

IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN PERUBAHAN STRATEGIS BANK PEMBIAYAAN RAKYAT SYARIAH DI INDONESIA

IMPLEMENTATION OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT MODEL IN SHARIA RURAL BANKS IN INDONESIA

Walneg Sopia Jas^{*1}, M Syamsul Maarif^{**}, Yusman Syaukat^{**}, Irfan Syauqi Beik^{***}

^{*}Sekolah Bisnis, IPB University

Jl. Pajajaran Bogor 16151, Indonesia

^{**}Departemen Ekonomi Sumberdaya dan Lingkungan, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
Jl. Agatis, IPB Dramaga Campus, Bogor 16680, Indonesia

^{***}Departemen Ekonomi Syariah, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University
Jl. Agatis, IPB Dramaga Campus, Bogor 16680, Indonesia

Abstract: *The complex challenges faced by BPRS in Indonesia today to maintain their existence in the mid of competition and need to be overcome by planning for strategic changes. The purpose of this study is to analyze the complexity of the problems of BPRS in Indonesia today and its sensitive elements through a structured picture approach, and to design a strategic change management's model. The research was conducted in Indonesia, especially the Greater Jakarta, Surabaya, Bandung, Semarang and Yogyakarta by involving the management and managerial level at BPRS. The research was carried out in December 2021 to June 2022. Research data were obtained through primary data and secondary data. The research methodology used is mixed methods which is combination between quantitative and qualitative methods, Soft System Methodology (SSM) Fuzzy AHP (F-AHP) and Fuzzy ISM (F-ISM). Based on the results of the SSM analysis, it is known that the current problematic situation faced by BPRS is technological disruption, market share, economic stability, low liquidity, pandemic disruption, human resources competence, segmentation rules and the absence of suitable product or service differentiation and unique. Based on the F-AHP analysis, the strategy that is considered the most reliable and a top priority in the strategic change management model strategy of BPRS in Indonesia is strengthening the policies and institutional regulations of the BPRS. The results of the F-ISM analysis show the most optimal institutional model and strategic change management model for Sharia Rural Banks in Indonesia.*

Keywords: *BPRS, Change Management, Sharia, Fuzzy AHP, Fuzzy ISM*

Abstrak: Kompleksnya tantangan yang dihadapi BPRS di Indonesia saat ini untuk mempertahankan eksistensinya di tengah persaingan perlu diatasi dengan perencanaan perubahan strategis. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis kompleksitas permasalahan BPRS di Indonesia saat ini dan unsur-unsur sensitifnya melalui pendekatan *structured picture*, dan merancang model manajemen perubahan strategis. Penelitian dilakukan di Indonesia khususnya Jabodetabek, Surabaya, Bandung, Semarang dan Yogyakarta dengan melibatkan jajaran manajemen dan manajerial di BPRS. Penelitian dilaksanakan pada bulan Desember 2021 sampai Juni 2022. Data penelitian diperoleh melalui data primer dan data sekunder. Metodologi penelitian yang digunakan adalah kombinasi metoda kuantitatif dan kualitatif yaitu *Soft System Methodology (SSM) Fuzzy AHP (F-AHP) dan Fuzzy ISM (F-ISM)*. Berdasarkan hasil analisis SSM diketahui bahwa situasi problematis yang dihadapi BPRS saat ini adalah disrupsi teknologi, pangsa pasar, stabilitas ekonomi, likuiditas rendah, disrupsi pandemi, kompetensi sumber daya manusia, aturan segmentasi dan belum adanya produk atau layanan yang sesuai, diferensiasi dan unik. Berdasarkan analisis F-AHP, strategi yang dianggap paling andal dan menjadi prioritas utama dalam strategi model manajemen perubahan strategis BPRS di Indonesia adalah penguatan kebijakan dan regulasi kelembagaan BPRS. Hasil analisis F-ISM menunjukkan model kelembagaan dan model strategic change management yang paling optimal bagi BPRS di Indonesia.

Kata kunci: *BPRS, manajemen perubahan, syariah, Fuzzy AHP, Fuzzy ISM*

Riwayat artikel:

Diterima
5 Desember 2022

Revisi
13 Desember 2022

Disetujui
19 Januari 2023

Tersedia online
31 Januari 2023

This is an open access
article under the CC BY
license ([https://
creativecommons.org/
licenses/by/4.0/](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/))



¹ Alamat Korespondensi:

Email: walnepsopijas@apps.ipb.ac.id

PENDAHULUAN

Menurut Kusumastuti (2008) kinerja perbankan Indonesia mengalami pasang surut. Adanya Pakto '88 menyebabkan jumlah bank baru tumbuh dengan pesat dan banyak undang-undang yang lahir untuk mendukung pengembangan lembaga keuangan syariah (Itang, 2014). Pembukaan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah dan pembukaan kantor bank berdasarkan prinsip syariah oleh bank umum konvensional kemudian diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor 8/3/PBI/2006. BPR juga diperbolehkan menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yang disebut sebagai Bank Pembiayaan Rakyat Syariah. Perbankan syariah di Indonesia saat ini mencatatkan pangsa pasar 5,95% diiringi pertumbuhan aset, Pembiayaan Yang Disalurkan (PYD), dan Dana Pihak Ketiga (DPK) yang terus bertumbuh (OJK, 2019).

Perbankan syariah Indonesia sendiri terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) yang terus mengalami pertumbuhan. Otoritas Jasa Keuangan (OJK) (2020) menyebutkan sampai dengan September 2020, terdapat 14 BUS, 20 UUS dan 162 BPRS yang berkontribusi pada pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia dengan total aset perbankan syariah mencapai Rp 575,85 triliun rupiah. Persaingan dalam pemberian kredit mikro semakin meningkat seiring banyaknya bank umum yang mulai masuk pada pembiayaan mikro (Hafidz *et al.* 2013). LKM termasuk BPR dan BPRS menghadapi persaingan yang tidak seimbang dengan bank umum dan lembaga keuangan non bank dalam operasionalnya di pasar kredit mikro dan kecil (Lestari, 2014) karena memperebutkan segmen pasar keuangan yang sama yaitu sektor usaha mikro dan kecil. Hasil kajian terhadap peraturan OJK memperlihatkan bahwa batasan segmen pembiayaan tidak diatur oleh OJK sehingga terjadi persaingan bebas seperti di pasar pembiayaan UMKM. Pembagian zona hanya diterapkan pada sesama BPRS yang telah dibebani dengan kegiatan yang jauh lebih sempit jika dibandingkan dengan BUS atau UUS, karena BPRS dilarang menerima simpanan giro, lalu lintas pembayaran, kegiatan valas dan perasuransian.

Besarnya pasar keuangan mikro membuat banyak BUK dan bank syariah masuk memberikan pelayanan jasa keuangan mikro yang menjadi segmen pasarnya dan LKM juga bersaing dengan sesama LKM maupun jenis layanan perbankan yang lebih modern (Baskara, 2013).

Pasar keuangan mikro semakin ramai dengan kehadiran *financial technology* atau *fnitech* sebagai hasil inovasi layanan keuangan non bank berbasis teknologi informasi yang memperkenalkan kepraktisan, kemudahan akses, kenyamanan dan biaya yang ekonomis atau dikenal sebagai inovasi disrupsi (Hadad, 2017). *Digital banking* yang berlandaskan platform menjalankan suatu program untuk mengeksekusi rencana kerja telah memecahkan masalah yang dihadapi konsumen seperti antre, pembayaran, pendaftaran dan aktivitas lainnya. Setidaknya ada tiga *value* yang dibangkitkan melalui ekosistem digital, yaitu sumber pendapatan baru, merasionalisasikan struktur biaya yang lebih ramping dan mempercepat adopsi teknologi (Kasali, 2019) sehingga pada era Bank 4.0 bank bekerja dalam sistem terbuka. Budiman *et al.* (2020) mengatakan bahwa tiga kompetensi masa depan yang harus dimiliki oleh Bank dalam pengembangan *digital banking* adalah digitalisasi dua arah, *open banking*, analitik dan otomasi digital.

