Warren dan Joseph, misalnya, menyatakan bahwa empat prinsip organisasi adalah prinsip kesatuan perintah (unity of command), prinsip rentang kendali atau rentang pengawasan (span of control), prinsip pengecualian (the exception principle), dan prinsip hirarki (the scala principle). Dalam Modul ini hanya akan diuraikan prinsip-prinsip organisasi dari Henry Fayol. Henry Fayol, seorang insinyur pertambangan dari Perancis mengemukakan 14 (empat belas) prinsip organisasi yaitu: pembagian kerja (devision of work), wewenang dan tanggung jawab (authority and responsibility), disiplin (discipline), kesatuan komando (unity of command), kesatuan langkah (unity of direction), subordinasi minat di bawah minat pada umumnya (subordination of individual interest to general interest), pemberian hadiah (remuneration), sentralisasi atau pemusatan (centralization), jenjang hirarki (line of authority/hierarchy), ketertiban (order), kesamarataan (equity), stabilitas jabatan pegawai (stability of personel), inisiatif (inisiative) dan kesatuan jiwa korps (esprit de corps). Dalam buku “The Evolution of Management Thought” karya Daniel A. Wren and Arthur G. Bedeian (2009: 216-221), dijelaskan mengenai prinsip-prinsip organisasi dari Henry Fayol sebagai berikut.

1. Pembagian Kerja (Division of Work)

Division of Work atau pembagian kerja kepada individu individu dalam organisasi atau manajemen untuk membangun sebuah pengalaman dan terus mengasah keahliannya sehingga pada akhirnya individu individu tersebut bisa menjadi lebih produktif dan menguntungkan. Terlebih lagi dengan kemampuan manusia yang memiliki banyak keterbatasan mengenai pengetahuan, kebutuhan waktu, dan perhatian sehingga keterbatasan keterbatasan ini bisa dijalankan oleh individu individu yang memiliki kemampuan untuk itu. “division of work has its limits which experience and a sense of proportion teach us may not be exceeded”. “Pembagian kerja yang batasnya berdasarkan proporsi pengalaman telah mengajarkan pada kita bahwa tidak mungkin dilampaui”.

Wewenang dan Tanggung Jawab (Authority and Responsibility) Wewenang dan tanggung jawab adalah kunci dalam prinsip organisasi atau manajemen ketika organisasi itu dibangun. Kedua prinsip wewenang dan tanggung jawab tersebut yang akan menghubungkan para manajer ke atas maupun ke bawah. Harus ada suatu kekuasaan dalam memberi perintah dan sesuatu kekuatan yang bisa membuat manajer ditaati. Pertanggungjawaban akan timbul oleh adanya kekuasaan tersebut. Keduanya harus dalam kondisi yang seimbang dan tidak ada kekuasaan tanpa tanggungjawab, dan begitupun sebaliknya. Tanggung jawab terbesar ada pada manajer puncak. Kegagalan adalah terletak pada pucuk pimpinan, bukan pada karyawan yang berada dibawah karena pihak yang memiliki wewenang terbesar adalah para puncak manajer. Maka dari itu, jika seorang pucuk pimpinan tidak memiliki keahlian dan sifat kepemimpinan, maka wewenang yang ada bisa menjadi boomerang yang merugikan.

3. Disiplin (Discipline) Discipline atau disiplin sangat berhubungan dengan wewenang. Jika wewenang tidak bisa berjalan dengan semestinya, maka bisa jadi disiplin akan hilang. Maka, pemegang wewenang setidaknya harus bisa menanamkan rasa disiplin terhadap diri sendiri

sehingga nantinya memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang sesuai dengan wewenang yang dimiliki. Disiplin mencakup kesungguhan hati, kerajinan, ketaatan, kesiapan, persetujuan, kebiasaan, tata krama antara organisasi tersebut dengan warganya.

4. Kesatuan Perintah (Unity of Command) Kesatuan perintah adalah sebuah prinsip dimana perintah yang diterima bawahan tidak diperbolehkan untuk diberikan oleh lebih dari seorang yang ada di atasnya. Dalam melaksanakan pekerjaan, para karyawan memperhatikan prinsip kesatuan perintah supaya pekerjaan bisa dilaksanakan secara baik. Tiap karyawan harus mengetahui kepada siapa dia harus bertanggungjawab yang sesuai dengan kewenangannya. Perintah yang diterima dari pimpinan yang lain kepada karyawan yang sama dapat mengakibatkan rusaknya wewenang dan tanggungjawab serta pembagian kerja. Untuk itu, pekerja harus memiliki hanya satu atasan tanpa ada perintah dari yang lain yang bisa jadi sangat bertentangan.

5. Kesatuan Pengarahan (Unity of Direction) Kesatuan Pengarahan merupakan prinsip manajemen yang mengatakan setiap golongan pekerjaan yang memiliki tujuan yang sama, harus memiliki satu rencana dan dipimpin oleh satu manajer saja. Bisa dibedakan, dengan "unity of command" yang berhubungan dengan jalannya fungsi personalia sedangkan unity of direction berhubungan dengan struktur. Di dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, pekerja perlu diarahkan pada sasarannya. Kesatuan pengarahan ini sangat berhubungan erat dengan pembagian kerja. Prinsip kesatuan pengarahan juga bergantung pada kesatuan perintah.

6. Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum (Subordination of Individual Interest to General Interest) Prinsip manajemen yang ini menyatakan bahwa tiap karyawan harus mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan perusahaan atau organisasi. Prinsip ini seperti berupa syarat yang penting supaya aktivitas berjalan dengan baik dan lancar. Prinsip ini terjadi jika karyawan mempunyai kesadaran bahwa kepentingan pribadinya sebenarnya bergantung pada keberhasilan atau tidaknya kepentingan organisasi. Prinsip manajemen ini bisa terwujud jika karyawan merasa senang dan nyaman dalam bekerja. Dalam prinsip ini intinya kepentingan kelompok harus bisa mengatasi kepentingan individu, Jika subordinasi ini mengalami gangguan, maka disini diperlukan manajemen untuk mendamaikan.

7. Penggajian (Remunerasi) Prinsip manajemen ini menurut Henry Fayol adalah pembayaran upah serta cara pembayaran yang adil serta memberi kepuasan yang maksimal untuk pegawai dan majikan. Dengan menggunakan sistem upah atau gaji yang memuaskan nantinya bisa merangsang pegawai untuk bisa bekerja lebih rajin lagi.

8. Pemusatan (Centralization) Pemusatan adalah prinsip manajemen yang menyatakan seluruh organisasi harus bisa berpusat, harus memiliki pusat. Prinsip ini harus bisa menunjukkan hingga batas mana kewenangan itu dipusatkan ataupun dibagi pada suatu organisasi. Pemusatan kewenangan bisa menimbulkan pemusatan tanggung jawab pada sebuah aktivitas. Tanggung jawab yang terakhir dan terbesar berada pada orang yang memegang kewenangan tertinggi atau pucuk pimpinan manajer. Prinsip pemusatan bukan berarti ada kekuasaan untuk mempergunakan kewenangan, tapi untuk menghindari adanya simpang siur kewenangan dan tanggung jawab. Prinsip manajemen pemusatan ini juga tidak bisa menghilangkan asal pelimpahan kewenangan.

9. Rangkaian Perintah (Chain of Command) Rangkaian Perintah merupakan prinsip manajemen yang mengharuskan perintah dari atas kebawah harus selalu mengambil jarak yang terdekat. Hierarki ini dibutuhkan untuk kesatuan arah perintah. Rantai perintah ini

mengacu kepada jumlah tingkatan yang ada pada hierarki dari otoritas tertinggi sampai tingkat yang paling rendah pada sebuah organisasi. Garis otoritas jaraknya tidak boleh terlalu jauh.

