

**DAMPAK  *Downsizing*  BANK SYARI'AH TERHADAP  
KINERJA BANK, KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN  
LOYALITAS NASABAH**



**Oleh:**

**H. Royani Anwari, Lc., LLM  
NIM. 20300012003**

**STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA**

**DISERTASI**

**Diajukan kepada Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga  
Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat guna Memperoleh  
Gelar Doktor dalam Bidang Studi Islam**

**YOGYAKARTA  
2024**



STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

**SURAT PERNYATAAN KEASLIAN DAN BEBAS  
DARI PLAGIARISME**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : H. Royani Anwari, Lc., LLM.

NIM : 20300012003

Jenjang : Doktor

menyatakan bahwa naskah **disertasi** ini, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya, dan bebas dari plagiarisme. Jika dikemudian hari terbukti bukan karya sendiri atau melakukan plagiasi, maka saya siap ditindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Yogyakarta, Januari 2024

Saya yang menyatakan,



H. Royani Anwari, Lc., LLM.

NIM: 20300012003

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

## PENGESAHAN

Judul Disertasi : DAMPAK DOWNSIZING BANK SYARIAH TERHADAP  
KINERJA BANK, KESEJAHTERAAN  
Ditulis oleh : Royani Anwari  
NIM : 20300012003  
Program/Prodi. : Doktor (S3) / Studi Islam  
Konsentrasi :

**Telah dapat diterima**  
**Sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr.)**  
**Dalam Bidang Studi Islam**

Yogyakarta, 29 Agustus 2024

An. Rektor/  
Ketua Sidang,  
  
Prof. Dr.Phil. Sahiron, M.A.  
NIP.: 196806051994031003

## YUDISIUM

### BISMILLĀHIRRAHMĀNIRRAHĪM

DENGAN MEMPERTIMBANGKAN JAWABAN PROMOVENDUS ATAS PERTANYAAN DAN KEBERATAN PARA PENILAI DALAM UJIAN TERTUTUP PADA TANGGAL 04 JULI 2024, DAN SETELAH MENDENGAR JAWABAN PROMOVENDUS ATAS PERTANYAAN DAN SANGGAHAN PARA PENGUJI DALAM SIDANG UJIAN TERBUKA, MAKA KAMI MENYATAKAN, PROMOVENDUS ROYANI ANWARI, NOMOR INDUK: 20300012003 LAHIR DI BREBES TANGGAL 27 NOVEMBER 1978,

LULUS DENGAN PREDIKAT :

PUJIAN (CUM LAUDE)/SANGAT MEMUASKAN/MEMUASKAN\*\*

KEPADA SAUDARA DIBERIKAN GELAR DOKTOR STUDI ISLAM KONSENTRASI DENGAN SEGALA HAK DAN KEWAJIBAN YANG MELEKAT ATAS GELAR TERSEBUT.

\*SAUDARA MERUPAKAN DOKTOR KE-984

YOGYAKARTA, 29 AGUSTUS 2024

An. REKTOR /  
KETUA SIDANG

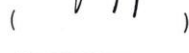


Prof. Dr.Phil. Sahiron, M.A.  
NIP.: 196806051994031003

\*\* CORET YANG TIDAK DIPERLUKAN

**DAFTAR HADIR DEWAN PENGUJI  
UJIAN TERBUKA PROMOSI DOKTOR**

Nama Promovendus : ROYANI ANWARI (  )  
NIM : 20300012003  
Judul Disertasi : DAMPAK DOWNSIZING BANK SYARI'AH TERHADAP KINERJA BANK,  
KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN LOYALITAS NASABAH

Ketua Sidang : Prof. Dr.Phil. Sahiron, M.A. (  )  
Sekretaris Sidang : Dr. Munirul Ikhwan, Lc., M.A. (  )  
Anggota : 1. Prof. Dr. H. Syamsul Anwar, M.A. (  )  
(Promotor/Penguji)  
2. Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, S.E., M.Si. (  )  
(Promotor/Penguji)  
3. Dr. Abdul Mughits, S.Ag., M.Ag. (  )  
(Penguji)  
4. Prof. Hadri Kusuma (  )  
(Penguji)  
5. Dr. Sunaryati, SE., M.Si. (  )  
(Penguji)  
6. Prof. Dr.H. Syafiq Mahmadah Hanafi, M.Ag. (  )  
(Penguji)

Di Ujikan Di Yogyakarta Pada Hari KAMIS Tanggal 29 Agustus 2024

Tempat : Aula Lt. 1 Gd. Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga  
Waktu : Pukul 09.00 WIB. S.d. Selesai  
Hasil / Nilai (IPK) : 3.69  
Predikat Kelulusan : Pujian (Cum laude) / Sangat Memuaskan / Memuaskan



Sekretaris Sidang,

Dr. Munirul Ikhwan, Lc., M.A.  
NIP. : 198406202018011001

## NOTA DINAS

Kepada Yth.,  
Direktur Pascasarjana  
UIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

**DAMPAK *DOWNSIZING* BANK SYARIAH TERHADAP KINERJA BANK, KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN LOYALITAS NASABAH**

yang ditulis oleh:

Nama : H. Royani Anwari, Lc., LLM  
NIM : 20300012003  
Program : Doktor

saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka.

*Wassalamu'alaikum wr.wb.*

Yogyakarta, 4<sup>th</sup> Juli 2024  
Promotor,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA  
Prof. Dr. Syamsul Anwar, MA

## NOTA DINAS

Kepada Yth.,  
Direktur Pascasarjana  
UIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

### **DAMPAK *Downsizing* BANK SYARIAH TERHADAP KINERJA BANK, KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN LOYALITAS NASABAH**

yang ditulis oleh:

Nama : H. Royani Anwari, Lc., LLM  
NIM : 20300012003  
Program : Doktor

saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka.

*Wassalamu'alaikum wr.wb.*

Yogyakarta, 15 Juli 2024  
Penguji.

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA  
Dr. Abdul Mughits, S.Ag., M.Ag.

## NOTA DINAS

Kepada Yth.,  
Direktur Pascasarjana  
UIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta

*Assalamu 'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

### **DAMPAK *Downsizing* BANK SYARI'AH TERHADAP KINERJA BANK, KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN LOYALITAS NASABAH**

yang ditulis oleh:

Nama : H. Royani Anwari, Lc., LLM  
NIM : 20300012003  
Program : Doktor

saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka.

*Wassalamu 'alaikum wr.wb.*

Yogyakarta, 16 Juli 2024  
Penguji,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA

Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

## NOTA DINAS

Kepada Yth.,  
Direktur Pascasarjana  
UIN Sunan Kalijaga  
Yogyakarta

*Assalamu'alaikum wr.wb.*

Disampaikan dengan hormat, setelah melakukan bimbingan, arahan, dan koreksi terhadap naskah disertasi berjudul:

### **DAMPAK *DOWNSIZING* BANK SYARI'AH TERHADAP KINERJA BANK, KESEJAHTERAAN KARYAWAN DAN LOYALITAS NASABAH**

yang ditulis oleh:

Nama : H. Royani Anwari, Lc., LLM  
NIM : 20300012003  
Program : Doktor

saya berpendapat bahwa disertasi tersebut sudah dapat diajukan kepada Program Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta untuk diujikan dalam Ujian Terbuka.

*Wassalamu'alaikum wr.wb.*

Yogyakarta, 17 Juli 2024  
Penguji,

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
**SUNAN KALIJAGA**  
YOGYAKARTA  
Dr. Sunaryati, SE., M.Si.

## MOTTO

*“Barang siapa menjadikan mudah urusan orang lain. Pasti Allah akan memudahkan urusannya di dunia dan akhirat.”*

(HR. Muslim)

*“Sebaik-baik Manusia adalah yang dapat memberi manfaat untuk orang lain”*

(HR. Ahmad)

## **HALAMAN PERSEMBAHAN**

**Disertasi ini dipersembahkan untuk :**

**“Keluarga”**

**Istriku Tercinta (Hj. Sholiha, S.Pd.I)  
Anakku tersayang (Luby Syakir El Minan dan Ahmad  
Abrisam Azra)  
Ibunda Hj. Saroah**

**Kakakku (Kang Thowi)**

**Adik-adikku**

**Tobroni, Umi Latifah, Syukron Hadi, Khoirul Azmi,  
Muzayanah, Munadi, Choirun Nisa, Lutfi Maulana, Abdul  
Kahfi, Abdul Majid**

**Serta**

**“Keluarga Besar Istriku Tercinta di Pondok Pesantren  
Raudlotut Tholibin Kalikangkung Pangkah Tegal”**

## ABSTRAK

*Downsizing* atau perampingan merupakan strategi pengurangan biaya operasional yang digunakan perusahaan dengan mengurangi jam kerja dan jumlah tenaga kerja hingga penutupan pabrik atau departemen yang dinilai kurang efisien bertujuan untuk penguatan dan kemajuan perusahaan. *Downsizing* tiga bank syariah milik BUMN yaitu BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri (BSM), pada proses awal menjadi polemik pro dan kontra, antara yang mendukung dan yang menolak. Profit oriented menjadi tujuan dari pemerintah mendownsizing 3 bank tersebut, sedangkan yang kontra adalah tidak ada ranah sosial untuk masyarakat menengah ke bawah, manajemen bank dikuasai oleh bank dengan aset terbesar sebelum merger, adanya gap antar karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mencari jawaban dari fenomena *downsizing* Bank Syari'ah di Indonesia, dilihat dari sisi maqashid syariahnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif statistik deskriptif dengan data primer dan sekunder. Data diperoleh melalui website OJK, Bank terkait dan responden karyawan maupun nasabah BSI. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda dengan SPSS serta pendekatan induktif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan *downsizing* bank syariah dapat meningkatkan kinerja bank, sehingga dapat memajukan bisnis bank syariah menjadi lebih besar dan lebih kuat secara nasional maupun global, hal ini sangat bertautan dengan teori *maqāṣid asy-Syari'ah* pada *darūriyāt al-khamsah*, lebih tepatnya pada kategori *hiḏu ad-dīn* dan *hiḏu al-māl*. Tujuan umum ini lebih diutamakan dari pada kesejahteraan karyawan BSI yang sampai sekarang masih adanya kesenjangan antara honor karyawan eks BSM dengan eks BRI Syariah dan BNI Syariah. Sedangkan dari sisi nasabah, *downsizing* menambah banyak jumlah nasabah pada BSI, dan mereka sangat setuju dengan adanya *downsizing*.

Kata kunci: *Downsizing*, *Maqāṣid asy-Syari'ah*, BSI, Bank Syariah.

## ABSTRACT

Downsizing is a cost-reduction strategy employed by companies through measures such as reducing working hours, cutting the workforce, or closing inefficient plants or departments, with the aim of strengthening and advancing the company. The downsizing of three state-owned Islamic banks, namely BRI Syariah, BNI Syariah, and Bank Syariah Mandiri (BSM), initially sparked a controversy, with both supporters and opponents voicing their opinions. The government's profit-oriented objective in downsizing these three banks has been criticized by those who argue that it neglects the social needs of lower and middle-income communities, results in the management of the banks being dominated by the one with the largest assets prior to the merger, and creates disparities among employees. This study seeks to explore the phenomenon of downsizing in Islamic banks in Indonesia from the perspective of maqashid sharia.

The study adopts both qualitative and quantitative descriptive statistical approaches, utilizing primary and secondary data obtained from the websites of the Financial Services Authority (OJK), the relevant banks, as well as from employees and customers of BSI. The analytical tools employed include Multiple Linear Regression with SPSS and an inductive approach.

The results indicate that the implementation of downsizing in Islamic banks can enhance bank performance, leading to the growth and strengthening of Islamic banking businesses both nationally and globally. This is closely aligned with the theory of maqashid asy-Syari'ah, particularly within the framework of *daruriyat al-khamsah*, specifically in the categories of *hifzu ad-din* and *hifzu al-mal*. This overarching objective is prioritized over the welfare of BSI employees, where a gap persists between the salaries of former BSM employees and those of former BRI Syariah and BNI Syariah employees. From the perspective of customers, the downsizing has led to an increase in the number of BSI customers, and they generally support the downsizing initiative.

**Keywords:** *Downsizing, Maqāṣid asy-Syarī'ah, BSI, Islamic Bank.*

## مستخلص البحث

تخفيض العمالة أو التبسيط هو استراتيجية لتقليل التكاليف التشغيلية تستخدمها الشركات من خلال تقليل ساعات العمل وعدد العمال وإغلاق المصانع أو الأقسام التي تعتبر غير فعالة بهدف تعزيز الشركات وتطويرها. أصبح تخفيض العمالة في ثلاثة بنوك إسلامية مملوكة للدولة، وهي BRI الشريعة و BNI الشريعة و بنك مانديري الشريعة، في البداية محل جدل حول الإيجابيات والسلبيات، بين المؤيدين والرافضين. التوجه نحو الربح هو هدف الحكومة من تخفيض العمالة في البنوك الثلاثة، بينما يرى المعارضون أنه لا يوجد مساحة اجتماعية للطبقة المتوسطة الدنيا، وإدارة البنك يسيطر عليها البنك صاحب الأصول الأكبر قبل الاندماج، وهناك فجوة بين الموظفين. يهدف هذا البحث إلى إيجاد إجابة لظاهرة تخفيض العمالة في البنوك الإسلامية في إندونيسيا من منظور المقاصد الشرعية.

يستخدم هذا البحث منهجا نوعيا وكميا للإحصاء الوصفي مع البيانات الأولية والثانوية. تم الحصول على البيانات من خلال الموقع الإلكتروني لهيئة الخدمات المالية (OJK) والبنوك ذات الصلة والمستجيبين من الموظفين وعملاء بنك الشريعة الإندونيسية (BSI). والأداة التحليلية المستخدمة هي الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS والمنهج الاستقرائي.

تظهر نتائج البحث أن تخفيض العمالة في البنوك الإسلامية يمكن أن يحسن أداء البنك، بحيث يتمكن من تطوير الأعمال المصرفية الإسلامية لتكون أكبر وأقوى على المستويين الوطني والعالمي، وهذا يرتبط ارتباطا وثيقا بالضروريات الخمس من المقاصد الشرعية، وبشكل أدق في حفظ الدين والمال. يتم إعطاء

الأولية لهذا الهدف العام على رفاة الموظفين في بنك الشريعة الإندونيسية، لأنه لا تزال هناك فجوة في الرواتب بين الموظفين السابقين من بنك مانديري الشريعة و BRI الشريعة و BNI الشريعة. وفي الوقت نفسه، من ناحية العملاء، أدى تخفيض العمالة إلى زيادة عدد العملاء في بنك الشريعة الإندونيسية، وقد وافقوا بشدة على تخفيض العمالة.

الكلمات المفتاحية : تخفيض العمالة ، المقاصد الشرعية، بنك الشريعة الإندونيسية، البنك الإسلامي.



## PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Berdasarkan Surat Keputusan Bersama Menteri Agama RI dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor 158/1987 dan 0543.b/U/1987, tanggal 22 Januari 1988.

### A. Konsonan Tunggal

| Huruf Arab | Nama  | Huruf Latin        | Keterangan               |
|------------|-------|--------------------|--------------------------|
| ا          | Alif  | Tidak dilambangkan | Tidak dilambangkan       |
| ب          | Bā'   | B                  | Be                       |
| ت          | Tā'   | T                  | Te                       |
| ث          | Śā'   | s                  | es (dengan titik atas)   |
| ج          | Jīm   | J                  | Je                       |
| ح          | Ḥā'   | ḥ                  | ha (dengan titik bawah)  |
| خ          | Khā'  | Kh                 | ka dan ha                |
| د          | Dāl   | D                  | De                       |
| ذ          | Žāl   | Ž                  | zet (dengan titik atas)  |
| ر          | Rā'   | R                  | Er                       |
| ز          | Zā'   | Z                  | Zet                      |
| س          | Sīn   | S                  | Es                       |
| ش          | Syīn  | Sy                 | es dan ye                |
| ص          | Ṣād   | ṣ                  | es (dengan titik bawah)  |
| ض          | Ḍād   | ḍ                  | de (dengan titik bawah)  |
| ط          | Ṭā'   | ṭ                  | te (dengan titik bawah)  |
| ظ          | Ẓā'   | ẓ                  | zet (dengan titik bawah) |
| ع          | ‘Ain  | ‘                  | Apostrof terbalik        |
| غ          | Ghain | Gh                 | Ge                       |
| ف          | Fā'   | F                  | Ef                       |
| ق          | Qāf   | Q                  | Qi                       |
| ك          | Kāf   | K                  | Ka                       |
| ل          | Lām   | L                  | El                       |
| م          | Mīm   | M                  | Em                       |

|    |        |   |          |
|----|--------|---|----------|
| ن  | Nūn    | N | En       |
| و  | Wāw    | W | We       |
| هـ | Hā'    | H | Ha       |
| ء  | Hamzah | ' | Apostrof |
| ي  | Yā'    | Y | Ye       |

## B. Konsonan Rangkap karena Syaddah Ditulis Rangkap

| Kata Arab                      | Ditulis                             |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| مُدَّة مُتَعَدِّدَة            | <i>muddah muta 'ddidah</i>          |
| رَجُلٌ مُتَفَنِّنٌ مُتَعَيِّنٌ | <i>rajul mutafannin muta 'ayyin</i> |

## C. Vokal Pendek

| Ḥarakah | Ditulis | Kata Arab                 | Ditulis                         |
|---------|---------|---------------------------|---------------------------------|
| Fatḥah  | A       | مَنْ نَصَرَ وَقَتَلَ      | <i>man naṣar wa qatal</i>       |
| Kasrah  | I       | كَمْ مِنْ فِتْنَةٍ        | <i>kamm min fi 'ah</i>          |
| Ḍammah  | U       | سُدُسٌ وَخَمْسٌ وَثَلَاثٌ | <i>sudus wa khumus wa ṣuluṣ</i> |

## D. Vokal Panjang

| Ḥarakah | Ditulis | Kata Arab                | Ditulis                     |
|---------|---------|--------------------------|-----------------------------|
| Fatḥah  | Ā       | فَتَاحُ رِزَاقٍ مَنَّانٍ | <i>fattāḥ razzāq mannān</i> |
| Kasrah  | Ī       | مَسْكِينٌ وَفَقِيرٌ      | <i>miskīn wa faqīr</i>      |
| Ḍammah  | Ū       | دُخُولٌ وَخُرُوجٌ        | <i>dukhūl wa khurūj</i>     |

## E. Huruf Diftong

| Kasus                   | Ditulis | Kata Arab  | Ditulis         |
|-------------------------|---------|------------|-----------------|
| Fatḥah bertemu wāw mati | Aw      | مَوْلُودٌ  | <i>Maulūd</i>   |
| Fatḥah bertemu yā' mati | Ai      | مُهَيْمِنٌ | <i>Muhaimin</i> |

## F. Vokal Pendek yang Berurutan dalam Satu Kata

| Kata Arab               | Ditulis                      |
|-------------------------|------------------------------|
| أَنْتُمْ                | <i>a 'antum</i>              |
| أَعَدْتُ لِلْكَافِرِينَ | <i>u 'iddat li alkāfirīn</i> |
| لَنْ شَكَرْتُمْ         | <i>la 'in syakartum</i>      |
| إِعَانَةُ الطَّالِبِينَ | <i>i 'ānah at-ṭālibīn</i>    |

### G. Huruf Ta' Tā' Marbūṭah

1. Bila dimatikan, ditulis dengan huruf “h”.

| Kata Arab   | Ditulis                  |
|-------------|--------------------------|
| زوجة جزيلة  | <i>zaujah jazīlah</i>    |
| جزية محدّدة | <i>jizyah muḥaddadah</i> |

Keterangan:

Ketentuan ini tidak berlaku terhadap kata-kata Arab yang sudah diserap kedalam Bahasa Indonesia, seperti salat, zakat, dan sebagainya, kecuali jika dikehendaki lafal aslinya.

