

# STRATEGI PENGEMBANGAN BSI AGENT DALAM MENINGKATKAN INKLUSI

Perbankan Syariah di Indonesia

Penulis:

Ismul Fakhri Lubis  
Prof. Dr. H. Azhari Akmal Tarigan  
Prof. Dr. Andri Soemitra, M.A, M.Ag

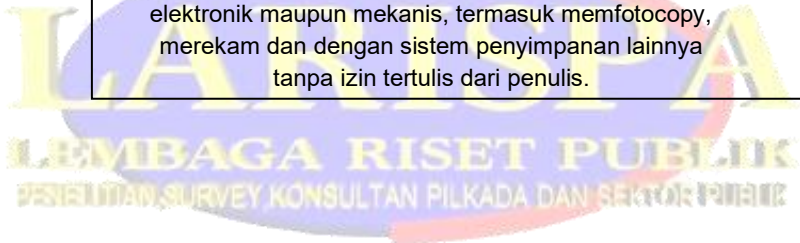
Editorial:

Dr. Muhammad Rizal, SE., M.Si., Ak., CMA

# STRATEGI PENGEMBANGAN BSI AGENT DALAM MENINGKATKAN INKLUSI PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

## **HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG**

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam dan dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penulis.



**STRATEGI PENGEMBANGAN BSI AGENT  
DALAM MENINGKATKAN INKLUSI  
PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA**

**Penulis :**

Ismul Fakhri Lubis  
Prof. Dr. H. Azhari Akmal Tarigan  
Prof. Dr. Andri Soemitra, M.A, M.Ag

**Editorial**

Dr. Muhammad Rizal, SE., M.Si., Ak., CMA



**PENERBIT**



# STRATEGI PENGEMBANGAN BSI AGENT DALAM MENINGKATKAN INKLUSI PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

Penulis

**Ismul Fakhri Lubis**

**Prof. Dr. H. Azhari Akmal Tarigan**

**Prof. Dr. Andri Soemitra, M.A, M.Ag**

Editor

**Dr. Muhammad Rizal, SE., M.Si., Ak., CMA**

Layouting

**Yusrina Devi**

Desain Sampul

**Dhani Pangestu**

Cetakan : Februari 2026

ISBN : 978-634-7479-10-5

Diterbitkan pertama kali oleh:



**LARISPA**

**Jl.Sei Mencirim Komplek Lalang Green Land I Blok C No. 18 Medan,**

**Sumatera Utara Kode Pos 20352**

**Telp. (061) 80026116, Fax : (061) 8002 1139**

**Surel: [info@larispa.co.id](mailto:info@larispa.co.id) dan [dpppkmpi@gmail.com](mailto:dpppkmpi@gmail.com) Hp: +62 812 608 1110**

**Website : [www.larispa.co.id](http://www.larispa.co.id) dan [www.pkmpi.org](http://www.pkmpi.org)**

## KATA PENGANTAR PENULIS

Puji syukur ke hadirat Allah Swt. atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul *Strategi Pengembangan BSI Agent dalam Meningkatkan Inklusi Perbankan Syariah di Indonesia* dapat disusun dan disajikan kepada publik. Buku ini hadir sebagai respons atas tantangan struktural dan operasional dalam pengembangan inklusi perbankan syariah nasional, khususnya melalui optimalisasi peran BSI Agent sebagai *extended outlet*. Di tengah keterbatasan jaringan fisik perbankan syariah dan masih rendahnya literasi keuangan syariah, kehadiran BSI Agent menjadi instrumen strategis dalam memperluas akses layanan keuangan yang inklusif dan berkeadilan.

Buku ini ditulis oleh Ismul Fakhri Lubis, Prof. Dr. H. Azhari Akmal Tarigan, dan Prof. Dr. Andri Soemitra, M.A., M.Ag., yang memiliki kompetensi akademik dan pengalaman mendalam dalam bidang ekonomi dan perbankan syariah. Melalui pendekatan ilmiah yang sistematis, para penulis menguraikan berbagai kendala pengembangan BSI Agent, merumuskan solusi prioritas, serta menyusun strategi pengembangan berbasis analisis yang komprehensif. Pembahasan dalam buku ini mengintegrasikan aspek sumber daya manusia, sistem insentif, infrastruktur digital, dan dukungan kebijakan dalam satu kerangka penguatan inklusi perbankan syariah.

Keunggulan buku ini terletak pada pendekatan penulisan yang memberikan nilai tambah yang signifikan, tidak hanya dari sisi akademik, tetapi juga dari perspektif praktis bagi perbankan syariah dan regulator. Dengan demikian, buku ini diharapkan mampu menjadi rujukan dalam pengambilan keputusan strategis terkait pengembangan BSI Agent, khususnya dalam menjangkau masyarakat di wilayah terpencil dan kelompok unbanked.

Akhir kata, apresiasi dan terima kasih disampaikan kepada para penulis serta editor, Dr. Muhammad Rizal, M.Si., Ak., CMA, atas dedikasi dan kontribusinya dalam penyusunan buku ini. Diharapkan buku ini dapat dimanfaatkan oleh akademisi, mahasiswa, praktisi perbankan syariah, regulator, dan pemangku kepentingan lainnya sebagai referensi ilmiah dan praktis dalam memperkuat inklusi perbankan syariah di Indonesia. Semoga buku ini memberikan

manfaat yang luas dan berkelanjutan bagi pengembangan sistem keuangan syariah nasional.

Medan 10 Januari 2026

**Penulis**

Ismul Fakhri Lubis

Prof. Dr. H. Azhari Akmal Tarigan

Prof. Dr. Andri Soemitra, M.A, M.Ag



## Kata Sambutan Editorial

Syukur ke hadirat Allah Swt. atas rahmat dan karunia-Nya sehingga buku berjudul *Strategi Pengembangan BSI Agent dalam Meningkatkan Inklusi Perbankan Syariah di Indonesia* dapat dieditorial, kami menilai buku *Strategi Pengembangan BSI Agent dalam Meningkatkan Inklusi Perbankan Syariah di Indonesia* sebagai kontribusi ilmiah yang relevan dan strategis dalam pengembangan literatur perbankan syariah nasional. Buku ini secara komprehensif mengkaji peran BSI Agent sebagai *extended outlet* dalam menjawab keterbatasan jangkauan layanan fisik perbankan syariah serta tantangan rendahnya literasi dan inklusi keuangan syariah di Indonesia. Topik yang diangkat memiliki signifikansi akademik sekaligus nilai praktis bagi penguatan sistem keuangan syariah yang inklusif dan berkelanjutan.

Proses editorial buku ini diarahkan untuk memastikan konsistensi alur pembahasan, ketepatan penggunaan konsep dan terminologi, serta keterpaduan antar bab, hingga analisis empiris dan perumusan strategi pengembangan BSI Agent. Pendekatan tersebut diharapkan dapat memudahkan pembaca dalam memahami kompleksitas permasalahan serta logika penyusunan solusi dan strategi yang ditawarkan.

Dari sudut pandang editorial, keunggulan buku ini terletak pada integrasi antara analisis akademik dan rekomendasi kebijakan yang aplikatif. Buku ini tidak hanya berfungsi sebagai referensi ilmiah, tetapi juga sebagai panduan strategis bagi praktisi perbankan syariah dan regulator dalam merancang kebijakan penguatan inklusi keuangan.

Akhir kata, apresiasi atas kepercayaannya kepada para penulis, Ismul Fakhri Lubis, Prof. Dr. H. Azhari Akmal Tarigan, dan Prof. Dr. Andri Soemitra, M.A., M.Ag., atas dedikasi dan kontribusi keilmuannya dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat dimanfaatkan secara luas oleh akademisi, mahasiswa, praktisi, dan pembuat kebijakan sebagai rujukan dalam pengembangan BSI Agent dan peningkatan inklusi perbankan syariah di Indonesia. Kritik dan masukan yang konstruktif sangat diharapkan demi penyempurnaan kajian di masa mendatang.

Medan, Januari 2026

**Editorial**

Dr. Muhammad Rizal, M.Si., Ak., CMA

# DAFTAR ISI

<b>BAB I INKLUSI PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA</b>	
Latar Belakang Inklusi Perbankan Syariah di Indonesia .....	1
Posisi Strategis BSI Agent sebagai <i>Extended Outlet</i> .....	10
Kesenjangan Literasi dan Inklusi Keuangan Syariah .....	18
<b>BAB II INKLUSI KEUANGAN</b>	
Inklusi Keuangan .....	24
Konsep dan Ruang Lingkup Inklusi Keuangan .....	25
Pembentukan dan Tugas dari Fungsi atau Unit Inklusi Keuangan .....	28
Layanan Keuangan Perbankan Syariah .....	31
Perbedaan Konsep Layanan <i>Banking</i> Versi BI dan OJK .....	37
<i>Extended Outlet</i> .....	38
<b>BAB III BANK SYARIAH INDONESIA AGENT (BSI AGENT)</b>	
BSI Agent .....	41
Standar Kualitas Pelayanan .....	52
<b>BAB IV PEMBERDAYAAN LAYANNA BSI AGENT</b>	
Maqashid Al-Syariah di Bank Syariah .....	56
Aspek Pemberdayaan dan Kolaborasi di Bank Syariah .....	62
<b>BAB V STRATEGI BSI AGENT DALAM MENINGKATKAN     INKLUSI PERBANKAN SYARIAH</b>	
Strategi BSI Agent .....	93
Strategi Kolaborasi dan Pemberdayaan BSI Agent .....	97
<b>BAB VI IMPLIKASI KEBIJAKAN DAN REKOMENDASI     STRATEGIS</b>	
Implikasi Kebijakan bagi Manajerial Bank Syariah Indonesia .....	102
Integrasi BSI Agent dengan Program Inklusi Keuangan Nasional .....	114
Penguatan Literasi Keuangan Syariah Berkelanjutan .....	123

# BAB I

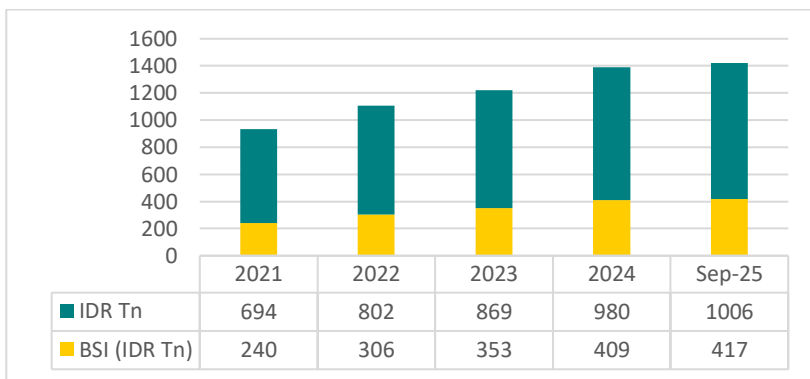
## INKLUSI PERBANKAN SYARIAH DI INDONESIA

### 1.1 Latar Belakang Inklusi Perbankan Syariah di Indonesia

Industri perbankan syariah merupakan salah satu sektor jasa keuangan yang berlandaskan prinsip syariah Islam dan berperan penting dalam perekonomian Indonesia (Junaidi, 2024; Lubis dkk., 2023). Dengan prinsip utama bagi hasil dan larangan transaksi spekulatif (*gharar*) serta riba, perbankan syariah menawarkan alternatif sistem keuangan yang adil, beretika, serta berorientasi pada kesejahteraan sosial. Di Indonesia, penguatan regulasi melalui Undang- Undang No. 21 Tahun 2008 semakin memperkokoh landasan hukum perbankan syariah, yang pada gilirannya mempercepat pertumbuhan industri ini (Abdullah & Nasirin, 2022). Sejalan dengan meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap ekonomi berbasis syariah, penggunaan instrumen dan produk perbankan syariah juga semakin luas, mendukung harmonisasi antara sektor keuangan dan sektor riil serta memperkuat stabilitas sistem keuangan nasional.

Fenomena pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia tercermin dari perkembangan signifikan aset, jumlah nasabah, dan ekspansi jaringan layanan perbankan syariah. Salah satu institusi yang menonjol dalam ekosistem ini adalah PT. Bank Syariah Indonesia (BSI), yang terbentuk melalui merger tiga bank syariah milik HIMBARA, yakni Bank BRIsyariah, Bank Syariah

Mandiri, dan Bank BNI Syariah. Resmi beroperasi pada 1 Februari 2021, BSI menjadi bank syariah terbesar di Indonesia, dengan total aset pada awal merger sebesar Rp240 triliun. Keberadaan BSI memiliki dampak strategis dalam memperkuat industri perbankan syariah nasional, baik dari segi skala operasional, pangsa pasar, maupun daya saing di tingkat regional dan global.



Gambar 1.1 Pertumbuhan Aset Bank Syariah Indonesia (dalam triliun)

Sumber: Bank Syariah Indonesia (2026)

Berdasarkan data September 2026, pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia menunjukkan tren peningkatan aset yang positif dan konsisten. Secara agregat, total aset perbankan syariah meningkat IDR 312 triliun dari IDR 694 triliun pada 2021 menjadi IDR 1.006 triliun pada September 2026. Kontribusi terbesar berasal dari Bank Syariah Indonesia (BSI) yang mencatat pertumbuhan aset IDR 177 triliun dari IDR 240 triliun pada awal 2021 menjadi IDR 417 triliun pada September 2026. Pertumbuhan aset secara tahunan BSI relatif stabil dengan

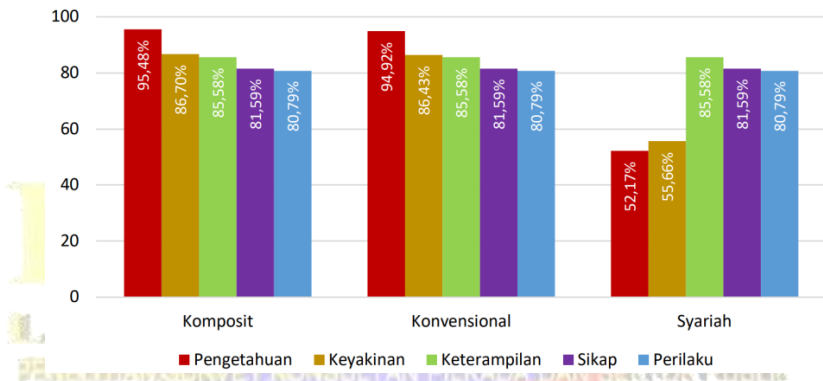
kecenderungan meningkat dengan rata-rata peningkatan dua digit meningkat 12,77% pada tahun 2024 dibandingkan dengan tahun 2023, yang mencerminkan penguatan kinerja dan daya saing Bank Syariah Indonesia terhadap industri perbankan syariah dan perbankan konvensional. Keberhasilan tersebut ditopang oleh luasnya jangkauan layanan di seluruh Indonesia. Sejak merger tahun 2021 Bank Syariah Indonesia memiliki jumlah cabang 1.039 Cabang. Selain itu Bank Syariah Indonesia melakukan perluasan layanan inklusif dengan menambah jumlah ATM dan CRM menjadi 5.496 pada bulan September 2026, serta penguatan layanan digital modern seperti QRIS dan Merchant EDC 550.000, BSI Agen 126.000 dan pengguna Superapps 7.910.000. Selain itu, peningkatan jumlah nasabah dari 14,41 juta pada 2021 menjadi 22,6 juta pada September 2026 semakin menegaskan peningkatan penetrasi layanan keuangan syariah, yang didukung oleh inovasi teknologi dan strategi inklusi berbasis syariah.

No	Keterangan	Jumlah	
		BSI	Bank Konven
1	Kantor Cabang	1,039	23,734
2	ATM & CRM	5,496	85,677
3	EDC & QRIS	550,089	1,749,911
4	Agent Banking	126,000	1,200,000
5	Supper Apps	7,910,000	115,300,000

Gambar 1.2 Jumlah Jaringan BSI dan Bank Konvensional

Meskipun demikian, BSI masih menghadapi tantangan dalam aspek kehadiran fisik (*physical presence*) dibandingkan dengan bank konvensional besar lainnya, karena masih terdapat kesenjangan dalam infrastruktur fisik, seperti cabang, ATM, dan

*customer touchpoints*. Sehingga, keterbatasan ini berdampak pada aksesibilitas layanan perbankan syariah yang lebih terbatas dibandingkan perbankan konvensional. Akibatnya, masyarakat yang belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai sistem keuangan syariah, khususnya terkait produk dan layanan BSI, mengalami hambatan dalam memperoleh informasi dan pengalaman langsung dalam menggunakan layanan perbankan syariah. Hal ini memperlambat proses edukasi dan internalisasi prinsip-prinsip keuangan syariah dalam keseharian masyarakat.



Gambar 1.3 Indeks Literasi Keuangan

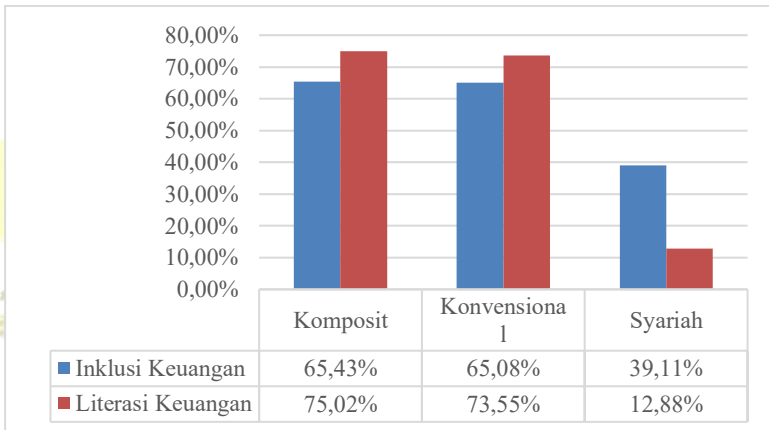
Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (2024)

Kesenjangan dalam kehadiran fisik BSI berkontribusi terhadap rendahnya tingkat literasi keuangan syariah di Indonesia. Berdasarkan hasil Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) tahun 2024, indeks literasi keuangan Indonesia sebesar 65,43%, namun indeks literasi keuangan syariah hanya mencapai 39,11%. Hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat kesenjangan yang cukup signifikan antara pemahaman masyarakat terhadap sistem keuangan konvensional

dan sistem keuangan syariah. Secara lebih spesifik, aspek pengetahuan masyarakat mengenai keuangan syariah hanya sebesar 52,17%, sedangkan aspek keyakinan berada pada angka 55,66% (Otoritas Jasa Keuangan, 2024). Nilai ini masih jauh lebih rendah dibandingkan aspek pengetahuan dan keyakinan pada sektor keuangan konvensional. Kondisi ini menunjukkan bahwa banyak masyarakat yang memiliki keyakinan terhadap prinsip-prinsip syariah dalam sektor keuangan, namun masih belum memiliki pemahaman yang cukup mendalam mengenai cara kerja, manfaat, dan mekanisme operasional produk keuangan syariah. Di sisi lain, aspek keterampilan, sikap, dan perilaku masyarakat terhadap layanan keuangan tidak dipisahkan antara konvensional dan syariah, yang berarti masih terdapat keterbatasan dalam evaluasi menyeluruh terkait bagaimana individu berinteraksi dengan produk dan layanan perbankan syariah.

Rendahnya literasi keuangan syariah secara langsung berimplikasi pada terbatasnya inklusi keuangan syariah, karena tingkat pemahaman masyarakat mengenai produk dan layanan syariah menjadi prasyarat penting bagi partisipasi yang aktif dalam sistem keuangan berbasis syariah. Inklusi keuangan secara umum bertujuan memperluas akses masyarakat terhadap layanan keuangan formal guna mendorong stabilitas sistem keuangan dan pertumbuhan ekonomi yang inklusif, sedangkan inklusi keuangan syariah menekankan pada pencapaian tujuan tersebut dengan tetap berlandaskan prinsip-prinsip syariah. Kesenjangan literasi yang terjadi membuat banyak masyarakat lebih mudah mengakses layanan keuangan konvensional

dibandingkan produk syariah, sehingga tingkat penetrasi layanan syariah relatif lebih rendah. Padahal, inklusi keuangan syariah memiliki peran strategis dalam menyediakan alternatif layanan keuangan yang sesuai dengan nilai-nilai agama mayoritas masyarakat Indonesia, sekaligus mendorong tercapainya keuangan inklusif yang berkeadilan. Jadi, peningkatan literasi keuangan syariah tidak hanya penting untuk memperkecil kesenjangan pengetahuan, tetapi juga menjadi kunci dalam memperluas inklusi keuangan syariah agar mampu sejajar dengan sistem keuangan konvensional.



Gambar 1.4 Indeks Inklusi Keuangan

Sumber: Otoritas Jasa Keuangan (2024)

Implikasi dari rendahnya literasi keuangan syariah berkontribusi terhadap kesenjangan dalam tingkat inklusi keuangan syariah. Berdasarkan data SNLIK 2024, indeks inklusi keuangan nasional mencapai 75,02%, sedangkan indeks literasi keuangan hanya 65,43%, mencerminkan adanya gap sebesar 9,59%. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun semakin banyak

masyarakat yang telah mengakses layanan keuangan, baik konvensional maupun syariah, masih terdapat proporsi yang cukup besar dari pengguna layanan keuangan yang belum memiliki pemahaman yang memadai mengenai produk atau layanan yang mereka gunakan. Kesenjangan ini lebih terlihat dalam konteks keuangan syariah, di mana rendahnya literasi menjadi salah satu faktor utama yang menghambat pertumbuhan industri keuangan syariah di Indonesia.

Untuk meningkatkan inklusi dan daya saing, BSI telah memperkenalkan berbagai inisiatif strategis, termasuk perluasan agen perbankan (*agent banking*), digitalisasi layanan melalui QRIS dan *EDC merchant*, serta optimalisasi produk berbasis teknologi (Bank Syariah Indonesia, 2024). Menurut Nielsen Consumer LLC (2021) bahwa faktor utama dalam pemilihan bank oleh nasabah meliputi kepercayaan pelanggan (*trustworthy*), kehadiran fisik (*physical presence*), kualitas fasilitas bank, dan program loyalitas. Namun, salah satu tantangan utama yang dihadapi BSI dalam meningkatkan inklusi keuangan syariah adalah keterbatasan kehadiran fisik (*physical presence*), yang menjadi faktor krusial dalam pemilihan bank oleh nasabah. Berdasarkan data Nielsen Consumer LLC (2021), faktor kehadiran fisik, yang mencakup jumlah ATM dan cabang, memiliki skor 91 pada rata-rata empat bank besar konvensional, sedangkan BSI hanya mencapai skor 48. Hal ini menunjukkan bahwa BSI masih tertinggal dalam infrastruktur fisik dibandingkan dengan bank konvensional terkemuka. Selain itu, kualitas fasilitas bank, yang mencerminkan luasnya jaringan dan aksesibilitas, juga memiliki

disparitas signifikan, di mana bank konvensional mendapatkan skor 57, sementara BSI hanya mencapai 37.

Selain aspek kehadiran fisik (*physical presence*), faktor produk perbankan yang mencakup teknologi, biaya, daya tarik, dan pengalaman pelanggan juga menjadi pertimbangan utama dalam memilih bank. Data Nielsen menunjukkan bahwa bank konvensional memperoleh skor 35 dalam kategori ini, sementara BSI lebih unggul dengan skor 54, menandakan bahwa inovasi teknologi perbankan syariah mulai diadopsi oleh nasabah. Sejalan dengan tren digitalisasi, jumlah Merchant EDC & QRIS BSI meningkat dari 1,241 ribu pada Desember 2023 menjadi 5,425 ribu pada Desember 2024. Selain itu, segmentasi portofolio pembiayaan BSI didominasi oleh segmen konsumen (54,54%), diikuti oleh *wholesale* (27,73%) dan *SME-Micro* (17,73%), yang menunjukkan fokus utama BSI pada akuisisi nasabah ritel. Dengan pertumbuhan basis nasabah yang terus meningkat dari 15,93 juta pada 2021 menjadi 21,11 juta pada 2024 (+10,55% YoY), strategi BSI dalam menggabungkan layanan digital dan ekspansi jaringan fisik melalui *agent banking* menjadi kunci dalam meningkatkan daya saing serta mempersempit kesenjangan dengan bank konvensional dalam industri perbankan Indonesia.

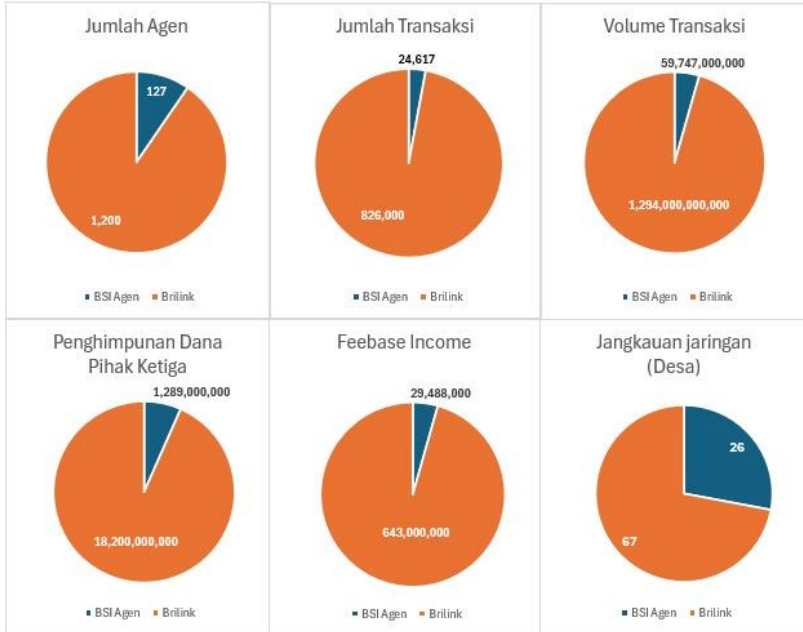
Sebagai upaya mengatasi keterbatasan tersebut, BSI terus memperluas jaringan layanan melalui basis agen perbankan (*agent banking*). Upaya ini guna memperluas akses layanan keuangan hingga ke pelosok negeri dan memperkuat peran strategis industri perbankan syariah nasional, baik dari segi skala operasional, pangsa pasar, maupun daya saing di tingkat

regional dan global. Inisiatif yang dilakukan oleh BSI untuk meningkatkan inklusi keuangan syariah adalah melalui layanan *BSI Agent (Extended Outlet)* atau dikenal sebagai *BSI Smart Agent* (Bank Syariah Indonesia, 2021). Layanan ini bertujuan untuk menyediakan akses layanan perbankan syariah bagi masyarakat yang berada di daerah dengan keterbatasan infrastruktur perbankan konvensional.

*BSI Agen* merupakan layanan keuangan tanpa kantor (laku pandai) dalam rangka keuangan inklusif yang disediakan BSI tetapi tidak melalui jaringan kantor, namun melalui kerjasama dengan pihak lain (Agen) dengan didukung sarana teknologi. Agen sebagai perwakilan BSI yang memberikan layanan transaksi perbankan tanpa kantor cabang secara langsung kepada masyarakat. Transaksi-transaksi yang dilayani antara lain tarik tunai, setor tunai, transfer antar rekening, cek saldo, pembayaran tagihan listrik, BPJS, pembelian pulsa, paket data dan sebagainya. Syarat menjadi BSI Agen cukup sederhana, yaitu memiliki rekening tabungan/Giro BSI, wajib menempatkan dana deposit sebesar IDR 1 juta untuk agen yang menggunakan perangkat mesin EDC, melengkapi dokumen persyaratan, memiliki usaha yang menetap di satu lokasi dan masih berlangsung paling singkat 2 (dua) tahun, pendaftaran menjadi BSI Agen dapat dilakukan di Kantor Cabang BSI. Keberadaan *BSI Agen* menjadi strategi perluasan layanan perbankan syariah yang efisien, adaptif, dan berbasis kemitraan.

## 1.2 Posisi Strategis BSI Agen sebagai *Extended Outlet*

Keberadaan *BSI Agen* memberikan peran dan manfaat yang signifikan bagi berbagai pihak yang terlibat, baik masyarakat, agen, maupun pihak bank itu sendiri. Bagi masyarakat, *BSI Agen* mempermudah pelaksanaan transaksi perbankan tanpa harus datang ke kantor cabang, memberikan fleksibilitas waktu karena layanan dapat diakses di luar jam operasional bank, serta menjadi sarana pengenalan produk dan layanan BSI lainnya seperti Gadai Emas maupun pembayaran angsuran pembiayaan. Bagi agen, kemitraan ini memberikan tambahan sumber pendapatan melalui fee transaksi, meningkatkan penghasilan di luar usaha utama, serta berpotensi menambah jumlah pelanggan yang datang ke lokasi usaha agen. Sementara itu, bagi BSI, keberadaan agen memberikan kontribusi berupa perolehan fee transaksi, peningkatan pencapaian Dana pihak dan target bisnis cabang, serta pengurangan antrian dan biaya operasional di kantor cabang. Jika dibandingkan dengan model serupa yang dikembangkan oleh bank lain, seperti BRI Link sebagaimana ditunjukkan pada gambar 1.5 berikut:



Gambar 1.5 Perbandingan Pertumbuhan *BSI Smart Agent* dan *BRI Link* (dalam ribuan)

Sumber: Bank Syariah Indonesia (2026)

Pertumbuhan *BSI Smart Agent* dalam empat tahun terakhir menunjukkan peningkatan yang sangat pesat, dari 4.700 agen pada 2021 menjadi 103.614 agen pada 2024, dan terus bertambah hingga mencapai 127.000 agen pada September 2026. Lonjakan ini menandakan keberhasilan BSI dalam memperluas akses layanan perbankan syariah, memperkuat inklusi keuangan syariah, serta mendukung aktivitas ekonomi lokal melalui kemitraan dengan UMKM seperti warung sembako, warung makan, toko kue, toko alat listrik/bangunan dan UMKM lainnya, *house hold* (pasar tradisional, pasar modern, pasar induk), koperasi, komunitas bisnis, sektor Islami (masjid, pondok pesantren dan sebagainya) dan lembaga pendidikan (Sekolah,

Universitas dan Lembaga pendidikan lainnya) sebagai agen laku pandai. Namun, jika dibandingkan dengan BRI Link yang merupakan pionir dalam layanan agen perbankan, terlihat kesenjangan yang signifikan baik dari sisi skala maupun jangkauan. BRI Link telah memiliki 503.031 agen pada 2021, meningkat konsisten hingga mencapai 1.060.000 agen pada 2024, dan 1.200.000 agen pada September 2026, yang menunjukkan dominasi kuat dalam penetrasi layanan keuangan di hampir seluruh pelosok Indonesia tersebar di 66 ribu desa.

Keunggulan BRI Link tidak hanya terletak pada jumlah agen, tetapi juga pada dukungan teknologi berbasis satelit yang memungkinkan keberlanjutan transaksi meskipun di daerah terpencil, sehingga lebih mudah diakses masyarakat. Sebaliknya, *BSI Agen* masih menghadapi kendala dalam penyebaran infrastruktur dan keterbatasan aksesibilitas, yang membuat sebagian masyarakat lebih memilih layanan bank konvensional yang telah lebih dikenal dan mapan. Meskipun *BSI Agen* berhasil menunjukkan pertumbuhan signifikan dan memberi dampak positif terhadap inklusi keuangan syariah, kesenjangan kompetitif dengan BRI Link tetap menjadi tantangan utama dalam memperluas daya saing layanan perbankan syariah di Indonesia.

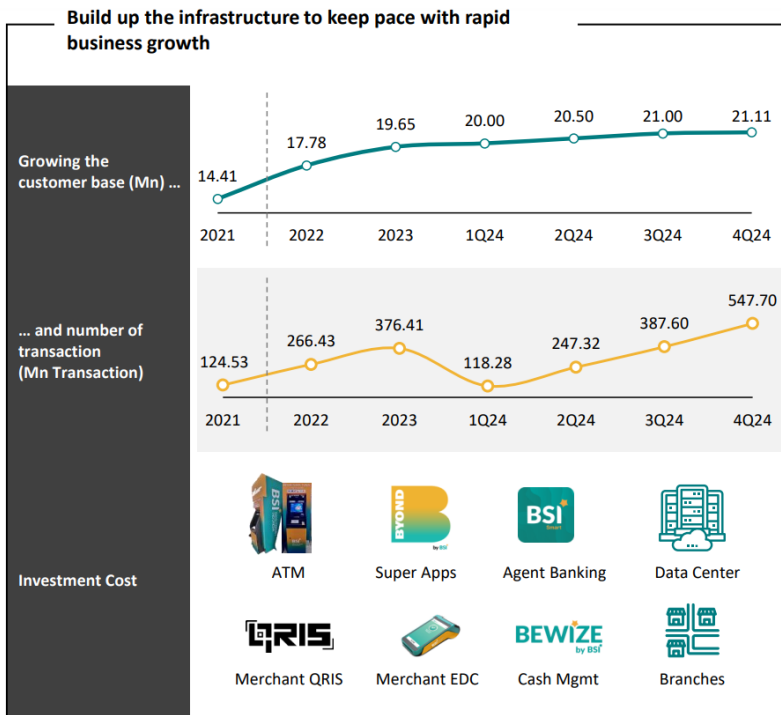
Selain aspek persaingan, masalah lain yang muncul adalah keterbatasan produk dan layanan yang perlu ditingkatkan oleh *BSI Agen*. Layanan yang ditawarkan saat ini pada transaksi, seperti pembukaan rekening, tarik tunai, setor tunai, transfer antar rekening BSI, pembayaran tagihan, transaksi pembelian (token, isi pulsa dan *top up e-wallet*), pembayaran setoran awal

haji, pelunasan haji, transaksi bansos dan transaksi donasi. Namun, jika dibandingkan dengan BRI Link yang telah terintegrasi dengan program Kredit Usaha Rakyat (KUR), BSI Agen masih memiliki keterbatasan dalam memberikan layanan pembiayaan mikro. Hal ini menjadi kendala karena banyak pelaku UMKM yang lebih memilih layanan perbankan konvensional yang menawarkan kredit dengan proses pencairan yang lebih mudah dan cepat. Akibatnya, inklusi perbankan syariah masih perlu ditingkatkan dalam memberikan solusi finansial bagi segmen masyarakat yang membutuhkan akses permodalan.

