

SKRIPSI

**ANALISIS PELUANG DAN TANTANGAN
PT. BANK SYARIAH INDONESIA (BSI)
PASCA KONVERSI DAN MERGER**



DISUSUN OLEH :

**M. SALEH ADRI
NIM. 190603330**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2021 M/1442 H**

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Yang bertandatangan di bawah ini

Nama : M. SalehAdri
NIM : 190603330
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 di kemudian hari ada tuntutan dari pihak lain atas karya saya, dan telah melalui pembuktian yang dapat dipertanggung jawabkan 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, 28 Agustus 2021



Yang Menyatakan,

M. Saleh Adri

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI
SKRIPSI

Ditujukan Kepada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam
Uin Ar-Raniry Banda Aceh
Sebagai Salah Satu Beban Studi
Untuk Menyelesaikan Program Studi Perbankan Syariah
Dengan judul:

ANALISIS PELUANG DAN TANTANGAN
PT. BANK SYARIAH INDONESIA (BSI)
PASCA KONVERSI DAN MERGER

Disusun oleh:

M. Saleh adri
NIM. 190603330

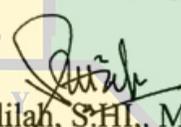
Disetujui untuk disidangkan dan dinyatakan bahwa isi dan formatnya telah memenuhi syarat sebagai kelengkapan dalam penyelesaian studi pada

Program Studi Perbankan Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Uin Ar-Raniry

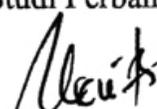
Pembimbing I

Pembimbing II


Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag.
NIP. 197711052006042003


Jalilah, S.HI., M.Ag.
Nidn. 2008068803

Mengetahui Ketua
Program Studi Perbankan Syariah


Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag.
NIP. 197711052006042003

PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

Analisis Peluang dan Tantangan PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Pasca Konversi dan Merger

M. Saleh Adri
NIM. 190603330

Telah Disidangkan Oleh Program Studi Strata Satu (S1)
Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry
dan Dinyatakan Lulus Serta Diterima Sebagai Salah Satu Beban Studi
Untuk Menyelesaikan Program Studi S1 dalam bidang Perbankan Syariah

Pada Hari/Tanggal: Kamis, 30 Desember 2021 M
25 Jumadil Awal 1442 H

Banda Aceh

Tim Penilai Seminar Hasil Skripsi

Ketua,

Sekretaris,


Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag.
NIP. 197711052006042003


Jaliliah S.H., M.Ag.
NIDN. 2008068803

Penguji I,

Penguji II,


Ismail Rasyid Ridla Tarigan, M.A.
NIDN. 2028108302


Ismuadi, S.E., S.PdI., M.Si.
NIP. 198601282019031005

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. Syeikh 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 : M. Saleh Adri
NIM : 190603330
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah
E-mail : sholehadri@gmail.com

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 KKU Skripsi

yang berjudul:

Analisis Peluang dan Tantangan Pt. Bank Syariah Indonesia (BSI) Pasca Konversi dan Merger

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 : 30 Agustus 2021

Mengetahui,

Penulis

M. Saleh Adri
NIM. 190603330

Pembimbing I

Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag.
NIP. 197711052006042003

Pembimbing II

Jafilah, S.HI., M.Ag
NIP.2008068803

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga terselesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul “**Analisis Peluang dan Tantangan PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Pasca Konversi dan Merger**”. Tidak lupa pula, shalawat beserta salam penulis limpahkan kepada pangkuan alam Baginda Rasulullah Muhammad SAW, karena berkat perjuangan beliau-lah kita telah dituntunnya dari alam jahiliyah ke alam islamiyah, dari alam kegelapan ke alam yang terang benderang yang penuh dengan ilmu pengetahuan, seperti yang kita rasakan pada saat ini.

Skripsi ini merupakan kewajiban yang harus penulis selesaikan dalam rangka melengkapi tugas-tugas dan memenuhi syarat untuk menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh. Dalam rangka pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dimana pada kesempatan ini penulis menyampaikan ungkapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Zaki Fuad Chalil, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh.

2. Dr. Nevi Hasnita, S.Ag.,M.Ag selaku ketua Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Uin Ar-Raniry Banda Aceh.
3. Dr. Nevi Hasnita, S.Ag.,M.A sebagai pembimbing I yang telah membantu dan memberikan arahan sehingga terselesainya skripsi ini dengan baik.
4. Jalilah, S.HI.,M.Ag sebagai pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan pikiran untuk membimbing dan memberikan arahan dalam proses pelaksanaan penelitian sehingga terselesainya skripsi ini dengan baik.
5. Ismail Rasyid Ridla Tarigan, M.A. selaku penguji I dan Ismuadi, S.E., S.Pd.I., M.Si. Selaku Penguji II yang telah memberikan banyak masukan dan saran untuk kesempurnaan skripsi ini.
6. Seluruh dosen dan para staf Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh yang telah banyak memberikan ilmu dan bimbingan kepada penulis.
7. Seluruh responden yang telah tulus dan ikhlas membantu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Atas segala bantuan tersebut peneliti serahkan kepada Allah SWT semoga memberi balasan dan pahala yang lebih baik.
8. Teristimewa penulis persembahkan skripsi ini kepada Ibuanda tercinta Aisah serta saudara-saudara tercinta yang selalu memberikan kasih sayang, doa, nasehat, serta

dorongan yang luar biasa selama penulis mengikuti perkuliahan sampai menyelesaikan pendidikan, serta penulis berharap dapat menjadi anak yang dapat dibanggakan. Karya tulis ini juga saya persembahkan kepada seluruh keluarga besar yang terus memberikan semangat dan motivasi dalam penulisan skripsi ini. Terima kasih banyak yang tak terhingga untuk semua doa dan dukungannya.

9. Terima kasih juga kepada kawan-kawan saya Desi Lismayanti, Rehal Surbakti, Fadly Irawan, Riwati, Ratnawati dan kawan seperjuangan di Perbankan Syariah angkatan 2017.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih belum sempurna. Hal ini tidak terlepas dari keterbatasan kemampuan dan ilmu pengetahuan yang penulis miliki. Penulis berharap semua yang dilakukan menjadi amal ibadah dan dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi pembaca. Dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran dari semua pembaca sebagai motivasi bagi penulis. Semoga kita selalu mendapat ridha dari Allah SWT. Amin Ya Rabbal'alam.

Banda Aceh, 23 Juli 2021
Penulis,

M. Saleh Adri

TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN
Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K
Nomor: 158 Tahun 1987 – Nomor: 0543b/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	ع	'
14	ص	Ṣ	29	ي	Y

15	ض	D			
----	---	---	--	--	--

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>Fathah</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 gabungan huruf, yaitu:

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

Contoh:

كيف : *kaifa*

هول : haul

3. Maddah

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harkat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda
اَ / آ	<i>Fathah</i> dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>	Ā
اِ	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	Ī
اُ	<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 atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah* dan *dammah*, transliterasinya adalah t.

- b. Ta *marbutah* (ة) mati

Ta *marbutah* (ة) yang mati atau 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 ditransliterasikan dengan h.

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ : *Rauḍah al-atfāl/ raudatulatfāl*

الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ : *Al-Madīnah al-Munawwarah/ alMadīnatul
Munawwarah*

طَلْحَةَ : *Ṭalḥah*

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: Ḥamad 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 : M. Saleh Adri
NIM : 190603330
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis Islam/ Perbankan Syariah
Judul : “Analisis Peluang dan Tantangan PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Pasca Konversi Dan Merger”
Tanggal Sidang : 30 Desember 2021
Pembimbing I : Dr. Nevi Hasnita, S.Ag., M.Ag.
Pembimbing II : Jalilah, S.HI., M.Ag.

Diberlakukannya Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah mengharuskan perbankan di Aceh untuk melakukan konversi menjadi bank syariah. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja perbankan syariah, maka diambil kebijakan merger terhadap tiga perbankan syariah yaitu BRI Syariah, Bank Mandiri Syariah dan BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Dilakukannya konversi dan merger ini tentunya memberikan peluang dan tantangan tersendiri bagi perbankan Syariah terutama di Aceh yang didukung oleh Qanun Lembaga Keuangan Syariah. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peluang dan tantangan BSI pasca konversi dan merger. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui wawancara dan kajian literatur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa BSI memiliki peluang yang besar pasca konversi dan merger diantaranya yaitu mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim, terutama Aceh yang identik dengan syariat islam, Adanya fatwa bunga bank yang dapat memicu kesadaran *religious* masyarakat untuk menjadi nasabah bank syariah, Peningkatan Aset Bank Syariah Indonesia (BSI), Produk yang lebih komplit dan inovatif, Perkembangan penerapan ekonomi Islam, dan Efisiensi Biaya Pembiayaan. Adapun tantangan yang muncul di antaranya yaitu kapasitas SDM yang perlu di upgrade pemahaman syariahnya, Panyatuan budaya kerja, Peningkatan sosialisasi dan promosi, dan peningkatan kualitas pelayanan.

Kata Kunci: *Bank Syariah Indonesia (BSI), Bank Syariah, Peluang, Tantangan.*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPEL KEASLIAN	
HALAMAN JUDUL	
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	i
PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI.....	ii
PENGESAHAN SIDANG SKRIPSI.....	iii
PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
KATA PENGANTAR	v
TRANSLITERASI ARAB LATIN.....	viii
ABSTRAK.....	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
1.5 Sistematika pembahasan	9
BAB II KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Perbankan Syariah.....	11
2.1.1 Pengertian Perbankan Syariah.....	12
2.1.2 Fungsi Dan Tujuan Bank Syariah	13
2.1.3 Struktur Perbankan syariah	15
2.1.4 Prinsip Operasional Bank Syariah.....	21
2.1.5 Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia	22
2.2 Proses Konversi Bank Konvensional	32
2.3 Merger	34
2.4 Tahapan dan Proses Merger Bank syariah	35

2.5 Penelitian Terdahulu	38
2.6 Kerangka Berpikir.....	46
BAB III METODE PENELITIAN.....	48
3.1 Jenis Penelitian.....	48
3.2 Jenis Dan Sumber Data	49
3.2.1 Data Primer.....	49
3.2.2 Data Skunder	49
3.3 Teknik Pengumpulan Data	50
3.3.1 Wawancara	50
3.3.2 Studi Kepustakaan.....	51
3.4 Metode Analisis Data.....	51
3.4.1 Reduksi Data	51
3.4.2 Penyajian Data.....	52
3.4.3 Penarikan Kesimpulan.....	52
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	53
4.1.1 Sejarah Singkat Bank Syariah Indonesia.....	53
4.1.2 Visi dan Misi	54
4.1.3 Struktur Organisasi	55
4.1.4 Produk dan Jasa Bank Syariah Indonesia	56
4.2 Peluang Pasca Konversi dan Merger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI).....	57
4.3 Tantangan Pasca Konversi dan Merger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI)	68
BAB V PENUTUP	83
A. Kesimpulan.....	83
B. Saran	83
DAFTAR PUSTAKA	85
LAMPIRAN	87
DAFRAR RIWAYAT HIDUP	99

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terkait.....	41
Table 3.1 Informan Penelitian.....	49



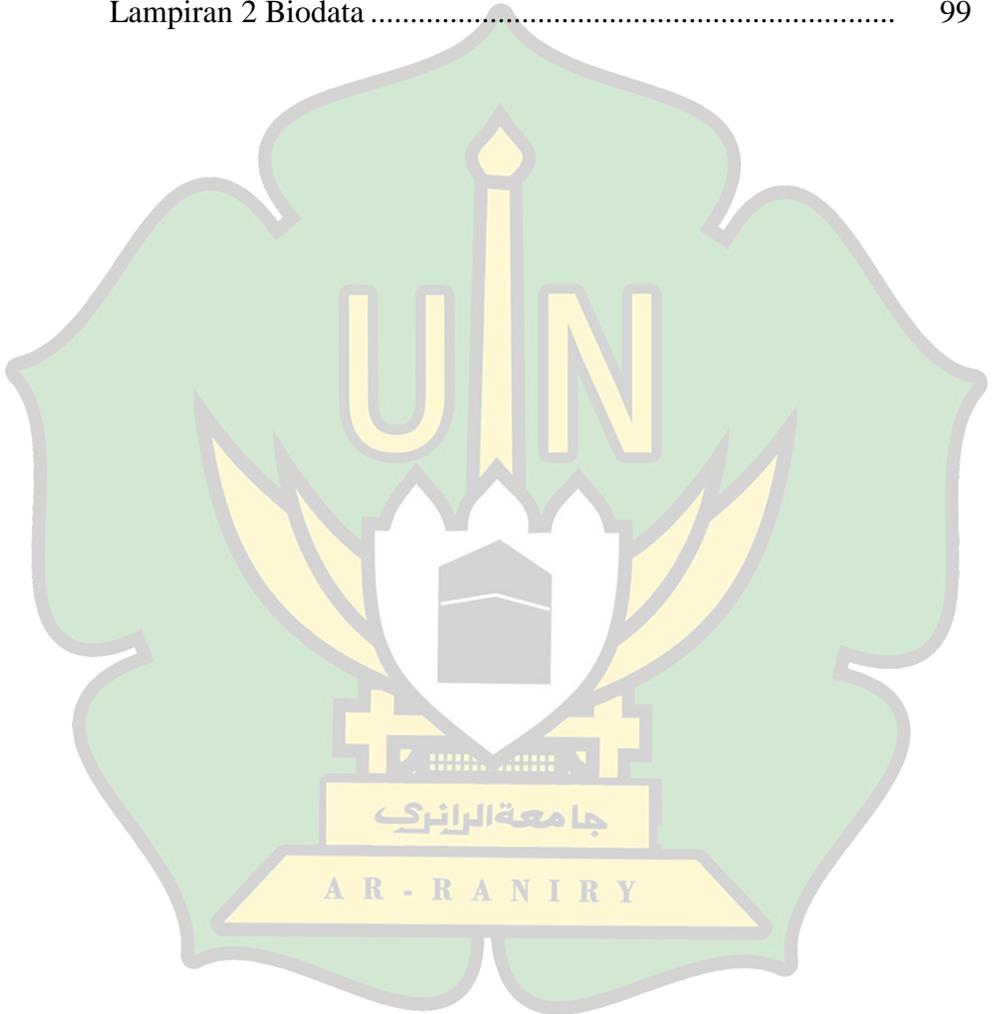
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Skema Krangka Pemikiran	46
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	54



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara	89
Lampiran 2 Biodata	99



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia dengan jumlah penduduk muslimnya sekitar 204 juta jiwa (Syafi'i, 2001). Tentunya ini menjadi potensi besar bagi perkembangan perbankan syariah. Hingga saat ini perkembangan perbankan syariah dari tahun ketahun mengalami peningkatan yang signifikan. Adapun perbankan syariah di Indonesia ini mulai mendapatkan perhatian pemerintah dengan diterbitkannya Undang-Undang 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah yang menegaskan bahwa “kegiatan usaha yang berasaskan prinsip syariah, antara lain, adalah kegiatan usaha yang tidak mengandung unsur riba, maisir, gharar, haram dan zalim”.

Hingga saat ini hampir seluruh wilayah Indonesia telah mendirikan bank syariah, salah satunya ialah provinsi Aceh. Aceh sebagai sebuah provinsi yang diberikan kewenangan menjalankan syariat Islam dalam berbagai aspek kehidupan termasuk masalah perbankan sudah memberikan dampak terhadap pelayanan bank tersebut, salah satunya ialah dikeluarkannya Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah yang baru-baru ini menuntut nasabahnya untuk melakukan perubahan baik buku tabungan, ATM maupun aspek lainnya berdasarkan nilai syariah.

Sebagai bentuk implementasi isi Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah maka pihak bank juga melakukan konversi dari konvensional ke bank syariah. Diberlakukannya qanun tersebut telah memberikan berbagai kebijakan yang harus dilakukan oleh pihak perbankan, dimana pada Pasal 14 Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah antara lain meliputi: (1) menghimpun dana dalam bentuk simpanan dan investasi dengan akad yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah (2) menyalurkan pembiayaan berbasis bagi hasil, jual beli, sewa, beli, jasa, dan pinjaman kebaikan (*qardh hasan*) dan (3) memasarkan produk keuangan dari LKS yang diatur sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Diberlakukannya Qanun LKS tersebut membuat pihak bank konvensional telah mulai mengkonversi portofolio bisnis induknya. Tercatat lebih dari dua juta nasabah dan lebih dari Rp. 20 triliun portofolio bisnis bank (pembiayaan dan pendanaan) di Aceh menjadi target konversi tersebut. Implementasi Qanun Lembaga Keuangan Syariah di Aceh ini membawa peluang besar bagi peningkatan kinerja bank syariah, baik disegi pendanaan, pembiayaan, maupun laba rugi. Melalui implementasi Qanun LKS ini, bank syariah berpotensi mendapat tambahan dana murah yang juga merupakan fokus perseroan di tahun 2019. Peningkatan CASA sangat penting bagi rekomposisi dana pihak ketiga bank syariah karena akan berdampak langsung pada penurunan *cost of fund* atau

biaya dana. Peluang keberhasilan dengan adanya konversi ini antara lain pertumbuhan Tabungan *Payroll* serta giro dari transaksional nasabah (<https://keuangan.kontan.co.id>).

Di sisi pembiayaan akan terjadinya sejumlah inovasi pembiayaan. Salah satunya peningkatan *customer experience* melalui perangkat perbankan digital untuk simplifikasi proses dan pertumbuhan bisnis yang lebih optimal di segmen mikro dan consumer. Segmen konsumen yang merupakan *long-term key growth driver* bagi bank syariah juga berpeluang tumbuh secara *Year over Year* (YOY), dengan kontribusi terbesar dari pembiayaan Multi Faedah iB salary based. Mengenai pembiayaan bermasalah, juga berpeluang adanya perbaikan.

Menurut laporan dari *The State of Global Islamic Economy Report*, pada tahun 2019-2020 Indonesia adalah peringkat ke-5 dari 73 negara sebagai ekonomi syariah terbesar di dunia. Dengan kondisi tersebut pemerintah semakin optimis bahwasannya dalam kurun waktu beberapa tahun kedepan, Bank Syariah Indonesia akan tergabung ke dalam 10 besar Bank Syariah terbesar di Dunia yang menyusul Bank Al Rajhi asal arab Saudi. Untuk saat ini pasca merger yang dilakukan pada ketiga Bank Syariah terbesar di Indonesia tersebut, mengantarkan peringkat Bank Syariah Indonesia naik ke posisi 7 bank nasional berdasarkan asset Rp. 240 triliun, total pembiayaan Rp. 157 triliun, total dana pihak ketiga sekitar Rp. 210 triliun dan total modal inti adalah Rp. 22,6 triliun. (Shifa Nurhaliza, 2021)

Realita yang terjadi saat ini, jika mengacu pada data *market share* terhadap industri perbankan syariah yang ada di Indonesia, angka perbankan syariah masih tergolong rendah yaitu hanya 2,6% dari total pasar perbankan nasional (Adhi Wicaksono, 2021). Selain itu, terdapat permasalahan mendasar lain yang ada di masyarakat saat ini, terutama pada nasabah bank syariah yang masih memiliki pengetahuan yang minim terkait mekanisme sistem bank syariah itu sendiri dibandingkan dengan pengetahuan mengenai bank konvensional, hal ini disebabkan karena bank syariah tergolong baru di kalangan masyarakat. Secara umum, pengetahuan nasabah hanya sebatas penggunaan sistem bunga pada bank konvensional dan sistem bagi hasil untuk bank syariah. Padahal, keberadaan bank syariah seharusnya tidak hanya sebatas sistem tanpa bunga layaknya bank konvensional.

Hal ini menjadi tantangan perbankan syariah untuk mengedukasi masyarakat, khususnya terkait apa dampak dari riba, maisir, kharar, nisbah dan hal lainnya yang belum dipahami oleh masyarakat. Karena kurangnya pengetahuan dan banyaknya mispersepsi masyarakat terhadap perbankan syariah menjadi keputusan bagi nasabah untuk menggunakan produk-produk syariah. Selain itu, keputusan tersebut sangat dipengaruhi oleh persaingan antara bank syariah dengan bank konvensional yang sangat kompetitif. Dalam hal ini, masyarakat Indonesia masih sangat membutuhkan edukasi dan sosialisasi terkait pentingnya

peran perbankan syariah dalam kehidupan mereka. (Nabilah Anika, 2021).

