

Analisis Penerapan *Good Corporate Governance* Berbasis Etika Syariah Pada Bank Syariah

(Studi Kasus Bank Syariah Indonesia “KCP Sawangan Sari Plaza”)

Syauqi Habatulloh Azzakni^{1*}, Ahmed Alkautsar Qurratu'ain²

¹⁻²Program Studi Akuntansi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Indonesia

Email: syauqihazazzakni@gmail.com^{1*}, ahmedalkautsarqurratuain@gmail.com²

*Penulis korespondensi: syauqihazazzakni@gmail.com¹

Abstract. *The implementation of Good Corporate Governance (GCG) is a crucial foundation for maintaining public trust in Indonesia's Islamic banking sector. Yet, the effectiveness of GCG is often debated because formal practices tend to be technocratic and procedural, lacking deeper internalization of Sharia Ethical values. This study analyzes the application of GCG based on Sharia Ethics at Bank Syariah Indonesia (BSI), with a case study at KCP Sawangan Sari Plaza. Using a qualitative approach and case study method, data were collected through source triangulation, including in-depth interviews with the Branch Operation and Service Manager (BOSM), customer service officers, and tellers. These interviews were supported by participatory observation and an examination of corporate documents. The findings reveal no significant discrepancy between formal GCG practices and Sharia Ethics at the research site. GCG principles such as Transparency, Accountability, Responsibility, and Fairness are consistently implemented and rooted in ethical values like Amanah (trustworthiness), Shidq (honesty), and 'Adl (justice). A key insight from this study is the shift in employee motivation from fear-based compliance toward value-based compliance. This shows that the integration of GCG and Sharia Ethics is strongly influenced by ethical leadership and the development of a spiritual work culture at the branch level.*

Keywords: *Case Study; Ethical Leadership; GCG; Islamic Bank; Sharia Ethics*

Abstrak. Penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) telah menjadi pilar fundamental bagi industri perbankan syariah di Indonesia untuk menjaga kepercayaan publik. Namun, implementasi GCG formal seringkali dipertanyakan efektivitasnya karena cenderung bersifat "teknokratis" dan prosedural, tanpa diimbangi internalisasi nilai-nilai Etika Syariah yang substantif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan GCG berbasis Etika Syariah di Bank Syariah Indonesia (BSI), dengan studi kasus pada KCP Sawangan Sari Plaza. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi sumber, mencakup wawancara mendalam dengan *Branch Operation and Service Manager* (BOSM), *customer service*, dan *teller*, serta didukung oleh observasi partisipatif dan studi dokumentasi laporan korporat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ditemukan kesenjangan (*gap*) antara praktik GCG formal dengan Etika Syariah di lokasi penelitian. Prinsip-prinsip GCG (Transparansi, Akuntabilitas, Responsibilitas, dan Kewajaran) telah berjalan secara disiplin dan terbukti didasari oleh internalisasi nilai-nilai etika syariah seperti *Amanah*, *Shidq* (kejujuran), dan *'Adl* (keadilan). Temuan kunci penelitian ini adalah adanya transformasi motivasi karyawan dari kepatuhan berbasis ketakutan (*fear-driven*) menjadi kepatuhan berbasis nilai (*value-driven*). Hal ini mengindikasikan bahwa keberhasilan integrasi GCG dan Etika Syariah sangat bergantung pada peran kepemimpinan etis (*ethical leadership*) dalam membangun budaya spiritual di tingkat cabang.

Kata kunci: Etika Syariah; GCG; Kepemimpinan Etis; Perbankan Syariah; Studi Kasus

1. LATAR BELAKANG

Pertumbuhan pesat industri keuangan syariah secara global telah menempatkan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagai pilar krusial dalam menjaga kepercayaan publik dan stabilitas institusi. Di Indonesia, di mana total aset perbankan syariah terus meningkat, urgensi penerapan GCG menjadi semakin signifikan (Masruroh et al., 2024). Secara konseptual, GCG berakar pada *Agency Theory* yang digagas oleh Jensen dan Meckling (1976), yang menyoroti adanya potensi konflik kepentingan antara manajemen (agen) dan pemilik (prinsipal). GCG

hadir sebagai mekanisme pengawasan untuk menyelaraskan kepentingan tersebut melalui lima prinsip utama yang diadopsi oleh KNKG (2006), yaitu *Transparency*, *Accountability*, *Responsibility*, *Independency*, dan *Fairness* (TARIF).