10. Ketertiban (Order) Prinsip manajemen ini bisa jadi adalah syarat yang utama karena pada umumnya tidak ada orang yang dapat bekerja pada keadaan kejang atau kacau. Ketertiban pada suatu pekerjaan bisa terwujud jika semua karyawan memiliki disiplin dan ketertiban yang tinggi.

11. Keadilan (Equity) Prinsip keadilan menurut Henry Fayol dianggap sesuatu yang bisa memunculkan kesetiaan dan ketaatan karyawan dengan cara mengkoordinasikan keadilan dan kebaikan para manajer didalam memimpin para bawahan dan memicu tumbuhnya rasa tunduk kepada kekuasaan dari atasan. Kewajaran membutuhkan banyak pikiran sehat, pengalaman dan kebaikan hati. Umumnya, karyawan menuntut diperlakukan dengan wajar, mendapat apa yang telah menjadi haknya. Prinsip ini mutlak diperlukan karena menuntut manajemen untuk memperlakukan bawahan dengan baik.

12. Stabilitas Jabatan dalam Kepegawaian (Stability of Tenur of Personel) Perputaran karyawan yang tinggi bisa menyebabkan ongkos yang tinggi dalam produksi, untuk itulah prinsip ini dijalankan. Karyawan akan bekerja dengan lebih baik apabila mendapat stimulus keamanan pekerjaan dan jenjang karir yang pasti. Butuh waktu untuk seorang pekerja agar bisa menyesuaikan diri terhadap jabatan atau fungsinya yang baru serta untuk menunaikan tugas dengan baik.

13. Inisiatif (Inisiative) Inisiatif merupakan prinsip manajemen yang menyatakan seseorang kepala harus pintar dalam memberikan inisiatif. Inisiatif muncul dari dalam diri seorang yang mempergunakan daya pikir. Inisiatif memunculkan kehendak untuk mewujudkan sesuatu yang bernilai guna bagi penyelesaian pekerjaan dengan cara yang sebaik-baiknya. Pada Prakarsa ini terhimpun perasaan, kehendak, pikiran, keahlian serta pengalaman seseorang yang nantinya akan di realisasi. Setiap prakarsa atau inisiatif yang datang hendaknya harus dihargai setinggi tingginya bila inisiatif tersebut memberikan nilai manfaat yang luar biasa bagi organisasi sehingga karyawan yang memberi inisiatif tersebut dan juga manajemen akan mendapatkan kepuasan serta materi yang setimpal.

14. Semangat Kesatuan (Esprit de Corps) Esprit de Corps atau kesetiaan kelompok merupakan prinsip manajemen dimana setiap pegawai harus mempunyai rasa kesatuan senasib sepenangungan yang bisa menciptakan semangat kerja sama yang lebih baik. Semangat kesatuan ini bisa muncul jika tiap tiap karyawan memiliki kesadaran bahwa tiap pekerja berarti bagi pekerja yang lain dan pekerja lain sangat diperlukan oleh dirinya. Manajer yang mempunyai jiwa kepemimpinan akan bisa memunculkan semangat kesatuan ini. Sebaliknya, jika manajer tidak memiliki kemampuan, bisa berakibat perpecahan.

BANK SYARIAH

Bank syariah adalah lembaga keuangan yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Operasinya diatur oleh ketentuan-ketentuan yang ada dalam Al-Qur'an dan Hadis. Bank syariah tidak menggunakan sistem bunga dan menghindari praktik riba (spekulasi dan tipuan) yang dilarang dalam Islam. Sebagai bank syariah, mereka menawarkan produk perbankan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, seperti pembiayaan berbasis bagi hasil dan akad-akad lain yang tidak bertentangan dengan syariat Islam.

Jika yang dimaksud dengan "bank" adalah istilah bagi lembaga keuangan maka istilah tersebut tidak disebutkan secara eksplisit di dalam Alquran. Tetapi, jika yang dimaksud adalah sesuatu yang memiliki unsur-unsur, seperti struktur, manajemen, fungsi, hak, dan kewajiban, istilah-

istilah seperti zakat, sedekah, ghanimah (rampasan perang). bai' (jual beli), dayn (utang dagang), maal (harta), dan sebagainya disebutkan dengan jelas. Istilah-istilah tersebut dilaksanakan oleh peran tertentu dalam kegiatan ekonomi. Lembaga-lembaga itu pada akhirnya bertindak sebagai individu yang dalam konteks fikih disebut syaksiyah al-i'tibariyah atau syaksiyah al-manawiyah.

PRINSIP-PRINSIP OPERASIONAL BANK SYARIAH

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) menuliskan beberapa [prinsip-prinsip bank syariah](#). Dalam situsnya, bank syariah adalah bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Implementasi prinsip syariah inilah yang menjadi pembeda utama dengan bank konvensional. Dalam setiap operasionalnya, bank syariah harus selalu mengacu pada empat prinsip berikut ini:

1. Keadilan, yaitu setiap nasabah investor (penyimpan dana), pengguna dana, maupun lembaga keuangan syariah saling berbagi keuntungan atas dasar penjualan riil sesuai dengan kontribusi dan risiko masing-masing pihak
2. Kemitraan, yaitu posisi antara nasabah investor, pengguna dana, serta lembaga keuangan syariah saling sejajar sebagai mitra usaha yang bersinergi untuk memperoleh keuntungan.
3. Transparansi, yaitu laporan keuangan diberikan oleh lembaga keuangan syariah secara terbuka dan berkesinambungan agar nasabah investor dapat mengetahui kondisi dananya sendiri.
4. Universal, yaitu masing-masing pihak tidak membedakan antara suku, agama, ras, dan golongan dalam masyarakat sesuai dengan prinsip Islam.

Seperti yang telah disebutkan, prinsip bank syariah harus mengacu pada pedoman ajaran agama Islam sebagai rahmatan lil alamin. Dalam hal ini, ada tiga pilar pokok ajaran Islam yang berkaitan juga dengan prinsip bank syariah, antara lain:

1. Aqidah, yaitu keyakinan dasar atas keberadaan dan kekuasaan Allah sehingga harus menjadi keimanan seorang muslim.
2. Syariah, secara istilah disebut juga sebagai aturan dari Allah untuk umat muslim agar bisa berkehidupan dengan benar, baik dalam segi ibadah maupun muamalah.
3. Akhlaq, perilaku dan kepribadian dasar seorang muslim yang akan mencirikan ketaatan dirinya berdasarkan aqidah dan syariah.

PERBEDAAN ANTARA BANK SYARIAH DENGAN BANK KONVENSIONAL

Bank syariah memiliki perbedaan dengan bank konvensional dalam beberapa aspek. Tabel berikut meringkas perbedaan antara kedua jenis bank tersebut.

Tabel 16.1
Perbedaan Bank Syariah dan Bank Konvensional

Perbedaan	Bank Syariah	Bank Konvensional
Hukum	Syariah Islam berdasarkan Alquran dan hadis	Hukum positif yang berlaku
Investasi	Hanya usaha yang halal	Semua usaha
Orientasi	Keuntungan (<i>profit oriented</i>), dan kemakmuran dan kebahagiaan dunia akhirat	Keuntungan (<i>profit oriented</i>) semata
Keuntungan	Bagi hasil	Bunga
Hubungan nasabah dan bank	Kemitraan	Kreditur dan Debitur
Keberadaan dewan pengawas	Ada	Tidak ada

PENERAPAN PENGELOLAAN ORGANISASI DALAM BANK SYARIAH

Teori tentang penerapan pengelolaan organisasi dalam bank syariah mengacu pada konsep manajemen syariah yang berdasarkan prinsip-prinsip Islam. Berikut adalah beberapa poin penting dari teori ini:

1. Pengertian Bank Syariah:

- Bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Prinsip syariah yang dimaksud adalah prinsip hukum Islam dalam kegiatan perbankan berdasarkan fatwa yang dikeluarkan oleh lembaga yang memiliki kewenangan dalam penetapan fatwa di bidang Syariah.