Selain itu, faktor kendala teknis juga menjadi tantangan bagi *BSI Agen* dalam meningkatkan inklusi perbankan syariah. Masih terdapat beberapa keluhan dari agen dan nasabah terkait stabilitas sistem yang kadang mengalami gangguan, terutama saat terjadi peningkatan volume transaksi. Hal ini berdampak pada kepercayaan masyarakat terhadap layanan *BSI Agen*, di mana mereka lebih memilih alternatif lain yang lebih stabil dan efisien. Selain itu, masalah dalam pelayanan dan koordinasi antara agen dan kantor cabang juga menjadi perhatian. Ketika terjadi kendala teknis atau administrasi, agen BSI masih harus mengurusnya langsung ke kantor cabang terdekat, yang jumlahnya relatif lebih sedikit dibandingkan dengan bank konvensional.

Tantangan lainnya adalah keterbatasan jumlah kantor cabang BSI dibandingkan dengan pesaingnya. Ketika agen menghadapi kendala teknis atau administrasi, agen harus datang langsung ke kantor cabang terdekat, yang sering kali berjarak

cukup jauh. Hal ini berbanding terbalik dengan BRILink yang memiliki jaringan kantor cabang yang lebih luas, sehingga agen dapat memperoleh dukungan teknis dengan lebih mudah.. Keterbatasan layanan dan tantangan operasional ini menghambat optimalisasi peran BSI Agent dalam meningkatkan inklusi keuangan syariah.



Gambar 1.6 Basis Pelanggan BSI Agen

Sumber: Bank Syariah Indonesia (2026)

Data jumlah basis pelanggan meningkat secara bertahap dari 14,41 juta pada tahun 2021, 21,11 juta pada akhir tahun 2024 dan pada September 2026 menjadi 22,6 juta, sementara jumlah transaksi tumbuh signifikan dari 124,53 juta transaksi pada tahun

2021 menjadi 749 juta transaksi pada September 2026. Hal ini mengindikasikan bahwa investasi dalam infrastruktur perbankan digital dan fisik, seperti pengembangan ATM, *Super Apps*, *Data Center*, *Merchant QRIS*, EDC, dan khususnya *BSI Agen (Agent Banking)*, telah memberikan dampak positif terhadap ekspansi layanan dan aksesibilitas nasabah. BSI tidak hanya meningkatkan efisiensi operasional tetapi juga memperluas jangkauan inklusi keuangan syariah, sehingga memungkinkan pertumbuhan yang berkelanjutan serta peningkatan kepuasan dan loyalitas nasabah terhadap layanan perbankan syariah di Indonesia.

Keberhasilan strategi inklusi melalui *BSI Agen* tidak hanya bergantung pada ekspansi penambahan jumlah Agen, jaringan melalui digitalisasi, tetapi juga pada optimalisasi efisiensi operasional. Dengan menerapkan kebijakan tersebut dapat meningkatkan pertumbuhan DPK. Pada September 2026 penghimpunan DPK dari *BSI Agen* IDR 1,28 triliun berkontribusi terhadap peningkatan DPK secara *Bankwide* BSI, tahun 2021 IDR 233 triliun tumbuh menjadi IDR 348 triliun. Selain itu, *BSI Agen* memberikan kontribusi terhadap peningkatan *Fee-Based Income* realisasi selama tahun 2026 sampai dengan September 2026 IDR 29,4 miliar dan berkontribusi memperkuat Return on Assets (ROA) yang telah meningkat dari 1,38% menjadi 2,39% dalam kurun waktu 2021-September 2026. Dengan pendekatan ini, BSI tidak hanya memperluas jangkauan layanan keuangan ke daerah-daerah terpencil melalui agen perbankan, tetapi juga mengoptimalkan efisiensi biaya operasional untuk

meningkatkan *Return on Equity* (ROE) yang mencapai 16,85% pada September 2026.

Dengan demikian, peran strategis BSI Agen (*Extended Outlet*) sebagai solusi untuk memperluas jangkauan layanan perbankan ke segmen masyarakat yang belum terjangkau oleh kantor cabang syariah. Strategi ini sejalan dengan pertumbuhan berkelanjutan pasca-merger tahun 2021, yang mencerminkan peningkatan profitabilitas dengan ROA sebelum pajak naik dari 1,38% pada 2021 menjadi 2,39% pada September 2026, serta ROE Tier 1 meningkat dari 11,19% menjadi 16,85%. BSI Agen berperan dalam mendorong pertumbuhan dana murah (CASA) melalui akuisisi nasabah baru, khususnya di wilayah dengan penetrasi perbankan rendah. Dengan perbaikan infrastruktur digital, seperti integrasi layanan pada aplikasi mobile banking dan optimalisasi sistem pembayaran berbasis agen, BSI mampu mengelola biaya dana (CoF) secara lebih efisien, yang terlihat dari tren penurunan *cost of fund* dari 2,60% pada 2021 menjadi 2,57 pada September 2026.

Strategi layanan inklusi melalui BSI Agen juga bertumpu pada ekspansi segmen retail baik nasabah DPK maupun nasabah pembiayaan produktif Mikro dan SME untuk penambahan jumlah Agen. Data menunjukkan bahwa segmen pembiayaan mikro dan sme meningkat signifikan baik dari sisi volume maupun dari sisi penambahan jumlah *customer base*. Dari sisi volume peningkatannya IDR 32,45 triliun pada 2021 menjadi IDR 50,24 triliun pada akhir September 2026. Dengan penambahan customer based retail memudahkan BSI menambah jumlah BSI Agen melalui kerja sama dengan UMKM, koperasi, dan lembaga

keuangan mikro syariah, komunitas bisnis, sektor islami dan lembaga pendidikan. Selain melakukan penambahan agen untuk meningkatkan inklusi, strategi lainnya yaitu meningkatkan layanan dengan melakukan investasi peningkatan pelatihan agen, peningkatan teknologi dan diversifikasi produk layanan melalui BSI Agen.

Dengan memperkuat sinergi antara BSI Agent dan ekosistem perbankan digital, diharapkan inklusi keuangan syariah dapat tumbuh lebih pesat, mendukung pertumbuhan CASA, serta meningkatkan aksesibilitas masyarakat terhadap produk perbankan syariah, yang pada akhirnya akan berkontribusi pada pertumbuhan berkelanjutan BSI secara keseluruhan.

Fenomena menunjukkan bahwa strategi layanan inklusi keuangan syariah melalui BSI Agen (Extended Outlet) telah memberikan dampak positif terhadap ekspansi jangkauan perbankan syariah di Indonesia. Peningkatan jumlah agen dari 4.700 pada tahun 2021 menjadi 126.000 pada September 2026 menunjukkan adanya peningkatan aksesibilitas terhadap layanan keuangan syariah, terutama di daerah yang belum terjangkau oleh kantor cabang konvensional dan syariah. Selain itu, peningkatan volume transaksi dan jumlah nasabah BSI mengindikasikan bahwa strategi ini berhasil meningkatkan inklusi keuangan syariah secara bertahap. Meskipun demikian, terdapat tantangan struktural yang masih menjadi kendala dalam optimalisasi layanan ini, seperti keterbatasan infrastruktur fisik, tingkat literasi keuangan syariah yang masih rendah, serta persaingan dengan layanan perbankan konvensional yang lebih

mapan. Faktor-faktor ini berdampak pada masih terbatasnya pemanfaatan layanan BSI Agen oleh masyarakat.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, BSI perlu terus meningkatkan infrastruktur digital, memperluas kerja sama dengan UMKM dan lembaga keuangan mikro syariah, serta memperkuat edukasi masyarakat terkait layanan keuangan syariah. Optimalisasi strategi inklusi melalui integrasi layanan BSI Agen\ dengan teknologi perbankan digital, seperti mobile banking dan sistem pembayaran berbasis agen, dapat meningkatkan efisiensi operasional dan daya saing terhadap bank konvensional. Selain itu, diversifikasi produk keuangan yang lebih fleksibel, seperti pembiayaan mikro dan kredit berbasis syariah, dapat menjadi solusi untuk meningkatkan daya tarik layanan BSI Agen di kalangan pelaku usaha kecil. Dengan demikian, pendekatan yang lebih holistik dalam pengembangan layanan inklusi perbankan syariah diharapkan dapat mempercepat pertumbuhan industri perbankan syariah secara berkelanjutan serta meningkatkan penetrasi layanan keuangan syariah di Indonesia.

### **1.3 Kesenjangan Literasi dan Inklusi Keuangan Syariah**

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa strategi layanan berbasis agen memiliki peran signifikan dalam meningkatkan inklusi keuangan, terutama di daerah dengan keterbatasan akses terhadap layanan perbankan konvensional. Shafi (2022) dan Kumar (2024) menyoroti bagaimana pendekatan ini menjadi solusi efektif dalam menjangkau masyarakat yang belum memiliki akses perbankan. Dalam konteks yang lebih luas,

Valencia (2021) mengemukakan bahwa inklusi keuangan tidak hanya mendukung pertumbuhan ekonomi, tetapi juga menjadi salah satu instrumen utama dalam mencapai Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs).

Lebih lanjut, Alnabulsi (2021) menunjukkan bahwa strategi inklusi keuangan dapat berkontribusi terhadap stabilitas ekonomi melalui peningkatan akses masyarakat terhadap layanan keuangan. Shaik (2019) juga mendukung pandangan ini dengan menekankan bahwa peningkatan inklusi keuangan dapat menjadi pendorong utama dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan. Selain itu, Magale (2024) menyoroti pentingnya strategi inklusi keuangan yang berfokus pada pemberdayaan perempuan, yang relevan dalam konteks BSI Agent sebagai sarana inklusi keuangan bagi kelompok rentan. Di sisi lain, Kadim (2024) menekankan bahwa transformasi digital berperan dalam mempercepat inklusi keuangan di negara berkembang, yang menunjukkan bahwa pemanfaatan teknologi dalam layanan perbankan berbasis agen dapat meningkatkan jangkauan layanan keuangan syariah.

Selain pendekatan berbasis teknologi, strategi inklusi keuangan berbasis komunitas juga telah menjadi fokus dalam berbagai penelitian. Studi Mago (2026) mengeksplorasi bagaimana sistem koperasi perbankan dapat berperan dalam mendukung akses keuangan masyarakat, yang memiliki relevansi dengan model layanan BSI Agent. Mende (2020) menunjukkan bahwa pendekatan berbasis komunitas mampu meningkatkan keterlibatan konsumen dalam sistem perbankan, terutama di wilayah yang minim layanan perbankan. Sementara

itu, penelitian Senga-Makuve (2024) menyoroti peran skema tabungan kelompok dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat secara kolektif. Temuan ini memperkuat argumentasi bahwa strategi berbasis komunitas dapat menjadi pendekatan yang efektif dalam memperluas inklusi keuangan berbasis syariah melalui BSI Agent.

Selain strategi berbasis agen dan komunitas, literasi keuangan juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan inklusi keuangan. Baporikar (2024) menekankan bahwa literasi keuangan dalam pendidikan kewirausahaan dapat mendorong inklusi bagi pengusaha kecil. Bhuvana (2019) lebih lanjut menyoroti efek mediasi literasi keuangan terhadap akses layanan perbankan digital, yang menunjukkan bahwa pemahaman keuangan masyarakat memiliki dampak langsung terhadap penggunaan layanan perbankan. Syafril (2021) mengusulkan reformulasi strategi peningkatan literasi keuangan dan indeks inklusi keuangan menuju pasar modal syariah, yang dapat menjadi referensi dalam merancang program edukasi keuangan bagi agen BSI. Dengan demikian, diperlukan strategi edukasi yang efektif dalam mengembangkan pemahaman masyarakat mengenai layanan perbankan syariah.

Dalam era digital, berbagai penelitian menekankan pentingnya pemanfaatan teknologi untuk mendukung inklusi keuangan. Studi oleh Gupta (2024) dan Miroshnichenko (2024) menunjukkan bahwa digitalisasi menjadi faktor utama dalam memperluas layanan keuangan. Patel (2023) menyoroti bahwa penggunaan perangkat lunak fintech yang cerdas dapat meningkatkan efisiensi layanan perbankan digital. Saeed (2024)

lebih lanjut menunjukkan bahwa layanan mobile banking memiliki dampak signifikan dalam meningkatkan inklusi keuangan di negara berkembang, yang dapat diadaptasi oleh BSI Agent. Selain itu, studi oleh Nyagadza (2023) menyoroti bagaimana ekosistem fintech dapat membentuk layanan perbankan di negara-negara berkembang, sementara Hejazeen (2024) menunjukkan bahwa pengembangan layanan perbankan elektronik dapat meningkatkan keterjangkauan layanan keuangan, memperkuat argumen bahwa BSI Agent dapat memanfaatkan layanan pembayaran digital dan teknologi mobile banking sebagai bagian dari strategi inklusi keuangan syariah.

Meskipun banyak manfaat dari pendekatan berbasis agen dan digitalisasi, terdapat tantangan yang perlu diatasi dalam implementasinya. Studi Misra (2020) menunjukkan bahwa hambatan persepsi masyarakat terhadap teknologi masih menjadi kendala dalam inklusi keuangan. Oleh karena itu, strategi komunikasi yang efektif menjadi aspek penting dalam meningkatkan penerimaan masyarakat terhadap layanan perbankan digital (Garcia-Alvarez, 2024). Selain itu, regulasi dan kebijakan juga memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan yang mendukung strategi inklusi keuangan. Tuba (2023) menekankan pentingnya regulasi yang kuat dalam memastikan inklusi keuangan yang berkelanjutan, sementara Hoy (2022) membahas strategi intervensi dalam mengatasi hambatan struktural bagi masyarakat unbanked.

Dengan mempertimbangkan berbagai penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa strategi layanan inklusi keuangan melalui BSI Agent perlu mengintegrasikan pendekatan

berbasis agen, digitalisasi, komunitas, serta literasi keuangan untuk meningkatkan akses masyarakat terhadap layanan perbankan syariah. Selain itu, dukungan kebijakan dan regulasi yang memadai, serta strategi komunikasi yang efektif, menjadi faktor kunci dalam memastikan keberhasilan strategi inklusi keuangan syariah melalui layanan BSI Agent. Namun, penelitian mengenai strategi layanan inklusi keuangan berbasis agen telah dilakukan oleh berbagai peneliti sebelumnya, seperti Shafi (2022) dan Kumar (2024), yang menyoroti peran agen dalam menjangkau masyarakat dengan keterbatasan akses perbankan.

Studi empiris terkait implementasi layanan inklusi perbankan syariah berbasis agen di Indonesia. Di sisi lain, penelitian Valencia (2021) dan Alnabulsi (2021) menekankan peran inklusi keuangan dalam mendukung pertumbuhan ekonomi dan stabilitas makroekonomi. Namun, belum ada kajian yang mengintegrasikan faktor digitalisasi, strategi berbasis komunitas, dan literasi keuangan dalam satu model yang holistik untuk mengukur efektivitas BSI Agent. Hal ini menunjukkan adanya gap riset dalam pemetaan strategi yang optimal untuk meningkatkan inklusi keuangan berbasis syariah. Selain itu, penelitian Kadim (2024) dan Magale (2024) telah menyoroti peran teknologi dan pemberdayaan kelompok rentan dalam inklusi keuangan, tetapi belum secara spesifik membahas bagaimana strategi ini dapat diterapkan dalam konteks perbankan syariah di Indonesia.

Secara praktis, perbankan syariah di Indonesia, khususnya PT. Bank Syariah Indonesia (BSI), telah mengembangkan layanan BSI Agent sebagai solusi dalam meningkatkan inklusi keuangan

syariah. Namun, dalam realitasnya, masih terdapat beberapa kendala seperti rendahnya tingkat literasi keuangan syariah di masyarakat, keterbatasan infrastruktur teknologi di daerah terpencil, serta rendahnya tingkat kepercayaan masyarakat terhadap layanan perbankan berbasis agen. Harapan akan layanan perbankan yang inklusif dan berbasis syariah belum sepenuhnya terealisasi karena masih terdapat hambatan dalam aspek edukasi, teknologi, dan regulasi.



## **BAB II**

# **INKLUSI KEUANGAN**

### **2.1 Inklusi Keuangan**

Inklusi keuangan merupakan konsep yang mengacu pada ketersediaan dan aksesibilitas layanan keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat, termasuk kelompok yang selama ini kurang terlayani oleh sistem keuangan formal. Inklusi keuangan bertujuan untuk memastikan bahwa setiap individu dan pelaku usaha memiliki kesempatan yang sama dalam memanfaatkan produk dan layanan jasa keuangan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuannya. Dengan adanya inklusi keuangan, masyarakat dapat mengakses berbagai instrumen keuangan seperti tabungan, kredit, asuransi, serta layanan pembayaran yang memungkinkan mereka untuk mengelola keuangan dengan lebih baik dan meningkatkan kesejahteraan ekonomi secara berkelanjutan.

Tujuan utama inklusi keuangan mencakup peningkatan akses masyarakat terhadap lembaga keuangan formal, penyediaan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan pengguna, serta optimalisasi penggunaan dan pemanfaatan produk keuangan secara lebih luas. Peningkatan akses dapat diwujudkan melalui pengembangan jaringan kantor cabang, kerja sama dengan berbagai pihak, serta penguatan infrastruktur layanan keuangan berbasis digital. Sementara itu, aspek peningkatan ketersediaan produk melibatkan diversifikasi layanan yang dapat memenuhi kebutuhan finansial masyarakat, baik dalam bentuk tabungan, pembiayaan, asuransi, maupun instrumen investasi lainnya. Lebih

jauh, inklusi keuangan juga bertujuan untuk meningkatkan literasi keuangan sehingga masyarakat dapat memanfaatkan produk keuangan dengan lebih efektif, mengurangi risiko keuangan, serta memperbaiki pengelolaan keuangan pribadi dan usaha.

Fungsi inklusi keuangan dalam perekonomian mencakup beberapa aspek utama, antara lain mempercepat pertumbuhan ekonomi, mengurangi ketimpangan sosial, dan memperkuat stabilitas sistem keuangan. Akses keuangan yang lebih luas memungkinkan individu dan usaha kecil untuk mendapatkan pembiayaan guna mengembangkan usaha, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Selain itu, dengan meningkatnya jumlah individu yang memiliki akses ke produk keuangan, ketimpangan ekonomi dapat dikurangi karena kelompok rentan dan berpendapatan rendah memiliki peluang untuk meningkatkan kesejahteraan finansialnya. Dalam konteks stabilitas keuangan, inklusi keuangan dapat memperluas basis simpanan masyarakat di lembaga keuangan formal, mengurangi ketergantungan pada mekanisme keuangan informal yang berisiko tinggi, serta meningkatkan efektivitas kebijakan moneter dan fiskal.

## **2.1 Konsep dan Ruang Lingkup Inklusi Keuangan**

Secara teoritis, inklusi keuangan dapat dikaitkan dengan teori intermediasi keuangan (*financial intermediation theory*) yang menjelaskan peran lembaga keuangan dalam menyalurkan dana dari pihak surplus ke pihak yang membutuhkan pembiayaan. Dalam teori ini, kehadiran bank dan lembaga keuangan lainnya menjadi krusial dalam menciptakan efisiensi pasar keuangan serta

mengurangi biaya transaksi dan asimetri informasi. Selain itu, teori literasi keuangan (*financial literacy theory*) juga mendukung inklusi keuangan dengan menekankan pentingnya pemahaman masyarakat terhadap produk keuangan agar mereka dapat mengambil keputusan yang rasional dalam mengelola keuangan pribadi maupun bisnis.

Inklusi keuangan menjadi aspek sentral dalam strategi layanan perbankan syariah melalui BSI Agent (*Extended Outlet*) di PT Bank Syariah Indonesia (BSI). Sebagai perpanjangan layanan dari bank induk, BSI Agent berperan dalam memperluas akses masyarakat terhadap produk dan layanan keuangan berbasis syariah, khususnya di daerah yang belum terjangkau oleh jaringan perbankan konvensional. Implementasi inklusi keuangan dalam BSI Agent mencakup beberapa elemen utama, seperti peningkatan akses melalui perluasan jaringan agen, diversifikasi produk perbankan syariah yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat, serta peningkatan literasi keuangan agar masyarakat dapat lebih memahami dan memanfaatkan layanan keuangan secara optimal.

Melalui pendekatan ini, BSI Agent tidak hanya berfungsi sebagai saluran distribusi produk keuangan tetapi juga sebagai instrumen dalam mendorong peningkatan pemanfaatan layanan keuangan syariah secara lebih luas. Dengan demikian, strategi ini sejalan dengan tujuan inklusi keuangan nasional yang berfokus pada pemerataan akses dan peningkatan kesejahteraan masyarakat melalui penyediaan layanan keuangan yang mudah dijangkau, aman, dan sesuai dengan prinsip syariah.

Upaya peningkatan inklusi keuangan mencakup berbagai kegiatan yang bertujuan untuk memperluas akses masyarakat

terhadap layanan keuangan formal serta meningkatkan pemanfaatan produk keuangan yang sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan mereka. Ruang lingkup kegiatan ini meliputi dua aspek utama. Pertama, perluasan akses terhadap lembaga, produk, dan layanan jasa keuangan kepada konsumen target. Hal ini mencakup penambahan jaringan lembaga keuangan, penguatan infrastruktur layanan, serta pemanfaatan teknologi untuk menjangkau masyarakat yang sebelumnya belum memiliki akses terhadap layanan keuangan formal. Kedua, penyediaan dan pengembangan produk serta layanan jasa keuangan yang lebih inklusif. Dalam aspek ini, inovasi dalam skema keuangan, pengembangan produk berbasis kebutuhan konsumen, serta penerapan layanan digital menjadi faktor penting dalam meningkatkan tingkat partisipasi masyarakat dalam sistem keuangan.

Untuk memastikan efektivitas peningkatan inklusi keuangan, kegiatan yang dilakukan oleh pelaku usaha jasa keuangan (PUJK) harus berlandaskan beberapa prinsip utama. Pertama, prinsip terukur, yang mengacu pada perencanaan berbasis data dengan mempertimbangkan aspek jangkauan wilayah, biaya, waktu, serta risiko yang mungkin timbul dalam transaksi keuangan. Kedua, prinsip terjangkau, yang menekankan bahwa layanan keuangan harus dapat diakses oleh semua golongan masyarakat, baik melalui pengurangan biaya transaksi, penyederhanaan prosedur, maupun pemanfaatan teknologi untuk memperluas distribusi layanan. Ketiga, prinsip tepat sasaran, yang mengharuskan bahwa program inklusi keuangan harus menyesuaikan dengan kebutuhan serta karakteristik ekonomi dan sosial dari masyarakat

yang menjadi target. Terakhir, prinsip berkelanjutan, yang memastikan bahwa program inklusi keuangan tidak hanya bersifat jangka pendek tetapi juga memiliki dampak jangka panjang dalam meningkatkan literasi keuangan dan kesejahteraan ekonomi masyarakat.

strategi layanan inklusi keuangan yang diterapkan oleh PT Bank Syariah Indonesia (BSI) melalui program BSI Agent (*Extended Outlet*) merupakan implementasi nyata dari ruang lingkup dan prinsip inklusi keuangan. BSI Agent berfungsi sebagai perpanjangan layanan bank untuk memperluas akses masyarakat terhadap produk perbankan syariah, terutama di wilayah yang minim layanan perbankan konvensional. Prinsip-prinsip pelaksanaan inklusi keuangan tercermin dalam strategi yang diterapkan oleh BSI, seperti pemanfaatan agen untuk menjangkau daerah terpencil (prinsip terjangkau), penyediaan layanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat berbasis syariah (prinsip tepat sasaran), serta implementasi program yang berkelanjutan guna meningkatkan literasi dan pemanfaatan produk keuangan (prinsip berkelanjutan). Dengan demikian, keberadaan BSI Agent tidak hanya memperluas cakupan layanan perbankan syariah tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan inklusi keuangan nasional.

## **2.3 Pembentukan dan Tugas dari Fungsi atau Unit Inklusi Keuangan**

Untuk meningkatkan akses keuangan bagi masyarakat luas, Pelaku Usaha Jasa Keuangan (PUJK) diwajibkan membentuk

fungsi atau unit Inklusi Keuangan. Fungsi ini dapat ditempatkan dalam unit kerja yang telah ada, dengan pengecualian pada unit manajemen risiko, audit internal, hukum, dan kepatuhan. Keberadaan fungsi atau unit ini bertujuan untuk memastikan bahwa upaya peningkatan inklusi keuangan terintegrasi secara efektif dalam strategi bisnis PUJK dan dilaksanakan secara terstruktur serta berkelanjutan. Dalam pembentukannya, PUJK mempertimbangkan berbagai faktor seperti jumlah aset, jaringan kantor, jumlah produk dan layanan keuangan, jumlah konsumen, serta kapasitas sumber daya manusia yang tersedia. Fungsi ini minimal dipimpin oleh seorang pejabat satu tingkat di bawah direksi dan memiliki tanggung jawab langsung kepada direksi guna memastikan efektivitas pengambilan keputusan dan implementasi kebijakan yang mendukung inklusi keuangan.

Fungsi atau unit Inklusi Keuangan memiliki berbagai tugas strategis yang mencakup perencanaan, implementasi, pemantauan, serta evaluasi terhadap upaya peningkatan inklusi keuangan. Pertama, unit ini bertanggung jawab dalam menyusun pedoman pelaksanaan kegiatan inklusi keuangan yang harus memuat prinsip-prinsip terukur, terjangkau, tepat sasaran, dan berkelanjutan. Selain itu, unit ini merencanakan kegiatan berdasarkan analisis data demografi, tingkat literasi keuangan, pertumbuhan ekonomi, serta kebutuhan dan kemampuan masyarakat sasaran dalam mengakses layanan keuangan. Dengan memahami karakteristik masyarakat, unit ini dapat mengembangkan strategi yang lebih tepat dalam penyediaan layanan keuangan yang inklusif.

Dalam tahap implementasi, fungsi atau unit Inklusi Keuangan bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan peningkatan inklusi keuangan dengan memastikan bahwa layanan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat serta dapat diakses secara luas. Selain itu, unit ini juga berperan dalam mengembangkan kerja sama dengan berbagai pihak untuk memperluas jangkauan layanan keuangan. Pemantauan dan evaluasi dilakukan secara berkelanjutan guna mengukur efektivitas program yang telah dijalankan, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta menyusun rekomendasi perbaikan. Evaluasi ini juga berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan produk dan layanan keuangan yang lebih relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Sebagai bagian dari ekosistem inklusi keuangan, unit ini juga memberikan masukan kepada unit riset dan pengembangan produk untuk menciptakan layanan keuangan yang lebih inovatif dan sesuai dengan daya beli serta kebutuhan masyarakat. Selain itu, fungsi atau unit ini bekerja sama dengan unit Literasi Keuangan dalam penyusunan materi edukasi keuangan yang menjelaskan manfaat, risiko, serta mekanisme akses layanan keuangan kepada masyarakat. Tujuan utama dari edukasi ini adalah meningkatkan pemahaman masyarakat terhadap produk keuangan agar mereka dapat mengambil keputusan finansial yang lebih baik.

Pembentukan fungsi atau unit Inklusi Keuangan sangat relevan dengan strategi layanan inklusi keuangan yang diterapkan oleh PT Bank Syariah Indonesia (BSI) melalui program BSI Agent (Extended Outlet). BSI Agent merupakan perpanjangan layanan

perbankan syariah yang bertujuan untuk menjangkau masyarakat yang belum memiliki akses terhadap layanan keuangan formal. Keberadaan unit Inklusi Keuangan di BSI memungkinkan adanya perencanaan strategis yang berbasis data dalam mengembangkan jaringan BSI Agent. Selain itu, unit ini juga bertanggung jawab dalam melakukan evaluasi terhadap efektivitas BSI Agent dalam meningkatkan inklusi keuangan masyarakat, baik dari segi jumlah nasabah, peningkatan transaksi, maupun pemanfaatan produk syariah. Dengan demikian, fungsi atau unit Inklusi Keuangan memiliki peran sentral dalam memastikan keberhasilan strategi layanan inklusi perbankan syariah, yang tidak hanya memperluas akses keuangan tetapi juga mendorong literasi serta kualitas pemanfaatan layanan perbankan syariah di Indonesia.

## **2.4 Layanan Keuangan Perbankan Syariah**

Industri perbankan syariah merupakan sektor jasa keuangan yang beroperasi dengan prinsip-prinsip syariah Islam. Dalam konteks ekonomi Indonesia, sektor ini memegang peranan yang semakin penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi melalui penyediaan alternatif layanan keuangan yang berbasis pada nilai-nilai keadilan, transparansi, dan kebermanfaatn bersama. Sebagai bagian dari sistem perbankan ganda (*dual-banking system*), perbankan syariah beroperasi berdampingan dengan perbankan konvensional, menciptakan keberagaman dalam produk dan layanan yang ditawarkan, serta memberikan alternatif solusi finansial yang tidak hanya berfokus pada profit semata, tetapi juga mengedepankan aspek sosial dan etika. Dengan menerapkan prinsip bagi hasil, perbankan syariah

menjamin hubungan yang saling menguntungkan antara bank dan nasabah, dan pada saat yang sama menghindari unsur-unsur spekulasi yang dapat membahayakan kestabilan ekonomi (Abdullah & Nasirin, 2022).

Pertumbuhan industri perbankan syariah di Indonesia didorong oleh berbagai kebijakan dan peraturan, salah satunya adalah penerapan Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, yang memberikan landasan hukum yang kuat bagi perkembangan industri ini. Dalam perkembangan tersebut, Bank Indonesia memainkan peran yang signifikan dengan merumuskan berbagai strategi pengembangan, termasuk melalui "Cetak Biru Pengembangan Perbankan Syariah di Indonesia". Strategi ini tidak hanya berfokus pada penguatan sektor domestik, tetapi juga bertujuan untuk meningkatkan daya saing perbankan syariah Indonesia di tingkat ASEAN dan internasional. Peningkatan aksesibilitas layanan perbankan syariah, pengembangan produk yang lebih beragam, serta penerapan teknologi informasi yang sesuai dengan prinsip syariah menjadi elemen penting dalam strategi tersebut.

Di samping itu, sektor perbankan syariah Indonesia memiliki potensi untuk mengurangi transaksi spekulatif dalam sistem keuangan, yang berpotensi meningkatkan stabilitas sistem keuangan nasional. Dengan mengurangi elemen-elemen yang berisiko tinggi dan memperkenalkan instrumen-instrumen keuangan yang lebih etis, perbankan syariah berkontribusi dalam menciptakan harmonisasi antara sektor keuangan dan sektor riil. Hal ini sangat penting dalam menciptakan iklim ekonomi yang lebih stabil dan berkelanjutan. Dengan semakin meluasnya

penggunaan produk dan layanan perbankan syariah, Indonesia diharapkan dapat mengurangi ketergantungan pada sistem perbankan konvensional yang seringkali berisiko tinggi dan lebih berfokus pada keuntungan jangka pendek.

Pengembangan pasar perbankan syariah juga difokuskan pada penciptaan citra yang lebih inklusif dan universal. Strategi pemasaran yang mengedepankan konsep "*Beyond Banking*" menjadi salah satu pendekatan utama yang mengubah paradigma masyarakat dalam memandang perbankan syariah. Dengan demikian, perbankan syariah tidak hanya dipandang sebagai alternatif finansial, tetapi sebagai bagian integral dari sistem keuangan yang dapat dinikmati oleh seluruh lapisan masyarakat. Bank Indonesia melalui Grand Strategi Pengembangan Pasar Perbankan Syariah menargetkan untuk menjadikan Indonesia sebagai pemimpin perbankan syariah di ASEAN pada tahun 2010, dengan fokus pada peningkatan kualitas layanan, pengembangan produk, serta komunikasi yang lebih efisien dengan masyarakat.