Namun, dalam konteks perbankan syariah, penerapan GCG formal tersebut menghadapi tantangan yang lebih kompleks. Kerangka GCG konvensional, yang diperluas oleh *Stakeholder Theory* (Freeman, 1984), masih belum cukup untuk mencakup dimensi pertanggungjawaban unik dalam Islam. Kerangka ini kemudian diperluas menjadi *Islamic Corporate Governance* (ICG). ICG, sebagaimana didefinisikan oleh Ghani (2005) yang terdapat dalam Ningseh (2021), adalah sistem pertanggungjawaban spiritual yang secara eksplisit memasukkan prinsip amanah, keadilan, dan tanggung jawab spiritual.

Kesenjangan fundamental muncul ketika implementasi GCG di perbankan syariah ternyata belum sepenuhnya efektif. Temuan dari Suharto et al., (2022) yang terdapat dalam Diani & Gojali (2025) mengindikasikan bahwa penerapan ICG di Indonesia belum berhasil secara optimal dalam menanggulangi praktik kecurangan (*fraud*). Hal ini menunjukkan bahwa GCG seringkali diimplementasikan secara "teknokratis" yaitu sebatas pemenuhan kepatuhan struktural dan administratif, sementara masih terdapat kelemahan substansial pada tataran implementasi nilai etika.

Di sinilah letak urgensi Etika Syariah sebagai landasan nilai (*basis*) dari GCG. Etika Bisnis Islam, yang berakar pada Al-Qur'an dan Sunnah, menilai bisnis bukan sekadar aktivitas mencari keuntungan, melainkan sebagai bentuk ibadah (*lillah*) (Ruslang et al., 2020). Menurut Naqvi (1981), etika ini dibangun di atas prinsip-prinsip fundamental seperti tauhid, keadilan, dan tanggung jawab. Etika Syariah, yang berlandaskan pada nilai-nilai inti seperti *amanah* dan *shidq*, berfungsi sebagai mekanisme internal yang esensial. Nilai-nilai ini diyakini dapat memperkuat sistem pengendalian dan bertindak sebagai "penghalang spiritual" terhadap *fraud* (Diani, A. R., & Gojali, 2025), sehingga menjiwai struktur GCG eksternal. Tanpa didasari oleh etika syariah yang terinternalisasi seperti *amanah* (kepercayaan), *shidq* (kejujuran), dan *'adl* (keadilan), praktik GCG berisiko menjadi formalitas yang kosong dan gagal mencegah penyimpangan.

Bank Syariah Indonesia (BSI), sebagai bank syariah terbesar dengan jaringan terluas di Indonesia (Amin et al., 2024), merupakan lokus ideal untuk mengkaji interaksi antara GCG formal dan etika substantif ini. Namun, penelitian di level operasional BSI justru menunjukkan *research gap* yang kontradiktif. Satu studi kasus oleh Amin et al., (2024) di KCP Malang Sengkaling menyimpulkan bahwa etika bisnis Islam telah terimplementasi dengan baik. Sebaliknya, studi kasus oleh Diani & Gojali (2025) di KCP Kiaracondong menemukan

tantangan signifikan, di mana pemahaman karyawan yang tidak memadai mengenai gagasan etika bisnis Islam masih menjadi kendala utama.

Kontradiksi temuan di dua KCP BSI yang berbeda ini menunjukkan bahwa penerapan GCG yang berbasis etika tidak seragam dan sangat bergantung pada konteks lokal di masing-masing cabang. Kesenjangan antara temuan empiris ini, ditambah dengan kesenjangan teoretis antara GCG formal (prosedural) dan Etika Syariah (substansif), mendorong perlunya penelitian lebih lanjut. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Good Corporate Governance* berbasis Etika Syariah di Bank Syariah Indonesia, dengan mengambil studi kasus di KCP Sawangan Sari Plaza.

Secara spesifik, penelitian ini berupaya menjawab beberapa pertanyaan. Pertama, bagaimana penerapan prinsip-prinsip formal GCG (*transparansi, akuntabilitas, responsibilitas*) diimplementasikan dalam operasional harian KCP tersebut? Kedua, bagaimana nilai-nilai inti Etika Syariah (*amanah, shidq, dan 'adl*) diterapkan dalam budaya kerja dan proses pelayanan nasabah di sana? Pada akhirnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kesesuaian (integrasi) dan kesenjangan (*gap*) antara penerapan GCG formal dengan internalisasi nilai-nilai Etika Syariah, untuk mengetahui apakah praktik GCG di KCP tersebut berjalan secara teknis-prosedural atau telah kokoh berbasis pada kesadaran etika syariah.

2. KAJIAN TEORITIS

Good Corporate Governance (GCG) dan Landasan Teoritisnya

Konsep *Good Corporate Governance* (GCG) berakar pada *Agency Theory* (Teori Keagenan) yang dikembangkan oleh Jensen dan Meckling (1976). Teori ini menjelaskan bahwa pemisahan kepemilikan (prinsipal) dan pengelolaan (agen/manajemen) berpotensi menciptakan konflik kepentingan (*agency conflict*), yang menuntut adanya mekanisme pengawasan dan pengendalian. GCG hadir sebagai sistem, proses, dan struktur untuk mengendalikan perusahaan agar tercipta keharmonisan di antara seluruh pemangku kepentingan.

