

Analisis Implementasi Good Corporate Governance (GCG) pada Bank Syariah Indonesia (BSI) Pasca Awal Merger

Irma Dwi Mulyanti¹, Mohammad Rosyada², Caroline Ambarsari Sutarman³

^{1,2} Universitas Islam Negeri K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan, Indonesia

³ Universitas Queensland, Australia

Email: irma.dwi.mulyanti@mhs.uingusdur.ac.id¹,

mohammad.rosyada@uingusdur.ac.id², caroline.ambarsari@gmail.com³

ABSTRAK: Penggabungan tiga bank syariah menjadi BSI membawa tantangan integrasi yang menuntut penguatan GCG untuk menjaga stabilitas dan kepercayaan publik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi Good Corporate Governance (GCG) pada Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca awal merger tiga bank syariah milik Himbara, yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan studi pustaka, dengan sumber utama berupa Laporan GCG BSI tahun 2021 serta dokumen pendukung dari jurnal dan artikel ilmiah terkait. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan GCG di BSI telah berjalan cukup baik dengan capaian peringkat “baik” pada penilaian internal serta memperoleh pengakuan eksternal melalui predikat “Most Trusted Company” pada tahun 2021. Prinsip transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab sudah diimplementasikan dengan konsisten, sementara aspek independensi dan kewajaran masih menghadapi tantangan, terutama terkait komposisi Dewan Komisaris Independen, penyesuaian budaya kerja, serta harmonisasi sistem layanan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah BSI telah membangun fondasi tata kelola yang baik meskipun masih terdapat kelemahan yang perlu diperbaiki agar konsistensi tata kelola dapat terjaga. Saran yang diajukan meliputi konsolidasi budaya organisasi, penguatan independensi, optimalisasi teknologi informasi, serta perbaikan berkelanjutan untuk memperkuat daya saing BSI di tingkat global.

Kata kunci: Good Corporate Governance, Bank Syariah Indonesia, Merger, Prinsip,

ABSTRACT: The merger of three Islamic banks into BSI brought integration challenges that required strengthening GCG to maintain stability and public trust. This study aims to analyze the implementation of Good Corporate Governance (GCG) at Bank Syariah Indonesia (BSI) after the merger of three Islamic banks owned by Himbara, namely BRI Syariah, BNI Syariah, and Bank Syariah Mandiri. The research method used is qualitative with a literature study approach, with the main sources being the 2021 BSI GCG Report and supporting documents from related journals and scientific articles. The results of the study show that the implementation of GCG at BSI has been quite successful, with a “good” rating in internal assessments and external recognition through the “Most Trusted Company” title in 2021. The principles of transparency, accountability, and responsibility have been consistently implemented, while the aspects of independence and fairness still face challenges, particularly regarding the composition of the Independent Board of Commissioners, adjustments to the work culture, and harmonization of service systems. The conclusion of this study is that BSI has established a good governance foundation, although there are still weaknesses that need to be addressed to maintain governance consistency. The recommendations include consolidating the organizational culture, strengthening independence, optimizing information technology, and making continuous improvements to strengthen BSI's competitiveness at the global level.

Keywords: Good Corporate Governance, Bank Syariah Indonesia, Merger, Principle

1. PENDAHULUAN

Industri perbankan syariah di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dengan rata-rata kenaikan aset tahunan lebih dari 65% dalam kurun lima tahun terakhir

(Jubaidah & Mawi, 2024). Perkembangan ini mencapai puncaknya pada awal Februari tahun 2021 dengan dibentuknya Bank Syariah Indonesia (BSI) melalui proses merger tiga bank syariah milik Himpunan Bank Milik Negara (Himbara), yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri. Dengan hadirnya BSI diharapkan mampu memperkuat posisi perbankan syariah di tingkat nasional maupun internasional melalui modal yang lebih besar, jaringan layanan yang lebih luas, serta produk yang lebih beragam. Merger juga ditujukan untuk meningkatkan efisiensi operasional, integrasi manajemen, dan memperkokoh peran Indonesia sebagai pusat keuangan syariah global (Salsabila et al., 2023). Akan tetapi, proses merger tidak hanya sekedar menyatukan aset dan struktur organisasi, tetapi juga membawa tantangan dalam penyatuan budaya kerja, integrasi sistem manajemen, serta penerapan tata kelola yang sesuai dengan prinsip syariah.

Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) memiliki peran yang penting dalam menjaga keberlangsungan BSI setelah dilakukannya merger tersebut. Menurut Carroll dalam bukunya yang berjudul "*The SAGE Encyclopedia of Corporate Reputation*" (2016), *corporate governance* mengacu kepada tata kelola yang baik tidak hanya dimaknai sebagai seperangkat aturan teknis, melainkan juga filosofi manajemen yang menekankan prinsip transparansi, akuntabilitas, integritas, dan etika bisnis (Zahrawani et al., 2021). Pada lembaga perbankan syariah, penerapan GCG memiliki keunikan tersendiri karena selain harus memenuhi regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) sebagaimana diatur dalam POJK No. 55/POJK.03/2016, juga harus patuh pada prinsip syariah yang ditetapkan oleh DSN-MUI (Susilawati et al., 2022). Hal tersebut membuat tata kelola di bank syariah memiliki dua sisi penting, yaitu pengelolaan modern sekaligus berbasis nilai Islam. Keberhasilan implementasi GCG di BSI pasca merger tidak hanya diukur dari kinerja finansial dan efisiensi operasional, tetapi juga dari sejauh mana konsistensi terhadap nilai keadilan, amanah, dan etika syariah dapat dijaga. Penerapan GCG yang efektif menjadi instrumen penting untuk membangun kepercayaan publik, memperkuat reputasi, serta memastikan keberlanjutan bisnis perbankan syariah dalam menghadapi persaingan global (Aryanta et al., 2025).