Bila diikuti oleh kata sandang “al-” serta bacaan kedua itu terpisah, makaditulis dengan “h”.

| Kata Arab     | Ditulis                    |
|---------------|----------------------------|
| تكملة المجموع | <i>takmilah al-majmū‘</i>  |
| حلاوة المحبة  | <i>ḥalāwah al-maḥabbah</i> |

2. Bila tā' marbūṭah hidup atau dengan ḥarakah (fatḥah, kasrah, atau ḍammah), maka ditulis dengan “t” berikut huruf vokal yang relevan.

| Kata Arab        | Ditulis                       |
|------------------|-------------------------------|
| زكاة الفطر       | <i>zakātu al-fiṭri</i>        |
| إلى حضرة المصطفى | <i>ilā ḥaḍrati al-muṣṭafā</i> |
| جلالة العلماء    | <i>jalālata al-‘ulamā’</i>    |

### H. Kata Sandang alif dan lām atau “al-”

1. Bila diikuti huruf ḡamariyyah

| Kata Arab       | Ditulis                        |
|-----------------|--------------------------------|
| بحث المسائل     | <i>baḥṣ al-masā'il</i>         |
| المحصول للغزالي | <i>al-maḥṣūl li al-Ghazālī</i> |

2. Bila diikuti huruf syamsiyyah, ditulis dengan menggandakan huruf syamsiyyah yang mengikutinya serta menghilangkan huruf “l” (el)-nya.

| Kata Arab       | Ditulis                          |
|-----------------|----------------------------------|
| إعانة الطالبين  | <i>i‘ānah at-tālibīn</i>         |
| الرسالة للشافعي | <i>ar-risālah li asy-Syāfi‘ī</i> |
| شذرات الذهب     | <i>syazarāt az-ḡahab</i>         |

## KATA PENGANTAR

*Alhamdhulillaahirabbil'aalamiin*, Segala puji bagi Allah yang dengan rahmat dan ridha-Nya, penulis dapat menyelesaikan disertasi ini dan menyajikannya di hadapan pembaca yang budiman. Disertasi ini berjudul “Dampak *Downsizing* Bank Syari’ah Terhadap Kinerja Bank dan Kesejahteraan Karyawan” Seiring dengan selesainya disertasi ini, perkenankan penulis menyampaikan ucapan terima kasih penulis kepadaberbagai pihak:

1. Prof. Dr. Phil. Al Makin, S.Ag., M.A., selaku Rektor UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Prof. Dr. H. Abdul Mustaqim, S.Ag., M.Ag selaku Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, H. Ahmad Muttaqin, S.Ag., M.Ag., M.A., Ph.D selaku Wakil Direktur Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, Ahmad Rafiq, MA., Ph.D selaku Ketua Program Doktor Studi Islam dan seluruh jajaran pengelola Pascasarjana UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, disampaikan terima kasih sebesar-besarnya atas bimbingan, pelayanan dan kemudahan yang diberikan kepada penulis selama menempuh jenjang pendidikan program doktor sehingga penulis berhasil menyelesaikan penulisan disertasi ini.
2. Prof. Dr. H. Syamsul Anwar, M.A. dan Dr. H. Muhammad Fakhri Husein, S.E., M.Si. selaku Promotor yang dengan kesabaran dan keikhlasan memberikan bimbingan, arahan sejak awal hingga akhir penyelesaian disertasi ini.
3. Dr. Abdul Mughits, S.Ag., M.Ag., Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA., Dr. Sunaryati, SE., M.Si., selaku penguji, yang telah memberikan arahan dan masukan hingga diujikannya disertasi ini.
4. Rektor Institut Agama Islam Bakti Negara (IBN) Tegal Dr. H. Saepudin, MA., beserta jajarannya, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Bakti Negara (IBN) Tegal beserta jajarannya, serta para dosen dan karyawan Institut

Agama Islam Bakti Negara (IBN) Tegal yangtelah memberikan semangat dan mendoakan penulis.

5. Istri tercinta, Hj. Sholiha, S.Pd.I, dengan kebesaran hati memberi motivasi dan dukungan kepada Suami dalam menyelesaikan studi doktoral sang Suami. Terima kasih atas kesabaran, cinta kasih, dan motivasi serta doa untuk kemudahan serta kelancaran penyelesaian studi ini.
6. Anak saya tercinta, Luby Syakir El Minan dan Ahmad Abrisam Azra, terima kasih telah bersabardalam menemani Abi berjuang selama menempuh studi doktoral. Dukungan, pengertian dan semangat serta doa yang Mamas dan Dede berikan untuk Abi menjadi bahan bakar dalam penyelesaian disertasi ini.
7. Ibunda tercinta, Hj. Saroah atas segala dukungan moral dan doa yang tiada henti sehingga penulis dapat berada pada titik ini. Semoga Allah senantiasa mencurahkan kesehatan, keberkahan, dan kebahagiaan untuk Ibu. Terima kasih juga kepada Kakakku Kang Thowi dan Adik-adikku Tobroni, Umi Latifah, Syukron Hadi, Khoirul Azmi, Muzayanah, Munadi, Choirun Nisa, Lutfi Maulana, Abdul Kahfi, Abdul Majid, untuk dukungan moral dan doanya. Serta Keluarga Besar Istriku Tercinta di Pondok Pesantren Raudlotut Tholibin Kalikangkung Pangkah Tegal.
8. Teman-teman Mahasiswa angkatan 2020 Program Doktor Studi Islam, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta (Pak Miko, Pak Sinung, Pak Sugeng, Pak H. Muslim, Pak Ihsan, Pak Zain, Bu Echa, Bu Abidah, Bu Aminah, Bu Andayani, Bu Nyai Atin, Pak Slamet, dan Bu Kamilah,) yang senantiasa memberikan motivasi dan pencerahan dalam penyusunan disertasi ini.

Semoga Allah Swt. memberikan balasan terbaik atas kebaikan dan jasa-jasa mereka semua dan semoga karya ini dapat bermanfaat. Amin.

Yogyakarta, Agustus 2024 M.  
Penulis,

H. Royani Anwari, Lc., LL.M.

## DAFTAR ISI

|                                                                 |               |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>HALAMAN JUDUL .....</b>                                      | <b>i</b>      |
| <b>PERNYATAAN KEASLIAN DAN BEBAS DARI<br/>PLAGIARISME .....</b> | <b>iii</b>    |
| <b>PENGESAHAN REKTOR .....</b>                                  | <b>iv</b>     |
| <b>YUDISIUM .....</b>                                           | <b>v</b>      |
| <b>DEWAN PENGUJI .....</b>                                      | <b>vi</b>     |
| <b>PENGESAHAN PROMOTOR .....</b>                                | <b>vii</b>    |
| <b>NOTA DINAS .....</b>                                         | <b>vii</b>    |
| <b>MOTO .....</b>                                               | <b>xi</b>     |
| <b>HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>                                | <b>xii</b>    |
| <b>ABSTRAK .....</b>                                            | <b>xiii</b>   |
| <b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>                              | <b>xvii</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                     | <b>xx</b>     |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                         | <b>xxii</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                       | <b>xxvi</b>   |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                                      | <b>xxviii</b> |
| <br><b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>                              | <br><b>1</b>  |
| A. Latar Belakang Masalah .....                                 | 1             |
| B. Rumusan Masalah .....                                        | 10            |
| C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....                         | 11            |
| D. Kajian Pustaka .....                                         | 13            |
| E. Kerangka Teori .....                                         | 17            |
| 1. Teori Downsizing .....                                       | 17            |
| 2. Teori Maqāṣid asy-Syarī'ah .....                             | 20            |
| F. Metode Penelitian .....                                      | 24            |
| 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian .....                        | 24            |
| 2. Sumber Data .....                                            | 25            |
| 3. Metode Pengumpulan Data .....                                | 26            |
| 4. Analisa Data .....                                           | 26            |
| 5. Uji Validasi Data .....                                      | 27            |
| G. Sistematika Pembahasan .....                                 | 27            |

|                                                                     |               |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>BAB II DOWNSIZING DAN MAQĀSID SYARIAH .....</b>                  | <b>29</b>     |
| <b>A. Downsizing.....</b>                                           | <b>29</b>     |
| 1. Dampak <i>Downsizing</i> Bagi Perusahaan .....                   | 29            |
| 2. Dampak <i>Downsizing</i> Bagi Karyawan.....                      | 34            |
| 3. Konsekwensi <i>Downsizing</i> .....                              | 37            |
| 4. Urgensitas <i>Downsizing</i> .....                               | 38            |
| <b>B. Maqāṣid Syariah .....</b>                                     | <b>41</b>     |
| 1. Syariah dan Kemaslahatan Umat.....                               | 41            |
| 2. Maqāṣid asy-Syarī'ah Imam asy-Syātibī.....                       | 55            |
| 3. Qaṣd asy-Syāri' dan Qaṣd al-Mukallaf .....                       | 90            |
| <br><b>BAB III PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA .....</b>             | <br><b>95</b> |
| A. Sejarah dan Perkembangan Perbankan Syariah<br>di Indonesia ..... | 95            |
| B. Konsep Dasar Perbankan Syariah .....                             | 101           |
| C. Produk Perbankan Syariah .....                                   | 105           |
| 1. Produk Penghimpunan Dana Perbankan<br>Syariah .....              | 105           |
| 2. Produk Penyaluran Dana Pembiayaan<br>Perbankan Syariah .....     | 106           |
| 3. Produk Pelayanan Jasa Perbankan Syariah .....                    | 108           |
| D. Rambu-rambu Kesehatan Bank Syariah .....                         | 109           |
| 1. Tingkat Kesehatan Bank Syariah .....                             | 109           |
| 2. Penilaian Kesehatan Bank Syariah .....                           | 110           |
| 3. Rambu-rambu Kesehatan Bank Syariah .....                         | 111           |
| E. Perencanaan Perbankan Syariah .....                              | 113           |
| 1. Penentuan Tujuan, Visi Misi dan Program<br>Kerja .....           | 113           |
| 2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) .....                      | 114           |
| 3. Perencanaan Keuangan .....                                       | 118           |
| 4. Perencanaan Operasional .....                                    | 119           |
| F. Organisasi Perbankan Syariah .....                               | 125           |
| 1. Struktur Organisasi Perbankan Syariah .....                      | 125           |
| 2. Perilaku Organisasi .....                                        | 129           |

|    |                                                         |     |
|----|---------------------------------------------------------|-----|
| 3. | Budaya Organisasi Perbankan Syariah .....               | 130 |
| G. | Sumber Daya Perbankan Syariah .....                     | 132 |
| 1. | Sumber Daya Manusia (SDM) .....                         | 132 |
| 2. | Sumber Daya Modal .....                                 | 133 |
| 3. | Sumber Daya Infrastruktur .....                         | 135 |
| 4. | Sumber Daya Teknologi dan Informasi.....                | 136 |
| 5. | Sumber Daya Lainnya .....                               | 137 |
| H. | Evaluasi dan Monitoring Perbankan Syariah .....         | 139 |
| 1. | Evaluasi Perbankan Syariah .....                        | 139 |
| 2. | Monitoring Perbankan Syariah .....                      | 140 |
| 3. | Evaluasi Capaian Perbankan Syariah .....                | 142 |
| 4. | Perbaikan Kebijakan Perbankan Syariah .....             | 145 |
| I. | Merger dan Akuisisi Perbankan Syariah di Indonesia .... | 147 |
| J. | Manajemen Risiko Bank Syariah .....                     | 149 |
| 1. | Risiko Likuiditas .....                                 | 156 |
| 2. | Risiko Pembiayaan .....                                 | 164 |
| 3. | Risiko Pasar .....                                      | 165 |
| 4. | Risiko Operasional .....                                | 170 |

|                                                                      |            |
|----------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>BAB IV DOWNSIZING PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA .....</b>        | <b>179</b> |
| A. <i>Downsizing</i> Tiga Bank Syariah Milik BUMN .....              | 179        |
| 1. Bank BRI Syariah .....                                            | 183        |
| 2. Bank BNI Syariah .....                                            | 187        |
| 3. Bank Syariah Mandiri .....                                        | 193        |
| 4. Bank Syariah Indonesia (BSI) .....                                | 197        |
| B. Problematika <i>Downsizing</i> Tiga Bank Syariah Milik BUMN ..... | 203        |
| 1. Lingkungan Kerja .....                                            | 205        |
| 2. Kompensasi/Gaji Karyawan .....                                    | 209        |
| C. Peluang dan Tantangan Bank Syariah .....                          | 210        |
| 1. Peluang Bank Syariah Indonesia Pasca <i>Downsizing</i> .....      | 210        |
| 2. Tantangan Bank Syariah Indonesia Pasca <i>Downsizing</i> .....    | 212        |

|                                                                                                   |                                                                                                                            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| D.                                                                                                | Kinerja Bank Syariah Indonesia Pra & Pasca<br><i>Downsizing</i> .....                                                      | 214        |
| 1.                                                                                                | <i>Non Performing Financing</i> (NPF) .....                                                                                | 216        |
| 2.                                                                                                | <i>Financing to Deposit Ratio</i> (FDR) .....                                                                              | 218        |
| 3.                                                                                                | <i>Good Corporate Governance</i> (GCG) .....                                                                               | 220        |
| 4.                                                                                                | <i>Return On Asset</i> (ROA) .....                                                                                         | 221        |
| 5.                                                                                                | <i>Capital Adequacy Ratio</i> (CAR) .....                                                                                  | 222        |
| E.                                                                                                | Pengaruh <i>Downsizing</i> Terhadap Kesejahteraan<br>Karyawan dan Loyalitas Nasabah .....                                  | 234        |
| 1.                                                                                                | Pengaruh <i>Downsizing</i> Terhadap Kesejahteraan<br>Karyawan .....                                                        | 234        |
| 2.                                                                                                | Pengaruh <i>Downsizing</i> Terhadap Loyalitas<br>Nasabah .....                                                             | 247        |
| <br><b>BAB V ANALISA DOWNSIZING BANK SYARIAH<br/>PERSPEKTIF <i>MAQĀṢĪD ASY-SYARĪ'AH</i></b> ..... |                                                                                                                            | <b>279</b> |
| A.                                                                                                | Analisa <i>Downsizing</i> Bank Syariah Terhadap Kinerja<br>Bank Perspektif <i>Maqāṣid asy-Syarī'ah</i> .....               | 279        |
| B.                                                                                                | Analisa <i>Downsizing</i> Bank Syariah Terhadap<br>Kesejahteraan Karyawan Perspektif <i>Maqāṣid<br/>asy-Syarī'ah</i> ..... | 283        |
| C.                                                                                                | Analisa <i>Downsizing</i> Bank Syariah Terhadap<br>Kemaslahatan Nasabah Perspektif <i>Maqāṣid<br/>asy-Syarī'ah</i> .....   | 290        |
| <br><b>BAB VI PENUTUP</b> .....                                                                   |                                                                                                                            | <b>295</b> |
| A.                                                                                                | Kesimpulan .....                                                                                                           | 295        |
| B.                                                                                                | Saran-saran .....                                                                                                          | 298        |
| C.                                                                                                | Implikasi Praktis .....                                                                                                    | 299        |
| <br><b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....                                                                   |                                                                                                                            | <b>301</b> |
| <b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP</b> .....                                                                 |                                                                                                                            | <b>325</b> |

## DAFTAR TABEL

|             |                                                                          |     |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 4.1:  | Perbandingan Progres Pembiayaan Bank Syariah dan Bank Konvensional ..... | 180 |
| Tabel 4.2:  | Total Aset Pada Bank Syariah .....                                       | 181 |
| Tabel 4.3:  | Daftar Pemegang Saham BRI Syariah .....                                  | 184 |
| Tabel 4.4:  | Total Aset Bank BRI Syariah .....                                        | 185 |
| Tabel 4.5:  | Daftar Pemegang Saham BNI Syariah .....                                  | 188 |
| Tabel 4.6:  | Total Aset Bank BNI Syariah .....                                        | 189 |
| Tabel 4.7:  | Daftar Pemegang Saham Bank Syariah Mandiri .....                         | 194 |
| Tabel 4.8:  | Total Aset Bank Syariah Mandiri .....                                    | 195 |
| Tabel 4.9:  | Dewan Komisaris BSI .....                                                | 199 |
| Tabel 4.10: | Dewan Pengawas Syariah BSI .....                                         | 199 |
| Tabel 4.11: | Direksi BSI .....                                                        | 199 |
| Tabel 4.12: | Pemegang Saham BSI .....                                                 | 200 |
| Tabel 4.13: | Rasio NPFnet Sebelum dan Sesudah <i>Downsizing</i> .....                 | 225 |
| Tabel 4.14: | Predikat NPF Berdasarkan Peringkat .....                                 | 226 |
| Tabel 4.15: | Rasio FDR Sebelum dan Sesudah <i>Downsizing</i> .....                    | 228 |
| Tabel 4.16: | GCG Sebelum dan Sesudah <i>Downsizing</i> .....                          | 229 |
| Tabel 4.17: | Hasil Regresi Optimal Investment Expenditure .....                       | 230 |
| Tabel 4.18: | ROA Sebelum dan Sesudah <i>Downsizing</i> .....                          | 230 |
| Tabel 4.19: | Predikat ROA Berdasarkan Peringkat .....                                 | 231 |
| Tabel 4.20: | CAR Sebelum dan Sesudah <i>Downsizing</i> .....                          | 232 |
| Tabel 4.21: | Hasil Uji Beda Kinerja Sebelum dan Sesudah <i>Downsizing</i> .....       | 233 |
| Tabel 4.22: | Hasil Analisis Statistik Deskriptif dan Uji Mann Whitney .....           | 233 |
| Tabel 4.23: | Indikator yang di Ukur .....                                             | 237 |
| Tabel 4.24: | Data Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Tegal .....                      | 239 |
| Tabel 4.25: | Jumlah Informan yang Diusulkan .....                                     | 240 |
| Tabel 4.26: | Pengukuran Skala Likert .....                                            | 254 |
| Tabel 4.27: | Pedoman memberikan Interpretasi terhadap Koefisien Determinasi .....     | 261 |

|             |                                                                                                 |     |
|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 4.28: | Pedoman Memberikan Interpretasi Terhadap<br>T Hitung .....                                      | 262 |
| Tabel 4.29: | Kategori Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ...                                                | 262 |
| Tabel 4.30: | Kategori Responden Berdasarkan Usia .....                                                       | 263 |
| Tabel 4.31: | Kategori Responden Berdasarkan Pendidikan<br>Terakhir .....                                     | 263 |
| Tabel 4.32: | Kategori Responden Berdasarkan Pengeluaran<br>Rata-rata Perbulan .....                          | 264 |
| Tabel 4.33: | Skala Kriterium .....                                                                           | 264 |
| Tabel 4.34: | Rating Scale .....                                                                              | 265 |
| Tabel 4.35: | Tanggapan Responden Mengenai <i>Downsizing</i><br>Tiga Bank Syariah .....                       | 266 |
| Tabel 4.36: | Tanggapan Responden terkait Loyalitas Nasabah ..                                                | 267 |
| Tabel 4.37: | Hasil Uji Validitas .....                                                                       | 269 |
| Tabel 4.38: | Uji Reliabilitas .....                                                                          | 270 |
| Tabel 4.39: | Hasil Uji Normalitas .....                                                                      | 271 |
| Tabel 4.40: | Hasil Uji Heteroskedastisitas Metode Uji Glejser ...                                            | 272 |
| Tabel 4.41: | Analisis Regresi Linier Sederhana .....                                                         | 273 |
| Tabel 4.42: | Hasil Uji Determinasi .....                                                                     | 274 |
| Tabel 4.43: | Hasil Uji T .....                                                                               | 275 |
| Tabel 5.1:  | Jumlah Kantor dan Karyawan Bank Syariah<br>Sebelum dan Setelah <i>Downsizing</i> di Tegal ..... | 286 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                          |     |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Gambar 3.1: Skema Penyaluran dan Penghimpunan Dana ..... | 121 |
| Gambar 3.2: Struktur Organisasi Bank Umum Syariah .....  | 129 |
| Gambar 4.1: Model Penelitian .....                       | 223 |



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Syariat Islam meliputi hal-hal yang berkaitan dengan ibadah dan hal-hal yang berkaitan dengan muamalah.<sup>1</sup> Muamalah berarti aturan-aturan syariat yang berkaitan dengan interaksi antara manusia dengan sesama dalam berbagai hal. Dalam hal ekonomi, muamalah dalam melakukan kegiatan ekonomi disebut dengan *mu'āmalah māliyyah*. *Mu'āmalah māliyyah* berarti aturan-aturan syariat yang mengatur hubungan manusia dengan sesama dalam kegiatan ekonomi.<sup>2</sup>

Dasar kegiatan *mu'āmalah māliyyah* bersumber dari al-Qur'an, hadis, ijmak dan kiyas.<sup>3</sup> Praktik perbankan syariah merupakan bagian dari *mu'āmalah māliyyah*. Praktik perbankan syariah telah dilakukan oleh Nabi Muhammad saw. semenjak Nabi belum diangkat menjadi Rasul, yaitu dengan kejujuran dan amanahnya banyak orang Mekah yang menitipkan barang berharga ataupun uang padanya, kalau dalam istilah perbankan syariah sekarang disebut *wadī'ah*. Karena kemasyhuran dengan kejujurannya sehingga Nabi oleh masyarakat sekitar dijuluki "*al-Amīn*" yang artinya orang yang dapat dipercaya.<sup>4</sup>

Di antara kasus yang masyhur yang menguatkan adanya transaksi *mu'āmalah māliyyah* perbankan syariah pada waktu itu adalah hadis yang menyebutkan bahwa Nabi Muhammad saw. membeli makanan pada orang Yahudi dengan cara kredit, dengan jaminan baju besi. Dalam suatu riwayat disebutkan peristiwa ini berlanjut hingga Nabi wafat, dengan posisi baju besinya masih

---

<sup>1</sup> Adiwarman A Karim, *Bank Islam : Analisis Fikih dan Keuangan* (Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2017) , 10.