Lima prinsip utama GCG menurut KNKG (2006) adalah *Transparency* (keterbukaan), *Accountability* (akuntabilitas), *Responsibility* (pertanggungjawaban), *Independency* (kemandirian), dan *Fairness* (kewajaran) disingkat TARIF. Selain itu, *Stakeholder Theory* dari Freeman (1984) menegaskan bahwa perusahaan juga berkewajiban memenuhi kepentingan seluruh pihak terkait (*stakeholder*), termasuk nasabah, karyawan, dan masyarakat, bukan hanya pemilik modal. Dalam konteks syariah, kerangka ini diperluas menjadi Islamic Corporate

Governance (ICG). ICG, sebagaimana didefinisikan oleh Ghani (2005) yang terdapat dalam Ningseh (2021), adalah sistem pertanggungjawaban spiritual yang secara eksplisit memasukkan prinsip *amanah*, keadilan, dan tanggung jawab spiritual untuk meningkatkan integritas dan mengurangi risiko *moral hazard*. Penerapan kerangka ICG ini, yang menekankan pada dimensi etis dalam pengendalian internal perbankan syariah, juga didukung oleh studi lokal seperti Diani & Gojali, (2025), yang mengutip Suharto, dkk., (2022).

Etika Bisnis Islam sebagai Basis Tata Kelola

Etika bisnis Islam membahas perilaku ekonomi berdasarkan nilai-nilai Al-Qur'an dan Sunnah. Menurut Naqvi (1981), prinsip dasarnya meliputi *tauhid*, keadilan (keseimbangan), kehendak bebas, dan tanggung jawab. Etika Islam menilai kegiatan bisnis bukan sekadar mencari keuntungan, tetapi sebagai bentuk ibadah kepada Allah. Menurut Fauzia (2021) yang terdapat dalam Amin et al. (2024), menekankan bahwa bisnis yang dijalankan secara etis akan membawa keberkahan dan meningkatkan kepercayaan sosial. Sementara Ruslang et al. (2020) menjelaskan bahwa etika Islam menghendaki kegiatan ekonomi yang menghindari *riba*, *gharar*, dan *maysir* serta secara aktif menegakkan kejujuran (*shidq*) dan amanah. Dengan demikian, etika bisnis Islam berfungsi sebagai fondasi moral dalam tata kelola keuangan syariah.

Maqashid al-Syariah dalam Tata Kelola

Relevansi tata kelola syariah berakar pada *Maqashid al-Syariah*, yaitu tujuan hukum Islam yang menegaskan pentingnya menjaga kemaslahatan (*maslahah*), termasuk elemen krusial perlindungan terhadap harta (*hifz al-mal*). Relevansi *Maqashid al-Syariah* ini dalam tata kelola dan etika perbankan syariah kontemporer secara eksplisit dibahas oleh Diani & Gojali (2025). Dalam konteks perbankan, GCG berbasis syariah harus memastikan pengelolaan harta dilakukan dengan amanah, adil, dan transparan. Tata kelola yang baik tidak hanya dinilai dari kepatuhan administratif, tetapi juga sejauh mana lembaga keuangan berkontribusi pada kemaslahatan sosial dan moral.

Sharia Enterprise Theory (SET)

Landasan etika yang mentransformasi tata kelola perbankan syariah berakar pada prinsip Tauhid, sebagaimana diartikulasikan oleh Naqvi (1981). Prinsip ini mentransformasi entitas bisnis dari pengejar laba semata menjadi sebuah kesatuan spiritual yang memikul tanggung jawab (Amanah) secara komprehensif: kepada Tuhan, manusia, dan alam. Konsep ini mendasari pandangan bahwa setiap aktivitas bisnis harus bernilai ibadah dan pertanggungjawaban spiritual. Kerangka ini menjembatani GCG yang bersifat struktural dengan nilai-nilai etika syariah yang bersifat etis. Dengan demikian, tata kelola perusahaan