Praktik di lapangan menunjukkan bahwa BSI pasca merger masih menghadapi sejumlah kendala yang menandakan proses integrasi belum berjalan sempurna. Pada tahun 2023, layanan digital sempat mengalami gangguan serius yang berdampak pada jutaan nasabah, hingga menimbulkan sorotan dari pemerintah dan media. Peristiwa peretasan data oleh kelompok internasional juga menimbulkan kekhawatiran terkait keamanan informasi yang seharusnya menjadi perhatian utama lembaga keuangan. Adapun aspek lainnya, yaitu masih terdapat perbedaan standar pelayanan di berbagai cabang yang berasal dari tiga entitas sebelumnya, sehingga memengaruhi konsistensi kualitas layanan kepada masyarakat (Rianda, 2024). Kondisi ini memperlihatkan bahwa tata kelola pasca merger belum sepenuhnya terimplementasi secara optimal, terutama dalam menjaga kepercayaan publik dan menegakkan prinsip akuntabilitas.

Pembentukan bank berskala besar melalui proses penggabungan seharusnya menghasilkan tata kelola yang lebih kuat, karena semakin luasnya jangkauan dan semakin kompleksnya aktivitas menuntut adanya transparansi dan konsistensi (Ningsih et al., 2024). Regulasi yang berlaku juga telah menekankan pentingnya penerapan tata kelola yang baik pada lembaga perbankan, termasuk bank syariah. Akan tetapi, realitas di lapangan nya menunjukkan masih ada perbedaan antara harapan teoritis dengan kondisi aktual yang dihadapi BSI. Gangguan sistem, kelemahan dalam pengelolaan keamanan, serta perbedaan standar layanan mencerminkan bahwa praktik yang dijalankan belum sepenuhnya sesuai dengan prinsip yang ditetapkan. Kesenjangan ini menarik untuk dikaji guna memahami sejauh mana implementasi GCG berjalan efektif pada BSI setelah merger.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas mengenai implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) yang terbukti menjadi faktor penting dalam menjaga

kesehatan bank dan meningkatkan kinerja perbankan syariah. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Zahrawani & Sholikhah (2021) menunjukkan bahwa GCG mampu meningkatkan performa dan reputasi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS), serta menjadi fondasi dalam memenuhi prinsip syariah. Selanjutnya, Susilawati dkk. (2022) menemukan bahwa penerapan GCG melalui metode Risk Based Bank Rating (RBBR) berpengaruh signifikan terhadap tingkat kesehatan bank, di mana bank yang tergolong sehat dinilai telah konsisten menjalankan prinsip tata kelola sesuai regulasi OJK. Sedangkan, Jubaidah dkk. (2024) menegaskan bahwa penerapan prinsip transparansi, akuntabilitas, independensi, dan *fairness* dalam perbankan syariah berkorelasi positif dengan stabilitas kinerja keuangan dan peningkatan kepercayaan stakeholder. Sementara itu, penelitian oleh Baharudin dkk. (2022) serta Rianda (2024) menekankan bahwa penggabungan tiga bank syariah menjadi BSI merupakan strategi penguatan permodalan, efisiensi biaya, dan ekspansi pangsa pasar, yang sekaligus menuntut penerapan GCG secara konsisten agar integrasi berjalan optimal.

Penelitian sebelumnya banyak menekankan bahwa implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) menjadi faktor fundamental dalam menjaga kesehatan bank dan memperkuat reputasi lembaga perbankan syariah. Sebagian besar fokus penelitian hanya melihat pengaruh GCG terhadap kinerja keuangan, kepatuhan terhadap regulasi, serta peningkatan kepercayaan pemangku kepentingan. Perbedaan penelitian ini terletak pada fokus kajian yang tidak hanya melihat GCG secara normatif atau teoritis, tetapi menelaah secara lebih spesifik bagaimana implementasi GCG dijalankan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca awal merger, ketika integrasi sistem, budaya kerja, dan konsistensi pelayanan masih menghadapi tantangan. Hal ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa penerapan GCG tidak hanya sekadar memenuhi standar formal, tetapi juga mampu memberikan dampak nyata dalam proses transformasi BSI.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) pada Bank Syariah Indonesia (BSI) di tahun 2021, yaitu periode awal pasca merger tiga bank syariah. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang mendalam mengenai bagaimana prinsip-prinsip GCG diterapkan dalam praktik sehari-hari, termasuk tantangan yang muncul dalam integrasi budaya organisasi, penyesuaian sistem kerja, dan pengelolaan risiko. Secara akademik, penelitian ini berkontribusi pada pengembangan literatur mengenai penerapan GCG pasca merger di sektor perbankan syariah. Sementara itu, dari sisi praktis temuan penelitian dapat menjadi bahan evaluasi dan rujukan bagi manajemen BSI serta regulator dalam memperkuat tata kelola perusahaan yang berkelanjutan dan akuntabel.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi pustaka (*literature review*). Penelitian kualitatif merupakan metode yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman mendalam tentang fenomena yang diteliti melalui pengumpulan data non-numerik (Adinugraha & Nasrudin, 2025). Dalam penelitian ini, peneliti menekankan analisis terhadap data yang tersedia dalam konteks yang diteliti, sehingga hasil penelitian berfokus pada fakta dan kejadian yang nyata. Sumber data dalam penelitian ini menggunakan data sekunder, yaitu dokumen-dokumen resmi dan jurnal ilmiah (Arcanita et al., 2023). Sumber utama penelitian ini adalah Laporan *Good Corporate Governance* (GCG) Bank Syariah Indonesia (BSI) tahun 2021, yang diakses melalui situs resmi BSI. Selain itu, peneliti juga menggunakan dokumen lain, artikel, dan jurnal ilmiah sebagai sumber pendukung untuk memperkuat analisis, khususnya mengenai implementasi GCG, kepatuhan syariah, serta tantangan pasca merger.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah studi dokumen atau *document review*, yaitu dengan menyeleksi, membaca, dan mencatat informasi yang relevan dari dokumen sekunder. Setiap data yang dikumpulkan dianalisis untuk ditarik kesimpulan yang berkaitan dengan tema penelitian. Teknik analisis data dilakukan melalui beberapa tahapan. Tahap pertama adalah reduksi data, yaitu proses penyaringan dan penyederhanaan informasi yang telah dikumpulkan agar lebih terfokus pada topik penelitian. Tahap berikutnya adalah penyajian data, yaitu pengorganisasian dan pemaparan data yang telah direduksi secara sistematis sehingga memudahkan pemahaman. Tahap terakhir adalah verifikasi atau penarikan kesimpulan, yaitu penafsiran data yang diperoleh untuk menghasilkan kesimpulan yang relevan dan mendalam sesuai dengan tujuan penelitian (Ardiansyah et al., 2023).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan analisis data dari Laporan *Good Corporate Governance* (GCG) Bank Syariah Indonesia (BSI) tahun 2021, ditemukan bahwa penerapan prinsip-prinsip GCG pasca merger tiga bank syariah, yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Mandiri Syariah telah dilakukan secara signifikan, meskipun masih terdapat beberapa tantangan yang harus diatasi. Analisis dilakukan dengan menekankan lima prinsip utama GCG, yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, dan kewajaran (*fairness*). Hasil penelitian akan dipaparkan dengan uraian berikut ini:

3.1 Pelaksanaan Konsep Awal GCG di BSI

Bank Syariah Indonesia (BSI) resmi berdiri pada 1 Februari 2021 sebagai hasil penggabungan tiga bank syariah milik Himpunan Bank Milik Negara (Himbara), yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Mandiri Syariah (Ulfa, 2021). Proses merger ini menjadi fase baru dalam perkembangan industri perbankan syariah di Indonesia karena mampu melahirkan bank syariah terbesar di negara Indonesia sekaligus termasuk dalam sepuluh bank syariah terbesar di dunia. Pada tahun 2021 menjadi periode yang sangat penting bagi BSI, sebab pada fase awal tersebut perusahaan dituntut untuk melakukan konsolidasi secara menyeluruh, mulai dari aspek organisasi, operasional, sistem teknologi informasi, hingga budaya kerja. Dari sisi tata kelola perusahaan, masa pasca merger ini menjadi fondasi awal terbentuknya sistem *Good Corporate Governance* (GCG) yang akan mempengaruhi arah pengelolaan BSI di masa depan.

BSI menekankan penerapan GCG sebagai faktor utama untuk memastikan keberhasilan jangka panjang setelah merger. Sejak awal berdirinya, bank ini melakukan penilaian mandiri (*self-assessment*) secara rutin untuk mengevaluasi sejauh mana prinsip-prinsip GCG telah dijalankan. Hasil laporan GCG tahun 2021 menunjukkan bahwa penerapan GCG berada pada peringkat 2 (baik). Peringkat ini menandakan bahwa prinsip-prinsip tata kelola telah dijalankan dengan baik, sementara kelemahan yang ditemukan bersifat minor dan masih dapat diperbaiki oleh manajemen. Penerapan GCG yang konsisten memperkuat sistem pengendalian internal serta meningkatkan transparansi operasional di seluruh cabang. Penilaian yang rutin memungkinkan BSI mengidentifikasi risiko potensial lebih awal dan mengambil langkah perbaikan secara cepat dan terencana. Sehingga, penerapan prinsip-prinsip GCG menjadi pedoman strategis untuk membangun kepercayaan publik dan mendukung pertumbuhan bank yang berkelanjutan.

Penilaian GCG mencakup berbagai aspek penting yang menjadi tolok ukur tata kelola BSI pasca merger. Dewan Komisaris dinilai telah menjalankan fungsi pengawasan sekaligus memberikan arahan strategis kepada Direksi. Direksi

bertanggung jawab memastikan seluruh kegiatan operasional perusahaan berjalan sesuai target yang ditetapkan. Dewan Pengawas Syariah (DPS) berperan menjaga kepatuhan syariah dalam seluruh produk dan aktivitas bank. Fungsi kepatuhan dan audit internal juga dijalankan secara efektif untuk memastikan operasional sesuai regulasi, termasuk mekanisme pencegahan benturan kepentingan dan keterbukaan informasi melalui laporan publik. Hasil penilaian menunjukkan bahwa BSI tidak hanya memenuhi persyaratan formal OJK, tetapi juga mulai mengimplementasikan prinsip tata kelola syariah dalam praktik operasionalnya.

Penerapan GCG yang menyeluruh memperkuat sistem pengendalian internal dan meminimalkan risiko di berbagai unit bisnis. Integrasi prinsip syariah dengan mekanisme pengawasan modern memungkinkan bank menjaga kepercayaan publik sekaligus meningkatkan kualitas layanan. Konsistensi dalam fungsi pengawasan, kepatuhan, dan audit internal menjadi indikator penting keberhasilan tata kelola pasca merger. Secara struktural, BSI telah memiliki perangkat tata kelola yang lengkap, termasuk Komite Audit, Komite Pemantau Risiko, dan Komite Remunerasi serta Nominasi. Komite-komite tersebut mendukung manajemen agar pengambilan keputusan bersifat akuntabel, transparan, dan independen. Dengan hadirnya DPS juga dapat menambah nilai karena memastikan seluruh produk dan aktivitas bank sesuai dengan prinsip syariah. Rangkaian mekanisme tersebut dilakukan untuk menunjukkan komitmen BSI dalam membangun reputasi, kepercayaan publik, dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan.