<sup>2</sup> Mardani, *Fiqh Ekonomi Syariah: Fiqh Muamalat*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2013), 3.

<sup>3</sup> Abdi Amal, *Makhatir Siyaghu Tamwil Fi al-Bunuk al-Islamiyah min Khilali Muqararat Bazl II* (Universitas Muhamad Boudiaf Al Masila, 2014), 12

<sup>4</sup> Sejarah Perbankan Syariah, Laman OJK <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/pages/sejarah-perbankan-syariah.aspx>. diakses pada tanggal 14 November 2022

tersimpan pada orang Yahudi. Gadai atau *rahn* merupakan salah satu produk perbankan syariah.<sup>5</sup>

Praktik *mu'āmalah māliyyah* perbankan syariah pada zaman kekhalifahan terus berkembang, sebab fungsi baitulmal sudah semakin maju; sebagai penerima, pengumpul dan pendistribusi.<sup>6</sup> Baitulmal milik negara Islam selaku pihak yang menerima atau memberi dana, dan masyarakat muslim selaku nasabah. Kasus yang paling masyhur yang tersebut dalam literatur kitab klasik yaitu adanya praktik *al-qarḍ al-hasan* masyarakat muslim dengan baitulmal yang sebelumnya sudah ada praktik *wadi'ah* di Mekah dan *rahn* pada masa kenabian di Madinah.

Bukti nyata *mu'āmalah māliyyah* perbankan syariah pada saat masa kekhalifahan disampaikan oleh Muhamad Hamud Fahd dalam disertasinya: bahwa Hindun binti Utbah bisnis berdagang mengajukan pinjaman pada baitulmal, dalam bisnisnya dia mengalami kerugian besar, lalu dia mengadu kepada Khalifah Umar bin Khattab agar hutangnya tidak usah dikembalikan, Beliau menjawab: Uang yang Anda pinjam adalah milik baitulmal, atau milik Umat Islam, maka wajib bagi Anda untuk mengembalikannya, seandainya uang itu adalah milik saya, akan saya iklaskan buat Anda.”<sup>7</sup>

Umat Islam dalam melakukan kegiatan *mu'āmalah māliyyah* harus sejalan dengan karakteristik dan nilai-nilai akhlak yang terfokus pada amar ma'ruf nahi munkar,<sup>8</sup> beberapa nilai akhlak yang harus dijadikan dasar dalam bermuamalah maliyah di antaranya adalah:<sup>9</sup>

1. *Mu'āmalah māliyyah* dilakukan secara bersama-sama sesuai dengan aturan-aturan syariah.

---

<sup>5</sup> Ibn Hajar al-'Asqalani, *Fath al-Barri Syarh Šahīh al-Bukhārī* Vol. 5 hadis 2513 (Kairo: Dar al-Hadis, 1998) , 177.

<sup>6</sup> Moh. Ahyar Maarif, “Baitul Mal.”, 120.

<sup>7</sup> Muhamad Hamud Fahd, *The Determinants of Selecting Islamic Banks from the Point of View of Their Individual Customers at The State of Kuwait : An Empirical Study*, (Middle East University, 2013), 12.

<sup>8</sup> Mia Lasmi Wardiyah, *Pengantar Perbankan Syariah* (Jakarta: Pustaka Setia, 2019), 21.

<sup>9</sup> Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktek* (Jakarta: Gema Insani, 2001), 11.

2. *Mu'āmalah māliyyah* yang dilakukan secara bersama berlandaskan pada keadilan dan persaudaraan.
3. *Mu'āmalah māliyyah* yang dilakukan secara bersama bertujuan untuk pendistribusian pendapatan secara adil dan untuk kesejahteraan masyarakat.

Karena kegiatan ekonomi umat Islam harus berlandaskan pada akidah, etika atau akhlak,<sup>10</sup> maka banyak ilmuwan yang menulis karya ilmiah berkaitan dengan ekonomi Islam. Nofianawati dalam artikelnya menjelaskan: “Beberapa pakar ekonomi Islam menulis tentang bagaimana caranya mendirikan lembaga keuangan yang jauh dari riba, seperti Anwar Qureshi (1946), Naiem Siddiqi (1948), dan Mahmud Ahmad (1952), gagasan dilanjutkan oleh Al Mawdudi (1961).”<sup>11</sup> Mohammad Hatta menuliskan bahwa di akhir tahun 1930-an di Indonesia sudah banyak orang yang mendirikan bank tanpa menarik rente, namun bank-bank tersebut musnah menjelang Perang Dunia II.

Sejarah juga mencatat bank pertama di dunia yang melakukan kegiatan administrasi ekonominya dengan sistem syariah (belum mengatasnamakan bank Islam) adalah Bank Perkreditan Rakyat di Kota Mit Ghamr Provinsi Dakahlia Mesir pada tahun 1963, yang diprakarsai oleh Ahmad Abdul Aziz An Najjar, lulusan S3 dalam bidang ekonomi pada University of Cologne Jerman tahun 1959, dan menjadi Dosen Ekonomi Islam di berbagai Perguruan Tinggi Islam, dan menjadi Sekretaris Jenderal Federasi Bank Islam Internasional pada tahun 1978.<sup>12</sup>

Harapan berdirinya bank Islam terwujud dengan berdirinya bank syariah pertama di dunia yaitu Islamic Development Bank (IDB) yang berdiri pada bulan Oktober 1975, dengan beranggotakan 22 negara Organisasi Kerjasama Islam (OKI). Pembentukan bank Islam

---

<sup>10</sup> Yusuf al-Qardlawi, *Norma dan Etika Ekonomi Islam* (Jakarta: Gema Insani, 2018), 17.

<sup>11</sup> Nofinawati, “Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia,” *JURIS (Jurnal Ilmiah Syariah)* 14, no. 2 (2016), 168.

<sup>12</sup> Jasim Hajji, “*Tarikh al-Sharfiyah al-Islamiyah*,” 2016, <http://akhbar-alkhaleej.com/news/article/1045146>. data diakses pada 19/12/2021.

pertama ini diprakarsai oleh perwakilan dari Mesir yang mengajukan sebuah proposal untuk mendirikan bank syariah pada saat sidang Menteri Luar Negeri Negara-Negara OKI di Karachi Pakistan pada tahun 1970, dan proposal tersebut kembali dibahas pada waktu sidang Negara-Negara OKI di Benghazi Libya pada tahun 1973, dan akhirnya terealisasi dan disetujui oleh forum tersebut dengan berdirinya IDB pada saat dilaksanakannya sidang Menteri Keuangan Negara-Negara OKI di Jeddah Kerajaan Saudi Arabia (KSA) pada tahun 1975.<sup>13</sup>

Berdirinya IDB telah memberikan motivasi kepada Negara-Negara Islam untuk mendirikan perbankan syariah, termasuk Indonesia. Tanggal 18 sampai 20 Agustus tahun 1990, Majelis Ulama Indonesia mengadakan lokakarya tentang hukum bunga bank di Cisarua Bogor. Hasil lokakarya tersebut dibahas pada Musyawarah Nasional (MUNAS) IV MUI yang diselenggarakan pada tanggal 22 sampai tanggal 25 Agustus 1990 di Hotel Sahid Jakarta. Hasil dari MUNAS IV MUI adalah dibentuknya kelompok kerja pendirian bank Islam di Indonesia. Pada tanggal 1 November 1991 secara resmi didirikan bank Islam pertama di Indonesia yaitu Bank Muamalat Indonesia (BMI), namun baru mulai beroperasi secara resmi pada tanggal 1 Mei 1992.<sup>14</sup>

Pasca lengsernya Presiden Soeharto pada tanggal 21 Mei 1998, dan dimulainya era reformasi, perbankan syariah di Indonesia perkembangannya semakin pesat, lebih tepatnya setelah diberlakukannya Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan. Dalam Undang-undang tersebut dijelaskan secara rinci tentang landasan hukum perbankan syariah, tentang jenis-jenis usaha yang dapat dipraktikkan dan diimplementasikan pada perbankan syariah, juga diatur tentang peraturan bank-bank konvensional yang ingin membuka cabang syariah, atau bahkan mengkonversi secara total menjadi bank syariah.<sup>15</sup>

Seperti yang dilakukan oleh Bank Nasional Indonesia (BNI) membentuk cabang atau unit BNI Syariah. BNI Syariah memulai

---

<sup>13</sup> Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktek*, 21.

<sup>14</sup> Ibid., 25.

<sup>15</sup> ibid., 26.

operasionalnya dari sebuah Unit Usaha Syariah (UUS) BNI yang didirikan pada tanggal 29 April 2000 berdasarkan pada Undang-undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perbankan. Pada awal berdirinya UUS BNI, memiliki 5 buah kantor cabang UUS BNI di Indonesia yaitu Banjarmasin, Yogyakarta, Pekalongan, Malang, dan Jepara. UUS BNI semakin berkembang dan pada tanggal 19 Juni 2010 UUS BNI secara resmi berubah menjadi bank umum syariah bernama PT Bank BNI Syariah.<sup>16</sup>

Bank Rakyat Indonesia (BRI) juga ikut terbawa arus dalam mengembangkan bisnisnya, yaitu dengan membentuk unit khusus syariah yaitu BRI Syariah, dengan alasan pangsa pasar syariah yang cukup banyak di Indonesia. Tanggal 17 November 2008 adalah awal dioperasionalkannya BRI Syariah, perkembangannya sangat pesat, terhitung pada tanggal 31 Desember 2020 BRI Syariah memiliki 272 KC, 972 KCP dan 74 kantor kas.<sup>17</sup>

Tonggak perkembangan perbankan syariah di Indonesia dimulai dengan diundangkannya UU No. 10 Tahun 1998, seiring dengan faktor yang mendukungnya, di antaranya adalah :

1. Legalitas dari pemerintah RI
2. Mayoritas masyarakat Indonesia adalah muslim
3. Semangat Sumber Daya Manusianya untuk mengembangkan lembaga.

Menurut data dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) per Bulan September 2023, berdasarkan statistik perbankan syariah, jumlah perbankan syariah di Indonesia telah mencapai 13 Bank Umum Syariah, 20 Unit Usaha Syariah dan 165 Bank Pembiayaan Rakyat

---

<sup>16</sup> Helmi Shemi, "Sejarah di Balik Pendirian Bank BNI Syariah," 18 Februari, 2021, <https://www.idntimes.com/business/economy/helmi/sejarah-dan-profil-bank-bni-syariah>. diakses pada tanggal 18 Agustus 2022.

<sup>17</sup> Britama, "Sejarah Dan Profil Singkat BRIS (Bank Syariah Indonesia Tbk)," n.d., <https://britama.com/index.php/2018/07/sejarah-dan-profil-singkat-bris/>. diakses 22 Juni 2022.

Syariah, dengan total jaringan kantor sebanyak 2942 kantor di seluruh Indonesia.<sup>18</sup>

Usaha perbankan syariah dalam perkembangannya dengan menambah jumlah kantor unit di beberapa daerah di Indonesia rasionalnya akan terus menambah jumlah nasabah dari masyarakat umat Islam, meskipun dalam perkembangannya, per November 2020, dari 180 Juta jumlah penduduk muslim Indonesia, baru 30,27 Juta yang menjadi nasabah perbankan syariah.<sup>19</sup>

Asset perbankan syariah nasional per Juli 2021 baru mencapai 631.58 trilyun atau 6,59 persen dari total aset perbankan nasional.<sup>20</sup> Ini berarti perjuangan perbankan syariah menuju kesuksesan masih sangat jauh dari bank konvensional bila dilihat secara modal, oleh karena itu usaha dari berbagai pihak terus dilakukan demi kemajuan perbankan syariah di Indonesia, termasuk usaha pemerintah merger tiga bank syariah di Indonesia.

Umat Islam Indonesia yang jumlahnya mencapai 229 Juta jiwa, merupakan pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia, disisi lain, jumlah nasabah bank syariah baru mencapai 30,27 Juta. Dengan niat, usaha dan kerja keras dari pemerintah untuk menjadikan Indonesia sebagai pusat ekonomi dan keuangan syariah dunia, dilakukanlah berbagai upaya untuk mewujudkannya, di antaranya adalah merger tiga bank syariah (BSM, BNI Syariah dan BRI Syariah) menjadi satu bank syariah yaitu BSI, dengan target masih ada 149 Juta jiwa yang belum bergabung dengan bank syariah di Indonesia, dan diharapkan

---

<sup>18</sup> OJK, “Statistik Perbankan Syariah” (Jakarta, 2023). <https://ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/> diakses 02/02/2024.

<sup>19</sup> CNN Indonesia, “180 Juta Umat Muslim, Baru 30 Juta Jadi Nasabah Bank Syariah,” 10 Februari, 2021, <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210210164446-78-604821/180-juta-umat-muslim-baru-30-juta-jadi-nasabah-bank-syariah>. diakses pada 17/12/2021

<sup>20</sup> Ferrika Sari, “Aset Perbankan Syariah Sentuh Rp 631.58 Triliun per Juli 2021,” 15 Oktober, 2021, <https://keuangan.kontan.co.id/news/aset-perbankan-syariah-sentuh-rp-63158-triliun-per-juli-2021>, diakses pada 17/12/2021.

ke depannya dapat ikut bergabung mengembangkan Perbankan Syariah di Indonesia.<sup>21</sup>

Tanggal 27 Januari 2021 melalui surat No. SR-3/PB.1/2021, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) secara resmi mengeluarkan izin merger ketiga bank syariah milik BUMN tersebut. Tanggal 01 Februari 2021 di Istana Presiden, Presiden Jokowi meresmikan merger ketiga bank syariah tersebut dengan nama Bank Syariah Indonesia (BSI), hadir pada acara tersebut beberapa menteri kabinetnya, di antaranya adalah Menteri BUMN Erick Tohir.<sup>22</sup>

Jika dibandingkan penduduk muslim Malaysia relatif sedikit yaitu sekitar 16 juta jiwa tetapi aset bank syariah di Malaysia mencapai 2.789 Triliun jika dirupiahkan jumlah ini jauh lebih besar dari pada aset Bank Syariah di Indonesia yang dimerger sebab jika digabung hanya mencapai 214,78 Triliun Rupiah.<sup>23</sup> Merger bagian dari usaha pemerintah untuk terus menambah aset dan nasabah bank syariah dengan harapan mampu bersaing dengan bank konvensional di Indonesia juga bersaing dengan bank syariah di Asia Tenggara.<sup>24</sup>

Banyak kritik disampaikan dari beberapa pakar ekonomi Islam terhadap program pemerintah memerger ketiga bank syariah. Pertama, dari Pengurus Pusat Muhammadiyah Anwar Abas dipublikasikan pada tanggal 14 Oktober 2020, Anwar Abas menyampaikan bahwa merger tiga bank syariah milik BUMN hanya akan menguntungkan usaha-usaha besar yang jumlahnya relatif sedikit yaitu 5.550 unit usaha dan akan merugikan UMKM yang jumlahnya mencapai lebih dari 64,2

---

<sup>21</sup> CNN Indonesia, “180 Juta Umat Muslim, Baru 30 Juta Jadi Nasabah Bank Syariah”, diakses pada 19 Agustus 2022.

<sup>22</sup> Hanna Pertiwi, Andri Brawijaya, and Agung Al Asyary, “Analisis Pengaruh Merger Bank Syariah Indonesia (BSI) Terhadap Switching Behavior Nasabah Diluar Pengguna BSI,” *Jurnal Nisbah* 3, no. Vol. 7 No. 2 (2021): 33-35

<sup>23</sup> Ascarya, “Comparing Islamic Banking Development in MALAYSIA and INDONESIA: Lessons for Instrument Development,” in *Paper Presented on Periodic Discussion Directorate of Monetary Management Bank Indonesia*, Jakarta, 2016, 61.

<sup>24</sup> Ali Rama, “Analisis Deskriptif Perkembangan Perbankan Syariah Di ASIA TENGGARA,” *The Journal of Tauhidinomics* 1, no. 2 (2015): 105–23,

juta unit usaha karena menurutnya tujuan utama dari merger tidak lain adalah *profit oriented*.<sup>25</sup>

Anwar Abas juga mengingatkan agar tujuan yang dititikberatkan dalam memerger tiga bank syariah adalah untuk membangkitkan perekonomian rakyat Indonesia menengah ke bawah bukan dititikberatkan pada besarnya profit dan keuntungan yang dihasilkan, tujuan utama merger adalah untuk memberikan kesejahteraan dan kemakmuran bagi seluruh rakyat Indonesia.<sup>26</sup>

Kedua, Piter Abdullah selaku *Direktur Riset Center of Reform on Economics (CORE)* Indonesia dalam kritiknya yang dipublikasikan pada tanggal 03 Juli 2020, mengatakan bahwa pemerintah jauh lebih baik membiarkan ketiga bank syariah tersebut bersaing dengan kelebihan dan kekurangannya masing-masing, tidak perlu dimerger karena jumlah perbankan syariah di Indonesia masih relatif sedikit biarkan mereka mengembangkan dan memajukan bank syariah masing-masing.<sup>27</sup>

Ketiga, kritik dari Irfan Syauqi Beik selaku Direktur Pusat Studi Bisnis dan Ekonomi Syariah (CIEST) IPB yang mengatakan bahwa merger tiga bank syariah akan menimbulkan tarik menarik kepentingan antara induk usaha dengan anak usaha. Menurutya, penyesuaian pasca merger dengan mendownsizing tiga bank syariah membutuhkan waktu yang lama sehingga Bank Syariah yang didownsizing akan terhambat perkembangannya.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Reza Deni, "Kritik Merger Bank Syariah BUMN, Muhammadiyah Sebut Nasib UMKM Perlu Diperhatikan," 14 Oktober, 2020, <https://www.tribunnews.com/bisnis/2020/10/14/kritik-merger-bank-syariah-bumn-muhammadiyah-sebut-nasib-umkm-perlu-diperhatikan.>, diakses 27-08-2022.

<sup>26</sup> Muhammad Abdus Syukur, "PP Muhammadiyah Dorong Bank Syariah Indonesia Fokus Penguatan Ekonomi Umat Islam dan UMKM," 22 Desember 2020, <https://hidayatullah.com/berita/ekonomi-syariah/2020/12/22/197929/pp-muhammadiyah-dorong-bank-syariah-indonesia-fokus-penguatan-ekonomi-umat-islam-dan-umkm.html>, diakses 01-07-2023.

<sup>27</sup> Tirto.id 09 Juli 2020, diakses 27-08-2022 pada laman : <https://tirto.id/untung-rugi-merger-bank-syariah-bumn-ala-erick-thohir-fPrq>.

<sup>28</sup> Irfan Syauqi Beik, "Ini Catatan Irfan Syauqi Beik Dari Merger 3 Bank Syariah," 21 Oktober, 2020, <https://jendelanasional.id/ekonomi/ini-catatan-irfan-syauqi-beik-dari-merger-3-bank-syariah/>, diakses 27-08-2022

Harapan dari para ahli ekonomi syariah dalam program merger pemerintah Indonesia pada tiga bank syariah di Indonesia menjadi satu Bank Syariah adalah dapat memberikan manfaat untuk masyarakat Indonesia secara umum dan para pegawai serta karyawan pada ketiga bank syariah tersebut secara khusus, dan perlu adanya pembenahan pada model bisnis dan produk yang kurang kompetitif, kualitas dan kuantitas SDM yang kurang optimal, masalah integrasi dan budaya perusahaan, ekosistem dan teknologi informasi yang masih tertinggal dari bank konvensional.<sup>29</sup>

Karena BSI dapat memengaruhi struktur pasar, harapan semua pihak, BSI tidak menjadi “predator” bagi bank syariah lainnya, dan tidak menimbulkan monopoli.<sup>30</sup> Merger mengharuskan pihak terkait untuk melakukan *downsizing* ataupun perampingan demi menyelamatkan perusahaan, hal ini berisiko pada pembiayaan dan operasional, menimbulkan pertanyaan yang besar bagi rakyat Indonesia, khususnya bagi karyawan bank syariah yang secara langsung merasakan dampaknya, apa tujuan pemerintah mem merger tiga bank syariah tersebut? Bagaimana dampak dan konsekuensi yang akan dirasakan mereka ketika terjadi *downsizing* tiga bank syariah tersebut. Begitu juga nasabah yang akan merasakan perbedaan kualitas layanan, variasi produk dan juga teknologi layanan.