Hal berbeda yang terjadi terkait konversi dan merger yang di Aceh, ini lebih kuat masalah pendirian bank syariah setelah disahkannya Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 beberapa perbankan di Aceh telah melakukan konversi yaitu Bank BRI menjadi BRI Syariah, Bank Mandiri menjadi Mandiri Syariah dan Bank BNI menjadi BNI Syariah. Untuk meningkatkan kinerja ketiga bank syariah tersebut, maka diambil kebijakan merger terhadap ketiga perbankan syariah yang telah melakukan konversi tersebut yang ditandai dengan kehadiran Bank Syariah Indonesia (BSI). Bank Syariah Indonesia merupakan gabungan dari tiga bank syariah BUMN, yakni PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Mandiri Syariah dan PT Bank BNI Syariah (Azizah, 2021).

Adanya merger ketiga bank tersebut menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) juga telah membuat seluruh cabang yang ada di Indonesia melakukan penggabungan, termasuk Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Mandiri Syariah dan PT Bank BNI Syariah yang ada di Aceh, khususnya di Kota Banda Aceh. Kajian ini mengambil objek penelitian pada Bank Syariah Indonesia yang ada di Kota Banda Aceh. Pengambilan Bank Syariah Indonesia sebagai objek kajian dikarenakan Bank Syariah Indonesia merupakan bank yang paling banyak digemari oleh para nasabah yang ada di Kota Banda Aceh. Terbukti dengan jumlah jaringan kantor yang tersebar diseluruh wilayah Aceh, Banda Aceh dan bahkan sampai pelosok

Aceh (kantor cabang, Bank Syariah Indonesia Unit, teras Bank Syariah Indonesia, Bank Syariah Indonesia Link, dan lain lain). Hal ini terlihat sebelumnya dilakukan konversi ke Bank Syariah. Namun, saat dikeluarkan dan ditetapkannya Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah, berbagai sistem pelayanan, pemberian modal usaha begitu juga transaksi lainnya (Puspita, 2018).

Hal ini tentu menuntut pihak Bank Syariah Indonesia khususnya, untuk dapat memimplementasikannya berdasarkan nilai-nilai keislaman. Hal ini tentu dibutuhkan strategi secara internal dan eksternal baik yang bersumber dalam organisasi Bank Syariah Indonesia itu sendiri, maupun yang bersumber dari luar bank. Sementara itu, adanya merger pada perusahaan tersebut ternyata kan menimbulkan banyak tantangan mengingat merger dilakukan di tengah bencana pandemic *Covid-19* berlangsung seperti resiko pembiayaan dan resiko operasional (Lokadata.id, 2020).

Mencermati pertimbangan merger yang dilakukan oleh Bank Syariah dan kondisi aktual yang terjadi saat ini di masyarkat, maka permasalahan yang muncul adalah bagaimana peluang Bank Syariah Indonesia dalam upaya meningkatkan perekonomian nasional dan perekonomian Aceh skususnya karena adanya Qanun khusus terkait LKS, dan apa saja yang menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh Bank Syariah Indonesia dalam upaya menjadi kontributaor peningkatan perekonomian nasional tersebut. Tulisan

ini nantinya akan menganalisis dan mengulas lebih mendalam terkait dengan peluang dan tantangan serta strategi yang harus dilakukan Bank Syariah Indonesia dalam mendorong peningkatan perekonomian nasional sehingga berpotensi menjadi bank yang sukses dalam skala global.

Dalam rangka memberikan tambahan literasi kritis terhadap peluang dan tantangan dibentuknya BSI. Secara lebih rinci, dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menyediakan informasi terkait permasalahan-permasalahan yang muncul dari kebijakan merger sehingga para stakeholder dapat meminimalkan resiko dan memanfaatkan peluang yang ada untuk memaksimalkan pertumbuhan perbankan syariah di Indonesia.

Sehubungan dengan uraian yang telah dipaparkan pada bagian sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Analisis Peluang dan Tantangan PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Pasca Konversi Dan Marger”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini ialah:

1. Bagaimana peluang pasca konversi dan marger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI)?
2. Bagaimana tantangan pasca konversi dan marger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI)?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui peluang pasca konversi dan marger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI).
2. Untuk mengetahui tantangan pasca konversi dan marger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI).

1.4 Manfaat Penelitian

Pada bagian ini peneliti berharap penelitian ini bisa memberikan berbagai manfaat bagi beberapa pihak terkait dengan penelitian ini, di antaranya:

1. Manfaat secara akademisi, hasil penelitian ini diharapkan bisa menjadi tambahan referensi tentang analisis kekuatan dan kelemahan pasca konversi dan marger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI).
2. Manfaat secara praktisi, kajian ini bagi pihak Bank penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dalam mengupayakan perkembangan PT. Bank Syariah Indonesia pasca konversi dan merger, serta dapat memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi tantangan.
3. Bagi peneliti lainnya hasil penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan mengenai analisis peluang dan tantangan pasca konversi dan marger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI).

1.5 Sistematika Pembahasan

Susunan sistematika pembahasan dalam penulisan tentang analisis peluang dan tantangan pasca konversi dan merger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) dapat penulis uraikan sebagai berikut:

BAB I Pendahuluan

Berisi tentang pendahuluan yang menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan sesuai dengan judul skripsi ini.

BAB II Landasan teori

Pada bab ini menjelaskan landasan teori yang memuat tentang berbagai teori-teori, penelitian terkait atau yang sudah pernah diteliti, model penelitian atau kerangka berfikir dan pengembangan hipotesis yang mendasari dan berhubungan dengan topik permasalahan yang akan diteliti.

BAB III Metode Penelitian

Berisi tentang metode penelitian yang menjelaskan rencana dan prosedur penelitian yang dilakukan untuk menjawab permasalahan yang telah dirumuskan. Pada bab ini akan memaparkan tentang lokasi penelitian, jenis penelitian, sumber data, populasi dan sampel penelitian, teknik pengumpulan data, definisi dan operasionalisasi variabel, skala pengukuran, uji

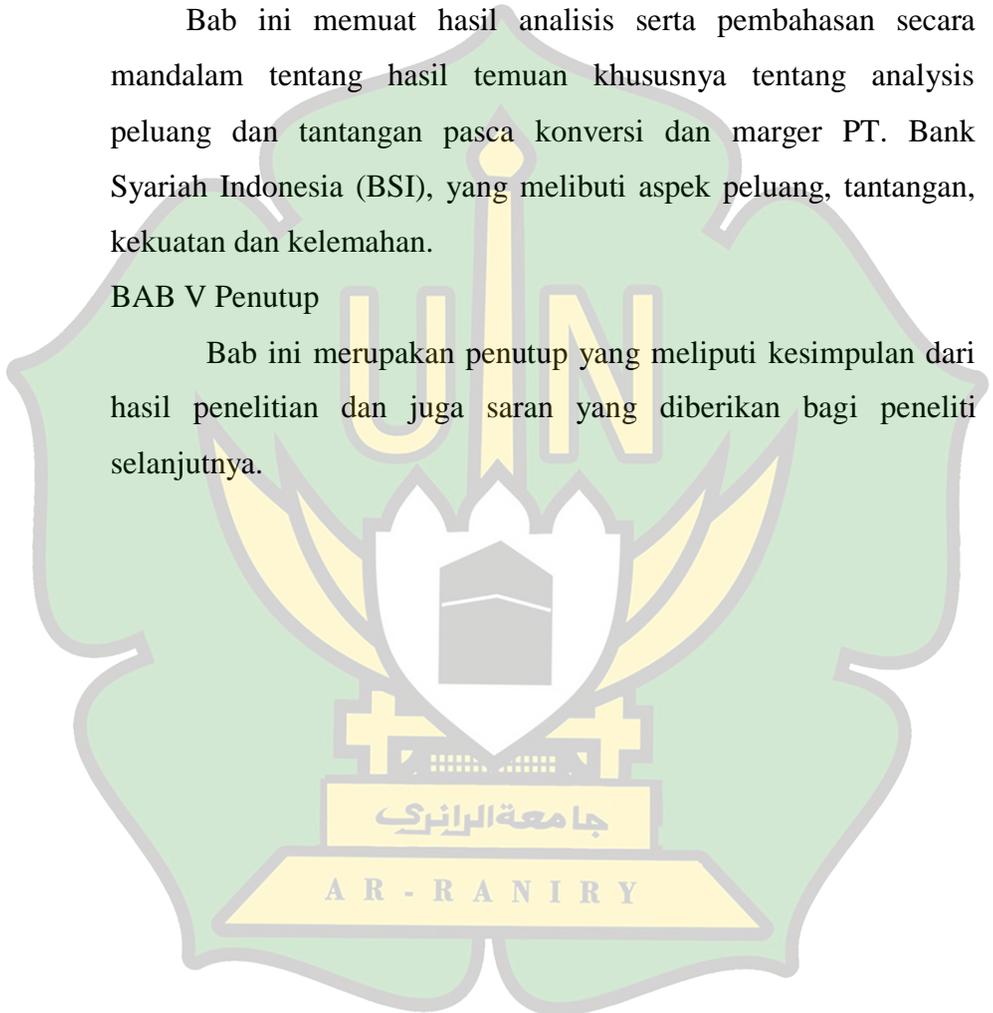
validitas dan reliabilitas instrumen dan metode analisis peluang dan tantangan.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini memuat hasil analisis serta pembahasan secara mendalam tentang hasil temuan khususnya tentang analisis peluang dan tantangan pasca konversi dan merger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI), yang meliputi aspek peluang, tantangan, kekuatan dan kelemahan.

BAB V Penutup

Bab ini merupakan penutup yang meliputi kesimpulan dari hasil penelitian dan juga saran yang diberikan bagi peneliti selanjutnya.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Perbankan Syariah

Berdasarkan UU Nomor 10 Tahun 1988 yang membahas tentang perbankan dijelaskan bahwa bank disebutkan sebagai badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat (Otoritas Jasa Keuangan, 2020). Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Indonesia telah membagi bank ke dalam dua bagian yaitu bank konvensional yang menjalani kegiatan operasionalnya tidak berlandaskan prinsip syariah islam namun hanya berdasarkan prinsip ekonomi pada umumnya. Kemudian ada bank syariah yang menjalankan operasionalnya berlandaskan syariah islam yang telah ditetapkan. Produk dalam bank syariah tidak menggunakan unsur riba, gharar, ataupun maysir. PT Bank Muamalat Indonesia merupakan bank syariah paling tua di Indonesia yang berdiri di akhir tahun 1991 tepatnya di tanggal 1 November dan resmi menjalankan kegiatan operasionalnya setelah 5 bulan berdiri tepatnya 1 Mei 1992 (Otoritas Jasa Keuangan, 2020).

2.1.1 Pengertian Perbankan Syariah

Bank secara bahasa diambil dari bahasa Itali, yakni banco yang mempunyai arti meja. Penggunaan istilah ini disebabkan dalam realita kesehariannya bahwa setiap proses dan transaksi sejak dahulu dan mungkin di masa yang datang dilaksanakan di atas meja. Dalam bahasa Arab, bank biasa disebut dengan mashrof yang bearti tempat berlangsung saling menukar harta, baik dengan cara mengambil ataupun menyimpan atau selain untuk melakukan muamalat (Yanuar, 2001).

Menurut UU Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998, tentang perubahan atas UU No. 7 Tahun 1992 tentang perbankan bahwa Bank umum adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha secara konvensional dan atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Sedang pengertian prinsip syariah itu sendiri adalah aturan berdasarkan hukum Islam.

Bank syariah adalah bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, yakni bank dengan tata cara dan operasinya mengikuti ketentuan-ketentuan syariah Islam. Salah satu unsur yang harus di jauhi dalam muamalah Islam adalah praktik-praktik yang mengandung unsur riba (spekulasi dan tipuan) (Firdaus, 2005).

Pada umumnya, hal yang dimaksud dengan bank syariah adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberi layanan pembiayaan kredit dan jasa dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang beroperasi disesuaikan dengan prinsip-prinsip syariah. Bank syariah merupakan bank yang beroperasi sesuai dengan prinsip syariah Islam, mengacu kepada ketentuan-ketentuan yang ada dalam Al-Quran dan Al-Hadist. Dengan mengacu kepada Al-Quran dan Al-Hadist, maka bank syariah diharapkan dapat menghindari kegiatan-kegiatan yang mengandung unsur riba dan segala hal yang bertentangan dengan syariat Islam.

Adapun perbedaan pokok antara bank syariah dengan bank konvensional terdiri dari beberapa hal. Bank syariah tidak melaksanakan sistem bunga dalam seluruh aktivitasnya aktifitasnya, sedang bank konvensional memakai sistem bunga. Hal ini memiliki implikasi yang sangat dalam dan sangat berpengaruh pada aspek operasional dan produk yang dikembangkan oleh bank syariah. Bank syariah lebih menekankan sistem kerja serta partnership, kebersamaan terutama kesiapan semua pihak untuk berbagi termasuk dalam hal-hal keuntungan dan kerugian. Kehadiran bank syariah diharapkan dapat berpengaruh terhadap kehadiran suatu sistem ekonomi Islam yang menjadi keinginan bagi setiap

2.1.2 Fungsi dan Tujuan Bank Syariah

Bank syariah adalah bank yang menjalankan fungsi intermediasinya berdasarkan prinsip-prinsip syariat Islam. Peran

dan fungsi bank syariah, di antaranya sebagai berikut: (Arifin, 2007)

1. Sebagai tempat menghimpun dana dari masyarakat atau dunia usaha dalam bentuk tabungan (*mudharabah*), dan giro (*wadiah*), serta menyalurkannya kepada sektor riil yang membutuhkan.
2. Sebagai tempat investasi bagi dunia usaha (baik dana modal maupun dana rekening investasi) dengan menggunakan alat-alat investasi yang sesuai dengan syariah.
3. Menawarkan berbagai jasa keuangan berdasarkan upah dalam sebuah kontrak perwakilan atau penyewaan.
4. Memberikan jasa sosial seperti pinjaman kebajikan, zakat dan dana sosial lainnya yang sesuai dengan ajaran Islam.
5. Menghindari riba, pembentukan perbankan syariah dimulai dengan adanya ketentuan hukum bahwa riba merupakan sesuatu yang telah diharamkan sehingga dilarang oleh agama. Dengan adanya larangan tersebut kemudian timbul pemikiran mendirikan bank syariah yang bertujuan untuk menjauhkan umat dari praktik riba dalam kegiatan usaha perbankan (Susanto, 2009).
6. Mengamalkan prinsip syariah dalam perbankan, Mengamalkan prinsip-prinsip syariah ke semua aspek kehidupan merupakan kewajiban yang telah diperintahkan oleh Allah kepada hamba-hamba-Nya. Tujuan secara

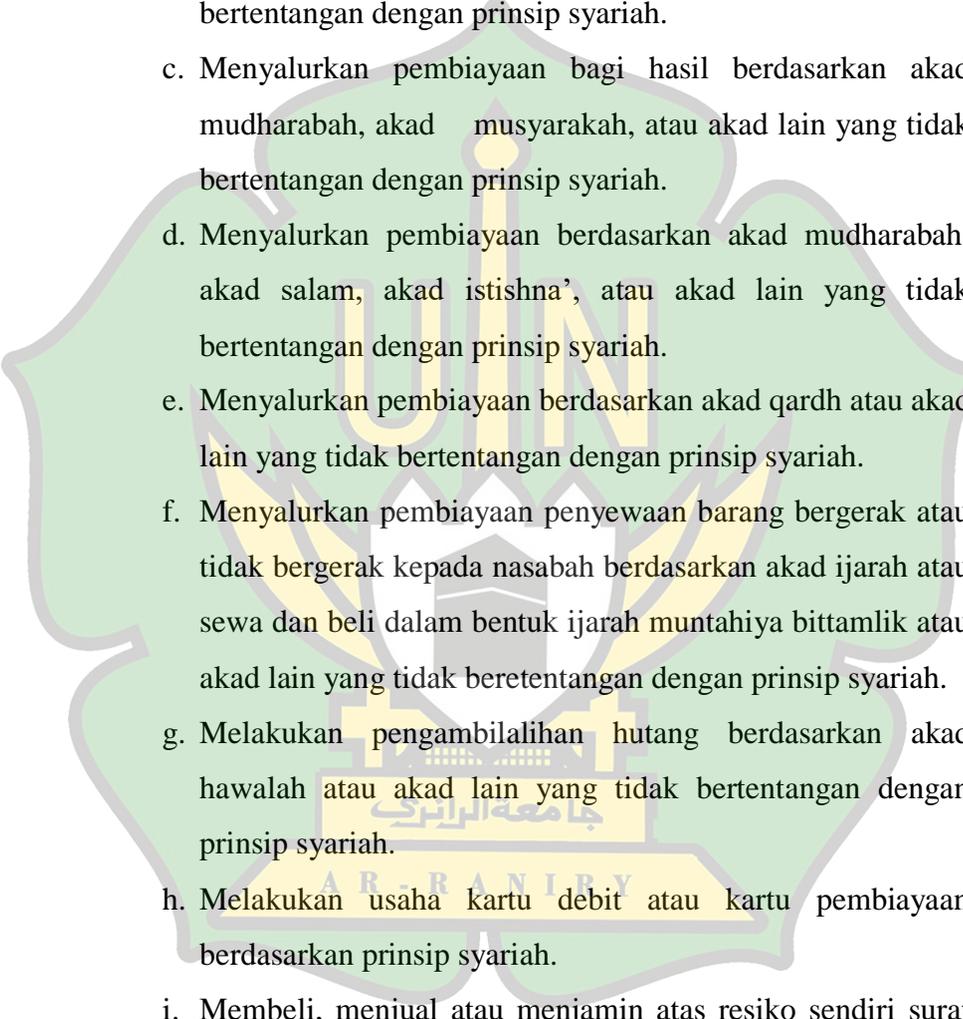
mendasar mengamalkan prinsip-prinsip syariah ialah untuk mencapai kemashlahatan hidup dunia akhirat (*falah*).

Upaya pencapaian keuntungan yang setinggi-tingginya (*profit maximization*) adalah tujuan yang biasa dicanangkan oleh bank komersial, terutama bank konvensional. Berbeda dengan tujuan bank konvensional, bank syariah berdiri untuk menggalakkan, memelihara dan mengembangkan jasa-jasa serta produk-produk perbankan yang berdasarkan prinsip-prinsip syariat Islam. Bank syariah juga memiliki kewajiban untuk mendukung aktivitas investasi dan bisnis yang ada di lembaga keuangan sepanjang aktifitas tersebut tidak dilarang dalam Islam. Selain itu, bank syariah harus lebih menyentuh kepentingan masyarakat kecil.

2.1.3 Struktur Perbankan Syariah

Berdasarkan kegiatannya bank syariah dibedakan menjadi tiga bagian, yaitu: Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah.

1. Bank Umum Syariah (BUS) adalah Bank Syariah yang dalam kegiatannya memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan usaha Bank Umum Syariah meliputi:
 - a. Menghimpun dana dalam bentuk simpanan berupa Giro, Tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad wadi'ah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.

- 
- b. Menghimpun dana dalam bentuk investasi berupa Deposito, Tabungan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad mudharabah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- c. Menyalurkan pembiayaan bagi hasil berdasarkan akad mudharabah, akad musyarakah, atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- d. Menyalurkan pembiayaan berdasarkan akad mudharabah, akad salam, akad istishna', atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- e. Menyalurkan pembiayaan berdasarkan akad qardh atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- f. Menyalurkan pembiayaan penyewaan barang bergerak atau tidak bergerak kepada nasabah berdasarkan akad ijarah atau sewa dan beli dalam bentuk ijarah muntahiya bittamlik atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- g. Melakukan pengambilalihan hutang berdasarkan akad hawalah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- h. Melakukan usaha kartu debit atau kartu pembiayaan berdasarkan prinsip syariah.
- i. Membeli, menjual atau menjamin atas resiko sendiri surat berharga pihak ketiga yang diterbitkan atas dasar transaksi nyata berdasarkan prinsip syariah, antara lain, seperti akad

ijarah, musyarakah, mudharabah, murabahah, kafalah, atau hawalah.