2. Peran Bank Syariah:

- Bank syariah memiliki peran penting dalam menghimpun dana dari masyarakat dan memberikan pembiayaan yang sesuai dengan prinsip-prinsip syariah. Bank syariah dapat menjadi perekat nasionalisme baru, memberdayakan ekonomi umat, dan memberikan return yang lebih baik dibandingkan dengan bank konvensional.

3. Sistem Manajemen Syariah:

- Sistem manajemen syariah melibatkan empat tahap utama, yaitu:

1. Perencanaan: Menetapkan tujuan dan merumuskan keadaan saat ini.

2. Pengorganisasian: Membentuk struktur organisasi yang sesuai dengan pembagian tugas.

3. Pelaksanaan: Melakukan tugas sesuai dengan bidang keahlian dan menggunakan Standard Operasional Prosedur (SOP).

4. Pengendalian: Melakukan pengawasan dan motivasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

4. Lingkungan Kerja dan Corporate Culture:

- Bank syariah harus memiliki lingkungan kerja yang sejalan dengan syariah. Dalam hal etika, sifat amanah dan shiddiq harus melandasi setiap karyawan, sehingga tercermin integritas eksekutif muslim yang baik. Karyawan harus skillful dan professional, serta mampu bekerja secara team-work.

5. Produk dan Bisnis:

- Bank syariah tidak akan mungkin membiayai usaha yang terkandung di dalamnya hal-hal yang diharamkan. Produk dan bisnis yang dibiayai harus sesuai dengan saringan syariah. Investasi hanya untuk proyek dan produk yang halal serta menguntungkan.

6. Dewan Pengawas Syariah:

- Adanya Dewan Pengawas Syariah yang bertugas mengawasi operasional bank dan produk-produknya agar sesuai dengan garis-garis syariah. Dewan ini memiliki peran penting dalam memastikan bahwa bank syariah tetap beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip Syariah.

METODE PENELITIAN

1. DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian analisis kualitatif deskriptif. Metode analisis kualitatif deskriptif merupakan metode yang memfokuskan pada permasalahan atas dasar fakta yang dilakukan dengan cara pengamatan atau observasi dan mempelajari dokumen-dokumen.

2. SUMBER DATA

Dalam hal ini sumber data diperoleh dengan menggunakan studi komparasi hasil penelitian terdahulu serta artikel-artikel di media masa yang terkait dengan pembahasan. Dari data-data yang diperoleh kemudian disusun berdasarkan aturan dan analisis yang sesuai dengan kaidah

penulisan sehingga mempermudah pembahasan masalah-masalah yang ada.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peningkatan kinerja BSI pada tahun 2023, terutama dari sisi laba yang tumbuh 33,88%, ditopang oleh pencapaian yang signifikan dari seluruh segmen usaha.

ANALISIS PEREKONOMIAN GLOBAL

Pemulihan perekonomian global 2023 terus berlangsung meski tidak secepat prakiraan awal sejalan dengan tingkat suku bunga yang higher for longer serta ketidakpastian yang meningkat akibat ketegangan geopolitik. Pemulihan ekonomi global terus berjalan sejak awal tahun 2023 sejalan dengan dilonggarkannya mobilitas seiring berakhirnya pandemi COVID-19. Perekonomian Amerika Serikat (AS) terus mengalami perbaikan ditopang oleh konsumsi rumah tangga dan sektor jasa domestik sehingga turut mendorong pemulihan ekonomi global. Sementara itu, pertumbuhan ekonomi Tiongkok tidak sebesar prakiraan awal didorong berlanjutnya krisis di sektor propertinya, meski dalam tren yang membaik. Supply chain disruption terus berkurang meski sanksi terhadap Rusia dilanjutkan. Perbaikan supply chain mendorong normalisasi harga komoditas meski tertahan oleh peningkatan ketidakpastian global akibat konflik Rusia-Ukraina yang terus berlanjut dan eskalasi konflik Israel-Hamas di akhir Q3 2023. Selain itu, penurunan harga minyak juga tertahan akibat pemangkasan produksi minyak oleh OPEC pada Maret 2023 yang diperkirakan terus akan berlanjut dengan pemangkasan sukarela hingga 2024. Selain itu, El Nino yang terjadi sejak pertengahan tahun 2023 turut memengaruhi hasil panen yang berdampak pada terjadinya peningkatan harga pangan global. Peningkatan harga pangan global juga diperparah oleh larangan ekspor beras hingga akhir 2023 oleh India, sebagai negara penghasil beras terbesar.

Kondisi tersebut berdampak pada potensi melambatnya penurunan inflasi global yang juga diiringi oleh kondisi pasar tenaga kerja di AS dan Eropa yang masih relatif ketat. Dengan kondisi tersebut, bank sentral global merespon dengan menaikkan suku bunga acuannya sehingga suku bunga acuan global bertahan di level yang tinggi. Kenaikan suku bunga acuan, terutama di negara maju, diantaranya AS dan Eropa, diharapkan dapat menurunkan tingkat inflasi ke target bank sentral meski di sisi lain berdampak pada tertahannya pertumbuhan ekonomi. Sementara itu, inflasi di negara berkembang termasuk Indonesia turun lebih cepat, sehingga kenaikan suku bunga acuan pada 2023 tidak seagresif negara maju. Hal tersebut berdampak pada menyempitnya interest rate spread. Selain itu, kondisi tingkat suku bunga acuan di negara maju diperkirakan akan bertahan lama, yang diikuti pula oleh kenaikan yield obligasi pemerintah negara maju, khususnya AS (US Treasury). Kondisi tersebut mendorong pembalikan arus modal dari emerging markets ke negara maju, sehingga mendorong penguatan Dollar Index. Di sisi lain, stabilitas sistem keuangan global, terutama AS, juga sempat menjadi perhatian publik selama 2023. Kolapsnya Silicon Valley Bank (SVB) dan isu plafon utang AS berdampak pada turunnya rating surat utang AS meski risiko gagal bayar utang AS berhasil dihindari. Selain itu, deklarasi kebangkrutan Evergrande, perusahaan properti di Tiongkok, juga turut menjadi perhatian bagi stabilitas keuangan global. Namun demikian, Pemerintah negara terkait merespon kondisi tersebut dengan baik sehingga tidak berdampak krisis.