*Downsizing* di samping bertujuan untuk meningkatkan daya saing terhadap bank konvensional secara nasional dan terhadap bank syariah secara global, namun di sisi lain dapat menimbulkan polemik, karena harus menyatukan budaya kerja karyawan dari beberapa perusahaan yang dirampingkan, harus siap untuk menanggalkan jabatan bagi pimpinan perusahaan yang asetnya di bawah pimpinan perusahaan yang asetnya lebih tinggi.

Sebab berdasarkan laporan kinerja BSI tahun 2021, *downsizing* pada tingkat karyawan menghasilkan mayoritas pimpinan BSI secara

---

<sup>29</sup> Muhammad Fikry Aransyah, “The Study of The Bank Syariah Indonesia Merger Based on The Swot Analysis Kata Kunci : Bank Syariah Indonesia , Merger , Analisis SWOT,” n.d., 197–223.

<sup>30</sup> BSI, “Sejarah Perseroan,” n.d., [https://ir.bankbsi.co.id/corporate\\_history.html](https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html). akses 02/02/2024

nasional didominasi oleh eks karyawan BSM, dewan direksi BSI berjumlah 10 orang, 6 diantaranya adalah karyawan eks BSM. Pejabat eksekutif BSI juga didominasi oleh karyawan eks BSM, dari 67 pejabat eksekutif, 30 dari karyawan eks BSM. Bagaimana dengan para pimpinan eks BRI Syariah dan BNI Syariah? Sulitnya menyatukan budaya kerja juga penting untuk dipertimbangkan, sebab berdasarkan laporan kinerja BSI tahun 2021 juga tertulis sebanyak 604 orang sudah tidak bekerja lagi di BSI dengan sebab yang beragam, dengan 509 tercatat mengundurkan diri.<sup>31</sup>

Di daerah Tegal, eks karyawan BRI Syariah dan BNI Syariah yang mengundurkan diri karena dilakukannya *downsizing* pada BSI, paling banyak pindah ke Bank Sinarmas terdekat. Hal ini terindikasi adanya polemik pada teori *downsizing*, kabar terupdate PP Muhammadiyah selaku nasabah BSI juga telah menarik dananya dari BSI sejumlah 13 triliun.<sup>32</sup>

Dampak *downsizing* ketiga bank syariah terhadap kinerja bank diukur dengan rasio keuangan meliputi ROA, CAR, NPF, GCG dan FDR, sedangkan dampaknya terhadap kesejahteraan karyawan akan penulis kaji secara mendalam melalui proses penelitian lapangan dengan melakukan komunikasi langsung dengan narasumber, dan akan penulis tuangkan dengan narasi yang lugas dan faktual, diteliti melalui pendekatan *maqāṣid asy-Syarī'ah* secara kontekstual, lebih tepatnya maksud *qaṣd asy-Syāri'* dalam penelitian ini adalah pemangku kebijakan, sedangkan *qaṣd al-mukallaḥ* adalah stakeholder pada BSI.

## B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang masalah yang telah diutarakan, maka dapat penulis simpulkan beberapa rumusan masalah dalam rencana penelitian disertasi ini, yaitu :

---

<sup>31</sup> Lihat <https://infobanknews.com/menilik-nasib-karyawan-usai-merger-bank-syariah-bumn/> diakses pada 10/06/2024.

<sup>32</sup> Lihat <https://finance.detik.com/moneter/d-7380578/penjelasan-muhammadiyah-soal-pindah-dana-besar-besaran-dari-bsi>, diakses pada 10/06/2024

1. Bagaimana dampak *downsizing* bank syariah terhadap kinerja bank ?
2. Bagaimana dampak *downsizing* bank syariah terhadap kesejahteraan karyawan?
3. Bagaimana dampak *downsizing* bank syariah terhadap loyalitas nasabah?
4. Bagaimana kebijakan *downsizing* bank syariah ditinjau dari perspektif *maqāṣid asy-Syarī'ah*?

### C. Tujuan Dan Kegunaan Penelitian

Ada beberapa tujuan yang akan penulis capai dalam penelitian ini, di antaranya adalah;

1. Untuk mengetahui bagaimana dampak *downsizing* bank syariah terhadap kinerja bank.
2. Untuk mengetahui bagaimana dampak *downsizing* bank syariah terhadap kesejahteraan karyawan.
3. Untuk mengetahui bagaimana dampak *downsizing* bank syariah terhadap loyalitas nasabah.
4. Untuk mengetahui bagaimana kebijakan *downsizing* bank syariah ditinjau dari perspektif *maqāṣid asy-Syarī'ah*.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak yang menjadikan tiga bank syariah (BNI Syariah, BSM dan BRI Syariah) yang sudah maju pesat dengan keunggulan masing-masing dengan berbagai kelebihan dan kekurangannya, harus di merger lalu di *downsizing* oleh pemerintah Indonesia dikaitkan dengan *maqāṣid asy-Syarī'ah*. Objeknya adalah ketiga bank syariah yang di *downsizing* sebelum dimerger dan BSI setelah dimerger, sedangkan subjeknya adalah pemerintah Indonesia.

Analisa *maqāṣid asy-Syarī'ah* terhadap *downsizing* ketiga bank syariah milik BUMN akan dikuatkan dengan bukti nyata kinerja ketiga bank syariah sebelum dan setelah *downsizing*, apakah semakin meningkat atau bahkan mungkin menurun. Jika kinerja BSI dilihat dari permodalan, kualitas aset, rentabilitas, likuiditas, sensitivitas terhadap resiko pasar, dan manajemennya semakin baik dan

meningkat tentunya sejalan dengan *maqāṣid asy-Syarī'ah*,<sup>33</sup> karena tujuannya adalah untuk kemaslahatan bersama, tapi jika kinerja BSI pasca *downsizing* masih sama dengan sebelumnya atau semakin menurun dan tidak dapat mensejahterakan karyawannya berarti teori *downsizing* gagal.

Harapan peneliti, penelitian ini akan menjadi daya tarik bagi pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia, dengan memantapkan diri berlabel syariah pada perbankan, dikuatkan dengan pemantapan peningkatan kinerja perbankan syariah dengan *maqāṣid asy-Syarī'ah*, akan dapat memotivasi umat Islam Indonesia untuk ikut berperan aktif menjadi nasabah dan ikut serta dalam pengembangan perbankan syariah di Indonesia.<sup>34</sup>

Kegunaan penelitian ini secara teori sebagai bagian dari pengembangan ilmu pengetahuan studi Islam konsentrasi ekonomi Islam yang berkaitan dengan pengembangan teori *downsizing* ditautkan dengan merger perbankan syariah di Indonesia dengan beberapa pendekatan penelitian, di antaranya adalah pendekatan *maqāṣid asy-Syarī'ah*, pendekatan sosial ekonomi, dan pendekatan sosial budaya yang terintegrasi-interkoneksi.

Hasil dari penelitian ini secara akademisi berkontribusi menambah khasanah keilmuan mahasiswa program studi perbankan syariah dan ekonomi syariah secara khusus, dan siswa siswi madrasah dan para santri pesantren sebagai bagian pangsa pasar BSI,<sup>35</sup> juga berkontribusi sebagai informasi keilmuan dan wawasan kepada masyarakat Indonesia secara umum, juga menjadi penelitian awal yang berkaitan dengan teori *downsizing* bank syariah pendekatan

---

<sup>33</sup> Kasmir, *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*, (Depok: Rajawali Pers, 2018), 175.

<sup>34</sup> Wan A. tirah Mahyudin and Romzie Rosman, "Performance of Islamic Banks Based on Maqāṣid Al-Sharī'ah: A Systematic Review of Current Research," *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 13, no. 4 (2022): 714–35.

<sup>35</sup> Ferry Jie, Harisah Harisah, and Zubaidi Sulaiman, "Acceleration of Mega Merger of SOE Sharia Banks in Indonesia through Revitalization of Sharia Economic Law in Islamic Boarding Schools," *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam* 5, no. 2 (2020): 38.

*maqāṣid asy-Syarī'ah* dan dapat dikembangkan lagi dengan penelitian-penelitian selanjutnya.

Sedangkan kegunaan secara praktik, hasil penelitian ini dapat berkontribusi nyata pada lembaga perbankan syariah di Indonesia sebagai acuan langkah konkrit dan solusi untuk kesuksesan pelaksanaan teori *downsizing* bank syariah di Indonesia secara khusus dan perusahaan yang lainnya secara umum agar lebih dapat bermanfaat untuk karyawan, nasabah, masyarakat dan bangsa Indonesia.

Jika teori *downsizing* yang dilakukan oleh tiga bank syariah berhasil sesuai dengan tujuannya, tidak menutup kemungkinan untuk dikembangkan teori *downsizing* pada perusahaan perbankan syariah yang lain demi kemajuan, perkembangan dan tuntutan hajiyat *maqāṣid asy-Syarī'ah* yaitu bank syariah dapat berkontribusi nyata pada Negara Republik Indonesia dan berkiprah di dunia global.

#### **D. Kajian Pustaka**

Penelitian dan artikel yang berkaitan dengan perbankan syariah sangat banyak, namun paling banyak berkaitan dengan perkembangan perbankan syariah, manajemen perbankan syariah, minat nasabah terhadap perbankan syariah, dan merger perbankan syariah. Berikut saya utarakan beberapa penelitian baru yang terbit pada berbagai jurnal ilmiah yang bersinggungan dan berkaitan dengan apa yang akan saya teliti.

Artikel pertama ditulis oleh Abd. Akram, dkk., dengan tema “Urgensitas Keadilan dan Maqashid Syariah pada Merger Bank Syariah.” penelitian ini bertujuan untuk menganalisa proses merger bank syariah di Indonesia dilihat dari aspek urgensi, kesesuaian dengan prinsip syariah dan *maqāṣid asy-Syarī'ah*. Hasil penelitian menunjukkan proses merger bank syariah milik BUMN pada tahap awal masih belum dapat dijadikan sebagai standar berhasil atau tidaknya teori *downsizing* yang telah dilakukan oleh pemerintah, oleh karena itu harus dilakukan langkah-langkah strategis yang dapat

menunjukkan hasil yang valid tentang berhasil atau tidaknya teori *downsizing* yang diterapkan pada tiga bank syariah milik BUMN.<sup>36</sup>

Sedangkan indikator yang peneliti lakukan berkaitan dengan sukses atau tidaknya teori *downsizing* pada perbankan syariah di Indonesia adalah seberapa besar jumlah pangsa pasar umat Islam Indonesia yang ikut tertarik menjadi nasabah bank syariah setelah berubah menjadi BSI, seberapa besar kemaslahatan yang dirasakan bagi para pegawai dan karyawan perbankan syariah milik BUMN setelah *downsizing* perbankan syariah menjadi BSI, begitu juga dengan layanan, apakah layanan BSI semakin baik dan meningkat, layanan yang mampu mengcover kebutuhan karyawan dan nasabah, juga mengikuti perkembangan teknologi.

Penelitian kedua adalah artikel yang ditulis oleh Hirsanudin, dkk., dengan tema : “Penerapan Kaidah *Maqāṣid asy-Syarī’ah* dalam Merger Bank Syariah Badan Usaha Milik Negara,” penelitian ini menjelaskan bahwa merger dilakukan sebagai solusi untuk mengatasi tingginya biaya operasional dan belanja modal perbankan syariah di Indonesia, merger juga bertujuan untuk meningkatkan daya saing perbankan syariah di Industri keuangan nasional.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa merger ketiga bank syariah milik BUMN sesuai dengan *maqāṣid asy-Syarī’ah*, karena merger bertujuan untuk kebaikan dan kemaslahatan umat manusia. Artikel ini tidak merinci secara detail kesesuaian merger dengan *maqāṣid asy-Syarī’ah*, hasil penelitian disampaikan secara umum, yang pada akhir kesimpulan dijelaskan bahwa segala tindakan *mu’āmalah māliyyah* harus sesuai dengan *maqāṣid asy-Syarī’ah*, bila bertentangan berarti bertentangan dengan syariah Islam itu sendiri.<sup>37</sup>

Penelitian ketiga yang ditulis oleh Dani Setiawan, dkk., dengan tema “Urgensi Merger Bank Umum Syariah Milik Negara: Tinjauan

---

<sup>36</sup> Abd Akram, Citra Sukmadilaga, and Lucky Nugroho, “Urgensitas, Keadilan Dan Maqashid Syariah Pada Merger Bank Syariah,” *HUMAN FALAH: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 8, no. 2 (2021): 1–19.

<sup>37</sup> Hirsanuddin, Rina Khairani Pancaningrum, and Abdul Atsar, “Penerapan Kaidah Maqashid Syariah Dalam Merger Bank Syariah Badan Usaha Milik Negara,” *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan* 9, no. 1 (2021): 96–111.

Analisis Komparatif Efisiensi dan Kinerja Keuangan Bank Syariah BUMN,” penelitian ini dilakukan sebelum *downsizing* ketiga bank syariah milik BUMN direalisasikan. Hasil penelitian menunjukkan pada keunggulan kinerja ketiga bank syariah baik pengukuran melalui Maqashid Syariah Index maupun melalui indikator profitability, sehingga diharapkan dengan mendownsizing ketiga bank syariah milik BUMN ini dapat terus meningkat kinerjanya dan dapat menjadi pusat perekonomian Negara Republik Indonesia.<sup>38</sup>

Penelitian keempat ditulis oleh Muhammad Taufik Aziz dengan tema “Analisa Kinerja Perbankan Syariah ditinjau dari *Maqāṣid asy-Syarī’ah*.” Penelitian ini dilakukan pada 11 bank syariah di Indonesia mulai tahun 2011-2015 dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa pengukuran kinerja bank syariah dapat ditentukan melalui teori model Maqashid Syariah Index (MSI), dan menghasilkan kesimpulan berdasarkan data yang diperoleh bahwa Bank Panin Syariah berada pada peringkat pertama, Bank Syariah Mandiri nomor 2, sedangkan BRI Syariah berada pada urutan ke 7 disusul oleh BNI Syariah pada urutan ke 8.<sup>39</sup>

Penelitian kelima dilakukan oleh Alif Ulfa dengan tema “Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah di Indonesia.” Penelitian ini dilakukan setelah terjadi merger ketiga bank syariah milik BUMN, hasil penelitian menunjukkan beberapa dampak yang dialami oleh karyawan, nasabah dan masyarakat.<sup>40</sup> Dampak pada karyawan BSM, BNI Syariah dan BRI Syariah pada 3 hal, pertama berubahnya status karyawan dari bank semula menjadi karyawan Bank Syariah Indonesia (BSI), kedua dipastikan tidak ada Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) pada seluruh karyawan ketiga bank syariah yang

---

<sup>38</sup> Dani Setiawan, Abdullah Arkan Rabbani, and Muhammad Misbachul Munir, “Urgensi Marger Bank Umum Syari’ah Milik Negara: Tinjauan Analisis Komparatif Efisiensi Dan Kinerja Keuangan Bank Syariah BUMN,” *Diponegoro Journal of Islamic Economics and Business* 1, no. 2 (2021): 1–13.

<sup>39</sup> Mohammad Taufik Azis, “Analisa Kinerja Perbankan Syariah Indonesia Ditinjau dari Maqasyid Syariah,” *Al-Amwal: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syari’ah* 10, no. 1 (2018): 1–17.

<sup>40</sup> Alif Ulfa, “Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah Di Indonesia,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 2 (2021): 26–29.

dimerger, setiap karyawan siap mengikuti program pengembangan talenta Officer Development Program untuk menjangking SDM yang unggul.

Sedangkan dampak yang dialami oleh para nasabah yang memiliki rekening pada ketiga bank syariah pasca merger adalah nasabah tetap dapat bertransaksi seperti sedia kala, nasabah tetap dapat menggunakan uang elektronik berbasis kartu seperti e-money, Brizzi, dan tapcash. Sedangkan untuk pembaharuan berkaitan dengan perpindahan buku tabungan maupun ATM dari bank syariah lama ke BSI menunggu informasi dari pihak BSI.

Adapun dampak merger ketiga bank syariah terhadap masyarakat adalah BSI akan memberikan edukasi kepada masyarakat dengan meluncurkan program literasi ekonomi syariah bekerjasama dengan organisasi besar Islam di Indonesia. BSI akan mengembangkan industri halal menjadi lebih luas, akan membantu pembiayaan UMKM kepada para pengusaha muslim Indonesia, dan akan ikut serta dalam pembiayaan proyek berskala besar dengan menggunakan skema syariah.

Sedangkan Pulun Pradana Putra, dkk., menulis beberapa peluang dan tantangan perbankan syariah pasca merger. Di antara peluangnya adalah meningkatkan perekonomian masyarakat Indonesia, meningkatkan daya saing keuangan syariah di era digital, dan menjadi perbankan syariah yang unggul dan terpercaya. Sedangkan tantangan BSI pasca merger adalah minimnya pengembangan kelembagaan, minimnya sosialisasi dan promosi, minimnya kualitas SDM dan minimnya pemanfaatan teknologi.<sup>41</sup>

Penelitian-penelitian terdahulu yang telah dijelaskan di atas bermuara pada pengukuran kinerja bank syariah dengan teori Maqashid Syariah Indeks, dan bermuara pada pembahasan merger bank syariah, sedangkan penelitian yang akan peneliti lakukan berkaitan dengan teori *downsizing*, yang merupakan kelanjutan dari

---

<sup>41</sup> Pulun Pradana Putra and Nurullia Febriati, "Peluang dan Tantangan Perbankan Syari'ah di Indonesia," *Ikonomika : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 8, no. 2 (2021): 51–57.

merger, yaitu perampangan dengan pendekatan *maqāṣid asy-Syarī'ah* secara interkoneksi.

Penelitian ini juga merupakan bagian dari pengembangan penelitian sebelumnya, yang berkaitan dengan dampak dilakukannya merger atau penggabungan. Penelitian ini terfokus pada dampak dilakukannya *downsizing* terhadap kinerja bank, kesejahteraan karyawan dan loyalitas nasabah perspektif teori *maqāṣid asy-syarī'ah*. Diharapkan hasil penelitian memberikan kontribusi nyata pada tujuan utama *downsizing* tiga bank syariah milik BUMN menjadi BSI, sehingga dapat membuka peluang terhadap perbankan syariah yang lain untuk melakukan hal yang sama demi kuatnya perusahaan perbankan syariah dalam persaingan global.

Penelitian ini melibatkan beberapa pendekatan, di antaranya pendekatan filosofis pada ranah filsafat hukum Islam. Penelitian ini mencoba menganalisa keterpautan *downsizing* perbankan syariah di Indonesia dari sektor manajemen dengan *Maqāṣid asy-Syarī'ah*, *qaṣd asy-Syāri'* dan *qaṣd al-Mukallaf* dari segi regulasi pemerintah, sosial dan ekonomi Indonesia.

## E. Kerangka Teori

Untuk menganalisa keterpautan antara *downsizing* perbankan syariah milik BUMN di Indonesia dengan teori *maqashid syariah* dari segi manajemen, sosial ekonomi dan budaya masyarakat, perlu adanya pendalaman dan pendekatan beberapa teori untuk digunakan sebagai acuan dari hasil yang akan dicapai dalam penelitian ini. Di antara teori yang peneliti gunakan adalah teori *downsizing*, teori *maqāṣid asy-Syarī'ah*, teori sosial, dan teori ekonomi.

### 1. Teori Downsizing

*Downsizing* secara bahasa berarti perampangan. Adapun secara istilah *downsizing* berarti strategi perusahaan untuk mengurangi ukuran dan kompleksitas di dalam organisasi perusahaan.<sup>42</sup> *Downsizing* dapat dilakukan dengan cara mengurangi jumlah karyawan, menghapus suatu jabatan yang dianggap tumpang tindih

---

<sup>42</sup> Kim S Cameron, "Strat Successful Org Downsizing," *Human Resource Management Journal*, Vol. 33, Number 2 (1994): 189-211.

atau merestrukturisasi organisasi menjadi lebih berfungsi pada setiap unit kerja, sesuai tupoksinya masing-masing.<sup>43</sup>

Tujuan dilakukannya *downsizing* adalah untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas suatu perusahaan, sehingga dapat mengeksploitasi kegiatan inti atau kompetensi inti dari perusahaan tersebut untuk lebih berhasil dalam persaingan di dunia bisnis.<sup>44</sup> Efisiensi dalam jumlah karyawan, organisasi lebih ramping dan lebih efisien, profitabilitas lebih besar didapat dari pada sebelumnya, mampu mengeksploitasi dan mengembangkan kompetensi inti dari visi dan misi perusahaan tersebut.<sup>45</sup>

Beberapa alasan mengapa suatu perusahaan memutuskan untuk melakukan *downsizing* adalah sebagai berikut :<sup>46</sup>

a. Kemerosotan ekonomi.