Secara keseluruhan, industri perbankan syariah di Indonesia berpotensi memberikan dampak yang besar bagi perekonomian nasional. Keberhasilan dalam mengembangkan sektor ini tidak hanya bergantung pada inovasi produk dan layanan, tetapi juga pada upaya untuk meningkatkan literasi masyarakat terhadap manfaat dan prinsip dasar dari perbankan syariah. Dengan memperkuat regulasi, meningkatkan kolaborasi antara sektor keuangan syariah dan sektor riil, serta terus beradaptasi dengan perkembangan teknologi, perbankan syariah dapat menjadi salah satu pilar utama dalam pembangunan ekonomi Indonesia yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

*Branchless banking* adalah konsep layanan keuangan yang diselenggarakan tanpa kehadiran kantor cabang fisik, melainkan melalui pemanfaatan teknologi digital dan jaringan agen mitra (Babbar dkk., 2026). Agen ini dapat berupa individu atau badan usaha seperti warung kelontong yang ditunjuk oleh bank untuk memberikan layanan keuangan dasar, misalnya pembukaan rekening, penyetoran, penarikan, hingga transfer dana. Dengan memanfaatkan perangkat seperti ponsel, laptop, dan koneksi internet, *branchless banking* memungkinkan masyarakat memperoleh layanan perbankan secara lebih mudah dan murah tanpa harus bergantung pada kantor cabang.

Lebih jauh, *branchless banking* dirancang sebagai jawaban atas keterbatasan sistem perbankan konvensional yang mengandalkan pembangunan cabang fisik dengan biaya operasional tinggi. Penerapan *branchless banking* dapat memperluas jangkauan layanan ke daerah yang sebelumnya tidak terlayani oleh bank, khususnya daerah terpencil, terluar, dan tertinggal (REDmoney, 2014). Oleh karena itu, konsep ini sejalan dengan tujuan global keuangan inklusif, yakni memastikan seluruh lapisan masyarakat memiliki akses terhadap layanan keuangan formal yang aman, efisien, dan terjangkau.

Selain menyediakan layanan transaksi, *branchless banking* juga memiliki peran edukatif dalam meningkatkan literasi keuangan masyarakat. Agen yang ditunjuk bank seringkali menjadi penghubung antara institusi keuangan dan masyarakat lokal, sehingga mampu memberikan pemahaman dasar tentang fungsi bank dan cara mengelola keuangan (Babbar dkk., 2026). Dengan demikian, *branchless banking* bukan sekadar inovasi dalam

distribusi layanan, tetapi juga instrumen strategis dalam membangun kesadaran finansial masyarakat luas.

Tujuan utama *branchless banking* adalah memperluas jangkauan layanan perbankan ke seluruh lapisan masyarakat, terutama mereka yang belum terjangkau oleh jaringan kantor cabang. Dengan mengatasi keterbatasan fisik dan geografis, layanan ini memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk mengakses produk keuangan dasar secara lebih mudah (Palaon dkk., 2020). Hal ini penting karena keterbatasan akses terhadap layanan perbankan seringkali menjadi penghambat utama dalam partisipasi masyarakat terhadap sistem keuangan formal.

Selain perluasan akses, *branchless banking* juga bertujuan menurunkan biaya operasional bagi bank maupun nasabah. Bagi bank, penggunaan agen dan teknologi digital jauh lebih efisien dibandingkan dengan membangun cabang baru (Babbar dkk., 2026). Bagi nasabah, keberadaan agen di sekitar lingkungan tempat tinggal mengurangi biaya transportasi dan waktu tempuh yang sebelumnya harus dikeluarkan untuk mengakses layanan perbankan. Dengan demikian, *branchless banking* berperan ganda, yakni efisiensi biaya serta perluasan layanan yang inklusif.

Tujuan lain yang tidak kalah penting adalah mendorong terwujudnya keuangan inklusif sebagai bagian dari strategi pembangunan ekonomi nasional. Melalui *branchless banking*, masyarakat dapat mengakses fasilitas tabungan, transfer, hingga pembiayaan mikro, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan ketahanan ekonomi rumah tangga (REDmoney, 2014). Dengan semakin luasnya inklusi keuangan, diharapkan kesenjangan sosial-ekonomi dapat dikurangi, stabilitas sistem

keuangan terjaga, dan pertumbuhan ekonomi yang lebih merata dapat tercapai.

Fungsi utama *branchless banking* adalah membantu masyarakat memperoleh akses ke layanan keuangan formal dengan cara yang lebih mudah dan dekat dengan kehidupan sehari-hari (Babbar dkk., 2026). Agen yang tersebar di berbagai wilayah menjadi ujung tombak dalam memberikan layanan dasar, sehingga masyarakat tidak perlu lagi bergantung pada kantor cabang yang terbatas jumlahnya. Keberadaan agen juga memberi rasa aman dan nyaman karena masyarakat dapat bertransaksi di lingkungan yang sudah mereka kenal.

Fungsi berikutnya adalah memberikan penyuluhan dan edukasi mengenai pentingnya pengelolaan keuangan (Palaon dkk., 2020). Dengan adanya interaksi langsung antara agen dan masyarakat, *branchless banking* berperan dalam meningkatkan literasi keuangan (REDmoney, 2014). Edukasi ini mencakup pemahaman tentang manfaat menabung, cara menggunakan layanan transfer, hingga pengenalan produk perbankan syariah maupun konvensional. Dengan meningkatnya literasi, masyarakat diharapkan lebih aktif menggunakan layanan perbankan untuk mendukung kebutuhan ekonomi mereka.

Selain itu, *branchless banking* berfungsi sebagai sarana distribusi produk keuangan secara lebih luas. Tidak hanya terbatas pada tabungan dan transfer, dalam perkembangannya agen juga dapat memasarkan produk keuangan lain seperti pembiayaan mikro, asuransi, maupun layanan pembayaran tagihan. Dengan fungsi tersebut, *branchless banking* tidak hanya menjadi

perpanjangan tangan bank, tetapi juga sarana strategis dalam memperkuat ekosistem keuangan nasional yang inklusif.

## 2.5 Perbedaan konsep layanan *Banking* Versi BI dan OJK

Meskipun memiliki tujuan yang sama, yakni memperluas akses keuangan, Bank Indonesia (BI) dan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) memiliki ruang lingkup pengaturan yang berbeda dalam implementasi *branchless banking*. BI lebih berfokus pada pengaturan peredaran dan keamanan uang elektronik, sementara OJK berfokus pada layanan perbankan langsung kepada masyarakat, termasuk kredit dan simpanan. Perbedaan ini mencerminkan pembagian otoritas sesuai dengan mandat kelembagaan masing-masing.

Menurut ketentuan BI, syarat utama bank yang ingin menyelenggarakan *branchless banking* adalah terkait izin penerbitan uang elektronik. Hal ini diatur dalam PBI No.16/8/PBI/2014, di mana bank harus berbadan hukum Indonesia, telah menerbitkan uang elektronik minimal dua tahun, termasuk kategori BUKU 4, serta memenuhi persyaratan operasional yang ditetapkan BI. Fokus regulasi BI lebih menekankan pada aspek teknologi, keamanan transaksi, serta peredaran uang elektronik yang stabil.

Sementara itu, OJK mengatur *branchless banking* melalui POJK No.19/POJK.03/2014 tentang Layanan Keuangan Tanpa Kantor dalam Rangka Keuangan Inklusif (Laku Pandai). Aturan ini menitikberatkan pada kesiapan bank dari sisi manajemen risiko, kepatuhan, serta infrastruktur pendukung seperti *mobile banking*, *SMS banking*, atau *host-to-host*. Selain itu, OJK

mensyaratkan bank memiliki jaringan di wilayah timur Indonesia sebagai upaya pemerataan layanan. Dengan demikian, regulasi OJK lebih menekankan aspek perlindungan konsumen, tata kelola, dan keberlanjutan penyediaan layanan perbankan di seluruh wilayah Indonesia.

## 2.6 *Extended Outlet*

*Extended Outlet* adalah konsep layanan perbankan yang memungkinkan nasabah mengakses berbagai layanan keuangan tanpa harus datang langsung ke kantor cabang fisik. Dalam konteks industri perbankan, konsep ini dikembangkan untuk memperluas jangkauan layanan dengan memanfaatkan agen atau mitra yang beroperasi di luar kantor cabang utama. *Extended Outlet* berperan penting dalam meningkatkan inklusi keuangan, terutama bagi masyarakat di daerah terpencil atau wilayah dengan akses terbatas terhadap layanan perbankan formal.

Penerapan *Extended Outlet* bertujuan untuk meningkatkan aksesibilitas layanan perbankan bagi seluruh lapisan masyarakat, terutama mereka yang berada di daerah yang belum terjangkau oleh kantor cabang konvensional. Dengan adanya *Extended Outlet*, bank dapat memperluas pangsa pasar, meningkatkan volume transaksi, serta mempercepat proses transformasi digital di sektor keuangan. Selain itu, konsep ini juga bertujuan untuk meningkatkan literasi keuangan masyarakat dengan memperkenalkan layanan perbankan berbasis teknologi yang lebih efisien dan mudah digunakan.

Fungsi utama *Extended Outlet* adalah menyediakan berbagai layanan perbankan dasar seperti tarik tunai, setor tunai, transfer dana, pembayaran tagihan, serta pembelian produk digital seperti pulsa dan paket data. Implementasi *Extended Outlet* dilakukan melalui kerja sama dengan agen perbankan yang beroperasi di berbagai lokasi strategis, seperti warung, toko kelontong, atau mitra bisnis lainnya. Agen-agen ini diberikan akses ke sistem perbankan digital, sehingga dapat menjalankan fungsi seperti layaknya kantor cabang mini.

Dalam implementasinya, *Extended Outlet* memanfaatkan teknologi digital dan aplikasi mobile untuk menghubungkan agen dengan sistem perbankan pusat. Bank juga melakukan pelatihan serta monitoring terhadap agen untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi dan standar layanan yang berlaku. Dengan adanya infrastruktur berbasis teknologi ini, transaksi perbankan dapat dilakukan secara real-time dan tetap memenuhi prinsip keamanan serta kepatuhan syariah.

Konsep *Extended Outlet* sangat relevan dengan program *BSI Agent* atau Agen BSI Smart yang dikembangkan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI). Sebagai perwakilan resmi BSI, Agen BSI Smart berfungsi sebagai *Extended Outlet* yang membantu masyarakat mengakses layanan perbankan syariah tanpa harus mengunjungi kantor cabang. Dengan prosedur pendaftaran yang relatif mudah, setiap individu yang memiliki usaha dapat menjadi Agen BSI Smart dan menyediakan layanan keuangan seperti tarik tunai, setor tunai, transfer antar rekening, pembayaran tagihan listrik, BPJS, serta pembelian pulsa dan kuota internet.

Implementasi *Extended Outlet* melalui BSI Agent memberikan manfaat ganda, baik bagi bank maupun masyarakat. Bagi BSI, konsep ini membantu dalam memperluas jangkauan layanan keuangan syariah, meningkatkan inklusi keuangan, serta memperkuat ekosistem ekonomi berbasis syariah di Indonesia. Sementara itu, bagi masyarakat, keberadaan Agen BSI Smart memberikan kemudahan dalam mengakses layanan keuangan syariah secara lebih dekat dan praktis. Selain itu, program ini juga berdampak positif pada ekonomi lokal dengan memberikan peluang usaha bagi agen yang berperan sebagai mitra strategis BSI dalam mendukung pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia.



# **BAB III**

## **BANK SYARIAH INDONESIA AGENT (BSI AGENT)**

### **3.1 BSI Agent**

Profil dan sejarah Bank Syariah Indonesia (BSI) mencerminkan dinamika perkembangan industri keuangan syariah di Indonesia yang semakin progresif dan terstruktur. BSI resmi berdiri pada 1 Februari 2021 sebagai hasil penggabungan tiga bank syariah milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu PT Bank Syariah Mandiri, PT Bank BNI Syariah, dan PT Bank BRISyariah Tbk. Penggabungan ini merupakan langkah strategis pemerintah Indonesia melalui Kementerian BUMN untuk memperkuat eksistensi perbankan syariah nasional agar mampu bersaing di tingkat global. Sebelum beroperasi, proses merger tersebut mendapatkan legitimasi hukum melalui Surat Keputusan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) No. 04/KDK.03/2021 yang dikeluarkan pada 27 Januari 2021, kemudian secara resmi diresmikan oleh Presiden Joko Widodo pada 1 Februari 2021 di Istana Negara. Momentum ini menjadi tonggak sejarah baru dalam industri perbankan nasional karena menghadirkan bank syariah terbesar di Indonesia dengan struktur kelembagaan yang lebih terintegrasi, solid, dan berdaya saing tinggi.

Secara kelembagaan, komposisi kepemilikan saham BSI menunjukkan integrasi yang kuat antarbadan usaha milik negara. PT Bank Mandiri (Persero) Tbk memegang saham sebesar 50,83%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk

memiliki 24,85%, dan PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk menguasai 17,25%, sementara sisanya dimiliki oleh pemegang saham publik yang masing-masing kurang dari 5%. Struktur ini mencerminkan sinergi yang erat dalam HIMBARA (Himpunan Bank Milik Negara) untuk menghadirkan satu entitas perbankan syariah yang besar dan modern. Penggabungan tiga bank syariah tersebut tidak hanya menambah kekuatan modal, tetapi juga menyatukan keunggulan masing-masing bank, termasuk jaringan layanan yang lebih luas, inovasi produk yang lebih variatif, dan efisiensi operasional yang semakin optimal. Dengan basis permodalan yang kuat, BSI memiliki kapasitas lebih besar dalam memperluas portofolio pembiayaan dan meningkatkan inklusi keuangan syariah di seluruh wilayah Indonesia.

Dari perspektif operasional, BSI berkomitmen menjalankan prinsip-prinsip syariah dalam seluruh produk dan layanan, termasuk pembiayaan, tabungan, dan layanan digital. Modernisasi layanan terus dilakukan melalui pengembangan inovasi digital seperti BSI Mobile, peningkatan layanan keuangan mikro, serta perluasan jaringan BSI Agent (*extended outlet*) untuk menjangkau masyarakat di berbagai daerah. Keberadaan BSI sebagai bank syariah modern diwujudkan melalui pelayanan universal yang tidak hanya terbatas pada kelompok masyarakat muslim, tetapi juga dapat diakses oleh seluruh lapisan masyarakat. Dengan demikian, BSI menjadi representasi wajah baru perbankan syariah Indonesia yang lebih inklusif, adaptif terhadap perkembangan teknologi, dan responsif terhadap kebutuhan pasar keuangan modern.

Kehadiran BSI dalam ekosistem keuangan syariah nasional memiliki arti strategis, terutama dalam mendukung misi pemerintah untuk membangun industri halal yang kuat dan berdaya saing global. Indonesia sebagai negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia memiliki potensi besar untuk mengembangkan bank syariah berskala internasional. Dengan kinerja yang terus bertumbuh positif, BSI diharapkan mampu memainkan peran penting sebagai fasilitator aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal, sekaligus mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Lebih jauh, BSI diposisikan sebagai bank syariah kebanggaan umat yang membawa misi *Rahmatan Lil 'Aalamiin*, yaitu memberikan manfaat dan kebaikan bagi seluruh alam. Melalui fondasi kelembagaan yang kuat, dukungan pemerintah, serta peluang pasar yang besar, BSI memiliki potensi untuk menjadi salah satu bank syariah terkemuka di dunia dan menjadi pilar penting dalam pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan.

Produk dan layanan utama yang disediakan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) mencerminkan upaya sistematis untuk menghadirkan layanan perbankan modern yang tetap berlandaskan prinsip-prinsip syariah. Dalam konteks perbankan ritel maupun korporasi, BSI menyediakan berbagai produk yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan keuangan masyarakat secara komprehensif. Untuk segmen individu, BSI menawarkan produk tabungan syariah, pembiayaan konsumtif, layanan investasi, pembiayaan haji dan umrah, serta layanan emas yang terdiri atas tabungan emas, cicilan emas, dan gadai emas syariah.

Sementara itu, untuk segmen bisnis dan perusahaan, BSI menyediakan produk seperti BEWIZE Cash, BEWIZE Trade, dan BEWIZE Value Chain yang mendukung kebutuhan transaksi, pembiayaan, serta pengelolaan rantai pasok dalam ekosistem bisnis. Seluruh produk tersebut dijalankan dengan menggunakan akad-akad syariah, sehingga memastikan kepatuhan terhadap standar syariah yang telah ditetapkan oleh regulator.

Selain layanan konvensional berbasis kantor, BSI juga mengembangkan ekosistem digital banking yang terintegrasi untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi layanan keuangan syariah. Melalui platform seperti BSI Mobile, nasabah dapat melakukan berbagai transaksi digital, mulai dari transfer online realtime, pembayaran tagihan, pembukaan rekening, hingga transaksi QRIS melalui BSI QRIS. Layanan ini diperkuat dengan fitur-fitur seperti BSI Net, BSI Transfer BI-FAST, dan Tarik Tunai Tanpa Kartu (*Cardless Withdrawal*) yang memberikan kemudahan dan fleksibilitas bagi nasabah dalam mengakses layanan perbankan kapan saja dan di mana saja. Kehadiran produk-produk digital seperti BSI Tabungan Easy Mudharabah, BSI E-Money, dan BYOND by BSI juga menjadi indikator bahwa BSI terus memperkuat transformasi digital untuk menanggapi kebutuhan masyarakat yang semakin mengarah pada layanan keuangan berbasis teknologi.

Dalam ranah pembiayaan, BSI menawarkan berbagai skema pembiayaan syariah yang dirancang untuk mendukung pemberdayaan ekonomi masyarakat. Salah satu bentuk layanan unggulan adalah pembiayaan Kredit Usaha Rakyat (KUR) BSI

bagi pelaku UMKM yang bertujuan memperluas akses pembiayaan produktif. Selain itu, BSI juga menyediakan pembiayaan bisnis melalui BEWIZE Business Financing, serta produk manajemen kartu yang mencakup BSI Hasanah Card dan BSI Debit Visa Online sebagai solusi pembayaran syariah untuk kebutuhan konsumsi dan transaksi harian. Untuk menunjang kebutuhan investasi masyarakat, BSI menawarkan produk reksa dana syariah yang memberikan alternatif penempatan dana sesuai prinsip syariah. Dengan ragam produk pembiayaan dan investasi tersebut, BSI tidak hanya memfasilitasi kebutuhan konsumtif, tetapi juga mendorong pertumbuhan ekonomi produktif yang berkelanjutan.

Di luar layanan perbankan berbasis kantor dan digital, BSI juga menjalankan program Laku Pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor) yang memungkinkan penyediaan layanan keuangan melalui agen-agen BSI Agent di berbagai wilayah. Program ini memperluas akses masyarakat terhadap layanan keuangan syariah, khususnya bagi mereka yang berada di daerah terpencil atau yang belum terjangkau oleh kantor cabang. Melalui BSI Agent, masyarakat dapat melakukan transaksi dasar seperti setoran, penarikan, pembayaran, dan transfer dengan mudah. Selain itu, layanan Bank Emas memperkuat portofolio produk BSI dengan menyediakan fasilitas transaksi emas yang aman dan sesuai syariah. Secara keseluruhan, portofolio produk dan layanan BSI menunjukkan integrasi antara prinsip syariah, inovasi digital, dan inklusi keuangan, sehingga BSI mampu berperan sebagai lembaga keuangan syariah modern yang

adaptif, inklusif, serta relevan dengan perkembangan industri keuangan nasional.

Kinerja Bank Syariah Indonesia (BSI) pada tahun 2024 menunjukkan capaian yang signifikan dalam berbagai aspek keuangan, operasional, dan pengembangan inovasi produk. Kilas kinerja ini menegaskan posisi BSI sebagai bank syariah terbesar di Indonesia yang memiliki kapasitas kuat dalam menciptakan nilai ekonomi berkelanjutan. Pencapaian kinerja penting tahun 2024 tercermin dari total aset yang mencapai Rp408,61 triliun, meningkat 15,55% secara tahunan. Dana Pihak Ketiga (DPK) juga tumbuh menjadi Rp327,45 triliun, sedangkan NPF Gross terjaga di tingkat rendah yaitu 1,90%. Indikator profitabilitas turut memperlihatkan peningkatan, di mana laba bersih mencapai Rp7,00 triliun atau meningkat 22,83% dalam satu tahun. Pertumbuhan ini menjadi fondasi penting bagi keberlanjutan operasional bank sekaligus memperkuat kepercayaan publik terhadap sistem keuangan syariah nasional.

Di samping keberhasilan keuangan, BSI juga mencatatkan berbagai penghargaan dari lembaga nasional maupun internasional. Pengakuan seperti *Indonesia's Best Digital Bank 2024* dan *Best-Islamic Wealth Manager Indonesia* menjadi indikator bahwa BSI berhasil memadukan antara kepatuhan syariah, kualitas manajemen, dan inovasi digital. Salah satu indikator yang menonjol adalah peningkatan transaksi mobile banking yang mencapai 546 juta transaksi, meningkat 45,2% dibandingkan tahun sebelumnya. Hal ini didorong oleh peluncuran inovasi BYOND by BSI sebagai super-app yang mengintegrasikan fungsi finansial, sosial, dan spiritual. Platform

ini dirancang tidak sekadar sebagai layanan perbankan digital, tetapi sebagai ekosistem layanan syariah yang lebih luas dan adaptif terhadap kebutuhan generasi digital. Transformasi digital ini diperkuat melalui peningkatan infrastruktur IT, keamanan siber, serta penerapan metode kerja agile melalui Digital Lab BSI.

Salah satu inovasi paling strategis pada tahun 2024 adalah penerbitan *Sustainability Sukuk*, yang merupakan sukuk ESG pertama di Indonesia. Langkah ini menunjukkan komitmen BSI dalam mendukung transisi menuju ekonomi hijau melalui pembiayaan yang berfokus pada *Environmental, Social, and Governance (ESG)*. Penerbitan sukuk ini dilakukan berdasarkan izin OJK melalui POJK No. 18 Tahun 2023, dengan nilai penerbitan maksimal Rp3 triliun dalam denominasi rupiah. Sukuk ini ditawarkan melalui skema Penawaran Umum Berkelanjutan (PUB) dengan estimasi imbal hasil antara 6,40% hingga 7,20% untuk tenor satu, dua, dan tiga tahun. Basis aset atau *underlying* sukuk ini berasal dari pembiayaan kategori *Kegiatan Usaha Berwawasan Lingkungan (KUBL)* dan *Kegiatan Usaha Berwawasan Sosial (KUBS)*. Dengan demikian, instrumen ini tidak hanya memberikan keuntungan finansial bagi investor, tetapi juga menghadirkan dampak sosial dan lingkungan yang positif.

Penerbitan *Sustainability Sukuk* mencerminkan kontribusi strategis BSI dalam memperkaya instrumen keuangan syariah nasional sekaligus memperkuat posisi Indonesia dalam pasar obligasi hijau global yang terus berkembang. BSI berperan sebagai bank syariah pertama yang memelopori sukuk keberlanjutan di tingkat nasional, sehingga membuka peluang

lebih luas dalam pembiayaan proyek-proyek berkelanjutan. Melalui penerbitan sukuk ini, BSI mengembangkan mekanisme pengelolaan dana, seleksi proyek, dan pelaporan hasil yang terstandarisasi untuk memastikan efektivitas dan akuntabilitas. Inisiatif ini sejalan dengan agenda pembangunan berkelanjutan pemerintah dan memperkuat peran BSI sebagai katalisator dalam ekosistem industri halal, keuangan syariah, dan ekonomi hijau.

Dari perspektif operasional, kinerja BSI pada tahun 2024 menunjukkan peningkatan signifikan dalam layanan digital, inklusi keuangan, dan pembiayaan berkelanjutan. Ekspansi pengguna BSI Mobile dan BYOND by BSI serta pertumbuhan transaksi digital menunjukkan keberhasilan transformasi digital bank dalam merespons kebutuhan konsumen. Selain itu, komitmen perusahaan terhadap keberlanjutan tercermin dari penyaluran zakat perusahaan dan pegawai yang mencapai total Rp268,6 miliar. Dari sisi keuangan, ikhtisar data keuangan menunjukkan peningkatan pada komponen aset utama seperti pembiayaan murabahah, musyarakah, serta investasi surat berharga. Lonjakan aset tidak berwujud juga menggambarkan besarnya investasi BSI dalam teknologi digital.

Secara keseluruhan, capaian kinerja 2024 menegaskan arah strategis BSI yang konsisten dalam memperkuat fundamental keuangan, mengakselerasi transformasi digital, serta memperluas perannya dalam pembangunan berkelanjutan. Penerbitan prinsip *Sustainability Sukuk* menjadi bukti konkret bahwa BSI tidak hanya berfokus pada pertumbuhan keuangan, tetapi juga memainkan peran substansial dalam mitigasi

perubahan iklim, pembangunan ekonomi hijau, dan pemberdayaan sosial masyarakat. Dengan fondasi kinerja yang kuat dan visi keberlanjutan yang terintegrasi, BSI berada dalam posisi strategis untuk terus berkembang menjadi salah satu pemain utama dalam industri keuangan syariah global.

BSI Agent atau Agen BSI Smart adalah perwakilan resmi dari Bank Syariah Indonesia (BSI) yang berfungsi sebagai layanan perbankan tanpa kantor (*branchless banking*). Konsep ini dikembangkan untuk meningkatkan inklusi keuangan syariah dengan menghadirkan layanan perbankan yang lebih mudah diakses, terutama bagi masyarakat yang berada di daerah dengan keterbatasan akses terhadap kantor cabang perbankan. Melalui BSI Agent, nasabah dapat melakukan berbagai transaksi keuangan seperti tarik tunai, setor tunai, transfer dana, serta pembayaran tagihan tanpa harus datang langsung ke kantor cabang BSI.

Tujuan utama dari implementasi BSI Agent adalah untuk memperluas jangkauan layanan perbankan syariah dan meningkatkan aksesibilitas layanan keuangan bagi seluruh lapisan masyarakat. Program ini juga bertujuan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi inklusif dengan memberdayakan masyarakat sebagai agen perbankan yang tidak hanya berfungsi sebagai perantara layanan keuangan, tetapi juga sebagai mitra dalam penguatan ekosistem ekonomi syariah. Selain itu, kehadiran BSI Agent di berbagai daerah berkontribusi dalam peningkatan literasi keuangan syariah, sehingga

masyarakat lebih memahami prinsip-prinsip perbankan syariah dan dapat memanfaatkannya dalam kehidupan sehari-hari.

Sebagai perpanjangan tangan dari Bank Syariah Indonesia, BSI Agent memiliki beberapa fungsi utama dalam mendukung layanan keuangan berbasis syariah, yaitu:

1. Menyediakan layanan keuangan dasar, yaitu Agen BSI Smart memberikan layanan seperti tarik tunai, setor tunai, transfer dana, serta pembayaran berbagai tagihan, sehingga mempermudah masyarakat dalam bertransaksi.
2. Meningkatkan inklusi keuangan syariah, yaitu dengan menjangkau daerah-daerah yang minim akses terhadap layanan perbankan, BSI Agent berperan dalam memperluas adopsi sistem keuangan syariah di Indonesia.
3. Mendukung digitalisasi perbankan, yaitu dengan penggunaan aplikasi BSI Smart Agent, agen dapat memfasilitasi transaksi secara digital dan memastikan layanan yang cepat serta aman bagi nasabah.
4. Memberikan keuntungan ekonomi bagi Agen, yaitu selain berfungsi sebagai penyedia layanan keuangan, agen juga memperoleh manfaat ekonomi dengan mendapatkan komisi atau keuntungan dari setiap transaksi yang dilakukan.

Implementasi BSI Agent dilakukan dengan mekanisme kerja sama antara BSI dan individu atau badan usaha yang memenuhi persyaratan sebagai agen. Proses implementasi melibatkan beberapa tahap, di antaranya:

1. Registrasi dan Verifikasi, yaitu calon agen mendatangi kantor cabang BSI terdekat dengan membawa dokumen yang

diperlukan, seperti e-KTP, NPWP, dan buku rekening BSI. Setelah itu, calon agen mengisi formulir keagenan dan menunggu proses verifikasi serta survei lokasi usaha oleh petugas bank.

2. Persetujuan dan Aktivasi, yaitu jika dinyatakan layak, calon agen akan diregistrasi secara resmi dan diberikan akses untuk menggunakan aplikasi BSI Smart Agent sebagai alat utama dalam memberikan layanan perbankan.
3. Pemasangan Identitas Agen, yaitu agen yang telah terdaftar diwajibkan memasang spanduk atau tanda pengenal resmi BSI Agent di tempat usahanya agar mudah dikenali oleh masyarakat.
4. Pelaksanaan dan Pemantauan, yaitu setelah resmi beroperasi, agen dapat mulai memberikan layanan kepada nasabah. BSI secara berkala melakukan monitoring terhadap agen untuk memastikan kepatuhan terhadap standar layanan dan regulasi yang berlaku.

Untuk menjadi BSI Agent, terdapat beberapa persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu:

1. Memiliki usaha yang berjalan, yaitu calon agen harus memiliki usaha yang sudah beroperasi, seperti warung, toko kelontong, atau bisnis lain yang memungkinkan untuk menjadi pusat layanan keuangan.
2. Memenuhi dokumen administrasi, yaitu calon agen wajib menyediakan dokumen seperti e-KTP, NPWP, dan buku rekening BSI sebagai bukti identitas dan kepemilikan usaha.

3. Melewati proses verifikasi, yaitu petugas BSI akan melakukan survei lokasi usaha untuk memastikan kesiapan dan kelayakan calon agen dalam menjalankan layanan perbankan.
4. Menggunakan aplikasi BSI Smart Agent, yaitu agen harus mengunduh dan menggunakan aplikasi BSI Smart Agent untuk memproses transaksi perbankan secara digital.
5. Mematuhi peraturan dan ketentuan BSI, yaitu agen harus mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan oleh BSI terkait dengan layanan, tarif, serta standar operasional.

Dengan keberadaan BSI Agent, layanan perbankan syariah dapat semakin mudah diakses oleh masyarakat luas, khususnya di daerah yang belum terjangkau oleh kantor cabang BSI. Selain meningkatkan inklusi keuangan syariah, program ini juga memberikan manfaat ekonomi bagi para agen yang berperan dalam mendukung sistem perbankan syariah yang lebih inklusif dan berkelanjutan.

### **3.2 Standar Kualitas Pelayanan**

Kualitas pelayanan merupakan konsep fundamental dalam manajemen dan pemasaran yang berfokus pada pemenuhan dan peningkatan kepuasan pelanggan melalui penyediaan layanan yang unggul. Menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry (1988), kualitas pelayanan didefinisikan sebagai perbedaan antara harapan pelanggan terhadap suatu layanan dengan persepsi mereka setelah menerima layanan tersebut. Jika persepsi pelanggan lebih tinggi dari harapan mereka, maka layanan dianggap berkualitas tinggi. Kualitas pelayanan tidak hanya mencerminkan efisiensi operasional suatu organisasi tetapi juga

menjadi faktor penentu keberhasilan dalam membangun loyalitas pelanggan dan daya saing di pasar.

Tujuan utama dari peningkatan kualitas pelayanan adalah untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, menciptakan hubungan jangka panjang yang berkelanjutan, serta memperkuat reputasi organisasi. Dalam industri jasa, seperti perbankan, kualitas pelayanan yang tinggi dapat meningkatkan loyalitas nasabah, mengurangi tingkat keluhan, serta memperbesar kemungkinan rekomendasi positif dari pelanggan kepada calon pelanggan lainnya. Selain itu, kualitas pelayanan yang optimal juga membantu organisasi dalam membangun kepercayaan dan memperluas jangkauan pasar melalui strategi diferensiasi layanan.

Fungsi utama kualitas pelayanan dalam suatu organisasi meliputi peningkatan efisiensi operasional, optimalisasi pengalaman pelanggan, serta penguatan citra dan reputasi institusi. Dalam perbankan, fungsi kualitas pelayanan mencakup aspek-aspek seperti kecepatan dalam memberikan layanan, akurasi dalam transaksi, keramahan staf, serta keandalan dalam menjaga keamanan data nasabah. Dimensi kualitas pelayanan sering diukur menggunakan model SERVQUAL, yang mencakup lima aspek utama, yaitu *tangibles* (bukti fisik), *reliability* (keandalan), *responsiveness* (daya tanggap), *assurance* (jaminan), dan *empathy* (empati).