Perekonomian domestik tetap tumbuh kuat, serta berdaya tahan (resilient) terhadap penurunan perekonomian global. Tertahannya pemulihan ekonomi global berdampak pada menurunnya kinerja sektor eksternal di tengah permintaan domestik yang masih solid seiring terus membaiknya mobilitas pasca pandemi COVID-19. Pemerintah mengubah status pandemi menjadi endemi yang berlaku mulai awal tahun 2023 sehingga mendorong pemulihan

perekonomian domestik lebih lanjut. Pertumbuhan ekonomi turut didorong oleh keyakinan konsumen yang terjaga tinggi sepanjang tahun dan sektor jasa juga tumbuh, seiring dengan mobilitas yang meningkat dan berbagai event internasional yang diselenggarakan, seperti ASEAN Summit dan Piala Dunia U-17. Sehingga secara keseluruhan tahun 2023, ekonomi domestik tumbuh 5,05% YoY. Pertumbuhan ekonomi domestik juga turut ditopang oleh terjaganya daya beli dan stabilitas harga, yang tercermin dari tingkat inflasi yang terus turun dan sudah berada dalam rentang kisaran target $3\pm 1\%$ pada Mei 2023. Inflasi yang rendah juga dipicu oleh berakhirnya base effect dari kenaikan BBM nonsubsidi tahun 2022, di tengah risiko kenaikan harga akibat El Nino dan imported inflation. Dengan perkembangan inflasi tersebut, suku bunga acuan Bank Indonesia BI 7-Day Reverse Repo Rate (BI7DRR) hanya naik sebesar 50 bps sepanjang 2023, menjadi 6,00%. Kenaikan suku bunga acuan tersebut juga dimaksudkan untuk menjaga inflasi terkendali di rentang kisaran target. Hal tersebut selaras dengan upaya meminimalisir dampak imported inflation dan menjaga stabilitas eksternal akibat pelemahan nilai tukar Rupiah. Secara keseluruhan 2023, nonresiden masih mencatatkan inflow di pasar SBN di tengah outflow di pasar saham. Namun demikian, baik di pasar saham maupun SBN, kecenderungan outflow mulai konsisten terjadi sejak Agustus 2023 meski di akhir tahun terdapat inflow di pasar saham sejalan dengan naiknya Indeks Harga Saham Gabungan (IHSG). Pembalikan aliran modal tersebut mendorong pelemahan nilai tukar Rupiah, yang diperparah dengan adanya peningkatan ketidakpastian pasar keuangan global.

TINJAUAN EKONOMI DAN INDUSTRI

Likuiditas perekonomian domestik secara makro dinilai masih memadai. Secara rata-rata, uang beredar masih tumbuh positif. Rasio Alat Likuid terhadap Dana Pihak Ketiga (AL/DPK) juga terjaga tinggi. Likuiditas yang memadai juga turut didukung oleh net ekspansi Pemerintah melalui APBN mulai akhir Q3 2023 hingga akhir tahun, di tengah penyerapan likuiditas melalui lelang surat berharga yang memberikan efek kontraksi pada likuiditas. Dengan perkembangan tersebut, berbagai kebijakan ditempuh oleh otoritas terkait untuk menjaga stabilitas nilai Rupiah dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Sinergi antara pemerintah dan Bank Indonesia dalam Tim Pengendalian Inflasi dan Gerakan Nasional Pengendalian Inflasi Pangan di berbagai daerah terus dilakukan untuk menjaga stabilitas inflasi. Selain itu, sejumlah kebijakan seperti penerbitan Peraturan Pemerintah terkait Devisa Hasil Ekspor (DHE) Sumber Daya Alam (SDA), dan penerbitan instrumen baru seperti Sekuritas Rupiah Bank Indonesia (SRBI), Sekuritas Valas Bank Indonesia (SVBI), dan Sukuk Valas Bank Indonesia (SUVBI) juga turut diluncurkan untuk menjaga stabilitas nilai tukar Rupiah dan mendorong pendalaman pasar keuangan. Selain itu, reformasi struktural seperti program hilirisasi juga terus digalakkan oleh pemerintah untuk memperkuat fundamental perekonomian domestik dan mendorong perekonomian domestik tetap berdaya tahan. Pertumbuhan ekonomi juga terus didorong dengan berbagai kebijakan, antara lain melalui penguatan implementasi Kebijakan Insentif Likuiditas Makroprudensial (KLM), pelonggaran ketentuan uang muka kredit/pembiayaan, dan pelonggaran rasio Loan/ Financing to Value yang berpotensi turut mendorong penyaluran kredit/pembiayaan perbankan. Selain itu, pada September 2023 juga dimulai bursa karbon di Indonesia, mendorong kebijakan Indonesia ke arah yang lebih berkelanjutan.

ANALISIS INDUSTRI PERBANKAN NASIONAL DAN SYARIAH

Kinerja industri perbankan sepanjang tahun 2023 menunjukkan resiliensi, ditandai dengan bejalannya fungsi intermediasi yang tetap baik dan risiko kredit yang terkendali di masa pasca pandemi COVID-19. Total Aset perbankan menyentuh Rp11.984 triliun pada Desember 2023,

atau tumbuh 5,91% YoY. Sementara itu, total Dana Pihak Ketiga (DPK) naik Rp317 triliun, atau tumbuh 3,82% YoY sejalan dengan preferensi masyarakat yang menyimpan asetnya pada produk perbankan akibat ketidakpastian kondisi pandemi di Indonesia. Penyaluran kredit tetap tumbuh, tercermin dari kenaikan penyaluran kredit nasional sebesar Rp681 triliun atau tumbuh 10,37% YoY. Kembali meningkatnya penyaluran kredit tersebut didukung pulihnya aktivitas ekonomi masyarakat sejalan dengan pelonggaran pembatasan mobilitas yang disertai pemberian insentif oleh pemerintah dan regulator lain seperti Bank Indonesia dalam mendorong percepatan pemulihan ekonomi nasional. Total Aset perbankan syariah mencapai Rp892,2 triliun pada Desember 2023, atau tumbuh 11,21% YoY. Penghimpunan dana juga mencatat kinerja positif. DPK perbankan syariah naik Rp65 triliun ke level Rp684,5 triliun pada Desember 2023, atau tumbuh 10,49% YoY sejalan dengan meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap produk perbankan syariah didukung peningkatan infrastruktur dan layanan akses digitalisasi. Pangsa pasar DPK perbankan syariah terhadap DPK perbankan nasional tercatat menyentuh level 7,9%. Sementara dari sisi pembiayaan, penyaluran pembiayaan naik Rp77 triliun dan menyentuh level Rp568,4 triliun pada Desember 2023, atau tumbuh 15,72% YoY. Pangsa pasar pembiayaan perbankan syariah terhadap perbankan nasional tercatat sebesar 8,1%.

Di sisi lain, tingkat kesehatan perbankan tetap terjaga sejalan dengan efisiensi dalam mendukung keberlanjutan bisnis di masa pandemi. Rasio Capital Adequacy Ratio (CAR) berada di level 27,6% pada Desember 2023, atau di atas ketentuan minimum BASEL III yaitu 10%. Di sisi lain, rasio likuiditas (AL/ DPK) tetap stabil, yakni sebesar 28,7%. Sementara itu, rasio efisiensi perbankan tetap baik tercermin dari rasio Biaya Operasional/Pendapatan Operasional (BO/PO) sebesar 79,94% (<80%), namun lebih tinggi lebih tinggi dibandingkan posisi akhir tahun 2022 yang mencapai 78,64%. Rasio kualitas pembiayaan tetap terjaga didukung dengan insentif restrukturisasi pembiayaan yang diberikan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada masa pandemi Covid-19. Rasio kredit bermasalah (Non- Performing Loan/NPL) tercatat sebesar 2,2% (gross) atau 0,7% (net). Kinerja industri perbankan yang positif sepanjang tahun 2023, tidak lepas dari dukungan perkembangan industri perbankan syariah nasional. Merger Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah dan BRISyariah menjadi PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) pada Februari 2021 menjadi salah satu pendorong kinerja industri perbankan Syariah. Konsolidasi ketiga bank syariah anak usaha BUMN tersebut menghasilkan bank syariah yang masuk ke jajaran 10 besar bank nasional. Merger tersebut juga mengubah landscape industri perbankan syariah, di mana BSI menguasai 39,6% pangsa pasar perbankan syariah nasional dengan aset sebesar Rp353,62 triliun sampai dengan Desember 2023.