Adanya resesi atau krisis ekonomi menjadikan perusahaan melakukan *downsizing* dengan mengurangi jumlah karyawan untuk mengurangi biaya operasional demi menyelamatkan perusahaan, menghadapi tekanan persaingan, dan mempertahankan profitabilitas perusahaan.<sup>47</sup>

b. Pergeseran strategi.

Mengembangkan perusahaan dengan melakukan akuisisi menjadikan organisasi perusahaan menjadi besar, sehingga sulit untuk dikendalikan. Untuk menyelamatkan perusahaan dilakukan *downsizing* organisasi perusahaan dengan mendesain

---

<sup>43</sup> Kenneth P. De Meuse, Mitchell Lee Marks, and Guangrong Dai, "Organizational Downsizing, Mergers and Acquisitions, and Strategic Alliances: Using Theory and Research to Enhance Practice.," in *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization.*, (2010): 729–68.

<sup>44</sup> Bobby Givanka and Lieli Suharti, "PENGARUH Downsizing Terhadap Psychological Well-Being dan Dampaknya Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif," n.d.

<sup>45</sup> Muhammad Rifai and Salam, *Teori dan Perilaku Organisasi* (Sulawesi Selatan: Latinulu, 2020), 24.

<sup>46</sup> *Ibid.*, 25.

<sup>47</sup> Hanif Artafani Biasmara and Pande Made Rahayu Srijayanti, "Mengukur Kinerja Pra Merger Tiga Bank Umum Syariah Dan Pengaruhnya Terhadap Return on Asset," *Moneter - Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 8, no. 1 (2021): 70–78.

ulang organisasi agar lebih ramping dan berfungsi lebih optimal.<sup>48</sup>

c. Merger.

Merger merupakan penggabungan dua perusahaan atau lebih menjadi satu perusahaan, yang mengakibatkan beberapa unit atau lembaga menjadi doble fungsi dan tumpang tindih tupoksinya, sehingga perusahaan perlu melakukan *downsizing* unit atau lembaga perusahaan tersebut agar lebih efisien dan berfungsi.

d. Manajemen baru.

Manajemen baru seringkali membawa perubahan dalam strategi perusahaan, perubahan dalam visi dan misi perusahaan, sehingga perusahaan perlu melakukan *downsizing* demi terlaksananya strategi perusahaan, di antaranya adalah menstabilkan perekonomian negara, jangkauan menjadi luas, modal bertambah besar, dan mampu bersaing secara global.<sup>49</sup>

e. Penurunan industri.

Penurunan industri merupakan imbas dari penurunan permintaan, yang akibatnya perusahaan mengalami tekanan dalam pemasaran produknya, untuk mempertahankan keuntungan penjualan produksinya, perusahaan melakukan *downsizing* dengan memotong atau mengurangi biaya produksi maupun pemasaran.<sup>50</sup>

Ada beberapa strategi *downsizing* yang dapat dilakukan untuk menyelamatkan perusahaan dari lima alasan *downsizing* yang telah

---

<sup>48</sup> Atika Ayuning Tyas and Aam Slamet Rusydiana, "The Productivity of Pre-Merger State-Owned Islamic Banks in Indonesia," *Ekonomi Islam Indonesia* 2, no. 2 (2020): 54-58.

<sup>49</sup> Ika Atikah, Maimunah, and Fuad Zainuddin, "Penguatan Merger Bank Syariah BUMN Dan Dampaknya Dalam Stabilitas Perekonomian Negara," *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I* 8, no. 2 (2021): 515-32.

<sup>50</sup> Heru Wibowo, Mahyus Ekananda, and Dewi Artati Padmo Putri, "The Effect of Downsizing, Merger & Acquisition, and Transformational Leadership on Company Performance," *Advances in Social Sciences Research Journal* 7, no. 12 (2020): 27-37.

dipaparkan sebelumnya, yaitu pengurangan karyawan, PHK, pensiun dini, mendesain ulang organisasi dan mendesain ulang sistemik.<sup>51</sup> Maksud dari mendesain ulang sistemik yaitu mengatur ulang sistem dalam perusahaan, seperti mengatur ulang budaya organisasi, prosedur dan kebijakan di dalam perusahaan.

## 2. Teori *Maqāṣid asy-Syarī'ah*

*Maqāṣid asy-Syarī'ah* adalah maksud dan tujuan diterapkannya sebuah hukum syariah,<sup>52</sup> yang tidak lain adalah untuk kemaslahatan atau kebaikan manusia, dan menjauhkan diri dari mafsadah atau kerusakan dan kehancuran pada diri manusia.<sup>53</sup> Hukum-hukum syariah yang ditetapkan oleh Allah Swt. dan Rasulnya itu untuk kemaslahatan seluruh umat manusia,<sup>54</sup> dan hukum syariah itu cocok dipakai kapan pun, dimana pun dan untuk siapapun jika penerapannya disesuaikan dengan *maqāṣid asy-Syarī'ah*.<sup>55</sup>

Kemaslahatan jika dilihat dari kebutuhan memiliki tiga tingkatan, yaitu *ḍarūriyyāt*, *ḥājiyyāt* dan *taḥsiniyyāt*.<sup>56</sup> *Ḍarūriyyāt* berarti sesuatu kemaslahatan yang wajib didahulukan mengalahkan kemaslahatan *ḥājiyyāt* dan *taḥsiniyyāt*,<sup>57</sup> karena berkaitan dengan lima hal pokok (*ad-ḍarūriyyāh al-khamsah*) yang harus dijaga

---

<sup>51</sup> Fahmi Audhi Wiyanta, "Pengaruh Downsizing Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan dengan Produktifitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening," *Jurnal Akuntansi Unesa* 9, no. 2 (2021): 45-52.

<sup>52</sup> Ahmad al-Hajj al-Kurdi, *al-Madkhal al-Fiqh al-Qawā'id al-Kulliyyāt*, (Damaskus: Dar al-Ma'arif, 1980), 186.

<sup>53</sup> Galuh Nashrullah, Kartika Mayangsari, and Hasni Noor, "Konsep Maqashid al-Syariah Dalam Menentukan Hukum Islam (Perspektif asy-Syatibi dan Jasser Auda)," *Jurnal Ekonomi Syariah Dan Hukum Ekonomi Syariah* 1, no. 1 (2014): 50-69.

<sup>54</sup> Ibn al-Qayyim al-Jawziyyah, *I'lāmu al-Mu'awwiqīn*, (Bairut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, n.d.), 37.

<sup>55</sup> Siti Mutholingah and Rodhi Zamzami, "Relavansi Pemikiran Maqashid al-Syari'ah Jasser Auda Terhadap Sistem Pendidikan Islam Multidisipliner," *Ta'Limuna* 7, no. 2 (2018): 90-112.

<sup>56</sup> Abu Ishaq asy-Syatibi, *Al Muwafaqat fi Ushuli asy-Syariah* Vol. 1, (Bairut: Dar al-Ma'rifah, 1997), 324.

<sup>57</sup> Sulhan Hamid A. Ghani, "Paradigma Jasser Auda Tentang Maqashid asy-Syari'ah," *Jurnal Paradigma* 7, no. 1 (2019): 1-28.

kelestariannya, yaitu menjaga agama (*ḥifẓ ad-dīn*), menjaga jiwa (*ḥifẓ an-nafs*), menjaga akal (*ḥifẓ al-‘aql*), menjaga kehormatan atau keturunan (*ḥifẓ an-nasl*) dan menjaga harta (*ḥifẓ al-māl*).<sup>58</sup> Lima hal tersebut dapat disebut juga dengan kebutuhan pokok atau kebutuhan primer, kebutuhan yang harus didahulukan dari pada *ḥājīyyāt* atau *taḥsiniyyāt*.

Berikut penjelasan rasionalitas *maqāṣid asy-Syarī‘ah*,<sup>59</sup> seperti disyariatkannya menikah dalam Islam itu karena bagian dari *ḥifẓ an-nasl*, disyariatkannya potong tangan bagi pencuri dalam Islam karena bagian dari *ḥifẓ al-māl*, disyariatkannya qishash bagi para pembunuh itu karena bagian dari *ḥifẓ an-nafs*, disyariatkannya cambuk bagi para peminum keras itu karena bagian dari *ḥifẓ al-‘aql*, dan disyariatkannya hukuman mati bagi orang murtad itu karena bagian dari *ḥifẓ ad-dīn*.<sup>60</sup> Bagaimana dengan kebijakan pemerintah mendownsizing tiga bank syariah, apakah sudah mengcover semua *ad-darūriyyāh al-khamsah*.

Untuk lebih mudah menganalisa *downsizing* ketiga bank syariah di Indonesia perlu adanya penegasan penelitian pada pembahasan teori *maqāṣid asy-Syarī‘ah*:

- a. Teori *maqāṣid asy-Syarī‘ah* yang dijadikan rujukan adalah teori *maqāṣid asy-Syarī‘ah* perspektif Imam asy-Syatibi.<sup>61</sup>
- b. Menurut Imam asy-Syatibi *illat* disyariatkannya hukum adalah untuk kemaslahatan manusia baik di dunia maupun di akherat.<sup>62</sup>

STATE ISLAMIC UNIVERSITY  
SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA

---

<sup>58</sup> Wahbah Zuhaili, *Ushul Fikih al Islami* Vol. 2 (Damaskus: Dar al-Fikr, 2001), 1048.

<sup>59</sup> Hendy Mustiko Aji, *Manajemen Pemasaran Syariah Teori Dan Praktek* (Yogyakarta: UPP STIM YKPN, 2019), 75.

<sup>60</sup> Zuhaili, "Ushul Fikih al Islami..." 1049.

<sup>61</sup> Moh. Toriquddin, "Teori Maqashid Syariah Perspektif asy-Syatibi, de Jure," *Jurnal Syariah dan Hukum*, Vol. 6 No. 1, Juni (2014): 65-69.

<sup>62</sup> Imam asy-Syatibi, *al-Muwāfaqāt fi Ushūl al Ahkām*, Vol. 2, 7, Dar al-Kutub al-Ilmiyyah Beirut, Zulkarnain Abdurrahman, Teori Maqashid Al Syatibi dan Kaitannya dengan Kebutuhan Dasar Manusia Menurut Abraham Maslow, *Al Fikr*, Vol. 22 No. 1 (2020): 45-56.

- c. *Qaṣd asy-Syārī* ' harus selaras dengan *qaṣd al-Mukallaf*, dalam hal ini adalah Kebijakan Pemerintah. Jika tidak selaras berarti tidak sesuai dengan syariah.<sup>63</sup>
- d. Keputusan pemerintah merger tiga bank syariah menjadi satu bank yaitu BSI harus selaras dengan syariah Islam.

Konsep *maqāṣid asy-Syarī'ah* inilah yang dikaji lebih mendalam untuk menghasilkan penelitian yang valid, yaitu menyelaraskan *qaṣd asy-Syārī* ' dengan *qaṣd al-Mukallaf*, atau menyelaraskan keputusan pemerintah mendownsizing tiga bank syariah plat merah menjadi Bank Syariah Indonesia dengan *qaṣd al-Mukallaf* atau kemaslahatan para stakeholder tiga bank syariah yang didownsizing.<sup>64</sup>

Jangan sampai keputusan pemerintah mendownsizing tiga bank syariah menjadi BSI hanya menguntungkan pihak pemerintah dan merugikan pihak stakeholder selaku pelaku ekonomi,<sup>65</sup> atau dapat merugikan perbankan syariah yang lain, karena BSI menguasai pangsa pasar, sehingga apa yang diputuskan BSI dapat memonopoli lembaga bank syariah lainnya.<sup>66</sup>

Keputusan pemerintah dalam merger tiga bank syariah milik BUMN menjadi BSI tentunya tindakan yang harus dilakukan stakeholder ketiga bank adalah mendownsizing, dengan perampangan tiga organisasi bank syariah (BSM, BNI Syariah dan BRI Syariah) menjadi satu organisasi yaitu BSI, hal ini dapat menguntungkan

---

<sup>63</sup> Agung Kurniawan, Hamsah Hudafi, Konsep Maqashid syariah Imam Asy syatibi dalam Kitab Al Muwafaqat, *al Mabsut Vol. 15 No. 1 Maret*, (2021): 9-16.

<sup>64</sup> Ainul Yaqin, "Rekonstruksi Maqāshid Al-Syarī'ah Dalam Pengembangan Metodologi Hukum Islam (Kajian Eksploratif Pemikiran Jasser Auda)," *Madania: Jurnal Kajian KeIslaman* 22, no. 1 (2018): 63–82.

<sup>65</sup> Hadis Jabir bin Abdullah ra., Rasulullah bersabda : "*Khairu an-Nās anfa'uhum li an-nās*" sebaik-baik manusia adalah orang yang bermanfaat untuk orang lain. Thabrani, *Al-Mu'jam Al-Awsath* Vol. 8 (Bairut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, n.d.),. 58.

<sup>66</sup> Ah. Dalhar Muarif & Saifudin, "Analisis Persepsi Nasabah terhadap Merger Bank Syariah Indonesia," *Journal of Indonesia Shariah and economic IPMAFA*, Vol. 1 No. 2 September (2022): 56-67.

beberapa karyawan dan merugikan banyak karyawan karena kehilangan posisi jabatan sebelumnya.

Menyatunya tiga bank syariah milik BUMN melalui keputusan OJK menjadikan Bank Syariah Indonesia (BSI) mempunyai aset yang cukup besar, sehingga BSI masuk urutan ketujuh secara nasional bank dengan aset yang besar, diharapkan besarnya aset BSI karena keputusan pemerintah tidak menjadikannya sebagai predator bagi bank syariah lain yang asetnya jauh lebih sedikit dari pada BSI, jika setelah diteliti dengan *maqāṣid asy-Syarī'ah* perspektif Imam asy-Syatibi ternyata benar adanya, berarti konsep *downsizing* perbankan syariah dianggap gagal.<sup>67</sup>

Setiap hukum Islam memiliki *al-‘illah asy-Syar’iyyah* atau sesuatu yang memengaruhi hukum.<sup>68</sup> Contoh disyariatkan *‘iddah* bagi perempuan yang dicerai merupakan *‘illah* agar masalah berkaitan dengan *bara’ah ar-rahmi* atau jelasnya kedudukan seorang anak tercapai, coba jika tidak ada syariat *‘iddah* bagi perempuan yang dicerai oleh suaminya, malam dia berhubungan badan dengan suaminya, paginya dicerai, besoknya menikah dengan laki-laki lain, dan langsung berhubungan badan lagi dengan suami barunya, tentunya hal ini sangat membingungkan untuk kedudukan anak, inilah yang disebut dengan *maqāṣid asy-Syarī'ah*.<sup>69</sup>

Tapi jangan lupa, di balik setiap adanya *maqāṣid asy-Syarī'ah* harus disertai dengan *li ta’abbudi* atau mengikuti perintah Allah Swt dan melaksanakan perintah Allah Swt dengan niat Ibadah kepada Allah Swt. Konsep *ta’abbudi* adalah konsep yang baku, berkaitan langsung dengan tauhid, keyakinan umat Islam kepada Allah Swt sang

---

<sup>67</sup> Syukur Prihantoro, “Maqasid asy-Syari’ah Dalam Pandangan Jasser Auda (Sebuah Upaya Rekonstruksi Hukum Islam Melalui Pendekatan Sistem),” *Jurnal At-Taḥkīm* 10, no. 1 (2017): 120–34.

<sup>68</sup> Ibn as-Subki, *Syarh Matan Jam’i al-Jawāmi’* Vol. II, (Kairo: Maktabah Dar al-Ihya, n.d., 1989), 231.

<sup>69</sup> Ali Ahmad Jurjawi, *Hikmah at-Tasyri’ wa Falsafatuhu*, (Bairut: Dar al-Fikr, 1978). 321-322.

pencipta alam, sang pengatur alam semesta, yang harus kita ikuti apa adanya.<sup>70</sup>

Bagaimanapun juga *'iddah* merupakan bagian dari *maqāṣid asy-Syarī'ah*, tapi hal tersebut tidak akan terealisasi kecuali dengan niat bahwa ini adalah karena ketentuan dan takdir dari Allah Swt. Karena dapat saja, suami istri malam melakukan hubungan badan, kemudian paginya bercerai, lalu si perempuan melakukan tes atau operasi bahwa di dalam rahimnya dinyatakan bersih dari mani suami yang telah menceraikannya, kemudian dia menikah dengan laki-laki lain tanpa menunggu *'iddah*, dengan alasan rahimnya sudah bersih dari pembuahan, ini berarti dia menentang perintah Allah Swt, karena dalilnya sudah jelas dalam al-Qur'an, dan dia harus mengikutinya karena *li ta'abbudi*, ikut melaksanakan *'iddah* karena perintah Allah SWT.

## F. Metode Penelitian

### 1. Jenis dan Pendekatan Penelitian.

Penelitian dengan tema dampak *downsizing* bank syariah terhadap kinerja bank, kesejahteraan karyawan dan loyalitas nasabah adalah penelitian lapangan bersifat kualitatif dan kuantitatif dengan memahami fenomena yang terjadi dari objek dan subjek penelitian.<sup>71</sup> Dalam hal ini fenomena yang diteliti adalah *downsizing* perbankan syariah, dikaitkan dengan pengembangan pendekatan *maqāṣid asy-Syarī'ah*, manajemen, sosial ekonomi dan budaya masyarakat Indonesia.

Data-data informasi berkaitan dengan fenomena di atas peneliti ambil dari informasi langsung dan korespondensi dengan berbagai pihak, yaitu :

- a. Pemangku kepentingan BSI berkaitan dengan kebijakan merger dan *downsizing*,
- b. Pegawai dan Karyawan BSI berkaitan dengan kesejahteraan,

---

<sup>70</sup> Abdurrahman Wahid, *Islamku Islam Anda Islam Kita*, (Jakarta: The Wahid Institut, 2006), 126.

<sup>71</sup> Rully Indrawan and Poppy Yaniawati, *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Campuran*, (Badung: Refika Aditama, 2017), 69.

- c. Nasabah BSI berkaitan dengan pelayanan, loyalitas dan tingkat kepercayaan,
- d. Masyarakat berkaitan dengan dukungan terhadap pertumbuhan ekonomi Islam dan kesediaan menjadi nasabah BSI.

Banyak pendekatan yang peneliti kaitkan dengan penelitian yang dilakukan, data-data referensi pendekatan penelitian diambil dari literatur yang berkaitan dengan penelitian ini, baik yang klasik maupun yang modern, baik literatur sumber klasik maupun melalui media internet.

## 2. Sumber Data

Penelitian ini secara garis besar dengan menggunakan dua sumber data:

### a. Data Primer

Sumber data primer mencakup data dokumen dan data dari informan. Data dokumen berupa laporan publikasi dari perbankan syariah, buku, jurnal dan artikel yang secara langsung memberikan data yang menguatkan hasil penelitian dari beberapa pendekatan.

Sedangkan data dari informan, peneliti berkomunikasi dengan pemangku kepentingan BSI berkaitan dengan kebijakan merger dan *downsizing*, Pegawai dan Karyawan BSI berkaitan dengan kesejahteraan, Nasabah BSI berkaitan dengan pelayanan, loyalitas dan tingkat kepercayaan, Masyarakat berkaitan dengan dukungan terhadap pertumbuhan ekonomi Islam dan kesediaan menjadi nasabah BSI.

### b. Data Sekunder

Di samping data primer, penelitian ini juga menggunakan data sekunder yang juga berupa data dokumen dan data dari informasi yang secara tidak langsung memberi data dan informasi yang menguatkan asumsi peneliti pada analisa *maqāṣid asy-Syari'ah* terhadap *downsizing* perbankan syariah di Indonesia.

### 3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data pada penelitian ini lakukan dengan dua cara :

#### a. Dokumentasi

Metode pengumpulan data dari dokumentasi, diawali dari proses menghimpun dokumen baik dari laporan perbankan syariah, maupun dari literatur buku, artikel, dan jurnal yang berkaitan dengan penelitian. Setelah dihimpun, diklasifikasikan sesuai dengan pendekatan yang diteliti, baru setelah itu dianalisa untuk dimasukkan pada pendekatan yang dapat menguatkan argumen penelitian analisa *maqāṣid asy-Syarī'ah* terhadap *downsizing* perbankan syariah di Indonesia.

#### b. Wawancara

Wawancara yang dilakukan pada informan bersifat non struktur, artinya metode wawancaranya tidak tertulis, tidak mengacu pada standar wawancara *textbook*, tapi lebih bersifat dialog dan diskusi yang berkaitan dengan *downsizing* perbankan syariah di Indonesia dan perkembangannya dilihat dari beberapa pendekatan.

