

SKRIPSI

**ANALISIS DAMPAK KEBIJAKAN MERGER BANK
SYARIAH INDONESIA
(Studi Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang
Diponegoro)**



Disusun Oleh:

**RAHMA DEA ANANDA
NIM. 190603149**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI AR-RANIRY
BANDA ACEH
2023 M/1445 H**

LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

**Analisis Dampak Kebijakan Merger Bank Syariah Indonesia
(Studi Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang
Diponegoro)**

Disusun Oleh:

Rahma Dea Ananda

NIM: 190603149

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 Banda Aceh

Pembimbing I,

Pembimbing II,



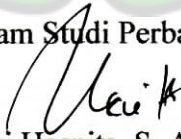
Muhammad Arifin, Ph.D
NIP. 197410152006041002



Ismuadi, S.E., S.Pd.I., M.Si
NIP.19860128201931005

Mengetahui

Ketua Program Studi Perbankan Syariah,



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

PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

Analisis Dampak Kebijakan Merger Bank Syariah Indonesia (Studi Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Diponegoro)

Rahma Dea Ananda
NIM: 190603149

Telah Disidangkan oleh Dewan Penguji Skripsi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh
dan Dinyatakan Lulus serta Diterima Sebagai Salah Satu Syarat untuk
Menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1) dalam Bidang
Perbankan Syariah
Pada Hari/Tanggal: Selasa, 18 Juli 2023 M
29 Dzulhijjah 1444 H

Banda Aceh

Dewan Penguji Sidang Skripsi

Ketua

Muhammad Arifin, Ph.D
NIP. 197410152006041002

Sekretaris

Ismuadi, S.E., S.Pd.I., M.Si
NIP.19860128201931005

Penguji I

Isnahiana, S.Pd.I., MA
NIDN.2029099003

Penguji II

Rika Mulia, M.B.A
NIP.198906032020122013

Mengetahui,

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



Dr. Hafiduddin, M.Ec

NIP.194006252009011009



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 : Rahma Dea Ananda

NIM : 190603149

Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah

E-mail : 190603149@student.ar-raniry.ac.id

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

Tugas Akhir KKU Skripsi

yang berjudul:

**Analisis Dampak Kebijakan Merger Bank Syariah Indonesia (Studi
Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Diponegoro)**

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 : 18 Juli 2023

Mengetahui,

Penulis

Rahma Dea Ananda

NIM: 190603149

Pembimbing I

Muhammad Arifin, Ph.D

NIP. 197410152006041002

Pembimbing II

Istmuadi, S.E., S.Pd., M.Si

NIP. 19860128201931005

MOTTO DAN PERSEMBAHAN



“Apapun Yang Yang Dilakukan Oleh Seseorang Itu, Hendaknya Dapat Bermanfaat Bagi Diri Sendiri, Bermanfaat Bagi Bangsaanya dan Bermanfaat Bagi Manusia Di Dunia Pada Umumnya”

(Ki Hajar Dewantara)

“Hiduplah Seakan Kamu Akan Mati Besok, Belajarlah Seakan Kamu Hidup Selamanya”

(Mahatma Gandhi)

Segala puji bagi Allah yang Maha Sempurna dengan memohon keberkahan dan keridhoan-Nya kupersembahkan karya kecil ini sebagai tanda cinta dan kasih sayangku kepada kedua orang tua tercinta, terima kasih kepada ibu dan Ayah atas segala doa dan dukungannya. Serta sahabat-sahabat yang telah memberikan semangat tiada henti untuk penyelesaian karya tulis ini.

Jazaakumullahu Khaira.

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur kepada Allah SWT., atas berkat dan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga penulis mampu menyelesaikan proposal skripsi ini yang berjudul "*Analisis Dampak Kebijakan Merger Bank Syariah Indonesia (Studi Pada: Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Diponegoro)*" Shalawat dan salam kepada Nabi Muhammad SAW., yang dengan hadirnya penelitian ini semoga menjadi bagian menyampaikan sunnahnya dalam khazanah ilmu pengetahuan. Penelitian skripsi ini dilakukan dengan penuh perjuangan sehingga didalamnya tidak mungkin tidak ada dukungan dan bimbingan dari berbagai pihak baik dalam bentuk moral maupun material, secara langsung maupun tidak langsung, maka pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terima kasih kepada seluruh elemen yang terlibat dan terkait baik secara akademis maupun non akademis.