Selain penilaian internal, keberhasilan implementasi GCG di BSI juga mendapatkan pengakuan eksternal. Pada tahun 2021, BSI ikut serta dalam *Corporate Governance Perception Index (CGPI)* yang diselenggarakan oleh The Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG). Dari hasil penilaian tersebut, BSI berhasil meraih predikat "*Most Trusted Company*" dengan skor 88,8. Pencapaian ini menjadi penting karena membuktikan bahwa penerapan tata kelola BSI tidak hanya dinilai baik secara internal, tetapi juga mendapat apresiasi dari lembaga independen nasional. Pencapaian tersebut juga menunjukkan bahwa meskipun masih berada pada tahun pertama setelah merger, BSI mampu menjaga kepercayaan publik dan menjaga reputasinya sebagai bank syariah terbesar di Indonesia. Dengan adanya pengakuan ini, BSI memiliki modal yang kuat untuk terus memperbaiki sistem tata kelola perusahaannya untuk memperkuat posisinya di industri perbankan syariah.

Oleh karena itu, gambaran umum implementasi GCG pada BSI di tahun 2021 menunjukkan kombinasi antara tantangan internal akibat proses konsolidasi pasca merger dan capaian eksternal berupa pengakuan atas komitmen tata kelola perusahaannya. Proses integrasi budaya organisasi, penyatuan sistem kerja, dan penyesuaian struktur manajemen menjadi tantangan yang penting bagi BSI pada tahun pertama berdirinya. Namun, di sisi lain, penghargaan yang diraih dari lembaga independen menunjukkan bahwa upaya BSI dalam menerapkan tata kelola sudah mendapat apresiasi dari publik. Fondasi yang telah dibangun sejak awal merger ini menjadi modal utama bagi BSI untuk terus memperkuat kualitas penerapan GCG, menjaga kesesuaian dengan prinsip syariah, meningkatkan kinerja perusahaan, serta membangun kepercayaan masyarakat secara berkelanjutan sehingga BSI dapat memperkuat posisinya sebagai bank syariah terbesar di Indonesia maupun di tingkat global.

3.2 Implementasi Prinsip-Prinsip GCG pada BSI Tahun 2021

Penerapan *Good Corporate Governance (GCG)* di Bank Syariah Indonesia (BSI) dapat dilihat juga dari bagaimana lima prinsip utama GCG diterapkan dalam praktik sehari-hari. Prinsip-prinsip inilah yang menjadi pedoman utama bagi BSI dalam membangun tata kelola perusahaan yang sehat, sesuai dengan regulasi OJK, serta

tetap berlandaskan pada nilai-nilai syariah. Adapun, prinsip-prinsip tersebut dijelaskan sebagai berikut ini :

1. **Transparansi**

Prinsip transparansi menjadi salah satu hal yang paling terlihat dalam penerapan GCG di BSI tahun 2021. Di mana bank berusaha menyampaikan informasi secara terbuka dan jelas kepada semua pemangku kepentingan, termasuk nasabah, investor, karyawan, dan masyarakat luas. Sebagai bank baru hasil merger, BSI berupaya membangun kepercayaan publik dengan menyediakan informasi secara terbuka. Adapun bentuk konkretnya adalah penyampaian laporan GCG kepada OJK, publikasi laporan tahunan, serta keterbukaan data keuangan dan non-keuangan yang dapat diakses oleh masyarakat. Transparansi ini penting karena merger menimbulkan ekspektasi besar dari masyarakat dan pemangku kepentingan, sehingga BSI perlu menunjukkan komitmennya sejak awal. Akan tetapi, transparansi laporan yang ditunjukkan masih memiliki keterbatasan, misalnya informasi tentang integrasi sistem informasi dan teknologi serta pengelolaan risiko yang belum sepenuhnya rinci. Namun, kondisi ini wajar terjadi karena proses konsolidasi masih berlangsung, tetapi tetap menjadi catatan penting agar ke depannya keterbukaan informasi dapat lebih detail dan menyeluruh.

2. **Akuntabilitas**

Prinsip akuntabilitas BSI telah menunjukkan keseriusannya dalam membentuk struktur organisasi sesuai regulasi OJK. Dewan Komisaris, Direksi, dan Dewan Pengawas Syariah (DPS) menjalankan fungsinya sesuai dengan perannya masing-masing. Mekanisme akuntabilitas ini terlihat dari rapat rutin Direksi dan Dewan Komisaris yang membahas strategi bisnis, evaluasi kinerja, serta pengawasan terhadap operasional bank. Kehadiran DPS juga memperkuat akuntabilitas karena setiap produk harus mendapatkan persetujuan syariah. Akan tetapi, pada tahun 2021 masih dapat dikatakan menjadi periode penyesuaian bagi BSI karena ketiga bank asal tersebut memiliki kebiasaan kerja yang berbeda-beda. Oleh karena itu, meskipun prinsip akuntabilitas sudah mulai dijalankan, penerapannya masih perlu diperkuat lagi agar seluruh unit kerja bisa berjalan dengan standar yang sama.