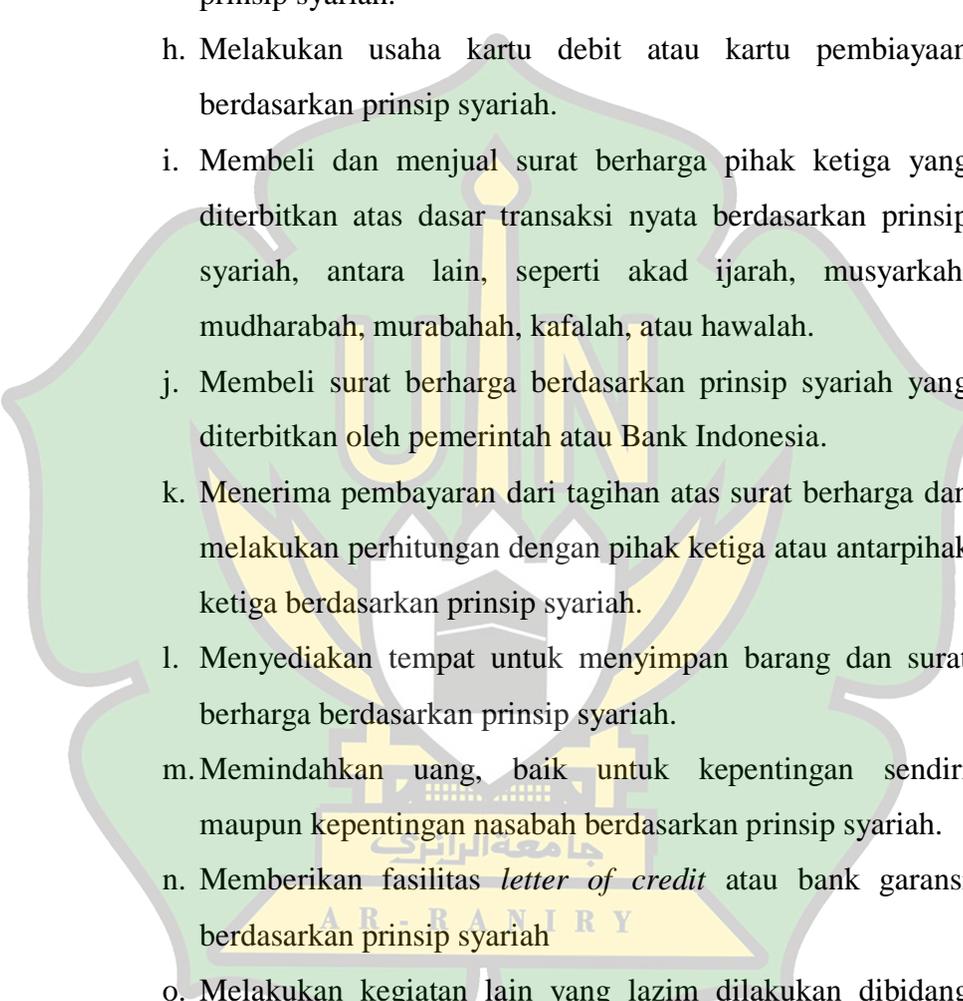
- j. Membeli surat berharga berdasarkan prinsip syariah yang diterbitkan oleh pemerintah atau Bank Indonesia.
- k. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melukan perhitungan dengan pihak ketiga atau antarpihak berdasarkan prinsip syariah.
- l. Melakukan penitipan untuk kepentingan pihak lain berdasarkan suatu akad yang sesuai dengan prinsip syariah.
- m. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga berdasarkan prinsip syariah
- n. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri maupun untuk kepentingan nasabah berdasarkan prinsip syariah.
- o. Melakukan fungsi sebagai Wali Amanah berdasarkan akad wakalah.
- p. Memberikan fasilitas *letter of credit* atau bank garansi berdasarkan prinsip syariah.
- q. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan dibidang sosial sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah dan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan. (www.ojk.go.id, 2021)

2. Unit Usaha Syariah (UUS) adalah unit kerja dari kantor pusat Bank Umum Syariah yang berfungsi sebagai kantor induk dari kantor atau unit yang melaksanakan kegiatan usaha

berdasarkan prinsip syariah, atau unit kerja kantor cabang pembantu syariah atau unit syariah.

Kegiatan usaha Unit usaha Syariah (UUS) meliputi:

- a. menghimpun dana dalam bentuk simpanan berupa Giro, Tabungan atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad wadi'ah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- b. Menghimpun dana dalam bentuk investasi berupa Deposito, tabungan, atau bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad mudharabah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- c. Menyalurkan pembiayaan bagi hasil berdasarkan akad mudharabah, akad musyarakah, atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- d. Menyalurkan pembiayaan berdasarkan akad murabahah, akad salam, akad istisna', atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- e. Menyalurkan pembiayaan berdasarkan akad qardh atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- f. Menyalurkan pembiayaan penyewaan barang bergerak atau barang tidak bergerak kepada nasabah berdasarkan akad ijarah atau sewa dan beli dalam bentuk ijarah muntahiya bittamlik atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.

- 
- g. Melakukan pengambilalihan hutang berdasarkan akad hawalah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- h. Melakukan usaha kartu debit atau kartu pembiayaan berdasarkan prinsip syariah.
- i. Membeli dan menjual surat berharga pihak ketiga yang diterbitkan atas dasar transaksi nyata berdasarkan prinsip syariah, antara lain, seperti akad ijarah, musyarakah, mudharabah, murabahah, kafalah, atau hawalah.
- j. Membeli surat berharga berdasarkan prinsip syariah yang diterbitkan oleh pemerintah atau Bank Indonesia.
- k. Menerima pembayaran dari tagihan atas surat berharga dan melakukan perhitungan dengan pihak ketiga atau antarpihak ketiga berdasarkan prinsip syariah.
- l. Menyediakan tempat untuk menyimpan barang dan surat berharga berdasarkan prinsip syariah.
- m. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan sendiri maupun kepentingan nasabah berdasarkan prinsip syariah.
- n. Memberikan fasilitas *letter of credit* atau bank garansi berdasarkan prinsip syariah
- o. Melakukan kegiatan lain yang lazim dilakukan dibidang perbankan dan dibidang sosial sepanjang tidak bertentangan dengan prinsip syariah dan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan. (www.ojk.go.id, 2021)

3. Bank Pembiayaan Syariah adalah bank syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran.

Kegiatan usaha Bank Bembayaan Rakyat Syariah meliputi:

- a. menghimpin dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa Tabungan atau yang dipersamakan dengan itu berdasarkan akad wadi'ah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah, Investasi berupa Deposito atau Tabungan berdasarkan akad mudharabah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- b. Menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan bagi hasil berdasarkan akad mudharabah atau musyarakah, pembiayaan berdasarkan akad murabahah, salam, atau intisna', pembiayaan berdasarkan akad qardh,
- c. Pembiayaan penyewaan barang bergerak atau tidak bergerak kepada nasabah berdasarkan akad atau sewa dan beli dalam bentuk ijarah muntahiya bittamlik, dan pengambilalihan hutang berdasarkan akad hawalah.
- d. Menempatkan dana pada Bank Syariah lain dalam bentuk titipan berdasarkan akad wadi'ah atau investasi berdasarkan akad mudharabah atau akad lain yang tidak bertentangan dengan prinsip syariah.
- e. Memindahkan uang, baik untuk kepentingan pribadi maupun untuk kepentingan nasabah melalui rekening bank

pembiayaan rakyat syariah yang ada di bank umum syariah, bank umum konvensional dan UUS.

- f. Menyediakan produk atau melakukan kegiatan usaha bank syariah lainnya yang sesuai dengan prinsip syariah berdasarkan persetujuan Otoritas Jasa Keuangan (OJK). (www.ojk.go.id, 2021)

2.1.4 Prinsip Operasional Bank Syariah

Prinsip operasional perbankan di Indonesia terdapat dua jenis bank, yaitu bank konvensional dan bank syariah, di mana kedua jenis bank tersebut menggunakan sistem yang berbeda. Adapun prinsip dasar perbankan syariah menurut Hanan (2006) berdasarkan pada pertimbangan:

1. Bank syariah mengharamkan bunga dan oleh karena itu tidak menggunakan mekanisme bunga dalam operasionalnya, maka seharusnya Lembaga yang menjamin simpanan nasabahnya pun juga tidak menggunakan mekanisme bunga.
2. Bank syariah dalam operasionalnya menggunakan akad yang sudah ditentukan dalam fiqh Islam, maka Lembaga yang menjamin simpanan nasabahnya pun juga harus mendasarkan pada akad yang ditentukan dalam fiqh Islam.
3. Bank syariah terikat dengan ketentuan apa yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan berdasarkan ketentuan agama Islam, maka lembaga yang menjamin simpanan nasabahnya pun juga harus mendasarkan pada ketentuan yang sama.

Menurut Ascarya (2008) prinsip syariah yang dipakai sebagai landasan operasional Bank Syariah diantaranya:

1. Bebas dari Bunga (riba). Dalam pengertian ini bunga dianggap sama dengan riba.
2. Bebas dari kegiatan spekulatif non produktif (judi: maysir).

Dalam artian tidak diperkenankan dalam system syariah seseorang melakukan sesuatu yang bersifat spekulatif, dengan keuntungan besar serta risiko yang besar.

1. Bebas dari hal-hal meragukan (gharar)
 - a. Menjual barang yang belum ditangan penjual,
 - b. Penjualan barang yang sulit dipindah tangankan,
 - c. Penjualan yang belum ditentukan harga, jumlah dan kualitasnya,
 - d. Penjualan yang menguntungkan satu pihak saja.
2. Bebas dari hal-hal rusak (batil)
 - a. Jual beli barang-barang psikotropika,
 - b. Produk-produk yang merusak lingkungan.

Dengan demikian akan ada konsistensi antara bank syariah dengan lembaga yang menjamin simpanan dana yang ada pada bank syariah, yang pada akhirnya akan menjamin perlindungan terhadap nasabah yang ingin menjalankan agama dengan baik dan benar.

2.1.5 Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia

Gagasan mengenai bank yang menggunakan sistem bagi hasil telah muncul sejak lama, ditandai dengan banyaknya pemikir-

pemikir muslim yang menulis tentang keberadaan bank syariah, misalnya Anwar Qureshi (1946), Naiem Siddiqi (1948), dan Mahmud Ahmad (1952). Kemudian uraian yang lebih terperinci tentang gagasan itu ditulis oleh Mawdudi (1961). Demikian juga dengan tulisan-tulisan Muhammad Hamidullah yang ditulis pada 1944, 1955, 1957, dan 1962, bisa dikategorikan sebagai gagasan pendahulu mengenai Perbankan Islam (Sudarsono, 2007: 28).

Perbankan yang mulanya hanya ada di daratan Eropa kemudian menyebar ke Asia Barat. Sejalan dengan perkembangan daerah jajahan, maka perbankan pun ikut dibawa ke negara jajahan mereka. Di Indonesia juga tidak terlepas dari penjajahan Belanda yang mendirikan beberapa bank seperti *De Javasche Bank*, *De Post Paar Bank* dan lainnya serta bank-bank milik pribumi, Cina, Jepang, dan Eropa seperti Bank Nasional Indonesia, Batavia Bank, dan lainnya. Di zaman kemerdekaan perbankan Indonesia sudah semakin maju, mulai dari bank pemerintah maupun bank swasta (Soemitra, 2009: 62).

Sejarah perkembangan bank syariah modern tercatat di Pakistan dan Malaysia sekitar tahun 1940, yaitu upaya pengelolaan dana jamaah haji secara nonkonvensional. Rintisan bank syariah lainnya adalah dengan berdirinya *Mit Ghamr Lokal Saving Bank* pada tahun 1963 di Mesir oleh Dr. Ahmad el-Najar. Secara kolektif gagasan berdirinya bank syariah di tingkat internasional, muncul dalam konferensi negara-negara Islam sedunia, di Kuala Lumpur, Malaysia pada tanggal 21-27 April 1969, yang diikuti oleh 19

negara peserta. Konferensi tersebut memutuskan beberapa hal, yaitu (Sudarsono, 2007: 28)

1. Tiap keuntungan haruslah tunduk kepada hukum untung dan rugi, jika tidak ia termasuk riba dan riba itu sedikit atau banyak hukumnya haram.
2. Diusulkan supaya dibentuk suatu Bank syariah yang bersih dari sistem riba dalam waktu secepat mungkin.
3. Sementara menunggu berdirinya Bank syariah, bank-bank yang menerapkan bunga diperbolehkan beroperasi. Namun jika benar-benar dalam keadaan darurat. Pembentukan bank syariah semula memang banyak diragukan, sebab:
 - a. Banyak yang beranggapan bahwa sistem perbankan bebas bunga (*interest free*) adalah suatu yang tak mungkin dan tidak lazim.
 - b. Adanya pertanyaan tentang bagaimana bank akan membiayai operasinya.

Tetapi di lain pihak, bank Islam adalah satu alternative sistem ekonomi Islam. Untuk lebih mempermudah berkembangnya bank syariah di negara-negara muslim perlu ada usaha bersama di antara negara muslim. Maka pada bulan Desember 1970, pada Sidang Menteri Luar Negeri negara-negara Organisasi Konferensi Islam (OKI) di Karachi, Pakistan, delegasi Mesir mengajukan sebuah proposal untuk mendirikan bank syariah.

Proposal tentang Pendirian Bank Islam Internasional untuk Perdagangan dan Pembangunan (*International Islamic Bank for*

Trade and Development) dan proposal pendirian Federasi Bank Islam (*Federation of Islamic Bank*) dikaji para ahli dari delapan belas negara Islam. Pada Sidang Menteri Luar Negeri OKI di Benghazi, Libya, Maret 1973 usulan tersebut kembali diagendakan. Sidang kemudian memutuskan agar OKI mempunyai bidang yang khusus menangani masalah ekonomi dan keuangan. Bulan Juli 1973, komite ahli yang mewakili negara-negara Islam penghasil minyak bertemu di Jeddah, Arab Saudi untuk membicarakan pendirian bank syariah. Rancangan pendirian bank tersebut, berupa anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, dibahas pada pertemuan kedua, Mei 1974.

Pada sidang Menteri Keuangan OKI di Jeddah, 1974, disetujui rancangan pendirian Bank Pembangunan Islam atau *Islamic Development Bank (IDB)* dengan modal 12 miliar dinar atau ekuivalen 2 miliar SDR (*special drawing right*) IMF (*International Monetary Fund*). Berdirinya IDB memotivasi negara-negara Islam untuk mendirikan lembaga keuangan syariah. Pada akhir periode 1970-an dan awal dekade 1980-an, lembaga keuangan syariah bermunculan di Mesir, Sudan, negara-negara Teluk, Pakistan, Iran, Malaysia, serta Turki termasuk Indonesia pada periode 1990-an (M. Ridwan, 2004: 69). Selain itu, ada negara-negara non-muslim yang mendirikan bank Islam, seperti Inggris, Denmark, Bahamas (Benon), Swiss, dan Luxemburg. Secara garis besar, lembaga-lembaga keuangan syariah tersebut dimasukkan dalam dua kategori, yaitu bank Islam komersial

(*Islamic Commercial Bank*) dan lembaga investasi dalam bentuk *International Holding Companies* (Antonio, 1999:232).

Pesatnya perkembangan bank syariah menimbulkan ketertarikan bank konvensional untuk menawarkan produk-produk bank syariah. Hal tersebut tercermin dari tindakan beberapa bank konvensional yang membuka system tertentu di dalam masing-masing bank dalam menawarkan produk bank syariah, misalnya "*Islamic windows*" di Malaysia, "*the Islamic transactions*" di cabang Bank Mesir, dan "*the Islamic services*" di cabang-cabang bank perdagangan Arab Saudi. Sementara itu Citibank mendirikan Citi Islamic Investment Bank pada tahun 1996 di Bahrain yang merupakan *wholly-owned subsidiary*. Gagasan untuk mendirikan bank syariah di Indonesia sebenarnya sudah muncul sejak pertengahan tahun 1970-an. Hal ini dibicarakan pada seminar nasional Hubungan Indonesia-Timur Tengah pada 1974 dan pada tahun 1976 dalam seminar internasional yang diselenggarakan oleh Lembaga Studi Ilmu-Ilmu Kemasyarakatan (LSIK) dan Yayasan Bhineka Tunggal Ika. Namun, ada beberapa alasan yang menghambat terealisasinya ide ini:

1. Operasi bank syariah yang menerapkan prinsip bagi hasil belum diatur, dan karena itu, tidak sejalan dengan UU Pokok Perbankan yang berlaku, yakni UU No 14/1967.
2. Konsep bank syariah dari segi politis berkonotasi ideologis, merupakan bagian dari atau berkaitan dengan konsep negara Islam, dan karena itu tidak dikehendaki pemerintah.

3. Masih dipertanyakan, siapa yang bersedia menaruh modal dalam ventura semacam itu, sementara pendirian bank baru dari Timur Tengah masih dicegah, antara lain pembatasan bank asing yang ingin membuka kantornya di Indonesia.

Akhirnya gagasan mengenai bank syariah itu muncul lagi sejak tahun 1988, di saat pemerintah mengeluarkan Paket Kebijakan Oktober (Pakto) yang berisi liberalisasi industri perbankan. Para ulama pada waktu itu berusaha untuk mendirikan bank bebas bunga, tapi tidak ada satupun perangkat hukum yang dapat dirujuk, kecuali bahwa perbankan dapat saja menetapkan bunga sebesar 0%. Setelah adanya rekomendasi dari lokakarya ulama tentang bunga bank dan perbankan di Cisarua, Bogor tanggal 19-22 Agustus 1990, yang kemudian dibahas lebih mendalam pada Musyawarah Nasional (Munas) IV Majelis Ulama Indonesia (MUI) yang berlangsung di Hotel Sahid Jaya, Jakarta, 22-25 Agustus 1990, dibentuklah kelompok kerja untuk mendirikan bank syariah di Indonesia (Pandia, 2005: 189).

Bank Muamalat Indonesia adalah bank syariah pertama di Indonesia yang lahir sebelum lahirnya Undang-undang Nomor 7 tahun 1992 yang memungkinkan berdirinya bank yang sepenuhnya melakukan kegiatan berdasarkan prinsip syariah (Sutan Remy Syahdeini, 2014: 97) BMI lahir sebagai hasil kerja tim Perbankan MUI tersebut di atas. Akte pendirian PT Bank Muamalat Indonesia ditandatangani pada tanggal 1 November 1991. Pada saat akte pendirian ini terkumpul komitmen pembelian saham sebanyak Rp.

84 miliar. Pada tanggal 3 Nopember 1991, dalam acara silaturahmi Presiden di Istana Bogor, dapat dipenuhi dengan total komitmen modal disetor awal sebesar Rp. 106.126.382.000,-. Dana tersebut berasal dari presiden dan wakil presiden, sepuluh menteri Kabinet Pembangunan V, juga Yayasan Amal Bakti Muslim Pancasila, Yayasan Dakab, Supersemar, Dharmais, Purna Bhakti Pertiwi, PT PAL, dan PT Pindad. Selanjutnya, Yayasan Dana Dakwah Pembangunan ditetapkan sebagai yayasan penopang bank syariah. Dengan terkumpulnya modal awal tersebut, pada tanggal 1 Mei 1992, Bank Muamalat Indonesia (BMI) mulai beroperasi.

Keberadaan BMI ini semakin diperkuat secara konstitusi dengan munculnya Undang-Undang (UU) No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan, di mana perbankan bagi hasil diakomodasi. Dalam UU tersebut, pasal 13 ayat (c) menyatakan bahwa salah satu usaha Bank Perkreditan Rakyat (BPR) menyediakan Pembiayaan bagi nasabah berdasarkan prinsip bagi hasil sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan dalam peraturan pemerintah. Menanggapi Pasal tersebut, pemerintah pada tanggal 30 Oktober 1992 telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah (PP) No. 72 tahun 1992 tentang bank berdasarkan prinsip bagi hasil dan diundangkan pada tanggal 30 Oktober 1992 dalam lembaran negara Republik Indonesia No. 119 tahun 1992 (Iska, 2012: 253)

Pendirian Bank Muamalat ini diikuti oleh Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS). Namun demikian, keberadaan dua jenis lembaga keuangan tersebut belum sanggup menjangkau masyarakat

Islam lapisan bawah. Oleh karena itu, dibentuklah lembaga-lembaga keuangan mikro syariah yang disebut Baitul Maal Wattamwil (BMT). Setelah dua tahun beroperasi, Bank Muamalat mensponsori berdirinya asuransi Islam, Syarikat Takaful Indonesia (STI) dan menjadi salah satu pemegang sahamnya. Tiga tahun kemudian, yaitu 1997, Bank Muamalat mensponsori lokakarya ulama tentang reksadana syariah yang kemudian diikuti dengan beroperasinya Reksadana Syariah oleh PT Danareksa Investment Management. Pada tahun 1998 muncul UU No. 10 tahun 1998 tentang perubahan UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan. Dalam UU ini terdapat beberapa perubahan yang memberikan peluang yang lebih besar bagi pengembangan perbankan syariah. Dari UU tersebut disebutkan bahwa sistem perbankan syariah dikembangkan dengan tujuan:

1. Memenuhi kebutuhan jasa perbankan bagi masyarakat yang tidak menerima konsep bunga. Dengan ditetapkannya system perbankan syariah yang berdampingan dengan system perbankan konvensional, mobilitas dana masyarakat dapat dilakukan secara lebih luas terutama dari segmen yang selama ini belum dapat tersentuh oleh sistem perbankan konvensional yang menerapkan sistem bunga.
2. Membuka peluang pembiayaan bagi pengembangan usaha berdasarkan prinsip kemitraan. Dalam prinsip ini, konsep yang diterapkan adalah hubungan investor yang harmonis (*mutual investor relationship*). Sementara, dalam bank

konvensional konsep yang diterapkan adalah hubungan debitur dan kreditur (*debtor to creditor relationship*).

