

SKRIPSI

ANALISIS DAMPAK MERGER TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK SYARIAH INDONESIA KANTOR CABANG KUALA SIMPANG



Disusun Oleh:

**RIKA NURJANNAH
NIM. 180603150**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2022 M/1443 H**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Rika Nurjannah
NIM : 180603150
Program Studi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Dengan ini menyatakan bahwa dalam penulisan skripsi ini saya :

1. *Tidak menggunakan ide orang lain tanpa mampu mengembangkan dan mempertanggungjawabkan.*
2. *Tidak melakukan plagiasi terhadap naskah karya orang lain.*
3. *Tidak menggunakan karya orang lain tanpa menyebutkan sumber asli atau tanpa izin pemilik karya.*
4. *Tidak melakukan manipulasi dan pemalsuan data.*
5. *Mengerjakan sendiri karya ini dan mampu bertanggungjawab atas karya ini.*

Bila kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggungjawabkan dan ternyata memang ditemukan bukti bahwa saya telah melanggar pernyataan ini, maka saya siap untuk dicabut gelar akademik saya atau diberikan sanksi lain berdasarkan aturan yang berlaku di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Banda Aceh, 20 Mei 2022

Yang menyatakan



Rika Nurjannah

PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

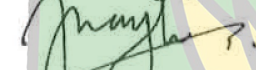
Analisis Dampak Merger Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang

Disusun Oleh :

Rika Nurjannah
NIM. 180603150

Disetujui untuk disidangkan dan dinyatakan bahwa isi dan
formatnya telah memenuhi syarat penyelesaian studi pada
Program Studi Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh

Pembimbing I,



Inayatillah, MA.Ek.

NIP. 19820804201402002

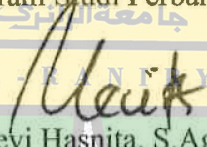
Pembimbing II,



Isnaliana, S.HI., MA.

NIDN. 202909003

Mengetahui ,
Ketua Program Studi Perbankan Syariah,



Dr. Nevi Hasnita, S.Ag.,M.Ag

NIP.197711052006042003

PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

Analisis Dampak Merger Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang

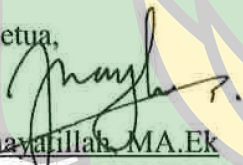
Rika Nurjannah
NIM . 180603150

Telah Disidangkan Oleh Dewan Penguji Skripsi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh
Dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1) Dalam
Bidang Perbankan Syariah

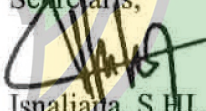
Pada Hari/Tanggal :Jum'at, 1 Juli 2022 M
1 Dzulhijjah 1443 H

Banda Aceh,
Dewan Penguji Sidang Skripsi

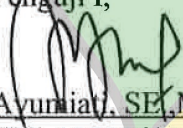
Ketua,


Inayatillah, MA.Ek
NIP. 19820804201402002

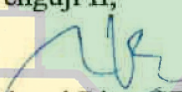
Sekretaris,


Isnaliana, S.HI.,MA
NIDN. 2029099003

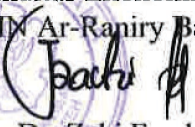
Penguji I,


Ayuniaty, SE.,M.Si
NIP. 197806152009122002

Penguji II,


Akmal Riza, SE.,M.Si
NIDN. 2002028402

Mengetahui ,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Ar-Raniry Banda Aceh


Dr. Zaki Fuad, M.Ag


NIP. 196403141992031003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY Banda Aceh
UPT. PERPUSTAKAAN

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh
Telp. 0651-7552921, 7551857, Fax. 0651-7552922
Web: www.library.ar-raniry.ac.id, Email: library@ar-raniry.ac.id

**FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA
ILMIAH MAHASISWA UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Rika Nurjannah
NIM : 180603150
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah
E-mail : 180603150@student.ar-raniry.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada UPT Perpustakaan Universitas Islam Negeri (UIN) Ar-Raniry Banda Aceh, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah :

☐ Tugas Akhir ☐ KKKU ☐ Skripsi ☐
yang berjudul:

Analisis Dampak Merger Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang

Beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini, UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh berhak menyimpan, mengalih-media formatkan, mengelola, mendiseminasikan, dan mempublikasikannya di internet atau media lain.

☐ Secara *fulltext* untuk kepentingan akademik tanpa perlu meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis, pencipta dan atau penerbit karya ilmiah tersebut.

UPT Perpustakaan UIN Ar-Raniry Banda Aceh akan terbebas dari segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Banda Aceh
Pada tanggal : 20 Mei 2022

Mengetahui,

Penulis,

Rika Nurjannah
NIM. 180603150

Pembimbing I,

Inayatulillah, MA, Ek.
NIP. 19820804201402002

Pembimbing II,

Isnaliah, S.HI, MA.
NIDN. 2029099003

KATA PENGANTAR



Syukur alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat serta karunia-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Dampak Merger Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor CabangKuala Simpang”**.

Shalawat dan salam penulis sanjungkan kepada pangkuan Baginda Rasulullah Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat yang telah memberikan pencerahan bagi kita umat manusia sehingga dapat merasakan nikmatnya iman dan Islam, serta nikmat kemuliaan dalam ilmu pengetahuan.

Dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis banyak menemui berbagai hambatan dan kesulitan. Namun berkat bimbingan, dorongan dan semangat yang penulis dapatkan dari berbagai pihak, sehingga penulisan skripsi ini dapat diselesaikan. Oleh karena itu, pada kesempatan kali ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya terutama kepada :

1. Dr. Zaki Fuad, S.Ag.,M.Ag.selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Nevi Hasnita, S.Ag.,M.Ag selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah.Ayumiati, S.E.,M.Si selaku Sekretaris Program Studi Perbankan Syariah dan Mukhlis, S.H.I.,S.E., M.H. selaku Operator Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

3. Muhammad Arifin, M.Ag.,Ph.D. selaku Ketua Laboratorium Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.
4. Inayatillah, MA.Ek. selaku Pembimbing I yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan ilmu pengetahuannya dalam memberikan masukan, saran maupun motivasi kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini.
5. Isnaliana, S.HI.,MA. selaku Pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktu dan memberikan ilmu pengetahuannya dalam memberikan masukan, saran maupun motivasi kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dan juga selaku Penasehat Akademik selama menempuh pendidikan di Program Studi Perbankan Syariah.
6. Ayumiati, SE.,M.Si selaku Penguji I dan Akmal Riza, SE.,M.Si selaku Penguji II yang telah meluangkan waktu untuk menguji tulisan saya serta memberikan saran maupun motivasi kepada peneliti.
7. Bapak/ibu Dosen Program Studi Perbankan Syariah yang telah memberikan banyak sekali ilmu selama peneliti menempuh pendidikan serta seluruh staff dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang telah memberikan segala fasilitas dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Taman baca Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry sebagai salah satu tempat peneliti memperoleh berbagai informasi dan sumber-sumber yang berkaitan dalam penulisan.
9. Pimpinan serta Karyawan PT. BSI Tbk KC Kuala Simpang yang telah bersedia menjadi informan dalam penelitian.

10. Orang tua tercinta Bapak Juremi dan Ibu Suprihatin yang telah memberikan motivasi serta kekuatan baik secara materil maupun non materil.
11. Sahabat-sahabat terbaik saya dan teman seperjuangan Program Studi Perbankan Syariah angkatan 2018 yang telah menemani, memberikan dukungan serta membantu peneliti menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata peneliti mengucapkan ribuan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dan mohon maaf kepada semua pihak baik yang disengaja maupun tidak sengaja. Peneliti menyadari bahwa penulisan ini masih memiliki banyak kekurangan, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak untuk kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memiliki manfaat bagi pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Banda Aceh, 20 Mei 2022

Penulis,

Rika Nurjannah

TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

Keputusan Kementerian dan Menteri P dan K

Nomor : 158 Tahun 1987 – Nomor : 0543 b/u/1987

1. Konsonan

No	Arab	Latin	No	Arab	Latin
1	ا	Tidak dilambangkan	16	ط	Ṭ
2	ب	B	17	ظ	Ẓ
3	ت	T	18	ع	‘
4	ث	Ṣ	19	غ	G
5	ج	J	20	ف	F
6	ح	Ḥ	21	ق	Q
7	خ	Kh	22	ك	K
8	د	D	23	ل	L
9	ذ	Ẓ	24	م	M
10	ر	R	25	ن	N
11	ز	Z	26	و	W
12	س	S	27	ه	H
13	ش	Sy	28	ء	’
14	ص	Ṣ	29	ي	Y
15	ض	Ḍ			

2. Vokal

Vokal bahasa arab seperti vokal bahasa Indonesia, terdiri dari vokal tunggal atau monoftong dan vokal rangkap atau diftong.

a. Vokal Tunggal

Vokal tunggal bahasa arab yang lambangnya berupa tanda atau harkat, transliterasinya sebagai berikut :

Tanda	Nama	Huruf Latin
◌َ	<i>Fatḥah</i>	A
◌ِ	<i>Kasrah</i>	I
◌ُ	<i>Dammah</i>	U

b. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut :

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan Huruf
◌َ ي	<i>Fatḥah dan ya</i>	Ai
◌ُ و	<i>Fatḥah dan wau</i>	Au

Contoh :

kaifa: كيف

hau : هول

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya sebagai berikut :

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda
يَ / اَ	<i>Fatḥah</i> dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>	Ā
يِ	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	Ī
يُ	<i>Dammah</i> dan <i>wau</i>	Ū

Contoh :

قَالَ : *Qāla*

رَمَى : *Ramā*

قِيلَ : *Qīla*

يَقُولُ : *Yaqūlu*

4. Ta Marbutah (ة)

Transliterasi untuk ta marbutah, ada dua.

a. Ta marbutah (ة) hidup

Ta marbutah (ة) yang hidup mendapat harkat fathah, kasrah dan dammah, transliterasinya adalah t.

b. Ta marbutah (ة) mati

Ta marbutah (ة) yang mati mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah h.

c. Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta marbutah (ة) diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang al, serta

bacaan kedua kata itu terpisah maka ta marbutah (ة) itu di transliterasikan dengan h.

Contoh :

raudah al-atfāl/ raudatul atfāl: الْأَطْفَالُ

al-Madīnah al-Munawwarah/ : الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ

al-Madīnatul Munawwarah

Ṭalḥah: طَلْحَة

Catatan :

Modifikasi

1. Nama orang berkebangsaan Indonesia ditulis seperti biasa tanpa transliterasi, seperti M. Syuhudi Ismail, sedangkan nama-nama lainnya ditulis sesuai kaidah penerjemahan. Contoh : Hamad Ibn Sulaiman.
2. Nama Negara dan kota ditulis menurut ejaan bahasa Indonesia, seperti Mesir, bukan Misr; Beirut, bukan Bayrut; dan sebagainya.
3. Kata-kata yang sudah dipakai (serapan) dalam kamus Bahasa Indonesia tidak ditransliterasi. Contoh: Tasauf bukan Tasawuf.

ABSTRAK

Nama : Rika Nurjannah
NIM : 180603150
Fakultas/Prodi : FEBI/PS
Judul : Analisis Dampak *Merger* Terhadap Kinerja Karyawan
PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala
Simpang
Pembimbing I : Inayatillah, MA.Ek.
Pembimbing II : Isnaliana, S.HI.,MA.
Halaman : 83 Halaman

Pada lembaga keuangan khususnya perbankan syariah, ketika melakukan *merger* pastinya memiliki dampak terhadap lembaga itu sendiri maupun karyawannya, begitu pula pada bank BSI KC Kuala Simpang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak *merger* serta kendala dan strategi terhadap kinerja karyawan Bank tersebut. Penelitian dilakukan menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deksriptif analisis, dikumpulkan melalui wawancara dengan beberapa informan yaitu karyawan bank. Hasil penelitian diukur dengan tiga indikator yaitu lingkungan kerja, kenyamanan dan gaji karyawan. Diukur dari lingkungan kerja *merger* memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan sedangkan jika diukur dari kenyamanan dan gaji karyawan *merger* tidak memberikan dampak terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci : Dampak, Merger, Kinerja.

جامعة الرانري

A R - R A N I R Y

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	iii
PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI	iv
PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI	v
FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI ...	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK.....	xiv
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR TABEL	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
 BAB I PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian.....	6
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
1.5 Sistematika Penulisan.....	7
 BAB II LANDASAN TEORI.....	 9
2.1 Teori Sumber Daya Manusia (SDM)	9
2.1.1 Karyawan	12
2.1.2 Kualitas Karyawan	13
2.1.3 Kinerja Karyawan	14
2.2 Dampak	17
2.2.1 Indikator Dampak	18
2.3 Merger	19
2.3.1 Klasifikasi <i>Merger</i>	21
2.3.2 Motif Perusahaan Melakukan <i>Merger</i>	23
2.3.3 Syarat Melakukan <i>Merger</i>	25
2.3.4 Manfaat dan Risiko <i>Merger</i>	26
2.3.5 Dampak <i>Merger</i> Perusahaan/Perbankan.....	28
2.4 Penelitian Terkait	34
2.5 Kerangka Pemikiran	38

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	41
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	41
3.2 Lokasi Penelitian	41
3.3 Sumber Data	42
3.4 Indikator Yang Diukur	43
3.5 Teknik Pengumpulan Data	43
3.6 Narasumber Penelitian	45
3.7 Metode Analisis Data	46
 BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	 49
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	49
4.2 Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang.....	52
4.2.1 Visi Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang ...	52
4.2.2 Misi Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang...	52
4.3 Data Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang.....	53
4.4 Hasil dan Pembahasan.....	55
4.4.1 Lingkungan Kerja KaryawanBank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang.....	55
4.4.2 Kenyamanan Karyawan Bank Syariah IndonesiaKC Kuala Simpang.....	60
4.4.3 Kompensasi/Gaji Karyawan Bank Syariah IndonesiaKC Kuala Simpang.....	61
4.4.4 Kendala dan Strategi Dampak Merger Bank Syariah IndonesiaKC Kuala Simpang.....	62
4.5 Analisis Indikator yang Diukur serta Kendala dan Strategi yang dilakukan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang	64
4.5.1 Lingkungan kerja Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang.....	64
4.5.2 Kenyamanan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang	66
4.5.3 Kompensasi/Gaji Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang.....	66
4.5.4 Kendala dan Strategi Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang.....	67

BAB V PENUTUP	69
5.1 Kesimpulan.....	69
5.2 Saran.....	70
DAFTAR PUSTAKA	71
LAMPIRAN	76
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	85



DAFTAR GAMBAR

Skema Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	39
---	----



DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terkait	37
Tabel 3.1 Indikator yang diukur.....	43
Tabel 3.2 Jumlah orang yang diusulkan.....	45
Tabel 3.3 Jumlah orang yang diwawancarai	46
Tabel 4.1 Data Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang	53



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi	76
Lampiran 2 Pedoman Wawancara	77
Lampiran 3 Dukumentasi	83
Lampiran 4 Daftar Riwayat Hidup	85



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 tentang perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 tentang Perbankan, perubahan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1998 tentang Penggabungan, Peleburan Dan Pengambilan Perseroan Terbatas, Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1999 tentang *Merger*, Konsolidasi dan Akuisisi Bank, Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

Mergersuatu proses penggabungan dua perusahaan atau lebih yang salah satunya masih berdiri dengan nama perusahaannya sedangkan yang lain hilang dengan seluruh nama dan kekayaannya tergabung dalam perusahaan yang tetap berdiri (Hasriani, 2018). Perbankan termasuk kedalam perusahaan industri jasa, dimana pada sebuah badan perbankan juga dapat dilakukan *merger* atau penggabungan.