3. **Responsibilitas**

Pada prinsip responsibilitas atau tanggung jawab, BSI berupaya memenuhi kepatuhan terhadap berbagai regulasi, baik dari OJK maupun DSN-MUI. Kepatuhan ini tidak hanya berlaku dalam kegiatan operasional saja, tetapi juga dalam pengelolaan dana non-halal, yang diarahkan untuk kegiatan sosial sesuai ketentuan. Selain itu, BSI juga melaksanakan program CSR yang ditujukan bagi masyarakat, sehingga perannya tidak hanya sebatas mencari keuntungan, tetapi juga memberikan kontribusi sosial. Akan tetapi, di tahun pertama mergernya, fokus utama BSI lebih banyak diarahkan pada stabilisasi internal sehingga program sosial belum berjalan maksimal. Sehingga, hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab sosial tetap dijalankan, meski masih perlu ditingkatkan lagi agar seimbang dengan keberhasilan konsolidasi internal.

4. Independensi

Independensi menjadi salah satu prinsip yang masih menghadapi tantangan besar bagi BSI pada tahun 2021. Masalah yang muncul adalah komposisi Dewan Komisaris Independen yang belum sesuai ketentuan, karena ada dua anggota yang belum mendapatkan persetujuan *fit and proper test* dari OJK. Akibatnya, proporsi komisaris independen masih kurang dari 50%, yang secara formal menjadi kelemahan dalam struktur tata kelola perusahaan. Selain itu, proses integrasi tiga bank asal juga menimbulkan potensi benturan kepentingan, misalnya dalam penempatan jabatan strategis atau penyusunan kebijakan baru. Meskipun mekanisme pengawasan sudah ada, seperti keterlibatan Dewan Komisaris dan DPS, tetapi masalah independensi masih menjadi tugas penting bagi BSI agar setiap keputusan yang diambil bisa tetap objektif dan tidak dipengaruhi oleh dominasi pihak tertentu.

5. Kewajaran (*Fairness*)

Prinsip *fairness* atau kewajaran sangat penting pada tahun awal merger di BSI, terutama karena menyangkut kepentingan karyawan dan nasabah. Dari sisi internal, penggabungan karyawan dari tiga bank berbeda menimbulkan kebutuhan penyesuaian struktur kepegawaian dan pembagian tugas. Kondisi ini berpotensi menimbulkan rasa tidak adil jika tidak dikelola dengan baik. Sementara dari sisi eksternal, nasabah juga menghadapi tantangan, misalnya penyesuaian dengan sistem baru seperti aplikasi mobile banking hasil integrasi. Kondisi ini menuntut manajemen untuk memastikan bahwa seluruh pihak, baik karyawan maupun nasabah, mendapatkan perlakuan yang adil tanpa ada yang dirugikan. Jika prinsip kewajaran tidak dijalankan dengan konsisten, maka kepercayaan publik bisa terganggu.

Oleh karena itu, penerapan lima prinsip GCG di BSI pada tahun 2021 menunjukkan adanya upaya yang nyata meskipun masih diwarnai dengan berbagai keterbatasan karena proses konsolidasi pasca merger. Berdasarkan penjelasan di atas, prinsip transparansi sudah dijalankan melalui publikasi laporan dan keterbukaan informasi, kemudian prinsip akuntabilitas dibangun melalui peran aktif organ perusahaan, serta prinsip tanggung jawab diwujudkan melalui kepatuhan terhadap regulasi dan program sosial. Akan tetapi, aspek independensi dan kewajaran masih menghadapi tantangan, baik dari sisi struktur komisaris independen maupun penyesuaian budaya kerja dan perlakuan adil bagi seluruh pihak. Kondisi ini menggambarkan bahwa BSI sudah memiliki fondasi tata kelola yang baik, tetapi tetap memerlukan penyempurnaan agar prinsip GCG dapat diterapkan secara konsisten dan berkelanjutan.

3.3 Tantangan Implementasi GCG pada BSI Pasca Merger

Pada laporan GCG BSI tahun 2021 masih menunjukkan adanya sejumlah tantangan yang perlu diperhatikan, terutama karena tahun tersebut merupakan periode awal pasca merger. Adapun tantangan implementasi GCG di BSI, seperti berikut ini :

1. Integrasi Budaya Organisasi

Tantangan utama yang dihadapi oleh BSI setelah merger salah satunya adalah menyatukan budaya kerja dari tiga bank asal, yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Mandiri Syariah. Setiap bank memiliki nilai, etika kerja, serta pola komunikasi yang berbeda, sehingga proses integrasi budaya memerlukan waktu,

perhatian khusus, dan strategi manajemen perubahan yang tepat. Perbedaan ini berpotensi menimbulkan resistensi dari karyawan, terutama apabila kebiasaan lama sulit disesuaikan dengan sistem baru. Konsolidasi budaya organisasi menjadi penting untuk membangun rasa kebersamaan di antara seluruh karyawan dan memastikan mereka dapat mendukung visi dan misi BSI sebagai bank syariah terbesar di Indonesia. Upaya tersebut juga berfungsi menyelaraskan perilaku, standar operasional, serta tata cara pengambilan keputusan di berbagai unit kerja. Integrasi budaya yang efektif meningkatkan produktivitas, memperkuat komunikasi internal, dan meminimalkan konflik yang muncul akibat perbedaan kebiasaan kerja. Peningkatan kesadaran akan nilai-nilai bersama membantu membentuk identitas dan memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Strategi pelatihan, sosialisasi, dan program mentoring menjadi kunci dalam membangun pemahaman dan adaptasi budaya baru. Dengan adanya kolaborasi lintas unit dan divisi mendorong terciptanya lingkungan kerja yang harmonis dan sinergis. Keberhasilan konsolidasi budaya organisasi menjadi indikator penting bagi implementasi tata kelola, efisiensi operasional, serta kualitas pelayanan kepada nasabah. Sehingga, seluruh proses ini menekankan pentingnya kepemimpinan yang adaptif dan komunikasi yang efektif agar perubahan dapat diterima secara menyeluruh.