### 4. Analisis Data

Penelitian yang berkaitan dengan dampak *downsizing* bank syariah terhadap kinerja bank, kesejahteraan karyawan, dan loyalitas nasabah, dengan menggunakan pendekatan induktif, yaitu cara berfikir yang berdasar dari kejadian yang khusus untuk memastikan teori, hukum atau konsep yang umum.

Dari pengamatan dan wawancara yang berkaitan dengan *downsizing* perbankan syariah secara eksklusif, beberapa isu penting berkaitan dengan merger, SDM perbankan syariah yang minim pengetahuan ekonomi Islam, kantor bank syariah yang masih berdekatan jaraknya, juga tingkat kesejahteraan karyawan, untuk diteliti dan digali dari beberapa sumber, baik dokumen maupun wawancara kepada semua pihak terkait, dianalisis perspektif *maqāṣid asy-Syarī'ah* baru disimpulkan menjadi hasil dari penelitian.

## 5. Uji Validasi Data

Penelitian lapangan dengan pendekatan kualitatif dianggap valid (sah) hasilnya jika data hasil penelitian dengan objek yang diteliti secara nyata tidak ada perbedaan. Uji validasi data dalam penelitian kualitatif meliputi uji kredibilitas, dependability, dan confirmability.

Uji kredibilitas data terhadap hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian dan diskusi dengan teman sejawat. Untuk uji dependability dilakukan dengan melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Sedangkan uji confirmability dilakukan dengan menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan, jika hasil penelitian sesuai dengan proses yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa secara confirmability penelitian ini dianggap telah teruji validasinya.

## G. Sistematika Pembahasan

Penelitian dampak *downsizing* bank syariah terhadap kinerja bank, kesejahteraan karyawan dan loyalitas nasabah dikembangkan menjadi enam bab, yang terdiri dari pendahuluan, pendalaman teori *downsizing* dan *maqāṣid* syariah, perbankan syariah, *downsizing* perbankan syariah, analisa *maqashid* syariah terhadap *downsizing* perbankan syariah, dan penutup.

Bab satu tentang pendahuluan meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kerangka teoritis, metodologi penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab dua menjelaskan tentang elaborasi teori *downsizing* dan *maqāṣid asy-Syarī'ah*. Meliputi tujuan *downsizing*, konsekuensi *downsizing*, urgensi *downsizing*. Syariah dan kemaslahatan umat, *maqāṣid asy-syarī'ah* Imam asy-Syātībī, *qasd syāri'* dan *qasd mukallaf*.

Bab tiga menjelaskan tentang perbankan syariah di Indonesia, meliputi sejarah berdirinya perbankan syariah, konsep dasar perbankan syariah, organisasi dan sistem operasional perbankan syariah, produk penghimpunan dana perbankan syariah, produk

penyaluran dana pembiayaan perbankan syariah, produk pelayanan jasa perbankan syariah, pembagian hasil usaha perbankan syariah, dan rambu-rambu kesehatan bank syariah. Dilanjutkan dengan pemaparan manajemen perbankan syariah meliputi, perencanaan perbankan syariah, organisasi perbankan syariah, sumber daya perbankan syariah, pergerakan perbankan syariah, evaluasi dan monitoring perbankan syariah, merger dan akuisisi perbankan syariah dan manajemen resiko bank syariah.

Bab empat membahas tentang *downsizing* perbankan syariah di Indonesia dan perkembangannya meliputi, *downsizing* tiga bank syariah milik BUMN, problematika *downsizing* tiga bank syariah milik BUMN, peluang dan tantangan BSI, kinerja BSI pra dan pasca *downsizing*, dan pengaruh *downsizing* terhadap karyawan dan loyalitas nasabah.

Bab lima menjelaskan tentang analisa *downsizing* bank syariah perspektif *maqāṣid asy-Syarī'ah*, meliputi analisa *downsizing* bank syariah terhadap kinerja bank, analisa *downsizing* bank syariah terhadap kesejahteraan Karyawan perspektif *maqāṣid asy-Syarī'ah*, analisa *downsizing* bank syariah terhadap loyalitas nasabah perspektif *maqāṣid asy-Syarī'ah*.

Bab enam penutup, meliputi kesimpulan hasil dari penelitian, saran untuk perkembangan BSI, saran untuk karyawan bank syariah, dan saran untuk bank syariah secara umum.

## BAB VI PENUTUP

### A. Kesimpulan

Setelah mengkaji data, mendeskripsikan dan membahas temuan penelitian, dapat disimpulkan dalam penjelasan berikut:

1. Dampak *downsizing* bank syariah terhadap kinerja bank diukur dengan kinerja keuangan tiga bank syariah sebelum merger dan BSI setelah merger. Pengukuran kinerja keuangan merupakan salah satu strategi perbaikan atas kegiatan operasional perusahaan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain. Data kinerja bank diperoleh dari laporan tahunan Bank Syariah Mandiri (BSM), BRI Syariah, dan BNI Syariah periode 2015-2020 dan Bank Syariah Indonesia (BSI) periode tahun 2021-2022. Hasil analisis Rasio NPFnet rata-rata NPFnet legacy BNIS tahun 2015-2020 lebih baik dari rata-rata industri, sedangkan legacy BRIS lebih tinggi dari rata-rata industri dan legacy BSM mengalami perbaikan setiap tahunnya. Secara keseluruhan, NPFnet rata-rata legacy mengalami perbaikan di tahun 2020 menjelang merger. Hal tersebut mengindikasikan upaya perbaikan yang maksimal telah dilakukan oleh perusahaan, baik melalui penagihan intensif, restrukturisasi, *write off* dan penyaluran pembiayaan yang lebih besar dibandingkan proporsi pembiayaan bermasalah untuk meningkatkan aset sebelum *downsizing*.

Rasio FDR, yang didapatkan dari laporan tahunan BSM, BNIS, BRIS, BSI dan SPS OJK rata-rata FDR legacy BSM tahun 2015-2020 selalu berada di bawah rata-rata industri, sedangkan legacy BNIS berfluktuatif dan BRIS mengalami perbaikan di atas rata-rata industri periode 2019-2020. Secara keseluruhan, FDR rata-rata legacy periode 2015-2020 selalu berada di bawah rata-rata industri karena perusahaan belum mampu menyalurkan DPK yang dimiliki secara optimal. Hal tersebut dapat disebabkan karena kondisi covid-19 yang memengaruhi

pertumbuhan sektor ekonomi, menurunnya budaya konsumsi masyarakat, penundaan pembangunan, dan lain-lain.

Setelah *downsizing*, ROA BSI berangsur membaik di atas rata-rata industri dan berada dalam predikat sehat. Meskipun baru saja bergabung, BSI membuktikan kemampuannya dalam menghasilkan laba dan melakukan efisiensi biaya. ROA periode 2021 naik sebesar 0,35% dibandingkan tahun sebelumnya.

CAR BSI setelah *downsizing* masih berada di bawah rata-rata industri tetapi mengalami peningkatan sebesar 2,98% dibanding tahun sebelumnya. Peningkatan CAR setelah *downsizing* dapat disebabkan karena bertambahnya modal dibanding dengan aktiva tertimbang menurut risiko. Hasil statistik deskriptif dan Uji Man Whitney menunjukkan tidak terdapat perbedaan NPFnet, dan CAR sebelum dan sesudah *downsizing*, tetapi menunjukkan adanya perbaikan. ROA setelah *downsizing* berubah signifikan dan membaik. Selain itu, tidak terdapat perbedaan FDR sebelum dan sesudah *downsizing*, justru cenderung turun. GCG sebelum dan sesudah *downsizing* juga tidak memiliki perbedaan.

Hasil analisa laporan kinerja bank syariah menunjukkan hal positif dan terus meningkat dan lebih baik setiap tahunnya, begitu juga pada saat dilaksanakan *downsizing*, menunjukkan *downsizing* bank syariah sejalan dengan *maqāṣid asy-syārī'ah* yang tujuan utamanya adalah kemaslahatan bersama, sesuai dengan kaidah *qasd asy-Syāri' manūṭun bi al-maṣlahah*. Artinya kebijakan *downsizing* bank syariah sesuai dengan *maqāṣid asy-syārī'ah* yang berdasar pada *al-kuliyāt al-khamsah*, khususnya *hifẓ ad-dīn*, *hifẓ al-māl* dan *hifẓ an-nafs*.

2. Berdasarkan hasil wawancara kepada beberapa karyawan BSI dapat disimpulkan bahwa keputusan pemerintah mendownsizing tiga bank syariah milik BUMN (BSM, BRI Syariah dan BNI Syariah) menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) belum sepenuhnya meningkatkan kesejahteraan karyawan, karena masih terdapat selisih 30% honor antara ex

BRI Syariah dan ex BNI Syariah dengan ex BSM dengan target kerja dan jam kerja yang sama.

Hal ini bertentangan dengan teori *maqāṣid asy-syarī'ah* menurut Imam asy-Syātībī yang menetapkan wajib adanya kemaslahatan bagi semua ketetapan *asy-Syāri'*, *asy-Syāri'* dalam hal ini adalah pemerintah yang menetapkan merger tiga bank syariah, yang mewajibkan bagi ketiga bank syariah untuk melakukan *downsizing*, namun berjalannya *downsizing* banyak karyawan yang merasa dirugikan dan bahkan kepada keluarga karyawan, karena 30 persen karyawan pensiun dini dan resign. *Qasd mukallaf* juga tidak terealisasi bahkan *downsizing* menimbulkan adanya kesenjangan sosial karena adanya selisih 30 persen honor karyawan BSI eks BRI Syariah dan BNI Syariah dengan karyawan eks BSM yang dapat menimbulkan sifat iri hati, hasud dan dengki antar karyawan BSI.

Kesimpulannya, kebijakan *downsizing* menimbulkan *mafsadah* dan *maḍarāt* bagi karyawan dan keluarganya, sehingga menurut perspektif *maqāṣid asy-syarī'ah* bertentangan dengan syariah.

3. Dampak *downsizing* bank syariah terhadap loyalitas nasabah dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat Muslim selaku pangsa pasar BSI, terbukti dengan peningkatan jumlah nasabah. Jumlah nasabah sebelum dilakukan penggabungan adalah sekitar 14 juta jiwa, dan setelah penggabungan Bank Syariah Indonesia, jumlah nasabah meningkat menjadi sekitar 19 juta jiwa. Selain nasabah Muslim, juga terdapat nasabah non-Muslim yang memilih menjadi nasabah di BSI. Banyak di antara nasabah non-Muslim yang memanfaatkan bank ini karena bebas biaya administrasi atau lebih ekonomis dibandingkan dengan bank konvensional. Dengan aset yang lebih besar dan fasilitas yang lebih baik, BSI hadir untuk meningkatkan kesejahteraan nasabah.

*Downsizing* bank syariah tidak banyak mendapatkan kendala bagi nasabah dalam proses perpindahan segala hal yang berkaitan dengan transaksi dan layanan, meskipun belum pindah ke Bank Syariah Indonesia (BSI), namun BSI tetap melayani

proses pemindahan dan transaksi. Hal ini sesuai dengan *maqāṣid asy-syarī'ah* karena *downsizing* bertautan dengan kemaslahatan yang dirasakan oleh nasabah, khususnya pada kategori *darūriyāt al-khamsah* yaitu menjaga harta atau *hifẓ al-māl*.

4. Kebijakan Pemerintah berkaitan dengan *downsizing* bank syariah sangat dibenarkan sesuai dengan kaidah *taqdim al-maṣlahah al-‘āmmah ‘alā al-maṣlahah al-khāṣṣah*, mendahulukan kepentingan umum di atas kepentingan pribadi atau golongan. *Downsizing* juga telah menetapkan ‘illah yang pasti, yaitu masalah lembaga keuangan syariah menjadi lebih kuat dan dapat bersaing secara nasional bahkan secara global. Hasil penelitian menunjukkan betapa besar manfaat yang dirasakan oleh seluruh masyarakat Indonesia dengan adanya Bank Syariah Indonesia (BSI), hasil *downsizing* dari tiga bank syariah, dengan meningkatnya aset, meningkat pula kinerja bank bahkan jumlah nasabah, sehingga menjadi bank syariah yang siap bersaing di tingkat nasional bahkan global. Meskipun di sisi lain ada kesenjangan sosial bagi sebagian karyawan, akan tetapi sejatinya mereka sudah diuntungkan dengan kondisi tempat kerja sekarang dengan honor yang lebih tinggi dari pada sebelum *downsizing*, karena sistem harmonisasi honor terus dilakukan oleh BSI.

## **B. Implikasi Teoritis**

1. Penelitian ini merupakan pengembangan dari teori *downsizing*, bahwa secara teori beberapa perusahaan yang telah memutuskan untuk merger menjadi satu perusahaan atau entitas yang baru karena berbagai alasan, harus melakukan *downsizing* atau perampangan, baik perampangan kantor, perampangan organisasi, maupun perampangan karyawan. *Downsizing* dilakukan untuk mensukseskan visi dan misi perusahaan atau entitas yang baru.
2. Pelaksanaan teori *downsizing* harus merujuk pada teori *maqāṣid asy-syarī'ah* dengan kata lain tujuan pimpinan suatu perusahaan

melaksanakan *downsizing* harus sesuai dengan masalah atau manfaat bagi seluruh stake holder yang ada, bukan sebaliknya.

3. Penelitian ini menetapkan bahwa teori *downsizing* dapat dilakukan secara eksplisit, meskipun tidak secara resmi ditetapkan oleh pihak yang berkepentingan, tetapi secara makna adalah pelaksanaan *downsizing*.

### C. Implikasi Praktis

1. Bagi Pimpinan Bank Syariah, *downsizing* BSI yang baik adalah *downsizing* yang memenuhi kriteria *maqāṣid asy-syari'ah*, yaitu memenuhi tiga dimensi keadilan, yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Oleh karena itu kesejahteraan karyawan yang adil dan merata sangat diharapkan untuk segera direalisasikan.
2. Bagi Pemerintah selaku pemangku kebijakan *downsizing* Bank Syariah, adanya merger tiga bank syariah milik BUMN mengharuskan dilakukannya *downsizing* pra dan pasca merger, *downsizing* dilakukan harus dengan cara yang arif, transparan dan tepat sasaran, pengisian formulir PKS dilakukan untuk menilai kinerja karyawan tanpa ada tendensi kesanggupan *downsizing*. Penggabungan karyawan dilakukan setelah permasalahan kesejahteraan dilakukan secara adil, dan relokasi penggabungan dua kantor bank syariah dilakukan setelah permasalahan kesejahteraan sudah merata untuk seluruh karyawan.
3. Bagi karyawan bank syariah, konsekuensi keikhlasan karyawan dalam proses *downsizing* harus ditanamkan, penilaian kinerja bagian dari evaluasi dan kemajuan bank syariah harus diterima hasilnya sesuai prosedur, yang nilai kinerjanya menurun harus siap untuk menerima sanksi apapun dari perusahaan sesuai peraturan dan prosedur yang ada, meskipun pahit akan tetapi pada akhirnya akan menjadi indah untuk BSI secara menyeluruh. Untuk kinerja karyawan yang nilainya meningkat pasti ada kompensasi, meskipun masih ada jarak honor antar karyawan karena asal tempat kerja yang berbeda, pastikan

bahwa pemangku kepentingan akan menyelesaikan permasalahan tersebut dengan bijaksana dan tepat sasaran.

4. Bagi bank syariah atau lembaga keuangan syariah lainnya di seluruh Indonesia, merger menjadi suatu keharusan dengan tujuan memajukan dan mengembangkan bank syariah agar dapat bersaing dengan bank konvensional, baik tingkat nasional maupun global. Setelah merger dapat memilih opsi, apakah akan melakukan *downsizing* atau tidak, jika melakukan harus disiapkan seluruh perangkatnya, agar tidak menimbulkan polemik, khususnya permasalahan karyawan. Dikatakan *downsizing* bank syariah apabila telah memenuhi tiga kriteria, yaitu adanya proses *merger*, adanya pengurangan jumlah karyawan, dan adanya peleburan karyawan dalam satu kantor bank syariah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abd Akram, Citra Sukmadilaga, and Lucky Nugroho, "Urgensitas, Keadilan Dan Maqashid Syariah Pada Merger Bank Syariah," *Human Falah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 8, no. 2, 2021
- Abdullah, Boedi. *Peradaban Pemikiran Ekonomi Islam*. Bandung: Pustaka Setia. 2010.
- Abdurrahman, Zulkarnain. "Teori Maqashid asy-Syatibi dan Kaitannya dengan Kebutuhan Dasar Manusia Menurut Abraham Maslow," *Jurnal Al Fikr*, Vol. 22 No. 1 (2020).
- Abu Hanifah. *ad-Dār al-Mukhtār*, jilid 4. Beirut: Daar al-Fikr. 1386.
- Agus, Bustanuddin. *Agama Dalam Kehidupan Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers. 2007.
- Aji, Hendy Mustiko. *Manajemen Pemasaran Syariah Teori Dan Praktek* Yogyakarta: UPP STIM YKPN. 2019.
- Akram, Abd, Citra Sukmadilaga, and Lucky Nugroho. "Urgensitas, Keadilan Dan Maqashid Syariah Pada Merger Bank Syariah." *Human Falah: Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 8, no. 2 (2021): 1–19.
- Al Faruq, Ubaid and Edi Mulyanto. *Sejarah Teori-Teori Ekonomi*. Tangerang: UNPAM PRESS. 2017.
- Al-Arif, M. Nur Rianto *Lembaga Keuangan Syari'ah*. Bandung: Pustaka Setia. 2012.
- Alfitri, Evaluasi Perkembangan Perbankan Islam di Indonesia, *Hermenia, Jurnal Kajian Islam Interdisipliner*, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2002,
- Algaoud, M. Latifa dan Lewis, Mervyn K. *Perbankan Syariah : Prinsip, Praktek dan Prospek*. Cet. 2. Jakarta: Serambi Ilmu Semesta. 2006.

Alhusain, Achmad Sani. "Bank Syariah Indonesia: Tantangan Dan Strategi Dalam Mendorong Perekonomian Nasional", *Jurnal Ekonomi* 13.3 2021.

Amalia, F., & Ika, S. R. I. "Kinerja Bank di Indonesia setelah Melakukan Merger dan Akuisisi dengan Kepemilikan Asing: Apakah Lebih Baik?" *Jurnal Bisnis Dan Ekonomi*, 5(1), (2014): 73-84.

Antonio, Muhammad Syafii. *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta: Gema Insani, 2001.

Ar-Raisuni, Ahmad, *Nadariyât al-Maqâshid 'Inda al-Imâm asy-Syâtibi*, Beirut: Muassasah al-Jami'ah, 1992.

Aransyah, Muhammad Fikry. *The Study Of The Bank Syariah Indonesia Merger Based On The Swot Analysis*

As-Shiddiqie, M. Hasbi. *Falsafah Hukum Islam*. Jakarta: PT. Bulan Bintang. 1990.

as-Shiddiqie, M. Hasbi. *Pengantar Hukum Islam*. Jakarta: Bulan Bintang. 1975.

Ascarya. "Comparing Islamic Banking Development in Malaysia and Indonesia: Lessons for Instrument Development." In *Paper Presented on Periodic Discussion Directorate of Monetary Management Bank Indonesia, Jakarta*, 61, (2016).

Asmawi. *Filsafat Hukum Islam*. Yogyakarta: Teras. 2009.

Asqalani, Al-Ibnu Hajar. *Fath al-Barri Syarh as-Sahîh al-Bukhâri*. Kairo: Dar al-Hadis, 1998.

al-Asyur, Muhammad Thohir ibn, *Maqasidu al-Syariah al-Islamiyyah*, Juz 1 Cet. t.d; Qatar: Wizaratu al-Auqof wa al-Syu'un al-Islamiyyah, 2004 M/1425 H.

Ath-Thabrani, *al-Mu'jam al-Awsath*. Bairut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, n.d.

Atikah, Ika, Maimunah, and Fuad Zainuddin, "Penguatan Merger Bank Syariah BUMN Dan Dampaknya Dalam Stabilitas Perekonomian Negara," *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I* 8, no. 2 (2021): 515.

Atikah, Ika, Maimunah, and Fuad Zainuddin, Penguatan Merger Bank Syariah BUMN Dan Dampaknya Dalam Stabilitas Perekonomian Negara. *SALAM: Jurnal Sosial Dan Budaya Syar-I* 8, no. 2. (2021).

Auda, Jasser. *Fiqh al- Maqâshid Ināṭat al- Ahkām bi Maqâshidihā*, Herndon: IIIT. 2007.

Auda, Jasser. *Maqasid asy-Syariah as Philosophy of Islamic Law : A Systems Approach*. The International Institut of Islamic Thought, 2007.