Kondisi pandemi Covid-19 saat ini, BPRS menunjukkan ketahanannya terhadap guncangan yang turut melanda industri jasa keuangan. Mengacu pada data OJK per Mei 2020, aset BPR mengalami pertumbuhan sebesar 10,56% dibandingkan tahun sebelumnya. Meskipun kinerja BPR dan BPRS secara nasional masih menunjukkan ketahanan di masa awal-awal pandemi Covid-19, BPRS tetap perlu mengantisipasi tantangan lain. Kompleksnya tantangan yang dihadapi oleh BPRS di Indonesia saat ini untuk mempertahankan eksistensi di tengah persaingan dan disrupsi serta mempertahankan pertumbuhan kinerjanya perlu diatasi dengan perencanaan perubahan strategis. Terdapat empat alternatif jenis perubahan. Pertama, perubahan operasional yaitu perubahan cara operasi bisnis. Kedua, perubahan strategis yaitu mengubah arah bisnis atau strategi korporasi seperti perubahan fokus dari pertumbuhan bisnis menjadi mempertahankan pangsa pasar. Ketiga, perubahan budaya yaitu mengubah filosofi organisasi atau cara kerja. Keempat, perubahan politik yaitu contohnya perubahan kebijakan di tingkat regulator (Lorenzi dan Riley, 2000). Penelitian ini menjadi penting dalam rangka mencari solusi terbaik bagi BPRS dalam menghadapi dan mengantisipasi berbagai tantangan yang ada serta memastikan resiliensi BPRS di era perubahan yang semakin tidak menentu, agar BPRS tetap eksis dan tumbuh secara signifikan dimasa mendatang. Meskipun situasi covid 19 sudah memasuki fase akhir, penelitian ini relevan untuk menghadapi guncangan ekonomi lainnya yang mungkin saja terjadi selanjutnya.

Penelitian ini bertujuan menganalisa serta mengurai kompleksitas persoalan saat ini yang dihadapi oleh BPRS di Indonesia beserta elemen sensitifnya melalui pendekatan gambaran yang terstruktur dan untuk mendesain model manajemen perubahan strategis pada BPRS di Indonesia. Hasil yang diharapkan dari penelitian ini adalah terwujudnya sebuah model manajemen perubahan strategis BPRS yang dilengkapi dengan pedoman umum implementasi perubahan strategis tersebut di setiap BPRS yang ingin melakukan perubahan strategis.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Indonesia, terutama wilayah Jabodetabek dan kota besar di pulau Jawa seperti Surabaya, Bandung, Semarang dan Yogyakarta dengan melibatkan manajemen dan level manajerial pada BPR Syariah sebagai pelaku industri perbankan syariah. Penelitian dilaksanakan pada Desember 2021 - Juni 2022. Data penelitian diperoleh melalui data primer (pengisian kuesioner kepada responden pakar dan manajemen, wawancara dengan responden pelaksana, serta data sekunder dengan melakukan studi kepustakaan dari berbagai sumber, baik data laporan-laporan dan data yang dipublikasi lainnya. Responden dalam penelitian ini terdiri dua kategori responden, yaitu 1) 10 orang praktisi/pakar BPRS menjelaskan lebih dalam problematika yang dihadapi oleh BPRS dan solusi model strategi dan model konseptual manajemen perubahan dengan kuesioner, wawancara mendalam dan FGD (SSM); dan 2) 10 orang pakar ekonomi dan keuangan syariah yang mewakili berbagai lembaga terkait seperti Otoritas Jasa Keuangan, Asosiasi Bank Syariah Indonesia, KNEKS, Konsultan, Dewan Syariah Nasional MUI, dan Akademisi. Terdapat 10 BPRS yang menjadi obyek penelitian ini, yang tersebar di Jabodetabek, Jawa Barat, Jawa Tengah dan Jawa Timur. Penentuan sampel sebanyak 10 BPRS ini berdasarkan karakteristik dan portofolio yang dimiliki. BPRS tersebut dipilih dengan memperhatikan keragaman produk/layanan jasa dan telah menerapkan perubahan di tingkat perusahaan.

Tipe penelitian menggunakan *mixed method* yaitu penelitian secara kualitatif (eksploratif) yang dikombinasikan pendekatan kuantitatif. Metodologi penelitian menggunakan metode 1) identifikasi permasalahan menggunakan *Soft System Methodology* (SSM); 2) penentuan hierarki dan strategi prioritas

menggunakan metode *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP) dan *Fuzzy ISM*. Hasil model bisnis pengembangan dilakukan uji verifikasi dan validasi berupa *Face Validity* dengan melibatkan para pemangku kepentingan sebelum sistem ini diserahkan kepada para pengguna dan pihak manapun yang dapat memanfaatkan hasil kajian ini.

Tahapan pengolahan data pada penelitian ini secara ringkas dijelaskan sebagai berikut: Analisis data kuesioner, wawancara mendalam serta *Focus Group Discussion* (FGD) meliputi pengetahuan, persepsi dan sikap pakar terhadap kompetensinya untuk, 1) Identifikasi kompleksitas problematika dalam gambaran yang terstruktur menggunakan *Soft System Methodology* (SSM) dengan alur analisis SSM yang meliputi tahap kesatu sampai tahap keenam. 2) Perancangan model manajemen perubahan strategis yang dilakukan setelah mendapatkan hasil dari SSM berupa *purposeful activity model* (PAM) sebagai bahan untuk proses diskusi terstruktur serta analisa dan sintesa lebih lanjut dengan beberapa teknik dalam *System of System Methodology* (SOSM) yaitu *Fuzzy Analytical Hierarchy Process* (FAHP), dan *Fuzzy Interpretative Structural Modelling* (FISM).

HASIL

Soft System Methodology Model Manajemen Perubahan Strategis Bank Pembiayaan Rakyat Syariah di Indonesia