Implementasi kualitas pelayanan dalam industri perbankan melibatkan berbagai strategi, termasuk peningkatan keterampilan

tenaga kerja, penggunaan teknologi digital untuk meningkatkan efisiensi layanan, serta penerapan standar layanan berbasis kepuasan pelanggan. Perbankan modern, terutama dalam era digitalisasi, semakin mengandalkan pendekatan berbasis teknologi, seperti layanan mobile banking dan internet banking, untuk meningkatkan aksesibilitas dan kenyamanan bagi pelanggan. Selain itu, program pelatihan bagi karyawan dan agen perbankan juga menjadi bagian penting dalam implementasi kualitas layanan, guna memastikan bahwa setiap interaksi dengan nasabah dapat memberikan pengalaman yang positif.

Kualitas pelayanan memiliki peran penting dalam strategi layanan inklusi perbankan syariah melalui BSI Agent (*Extended Outlet*) di PT Bank Syariah Indonesia (BSI). Sebagai bagian dari upaya perluasan akses perbankan syariah, BSI Agent berfungsi sebagai perpanjangan tangan BSI dalam menyediakan layanan keuangan bagi masyarakat, khususnya di daerah yang belum terjangkau oleh jaringan kantor cabang. Oleh karena itu, implementasi kualitas pelayanan yang baik pada BSI Agent menjadi faktor kunci dalam keberhasilan strategi ini.

Penerapan dimensi kualitas layanan SERVQUAL dalam BSI Agent menjadi sangat relevan, misalnya dalam aspek keandalan (*reliability*) untuk memastikan transaksi berjalan akurat dan sesuai prinsip syariah, serta daya tanggap (*responsiveness*) dalam menangani pertanyaan atau keluhan pelanggan dengan cepat. Selain itu, aspek jaminan (*assurance*) menjadi krusial untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan keuangan syariah. Dengan memastikan bahwa kualitas pelayanan BSI Agent tetap konsisten dan memenuhi standar yang

diharapkan, BSI dapat meningkatkan kepuasan nasabah, memperluas jangkauan inklusi keuangan, serta memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap sistem perbankan syariah di Indonesia.



## BAB IV

# PEMBERDAYAAN LAYANAN BSI AGENT

### 4.1 Maqashid Al -Syariah di bank Syariah

Secara etimologi, kata *maqâshid syariâh* “*Sesungguhnya maqashid al-syariah adalah beberapa tujuan yang dibawa syariat untuk menciptakan kemashlahatan bagi manusia*” (al- Raisuni) Defnisi lainnya dari Muhammad bin Sa’d al-Yubi (1998) yaitu: *Maqashid al-syariah adalah makna, hikmah, dan sesamanya yang dijaga oleh pembuat syariat dalam hukum-hukum yang disyariatkan baik yang umum maupun yang khusus untuk menciptakan kebaikan semua umat manusia*”

Di dalam kajian hukum Islam, *maqashid* yaitu maksud atau tujuan yang terkandung dalam hukum Islam. Cakupan *maqashid syariah* sangat luas yaitu mencakup *masalah duniawiyyah* atau tujuan kemaslahatan di dunia serta *masalah ukhrawiyyah* atau tujuan kemaslahatan di akhirat. Namun pada umumnya, kedua maslahatan tersebut biasa disebut *maqashid syari’ah* yaitu terpeliharanya agama (*hifz ad-din*), jiwa (*nafs*), akal (*aql*), keturunan (*nasl*) dan harta (*mal*). Prinsip utama dalam penetapan sebuah hukum termasuk bidang ekonomi Islam menurut Asy-Syatibi yaitu *maslahah* serta menolak kemudharatan (Falikhhatun & Shofia, 2021).

Ditinjau dari kualitas dan kepentingannya, Ulama Usul Fiqih membagi masalah menjadi tiga tingkatan yaitu:

1. Masalah daruriyah yang merupakan kemaslahatan yang berhubungan dengan kebutuhan pokok manusia baik di dunia maupun di akhirat diantaranya memelihara agama, jiwa, akal, keturunan dan harta (Zatadini & Syamsuri, 2018);
2. Masalah hajiyah yang merupakan semaslahatan yang digunakan dalam menyempurnakan kemaslahatan daruriyah yang berbentuk keringanan dalam mempertahankan serta memelihara kebutuhan utama manusia;
3. Masalah tahsiniah merupakan kemaslahatan yang bersifat melengkapi kemaslahatan sebelumnya (Yusup & Nasution, 2020).

Bank Syariah dalam kegiatnnya berlandaskan pada prinsip Islam yang bersumber dari Al-Qur'an, bersumber dari hadis dan berdasarkan sumber hukum Islam lainnya. Tujuan pendirian bank syariah yaitu mewujudkan kesejahteraan di dunia dan di akhirat bagi setiap umat dalam cakupan yang luas. Dengan adanya tujuan tersebut maka *maqashid syari*''ah merupakan sandaran utama bagi bank syariah dalam kegiatan operasionalnya serta dalam menciptakan produk dan jasa bank (Zatadini & Syamsuri, 2018). Dalam konteks ini semua pihak yang memiliki pekerjaan yang berhubungan dengan perbankan syariah diharapkan mampu memahami konsep dan praktik *maqashid syariah tersebut*. Apabila kebutuhan dasar setiap Muslim yang terdiri dari lima unsur terpenuhi maka *maqashid syariah* dikatakan telah tercapai.

Kesuksesan dalam sistem ekonomi dicapai apabila dapat mensejahterakan masyarakat dalam memenuhi kebutuhan dasarnya. Kegiatan ekonomi pada saat ini didukung oleh berbagai produk yang ditawarkan perbankan syariah dalam mensejahterakan umat dengan menggunakan prinsip-prinsip Islam yang dapat meningkatkan kemajuan dalam bidang ekonomi. Penerapan *maqashid syariah* apabila ditinjau dari kegiatan operasional dan produk pada bank syariah sebagai berikut:

1. Menjaga agama yang dapat dilihat dari berbagai produk dan kegiatan operasional yang berlandaskan pada Al-Qur'an, hadis serta hukum Islam lainnya.
2. Menjaga jiwa yang terwujud dari penggunaan akad-akad yang menuntut harus dijaga amanah yang telah diberikan serta dalam operasionalnya karyawan dituntut untuk berperilaku sopan, berkomunikasi dengan baik dan berpakaian yang sesuai dengan syariat Islam.
3. Menjaga akal yang dapat terwujud ketika pihak bank memberikan informasi yang dapat dipercaya dengan tidak menimbulkan asumsi negatif yang dapat mengganggu akal.
4. Menjaga harta yang diwujudkan dari pengelolaan dana nasabah oleh bank untuk kegiatan dan investasi yang halal.
5. Menjaga keturunan, hal ini dapat terwujud apabila keempat unsur diatas sudah terlaksanan yang berdampak pada dana nasabah yang nantinya akan dimanfaatkan untuk kebutuhan keluarga dan keturunannya.

Secara etimologi, kata *masalah* berasal dari bahasa Arab dan telah diadaptasi ke dalam bahasa Indonesia dengan pengertian mendatangkan kebaikan atau kemanfaatan serta menolak kerusakan. Sedangkan *mursalah* berarti terlepas atau tidak terikat dengan dalil agama (al-Qur'an dan al-Hadits) yang secara tegas membolehkan atau melarang suatu hal (Kholil, 1993). Menurut bahasa aslinya kata *masalah* berasal dari kata *salahu*, *yasluhu*, *salahan*, *صالح*, *يصلح*, *صالحا* artinya sesuatu yang baik, patut, dan bermanfaat (Yunus, 1973).

Ibnu Asyur, seorang ulama besar, memberikan kontribusi besar dalam pengembangan konsep *Maqashid Syari'ah* (tujuan-tujuan syariat), dengan memisahkan *maqashid* ini dari *ushul fiqh* (prinsip dasar fiqh) dan mengembangkan paradigma baru yang lebih universal. Ia menekankan bahwa *maqashid syari'ah* harus bersifat global dan dapat diterapkan dalam skala lintas teritorial, bukan terbatas pada wilayah atau konteks lokal. Konsep *al-kulliyah al-khamsah* yang meliputi perlindungan terhadap agama (*hifdhu al-din*), jiwa (*hifdhu al-nafs*), akal (*hifdhu al-'aql*), keturunan (*hifdhu al-nasl*), dan harta (*hifdhu al-mal*) adalah pokok-pokok utama dalam *maqashid syari'ah* menurut Ibnu Asyur. Namun, ia juga mengakui bahwa kelima pokok ini, meskipun sangat penting, sudah tidak cukup untuk mengikuti perkembangan dinamika ijtihad (pemikiran hukum Islam) kontemporer.

Dengan demikian, Ibnu Asyur berpendapat bahwa pengertian *maqashid syari'ah* perlu diperluas lebih jauh. Tidak hanya terbatas pada lima pokok dasar tersebut, tetapi juga

mencakup aspek-aspek lainnya yang berkaitan dengan kemaslahatan umat manusia dalam berbagai aspek kehidupan, baik sosial, ekonomi, budaya, maupun politik. Pengembangan ini bertujuan untuk memastikan bahwa *ijtihad* yang dilakukan dapat mengakomodasi tantangan dan perubahan zaman tanpa mengabaikan prinsip dasar syariat Islam.

Pendekatan Ibnu Asyur ini mengarah pada sebuah pemahaman yang lebih inklusif dan terbuka terhadap kemungkinan *ijtihad* dalam menghadapi masalah-masalah baru yang tidak dijelaskan secara eksplisit dalam al-Qur'an dan *al-Sunnah*. Dengan memperluas ruang lingkup *maqashid syari'ah*, ia memberikan landasan bagi perkembangan hukum Islam yang lebih dinamis dan relevan dengan konteks zaman modern.

Ibnu Asyur mengembangkan pemahaman *maqashid syari'ah* dengan membaginya menjadi dua kategori, yaitu *maqashid al-syariah al-ammah* dan *maqashid al-syariah al-khassah*. *Maqashid al-syariah al-ammah* merujuk pada tujuan-tujuan syariat yang bersifat universal, yang berfokus pada kepentingan dan kemaslahatan umat manusia secara luas dan menyeluruh. Sementara itu, *maqashid al-syariah al-khassah* adalah tujuan-tujuan syariat yang lebih spesifik dan terbatas, yang berkaitan dengan kepentingan tertentu atau kelompok tertentu dalam masyarakat. Pembagian ini merupakan salah satu pencapaian signifikan Ibnu Asyur dalam mengembangkan dan menyempurnakan konsep *maqashid al-syariah* yang sebelumnya diajukan oleh al-Syathibi.

Selain itu, Ibnu Asyur juga memperkenalkan pendekatan yang lebih mendalam terkait pengelolaan harta dalam masyarakat. Menurut syariat, peredaran harta harus diatur sedemikian rupa agar dapat dijaga dengan baik oleh umat sesuai dengan kemampuan mereka, serta mendorong pengembangan harta tersebut, baik di tingkat individu maupun kelompok. Harta dalam pandangan syariat dapat dibagi menjadi dua kategori utama: pertama, harta khas yang dimiliki oleh individu atau kelompok tertentu, dan kedua, harta yang diperuntukkan bagi pembangunan *masalahah ummah* (kepentingan masyarakat umum).

Harta khas merujuk pada harta yang diperuntukkan untuk kebutuhan pribadi atau kelompok kecil yang memiliki kepentingan tertentu. Sedangkan harta untuk masalahah ummah adalah harta yang dikelola untuk kesejahteraan dan kemaslahatan umat secara lebih luas, dengan tujuan untuk memajukan kepentingan bersama dan mencapai tujuan sosial yang lebih besar, seperti pembangunan ekonomi, pendidikan, kesehatan, dan kesejahteraan masyarakat.

Konsep ini menekankan pentingnya keseimbangan antara hak individu untuk mengelola hartanya dan kewajiban untuk berkontribusi pada kepentingan umum. Dengan demikian, pengelolaan harta dalam kerangka maqashid syari'ah tidak hanya memperhatikan kepentingan pribadi, tetapi juga memperhatikan dampaknya bagi kesejahteraan masyarakat secara keseluruhan.

Selanjutnya beliau menerangkan tentang tujuan syari'ah dalam urusan harta, bahwa syari'ah mempunyai konsep

dalam pengelolaan harta ini yang jumlahnya ada lima perkara, yakni (Asyur, 2017):

- a. *Ar-Rawaj*; harta harus dikelola secara profesional dan sesuai syariah agar harta bisa berkembang untuk kemakmuran manusia.
- b. *Al-Wudhuh* (transparan) agar kekayaan dapat dikelola secara transparan dan akuntabel, tidak curang atau manipulatif.
- c. *Al- Hifzu* (penjagaan) karena harta adalah titipan Allah agar dijaga dan dibelanjakan menurut ketentuan syara'.
- d. *Al-Sabtu* (ketetapan). yaitu kekayaan harus punya kepastian hukum dan mampu membangkitkan etos kerja yang tinggi.
- e. *Al- Adlu* (keadilan) artinya pengelolaan harta harus dengan adil dan tidak menzalimi orang lain.

#### **4.2 Aspek PEMBERDAYAAN dan KOLABORASI di bank syariah**

Ada dua teori yang dapat diaplikasikan dalam pengembangan BSI Agent, yaitu;

- a. Teori Pemberdayaan

Menurut Glory Aguzman, teori pemberdayaan pertama kali diproporsikan oleh Barbara Salomon pada tahun 1977. Teori ini memandang permasalahan manusia dalam kaitannya dengan kondisi sosial, politik, dan ekonomi, khususnya bagi kelompok yang memiliki akses terbatas dalam masyarakat (Perkins, 1995). Teori pemberdayaan tidak hanya mengakui adanya saling ketergantungan dan pengaruh

antara individu dan masyarakat, tetapi juga menempatkan masalah manusia dalam konteks lingkungan mereka (Ahmad & Abu, 2014).

Zimmerman, M. A. (2000) menulis sebuah artikel yang berjudul *“Empowerment Theory: Psychological, Organizational and Community Levels of Analysis.”* Artikel ini memberikan landasan teoretis untuk pemahaman pemberdayaan di berbagai tingkat, termasuk tingkat individu, organisasi, dan komunitas. Teori pemberdayaan (empowerment theory) adalah kerangka konseptual yang berfokus pada proses peningkatan kapasitas individu, kelompok, atau komunitas untuk mengendalikan kehidupan mereka sendiri dan membuat keputusan yang memengaruhi kesejahteraan mereka. Teori ini sering diterapkan dalam konteks sosial, psikologi, pendidikan, kesehatan, dan pembangunan masyarakat untuk membantu kelompok yang terpinggirkan atau kurang beruntung mendapatkan kekuatan dan pengaruh yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kualitas hidup mereka. Rappaport, J. (1987) menulis sebuah jurnal yang berjudul *“Terms of Empowerment/Exemplars of Prevention: Toward a Theory for Community Psychology.”* Rappaport adalah salah satu tokoh penting dalam pengembangan teori pemberdayaan, terutama dalam konteks psikologi komunitas. Artikel ini membahas konsep pemberdayaan dalam kerangka pencegahan dan intervensi komunitas.

Elemen Kunci Teori Pemberdayaan:

- 1) Kesadaran Diri (*Self-awareness*): Pemberdayaan dimulai dengan peningkatan kesadaran individu atau kelompok

tentang situasi mereka, termasuk kesadaran akan hak-hak mereka, kekuatan yang mereka miliki, dan hambatan yang mereka hadapi. Ini melibatkan refleksi kritis terhadap kondisi sosial, ekonomi, dan politik yang memengaruhi mereka.

- 2) Partisipasi Aktif (*Active Participation*): Teori pemberdayaan menekankan pentingnya partisipasi aktif individu atau kelompok dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka. Ini bisa mencakup keterlibatan dalam proses politik, organisasi komunitas, atau program-program yang dirancang untuk meningkatkan kesejahteraan mereka.
- 3) Pengembangan Kapasitas (*Capacity Building*): Pemberdayaan melibatkan pengembangan kapasitas individu atau kelompok untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan sumber daya yang diperlukan untuk mengambil kendali atas situasi mereka. Ini bisa mencakup pelatihan, pendidikan, atau pengembangan keterampilan praktis.
- 4) Akses terhadap Sumber Daya (*Access to Resources*): Pemberdayaan juga terkait dengan akses yang lebih besar terhadap sumber daya, baik material (seperti uang, lahan, dan alat) maupun non-material (seperti informasi, jaringan, dan dukungan sosial). Tanpa akses terhadap sumber daya ini, upaya pemberdayaan sering kali tidak efektif.
- 5) Perubahan Sosial (*Social Change*): Pada tingkat yang lebih luas, teori pemberdayaan berusaha untuk mendorong

perubahan sosial yang memungkinkan lingkungan yang lebih adil dan inklusif, di mana individu dan kelompok dapat berkembang dan mencapai potensi mereka.

Aplikasi Teori Pemberdayaan:

- 1) Pemberdayaan dalam Kesehatan: Teori pemberdayaan sering digunakan dalam konteks kesehatan masyarakat untuk membantu individu dan komunitas mengambil tindakan terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kesehatan mereka, seperti akses ke perawatan kesehatan, gizi, dan pendidikan kesehatan.
- 2) Pemberdayaan dalam Pendidikan: Di bidang pendidikan, pemberdayaan melibatkan pemberian kesempatan kepada siswa untuk terlibat dalam proses belajar secara aktif, mengembangkan keterampilan berpikir kritis, dan memahami hak serta tanggung jawab mereka sebagai warga negara.
- 3) Pemberdayaan Ekonomi: Dalam konteks pembangunan ekonomi, pemberdayaan sering berfokus pada meningkatkan akses terhadap sumber daya ekonomi dan kesempatan kerja bagi kelompok yang terpinggirkan, seperti perempuan, petani kecil, atau pengusaha mikro.
- 4) Pemberdayaan Politik: Teori pemberdayaan juga diterapkan dalam konteks politik, di mana tujuannya adalah untuk meningkatkan partisipasi dan representasi kelompok yang terpinggirkan dalam proses politik dan pengambilan keputusan.

Manfaat Teori Pemberdayaan:

- 1) Peningkatan Otonomi dan Kemandirian: Dengan pemberdayaan, individu dan kelompok mendapatkan kendali lebih besar atas kehidupan mereka, yang dapat meningkatkan otonomi dan kemandirian mereka.
- 2) Peningkatan Kesejahteraan: Pemberdayaan sering kali dikaitkan dengan peningkatan kesejahteraan, baik dalam hal kesejahteraan fisik, emosional, sosial, maupun ekonomi.
- 3) Peningkatan Kapasitas Kolektif: Pemberdayaan dapat meningkatkan kapasitas kolektif suatu komunitas untuk mengatasi tantangan bersama, memperkuat solidaritas, dan mencapai perubahan sosial.

Cornwall, A., & Brock, K. (2005) menulis sebuah artikel yang berjudul *"What Do Buzzwords Do for Development Policy? A Critical Look at 'Participation, Empowerment, and 'Poverty Reduction.'"* Artikel ini mengeksplorasi bagaimana konsep-konsep seperti pemberdayaan digunakan dalam kebijakan pembangunan dan tantangan yang terkait dengan implementasinya.

Tantangan dalam Pemberdayaan:

- 1) Ketimpangan kekuasaan: Sering kali ada tantangan dalam mengatasi ketimpangan kekuasaan yang menghalangi proses pemberdayaan. Individu atau kelompok yang telah lama terpinggirkan mungkin

menghadapi resistensi dari struktur kekuasaan yang ada.

- 2) Ketergantungan: Jika tidak dikelola dengan baik, upaya pemberdayaan bisa menciptakan ketergantungan baru, di mana individu atau kelompok menjadi bergantung pada program atau bantuan eksternal daripada menjadi mandiri.
- 3) Perubahan yang lambat: Proses pemberdayaan sering kali memerlukan waktu yang lama, karena melibatkan perubahan sikap, perilaku, dan struktur sosial yang mendalam.
- 4) Teori pemberdayaan adalah kerangka kerja yang berfokus pada meningkatkan kapasitas individu dan kelompok untuk mengendalikan kehidupan mereka sendiri dan membuat keputusan yang meningkatkan kesejahteraan mereka. Dengan menekankan pada kesadaran diri, partisipasi aktif, pengembangan kapasitas, dan akses terhadap sumber daya, teori ini berusaha menciptakan perubahan sosial yang memungkinkan lingkungan yang lebih adil dan inklusif. Meskipun ada tantangan dalam implementasinya, teori pemberdayaan telah terbukti efektif dalam berbagai konteks untuk mencapai hasil yang berkelanjutan dan bermakna.

Dalam memberdayakan masyarakat (*empowering*) ada tiga aspek teori, yaitu (Noor, 2011):

1) *Enabling* merujuk pada upaya untuk menggali potensi masyarakat agar mereka dapat berkembang. Konsep ini didasarkan pada keyakinan bahwa setiap individu dalam masyarakat memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang melalui kekuatan yang ada pada dirinya. Oleh karena itu, tidak ada seorang pun yang tidak memiliki kekuatan. Dengan demikian, pemberdayaan dapat dipahami sebagai proses untuk membangun kekuatan masyarakat dengan cara mendorong, memotivasi, dan meningkatkan kesadaran tentang potensi yang sudah ada, serta berupaya untuk memberdayakan mereka.

2) *Empowering* berarti memberikan kekuatan kepada masyarakat dengan memperkuat potensi mereka melalui langkah-langkah yang nyata, yang mendorong perkembangan dan peningkatan daya mereka. Dalam konteks empowering, hal yang paling penting adalah meningkatkan kualitas pendidikan, kesehatan, serta akses terhadap sumber daya yang dapat memajukan ekonomi, seperti modal, teknologi, informasi, lapangan pekerjaan, dan pasar. Selain itu, pembangunan infrastruktur dasar, seperti irigasi, jalan, listrik, sekolah, dan fasilitas kesehatan, juga merupakan aspek penting yang harus dapat dijangkau oleh kelompok masyarakat yang paling miskin dan kurang mendapatkan pemberdayaan.

- 3) *Protecting* merujuk pada upaya untuk melindungi dan membela kepentingan kelompok masyarakat yang lemah, termasuk dengan melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan yang memengaruhi kehidupan mereka.

b. Teori Kolaborasi

Teori kolaborasi tidak dapat dikaitkan dengan satu individu sebagai penggagas tunggalnya. Sebaliknya, teori ini berkembang dari berbagai disiplin ilmu dan praktik yang berbeda, termasuk manajemen, sosiologi, psikologi organisasi, dan ilmu politik. Banyak pemikir, peneliti, dan praktisi telah berkontribusi pada pengembangan konsep kolaborasi dari berbagai sudut pandang. Namun, beberapa pemikir kunci yang berpengaruh dalam pengembangan teori dan praktik kolaborasi meliputi:

- 1) Barbara Gray - Seorang profesor manajemen yang menulis buku "*Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*" (1989). Buku ini menawarkan wawasan tentang bagaimana kolaborasi multi-pihak dapat digunakan untuk menyelesaikan masalah kompleks, dan memberikan kerangka kerja untuk memahami dan memfasilitasi kolaborasi yang efektif. Gray sangat berpengaruh dalam memahami dan mempromosikan kolaborasi sebagai cara untuk menyelesaikan masalah kompleks yang melibatkan banyak pihak.

- 2) Chris Huxham - Seorang akademisi yang terkenal dengan karyanya dalam bidang manajemen kolaborasi. Ia bersama Siv Vangen mengembangkan konsep "*Collaborative Advantage*" yang membahas tentang keuntungan dan tantangan dalam kolaborasi antar organisasi dalam bukunya yang berjudul *Managing to Collaborate: The Theory and Practice of Collaborative Advantage*. Buku ini mengembangkan konsep "*Collaborative Advantage*" dan memberikan panduan praktis tentang bagaimana organisasi dapat mengelola kolaborasi untuk mencapai hasil yang lebih baik daripada bekerja secara individu (Huxham & Vangen, 2005).
- 3) William H. Starbuck dan James R. P. Baum - Mereka telah berkontribusi pada literatur tentang manajemen dan kolaborasi dalam organisasi, terutama melalui penelitian tentang bagaimana organisasi belajar dan beradaptasi melalui kolaborasi.
- 4) Gareth Morgan - Seorang ahli dalam teori organisasi yang telah berkontribusi pada pemahaman tentang bagaimana organisasi dapat menggunakan metafora (termasuk metafora kolaborasi) untuk memahami dan mengelola dinamika internal dan eksternal mereka.

Teori kolaborasi juga berkembang melalui praktik di lapangan, seperti dalam proyek-proyek besar yang

melibatkan banyak organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, serta melalui studi kasus tentang keberhasilan dan kegagalan kolaborasi dalam berbagai konteks. Kolaborasi dalam sains, teknologi, kesehatan, dan pemerintahan telah memberikan wawasan praktis yang kemudian diperkuat oleh literatur akademis.

Sejarah teori kolaborasi mencakup perkembangan konsep-konsep dan praktik yang memungkinkan individu, kelompok, dan organisasi bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Konsep kolaborasi telah ada sejak lama dalam sejarah manusia, tetapi sebagai sebuah teori yang terstruktur, kolaborasi mulai mendapatkan perhatian serius pada abad ke-20 dengan pengaruh dari berbagai disiplin ilmu. Berikut adalah garis besar sejarah perkembangan teori kolaborasi:

1) Kolaborasi dalam Sejarah Awal

- a) Kolaborasi Tradisional: Dalam sejarah awal, kolaborasi terjadi dalam bentuk gotong royong, kerja sama antar suku, atau kolaborasi militer untuk menghadapi ancaman bersama. Pada masa-masa ini, kolaborasi lebih banyak berbasis pada kebutuhan kolektif untuk bertahan hidup dan mempertahankan sumber daya.
- b) Kerjasama Sosial: Seiring berkembangnya masyarakat, kerjasama sosial menjadi penting dalam pertanian, perdagangan, dan

pembangunan komunitas. Contoh awal kolaborasi formal dapat dilihat dalam pembentukan serikat pekerja, kemitraan dagang, dan aliansi politik.

2) Kolaborasi dalam Ilmu Sosial dan Organisasi (Abad ke-19 dan 20)

a) Pengaruh Sosiologi dan Psikologi: Pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20, disiplin ilmu sosiologi dan psikologi mulai mengeksplorasi dinamika kelompok dan organisasi. Para pemikir seperti Émile Durkheim dan Max Weber meneliti bagaimana masyarakat dan organisasi berfungsi, termasuk bagaimana individu dan kelompok bekerja sama untuk mencapai tujuan kolektif.

b) Teori Organisasi dan Manajemen: Pada pertengahan abad ke-20, teori-teori organisasi mulai menekankan pentingnya kolaborasi dalam konteks manajemen dan organisasi. Studi tentang perilaku organisasi mulai mengidentifikasi kolaborasi sebagai kunci untuk efisiensi dan efektivitas dalam mencapai tujuan organisasi.

3) *Human Relations Movement*: Pada 1930-an dan 1940-an, Gerakan Hubungan Manusia (*Human Relations Movement*) yang dipimpin oleh tokoh seperti Elton Mayo menekankan pentingnya kerja sama dan hubungan antar individu di tempat kerja

- 4) Perkembangan Teori Kolaborasi (1970-an hingga 1990-an)
- a) Konsep *Collaborative Advantage*: Pada 1980-an dan 1990-an, konsep "*Collaborative Advantage*" dikembangkan oleh para peneliti seperti Chris Huxham. Konsep ini menekankan bahwa kolaborasi antar organisasi dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dapat dicapai oleh organisasi yang bekerja sendiri.
  - b) Barbara Gray dan Kolaborasi Multi-Pihak: Pada tahun 1989, Barbara Gray menerbitkan buku "*Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*," yang menjadi tonggak penting dalam studi kolaborasi. Gray memperkenalkan kerangka kerja untuk memahami kolaborasi multi-pihak dalam menyelesaikan masalah kompleks yang melibatkan banyak kepentingan (Gray, 1989)
  - c) Teori dan Praktik Kolaborasi dalam Kebijakan Publik: Pada waktu yang sama, kolaborasi menjadi semakin penting dalam bidang kebijakan publik dan manajemen pemerintahan, terutama dalam mengatasi masalah yang melibatkan berbagai pemangku kepentingan, seperti isu lingkungan, kesehatan masyarakat, dan pembangunan kota.
- 5) Kolaborasi dalam Konteks Modern (2000-an hingga Sekarang)

- a) Teknologi dan Kolaborasi Digital: Perkembangan teknologi digital dan internet telah mengubah cara kolaborasi terjadi. Kolaborasi tidak lagi terbatas pada ruang fisik, tetapi dapat terjadi secara global melalui platform digital. Ini membuka peluang baru untuk kolaborasi lintas batas dan antar disiplin ilmu.
- b) Kolaborasi dalam Inovasi dan Penelitian: Kolaborasi menjadi penting dalam inovasi teknologi dan penelitian ilmiah, di mana proyek besar seperti Human Genome Project dan Large Hadron Collider melibatkan kolaborasi internasional yang kompleks.
- c) Kolaborasi Antar Sektor: Dalam beberapa dekade terakhir, kolaborasi antar sektor (publik, swasta, dan non-profit) telah menjadi semakin umum sebagai cara untuk mengatasi tantangan global seperti perubahan iklim, ketahanan pangan, dan krisis kesehatan.

Pada tahun 2006 Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. menulis sebuah artikel yang berjudul "The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature." Artikel ini membahas kolaborasi lintas sektor, memberikan wawasan tentang desain dan implementasi kolaborasi antara sektor publik, swasta, dan nonprofit.

Teori kolaborasi telah berkembang dari praktik-praktik kerjasama tradisional hingga menjadi teori yang

diakui dan diterapkan dalam berbagai konteks modern, termasuk bisnis, pemerintahan, dan organisasi non-profit. Dengan akar yang kuat dalam sosiologi, psikologi, dan teori organisasi, kolaborasi telah menjadi elemen kunci dalam strategi manajemen dan kebijakan publik untuk mencapai tujuan yang kompleks dan saling bergantung.

Proses kolaborasi merujuk pada interaksi antara dua pihak atau lebih dalam usaha untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks ini, kolaborasi mencakup baik pekerjaan individu maupun kerja kolektif yang dilakukan untuk meraih tujuan yang telah disepakati bersama. Melalui kolaborasi, organisasi diharapkan dapat menghasilkan inovasi, terobosan, atau pencapaian bersama yang memuaskan bagi semua pihak yang terlibat. Selain itu, kolaborasi dapat mendorong perkembangan dalam organisasi dan mewujudkan visi bersama di tengah lingkungan yang kompleks.

Berbagai definisi tentang kolaborasi telah dikemukakan oleh banyak ahli dengan perspektif yang beragam. Keanekaragaman definisi tersebut didasari oleh prinsip dasar yang serupa, yakni kebersamaan, kerja sama, pembagian tugas, kesetaraan, tanggung jawab, dan akuntabilitas. Meski demikian, merumuskan definisi kolaborasi secara komprehensif tidaklah sederhana. Secara umum, kolaborasi dapat dipahami sebagai hubungan antara organisasi yang saling berpartisipasi dan sepakat untuk bekerja bersama guna mencapai

tujuan bersama, berbagi informasi, sumber daya, manfaat, serta bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan bersama untuk menyelesaikan masalah-masalah yang ada. Menurut Tadjudin (Raharja, 2010), kolaborasi adalah tindakan yang dilakukan oleh para pihak untuk mencapai kepuasan bersama berdasarkan prinsip “win-win.”

Dalam konteks kerjasama antar stakeholder, kolaborasi dipandang sebagai hubungan antara berbagai organisasi, pemerintahan, aliansi strategis, dan jaringan multi-organisasi. Menurut Tadjudin, kolaborasi mencakup kerjasama antara dua atau lebih stakeholder untuk mengelola sumber daya bersama yang sulit dicapai secara individu. Kolaborasi ini tidak terbatas pada waktu atau periode tertentu; selama terdapat isu yang berkaitan atau saling terkait dengan pihak lain, kolaborasi tetap diperlukan. Untuk melaksanakan kolaborasi yang efektif, diperlukan perencanaan bersama sehingga implementasi tanggung jawab dapat dijalankan secara kolektif. Hal ini sejalan dengan pandangan Lindeke dan Sieckert (2005), yang menyatakan bahwa kolaborasi adalah proses kompleks yang memerlukan berbagi pengetahuan yang terencana, disengaja, dan menjadi tanggung jawab bersama.

Pada dasarnya, tujuan utama dari kolaborasi adalah untuk mencapai tujuan bersama melalui saling bantu antara pihak yang terlibat. Seperti yang dikemukakan oleh Syani (1994), kolaborasi merupakan sebuah proses

sosial yang melibatkan aktivitas tertentu untuk mencapai tujuan bersama, dengan dasar saling membantu dan saling memahami aktivitas masing-masing pihak. Nawawi (1984) menambahkan bahwa kolaborasi adalah usaha untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati melalui pembagian tugas atau pekerjaan. Pembagian tersebut tidak dimaksudkan untuk memisahkan pekerjaan, melainkan sebagai bagian dari satu kesatuan usaha yang terintegrasi, yang semuanya diarahkan pada pencapaian tujuan bersama.