Pada umumnya *merger* melibatkan perubahan yang berbeda untuk setiap perusahaan tergantung pada persyaratan perusahaan yang menggabungkan diridan keadaan pasar. Namun berdasarkan tinjauan literatur dari penelitian sebelumnya, *merger* tidak memberikan dampak positif yang signifikan terhadap perusahaan

dalam jangka pendek (Armando et al., 2019). Di Indonesia adanya kegiatan *merger*3 (tiga) bank BUMN berbasis syariah yaitu BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Mandiri Syariah yang berganti nama menjadi PT. Bank Syariah Indonesia Tbk. Dengan adanya kegiatan *merger* ini, pastinya berpengaruh terhadap ratusan karyawan yang bekerja pada masing-masing lembaga keuangan atau dampak-dampak yang diterima karena adanya *merger*.

Karyawan merupakan suatu aset perusahaan yang begitu penting. Adanya karyawan pada suatu perusahaan akan menghasilkan kelancaran operasional serta proses produksi suatu perusahaan. Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 ayat 2 menyatakan bahwa karyawan atau pekerja merupakan setiap individu yang mampu melakukan suatu tugas pekerjaan dan dapat menghasilkan barang atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun kepentingan umum didalam maupun diluar hubungan kerja.

Di tubuh perbankan pastinya terdapat seorang karyawan didalamnya, yang mana karyawan merupakan individu yang dipekerjakan oleh pemberi kerjabaik sebagai karyawan tetap maupun karyawan tidak tetap berdasarkan kontrak kerja secara tertulis atau tidak tertulis, untuk melaksanakan tugas sebagaitanggapan atau kegiatan untuk jangka waktu tertentu (Mardiasmo, 2011). Kedudukan karyawan pada suatu bank sangatlah penting. Hal tersebut dikarenakan pengetahuan, keahlian/keterampilan yang mereka miliki dapat mempengaruhi

kualitas produk maupun jasa yang akan diberikan kepada masyarakat/nasabah.

Lingkungan kerja salah satu pendukung besar bagi terciptanya proses aktivitas suatu pekerjaan. Menurut Rahmawati (2014) lingkungan kerja juga merupakan segala sesuatu yang bergerak di sekitar pekerja atau karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas atau tanggung jawab yang diberikan. Dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik maka akan memotivasi pekerja atau karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat.

Kemudian lingkungan kerja juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu elemen yang dapat memberi pengaruh langsung maupun tidak langsung pada perusahaan yang dapat berdampak positif maupun negatif terhadap kinerja dan kepuasan karyawan (Soetjipto, 2008:87).Lingkungan kerja yang baik apabila karyawan secara langsung maupun tidak langsung dapat memberikan kontribusi yang berarti bagi perusahaan melalui perkembangan dan kemajuan perusahaan. Sedangkan ketika lingkungan kerja yang diciptakan kurang baik, akan mempengaruhi target, hasil kerja dan sistem kerja karyawan yang tidak efektif dan efisien. Lingkungan kerja dibagi menjadi dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan kinerja karyawan sebuah perusahaan.Menurut Mangkunegara (2009:9) kinerja merupakan sebuah hasil kerja baik

dari segi kualitas maupun kuantitas yang diciptakan karyawan dalam hal melakukan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun indikator-indikator lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti perlengkapan kerja, pelayanan terhadap karyawan, kondisi kerja dan hubungan pribadi.

Kedudukan karyawan setelah adanya *merger* adalah harus mengikuti tahapan-tahapan yang sudah disepakati direksi. Dalam artian adanya penggabungan beberapa perusahaan, maka perihal karyawan masing-masing perusahaan memiliki kriterianya sendiri. Hal ini yang memicu direksi atau pihak-pihak lainnya untuk melakukan tindakan penyeleksian terhadap karyawannya yang harus dilakukan dengan cermat, efektif serta sesuai dengan jumlah yang dibutuhkan.

Sosial karyawan sebelum terjadinya *merger* bagaimana cara untuk mengikat itu sangat penting agar dapat menyatukan beberapa perusahaan yang pastinya memiliki budaya, nilai dan strategi yang berbeda. Namun saat proses *merger* terjadi, perusahaan harus memiliki visi yang sama sehingga dapat membentuk identitas yang baru atau *new identity*. Setelah adanya *merger*, yang sudah dibentuk pada tahap sebelumnya yaitu identitas baru harus diimplementasikan didalam perusahaan dengan baik. Sosial karyawan juga dapat terbentuk karena didalamnya ada lingkungan kerja.

Seperti halnya dengan karyawan bank BSIex BRI yang ada di KC Kuala Simpong. Dari hasil observasi di lapangan menunjukkan

bahwa secara garis besar sosial karyawan dari perusahaan tersebut tidak memiliki perubahan yang signifikan. Akan tetapi jika dilihat dari kepatuhan syariah atau *shariah compliance* maka dalam lingkungan kerjanya terlihat sangat berbeda. Hal ini dikarenakan sebelumnya sistem operasional tidak menggunakan *shariah compliance*. Lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap tingkat kenyamanan yang dihasilkan. Pada perbankan konvensional kenyamanan yang ada tidak perlu diragukan adanya, hanya saja pada sistem perbankan syariah masih banyak sekali simpang siur bahwasanya tingkat kenyamanan memiliki penurunan kualitas. Kenyamanan merupakan penilaian secara komprehensif atau menyeluruh seseorang terhadap lingkungannya. Kenyamanan karyawan merupakan semua keadaan atau situasi yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Kompensasi segala sesuatu yang diterima karyawan baik dalam bentuk fisik maupun non fisik dan yang dapat dihitung atau diberikan kepada seseorang yang biasanya merupakan objek yang dibebaskan dari pajak penghasilan. Kompensasi yang akan disinggung yakni gaji, karyawan terbiasa dengan atmosfer gaji yang tinggi. Sebelum adanya *merger* karyawan bank mendapatkan gaji yang terbilang tinggi dan tanpa adanya pemotongan. Sedangkan setelah terjadinya *merger* menjadi bank BSI terjadinya pemotongan pada gaji karyawan. Berdasarkan observasi, hal ini menyebabkan ketika

karyawan yang berada dalam wilayah Aceh tidak bisa menyesuaikan gaya hidupnya dengan keadaan sekarang yaitu adanya pemotongan gaji, mereka akan memilih untuk pindah kerja keluar daerah atau bahkan pulau.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan sebuah penelitian dengan judul “Analisis Dampak *Merger* Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana dampak *merger* terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang?
2. Apa saja kendala dan strategi dampak *merger* terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis dampak *merger* terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang.

2. Untuk menganalisis kendala dan strategi akibat merger terhadap kinerja karyawan PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang.

1.4 Manfaat Penelitian

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi peneliti, peneliti dapat menjelaskan apa saja dampak yang ditimbulkan karena adanya penggabungan atau *merger* ex BRI menjadi PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang terhadap kinerja karyawannya.
2. Bagi instansi PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Kuala Simpang mampu melaksanakan operasionalnya dengan baik dan mampu menjelaskan perannya kepada masyarakat atau nasabah.
3. Bagi masyarakat, penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat berupa pemahaman serta wawasan mengenai dampak adanya PT. Bank Syariah Indonesia.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulis melakukan pembahasan secara sistematis untuk setiap bab agar lebih fokus pada pembahasan skripsi ini. Penulis membaginya menjadi 5 (lima) bab, masing-masing bab terdiri dari beberapa sub bab yaitu deskripsi dari bab tersebut. Sistematika pembahasannya adalah sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan, berisikan uraian terkait latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori, yang menguraikan karyawan, kualitas karyawan, kinerja karyawan, dampak, Indikator untuk mengukur dampak, *merger*, klasifikasi *merger*, motif perusahaan melakukan *merger*, syarat melakukan *merger*, manfaat dan resiko *merger*, dampak *merger* perusahaan/perbankan (lingkungan kerja, kenyamanan, kompensasi/gaji karyawan), penelitian terkait, kerangka pemikiran.

BAB III Metodologi Penelitian, didalamnya berisi informasi terkait penelitian dan cara melakukan penelitian serta metode apa yang digunakan untuk penelitian. Pada bab ini berisikan tentang jenis dan pendekatan penelitian, lokasi penelitian, sumber data, indikator yang diukur, teknik pengumpulan data, narasumber penelitian dan metode analisa data.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan merupakan bab hasil dan pembahasan inti penelitian berisi uraian tentang objek penelitian yang dihasilkan dari analisis data dan pembahasan dalam bab ini telah dikumpulkan dan dianalisis dengan menggunakan alat analisis yang telah disiapkan.

BAB V Penutup, merupakan bab yang menyimpulkan seluruh rangkaian penelitian skripsi ini. Bab ini berisi kesimpulan dan saran penulis atas permasalahan yang dibahas dalam skripsi ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Teori Sumber Daya Manusia (SDM)

SDM atau Sumber Daya Manusia menempati posisi sentral/tengah dalam mewujudkan capaian pembangunan. Dimana menempatkan manusia dalam fungsinya sebagai sumber daya pembangunan. Manusia memiliki harga dan nilai dapat ditentukan oleh relevansi konstruksinya terhadap suatu proses produk. Agar sesuai dengan tuntutan pembangunan ataupun tuntutan masyarakat, maka kualitas manusia atau SDM harus diprogramkan sedemikian rupa (Tjokrowinoto, 1995 : 28).

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya terpenting dalam sebuah manajemen. Meski terjadinya perkembangan teknologi yang begitu pesat, manusia tetap menjadi faktor yang berperan penting bagi keberhasilan sebuah organisasi. Dengan definisi lain, sumber daya manusia merupakan tenaga kerja yang mampu memangku suatu jabatan atau orang yang bertanggung jawab untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dari organisasi yang bersangkutan.

Manusia merupakan makhluk yang diciptakan dengan kemampuan khusus dan berkedudukan tinggi dibandingkan makhluk lain, yaitu dengan menjadi khalifah atau wakil Tuhan di muka bumi (Q.S Al-Baqarah ayat 30) :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۖ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ ۚ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۚ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : “dan ingatlah ketika tuhanmu berfirman kepada para malaikat ‘Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di mukabumi’.”(Qs. Al-Baqarah Ayat 30)

Kemudian ayat diatas dipertegas dengan ayat lainnya yaitu dalam (Q.S. Al-Anam ayat 165) :

وَهُوَ الَّذِي جَعَلَكُمْ خَلَائِفَ الْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِي مَا آتَاكُمْ ۚ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ الْعِقَابِ ۚ وَإِنَّهُ لَغَفُورٌ رَحِيمٌ

Artinya : “Dan Dialah yang menjadikan kamu penguasa-penguasa di bumi dan dia meninggikan sebahagian kamu atas sebahagian (yang lain) beberapa derajat untuk mengujimu - tentang apa yang diberikan-Nya kepadamu”. (Qs. Al-Anam Ayat 165)

Islam menginginkan manusia berada pada derajat yang tinggi dan mulia, sehingga dikaruniai perasaan, akal/pikiran dan tubuh yang sempurna. Bentuk potensi yang diberikan kepada manusia pada dasarnya adalah kebijaksanaan atau petunjuk agar ia dapat mengambil kedudukan dalam kehidupannya secara proporsional (Jalaluddin, 1996). Dalam pendidikan, islam mengambil

pendekatan menyeluruh terhadap bentuk manusia sehingga tidak ada yang tertinggal atau terabaikan, baik dari segi rohani maupun jasmani, didasarkan pada fitrah yang melekat dalam kehidupan spiritual mereka dan dalam aktivitas duniawi. Dan tidak ada yang diabaikan atau dipaksakan kecuali dilakukan sesuai dengan fitrahnya (Nata, 1997).

Kemudian Hasan Langgulung (1995:57), mengatakan bumi merupakan tempat yang istimewa di alam semesta ini, karena potensi yang ada pada manusia sangat penting untuk memenuhi tugasnya sebagai wakil atau khalifah di muka bumi. Dengan tidak adanya potensi dalam bentuk amanah, tidak akan mampu mengambil tanggung jawab dan menghormati orang dalam hubungannya dengan makhluk lain. Menurut Mukhyi, penting bagi sebuah organisasi untuk memperhatikan bagaimana cara mendapatkan pekerja yang sesuai dengan kebutuhan mereka serta posisi apa yang harus mereka ditempati. Kemudian bagaimana cara mempertahankan dan bahkan mengembangkannya sebagai tenaga kerja dengan menggunakan pekerjaan atau dengan mengevaluasi pekerjaannya. Dalam perspektif Islam, sumber daya manusia disebut juga dengan *human investment*. Dimana *human investment* merupakan upaya pendidikan dengan waktu jangka panjang untuk melahirkan sumber daya manusia itu sendiri (Yasmadi, 2002 : 152).

2.1.1 Karyawan

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa pekerja atau karyawan merupakan perseorangan yang mampu melakukan pekerjaan untuk menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun masyarakat, baik didalam ataupun diluar hubungan ketenagakerjaan. Kehadiran karyawan sangat penting dalam sebuah perusahaan, tanpa adanya karyawan maka tidak akan terjadi kelancaran dalam operasional ataupun proses produksi suatu perusahaan.

Karyawan bertanggung jawab untuk menentukan rencana dan tujuan dari sistem yang harus dicapai. Karyawan juga memegang peranan yang sangat penting dalam memberikan nilai tambah bagi suatu perusahaan. Dimana peran dan aktivitas karyawan ditujukan untuk membangun kelancaran produktivitas dan mengoptimalkan kinerja serta memanfaatkan waktu secara efisien pada saat karyawan tidak produktif dan bekerja secara efisien.

Di Indonesia Bank Syariah berkembang sangat pesat, dan hal ini didukung dengan adanya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang berkualitas. Bank syariah tidak dapat berhasil tanpa dukungan manajemen sumber daya manusia yang baik. Namun permasalahan yang masih dihadapi oleh sistem perbankan syariah dari segi sumber daya manusia adalah pengetahuan dasar bidang perbankan syariah yang masih relatif kecil dibandingkan dengan ekonomi konvensional.

2.1.2 Kualitas Karyawan

Kualitas sumber daya manusia atau karyawan itu ditentukan oleh kadar pengetahuan, pendidikan, pengalaman dan kematangan atau kedewasaan dalam bersikap serta nilai-nilai yang dimilikinya. bukan dilihat dari faktor kekuatan-kekuatan fisik atau sebatas keterampilannya. Dan aspek biologis memiliki arti penting dan juga berperan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia atau karyawan itu sendiri.

Menurut Bambang Hariadi (2005:205), kualitas sumber daya manusia merupakan kemampuan yang dimiliki seorang karyawan yang mengarah pada kecerdasan, kemampuan berpikir dan berwawasan luas. Yang dimaksud memiliki keterampilan adalah kemampuan menguasai teknik operasional dalam suatu bidang. Kepemilikan atas kemampuan juga dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdiri dari beberapa keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan antara lain komitmen, tanggungjawab, kerjasama dan ketertiban.