3. Memenuhi kebutuhan akan produk dan jasa perbankan yang memiliki beberapa keunggulan komparatif berupa peniadaan pembebanan bunga yang berkesinambungan (*perpetual interest effect*) membatasi kegiatan spekulasi yang tidak produktif (*unproductive speculation*), pembiayaan ditujukan kepada usaha-usaha yang lebih memperhatikan unsur moral.

Pemberlakuan UU No. 10 tahun 1998 tentang perubahan UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan yang diikuti dengan dikeluarkannya sejumlah ketentuan pelaksanaan dalam bentuk SK Direksi BI/Peraturan Bank Indonesia, telah memberikan landasan hukum yang lebih kuat bagi pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Peraturan-peraturan tersebut memberikan kesempatan yang luas untuk mengembangkan jaringan perbankan syariah antara lain melalui izin pembukaan Kantor Cabang Syariah (KCS) oleh bank konvensional. Dengan kata lain, bank umum dapat menjalankan dua kegiatan usaha, baik secara konvensional maupun berdasarkan prinsip syariah (Heri Sudarsono, 2007: 30-34).

Pada tanggal 16 Juli 2008, UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah disahkan yang memberikan landasan hukum industri perbankan syariah nasional dan diharapkan mendorong perkembangan bank syariah yang selama lima tahun terakhir asetnya tumbuh lebih dari (>5% per tahun namun pasarnya (*market*

share) secara nasional masih di bawah 5%. Undang-undang ini mengatur secara khusus mengenai perbankan syariah, baik secara kelembagaan maupun kegiatan usaha. Beberapa lembaga hukum baru diperkenalkan dalam UU No. 21 Tahun 2008, antara lain yakni menyangkut pemisahan (*spin-off*) UUS baik secara sukarela maupun wajib dan Komite Perbankan Syariah (Undang-undang Nomor 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, 2008). Selain itu terdapat beberapa PBI yang diamanahkan oleh UU No. 21/2008.

Adapun PBI yang secara khusus merupakan peraturan pelaksana dari Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah dan telah diundangkan hingga saat ini antara lain:

1. PBI No.10/16/PBI/2008 tentang Perubahan Atas PBI No. 9/19/PBI/2007 tentang Pelaksanaan Prinsip Syariah dalam Kegiatan Penghimpunan Dana dan Penyaluran Dana serta Pelayanan Jasa Bank Syariah.
2. PBI No.10/17/PBI/2008 tentang Produk Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah.
3. PBI No.10/18/PBI/2008 tentang Restrukturisasi Pembiayaan Bank Syariah.
4. PBI No.10/23/PBI/2008 tentang Perubahan Kedua Atas PBI No. 6/21/PBI/2004 tentang Giro Wajib Minimum dalam Rupiah dan Valuta Asing bagi Bank Umum yang

Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah.

5. PBI No.10/24/PBI/2008 tentang Perubahan Kedua Atas PBI No. 8/21/PBI/2006 tentang Penilaian Kualitas Aktiva Bank Umum yang Melaksanakan Kegiatan Usaha Berdasarkan Prinsip Syariah.
6. PBI No. 10/32/PBI/2008 tentang Komite Perbankan Syariah.
7. PBI No. 11/3/PBI/2009 tentang Bank Umum Syariah.

Agustianto juga mengemukakan bahwa perkembangan perbankan syariah di Indonesia makin pesat dan berkembang secara fantastis. Krisis keuangan global di satu sisi telah membawa hikmah bagi perkembangan perbankan syariah (Sudarsono, 2007: 30-34).

2.2 Proses Konversi Bank Konvensional ke Bank Syariah

Adapun pengertian konversi adalah perubahan badan usaha dari satu sistem ke sistem yang lain. Perubahan usaha bank konvensional menjadi bank syariah adalah salah satu bentuk konversi. Dalam POJK Nomor 16 Tahun 2016, bank konvensional dibolehkan untuk merubah kegiatan usahanya menjadi bank syariah, namun dilarang bank syariah konversi ke bank konvensional. (<https://www.syariahpedia.com>).

Dalam kurun waktu beberapa tahun belakangan ini sedang ramai beberapa bank konvensional berubah menjadi bank syariah alias konversi. Terutama BPD. Tahun 2016, Bank Aceh resmi

konversi full dari sistem konvensional ke syariah. Motif bank konvensional konversi ke syariah beragam, diantaranya adalah tuntutan UU Perbankan Syariah yang mewajibkan bank konvensional yang memiliki layanan syariah (UUS) untuk melepas (*spin-off*) menjadi Bank Umum Syariah, maksimal tahun 2023 alias 15 tahun sejak UU Perbankan Syariah disahkan pada tahun 2008. Pasca lahirnya Qonun Aceh No.11 tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah, mulai dilakukan proses konversi lembaga keuangan konvensional menjadi berbasis Syariah. Proses konversi lembaga keuangan konvensional di Aceh sudah dimulai sejak beberapa tahun yang lalu dan direncanakan pada tahun 2022 semua lembaga keuangan di Aceh sudah berbasis Syariah.

Bila merujuk kepada UU No. 11 Tahun 2006 tentang pemerintah Aceh (UUPA) mengamanatkan bahwa Aceh identic dengan Syariat Islam. Kemudian dari situ lahir Qonun Aceh No. 8 Tahun 2014, qonun ini menyatakan bahwa peraktek keuangan di Aceh berdasarkan Syariah. Qonun ini menyatakan pada saat qonun ini berlaku, lembaga keuangan yang beroperasi di Aceh wajib menyesuaikan dengan qonun ini paling lama 3 tahun sejak Qonun ini diberlakukan. Artinya terhitung sejak 2022 semua lembaga keuangan di Aceh harus sudah menerapkan prinsip keuangan syariah. Aceh harus menjadi lokomotif atau pilot project dari keuangan syariah. Terlebih berdasarkan survei selama ini, lembaga keuangan berbasis syariah relatif bertahan lebih baik daripada lembaga keuangan konvensional. Hal ini bisa dilihat dari krisis

moneter tahun 2008 silam, dimana Bank Muamalat yang merupakan Bank Syariah pertama di Indonesia kala itu tetap bisa eksis padahal ketika itu Bank lain sudah pada bertumbangan.

Pada masa pandemi covid-19 seperti saat inipun tetap tumbuh karena konsep yang dikembangkan Bank Syariah itu tidak ada konsep meminjam uang. Bahwa sesuatu yang dipinjam dari Bank Syariah ada *underlying asset* (asset acuan-red). Kalau uang yang dijadikan capital modalnya, akan bermasalah ketika tidak punya aset. Sedangkan Bank Syariah tidak membisniskan uang namun membisniskan aset. Sehingga kalau nasabah untung, bank juga mendapat keuntungan. Kalau hari ini masa pandemi ada masalah dengan perputaran keuangannya, maka dia juga akan turun. Jika dalam konsep keuangan syariah tidak ada yang dizalimi satu sama lain.

2.3 Merger

Merger berasal dari kata "*mergere*" (latin) yang artinya (1) bergabung, bersama, menyatu, berkombinasi (2) menyebabkan hilangnya identitas karena terserap atau tertelan sesuatu. Merger diidentifikasi sebagai penggabungan dua atau lebih usaha yang kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum, sementara yang lainnya menghentikan aktivitasnya atau bubar (Moin, 2010).

Menurut Hitt, merger adalah sebuah strategi dimana dua perusahaan atau lebih setuju untuk menyatukan kegiatan

operasionalnya dengan basis yang relatif seimbang, karena mereka memiliki sumber daya dan kapabilitas yang secara bersama-sama dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat.

Merger adalah salah satu bentuk absorpsi/penyerapan oleh satu perusahaan terhadap perusahaan lain. Jika perusahaan A dan B melakukan merger, maka akan hanya ada satu perusahaan saja yaitu A atau B. pada sebagian besar merger, perusahaan yang memiliki ukuran lebih besar akan dipertahankan hidup dan tetap mempertahankan nama dan status hukumnya, sedangkan perusahaan yang ukurannya lebih kecil atau perusahaan yang di merger akan menghentikan aktivitas atau dibubarkan sebagai badan hukum. Pihak yang masih hidup atau yang menerima merger dinamakan *Surviving Firm* atau pihak yang mengeluarkan saham (*Issuing Firm*). Sementara itu perusahaan yang berhenti dan bubar setelah terjadinya merger dinamakan *Merged Firm* (Moin, 2010).

2.4 Tahap-Tahap Dalam Proses Marger Bank Syariah di Indonesia

Dalam proses melakukan merger terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan oleh perusahaan sebelum, dalam maupun setelah merger terjadi. Langkah-langkah yang harus diambil yaitu:

a. Perencanaan

Perencanaan atau planning adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil optimal. Oleh karena

itu perencanaan merupakan sebuah keniscayaan, sebuah keharusan yang disamping sebagai sebuah kebutuhan. Segala sesuatu memerlukan perencanaan. Dalam sebuah hadits Rasulullah bersabda:

إذا أردت أن تفعل أمرا فتدبر عاقبته فإن كان خيرا فامض وإن كان شرا فانته رواه ابن المبارك

Yang artinya: *“jika engkau ingin mengerjakan sesuatu pekerjaan maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan itu termasuk baik, ambillah dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah”*. (HR. Ibnu Mubarak)

Allah SWT menciptakan alam semesta dengan hak dan perencanaan yang matang dan disertai dengan tujuan yang jelas. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur’an surah Shad:27

وما خلقنا السماء ولا أرض وما بينهما بطلا، ذلك ظن الذين كفروا فويل للذين كفروا من النار.

“dan kami tidak menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada antara keduanya tanpa hikmah. Yang demikian itu adalah anggapan orang-orang kafir, maka celakanlah orang-orang kafir itu karena mereka akan masuk neraka”

Maka batil pada ayat di atas adalah sia-sia tanpa tujuan dan perencanaan. Perencanaan sesungguhnya merupakan aturan dan kegunaan Allah. Segala sesuatu telah direncanakan, tidak ada sesuatupun yang tidak direncanakan. Bahkan usia manusia juga direncanakan. Jika Allah saja telah menyusun

perencanaan yang matang dalam melakukan pekerjaan. Konsep manajemen islam menjelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok. (Hendri Tanjung, 2003)

- b. *Screening* adalah proses penyaring sekaligus memilih mana diantara calon target tersebut yang paling layak untuk diambil alih. Proses *screening* ini tidak dilakukan apabila perusahaan hanya mengidentifikasi satu calon perusahaan target. Apabila terdapat lebih dari satu perusahaan target maka proses *screening* perlu dilakukan.
- c. Penawaran formal pada saat perusahaan-perusahaan tersebut memutuskan untuk melakukan merger, hal yang harus dilakukan oleh mereka untuk pertama kalinya dalam tahap ini adalah perusahaan membentuk tim untuk melakukan pendekatan dengan perusahaan sasaran dimana kedua belah pihak melakukan pembicaraan tentang harga yang akan disepakati.
- d. *Due Diligence* atau uji tuntas adalah investigasi yang menyeluruh dan mendalam terhadap berbagai aspek perusahaan target. Uji tuntas ini dimaksudkan untuk mendapatkan informasi sedetail mungkin tentang perusahaan target dan untuk mengurangi atau menghindari kesulitan-kesulitan yang bisa menyebabkan kegagalan merger. Uji tuntas

ini dilakukan terhadap aspek hukum, keuangan, organisasi, sumber daya manusia, pemasaran, teknologi dan produksi.

- e. Negosiasi dan Deal tahap selanjutnya adalah pihak manajemen dan pemegang saham perusahaan target harus memberikan persetujuan agar proses merger berjalan dengan normal yaitu dengan menandatangani kesepakatan sebagai kelanjutan dari deal mereka.
- f. Integritas berarti tahap dimulainya kehidupan baru setelah perusahaan melakukan penggabungan bisnis sebagai satu kesatuan entitas ekonomi. Pada tahap ini terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu: (1) evaluasi perbedaan dan persamaan karakter organisasi (2) mengembangkan pendekatan integrasi dan (3) menyesuaikan dan memadukan kultur organisasi.

Berdasarkan pengertian dan penjelasan tentang merger di atas, maka dapat dipahami bahwa proses merger yang saat ini tengah berlangsung di anak usaha bank BUMN. Pemerintah sebagai pemegang saham, tengah dalam proses merger bank syariah milik tiga perbankan BUMN yakni bank syariah milik PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BRI) yakni PT Bank BRI Syariah Tbk (BRIS), BNI Syariah milik PT Bank Negara Indonesia Tbk, dan BSM milik PT Bank Mandiri Tbk.

2.5. Penelitian Terdahulu

Kajian Nur Sulistiyarningsih (2021) berjudul *“Potensi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam Upaya Peningkatan Perekonomian Nasional”*. Berdasarkan hasil analisis menyimpulkan bahwa peluang hasil merger terhadap BRI syariah (BRIS), Bank Syariah mandiri (BSM), dan BNI Syariah (BNIS) dapat berpotensi mewujudkan optimalnya dana literasi keuangan untuk pengembangan Bank Syariah Indonesia (BSI).

Kajian Satrio Wahyu Harsoyo (2021) berjudul *“Tinjauan Yuridis Peralihan Kredit Ke Dalam Bentuk Produk Perbankan Syariah Pasca Konversi Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah”*. Hasil dari penelitian ini adalah konversi kredit ke dalam akad pembiayaan pasca konversi bank konvensional ke bank syariah dilakukan dengan mengacu pada matriks konversi asset/pinjaman yang terdapat pada kebijakan konversi bank syariah dimana pinjaman Rekening Koran dikonversi menjadi pembiayaan musyarakah, Pinjaman Tetap Angsuran dikonversi menjadi pembiayaan murabahah dan Pinjaman Tetap Modal Kerja dikonversi ke dalam pembiayaan musyarakah atau pembiayaan murabahah.

Kajian Alfany Arga Alil Fiqri (2021) berjudul *“Peluang Dan Tantangan Merger Bank Syariah Milik Negara Indonesia Pada Masa Pandemic Covid-19”*. Hasil kajian ini menjelaskan bahwa Bank Syariah memiliki beberapa peluang diantaranya adalah meningkatkan asset pada perbankan syariah khususnya bagi

peserta merger karena sudah otomatis ketika sebuah perusahaan digabung maka asetnya juga akan diakumulasi. Selain itu, dengan adanya kebijakan ini maka akan memperluas penetrasi pasar karena jika dilakukan merger pada perbankan syariah, maka berbagai inovasi baru bisa semakin bertambah dan dapat menarik perhatian dari para calon mitra untuk menjadi mitra. Peluang ketiga yang akan dimiliki perbankan syariah peserta merger adalah semakin efesiennya biaya pada pembiayaan karena dengan merger, meka perbankan syariah mampu untuk mengatasi tingginya beban seperti biaya operasional, *capital expenditure*, dan biaya seperti penggalangan DPK yang nantinya dapat ditekan.

Kajian Vivi Porwati (2021) berjudul “*Analisis Potensi Profitabilitas Bank Syariah Pasca Merger Ditinjau Dari Determinan Yang Dapat Mempengaruhinya*”. Dalam hasil kajian ini menjelaskan bahwa dilakukannya merger tiga bank BUMN menjadi solusi untuk meningkatkan kualitas perbankan syariah di Indonesia. Dampak positif dengan adanya merger ini adalah bank syariah hasil merger memiliki jumlah modal yang terbilang besar dan dapat digunakan untuk memperluas pangsa pasarnya. Terkait jumlah modal Bank Syariah Indonesia (BSI) yang besar maka Bank hasil merger ini memiliki potensi profitabilitas yang menjanjikan jika bank ini mampu memanfaatkan modalnya dengan bijak guna memperoleh profit yang besar dan tetap pada prinsip syariah, dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat berpengaruh positif terhadap profitabilitasnya.

Kajian Dayna Oklin Ndruru (2019) berjudul “*Peluang Dan Tantangan Pengembangan Lembaga Keuangan Syariah di Kota Bengkulu*”. Kajian ini menjelaskan bahwa peluang pengembangan lembaga keuangan syariah di Kota Bengkulu, adanya dukungan pemerintah dalam memudahkan perizinan dan pendirian lembaga keuangan syariah di Kota Bengkulu, adanya lembaga DSN dan DPS yang mengawasi operasional lembaga keuangan syariah bank dan non bank di Kota Bengkulu, adanya Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) untuk meningkatkan rasa aman dan kepercayaan masyarakat saat bertransaksi di lembaga keuangan syariah bank dan adanya pihak Penyelenggaraan Program Perlindungan Investor Efek Indonesia atau *Securities Investor Protection Fund (SIPF)* di pasar syariah Kota Bengkulu. Tantangan pengembangan lembaga keuangan syariah di Kota Bengkulu yaitu, masih sedikitnya modal untuk pendirian bank syariah, masih sedikit masyarakat yang mengetahui perbedaan lembaga keuangan syariah dan konvensional, dan asset bank syariah masih kecil dibandingkan bank konvensional.

Kajian Khumaidi Ja'far (2020) berjudul “*Peluang Dan Tantangan Perbankan Syariah di Indonesia*” Hasil kajian ini menjelaskan bahwa peluang perbankan syariah ke depan amat besar. Mengingat, banyaknya komponen yang mendukung terciptanya perbankan syariah yang sehat dan terpercaya. Berbagai komponen pendukung tersebut perlu dimanfaatkan sebaik-baiknya. Peluang yang ada, sekecil apapun akan ikut berkontribusi dalam

pengembangan perbankan syariah. Hanya saja, peluang untuk menjadi perbankan syariah yang mapan, tidak lepas dari berbagai tantangan. Baik yang berasal dari dalam, maupun datang dari luar. Kesemua tantangan perlu dihadapi, dipecahkan untuk selanjutnya dicari solusinya yang tepat demi kemajuan perbankan syariah. Akan tiba saatnya, di mana bank syariah menjadi “primadona” yang berperan penting dalam pembangunan nasional bahkan internasional.