Shalawat beriring salam tidak lupa kita sanjung sajian kepada junjungan kita Nabi Muhammad saw. Dimana beliau telah membawa kita dari alam jahiliyah menuju alam yang penuh kemuliaan seperti yang sedang kita rasakan saat ini. Dalam penulisan proposal skripsi ini, penulis menyadari bahwa ada beberapa kesulitan, namun berkat bantuan dari berbagai pihak penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Dr. Hafas Furqani. M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Ar-Raniry Banda Aceh.
2. Dr. Nevi Hasnita, M.Ag selaku ketua Program Studi Perbankan Syariah dan Inayatillah, MA., EK selaku sekretaris Program Studi Perbankan Syariah. Serta Mukhlis,SH.I.,S.E, M.H., selaku staf akademik yang telah banyak membantu.
3. Hafiih Maulana, SP., S.HI., ME selaku ketua Laboratorium, serta staf Laboratorium Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Ar-Raniry Banda Aceh, yang telah memberikan arahan dalam menulis skripsi ini
4. Muhammad Arifin, Ph.D sebagai pembimbing I dan Ismuadi, S.E., S.Pd.I.,M.Si sebagai pembimbing II yang telah banyak membantu penulis, memberikan waktu pemikiran serta pengarahan yang sangat baik berupa saran dan bimbingan terhadap skripsi ini.
5. Isnaliana, S.HI.,MA sebagai penguji I dan Rika Mulia, M.B.A selaku penguji II yang telah banyak membantu penulis, memberikan waktu pemikiran serta pengarahan yang sangat baik berupa saran dan bimbingan terhadap skripsi ini.
6. Teristimewa untuk Ibunda dan Ayahanda dan adik-adik tercinta, yang telah membesarkan dan memberikan kasih sayang, semangat dan dukungan doa yang tak henti-hentinya, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini, serta.
7. Terimakasih teman-teman jurusan Perbankan Syariah seangkatan beserta sahabat-sahabat yang telah membantu

penulis dalam menyelesaikan skripsi serta terima kasih sebesar-besarnya kepada semua pihak yang terlibat dalam penulisan skripsi ini yang tidak mungkin disebutkan satu persatu. Semoga doa beserta segala bantuan yang diberikan menjadi amalan baik dan mendapat pahala yang setimpal.

Penulis menyadari tulisan ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhirnya penulis berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat, dan kepada Allah juga kita berserah diri. Amin.

Aamiin yaa Rabbal 'Alamin...

Banda Aceh, 19 juni 2023
Penulis

Rahma Dea Ananda

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN
Keputusan Bersama Menteri Agama dan Menteri P dan K
Nomor: 158 Tahun 1987 – Nomor: 0543 b/u/1987

1. Konsonan

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

2. Vokal

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

a. Vokal Tunggal

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

Tanda	Nama	Huruf Latin
◌َ	<i>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:

kaifa : كيف
hauula : هول

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
أَ	<i>Fathah</i> dan <i>alif</i> atau <i>ya</i>	Ā
يَ	<i>Kasrah</i> dan <i>ya</i>	Ī
يِ	<i>Dammah</i> dan <i>wau</i>	Ū

Contoh:

qāla : قَالَ
ramā : رَمَى
qīla : قِيلَ
yaqūlu : يَقُولُ

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:

raudāh al-atfāl/ raudatul atfāl : رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ
al-Madīnah al-Munawwarah/ : الْمَدِينَةُ الْمُنَوَّرَةُ
al-Madīnatul Munawwarah
Ṭalḥah : طَلْحَةُ

**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 Mahasiswa : Rahma Dea Ananda
NIM : 190603149
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis Islam /
Perbankan Syariah
Judul : Analisis Dampak Kebijakan Merger
Bank Syariah Indonesia (Studi
Pada: Bank Syariah Indonesia
Kantor Cabang Diponegoro)
Pembimbing I : Muhammad Arifin, Ph.D
Pembimbing II : Ismuadi, S.E., S.Pd.I.,M.Si