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kualitas karyawan merupakan adanya penyatuan antara kualitas fisik (kesehatan) dan kualitas non fisik (kemampuan dan pengetahuan). Kualitas SDM juga sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keberadaan karyawan atau SDM yang berkualitas di perbankan syariah dapat menjadi modal bagi perkembangan perbankan syariah di Indonesia dan lebih jauh lagi

peningkatan perekonomian masyarakat dengan adanya lembaga intermediasi keuangan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan sebuah pencapaian atas tujuan organisasi yang berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas dapat diandalkan atau hal-hal lain yang diinginkan organisasi atau perusahaan. Tekanan atas kinerja dapat bersifat jangka panjang maupun jangka pendek dan juga pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Adanya kinerja individu dapat memberikan kontribusi pada kinerja kelompok yang selanjutnya memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi (Gibson, 2003).

Tujuan adanya penilaian kinerja sebagai alat diagnosis dan proses penilai terhadap pengembangan individu, tim dan organisasi. Kinerja dapat diukur dari segi efisiensi, efektifitas serta kesehatan organisasi. Efisiensi didalamnya mencakup administrasi, penganggaran, waktu penyelesaian. Tenaga pelaksana program, sarana, alat dan bahan. Sedangkan efektifitas didalamnya mencakup lebih sempurna dalam mencapai tujuan, lebih tepat dalam mencapai tujuan, lebih mampu beradaptasi terhadap perubahan, lebih meningkatkan kemampuan belajar organisasi.

Menurut Rivai dan Basri (2015:14), kinerja karyawan merupakan sebuah pencapaian umum seorang karyawan selama periode waktu tertentu. Ketika ia melakukan komitmen kerja

dengan berbagai kemampuan seperti hasil kinerja, standar atau tujuan kinerja yang ditetapkan sejak awal. Kemudian Rivai dan Basri (2015:77) juga berpendapat, penilaian kinerja karyawan harus dilakukan untuk kinerja karyawan dalam melakukan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan menunjukkan isi dari setiap posisi atau jabatan dan hasil yang diharapkan.

Menurut Suyadi Prawirosentono (1999:236), dalam menilai kinerja karyawan aspek yang digunakan merupakan pemahaman atau pengetahuan kerja, dimensi atau format yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan adalah wawasan fungsional, organisasi dan program, produktivitas, kualitas kerja, pemahaman teknis, kolaborasi atau kerjasama, komunikasi, kemampuan untuk menjadi lebih baik, tepat waktu, manajemen proyek dan kepemimpinan. Evaluasi karyawan merupakan sebuah evaluasi yang terdiri dari pekerjaan karyawan dan pengembangan potensinya. Dalam kata lain, penilaian karyawan adalah sebuah metode penilaian terhadap kinerja karyawan yang menjadi tanggung jawabnya secara analitis.

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan (Mangkunegara, 2000:67) sebagai berikut :

- 1) Kualitas kerja, didalamnya mencakup kerapian, ketelitian dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan pada saat penyelesaian

suatu pekerjaan dan produktivitas yang dihasilkan juga memiliki manfaat bagi kemajuan perusahaan.

- 2) Kuantitas kerja, volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan
- 3) Tanggung jawab, menunjukkan persentase besar kecilnya karyawan mempertanggung jawabnya hasil kerjanya baik sarana dan prasarana maupun perilaku saat bekerja.
- 4) Inisiatif, menunjukkan seberapa besar tingkat kemampuan karyawan dalam menganalisis, menilai, menciptakan serta membuat keputusan terhadap penyelesaian suatu masalah.
- 5) Kerja sama, bentuk kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical dan horizontal.
- 6) Ketaatan, bentuk kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan dalam melakukan pekerjaannya.

Menurut lazer (1977) adapun komponen dari indikator kinerja karyawan sebagai berikut :

- 1) Kemampuan teknis, didalamnya mencakup ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan, kemampuan menggunakan metode, teknik kerja yang di gunakan, peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas,

pengalaman yang pernah dialami karyawan dengan pekerjaan yang sejenis dan pelatihan yang diperoleh.

- 2) Kemampuan konseptual, mencakup kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan, penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh dan tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, mencakup kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan pekerjaan yang dihasilkan karyawan .

2.2 Dampak

Dampak diartikan secara sederhana sebagai pengaruh atau akibat. Dampak dibagi atas dua bagian yaitu dampak positif dan dampak negatif. Dampak positif merupakan adanya keinginan untuk membujuk, meyakinkan, memberi kesan dan mempengaruhi orang lain dengan tujuan mendukung mereka atau bahkan mengikuti keinginan baik mereka. Dampak negative merupakan adanya keinginan untuk membujuk, meyakinkan, memberi kesan atau mempengaruhi orang lain dengan tujuan mendukung mereka atau bahkan mengikuti keinginan buruk mereka dan ini akan menimbulkan akibat tertentu (Suharno : 243). Kemudian menurut Soerjono Soekanto (2005:429) secara etimologis, dampak adalah

pelanggaran, tubrukan atau benturan. Dampak merupakan segala sesuatu yang timbul dari suatu peristiwa dalam masyarakat yang menghasilkan perubahan positif maupun negatif terhadap keberlangsungan hidupnya.

2.2.1 Indikator Dampak

Indikator dampak merupakan ukuran secara kuantitatif maupun kualitatif atau bahkan keduanya dimana hasilnya dapat dinilai, apakah berpengaruh secara positif atau negatif pada pihak terkait. Proses dari indikator dampak dapat berupa indikator langsung, indikator tidak langsung, indikator kuantitatif dan indikator kualitatif, sebagai berikut :

a. Indikator langsung

Merupakan sebuah indikator yang mudah dan sederhana untuk dapat diukur. Biasanya menyajikan terkait tujuan masing-masing secara menyeluruh atau komprehensif.

b. Indikator tidak langsung

Merupakan sebuah indikator yang digunakan setelah tujuan tercapai. Dalam hal ini tidak bisa diamati secara langsung, pengukuran yang dilakukan akan membutuhkan biaya, sumber daya untuk mengukur bisa jadi susah ditemui atau hanya mampu diukur setelah waktu yang cukup lama.

c. Indikator kuantitatif

Merupakan indikator yang berkaitan dengan jawaban dan jumlah pertanyaan-pertanyaan yang meliputi siapa, kapan,

dimana, seberapa banyak atau seberapa sering. Indikator ini dinyatakan dengan nomor seperti harga, unit, persentase, peringkat dan lainnya.

d. Indikator kualitatif

Merupakan indikator yang berkaitan dengan jawaban dan deskripsi terhadap pertanyaan-pertanyaan, seperti bagaimana dan mengapa. Indikator ini dinyatakan dengan narasi dan juga bisa digunakan untuk mengumpulkan pendapat orang atau bahkan memantau kepuasan terhadap perubahan yang terjadi.

2.3 Merger

Dalam bahasa latin, *merger* dikenal dengan istilah “*mergere*” yang artinya bergabung bersama, menyatukan, menggabungkan menyebabkan hilangnya identitas karena ada sesuatu yang terserap. Menurut Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Pasal 1 angka 9, *merger* merupakan perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu atau lebih perusahaan yang menggabungkan diri dengan perusahaan lain yang sudah ada, yang melibatkan pengalihan aset dan kewajiban dari perusahaan yang diakuisisi dan undang-undang juga menghilangkan status badan hukum dari perusahaan pengakuisisi.

Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI) dalam pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) Nomor 22 Tahun 1999 mengenai penggabungan usaha akuntansi paragraph 08 menyatakan bahwa “penggabungan usaha (*Business Combination*) merupakan penyatuan dua atau lebih perusahaan yang terpisah menjadi satu

kesatuan ekonomi karena satu perusahaan bergabung dengan perusahaan lain (*uniting with*) atau memperoleh kendali atas aset dan operasi.

Merger merupakan bagian dari strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk mengembangkan dan memperluas perusahaan. *Merger* merupakan salah satu bentuk pertumbuhan eksternal (*external growth*) yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang melakukan ekspansi vertikal dan horizontal atau konglomerasi (Christoper, 2006 :373). *Merger* merupakan sebuah kegiatan menggabungkan dua atau lebih perusahaan menjadi satu bisnis, atas dasar yang telah disepakati oleh semua pihak manajemen perusahaan dan pemegang saham.

Banyak pendapat yang mendefinisikan mengenai *merger* ini dan tujuan tersebut adalah sama, diantaranya :

1. Kamaludin (2015), *merger* merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Namun diskusi atau pertimbangan yang mendalam diperlukan sebelum *merger*, terutama mengenai dampaknya terhadap keuangan public setelah *merger*.
2. Beams dan Yusuf (2000), menyatakan bahwasanya *merger* akan terjadi jika perusahaan mengakuisisi semua asset organisasi bisnis lain dan akuisisi dilikuidasi.
3. Menurut Moin (2003), *merger* merupakan kesepakatan antara dua atau lebih perusahaan untuk menggabungkan

diri dimana hanya satu perusahaan yang tetap sebagai badan hukum, sementara perusahaan yang lain menghentikan kegiatannya.

Dari berbagai penjelasan mengenai *merger* diatas, dapat disimpulkan bahwa *merger* merupakan suatu proses pengabungan dua perusahaan atau lebih dimana perusahaan yang mengakuisisi tetap ada sedangkan perusahaan yang diakuisisi akan hilang. *Surviving firm* adalah pihak yang menerima *merger* namun pihak yang mengeluarkan saham disebut *issuing firm*. Sedangkan perusahaan yang berhenti dan bubar setelah terjadi *merger* disebut *merged firm*. Perusahaan yang menggabungkan diri akan melepaskan status hukumnya sebagai badan usaha yang terpisah dan setelah *merger* statusnya berubah menjadi bagian (unit bisnis) dari perusahaan hasil penggabungan. Oleh karena itu, *merged firm* tidak dapat bertindak hukum atas namanya sendiri.

2.3.1 Klasifikasi *Merger*

Menurut Moin (2003) terdapat beberapa jenis klasifikasi atas *merger* jika dilihat dari berbagai sudut pandang, sebagai berikut :

1) Klasifikasi Berdasarkan Pola

Pola merupakan sistem bisnis yang diterapkan oleh suatu perusahaan, dalam hal ini model *merger* adalah sistem bisnis yang akan diadopsi atau dijadikan acuan oleh perusahaan pengakuisisi. Berdasarkan polanya, klasifikasi *merger* dibagi menjadi dua kategori yaitu:

a. *Mothership merger*

b. *Platform merger*

2) Klasifikasi Berdasarkan Metode Pembayaran

Metode pembayaran merupakan suatu cara pembayaran transaksi *merger*. Klasifikasi dalam metode ini terdiri dari kas, hutang saham atau kombinasi lainnya.

3) Klasifikasi Berdasarkan Objek Pajak

Klasifikasi *merger* akan dikenakan pajak atau tidak berdasarkan media transaksi yang digunakan. Dikatakan transaksi atas objek pajak jika pembayaran dilakukan dengan kas atau secara tunai. Sebaliknya jika transaksi dilakukan dengan 100% saham, maka transaksi tersebut tidak dikenakan pajak.

4) Klasifikasi Berdasarkan Perlakuan Akuntansi

a. Metode pembelian

Metode ini terjadi jika kombinasi bisnis melibatkan transaksi pembelian mayoritas saham perusahaan target secara tunai yang mengakibatkan pengalihan kendali kepada manajemen perusahaan.

b. Metode penyatuan

Metode ini terjadi ketika pemegang perusahaan yang menggabungkan diri melanjutkan kepemilikannya atas perusahaan yang digabungkan.

2.3.2 Motif Perusahaan Melakukan *Merger*

Pada prinsipnya ada dua alasan atau motif yang dapat mendorong suatu perusahaan untuk melakukan *merger* yaitu alasan ekonomi dan alasan non ekonomi. Alasan ekonomi berkaitan dengan tujuan utama perusahaan berupa meningkatkan atau memaksimalkan nilai perusahaan dan pemegang sahamnya. Sedangkan alasan non ekonomi adalah alasan yang esensinya bukan tujuan perusahaan, melainkan atas dasar keinginan subjektif atau ambisi pribadi pemilik atau pengurus perusahaan (Moin, 2003). Berikut penjelasan apa saja yang termasuk kedalam motif ekonomi dan motif non ekonomi :

1) Motif Ekonomi

Merger memiliki motif ekonomi dengan tujuan jangka panjang untuk mencapai peningkatan nilai. Adapun manfaat atau tujuan dari adanya motif ekonomi adalah :

- a. Mengurangi waktu maupun biaya
- b. Mengurangi resiko kegagalan memasuki pasar baru.
- c. Mengakses teknologi, produk serta merk dagang.
- d. Memperoleh SDM yang profesional.
- e. Membangun kekuatan pasar atau *market power*.
- f. Membangun kekuatan monopoli.
- g. Memperluas pangsa pasar.
- h. Mengurangi persaingan.
- i. Mendiversifikasi lini produk.
- j. Mempercepat pertumbuhan.

k. Menstabilkan *cash flow* atau aliran tunai dan keuntungan.

2) Motif Non Ekonomi

Terkadang *merger* terjadi diluar tujuan ekonomi. Selain itu, *merger* muncul karena alasan lain seperti gengsi dan ambisi. Adanya alasan non-ekonomi muncul dari kepentingan pribadi maupun manajemen perusahaan atau pemilik perusahaan.

Adapun motif lain yang mendukung perusahaan melakukan *merger* yaitu (a) Motif Strategis, dimana Motif ini mengarahkan perusahaan untuk mencapai posisi strategis dan dapat unggul dalam persaingan industry dan juga memiliki motif strategis untuk menguasai dan mengendalikan perusahaan lain. (b) Motif Politik, dalam motif ini BUMN dan perusahaan swasta seringkali mendapatkan paksaan dari pemerintah untuk melakukan *merger* atau penggabungan karena alasan kepentingan masyarakat umum atau ekonomi makro. Pemerintah menggabungkan bank-bank dibawah Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) dengan tujuan untuk menghindari likuidasi dan sebagai langkah politik untuk menyelamatkan perbankan nasional. (c) Motif Pajak, pada motif ini jika perusahaan memiliki lebih banyak kas dan tidak memiliki peluang investasi internal yang layak secara ekonomis, maka perusahaan dapat melakukan kegiatan *merger*. Motif pajak ini juga dijadikan dasar aktivitas *merger* atau penggabungan meskipun masih perlu adanya pembuktian empiric.

Kemudian (d) Motif Sinergi, dimana Sinergi berasal dari serangkaian aktivitas simultan dari dua atau bahkan lebih kekuatan perusahaan yang dapat memberikan hasil maupun dampak yang jauh lebih besar dibandingkan perusahaan yang beroperasi secara terpisah. Sinergi juga dimaksudkan sebagai hasil ekstrak yang diperoleh ketika dua atau lebih perusahaan bergabung. Dan (e) Motif Diversifikasi, dimana diversifikasi juga memanifestasikan dirinya sebagai pendukung kegiatan bisnis dan operasi perusahaan untuk mempertahankan posisi kompetitif. Manfaat diversifikasi adalah transfer teknologi, alokasi modal serta kelemahan dari diversifikasi adalah dapat merugikan bagi perusahaan karena adanya subsidi silang.

2.3.3 Syarat Melakukan *Merger*

Syarat-syarat umum untuk dapat melakukan *merger* diatur dalam Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang perseroan terbatas Pasal 126. Sesuai aturan tersebut dapat disimpulkan bahwasanya :

- a) Ketika melakukan *merger* atau penggabungan, peleburan maupun pemisahan kepentingan yang harus diperhatikan adalah pihak perusahaan, pemegang saham minoritas, karyawan persusahaan, kreditur, mitra usaha, masyarakat bahkan pesaing.
- b) Ketika terdapat pemegang saham yang tidak setuju dengan keputusan hasil Rapat Umum Pemegang Saham

(RUPS) terkait penggabungan, peleburan dan pengambilalihan, mereka hanya dapat menggunakan haknya sebagaimana diatur dalam pasal 62.