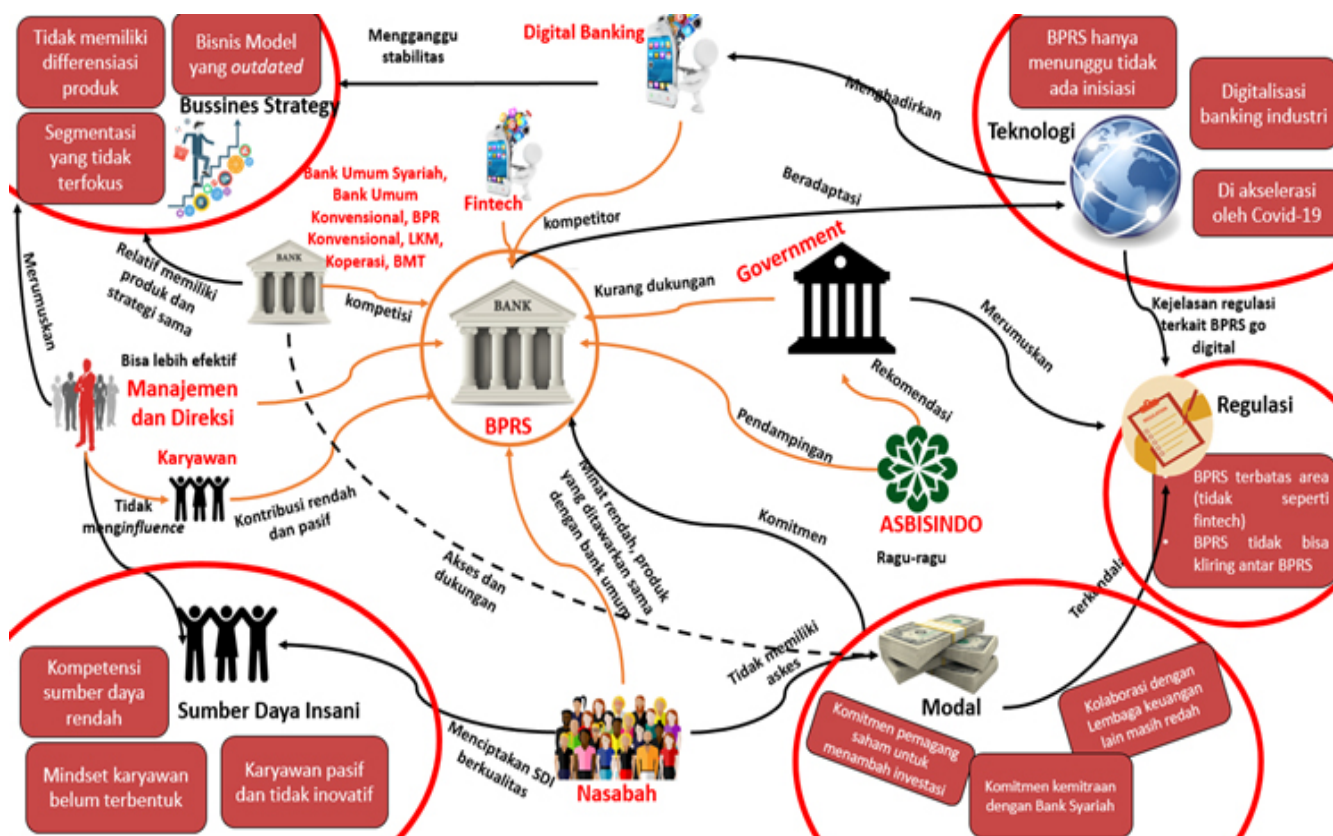
Pendekatan kualitatif melalui SSM dipergunakan pada tahap penelitian lebih lanjut untuk menguraikan kompleksitas kondisi BPRS di Indonesia saat ini yang melibatkan banyak pemangku kepentingan. Kondisi BPRS yang digunakan dalam penelitian ini harus dalam keadaan yang seragam dan memiliki karakteristik yang relatif sama. Selain itu, keterlibatan key person utama (utama) juga dapat mempengaruhi sensitivitas SSM agar menghasilkan model yang baik (Jas *et al.* 2022).

Tahap satu untuk mengidentifikasi situasi problematik, dilakukan *Forum Group Discussion* (FGD) dengan *stakeholder* yang berperan dalam aktivitas operasional BPRS di Indonesia yaitu Direktur Utama BPRS. Peneliti mengidentifikasi situasi problematik yang dihadapi berdasarkan hasil wawancara, yaitu: distrupsi teknologi melalui bank digital dan *financial technology* serta P2P *lending*, *market share* rendah dan tidak

mampu beradaptasi, stabilitas ekonomi terhadap risiko pembiayaan pada BPRS, likuiditas dan permodalan yang rendah, disrupsi pandemi, sumber daya insani yang kurang mampu bersaing dengan SDM lembaga keuangan diluar BPRS, aturan segmentasi pasar yang masih belum jelas dari regulator dan tidak adanya diferensiasi produk atau layanan yang cocok maupun unik.

Tahap dua yaitu kerangka berpikir dibedah dengan mempertimbangkan situasi problematik. Pada tahap ini dapat disimpulkan bahwa situasi problematik yang dihadapi saat ini dikarenakan strategi bisnis BPRS tidak memiliki diferensiasi produk sehingga terkesan memiliki produk yang sama dengan bank pada umumnya, bisnis model yang *outdated* dan belum memiliki segmentasi pasar yang jelas. Sumber daya insani BPRS mengeluhkan kompetensi sumber daya insani yang rendah, *mindset* karyawan yang belum

terbentuk dan karyawan yang pasif sehingga tidak ada gairah perubahan dari dalam organisasi. Kemudian dari sisi teknologi BPRS hanya menjadi pangsa dan tidak ada inisiasi untuk memulai, kemudian maraknya *fintech* dan digitalisasi banking industri semakin menekan keberadaan BPRS dan terakhir adanya Covid-19 ikut mengakselerasi percepatan teknologi di era modern ini. Kemudian dari sisi modal, masih sulitnya mendapatkan investor karena beberapa kendala misalnya regulasi dan akses ke permodalan. Sisi regulasi sendiri, dinilai belum mendukung pertumbuhan BPRS secara maksimal, hal ini terkait pengembangan produk dan aktivitas BPRS yang cenderung masih diregulasi seperti bank konvensional sehingga terdapat kesulitan bagi BPRS untuk memiliki segmennya sendiri. Secara khusus situasi problematik ini dibagi menjadi beberapa sektor yang diekspresikan dalam bentuk *rich picture* (Gambar 1).

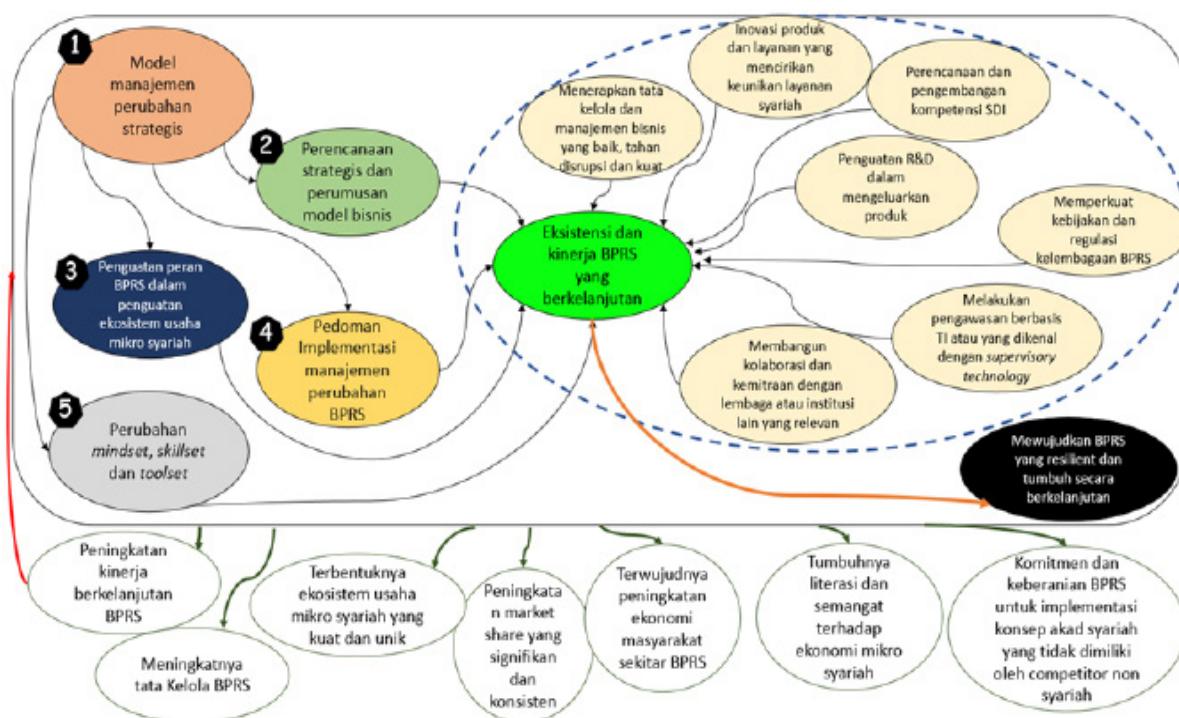


Gambar 1. Rich picture penelitian

Tahap ketiga dan keempat dari SSM adalah menentukan definisi akar atau *Root Definition* (RD) dan pembuatan *Purposeful Activity Model* (PAM). *Root Definition* disusun dengan menggunakan rumus umum PQR, yaitu mengerjakan P dengan Q untuk mewujudkan R, diperoleh rumusan analisis PQR sebagai berikut: model bisnis Bank Pembiayaan Rakyat Syariah di Indonesia (P), melalui inovasi dan transformasi organisasi BPRS di Indonesia (Q) untuk meningkatkan kinerja dan daya saing BPRS di era disrupsi (R). Selanjutnya dengan *root definition* yang diperoleh akan digunakan sebagai dasar pembuatan model konseptual. *Root definition* ini disusun menjadi CATWOE lalu dilanjutkan dengan kriteria pengukuran kinerja menggunakan 3E (*efficacy*, *efficiency*, dan *effectiveness*). Pada prakteknya, kriteria pengukuran kinerja menggunakan 3E juga mengalami pengembangan menjadi kriteria pengukuran kinerja menggunakan 5E's (*efficacy*, *efficiency*, *effectiveness*, *elegance*, dan *ethics*).