Kebijakan penggabungan yang dilakukan pemerintah bertujuan untuk membentuk bank umum syariah yang mempunyai kedudukan yang sejajar dengan bank BUMN yang lain sehingga memiliki manfaat dari segi kebaikan serta transformasi bank. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat bagaimana dampak kebijakan penggabungan (merger) pada karyawan bank dan nasabah. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan menggunakan metode wawancara sebagai teknik pengumpulan data dan penelitian ini akan menjadikan karyawan dan nasabah sebagai narasumber penelitian. Hasil penelitian ini adalah sesudah melakukan merger terdapat beberapa dampak pada bank seperti teknologi informasi *mobile banking* dan ATM mengalami kesulitan dalam mengakses dalam kurun waktu nasabah migrasi, sumber daya insani yang harus mampu menguasai literasi syariah serta rotasi posisi kerja dan pada budaya kerja dampaknya melakukan *briefing team* dan tausiyah pada setiap jumat serta penetapan kode etik atau *code of conduct*. Sedangkan dampak yang terjadi pada nasabah adalah *mobile banking* dan ATM yang mengalami *maintenance* dan literasi masyarakat yang belum dapat membedakan perubahan sebelum dan sesudah merger dilakukan.

Kata Kunci: *Merger, Bank Syariah Indonesia*

DAFTAR ISI

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH	ii
LEMBAR PERSETUJUAN SIDANG SKRIPSI	iii
PENGESAHAN SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI	iv
FORM PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN	x
ABSTRAK.....	xiv
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	9
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Sistematika Pembahasan.....	11
BAB II LANDASAN TEORI.....	13
2.1 Bank Syariah.....	13
2.1.1 Pengertian Bank Syariah	13
2.1.2 Prinsip Bank Syariah.....	15
2.1.3 Tujuan Bank Syariah.....	17
2.1.4 Prinsip Bagi Hasil	18
2.2 Konsep Merger	19
2.2.1 Pengertian Merger	19
2.2.2 Indikator Merger	24
2.2.3 Hukum Merger	26
2.2.4 Jenis – Jenis Merger	29
2.2.5 Tujuan dan Manfaat Merger.....	31
2.2.6 Langkah-Langkah dan Alasan Merger	35
2.2.7 Motif dan Klasifikasi dilakukan Merger	37

2.2.8 Kelebihan dan Kekurangan Merger	40
2.3 Merger dalam Perbankan	41
2.4 Penelitian Terdahulu	43
2.5 Kerangka Berpikir	46
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	49
3.1 Desain Penelitian	49
3.2 Sumber Data	50
3.3 Teknik Pengumpulan Data dan Pedoman Wawancara	50
3.4 Informan Penelitian	52
3.5 Metode Dan Teknik Analisis Data	53
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	57
4.1 Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia	57
4.1.1 Sejarah Bank Syariah Indonesia	57
4.1.2 Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia	59
4.1.3 Produk dan Jasa Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Diponegoro	60
4.2 Hasil Penelitian	63
4.2.1 Dampak Penggabungan (Merger) Ketiga Bank Syariah Terhadap Bank Pada Bank Syariah Indonesia KC Diponegoro	64
4.2.2 Dampak Yang Terjadi Pasca Merger Bank Syariah Indonesia Pada Nasabah Pada Bank Syariah Indonesia KC Diponegoro	79
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian	82
4.3.1 Dampak Penggabungan (<i>Merger</i>) Ketiga Bank Syariah Terhadap Bank Pada Bank Syariah Indonesia KC Diponegoro	82
4.3.1 Dampak Penggabungan (<i>Merger</i>) Ketiga Bank Syariah Terhadap Nasabah Pada Bank Syariah Indonesia KC Diponegoro	84
BAB V PENUTUP	86
5.1 Kesimpulan	86
5.2 Saran	87
DAFTAR PUSTAKA	88



DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Kinerja Bank Dan Hasil Merger	4
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu.....	45
Tabel 3. 1 Pedoman Wawancara	52
Tabel 3. 2 Informan Penelitian	53



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir	48
Gambar 3. 1 Tahapan Analisis Penelitian Kualitati	53