- c) Pelaksanaan hak sebagaimana dimaksud dalam ayat 2 (dua) tidak menghentikan proses pelaksanaan penggabungan, peleburan maupun pengambilalihan.

2.3.4 Manfaat dan Risiko Merger

Merger juga akan menghasilkan sinergi positif. Menurut Foster (2004) ada beberapa dampak positif dari *merger*, sebagai berikut :

- 1) Pertukaran internal cadangan arus kas antar perusahaan yang menggabungkan diri sehingga perusahaan yang bergabung dapat mengelola risiko likuiditas dengan lebih fleksibel.
- 2) Memperoleh peningkatan modal perusahaan dan keuntungan dalam mengatur biaya karena meningkatnya skala usaha. Efisiensi perusahaan dapat dilakukan lebih lanjut.
- 3) Memperoleh keunggulan kekuatan pasar dalam persaingan, *merger* dan akuisisi memiliki tujuan yang berbeda. Tetapi selain itu, *merger* dan akuisisi hanya dapat terjadi jika hukum dan peraturan pasar modal dipatuhi.

Kemudian menurut pendapat Widjanarko (2004) ada beberapa manfaat *merger* sebagai berikut :

- 1) Penggabungan horizontal komplementer dari dua atau lebih perusahaan serupa dapat mengarah pada sinergi dalam berbagai bentuk, seperti ekspansi produk, transfer teknologi maupun SDM professional atau tangguh dan sebagainya.
- 2) *Pooling* atau mengumpulkan kekuatan perusahaan yang terlalu kecil untuk melakukan pekerjaan penting bagi perusahaan seperti fungsi penelitian dan pengembangan akan jauh lebih efektif jika mereka bekerja sama dengan perusahaan lain yang sudah memiliki fungsi tersebut.
- 3) Pengendalian lebih terpusat dikarenakan adanya penggabungan usaha sehingga dapat mengurangi tingkat pesaing.
- 4) Penggabungan usaha dapat membantu perusahaan keluar dari kebangkrutan karena mengalami kesulitan likuiditas maupun terdesak oleh kreditur

Namun selain memiliki manfaat, kegiatan *merger* juga memiliki resiko atau kelemahan yang dapat dihadapi perusahaan seperti tidak mudahnya proses integrasi, mengalami kesulitan dalam hal menentukan nilai perusahaan secara akurat, tingkat biaya konsultan yang mahal, adanya penurunan moral dalam organisasi, peningkatan nilai perusahaan yang tidak terjamin, dan juga tingkat

kesuksesan atau kemakmuran dari pemegang saham yang tidak dapat dijamin.

2.3.5 Dampak *Merger* Perusahaan/Perbankan

Menurut Lay (2010:241), dampak *merger* dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan antara lain peningkatan kapasitas dibidang keterampilan pengelolaan pasar, *riset* atau penelitian, dalam alih teknologi dan efisiensi berupa pengurangan biaya produksi namun *merger* juga memiliki dampak yang merugikan. Hal ini dapat dilihat dari sudut pandang karyawan, kebijakan ini sangat sering disertai dengan adanya pengurangan karyawan atau Pemutusan Hubungan Karyawan (PHK).

Adanya *merger* juga dapat menimbulkan rekayasa dalam bentuk menghindari pembayaran pajak, memindahkan manajemen perusahaan atau bahkan dapat memperbesar kompensasi para eksekutif. Kemudian keputusan *merger* juga diduga dapat menimbulkan praktek monopoli pasar dan adanya persaingan tidak sehat, karena perubahan-perubahan yang mendominasi (Hasriani, 2018). Pada umumnya tujuan dilakukannya *merger* maupun akuisisi adalah menjadikannya media untuk memperluas portofolio produk, masuk kedalam pasar yang baru, mendapatkan teknologi baru, adanya akses R & D dan juga sumber daya yang memungkinkan perusahaan agar dapat bersaing dalam kompetisi global (Mardianto et al., 2018).

Disisi lain, adanya upaya *merger* perbankan syariah juga dapat meningkatkan kapasitas perbankan syariah sendiri yang terkendala oleh keterbatasan modal. Dengan adanya modal yang besar maka dapat mendorong bank syariah agar dapat memberikan pembiayaan yang lebih besar kepada masyarakat atau nasabah. Selain bertambahnya asset, dampak dilakukannya *merger* bank syariah adalah adanya gerakan saling kerjasama dan mendukung antar bank syariah BUMN, mampu meningkatkan perekonomian Indonesia pasca pandemi, adanya peningkatan dalam aktivitas ekonomi di bidang pasar modal syariah dan juga dapat mendukung upaya pemerintah dalam menciptakan ekosistem halal secara besar-besaran (Fatinah et al., 2021).

Adapun untuk dampak merger itu sendiri yang di ukur dalam penelitian ini adalah :

a. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu penunjang yang sangat besar agar dapat terciptanya proses dari aktifitas sebuah pekerjaan. Lingkungan kerja juga merupakan segala bentuk yang ada disekitar karyawan dan dapat mempengaruhi dirinya dalam hal melakukan tugas dan tanggung jawab yang diberikan (Rahmawati, 2014). Adanya lingkungan kerja yang baik dapat menciptakan kondisi kerja yang baik pula, dan dapat memberikan inovasi atau motivasi agar karyawan bekerja dengan penuh semangat.

Kemudian lingkungan kerja juga dapat diartikan sebagai segala sesuatu unsur-unsur yang dapat memberi pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap sebuah perusahaan yang dimana akan memberikan dampak baik maupun buruk terhadap kinerja dan kepuasan karyawan (Soetjipto, 2008:87). Lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila karyawan memiliki kontribusi yang signifikan terhadap perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan perkembangan dan kemajuan perusahaan. Sedangkan ketika lingkungan kerja yang diciptakan kurang bahkan tidak baik, maka akan berpengaruh terhadap target dan sistem kerja karyawan yang tidak efektif dan efisien. Lingkungan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam mengembangkan kinerja karyawan sebuah perusahaan.

Lingkungan kerja terbagi menjadi dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan segala kondisi yang berbentuk fisik terdapat di sekitar tempat kerja yang secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi karyawan. Kemudian lingkungan kerja fisik juga memiliki 2 kategori yaitu (1) lingkungan yang langsung memiliki hubungan dengan karyawan, seperti pusat kerja, meja, kursi dan sebagainya. Dan (2) lingkungan perantara merupakan lingkungan yang dapat

mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperature, kelembapan, kebisingan, pencahayan dan lain-lain. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja baik dengan atasan maupun sesama rekan kerja (Sedarmayanti, 2011).

Menurut Parlinda dan Wahyuni (2017), adapun yang menjadi indikator-indikator lingkungan kerja sebagai berikut.

1. Perlengkapan Kerja adalah segala sesuatu yang mencakup sarana dan prasarana penunjang kerja di sebuah perusahaan. Seperti komputer, mesin ketik dan sebagainya.
2. Pelayanan kepada karyawan adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pelayanan perusahaan terhadap karyawannya. Misalnya penyediaan tempat ibadah, sarana kesehatan dan lainnya.
3. Hubungan personal, hal ini berkaitan dengan relasi antar sesama karyawan.

b. Kenyamanan

Kenyamanan merupakan kondisi suatu perasaan yang sangat bergantung pada seseorang yang mengalami kondisi atau situasi tersebut. Menurut Prasasto Satwiko (2009) kenyamanan merupakan penilaian yang menyeluruh terhadap lingkungan seseorang. Manusia

dapat menilai keadaan lingkungannya berdasarkan rangsangan yang masuk kedalam dirinya.

Konsep tentang kenyamanan (*comfort*) sangat sulit didefinisikan karena penilaiannya responsive individu (Oborne, 1995). Seseorang tidak dapat mendefinisikan atau bahkan mengukur rasa nyaman secara pasti, hal ini dikarenakan individu cenderung mengukur kenyamanan berdasarkan tingkat ketidaknyamanannya. Sedangkan menurut Sugiarto (1999) rasa nyaman merupakan individu merasa nyaman apabila diterima apa adanya serta menyukai kondisi dan situasi yang ada sehingga individu tersebut akan merasakan kenyamanan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwasanya kenyamanan merupakan suatu rangkaian perasaan dari yang sangat nyaman dengan yang sangat tidak nyaman dan memiliki persepsi secara respondentif oleh individu yang dimana kenyamanan baginya belum tentu dirasakan oleh individu lainnya. Sedangkan kenyamanan karyawan merupakan semua keadaan atau situasi yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja. Beberapa kenyamanan karyawan (Wursanto, 2009) sebagai berikut.

- a. Adanya rasa aman oleh karyawan yang menjalankan tugas dan tanggung jawab.
- b. Adanya loyalitas bersifat dua dimensi.

c. Adanya perasaan puas pada individu karyawan.

Menurut Wursanto (2009) adapula unsur penting atau indikator-indikator dalam pembentukan atau perubahan sikap dan perilaku sebagai berikut.

1. Pengawasan yang dilaksanakan secara berkesinambungan dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
2. Suasana atau kondisi kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja.
3. Sistem pemberian imbalan secara menarik.
4. Perlakuan baik.
5. Hubungan berlangsung secara serasi.
6. Mendapatkan perlakuan secara adil dan objektif.

c. Kompensasi/Gaji Karyawan

Gaji merupakan suatu jumlah yang tetap sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh tenaga kerja termasuk massa atau kondisi tertentu (Hadi Poerwono, 2013). Sedangkan menurut Dewan Penelitian Pengupahan Nasional, Gaji merupakan bentuk pembayaran yang dilakukan sebagai imbalan atas tenaga kerja kepada orang-orang yang telah memberikan atau sedang menerima jasa yang telah atau akan menyediakan fungsi-fungsi yang menjamin kelangsungan hidup manusia dan produksi yang memadai, yang secara jelas ditagih atau dinilai dalam bentuk uang (Nasution, 1994).

Berdasarkan beberapa pendapat diatas, dapat diartikan bahwa gaji merupakan suatu bentuk hadiah atau imbalan yang ditawarkan seseorang atau lembaga atau instansi kepada orang lain dengan cara yang berbeda atas usaha dan prestasinya. Pemberian gaji dapat sangat berpengaruh terhadap tingkat semangat karyawan atau pekerja, hal ini disebabkan karena uang masih menjadi motivator yang kuat bagi karyawan. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan adalah dengan cara memberikan gaji atau tunjangan kesejahteraan kepada karyawan.

Bank konvensional dalam hal memberikan gaji maupun tunjangan kepada karyawannya sangatlah besar. Hal ini dibuktikan dengan tingkat kesejahteraan dan gaya hidup karyawannya. Hanya saja ketika adanya *merger*, terjadinya pemotongan gaji karyawan setiap bulan. Jika karyawan tidak bisa menyesuaikan pola hidupnya dengan pendapatannya, maka tak jarang banyak yang memilih mutasi keluar daerah Aceh.

2.4 Penelitian Terkait

Penulis akan memaparkan beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa pihak sebelumnya sebagai pedoman dalam mengembangkan materi pada penelitian yang akan ditulis. Maka

penulis menjelaskan secara detail mengenai penelitian terkait serta perbedaan dan persamaan yang penulis lakukan sebagai berikut :

Biasmara et al., (2021), meneliti tentang Mengukur Kinerja Pra *Merger* Tiga Bank Umum Syariah dan Pengaruhnya Terhadap *Return On Asset*. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kinerja ketiga Bank Umum Syariah anak perusahaan BUMN sebelum *dimerger*, selama lima tahun terakhir menunjukkan bahwa CAR dan NPF memiliki kinerja yang memuaskan. Dimana nilai rata-rata CAR dapat melebihi dari standar minimum yaitu sebesar 8%. Kinerja ketiga bank sebelum dilakukannya *merger*, secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Return on Asset (ROA) yang merupakan penggambaran dari profitabilitas perbankan.

Siregar (2021), meneliti tentang analisis dampak kebijakan *merger* dalam pengembangan bank syariah di Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kebijakan *merger* terhadap bank syariah dinilai kurang tepat dengan asumsi untuk mempercepat perkembangan bank syariah. Hal ini dikarenakan dengan melakukan *merger* tidak berpengaruh terhadap *market share* bank syariah. Kemudian *merger* juga dinilai dapat mempersempit ruang gerak bank syariah yang bersaing.

Hasriani (2018), meneliti tentang Analisis dampak *merger* terhadap profitabilitas pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Penelitian ini menggunakan metode

kuantitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Tingkat profitabilitas perusahaan di Bursa Efek Indonesia (BEI), perbandingan antara laba bersih dengan total asset setiap tahunnya dapat menggambarkan tingkat profitabilitas perusahaan yang terdaftar di BEI. *Merger* memberikan dampak positif dan signifikan terhadap perusahaan. *Merger* juga memperoleh sinergi, yaitu melalui penciptaan sinergi bisnis guna terciptanya efisiensi perusahaan akan memperoleh kapabilitas dan nilai perusahaan yang lebih besar setelah *merger*.

Pradifta, Zaharias (2016), meneliti tentang penaksiran dampak *merger* dan akuisisi terhadap efisiensi perbankan, analisis sebelum dan setelah *merger* dan akuisisi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa bank dapat dikatakan efisiensi apabila memiliki skor efisiensi 100%, apabila kurang dari itu maka bank belum dapat dikatakan efisien dan masih memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensinya. Beberapa hal diatas menunjukkan bahwa permasalahan ini efisiensi pada industri perbankan di Indonesia ada pada kurangnya kemampuan dalam melakukan *best practice* atau prosedur yang dijalankan kurang efisien. Permasalahan ini efisiensi dapat diatasi jika bank dapat saling bertukar informasi mengenai pengoperasian yang lebih baik, sehingga hal ini dapat mengurangi biaya bunga dan biaya operasional bank.

Berikut merupakan ikhtisar dari uraian diatas yaitu :

Tabel 2.1
Penelitian Terkait

No	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Biasmara et al., (2021) Mengukur Kinerja Pra <i>Merger</i> Tiga Bank Umum Syariah dan Pengaruhnya Terhadap Return On Asset.	Kuantitatif	Untuk mengetahui merger, secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Return on Asset (ROA) yang merupakan penggambaran dari profitabilitas perbankan. Sedangkan penelitian ini dilakukan untuk melihat dampak merger terhadap kinerja karyawan PT. BSI Tbk KC Kuala Simpang.
2.	Siregar (2021) analisis dampak kebijakan merger dalam pengembangan bank syariah di Indonesia.	Kualitatif	Untuk menganalisis dampak kebijakan merger dalam kemajuan bank syariah. Penelitian ini juga melihat dampak kebijakan merger terhadap pengembangan bank. Sedangkan penelitian ini ingin melihat dampak merger terhadap kinerja karyawan.
3.	Hasriani (2018) Analisis dampak <i>merger</i> terhadap profitabilitas pada perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI).	Kuantitatif.	Untuk mengetahui dampak <i>merger</i> terhadap profitabilitas pada perusahaan yang terdaftar di bursa efek Indonesia (BEI). Penelitian ini melihat dampak <i>merger</i> terhadap profitabilitas. Sedangkan penelitian ini ingin melihat dampak <i>merger</i> terhadap kinerja karyawan bank.