Table 2.1
Penelitian Terkait

No.	Nama dan Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian	Persamaan dan Perbedaan
1.	Nur Sulistiyaningsih (2021) , Potensi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam Upaya Peningkatan Perekonomian Nasional.	Kualitatif	Berdasarkan hasil analisis menyimpulkan bahwa peluang hasil merger terhadap BRI syariah (BRIS), Bank Syariah mandiri (BSM), dan BNI Syariah (BNIS) dapat berpotensi mewujudkan optimalnya dana literasi keuangan untuk pengembangan Bank Syariah Indonesia (BSI).	Kajian ini sama-sama mengkaji potensi bank dengan menggunakan analisis data, sedangkan perbedaannya ialah kajian yang akan penulis lakukan melihat aspek peluang dan tantangan serta faktor pendukung dan penghambat.
2.	Satrio Wahyu Harsoyo (2021) , Tinjauan Yuridis Peralihan Kredit Ke	Kualitatif	Hasil dari penelitian ini adalah konversi kredit ke dalam	Kajian ini sama-sama mengkaji permasalahan

	Dalam Bentuk Produk Perbankan Syariah Pasca Konversi Bank Konvensional Menjadi Bank Syariah.		akad pembiayaan pasca konversi bank konvensional ke bank syariah dilakukan dengan mengacu pada matriks konversi asset/pinjaman yang terdapat pada kebijakan konversi bank syariah dimana pinjaman Rekening Koran dikonversi menjadi pembiayaan musyarakah, Pinjaman Tetap Angsuran dikonversi menjadi pembiayaan murabahah dan Pinjaman Tetap Modal Kerja dikonversi ke dalam pembiayaan musyarakah atau pembiayaan murabahah.	bank pasca konversi. Sedangkan perbedaan mendasar ialah kajian yang akan penulis lakukan melihat aspek peluang dan tantangan serta faktor pendukung dan penghambat, sementara kajian sebelumnya melihat tinjauan yuridis peralihan kredit ke dalam bentuk produk perbankan syariah.
3.	Alfany Arga Alil Fiqri (2021) , Peluang Dan Tantangan Merger Bank Syariah Milik Negara Indonesia Pada Masa Pandemic Covid-19	Kualitatif	Hasil kajian ini menjelaskan bahwa Bank Syariah memiliki beberapa peluang diantaranya adalah meningkatkan asset pada perbankan syariah khususnya bagi	Kajian ini mengkaji permasalahan bank sedangkan perbedaan mendasar kajian yang akan penulis lakukan melihat aspek peluang dan tantangan serta

			peserta merger karena sudah otomatis ketika sebuah perusahaan digabung maka asetnya juga akan diakumulasi.	faktor pendukung dan penghambat kajian sebelumnya melihat peluang dan tantangan pada masa pandemic.
4.	Kajian Vivi Porwati (2021), Analisis Potensi Profitabilitas Bank Syariah Pasca Merger Ditinjau Dari Determinan Yang Dapat Mempengaruhinya.	Kualitatif	Dalam hasil kajian ini menjelaskan bahwa dilakukannya merger tiga bank BUMN menjadi solusi untuk meningkatkan kualitas perbankan syariah di Indonesia. Dampak positif dengan adanya merger ini adalah bank syariah hasil merger memiliki jumlah modal yang terbilang besar dan dapat digunakan untuk memperluas pangsa pasarnya. Terkait jumlah modal Bank Syariah Indonesia (BSI) yang besar maka Bank hasil merger ini memiliki potensi profitabilitas yang menjanjikan jika bank ini mampu memanfaatkan modalnya dengan bijak guna	Kajian ini sama-sama mengkaji permasalahan merger ketiga bank BUMN dengan menggunakan analisis data, sedangkan perbedaan mendasar ialah kajian yang akan penulis lakukan melihat aspek peluang dan tantangan serta faktor pendukung dan penghambat, sementara kajian sebelumnya melihat potensi profitabilitas bank syariah pasca merger.

			memperoleh profit yang besar dan tetap pada prinsip syariah.	
5.	Dayna Oklin Ndruru (2019), Peluang Dan Tantangan Pengembangan Lembaga Keuangan Syariah di Kota Bengkulu	Kualitatif	Kajian ini menjelaskan bahwa peluang pengembangan lembaga keuangan syariah di Kota Bengkulu, adanya dukungan pemerintah dalam memudahkan perizinan dan pendirian lembaga keuangan syariah di Kota Bengkulu, adanya lembaga DSN dan DPS yang mengawasi operasional lembaga keuangan syariah bank dan non bank di Kota Bengkulu, adanya Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) untuk meningkatkan rasa aman dan kepercayaan masyarakat saat bertransaksi di lembaga keuangan syariah bank dan adanya pihak Penyelenggaraan Program Perlindungan Investor Efek	Kajian ini sama-sama mengkaji permasalahan peluang dan tantangan bank dengan menggunakan analisis data, sedangkan perbedaan mendasar ialah kajian yang akan penulis lakukan melihat aspek peluang dan tantangan serta faktor pendukung dan penghambat, sementara kajian sebelumnya melihat aspek peluang dan tantangan pengembangan lembaga keuangan di kota Bengkulu..

			Indonesia atau <i>Securities Investor Protection Fund (SIPF)</i> di pasar syariah Kota bangkulu.	
6.	Khumaidi Ja'far (2020) , Peluang dan Tantangan Perbankan Syariah di Indonesia	Kualitatif	Dalam kajian ini menjelaskan bahwa peluang perbankan syariah ke depan amat sangat besar. Mengingat, banyaknya komponen yang mendukung terciptanya perbankan syariah yang sehat dan terpercaya.	Kajian ini sama-sama mengkaji permasalahan peluang dan tantangan bank dengan menggunakan analisis data, sedangkan perbedaan mendasar ialah kajian yang akan penulis lakukan melihat aspek peluang dan tantangan serta faktor pendukung dan penghambat, sementara kajian sebelumnya melihat peluang dan tantangan perbankan syariah di Indonesia.

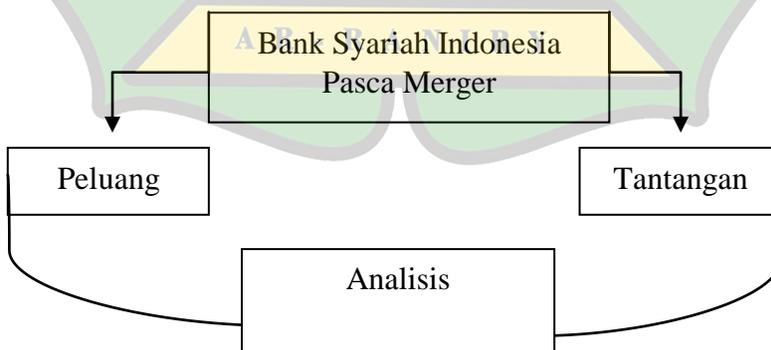
2.6 Kerangka Berpikir

Pada zaman era ekonomi yang semakin maju lembaga keuangan khususnya Perbankan Syariah mempunyai peran aktif sebagai penyokong tambahan dana bagi para pelaku ekonomi. Perbankan Syariah harus sesuai dengan Qonun Aceh Nomor 11

tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah dengan tujuan untuk mendorong terwujudnya perekonomian Aceh yang islami, dan menghimpun serta memberikan dukungan pendanaan serta menjalankan fungsi lembaga keuangan berdasarkan prinsip syariah.

Dalam dunia bisnis perbankan masalah Syariah yang timbul adalah ketika satu bank dengan bank yang lain memiliki strategi dan produk yang sama akan tetapi memiliki nama yang berbeda, sehingga memunculkan persaingan yang ketat dalam bisnis perbankan syariah, persaingan yang ketat itulah yang memaksa perbankan syariah untuk lebih baik dalam merencanakan dan merumuskan strategi bersaing, agar pihak perbankan tahu di mana peluang dan tantangan. Apalagi di Aceh khususnya semua Lembaga Keuangan sudah konversi ke syariah hal ini akan memicu daya saing yang ketat bagi Bank Syariah Indonesia (Alamsyah 2021). Oleh sebab itu dalam penelitian ini, peneliti bermaksud menganalisis bagaimana peluang dan tantangan BSI pasca konversi dan merger.

Gambar 2.
Kerangka Berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan analisis data kualitatif dengan metode deskriptif dan melalui pendekatan studi literatur. Penelitian kualitatif merupakan strategi penelitian yang lebih menekankan kata daripada kuantifikasi dalam pengumpulan dan analisa datanya (Bryman and bell, 2003). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis terkait peluang dan tantangan Bank Syariah Indonesia pasca konversi dan merger meninjau besarnya peran perbankan syariah dalam meningkatkan perekonomian negara, sedangkan di sisi lain terdapat polemik antar pihak. Analisis data kualitatif berfokus pada peluang dan tantangan dari kebijakan konversi dan merger bank syariah oleh pemerintah Indonesia.

Peneliti menggunakan data sekunder sebagai sumber pembuatan skripsi ini. Kebutuhan dari data sekunder ini penulis dapatkan melalui data yang disebarluaskan oleh tiga Bank Umum Syariah milik negara peserta merger yaitu ada Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank Negara Syariah Indonesia (BNIS), serta Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS). Adapun literatur referensi dan dokumen lainnya berupa jurnal penelitian terdahulu, buku elektronik, beberapa artikel, berita yang terkait dengan merger, dan serta penulis telah melakukan wawancara dengan Dr. H. Hafas

Furqani, M.Ec terkait peluang dan tantangan Bank Syariah Indonesia pasca konversi dan merger.

3.2 Jenis dan Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

3.2.1 Data Primer

Menurut Bugin (2011) “Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber data pertama di lokasi penelitian atau objek penelitian”. Adapun data primer yang digunakan dalam penelitian ini berupa hasil wawancara dengan informan kunci.

3.2.2 Data Sekunder

Menurut Bugin (2011) yang dimaksud dengan data sekunder adalah “Data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder dari data yang kita butuhkan”. Data yang dipakai berupa literatur bacaan yang memiliki relevansi dengan kajian ini seperti skripsi, jurnal ilmiah, majalah, artikel dan situs internet. Adapun salah satu data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini ialah data perkembangan Bank Syariah Indonesia Cabang Banda Aceh pasca dimargirkan tahun 2021.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

3.3.1 Wawancara

Menurut Koentjaraningrat (2013), metode wawancara mencakup “cara yang dipergunakan kalau seseorang, untuk

bertujuan suatu tugas tertentu, mencoba mendapatkan keterangan atau pendirian secara lisan dari seseorang responden, dengan bercakap-cakap berhadapan muka dengan orang itu”. Adapun cara kerja dalam wawancara ini terdiri dari: dalam kegiatan ini penulis akan mengadakan wawancara terbuka dan mendalam dengan memberikan pertanyaan menyangkut peluang dan tantangan PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Cabang Banda Aceh pasca konversi dan merger kepada beberapa informan dengan terlebih dahulu mempersiapkan instrumen wawancara berupa daftar instrumen dan alat wawancara berupa alat perekam *tape recorder* agar hasil wawancara dapat diperoleh secara menyeluruh dan utuh. Untuk lebih jelasnya informan yang akan diwawancarai dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut.

Tabel 3.1 Informan Penelitian

No	Internal dan Eksternal Perusahaan
1	Internal Perusahaan
	<i>Branch Manager</i>
	<i>Branch Operation and Service manager</i>
	<i>Branch Office Service Manager</i>
	<i>Supervisor</i>
	<i>Costumer Service</i>
2	Eksternal Perusahaan
	Akademisi

Sumber: Bank Syariah Indonesia Cabang Banda Aceh, 2021

3.3.2 Studi Kepustakaan

Untuk memperoleh data yang sesuai dengan penelitian, penulis menggunakan teknik pengumpulan data studi kepustakaan. Studi kepustakaan dalam penelitian ini adalah kegiatan untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang menjadi obyek penelitian. Informasi tersebut dapat diperoleh dari buku-buku, karya ilmiah, tesis, disertasi, ensiklopedia, internet, dan sumber-sumber lain.

3.4 Metode Analisa Data

Analisis data merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, atau bahan-bahan yang ditemukan di lapangan. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif dengan model analisis kualitatif. Sugiyono (2014) mengemukakan ada tiga komponen pokok dalam analisis data yakni:

3.4.1 Reduksi Data

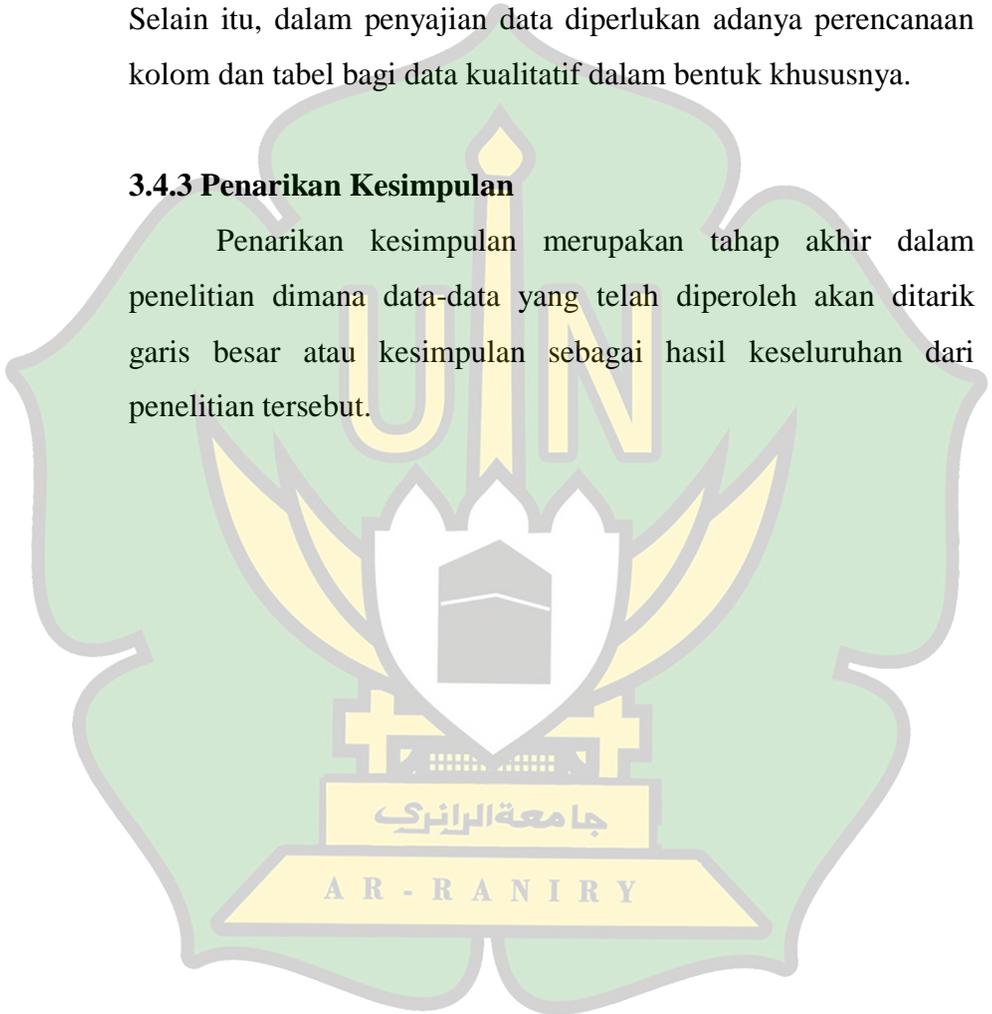
Reduksi data merupakan proses pemilihan dan pemusatan perhatian pada penyederhanaan data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi data juga merupakan suatu bentuk analisis yang mempertegas, memperpendek, membuang hal yang tidak penting, dan mengatur data sedemikian rupa sehingga kesimpulan akhir dapat dilakukan.

3.4.2 Penyajian Data

Penyajian data diartikan sebagai pemaparan informasi yang tersusun untuk memberi peluang terjadinya suatu kesimpulan. Selain itu, dalam penyajian data diperlukan adanya perencanaan kolom dan tabel bagi data kualitatif dalam bentuk khususnya.

3.4.3 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan tahap akhir dalam penelitian dimana data-data yang telah diperoleh akan ditarik garis besar atau kesimpulan sebagai hasil keseluruhan dari penelitian tersebut.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Sejarah Singkat Bank Syariah Indonesia

Bank Syariah Indonesia diresmikan beroperasi pada tanggal 1 Februari 2021 oleh presiden Joko Widodo. Bank Syariah Indonesia merupakan perubahan nama izin usaha atas nama perubahan merger dari tiga bank syariah BUMN yaitu BSM, BRIS, dan BNIS hal tersebut dikeluarkan izin dari OJK dengan Nomor: SR-3/PB.1/2021 tanggal 27 Januari 2021. Komposisi pemegang saham BSI terdiri atas PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar 51,2%, PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (25,0%), PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar 17,4%, DPLK BRI Saham Syariah (2%) dan publik (4,4%) ([https://www. ir-bankbsi.com](https://www.ir-bankbsi.com) 2021).

Penggabungan ketiga Bank Syariah tersebut merupakan ikhtiar untuk melahirkan Bank Syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan Bank Syariah Indonesia juga menjadi cerminan wajah perbankan Syariah di Indonesia yang modern, universal dan memberikan kebaikan bagi seluruh masyarakat Indonesia. Bank Syariah Indonesia didukung oleh lebih dari 1.300 jaringan kantor, sekitar 2.400 jaringan ATM, serta didukung lebih dari 20.000

karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia (<https://www.ir-bankbsi.com> 2021).

4.1.2. Visi dan Misi

Bank Syariah Indonesia dalam menjalankan fungsinya telah merancang visi dan misi.

1. Visi

Adapun visi Bank Syariah Indonesia adalah Bank Syariah terdepan dan modern (*The leading dan modern sharia bank*) yaitu:

- a. Bank Syariah Terdepan: menjadi bank syariah yang selalu unggul diantara pelaku industri perbankan syariah di Indonesia pada *segmen consumer, micro, SME, commercial dan corporate*.
- b. Bank Syariah Modern: menjadi bank syariah dengan sistem layanan dan teknologi mutakhir yang melampaui harapan nasabah.

2. Misi

Misi merupakan pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan dalam lembaga mewujudkan visi. Berikut merupakan misi Bank Syariah Indonesia:

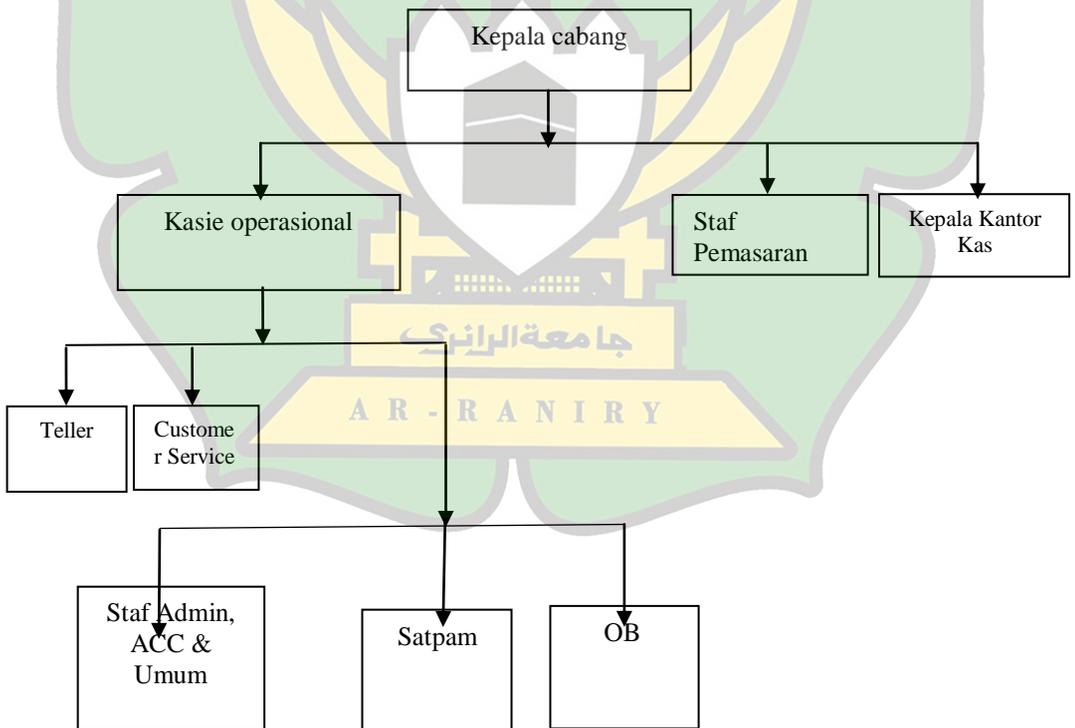
- a. Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan.
- b. Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.

- c. Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel.
- d. Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah.
- e. Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat.
- f. Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan

4.1.3. Struktur organisasi

Adapun struktur organisasi Bank Syariah Indonesia ditunjukkan pada gambar 4.1

Gambar 4.1
Struktur Organisasi



4.1.4. Produk dan Jasa Bank Syariah Indonesia

Bank Syariah Indonesia sejak tahun 2021 ini telah memiliki beberapa produk dan jasa. Produk dan jasa ini dikategorikan ke dalam tiga jenis yaitu: Produk penghimpun dana, produk penyaluran dana dan produk jasa pelayanan. Adapun produk penghimpun dana untuk mengumpulkan dana dari masyarakat dan menampungnya dalam bentuk simpanan dan giro. Beberapa produk di Bank Syariah Indonesia yaitu BSI GIRO, Tabungan Pensiunan Tabungan Mabrur, Tabungan KU dan Tabungan Easy.

Produk penyaluran dana menyalurkan kembali dana dari masyarakat dalam bentuk pembiayaan syariah Beberapa produk di Bank Syariah Indonesia yaitu pembiayaan cicil emas, BSI usaha micro, kartu kredit syariah, pembiayaan syariah. Selain memiliki berbagai produk penghimpun dan penyaluran dana, Bank Syariah Indonesia juga menawarkan berbagai jasa layanan di antaranya yaitu Mobile Banking, ATM, Sarana Bayar Zakat, dan pelayanan prima. (Kantor BSI, 2021).