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	92
Lampiran 2 Jawaban Wawancara.....	93
Lampiran 2 Dokumentasi Penelitian	97
Lampiran 2 Riwayat Hidup	99



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Bank Syariah merupakan lembaga keuangan yang memiliki aktivitas usaha dalam bentuk penyimpanan atau pembiayaan yang dijalankan dan keuntungan yang didapatkan tidak terlepas dari prinsip syariat Islam. Seperti tidak mengenakan bunga dalam setiap transaksi yang dilakukan, dan akad (perjanjian) yang dijalankan harus sesuai dengan aturan syariat Islam termasuk dalam hal imbalan, bagi hasil yang diperoleh, dan yang dibayarkan kepada nasabah (Firmansyah, 2019).

Secara garis besar, fungsi bank sebagai lembaga intermediasi, yaitu perantara yang kelebihan dan kekurangan dana. bank syariah memiliki fungsi yaitu lembaga yang menghimpun dan menyalurkan dana terhadap nasabah, dalam hal menjalankan usaha bank syariah diawasi oleh koridor syariat Islam yaitu Dewan Syariah Nasional (DSN). Bank syariah menjadi salah satu harapan dalam membangkitkan perekonomian secara nasional. Hal ini dikarenakan banyak opsi akad yang bisa dilakukan bank syariah untuk menyentuh sektor riil secara langsung (Sissa, 2019).

Saat ini Bank Syariah mengalami peningkatan yang ditandai adanya pendirian unit usaha syariah dan bank umum syariah diindonesia yang terus bertambah. Pemerintah dalam meningkatkan laju pertumbuhan perbankan syariah, membuat

perencanaan untuk melaksanakan penggabungan (merger) tiga bank syariah anak perusahaan dari badan usaha milik negara yakni Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah yang sudah lama didiskusikan. Ketiga bank tersebut saat ini menjadi perbincangan hangat karena penggabungan tersebut sudah terealisasi, dan resmi beroperasi pada tanggal 01 Februari 2021 dengan nama entitas baru yaitu PT Bank Syariah Indonesia yang telah diizinkan oleh Otoritas Jasa keuangan (OJK) (Ulfa, 2021).

Merger adalah suatu proses penggabungan dua perseroan dimana salah satunya tetap berdiri dan menggunakan nama perseroannya sementara perseroan yang lain lenyap dan semua kekayaannya dimasukkan ke dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut. Merger adalah salah satu bentuk ekspansi eksternal perusahaan dengan cara menggabungkan dua perusahaan atau lebih, dimana hanya satu nama perusahaan yang tetap berdiri sedangkan perusahaan lainnya bubar atas dasar hukum tanpa likuidasi terlebih dahulu (Mughtar, 2021).

Penggabungan (Merger) merupakan kombinasi dari dua atau lebih dari entitas bisnis dan hanya ada satu entitas bisnis yang tersisa, merger berbeda dengan konsolidasi, yang merupakan kombinasi bisnis antara dua atau lebih perusahaan untuk membentuk yang baru, sedangkan merger penggabungan antara perusahaan dan hanya ada satu perusahaan yang terus beroperasi (Mustofa, 2022).

Secara eksternal, merger menjadi strategi untuk mengembangkan dan meningkatkan pertumbuhan perusahaan. Kebijakan Penggabungan yang dilakukan pemerintah bertujuan untuk membentuk bank umum syariah milik negara, dimana bank umum syariah mempunyai kedudukan yang sejajar dengan bank BUMN yang lain sehingga memiliki manfaat dari segi kebaikan serta transformasi bank. Selain itu kebijakan ini juga dilakukan sebagai salah satu dorongan agar bank semakin maju dan menjadi bank syariah yang besar, kokoh, serta efektif dengan asset dan kemampuan pembiayaan yang besar.