Tabel 2.1-Lanjutan

4.	Pradifta, Zaharias, (2016) Penaksiran dampak <i>merger</i> dan akuisisi terhadap efisiensi perbankan, analisis sebelum dan setelah <i>merger</i> dan akuisisi.	Kuantitatif Deskriptif.	Untuk mengetahui penaksiran tingkat efisiensi bank setelah melakukan <i>merger</i> terhadap operasional bank. Sedangkan peneliti ingin melihat dampak <i>merger</i> terhadap internal bank yaitu karyawan.
----	--	-------------------------	--

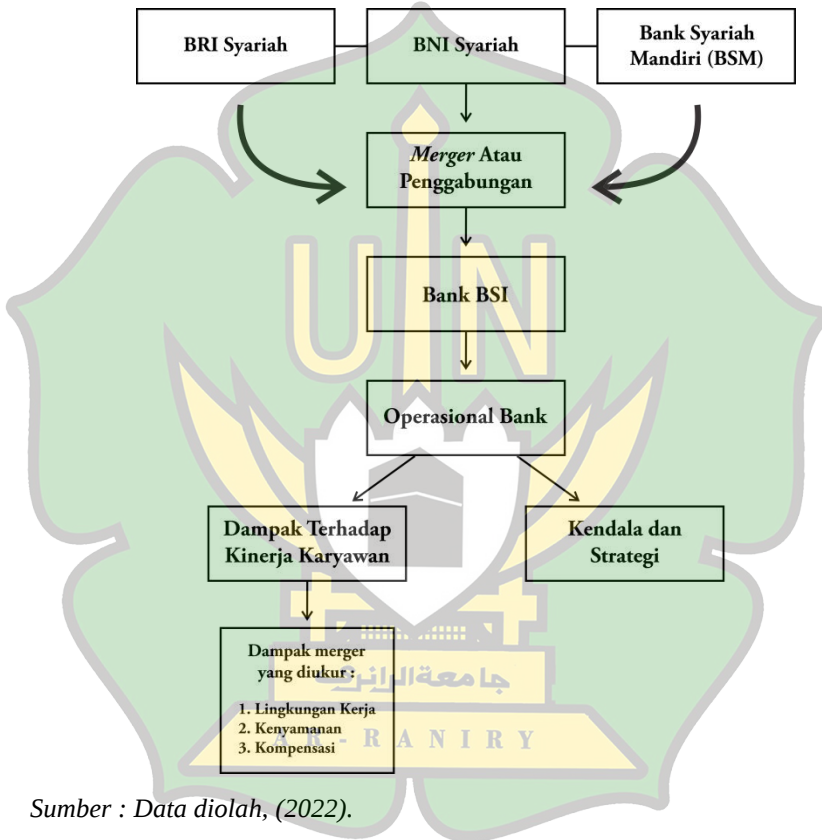
Sumber : Data diolah, (2022).

2.5 Kerangka Pemikiran

Merger merupakan tindakan strategis dari perusahaan untuk mengembangkan usahanya. Tingkat keberhasilan *merger* akan dapat terlihat bagaimana kinerja perusahaan terutama terhadap keuangannya. Setelah melakukan *merger* pastinya keuangan perusahaan mengalami perubahan yang signifikan. Adanya motivasi sinergi maka perusahaan yang melakukan *merger* akan mengalami perubahan positif terhadap kinerjanya, namun sebaliknya tanpa adanya motivasi sinergi maka perusahaan yang melakukan *merger* hanya akan bertambah nilai asset saja dan kinerjanya malah menjadi menurun. Untuk mengetahui bagaimana dampak *merger* terhadap karyawan bank maka perlu dilihat kegiatan maupun kinerja perusahaan tersebut.

Maka peneliti dapat membuat suatu kerangka berpikir sebagai berikut :

Gambar 2.1
Skema Kerangka Berpikir



Sumber : Data diolah, (2022).

Berdasarkan skema kerangka pemikiran dapat dijelaskan bahwasanya, BNI Syariah, BRI Syariah dan Bank Syariah Mandiri merupakan tiga bank besar BUMN yang kemudian melakukan *merger* atau penggabungan, karena adanya *merger* tersebut, nama bank pun berganti menjadi Bank Syariah Indonesia. Peneliti ingin

melihat bagaimana operasional perbankan syariah tersebut setelah melakukan *merger* secara komprehensif dan apa saja dampak yang dapat ditimbulkan terhadap kinerja karyawan jika dilihat dari tiga indikator yaitu lingkungan kerja, kenyamanan dan kompensasi lembaga keuangan itu sendiri.



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini merupakan kualitatif dengan pendekatan deskriptif analisis. Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif karena penelitian ini menggunakan data hasil wawancara. Deskriptif merupakan deskripsi kualitatif tentang fakta, data atau objek material yang bukan berupa rangkaian angka tetapi ekspresi dalam bentuk bahasa atau wacana melalui interpretasi yang tepat dan sistematis (Wibowo, 2001). Dalam penelitian ini peneliti menganalisis dampak *merger* terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang yang beralamat di Jl. Teuku Panglima Polem No. 23 - 24, Kota Kuala Simpang, Kabupaten Aceh Tamiang, Provinsi Aceh. Alasan peneliti memilih Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang adalah banyak sekali masyarakat Aceh Tamiang yang belum mengerti mengapa harus adanya penggabungan atau *merger* tiga bank BUMN berbasis syariah untuk menjadi satu bank. Alasan lainnya karena unit bank ini merupakan salah satu bank yang dihasilkan dari proses *merger*, juga sebelumnya merupakan ex BRI dimana di Kabupaten Aceh Tamiang BRI adalah satu-satunya bank

yang memiliki kantor cabang pembantu terbanyak. Karena latar belakang tersebut pastinya dampak terhadap masyarakat akan jauh lebih luas jika dibandingkan dengan ex BNI maupun BSM. Kemudian lokasinya yang sangat strategis yaitu di pusat kota.

3.3 Sumber Data

Sumber data merupakan sumber yang dapat memberikan informasi berkaitan dengan data yang dibutuhkan peneliti untuk penelitian, baik berupa bukti maupun data dasar. Sebelum mengumpulkan data, peneliti terlebih dahulu harus mendeskripsikan dari mana data itu diperoleh. Dalam penelitian ini terdapat satu sumber data yang digunakan yaitu data primer sebagai berikut :

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian dan berhubungan dengan subjek penelitian, biasanya data lapangan. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dianggap lebih akurat karena data ini bersifat detail (Purhantara, 2010:79). Adapun data primer yang peneliti gunakan dalam penelitian ini meliputi data yang diperoleh langsung dari lokasi penelitian atau dari informan berupa wawancara dengan karyawan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang.

3.4 Indikator Yang Diukur

Indikator yang digunakan dapat menunjukkan hasil berdasarkan alat yang diukur. Adapun indikator yang diukur pada penelitian ini yaitu :

Tabel 3.1
Indikator yang diukur

No	Indikator	Alat yang diukur
1	Karyawan	• Kinerja • Gaji
2	Lingkungan Kerja	• Pelengkapan Kerja • Pelayanan Kepada Karyawan • Hubungan Personal
3	Kenyamanan	• Pengawasan • Suasana kerja

Sumber : Data diolah, (2022).

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data terjadi dalam berbagai cara dan dari berbagai sumber. Pengumpulan data dapat menggunakan data primer dan data sekunder jika dilihat dari sumber datanya. Sesuai dengan permasalahan yang diangkat diatas, dalam pengumpulan data tugas akhir ini penulis menggunakan metode sebagai berikut :

a. Wawancara

Adapun bentuk wawancara yang dilakukan oleh peneliti dalam penelitian ini berupa wawancara semi terstruktur dengan beberapa informan yang sudah ditentukan oleh peneliti kepada karyawan bank BSI KC

Kuala Simpang. Menurut Moleong (2007:18), wawancara merupakan percakapan antara dua pihak yaitu dengan mengajukan pertanyaan kepada yang diwawancarai (narasumber) dan memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan.

Peneliti menggunakan wawancara semi terstruktur atau jenis wawancara mendalam dimana subjek yang diteliti dapat memberikan jawaban tidak dibatasi atau bebas namun subjek yang diteliti tidak boleh keluar alur yang telah ditentukan (Sugiyono, 2013:318). Penulis menggunakan hasil wawancara sebagai sumber data dalam penelitian ini. Dimana informasi atau data diperoleh dengan melakukan wawancara dengan karyawan bank BSI KC Kuala Simpang.

b. Dokumentasi

Adapun bentuk dokumentasi yang peneliti atau penulis masukkan dalam penelitian ini berupa buku, jurnal dan sebagainya. Menurut Sugiyono (2015:329) dokumentasi merupakan salah satu cara yang digunakan untuk memperoleh data dan informasi dalam bentuk arsip, buku, dokumen, angka tertulis dan gambar berupa laporan dan informasi yang dapat menunjang penelitian. Dokumentasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah jurnal.

3.6 Narasumber Penelitian

Adapun yang menjadi informan dalam penelitian ini bagian *backoffice* yaitu pimpinan PT. BSI Tbk KC Kuala Simpang dan manajer bagian SDM serta bagian *frontoffice* yaitu Teller, Customer Service dan Satpam. Dengan data tersebut peneliti mendapatkan gambaran umum tentang lingkungan kerja PT. BSI Tbk KC Kuala Simpang serta dampak yang ditimbulkan *merger* terhadap kinerja karyawannya.

Kemudian jumlah karyawan keseluruhan (populasi) pada Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang adalah 40 orang karyawan. Namun mengingat adanya keterbatasan waktu dan hal lainnya, maka peneliti membatasinya dengan mengambil sebagian perwakilan dari populasi yang ada. Adapun informan yang diusulkan untuk diwawancarai sebanyak 5 (lima) orang, hal ini dapat dilihat pada Tabel 3.2 :

Tabel 3.2
Jumlah orang yang diusulkan

No	Nama	Keterangan
1	Narasumber 1	Pimpinan Lembaga
2	Narasumber 2	Bagian SDM
3	Narasumber 3	Teller
4	Narasumber 4	Customer Service
5	Narasumber 5	Satpam

Sumber : Data diolah, (2022).

Namun, karena adanya keterbatasan dan peraturan perusahaan yang cukup ketat maka narasumber yang di setujui untuk dapat diwawancarai adalah 3 (tiga) orang, hal ini dapat dilihat pada Tabel 3.2 :

Tabel 3.3
Jumlah orang yang diwawancarai

No	Nama	Keterangan
1	Narasumber 1	Pimpinan Lembaga
2	Narasumber 2	Bagian BOSM (CSS)
3	Narasumber 3	Bagian BOSM (CSR)

Sumber : Data diolah, (2022).

3.7 Metode Analisis Data

Analisis data merupakan sebuah bentuk usaha atau cara mencari dan menata data secara sistematis, dan memilah data dari catatan wawancara untuk menambah pemahaman mengenai permasalahan yang diteliti (Arikunto, 1990:21). Data yang diperoleh melalui proses wawancara akan diolah kembali agar mendapatkan hasil penelitian yang diinginkan. Kemudian proses pengolahan data secara sistematis dimulai dari menulis kembali hasil wawancara yang sudah dilakukan. Setelah mendapatkan hasilnya maka akan dirangkum kembali kedalam poin-poin penting dalam penelitian tersebut. Tahapan terakhir yaitu proses pengambilan keputusan atau kesimpulan yang berisi jawaban dari pertanyaan mengenai penelitian serta mengungkapkan hasil dari temuan penelitian dan data yang diolah (Sugiyono, 2020:248).

Pada penelitian ini terkait hal menganalisis data kualitatif, peneliti secara langsung dapat menjelaskan dan menyimpulkan data yang diperoleh mengaitkannya dengan analisis data pada penelitian kualitatif sebagai berikut (Miles & Huberman, 2013:91) :

1. Reduksi Data

Dalam penelitian ini, reduksi yang dilakukan peneliti adalah mencatat, merangkum hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang dianggap penting dan memilih pola maupun tema. Mereduksi data meliputi meringkas, memilih poin-poin utama, kemudian memfokuskan pada hal-hal penting, mencari tema dan menghilangkan item-item yang tidak perlu dicantumkan dari data yang diperoleh di lapangan (Sugiyono, 2010:240). Dengan melakukan reduksi data akan mendapatkan gambaran yang jelas serta dapat mempermudah peneliti mengumpulkan data selanjutnya.

2. Penyajian Data

Penyajian data merupakan langkah kedua, yaitu sekumpulan informasi yang tersusun secara relevan dan membuat ukuran singkat, bagian ataupun hubungan antar kategori sehingga dapat dijadikan informasi yang memudahkan peneliti untuk merencanakan langkah selanjutnya. Menurut Sugiyono (2016:341) dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dengan grafik, deskripsi singkat, flowchart dan sejenisnya. Tetapi yang paling sering digunakan dalam menyajikan data adalah teks naratif.

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dan verifikasi merupakan langkah terakhir. Pada tahap ini peneliti dapat menarik kesimpulan dari data dan informasi yang diperoleh. Kesimpulan awal yang disajikan masih sementara dan dapat berubah kecuali ditemukan bukti yang jelas untuk mendukung pengumpulan data selanjutnya. Menurut Sugiyono (2018:252-253) kesimpulan dari penelitian kualitatif sementara atau mungkin tidak memberikan jawaban atas rumusan masalah yang baru dirumuskan. Dikatakan bahwa masalah dan rumusan masalah penelitian kualitatif masih bersifat sementara dan akan berkembang setelah adanya kesimpulan dari penelitian lapangan. Penemuan-penemuan baru yang tidak pernah ada sebelum penelitian kualitatif.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

Pertumbuhan ekonomi di Indonesia dapat diperkirakan mengalami peningkatan dengan adanya dukungan dari pihak pemerintah terhadap dunia perbankan. Berawal dari adanya PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk di Kabupaten Aceh Tamiang, dimana bank ini merupakan salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk didirikan oleh Raden Bei Aria Wirjaadmatja pada 16 Desember 1895 di Purwokerto. Karena Aceh menerapkan suatu peraturan Qanun Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah, PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk tidak diperbolehkan beroperasi diseluruh wilayah Provinsi Aceh. Untuk mengimplementasikan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk konversi menjadi PT. Bank Syariah Indonesia Syariah Tbk pihak bank memulainya dengan mengalihkan portofolio simpanan, pinjaman dan operasional layanan kepada BRISyariah sejak Juli 2019 hingga Desember 2020 (Aestika Oryza Gunarto, Corporate Secretary BRI, 2021).

Pada saat itu karyawan diberikan pilihan untuk melanjutkan karir di BRI atau memilih bergabung dengan PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah Tbk. Karyawan yang memilih untuk bergabung ke PT. BRI Syariah Tbk resmi menjadi karyawan PT. BRI Syariah Tbk mulai tanggal 01 Januari 2021. Pihak manajemen PT. BRI Tbk

dan anak usahanya PT. BRI Syariah Tbk menyatakan akan melakukan perubahan dengan cepat implementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah di Aceh dengan menetapkan target konversi penuh di tahun 2020. Dalam melakukan implementasi Qanun, PT. BRI Tbk dan PT. BRI Syariah Tbk memiliki strategi dengan menerapkan sinergi perbankan dalam bentuk *Colocation* dan LSBU di seluruh unit kerja PT. BRI Tbk. LSBU (Layanan Syariah Bank Umum) merupakan layanan yang dilakukan oleh karyawan di unit kerja konvensional sesuai dengan izin OJK, *colocation* merupakan PT. BRI Syariah Tbk mendirikan unit kerja di lokasi existing kantor PT. BRI Tbk dengan pembatas dan tanda yang jelas dapat membedakan layanan syariah dan layanan konvensional.