Setelah dirumuskan CATWOE kemudian dibentuklah model konseptual (Gambar 2) sebagai entitas sistem baru yang disusun dengan aktivitas yang saat ini terjadi dan memiliki maksud dalam pemikiran dunia nyata yang dapat beradaptasi dengan perubahan eksternal/ lingkungan, maka diharapkan memberikan arahan dan strategi bagi para pelaku yang terlibat pada terwujudnya Model Manajemen Perubahan Strategis BPRS di Indonesia.

Pada tahap lima dan enam, dilakukan perbandingan aktivitas model konseptual dengan kondisi di dunia nyata (Tabel 1). Perbandingan aktivitas model konseptual dengan dunia nyata pada tahap lima dan enam SSM terdiri dari lima bagian sistem pelaksanaan sebagaimana *root definition*.



Gambar 2. Model konseptual

Tabel 1. Perbandingan aktivitas model konseptual dengan kondisi di dunia nyata

Aspek (<i>Key Faktor</i>)	Model Konseptual	Kondisi Dunia Nyata	Perbaikan yang Dapat Dilakukan
Kelembagaan	Memperkuat kebijakan dan regulasi kelembagaan BPRS	Regulasi saat ini masih cenderung mirip dengan Bank Konvensional sehingga terjadi hambatan bagi BPRS yang tujuan awalnya adalah melayani masyarakat ekonomi lemah dan pengusaha kecil baik di pedesaan yang tidak dapat dijangkau bank konvensional	<p>Penegasan kebijakan atau payung hukum oleh pemerintah (OJK) bahwa BPRS merupakan institusi mitra strategis pemerintah dalam penguatan ekonomi syariah khususnya bagi UMKM dan masyarakat ekonomi menengah kebawah.</p> <p>Menata ulang regulasi sehingga segmentasi yang diberikan pada BPRS tepat serta tidak terjadi tumpang tindih pasar (segmen nasabah) antara BPRS dengan Bank Konvensional dan Lembaga Non Bank lainnya.</p> <p>Menyempurnakan regulasi untuk BPRS dalam hal wilayah operasional, penghimpunan dana pihak ketiga serta fasilitas kliring atau transaksi antar Bank</p>
Permodalan	Membangun kolaborasi dan kemitraan dengan lembaga atau institusi lain yang relevan	Permodalan saat ini masih sangat tergantung pada pemegang saham dan investor yang cenderung enggan untuk menambah permodalan	<p>Meningkatkan permodalan di BPRS melalui berbagai kolaborasi dan kemitraan dengan Lembaga lain, misalnya fintech, Bank Umum Syariah dan Lembaga Keuangan Syariah Non Bank lainnya sehingga terwujud dasar modal yang kuat untuk keberlangsungan BPRS.</p> <p>Memperkuat komitmen permodalan jangka panjang dari pemegang saham sesuai dengan visi perubahan strategis dalam menghadapi lingkungan persaingan usaha serta disrupsi yang serba tidak menentu.</p> <p>Mencari sumber-sumber pendanaan dan permodalan alternatif seperti wakaf uang, dana titipan, serta alternatif lainnya.</p>
Keunikan Produk	Inovasi produk dan layanan yang mencirikan keunikan layanan syariah	Produk BPRS masih cenderung mirip dengan Bank Umum sehingga tidak menarik untuk nasabah	<p>Diperlukan penelitian dan pengembangan yang terus menerus untuk mencari dan menetapkan produk layanan yang unik, diminati nasabah serta memiliki kekhasan syariah yang kuat.</p> <p>Pengembangan dan diferensiasi jenis akad pembiayaan yang mencirikan keunikan transaksi perbankan syariah dan tidak menyerupai akad atau transaksi perbankan konvensional</p> <p>Sasaran nasabah serta jenis akad yang memiliki kekhasan syariah tersebut difokuskan kepada UMKM, komunitas usaha syariah mikro serta masyarakat ekonomi menengah kebawah yang memiliki prioritas dan preferensi transaksi syariah.</p>
Sumber Daya Insani	Perencanaan dan pengembangan kompetensi SDI	Kompetensi SDI masih tergolong rendah dan masih dapat ditingkatkan dengan pelatihan-pelatihan / workshop	<p>Tercipta SDI yang kompetitif dan inovatif terhadap persaingan, serta adaptif dengan perkembangan zaman.</p> <p>Perbaikan proses rekrutmen serta pengembangan SDI melalui standar rekrutmen yang tinggi, standar kurikulum pelatihan yang baku, serta standar <i>assessment</i> promosi jabatan yang jelas.</p> <p>Terciptanya sistem penilaian kinerja serta penghargaan kerja yang jelas dan memotivasi setiap SDI yang direkrut dan dikembangkan di BPRS</p>

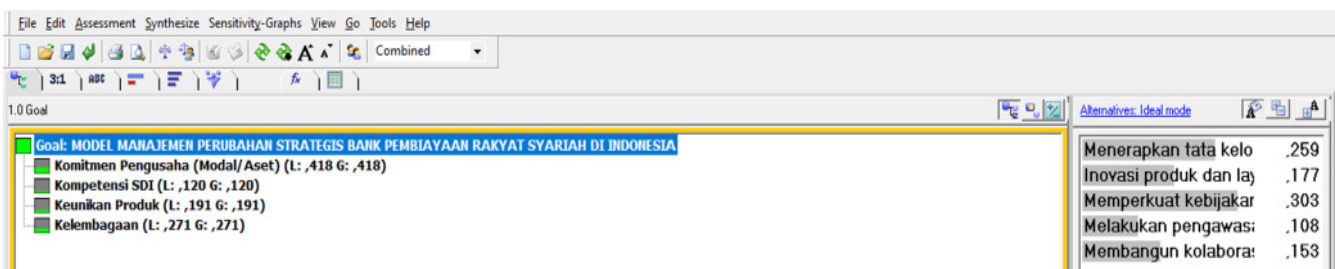
Penentuan Prioritas Strategi Model Manajemen Perubahan Strategis BPRS Di Indonesia Berdasarkan Hasil *Analytical Hierarchy Process* (AHP)

Analisis penentuan prioritas strategi dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dilakukan untuk menentukan alternatif Strategi terbaik sesuai dengan perspektif kepentingan. Pada analisis menggunakan AHP ini juga diperoleh strategi yang paling tepat untuk diaplikasikan dalam model manajemen perubahan strategis BPRS di Indonesia. Hal ini dilakukan untuk mengetahui strategi utama yang menjadi alasan kuat yang dapat memengaruhi desain model Manajemen Perubahan Strategis BPRS Di Indonesia. Kuesioner AHP disebarakan kepada 10 orang pakar yang memiliki kompetensi di bidang ekonomi dan perbankan syariah diluar praktisi langsung dan mereka tersebar pada berbagai profesi dan lembaga. Kuesioner hasil justifikasi masing-masing pakar tersebut diinput dan diolah dengan perangkat lunak *Expert Choice* seperti ditampilkan pada Gambar 3.