Tujuan merger tersebut adalah untuk memberikan penguatan kinerja perbankan syariah nasional, meningkatkan efisiensi, daya saing, kinerja, dan untuk meningkatkan modal demi terciptanya struktur perbankan yang sehat, kuat dan efisien. Namun dilain pihak, merger bank juga harus memberikan perlindungan kepada para nasabah, karyawan bank, kreditur, kepentingan para pengurus serta perlindungan bagi para pemegang saham khususnya pemegang saham minoritas. Karena sebagaimana diketahui pelaksanaan merger dapat mempengaruhi semua aspek-aspek yang terkait dengan merger tersebut seperti penambahan dan pengurangan jumlah karyawan, perubahan jenis bidang usaha dan sebagainya (Sondakh, 2016). Ke depan, Indonesia berkeinginan untuk menjadi pusat ekonomi dan keuangan syariah dunia. Untuk menuju ke arah tersebut, diperlukan keberadaan bank syariah yang memiliki skala aset yang besar.

PT Bank Syariah Indonesia Tbk. atau BSI (BRIS) genap berusia satu tahun pasca penggabungan usaha (merger) pada 1 Februari 2021. Hasil penggabungan tiga bank menjelma menjadi PT Bank Syariah Indonesia (BSI) Tbk. Tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode saham BRIS. BRIS masuk dalam indeks saham IDX BUMN 20 per februari 2021. Adapun komposisi pemegang saham pada Bank Syariah Indonesia adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar 51,2%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebesar 25%, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar 17,4% DPLK BRI saham syariah sebesar 2%, dan publik 4,4% pasca merger. Setelah dihitung, hasil gabungan tiga bank syariah BUMN, Bank Syariah Indonesia memiliki aset sebesar Rp 245,7 triliun. Sedangkan modal inti sebesar Rp 20,4 triliun. Dengan jumlah Aset yang sangat besar ini menempatkan BSI sebagai bank terbesar ke-7 di Indonesia dari sisi asset dan dapat mengungkit kemampuan lebih besar dalam mendukung pembiayaan ekonomi (Utari, 2022).

Tabel 1. 1
Kinerja Tiga Bank Syariah BUMN dan Hasil merger BSI (Rp Triliun)

Keterangan	2021	2022
Pendapatan dari <i>financing</i>	4,628,138	4,774,055
Pendapatan setelah bagi hasil	3,477,605	3,817,338
Laba setelah beban	1,088,191	1,332,308

Sumber: Data diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 dapat dilihat dari pendapatan *financing*, pendapatan setelah bagi hasil, dan laba setelah beban semakin meningkat dari tahun 2021 sampai tahun 2022, maka dapat disimpulkan bahwa adanya peningkatan terhadap kinerja tiga bank BUMN setelah dilakukannya merger, adapun kinerja dari tiga bank syariah BUMN meningkatkan pendapatan *financing* setiap tahunnya, pada tahun 2021 pendapatan dari *financing* hanya 4,268,138 kemudian meningkat sebesar 4,774,055 pada tahun 2022. Pendapatan setelah bagi hasil juga meningkat pada tahun 2021 pendapatan bagi hasil hanya mencapai 3,477,605 dan meningkat pada tahun 2022 sebesar 3,817,338. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Wiyono (2021), mengenai Dampak Merger 3 (Tiga) Bank Syariah BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah, dalam penelitiannya menyebutkan bahwa potensi pertumbuhan dan dampak positif muncul karena bank syariah hasil merger akan memiliki nilai aset dan sumber daya yang melimpah. Hal ini dapat membuktikan bahwa skala aset BSI semakin meningkat setelah dilakukannya merger.

Ketika terjadi penggabungan atau merger dua atau lebih perusahaan menjadi satu perusahaan sehingga menjadi lebih kuat dari pada terpisah, merger merupakan salah satu keputusan strategis yang tepat bagi beberapa perusahaan. Skala ekonomi yang dapat terjadi dalam proses produksi, koordinasi, administrasi, dan distribusi layanan terpusat seperti manajemen kantor dan akuntansi,

serta kontrol keuangan dan manajemen tingkat tinggi, adalah faktor yang paling kuat dalam terjadinya merger. Ini akan dapat menghasilkan lebih banyak pendapatan karena skala ekonomi meningkat (Susanti, 2021).