Kolaborasi tidak terikat pada bentuk atau lokasi tertentu. Ini merupakan suatu proses pertukaran pandangan atau ide yang memberikan perspektif baru bagi semua pihak yang terlibat. Efektivitas hubungan antar kolaborator yang profesional memerlukan rasa saling menghormati, baik dalam kesepakatan maupun ketidaksetujuan yang tercipta dalam interaksi tersebut. Kemitraan dalam kolaborasi adalah sebuah usaha yang produktif, karena dapat menghasilkan hasil yang lebih baik bagi investor atau konsumen, yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan, baik bagi negara maupun masyarakat.

Dalam sektor publik, kolaborasi dipahami sebagai proses kebersamaan, kerja sama, pembagian tugas, kesetaraan, dan tanggung jawab antara berbagai entitas yang aktivitasnya saling terhubung. Kolaborasi di sektor ini bertujuan untuk menghasilkan barang dan layanan publik guna memenuhi kebutuhan dan hak-hak publik,

dengan semua pihak yang terlibat memiliki tujuan yang serupa. Oleh karena itu, penting untuk memiliki kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses bersama, saling memberikan manfaat, kejujuran, serta mendahulukan kepentingan yang berorientasi pada masyarakat atau konsumen. Pihak-pihak yang terlibat dalam kolaborasi ini dapat berasal dari sektor pemerintah, masyarakat sipil, dan sektor swasta. Tujuan utama kolaborasi di sektor publik adalah untuk meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.

Selanjutnya, Marshall (1995) mengungkapkan bahwa kolaborasi adalah proses fundamental dari kerjasama yang menghasilkan kepercayaan, integritas, dan terobosan melalui pencapaian konsensus, kepemilikan, dan keterpaduan dalam semua aspek organisasi. Menurutnya, "Kolaborasi adalah proses berbasis prinsip yang melibatkan kerja bersama, yang menghasilkan integritas dan hasil terobosan dengan membangun konsensus sejati, kepemilikan, dan penyelarasan di semua aspek organisasi."

Di abad ke-21 ini, kolaborasi telah menjadi pendekatan utama yang dapat menggantikan sistem hirarki. Pendekatan hirarki kini dianggap ketinggalan zaman, mengingat proses yang diperlukan dalam sistem tersebut cenderung panjang dan bertingkat. Edward menyatakan bahwa, "Kolaborasi adalah kandidat utama yang dapat menggantikan hierarki sebagai prinsip

pengorganisasian untuk memimpin dan mengelola tempat kerja di abad ke-21.”

Graddy menjelaskan bahwa ada beberapa variabel yang memainkan peran penting dalam keberhasilan kerjasama antar organisasi. Variabel-variabel utama tersebut mencakup pembagian tugas antar lembaga, struktur kelembagaan, serta koordinasi operasional (interaksi yang berjalan). Sementara itu, faktor-faktor penentu keberhasilan kerjasama antara lain meliputi faktor lead agency, faktor pelayanan (*service delivery*), dan faktor infrastruktur (sumber daya). Karakteristik dan Prinsip Dalam *Collaborative*, menurut (Lestari & Maliki, 2001) bahwa ada lima (5) komponen utama dalam kolaborasi:

- 1) Budaya Kolaboratif (*Collaborative Culture*):  
Merupakan seperangkat nilai dasar yang membentuk perilaku dan sikap dalam dunia bisnis. Istilah ini merujuk pada budaya yang dimiliki oleh individu-individu yang terlibat dalam suatu kolaborasi.
- 2) Kepemimpinan Kolaboratif (*Collaborative Leadership*):  
Sebuah bentuk kebersamaan yang merupakan fungsi situasional, bukan semata-mata hasil dari hierarki posisi dalam organisasi. Kepemimpinan kolaboratif melibatkan partisipasi aktif dari semua anggota dalam organisasi.
- 3) Visi Strategis (*Strategic Vision*): Prinsip-prinsip panduan dan tujuan jangka panjang organisasi yang

berlandaskan pada pembelajaran dari kerjasama internal. Visi ini fokus pada keunggulan dan peran nilai tambah organisasi di pasar, dengan penekanan pada aspek strategis.

4) Proses Tim Kolaboratif (*Collaborative Team Process*):

Proses kerja yang tidak bersifat birokratis dan dikelola oleh tim kolaboratif yang terdiri dari profesional. Tim ini bertanggung jawab penuh terhadap keberhasilan mereka dan terus mengembangkan keterampilan untuk mencapai kemandirian.

5) Struktur Kolaboratif (*Collaborative Structure*):

Penyusunan kembali sistem pendukung dalam bisnis, khususnya sistem informasi dan sumber daya manusia, untuk memastikan tercapainya lingkungan kerja yang kolaboratif. Anggota dari struktur ini melihat organisasi sebagai pelanggan dan fokus pada peningkatan kualitas dalam setiap aspek pekerjaan mereka.

Merujuk pada pendapat Endang dan Maliki, kolaborasi dapat dipandang sebagai salah satu elemen utama dalam strategi negosiasi untuk mencapai kesepakatan bersama, meskipun terdapat kepentingan yang berbeda di antara pihak-pihak yang terlibat, yang pada dasarnya memiliki tujuan yang sama. Dengan kata lain, keberhasilan kolaborasi sangat bergantung pada kemampuan untuk menjawab pertanyaan, "Jalan terbaik manakah yang akan kita tempuh untuk mencapai tujuan

bersama?" Dalam konteks organisasi, setiap pihak yang terlibat dalam kolaborasi harus mampu mengisi dan menyelaraskan kerangka budaya kerja, sehingga cukup kuat untuk menggantikan sistem hirarki yang lebih tradisional.

Kerangka kerja tersebut tidak harus berupa program atau teknik yang rumit atau cara canggih untuk merencanakan masa depan, namun seharusnya didasarkan pada prinsip-prinsip dasar, penguatan hubungan kerja yang stabil, pengembangan ketentuan baru, serta memungkinkan para pemimpin untuk menggunakan nilai-nilai kebersamaan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, kolaborasi memiliki karakteristik sebagai berikut: adanya budaya kerja yang tidak terikat oleh hirarki, yang mendorong penciptaan ketentuan baru untuk memberdayakan masing-masing pihak atau aktor dalam mencapai tujuan bersama.

Selain itu, nilai-nilai dasar dalam kolaborasi sangat penting untuk menjadi pedoman bagi para kolaborator. Nilai-nilai ini menjadi landasan yang membantu pihak-pihak yang terlibat untuk memastikan bahwa tujuan bersama dapat tercapai dengan efektif. Menurut (Djumara, 2008) terdapat tujuh nilai dasar (*The seven core values*) yang digunakan untuk mengembangkan hubungan kerja dengan konsep kolaborasi, yaitu:

- 1) Menghormati Orang Lain (*Respect for People*): Prinsip dasar setiap organisasi adalah memastikan

kepuasan individu. Setiap orang yang terlibat dalam kolaborasi menginginkan posisi yang kuat dan kesetaraan. Mereka menginginkan kepuasan pribadi yang tinggi serta lingkungan kerja yang mendukung dan meningkatkan kepuasan tersebut.

- 2) Penghargaan dan Integritas (*Honor and Integrity*): Dalam banyak budaya, kehormatan dan integritas adalah dasar dari perilaku individu. Pengakuan terhadap nilai-nilai ini memainkan peran penting dalam membentuk etos kerja yang baik.
- 3) Rasa Memiliki dan Bersekutu (*Ownership and Alignment*): Ketika seluruh karyawan merasa memiliki perusahaan, pekerjaan, dan tempat kerjanya, mereka akan lebih berkomitmen untuk merawat dan menjaga apa yang telah menjadi tanggung jawab mereka.
- 4) Konsensus (*Consensus*): Konsensus adalah kesepakatan umum mengenai pentingnya hubungan kerja yang didasarkan pada prinsip win-win. Dalam organisasi yang kolaboratif, keputusan harus diterima sepenuhnya oleh semua pihak untuk mencapai hasil yang saling menguntungkan. Proses ini melibatkan mengatasi ketidaksetujuan dengan usaha bersama untuk mencapai tujuan bersama.
- 5) Penuh Rasa Tanggung Jawab dan Pertanggungjawaban (*Full Responsibility and Accountability*): Dalam struktur organisasi yang hierarkis, sering kali individu terisolasi satu sama

lain karena pembagian tugas yang kaku. Setiap orang hanya bertanggung jawab atas daftar tugasnya masing-masing, tanpa memperhatikan keseluruhan tanggung jawab tim.

6) Hubungan yang Saling Mempercayai (*Trust-based Relationship*): Kepercayaan dan keterbukaan adalah hal yang sangat diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Meskipun demikian, membangun kepercayaan tidaklah mudah. Pada kenyataannya, seringkali terjadi kurangnya saling percaya antara individu, yang dapat menjadi hambatan dalam tercapainya tujuan bersama dalam organisasi.

7) Pengakuan dan Pertumbuhan (*Recognition and Growth*): Salah satu aspek penting dalam lingkungan kerja yang kolaboratif adalah upaya untuk mendorong individu untuk bekerja dengan baik. Selain itu, memberikan pengakuan atas hasil kerja yang baik kepada seluruh anggota tim atau kelompok juga sangat penting untuk menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan motivasi.

Berdasarkan berbagai referensi, terdapat tiga jenis kolaborasi yang dibedakan menurut perbedaan organisasi grup atau sikap grup, yaitu:

1) Kolaborasi Primer.

Ciri utama kolaborasi primer adalah bahwa grup dan individu benar-benar bergabung menjadi

satu kesatuan. Menurut Ahmadi (2004), grup ini mencakup seluruh kehidupan individu, di mana setiap anggota grup saling mengejar tujuan masing-masing demi kepentingan bersama. Contoh dari kolaborasi primer dapat ditemukan dalam kehidupan sehari-hari, interaksi keluarga dalam masyarakat primitif, dan sebagainya. Narwoko (2004) menyatakan bahwa dalam kolaborasi primer, kelompok kecil yang bersifat tatap muka cenderung lebih menyukai kerja tim dibandingkan bekerja secara individu. Kolaborasi jenis ini lebih menekankan pada rasa kebersamaan dan hubungan yang erat antar individu dalam grup.

## 2) Kolaborasi Sekunder.

Berbeda dengan kolaborasi primer yang lebih bersifat sederhana dan berakar pada "*ocus"an"t*" "*ocus"an"t*", kolaborasi sekunder muncul dalam "*ocus"an"t*" modern dengan ciri-ciri yang lebih formal dan terstruktur. Menurut Ahmadi (2004), kolaborasi sekunder sangat diformalkan dan lebih spesialis, di mana setiap individu hanya memberikan *ocus-an* dari hidupnya kepada grup yang dipersatukan dalam kolaborasi tersebut. Dalam jenis kolaborasi ini, sikap individu cenderung lebih individualistis dan lebih "*ocus* pada perhitungan-perhitungan rasional dalam mencapai tujuan masing-masing, dengan lebih sedikit penekanan pada hubungan emosional.

### 3) Kolaborasi Tertier.

Kolaborasi tertier berbeda dari kolaborasi primer dan sekunder karena didasari oleh adanya konflik laten antara pihak-pihak yang terlibat. Ahmadi (2004) menjelaskan bahwa kolaborasi tertier bersifat oportunistik, di mana pihak-pihak yang terlibat dalam kolaborasi ini lebih mementingkan kepentingan pribadi atau kelompok daripada kepentingan bersama. Organisasi dalam kolaborasi tertier cenderung longgar dan mudah pecah jika alat atau tujuan bersama tidak lagi mendukung tercapainya tujuan masing-masing pihak. Contoh dari kolaborasi tertier adalah hubungan antara buruh dengan pimpinan perusahaan, atau hubungan antara dua partai politik yang berkolaborasi untuk melawan pihak ketiga.

Teori kolaborasi dalam filantropi mengacu pada kerangka kerja yang digunakan oleh organisasi filantropi, seperti yayasan, donor, dan organisasi non-profit, untuk bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan sosial bersama. Kolaborasi dalam konteks filantropi menjadi semakin penting karena masalah sosial yang kompleks sering kali melibatkan berbagai pemangku kepentingan dan membutuhkan upaya kolektif yang terkoordinasi.

Dalam bukunya Anheier, H. K. (2014) yang berjudul *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy* memberikan tinjauan menyeluruh tentang teori, manajemen, dan kebijakan yang terkait dengan

organisasi nonprofit, termasuk bagaimana kolaborasi dapat diterapkan dalam konteks filantropi untuk mencapai tujuan sosial.

Elemen Kunci Teori Kolaborasi dalam Filantropi:

- 1) Tujuan Bersama: Dalam filantropi, kolaborasi didorong oleh tujuan bersama, seperti pengentasan kemiskinan, pendidikan, kesehatan, atau lingkungan. Organisasi filantropi sering kali bergabung untuk mencapai dampak yang lebih besar daripada yang bisa mereka capai secara individu.
- 2) Berbagi Sumber Daya: Kolaborasi dalam filantropi melibatkan berbagi sumber daya, termasuk dana, keahlian, jaringan, dan pengetahuan. Ini memungkinkan organisasi untuk memaksimalkan dampak sosial dengan mengurangi duplikasi upaya dan memanfaatkan kekuatan masing-masing pihak.
- 3) Kepercayaan dan Transparansi: Kepercayaan di antara para pemangku kepentingan sangat penting dalam kolaborasi filantropi. Kepercayaan ini dibangun melalui transparansi dalam proses pengambilan keputusan, penggunaan dana, dan pelaporan hasil.
- 4) Pengambilan Keputusan Bersama: Organisasi filantropi yang berkolaborasi biasanya melakukan pengambilan keputusan bersama untuk memastikan bahwa strategi dan tindakan yang diambil sesuai dengan visi dan misi semua pihak yang terlibat.

- 5) Pengukuran Dampak Kolektif: Dalam kolaborasi filantropi, ada kebutuhan untuk mengukur dampak kolektif dari upaya bersama. Ini melibatkan pengembangan metrik bersama dan sistem pelaporan yang memungkinkan semua mitra untuk melihat kemajuan dan dampak yang dicapai.

Manfaat Kolaborasi dalam Filantropi:

- 1) Dampak yang Lebih Besar: Kolaborasi memungkinkan organisasi filantropi untuk mencapai dampak sosial yang lebih besar dengan menggabungkan sumber daya dan upaya. Ini bisa menghasilkan perubahan sistemik yang lebih luas daripada yang bisa dicapai oleh satu organisasi saja.
- 2) Efisiensi yang Lebih Tinggi: Dengan bekerja sama, organisasi filantropi dapat mengurangi duplikasi upaya dan mengalokasikan sumber daya dengan lebih efisien. Ini juga memungkinkan mereka untuk menjangkau lebih banyak penerima manfaat dan memperluas cakupan program.
- 3) Inovasi Sosial: Kolaborasi mendorong inovasi dengan memungkinkan berbagai organisasi untuk membawa perspektif, ide, dan pendekatan baru ke dalam proyek atau inisiatif bersama. Ini bisa menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan efektif untuk masalah sosial.
- 4) Peningkatan Legitimasi dan Dukungan: Ketika organisasi filantropi bekerja bersama, mereka dapat meningkatkan legitimasi dan dukungan publik

untuk inisiatif mereka. Kolaborasi ini juga dapat menarik lebih banyak pendanaan dan dukungan dari berbagai pemangku kepentingan.

Tantangan Kolaborasi dalam Filantropi:

- 1) Perbedaan Misi dan Budaya: Organisasi yang terlibat dalam kolaborasi mungkin memiliki misi, nilai, atau budaya organisasi yang berbeda. Perbedaan ini bisa menjadi sumber konflik jika tidak dikelola dengan baik.
- 2) Kompleksitas Pengelolaan: Kolaborasi yang melibatkan banyak organisasi bisa menjadi kompleks dalam hal koordinasi, komunikasi, dan pengambilan keputusan. Ini membutuhkan struktur pengelolaan yang kuat dan kemampuan untuk mengatasi konflik.
- 3) Risiko Kepemimpinan dan Kekuasaan: Terdapat risiko bahwa beberapa organisasi dalam kolaborasi mungkin mendominasi proses pengambilan keputusan, yang dapat mengurangi partisipasi atau peran organisasi lain.

Contoh Penerapan Teori Kolaborasi dalam Filantropi:

- 1) *Collective Impact*: Salah satu pendekatan kolaboratif yang terkenal dalam filantropi adalah konsep "Collective Impact," di mana organisasi lintas sektor bekerja bersama dengan rencana aksi bersama, metrik kinerja yang disepakati, dan koordinasi yang terpusat. Contoh dari ini termasuk inisiatif untuk

mengatasi kemiskinan anak atau meningkatkan pendidikan di wilayah tertentu (Kania, J., & Kramer, M., 2011)

- 2) *Pooled Funds*: Beberapa yayasan dan donor memilih untuk mengumpulkan dana mereka dalam satu pot (*pooled funds*) untuk mendukung proyek bersama. Ini memungkinkan pendanaan yang lebih besar dan terkoordinasi untuk masalah sosial tertentu, seperti respons terhadap bencana alam atau pengentasan kemiskinan.

Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. pada tahun 2012 menulis artikel yang berjudul "*Collaborative Value Creation: A Review of Partnering Between Nonprofits and Businesses: Part 1. Value Creation Spectrum and Collaboration Stages.*" Artikel ini membahas bagaimana kemitraan antara organisasi nonprofit dan bisnis dapat menciptakan nilai bersama melalui kolaborasi, memberikan panduan tentang spektrum nilai kolaboratif dan tahapan kolaborasi. Salamon, L. M. (2002) menulis sebuah buku yang berjudul *The Tools of Government: A Guide to the New Governance*. Buku ini mengeksplorasi alat-alat baru dalam pemerintahan dan bagaimana kolaborasi menjadi penting dalam kebijakan publik dan filantropi, terutama dalam menghadapi masalah sosial yang kompleks. Kolaborasi dalam filantropi menekankan pentingnya kerja sama yang terstruktur dan terkoordinasi antara berbagai organisasi filantropi untuk mencapai dampak sosial yang lebih besar. Dengan

menggabungkan sumber daya, pengetahuan, dan upaya, organisasi filantropi dapat mengatasi tantangan sosial yang kompleks dan mencapai perubahan yang lebih luas dan berkelanjutan. Meskipun ada tantangan dalam menjalankan kolaborasi ini, manfaat yang diperoleh dari dampak kolektif dan efisiensi yang lebih tinggi membuatnya menjadi pendekatan yang sangat berharga dalam dunia filantropi.

#### b. Kolaborasi Dalam Islam

Dalam Islam, ada beberapa nilai yang dapat kita ambil sebagai pedoman dalam mengimplementasikan kolaborasi dalam kehidupan social ekonomi. Diantaranya adalah sebagai berikut:

##### 1) Adanya kesetaraan

Islam menyatakan bahwa dalam berkolaborasi harus ditekankan adanya kesetaraan diantara berbagai pihak. Masing-masing pihak berhak untuk berkarya di muka bumi ini sesuai dengan kodrat dan saling melengkapi. Beberapa ayat Alquran yang relevan tentang persamaan dan persaudaraan adalah sebagai berikut:

يٰۤاَيُّهَا النَّاسُ اِنَّا خَلَقْنٰكُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَّاُنْثٰى وَجَعَلْنٰكُمْ شُعُوْبًا وَّقَبٰٓئِلَ لِتَعَارَفُوْۤا ۗ اِنَّ اَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللّٰهِ اَتْقٰىكُمْ ۗ اِنَّ اللّٰهَ عَلِيْمٌ حَبِيْرٌ

Artinya: "Wahai manusia, sesungguhnya Kami telah menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan perempuan. Kemudian, Kami menjadikan kamu

berbangsa-bangsa dan bersuku-suku agar kamu saling mengenal. Sesungguhnya yang paling mulia di antara kamu di sisi Allah adalah orang yang paling bertakwa. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Mahateliti.”(Al-Hujurat ayat 13)

2) Saling Tolong Menolong

Al-quran juga menekankan untuk membantu satu sama lain dalam konteks sosial seperti dalam ayat berikut ini:

وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا ۗ وَتَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاَبْرِ وَالنَّفْوٰى ۗ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلٰى الْاِثْمِ وَالْعُدُوْنِ ؕ

Artinya: “Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran.”(Al-Maidah ayat 2).

Beberapa istilah yang terkait dengan konsep saling membantu yang disebutkan dalam Alquran antara lain membantu (al-Isra, ayat 69), suku (Hud, ayat 91), saling membantu sekelompok orang yang saling membantu (al-Anfal, ayat 45), sekelompok orang dengan sebagian saling membantu (Al-Hujurat, ayat 13) dan kelompok (Al-Baqarah, ayat 118).

3) Bergerak Menuju Perbaikan

Alquran juga menekankan bahwa kolaborasi dalam pekerjaan yang baik dilakukan dengan cara kerja sama dalam sebuah tim dan harus dilandasi oleh harapan untuk menuju ke arah yang lebih baik.

وَمَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَتَثْبِيئًا مِّنْ أَنفُسِهِمْ يَكْمَلُ  
جَنَّةٍ بَّرِيَّةٍ أَصَابَهَا وَابِلٌ فَاتَتْهَا أَكْلَهَا ضِعْفَيْنِ فَإِن لَّمْ يُصِبْهَا وَابِلٌ فَطَلَّ وَاللَّهُ  
بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ

Artinya: “ Dan perumpamaan orang yang menginfakkan hartanya untuk mencari rida Allah dan untuk memperteguh jiwa mereka, seperti sebuah kebun yang terletak di dataran tinggi yang disiram oleh hujan lebat, maka kebun itu menghasilkan buah-buahan dua kali lipat. Jika hujan lebat tidak menyiraminya, maka embun (pun memadai).” (Al-Baqarah ayat 265).



# BAB V

## STRATEGI BSI AGENT DALAM MENINGKATKAN INKLUSI PERBANKAN SYARIAH

### 5.1 Strategi BSI Agent

Strategi merupakan cabang ilmu manajemen yang mempelajari bagaimana organisasi dapat menggunakan kemampuan dan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan jangka panjang. Berakar dari dunia militer, strategi awalnya dipahami sebagai seni mengatur pergerakan pasukan untuk memenangkan peperangan. Namun, seiring perkembangan zaman, konsep ini meluas ke bidang bisnis, politik, dan ekonomi. Dalam konteks modern, strategi didefinisikan sebagai rencana komprehensif yang mengintegrasikan kekuatan internal organisasi dengan kondisi eksternal agar tercipta keunggulan bersaing (Pasaribu dkk., 2026).

Konsep utama dalam teori strategi mencakup orientasi pada tujuan jangka panjang, pemanfaatan sumber daya secara efisien, serta adaptasi terhadap lingkungan eksternal (Riswanto dkk., 2024). Organisasi yang mampu mengelola sumber daya internalnya dengan baik, sekaligus merespons peluang dan ancaman dari luar, akan memiliki posisi strategis yang lebih kuat (Pasaribu dkk., 2026). Oleh karena itu, teori strategi tidak hanya berbicara tentang tindakan sesaat, melainkan arah jangka panjang yang konsisten untuk mencapai keberlanjutan organisasi.

Selain itu, teori strategi juga menekankan pentingnya kekuatan dan kapabilitas yang dimiliki organisasi (Fatchuroji dkk., 2026). Dengan memahami potensi internal serta memadukannya dengan dinamika eksternal, organisasi dapat membangun pondasi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dengan kata lain, strategi bukan hanya sekadar perencanaan, melainkan kerangka berpikir yang menghubungkan visi organisasi dengan praktik manajerial sehari-hari.

Istilah “strategi” berasal dari kata Yunani *strategos* yang berarti “komandan militer”. Pada masa awal, strategi digunakan dalam konteks perang untuk mengatur taktik, logistik, dan pergerakan pasukan demi memenangkan pertempuran (Pasaribu dkk., 2026). Pandangan ini menekankan perencanaan rasional dan kontrol penuh dari pemimpin terhadap arah tindakan. Dalam perkembangan selanjutnya, istilah strategi meluas ke ranah bisnis, di mana perusahaan dipandang seperti pasukan yang harus menavigasi medan persaingan.

Perluasan konsep strategi ke bidang ekonomi dan politik memperlihatkan relevansi lintas disiplin dari teori ini. Dalam bisnis, strategi dipahami sebagai cara untuk mengalokasikan sumber daya terbatas guna mencapai keunggulan kompetitif. Dalam politik, strategi digunakan untuk mengelola kekuasaan dan mencapai tujuan nasional. Sedangkan dalam ekonomi, strategi membantu dalam pengelolaan sumber daya yang terbatas untuk mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Perjalanan perkembangan teori strategi menunjukkan bahwa meskipun konsep awalnya sederhana, fokus utamanya selalu konsisten: bagaimana mencapai tujuan besar melalui

pemanfaatan kekuatan internal dan respons terhadap kondisi eksternal. Evolusi pemikiran ini kemudian memunculkan beragam pendekatan, mulai dari teori klasik yang rasional hingga teori kontemporer yang adaptif dan integratif.

Teori strategi klasik merupakan fondasi awal dari ilmu manajemen strategis. Pendekatan ini menekankan strategi sebagai proses yang rasional, terstruktur, dan dapat direncanakan secara sistematis. Tokoh-tokoh penting dalam aliran klasik ini adalah Michael Porter, Alfred Chandler, dan Igor Ansoff (Pasaribu dkk., 2026).

Michael Porter memperkenalkan pendekatan *Positioning School* melalui kerangka *Five Forces Model* yang menilai daya tarik suatu industri berdasarkan kekuatan kompetitifnya. Menurut Porter, strategi bersaing bukan hanya tentang apa yang dimiliki perusahaan, tetapi juga bagaimana perusahaan memposisikan diri dalam struktur industri.

Alfred Chandler mengemukakan konsep terkenal “structure follows strategy”, yang berarti struktur organisasi harus menyesuaikan dengan strategi yang ditetapkan. Sedangkan Igor Ansoff melalui *Ansoff Matrix* menjelaskan empat strategi pertumbuhan: *market penetration*, *product development*, *market development*, dan *diversification*. Ketiganya memberikan kerangka logis bagi manajer untuk merumuskan strategi secara terencana dan terarah.

Seiring meningkatnya kompleksitas lingkungan bisnis, muncul teori strategi yang lebih fleksibel dan adaptif. Henry Mintzberg dengan konsep *Emergent Strategy* menekankan bahwa strategi tidak selalu bersifat *deliberate* atau direncanakan,

melainkan bisa muncul dari pola keputusan organisasi yang berkembang seiring waktu. Strategi dalam hal ini dipandang sebagai proses belajar yang berkesinambungan (Pasaribu dkk., 2026).

Pendekatan lain yang berpengaruh adalah *Resource-Based View (RBV)* yang diperkenalkan Birger Wernerfelt dan dikembangkan Jay Barney. RBV menekankan bahwa keunggulan kompetitif berasal dari kepemilikan dan pengelolaan sumber daya yang langka, unik, dan sulit ditiru oleh pesaing. Dengan demikian, kekuatan internal lebih menentukan daripada sekadar posisi eksternal dalam industri.

Teori evolusioner dan adaptif ini merepresentasikan pergeseran dari pandangan linear menuju pendekatan yang lebih dinamis. Organisasi dianggap harus mampu beradaptasi dengan perubahan, bukan hanya bergantung pada rencana awal yang rigid. Dengan cara ini, strategi menjadi alat navigasi yang lebih realistis dalam menghadapi ketidakpastian.

Dalam era modern, teori strategi berkembang menjadi lebih komprehensif dengan menggabungkan dimensi internal, eksternal, serta perilaku kompetitif. Konsep *Dynamic Capabilities* dari Teece, Pisano, dan Shuen menekankan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya berasal dari sumber daya unik, melainkan juga dari kemampuan organisasi untuk terus berinovasi, belajar, dan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan (Pasaribu dkk., 2026).

Selain itu, *Blue Ocean Strategy* dari Kim dan Mauborgne memperkenalkan pendekatan baru yang mendorong perusahaan keluar dari kompetisi sengit (*red ocean*) dengan cara menciptakan

ruang pasar baru yang belum tergarap (*blue ocean*). Strategi ini menekankan inovasi nilai, di mana perusahaan tidak hanya fokus pada efisiensi biaya, tetapi juga menawarkan diferensiasi yang unik.

Teori kontemporer lain yang semakin berpengaruh adalah penerapan *Game Theory* dalam strategi bisnis. Teori ini membantu organisasi memahami bagaimana tindakan mereka saling memengaruhi dengan tindakan pesaing, sehingga keputusan strategis dapat diambil secara lebih rasional. Integrasi ketiga pendekatan ini menciptakan pemahaman yang lebih utuh dan relevan terhadap realitas bisnis yang semakin kompleks.

## 5.2 Strategi Kolaborasi dan Pemberdayaan BSI Agent

Kolaborasi berfokus pada bagaimana berbagai *stakeholder* dapat bekerja sama secara efektif untuk mencapai tujuan bersama. Dalam konteks pengembangan BSI Agent (*Extended Outlet*) sebagai layanan inklusi perbankan syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia antara berbagai *stakeholder* seperti pemerintah, lembaga keuangan, komunitas, dan individu menjadi kunci untuk menciptakan bank yang berfungsi secara optimal dan memenuhi tujuan kemaslahatan.

Teori Pemberdayaan menekankan pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas masyarakat BSI Agent (*Extended Outlet*) pada PT. Bank Syariah Indonesia. Pemberdayaan ini bisa berarti memberikan akses kepada modal, pelatihan keuangan, atau keterampilan bisnis yang memungkinkan nasabah untuk mandiri dan mengembangkan usaha mereka.

Teori strategi menekankan pentingnya tujuan jangka panjang organisasi, bukan sekadar tindakan sesaat. Dalam konteks BSI Agent (*Extended Outlet*) merupakan langkah strategis PT. Bank Syariah Indonesia untuk memperluas jangkauan layanan perbankan syariah sekaligus mendukung inklusi keuangan nasional. Upaya ini bukan hanya berorientasi pada peningkatan jumlah transaksi atau nasabah dalam jangka pendek, tetapi pada pencapaian visi jangka panjang: memperkuat posisi BSI sebagai bank syariah terbesar di Indonesia sekaligus mendukung agenda nasional keuangan inklusif.

Menurut teori strategi, keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui pengelolaan sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki organisasi. Penerapan BSI Agent menjadi bentuk nyata pemanfaatan sumber daya internal (teknologi digital, sistem informasi syariah, SDM perbankan) serta kolaborasi eksternal (mitra agen, toko, warung, dan individu masyarakat). Dengan mengintegrasikan kedua aspek ini, BSI tidak hanya mengefisiensikan biaya operasional cabang, tetapi juga memperluas titik layanan tanpa harus membangun kantor fisik baru. Hal ini sesuai dengan prinsip *resource-based strategy*, di mana kekuatan internal dimaksimalkan untuk menjawab tantangan eksternal.

Adaptasi Strategis terhadap Lingkungan Eksternal Teori strategi juga menekankan pentingnya respons organisasi terhadap peluang dan ancaman lingkungan. implementasi BSI Agent merupakan respons strategis terhadap realitas sosial-ekonomi Indonesia, yaitu masih banyak masyarakat di daerah pedesaan dan pinggiran kota yang belum memiliki akses perbankan formal.

Dengan pendekatan extended outlet, BSI mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang selama ini terkendala jarak dan biaya untuk mengakses layanan perbankan. Selain itu, strategi ini juga selaras dengan kebijakan regulator (OJK dan BI) dalam mendorong keuangan inklusif, sehingga BSI mampu beradaptasi dengan dinamika regulasi dan tren digitalisasi keuangan.