Tingkat kesehatan perbankan syariah terjaga dengan baik di masa pandemi COVID-19. Rasio CAR tercatat sebesar 25,41% pada Desember 2023. Rasio (BO/ PO) tercatat sebesar 78,97% pada Desember 2023, sedikit lebih rendah dibandingkan rasio BOPO industri perbankan nasional. Sementara itu, kualitas pembiayaan perbankan syariah juga menunjukkan kinerja yang positif. Tingkat rasio Non-Performing Financing (NPF) gross membaik dari 2,41% di akhir 2022 menjadi 2,17% di Desember 2023 atau lebih baik dibandingkan industri perbankan nasional. Selain itu, dukungan pemerintah melalui himbauan Kementerian BUMN serta meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap halal matter juga berkontribusi terhadap pertumbuhan bisnis perbankan Syariah di tahun 2023.

ANALISIS POSISI BANK SYARIAH INDONESIA DALAM INDUSTRI PERBANKAN

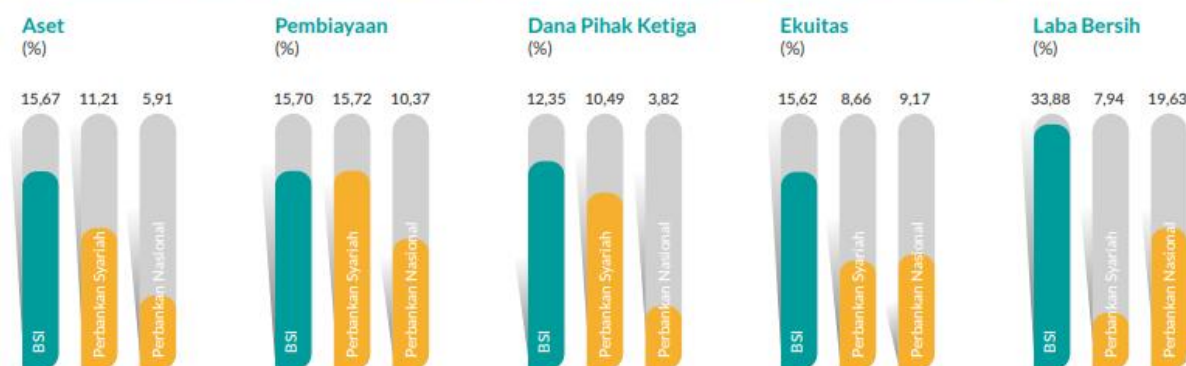
Berikut rincian perbandingan pertumbuhan kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) terhadap industri perbankan syariah dan perbankan nasional per Desember 2023:

Indikator	Bank Syariah Indonesia	Perbankan Syariah	Perbankan Nasional
Aset	15,67	11,21	5,91
Pembiayaan	15,70	15,72	10,37
Dana Pihak Ketiga	12,35	10,49	3,82
Ekuitas	15,62	8,66	9,17
Laba Bersih	33,88	7,94	19,63

Sumber: SPI dan SPS - Otoritas Jasa Keuangan (SPS OJK), Desember 2023

Pertumbuhan aset BSI mencapai 15,67%, lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan aset perbankan syariah sebesar 11,21%. Di sisi lain, pertumbuhan pembiayaan BSI mencapai 15,70%, di atas pertumbuhan perbankan syariah dan nasional masing-masing sebesar 15,72% dan 10,37%. Demikian halnya dengan pertumbuhan dana pihak ketiga. Kinerja BSI mencapai 12,35%, di atas pertumbuhan perbankan syariah sebesar 10,49% dan pertumbuhan perbankan nasional sebesar 3,82%. Pertumbuhan laba bersih BSI mencapai 33,88%, lebih tinggi dibandingkan perbankan syariah sebesar 7,94%, dan perbankan nasional sebesar 19,63%.

Pertumbuhan Kinerja Perbankan Nasional, Perbankan Syariah, dan Bank Syariah Indonesia



SUMBER DAYA MANUSIA

Bank memberikan perhatian yang sangat besar terhadap pengelolaan dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mendukung pencapaian visi dan misi Bank.

Pengelolaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) di lingkungan PT Bank Syariah Indonesia Tbk (“BSI”, “Bank”), didasari atas pandangan bahwa sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas dan andal sangat penting, karena dapat memberikan kontribusi bagi upaya pencapaian visi dan misi Bank. Terlebih lagi, Bank menargetkan “Menjadi Top 10 Bank Syariah global berdasarkan kapitalisasi pasar dalam waktu 5 (lima) tahun”. Untuk mencapai target itu, SDM yang unggul menjadi salah satu keniscayaan yang harus dikelola dengan baik, sehingga pengelolaannya menjadi sangat penting. Karena itulah, Bank memberikan perhatian yang sangat besar terhadap pengelolaan dan pengembangan kompetensi SDM melalui strategi yang komprehensif. Bank juga melakukan evaluasi dan monitoring kinerja pegawai untuk memperoleh talenta (talent pool) yang berkualitas. Selain itu, Bank senantiasa berupaya menciptakan work life balance dan suasana kerja yang kondusif, sehingga pegawai dapat memberikan kinerja terbaiknya.

ORGANISASI HUMAN CAPITAL

Pengelolaan SDM di lingkungan Bank dilaksanakan oleh Direktorat Human Capital, yang memiliki fungsi, tugas dan tanggung jawab strategis untuk memimpin, mengarahkan perumusan, pemutakhiran strategi serta kebijakan pengelolaan SDM di Bank. Direktur juga memimpin, mengarahkan penyusunan business plan serta action plan Direktorat untuk jangka pendek,

menengah maupun panjang agar sejalan dengan strategi dan rencana korporasi BSI.

Direktorat Human Capital memiliki tanggung jawab operasional meliputi:

1. Memimpin serta melaksanakan fungsi, tugas, dan wewenang di bidang human capital sesuai dengan ruang lingkup tugas dan tanggung jawabnya.
2. Mengarahkan, mengkoordinasikan, dan melakukan evaluasi atas kebijakan dan strategi dalam pelaksanaan sistem perekrutan, penempatan, mutasi dan pengembangan pegawai untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang secara komprehensif.
3. Mengarahkan, mengkoordinasikan, dan melakukan evaluasi atas kebijakan hubungan kerja yang produktif antara Bank dengan pegawai, termasuk pegawai secara individu serta hubungan antarpegawai (employee relations) dalam rangka menciptakan hubungan industrial yang harmonis.
4. Menyusun dan memastikan pelaksanaan fungsi operasional unit kerja yang efektif dan responsif, serta pengembangan sistem informasi human capital yang mutakhir, terintegrasi dan mudah digunakan oleh seluruh unit kerja.
5. Menyusun, mengkoordinasikan, dan melakukan evaluasi pelaksanaan incentive system, benefits dan compensation sesuai dengan reward philosophy, strategi serta kemampuan Bank.
6. Mengarahkan, mengkoordinasikan, dan melakukan evaluasi atas pelaksanaan corporate culture, sehingga senantiasa dapat mendukung pencapaian tujuan Bank.
7. Memimpin, mengarahkan, dan mengkoordinasikan unit kerja bidang human capital yang berada di bawah supervisinya.
8. Memonitor pelaksanaan kepatuhan dan pengawasan melekat pada unit kerja di bawah supervisinya.
9. Menjaga citra Bank serta turut membina hubungan baik dengan regulator dan stakeholder lain. Dengan tugas dan tanggung jawab di atas, manajemen human capital BSI memiliki kewenangan sebagai berikut:

1. Memberikan persetujuan atas usulan:

- a. Pengembangan organisasi;
- b. Transaksi kepegawaian;
- c. Alokasi Biaya Tenaga Kerja (BTK) dan anggaran lain terkait biaya pegawai; dan d. Peraturan Perusahaan.

2. Anggota Direksi menjadi permanent member untuk:

- a. Komite Human Capital;
- b. Komite Manajemen Risiko; dan
- c. Komite lainnya yang berada di bawah koordinasi Direksi yang dibentuk kemudian sesuai dengan kebutuhan Bank.