tidak hanya berorientasi pada efisiensi, tetapi juga harus bermoral dan berorientasi pada keadilan. Implementasi nilai-nilai ini di tingkat operasional, khususnya *Amanah* dan *Shidq* (kejujuran), kemudian divalidasi oleh penelitian empiris Amin et al., (2024), yang menunjukkan bahwa praktik GCG di KCP BSI diperkuat oleh kesadaran etika substantif.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis studi kasus. Metode kualitatif dipilih karena berlandaskan pada filsafat interpretif, yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah di mana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci. Sugiyono (2015) menjelaskan bahwa pendekatan ini relevan karena bertujuan untuk memahami secara mendalam fenomena yang dialami oleh subjek penelitian. Adapun jenis penelitian studi kasus dipilih karena memungkinkan analisis intensif pada satu entitas spesifik. Abdussamad (2021) menjelaskan studi kasus sebagai penelitian mendalam tentang satu organisasi untuk memperoleh deskripsi yang menyeluruh. Lokasi penelitian ini adalah PT Bank Syariah Indonesia Tbk, Kantor Cabang Pembantu (KCP) Sawangan Sari Plaza, yang dipilih secara sengaja (*purposive*) untuk menganalisis penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) berbasis Etika Syariah di level operasional.

Sumber data dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari lapangan melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dan observasi langsung. Informan penelitian adalah individu yang memiliki otoritas dan keterlibatan langsung dengan implementasi GCG, yaitu: Nur Fauziah R (*Branch Operation and Service Manager*), Rina Masatul M (*Customer Service*), dan Angela Matgareta (*Teller*). Sementara itu, data sekunder diperoleh dari studi dokumentasi, dengan mengandalkan Laporan Tahunan BSI 2024 dan Laporan GCG BSI untuk menetapkan kerangka GCG formal, mengingat dokumen SOP KCP bersifat internal dan tidak dapat diakses.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui triangulasi, yang menggabungkan tiga metode utama. Pertama, wawancara semi-terstruktur, yang digunakan untuk mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang interpretasi partisipan terhadap fenomena. Kedua, observasi langsung di *banking hall* untuk mempelajari perilaku karyawan dan proses pelayanan, guna membandingkan "apa yang dikatakan" dengan "apa yang dilakukan". Ketiga, dokumentasi, yang berfungsi sebagai catatan peristiwa yang sudah berlalu untuk mendukung kredibilitas penelitian.

Data kualitatif yang terkumpul akan dianalisis menggunakan model analisis interaktif dari Miles, Huberman, dan Saldana (2020). Analisis ini berlangsung secara terus-menerus

melalui tiga tahapan: kondensasi data (memilih, memfokuskan, dan menyederhanakan transkrip wawancara dan catatan lapangan), penyajian data (mengorganisasi data dalam bentuk narasi deskriptif dan matriks analisis), dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Untuk menjamin keabsahan data, penelitian ini menggunakan teknik Triangulasi Sumber. Sejalan dengan pandangan Taylor et al. (2016), triangulasi adalah cara memeriksa wawasan yang diperoleh dari informan yang berbeda atau sumber data yang berbeda. Dalam penelitian ini, temuan dari wawancara dengan informan kunci akan divalidasi dengan data hasil observasi lapangan dan dokumen GCG korporat.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan analisis komprehensif terhadap data empiris yang dihimpun melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan studi dokumentasi di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Sawangan Sari Plaza. Fokus utama bab ini adalah untuk mengeksplorasi mekanisme penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) formal, proses internalisasi nilai-nilai etika syariah, serta sintesis integratif antara kedua elemen tersebut dalam praksis operasional perbankan sehari-hari.

Gambaran Umum Objek Penelitian

Penelitian ini mengambil lokus di PT Bank Syariah Indonesia Tbk, Kantor Cabang Pembantu (KCP) Sawangan Sari Plaza. Sebagai unit operasional yang berposisi di garda terdepan (*frontline*), KCP ini memegang peranan strategis dalam merepresentasikan wajah layanan perbankan syariah kepada nasabah ritel. Secara struktural, operasional harian di KCP ini berada di bawah supervisi langsung Nur Fauziah R yang menjabat sebagai *Branch Operation and Service Manager* (BOSM). Peran BOSM di sini sangat krusial sebagai pengendali kepatuhan internal di tingkat cabang.

Untuk mendapatkan gambaran yang holistik mengenai penerapan tata kelola, penelitian ini melibatkan informan kunci yang merepresentasikan rantai komando dan pelaksana layanan, yaitu Nur Fauziah R (BOSM) sebagai representasi manajemen kontrol, serta Rina Masatul M (*Customer Service*) dan Angela Matgareta (*Teller*) sebagai representasi pelaksana teknis yang berinteraksi langsung dengan nasabah. Penelitian ini menggunakan Laporan Tahunan BSI (2024a) sebagai kerangka acuan normatif untuk memvalidasi apakah praktik di tingkat mikro (cabang) telah selaras dengan komitmen makro (korporat) perusahaan terhadap tata kelola yang baik. Temuan di lapangan mengindikasikan bahwa KCP Sawangan Sari Plaza telah berhasil menerjemahkan kebijakan strategis pusat ke dalam disiplin kerja operasional yang konsisten.