Strategi yang dianggap paling handal dan menjadi prioritas utama dalam strategi model manajemen perubahan strategis BPRS di Indonesia adalah **memperkuat kebijakan dan regulasi kelembagaan BPRS (0,303)**. Pentingnya penguatan kebijakan dan regulasi kelembagaan BPRS untuk mendukung perubahan strategis BPRS dikarenakan kelembagaan BPRS di Indonesia saat ini masih sebagai *nice to have* bagi pemerintah sehingga posisi BPRS saat ini seolah memasuki pasar persaingan bebas (*free market competition*) dan harus bersaing dengan Bank Umum Konvensional dan Bank Umum Syariah serta terancam dengan kehadiran *fintech* yang lebih diperhatikan

oleh Pemerintah. Padahal jika dilihat lebih lanjut, lebih kurang 60% masyarakat Indonesia tinggal di pedesaan dan masih *non-bank-able*. Sehingga peran kebijakan dan regulasi terkait BPRS dinilai sangat diperlukan agar masyarakat desa baik petani maupun pekerjaan lain bisa terakses ke bank. Kelembagaan BPRS perlu diperkuat karena apabila dilihat dari beberapa kasus seperti di Jerman dengan Raifisen bank dan Brasil punya Sochol sebagai *micro banking* yang sekarang tidak begitu eksis di kalangan masyarakatnya sehingga status BPRS di Indonesia harus diperjelas dan dipertegas.

Hasil ini didukung oleh penelitian Hamidah (2015) dimana kebijakan sangat dibutuhkan untuk menyusun landasan hukum yang kuat bagi lembaga keuangan syariah dalam menyalurkan dananya melalui pembiayaan multiakad. Tanpa adanya kebijakan yang kuat berpotensi melahirkan akad yang tidak sesuai dengan hukum islam. Menurut Imaniyati (2009) regulasi perbankan syariah sendiri telah ditetapkan dalam UU No 7 Tahun 1992 dengan memberikan peluang BPRS untuk tumbuh lebih besar dan berkembang. BPRS harus memiliki undang-undang atau regulasi yang secara khusus mengatur perbankan syariah sehingga memiliki karakteristik yang khas dibandingkan dengan perbankan konvensional. Selain itu, peraturan ini dapat memberikan peluang dan tantangan bagi para pelaku bank syariah nasional agar mampu berkompetisi dengan bankir asing yang berminat terjun dalam perbankan syariah di Indonesia. Irawan (2018) menuturkan bahwa saat ini perbankan syariah memiliki pijakan hukum yang cukup jelas dan kuat, baik dari segi kelembagaan maupun dari segi landasan operasionalnya. Kondisi tersebut dinilai tidak lepas dari pengaruh keberadaan hukum dan regulasi yang menjadi pendukungnya.



Gambar 3. Pengolahan AHP dengan *Expert Choice* 11

Alternatif Strategi yang kedua yaitu **menerapkan tata kelola dan manajemen bisnis yang baik, tahan disrupsi dan kuat (0,259)**. Isu terkait tata kelola menjadi perhatian karena memiliki kaitan dengan akuntabilitas suatu perusahaan. Tata kelola perusahaan yang baik merupakan proses dan struktur yang digunakan untuk mengarahkan dan mengelola bisnis serta urusan-urusan untuk meningkatkan kemakmuran bisnis dan akuntabilitas perusahaan (Nurdin, 2015). Strategi ini dinilai penting karena menurut Newel dan Wilson (2002), secara teoritis tata kelola perusahaan yang efektif dapat meningkatkan nilai perusahaan, meningkatkan kinerja keuangannya, menurunkan kemungkinan jajaran manajemen untuk membuat keputusan yang menguntungkan diri mereka sendiri, dan meningkatkan kepercayaan investor secara keseluruhan. Praktik tata kelola perusahaan yang buruk, di sisi lain, dapat mengurangi kepercayaan investor.

Dalam hal strategi perbaikan tata kelola BPRS, maka integritas dan kompetensi direksi adalah prioritas utama untuk dilakukan. Berikutnya adalah kontribusi dan pengawasan DPS serta dewan komisioner perlu lebih signifikan keterlibatannya. Dalam hal ini juga membutuhkan support dari otoritas terkait untuk penerapan prinsip-prinsip syariah (*sharia compliance*) yang baik di BPRS, dimana fungsi DSN yang melahirkan fatwa-fatwa harus lebih diperhatikan. Menurut Nurdin (2015) dengan tata kelola yang baik, akan diperoleh keputusan-keputusan yang baik dan dapat meningkatkan nilai tambah perusahaan dan efisiensi usaha sehingga akan memperoleh keunggulan bersaing.

Perbaikan tata kelola BPRS dimasa yang akan datang tidak dapat dilepaskan dari penguatan *Standard Operating Procedure* (SOP), pembenahan struktur organisasi dengan *jobdesc* dan *segregation of duty* yang jelas, pengembangan mekanisme pengawasan internal yang kuat serta penetapan strategi utama BPRS yang visioner, fokus dan memiliki *market acceptance* yang tinggi. Dimasa yang akan datang BPRS tidak bisa lagi memosisikan diri sebagai *market follower* dan *market complemantary*, tetapi BPRS harus mengambil posisi sebagai *market pioneer* atau setidaknya sebagai entitas yang memiliki segmen dan komunitas yang unik dan khas dalam lingkup syariah *compliance* yang benar. Berdasarkan segmen fokus yang diuraikan diatas maka produk fokus BPRS dimasa mendatang seyogyanya diselaraskan dengan segmen fokus tersebut. Dalam hal BPRS menetapkan segmen fokusnya adalah UMKM

dan komunitas usaha pendidikan islam terpadu serta pesantren maka produk fokus yang diperkuat dan dikembangkan adalah segala jenis layanan yang dibutuhkan oleh UMKM dan komunitas usaha pendidikan islam terpadu/pesantren.

Alternatif Strategi yang ketiga yaitu **inovasi produk dan layanan yang mencirikan keunikan layanan syariah (0,177)**. Adanya inovasi produk dalam menyediakan beragam pilihan dan memperluas jangkauan pada masyarakat dinilai sebagai peluang bagi industri perbankan syariah (Ulum, 2014). Inovasi produk perbankan syariah dinilai masih menjadi salah satu isu strategis dalam roadmap perbankan syariah yang harus segera diselesaikan. Oleh karena itu, BPRS harus melakukan terobosan-terobosan atau inovasi agar bisa bertumbuh secara *significant*. Dalam 15 tahun belakangan terlihat banyak BPRS yang jalan di tempat, namun tidak sedikit pula yang maju dan tetap bertumbuh. Di era VUCA ini, BPRS harus tahan terhadap gemburan dari bank komersial dan *fintech*. Inovasi produk dan layanan yang didukung oleh teknologi yang ada adalah salah satunya. Karena inovasi adalah kunci untuk meningkatkan layanan dan mengembangkan item baru (Abbas *et al.* 2019). Inovasi yang dilakukan harus sesuai *sharia compliance*, perlu adanya inisiatif, komitmen dan tim kecil inovasi dari pemimpin bank tersebut, serta kolaborasi dengan DPS yang memimpin inovasi tersebut.

Pernyataan tersebut sejalan dengan Apriyanti (2018) penelitian dimana dalam setiap melakukan inovasi produknya, perbankan syariah diharapkan untuk taat kepada prinsip syariah. Inovasi produk merupakan salah satu strategi kunci dalam pengembangan perbankan syariah. Pengembangan produk baru melalui proses peningkatan jaringan (WGPS), pemenuhan ketentuan syariah, pencapaian stabilitas keuangan, serta perbaikan dalam aktivitas inovasi produk, bank syariah akan mampu menarik minat masyarakat, dan memperoleh *customer based* baru. Pada kondisi persaingan yang bebas tersebut maka BPRS perlu melakukan inovasi-inovasi produk layanan untuk tetap bisa berkembang dan eksis pada kondisi serba disrupsi serta mengikuti perubahan kebutuhan masyarakat. Inovasi-inovasi yang dapat dilakukan oleh BPRS dapat bermacam-macam seperti inovasi produk penghimpunan dana, inovasi produk atau layanan pembiayaan, kolaborasi antar lembaga dalam menghimpun dana, tahapan dalam implementasi perubahan dan segmentasi nasabah serta *core competency* BPRS.