Berikut ini adalah contoh penerapan kasus pada bank syariah Indonesia pada tahun 2026 yang di kumpulkan dalam table berikut:

Tabel 5.1 Pemetaan Kelompok Masalah, Solusi, dan Strategi Penguatan BSI Agent dari Hasil berbagai penelitian

No	Klasifikasi	Masalah	Solusi	Strategi
1	Sumber Daya Manusia	1) Jumlah SDM BSI sebagai PIC BSI Agent masih terbatas 2) Kapasitas dan kompetensi agen belum memadai 3) <i>Product knowledge</i> pegawai BSI terhadap bisnis BSI Agent masih rendah 4) Kurangnya <i>awareness</i> pegawai internal terhadap peran strategis BSI Agent	1) Penambahan jumlah SDM sesuai kebutuhan operasional 2) Model pelatihan agen berbasis modular dan berkelanjutan 3) Pelaksanaan <i>sharing session</i> internal lintas unit 4) Menjadikan kinerja BSI Agent sebagai bagian dari KPI pegawai	1) Penambahan jumlah PIC BSI Agent 2) Penguatan <i>product knowledge</i> dan pemahaman bisnis BSI Agent 3) Penetapan KPI berbasis kinerja aktivasi dan produktivitas agen
2	Teknis	1) Infrastruktur IT yang belum memadai dan kurang stabil	1) Penguatan dan stabilisasi infrastruktur IT	1) Pembangunan dan peningkatan digital platform

		<ul style="list-style-type: none"> <li>2) Keterbatasan produk dan layanan pada kanal BSI Agent</li> <li>3) Struktur insentif agen yang belum atraktif</li> <li>4) Kurangnya koordinasi antara PIC BSI dan agen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2) Penambahan fitur produk dan layanan BSI Agent</li> <li>3) Pemberian insentif kompetitif berbasis kinerja</li> <li>4) Penerapan <i>cluster management agent</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>agent yang tangguh dan <i>user friendly</i></li> <li>2) Pelengkapan fitur produk dan layanan sesuai kebutuhan masyarakat</li> <li>3) Pengelolaan agen berbasis Kelompok dengan monitoring rutin</li> </ul>
3	Kompetitor	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Jumlah agen bank lain lebih banyak dan tersebar luas</li> <li>2) Brand BSI Agent belum dikenal secara kuat di masyarakat</li> <li>3) Promosi agen bank lain lebih masif dan konsisten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Meningkatkan akuisisi dan aktivasi agen ke daerah blankspot cabang BSI</li> <li>2) Standarisasi desain BSI Agent untuk memperkuat identitas dan <i>brand awareness</i></li> <li>3) Peningkatan promosi <i>below the line</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Akuisisi agen baru fokus pada segmen potensial (UMKM, rumah tangga, koperasi, komunitas bisnis, sektor islami)</li> <li>2) Penetapan reward berbasis meritokrasi dan kompetisi agen</li> <li>3) Penciptaan role model agen berprestasi</li> </ul>
4	Masyarakat	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Keterbatasan infrastruktur listrik dan jaringan internet di daerah terpencil</li> <li>2) Literasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Penggunaan perangkat dengan koneksi alternatif (satelit, radio, atau telepon)-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1) Penyediaan EDC dengan koneksi alternatif</li> <li>2) Komunikasi aktif melalui event, talkshow, dan</li> </ul>

		<p>keuangan syariah masyarakat masih rendah</p> <p>3) Isu keamanan dan kepercayaan masyarakat terhadap layanan agen</p>	<p>2) Intensifikasi literasi keuangan syariah</p> <p>3) Advokasi dan sosialisasi publik secara berkelanjutan</p>	<p>forum digital</p> <p>3) Promosi langsung oleh agen melalui neon box, spanduk, media sosial, dan brosur</p>
--	--	---	--	---



# BAB VI

## IMPLIKASI KEBIJAKAN DAN REKOMENDASI STRATEGIS

### 6.1 Implikasi Kebijakan Bagi Manajerial Bank Syariah Indonesia

Pengembangan BSI Agent sebagai *extended outlet* dalam rangka memperluas layanan inklusi perbankan syariah pada PT Bank Syariah Indonesia menghadapi sejumlah kendala utama yang bersifat struktural dan sistemik. Berdasarkan hasil analisis prioritas, Kelompok sumber daya manusia menempati posisi paling krusial karena berhubungan langsung dengan kesiapan internal organisasi. Permasalahan utama pada Kelompok ini adalah rendahnya *awareness* pegawai terhadap peran strategis BSI Agent. Kondisi ini mencerminkan belum terinternalisasinya pemahaman bahwa BSI Agent bukan sekadar program tambahan, melainkan instrumen utama perluasan layanan perbankan syariah yang berfungsi sebagai perpanjangan tangan kantor cabang. Rendahnya *awareness* berdampak pada lemahnya komitmen, minimnya dukungan manajerial, serta kurang optimalnya pendampingan kepada agen di lapangan. Akibatnya, BSI Agent belum sepenuhnya diposisikan sebagai mitra strategis dalam mendorong inklusi keuangan syariah, melainkan masih dipersepsikan sebagai unit operasional pelengkap. Kesimpulannya, tanpa peningkatan kesadaran internal pegawai, pengembangan BSI Agent akan terus

menghadapi hambatan mendasar pada aspek komitmen dan keberlanjutan program.

Selanjutnya, pada sumber daya manusia, prioritas kedua adalah keterbatasan kapasitas dan kompetensi agen, yang menunjukkan bahwa kemampuan teknis dan nonteknis agen masih belum memadai untuk menjalankan fungsi layanan secara optimal. Agen dihadapkan pada tuntutan untuk tidak hanya melakukan transaksi dasar, tetapi juga memberikan edukasi keuangan syariah kepada masyarakat. Ketika kompetensi ini belum terbentuk secara memadai, kualitas layanan menjadi tidak seragam dan kepercayaan masyarakat sulit dibangun. Prioritas ketiga adalah lemahnya *product knowledge* pegawai BSI terhadap bisnis BSI Agent, yang menyebabkan kurang optimalnya sinergi antara kantor cabang dan agen. Pegawai yang tidak memahami model bisnis agen cenderung kurang proaktif dalam mendukung pengembangan agen. Sementara itu, keterbatasan jumlah SDM BSI sebagai PIC BSI Agent berada pada prioritas terakhir karena meskipun penting, persoalan kualitas dan kesadaran SDM dinilai lebih mendesak dibandingkan kuantitas. Jadi, Kelompok sumber daya manusia menunjukkan bahwa permasalahan utama terletak pada kualitas kesadaran, kompetensi, dan pemahaman, bukan semata pada jumlah personel.

Pada Kelompok teknis menempatkan struktur insentif yang belum atraktif sebagai kendala paling dominan. Ketidakseimbangan antara beban kerja agen dan imbal hasil yang diterima menyebabkan rendahnya motivasi dan loyalitas agen dalam mengembangkan layanan. Agen cenderung

membandingkan skema insentif BSI Agent dengan agen bank konvensional yang dinilai lebih menguntungkan. Prioritas kedua adalah keterbatasan produk dan layanan, yang menyebabkan BSI Agent kurang kompetitif, terutama bagi pelaku UMKM yang membutuhkan layanan pembiayaan mikro. Infrastruktur teknologi informasi menempati prioritas ketiga, yang menunjukkan bahwa meskipun aspek teknologi penting, para responden menilai masalah insentif dan produk lebih mendesak untuk segera diperbaiki. Kurangnya koordinasi antara PIC BSI dan agen berada pada prioritas terakhir karena dinilai sebagai dampak lanjutan dari permasalahan sistemik lainnya. Jadi, Kelompok teknis menegaskan bahwa aspek ekonomi dan nilai tambah bagi agen menjadi faktor penentu keberhasilan pengembangan BSI Agent.

Pada Kelompok kompetitor, promosi agen bank lain yang lebih masif menjadi kendala utama. Intensitas promosi kompetitor secara langsung memengaruhi tingkat visibilitas dan preferensi masyarakat, sehingga BSI Agent kalah bersaing dalam hal pengenalan layanan. Jumlah agen bank lain yang lebih banyak dan tersebar luas menempati prioritas kedua, yang menunjukkan keunggulan kompetitor dalam membangun jaringan distribusi hingga ke pelosok desa. Brand BSI Agent yang belum dikenal luas berada pada prioritas ketiga, yang mengindikasikan bahwa branding masih lemah dan belum mampu menandingi kekuatan promosi bank konvensional. Jadi, Kelompok kompetitor menunjukkan bahwa keterbatasan skala dan strategi pemasaran menjadi tantangan serius bagi daya saing BSI Agent.

Pada Kelompok masyarakat, kendala utama adalah keterbatasan infrastruktur listrik dan internet di daerah terpencil. Faktor ini menjadi hambatan paling fundamental karena secara langsung membatasi operasional BSI Agent. Keamanan dan kepercayaan masyarakat berada pada prioritas kedua, yang menegaskan bahwa trust masih menjadi isu krusial dalam adopsi layanan keuangan syariah berbasis agen. Literasi keuangan syariah berada pada prioritas ketiga, yang menunjukkan bahwa meskipun edukasi penting, masyarakat menilai ketersediaan infrastruktur dan rasa aman lebih mendesak. Jadi, Kelompok masyarakat menegaskan bahwa pengembangan BSI Agent sangat dipengaruhi oleh kondisi eksternal yang berada di luar kendali langsung bank.

Hasil pemeringkatan pada seluruh Kelompok masalah, dapat diinterpretasikan bahwa hambatan pengembangan BSI Agent bersifat multidimensi dan saling berkaitan antara faktor internal organisasi, teknis operasional, kompetisi pasar, dan kondisi masyarakat. Dominannya masalah sumber daya manusia, khususnya rendahnya awareness pegawai, menunjukkan bahwa keterbatasan fisik dan jaringan BSI tidak semata-mata disebabkan oleh faktor eksternal, tetapi juga oleh lemahnya internalisasi peran strategis BSI Agent sebagai extended outlet. Dalam praktiknya, kondisi ini tercermin ketika pegawai cabang masih memandang BSI Agent sekadar sebagai program tambahan, bukan sebagai instrumen utama perluasan layanan. Akibatnya, pendampingan agen kurang optimal, sosialisasi minim, dan agen sering dibiarkan beroperasi tanpa

dukungan intensif, terutama di wilayah yang jauh dari kantor cabang BSI.

Masalah teknis yang diprioritaskan pada struktur insentif yang belum atraktif memperkuat temuan adanya kesenjangan antara ekspektasi dan realitas operasional agen. Secara riil, agen di lapangan kerap menghadapi beban operasional tinggi, seperti biaya listrik, internet, dan risiko transaksi, namun imbal hasil yang diterima relatif kecil dibandingkan agen bank konvensional seperti BRI Link. Kondisi ini menjelaskan mengapa jumlah agen BSI masih jauh tertinggal ( $\pm 127.000$  agen) dibandingkan BRI Link yang telah mencapai lebih dari 1,2 juta agen dan menjangkau sekitar 66.000 desa. Keterbatasan produk dan layanan, khususnya belum terintegrasinya pembiayaan mikro seperti KUR, juga membuat agen sulit menarik pelaku UMKM, yang secara empiris lebih memilih agen bank konvensional karena menawarkan layanan yang lebih lengkap dan langsung berdampak pada usaha mereka.

Dari sisi kompetitor, dominannya promosi agen bank lain mencerminkan ketimpangan visibilitas di ruang publik. Secara nyata, masyarakat lebih sering menjumpai spanduk, neon box, dan aktivitas promosi agen konvensional di pasar, warung, atau pusat keramaian desa, sementara identitas BSI Agent masih kurang menonjol. Hal ini berkorelasi dengan rendahnya skor kehadiran fisik BSI hanya sebesar 48 dan kualitas fasilitas sebesar 37 dibandingkan bank konvensional yang masing-masing mencapai 91 dan 57. Akibatnya, meskipun masyarakat memiliki kepercayaan terhadap prinsip syariah, pilihan layanan tetap

cenderung jatuh pada bank dengan akses fisik dan promosi yang lebih kuat.

Pada Kelompok masyarakat, prioritas masalah infrastruktur listrik dan internet di daerah terpencil menegaskan bahwa keterbatasan lingkungan eksternal menjadi hambatan paling mendasar. Secara riil, agen di wilayah blank spot sering mengalami gangguan transaksi saat terjadi pemadaman listrik atau jaringan tidak stabil, terutama pada jam sibuk atau saat penyaluran bantuan sosial. Gangguan sistem ini tidak hanya menurunkan kualitas layanan, tetapi juga berdampak pada keamanan dan kepercayaan masyarakat. Kondisi tersebut diperparah oleh rendahnya literasi keuangan syariah nasional (39,11%) dan adanya gap antara literasi dan inklusi keuangan (9,59%), yang menunjukkan bahwa masyarakat memang menggunakan layanan keuangan, tetapi belum sepenuhnya memahami dan menginternalisasi konsep keuangan syariah.

Berbagai kendala pengembangan BSI Agent dapat dipahami tidak hanya sebagai persoalan manajerial dan teknis semata, tetapi juga memiliki keterkaitan yang kuat dengan nilai-nilai kemaslahatan (*maslahah*) dalam perspektif ekonomi Islam. Rendahnya *awareness* pegawai dan kapasitas agen, misalnya, berimplikasi langsung pada perlindungan harta (*hifdhu al-mal*) masyarakat. Dalam praktik, agen yang kurang memahami produk atau tidak didukung secara optimal berpotensi melakukan kesalahan layanan, keterlambatan transaksi, atau bahkan menimbulkan kerugian finansial bagi nasabah. Selain itu, lemahnya *product knowledge* dan pendampingan juga dapat memengaruhi perlindungan akal (*hifdhu al-'aql*), karena

masyarakat tidak memperoleh edukasi yang benar mengenai akad, prinsip, dan manfaat keuangan syariah, sehingga penggunaan layanan sering kali bersifat transaksional tanpa pemahaman mendalam.

Kendala teknis seperti struktur insentif yang tidak atraktif dan keterbatasan produk juga dapat dianalisis melalui kerangka al-kulliyah al-khamsah. Insentif yang tidak seimbang dengan beban kerja agen berpotensi mengancam *hifdhu al-nafs*, karena agen di daerah terpencil harus menanggung tekanan ekonomi dan operasional yang tinggi tanpa jaminan pendapatan memadai. Di sisi lain, keterbatasan produk pembiayaan mikro yang belum terintegrasi dengan skema seperti KUR menyebabkan pelaku UMKM kesulitan mengembangkan usaha, yang secara tidak langsung berdampak pada keberlangsungan ekonomi keluarga dan perlindungan keturunan (*hifdhu al-nasl*). Jadi, optimalisasi BSI Agent sejatinya merupakan bagian dari upaya menjaga keberlanjutan kesejahteraan sosial sesuai maqashid syariah.

Rendahnya literasi keuangan syariah dan keterbatasan infrastruktur masyarakat sangat relevan dengan Teori Pemberdayaan, khususnya pada aspek *self-awareness* dan *capacity building*, karena masyarakat di daerah dengan jaringan listrik dan internet terbatas cenderung hanya menggunakan layanan dasar tanpa memahami hak, risiko, dan manfaatnya. Hal ini menunjukkan bahwa proses pemberdayaan belum berjalan optimal. Pemberdayaan melalui BSI Agent seharusnya tidak berhenti pada penyediaan akses transaksi, tetapi juga meningkatkan kesadaran kritis masyarakat terhadap pilihan

keuangan syariah, mendorong partisipasi aktif dalam penggunaan layanan, serta memperluas akses terhadap sumber daya ekonomi yang adil dan inklusif.

Selanjutnya, rendahnya koordinasi antara PIC BSI dan agen serta lemahnya promosi dapat dijelaskan melalui teori kolaborasi. Dalam praktiknya, minimnya interaksi dan sinergi antar pemangku kepentingan menyebabkan agen berjalan sendiri-sendiri tanpa dukungan ekosistem yang kuat. Padahal, kolaborasi yang efektif antara kantor cabang, agen, regulator, dan komunitas lokal berpotensi menciptakan inovasi layanan, meningkatkan kepercayaan masyarakat, serta memperluas jangkauan inklusi keuangan syariah. Tanpa kolaborasi, BSI Agent sulit bersaing dengan agen bank konvensional yang telah membangun jaringan dan kerja sama lintas sektor secara lebih masif.

Dari perspektif teori strategi, kondisi BSI Agent mencerminkan perlunya integrasi pendekatan klasik, adaptif, dan kontemporer. Secara klasik, masalah promosi dan sebaran agen menunjukkan lemahnya positioning BSI Agent dalam struktur industri, sebagaimana dijelaskan Porter, serta ketidaksesuaian antara strategi dan struktur organisasi sebagaimana dikemukakan Chandler. Dari sisi adaptif, rendahnya awareness pegawai dan keterbatasan produk menegaskan pentingnya emergent strategy dan pembelajaran berkelanjutan ala Mintzberg, di mana strategi BSI Agent perlu berkembang dari dinamika lapangan, bukan hanya rencana formal. Sementara itu, melalui lensa *Dynamic Capabilities*, BSI dituntut mampu memperkuat kapabilitas internal agar dapat

merespons perubahan lingkungan dan menciptakan ruang pasar baru (*blue ocean*) dalam layanan inklusi keuangan syariah.

Hasil pemeringkatan pada Kelompok sumber daya manusia, menunjukkan konsistensi yang kuat dengan hasil-hasil penelitian terdahulu. Permasalahan utama berupa rendahnya *awareness* pegawai selaras dengan temuan Priansa (2015) yang menegaskan bahwa kepemimpinan visioner dan etos kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai perbankan syariah. Rendahnya kesadaran pegawai terhadap peran strategis BSI Agent mencerminkan lemahnya internalisasi visi organisasi, sehingga dukungan terhadap agen belum optimal. Selanjutnya, keterbatasan kapasitas dan kompetensi agen sejalan dengan Mustofa (2017) serta Purnamasari dkk. (2025) yang menemukan bahwa kompetensi dan motivasi menjadi determinan utama kinerja SDM perbankan syariah. Temuan terkait lemahnya *product knowledge* juga memperkuat studi Rosyid dan Aris (2016) yang menunjukkan bahwa pemahaman produk syariah berpengaruh langsung terhadap sikap dan perilaku penggunaan layanan.

Pada Kelompok masalah teknis, dominasi isu struktur insentif yang belum atraktif mengonfirmasi temuan Salsabila (2024) yang menegaskan bahwa skema insentif menjadi faktor kunci keberlanjutan agen BSI Smart di wilayah pedesaan. Ketika insentif tidak sebanding dengan risiko dan beban operasional, agen cenderung menurunkan intensitas layanan atau beralih ke produk bank lain. Keterbatasan produk dan layanan juga sejalan dengan Rozin dkk. (2024) yang menilai bahwa pertumbuhan BSI masih menghadapi tantangan diferensiasi produk, khususnya

pada pembiayaan mikro. Sementara itu, isu infrastruktur IT memperkuat temuan Sayyid Haiqal Akbar dkk. (2024) dan Khairunnisa dkk. (2024) yang menyatakan bahwa transformasi digital perbankan syariah masih menghadapi hambatan stabilitas sistem dan integrasi layanan, terutama pada channel alternatif seperti agen.

Dalam Kelompok kompetitor, menunjukkan bahwa promosi agen bank lain yang lebih masif menjadi ancaman utama, sejalan dengan Cupian dkk. (2025) yang menegaskan pentingnya bauran promosi dalam meningkatkan daya saing produk keagenan. Jumlah agen kompetitor yang lebih banyak dan tersebar luas juga konsisten dengan temuan Rahmawati dan Shofiani (2024a) serta Fashari dan Hanifuddin (2025), yang menunjukkan bahwa keunggulan jaringan menjadi kekuatan utama bank konvensional dalam program laku pandai. Rendahnya *brand awareness* Agen BSI sebagaimana ditemukan Rozin dkk. (2024) bahwa meskipun BSI memiliki kekuatan institusional, identitas keagenannya belum tertanam kuat di tingkat akar rumput.

Sementara itu, pada Kelompok masalah masyarakat, dominasi isu infrastruktur listrik dan internet mempertegas temuan Zulkipli dkk. (2025) bahwa digitalisasi layanan BSI sangat bergantung pada kesiapan lingkungan eksternal. Rendahnya literasi keuangan syariah juga sejalan dengan Fauzan (2025) serta Maghfira Izzany (2025) yang menyimpulkan bahwa gap literasi menjadi penyebab utama rendahnya inklusi keuangan syariah. Isu keamanan dan kepercayaan masyarakat memperkuat hasil Humaero dkk. (2025) dan Setianingrum dkk.

(2024) yang menegaskan bahwa trust merupakan prasyarat utama adopsi layanan keuangan digital berbasis agen.

Selanjutnya, temuan Kelompok solusi menunjukkan koherensi yang kuat dengan literatur. Prioritas penambahan SDM dan penetapan KPI agen sejalan dengan Harahap dan Iskandar (2024) serta Aulya dan Wardana (2025) yang menekankan pentingnya integrasi kinerja agen ke dalam sistem penilaian organisasi. Solusi teknis berupa penambahan fitur layanan dan insentif berbasis kinerja memperkuat temuan Aziz dan Rizaldi (2024a) serta Musdalifah dan Muchran (2018) bahwa daya tarik ekonomi dan kelengkapan produk menjadi faktor utama keberhasilan kemitraan agen. Pada aspek masyarakat, penggunaan perangkat dengan koneksi alternatif dan intensifikasi literasi keuangan syariah mendukung temuan Auliyah dan Samsuri (2025) serta Bugis dan Anggraini (2023) terkait pentingnya pendekatan adaptif dan edukatif dalam memperluas inklusi keuangan syariah.

Keberhasilan BSI Agent sangat ditentukan oleh kemampuan internal organisasi, khususnya SDM, sistem insentif, dan kapabilitas teknologi dalam merespons tekanan eksternal. Secara implikasi praktis, hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan jumlah agen semata tidak cukup tanpa diikuti penguatan awareness pegawai, skema insentif yang adil, diferensiasi produk, serta dukungan infrastruktur dan literasi masyarakat. Dalam praktik nyata, strategi prioritas seperti penambahan PIC BSI Agent, penguatan product knowledge, penetapan KPI aktivasi agen, dan pengembangan platform

digital yang andal menjadi langkah realistis untuk memperkecil kesenjangan kehadiran fisik BSI dibanding bank konvensional.

Sebagai simpulan, bahwa pengembangan BSI Agent sebagai *extended outlet* inklusi perbankan syariah merupakan persoalan multidimensional yang melibatkan aspek internal organisasi, persaingan industri, dan kondisi sosial masyarakat. Konsistensi temuan dengan penelitian terdahulu memperkuat validitas hasil, sekaligus menunjukkan bahwa strategi penguatan SDM, sistem insentif, inovasi layanan, dan literasi masyarakat harus dijalankan secara terintegrasi agar BSI Agent mampu berfungsi efektif sebagai instrumen inklusi keuangan syariah yang berkelanjutan dan berdaya saing.



## 6.2 Integrasi BSI Agent dengan Program Inklusi Keuangan Nasional

Solusi dapat dijelaskan bahwa pengembangan BSI Agent sebagai *extended outlet* untuk mendorong layanan inklusi perbankan syariah pada PT Bank Syariah Indonesia memerlukan intervensi solusi yang bersifat terstruktur, bertahap, dan berbasis prioritas. Pada Kelompok solusi sumber daya manusia, penambahan jumlah SDM sesuai kebutuhan menempati prioritas utama karena dipandang sebagai fondasi penguatan sistem pengelolaan agen. Kecukupan SDM, khususnya pada posisi PIC BSI Agent, menjadi prasyarat untuk memastikan fungsi pembinaan, monitoring, evaluasi kinerja, serta penyelesaian kendala operasional agen dapat berjalan secara berkelanjutan. Tanpa dukungan jumlah personel yang memadai, beban kerja menjadi tidak proporsional sehingga pendampingan agen cenderung bersifat administratif dan reaktif. Dibandingkan dengan bank konvensional yang memiliki struktur pengelolaan agen lebih matang dan tersebar, keterbatasan SDM BSI berpotensi memperlebar kesenjangan kualitas layanan. Kesimpulannya, penambahan SDM merupakan solusi paling fundamental untuk menjamin keberlangsungan dan efektivitas pengembangan BSI Agent.

Prioritas berikutnya dalam Kelompok sumber daya manusia adalah menjadikan kinerja BSI Agent sebagai bagian dari KPI pegawai. Integrasi ini menunjukkan pergeseran paradigma bahwa pengembangan agen bukan sekadar program tambahan, melainkan bagian inti dari strategi bisnis dan inklusi

keuangan BSI. Dengan memasukkan kinerja agen ke dalam KPI, tercipta mekanisme akuntabilitas dan insentif internal yang mendorong pegawai lebih proaktif dalam membina agen. Hal ini berbeda dengan pendekatan konvensional yang sering menempatkan agen sebagai unit terpisah dari sistem penilaian kinerja pegawai. Selanjutnya, model pelatihan agen dengan pendekatan modular berada pada prioritas ketiga karena meskipun peningkatan kompetensi penting, efektivitasnya sangat bergantung pada dukungan struktural seperti SDM dan KPI. Sharing session internal menempati prioritas terakhir karena sifatnya lebih sebagai penguat budaya organisasi. Jadi, Kelompok sumber daya manusia menegaskan bahwa solusi struktural lebih menentukan dibandingkan solusi berbasis kegiatan semata.

Pada Kelompok solusi teknis, penambahan fitur produk dan layanan menjadi prioritas utama. Temuan ini menunjukkan bahwa daya tarik BSI Agent sangat dipengaruhi oleh kelengkapan layanan yang mampu menjawab kebutuhan riil masyarakat, khususnya UMKM. Ketika dibandingkan dengan agen bank konvensional yang telah menyediakan layanan pembiayaan mikro terintegrasi seperti KUR, keterbatasan produk BSI Agent menyebabkan rendahnya utilisasi agen. Pemberian insentif kompetitif berbasis kinerja berada pada prioritas kedua karena berkaitan langsung dengan motivasi agen. Insentif yang adil dan berbasis kontribusi akan mendorong agen untuk aktif mengedukasi dan mengakuisisi nasabah. Penguatan infrastruktur IT berada pada prioritas ketiga sebagai enabler operasional, sedangkan cluster management agent berada pada

prioritas keempat karena membutuhkan kesiapan sistem dan SDM. Jadi, Kelompok teknis menunjukkan bahwa solusi harus berorientasi pada peningkatan nilai tambah langsung bagi agen dan nasabah.

Pada Kelompok solusi kompetitor, peningkatan promosi below the line menempati prioritas utama. Strategi ini dinilai paling efektif karena bersifat kontekstual dan langsung menyentuh masyarakat, terutama di wilayah dengan keterbatasan akses media digital. Dibandingkan promosi bank konvensional yang agresif dan masif, pendekatan promosi BSI Agent masih relatif terbatas. Pembuatan standar desain BSI Agent berada pada prioritas kedua karena konsistensi visual berperan penting dalam membangun identitas dan kepercayaan masyarakat. Peningkatan akuisisi dan aktivasi agen ke daerah blankspot berada pada prioritas ketiga karena memerlukan dukungan promosi dan branding terlebih dahulu. Jadi, Kelompok kompetitor menekankan pentingnya strategi pemasaran yang adaptif dan berbasis kedekatan sosial.

Pada Kelompok solusi masyarakat, penggunaan perangkat dengan koneksi alternatif menjadi prioritas utama sebagai respons atas keterbatasan listrik dan internet di daerah terpencil. Solusi ini mencerminkan pendekatan adaptif yang berbeda dengan bank konvensional yang umumnya mengandalkan infrastruktur jaringan stabil. Advokasi dan sosialisasi publik berada pada prioritas kedua karena kepercayaan masyarakat tidak dapat dibangun secara instan, melainkan melalui interaksi berkelanjutan. Intensifikasi literasi keuangan syariah berada pada prioritas ketiga karena efektivitas

edukasi sangat bergantung pada akses dan trust yang telah terbentuk. Jadi, Kelompok masyarakat menunjukkan bahwa solusi teknologi dan sosial harus berjalan secara simultan.

Jadi, berdasarkan hasil pemeringkatan solusi pada Kelompok sumber daya manusia, prioritas penambahan jumlah SDM sesuai kebutuhan menunjukkan bahwa permasalahan utama pengembangan BSI Agent bukan semata pada agen di lapangan, tetapi pada keterbatasan dukungan internal organisasi. Kondisi ini tercermin dari masih terbatasnya jumlah PIC BSI Agent yang harus menangani wilayah luas dengan jumlah agen yang banyak, sehingga pembinaan, monitoring, dan penyelesaian kendala teknis sering terlambat. Hal ini berimplikasi langsung pada rendahnya kualitas layanan agen dan memperlebar kesenjangan kehadiran fisik BSI dibanding bank konvensional. Integrasi kinerja BSI Agent ke dalam KPI pegawai BSI yang menempati peringkat kedua menjadi solusi logis untuk meningkatkan sense of ownership pegawai terhadap program agen, sehingga agen tidak lagi dipandang sebagai program tambahan, melainkan sebagai bagian strategis dari jaringan layanan BSI. Dalam praktiknya, tanpa KPI yang jelas, pendampingan agen sering bersifat administratif dan tidak berorientasi pada hasil inklusi keuangan.

Pada Kelompok solusi teknis, prioritas utama berupa penambahan fitur produk dan layanan secara langsung menjawab permasalahan keterbatasan layanan BSI Agent yang selama ini kalah menarik dibanding bank konvensional. Secara nyata, banyak agen BSI belum mampu melayani kebutuhan pembiayaan mikro seperti KUR atau produk pembiayaan usaha

yang dibutuhkan UMKM, sehingga masyarakat lebih memilih agen bank lain yang menawarkan layanan lebih lengkap. Oleh karena itu, perluasan fitur layanan, terutama yang berkaitan dengan transaksi UMKM, pembayaran rutin, dan pembiayaan mikro menjadi kunci untuk meningkatkan utilisasi agen. Pemberian insentif kompetitif berbasis kinerja yang menempati peringkat kedua juga sangat relevan dengan keluhan agen terkait ketidakseimbangan antara beban kerja dan imbal hasil, yang pada kondisi riil sering menurunkan motivasi agen untuk aktif mempromosikan layanan BSI Agent. Sementara itu, penguatan infrastruktur IT meskipun berada pada peringkat ketiga tetap krusial, mengingat gangguan sistem saat lonjakan transaksi terbukti menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan agen.

Selanjutnya, pada Kelompok solusi kompetitor, prioritas meningkatkan promosi *below the line* mencerminkan kebutuhan BSI untuk hadir lebih dekat dan kontekstual di tengah masyarakat. Secara empiris, promosi bank konvensional melalui spanduk desa, neon box, event lokal, dan keterlibatan komunitas jauh lebih masif, sehingga menciptakan persepsi kehadiran fisik yang kuat meskipun kantor cabang terbatas. Kondisi ini selaras dengan data Nielsen yang menunjukkan skor kehadiran fisik BSI jauh di bawah bank konvensional. Oleh karena itu, promosi langsung oleh agen di tingkat komunitas menjadi strategi yang paling realistis untuk memperkecil kesenjangan visibilitas. Standarisasi desain BSI Agent yang menempati peringkat kedua juga penting untuk memperkuat identitas dan brand awareness,

karena secara nyata banyak agen BSI sulit dibedakan secara visual dari usaha non-perbankan di sekitarnya.

Pada Kelompok solusi masyarakat, prioritas penggunaan perangkat dengan koneksi alternatif menunjukkan respons adaptif terhadap kendala infrastruktur listrik dan internet di daerah terpencil. Dalam praktiknya, ketergantungan penuh pada jaringan internet konvensional menyebabkan layanan agen sering terhenti, terutama di wilayah desa dan blankspot, sehingga memperlemah efektivitas inklusi keuangan syariah. Penggunaan perangkat dengan koneksi alternatif, seperti multi-network atau teknologi cadangan, menjadi solusi realistis untuk memastikan kontinuitas layanan. Advokasi dan sosialisasi publik yang berada pada peringkat kedua juga penting untuk membangun kepercayaan masyarakat, terutama dalam konteks rendahnya literasi keuangan syariah nasional. Literasi keuangan yang menempati peringkat ketiga menunjukkan bahwa edukasi akan lebih efektif apabila masyarakat terlebih dahulu merasakan akses layanan yang mudah dan terpercaya melalui agen.

Hasil pemeringkatan solusi pada Kelompok sumber daya manusia, prioritas penambahan jumlah SDM sesuai kebutuhan memiliki relevansi kuat dengan konsep *maslahah*, khususnya *hifdhu al-nafs* (perlindungan jiwa) dan *hifdhu al-mal* (perlindungan harta). Dalam konteks ini, keterbatasan jumlah pendamping dan pengawas BSI Agent menyebabkan agen sering bekerja tanpa arahan yang memadai, berisiko melakukan kesalahan operasional, dan pada akhirnya merugikan masyarakat sebagai pengguna layanan. Penambahan SDM tidak hanya meningkatkan efektivitas pengawasan, tetapi juga menjaga

keberlangsungan usaha agen dan keamanan transaksi nasabah. Dari perspektif teori pemberdayaan, kebijakan ini berfungsi sebagai prasyarat capacity building, karena agen hanya dapat diberdayakan secara optimal apabila terdapat sistem pendampingan yang memadai. Integrasi kinerja BSI Agent ke dalam KPI pegawai BSI selanjutnya memperkuat active participation, di mana seluruh elemen organisasi terlibat aktif dan bertanggung jawab dalam pengembangan agen, bukan sekadar menjadikannya program pelengkap.

Pada Kelompok solusi teknis, prioritas penambahan fitur produk dan layanan menunjukkan kesesuaian yang kuat dengan *hifdhu al-mal* dan *hifdhu al-'aql*. Keterbatasan layanan BSI Agent membuat pelaku UMKM tetap bergantung pada bank konvensional. Dengan memperluas fitur layanan, agen tidak hanya mempermudah transaksi, tetapi juga membantu masyarakat mengelola keuangan secara lebih rasional dan produktif. Dalam kerangka teori pemberdayaan ekonomi, solusi ini meningkatkan *access to resources*, karena masyarakat memperoleh akses yang lebih luas terhadap layanan keuangan formal yang sesuai prinsip syariah. Pemberian insentif berbasis kinerja juga memperkuat motivasi agen sebagai aktor ekonomi lokal, sementara penguatan infrastruktur IT mencerminkan upaya adaptif organisasi sebagaimana dijelaskan dalam teori evolusioner dan adaptif, khususnya *dynamic capabilities*, di mana BSI dituntut mampu merespons tantangan teknis dan perubahan kebutuhan masyarakat secara berkelanjutan.