Tabungan Mabrur adalah salah satu produk penghimpun dana di BSI. Produk tabungan Mabrur ialah tabungan dalam mata uang rupiah untuk membantu pelaksanaan ibadah haji & umrah. Persyaratan sebagai pendaftaran tabungan mabrur di Bank Syariah Indonesia ini ialah nasabah wajib Warga Negara Indonesia, memiliki KTP dan NPWP. Adapun benefit dan keunggulan tabungan mabrur di Bank Syariah Indonesia ialah:

1. Setelah nasabah daftar porsi haji Dilengkapi dengan Kartu Haji dan Umroh Indonesia sebagai kartu ATM dengan menggunakan provider Visa dan Mastercard.
2. E-Banking (SMS Banking, Mobile Banking, Internet Banking). Pilihan Notifikasi melalui SMS, email dan WA.
3. Bebas biaya administrasi.
4. Membantu perencanaan ibadah haji dan umroh.
5. Memudahkan untuk mendapatkan porsi keberangkatan haji dengan sistem dilakukan secara online dengan Siskohat Kementerian Agama dari minimal usia 12 tahun.
6. Bebas biaya penutupan rekening.
7. Pelunasan haji dapat dilakukan secara online (Kantor BSI, 2021).

4.2 Peluang Pasca Konversi dan Marger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI)

Peluang yang dimaksud dalam penelitian ini merupakan sesuatu yang dimiliki oleh pihak PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) yang dapat dan berpotensi untuk dikembangkan pasca adanya konversi dan marger. Begitu juga PT. BSI yang ada di Aceh, khususnya di Kota Banda Aceh, karena merger diyakini sebuah solusi tepat untuk menambah pangsa pasar perbankan Syariah. Hal ini sebagaimana yang dikemukakan oleh Dr. Hafas Furqani, M.Ec selaku akademisi bahwa pasca adanya konversi dan merger pihak BSI tentu akan memberikan hasil yang lebih lebih efisien, selain

meningkatkan pangsa pasar perbankan syariah, juga dengan merger tentunya pihak BSI memiliki modal lebih kuat dan bahkan penyaluran dana dapat lebih murah (Wawancara: 01/10/2021). Hal ini juga didukung oleh keterangan Fitri Mulyati Hisda selaku *Branch Operation and Service manager* BSI bahwa penyaluran dana yang lebih murah ini diklaim menguntungkan nasabah, terutama di segmen usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Lebih lanjut dikatakan bahwa meski demikian, bukan berarti tidak akan ada konsekuensi yang datang. Sejumlah risiko juga siap membayangi misi merger bank syariah. Salah satu yang patut diperhitungkan terkait dengan pengaruhnya terhadap bank beraset lebih kecil dalam entitas hasil merger tersebut. Dominasi itu akan menjadi masalah ketika bank syariah hasil merger mulai menjalankan misi menambah pangsa pasarnya (Wawancara: 01/10/2021).

Berdasarkan hasil analisis dari beberapa peneliti terdahulu seperti penelitian Nur Sulistiyaningsih (2021), Ja'far (2020), Sumarsono (2021) dan Alfany (2021) serta penjelasan dari praktisi dan akademisi yang telah peneliti wawancarai maka dapat disimpulkan bahwa peluang yang besar dan terbuka lebar bagi perkembangan bank syariah ataupun BSI yang telah melakukan merger diantaranya yaitu:

1. Mayoritas penduduk Islam

Mayoritas penduduk Islam merupakan pangsa pasar yang sangat potensial, di mana jumlah penduduk muslim di Indonesia

mencapai 229 juta jiwa atau sekitar 87,2% dari total populasi. Selain itu, dalam perkembangannya saat ini terdapat preferensi masyarakat yang kuat terhadap perbankan syariah sehingga pertumbuhannya sangat pesat dengan potensi pasar yang sangat besar.

Ketika umat Islam mau memanfaatkan maka bank syariah akan berkembang lebih pesat dan dahsyat. Akan tetapi, bukan berarti menafikan pelanggan non-muslim, bahkan menjadi tantangan tersendiri bagi insan perbankan syariah untuk meraihnya. Beberapa perbankan syariah luar negeri, sudah banyak memiliki *customer non-muslim*. Hal ini diakui oleh Irwandi Yacob selaku *Branch Manager* Kcp. BSI Unsyiah bahwa “penduduk Indonesia, khususnya penduduk Aceh yang mayoritas beragama Islam menjadi peluang besar bagi BSI untuk memperoleh nasabah dalam jumlah besar” (Wawancara: 30/09/2021). Hal serupa juga seperti yang dijelaskan sebelumnya oleh Dr. Hafas Furqani, M.Ec selaku akademisi UIN Ar-Raniry juga menyebutkan hal yang sama.

Penggabungan antara ketiga bank ini tentunya akan menciptakan sinergi yang kuat karena masing-masing diantara ketiga bank yang dimerger yaitu BRIS, BNIS dan BSM memiliki keunggulan tersendiri kemudian disatukan menjadi satu kekuatan yaitu BSI dengan bertambah kuatnya bank lembaga keuangan syariah ini diharapkan BSI bisa menjadi sepuluh bank syariah terbesar di dunia. Hal ini diakui oleh Irwandi Yacob selaku *Branch Manager* Kcp. BSI Unsyiah bahwa “mewacanakan dalam waktu

yang tidak lama BSI akan masuk menjadi sepuluh besar bank syariah terbesar dunia” (Wawancara: 30/09/2021). Harapan ini tentunya dapat terwujud salah satunya melalui dukungan masyarakat sehingga BSI dapat menjadi bank syariah yang maju dan modern, serta dapat terus berupaya meningkatkan literasi dan inklusi keuangan syariah, terutama pemberdayaan ekonomi umat berbasis syariah.

2. Fatwa bunga bank

Fatwa ini, dapat menjadi legitimasi bagi perbankan syariah dalam mensosialisasikan kiprahnya. Umat perlu disadarkan bahwa ada alternatif pilihan, bahkan solusi untuk menghindari bunga, berganti sistem bagi hasil (*profit sharing*) yang lebih berkeadilan. Walaupun tidak lantas terjebak dengan sentimen emosional keagamaan tapi tetap mengedepankan rasional profesional dengan tampilnya bank syariah yang sehat dan terpercaya. Menurut keterangan Syurkani selaku *Supervisor Kcp.* BSI Ule Kareng bahwa “adanya dukungan dari fatwa terkait bunga atau pembiayaan bagi hasil pada bank BSI membuat semakin kuatnya keyakinan nasabah untuk memanfaatkan produk-produk dan jasa yang ditawarkan oleh pihak BSI (Wawancara:31/09/2021).

Selain itu kesadaran masyarakat terkait dengan bunga bank itu haram juga menjadi peluang lainnya bagi BSI pasca konvensi dan merger, meningkatnya antusias masyarakat akan menambah nilai ibadah dengan memanfaatkan BSI sebagai tempat bertransaksi. Hal ini ditandai dengan maraknya acara keagamaan

seperti pengajian dan umroh para eksekutif dan selebritis, diskusi aktual keislaman di kampus atau masjid, termasuk kuliah subuh di radio dan televisi. Bahkan ada majelis atau instansi mengadakan acara keagamaan secara rutin. Tentunya, semua ini memberi andil cukup besar dalam menggugah kesadaran beragama, termasuk untuk menerapkan perekonomian Islam. Keterangan di atas juga dijelaskan oleh Dr. Hafas Furqani, M.Ec selaku akademisi Uin ar-raniry dan Rahmat selaku karyawan Kcp. BSI Banda Aceh yang mengatakan bahwa saat ini keberadaan BSI di Indonesia, khususnya di Banda Aceh telah membuat masyarakat memiliki pengetahuan yang luas akan perekonomian Islam, terutama menyangkut perbankan Syariah, bahkan tidak sedikit nasabah yang dulunya memanfaatkan bank konvensional memilih untuk bergabung dengan BSI yang menerapkan nilai-nilai keislaman dalam pelayanannya (Wawancara:31/09/2021).

Adanya kejelasan fatwa MUI terkait keharaman bunga bank ini tentunya menjadi langkah krusial dalam pengembangan perbankan syariah dan sistem ekonomi Islam. Bagi sebagian umat Islam yang berpegang teguh akan keidentikan bunga bank dengan riba, tentunya akan berusaha beralih menggunakan perbankan syariah. Apalagi dari segi struktur penduduk, umat Islam di Indonesia merupakan mayoritas sehingga wajar muncul kesadaran di kalangan umat untuk melembagakan nilai-nilai keagamaan yang mereka anut termasuk di bidang muamalah.

3. Berkembangnya Penerapan Ekonomi Islam

Adanya proses konversi dan merger lembaga keuangan syariah, telah memberi dampak terhadap perkembangan lembaga keuangan Syariah di Indonesia, termasuk di Aceh seperti semakin banyaknya asuransi syariah (*takaful*), pegadaian syari'ah, koperasi syariah, pasar modal dan obligasi syari'ah termasuk bisnis hotel syariah. Menurut ungkapan Juni Safutri selaku *Costumer Service Kcp. BSI Unsyiah* bahwa adanya merger dan konversi terhadap bank Syariah dan semakin berkembangnya asuransi Syariah di Aceh membuat pihak BSI memiliki peluang tersendiri dalam mengembangkan layanannya terutama untuk melakukan *net working*, sehingga mendukung berkembang BSI dan bahkan bisa saling menguntungkan kedua pihak antara BSI dengan lembaga keuangan lainnya (Wawancara: 02/10/2021).

Hal ini juga yang menjadi pemicu berkembangnya lembaga keislaman karena kehadiran partai Islam pasca reformasi, setidaknya berpengaruh terhadap iklim kehidupan nasional. Terutama ketika politisi muslim tampil sebagai pembuat kebijakan. Diharapkan kebijakannya sesuai syariah dan mendukung penuh pada kemajuan bank syariah. Berdirinya sekolah tinggi ekonomi Islam atau sejumlah perguruan tinggi yang membuka jurusan ekonomi Islam, serta maraknya sekolah Islam unggulan merupakan saham berharga untuk mencetak kader-kader ekonom dan bankir Islam.

4. Peningkatan Aset Bank Syariah Indonesia (BSI)

Secara pertumbuhan aset, tantu saja BSI mengalami peningkatan karena adanya merger tiga bank syariah milik BUMN yaitu BRIS, BNIS dan BSM. Gabungan tiga bank ini mencatat total aset sebesar Rp. 239,56 triliun. Dana pihak ketiga mencapai Rp. 209,98 triliun. Pembiayaan mencapai Rp. 156,51 triliun, modal Rp. 22,61 triliun. Serta laba bersih yang dibukukan senilai total Rp. 2,19 triliun. Penggabungan tiga bank milik BUMN ini juga akan membuat modal inti BSI menjadi sebesar Rp. 20.4 triliun (m.kumparan.com). Penejelasan di atas juga diungkapkan oleh Irwandi Yacob selaku *Branch Manager* Kcp. BSI Unsyiah di mana penggabungan ketiga perbankan syariah ini tentunya mampu memperkuat aset Bank Syariah Indonesia (wawancara: 30/09/2021).

Seperti yang dijelaskan di atas bahwa BSI telah memiliki modal inti Rp. 20.4 triliun dari penggabungan tiga bank milik BUMN. Itu artinya BSI tidak membutuhkan banyak modal lagi untuk menjadi bank BUKU 4 karena persyaratan untuk menjadi bank BUKU 4 membutuhkan modal Rp. 30 triliun. Dengan laba di tahun 2021 dan penambahan modal dari pihak ketiga maka BSI sudah bisa menjadi bank BUKU 4 apalagi pemerintah mendukung penambahan modal maka jalannya BSI menjadi BUKU 4 menjadi lebih mudah dan cepat. Ketika sudah menjadi BUKU 4 maka BSI dapat melakukan penyertaan sebesar 35% pada lembaga keuangan

di dalam dan luar negeri dalam cakupan wilayah internasional. Jadi saat ini BSI sudah bisa buka cabang diluar negeri untuk lingkup Asia. Negara-Negara Timur Tengah menjadi target market yang potensial untuk ekspansi bisnis BSI di luar negeri. Dengan adanya peluang menjadi Bank Syariah Global dan diimbangi potensi yang kuat di dalam negeri maka manfaat yang akan diberikan oleh BSI kepada umat akan semakin luas (Alfany 2021).

Dengan pertumbuhan aset yang dimiliki, BSI saat ini telah berhasil menguasai pangsa pasar industri perbankan syariah di Indonesia. Hal ini tentunya menunjukkan tanda yang positif, artinya dengan aset yang dimiliki tentunya ini diharapkan BSI dapat mengambil peran dan kontribusi yang strategis agar potensi besar ini memberikan manfaat lebih bagi masyarakat.

5. Efisiensi Biaya Pembiayaan

Besar kecilnya kemampuan pembiayaan bank-bank syariah, amat tergantung pada kemampuan modalnya. Dalam hal ini tentunya BSI sendiri setelah melakukan merger di mana terjadi penggabungan modal dari tiga bank BUMN yaitu BSM, BRIS, dan BNIS hal ini juga sangat mendukung sektor pembiayaan yang disalurkan kepada masyarakat. Sesuai dengan hasil wawancara dengan Akademisi Perbankan Syariah pak Hafas Furqani menjelaskan bahwasannya dengan adanya merger ini tentunya sektor permodalan akan semakin meningkat maka akan membantu sektor pembiayaan dan kemudahan masyarakat untuk mendapat dana murah dari BSI itu sendiri.

Dalam melakukan merger, efisiensi pembiayaan Bank Syariah Indonesia (BSI) tentunya akan terjadi dalam menjalankan operasionalnya. BSI mengklaim sudah bisa bersaing dengan bank konvensional karena pembiayaan yang kompetitif. Direktur utama BSI, Hery Gunardi mengatakan *cost of fund* atau biaya dana BSI sudah menurun seiring dengan efisiensi yang terjadi. *Cost of fund* sudah turun menjadi 2% jadi di pembiayaan BSI sudah sangat mampu bersaing. Seiring dengan efisiensi kinerja, pengembangan ekosistem syariah menjadi sasaran BSI untuk meningkatkan pembiayaan. Mulai dari industri halal, jasa keuangan syariah, keuangan sosial islam. Tentunya BSI tau perannya dalam menjalankan operasionalnya sehingga efisiensi itu terjadi dengan lebih mudah. Peran perbankan syariah adalah membantu dalam penghimpunan dana di ekosistem tersebut. Juga memberikan pembiayaan pada berbagai segmen mulai dari UMKM, ritel, consumer dan *wholesale*. Industri halal berpotensi mendapatkan pembiayaan dari sektor perbankan syariah dengan angka mencapai 10%-17% dari total yakni sekitar Rp. 420 triliun hingga Rp. 712 triliun. Hal ini bukan hanya berlaku untuk sektor besar saja melainkan sektor menengah dan kecil juga berpotensi mendapatkan pembiayaan dari bank syariah. BSI punya targer pembiayaan Rp. 272 triliun dari Rp. 336 triliun (lida Puspaningtyas, 2021).

Selain peluang di atas, juga terdapat peluang yang bisa dimaksimalkan dari lahirnya Bank Syariah Indonesia yaitu menjadi Bank Syariah yang komplet, menjadi Bank Syariah BUKU 4 dan

menjadi Bank Syariah global. Menurut peraturan OJK nomor 6/POJK/03/2016, usaha lembaga perbankan dikelompokkan menjadi empat kelas BUKU yaitu: BUKU 1 adalah Bank dengan modal inti antara <Rp. 1 triliun, BUKU 2 adalah Bank dengan modal inti Rp. 1 triliun – Rp. 5 triliun, BUKU 3 adalah Bank dengan modal inti antara Rp. 5 triliun – Rp. 30 triliun dan BUKU 4 adalah Bank dengan modal inti \geq Rp. 30 triliun (Anggy, 2021). Seperti yang diketahui bahwa Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan gabungan dari tiga Bank Syariah yaitu: BSM, BRIS dan BNIS. Ketiga bank syariah ini masing-masing memiliki keunggulan tersendiri dengan segmen yang sangat spesifik (Sumarsono, 2021). Hal serupa juga dijelaskan dalam hasil wawancara peneliti dengan Irwandi Yacob selaku *Branch Manager* Kcp. BSI Unsyiah (wawancara: 30/09/2021).

BSM selama ini dikenal sangat kuat dalam menjalankan bisnis konsumen yang terbukti mampu menopang bisnis Bank tersebut di masa pandemi Covid-2019. Pada tahun 2020 di saat banyak perusahaan pada gulung tikar, BSM justru mencatatkan laba sebesar Rp1,4 triliun di tahun 2020 atau ada kenaikan dibandingkan laba tahun 2019 yang sebesar Rp1,2 triliun (Sumarsono, 2021). Penjelasan di atas juga disampaikan dalam hasil wawancara oleh Putri selaku *Branch Office Service Manager (BOSM)* Kcp. BSI Unsyiah (wawancara: 01/10/2021).

Untuk bisnis di sektor UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah), BRIS adalah jagoannya. Bisnis di sektor UMKM

selama ini menjadi andalan dari BRIS dan terbukti mampu memberikan sumbangan pendapatan untuk perusahaan. Sama seperti BSM, BRIS juga mengalami kenaikan laba di masa pandemi Covid-19. Pada tahun 2020 BRIS berhasil mencatatkan laba sebesar Rp248 miliar atau terjadi kenaikan jika dibandingkan dengan laba tahun 2019 (Sumarsono, 2021).

Sedangkan BNIS memiliki Hasanah Card (kartu kredit syariah) sebagai salah satu produk unggulannya. Laba BNIS per Desember 2020 datanya belum berhasil kami dapatkan, namun sampai dengan bulan November 2020 laba yang telah dicatatkan adalah sebesar Rp. 441 miliar. Dengan bergabungnya BSM, BRIS dan BNIS dengan keunggulannya masing-masing menjadi satu Bank Syariah BSI tentunya akan menjadikan bank ini menjadi Bank Syariah yang lengkap (Sumarsono, 2021).

Sebelumnya nasabah yang ingin mendapatkan layanan pembiayaan konsumen yang bagus harus ke BSM, kemudian ke BRIS untuk mendapatkan pembiayaan KUR UMKM dan harus ke BNIS yang ingin memiliki kartu kredit syariah. Maka setelah mereka digabung akan memudahkan nasabah untuk mendapatkan semua layanan tersebut dalam satu atap. Hal tersebut tentunya akan semakin menambah kemolekan BSI. Karena seperti yang kita ketahui bahwa Bank Syariah selama ini sudah memiliki produk-produk unggulan yang tidak dimiliki oleh bank konvensional seperti: gadai emas, cicil emas, tabungan emas, haji, umroh, zakat dan wakaf. Peluang untuk mendapatkan manfaat yang lebih

lengkap tersebut akan bisa dirasakan oleh nasabah di BSI. Nasabah akan bisa mendapatkan layanan komplet BSI di 1.200 cabang dan didukung oleh 20.000 karyawan (Sumarsono, 2021). Penjelasan di atas juga disampaikan oleh Ayu Fadlina selaku *Branch Office Service Manager (BOSM)* Kcp. BSI Unsyiah (wawancara: 01/10/2021).

4.3 Tantangan Pasca Konversi dan Marger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI)

Pidato peresmian Bank Syariah Indonesia (BSI) oleh presiden di Istana Negara menjelaskan berharap besar agar lembaga keuangan syariah ini dapat turut berkontribusi lebih luas dalam pengembangan ekonomi syariah demi kesejahteraan seluruh rakyat. Presiden menilai bahwa perbankan syariah mampu bertahan pada masa pandemi Covid-19. Buktinya, pertumbuhan kinerjanya lebih unggul daripada perbankan konvensional pada tahun lalu. Meskipun pangsa pasar industri keuangan syariah masih kecil atau tertinggal dibandingkan dengan bank konvensional di tanah air, kondisi tersebut justru menjadi amunisi bank syariah pada masa mendatang (Bisnis Indonesia, 2 Februari 2021).

Pernyataan Presiden tersebut diperkuat oleh data OJK, dimana sampai dengan akhir 2020, penyaluran pembiayaan bank umum syariah di Indonesia tumbuh 9,5% secara tahunan. Pertumbuhan ini di atas pertumbuhan pembiayaan industri perbankan nasional yang minus 2,41% (Kompas, 1 Februari 2021).