Alternatif Strategi yang keempat yaitu **membangun kolaborasi dan kemitraan dengan lembaga atau institusi lain yang relevan (0,153)**. Konsep kemitraan dibangun berdasarkan asas mutualisme, dimana pihak yang berhubungan langsung dengan nasabah pembiayaan atau sebagai pihak penanggung risiko sama-sama mendapatkan keuntungan. Pentingnya kemitraan bagi BPRS yaitu untuk mewujudkan peran *agent of trust* dan *agent development*. Saat ini trend *demand* BPRS tinggi untuk diakuisisi atau diajak bermitra oleh *fintech*. Literasi *fintech* dari masyarakat kategori menengah kebawah dari sisi ekonomi umumnya masih rendah sehingga ini peluang BPR untuk dipercaya sebagai solusi masalah keuangan mereka.

Pola kolaborasi yang dominan dalam praktik pengolaan BPRS untuk penghimpunan dana adalah terpaku kepada mekanisme *linkage* dimana Bank Umum Syariah dan lembaga keuangan syariah lainnya memberikan pembiayaan murabahah kepada BPRS dalam jangka waktu tertentu, pola penempatan deposito antar bank (antar BPRS) serta penempatan deposito individual yang cenderung memiliki konsekuensi *cost of fund* tinggi. Sedangkan kolaborasi dalam hal pembiayaan masih sangat minim, diantaranya dalam bentuk mekanisme *channeling* antar BPRS dengan bank umum syariah, konsorsium pembiayaan usaha secara terbatas serta pembiayaan lembaga keuangan mikro seperti koperasi dan BMT. Lebih banyak kebijakan pembiayaan oleh BPRS secara langsung kepada nasabah pembiayaannya sendiri. Dimasa yang akan datang agar BPRS lebih kuat dan memiliki cakupan yang lebih luas dalam penghimpunan dana dan pembiayannya, diperlukan alternatif terobosan skema kolaborasi kemitraan antara BPRS dengan lembaga lainnya.

Alternatif Strategi yang terakhir yaitu **melakukan pengawasan berbasis TI atau yang dikenal dengan supervisory technology (0,108)**. Peraturan terkait *fintech* telah diberlakukan pada peraturan Nomor BI No.19/12/PBI/2017 dan Otoritas Jasa Keuangan pada Peraturan OJK No. 13/POJK02/2018 tentang inovasi keuangan digital di sektor jasa keuangan dimana peraturan tersebut telah memberikan legalitas bagi perusahaan non perbankan untuk memberikan pelayanan jasa keuangan. Sinergitas *fintech* dengan bank syariah dapat menjadi alternatif pembiayaan untuk meningkatkan produktivitas kinerja perbankan syariah. Selain itu, dengan adanya kemajuan teknologi dapat

meningkatkan efisiensi perbankan dalam melakukan proses pelayanan (Trimulato *et al.* 2022). Hal ini dapat dilakukan dengan akselerasi *payment gateway*, *provider* penyedia pendampingan syariah, dukungan IT/aplikasi bersama.

Penerapan pilihan-pilihan strategi dari prioritas strategi pertama sampai kepada strategi kelima (Tabel 3), diyakini akan membuat BPRS akan lebih kuat, *survive* serta dapat tumbuh secara berkesinambungan meskipun dalam era ketidakpastian. Masalah-masalah utama yang telah teridentifikasi dapat secara bertahap diatasi, misalnya masalah permodalan melalui inovasi produk penghimpunan dana serta melalui terobosan kolaborasi kemitraan antara BPRS dengan lembaga keuangan lainnya. Demikian juga dengan masalah SDI, melalui penguatan strategi tata kelola organisasi yang lebih baik, penegasan tiga fokus segmen, produk layanan dan kompetensi akan terbentuk SDI yang fokus dan memiliki kompetensi tinggi.

Menganalisis dan Mengevaluasi Pengembangan Model Manajemen Perubahan Strategis BPRS di Indonesia

Berdasarkan hasil ringkasan ISM menunjukkan bahwa lembaga atau kelompok yang terpengaruh (terkena dampak) adalah **pemegang saham dan regulator**, pada elemen program yang paling dibutuhkan yaitu **komitmen dan visi bersama antara pemegang saham dan manajemen pengurus**. Kendala utama yang dihadapi adalah **implementasi model literasi syariah yang masih rendah**. Kemudian perubahan yang mungkin untuk dilakukan adalah **perubahan mindset, skillset, dan toolset serta inovasi produk atau pelayanan** yang memiliki keunikan syariah sebagai *driver power*. Tujuan program yang paling utama yaitu **inovasi produk berbasis syariah** sebagai kebutuhan mendesak yang harus dilakukan BPRS. Hal yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ini yaitu **pengembangan sistem terkait perubahan**. Peran kelembagaan pada proses model manajemen perubahan strategis BPRS di Indonesia menjadi sangat penting, lembaga atau kelompok terlibat yang paling penting adalah **regulator sebagai driver power**. Tolak ukur keberhasilan kebijakan pada model ini adalah **keberpihakan kebijakan yang mendukung berkembangnya ekosistem usaha syariah mikro**. Ukuran efektivitas kebijakan yaitu **roadmap manajemen perubahan yang jelas**.

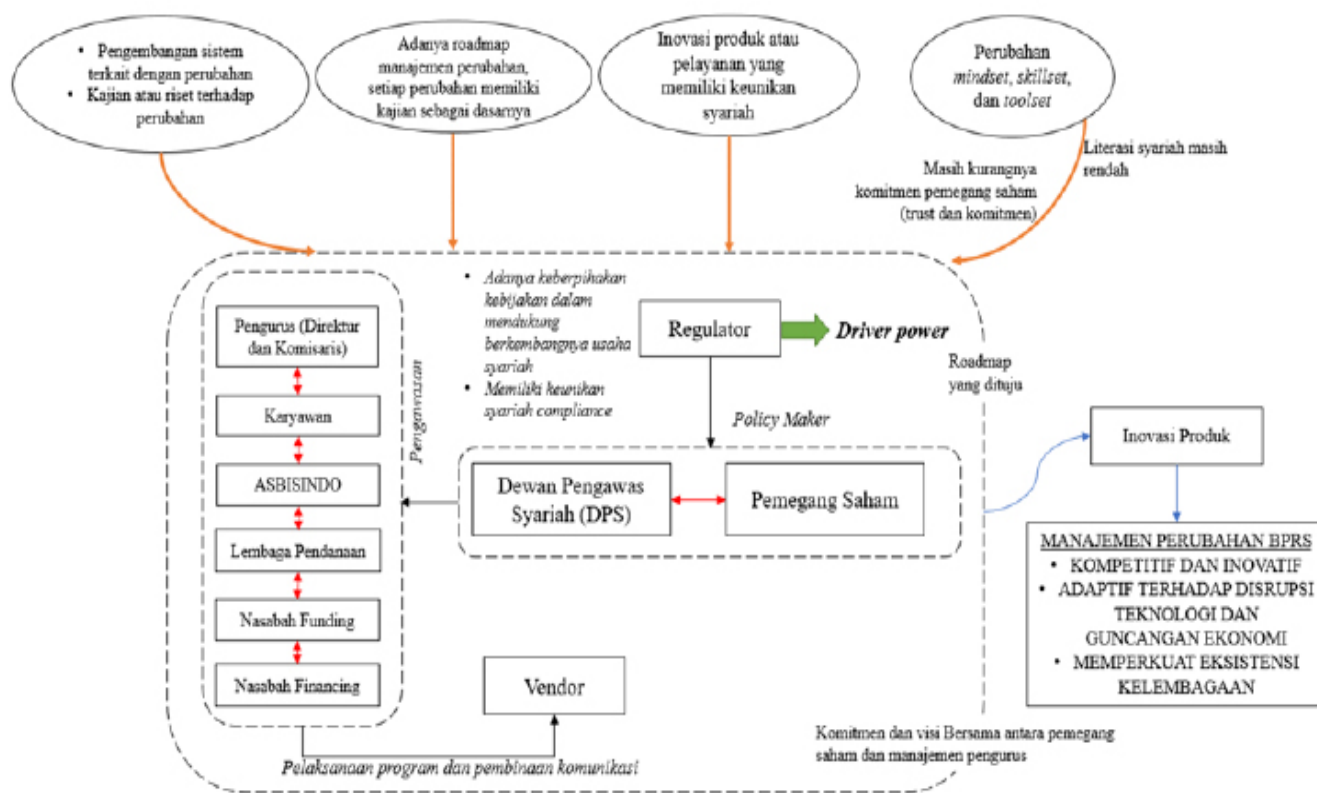
Model Manajemen Perubahan BPRS di Indonesia