Solusi optimalisasi pengembangan BSI Agent sebagai *extended outlet* perbankan syariah menunjukkan kesesuaian yang

kuat dengan konsep *masalah* dalam kerangka *al-kulliyah al-khamsah*. Penambahan jumlah SDM pendamping dan penguatan peran agen secara langsung merepresentasikan *hifdhu al-mal* (perlindungan harta), karena layanan keuangan yang diawasi dan didampingi dengan baik mampu meminimalkan risiko kesalahan transaksi, penipuan, dan kerugian finansial masyarakat. Dalam praktik riil, agen yang tidak mendapatkan pendampingan memadai cenderung melakukan kesalahan input, keterlambatan penyelesaian transaksi, atau bahkan menghentikan layanan ketika menghadapi kendala teknis.

Selain itu, penguatan literasi keuangan syariah dan perluasan fitur layanan BSI Agent berkaitan dengan *hifdhu al-'aql*, karena masyarakat tidak hanya diberikan akses, tetapi juga pemahaman rasional mengenai produk keuangan syariah. Hal ini penting mengingat temuan empiris menunjukkan bahwa pengetahuan masyarakat terhadap keuangan syariah masih berada pada tingkat moderat, meskipun kepercayaan terhadap prinsip syariah relatif tinggi. Lebih lanjut, keberadaan BSI Agent di wilayah terpencil juga mendukung *hifdhu al-nafs* dan *hifdhu al-nasl*, karena kemudahan akses keuangan berdampak pada stabilitas ekonomi keluarga, pemenuhan kebutuhan dasar, serta keberlangsungan usaha mikro yang menjadi sumber penghidupan lintas generasi. Dengan demikian, BSI Agent tidak hanya berfungsi sebagai kanal transaksi, tetapi juga sebagai instrumen sosial-ekonomi yang selaras dengan tujuan maqashid syariah.

Keterkaitan yang kuat dengan teori pemberdayaan, khususnya pada lima dimensi utama. Pertama, aspek kesadaran

diri (*self-awareness*) tercermin dari solusi advokasi dan sosialisasi publik, di mana masyarakat didorong untuk memahami hak, peluang, dan manfaat layanan keuangan syariah. Dalam konteks riil, banyak masyarakat desa yang sebelumnya hanya menggunakan layanan agen bank konvensional mulai menyadari alternatif keuangan syariah setelah adanya pendekatan langsung melalui BSI Agent.

Kedua, partisipasi aktif tercermin dari keterlibatan agen sebagai pelaku ekonomi lokal yang tidak hanya menjalankan transaksi, tetapi juga menjadi penghubung antara bank dan masyarakat. Agen yang aktif berinteraksi dengan komunitas mampu menyesuaikan layanan dengan kebutuhan lokal, misalnya melayani pembayaran hasil panen atau transaksi UMKM harian. Ketiga, pengembangan kapasitas (*capacity building*) diwujudkan melalui model pelatihan modular bagi agen, yang memungkinkan peningkatan kompetensi secara bertahap dan kontekstual. Keempat, akses terhadap sumber daya tercermin dari perluasan fitur produk dan koneksi alternatif, yang secara nyata membuka akses ke layanan keuangan formal bagi masyarakat yang sebelumnya terhambat oleh infrastruktur. Kelima, seluruh solusi ini berkontribusi pada perubahan sosial, yakni terciptanya ekosistem keuangan yang lebih inklusif, adil, dan sesuai nilai syariah, terutama di wilayah yang selama ini kurang terlayani.

Dari perspektif teori kolaborasi, menegaskan bahwa optimalisasi BSI Agent tidak dapat dilakukan secara parsial. Kolaborasi antara internal BSI, agen, regulator, dan masyarakat menjadi kunci keberhasilan. Misalnya, penguatan infrastruktur

IT dan desain standar agen membutuhkan koordinasi lintas unit internal, sementara advokasi publik dan literasi keuangan memerlukan sinergi dengan regulator dan komunitas lokal. Kolaborasi ini memungkinkan terciptanya inovasi layanan dan meningkatkan legitimasi sosial BSI Agent di mata masyarakat, terutama dalam menghadapi dominasi agen bank konvensional yang lebih dulu hadir dan dikenal luas.

Dalam kerangka teori strategi klasik, solusi yang dihasilkan menunjukkan pendekatan yang rasional dan terstruktur. Penambahan SDM, integrasi KPI, serta penguatan produk mencerminkan prinsip *structure follows strategy* (Chandler), di mana struktur organisasi disesuaikan dengan tujuan strategis pengembangan agen. Strategi ini juga sejalan dengan Ansoff Matrix, khususnya pada dimensi market development dan product development. Pendekatan evolusioner dan adaptif, sebagaimana dijelaskan Mintzberg dan RBV. Penggunaan koneksi alternatif dan respons terhadap kendala infrastruktur merupakan bentuk emergent strategy yang muncul dari dinamika lapangan. Selain itu, BSI Agent dapat dipandang sebagai bagian dari Blue Ocean Strategy, karena berupaya menciptakan ruang layanan baru berbasis nilai syariah yang berbeda dari kompetisi konvensional, bukan sekadar bersaing pada skala dan jumlah agen semata.

### **6.3 Penguatan Literasi Keuangan Syariah Berkelanjutan**

Strategi yang paling efektif dalam memperkuat peran sektor jasa layanan keuangan syariah berbasis teknologi informasi dalam mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan

UMKM dalam strategi pengembangan BSI Agent adalah pembangunan dan peningkatan digital platform agent yang tangguh, user friendly, serta dilengkapi dengan fitur produk dan layanan yang komprehensif. Temuan ini menegaskan peran teknologi sebagai tulang punggung operasional layanan keagenan, khususnya dalam konteks branchless banking. Platform digital yang stabil dan mudah digunakan akan meningkatkan kepercayaan agen dan nasabah, sekaligus mengurangi ketergantungan agen pada kantor cabang. Dibandingkan dengan platform agen bank konvensional yang telah menyediakan layanan pembayaran, transfer, dan pembiayaan mikro secara terintegrasi, keterbatasan fitur pada BSI Agent masih menjadi tantangan. Oleh karena itu, penguatan teknologi ditempatkan sebagai prioritas tinggi setelah aspek SDM. Keberhasilan BSI Agent sangat ditentukan oleh kesiapan sistem digital yang andal dan mampu menjawab kebutuhan transaksi masyarakat secara luas.

Prioritas ketiga adalah pengelolaan agen secara Kelompok dengan dukungan supervisor lapangan. Strategi ini bertujuan memperkuat fungsi pengawasan, pembinaan rutin, dan penyelesaian masalah operasional agen secara lebih dekat dan kontekstual. Pendekatan Kelompok memungkinkan BSI mengelola agen dalam jumlah besar secara lebih efektif dibandingkan model pengelolaan terpusat. Jika dibandingkan dengan praktik bank konvensional yang telah memiliki struktur supervisor agen di tingkat wilayah, pengelolaan Kelompok pada BSI masih perlu diperkuat agar kualitas layanan agen lebih

merata. Manajemen agen berbasis Kelompok menjadi jembatan antara strategi pusat dan implementasi lapangan.

Strategi prioritas keempat adalah akuisisi agen baru dengan fokus pada segmen yang telah ditentukan seperti pelaku UMKM, rumah tangga, koperasi, komunitas bisnis, dan sektor Islami. Fokus segmentasi ini mencerminkan pendekatan strategis yang lebih terarah dibandingkan ekspansi agen yang bersifat kuantitatif semata. Dibandingkan dengan bank konvensional yang menekankan jumlah agen secara masif, BSI memilih pendekatan selektif untuk memastikan kesesuaian nilai dan potensi pasar syariah. Strategi akuisisi berbasis segmen merupakan upaya menjaga kualitas sekaligus relevansi BSI Agent dalam ekosistem ekonomi syariah.

Strategi prioritas kelima adalah penerapan sistem reward berbasis meritokrasi, kompetisi antaragen, serta penetapan role model agen berprestasi. Insentif berbasis kinerja mendorong motivasi agen untuk meningkatkan volume dan kualitas transaksi. Dibandingkan dengan agen bank konvensional yang telah menikmati skema insentif lebih variatif, sistem reward BSI Agent masih perlu dikembangkan agar lebih kompetitif. Kesimpulannya, sistem penghargaan yang adil dan transparan menjadi pengungkit motivasi agen dalam jangka panjang.

Prioritas keenam adalah strategi komunikasi aktif dan periodik kepada masyarakat melalui event, talkshow, serta forum diskusi digital untuk meningkatkan literasi keuangan syariah. Strategi ini menekankan pentingnya edukasi sebagai bagian dari inklusi keuangan, mengingat pemahaman masyarakat terhadap keuangan syariah masih terbatas.

Dibandingkan dengan bank konvensional yang lebih menekankan promosi produk, pendekatan BSI ini memiliki nilai tambah edukatif. Komunikasi dan literasi merupakan instrumen penting dalam membangun kepercayaan dan pemahaman masyarakat terhadap BSI Agent.

Prioritas ketujuh adalah promosi langsung oleh agen melalui media fisik dan digital seperti neon box, spanduk, media sosial, dan brosur, sedangkan prioritas terakhir adalah penyediaan perangkat EDC dengan koneksi alternatif. Kedua strategi ini bersifat pendukung yang memperkuat visibilitas dan keberlanjutan layanan, terutama di daerah terbatas infrastruktur. Dibandingkan strategi inti, kedua pendekatan ini lebih bersifat pelengkap. Strategi pendukung berperan menjaga keberlangsungan layanan namun tidak menjadi penentu utama keberhasilan pengembangan BSI Agent.

Hasil pemeringkatan strategi menunjukkan bahwa penambahan jumlah PIC BSI Agent, penguatan product knowledge, serta penetapan KPI kinerja aktivasi agen menempati peringkat pertama, yang menegaskan bahwa persoalan utama pengembangan BSI Agent bukan semata pada konsep, melainkan pada kapasitas kehadiran operasional di lapangan. Temuan ini sangat relevan dengan kondisi riil di mana kehadiran fisik (physical presence) BSI masih tertinggal jauh dibanding bank konvensional, tercermin dari skor kehadiran fisik BSI yang hanya mencapai 48, jauh di bawah rata-rata bank konvensional sebesar 91. Dalam praktiknya, keterbatasan PIC menyebabkan satu petugas BSI harus menangani puluhan hingga ratusan agen sekaligus, sehingga pembinaan, monitoring, dan penyelesaian

masalah agen sering tidak optimal. Akibatnya, banyak agen yang pasif, tidak aktif bertransaksi, atau bahkan berhenti beroperasi tanpa terdeteksi secara cepat.

Strategi prioritas kedua, yaitu pembangunan dan peningkatan digital platform agent yang tangguh, user friendly, serta dilengkapi fitur produk dan layanan, merupakan respons langsung terhadap keterbatasan kualitas fasilitas dan jaringan layanan BSI, yang tercermin dari skor kualitas fasilitas hanya 37 dibandingkan bank konvensional sebesar 57. Secara riil, agen di lapangan sering menghadapi aplikasi yang lambat, fitur terbatas, serta gangguan sistem saat transaksi meningkat, misalnya pada awal bulan atau periode bantuan sosial. Kondisi ini memperkuat persepsi masyarakat bahwa layanan agen bank syariah “kurang siap” dibanding agen bank konvensional, sehingga berdampak pada menurunnya kepercayaan dan minat penggunaan, khususnya oleh pelaku UMKM yang membutuhkan kepastian dan kecepatan layanan.

Peringkat ketiga, yaitu pengelolaan agen secara Kelompok dengan dukungan supervisor lapangan, mencerminkan kebutuhan akan sistem pengawasan yang lebih dekat dan kontekstual. Strategi ini menjadi sangat penting mengingat jumlah kantor cabang BSI relatif terbatas, sehingga agen di daerah harus menempuh jarak jauh untuk menyelesaikan persoalan teknis atau administratif. Dalam praktiknya, tanpa supervisor lapangan, agen sering menunda pelaporan masalah, memilih tidak bertransaksi saat sistem bermasalah, atau bahkan kehilangan motivasi karena merasa tidak didampingi. Model Kelompok dengan supervisor

memungkinkan pembinaan rutin, identifikasi masalah lebih dini, serta transfer pengetahuan yang lebih efektif antar agen dalam satu wilayah.

Strategi akuisisi agen baru yang fokus pada segmen UMKM, rumah tangga, koperasi, komunitas bisnis, dan sektor Islami menempati peringkat keempat, dan secara langsung berkaitan dengan kesenjangan jumlah dan jangkauan agen BSI dibanding pesaing utama. Secara data, BSI Agent baru mencapai sekitar 127.000 agen, jauh tertinggal dari BRI Link yang telah menembus 1.200.000 agen dan menjangkau sekitar 66.000 desa. Di lapangan, keterbatasan jumlah agen ini menyebabkan masyarakat di banyak wilayah hanya mengenal agen bank konvensional sebagai pintu masuk layanan keuangan, sementara BSI Agent belum hadir atau belum aktif. Fokus pada segmen yang sudah memiliki aktivitas ekonomi dan afinitas syariah dinilai lebih realistis untuk mempercepat perluasan jaringan secara berkualitas, bukan sekadar kuantitas.

Strategi *reward system* berbasis meritokrasi, kompetisi antar agen, serta role model agen berprestasi menempati peringkat kelima, yang menunjukkan bahwa insentif bersifat penguat, bukan solusi utama. Hal ini sejalan dengan kondisi riil bahwa insentif tinggi tidak akan efektif apabila produk terbatas, sistem sering bermasalah, dan pembinaan lemah. Banyak agen di lapangan menyampaikan bahwa motivasi utama mereka bukan hanya insentif, tetapi kepastian sistem, kemudahan produk, dan dukungan dari bank. Oleh karena itu, *reward system* baru akan

berdampak signifikan apabila strategi-strategi inti di peringkat atas telah berjalan dengan baik.

Strategi komunikasi aktif melalui event, talkshow, dan forum diskusi digital menempati peringkat keenam, yang berkaitan erat dengan rendahnya literasi keuangan syariah nasional yang hanya mencapai 39,11%, jauh tertinggal dari literasi keuangan nasional. Dalam praktiknya, masyarakat sering mengenal istilah “bank syariah”, tetapi belum memahami perbedaan produk, mekanisme akad, serta manfaat konkret layanan seperti BSI Agent. Event literasi dan komunikasi aktif berperan penting untuk menjembatani kesenjangan antara tingkat kepercayaan (keyakinan) yang relatif lebih tinggi dibandingkan tingkat pengetahuan, sehingga literasi tidak berhenti pada aspek normatif, tetapi menjadi pemahaman yang aplikatif.

Strategi promosi langsung oleh agen serta penyediaan perangkat EDC dengan koneksi alternatif menempati peringkat bawah, yang menunjukkan bahwa strategi ini bersifat pendukung dan kontekstual. Di daerah terpencil, keterbatasan listrik dan internet memang menjadi kendala utama, sehingga perangkat dengan koneksi alternatif menjadi penting. Namun, temuan ini menegaskan bahwa solusi teknologi alternatif tidak akan optimal apabila jumlah agen terbatas, sistem inti belum stabil, dan literasi masyarakat masih rendah. Oleh karena itu, strategi ini diposisikan sebagai pelengkap untuk memperkuat efektivitas strategi inti, bukan sebagai penggerak utama pengembangan BSI Agent.

Interpretasi hasil pemeringkatan strategi ini menunjukkan bahwa permasalahan pengembangan BSI Agent bersifat struktural dan sistemik, bukan sekadar teknis atau promosi. Strategi prioritas tinggi berfokus pada penguatan kapasitas internal, kehadiran fisik yang efektif melalui agen, serta keandalan sistem dan produk. Dengan demikian, BSI Agent diposisikan bukan hanya sebagai alat perluasan jaringan, tetapi sebagai instrumen strategis untuk menutup kesenjangan literasi-inklusi, memperkuat kehadiran perbankan syariah, dan meningkatkan kepercayaan masyarakat secara berkelanjutan.

Orientasi strategi selaras dengan konsep *masalah* dalam Islam, khususnya perlindungan terhadap harta (*hifdhu al-mal*) dan akal (*hifdhu al-'aql*). Jadi, keterbatasan PIC menyebabkan banyak agen tidak aktif, salah memahami produk, bahkan enggan menawarkan layanan ke masyarakat karena takut terjadi kesalahan transaksi. Dengan menambah PIC dan memperkuat pengetahuan produk, agen memperoleh pendampingan yang memadai sehingga risiko kerugian finansial masyarakat dapat ditekan, sekaligus meningkatkan pemahaman rasional terhadap akad dan mekanisme perbankan syariah. Hal ini mencerminkan upaya menjaga harta dan akal masyarakat agar terhindar dari praktik keuangan yang merugikan atau tidak dipahami secara utuh.

Strategi prioritas kedua berupa penguatan digital platform agent yang tangguh dan *user friendly* berkaitan dengan perlindungan jiwa (*hifdhu al-nafs*) dan harta (*hifdhu al-mal*) dalam konteks modern. Di lapangan, gangguan sistem atau aplikasi yang tidak stabil sering memicu antrean panjang, emosi

pengguna, hingga konflik antara agen dan nasabah. Dengan sistem yang andal dan fitur yang lengkap, transaksi menjadi lebih aman, cepat, dan minim risiko kesalahan, sehingga kenyamanan dan keselamatan psikologis pengguna terjaga. Pada saat yang sama, sistem digital yang kuat juga mengurangi potensi kehilangan dana akibat error transaksi, yang merupakan bentuk konkret penjagaan masalah harta dalam aktivitas ekonomi masyarakat.

Pengelolaan agen secara Kelompok dengan adanya supervisor lapangan, yang menempati peringkat ketiga, mencerminkan implementasi teori pemberdayaan, khususnya pada aspek pengembangan kapasitas (*capacity building*) dan partisipasi aktif (*active participation*). Dalam praktiknya, agen yang tergabung dalam satu Kelompok cenderung lebih aktif bertukar pengalaman, saling belajar, dan merasa menjadi bagian dari ekosistem yang hidup. Supervisi rutin memungkinkan agen untuk menyampaikan kendala secara langsung, ikut terlibat dalam perbaikan layanan, serta tidak hanya menjadi pelaksana pasif kebijakan bank. Kondisi ini mendorong pemberdayaan ekonomi yang nyata, terutama bagi agen dari kalangan UMKM dan rumah tangga, yang secara perlahan memperoleh kepercayaan diri dan kemandirian dalam menjalankan peran sebagai perpanjangan tangan bank syariah.

Strategi akuisisi agen baru yang fokus pada UMKM, koperasi, komunitas bisnis, dan sektor Islami juga sejalan dengan teori pemberdayaan ekonomi dan perlindungan keturunan (*hifdhu al-nasl*) dalam perspektif masalah. Secara riil, UMKM dan koperasi sering menjadi sumber nafkah utama keluarga dan

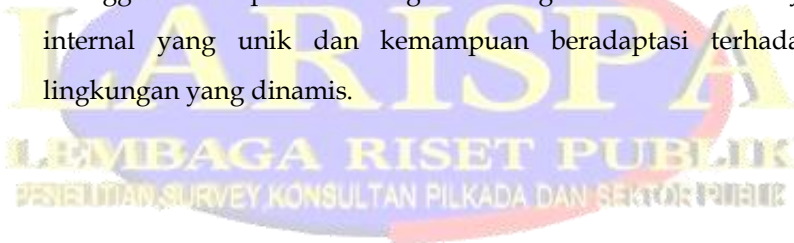
komunitas lokal. Dengan menjadikan mereka agen BSI, bank tidak hanya memperluas jaringan layanan, tetapi juga memperkuat keberlanjutan ekonomi keluarga dan komunitas. Akses terhadap layanan keuangan syariah yang dekat dan terpercaya membantu pelaku usaha menjaga stabilitas pendapatan, yang berdampak langsung pada kesejahteraan generasi berikutnya.

Strategi *reward* berbasis meritokrasi, kompetisi antar agen, dan role model agen berprestasi mencerminkan teori kolaborasi, di mana interaksi antaragen tidak bersifat individualistis, tetapi saling mendorong pencapaian bersama. Di lapangan, agen yang dijadikan role model sering menjadi rujukan praktik terbaik (*best practice*) bagi agen lain, baik dalam hal pelayanan, promosi, maupun edukasi syariah. Kolaborasi ini mempercepat difusi inovasi dan meningkatkan kinerja kolektif jaringan agen, sehingga visi inklusi keuangan syariah tidak bergantung pada satu aktor, melainkan pada sinergi ekosistem.

Strategi komunikasi aktif melalui *event*, *talkshow*, dan forum diskusi digital berkaitan erat dengan kesadaran diri (*self-awareness*) dalam teori pemberdayaan serta perlindungan agama (*hifdhu al-din*). Rendahnya literasi keuangan syariah di masyarakat menunjukkan bahwa banyak individu belum memahami prinsip syariah secara utuh, meskipun secara normatif mendukungnya. Melalui komunikasi aktif yang dialogis, masyarakat tidak hanya menjadi objek sosialisasi, tetapi subjek pembelajaran yang memahami alasan religius, manfaat ekonomi, serta keamanan layanan BSI Agent. Dengan demikian,

nilai-nilai syariah tidak berhenti pada simbol, tetapi terinternalisasi dalam praktik ekonomi sehari-hari.

Dari perspektif teori strategi, hasil pemeringkatan ini mencerminkan integrasi antara pendekatan klasik, adaptif, dan kontemporer. Penetapan KPI, struktur PIC, dan pengelolaan Kelompok menunjukkan logika teori klasik ala Chandler bahwa struktur harus mengikuti strategi. Penguatan sistem digital dan penyesuaian strategi berdasarkan kondisi lapangan mencerminkan emergent strategy Mintzberg, di mana strategi berkembang dari pengalaman operasional. Sementara itu, fokus pada penguatan SDM, teknologi, dan jejaring agen menunjukkan penerapan *Resource-Based View* dan *Dynamic Capabilities*, di mana keunggulan kompetitif BSI Agent dibangun dari sumber daya internal yang unik dan kemampuan beradaptasi terhadap lingkungan yang dinamis.



Jika dikaitkan dengan penelitian terdahulu pada Kelompok masalah, hasil pemeringkatan tersebut menunjukkan konsistensi yang kuat. Pada Kelompok sumber daya manusia, keterbatasan jumlah PIC, kapasitas dan kompetensi agen, serta rendahnya product knowledge pegawai BSI terhadap bisnis BSI Agent telah banyak diidentifikasi sebelumnya. Makrufliis (2019) menegaskan bahwa kualitas SDM Islami berpengaruh signifikan terhadap kinerja perbankan syariah. Hal ini diperkuat oleh Mustofa (2017) serta Purnamasari dkk. (2025) yang menekankan bahwa kompetensi dan motivasi kerja merupakan faktor utama

peningkatan kinerja karyawan. Temuan Rosyid dan Aris (2016) terkait rendahnya pemahaman produk syariah, serta Priansa (2015) mengenai pentingnya kepemimpinan dan etos kerja, secara langsung menjelaskan mengapa penguatan product knowledge dan KPI aktivasi agen menjadi strategi penting

Pada Kelompok teknis, prioritas strategi kedua berupa penguatan digital platform agent sangat sejalan dengan temuan Sayyid Haiqal Akbar dkk. (2024) dan Khairunnisa dkk. (2024) yang mengungkapkan bahwa keterbatasan infrastruktur IT dan lemahnya koordinasi sistem digital menjadi tantangan utama perbankan syariah. Keterbatasan produk dan layanan serta struktur insentif yang belum atraktif, sebagaimana disoroti oleh Rozin dkk. (2024) dan Salsabila (2024), juga tercermin dalam strategi lanjutan berupa penambahan fitur layanan dan sistem reward berbasis kinerja.

Selanjutnya, pada Kelompok kompetitor, strategi pengelolaan agen berbasis Kelompok dan akuisisi agen baru pada segmen tertentu berkorelasi langsung dengan temuan Rahmawati dan Shofiani (2024a), Fashari dan Hanifuddin (2025), serta Cupian dkk. (2025), yang menunjukkan bahwa dominasi agen bank lain disebabkan oleh jumlah agen yang lebih banyak, promosi yang masif, serta sistem pembinaan yang lebih rapi. Rendahnya brand awareness BSI Agent, sebagaimana dicatat oleh Rozin dkk. (2024), menjelaskan mengapa strategi promosi dan standardisasi identitas agen meskipun berada di peringkat bawah, tetap dipandang penting sebagai bagian dari penguatan daya saing jangka menengah.

Sementara itu, Kelompok masyarakat menjelaskan posisi strategi komunikasi literasi, promosi langsung, dan penyediaan EDC multikoneksi yang berada pada peringkat akhir. Isu keterbatasan infrastruktur listrik dan internet di daerah terpencil (Zulkipli dkk., 2025), rendahnya literasi keuangan syariah (Fauzan, 2025; Maghfira Izzany, 2025), serta aspek keamanan dan kepercayaan masyarakat (Humaero dkk., 2025; Setianingrum dkk., 2024) memang merupakan tantangan nyata. Namun, hasil pemeringkatan menunjukkan bahwa tantangan tersebut dinilai lebih efektif diatasi setelah fondasi SDM, sistem, dan teknologi internal BSI Agent diperkuat terlebih dahulu.

Jika dikaitkan dengan literatur Kelompok solusi, menunjukkan kesesuaian yang sangat kuat. Strategi penambahan SDM, pelatihan modular, sharing session internal, serta integrasi kinerja agen ke dalam KPI sebagaimana dikemukakan Harahap dan Iskandar (2024), OJK (2022), serta Aulya dan Wardana (2025) secara langsung tercermin pada strategi peringkat pertama. Penguatan infrastruktur IT, penambahan fitur layanan, pemberian insentif berbasis kinerja, dan cluster management agent sebagaimana diusulkan Mangani dkk. (2020) dan Purwani dkk. (2025) tercermin pada strategi peringkat kedua dan ketiga. Demikian pula, strategi akuisisi agen ke wilayah blankspot, penguatan identitas dan promosi, serta intensifikasi literasi masyarakat selaras dengan solusi yang dirumuskan dalam literatur kompetitor dan masyarakat.

Dari sisi implikasi teoretis, memperkuat pandangan bahwa pengembangan jaringan keagenan perbankan syariah merupakan proses multidimensional yang melibatkan integrasi

teori manajemen sumber daya manusia, transformasi digital, pemasaran jasa, dan inklusi keuangan syariah. Temuan ini menegaskan bahwa efektivitas strategi tidak hanya ditentukan oleh faktor teknologi atau promosi semata, tetapi sangat bergantung pada kesiapan internal organisasi, terutama SDM dan sistem pengelolaan kinerja.

Implikasi teoretis tersebut memiliki implikasi praktis yang riil dan nyata bagi BSI. Secara praktis, manajemen BSI perlu memprioritaskan penambahan dan redistribusi PIC BSI Agent sesuai beban wilayah kerja, disertai pelatihan *product knowledge* yang aplikatif dan berkelanjutan. Penetapan KPI aktivasi agen yang terukur dan terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja internal akan meningkatkan akuntabilitas dan fokus pembinaan. Penguatan digital platform agent dengan fitur yang relevan bagi UMKM dan masyarakat akan meningkatkan kenyamanan transaksi dan kepercayaan pengguna. Di tingkat lapangan, pengelolaan agen berbasis Kelompok dengan supervisor memungkinkan monitoring yang lebih intensif dan respons cepat terhadap kendala operasional. Sementara itu, program literasi, promosi, dan penyediaan perangkat alternatif dapat dijalankan secara bertahap sebagai strategi pendukung, terutama di wilayah dengan keterbatasan infrastruktur.

Sebagai simpulan, hasil pemeringkatan strategi pengembangan BSI Agent bersifat konsisten dengan penelitian terdahulu, baik pada Kelompok masalah maupun Kelompok solusi. Strategi yang dihasilkan mencerminkan kebutuhan riil di lapangan, memiliki dasar teoritis yang kuat, serta memberikan arah implementasi yang praktis dan terukur. Dengan

menempatkan SDM dan teknologi sebagai prioritas utama, serta didukung oleh pengelolaan agen dan literasi masyarakat secara bertahap, pengembangan BSI Agent berpotensi menjadi instrumen yang efektif dalam memperluas inklusi keuangan syariah dan memperkuat daya saing Bank Syariah Indonesia secara berkelanjutan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, R. S., & Nasirin, W. K. (2022). Types of Linkages Between Islamic Bank Financing and Economic Growth Factors: Evidence Aceh Province. *Al-Bay' : Journal of Sharia Economic and Business*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.24952/bay.v1i2.6001>
- Agustina, E., & Nelson, A. (2026). Penerapan Key Performance Indicators dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Pengabdian Kepada Masyarakat Nusantara*, 6(1), 66–76.
- Alamanda, D. T., Shiddieq, D. F., Kusmiati, E., Roji, F. F., Nurhayati, D., & Al-Fityan, H. Q. (2023). *Penerapan Agent Based Modeling Pada Kelompok UMKM Di Indonesia*. Mega Press Nusantara.
- Alfiyah, S., Gunawan, R. ari, Amanda, D. dwi, & riski Adhiyaksa, M. wildan. (2026). Analisis Strategi Pemasaran Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Jember Sudirman dalam Meningkatkan Brand Awareness di Masyarakat Ditinjau dari Aspek Pelayanan. *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Perpajakan | E-ISSN : 3063-8208*, 1(3), 474–478.
- Alisa, N., Ajahari, A., & Geovani, A. (2026). *Use of Social Media in BSI Marketing Smart Agent BSI KC Palangkaraya Diponegoro Palangkaraya City Region | Dinasti International Journal of Economics, Finance & Accounting*. <https://dinastipub.org/DIJEFA/article/view/4311>
- Arma, R. H. (2024). *Strategi Peningkatan Pemasaran EDC BSI Pada Bank Syariah Indonesia KCP Yogyakarta Kusumanegara [Thesis, Universitas Islam Indonesia]*. <https://dspace.uii.ac.id/handle/123456789/51725>
- Ashraf, M. A. (2023). Comprehending the intention to use branchless banking by rural people during the corona pandemic: Evidence from Bangladesh. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(1), 99–116. <https://doi.org/10.1057/s41264-021-00136-7>

- Ashraf, M. A., Amir, T., & Osman, A. Z. Md. R. (2026). Consumer satisfaction in branchless Islamic banking and financial inclusion: Case for Islami Bank Bangladesh Limited (IBBL). *Journal of Islamic Accounting and Business Research*. <https://doi.org/10.1108/JIABR-03-2023-0111>
- Auleria, M., Saputra, D. E., & Yustiawan, Y. (2024). Data Driven Analysis of Fraudulent Transaction Characteristics in Branchless Banking. *2024 3rd International Conference on Digital Transformation and Applications (ICDXA)*, 68–73. <https://doi.org/10.1109/ICDXA61007.2024.10470595>
- Auliyah, M., & Samsuri, A. (2026). Adopsi Financial Technology oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam Meningkatkan Inklusi Keuangan Syariah di Era Digital. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 7(6), 2218–2227. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v7i6.8042>
- Aulya, M. A., & Wardana, G. K. (2026). Strategi, implementasi, dan evaluasi program BSI agen dalam meningkatkan pembiayaan UMKM di bsi KCP Lumajang S. Parman. *Maliki Interdisciplinary Journal (MIJ)*, 3(Januari), 2244–2250.
- Azhar Aziz, K., A. Jabar, M., Abdullah, S., & Haizan Nor, R. N. (2022). Challenges from the disastrous COVID-19 pandemic: Exposure to opportunities for branchless banking in Malaysia. *Bulletin of Electrical Engineering and Informatics*, 11(4), 2339–2347. <https://doi.org/10.11591/eei.v11i4.3865>
- Aziz, I. A., & Rizaldi, M. (2024a). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Usaha Mikro Kecil Menengah dalam Bermitra Menjadi Agen BSI Smart. *NISBAH: Jurnal Perbankan Syariah*, 10(1). <https://ojs.unida.info/JN/article/view/8452>
- Aziz, I. A., & Rizaldi, M. (2024b). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Keputusan Usaha Mikro Kecil Menengah Dalam Bermitra Menjadi Agen Bsi Smart | Nisbah: Jurnal Perbankan Syariah. <https://ojs.unida.info/JN/article/view/8452>
- Babbar, M., Majeed, M., Husain, M. M., & Ghosh, N. (2026). *Emerging Digitalization Trends in Business and Management: A Roadmap to Industry 5.0*. CRC Press.