Temuan Penerapan Prinsip GCG Formal di KCP

Analisis terhadap penerapan GCG di KCP Sawangan Sari Plaza dilakukan dengan menyandingkan realitas praktik di lapangan dengan prinsip-prinsip tata kelola yang digariskan dalam Laporan Pelaksanaan GCG BSI(2024b). Temuan menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap GCG bukan sekadar formalitas administratif, melainkan telah menjadi standar operasional.

Implementasi Prinsip Transparansi (Transparency)

Prinsip Transparansi, yang menekankan pada keterbukaan informasi material dan relevan kepada pemangku kepentingan, ditemukan telah terimplementasi secara sistematis melalui standarisasi perangkat kerja. Dalam konteks pelayanan nasabah, transparansi ini diwujudkan melalui kejelasan informasi produk, biaya, dan risiko. Hal ini terkonfirmasi secara kuat dari hasil wawancara dengan Rina Masatul M (*Customer Service*). Beliau menjelaskan bahwa BSI telah memitigasi risiko asimetri informasi melalui penyediaan perangkat pendukung yang terstandarisasi.

Rina menyatakan, "*Kalau sesuai SOP sudah ada di sales kit, tinggal menjelaskan saja sesuai panduannya yang sudah dibuatkan oleh BSI.*" Pernyataan ini mengindikasikan bahwa *sales kit* berfungsi sebagai instrumen GCG yang vital untuk menjamin konsistensi informasi yang diterima nasabah. Validitas pernyataan ini diperkuat melalui observasi lapangan, di mana peneliti menyaksikan secara langsung *Customer Service* (CS) menggunakan alat bantu visual tersebut saat berinteraksi dengan calon nasabah. CS terlihat menjelaskan fitur produk secara rinci, termasuk akad yang digunakan dan implikasi biayanya, sehingga memastikan nasabah memiliki pemahaman yang utuh sebelum melakukan transaksi

Implementasi Prinsip Akuntabilitas (Accountability)

Prinsip Akuntabilitas berkaitan erat dengan kejelasan fungsi, pelaksanaan, dan pertanggungjawaban organ bank sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Di KCP Sawangan Sari Plaza, prinsip ini teranifestasi paling nyata melalui mekanisme pengawasan berjenjang atau mekanisme kontrol ganda (*dual control*). Mekanisme ini dirancang untuk meminimalisir risiko *fraud* dan kesalahan manusia (*human error*).

Nur Fauziah R (BOSM) menegaskan bahwa *dual control* merupakan prosedur absolut ("harga mati") dalam operasional cabang, yang tidak mentolerir deviasi sedikitpun. Hal ini dikoraborasi oleh Angela Matgareta (*Teller*), yang menjelaskan bahwa setiap transaksi yang bersifat krusial atau melebihi limit wewenang tertentu wajib melalui proses verifikasi dan otorisasi oleh atasan. Temuan observasi semakin memperkuat bukti implementasi ini, di mana terlihat adanya proses otorisasi langsung (*override*) yang dilakukan oleh BOSM di terminal

kerja *Teller* untuk transaksi penarikan tunai bernominal besar. Praktik ini membuktikan bahwa sistem pengendalian internal (*internal control*) di KCP Sawangan Sari Plaza berjalan efektif dan akuntabel, sesuai dengan mandat Laporan GCG BSI.

Implementasi Prinsip Responsibilitas (Responsibility) dan Kewajaran (Fairness)

Penerapan Prinsip Responsibilitas diwujudkan melalui kepatuhan terhadap regulasi dan etika pelaporan. Hal ini sejalan dengan komitmen kepatuhan yang tertuang dalam Laporan Tahunan BSI. Dalam wawancara, Rina Masatul M (CS) menekankan bahwa akurasi laporan merupakan bentuk tanggung jawab profesional yang tidak bisa ditawar. Beliau menyatakan, "*Tidak perlu bohong untuk penyampaian laporan... Tetap maksimalkan di hari-hari berikutnya.*" Pernyataan ini mencerminkan integritas tinggi dalam pelaporan kinerja, di mana manipulasi data untuk kepentingan target jangka pendek ditolak demi menjaga kredibilitas jangka panjang perusahaan.

Sementara itu, Prinsip Kewajaran (*Fairness*) yang menjamin perlakuan yang setara dan wajar dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* diterapkan melalui sistem pelayanan yang inklusif dan non-diskriminatif. Observasi lapangan menunjukkan adanya penggunaan sistem antrian terkomputerisasi yang tertib, yang meniadakan potensi favoritisme dalam pelayanan. Selain itu, responsivitas staf pengamanan yang sigap membantu berbagai lapisan nasabah tanpa memandang penampilan fisik atau status sosial, semakin menegaskan bahwa standar layanan yang merata telah menjadi budaya kerja di KCP Sawangan Sari Plaza.