Oleh karena itu, lahirnya lembaga keuangan baru hasil merger ini dapat memperkaya pilihan produk dan jasa keuangan syariah bagi masyarakat. Tantangan besar yang membentang di depan mata ini sudah tentu memaksa manajemen BSI untuk bertransformasi dan menetapkan beberapa strategi, mulai dari perbaikan proses bisnis, penguatan manajemen risiko, penguatan sumber daya manusia (SDM), hingga penguatan teknologi digital. Peneliti ekonomi Syariah *Institute for Development of Economics and Financing* (INDEF). Preferensi masyarakat memilih layanan berbasis syariah atau konvensional tidak sepenuhnya berlandaskan keyakinan agama. Akses pelayanan keuangan dan produk yang berbasis teknologi yang menjadi faktor utama (Kompas, 2 Februari 2021).

Kepala OJK Institute Agus Sugiarto juga mengingatkan faktor lainnya yaitu masih rendahnya tingkat literasi keuangan syariah masyarakat Indonesia yang berada pada angka 8,93% menjadi tantangan besar mengingat hanya sekitar 9 orang dari setiap 100 penduduk yang sudah memahami produk keuangan syariah (Bisnis Indonesia, 1 Februari 2021). Tidak kalah pentingnya bahwa proses adaptasi budaya kerja setelah penggabungan juga tidak mudah. Manajemen BSI perlu memastikan proses integrasi berjalan mulus, tanpa mengorbankan pengelolaan SDM dan sistem *core banking* (Bisnis Indonesia, 2 Februari 2021). Dengan melakukan transformasi menyeluruh maka pemerintah diharapkan dapat mendorong BSI untuk berperan aktif

dalam meningkatkan inklusi keuangan syariah dan memberikan manfaat sosial seluas-luasnya bagi masyarakat Indonesia.

Di samping itu, dengan adanya *merger* bank syariah BUMN, pemerintah akan lebih mudah dalam memanfaatkan produk dan jasa bank syariah. Di samping memberikan peluang usaha yang lebih beragam bagi bank syariah dan kemungkinan untuk percepatan pertumbuhan perbankan syariah ke depan, juga memiliki tantangan persaingan yang lebih tajam. tantangan lainnya adalah prinsip syariah yang menjadi dasar produk/jasa perbankan syariah dituangkan dalam Peraturan Bank Indonesia oleh Komite Perbankan Syariah berdasarkan fatwa Majelis Ulama Indonesia (Pasal 26). Hal ini dapat membatasi produk/jasa yang dapat dilakukan perbankan syariah di Indonesia. Suatu produk/jasa yang dapat dilakukan perbankan syariah di dunia internasional bisa saja tidak dapat dilakukan di Indonesia (Mulyati, 2021).

BSI juga memiliki tantangan yang harus bisa diatasi dengan sebaik mungkin. Ibarat sebuah kendaraan, apabila kendaraan tersebut berubah menjadi kendaraan yang lebih besar tentunya dibutuhkan keahlian yang lebih untuk mengendarainya. Apalagi kalau nanti penumpangnya campuran dari beberapa kendaraan maka akan menimbulkan hal-hal yang lebih kompleks untuk bisa di manage dengan baik (Sumarsono, 2021).

Berdasarkan hasil analisis dari beberapa peneliti terdahulu seperti penelitian Nur Sulistyaningsih (2021), Ja'far (2020), Sumarsono (2021), Alfany (2021), Satriyo Wahyu Harsono (2019),

Vindi Hardiyanti (2019) dan Dayna Oklin Ndruru (2019) serta penjelasan dari praktisi dan akademisi yang telah peneliti wawancarai maka dapat disimpulkan bahwa tantangan yang akan dihadapi oleh bank syariah ataupun BSI yang telah melakukan merger diantaranya yaitu:

1. Kapasitas SDM

Lahirnya BSI sebagai Bank Syariah dengan aset Rp.240 triliun maka otomatis akan meningkatkan volume dalam mengelola perusahaan. Hal ini perlu diimbangi dengan kapasitas SDM yang mumpuni. Manajemen di BRIS dan BNIS yang biasanya mengelola aset Bank sebesar Rp. 50-an triliun sekarang harus mengelola Bank dengan aset diatas Rp. 200 triliun. Manajemen di BSM yang biasanya mengelola aset Rp. 100-an triliun sekarang harus mengelola Bank dengan aset diatas Rp200 triliun. Demikian juga dengan para *Group Head, Regional Head, Area Head, Branch Manager* dan posisi-posisi lainnya yang akan mengalami peningkatan volume bisnis. Jika dibuat rata-rata maka volume dalam mengelola perusahaan yang dilakukan oleh SDM exs BRIS dan BRIS akan meningkat empat kali lipat sedangkan untuk exs BSM akan meningkat dua kali lipat (Sumarsono, 2021).

Hal tersebut juga dijelaskan oleh Irwandi Yacob selaku *Branch Manager Kcp. BSI Unsyiah* pada saat wawancara beliau mengatakan “tantangan itu memang betul-betul kami rasakan saat ini karena kami selaku pengelola berjalannya operasional bank yang sebelumnya bisa dikatakan bank yang kami kelola tidak

sebesar yang sekarang karena kami menahkodai lembaga yang lebih besar tentunya ini merupakan menjadi tantangan bagi kami akan tetapi kami tidak sendiri dalam menghadapi dan menjalankannya karena BSI yang kami jalankan sekarang merupakan gabungan tiga bank BUMN masing-masing memiliki keunggulan sendiri sehingga untuk menghadapi tantangan pihak kami bisa mengatasinya walaupun mengalami beberapa kesulitan akan tetapi sejauh ini semua masih bisa terselesaikan dan berjalan dengan lancar (wawancara: 30/09/2021).

Manajemen dari BSI nanti harus bisa segera menutup GAP dari kapasitas SDM ini sehingga nantinya perusahaan dapat dikelola dengan aman. Ada dua cara yang bisa ditempuh yaitu: pertama, peningkatan kapasitas SDM internal BSI dengan melakukan pelatihan untuk peningkatan kompetensi dan yang kedua dengan mengambil beberapa SDM luar yang berpengalaman mengelola aset besar. Kolaborasi antara SDM internal yang handal dengan SDM eksternal berpengalaman untuk *sharing knowledge* maka diharapkan akan bisa mengisi GAP kapasitas SDM dalam mengelola perusahaan.

2. Penyatuan Budaya Organisasi

BSM, BRIS dan BNIS memiliki fokus bisnis yang berbeda seperti yang dijelaskan di atas. Dengan fokus bisnis yang berbeda ini juga menjadikan budaya organisasi dari ketiga Bank Syariah tersebut berbeda juga. Budaya organisasi mempunyai peran yang

sangat penting dalam perusahaan. Robbins dan Judge (2008) menjelaskannya sebagai berikut:

- b. Budaya mempunyai suatu peran pembeda.
- c. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota organisasi
- d. Budaya organisasi mempermudah timbul pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual.
- e. Budaya korporat itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.

Menyatukan pegawai dari tiga Bank Syariah yang sama-sama telah bekerja dalam waktu yang lama dan memiliki latar belakang budaya organisasi yang berbeda tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen BSI. Tantangan ini juga harus bisa diatasi dengan baik supaya tidak menimbulkan konflik internal akibat perbedaan karakter pegawai (Sumarsono, 2021).

BSI perlu membangun budaya organisasi yang merupakan perpaduan dari budaya organisasi dari BSM, BNIS dan BRIS. Budaya organisasi BSI tersebut perlu diperkenalkan kepada seluruh pegawai melalui proses sosialisasi. Dengan adanya sosialisasi budaya organisasi BSI tersebut maka diharapkan akan terdapat standar perilaku pegawai saat bekerja. Ketika perilaku pegawai saat bekerja telah terstandarisasi maka akan berdampak kepada standar layanan kepada nasabah yang maksimal.

Penjelasan serupa juga disampaikan oleh Putri Mulyati Hisda selaku *Branch Operation and Service Manager* Kcp. BSI

Lampriet sebagai praktisi dan Dr. Hafas Furqani selaku akademisi Uin ar-raniry menjelaskan juga bahwa dalam penyatuan budaya kerja pegawai dari tiga bank tersebut butuh intraksi juga akan tetapi itu bukan menjadi persoalan besar karena semua karyawan bank bekerja sesuai Standar Operasional prosedur (SOP) yang masih-masih karyawan telah memahami betul apa yang harus mereka lakukan dalam menjalankan operasional BSI (wawancara: 29/09/2021).

3. Pengembangan Kelembagaan

Sampai saat ini, kelembagaan perbankan syari'ah belum sepenuhnya mapan. Beberapa hal masih perlu dibenahi, terutama dalam manajemen, tugas dan wewenang, peraturan, dan struktur keorganisasian. Hubungan antara bank konvensional dengan unit syari'ahnya (*subsystem*) perlu diperjelas, agar sinergis. *Dual banking system* yang selama ini dijalankan perlu disempurnakan, terutama karena belum adanya Deputi Gubernur khusus syari'ah. Bahkan ke depan perlu dipikirkan adanya *Bank Central Syari'ah (BCS)*. Hal ini didukung oleh keterangan Irwandi Yacob selaku *Branch Manager* kcp. BSI Unsyiah bahwa “tantangan BSI di seluruh Indonesia, termasuk di Aceh mengalami kendala dalam pengembangan BSI karena BSI tergolong sangat baru di mergerkan sehingga dalam menjalankan fungsi dan tugasnya mengalami berbagai kendala seperti menejemen, tugas dan wewenang, peraturan, dan struktur keorganisasian BSI itu sendiri (Wawancara: 30/09/2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas dapat dianalisa bahwasannya BSI masih dalam proses pengembangan tentunya dari kelembagaan sendiri termasuk dalam hal ini manajemen, tugas, peraturan, dan struktur keorganisasian masih membutuhkan adanya pembenahan kelembagaan yang lebih baik lagi. Dalam pengembangan kelembagaan BSI perlu adanya melakukan kolaborasi dan sinergi dengan lembaga riset dan perguruan tinggi untuk pengembangan kelembagaan Bank Syariah Indonesia (BSI).

4. Sosialisasi dan promosi

Di lapangan, cukup banyak masyarakat yang belum memahami secara utuh 'sosok' bank syariah dan Bank Syariah Indonesia (BSI). Meminjam istilah Adiwarmanto A. Karim, setidaknya ada 3 kategori nasabah, yakni loyalis syariah, loyalis konvensional dan pasar mengambang (*floating market*). Potensi pasar mengambang mencapai Rp 720 triliun. Persoalan pada pasar mengambang adalah ada yang sudah tahu tapi belum paham, sudah paham tapi belum percaya, sudah percaya tapi belum sepenuhnya berpartisipasi. Proses sosialisasi perlu dilakukan secara *continue*.

Promosi yang gencar dan menarik dengan memanfaatkan berbagai media, baik media *bellow the line* (*event-event*, seminar, brosur, spanduk, umbul-umbul) maupun media *above the line* (televisi, radio, koran, majalah). Promosi via televisi nampaknya masih jarang. Padahal promosi lewat media ini cukup efektif untuk pembentukan *branch image* dan *branch awareness*. Yang perlu digarisbawahi bahwa, sosialisasi dan promosi itu harus mampu

membentuk image dan dapat mengubah pilihan pasar mengambang pada bank syariah.

Dalam hal ini Bank Syariah Indonesia (BSI) tentunya dalam pasca merger perlu melakukan sosialisasi, promosi dan edukasi yang lebih lanjut kepada masyarakat karena dalam pengembangannya BSI sangat membutuhkan dukungan dari masyarakat sehingga BSI dapat berkembang dan diterima oleh masyarakat luas. Dalam hasil wawancara dengan pak Syurkani selaku *supervisor* Kcp. BSI Unsyiah menjelaskan bahwa sosialisasi dan promosi yang dilakukan oleh BSI saat ini berupa periklanan melalui media elektronik seperti televisi media sosial dan radio. Media luar ruangan yang dipasang ditempat terbuka seperti dipinggir jalan, dipusat keramaian, pagar, tembok, kalender dan sebagainya. Media cetak, media ini merupakan media yang bersifat statis seperti majalah dan surat kabar (wawancara:29/10/2021).

Berdasarkan dari pembahasan dan hasil wawancara di atas bahwasannya sosialisasi dan promosi yang dilakukan Bank Syariah Indonesia (BSI) sudah sampai kepada masyarakat sehingga dengan adanya promosi semacam ini masyarakat dapat terpengaruhi untuk menggunakan produk dan jasa BSI dan peningkatan jumlah nasabah BSI akan semakin tinggi.

5. Perluasan Jaringan Kantor

Indonesia memiliki wilayah yang amat luas. Akan tetapi jumlah kantor syariah yang beroperasi hingga ke pelosok masih kurang. Salah satu kendala pertumbuhan bank syariah adalah masih

terbatasnya jaringan. Tantangan ini barangkali dapat dipecahkan dengan cara mensupport pemerintah mendirikan bank syariah, optimalisasi outlet pada setiap bank konvensional dan bank asing atau menggolkan konversi bank BUMN besar menjadi bank syariah. Adanya kendala dalam bidang perluasan kantor cabang BSI juga diakui oleh Fitri Mulyati Hisda selaku *Branch Operation and Service Manager* Kcp. BSI Lampriet yang mengatakan bahwa saat ini jaringan bank Syariah masih terbatas karena usia BSI itu sendiri masih sangat baru di dalam kehidupan masyarakat. BSI juga masih kalah jauh dengan bank-bank konvensional yang ada di luar sana lain halnya BSI yang ada di Aceh, bisa dikatakan BSI adalah penguasa pangsa pasar karena BSI merupakan bank syariah terbanyak jaringan kantornya di Aceh yang terbentuk dari penggabungan tiga bank BUMN (Wawancara: 01/10/2021).

Adapun terkait dengan perluasan kelembagaan jaringan kantor ini sendiri jika kita berbicara skala nasional di Indonesia jaringannya masih terbatas karena tidak semua BRI, BNI, dan Bank Mandiri dikonversi ke bank syariah. Bank tersebut masih beroperasi sebagai bank konvensional sehingga pesaing BSI secara tingkat nasional masih tergolong sangat sulit dibandingkan yang ada di Aceh, karena di Aceh ada Qanun No. 11 tahun 2018 tentang lembaga keuangan syariah yang mengharuskan semua lembaga keuangan bank ataupun nonbank menjadi syariah. Oleh karena itu jaringan kantor BSI yang ada di luar sana masih

tergolong sangat terbatas di bandingkan dengan bank-bank konvensional.

6. Peningkatan SDM

Sumber daya manusia merupakan orang-orang yang ada dalam organisasi Bank Syariah Indonesia (BSI) untuk memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumbangan yang dimaksud adalah pemikiran dan pekerjaan yang mereka lakukan di berbagai kegiatan perusahaan.

Dalam hal ini tentunya SDM ini juga menjadi tantangan tersendiri bagi BSI pasca melakukan merger di mana SDM yang sebelumnya banyak yang berasal dari perbankan konvensional. Yang mana perlu ada peningkatan dalam pemahamannya hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan Ayu Fadlina selaku *Branch Office Service Manager (BOSM)* Kcp. BSI Unsyiah mengatakan “saya sendiri dari bank konvensional, harus diakui secara jujur, bahwa sumber daya insani perbankan syariah yang profesional, amanah, berkualitas dan sepenuhnya memahami prinsip syariah secara mendalam dan handal masih jarang. Nampaknya, sebagian besar SDM terutama level menengah ke atas masih hasil didikan ekonomi konvensional. Padahal, yang dibutuhkan bukan hanya menguasai ekonomi/perbankan modern, tetapi sekaligus paham fiqih (syariah) serta mampu berinovasi dalam menyelesaikan ‘pernak-pernik’ persoalan bank syariah yang sistemnya masih baru. *Training, workshop, seminar, studi banding,*

serta berbagai pembinaan lain untuk meningkatkan kompetensi SDM harus mendapat perhatian serius (wawancara: 01/10/2021).

Konsekuensi yang juga akan muncul akibat adanya merger adalah potensi pemutusan hubungan kerja (PHK) yang tampaknya mustahil terelakkan. Proses merger bank syariah mempunyai dua sisi yaitu, dari segi kelebihanannya ialah jaminan terciptanya lapangan kerja bagi pelaku usaha/nasabah serta terciptanya UMKM yang luas. Adapun dari segi kekurangannya adalah berpotensi persaingan antara industri perbankan syariah sehingga menimbulkan monopoli yang tidak terelakkan (Mulyati, 2021).

Kelemahan lainnya dari konversi dan merger ini ialah memberi dampak terhadap karyawan bank. Jumlah karyawan tetap ketiga bank sedikitnya 18.734 orang. Perinciannya, BSM sekitar 8.400 karyawan, BNI Syariah 5.723 karyawan (data per 2019), dan BRI Syariah 4.611 karyawan (Hendri Tri Widi Asworo, 2020). Direktur Utama BSI Hery Gunardi mengatakan dari total kurang lebih 20 ribu pekerja Bank Syariah Indonesia (BSI) tersebut di seluruh Indonesia, 40% di antaranya merupakan perempuan (Arif Hatta, 2021). Status karyawan ketiga bank tidak akan ada pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap semua karyawan. Senior Faculty LPPI, Moch. Amin Nurdin, mengatakan bahwa potensi pemutusan hubungan kerja secara besar tidak akan terlalu kuat. Hal itu dikarenakan efisiensi bank-bank syariah yang menjadi kandidat mega merger tergolong sangat baik dan Bank Syariah

Indonesia tetap membutuhkan tenaga yang besar untuk persiapan ekspansi usaha ke depan.

Bank Syariah Indonesia (BSI) harus melakukan tinjauan dalam rangka harmonisasi kriteria pekerjaan dan kebijakan sumber daya manusia. Karyawan BNIS dan BSM yang bergabung di bank baru ini akan dilanjutkan masa kerjanya. BNIS dan BSM akan mematuhi seluruh hukum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku (Wareza, 2020). PT Bank Syariah Indonesia Tbk (IDX: BRIS) sebagai bank syariah terbesar di Indonesia membuka program pengembangan talenta *Officer Development Program* (ODP) yang terbuka untuk seluruh insan terbaik di Indonesia. Program ini untuk menjangkau SDM berkualitas unggul yang akan menjadi pimpinan Bank Syariah Indonesia di masa mendatang (Adi, 2021).

Berdasarkan hasil wawancara di atas menggambarkan bahwa hingga saat ini BSI sendiri masih mengalami kendala karena SDM yang ada dalam BSI belum memadai sesuai kualifikasi BSI sendiri, namun BSI sendiri sudah melalui upaya seperti pembekalan, pelatihan dan edukasi terkait dengan pemahaman konsep syariah dan cara kerjanya yang ada dalam BSI.

7. Peningkatan Pelayanan

Perbankan syariah perlu terus meningkatkan kualitas pelayanannya. Prinsip pelayanan yang ramah, mudah, cepat dan murah harus menjadi *trade mark* bank syariah. Ramah dalam melayani, mudah dan cepat dalam proses, serta murah dalam biaya

(administrasi). Begitu pula upaya mempermudah akses informasi dan pengambilan uang atau tabungan harus ditingkatkan. Pemanfaatan online internet dan ketersediaan fasilitas ATM di berbagai lokasi strategis dan mudah terjangkau, merupakan keniscayaan. Pembinaan dan pengawasan dalam operasionalnya di lapangan, bank syariah harus terus dibina dan sekaligus diawasi. Dibina untuk lebih berkembang, diawasi agar tidak timbul penyimpangan. Seperti yang dikatakan Sri Ayu Riski sebagai Nasabah BSI mengatakan bahwa “pelayanan BSI saat ini masih sangat kurang, sering mengalami gangguan jaringan BSI ketika mau transfer uang dan pelayanan di mesin ATM terkadang ketersediaan uang pada mesin ATM kosong sehingga saya harus keliling untuk mencari beberapa mesin ATM untuk melakukan tarik tunai, menurutnya ini merupakan tantangan yang harus diperhatikan oleh pihak BSI, hal ini terjadi mungkin karena banyaknya nasabah BSI yang ada di Aceh, mengingat BSI merupakan bank syariah yang tidak memiliki saingan bank konvensional khususnya di Aceh sehingga terjadi permasalahan tersebut lain halnya dengan daerah-daerah diluar aceh, mungkin permasalahan serupa tidak terjadi karena nasabah masih banyak menggunakan bank-bank konvensional (wawancara: 03/08/2021).