3. Memberikan persetujuan penggunaan biaya pelatihan dan pengembangan pegawai, biaya pengadaan barang dan jasa, penetapan beban kerugian operasional, pengelolaan aset Bank, serta biaya-biaya penunjang aktivitas di Direktorat Human Capital sesuai kebijakan dan prosedur Bank yang berlaku.

4. Mewakili Direksi dalam berhubungan dengan organisasi di luar Bank dalam lingkup tugas bidang Direktorat Human Capital dan di luar ruang lingkup tugasnya berdasarkan penugasan dari Direksi.

5. Memberikan penilaian atas kinerja grup/unit kerja/ pegawai yang berada di bawah koordinasinya serta mengarahkan kebijakan SDM termasuk promosi jabatan, rekrutmen, dan rotasi/mutasi di lingkungan Direktorat Human Capital sesuai dengan kebijakan dan prosedur Bank yang berlaku.

6. Mengajukan permohonan persetujuan atas usulan yang terkait dengan pengelolaan aktivitas Direktorat Human Capital yang memerlukan keputusan Rapat Direksi atau Komite Bank yang berwenang sesuai kebijakan dan prosedur Bank.

7. Menetapkan dan/atau merekomendasikan kewenangan kepada pegawai yang berada di bawah koordinasi Direktorat Human Capital atau ruang lingkup fungsi lainnya sebagaimana diatur dalam ketentuan Bank.

Sedangkan fungsi-fungsi di bawah Direktorat Human Capital mencakup:

a. Human Capital Strategy & Policy Mengelola strategi dan kebijakan terkait pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai visi misi perusahaan. Aktifitas utama meliputi: organization development, talent development, talent acquisition, dan reward management.

b. Human Capital Services Mengelola kegiatan operasional dan administrasi pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Aktivitas utama meliputi: pengelolaan payroll, hubungan industrial, pengelolaan TAD, dan human capital information system.

c. Human Capital Business Partner Mengelola implementasi strategi, kebijakan, dan program terkait pengelolaan SDM agar berjalan sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan.

d. BSI Syariah University Mengelola berbagai layanan pembelajaran untuk pengembangan kompetensi pegawai dan program-program internalisasi budaya untuk mencapai visi, misi dan sasaran strategis perusahaan.

FOKUS PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN SDM TAHUN 2023

Pengembangan organisasi selaras dengan Corporate Plan PT Bank Syariah Indonesia Tbk Tahun 2022- 2032 dengan aspirasi BSI menjadi Top 10 Global Islamic Bank. Untuk mencapai aspirasi tersebut, BSI secara berkesinambungan melakukan review terhadap organisasi untuk mendukung key metric BSI, antara lain peningkatan customer base, profitabilitas, dan volume asset bank pada tahun 2023 melalui penyesuaian struktur organisasi yang berfokus pada:

a. Penguatan BSI dengan struktur organisasi yang lean dan efektivitas proses bisnis yang dapat mempercepat dan optimalisasi pelayanan bank terhadap nasabah.

b. Pengembangan pada segmen dan produk unggulan sehingga dapat berkontribusi secara langsung terhadap financial indicator.

c. Penguatan BSI performance culture melalui peningkatan Product Holding Ratio (PHR) dengan pendekatan customer centric organization.

d. Pengembangan bisnis digital dengan menyediakan fitur-fitur islami, modernisasi mobile banking, dan digital banking sebagai business driver.

e. Pengembangan Islamic Ecosystem Solution, Wholesale Business, Transaction, Overseas Branch Dubai, dan alternative channel jaringan melalui layanan branchless banking (laku pandai).

f. Penguatan three line of defence untuk unit kerja IT mencakup IT Governance, kapabilitas IT, dan fungsi BCM, risk, compliance, anti fraud dalam mendukung pelaksanaan good corporate governance.

PEMENUHAN PEGAWAI

Sistem rekrutmen sebagai upaya memenuhi kebutuhan pegawai yang andal merupakan salah satu proses yang sangat penting meliputi identifikasi kebutuhan, penentuan kualifikasi, pencarian kandidat, dan upaya menarik minat talenta terbaik di industri. Perencanaan pemenuhan kebutuhan pegawai dilakukan bersamaan dengan rencana strategis tahunan. Untuk mengisi kebutuhan

tersebut, dilakukan melalui sumber internal maupun eksternal, dengan tetap mengutamakan sumber internal. Proses yang dilakukan dalam kegiatan rekrutmen mencakup:

1. Seleksi Reguler Jalur pemenuhan pegawai melalui kandidat dari: a. Fresh graduate; atau b. Memiliki pengalaman kerja maksimal 2 (dua) tahun untuk menempati jabatan pelaksana/staf di kantor pusat, regional office serta unit kerja di bawah koordinasinya.
2. Profesional Hire Jalur pemenuhan pegawai melalui kandidat dengan pengalaman kerja di bidang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Seleksi professional hire untuk menempati level jabatan officer/manager/middle manager/senior manager disesuaikan dengan kebutuhan Bank.
3. Seleksi Officer Development Program (ODP) Jalur pemenuhan pegawai kelompok jabatan officer dari kandidat eksternal dengan pendidikan minimal Strata Satu (S1) untuk dikembangkan menjadi pemimpin Bank di masa depan. Pada 2023 BSI telah merekrut sebanyak 199 orang melalui program ODP General, IT & Digital, dan Wholesale.

PENGEMBANGAN KARIER

Sebagai bagian dari perwujudan visi menjadi “Top 10 Bank Syariah Global”, salah satu misi BSI adalah menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia. Upaya tersebut, antara lain direalisasikan melalui komitmen dalam pengembangan karier talenta terbaik di Bank. BSI telah melakukan penyelarasan mekanisme dalam penerapan talent development dengan tujuan melahirkan program pengembangan yang tepat dari setiap jenjang jabatan di Bank. Selain itu, BSI juga melakukan talent identification sebagai upaya menyaring pegawai berpotensi untuk disiapkan sebagai successor yang dapat menempati posisi-posisi kunci. Pengembangan karier pegawai dilaksanakan secara terstruktur sesuai dengan kelompok jabatan, mulai dari kelompok jabatan pelaksana sampai dengan kelompok jabatan senior manager. Pelaksanaannya melalui 2 (dua) jenjang yaitu pengembangan karier jalur pelaksana dan jalur pimpinan. Pengembangan karier pegawai pelaksana untuk menjadi pegawai pimpinan dilakukan melalui proses seleksi Staff Development Program (SDP). Pengembangan karier pegawai pimpinan dilakukan melalui mutasi/rotasi/ promosi atau penugasan pegawai (project assignment), seperti penugasan ke Kementerian BUMN atau ke induk perusahaan. Dalam rangka mendukung transformasi digital, Bank membuat talent management system yang digunakan untuk membantu proses pengelolaan data talenta serta sebagai salah satu dasar dalam pengambilan keputusan manajemen yang lebih cepat dan akurat. Selain itu, pada tahap awal, Divisi Human Capital Bank telah membuat kebijakan penempatan dan penugasan pegawai, yang salah satunya diatur mengenai panel kepegawaian yang mengatur terkait kewenangan proses kepegawaian.