2. Penyatuan Sistem Operasional dan Teknologi

Tantangan berikutnya terletak pada harmonisasi sistem operasional, khususnya di sektor teknologi informasi. Laporan GCG tahun 2021 menunjukkan bahwa integrasi sistem IT masih berlangsung, terutama dalam penggabungan aplikasi mobile banking dan core banking system. Proses ini bukan hanya memengaruhi pihak internal perusahaan, tetapi juga nasabah yang harus menyesuaikan diri dengan sistem layanan baru. Sejumlah nasabah mengalami kesulitan dalam menggunakan aplikasi perbankan yang telah diintegrasikan. Integrasi sistem yang tidak lancar berpotensi menurunkan kepuasan nasabah dan mengganggu kepercayaan publik terhadap layanan BSI. Adanya penyesuaian prosedur operasional dan pelatihan karyawan menjadi langkah penting untuk meminimalkan gangguan selama integrasi sistem IT. Pengawasan dan pemantauan berkala diperlukan untuk menjamin keamanan data dan kelancaran transaksi. Peningkatan kapasitas teknis karyawan serta panduan penggunaan aplikasi bagi nasabah juga dapat mendukung daya saing BSI di sektor perbankan digital.

3. Penyesuaian Struktur Manajemen dan SDM

Merger membawa dampak signifikan pada struktur manajemen dan pengelolaan sumber daya manusia di BSI. Penempatan jabatan strategis dan penyusunan struktur organisasi dilakukan secara proporsional untuk menghindari kesan dominasi dari salah satu bank asal. Struktur organisasi perlu dikelola agar stabilitas internal tetap terjaga dan prinsip akuntabilitas serta *fairness* dipertahankan. Penyesuaian tugas dan tanggung jawab karyawan memastikan peran setiap individu selaras dengan tujuan organisasi. Sistem evaluasi kinerja yang objektif membantu mengurangi konflik dan meningkatkan produktivitas. Sementara, komunikasi yang transparan dapat mendukung pemahaman terhadap perubahan dan meminimalkan resistensi. Dengan adanya

struktur organisasi yang teratur menjadi dasar bagi kelancaran operasional, kepemimpinan yang efektif, dan suksesnya proses integrasi jangka panjang pada BSI.

4. Independensi Dewan Komisaris

Laporan GCG tahun 2021 mencatat bahwa independensi Dewan Komisaris masih menghadapi kendala. Dua anggota Komisaris Independen belum lolos *fit and proper test* OJK, sehingga komposisinya belum memenuhi ketentuan minimal 50%. Kondisi ini berpotensi melemahkan struktur independensi yang seharusnya menjadi penyeimbang dalam pengawasan. Adanya proses integrasi bank menimbulkan risiko konflik kepentingan, terutama dalam penyusunan kebijakan strategis. Maka dari itu, perbaikan struktur Dewan Komisaris menjadi langkah penting untuk memastikan setiap keputusan yang diambil tetap objektif dan bebas dari dominasi pihak tertentu. Langkah selanjutnya, yaitu evaluasi rutin terhadap kinerja dan kepatuhan Komisaris Independen untuk meningkatkan kualitas pengawasan, serta melakukan penegakan prinsip transparansi dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan untuk memperkuat kepercayaan publik terhadap tata kelola BSI.

5. Pengelolaan Risiko

Pada awal berdirinya, BSI menghadapi tantangan dalam menyatukan kebijakan manajemen risiko dari tiga bank asal. Laporan GCG BSI tahun 2021 mencatat bahwa sistem manajemen risiko pada tahun tersebut masih dalam tahap konsolidasi. Adanya proses merger menambah kompleksitas risiko, sehingga penanganan serius terhadap risiko kredit, operasional, dan reputasi menjadi sangat penting. Potensi risiko yang tidak dikelola dengan baik dapat memengaruhi stabilitas BSI sebagai bank hasil penggabungan. Maka dari itu, perbaikan manajemen risiko harus menjadi fokus utama untuk menjamin stabilitas dan kelangsungan operasional BSI.

6. Perlakuan Adil terhadap Stakeholder (*Fairness*)

Prinsip *fairness* juga menjadi tantangan penting di tahun 2021. Dilihat dari sisi karyawan, merger menyebabkan penyesuaian struktur kepegawaian dan potensi tumpang tindih posisi yang bisa menimbulkan perasaan tidak adil. Sedangkan dari sisi nasabah, tantangan muncul karena harus beradaptasi dengan sistem layanan baru, termasuk integrasi aplikasi *mobile banking*. Jika tidak dikelola dengan baik, kondisi ini dapat menurunkan kepuasan dan kepercayaan stakeholder terhadap BSI. Maka dari itu, manajemen perlu menyusun mekanisme komunikasi yang jelas untuk menjelaskan perubahan dan memastikan pemahaman kepada semua pihak, baik internal maupun eksternal, agar mendapatkan perlakuan yang setara dan tidak merasa dirugikan.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat diketahui bahwa tantangan implementasi GCG pada BSI tahun 2021 bukan hanya hal-hal teknis saja, tetapi juga aspek penting yang akan memengaruhi arah tata kelola perusahaan ke depan. Integrasi budaya organisasi, penyatuan sistem operasional, dan penguatan struktur independensi menunjukkan bahwa merger tiga bank syariah membawa dinamika yang cukup rumit. Jika tidak ditangani dengan baik, tantangan ini dapat menimbulkan masalah dalam pengambilan keputusan, menurunkan kualitas layanan, bahkan melemahkan prinsip syariah yang menjadi dasar utama BSI. Sebaliknya, jika mampu dimanfaatkan sebagai

proses pembelajaran, tantangan tersebut justru memperkuat kualitas GCG sekaligus meningkatkan daya saing BSI, baik di tingkat nasional maupun global. Oleh karena itu, BSI juga harus memastikan bahwa prinsip-prinsip GCG benar-benar diterapkan dalam kegiatan sehari-hari agar tata kelola yang dihasilkan lebih konsisten, berkelanjutan, dan mampu menjaga kepercayaan publik.