Azis, Mohammad Taufik, Analisa Kinerja Perbankan Syariah Indonesia Ditinjau Dari Maqasyid Syariah." *Al-Amwal : Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syari'ah* 10, no. 1. (2018).

Azis, Mohammad Taufik. "Analisa Kinerja Perbankan Syariah Indonesia Ditinjau Dari Maqasyid Syariah," *Al-Amwal : Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syari'ah* 10, no. 1 (2018): 1–17,

Bakri, Asafri Jaya. *Konsep Maqâshid Shari'ah Menurut asy-Syatibi*, Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada, 1996.

Biasmara, Hanif Artafani and Pande Made Rahayu Srijayanti, "Mengukur Kinerja Pra Merger Tiga Bank Umum Syariah Dan Pengaruhnya Terhadap Return on Asset," *Moneter - Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 8, no. 1 (2021): 70–78

Biasmara, Hanif Artafani, and Pande Made Rahayu Srijayanti, "Mengukur Kinerja Pra Merger Tiga Bank Umum Syariah Dan Pengaruhnya Terhadap Return on Asset." *Moneter - Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 8, no. 1. (2021).

Bin Hirzi Allah, Abd. Qadir, *Dawâbit I'tibâr al-Maqâshid fî Mahâl al-Ijtihâd wa atharuhâ al-Fiqhiy*, Riyâd: Maktabah al-Rushd, 2007.

Blake, Anne M, and James L Moseley, "Frederick Winslow Taylor: One Hundred Years of Managerial Insight," *International Journal of Management* 28, no. 4. (2011).

Brauer, Matthias., & Laamanen, Tomi. "Workforce Downsizing and Firm Performance: An Organizational Routine Perspective." *Journal of Management Studies*, 51 (8), (2014): 1311-1333

Budros, Art. A Conceptual Framework For Analyzing Why Organizations Downsize, *Organization Science*, 10 (1) (1999): 69-82.

Al-Bûtiyy, Muhammad Saïd Ramdan. *Dowabitul al-Maslaha fi al-Syariah al- Islamiyyah*. Cet. 1. Damaskus: Dar al-Risalah, 1973 M/1393 H.

\_\_\_\_\_. *Dawâbital-Maṣlahât fî asy-Shari'ah al- Islâmiyyah*, Beirut: Muassasah al- Risalah, 2001.

Cameron, Kim S. "Strategies for Successfull Organizational Downsizing," *Human Resource Management* Vol 33 No 2: 189-211.

Cascio, W. F. and C. E. Young. "Financial consequences of employment-change decisions in major U.S. corporations, 1982-2000." In DeMeuse, K.P. and Marks, L. (dir). *Resizing the Organization: Managing Layoffs, Divestitures and Closings*. San Francisco: Jossey Bass, 2003

Cascio, W. F., C. E. Young, and J. R. Morris, "Financial consequences of employment-change decisions in major U. S. corporations." *Academy of Management Journal*, 40: (1997): 1175-1189.

Cascio, W. F. "Learning from outcomes: financial experiences of 311 firms that have downsized." In Marilyn K. Gowing, John D. Kraft and James Campbell Quick (dir), *The New Organizational Reality. Downsizing, restructuring, and revitalization*. American Psychological Association, Washington. 1998.

Case, Karl E.. *Principles Of Macroeconomics*, 10th ed., USA: Pearson. 2012.

- Casper, Anne. "Downsizing and surviving employees' engagement and strain: The role of job resources and job demands." *Human Resource Management*. (August 2020).
- Chamid, Nur. *Jejak Langkah Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2017.
- Chen, Peter dkk., "Layoffs, Shareholders, Wealth, and Corporate Performance," *Journal of Empirical Finance* 8 (2) (2001).
- Danupranata, Gita. *Buku Ajar Manajemen Perbankan Syariah*. Jakarta: Salemba Empat. 2013.
- De Meuse, Kenneth P. dll., "New Evidence Regarding Organizational Downsizing and a Firms Financial Performance: A Long-Term Analysis," *Journal of Managerial Issues* Vol 16 No 2: 155-177.
- De Meuse, Kenneth P., Mitchell Lee Marks, and Guangrong Dai, "Organizational Downsizing, Mergers and Acquisitions, and Strategic Alliances: Using Theory and Research to Enhance Practice.," in *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 3: Maintaining, Expanding, and Contracting the Organization.*, (2010): 729-68.
- Departemen Agama Republik Indonesia. 2017. *Al-Quran dan Terjemahnya*.
- Dewi, Dian Masita. "Kinerja Keuangan Bank Konvensional dan Bank Syariah pada PT Bank Negara Indonesia Tbk tahun 2010-2014," *Jurnal Ilmu Sosial dan Humaniora* Vol. 1 No. 2, (April 2016).
- Djalaluddin, Muhammad Mawardi. "Pemikiran Abu Ishaq Al-Syatibi dalam Kitab Al-Muwafaqat", *Al Daulah* Vol. 4 No. 2 (Desember 2015): 289-300.
- Djamil, Fathurrahman. *Filsafat Hukum Islam*. Jakarta: Logos Wacana Ilmu. 1997.
- Donnelly, James H. et. al. *Fundamentals of Management*. New York: Irwin McGraw-Hill. 1998.

- Fahd, Muhamad Hamud, "The Determinants of Selecting Islamic Banks from the Point of View of Their Individual Customers at The State of Kuwait: An Empirical Study." Middle East University. 2013,
- Fahd, Muhamad Hamud. *The Determinants of Selecting Islamic Banks from the Point of View of Their Individual Customers at The State of Kuwait : An Empirical Study*. Middle East University. 2013.
- Faruq, Ubaid Al, and Edi Mulyanto. *Sejarah Teori-Teori Ekonomi*. Tangerang: UNPAM Press, 2017.
- Fatinah, Anis. Fasa, Muhammad Iqbal. Suharto. "Analisis Kinerja Keuangan Dampak Merger 3 Bank Syariah BUMN dan Strategi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam pengembangan Ekonomi Nasional." *Jurnal Manajemen Bisnis (JMB)*, 34(1). 2021.
- Fauziah, Fenty. *Kesehatan Bank, Kebijakan Dividen, dan Nilai Perusahaan: Teori dan Kajian Empiris*. RV Pustaka Horizon. Samarinda. 2017.
- Fayyumi, Al-Ahmad Ibn Muhammad, *Al-Misbāh al-Munīr fi Garībi asy-Syarh al- Kabīr*, Juz 1 Cet. t.d; Beirut: al-Maktabah al-Ilmiyyah.
- Fernando M. B., and S. B. Maria Jose, "Does Downsizing Improve Organizational Performance? An Analysis of Spanish Manufacturing Firms," *Business Economic Series* 07. (2008).
- Firdaus, B. J., & D. H. Setyowati, "Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah Hasil Spin-Off dan Hasil Akuisisi." *Journal of Applied Islamic Economics and Finance*, 1(1), (2020): 233-245.
- Frances M. McKee-Ryan and Angelo J. Kinicki, "Coping with Job Loss: A Life-Facet Perspective," *International Review of Industrial and Organizational Psychology* Volume 17. (2002).
- Freeman S. J., Cameron K. S., "Organizational downsizing: A Convergence and reorientation framework," *Organization Science*, 4 (1)(1993): 10-29.

- Gandolfi, F. "Surviving Corporate Downsizing: An Australian Experience." *Journal of Soft Skills*, 2 (2), (2008): 13-25
- Al-Gazali, Abu Hamid Muhammad ibn Muhammad, *Al-Mustasfa*, Cet. 1; t.t: Dar al- Kutub al-Ilmiyyah, 1993 M/1413 H
- Ghani, Sulhan Hamid A. "Paradigma Jasser Auda Tentang Maqashid Al Syari'ah." *Jurnal Paradigma* 7, no. 1 (2019).
- Ghazali, Abdurahman. *Fikih Muamalat*. Jakarta: Kencana. 2010.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 25 Edisi 9*, Semarang: Penerbit Undip. 2019.
- Gibson, J L., J. M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. and Robert Konopaske. *Organization*. New York: McGraw- Hill. 2012.
- Gitosudarmo, Ndriyo. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta. 1990.
- Givanka, Bobby and Lieli Suharti, "Pengaruh *Downsizing* Terhadap Psychological Well-Being Dan Dampaknya Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif," n.d.
- Givanka, Bobby, and Lieli Suharti. "Pengaruh *Downsizing* Terhadap Psychological Well-Being Dan Dampaknya Terhadap Perilaku Kerja Kontraproduktif," n.d.
- Gomes, F. C, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Griffin, Jill. *Customer Loyalty: Menumbuhkan dan Mempertahankan Kesetiaan Pelanggan*. Jakarta: Penerbit Erlangga. 2003.
- Habib, Muhammad Bakr Ismail. *Maqâshid al-al-Islâmiyah Ta''sîlan wa Taf''îlan*, Makkah: Dar al-Tibah al-Khadrâ", 2006.
- Hafiduddin, Didin, and Hendri Tanjung. *Manajemen Syariah Dalam Praktek*. Jakarta: Gema Insani, 2003.
- Hajji, Jasim. "*Tarikhu Shorfiyah al Islamiyah*," 2016.

Hamel, Gary and C.K. Prahalad, "Competing for The Future," *Harvard Business Review*. 1995.

Hamoud, Sami. *Islamic Banking*. Arabian Information Ltd., London. 1985.

Hanafi, Ahmad. *Pengantar dan Sejarah Hukum Islam*. Jakarta: Bulan Bintang. 1970.

Handoko, T. Hani. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta. 2008.

Handyanto, Shahyb, Monita Sri Astuti, and Kevin Surya Ajiputra. "Indonesia Sharia Bank Merger Process Reviewed from Business Competition Laws." *Lex Scientia Law Review* 5, no. 1 (2021): 45–62.

Handyanto, Shahyb. Monita Sri Astuti, and Kevin Surya Ajiputra, "Indonesia Sharia Bank Merger Process Reviewed from Business Competition Laws," *Lex Scientia Law Review* 5, no. 1 (2021): 45–62,

Harsono. *Manajemen Pengantar*. Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN. 2010.

Harvey, M Brenner., dkk. "Organizational Downsizing and Depressive Symptoms in the European Recession: The Experience of Workers in France, Hungary, Sweden and the United Kingdom." *Journal Pone*, 9 (5). (2014).

Haryatmoko. *Membongkar Rezim Kepastian: Teori Kritis Post-Strukturalis*. Yogyakarta: Kanisius. 2016.

Hasan, Ali. *Marketing dan Kasus-kasus Pilihan*. Yogyakarta: CAPS. 2014.

Hasriani. *Analisis Dampak Merger terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)*. Makassar : Universitas Negeri Makassar. 2018.

al-Hauli, Maher Hamid. *al-Istiqlal wa Dauruhu fi Ma'rifati Maqashid al-Syari' 'Inda al-Imam al-Syatibi*. Ghaza: al-Jamiah al-Islamiyyah. 2010.

Hery. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Grasindo. 2018.

Hikmah, Muhammad. “Tingkat Ketertarikan Masyarakat Muslim Terhadap Bank Syariah.” Yogyakarta, 2017.

Hirsanuddin, Rina Khairani Pancaningrum, and Abdul Atsar. “Penerapan Kaidah Maqashid Syariah Dalam Merger Bank Syariah Badan Usaha Milik Negara.” *Jurnal IUS Kajian Hukum Dan Keadilan* 9, no. 1 (2021): 96–111.

Husein, Umar. *Evaluasi Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama. 2005.

Ibn Manzur, Muhammad Ibn Mukrim ibn Ali, *Lisan al-Arab*, Juz 8. Cet. 3. Beirut: Dar Sodirun, 1414 H.

Ibn Subki, *Syarh Matan Jam'i Al Jawami'*.Kairo: Maktabah Dar al-Ihya, n.d..

Ibrahim, Yacob. *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta. 2023.

Idris, Amiruddin. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish. 2016.

Indrawan, Rully, and Poppy Yaniawati. *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan Campuran*. Badung: Refika Aditama, 2017.

Iskandar, Kamil, *Al-Munjid Al Wasith*. Beirut: Daar al-Masyriq.

Ismaulina, Ayu Wulansari, Mira Safira. Capital Adequacy Ratio (CAR) dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya di Bank Syariah Mandiri (Maret 2012-Maret 2019), *Journal on Islamic Finance* Vol 6 No 2 (Desember 2020).

Iswanto, Yun. *Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Modul 1

Al-Jawziyah, Ibn Qoyyim. *I'lāmu al-Mu'awiqin*. Bairut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, n.d.

Jaya, A., M. E. Syarief, & B. Laksana, “Perbandingan Kinerja Keuangan pada Bank Woori Saudara sebelum dan setelah Merger.” *Indonesian Journal of Economics and Management*, 1(3) (2021): 523-531

Jie, Ferry, Harisah Harisah, and Zubaidi Sulaiman. “Acceleration of Mega Merger of SOE Sharia Banks in Indonesia through Revitalization of Sharia Economic Law in Islamic Boarding Schools.” *Li Falah: Jurnal Studi Ekonomi Dan Bisnis Islam* 5, no. 2 (2020): 38.

Jones, Ernes. *Hidup Dan Karya Sigmund Freud*. Yogyakarta: Ircisod, 2015.

Jughaim, Nu'man. *Thuruq al-Kasyfi 'an Maqashid asy-Syari'ah*. Yordania: Dar Alnafaes. 2014.

Jurjawi, Al Ali Ahmad. *Hikmah at Tasyri' Wa Falsafatuhu*, Bairut: Dar al-Fikr. 1978.

Kahlani, Al-Muhamad bin Ismail. *Subul as-Salam*. Badung: Multazam, n.d.

Kara, Muslimin. “Pemikiran Al-Syatibi Tentang Masalah Dan Implementasinya dalam Pengembangan Ekonomi Syariah”, *Jurnal Assets Volume 2 Nomor 2* (2012).

Karim, Adiwarman A. *Bank Islam : Analisis Fikih Dan Keuangan*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada, 2017.

Karim, Adiwarman Azwar. *Sejarah Pemikiran Ekonomi Islam*. Jakarta: Rajawali Press. 2004.

Kasmir. *Bank Dan Lembaga Keuangan Lainnya*. Depok: Rajawali Pers. 2018.

Kemalasari, Yuanisa Dhira. *Evaluasi Terhadap Kinerja Unit Usaha Syariah Pada Bank Konvensional Dengan Perspektif Balance Scorecard*. Semarang: Universitas Diponegoro. 2010.

- Kreitner, R dan A Kinicki. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat. 2007.
- Krishnnan, H. A. and D. Park, “Effects of top management team change on performance in downsized US companies.” *Management International Review*, 38.(1998): 303-319
- Kuper, Adam and Jessica Kuper. *Ensiklopedi Ilmu-Ilmu Sosial*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2020.
- Al-Kurdi, Ahmad al Hajj. *al-Madkhal al-Fiqh al Qawaid al-Kulliyat*. Damaskus: Dar al-Ma’arif, 1980.
- Kurniawan, Agung & Hamsah Hudafi, Konsep Maqashid syariah Imam asy-Syatibi dalam Kitab Al Muwafaqat, *al Mabsut* Vol. 15 No. 1 (Maret 2021).
- Lay, Alexander. *Efektivitas Regulasi Merger dan Akuisisi Dalam Kerangka Hukum Persaingan Usaha*. Jakarta: PT Pustaka Sinar Harapan. 2010.
- Lestari, H. T., F. A. Tripuspitorini, & Setiawan. “Risk Profile, Good Corporate Governance, Earning, dan Capital dalam Memprediksi Financial Distress pada Bank Umum Syariah di Indonesia.” *Jurnal Akuntansi Dan Ekonomi FE UN PGRI Kediri*, 5(2), (2020): 100-111
- Maarif, Moh. Ahyar. “Baitul Mal Pada Masa Rasulullah Saw Dan Khulafaur Al-Rashidin.” *Asy-Syari’ah : Jurnal Hukum Islam* 5, no. 2 (2019): 137–50.
- Mahmud, Abdul Hamid Ali Hamad. *al-Maslaha al-Mursalah wa Tatbiqātihā al- Mu’āṣirah fī al-Hukum wa an-Nuzum as-Siyāsah*, Cet. 1. Palestina: Jamiatu an-Najah al-Wathaniyyah, 2009 M
- Mahyudin, Wan A.tirah, and Romzie Rosman. “Performance of Islamic Banks Based on Maqāṣid Al-Sharī‘ah: A Systematic Review of Current Research.” *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 13, no. 4 (2022).

Maimun dan Dara Tzahira, “Prinsip Dasar Perbankan Syariah,” *Jurnal Al Hiwalah* Vol. 1 No. 1 (Juli-Desember 2022).

Maku, Yusman Alim Djasmin. “Penerapan Prinsip-prinsip Tentang Perbankan Syariah Hubungannya dengan Otoritas Jasa Keuangan,” *Jurnal Lex Crimen* Vol. VI No. 1 (Februari 2017).

Mansur, Ahmad. “Peran Bank Syariah Di Dalam Pembangunan Ekonomi (Analisis Teoritis Atas Mobilisasi, Alokasi dan Utilisasi Sumber Daya Ekonomi)”, Vol. 01, No. 01, Oktober 2011, ISSN 2252-7907

Mardani. *Fiqh Ekonomi Syariah: Fiqh Muamalat*. Jakarta: Kencana Prenadamedia Group. 2013.

Mardianto, Christian dan Edi Natalis. “Dampak Merger Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan”. *Jurnal Benefia*, 3(1), (2018): 44-52.

Marhan, Ridha Rusyda. *Strategi Pemasaran Pada PT Bank Syariah Mandiri Kantor Cabang Gresik dan PT Bank Rakyat Indonesia Syariah Kantor Cabang Sidoarjo*. Yogyakarta: Program Studi Ekonomi Islam, Jurusan Studi Islam, Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia Kaliurang. 2018.

Marlyna, Diana dan Mohan Aka Wirando, “Analisa Tingkat Kesehatan Bank Syariah,” *Technobiz: International Journal of Business, Universitas Tenokrat Indonesia* Vol. 1 No. 1, (2018).

Martono. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Yogyakarta: Ekonisia. 2007.

Mas'ud, M. Khalid. “Abu Ishaq Shatibi: His Life and Works”, *Islamic Studies* Vol. 14, No. 2 (Summer 1975)

Mawardi, Ahmad Imam. *Fiqh Minoritas Fiqh Aqalliyât dan Evolusi Maqâshid al-Sharī'ah Dari Konsep ke Pendekatan*, Yogyakarta: LKiS, 2010.

Mentzer, M. S. “Corporate downsizing and profitability in Canada.” *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 13 (1996): 237-250.

- Miles, M.B, A.M. Huberman & J.Saldana. *Qualitative Data Analysis, A Methods Sourcebook*, Edition 3. USA: Sage Publications. Terjemahan Tjetjep Rohindi Rohidi, UI-Press. 2014.
- Moeljanto, Tjokrowinoto. *Pembangunan Dilema Dan Tantangan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 1995.
- Morris., dkk., “Downsizing After all These Years : Question and Answers About Who did it, how many did it, and who benefited from it,” *Organizational Dynamics*, 27 (3), (1999): 78-87.
- Muarif, Ah. Dalhar & Saifudin, Analisis Persepsi Nasabah terhadap Merger Bank Syariah Indonesia, *Journal of Indonesia Shariah and economic IPMAFA*, Vol. 1 No. 2 September 2022.
- Muhamadiah dan Zulhamdi, “Implementasi Murabahah pada Perbankan Syariah,” *Al Hiwalah Jurnal Syariah Economic Law*, Vol. 1 No. 1 (2022).
- Muhammad Ali, Muhammad, Abd. al- Âti. *al-Maqâshid al-Shar’iyyah wa atharuhâfi al-fiqh al-Islamiy*, Kairo: Dar al-Hadith, 2007.
- Muhammad Syah, Ismail dkk. *Filsafat Hukum Islam*. Jakarta: Depag & Bumi.
- Muhith, Abdul. “Sejarah Perbankan Syariah,” *Jurnal Attanwir Vol. 01 No. 02 September 2012*, STAI Attanwir Bojonegoro Jawa Timur.
- Muljono, Pudjo. *Manajemen Perkreditan Bagi Bank Komersil*. Yogyakarta: BPFE. Edisi keempat. 2001.
- Mutholingah, Siti, and Rodhi Zamzami. “Relavansi Pemikiran Maqashid Al-Syari’ah Jasser Auda Terhadap Sistem Pendidikan Islam Multidisipliner.” *Ta’Limuna* 7, no. 2 (2018): 90–112.
- Naim, M. Rezky dan Asma. *Pengantar Manajemen*. Surabaya: Penerbit Qiara Media. 2019.
- Nashrullah, Galuh. Kartika Mayangsari, and Hasni Noor, “Konsep

Maqashid Al-Syariah Dalam Menentukan Hukum Islam (Perspektif Al-Syatibi Dan Jasser Auda),” *Jurnal Ekonomi Syariah Dan Hukum Ekonomi Syariah* 1, no. 1 (2014): 50–69.