- Bank Syariah Indonesia. (2021). *Laporan Tahunan 2021*. <https://ir.bankbsi.co.id/misc/AR/AR2021/ID/37/>
- Bank Syariah Indonesia. (2023, Mei 26). *Bank Syariah Indonesia Berikan Total Solution Ekosistem Masjid*. BSI Maslahat. <https://bsimaslahat.or.id/bank-syariah-indonesia-berikan-total-solution-ekosistem-masjid/>
- Bank Syariah Indonesia. (2024). *BSI Optimalkan Seluruh Layanan, Dukung Kelancaran Transaksi Finansial PON XXI 2024*. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/bsi-optimalkan-seluruh-layanan-dukung-kelancaran-transaksi-finansial-pon-xxi-2024>
- Bank Syariah Indonesia. (2026). *Upgrade Sistem BSI Rampung, Layanan E-Channel Kembali Normal*. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/upgrade-sistem-bsi-rampung-layanan-e-channel-kembali-normal>
- Baporikar, N. (2024). Financial Literacy in Entrepreneurship Education: Inclusion Strategy for Small Entrepreneurs. Dalam *Reshaping Entrepreneurial Education Within an Industry 4.0 Context* (hlm. 17-33). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0409-9.ch002>
- Bugis, S. W., & Anggraini, T. (2023). Pengaruh Tingkat Pengetahuan, Kualitas Layanan, Sosialisasi Produk Dan Literasi Nasabah Terhadap Eksistensi Bank Syariah Indonesia (BSI) di Tapanuli Tengah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 841-846. <https://doi.org/10.29040/jiei.v9i1.8509>
- Bukari, C., Koomson, I., & Annim, S. K. (2024). Financial inclusion, vulnerability coping strategies and multidimensional poverty: Does conceptualisation of financial inclusion matter? *Review of Development Economics*, 28(2), 462-498. <https://doi.org/10.1111/rode.13062>
- Cupian, C., Noven, S. A., & Safina, S. N. (2026). Formulasi Strategi Pemasaran Produk Keagenan Perbankan Syariah (Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Regional Jakarta). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 11(02). <https://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jei/article/view/16549>

- Elayaraja, M. S. (2022, Oktober 21). *Outreach of Formal Banking Services and Financial Inclusion | Economic and Political Weekly*.  
<https://www.epw.in/journal/2022/43/special-articles/outreach-formal-banking-services-and%C2%A0financial.html>
- Fashari, L. 'Atul A., & Hanifuddin, I. (2026). *Perbandingan Disparitas Fee Penggunaan Jasa BSI Smart dan BRLink serta Dampaknya Terhadap Minat Pengguna | Falahiya Journal of Islamic Banking and Finance*.  
<https://ejournal.iainponorogo.ac.id/index.php/falahiya/article/view/3650>
- Fatchuroji, A., Wahyudhi, C. A., Waas, S., & Muafa, I. W. (2026). *Manajemen Strategi Terapan: Teori, Studi Kasus, dan Inovasi*. Elfarazy Media Publisher.
- Fauzan, A. (2026). Inklusi Keuangan Syariah sebagai Instrumen Pembangunan Ekonomi Inklusif. *Economics Note*, 1(2), 68–84.  
<https://doi.org/10.70716/econote.v1i2.96>
- Garcia-Alvarez, B. (2024). *Communication strategies for the inclusion of mobile banking in the San Pedro de Cusco market in Peru*.
- Ghosn, F., Zreik, M., Awad, G., Tahan, S., & Ashaal, A. (2024). Enhancing financial inclusion in China amidst COVID-19: Opportunities, challenges, and strategies. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(6), Article 6.  
<https://doi.org/10.24294/jipd.v8i6.3777>
- Gibson, E., Gazi, S., & Arner, D. (2024). Digital Finance, Financial Inclusion and Gender Equality: Strategies for Economic Empowerment of Women. *University of Pennsylvania Journal of International Law*, 46(1), 189. <https://doi.org/10.58112/jil.46-1.4>
- Gupta, M., Gupta, D., & Rai, P. (2024). Digital Payment Systems and Financial Inclusion: Examine How Digital Payment Systems, Such as Mobile Wallets and Digital Currencies, Can Improve Financial Inclusion by Providing Access to Banking Services for the Unbanked and Underbanked Population. Dalam G. Fortino, A. Kumar, A. Swaroop, & P. Shukla (Ed.), *Proceedings*

of *Third International Conference on Computing and Communication Networks* (hlm. 725–737). Springer Nature.  
[https://doi.org/10.1007/978-981-97-0892-5\\_57](https://doi.org/10.1007/978-981-97-0892-5_57)

Harahap, P. N., & Iskandar, T. (2024). Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Bank Syariah Indonesia Kota Medan. *Jurnal El Rayyan: Jurnal Perbankan Syariah*, 3(1), 11–25.  
<https://doi.org/10.59342/jer.v3i1.511>

Hasmalini, N. (2026). *Analisis Agen Aktif Layanan Keuangan Tanpa Kantor (Branchless Banking) BSI Agen PT Bank Syariah Indonesia Tbk*. [Diploma, Universitas Bakrie].  
<https://repository.bakrie.ac.id/11463/>

Hejazeen, R. (2024). The Impact of Electronic Banking Services Development on Financial Inclusion in Jordan. *Journal of Ecohumanism*, 3(6), 484–497.

Herawati, E. (2026a). Implementasi Strategi Bauran Promosi Agen BSI Smart Sebagai Program Laku Pandai: (Studi Kasus Agen BSI Smart di Kec. Wampu). *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 4(1), 17–34.

Herawati, E. (2026b). Implementasi Strategi Bauran Promosi Agen BSI Smart Sebagai Program Laku Pandai: (Studi Kasus Agen BSI Smart di Kec. Wampu). *Jurnal Ekonomi Dan Keuangan Syariah*, 4(1), 17–34.

Hoy, C., Toth, R., & Merdikawati, N. (2022). Can a Multipronged Strategy of “Soft” Interventions Surmount Structural Barriers for Financial Inclusion? Evidence From the Unbanked in Papua New Guinea. *The Journal of Development Studies*.  
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00220388.2022.2102897>

Humaero, A., Masruron, M., & Andriani, Y. (2026). Pengaruh Kemudahan, Keamanan, dan Kepercayaan terhadap Minat Nasabah Menggunakan Fitur Berbagi-Ziswaf pada Mobile Banking BSI. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(3), 6681–6686.  
<https://doi.org/10.31004/riggs.v4i3.2998>

- Inge Yudian. (2024). *Analisis Pelayanan Laku Pandai Bsi Agen Pada Agen Di Cirebon* [Diploma, S1-Perbankan Syariah UIN SSC]. <https://syekhnurjati.ac.id>
- Irianto, J., Asmorowati, S., Maulana, F., Amrulloh, M. C., Mardianti, E., & Lapasa, A. P. (2026). *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Sektor Publik - Strategi, Tantangan, dan Inovasi di Era Digital*. Airlangga University Press.
- Islam, M. (2022). Analysing financial inclusion strategies in Bangladesh: A Global Findex perspective. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*. <https://www.inderscienceonline.com/doi/10.1504/IJEPEE.2022.121350>
- Junaidi, J. (2024). *Islamic banks' contribution to Indonesia districts' economic growth and poverty alleviation (world)*. <https://doi.org/10.1108/JEFAS-06-2021-0097>
- Kadim, A. (t.t.). *Assessing Technology-Driven Financial Inclusion Strategies in Emerging Markets: An Empirical Study*. Diambil 1 Maret 2026, dari <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10775994>
- Kaiin, L. B. P., Naiborhu, P. Y. P., Sari, R., & Wijaya, L. (2022). Sustainability at Branchless Banking Service. *2022 5th International Seminar on Research of Information Technology and Intelligent Systems (ISRITI)*, 87–92. <https://doi.org/10.1109/ISRITI56927.2022.10053082>
- Kesa, D. D. (2021). Improving the potential of Laku Pandai (Branchless Banking) to develop sustainable financial inclusion. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 716(1), 012088. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/716/1/012088>
- Khairunnisa, N., Komariah, N., Akbar, K., Mucriadin, M., & Suriati, S. (2024). Peluang dan Tantangan Perbankan Syariah di Era Digital. *Jurnal El Rayyan: Jurnal Perbankan Syariah*, 3(2), 113–122. <https://doi.org/10.59342/jer.v3i2.553>

- Kumar, I. (2024). Banking services and financial inclusion in India's poorest regions. *Journal of Banking Regulation*, 25(2), 145–159. <https://doi.org/10.1057/s41261-023-00224-9>
- Lubis, R., Khairun Nasirin, W., & Nasution, A. A. (2023). Nexus Between Foreign Direct Investment, Islamic Financial Performance and Economic Growth with Economic Freedom as Moderating Variable. *International Journal of Islamic Business and Economics (IJIBEC)*, 7(1), 49–63. <https://doi.org/10.28918/ijibec.v7i1.6920>
- Magale, E. G., & Yengeni, S. E. (2024). Leaving No Woman Behind? Interrogating Financial Inclusion Strategies for Women in South Africa and Kenya. Dalam T. A. Ojo (Ed.), *Gender-Responsive Budgeting in Africa: Access and Future Measures* (hlm. 109–118). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-53333-4\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-031-53333-4_11)
- Maghfira Izzany. (2026). Strategi Peningkatan Literasi Keuangan Syariah di Masyarakat: Peran Pendidikan dan Kampanye. *Jurnal Nuansa : Publikasi Ilmu Manajemen dan Ekonomi Syariah*, 3(2), 184–195. <https://doi.org/10.61132/nuansa.v3i2.1739>
- Mago, S. (2024). Financial Inclusion through Cooperative Banking Strategy in South Africa | Request PDF. Dalam *ResearchGate*. <https://doi.org/10.4324/9781003515715-11>
- Mahlidah, F. I., Sukarno, A. K., Yustiawan, Y., & Bakry, M. D. R. (2022). Human-Centered Machine Learning Implementation in Banking: Case Study in BRILink (BRI Branchless Banking) Agent Acquisition, Upgrade, and Activation. 2022 *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 1348–1354. <https://doi.org/10.1109/IEEM55944.2022.9989784>
- Makrufelis, M. (2019). Dampak Positif Sumber Daya Manusia Islami Bagi SDM di Bank Syariah Mandiri KCP Ujung Tanjung Rohil. *Nathiqiyah*, 2(1), 327942.
- Mala, I. K., Pratikto, H., Churiyah, M., Winarno, A., Sudarmiatin, Soetjipto, B. E., & Rahma, A. (2023). The Rise Strategy Marketing Msmes: Transformation Digital Seabank as

- Branchless Banking in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 8(4), e01553. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i4.1553>
- Mangani, K. S., Tambunan, M. E., & Heatubun, A. B. (2020). Perkembangan agen branchless banking. *KINERJA*, 17(1), 1–7.
- Maweje, J. (2019). Financial inclusion, shocks and coping strategies: Survey evidence from Uganda. *African Journal of Economic and Management Studies*, 10(3), 286–298. <https://doi.org/10.1108/AJEMS-10-2018-0325>
- Mei, P., & cheng, xu. (2024). The impact of investment behavior strategies and digital financial inclusion on the innovation of non-financial listed enterprises. *Proceedings of the 2024 Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area International Conference on Digital Economy and Artificial Intelligence*, 12–16. <https://doi.org/10.1145/3675417.3675420>
- Mende, M., Salisbury, L. C., Nenkov, G. Y., & Scott, M. L. (2020). Improving Financial Inclusion through Communal Financial Orientation: How Financial Service Providers Can Better Engage Consumers in Banking Deserts. *Journal of Consumer Psychology*, 30(2), 379–391. <https://doi.org/10.1002/jcpy.1103>
- Miroshnichenko. (t.t.). *Paper | Scholar-Chat*. Diambil 2 Maret 2026, dari <https://scholar-chat.com/paper/web/e9f013566b246bfd11446667d832a3b4>
- Misra. (t.t.). *Perceptive inhibitions towards usage of technology based banking services in rural india: A financial inclusion perspective*.
- Mohamed, T. S., & Elgammal, M. M. (2024). Does the extent of branchless banking adoption enhance the social and financial performance of microfinance institutions? *Applied Economics*, 56(14), 1671–1688. <https://doi.org/10.1080/00036846.2023.2177595>
- Monoharan, B., & Shanmuga, S. (t.t.). (PDF) *Ascertaining the Mediating effect of Financial Literacy for Accessing mobile Banking Services to achieve Financial Inclusion*. ResearchGate. Diambil 2 Maret 2026, dari

[https://www.researchgate.net/publication/341397675\\_Ascertaining\\_the\\_Mediating\\_effect\\_of\\_Financial\\_Literacy\\_for\\_Accepting\\_mobile\\_Banking\\_Services\\_to\\_achieve\\_Financial\\_Inclusion](https://www.researchgate.net/publication/341397675_Ascertaining_the_Mediating_effect_of_Financial_Literacy_for_Accepting_mobile_Banking_Services_to_achieve_Financial_Inclusion)

Musdalifah, M., & Muchran, M. (2018). Optimalisasi Skema Bagi Hasil Sebagai Solusi Permasalahan Principal-Agen dalam Pembiayaan Mudharabah pada PT. Bank Syariah Cabang Makassar. *Jurnal Ar-Ribh*, 1(2).  
<https://doi.org/10.26618/jei.v1i2.2559>

Muhammad Rizal, et al, (2025) Buku Ajar Akuntansi Syariah. Medan CV Larispa <https://www.larispa.co.id/segera-terbit-buku-akuntansi-syariah/>

Muhammad Lathief, et al (2025) Evaluating Social Performance in Dual Banking Systems: The Case of North Sumatra, *International Journal of Accounting and Economics Studies* Vol 12 No. 5 Hal 685-692.  
<https://www.sciencepubco.com/index.php/IJAES/article/view/34800/19050>

Mustofa, M. (2017). Peningkatan Kinerja Karyawan Perbankan Syariah di Gorontalo (Studi atas Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi). *Al-Ulum*, 17(1), 120-142.

Ningning, M., & Mengze, Z. (2022). Impact Of Technological Orientation On Sustainability Financial Inclusion And Economic Growth: Role Of Environmental Csr Strategy. *International Journal of Economics and Finance Studies*, 14(4), 19-44. <https://doi.org/10.34109/ijefs.20220102>

Noja, G. G., Cristea, M., Banaduc, I., Preda, G., & Ponea, C. S. (2021). The Role of Employee Diversity, Inclusion and Development for Socially Responsible Management Strategies and Financial Performance of European Companies. Dalam K. Nermend, M. Łatuszyńska, & E. Thalassinos (Ed.), *Decision-Making in Management* (hlm. 313-335). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-67020-7\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-030-67020-7_17)

Nurul, S. (2023). The Development Of Asset Liquidity Management Learning Based On Online Research And Trade As A

Financial Inclusion Strategy For Students. *The Development Of Asset Liquidity Management Learning Based On Online Research And Trade As A Financial Inclusion Strategy For Students*. <http://digilib.uinkhas.ac.id/18425/>

Nyagadza, B., Muzira, D. R., & Chuchu, T. (2023). Mobile Fin-Tech Ecosystem Shaping Financial Inclusion in Zimbabwean Banking and Financial Services Markets. Dalam H. Chitimira & T. V. Warikandwa (Ed.), *Financial Inclusion and Digital Transformation Regulatory Practices in Selected SADC Countries: South Africa, Namibia, Botswana and Zimbabwe* (hlm. 255–274). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-23863-5\\_12](https://doi.org/10.1007/978-3-031-23863-5_12)

Ofori-Acquah, C., Avortri, C., Preko, A., & Ansong, D. (2023). Analysis of Ghana's National Financial Inclusion and Development Strategy: Lessons Learned. *Global Social Welfare*, 10(1), 19–27. <https://doi.org/10.1007/s40609-022-00255-6>

Otoritas Jasa Keuangan. (2022). *Workshop Laku Pandai Bank Syariah Indonesia (BSI) Smart Bank Wakaf Mikro (BWM)*. <https://ojk.go.id/apu-ppt/id/berita-dan-kegiatan/info-terkini/Pages/workshop-laku-pandai-bsi.aspx>

Otoritas Jasa Keuangan. (2024). *Survei Nasional Literasi dan Inklusi Keuangan (SNLIK) 2024*. [https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/publikasi/Pages/Survei-Nasional-Literasi-dan-Inklusi-Kuangan-\(SNLIK\)-2024.aspx](https://ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/publikasi/Pages/Survei-Nasional-Literasi-dan-Inklusi-Kuangan-(SNLIK)-2024.aspx)

Palaon, H., Wiryono, S. K., & Faturohman, T. (2020). Branchless banking agents: Business satisfaction, continuity, and viability. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1823585. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1823585>

Pandey, A., & Murugesan, R. (2024). A universal financial inclusion index covering banking, insurance and pension services in India. *International Journal of Economics and Business Research*, 28(1), 28–43. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2024.139289>

Pasaribu, F., Togatorop, E., Bulan, T. R. N., & Hafas, H. R. (2026). *Manajemen Strategi: Teori, Implementasi dan Evaluasi*. Serasi Media Teknologi.

- Patel, A. (t.t.). Empowering Digital Banking Services and Enhancing Financial Inclusion using Smart and Robust Fintech Software Solutions. *ResearchGate*.  
<https://doi.org/10.1109/WCONF58270.2023.10235246>
- Prabowo, R. D., & Fitri, A. O. (2026). Strategi bank syariah dalam meningkatkan literasi keuangan syariah di masyarakat. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(5), 8673–8682.
- Priansa, D. J. (2015). Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bank Syariah Mandiri. *Jurnal Ecodemica: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 3(1), 342–347.
- Purnamasari, L., Dari, A. R. W., & Ismail, I. (2026). Strategi Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Dalam Mendorong Kinerja di Perbankan Syariah. *Journal Universitas Pasundan*, 2.  
<https://journal.unpas.ac.id/index.php/pendas/article/view/19129>
- Purwani, F., Amalia, R., Ramadhani, Z., Aulia, A. S., & Astuti, J. (2026). Peran Infrastruktur Teknologi Informasi Dalam Mendukung Efisiensi Layanan Bisnis Digital Bank Syariah Indonesia: Studi Kasus Pada Cabang Palembang. *Jurnal Kolaboratif Sains*, 8(5), 2532–2539.  
<https://doi.org/10.56338/jks.v8i5.7619>
- Rahmawati, H., & Shofiani, T. (2024a). Kepatuhan Hukum Agen Laku Pandai BSI Smart dalam Pemberian Layanan Kepada Nasabah. *El Hisbah : Journal of Islamic Economic Law*, 4(1), 27–38. <https://doi.org/10.28918/elhisbah.v4i1.7582>
- Rahmawati, H., & Shofiani, T. (2024b). Kepatuhan Hukum Agen Laku Pandai BSI Smart dalam Pemberian Layanan Kepada Nasabah. *El Hisbah : Journal of Islamic Economic Law*, 4(1), 27–38. <https://doi.org/10.28918/elhisbah.v4i1.7582>
- REDmoney. (2014). *The Islamic Finance Handbook: A Practitioner's Guide to the Global Markets*. John Wiley & Sons.
- Rindyani, S. (2024). *Analisis Penerapan Smart Agent sebagai Upaya Peningkatan Inklusi Keuangan di Kelurahan Yukum Jaya*

Kabupaten Lampung Tengah [Undergraduate, IAIN Metro].  
<https://repository.metrouniv.ac.id/id/eprint/10477/>

- Riswanto, A., Jumiono, A., Zafar, T. S., Judijanto, L., Apriyanto, A., Kusmayadi, Y., & Paringsih, P. (2024). *Strategi Manajemen: Konsep, Teori, dan Implementasi*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rosyid, M., & Aris, A. (2016). Pemahaman Produk Bank Syariah Guru Pondok Pesantren Di Kabupaten Tangerang dan Sikap Menggunakan Produk Bank Syariah. *Islaminomics: Journal of Islamic Economics, Business and Finance*, 7(1).
- Rozin, H., Anam, M. K., & Setianingrum, N. (2024). Analisis Pertumbuhan Dan Tantangan Bank Syariah Indonesia. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu*, 3(1), 927-930.  
<https://doi.org/10.59435/gjmi.v3i1.1371>
- S. Tr.M., A. I. K. (2024). *Peran Personal Selling Dan Direct Marketing Dalam Mempengaruhi Keputusan Nasabah Menggunakan Bsi Mobile Pada Pt. Bank Syariah Indonesia Kc Jakarta Saharjo [D4, Politeknik Negeri Jakarta]*.  
<https://repository.pnj.ac.id/id/eprint/22994/>
- Saeed, M. M., & Donkoh, E. (2024). Mobile banking services and financial inclusion among customers of commercial banks: Evidence from an emerging economy. *Business Strategy & Development*, 7(4), e70035.  
<https://doi.org/10.1002/bsd2.70035>
- Salsabila, R. (2024). Strategi Agen BSI Smart Dalam Memberikan Layanan Kepada Masyarakat Pedesaan (Studi Kasus di Kecamatan Babussalam Kabupaten Aceh Tenggara ). *JPEK (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Kewirausahaan)*, 8(3).  
<https://doi.org/10.29408/jpek.v8i3.27854>
- Sari, N. K., Sopuosa, N. O., Safa'a, A., & Azizah, A. (2026). Studi Kelayakan Bisnis Islam Pada UMKM. *Jurnal Intelek Insan Cendikia*, 2(5), 8570-8576.
- Sayyid Haiqal Akbar, Indo Tang, & Aliah Reski Yanti. (2024). Analisis Tantangan dan Peluang Bank Syariah dalam Mengadopsi

Teknologi Digital: Studi Kasus Bank Syariah Indonesia (BSI) Tamalanrea 2. *PENG: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 2041-2047. <https://doi.org/10.62710/b5pjiap36>

Senga-Makuve, T. (2024, Maret 2). *Group Savings Schemes as a Financial Inclusion and Positive Change Strategy in Africa*. | EBSCOhost. <https://openurl.ebsco.com/contentitem/gcd:175428275?sid=ebsco:plink:crawler&id=ebsco:gcd:175428275>

Setianingrum, N., Chavia, A. N., & Anggraeni, Y. (2024). Mengoptimalkan Transformasi Digital Dan Dukungan Industri Kreatif Di Bank Syari'ah Indonesia (BSI). *Gudang Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 3(1), 366-370. <https://doi.org/10.59435/gjpm.v3i1.1217>

Shafi, M. S., & Reddy, M. R. (2022). Financial inclusion through Kiosk-based banking services: A study with reference to business correspondent models in the state of Kerala. *Benchmarking: An International Journal*, 29(9), 2900-2923. <https://doi.org/10.1108/BIJ-11-2020-0591>

Shahabi, V., Azar, A., Faezy Razi, F., & Fallah Shams, M. F. (2020). Simulation of the effect of COVID-19 outbreak on the development of branchless banking in Iran: Case study of Resalat Qard-al-Hasan Bank. *Review of Behavioral Finance*, 13(1), 85-108. <https://doi.org/10.1108/RBF-06-2020-0123>

Shaik, gowsya. (t.t.). (PDF) *Of Financial Inclusion Strategies For Sustainable Development Of Economy (With Reference To Andhra Pradesh)*. ResearchGate. Diambil 1 Maret 2026, dari [https://www.researchgate.net/publication/335971255\\_Of\\_Financial\\_Inclusion\\_Strategies\\_For\\_Sustainable\\_Development\\_Of\\_Economy\\_With\\_Reference\\_To\\_Andhra\\_Pradesh](https://www.researchgate.net/publication/335971255_Of_Financial_Inclusion_Strategies_For_Sustainable_Development_Of_Economy_With_Reference_To_Andhra_Pradesh)

Sharma, H. P., Jain, M., & Anuforo, P. U. (2023). Adoption of Blockchain as a Solution Strategy for Financial Inclusion: Evidence From Rural India. Dalam *The Impact of AI Innovation on Financial Sectors in the Era of Industry 5.0* (hlm. 151-170). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-0082-4.ch009>

- Shylaja, H. N. (2020). —*Financial Inclusion With Reference To Access To Banking Services: An Empirical Analysis*.l. <https://www.semanticscholar.org/paper/%E2%80%95Financial-Inclusion-With-Reference-To-Access-To-An-Shylaja/a2fde54d3b4e8dc5a553e09b6b97a9122e22aada>
- Sklyarov, I. Y., Sklyarova, J. M., Latysheva, L. A., Antsupov, V. R., & Volkogonova, A. V. (2024). Monitoring of Financial Inclusion of the Stavropol Territory Districts as Part of the Implementation of the National Strategy for Rural Development. Dalam I. Samoylenko & T. Rajabov (Ed.), *Innovations in Sustainable Agricultural Systems, Volume 2* (hlm. 331–338). Springer Nature Switzerland. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-72556-2\\_32](https://doi.org/10.1007/978-3-031-72556-2_32)
- Svotwa, T. D. (2024). Exploring Digital Financial Inclusion Strategies for Urban and Rural Communities in Botswana, Namibia, South Africa and Zimbabwe | Request PDF. Dalam *ResearchGate*. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-23863-5\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-031-23863-5_8)
- Syafril, S. (2021). Reformulating The Applicable Strategies In Improving Financial Literacy And Inclusion Index Toward Islamic Capital Market. *Jurnal Ilmiah Islam Futura*, 21(1), 63–79. <https://doi.org/10.22373/jiif.v0i0.5787>
- Tuba, M. D., & Lawack, V. A. (2023). Towards an International Financial Inclusion Strategy, Institutional Frameworks and Enforcement: Setting Regulatory Benchmarks for the SADC Countries. Dalam H. Chitimira & T. V. Warikandwa (Ed.), *Financial Inclusion and Digital Transformation Regulatory Practices in Selected SADC Countries: South Africa, Namibia, Botswana and Zimbabwe* (hlm. 23–56). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-23863-5\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-031-23863-5_2)
- Valencia, D. C., Calabuig, C., Villa, E., & Betancur, F. (2021). Financial Inclusion as a Complementary Strategy to Address the SDGs for Society. Dalam G. Nhamo, M. Togo, & K. Dube (Ed.), *Sustainable Development Goals for Society Vol. 1: Selected topics of global relevance* (hlm. 79–89). Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-70948-8\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-030-70948-8_6)

- Widjaja, D., & Samuel, S. (2026). *Adaptability Marketing in Digital Era: Strategi Pemasaran Adaptif di Era Digital yang Terus Berubah*. Penerbit NEM.
- Yap, S., Lee, H. S., & Liew, P. X. (2024). The Roles of Insurance and Banking Services on Financial Inclusion. *Sage Open*, 14(2), 21582440241252268.  
<https://doi.org/10.1177/21582440241252268>
- Yasri, F., Marganingsih, A., & Astikawati, Y. (2026). Analisis Keputusan Nasabah Menggunakan Mandiri Agen di Desa Nanga Dedai Kecamatan Dedai Kabupaten Sintang. *Jurnal Pendidikan Ekonomi (JURKAMI)*, 10(2), 409–422.  
<https://doi.org/10.31932/jpe.v10i2.4473>
- Yulianti, D., & Suwiryono, D. H. (2022). Analisis Bagi Hasil Brilink Dan Jenis Perjanjian Brilink Dalam Mekanisme Layanan Keuangan Tanpa Kantor ( Studi kasus di Desa Sukasari dan Desa Gandasari Kecamatan Kadupandak). *Jurnal Akuntansi Kompetif*, 5(3), 260–269.  
<https://doi.org/10.35446/akuntansikompetif.v5i3.1006>
- Zahid, M., Rahman, H. U., Ullah, Z., & Muhammad, A. (2021). Sustainability and branchless banking: The development and validation of a distinct measurement scale. *Technology in Society*, 67, 101764.  
<https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101764>
- Zhao, C., Zhou, J., & Liu, Y. (2023). Financial inclusion and low-carbon architectural design strategies: Solutions for architectural climate conditions and architectural temperature on new buildings. *Environmental Science and Pollution Research International*, 30(32), 79497–79511.  
<https://doi.org/10.1007/s11356-023-27594-x>
- Zulkipli, Z., Masâ€™ud, R., Aziz, A. A., Azkar, M., & Wajdi, F. (2026). Digitalisasi Mobile Banking BSI di Era Digital: Strategi, Tantangan, dan Peluang. *Jurnal Al-Kharaj: Studi Ekonomi Syariah, Muamalah, dan Hukum Ekonomi*, 5(2), 311–326.  
<https://doi.org/10.30863/alkharaj.v5i2.8977>

# Tentang Penulis

## Prof. Dr. Andri Soemitra, MA



Prof. Dr. Andri Soemitra, MA lahir di Medan pada 7 Mei 1976 dan berdomisili di Jalan Abdul Hamid Gg. Tali No. 10 Medan. Ia menyelesaikan pendidikan Sarjana di Fakultas Syariah Jurusan Hukum Ekonomi Syariah IAIN Sumatera Utara sebagai Wisudawan

Berprestasi tahun 2000, kemudian melanjutkan studi Magister Ekonomi Islam di Pascasarjana IAIN Sumatera Utara pada tahun 2001, dan meraih gelar Doktor Ekonomi Islam dengan predikat *Cum Laude* dari Sekolah Pascasarjana UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dalam perjalanan akademik dan profesionalnya, ia memiliki sejumlah sertifikasi, antara lain Certified Dewan Pengawas Syariah sektor Perbankan dari DSN (2018), Certified Mediator Lembaga Keuangan (2017), dan Certified Pendamping UMKM (2021). Karier strukturalnya meliputi berbagai jabatan penting, seperti Kepala Laboratorium dan Sekretaris Jurusan di IAIN Sumatera Utara, Wakil Dekan I serta PAW Dekan Fakultas Syariah dan Hukum UIN Sumatera Utara, hingga Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis UIN Sumatera Utara periode 2016–2020, serta Ketua Program Studi S3 Ekonomi Syariah FEBI UIN Sumatera Utara untuk periode 2020–2023 dan 2023–2027. Selain aktif dalam organisasi profesional sebagai Wakil Ketua IAEI Sumatera Utara, Dewan Pakar MES Sumatera Utara, pengurus AFEBIS, pengawas syariah perbankan, dan pengurus MUI Kota Medan, ia juga memiliki pengalaman ilmiah internasional

melalui partisipasi, presentasi, dan kepakaran di berbagai konferensi dan forum akademik di Inggris, Amerika Serikat, Korea Selatan, Malaysia, Thailand, dan berbagai perguruan tinggi di Indonesia. Atas dedikasinya, ia dianugerahi Tanda Kehormatan Satyalencana Karya Satya X Tahun, dengan kompetensi keilmuan yang berfokus pada ekonomi Islam, perbankan dan lembaga keuangan syariah, sistem keuangan, serta sistem moneter syariah.

Saat ini penulis menempuh pendidikan Doktor Ekonomi Syariah di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UINSU).



# STRATEGI PENGEMBANGAN BSI AGENT DALAM MENINGKATKAN INKLUSI Perbankan Syariah di Indonesia

Penulis

Ismul Fakhri Lubis

Prof. Dr. H. Azhari Akmal Tarigan

Prof. Dr. Andri Soemitra, M.A, M.Ag

Editor : Dr. Muhammad Rizal, SE., M.Si., Ak., CMA

Buku Strategi Pengembangan BSI Agent dalam Meningkatkan Inklusi Perbankan Syariah di Indonesia membahas secara komprehensif peran strategis BSI Agent sebagai extended outlet dalam memperluas akses layanan perbankan syariah, khususnya bagi masyarakat unbanked dan wilayah dengan keterbatasan jaringan kantor. Pembahasan diawali pada Bab I dengan pengantar mengenai kondisi inklusi perbankan syariah nasional, posisi strategis BSI Agent sebagai extended outlet, serta kesenjangan Literasi dan Inklusi Keuangan Syariah. Bab II menyajikan landasan teoretis dan konseptual yang mencakup layanan keuangan perbank syariah, literasi keuangan, perbedaan konsep layanan Banking Versi BI dan OJK.

Selanjutnya, Bab III Bank Syariah Indonesia Agent, standar kualitas layanan. Bab IV memaparkan pemberdayaan layanan BSI Agent, kaitannya dengan maqashid syariah, Teori kolaborasi dan pandangan islam terhadap kolaborasi, Pada Bab V, buku ini menawarkan solusi dan strategi pengembangan BSI Agent dalam meningkatkan inklusi perbankan syariah, Strategi Kolaborasi dan pemberdayaan BSI Agent serta solusinya.

Bab VI menutup pembahasan dengan implikasi kebijakan dan rekomendasi strategis bagi perbankan syariah dan regulator, termasuk pentingnya integrasi strategi agen dengan program inklusi keuangan nasional dan penguatan literasi keuangan syariah secara berkelanjutan.

Keunggulan utama buku ini terletak pada integrasi antara kajian teoretis, analisis empiris, dan rekomendasi strategis yang aplikatif, sehingga relevan bagi akademisi, mahasiswa, praktisi, dan pembuat kebijakan. Ucapan terima kasih disampaikan kepada para penulis, editor, serta seluruh pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Diharapkan buku ini dapat menjadi referensi penting dalam pengembangan BSI Agent dan memberikan kontribusi nyata bagi peningkatan inklusi perbankan syariah di Indonesia.