Temuan Internalisasi Nilai-Nilai Etika Syariah di KCP

Temuan fundamental dari penelitian ini mengindikasikan bahwa kepatuhan terhadap praktik GCG formal di BSI KCP Sawangan Sari Plaza tidak beroperasi dalam ruang hampa (*vacuum*). Implementasi tata kelola tersebut ditemukan memiliki akar yang kuat pada internalisasi nilai-nilai Etika Syariah yang bersifat substantif. Etika Syariah di sini tidak sekadar dipahami sebagai jargon normatif, melainkan telah terinstitusionalisasi menjadi budaya kerja (*corporate culture*) yang memandu perilaku etis seluruh elemen organisasi.

Internalisasi Budaya Spiritual (Basis Etika Tauhid)

Landasan etika yang paling mendasar di KCP ini dibangun melalui internalisasi budaya spiritual harian yang berporos pada konsep Tauhid. Hal ini didorong secara konsisten oleh gaya kepemimpinan Nur Fauziah R (BOSM) yang menanamkan paradigma bahwa bekerja adalah manifestasi ibadah. Dalam wawancara, Nur Fauziah mengartikulasikan sebuah metafora yang kuat: "*Jika GCG tadi 'badannya', Etika Syariah adalah 'jiwa' atau 'ruh'-nya.*" Pernyataan ini merefleksikan pemahaman manajerial bahwa struktur formal (GCG) memerlukan substansi moral (Etika) agar dapat berfungsi optimal.

Secara praksis, penerapan nilai ini terwujud dalam ritual harian yang terkonfirmasi melalui triangulasi data. Wawancara mengenai rutinitas spiritual divalidasi oleh temuan observasi lapangan, di mana pada pukul 07.50 WIB, sebelum jam layanan dibuka, terlihat seluruh karyawan (termasuk Satpam) melakukan *briefing* pagi yang ditutup dengan doa bersama. Nur Fauziah menegaskan urgensi aktivitas ini dengan menyatakan, "*Kami selalu ingatkan bahwa kerja di BSI ini adalah lillah, niatnya ibadah.*" Penanaman nilai Tauhid ini menciptakan atmosfer kerja yang religius, diperkuat oleh simbolisme verbal seperti penggunaan salam Islami ("*Assalamualaikum*") secara konsisten oleh Satpam dan *frontliner*, yang berfungsi sebagai pengingat konstan akan identitas syariah institusi.

Internalisasi Nilai Amanah (Kepercayaan/Integritas)

Nilai *Amanah* teridentifikasi sebagai variabel etika yang paling terinternalisasi secara kuat, khususnya dalam fungsi pengelolaan dana nasabah. Nilai ini menjadi basis moral yang mendasari prinsip GCG Akuntabilitas. Dalam wawancara, Angela Matgareta (*Teller*) memberikan perspektif yang mendalam mengenai pekerjaannya, memaknainya bukan sekadar tugas administratif, melainkan tanggung jawab moral untuk menjaga titipan. Angela menyatakan, "*Etika syariah itu Amanah. Ini uang titipan nasabah, bukan uang saya. Dosa besar kalau saya salah atau kurang teliti.*"

Pernyataan tersebut mengindikasikan adanya transformasi motivasi kerja. Kepatuhan karyawan terhadap prosedur ketat (seperti *balancing* kas dan *dual control*) tidak lagi semata-mata didorong oleh ketakutan terhadap sanksi audit (*external compliance*), melainkan oleh kesadaran teologis (*internal consciousness*). Hal ini dipertegas oleh Rina Masatul M (*Customer Service*) yang menyatakan bahwa transparansi informasi didorong oleh nilai *Shidq* dan *Amanah*, serta keinginan untuk melakukan edukasi (*tabligh*) kepada nasabah: "*Dorongan karena bagian dari Shidq dan Amanah... Ketika menawarkan, saya mengedukasi ke nasabah, bahwa ini tuh benar-benar rekomendasi.*" Bukti internalisasi nilai ini terkonfirmasi melalui observasi lapangan, di mana ketelitian *Teller* dalam menghitung ulang uang dan fokus penuh pada pekerjaan merepresentasikan manifestasi nyata dari nilai amanah.

Internalisasi Nilai Shidq (Kejujuran)

Nilai *Shidq* (kejujuran) ditemukan berfungsi sebagai pilar etika yang memperkuat prinsip GCG Transparansi. Dalam industri perbankan yang sarat dengan target kinerja, seringkali terjadi konflik kepentingan antara pencapaian target penjualan dengan kejujuran informasi. Namun, temuan di KCP Sawangan Sari Plaza menunjukkan bahwa internalisasi nilai *Shidq* mampu meredam potensi *moral hazard* tersebut.