3.4 Strategi Penguatan GCG untuk Keberlanjutan BSI

Strategi penguatan diperlukan untuk menghadapi tantangan implementasi GCG pada BSI tahun 2021 agar prinsip-prinsip GCG dapat diterapkan secara konsisten dan mendukung daya saing global. Beberapa langkah strategis yang dapat dilakukan antara lain :

1. Penguatan Struktur Organisasi dan Pengawasan

Peningkatan efektivitas implementasi *Good Corporate Governance* (GCG) di BSI memerlukan penguatan struktur organisasi dan mekanisme pengawasan. Peran aktif Dewan Komisaris, Direksi, dan Dewan Pengawas Syariah (DPS) diperlukan dalam setiap proses pengambilan keputusan strategis, mulai dari perencanaan bisnis hingga evaluasi kinerja operasional. Kehadiran DPS memberikan nilai tambah signifikan karena bertugas memastikan seluruh produk, layanan, dan kegiatan operasional bank berjalan sesuai prinsip-prinsip syariah yang berlaku. Mekanisme pengawasan yang kuat juga berfungsi sebagai pilar untuk menjamin bahwa keputusan yang diambil manajemen bersifat akuntabel, transparan, dan independen. Sehingga, BSI mampu menjaga kepatuhan terhadap regulasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Dewan Syariah Nasional-MUI sekaligus memperkuat fondasi tata kelola perusahaan yang sehat dan berkelanjutan. Dengan pengimplementasian GCG yang efektif akan meningkatkan kepercayaan publik serta mendukung daya saing BSI di tingkat nasional maupun global.

2. Konsolidasi Budaya Kerja dan Sumber Daya Manusia

Bergabungnya tiga bank syariah menjadi BSI menghadirkan tantangan tersendiri dalam penyelarasan budaya kerja dan pengelolaan sumber daya manusia. Setiap bank memiliki kebiasaan, prosedur, dan nilai organisasi yang berbeda, sehingga diperlukan upaya sistematis untuk menciptakan keselarasan budaya kerja yang mendukung prinsip-prinsip GCG. Salah satu langkah penting yang dapat dilakukan, yaitu mengadakan pelatihan yang berfokus pada pemahaman GCG, sosialisasi regulasi OJK, serta penerapan nilai-nilai syariah dalam setiap aktivitas operasional. Pelatihan ini diharapkan mampu membangun kesadaran karyawan akan pentingnya tata kelola yang baik sekaligus menciptakan standar pelayanan yang selaras di seluruh cabang dan unit kerja BSI. Upaya ini juga membantu memperkuat konsistensi operasional, meningkatkan kualitas layanan, dan mendukung efektivitas penerapan GCG di seluruh organisasi.

3. Optimalisasi Sistem Informasi dan Teknologi

Optimalisasi sistem informasi dan teknologi yang handal mendukung transparansi dalam penyajian laporan keuangan maupun non-keuangan, sekaligus mempermudah monitoring dan pengelolaan risiko secara *real-time*. Dukungan teknologi memungkinkan bank mendeteksi potensi masalah lebih cepat, meminimalkan risiko operasional, serta memastikan setiap keputusan didasarkan pada data yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini berperan dalam menjaga stabilitas operasional dan meningkatkan daya saing bank baik di tingkat nasional maupun global. Penerapan teknologi yang terintegrasi juga memperkuat koordinasi antar unit kerja sehingga setiap proses bisnis dapat berjalan lebih efisien dan konsisten.

4. Perlindungan dan Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Keterlibatan pemangku kepentingan juga menjadi faktor penting, karena masukan dari karyawan, nasabah, dan investor dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan strategis. Pelaksanaan strategi ini memperkuat rasa aman dan keadilan sekaligus membangun kepercayaan publik terhadap bank. Kepercayaan tersebut menjadi fondasi utama bagi keberhasilan implementasi GCG, karena prinsip tata kelola yang baik tidak hanya tercermin dari struktur organisasi atau laporan keuangan, tetapi juga dari kemampuan bank menjaga hak, kepentingan, dan partisipasi para pemangku kepentingan secara konsisten. Komunikasi yang terbuka dan transparan dengan seluruh pihak terkait akan memperkuat legitimasi bank sebagai institusi yang akuntabel dan berorientasi pada keberlanjutan.

5. Evaluasi dan Perbaikan Berkelanjutan

Strategi terakhir yang dapat diterapkan, yaitu evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Kegiatan ini meliputi audit internal yang sistematis, *review* berkala terhadap prosedur dan kebijakan kerja, serta penyesuaian terhadap standar operasional yang berlaku. Dengan melakukan strategi tersebut, dapat memastikan bahwa penerapan prinsip-prinsip GCG berjalan secara efektif, adaptif terhadap perubahan regulasi maupun tantangan operasional, serta senantiasa meningkatkan efisiensi manajemen bank. Langkah ini juga memperkuat kepatuhan bank terhadap regulasi OJK dan prinsip syariah sekaligus membangun reputasi yang lebih solid di mata publik dan pemangku kepentingan.