Adanya peningkatan yang signifikan beberapa tahun belakang terhadap produk maupun layanan berbasis syariah di Indonesia khususnya, membuat pemerintah berpikir bahwasanya ini sebuah momen penting dalam tombak perekonomian syariah di Indonesia. hal inilah yang pada akhirnya membuat pemerintah melakukan penggabungan 3 bank BUMN yaitu PT. BRI Syariah Tbk, PT. BNI Syariah Tbk dan PT. Bank Syariah Mandiri menjadi sebuah entitas baru yaitu bank Bank Syariah Indonesia. Dengan adanya *merger* tersebut, SDM PT. BRI Tbk yang diserap untuk dapat menjalankan Bank Syariah Indonesia adalah sekitar 69% ditempatkan di *Regional Office* dan *Branch* sedangkan 31% SDM lainnya tetap bekerja pada PT. BRI Tbk di luar Wilayah Provinsi Aceh dan juga di Kantor Fungsional Aceh.

Penggabungan 3 bank BUMN ini diresmikan oleh Presiden Joko Widodo pada tanggal 01 Februari 2021, beliau juga menegaskan agar pemerintah dengan serius dalam memperhatikan setiap perkembangan layanan berbasis syariah yang mampu bertahan ditengah kondisi ekonomi Indonesia yang belum stabil. Peresmian Bank Syariah Indonesia juga dijadikan momen untuk memperkenalkan logo Bank Syariah Indonesia kepada publik. Pengenalan logo tersebut langsung disampaikan oleh Hery Gunardi selaku Direktur Utama Bank Syariah Indonesia. Logo bank BSI secara keseluruhan bernuansa hijau dan putih dengan tulisan BSI dan bintang berwarna kuning di ujung sebelah kanan dari tulisan. Di bawah tulisan BSI disematkan kata “Bank Syariah Indonesia”. Filosofi yang terkandung dalam bintang kuning bersudut 5 mempresentasikan 5 sila Pancasila dan 5 rukun Islam. Tulisan BSI menjadi representasi Indonesia baik di tingkat nasional maupun di tingkat global.

Berdirinya Bank Syariah Indonesia diresmikan dengan adanya surat yang dikeluarkan OJK dengan Nomor SR-3/PB.1/2021 Perihal pemberian izin penggabungan PT. Bank Syariah Mandiri dan PT. BNI Syariah kedalam PT. BRI Syariah Tbk serta adanya perubahan nama dengan menggunakan izin usaha PT. BRI Syariah Tbk menjadi izin usaha atas Bank Syariah Indonesia sebagai bank hasil penggabungan. Adanya surat yang dikeluarkan oleh pihak OJK ini menjadi penguat posisi Bank

Syariah Indonesia untuk dapat melakukan aktivitas perbankan berlandaskan prinsip syariah.

4.2 Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang

4.2.1 Visi Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang

Visi dari bank syariah Indonesia sendiri yaitu “TOP 10 GLOBAL ISLAMIC BANK”.

4.2.2 Misi Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang

Berikut adalah beberapa misi yang dilakukan agar dapat mencapai visi dari Bank Syariah Indonesia :

1. Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia *Melayani >20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan asset (500+T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025*
2. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham *Top 5 bank yang paling profitable di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2)*
3. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia *Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja*

4.3 Data Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang

Pada saat status masih PT. BRI Tbk KC Kuala Simpang jumlah karyawan yang bekerja adalah 44 orang. Tak lama adanya konversi menjadi PT. BRI Syariah Tbk KC Kuala Simpang dan memiliki karyawan sebanyak 38 orang. Kemudian merger menjadi Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang, jumlah karyawan terhitung adalah sebanyak 40 orang. Berikut adalah nama-nama karyawan yang sekarang bekerja di Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang :

Tabel 4.1
Data Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang

No	Nama	Status Pekerja	Unit Kerja
1	Ezza Tri Rizki Ana	Kontrak	KC Kuala Simpang
2	Wulan Mauliza	Kontrak	KC Kuala Simpang
3	Ihwan Luthfi Lubis	Kontrak	KC Kuala Simpang
4	Anggi Pravita Ramadhana	Kontrak	KC Kuala Simpang
5	Toni Juwanda	Kontrak	KC Kuala Simpang
6	Rahmat	Outsourcing	KC Kuala Simpang
7	Dody Iskandar	Outsourcing	KC Kuala Simpang
8	Edi Sutriadi	Outsourcing	KC Kuala Simpang
9	Dodi Al Fajar	Outsourcing	KC Kuala Simpang
10	Pratiwi Mindasari	Outsourcing	KC Kuala Simpang
11	Basoni	Outsourcing	KC Kuala Simpang
12	Eko Heriyanto	Outsourcing	KC Kuala Simpang
13	Suwanda	Outsourcing	KC Kuala Simpang
14	Effendi	Outsourcing	KC Kuala Simpang

Tabel 4.1
Lanjutan

No	Nama	Status Pekerja	Unit Kerja
15	Dedi Junaidi	Outsourcing	KC Kuala Simpang
16	Arif Fadila	Outsourcing	KC Kuala Simpang
17	Asyifa Fauziani	Outsourcing	KC Kuala Simpang
18	M Yudi Pramudiharja	Outsourcing	KC Kuala Simpang
19	Muhammad Haris Wibowo	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
20	Zulfahmi	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
21	T. Ilham Pasha	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
22	M. Ikhsan	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
23	Syahiddin	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
24	Deva Ayu Wahyuni	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
25	Desy Veraida Yanti	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
26	Ratna Wulandari	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
27	Dewi Rizki Rahmadani	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
28	Dahliana	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
29	Zulyan Santana	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
30	Fahrizal	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
31	Mawardi	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
32	Erikandi	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
33	Surasmi	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
34	Hafizul Furqan	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
35	Dedy Afriansyah	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
36	Bambang Ariadi	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
37	Ade Yuzar Putra	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
38	Nuzul Qudri	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
39	Oriza Sativa	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang
40	Alfisyahri Pratama	Pekerja Tetap	KC Kuala Simpang

Sumber : PT.BSI Tbk KC Kuala Simpang, (2022).

4.4 Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan beberapa informan terkait dengan dampak *merger* ini maka diperoleh hasil dengan pengukuran pada tiga indikator yaitu lingkungan kerja, kenyamanan dan gaji. Hal tersebut dapat dilihat pada uraian dibawah ini :

4.4.1 Lingkungan Kerja Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpong

Lingkungan kerja merupakan salah satu indikator yang sangat diperhatikan pada lembaga keuangan syariah termasuk bank BSI. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil atau tidaknya agar dapat mencapai tujuannya tergantung dengan sumber daya manusia atau karyawannya. Salah satu cara untuk menghasilkan kinerja karyawan yang baik atau meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan melihat dan memperhatikan lingkungan kerja, baik lingkungan kerja fisik maupun non fisik. Hal ini akan menimbulkan rasa nyaman, aman, kondusif dan menyenangkan terhadap karyawan yang bekerja serta dapat mempengaruhi kinerjanya. Lingkungan kerja yang bersifat kondusif dapat meningkatkan kinerja begitu pun sebaliknya.

Dilihat dari segi lingkungan kerja fisik, bank BSI memiliki lingkungan yang kondusif. Bangunan, ruang kerja dan fasilitas yang ada tersedia lengkap sehingga karyawan dapat bekerja dengan baik. Kemudian dari segi lingkungan non fisik juga tak kalah pentingnya, karena adanya hubungan yang harmonis dan baik

antara rekan kerja dapat meningkatkan suasana hati atau keadaan emosional seseorang. Adanya hubungan yang baik antara rekan kerja atau para atasan dapat membangun komunikasi dalam team. Lingkungan kerja memiliki hubungan yang kuat terhadap kinerja karyawan karena jika lingkungan kerja yang nyaman dan aman dapat meningkatkan kinerja karyawannya secara optimal, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Untuk bank BSI itu sendiri mereka memiliki pedoman yang harus diikuti dan hal tersebut berdampak pada lingkungan kerja dari karyawan bank BSI. Seperti yang disebutkan oleh bank BSI mereka dalam berperilaku berpedoman pada *code of Conduct* bank BSI mencakup tiga poin sebagai berikut :

a. Tujuan

Penyusunan kode etik (*Code of Conduct*) bertujuan untuk dapat memberikan pedoman perilaku secara syariah yang professional, bertanggung jawab, wajar dan dapat dipercaya bagi jajaran bank dalam melakukan hubungan bisnis baik dengan nasabah atau calon nasabah maupun rekan kerja atau *stakeholders* lainnya.

b. Fundamental BSI

Dalam menjalankan bisnis dan kegiatan lainnya serta berinteraksi dengan para pemangku kepentingan, bank harus didasarkan pada *Fundamentals Bank*. Dimana tujuh dasar atau *The 7 (Seven) Fundamentals of BSI* terdiri atas *Spiritual Foundation, Vision, Mission, Shared*

Value, Employee Value Proposition, Leadership Characteristic and Tagline yang diatur pada ketentuan internal bank BSI.

Perubahan PT. BRI Tbk yang dulunya konvensional menjadi bank BSI memang memiliki aturan-aturannya tersendiri dan hal itu harus diikuti oleh seluruh karyawan, termasuk karyawan pada bank BSI KC Kuala Simpang. Karyawan bank BSI KC Kuala Simpang juga harus bisa menyesuaikan lingkungan kerja baru. Hal ini disampaikan Desy Veraida Yanti selaku Customer Service Supervisor pada bank BSI KC Kuala Simpang (2022), dalam lingkungan kerja bank BSI KC Kuala Simpang memiliki aturan-aturan baru pasca *merger*.

Kemudian ia juga mengatakan bahwa perubahan tersebut terlihat jelas dengan perbedaan produk dan juga ketentuan dari pihak perusahaan. Ketentuan perusahaan tersebut mencakup SDM, benefit dan operasional kerja. Lingkungan kerja bank BSI KC Kuala Simpang mengalami perubahan dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi dikarenakan harus mengikuti standard bank BSI itu sendiri. Pada bank BSI dikenal dengan adanya *Code of Conduct* atau kode etik yang merupakan standard etika maupun perilaku yang harus dipatuhi oleh seluruh jajaran bank dalam melaksanakan tugas dan pelayanan sehari-hari serta dalam melakukan hubungan bisnis dengan nasabah, mitra maupun rekan kerja lainnya. Adanya *Code of Conduct* ini adalah untuk mendorong terwujudnya *Good*

Corporate Governance yang nantinya akan meningkatkan citra dan reputasi bank.

Selanjutnya budaya perusahaan yang diterapkan oleh bank BSI adalah sesuatu bentuk nilai, perilaku dan tindakan yang dapat mendukung terwujudnya visi, misi dan pondasi spiritual perusahaan. Nilai perusahaan yang dimaksud dapat diartikan sebagai *shared values* sedangkan perilaku merupakan aktivitas dan juga interaksi dengan *stakeholders* sesuai dengan *shared values* tersebut. Dilihat dari lingkungan kerja berbentuk fisik hubungan antar karyawan yang didukung dengan tata ruang mengalami perubahan dibandingkan sebelumnya. Dimana lingkungan fisik yang ada pada bank BSI KC Kuala Simpang juga harus mengikuti standard pengadaan barang sesuai dengan aturan yang ada, baik dari warna, tipe dan lain halnya. Sedangkan jika dilihat dari segi lingkungan nonfisik, dapat dilihat dari hubungan kerja baik dengan atasan maupun sesama rekan kerja.

Kemudian ketika terjadinya *merger* ini sendiri terjadi migrasi antar karyawan, sehingga didalamnya bergabung antara sebelumnya berasal dari PT. BNI Syariah Tbk maupun dua bank lainnya yang melakukan *merger*. Tetapi ketika sudah menjadi bentuk bank baru yaitu bank BSI maka mereka harus tunduk terhadap aturan baru yang berlaku. *Merger* bank BSI melibatkan 3 bank BUMN besar di Indonesia, dengan fakta tersebut perlu diketahui bahwasanya karyawan yang berada pada bank BSI KC Kuala Simpang berasal dari ketiga bank tersebut yaitu PT.

BRISyariah Tbk, PT. BNISyariah Tbk dan PT. Bank Syariah Mandiri. Dimana sebelum terjadinya penggabungan, ketiga bank tersebut memiliki budaya perusahaan yang berbeda-beda. Sehingga ketika bekerja dalam satu lingkungan kerja sekarang, mereka yang berasal dari ketiga bank tersebut harus mengikuti standard yang ada (Desy Veraida Yanti, 2022).

Selanjutnya pasca *merger* terjadi perubahan sosial atau budaya kerja pada bank BSI KC Kuala Simpang. Perubahan tersebut adanya briefing team kerja, evaluasi serta tausyiah sebelum operasional dimulai. Briefing team kerja ini biasanya dilakukan setiap pagi dengan pembahasan yang berbeda-beda. Pembahasan tersebut disampaikan oleh masing-masing ketua bidang jika ada hal atau informasi baru yang terkait dan perlu diketahui oleh seluruh karyawan yang bekerja. Sedangkan evaluasi dan tausyiah dilaksanakan pada hari Jum'at melalui Zoom Meeting. Evaluasi dan tausyiah dipimpin oleh pihak pusat bank BSI dan diikuti oleh seluruh Kantor Cabang maupun Kantor Cabang Pembantu. Menurut Desy (2022) terjadinya perubahan sosial atau budaya kerja yang sangat terlihat di bank BSI KC Kuala Simpang adalah adanya Briefing Team Kerja dan doa setiap pagi sebelum aktivitas pelayanan dimulai. Kemudian Zulfahmi (2022), mengatakan setiap hari jum'at diadakan Tausiyah via Zoom oleh pihak pusat, biasanya tausiyah yang dilakukan diselingi dengan evaluasi-evaluasi terhadap apa yang terjadi selama periode mingguan maupun bulanan. Adanya Tausiyah ini menjadi pembeda

antara standarisasi yang ada pada bank BSI KC Kuala Simpang pasca merger, yang dapat memberikan siraman-siraman rohani maupun evaluasi yang dilaksanakan oleh pihak pusat secara langsung via zoom.

4.4.2 Kenyamanan Karyawan Bank Syariah IndonesiaKC Kuala Simpang

Dilihat dari segi kenyamanan, hasil wawancara peneliti dengan beberapa karyawan bank mereka merespon bahwasanya tidak adanya perubahan pada kenyamanan. Dampak *merger* yang di ukur dengan beberapa indikator salah satunya adalah kenyamanan, tidak mengalami perubahan. Suasana kerja setelah *merger* terpantau adanya bauran, hal ini disebabkan pencampuran Sumber Daya Manusia (SDM) pada bank BSI KC Kuala Simpang. Sehingga setiap individualnya terdorong untuk bisa menyesuaikan dirinya. Kemudian untuk meningkatkan kenyamanan, dilakukan juga peningkatan pengawasan melalui *monitoring* atau pengawasan dalam bekerja baik harian, mingguan maupun bulanan (Zulfahmi, 2022).