Hal ini terlihat dari arahan tegas Nur Fauziah R (BOSM) yang melarang praktik *overselling* atau manipulasi informasi demi target. Arahan ini terinternalisasi dengan baik oleh Rina Masatul M (CS). Ketika dikonfirmasi mengenai tekanan target, Rina memberikan jawaban yang mencerminkan integritas profesional tinggi: "*Kalau ngomongin tertekan ini sudah kewajiban serta profesional dalam kerjaan saya... tidak perlu bohong untuk penyampaian laporan.*" Temuan ini mengindikasikan bahwa di KCP ini, pencapaian target tidak menjadi justifikasi untuk mengorbankan kejujuran. Sebaliknya, kejujuran dipandang sebagai elemen inheren dari profesionalisme itu sendiri. Validasi observasi di *banking hall* memperkuat temuan ini, di mana CS terlihat proaktif menjelaskan fitur produk secara komprehensif, termasuk rincian biaya, tanpa menyembunyikan informasi material dari nasabah.

Internalisasi Nilai 'Adl (Keadilan)

Nilai '*Adl* (keadilan) ditemukan berfungsi sebagai landasan etika yang mendukung prinsip GCG *Fairness* (Kewajaran). Secara operasional, internalisasi nilai ini tercermin dari pemaknaan Rina Masatul M (CS) terhadap konsep keadilan layanan, yang dimaknai sebagai kepatuhan pada sistem antrian dan perlakuan non-diskriminatif. Pemaknaan ini terkonfirmasi melalui bukti observasi lapangan, di mana tidak ditemukan adanya praktik favoritisme. Lebih jauh lagi, tindakan seorang Satpam yang proaktif membantu nasabah lansia menunjukkan bahwa penerapan etika tidak hanya berhenti pada level '*Adl* (memberikan hak sesuai porsinya), tetapi telah mencapai level *Ihsan* (berbuat lebih baik dari yang seharusnya/kebajikan), yang telah menjadi budaya pelayanan di KCP ini.

Analisis Integrasi dan Kesenjangan GCG Berbasis Etika Syariah

Analisis Integrasi Kebijakan Korporat dan Motivasi Etis

Analisis mendalam terhadap data lapangan menunjukkan bahwa di BSI KCP Sawangan Sari Plaza tidak ditemukan kesenjangan (*gap*) antara kerangka GCG formal yang diatur dalam Laporan GCG BSI dengan praktik Etika Syariah di lapangan. Sebaliknya, terjadi sinergi konstruktif di mana kebijakan korporat (SOP) berfungsi sebagai panduan teknis (*technical guide*), sementara Etika Syariah berfungsi sebagai pendorong motivasi internal (*internal driver*).

Integrasi ini terlihat jelas dalam mekanisme kerja *frontliner*. Pernyataan Rina Masatul M (CS) yang menggunakan *sales kit* (instrumen GCG Transparansi) sebagai alat bantu kerja, namun didorong oleh niat untuk mengedukasi dan menjaga amanah (nilai Etika), membuktikan bahwa kedua elemen tersebut berjalan beriringan. Integrasi juga terlihat pada aspek akuntabilitas, di mana mekanisme *dual control* dijalankan dengan disiplin tinggi karena adanya

kesadaran *Amanah*. Hal ini membuktikan bahwa kepatuhan di KCP ini bukan lagi bersifat "teknokratis" (sekadar menggugurkan kewajiban aturan), melainkan telah bertransformasi menjadi kepatuhan "substantif" yang didasari oleh kesadaran profesional dan spiritual.

Perbandingan Temuan dengan Penelitian Terdahulu

Temuan di KCP Sawangan Sari Plaza ini memberikan kontribusi empiris yang signifikan dalam memetakan praktik tata kelola perbankan syariah. Hasil penelitian ini secara kuat selaras dan mendukung kesimpulan Amin et al., (2024) yang dilakukan di KCP Malang Sengkaling, yang juga menemukan bahwa etika bisnis Islam telah terimplementasi dengan baik dan mewujudkan dalam perilaku kerja yang amanah dan bertanggung jawab.