BUDAYA PERUSAHAAN

Sebagai bagian dari konglomerasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN), dalam konteks corporate culture, BSI berkomitmen untuk menerapkan Surat Edaran Kementerian Negara BUMN No. SE-7/MBU/07/2020 tentang Nilai-Nilai Utama (Core Values) Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Negara. Kebijakan ini menjadi panduan dalam proses transformasi Sumber Daya Insani bagi Bank Syariah Indonesia agar dilaksanakan secara sungguh-sungguh dan konsisten sehingga dapat melahirkan perilaku keseharian dan budaya kerja BSU yang selaras dengan core values yang telah ditetapkan. Dengan mengadopsi core values AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif), BSI berharap tercipta kultur yang mampu mengakselerasi kinerja Bank menjadi lebih baik (performance based culture). Di tengah tantangan yang berat dan di usia yang masih sangat muda, kinerja BSI terus baik dan

kepercayaan masyarakat meningkat. Mengacu kepada Culture Roadmap BSI, setelah 2 (dua) tahun pertama pasca merger, Bank fokus melakukan proses integrasi, penyelarasan, dan internalisasi budaya. Pada tahun 2023, BSI melakukan upaya penguatan transformasi budaya (culture strengthening). Penguatan tersebut dilakukan dengan melibatkan leader pada semua program sebagai proses transformasi budaya, menambah jumlah Change Agent (CA) dengan melakukan refreshment dan pembekalan kepada para CA serta monitoring implementasinya di seluruh unit kerja. Selain leaders struktural, program-program budaya juga melibatkan pengurus, seperti Direksi, Dewan Komisaris, dan Dewan Pengawas Syariah dalam program-program budaya, baik yang bersifat rutin, maupun untuk direktorat maupun regional.

SUMBER DAYA MANUSIA



Ikhtiar yang dilakukan secara konsisten dan berkelanjutan tersebut berdampak pada terjadinya peningkatan persepsi internal pegawai terhadap implementasi AKHLAK di BSI. Hasil pengukuran internal terhadap peranan leaders sebagai role model implementasi AKHLAK berada di nilai rata-rata 4.00 (predikat sesuai). Change Agent sebagai motor penggerak perubahan di level unit kerja juga terus ditingkatkan, baik secara kuantitas maupun kualitasnya. Pada Desember 2023, jumlah Change Agent yang telah dididik mencapai 2.206 CA (1 outlet 2 CA). BSI juga berupaya untuk terus menghidupkan budaya inovasi menjadi poin penting dalam mendukung Bank agar terus berkembang dan mencapai visinya menjadi “Top 10 Global Islamic Bank”. Budaya inovasi di BSI telah rutin dilakukan setiap tahun. Pada tahun 2022, program inovasi berfokus agar pegawai mampu menyampaikan ide inovasi sebanyak-banyaknya untuk BSI (kuantitas). Selanjutnya di tahun 2023, BSI menaikkan kualitas inovasi melalui simplifikasi proses pengumpulan proposal inovasi dengan menggunakan website serta penggunaan AI dalam proses screening proposal inovasi. Keuntungan penggunaan website, secara otomatis kualitas proposal inovasi dapat ditingkatkan. Akurasi penilaian juga menjadi lebih baik, serta waktu penyelesaian seleksi semakin cepat. Di tahun 2023, BSI telah melakukan inkubasi 5 (lima) ide untuk dapat diimplementasikan yang terkait dengan penguatan dan peningkatan customer based,

profitability, volume, dan quality.

SISTEM IMBALAN

Pengelolaan sistem imbalan merupakan salah satu strategi Bank dalam memberikan imbalan pegawai, baik berupa finansial maupun nonfinansial yang kompetitif, namun tetap sesuai dengan kemampuan Bank. Pemberian reward di lingkungan Bank dilakukan dengan mengedepankan prinsip competitiveness dan fairness berbasis kinerja dan risiko dengan mempertimbangkan pelaksanaan best practice di industri perbankan. Untuk dapat mempertahankan posisi kompetitif di pasar, secara reguler, Bank berpartisipasi dalam Survei Gaji Tahunan (Annual Salary Survey) di industri perbankan di Indonesia. Kegiatan tersebut dilaksanakan lembaga survei yang independen dan kompeten. Tujuan pemberian reward adalah untuk mempertahankan posisi kompetitif di pasar, retention dan memotivasi pegawai, terutama pegawai talenta. Hal tersebut merupakan upaya menarik talenta terbaik di industri yang dibutuhkan Bank untuk mencapai tujuan bisnis dan menjaga kesinambungan usaha. Salah satu reward dalam bentuk finansial yang diberikan BSI kepada pegawai adalah bonus tahunan yang ditetapkan berdasarkan kinerja Bank, unit kerja, dan pegawai. Bank juga melakukan penyesuaian gaji tahunan yang berpedoman pada peraturan pemerintah yang berlaku, Tunjangan Hari Raya (THR), tunjangan pelaksanaan cuti tahunan, dan tunjangan cuti besar yang diberikan setiap periode masa kerja 3 (tiga) tahunan. Untuk terus dapat memotivasi pegawai dalam mencapai target bisnis, Bank juga dapat memberikan program insentif khusus. Reward tersebut mempertimbangkan nominal yang kompetitif serta menjaga internal equity dan risiko. Reward yang bersifat nonfinansial diberikan seperti distribusi program Employee Stock Allocation (ESA). BSI juga memberikan fasilitas bantuan, yaitu beasiswa bagi anak pegawai yang meninggal dunia serta bantuan untuk pegawai yang mengalami musibah bencana alam dan kerusakan. Apresiasi lain yang berbentuk nonfinansial juga diberikan kepada unit kerja dan individu berdasarkan inovasi terbaik yang berdampak kepada kinerja Bank. Termasuk di dalamnya, pencapaian khusus unit atau individu yang memberikan dampak signifikan terhadap bisnis, kinerja maupun reputasi BSI. Apresiasi tersebut diberikan pada acara “BSI Excellence Award” sebagai bentuk apresiasi tertinggi dari Bank. Selain reward finansial dan nonfinansial, Bank juga memberikan benefit lain kepada pegawai, yaitu berupa fasilitas kesehatan, hari cuti, pembiayaan pegawai, dan fasilitas lainnya sesuai lokasi kerja dan jabatan. Fasilitas kesehatan diberikan berupa asuransi kesehatan dengan cakupan yang luas dan benefit yang terus ditingkatkan hingga kebutuhan layanan khusus, termasuk penyakit kritis dan tindakan yang memerlukan alat canggih.

KESEJAHTERAAN

BSI memiliki beberapa program kesejahteraan sebagai bagian dari komitmen Bank terhadap penciptaan SDM yang berkualitas dan produktif, sehingga mampu memberikan kinerja terbaiknya, di antaranya:

1. Kesehatan Kesehatan pegawai merupakan salah satu hal yang perlu diperhatikan karena dinilai memiliki peranan penting dalam mendukung kinerja pegawai sebagai individu maupun perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya, Bank senantiasa berupaya menunjang kualitas kesehatan seluruh pegawai dengan memberikan fasilitas general medical check up dan fasilitas jaminan kesehatan serta dengan mengikutsertakan pegawai dalam program BPJS Kesehatan.” Dalam masa pandemi, pegawai mendapatkan pembaruan informasi untuk pencegahan penyebaran COVID-19 dari pakar kesehatan melalui forum “Taujih Pekan Ber-AKHLAK”, sehingga pegawai dapat lebih

termotivasi dalam menjaga kesehatannya masing-masing. Selain terhadap pegawai, Bank juga memberikan fasilitas kesehatan kepada keluarga pegawai. Di samping itu, Bank Syariah Indonesia juga memiliki BSI Club, yang salah satu kegiatannya adalah olah raga yang diselenggarakan secara berkala. BSI Club juga diharapkan dapat meningkatkan kesehatan pegawai sekaligus media bagi pegawai untuk dapat bertukar pikiran guna meningkatkan kinerja Bank.