Hasil analisis ISM menunjukkan dalam mencapai manajemen perubahan BPRS yang kompetitif dan inovatif serta adaptif terhadap disrupsi teknologi dan guncangan ekonomi, regulator sebagai *policy maker* bertindak sebagai *driver power* untuk menentukan kelembagaan lain. Implementasi manajemen perubahan strategis dalam hal ini terbagi menjadi enam tahapan, mulai dari analisis kebutuhan perubahan hingga menerapkan manajemen perubahan berkelanjutan (Gambar 4). Dalam analisis kebutuhan perubahan alur kegiatan implikasi bertujuan untuk memastikan kebutuhan dan *urgency* perubahan dari mulai

identifikasi masalah hingga riset dan *assessment*. Pada tahap 2, penyusunan *roadmap* manajemen perubahan bertujuan untuk mengetahui sasaran perubahan yang diinginkan. Selanjutnya tahap 3, berisikan rumusan rencana implementasi manajemen perubahan yang bertujuan untuk eksekusi metode dan sasaran terkait manajemen perubahan di BPRS. Kemudian dilanjutkan dengan kegiatan yang dilakukan pada tahap 4 yaitu pengelolaan dan pelaksanaan perubahan yang berisi *project management plan* hingga koordinasi dan pelaporan pengawas. Lalu pada tahap 5, dilakukan penguatan terhadap hasil perubahan. Hingga pada tahap terakhir diterapkan manajemen perubahan berkelanjutan.

Tabel 3. Alternatif strategi model manajemen perubahan strategis BPRS di Indonesia

Alternatif Kebijakan	Vektor Prioritas	Prioritas
Menerapkan tata kelola dan manajemen bisnis yang baik, tahan disrupsi dan kuat	0,259	2
Inovasi produk dan layanan yang mencirikan keunikan layanan syariah	0,177	3
Memperkuat kebijakan dan regulasi kelembagaan BPRS	0,303	1
Melakukan pengawasan berbasis TI atau yang dikenal dengan <i>supervisory technology</i>	0,108	4
Membangun kolaborasi dan kemitraan dengan lembaga atau institusi lain yang relevan	0,153	2



Gambar 4. Model manajemen perubahan BPRS

Implikasi Manajerial

Hasil penelitian ini tentu akan berdampak secara manajerial dalam model manajemen perubahan strategis Bank Pembiayaan Rakyat Syariah di Indonesia. Dimana meskipun BPRS saat ini telah berjalan dan tumbuh seperti yang diharapkan oleh pengurus namun pertumbuhannya masih belum sesuai dengan potensi yang diharapkan sehingga *market share* nya masih tidak bergerak signifikan. Adapun solusi yang dapat dilakukan oleh BPRS itu sendiri yaitu 1) Perlunya ketegasan dan keberpihakan pemerintah (dalam hal ini OJK) untuk membesarkan BPRS sebagai mitra utama dalam pengembangan ekonomi di daerah. 2) Perlunya komitmen kuat dan visi bersama antara pemegang saham dan pengurus. 3) BPRS harus memiliki roadmap yang jelas untuk perubahan strategisnya. 4) Melakukan perubahan *mindset, skillset dan toolset* diantara sumber daya manusia di BPRS. 5) Melakukan inovasi produk atau layanan yang nantinya akan memiliki keunikan dan kekhasan di tengah persaingan dengan berbagai lembaga keuangan serta 6) Melakukan kajian atau riset terhadap setiap perubahan yang terjadi.

Hasil penelitian ini akan memberikan tambahan bagi pengembangan khasanah ilmu pengetahuan sekaligus menjadi referensi dan pemicu dalam pengembangan model dan konsep manajemen perubahan strategis yang dapat diterapkan baik di bidang industri keuangan khususnya perbankan syariah maupun industri non keuangan lainnya. Beberapa tema penelitian lebih lanjut yang dapat dikembangkan antara lain adalah: 1) Analisis dampak perubahan strategis pada BPRS terhadap tingkat kesehatan BPRS, 2). Analisis hubungan antara keunikan dan kekhasan model bisnis BPRS dengan peningkatan pertumbuhan dan market share BPRS serta 3) Peran BPRS dalam pengembangan ekosistem usaha mikro syariah di Indonesia.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Kondisi *existing* BPRS didorong oleh disrupsi teknologi dan era ketidakpastian menjadikan BPRS sebagai lembaga pembiayaan yang berada dalam posisi yang harus mendapat perhatian. Regulasi yang digunakan dalam mengelola BPRS cenderung sama dengan Bank Umum, dianggap sebagai “*nice to have*” dan belum mendapat perhatian ekstra dari pemerintah.

Hal inilah yang dijadikan acuan dalam membuat model Manajemen Perubahan Strategis Bank Pembiayaan Rakyat Syariah di Indonesia. Berdasarkan hasil analisis situasi problematik menggunakan SSM, diketahui bahwa situasi problematik yang saat ini dihadapi yaitu dari sisi model bisnis sendiri BPRS tidak memiliki diferensiasi produk serta *value proposition* yang tidak kuat, terkesan sama dengan bank pada umumnya, bisnis model yang *outdated*, secara industri belum memiliki segmentasi pasar yang jelas, kompetensi SDI yang rendah, mindset karyawan dan pemegang saham yang masih belum kuat terhadap keunggulan dan keunikan perbankan syariah. Berdasarkan hasil analisis AHP diketahui bahwa strategi yang dianggap paling handal dan menjadi prioritas utama dalam prioritas strategi model manajemen perubahan strategis BPRS secara berturut-turut adalah memperkuat kebijakan dan regulasi kelembagaan BPRS, menerapkan tata kelola dan manajemen bisnis yang baik, tahan disrupsi dan kuat, inovasi produk dan layanan yang mencirikan keunikan layanan syariah, membangun kolaborasi dan kemitraan dengan lembaga atau institusi lain yang relevan, dan melakukan pengawasan berbasis TI. Kemudian jika dilihat dari sisi faktor yang paling berpengaruh adalah komitmen pemegang saham (modal/aset).

Rancang bangun model perubahan strategis BPRS di Indonesia menunjukkan bahwa lembaga atau kelompok yang terpengaruh (terkena dampak) adalah pemegang saham dan regulator. Hal yang menjadi kendala utama BPRS saat ini adalah komitmen pemegang saham (kepercayaan dan komitmen) dan literasi syariah yang masih rendah. Dalam mendukung perubahan strategis pada BPRS, kebutuhan program yang harus diperhatikan yaitu komitmen dan visi bersama antara pemegang saham dan manajemen pengurus, memiliki *roadmap* yang harus dicapai. Perubahan yang dimungkinkan pada BPRS antara lain perubahan *mindset, skillset, toolset* dan inovasi produk atau pelayanan yang memiliki keunikan syariah. Tujuan dari perubahan strategis ini sendiri adalah inovasi produk berbasis syariah dan mempertegas/memperkuat eksistensi kelembagaan (memiliki segmentasi, produk, dan ciri khas tersendiri). Aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai perubahan tersebut adalah dengan pengembangan sistem terkait perubahan dan melakukan kajian atau riset terhadap perubahan itu sendiri. Lembaga atau kelompok utama yang terlibat antara lain adalah pemegang saham, regulator dan Dewan Pengawas Syariah (DPS). Tolak ukur keberhasilan kebijakan yang telah dilakukan

adalah Keberpihakan kebijakan dari regulator yang mendukung berkembangnya ekosistem usaha syariah mikro dan semakin memiliki keunikan syariah *compliance*. Ukuran efektivitas kebijakan yaitu adanya *roadmap* manajemen perubahan yang jelas, dan disetujui dan setiap perubahan memiliki kajian sebagai dasarnya.