Berdasarkan kelima strategi di atas, prinsip-prinsip GCG dapat diterapkan secara konsisten di seluruh aktivitas bank. Penguatan struktur organisasi dan pengawasan menekankan peran aktif Dewan Komisaris, Direksi, dan Dewan Pengawas Syariah agar keputusan strategis tetap akuntabel dan selaras dengan prinsip syariah. Konsolidasi budaya kerja dan sumber daya manusia membantu menyamakan standar operasional serta membangun kesadaran internal terhadap pentingnya tata kelola. Optimalisasi sistem informasi dan teknologi mendukung transparansi, akurasi laporan, dan pengelolaan risiko, sementara perlindungan dan keterlibatan pemangku kepentingan memastikan prinsip *fairness* diterapkan bagi seluruh pihak, baik karyawan maupun nasabah. Terakhir evaluasi dan perbaikan berkelanjutan yang dapat menutup siklus strategi dengan memastikan adaptabilitas, efektivitas, dan peningkatan daya saing secara berkesinambungan. Dengan penerapan yang terpadu, strategi ini tidak hanya menanggulangi tantangan pasca merger, tetapi juga memperkuat fondasi GCG, menjaga konsistensi operasional, dan meningkatkan kepercayaan publik serta daya saing BSI di tingkat nasional maupun global.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan, bahwa BSI telah berhasil membangun fondasi tata kelola yang relatif baik meskipun masih menghadapi sejumlah tantangan. Penerapan prinsip-prinsip GCG seperti transparansi, akuntabilitas, dan tanggung jawab telah dijalankan dengan cukup konsisten, terbukti dari capaian predikat baik dalam penilaian internal serta pengakuan eksternal berupa penghargaan sebagai “*Most Trusted Company*” pada tahun 2021. Akan tetapi, penelitian ini juga menemukan beberapa kelemahan dalam implementasi GCG pada periode awal merger. Aspek independensi Dewan Komisaris masih belum sepenuhnya terpenuhi karena komposisi komisaris independen tidak sesuai ketentuan, sementara prinsip kewajaran menghadapi tantangan dalam penyesuaian struktur SDM dan sistem layanan bagi nasabah. Selain

itu, integrasi budaya organisasi dan sistem teknologi informasi juga belum sepenuhnya stabil, sehingga memerlukan perbaikan lebih lanjut agar konsistensi tata kelola dapat terjaga. Kondisi ini memperlihatkan adanya kesenjangan antara harapan normatif dari regulasi dan realitas implementasi di lapangan. Kemungkinan pengembangan selanjutnya dapat difokuskan pada konsolidasi budaya kerja, penguatan mekanisme independensi dan fairness, serta optimalisasi teknologi informasi dan manajemen risiko. Upaya ini penting dilakukan agar BSI tidak hanya mampu menjaga kepatuhan terhadap regulasi dan prinsip syariah, tetapi juga meningkatkan daya saing di tingkat global serta memperkokoh posisinya sebagai pusat keuangan syariah yang berkelanjutan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Adinugraha, H. H., & Nasrudin, M. (2025). *Academic Writing untuk Mahasiswa, Dosen, dan Peneliti*. Pekalongan: PT Nasya Expanding Management.
- Arcanita, R., Putrajaya, G., Warsah, I., & Istan, M. (2023). Kiat Penelitian Dengan Model Pendekatan Telaah Kepustakaan. *Tik Ilmu: Jurnal Ilmu Perpustakaan Dan Informasi*, 7(1), 117. <https://doi.org/10.29240/tik.v7i1.6494>
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Aryanta, A. P., Putri, N. M. C., & Zikri, S. A. (2025). Implementasi Corporate Governance dan Hubungannya dengan Penerapan Corporate Social Responsibility: Studi Literatur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(1), 217–227.
- Jubaidah, W., & Mawi, T. (2024). Implementasi Prinsip Good Corporate Governance dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Sebuah Analisis Pada Industri Perbankan Syariah di Indonesia. *Change Agent For Management Journal (CAM)*, 8(2), 147–153. <https://doi.org/10.35915/cj.v8i2>
- Ningsih, N., Sintya Bella, J., & Wahid, K. (2024). Analisis Peran Good Corporate Governance Dalam Perbankan Syariah. *Abdurrauf Journal of Education and Islamic Studies*, 1(1), 1–13.
- Rianda, C. N. (2024). Analisis Merger Bank Bsi Terhadap Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia. *AL-IQTISHAD: Jurnal Perbankan Syariah Dan Ekonomi Islam*, 2(1), 11–21. <https://doi.org/10.47498/iqtishad.v2i1.3387>
- Salsabila, E., Fajriyah, I. N., Rangkuti, N. A., & Amri, A. (2023). Analisis Perkembangan Kinerja Keuangan BSI (Bank Syariah Indonesia) Sebelum dan Sesudah Merger. *Al-Istimrar: Jurnal Ekonomi Syariah*, 2(2), 163–174. <https://doi.org/10.62108/asrj.v2i2.6796>
- Susilawati, Murni, Y., Prakoso, R., Priscila, E., & Serep, U. (2022). Pengaruh Good Corporate Governance terhadap tingkat kesehatan Bank dengan metode RBBR (Risk Based Bank Rating). *Ecobestha*, 190–193.
- Ulfa, A. (2021). Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(2), 1101–1106. <https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2680>
- Zahrawani, D. R., Sholikhah, N., Pratama, P., & Surakarta, M. (2021). Analisis Penerapan Good Corporate Governance (GCG) dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Lembaga Bank Syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 7(03), 1799–1818. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jiehttp://dx.doi.org/10.29040/jiei.v7i3.3611>