Nasution, Mulia. 1994. *Manajemen Personalialia*. Jakarta: Erlangga.

Noe, A Raymond., Hollenbeck., Barry Gerhart, & M Patrick Wright. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 6* (buku1). Jakarta Selatan : Penerbit Salemba Empat. 2014.

Nofinawati, Nofinawati. “Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia.” *JURIS (Jurnal Ilmiah Syariah)* 14, no. 2 (2016): 168.

Nugroho, Lucky, *Bank Syariah*, Book Chapter Lembaga Keuangan Bank dan Non Bank, Widina Bhakti Persada Bandung.

Oborne, David J. *Ergonomic at Work*. Third Edition. England: John Wiley and Sond Ltd. 1995.

P3EI UII Yogyakarta & BI. *Ekonomi Islam*. Yogyakarta : Raja Grafindo Persada. 2008.

Pertiwi, Hanna, Andri Brawijaya, and Agung Al Asyary, “Analisis Pengaruh Merger Bank Syariah Indonesia (BSI) Terhadap Switching Behavior Nasabah Diluar Pengguna BSI,” *Jurnal Nisbah* 3, no. Vol. 7 No. 2 (2021)

Pertiwi, Hanna, Andri Brawijaya, and Agung Al Asyary. “Analisis Pengaruh Merger Bank Syariah Indonesia (BSI) Terhadap Switching Behavior Nasabah Diluar Pengguna BSI.” *Jurnal Nisbah* 3, no. Vol. 7 No. 2 (2021): 92–97.

Poerwono, Hadi. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Edisi I. Medan: Madenatera. 2013.

Pradana Putra, Pulun, and Nurullia Febriati. “Peluang Dan Tantangan Perbankan Syari’ah Di Indonesia.” *Ikonomika : Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam* 8, no. 2 (2021): 51–57.

- Prawirosentono, Suyadi. *Manajemen sumber Daya Manusia ( Kebijakan Kinerja Karyawan)*, Kiat membangun Organisasi Kompetitif menjelang Perdagangan Bebas Dunia, Edisi Pertama. Yogyakarta; BPFE. 1999.
- Priansa, Doni Juli. *Perilaku Konsumen dalam Persaingan Bisnis Kontemporer*. Bandung : Penerbit Alfabeta. 2017.
- Prihantoro, Syukur. “Maqasid Al-Syari’ah Dalam Pandangan Jasser Auda (Sebuah Upaya Rekonstruksi Hukum Islam Melalui Pendekatan Sistem).” *Jurnal At-Ta’fikir* 10, no. 1 (2017): 120–34.
- Al-Qardlawi, Yusuf. *Norma Dan Etika Ekonomi Islam*. Jakarta: Gema Insani, 2018.
- Rahmawati, I. “Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Daekyung Indah Heavy Industry.” *Jurnal OE*, Vol (2), 2014. 152-163.
- Rama, Ali. “Analisis Deskriptif Perkembangan Perbankan Syariah di Asia Tenggara.” *The Journal of Tauhidinomics* 1, no. 2 (2015): 105–23.
- Ratih Hurriyati. *Bauran Pemasaran & Loyalitas Konsumen*. Bandung :Alfabeta. 2015.
- Razi, Ar-Muhammad Ibn Abu Bakar Abdul Qodir, *al-Mukhtār as-Sahhāh*, Juz 1 Cet.5; Beirut: al-Maktabah al-Asriyyah, 1999/1420 H
- Ridwan, “Sistem Operasional Bank Syariah dan Penyajian dalam Akuntansi Syariah,” *“Jurnal Ilmiah Asy Syir’ah IAIN Manado*, Vol. 9 No. 2 (2011).
- Rifai, Muhammad and Salam. *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Sulawesi Selatan: Latinulu. 2020.
- Rifai, Muhammad, and Salam. *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Sulawesi Selatan: Latinulu. 2020.

- Rizal, dkk., "Challenges of Islamic Bank Merger In Indonesia: BOCR Approach," *Jurnal IMARA IAIN Batu Sangkar* Vol. 5 No. 2 (Desember 2021).
- Robbins, P. S, dan T. A. Jugge. *Perilaku Organisasi*. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat. 2012.
- Rosyadi, Rahmat. *Formalisasi Syariat Islam dalam Perspektif Tata Hukum Indonesia*. Bogor: Ghalia Indonesia. 2006.
- Rusydiana, Aam Slamet, "Analisis Masalah Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia: Aplikasi Metode Analytic Network Process", *Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen* Volume 6 (2), (Oktober 2016).
- Sadr, Kadim. *Money and Monetary Policies in Early Islam*. Essay on Iqtishad, NurCopr, Silver Spring. 1989.
- Saepudin, Dindin Moh, M. Solahudin, and Izzah Faizah Siti Rusydati Khairani. "Iman Dan Amal Saleh Dalam Alquran (Studi Kajian Semantik)." *Al-Bayan: Jurnal Studi Ilmu Al- Qur'an Dan Tafsir* 2, no. 1 (2007)
- Santoso, Topo. *Membumikan Hukum Pidana Islam*. Jakarta: Gema Insani Press. 2003.
- Satwiko. *Pengertian Kenyamanan Dalam Suatu Bangunan*, Yogyakarta: Wignjosoebroto. 2009.
- Serdamayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Kelima)*. Bandung : PT. Refika Aditama. 2011.
- Setiawan, Dani Abdullah Arkan Rabbani, and Muhammad Misbachul Munir. "Urgensi Marger Bank Umum Syari'ah Milik Negara: Tinjauan Analisis Komparatif Efisiensi Dan Kinerja Keuangan Bank Syariah BUMN," *Diponegoro Journal of Islamic Economics and Business* 1, no. 2. (2021)

- Setiawan, Dani, Abdullah Arkan Rabbani, and Muhammad Misbachul Munir. "Urgensi Marger Bank Umum Syari'ah Milik Negara: Tinjauan Analisis Komparatif Efisiensi Dan Kinerja Keuangan Bank Syariah BUMN." *Diponegoro Journal of Islamic Economics and Business* 1, no. 2 (2021)
- Shadr, M. Baqir Ash. *Buku Induk Ekonomi Islam Iqtishaduna*. Jakarta : Zahra Publising House. 2008.
- Sholahuddin, M. *Asas-Asas Ekonomi Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2007.
- Sobana, Dadang Husen. *Manajemen Keuangan Syariah*. Badung: Pustaka Setia, 2018.
- Soekartawi. *Prinsip Dasar Manajemen Pembasaran Hasil-Hasil Pertanian Teori Dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali Pers. 1989.
- Somantri, Y. F., & W. Sukmana. "Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Financing to Deposit Ratio (FDR) pada Bank Umum Syariah di Indonesia." *Berkala Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 4(2), (2019): 61–71.
- Suarez, Isabel and Gonzales, "Downsizing Stratetegy : Does it Really Improve Organizational Performance?", *International Journal of Management* Vol 18 No. 3 (2001).
- Suarez, Isabel G and Jose D Vicente L., "Ownership Traits and Downsizing Behaviour: Evidence for The Largest Spanish Firms, 1990-1998"
- Sudaryono. *Pengantar Bisnis-Teori dan Contoh Kasus*. Yogyakarta: Penerbit Andi. 2015.
- Sugiarto, E. *Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama. 1999.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 2019.

- Sulistiani, Dwi. “Analisis SWOT Sebagai Strategi Perusahaan Dalam Memenangkan Persaingan Bisnis.” *Jurnal Komunikasi Kareba*, 2.1(2014).
- Supriadi dan Ismawati, “Implementasi Prinsip-Prinsip Perbankan Syariah Untuk Mempertahankan Loyalitas Nasabah”, *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, Volume 3, Nomor 1, (April 2020).
- Suryatin, Rita Anugerah & Novita Indrawati, “Pengaruh Sumber Daya Manusia, Ketersediaan Infrastruktur, Komitmen Pimpinan, Dan Keteladanan Pimpinan Terhadap Tingkat maturitas sistem Pengendalian Intern Pemerintah”, *Pekbis Jurnal*, Vol.11, No.1, (Maret 2019): 43-54
- Suryawathy, I Gusti Ary. “Analisis Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Merger pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia”. *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika*. Vol 3.No. 2 (2014).
- Susanti, Eka Setiana. “Opportunities and Challenges of Islamic Bank Mergers in Indonesia During a Pandemic,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 03. (2021).
- Susanti, Eka Setiana. “Opportunities and Challenges of Islamic Bank Mergers in Indonesia During a Pandemic.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 03 (2021): 1819–24.
- Syaltut, Mahmud. *Al-Islam: Aqidah wa Syari'ah*. Dar al-Qalam. 1966.
- Syatibi, Asy-Abu Ishaq, *Al Muwāfaqāt*. Bairut: Dar al-Ma'rifah. 1997.
- Tanbakti, Ahmad Baba. at-. *Nailu al-Ibtihaj bi Tathridzi al-Dibaj*. Tripoli: Daar al-Katib. 2000.
- Tarigan dan Azhari Akmal, *Tafsir Ayat-ayat Ekonomi Sebuah Eksplorasi Melalui Kata-kata Kunci dalam Al Qur'an*, Cita Pustaka Media Perintis Medan 2012.
- Tinneke, Evie Meggy Sumual. *Manajemen Sumber Daya Manusia (edisi revisi)*. Surabaya: CV. R.A.De.Rozrie. 2017.

- Tjiptono, Fandi. *Pemasaran Jasa: Prinsip, penerapan dan penelitian*, Bandung: Penerbit Alfabeta. 2014.
- Toriquddin, Moh.. “Teori Maqashid Syariah Perspektif Al Syatibi,” *de Jure, Jurnal Syariah dan Hukum*, Vol. 6 No. 1, (Juni 2014).
- Tsai, C.F., & C.T. Shih, (in press), Responsible downsizing strategy as a panacea to firm performance: The role of dynamic capabilities. *International Journal of Manpower*.
- Tsai, C.F., S.L. Wu, S.K Wang & I.C. Huang, An empirical research to institutional theory of downsizing: Evidence on MNC's subsidiary companies in Taiwan. *Total Quality management & Business Excellence*, 17(5), (2006): 633–654.
- Tyas, Atika Ayuning, and Aam Slamet Rusydiana. “The Productivity of Pre-Merger State-Owned Islamic Banks in Indonesia.” *Ekonomi Islam Indonesia* 2, no. 2 (2020).
- Ubaidi, al-Hammadi. *asy-Syātibi wa Maqāsid asy-Syari'ah*. Beirut: Dar al-Qutaibah. 1992.
- Ulfa, Alif. “Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah Di Indonesia.” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 2 (2021).
- Ulfatimah, Hernita. “Implementasi Tabungan Baitullah Ib Hasanah Dan Variasi Akad Pada Pt. Bni Syariah Kantor Cabang Pekanbaru”. Pekanbaru: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau. 2020.
- Umam, Khaerul. *Manajemen Perbankan Syariah*. Bandung: Pustaka Setia. 2013.
- Uman, Cholil. *Agama Menjawab Tantangan Berbagai Masalah Abad Modern*. Surabaya: Ampel Suci Surabaya. 1994.
- Veitzal Rivai, dan Andria Permata Veithzal. *Islamic Financial Management*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2008.
- Wahid, Abdurrahman. *Islamku Islam Anda Islam Kita*. Jakarta: The Wahid Institut. 2006.

- Wardiyah, Mia Lasmi. *Pengantar Perbankan Syariah*. Jakarta: Pustaka Setia, 2019.
- Wendha, D. N., & M. Alteza, “Analisis Efisiensi Perbankan Hasil Merger di Indonesia dengan Metode Two-Stage Data Envelopment Analysis.” *Jurnal Ilmu Manajemen*, 17(2) (2020).
- Wibowo, Heru, Mahyus Ekananda, and Dewi Artati Padmo Putri. “The Effect of Downsizing, Merger & Acquisition, and Transformational Leadership on Company Performance.” *Advances in Social Sciences Research Journal* 7, no. 12 (2020): 27–37.
- Wicaksono, Anggit. *Efisiensi Teknis Perbankan Indonesia Pada Bank Yang Merger- Akuisisi dan Spin Off*. Jakarta: UIN Syarif Hidayatullah. 2014. Jakarta.
- Widharta, Willy Pratama dan Sugiono Sugiharto, “Penyusunan Strategi Dan Sistem Penjualan Dalam Rangka Meningkatkan Penjualan Toko Damai”, *Jurnal Manajemen Pemasaran Petra* Vol. 2, No. 1, (2013)
- Wilkinson, A. “Downsizing, rightsizing or downsizing? Quality, human resources and the management of sustainability.” *Total Quality management & Business Excellence*, Vol. 16 (2005),
- William G, dkk., *Pengantar Bisnis (Understanding Business)*, Edisi 8, Jakarta: Salemba Empat. 2019.
- Winardi, J. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group. 2014.
- Wiroso. *Produk Perbankan Syariah*. Penerbit: LPFE Usakti. 2009.
- Wiyanta, Fahmi Audhi. “Pengaruh Downsizing Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Dengan Produktifitas Karyawan Sebagai Variabel Intervening.” *Jurnal Akuntansi Unesa* 9, no. 2 (2021).
- Wursanto, I. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Edisi Dua. Yogyakarta: Andi. 2009.

Yaqin, Ainol. "Rekonstruksi Maqâshid Al-Syarî'ah Dalam Pengembangan Metodologi Hukum Islam (Kajian Eksploratif Pemikiran Jasser Auda)," *Madania: Jurnal Kajian KeIslaman* 22, no. 1. (2018)

Yaqin, Ainol. "Rekonstruksi Maqâshid Al-Syarî'ah Dalam Pengembangan Metodologi Hukum Islam (Kajian Eksploratif Pemikiran Jasser Auda)." *Madania: Jurnal Kajian KeIslaman* 22, no. 1 (2018):

Yu, Chang and Sung Park, "The Effect of Downsizing on The Financial Performance and Employee Productivity of Korean Firms," *International Journal of Manpower* Vol. 27 No. 3 (2006): 230-250

Yusanto, M. Ismail & M. Arif Yunus. *Pengantar Ekonomi Islam*. Bogor : Al Azhar Press. 2011.

Az-Zuhaili, Wahbah. *Ushul Fikih Al Islami*. Damaskus: Dar al-Fikr, 2001.

### **Peraturan Perundang-undangan**

Keputusan Dewan Komisaris PT Bank Syariah Indonesia Tbk., Nomor : KEP.KOM/001/2021 tentang Tata Tertib Dewan Komisaris PT. Bank Syariah Indonesia Tbk.

Keputusan Direksi PT. Bank Syariah Indonesia Tbk. No. 01/006-KEP/DIR tentang Tata Tertib Direksi PT. Bank Syariah Tbk.

OJK. "Kebijakan Pengembangan dan Roadmap". <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/Kebijakan-Pengembangan-dan-Roadmap.aspx>,

OJK. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 8/POJK.03/2014 Tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah.

Peraturan Bank Indonesia Nomor 15/13/PBI/2013 Tentang perubahan atas Peraturan Bank Indonesia Nomor 11/3/PBI/2009 Tentang Bank Umum Syariah.

Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 tentang Perbankan Indonesia.

Undang-Undang Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah

### Website Internet

Bank Indonesia, Arsitektur Perbankan Indonesia, dikutip dari <http://www.bi.go.id/web/id/Perbankan/Arsitektur+Perbankan+Indonesia/>

Beik, Dr Irfan Syauqi. “Ini Catatan Irfan Syauqi Beik Dari Merger 3 Bank Syariah.” 21 Oktober, 2020. <https://jendelanasional.id/ekonomi/ini-catatan-irfan-syauqi-beik-dari-merger-3-bank-syariah/>.

Britama. “Sejarah Dan Profil Singkat BRIS (Bank Syariah Indonesia Tbk),” n.d. <https://britama.com/index.php/2018/07/sejarah-dan-profil-singkat>

BSI. “Sejarah Perseroan,” n.d. [https://ir.bankbsi.co.id/corporate\\_history.html](https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html).

CNN Indonesia. “180 Juta Umat Muslim, Baru 30 Juta Jadi Nasabah Bank Syariah.” 10 Februari, 2021. <https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20210210164446-78-604821/180-juta-umat-muslim-baru-30-juta-jadi-nasabah-bank-syariah>.

Deni, Reza. “Kritik Merger Bank Syariah BUMN, Muhammadiyah Sebut Nasib UMKM Perlu Diperhatikan.” 14 Oktober, 2020. <https://www.tribunnews.com/bisnis/2020/10/14/kritik-merger-bank-syariah-bumn-muhammadiyah-sebut-nasib-umkm-perlu-diperhatikan>.

Ferrika Sari, “Aset Perbankan Syariah Sentuh Rp 631.58 Triliun per Juli 2021,” 15 Oktober, 2021, <https://keuangan.kontan.co.id/news/aset-perbankan-syariah-sentuh-rp-63158-triliun-per-juli-2021>.

Flip.id. “Bank Syariah Mandiri: Profil, Sejarah, Dan Produk-Produk Unggulan.” 5 Juli, 2021. <https://flip.id/blog/bank-syariah-mandiri>.

Helmi Shemi, "Sejarah Di Balik Pendirian Bank BNI Syariah," 18 Februari, 2021, <https://www.idntimes.com/business/economy/helmi/sejarah-dan-profil-bank-bni-syariah>.

Hendri Tri Widi Asworo. (2020, October 13). *BSM, BNI Syariah & BRI Syariah Merger, Begini Nasib Karyawannya* | Finansial. Bisnis.Com. <https://finansial.bisnis.com/read/20201013/231/1304279/bsm-bni-syariah-bri-syariah-merger-begini-nasib-karyawannya>.

Irfan Syauqi Beik, "Ini Catatan Irfan Syauqi Beik Dari Merger 3 Bank Syariah," 21 Oktober, 2020, <https://jendelanasional.id/ekonomi/ini-catatan-irfan-syauqi-beik-dari-merger-3-bank-syariah/>. diakses 27-08-2022.

OJK. "Statistik Perbankan Syariah." Jakarta, 2021.

OJK. "Sejarah Perbankan Syariah". Laman OJK <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/pages/sejarah-perbankan-syariah.aspx>.

PT. Bank BNI Syariah, *Surat Pernyataan Direksi tentang Tanggung Jawab Laporan Keuangan*, (2020).

PT Bank BNI Syariah. *Laporan Keuangan (Bulanan)*. Surat Pernyataan Direksi, 2021.

PT Bank BNI Syariah, "Laporan Tahunan (Annual Report)" (2014)

PT Bank BRI Syariah, *Surat Pernyataan Direksi tentang Tanggung Jawab Laporan Keuangan*, (2020).

PT Bank Mandiri Persero, *Surat Pernyataan Direksi tentang Tanggung Jawab Laporan Keuangan*, (2020).

PT Bank Syariah Mandiri, *Surat Pernyataan Direksi tentang Tanggung Jawab Laporan Keuangan*, (2020)

Reza Deni, “Kritik Merger Bank Syariah BUMN, Muhammadiyah Sebut Nasib UMKM Perlu Diperhatikan,” 14 Oktober, 2020, <https://www.tribunnews.com/bisnis/2020/10/14/kritik-merger-bank-syariah-bumn-muhammadiyah-sebut-nasib-umkm-perlu-diperhatikan>.

Sari, Ferrika. “Aset Perbankan Syariah Sentuh Rp 631.58 Triliun per Juli 2021.” 15 Oktober, 2021. <https://keuangan.kontan.co.id/news/aset-perbankan-syariah-sentuh-rp-63158-triliun-per-juli-2021>.

Shemi, Helmi. “Sejarah Di Balik Pendirian Bank BNI Syariah.” 18 Februari, 2021. <https://www.idntimes.com/business/economy/helmi/sejarah-dan-profil-bank-bni-syariah>.

SyariahPedia.com 27 Februari 2022, <https://www.syariahpedia.com/2022/02/daftar-lengkap-bank-syariah-di-indonesia.html>

Tirto.id 09 Juli 2020, diakses 27-08-2022 pada laman : <https://tirto.id/untung-rugi-merger-bank-syariah-bumn-ala-erick-thohir-fPrq>.

Wareza, M. (2020, OKTOBER). *Pascamerger, Bank Syariah Terbesar RI Punya 20.000 Karyawan*. Market. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20201021123654-17-195999/pascamerger-bank-syariah-terbesar-ri-punya-20000-karyawan>.

SUNAN KALIJAGA  
YOGYAKARTA