Rizal, Firdaus dan Yussof (2021) menjelaskan bahwa Bank mendapatkan keuntungan dari sistem merger karena meningkatkan efisiensi, yang bermanfaat bagi kelangsungan hidup mereka. Merger, di sisi lain, berdampak pada likuidasi bank, menghasilkan biaya tenaga kerja yang lebih rendah dan peningkatan pesat dalam kemiskinan dan pengangguran. Hal ini menyebabkan banyak kebingungan dimasyarakat.

Selain mendapatkan keuntungan dari proses merger beberapa perusahaan, perusahaan yang melakukan merger juga harus bersiap untuk menghadapi dampak yang disebabkan oleh merger diantaranya adalah gaya kepemimpinan yang berbeda setiap perusahaan, budaya yang berbeda yang dimiliki oleh setiap perusahaan dan cara menyelesaikan masalah. Sehingga keadaan ini akan memaksa setiap perusahaan untuk menciptakan ikatan yang kuat dalam menghadapi masalah dalam merger, seperti menyamakan budaya setiap perusahaan dan lain sebagainya (Susanti, 2021).

Ombudsman Aceh, dalam rapat koordinasi upaya mereka, mengungkapkan bahwa mereka telah menyusun daftar sekitar 17 isu yang menjadi perhatian mereka, baik oleh anggota masyarakat maupun melalui postingan media sosial. Presentasinya

menyebutkan, masalah tarik tunai dan transfer ATM sejauh ini merupakan keluhan (ATM) yang paling banyak ditemui. Kurangnya ATM atau jaringan yang lamban mungkin menjadi masalah bagi nasabah (Ombudsman Aceh, 2021).

Dikutip dari Kontan (2021) adanya masalah yang terjadi hal ini banyak nasabah, khususnya mantan nasabah BNI Syariah, merasa manfaat rekeningnya berkurang. Sebagian besar masyarakat memprotes karena menu transaksi di ATM BNI sudah tidak full menu, tidak lagi bebas transfer ke dan dari rekening BNI, dan tidak bisa lagi bertransaksi di cabang-cabang BNI," kata Kindy Miftah, selaku *Chief Strategy Officer*, dalam keterangannya. Senin 21 Juni 2021, keterangan tertulis dari Bankir Muda Islam (YIB).

Hal serupa juga dinyatakan oleh salah satu pegawai BSI di mana saat awal proses merger terjadi banyak terdapat kendala karena masih dalam penyesuaian, dengan bergabungnya 3 bank jadi satu maka di awal sistem jaringan BSI kewalahan menanganinya. Beberapa masalah yang timbul seperti gagal transfer, gagal penarikan dan lain sebagainya.

Ulfa (2021), dalam penelitiannya menyebutkan bahwa diberlakukannya merger juga membawa dampak negative terhadap karyawan, nasabah dan masyarakat. Pertama setiap karyawan memiliki karakteristik masing-masing yang berbeda, penyesuaian antara masing-masing karyawan dengan system kerja baru berpengaruh terhadap fluensi kinerja karyawan. Kedua dampak terhadap nasabah, Dalam melakukan transaksi berupa

transfer atau stor tunai, banyak nasabah yang mengeluh akan kualitas layanan dari produk BSI seperti jaringan layanan yang kurang memadai pada mobile banking maupun mesin atm. Ketiga dampak terhadap masyarakat, selain membawa pengaruh terhadap nasabah dan karyawan, merger juga berdampak terhadap rendahnya minat masyarakat yang ingin bergabung menjadi nasabah, hal ini disebabkan karena sebagian besar masyarakat berpersepsi tentang kualitas layanan BSI yang masih minim dan belum memuaskan. Oleh karena itu dengan adanya merger ketiga bank tersebut berdampak pada aktivitas bank syariah itu sendiri.

Pada penelitian sebelumnya yang meneliti tentang dampak merger pada lembaga keuangan lainnya di berbagai daerah maupun negara, seperti hasil penelitian dari Azizah (2021) dalam penelitiannya bertujuan untuk mengetahui bagaimana dampak adanya merger tiga bank syariah BUMN terhadap nasabah. Penelitian ini menunjukkan bahwa merger yang dilakukan tiga bank syariah BUMN, yaitu Bank Mandiri Syariah, BRI Syariah dan BNI Syariah yang merubah nama menjadi Bank Syariah Indonesia disambut positif oleh nasabah.