Penelitian ini merupakan landasan awal untuk pengembangan penelitian lebih lanjut, karena belum ada penelitian terdahulu yang secara spesifik membahas tentang model manajemen perubahan strategis di industry BPRS di Indonesia dan dunia.

Saran

Perlu adanya penguatan kebijakan dan regulasi terkait kelembagaan BPRS antara lain: 1) regulasi atau Undang-Undang yang lebih spesifik tentang perbankan syariah (BUS dan BPRS), 2) regulasi tentang penegasan pemerintah terhadap tugas, peranan dan fungsi BPRS sebagai mitra strategis pemerintah dalam penguatan ekonomi syariah di daerah dan masyarakat paling bawah, 3) regulasi tentang dukungan, insentif, fasilitas yang diberikan oleh negara untuk melindungi keberadaan dan pengembangan BPRS di Indonesia, 4) regulasi tentang strata *area coverage*, batasan produk serta batasan nominal layanan pembiayaan antar lembaga keuangan. BPRS harus berbenah dari sisi inovasi produk penghimpunan dana pihak ketiga antara lain: 1) skema *blended product* yaitu kombinasi skema penempatan dana komersial dengan skema sosial, 2) kombinasi skema bagi hasil dari deposito mudharabah dimana disepakati sejumlah persentase tertentu untuk deposan dan sejumlah lainnya untuk wakaf uang, 3) skema deposito mudharabah dimana seluruh bagi hasilnya disepakati untuk diserahkan kepada BPRS sebagai bentuk wakaf uang dari nasabah, 4) memperbanyak porsi tabungan wadiah, 5) pengembangan skema kolaborasi dengan komunitas usaha berbasis syariah.

Pembiayaan BPRS dimasa mendatang, selain memiliki kekuatan dan kemampuan yang dominan dalam penerapan akad-akad yang lebih memperlihatkan semangat (ghirah) syariah, juga perlu lebih fokus dan dedicated dalam hal fokus segmen nasabah yang dibiayai, fokus produk atau layanan yang diberikan serta fokus kompetensi atau kapabilitas utama yang dimiliki atau akan dimiliki oleh BPRS untuk tetap eksis dan tumbuh dalam jangka panjang. Pendekatan tiga

fokus ini (segmen nasabah, produk layanan, kompetensi BPRS) akan menjadikan BPRS lebih mampu dalam menyediakan, mengelola, bahkan mengembangkan sumber daya yang dimiliki untuk bermain di pasar dan kategori produk layanan tertentu. BPRS hendaknya juga didukung dan dijadikan sebagai lokomotif keuangan utama bagi penguatan ekosistem syariah usaha mikro dan kecil untuk mendorong tumbuh dan kuatnya para pihak yang menjadi anggota ekosistem syariah usaha mikro dan kecil tersebut seperti kuliner syariah, fashion syariah, pangan dan pertanian halal, konsultan syariah, logistik dan *supply chain* syariah, pariwisata halal serta edukasi dan perdagangan halal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abbas J, Hussain I, Hussain S, Akram S, Shaheen I, Niu B. 2019. The impact of knowledge sharing and innovation on sustainable performance in islamic banks: a mediation analysis through a SEM approach. *Sustainability* 11(15): 4049. <https://doi.org/10.3390/su11154049>
- Apriyanti WH. 2018. Model inovasi produk perbankan syariah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi Islam* 9(1): 83–104. <https://doi.org/10.21580/economica.2018.9.1.2053>
- Baskara, I Gede Kajeng. 2013. Lembaga keuangan mikro di Indonesia. *Buletin Studi Ekonomi* 18(2):85-190.
- Budiman H, Seminar KB, Saptono IT. 2020. Formulasi strategi pengembangan digital banking (studi kasus Bank BC). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis (JABM)* 6(3):489–500. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.3.489>
- Hadad M. 2017. *Financial Technology (FinTech)* di Indonesia. Kuliah Umum tentang FinTech IBS. Otoritas Jasa Keuangan : 2 Juni 2017.
- Hafidz J, Sagita R, Tika O. 2013. Tingkat persaingan dan efisiensi bank umum dan BPR di pasar kredit mikro di Indonesia. *Working Paper: Bank Indonesia*. No WP/04/2013.
- Hamidah S. 2015. Analisis kebijakan linkage program lembaga keuangan syariah dalam rangka pemberdayaan UKM di Indonesia. *Arena Hukum* 8(2):147-339. <https://doi.org/10.21776/ub.arenahukum.2015.00802.3>
- Imaniyati NS. 2009. Perkembangan regulasi perbankan syariah di Indonesia: peluang dan tantangan. *Jurnal Ilmu Hukum* 11(1):20–38.
- Irawan M. 2018. Politik hukum ekonomi syariah dalam

- perkembangan lembaga keuangan syariah di Indonesia. *Jurnal Media Hukum* 25(1):10–21. <https://doi.org/10.18196/jmh.2018.0097.10-21>
- Itang. 2014. Kebijakan pemerintah tentang lembaga keuangan syariah era reformasi. *Jurnal Ahkam* XIV(2). <https://doi.org/10.15408/ajis.v14i2.1280>
- Jas WS, Maarif, MS, Syaikat J, Beik IS. 2022. Analysis of complexity of the problems of sharia rural bank (BPRS) in Indonesia Through a Structured Description. *Journal of The Sey Bold Report* 17(12):754-772.
- Kasali R. 2019. *Sebuah Dunia Baru yang Membuat Banyak Orang Gagal Paham*. Jakarta: Mizan.
- Kusumastuti SY. 2008. Derajat persaingan industri perbankan indonesia: setelah krisis ekonomi. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 23(1):29-42.
- Lestari M. 2014. Dampak krisis ekonomi dan masuknya bank umum pada pasar kredit usaha mikro kecil terhadap kinerja bank perkreditan rakyat (BPR) DIY. *Kinerja* 18(1): 45-63. <https://doi.org/10.24002/kinerja.v18i1.517>
- Lorenzi NM, Riley RT. 2000. Managing change: an overview. *Journal of the American Medical Informatics Association* 7(2): 116–124. <https://doi.org/10.1136/jamia.2000.0070116>
- Newell R, Wilson G. 2002. *A Premium for Good Governance*. The McKinsey Quarterly: Number 3
- Nurdin. 2015. Analisis pengaruh tata kelola perusahaan yang baik terhadap keunggulan bersaing pada bank perkreditan rakyat. *Jurnal Manajemen dan Bisnis* 12(1).
- Otoritas Jasa Keuangan. 2019. Statistik Perbankan Syariah - Desember 2019. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Desember-2019.aspx> [1 Januari 2020].
- Otoritas Jasa Keuangan. 2020. Statistik Perbankan Syariah – Desember 2020. <https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Desember-2020.aspx> [27 Februari 2021].
- Trimulato, Fitri ZS, Qizam I. 2020. Linkage bank syariah dan fintech syariah penyaluran pembiayaan berbasis digital dan risiko pembiayaan. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 8(2):1257-1269.
- Ulum F. 2014. Inovasi produk perbankan syariah Di Indonesia. *Al-Qānūn* 17(1): 33–59.