Menurut Desy (2022), jika dilihat dari kenyamanan *merger* tidak memberikan dampak kepada kinerja karyawan. Dengan kata lain kinerja karyawan di ukur dengan kenyamanan adalah stabil. Suasana kerja setelah adanya *merger* lebih berbaur sebab adanya pencampuran SDM begitupun pengawasan atau *monitoring* yang ada. Untuk meningkatkan kenyamanan pihak bank sangat

memperhatikan pengawasan. Biasanya pengawasan atau *monitoring* yang dilakukan adalah mencakup target-target yang harus dicapai, apakah sudah memenuhi atau belum.

4.4.3 Kompensasi/Gaji Karyawan Bank Syariah IndonesiaKC Kuala Sim pang

Pemberian gaji karyawan bank BSI KC Kuala Sim pang diberikan dengan sistem yang sama dengan sebelumnya ketika masih dengan status PT. BRI Tbk ataupun setelah konversi. Hal yang membedakannya adalah jenis rekening yang digunakan, jika sebelumnya gaji karyawan di transfer ke rekening PT. BRI Tbk maka sekarang di transfer ke rekening bank BSI. Kemudian setelah adanya *merger* gaji yang ditransfer ke rekening karyawan terkena pemotongan. Pemotongan ini dilakukan untuk memenuhi kepentingan-kepentingan perusahaan berupa asuransi-asuransi.

Berdasarkan observasi yang diamati peneliti secara langsung, adanya pemotongan tersebut mengakibatkan karyawan harus memaksimalkan pengeluarannya agar sesuai dengan pemasukkan yang mereka terima. Kemudian terkait kinerja karyawan karena adanya pemotongan gaji atau kompensasi, mereka bekerja sesuai dengan apa yang mereka terima dalam artian lain produktivitas kinerja mereka stabil.

Menurut Desy Veraida Yanti (2022), sistem yang digunakan saat pemberian gaji karyawan tidaklah berbeda dari sebelumnya. Masih menggunakan cara lama yaitu dengan ditransfer, hanya saja

perbedaan rekening yang digunakan. Kemudian ia mengatakan bahwasanya setiap gaji yang masuk mengalami pemotongan dikarenakan adanya kepentingan-kepentingan perusahaan berupa asuransi-asuransi. Adanya pemotongan terhadap gaji karyawan tersebut tidak berpengaruh terhadap tingkat produktivitas karyawan yang bekerja. Hal ini dikarenakan sudah jelas bahwasanya pemotongan itu ada untuk kepentingan dari karyawan itu sendiri.

4.4.4 Kendala dan Strategi Dampak Merger Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang

Penggabungan atau *mergernya* tiga bank syariah BUMN menjadi bank syariah Indonesia termasuk yang ada di bank BSI KC Kuala Simpang, ternyata ketika mereka melakukan *merger* berdampak terhadap pengetahuan dan pemahaman karyawan. Karena sebelumnya mereka merupakan bank konvensional yang memang kualifikasinya konvensional. Hal ini berarti ketika sudah berubah sistemnya ke syariah akan menjadi salah satu kendala dari pihak karyawan bank sendiri. Berikut kendala yang ada pada bank BSI KC Kuala Simpang yaitu kurangnya pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap literasi syariah. Literasi syariah merupakan unsur yang sangat penting ketika dalam sebuah bank terjadinya migrasi syariah. Pengetahuan dan pemahaman literasi syariah yang dimaksud seperti bagaimana peraturan yang benar sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, pelayanan, sistem kerja dan sebagainya. Pengetahuan dan pemahaman literasi syariah tersebut

yang kurang dimiliki karyawan pasca *merger*, sedangkan hal itu penting untuk dikuasai agar dapat merepresentasikan perusahaan kepada masyarakat/nasabah secara baik.

Selain kendala diatas, ada beberapa strategi yang dilakukan oleh bank BSI Kuala Simpang. Strategi untuk mengatasi kendala yang telah dijelaskan pada poin sebelumnya adalah setiap karyawan harus sadar akan kapasitas dirinya sendiri dan akan terus berusaha untuk meningkatkan pengetahuannya. Mereka dapat menambah pengetahuannya secara otodidak seperti membaca buku, jurnal terkait atau video-video youtube. Kemudian adanya pelatihan via zoom meeting yang disediakan perusahaan untuk dapat meningkatkan pengetahuan maupun kemampuan karyawannya juga dapat diikuti dengan baik. Pelatihan via zoom meeting tidak hanya sekedar pertemuan tatap muka secara online, tetapi pertemuan ini juga nantinya akan dilakukan post test setelah penjabaran materi. Post test tersebut dilakukan guna mengukur tingkat pemahaman karyawan yang mengikuti pelatihan tidak hanya sekedar hadir dan bergabung.

Menurut Wulan Mauliza selaku CSR Bank BSI KC Kuala Simpang (2022), Pengetahuan karyawan terkait adanya *merger* sangat terbatas. Namun untuk mengatasi pengetahuan mengenai *merger* yang terbilang terbatas tersebut, selain mengikuti pelatihan yang disediakan perusahaan, setiap individu juga berusaha menambah pengetahuannya secara otodidak dengan membaca buku, jurnal terkait atau bahkan menonton video-video yang

membahas terkait hal-hal yang dibutuhkan. Untuk menambah pengetahuan yang berefek terhadap kualitas karyawan, Bank BSI memberikan pelatihan kepada karyawannya. Perusahaan memberikan pendidikan kepada karyawannya guna meningkatkan kemampuan pola pikir. Bentuk pelatihan yang dilakukan pada Bank BSI KC Kuala Simping adalah memberikan materi-materi, adanya pertemuan melalui Zoom Meeting. Setelah pembahasan materi tersebut akan diadakan post test, hal ini dilakukan agar dapat mengukur sejauh mana peserta pelatihan mengerti atas materi yang sedang dibahas (Zulfahmi, 2022). Kemudian dalam hal menambah kualitas karyawan, perusahaan juga sering melakukan evaluasi online dengan cara mengirimkan link-link evaluasi tersebut.

4.5 Analisis Indikator yang Diukur serta Kendala dan Strategi yang dilakukan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simping

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan dengan indikator diatas, maka dapat dianalisis bahwa :

4.5.1 Lingkungan kerja Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simping

Lingkungan kerja pasca *merger* berdampak terhadap kinerja karyawan baik fisik maupun non fisik. Lingkungan fisik seperti perlengkapan kerja atau segala sesuatu yang dibutuhkan karyawan untuk dapat bekerja sangat terpenuhi dan sesuai dengan standard yang ada. Kemudian jika dilihat dari lingkungan non fisik yaitu

pelayanan maupun hubungan antar karyawan atau hubungan dengan atasan terlaksana dengan baik. Dikatakan baik karena dalam implementasinya tidak terjadi kecanggungan akibat pencampuran karyawan ex tiga bank syariah BUMN, dalam artian lain mereka dapat berbaur dengan cepat. Dampak merger yang diukur dengan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan ini memberikan perubahan. Perubahan yang terlihat adalah karyawan itu harus tunduk kepada aturan baru yang ada.

Selanjutnya lingkungan kerja yang baik pada bank BSI KC Kuala Simpang pasca *merger* dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan dalam hal bekerja merasa lebih mudah dikarenakan dukungan lingkungan fisik maupun nonfisik yang sangat memadai. Hal tersebut pastinya dapat meningkatkan produktivitas kinerja karyawan pada bank BSI KC Kuala Simpang. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sihaloho et.al, (2019) dengan judul “Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan” diketahui bahwasanya lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Anisa Gusti Yani, (2021) dengan judul “Pengaruh fasilitas dan lingkungan kerjaterhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Indonesia KCP Muara Bulian” diketahui bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara langsung maupun tidak langsung.

4.5.2 Kenyamanan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang

Kenyamanan karyawan pasca *merger* dilihat dari segi pengawasan dan suasana kerja tidak memiliki perubahan dari sebelumnya. Pengawasan yang ada masih sama tingkatnya dengan sebelumnya sedangkan suasana kerja pasca *merger* hanya ada bauran karena adanya migrasi ex karyawan tiga bank syariah BUMN yang bergabung ke lingkungan kerja tersebut. Hal ini berbanding terbalik dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Syahyono, (2016) dengan judul “Analisis Pengaruh Situasi Kerja, Kepuasan Kerjadan Motivasi Kerja terhadap Kinerja” diketahui bahwa situasi kerja mendominasi kinerja karyawan karena situasi yang ada sangat baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

4.5.3 Kompensasi/Gaji Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang

Kompensasi karyawan mengalami sedikit perbedaan dari sebelumnya. Pemberian gaji masih menggunakan sistem yang sama dengan sebelumnya yaitu melalui rekening, hanya saja perbedaan rekening yang dilakukan. Kemudian gaji atau kompensasi karyawan yang diterima pasca *merger* juga mengalami pemotongan. Mereka mengatakan pemotongan tersebut ada untuk mengcover kebutuhan perusahaan terhadap karyawannya seperti asuransi-asuransi. Sebelum adanya *merger* gaji karyawan juga mengalami pemotongan, hanya saja tidak lebih besar. Pasca *merger* gaji atau kompensasi karyawan yang mengalami pemotongan tidak

memiliki perubahan atau dampak terhadap kinerja karyawan. Produktivitas atau kinerja karyawan terpantau stabil mengikuti job desk yang ada.

Hal ini berbanding dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Agustina Indriyani, (2014) dengan judul “Analisis pengaruh gaji dan tunjangan kesejahteraan terhadap produktivitas kerja karyawan operation department PT. Export Leaf Indonesia” diketahui bahwa gaji dan tunjangan kesejahteraan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan.

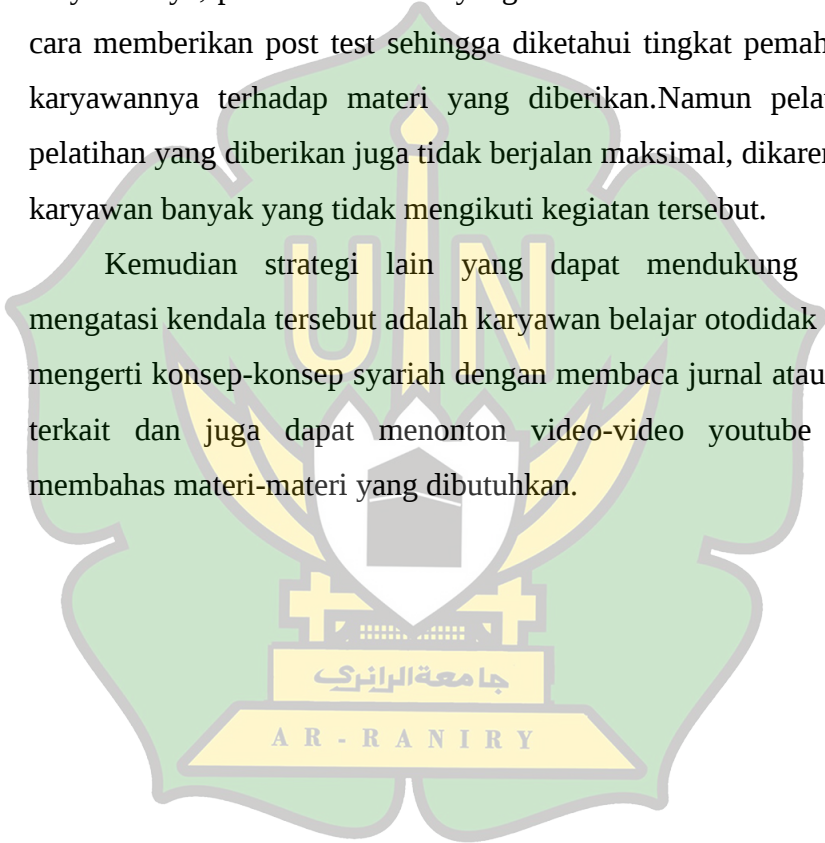
4.5.4 Kendala dan Strategi Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang

Kendala yang ada pada bank BSI KC Kuala Simpang salah satunya adalah berkaitan dengan pengetahuan karyawan dan juga perubahan lingkungan kerja. Pengetahuan dan pemahaman karyawan terkait *merger* ataupun konsep-konsep syariah dapat dikatakan terbatas. Hal ini dikarenakan adanya konversi dan merger dilakukan dalam jangka waktu dekat. Ketika terjadinya konversi dari konvensional ke syariah mereka dituntut untuk mengerti dengan cepat mengenai syariah secara komprehensif. Beberapa bulan setelah konversi, mereka harus kembali menyesuaikan dengan adanya *merger* tiga bank syariah BUMN yang pastinya mereka harus kembali memahami aturan-aturan baru dan juga diharuskan semakin memperdalam pengetahuan dan pemahamannya terhadap konsep-konsep syariah.

Kemudian kendala yang ada pada bank BSI KC Kuala Simpang pasca *merger* adalah pengetahuan dan pemahaman

karyawan tentang konsep-konsep syariah yang tidak maksimal. Karena adanya kendala tersebut, pihak bank BSI KC Kuala Simpang memberikan strateginya untuk menuntaskan kendala yang ada dengan memberikan workshop atau pelatihan-pelatihan kepada karyawannya, pemberian materi yang kemudian dievaluasi dengan cara memberikan post test sehingga diketahui tingkat pemahaman karyawannya terhadap materi yang diberikan. Namun pelatihan-pelatihan yang diberikan juga tidak berjalan maksimal, dikarenakan karyawan banyak yang tidak mengikuti kegiatan tersebut.

Kemudian strategi lain yang dapat mendukung untuk mengatasi kendala tersebut adalah karyawan belajar otodidak untuk mengerti konsep-konsep syariah dengan membaca jurnal atau buku terkait dan juga dapat menonton video-video youtube yang membahas materi-materi yang dibutuhkan.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai dampak *merger* terhadap kinerja karyawan maka dapat disimpulkan bahwa :

- a. Dampak *merger* terhadap kinerja karyawan yang diukur dari segi lingkungan kerja memberikan dampak positif sehingga kinerja karyawan dapat mengalami peningkatan karena adanya perubahan lingkungan kerja. Jika diukur dari segi kenyamanan dan gaji karyawan dampak *merger* tidak memberikan dampak positif sehingga kinerja karyawan hanya pada tingkat kestabilan tidak mengalami peningkatan apabila diukur dengan kenyamanan dan gaji karyawan.
- b. Ketika diukur dari segi kendala dan strategi yaitu masih kurangnya pengetahuan dan pemahaman karyawan terhadap konsep-konsep syariah sehingga strategi yang dilakukan dari pihak bank BSI KC Kuala Simpang yaitu dengan memberikan pelatihan atau workshop mengenai syariah, pemberian materi dan evaluasi via zoom meeting. Hanya saja strategi tersebut belum terlaksana dengan maksimal.

5.2 Saran

1. Bagi Perusahaan

Diharapkan pihak bank BSI KC Kuala Simpang dapat terus menerus memberikan edukasi ataupun literasi syariah kepada karyawannya.

2. Bagi Karyawan

Bagi karyawan yang terlibat dan melaksanakan ketentuan perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja, pengetahuan mengenai literasi atau konsep-konsep syariah untuk dapat diterapkan dengan tepat dan sesuai.