Pengawasan pada bank syariah di daerah, termasuk pada bank konvensional yang membuka syariah perlu dilakukan dengan ketat dan hati-hati. Jangan muncul kesan formalitas identitas syariah, praktek dan sistemnya tidak berbeda dengan konvensional.

Sejumlah tantangan di atas, merupakan tantangan dari dalam. Usaha perbankan merupakan industri yang menjual kepercayaan. Berbagai tantangan internal itu perlu dipecahkan, sehingga masyarakat lebih percaya dan mau berpartisipasi aktif. Selanjutnya ada juga tantangan yang datang dari luar dan tidak kalah penting untuk diselesaikan. Baru-baru ini terjadi dugaan biaya notifikasi SMS BSI jadi pendapatan haram, terkait dugaan pemotongan uang nasabah yang terlampau besar untuk biaya SMS Bank Syariah Indonesia (BSI), pengamat kebijakan publik Nasrul Zaman menilai sebagai bank syariah hal itu salah satu tindakan yang tidak seharusnya dilakukan. Kalau seandainya nasabah tidak menandatangani atau tidak mengetahui itu akan menjadi pendapatan haram, kecuali ada persetujuan di lansir dari (reader.id).

Berdasarkan permasalahan di atas bahwasannya pemotongan seperti itu merupakan suatu bentuk pelanggaran yang dilakukan BSI, karena sebelumnya tidak pernah adanya persetujuan antara pihak BSI dengan nasabah. Sebagai lembaga yang membawa nama syariah seharusnya BSI harus memberi penjelasan terkait hal ini.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

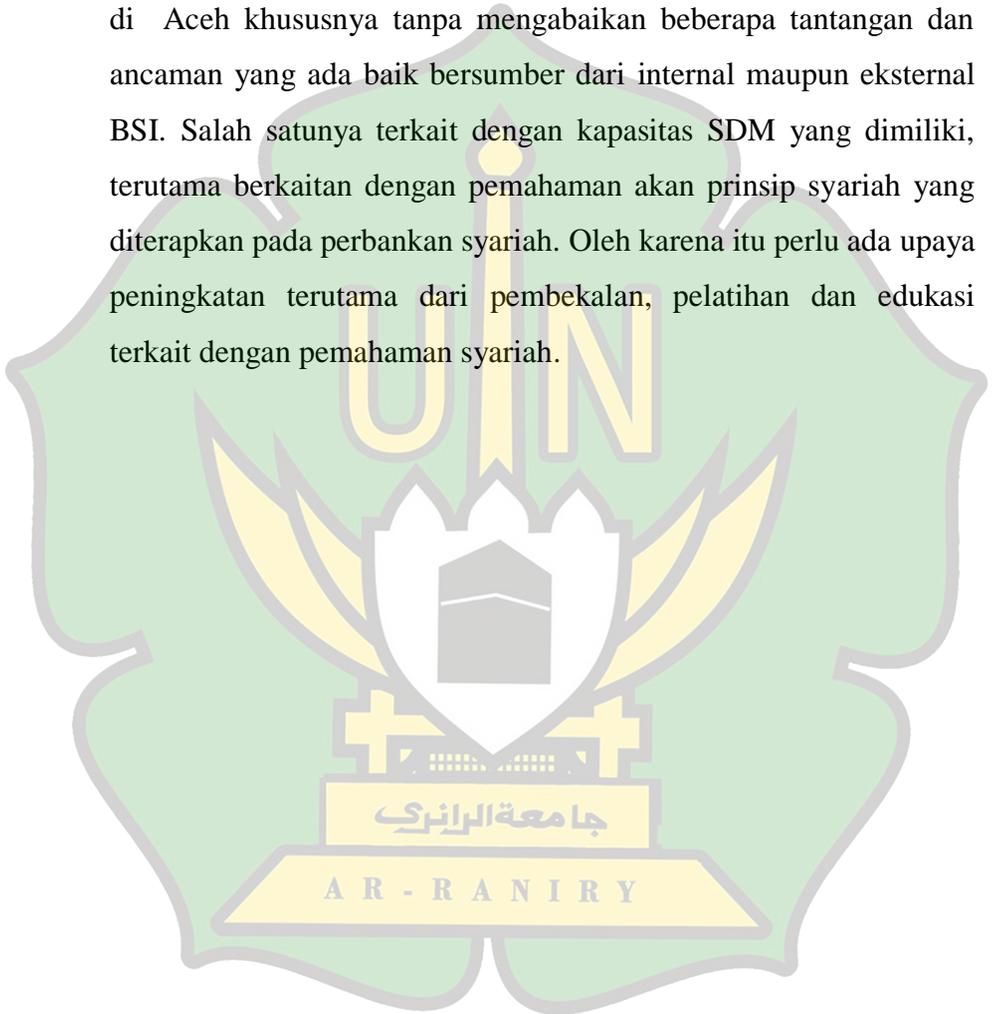
Berdasarkan hasil penelitian dengan menggunakan analisis data kualitatif dengan metode deskriptif dan melalui pendekatan studi literatur pasca konversi dan merger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) dapat ditarik beberapa kesimpulan, yaitu:

1. Peluang pasca konversi dan merger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) ialah memiliki nilai religius keislaman yang baik dengan mayoritas penduduk muslim, adanya fatwa bunga bank, berkembangnya penerapan ekonomi islam, peningkatan aset Bank Syariah Indonesia, dan efisiensi biaya pembiayaan. Hal ini merupakan sesuatu yang dimiliki oleh pihak PT. BSI yang dapat dan berpotensi untuk dikembangkan pasca adanya konversi dan merger.
2. Tantangan pasca konversi dan merger PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) yaitu: kapasitas SDM, penyatuan budaya organisasi, pengembangan kelembagaan, sosialisasi dan promosi, perluasan jaringan kantor, peningkatan SDM, peningkatan modal, dan peningkatan pelayanan.

B. Saran

Agar kajian ini dapat terealisasi maka peneliti mengajukan saran yang diharapkan akan menjadi masukan dan bermanfaat

sehingga memberikan dampak positif bagi seluruh pihak. Terutama bagi pihak BSI itu sendiri diharapkan BSI terus memanfaatkan peluang dan yang mendukung perkembangannya di Indonesia dan di Aceh khususnya tanpa mengabaikan beberapa tantangan dan ancaman yang ada baik bersumber dari internal maupun eksternal BSI. Salah satunya terkait dengan kapasitas SDM yang dimiliki, terutama berkaitan dengan pemahaman akan prinsip syariah yang diterapkan pada perbankan syariah. Oleh karena itu perlu ada upaya peningkatan terutama dari pembekalan, pelatihan dan edukasi terkait dengan pemahaman syariah.



DAFTAR PUSTAKA

- Alfany dan minerva 2021. *Peluang dan Tantangan Merger Bank Syariah Milik Negera di Indonesia Pada Masa Pandemi covid-19*. Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah.
- Basrowi dan Suwandi, 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bugin, Burhan, 2011. *Metodologi Penelitian Kuantitatif (Komunikasi, Ekonomi, dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya)*. Jakarta: Kencana Prenada Media.
- Choirunnisak. 2012. *Penerapan Analisis SWOT Dalam Strategi Pemasaran Produk Tabungan Pada BMI Cabang Pembantu Magelang*. Malang: Universitas Diponegoro.
- Didin Hafidhuddin, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press), 2003.
- <https://www.cnbcindonesia.com/syariah/20200204173014-29-135226/percepat-qanun-aset-bri-aceh-pindah-ke-brisyariah-tahun-ini>.
- <https://keuangan.kontan.co.id/news/brisyariah-tangkap-peluang-diberlakukannya-qanun-lembaga-keuangan-syariah-di-aceh>
- <https://www.syariahpedia.com/2018/10/konversi-bank-syariah.html>
- Ismariyah, *merger Bank Dalam Tinjauan Hukum Islam*, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, 2007
- Koentjaraningrat, 1997. *Metode-Metode Penelitian Masyarakat*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. Jurnal Pemikiran dan Pembaharuan Hukum Islam

Nawawi, 2007. *Metode Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.

Nur Sulastiyarningsih, 2021. *Potensi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam Upaya Peningkatan Perekonomian Nasional*. Vol. 24, No. 1, Juni 2021, p-ISSN 2088-2688, e-ISSN 2722-2075.

Rangkuti, 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

<https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-5815090/maruf-beberkan-3-tantangan-di-masa-pandemi-singgung-bsi>.

<https://m.republika.co.id/amp/qq3p37383>.

<https://m.kumparan.com/amp/anggit-pragusto-sumarsono/selamat-datang-bank-syariah-indonesia-peluang-dan-tantangan-merger-bank-syariah-1v5IIEOxbPJ>.

<https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/bsi-siap-jadi-pendorong-utama-pertumbuhan-ekonomi-syariah-indonesia>

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/PBS-dan-kelembagaan.aspx>.

Wahyudin. 2009. *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan analisis SWOT* Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM, vol.IX no. 14 April 2009.

LAMPIRAN
DAFTAR INFORMAN

1. Nama : Dr. Hafas Furqani, M.Ec
Umur : -
Pekerjaan : Dosen
Jabatan : Dekan FEBI Uin ar-raniry
Alamat : -
2. Nama : Syurkani
Umur : 37 Tahun
Pekerjaan : Karyawan Bank
Jabatan : *Supervisor*
Alamat : Ule Karing
3. Nama : Ayu Fadlina
Umur : 30 Tahun
Jabatan : *Branch Office Service Manager*
Alamat : Darussalam
4. Nama : Putri Mulyati Hisda
Umur : 32
Jabatan : *Branch Operation and Service Manager*
Alamat : -
5. Nama : Irwandi Yacob
Umur : 45 Tahun
Jabatan : *Branch Manager*
Alamat : Lampriet

6. Nama : Juni Saputri
Umur : 32 Tahun
Jabatan : *Costumer Service*
Alamat : Darussalam



TRANSKIP WAWANCARA

Narasumber I : Dr. Hafas Furqani, M.Ec

Hari/Tanggal : Selasa/01 Oktober 2021

Waktu : 14:30 Wib

Tempat Wawancara : Kampus Uin Ar-Raniry

Pekerjaan/Jabatan: Dosen/ Dekan FEBI Uin ar-raniry

Pewawancara: *Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*, saya M. saleh Adri mahasiswa UIN Ar-Raniry jurusan Perbankan Syariah yang saat ini sedang meneliti mengenai Analisis Peluang dan Tantangan Bank Syariah Indonesia Pasca Konversi dan Merger. Saya ingin mewawancarai bapak mengenai bahasan penelitian ini. Saya mohon izin mewawancarai untuk kepentingan penelitian. Untuk pertanyaannya sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi konversi dan merger Bank Syariah Indonesia?

Jawaban:

Merger diyakini sebuah solusi tepat untuk menambah pangsa pasar perbankan Syariah, dalam bidang hasil akan lebih efisien, memiliki modal lebih kuat dan bahkan mendapatkan dana murah.

2. Peluang apa yang dapat dimanfaatkan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger? (internal dan eksternal)

Jawaban:

Penduduk Indonesia, khususnya Aceh yang mayoritas beragama Islam menjadi peluang besar bagi BSI untuk memperoleh nasabah dalam jumlah besar.

3. Apa yang menjadi kekuatan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger?

Jawaban:

BSI memiliki modal lebih kuat dan bahkan penyaluran dana dapat lebih murah. Adanya kejelasan fatwa MUI terkait keharaman bunga bank ini tentunya menjadi langkah krusial dalam pengembangan perbankan syariah dan sistem ekonomi Islam.

4. Apa yang menjadi tantangan Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca konversi dan merger?

Jawaban:

Tantangan besar yang membentang di depan mata ini sudah tentu memaksa manajemen Bank Syariah Indonesia (BSI) untuk bertransformasi dan menetapkan beberapa strategi, mulai dari perbaikan proses bisnis, penguatan manajemen risiko, penguatan sumber daya manusia (SDM), hingga penguatan teknologi digital.

Narasumber II : Syurkani
Hari/Tanggal : Rabu/31 September 2021
Waktu : 14:15 Wib
Tempat Wawancara : Kantor BSI Kcp. Ule Karing
Pekerjaan/Jabatan : *Supervisor*

Pewawancara: *Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*, saya M. Saleh Adri mahasiswa UIN Ar-Raniry jurusan Perbankan Syariah yang saat ini sedang meneliti mengenai Analisis Peluang dan Tantangan Bank Syariah Indonesia Pasca Konversi dan Merger. Saya ingin mewawancarai bapak mengenai bahasan penelitian ini. Saya mohon izin mewawancarai untuk kepentingan penelitian. Untuk pertanyaannya sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi konversi dan merger Bank Syariah Indonesia?

Jawaban:

Merger diyakini sebuah solusi tepat untuk menambah pangsa pasar perbankan Syariah, dalam bidang hasil akan lebih efisien, memiliki modal lebih kuat dan bahkan mendapatkan dana murah. Faktor eksternal seperti fatwa bunga bank juga mempengaruhi adanya konversi dan merger Bank Syariah Indonesia (BSI).

2. Peluang apa yang dapat dimanfaatkan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger? (internal dan eksternal)

Jawaban:

Mayoritas penduduk muslim, penduduk Indonesia, khususnya Aceh yang mayoritas beragama Islam menjadi peluang besar bagi BSI untuk memperoleh nasabah dalam jumlah besar.

3. Apa yang menjadi kekuatan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger?

Jawaban:

Fatwa bunga bank. Fatwa ini, dapat menjadi legitimasi bagi perbankan syariah dalam mensosialisasikan kiprahnya. Umat perlu disadarkan bahwa ada alternatif pilihan, bahkan solusi untuk menghindari bunga, berganti sistem bagi hasil (*profit sharing*) yang lebih berkeadilan.

Narasumber III : Ayu Fadlina

Hari/Tanggal : Jumat/04 Juni 2021

Waktu : 10:00 Wib

Tempat Wawancara : Kantor BSI Kcp. Lampriet

Pekerjaan/Jabatan : *Branch Office Service Manager*

Pewawancara: *Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*, saya M. saleh Adri mahasiswa UIN Ar-Raniry jurusan Perbankan Syariah yang saat ini sedang meneliti mengenai Analisis Peluang dan Tantangan Bank Syariah Indonesia Pasca Konversi dan Merger. Saya ingin mewawancarai bapak mengenai bahasan

penelitian ini. Saya mohon izin mewawancarai untuk kepentingan penelitian. Untuk pertanyaannya sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi konversi dan merger Bank Syariah Indonesia?

Jawaban:

Merger diyakini sebuah solusi tepat untuk menambah pangsa pasar perbankan Syariah, dalam bidang hasil akan lebih efisien, memiliki modal lebih kuat dan bahkan mendapatkan dana murah.

2. Peluang apa yang dapat dimanfaatkan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger? (internal dan eksternal)

Jawaban:

Mayoritas penduduk muslim, penduduk Indonesia, khususnya Aceh yang mayoritas beragama Islam menjadi peluang besar bagi BSI untuk memperoleh nasabah dalam jumlah besar.

3. Apa yang menjadi kekuatan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger?

Jawaban:

BSI memiliki modal lebih kuat dan bahkan penyaluran dana dapat lebih murah.

Narasumber IV : Putri Mulyati Hisda

Hari/Tanggal : Senin/07 Juni 2021

Waktu : 15:00 Wib

Tempat Wawancara : Kantor BSI Kcp. Darussalam

Pekerjaan/Jabatan : *Branch Operation and Service Manager*

Pewawancara: *Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*, saya M. saleh Adri mahasiswa UIN Ar-Raniry jurusan Perbankan Syariah yang saat ini sedang meneliti mengenai Analisis Peluang dan Tantangan Bank Syariah Indonesia Pasca Konversi dan Merger. Saya ingin mewawancarai bapak mengenai bahasan penelitian ini. Saya mohon izin mewawancarai untuk kepentingan penelitian. Untuk pertanyaannya sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi konversi dan merger Bank Syariah Indonesia?

Jawaban:

Merger diyakini sebuah solusi tepat untuk menambah pangsa pasar perbankan Syariah, dalam bidang hasil akan lebih efisien, memiliki modal lebih kuat dan bahkan mendapatkan dana murah.

2. Peluang apa yang dapat dimanfaatkan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger? (internal dan eksternal)

Jawaban:

Mayoritas penduduk muslim, penduduk Indonesia, khususnya Aceh yang mayoritas beragama Islam menjadi peluang besar bagi BSI untuk memperoleh nasabah dalam jumlah besar.

3. Apa yang menjadi kekuatan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger?

Jawaban:

BSI memiliki modal lebih kuat dan bahkan penyaluran dana dapat lebih murah.

Narasumber V : Irwandi Yacob
Hari/Tanggal : Kamis/30 September 2021
Waktu : 14:00 Wib
Tempat Wawancara : Kantor BSI Kcp. Unsyiah
Pekerjaan/Jabatan : *Branch Manager*

Pewawancara: *Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*, saya M. saleh Adri mahasiswa UIN Ar-Raniry jurusan Perbankan Syariah yang saat ini sedang meneliti mengenai Analisis Peluang dan Tantangan Bank Syariah Indonesia Pasca Konversi dan Merger. Saya ingin mewawancarai bapak mengenai bahasan penelitian ini. Saya mohon izin mewawancarai untuk kepentingan penelitian. Adapun beberapa pertanyaannya sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi konversi dan merger Bank Syariah Indonesia?

Jawaban:

Merger diyakini sebuah solusi tepat untuk menambah pangsa pasar perbankan Syariah, dalam bidang hasil akan lebih efisien, memiliki modal lebih kuat dan bahkan mendapatkan dana murah.

2. Peluang apa yang dapat dimanfaatkan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger? (internal dan eksternal)

Jawaban:

BSI saat ini telah berhasil menguasai pangsa pasar industri perbankan syariah di Indonesia. Hal ini tentunya menunjukkan tanda yang positif, artinya dengan aset yang dimiliki tentunya ini diharapkan BSI dapat mengambil peran dan kontribusi yang strategis agar potensi besar ini memberikan manfaat lebih bagi masyarakat.

3. Apa yang menjadi kekuatan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger?

Jawaban:

Peningkatan Aset Bank Syariah Indonesia (BSI). Secara pertumbuhan aset BSI memiliki modal inti menjadi sebesar Rp. 20.4 triliun.

Narasumber VI : Juni Saputri
Hari/Tanggal : Kamis/02 September 2021
Waktu : 14:00 Wib
Tempat Wawancara : Kantor BSI Kcp. Unsyiah
Pekerjaan/Jabatan : *Costumer Service*

Pewawancara: *Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh*, saya M. Saleh Adri mahasiswa UIN Ar-Raniry jurusan Perbankan Syariah yang saat ini sedang meneliti mengenai Analisis Peluang dan Tantangan Bank Syariah Indonesia Pasca Konversi dan Merger. Saya ingin mewawancarai bapak mengenai bahasan penelitian ini. Saya mohon izin mewawancarai untuk kepentingan penelitian. Untuk pertanyaannya sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi konversi dan merger Bank Syariah Indonesia?

Jawaban:

Merger diyakini sebuah solusi tepat untuk menambah pangsa pasar perbankan Syariah, dalam bidang hasil akan lebih efisien, memiliki modal lebih kuat dan bahkan mendapatkan dana murah.

2. Peluang apa yang dapat dimanfaatkan bank syariah Indonesia pasca konversi dan merger? (internal dan eksternal)

Jawaban:

Mayoritas penduduk muslim, penduduk Indonesia, khususnya Aceh yang mayoritas beragama Islam menjadi peluang besar bagi BSI untuk memperoleh nasabah dalam jumlah besar.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

A. Identitas Diri

1. Nama lengkap : M. Saleh Adri
2. Tempat/Tgl.Lahir : Blangkejeren/06 Juni 1996
3. Jenis kelamin : Laki-Laki
4. Pekerjaan/Nim : Mahasiswa/190603330
5. Agama : Islam
6. Kebangsaan : Indonesia
7. Alamat : Jeret Onom Putri Betung Gayo Lues

B. Riwayat Pendidikan

1. SD : SD Negeri 7 Putri Betung
2. SMP : SMP Negeri 2 Putri Betung
3. SMA : MA TMI Al-Amien Prenduan
Sumenep Madura
4. Perguruan Tinggi : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry.

C. Data Orang Tua

1. Nama Ayah : Alm. Saripudin
2. Nama Ibu : Aisah
3. Pekerjaan Ayah : -
4. Pekerjaan Ibu : Petani
5. Alamat : Jeret Onom Putri Betung Gayo Lues

Banda Aceh, 30 Desember 2021
Penulis,

M. Saleh Adri