2. Promosi Salah satu bentuk pengembangan karier pegawai adalah melalui mekanisme promosi. Bank mengklasifikasikan proses promosi menjadi sebagai berikut:
 - a) Promosi Jabatan Promosi jabatan adalah proses penempatan pegawai dari kelompok jabatan yang lebih rendah ke kelompok jabatan yang lebih tinggi. Peningkatan jalur karier dimulai ketika pegawai memenuhi kualifikasi jabatan sesuai dengan persyaratan posisi jabatan yang dituju.
 - b) Promosi Grade Promosi grade adalah proses penyesuaian grade ke grade yang lebih tinggi. Bank dapat mempertimbangkan memberikan promosi grade kepada pegawai yang memenuhi parameter yang telah ditetapkan dan sesuai kemampuan Bank.
3. Pelatihan Pensiun Bank telah menyusun kebijakan atas program pelatihan atau pembekalan untuk pegawai yang akan memasuki masa purnabakti agar pelatihan tersebut dapat dilaksanakan secara terstruktur dengan kriteria peserta dan waktu yang jelas dan lebih terencana. Pelaksanaan pelatihan tersebut diikuti pula oleh pasangan pegawai.

KESIMPULAN

1. Peningkatan Kinerja BSI:

- BSI mencatat peningkatan laba yang signifikan sebesar 33,88% pada tahun 2023.
- Pertumbuhan aset, pembiayaan, dan dana pihak ketiga BSI lebih tinggi dibandingkan industri perbankan syariah dan nasional.

2. Pemulihan Ekonomi Global:

- Pemulihan ekonomi global terus berlangsung, meski tidak secepat prakiraan awal.
- Amerika Serikat (AS) mengalami perbaikan ekonomi yang didorong oleh konsumsi rumah tangga dan sektor jasa domestik.
- Tiongkok mengalami pertumbuhan ekonomi yang lebih lambat karena krisis di sektor properti.
- Supply chain disruption berkurang, tetapi konflik geopolitik dan El Nino mempengaruhi harga komoditas dan pangan.

3. Kondisi Pasar Keuangan Global:

- Tingkat suku bunga acuan global tinggi, terutama di negara maju seperti AS dan Eropa.
- Inflasi global berdampak pada kenaikan suku bunga acuan, yang mendorong pembalikan arus modal dari pasar emerging markets ke negara maju.
- Stabilitas sistem keuangan global terjaga meski ada isu-isu seperti kolaps Silicon Valley Bank dan deklarasi kebangkrutan Evergrande.

4. Perekonomian Domestik:

- Perekonomian domestik tumbuh kuat dengan pertumbuhan ekonomi 5,05% YoY.
- Inflasi rendah dan stabilitas harga memungkinkan suku bunga acuan BI7DRR hanya naik 50

bps menjadi 6,00%.

- Likuiditas perekonomian domestik tetap memadai, dan berbagai kebijakan diluncurkan untuk menjaga stabilitas nilai tukar Rupiah.

5. Industri Perbankan Nasional dan Syariah:

- Kinerja industri perbankan nasional dan syariah menunjukkan resiliensi dengan penyaluran kredit yang tetap tumbuh.
- Total aset perbankan nasional mencapai Rp11.984 triliun, sementara aset perbankan syariah mencapai Rp892,2 triliun.
- Kualitas pembiayaan perbankan syariah terjaga dengan baik, dan rasio CAR dan rasio NPL tetap terjaga.

6. Posisi BSI dalam Industri Perbankan:

- BSI mencapai pertumbuhan aset, pembiayaan, dan dana pihak ketiga yang lebih tinggi dibandingkan industri perbankan syariah dan nasional.
- BSI memiliki pangsa pasar perbankan syariah nasional sebesar 39,6% dengan aset sebesar Rp353,62 triliun.

7. Pengelolaan Sumber Daya Manusia:

- BSI memberikan perhatian besar terhadap pengelolaan dan pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mendukung visi dan misi Bank.
- Bank menargetkan menjadi salah satu Top 10 Bank Syariah global dalam waktu 5 tahun.

DAFTAR REFERENSI

<https://www.cimbniaga.co.id/id/inspirasi/perencanaan/pengertian-tentang-bank-syariah-dan-istilah>

Nanang Fattah, Landasan Manajemen Pendidikan, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2021

Badrudin, Dasar-Dasar

Malayu S.P Hasibuan, Dasar-Dasar

Amri Rusdiana , 2021, Bank Syariah Indonesia Dan Rumah Zakat Depok Salurkan Paket Sembako Dan Multivitamin <https://www.rumahzakat.org/id/bank-syariah-indonesia-dan-rumah-zakat-depok-salurkan-paket-semako-dan-multivitamin>

Anonim, 2021, Bank Syariah Mandiri: Profil, Sejarah, dan Produk-Produk Unggulan <https://flip.id/blog/bank-syariah-mandiri>

Jaharuddin, 2018, Pengantar Ekonomi Islam, Salemba Empat, Jakarta.

Nur Asni Gani, Rony Edward Utama, Jaharuddin, Andry Priharta. (2020). PERILAKU ORGANISASI. Jakarta: Mirqat

NONI NURAENI, 2019, MEKANISME PEMBERIAN IMBALAN DAN BAGI HASIL DAN IMPLEMENTASI PADA BANK SYARIAH MANDIRI CABANG DEPOK

Hasbi Ash Shiddieqy, Anike Suci Badriawan, 2023, Manajemen Budaya Organisasi Bisnis Syariah (Studi di Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Pusat M.H. Thamrin dan Kuningan Jakarta Selatan

NUR ARISTIAWATI, 2023, PERANAN PERBANKAN SYARIAH DALAM PENINGKATAN USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH MELALUI PEMBIAYAAN MUDHARABAH

Mohammad Soleh, Akhmad Fauzan, Rusdiana, 2022, PENERAPAN MANAJEMEN RISIKO DALAM ORGANISASI PERBANKAN SYARIAH

Arif Zunaidi, Sri Anugerah Natalina, 2021, MANAJEMEN STRATEGIK DALAM PERBANKAN SYARIAH

<https://lppi.or.id/produk/diklat/consumer-banking/mengapa-pendidikan-untuk-sumber-daya-manusia-di-bank-penting/>

<https://www.perdania.co.id/good-corporate-governance/good-corporate-governance/>

<https://infobanknews.com/pentingnya-budaya-organisasi-bagi-bank/>

<https://mfr.osf.io/export?format=pdf&url=https%3A%2F%2Ffiles.osf.io%2Fv1%2Fresources%2F62xbf%2Fproviders%2Fosfstorage%2F62b9a2b902d1f31132f27a75%3Fformat%3Dpdf%26action%3Ddownload%26direct%26version%3D1>

<https://www.cimbniaga.co.id/id/inspirasi/perencanaan/hal-hal-penting-dalam-manajemen-keuangan-syariah>

<https://jurnalfebi.iainkediri.ac.id/index.php/proceedings/article/download/216/175>

<https://eprints.walisongo.ac.id/id/eprint/7562/1/1405015159.pdf>

<https://journal-laaroiba.com/ojs/index.php/elmal/article/download/1334/1160>

<http://repository.unida.ac.id/3252/3/BAB%20I.pdf>

<https://digilib.iainkendari.ac.id/3504/4/2%20BAB%20I.pdf>

<http://repository.stei.ac.id/10180/2/BAB%20I.pdf>

http://repository.upi.edu/21021/4/S_PEA_1100862_Chapter%20I.pdf

<http://repo.darmajaya.ac.id/771/2/BAB%20I.pdf>

<https://www.gramedia.com/literasi/pengertian-bank-syariah/>

https://repository.uin-suska.ac.id/18511/9/8.%20BAB%20III__2018557EI.pdf

<http://eprints.radenfatah.ac.id/119/1/M.%20Budianto.pdf>

https://ir.bankbsi.co.id/annual_reports.html