3. Bagi pakar sosial, akademisi dan instansi pemerintah

Bagi pakar sosial, akademisi dan instansi pemerintah agar dapat memberikan ide dan gagasan mengenai ketentuan terkait proses *merger* dan menetapkan regulasi yang jelas.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya diharapkan di masa yang akan datang agar penelitian dampak *merger* ini dapat digunakan sebagai sumber penelitian yang lebih lanjut namun ruang lingkup yang lebih luas dan berbeda dengan menggunakan metode yang berbeda dan juga lebih mendalam.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul, Moin. 2003. *Merger, Akuisisi dan Divestasi*. Jilid I. Yogyakarta : Ekonosia.
- Ariffudin, Opan., Rusmana Damayanti, Fenny.2020 . *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pegawai Bank BRI Syariah Kabupaten Subang*.Islamic Banking, 6(1), 35-46. DOI.10.36908/isbank.
- Arikunto, Suharsimi. 1990. *Metode Penelitian*. Jakarta: Angkasa.
- Armando Zola, Kurniawan. 2019 .*Analisis Pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Perusahaan Perbankan Yan terbuka Di Indonesia*. Tangerang: Prosdid Seminar dan Lokakarya Kualitas Indonesia.
- Artafani Biasmara , Hanif. 2021 .*Mengukur Kinerja Pra Merger Tiga Bank Umum Syariah dan Pengaruhnya Terhadap Return On Asset*.Jurnal Akuntansi dan Keuangan, Vol. 8(1), 70-78.
- Azizah, Nurlaila., Nurjanah.2021 .*Analisis Dampak Merger Tiga Bank Syariah BUMN Terhadap Nasabah PT. BSI Tbk KC Cirebon Dr Cipto*.
- Beams, Floyd A. dan Amir Abadi Yusuf. 2000. *Akuntansi Keuangan Lanjutan di Indonesia (Buku Satu)*.Jakarta : Salemba Empat.
- Budi W, Soetjipto. 2008. *Budaya Organisasi dan Perubahan*.Jakarta: Alex MediaKomputindo.
- Fachreza, Musnadi Said, Abd Majid, M.Shabri. 2018 .*Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya Pada Kinerja Bank Aceh Syariah Di Kota Banda Aceh*.Jurnal Magister Fakultas Ekonomi dan Bisnis, 2(1).

- Fatinah, Anis. Fasa, Muhammad Iqbal. Suharto. 2021. *Analisis Kinerja Keuangan Dampak Merger 3 Bank Syariah BUMN dan Strategi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam pengembangan Ekonomi Nasional*. Jurnal Manajemen Bisnis (JMB), 34(1).
- Fitriani, Farida., Sudarmadi, Dedy.2019 . *Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi dan Pengendalian Internal Terhadap Kinerja Karyawan PT. Beton Elemen Persada*.Jurnal Akuntansi, Audit dan Sistem Informasi Akuntansi, Vol. 2(1), 1-13.
- Gibson, JI, Ivancevich Jm, Donnely Jr. JH. 2003. *Organization*. Boston, Massachusetts : Irwin, Inc.
- Hadi Poerwono. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan*. Edisi I. Medan: Madenatera.
- Hariadi, Bambang. 2005 . *Manajemen Strategi*. Malang: Bayumedia Publishing.
- Hasriani. 2018. *Analisis Dampak Merger terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (BEI)* .Makassar : Universitas Negeri Makassar.
- Haris, Iir Abdul. 2020 .*Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk*. Jurnal Ilmiah Nasional, 2(3).
- Innayatullah Fannani, Salwa., Nurfauziah. 2018 .*Analisis Pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Kinerja Perusahaan Go Public Di Bursa Efek Indonesia*.
- Indriyani, Agustina. 2014 .*Analisis Pengaruh Gaji Dan Tunjangan Kesejahteraan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Operation Departmen PT. Export Leaf Indonesia*.Paradigma, 12(1), 41-56.
- Josephine, Audrey.2017. *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Bagian Produksi Melalui Motivasi*

Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Tro Corporate Plastic (Tricopla). Agora, 5(3).

Kamaluddin. 2015. *Restrukturasi Merger dan Akuisisi*. Bandung: PT Raja Grafindo Persada.

Kummer, Christoper. 2006. *Mergers & acquisitions – Compendium for the Acquisition and Sales of Companies*. Lexis Nexis. Germany.

Lay, Alexander. 2010. *Efektivitas Regulasi Merger dan Akuisisi Dalam Kerangka Hukum Persaingan Usaha*. Jakarta: PT Pustaka Sinar Harapan.

Mangkunegara, A.A. Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

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

Maulida Yanti, Eka. 2021. *Analisis Profitabilitas Bank Syariah Bum Pasca Merger Dan Kesadaran Masyarakat Terhadap Produk Perbankan Syariah Pada Masa Pandemi Covid-19*. Jurnal Ekobismen, 1(2), 107-118.

M. Logahan, Jerry., Tjoe Fie, Tjia., Naga. 2012. *Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pemberian Kompensasi Terhadap Karyawan CV Mum Indonesia*. Binus Business Review, 3(1), 573-586.

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

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

Nurhidayati, Maulida., Anggraini, Junita. 2021. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan*

*Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Bank BRI Syariah Di Kabupaten Jombang.*Asy-Syarikah, 3(2), 2715-0356.

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

Pradipta, Hanif dan Bryan Zaharias.2016 .*Penafasiran Dampak Merger dan Akuisisi Terhadap Efisiensi Perbankan, Analisis Sebelum dan Setelah Merger dan Akuisisi*.Jurnal Ekonomi dan Pembangunan.24(2),94.

Purhantara Wahyu. 2010. *Metode Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Rahmawati, I. 2014. *Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik Terhadap Kinerja Karyawan PT. Daekyung Indah Heavy Industry*. Jurnal OE, VI (2), 152-163.

Rivai, Veithzal dan Ahmad Fawzi Mohd.Basri.2005. *Performance Appraisal (Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*. Jakarta: Rajawali Pers.

Satwiko. 2009. *Pengertian Kenyamanan Dalam Suatu Bangunan*. Yogyakarta: Wignojosoebroto.

Serdamayanti. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Cetakan Kelima)*.Bandung : PT. Refika Aditama.

Sihaloho Donra, Ronal., Siregar, Hotlin.2019 . *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Super Setia Sagita Medan*.Socio Secretum, 9(2), 273-281.

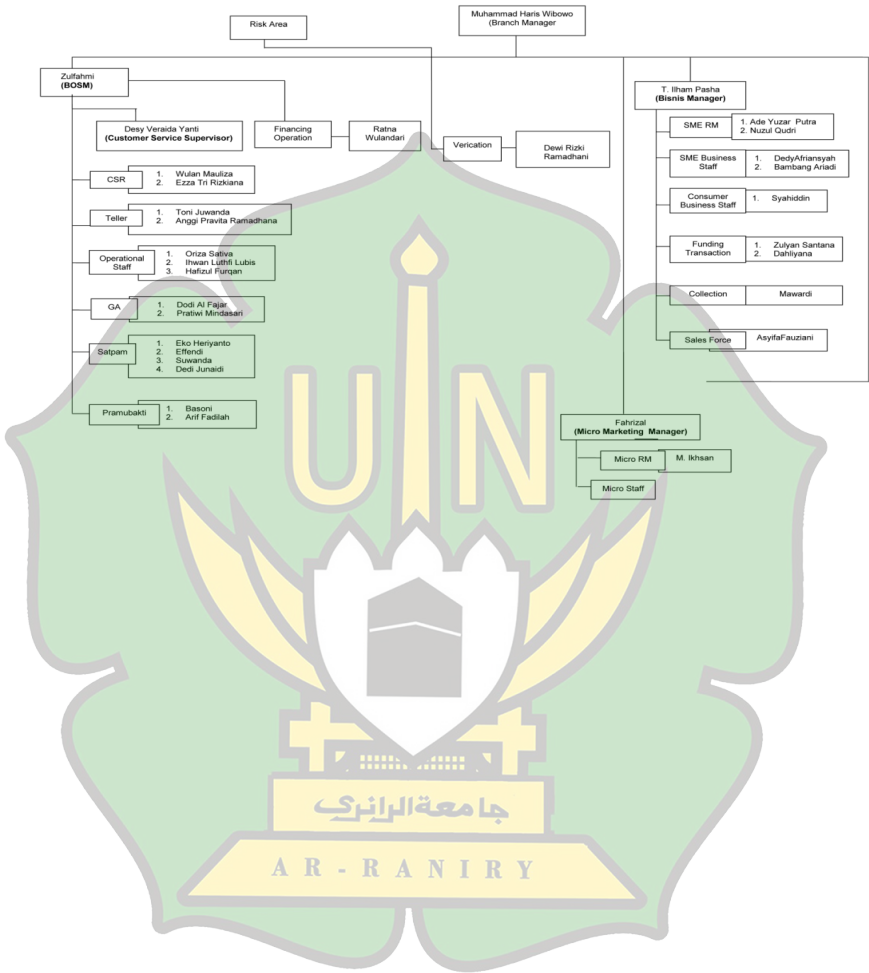
Soerjono Soekanto. 2005. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sugiarto, E. 1999.*Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa*. Jakarta: PT. Gramedia Pusaka Utama.

- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Suyadi Prawirosentono. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan)*. Yogyakarta: BPFE.
- Ulfa, Alif. 2021. *Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah di Indonesia*. Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam.
- Wibowo, Wahyu. 2001. *Manajemen Bahasa*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Widjanarko, Hendro. 2004. *Pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur*. Buletin Ekonomi. 2 (2).
- Wursanto, I. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi, Edisi Dua*. Yogyakarta: Andi.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Struktur Organisasi



Lampiran 2 Pedoman Wawancara



KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Syeikh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh

Telepon : 0651- 7557321, Email : uin@ar-raniry.ac.id

Nama : Rika Nurjannah
NIM : 180603150
Narasumber : Zulfahmi

Narasumber : Pimpinan Bank Syariah Indonesia KC Kuala Simpang

1. Pasca merger apakah ada pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya?

Jawaban : ada secara online

2. Bagaimana pengetahuan sebagai karyawan terkait perusahaan yang baru saja melakukan penggabungan atau merger?

Jawaban : pengetahuan terkait merger dan syariah masih harus di perbanyak.

3. Apakah ada aturan-aturan baru yang diterapkan pasca merger?

Jawaban : ada sesuai dengan ketentuan perusahaan

4. Pasca merger, apakah ada perubahan lingkungan kerja yang dialami? Seperti contohnya perubahan dalam tata ruangan.

Jawaban : pastinya ada mengikuti standar penampilan BSI

5. Pasca merger , apakah ada terjadinya perubahan social atau budaya kerja di lingkungan kerja?

Jawaban : tidak terjadi perubahan sosial budaya.

6. Pasca merger, apakah ada perubahan suasana kerja yang dirasakan?

Jawaban : tidak ada

7. Bagaimana perusahaan dalam meningkatkan pengawasan pasca merger?

Jawaban : melakukan monitoring atau pengecekan rutin.

8. Dalam pemberian gaji, apakah system yang digunakan memiliki kesamaan seperti sebelumnya?

Jawaban : untuk sistem pemberiak gaji tidak mengalami perubahan, hanya saja rekeningnya berubah.

9. Dampak apa yang dirasakan pasca merger?

Jawaban : dampak besar dirasakan dari operasional maupun karyawannya sendiri.

10. Kendala apa saja yang dihadapi sebagai karyawan pasca merger?

Jawaban : sumber daya manusia atau karyawan masih terbatas pengetahuannya terhadap literasi atau konsep-konsep syariah. Hal tersebut merupakan kendala yang terlihat jelas.

11. Strategi apa yang dibuat dalam mengatasi kendala tersebut?

Jawaban : strategi yang dilakukan dengan memberikan pelatihan kepada karyawan dan didukung dengan belajar otodidak.



KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh

Telepon : 0651- 7557321, Email : uin@ar-raniy.ac.id

Nama : Rika Nurjannah
NIM : 180603150
Narasumber : Wulan Mauliza

PEDOMAN WAWANCARA

Narasumber : SDM, Customer Service, Teller dan Satpam

1. Pasca merger apakah ada pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya?

Jawaban : ada secara online

2. Bagaimana pengetahuan sebagai karyawan terkait perusahaan yang baru saja melakukan penggabungan atau merger?

Jawaban : pengetahuan terkait merger dan syariah masih harus di perbanyak.

3. Apakah ada aturan-aturan baru yang diterapkan pasca merger?

Jawaban : ada

4. Pasca merger, apakah ada perubahan lingkungan kerja yang dialami? Seperti contohnya perubahan dalam tata ruangan.

Jawaban : pastinya ada mengikuti standar BSI

5. Pasca merger , apakah ada terjadinya perubahan social atau budaya kerja di lingkungan kerja?

Jawaban : tidak terjadi perubahan sosial maupun budaya kerja.

6. Pasca merger, apakah ada perubahan suasana kerja yang dirasakan?

Jawaban : tidak ada

7. Bagaimana perusahaan dalam meningkatkan pengawasan pasca merger?

Jawaban : melakukan monitoring atau pengecekan rutin.

8. Dalam pemberian gaji, apakah system yang digunakan memiliki kesamaan seperti sebelumnya?

Jawaban : tidak ada

9. Dampak apa yang dirasakan pasca merger?

Jawaban : secara operasional karena saya sebagai CS, pastinya lebih ketika menghadapi nasabah.

10. Kendala apa saja yang dihadapi sebagai karyawan pasca merger?

Jawaban : pengetahuan mengenai syariah yang belum menyeluruh.

11. Strategi apa yang dibuat dalam mengatasi kendala tersebut?

Jawaban : melakukan pembelajaran otodidak dan mengikuti pelatihan yang disediakan perusahaan.



KEMENTERIAN AGAMA

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Syekh Abdur Rauf Kopelma Darussalam Banda Aceh

Telepon : 0651- 7557321, Email : uin@ar-raniry.ac.id

Nama : Rika Nurjannah
NIM : 180603150
Narasumber : Desy Veraida Yanti

PEDOMAN WAWANCARA

Narasumber : SDM, Customer Service, Teller dan Satpam

1. Pasca merger apakah ada pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya?

Jawaban : ada secara online, diberikan materi dan evaluasi melalui zoom.

2. Bagaimana pengetahuan sebagai karyawan terkait perusahaan yang baru saja melakukan penggabungan atau merger?

Jawaban : pengetahuan terkait merger dan syariah masih harus di perbanyak, dikarenakan karyawan masih bingung jarak konversi dan merger begitu dekat.

3. Apakah ada aturan-aturan baru yang diterapkan pasca merger?

Jawaban : ada. Hanya saja secara garis besar aturan perbankan tetaplah sama.

4. Pasca merger, apakah ada perubahan lingkungan kerja yang dialami? Seperti contohnya perubahan dalam tata ruangan.

Jawaban : pastinya ada mengikuti standar BSI

5. Pasca merger , apakah ada terjadinya perubahan social atau budaya kerja di lingkungan kerja?

Jawaban : tidak terjadi perubahan sosial maupun budaya kerja.

6. Pasca merger, apakah ada perubahan suasana kerja yang dirasakan?

Jawaban : tidak ada

7. Bagaimana perusahaan dalam meningkatkan pengawasan pasca merger?

Jawaban : melakukan monitoring atau pengecekan rutin.

8. Dalam pemberian gaji, apakah system yang digunakan memiliki kesamaan seperti sebelumnya?

Jawaban : tidak ada

9. Dampak apa yang dirasakan selama operasional pasca merger?

Jawaban :

10. Kendala apa saja yang dihadapi sebagai karyawan pasca merger?

Jawaban : pengetahuan mengenai syariah yang belum menyeluruh.

11. Strategi apa yang dibuat dalam mengatasi kendala tersebut?

Jawaban : melakukan pembelajaran otodidak dan mengikuti pelatihan yang disediakan perusahaan.

Lampiran 3 Dokumentasi

Wawancara dengan karyawan bank BSI KC Kuala Simpang