Sebaliknya, temuan ini berbeda signifikan dengan penelitian Diani & Gojali (2025) di KCP Kiaracandong, yang mengidentifikasi adanya "pemahaman karyawan yang tidak memadai" sebagai kendala utama implementasi etika. Divergensi temuan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan integrasi GCG dan Etika Syariah di level cabang sangat bergantung pada variabel kepemimpinan lokal. Di KCP Sawangan Sari Plaza, peran aktif Nur Fauziah R selaku BOSM dalam membangun budaya spiritual dan menanamkan nilai integritas secara konsisten terbukti menjadi faktor determinan yang membedakan kualitas implementasi tata kelola dibandingkan dengan lokasi penelitian lainnya.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan Good Corporate Governance di BSI KCP Sawangan Sari Plaza telah terintegrasi secara substantif dengan nilai-nilai Etika Syariah. Prinsip transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, dan kewajiban dijalankan tidak semata sebagai kewajiban prosedural, tetapi diperkuat oleh internalisasi nilai Amanah, Shidq, dan 'Adl. Tidak ditemukan kesenjangan antara tuntutan kepatuhan formal dan kesadaran etis individu. Pergeseran motivasi karyawan dari kepatuhan berbasis ketakutan menuju kepatuhan berbasis nilai menjadi indikator bahwa profesionalisme di cabang ini dipahami sebagai tanggung jawab moral, bukan sekadar pemenuhan target administratif.

Keberhasilan integrasi tersebut berkaitan erat dengan peran kepemimpinan etis BOSM yang konsisten membangun budaya spiritual harian di lingkungan kerja. Praktik ini menciptakan suasana organisasi yang mendukung penghayatan etika secara natural, sehingga instrumen korporat seperti mekanisme dual control atau sales kit bukan lagi dipahami sebagai beban administratif, melainkan sebagai bagian dari komitmen etis kolektif. Walaupun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya mengkaji satu cabang, tidak

memperoleh akses penuh terhadap SOP cabang, dan menggunakan pendekatan kualitatif yang tetap menyisakan potensi subjektivitas meskipun telah diminimalisir melalui triangulasi data.

Temuan ini memberikan implikasi praktis dan teoretis. Secara praktis, rutinitas spiritual di tingkat cabang perlu dipertahankan karena terbukti memperkuat integritas dan mencegah praktik moral hazard. Kantor pusat dapat menjadikan keberhasilan ini sebagai rujukan empiris untuk memperkuat penilaian kinerja yang menekankan kualitas proses etis, bukan hanya pencapaian kuantitatif. Secara teoretis, penelitian lanjutan perlu memperluas konteks melalui studi komparatif antar-cabang dan menambahkan pendekatan kuantitatif untuk memetakan secara lebih komprehensif faktor penentu efektivitas integrasi GCG dan Etika Syariah.

DAFTAR REFERENSI

- Abdussamad, Z. (2021). *Metode penelitian kualitatif*. Syakir Media Press.
- Amin, A., et al. (2024). Implementasi etika bisnis Islam. *Journal of Islamic Economics Development and Innovation (JIEDI)*, 4(3), 202–220. <https://doi.org/10.22219/jiedi.v4i3.39256>
- Diani, A. R., & Gojali, D. (2025). Analisis penerapan etika bisnis Islam dalam sistem pengendalian internal untuk pencegahan kecurangan (fraud) pada operasional perbankan syariah (Studi kasus pada BSI KCP Kiaracandong). *Musytari: Jurnal Manajemen, Akuntansi, dan Ekonomi*, 19(12), 11–20.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman Publishing. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139192675>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). (2006). *Pedoman umum good corporate governance Indonesia*. KNKG.
- Masruroh, A., Yazid, M., & Feriansyah, A. (2024). Analisis kinerja perusahaan berdasarkan good corporate governance pada bank umum syariah di Indonesia. *Jurnal MAPS (Manajemen Perbankan Syariah)*, 8(1), 1–9. <https://doi.org/10.32627/maps.v8i1.988>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2020). *Qualitative data analysis* (4th ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.51952/9781447366263.ch012>
- Naqvi, S. N. H. (1981). *Ethics and economics: An Islamic synthesis*. The Islamic Foundation.
- Ningseh, A. R. S. W. (2021). Analisis penerapan prinsip good corporate governance dalam perspektif syariat Islam pada Bank Muamalat Indonesia. *Margin Eco*, 5(2), 18–27. <https://doi.org/10.32764/margin.v5i2.2083>
- PT Bank Syariah Indonesia Tbk. (2024a). *Annual report 2024: Melaju menuju era baru*.
- PT Bank Syariah Indonesia Tbk. (2024b). *Laporan tata kelola usaha PT Bank Syariah Indonesia Tbk*.

Ruslang, R., et al. (2020). Etika bisnis e-commerce Shopee berdasarkan maqashid syariah dalam mewujudkan keberlangsungan bisnis. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 10(3), 2511–2516.

Sugiyono. (2015). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to qualitative research methods: A guidebook and resource* (4th ed.). John Wiley & Sons, Inc.