Penelitian yang dilakukan oleh Suspim (2016) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa dampak penggabungan (merger) perseroan terbatas terhadap pekerja ada dua yaitu dampak positif yaitu melanjutkan hubungan kerja yang memungkinkan memperoleh penghasilan yang tinggi dan bekerja pada perseroan

yang lebih besar dan terknal bahkan dapat mengurangi pengangguran dan dampak negatif berupa pemutusan hubungan kerja.

Batas waktu penelitian ini adalah pada saat mulainya merger ketiga bank syariah yaitu Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS), Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS) dan Mandiri Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Maka dalam penelitian ini akan melihat perubahan yang diberikan pada saat pertama merger menjadi BSI.

Berdasarkan latar belakang yang telah disebutkan, penelitian ini menjadi menarik untuk diteliti karena membahas fenomena baru mengenai dampak merger ketiga bank syariah menjadi Bank Syariah Indonesia dan belum ada penelitian terdahulu yang membahas dengan tema yang sama, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dampak dari merger ketiga bank syariah di bandingkan menjadi PT. Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Diponegoro.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan rumusan masalah yang ada dapat ditarik beberapa rumusan masalah:

1. Bagaimana Dampak Penggabungan (merger) ketiga bank syariah terhadap bank pada BSI KC Diponegoro?

2. Bagaimana Dampak Penggabungan (merger) Ketiga bank syariah terhadap nasabah pada BSI KC Diponegoro?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan masalah yang dirumuskan, maka tujuan pelaksanaan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apa saja dampak merger (penggabungan) ketiga bank syariah menjadi Bank Syariah Indonesia terhadap bank pada BSI KC Diponegoro.
2. Untuk mengetahui apa saja dampak merger (penggabungan) ketiga bank syariah menjadi Bank Syariah Indonesia terhadap Nasabah pada BSI KC Diponegoro.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian, adalah:

1. Manfaat Teoritis
Dapat memperkaya pemikiran keislaman dan menambah wawasan ilmu pengetahuan tentang dunia perbankan terutama terhadap konsep merger yang terdapat dalam perbankan syariah, dan dapat memberikan informasi secara ilmiah tentang dampak merger tiga bank syariah di Indonesia. selain itu juga dapat menjadi stimulus bagi penelitian selanjutnya

sehingga proses pengkajian akan terus berkembang mencapai titik maksimal.

2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini di harapkan bisa menjadi masukan untuk Perbankan Syariah (BSI) di Aceh dengan tujuan menjadikan Perbankan syariah sebagai lembaga Keuangan yang berlandaskan prinsip syariah.

3. Manfaat Kebijakan

Memberikan arahan kebijakan dan pengembangan Perbankan Syariah dalam menjalankan kegiatan nya yang telah ditetapkan sesuai ketentuan yang berlaku.

1.5 Sistematika Pembahasan

Pada bagian sistematis penulisan, peneliti menyajikan bagian-bagian bab serta isi dari proposal ini sehingga memudahkan pembaca dalam memahami bagian isi proposal ini. Adapun bagian-bagian tersebut yaitu:

BAB I Pendahuluan. Pada bagian ini terdiri dari latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori. Pada bab ini peneliti menjelaskan mengenai teori terkait yaitu pembahasan secara luas terhadap judul yang diambil oleh peneliti, penelitian terkait yaitu peneliti menyampaikan hasil dari temuan-temuan penelitian sebelumnya dan kerangka berpikir yaitu peneliti memberikan gambaran atau

kerangka yang menjelaskan mengenai hubungan antar variable pada judul yang diteliti.

BAB III Metodologi Penelitian. Pada bab ini peneliti menjelaskan mengenai jenis peneliti, sumber data penelitian, Teknik pengumpulan data, Teknik analisis data dan mengenai informasi terkait populasi dan sampel yang digunakan.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan. Pada bab ini berisi hasil yang diperoleh dari penelitian yang menjawab rumusan permasalahan serta pembahasan yang di lakukan peneliti.

BAB V Penutup. Pada bab terakhir ini yang akan menjadi bab penutup dari penelitian ini yaitu kenapa kesimpulan dari hasil penelitian seta berisikan saran-saran sebagai rekomendasi temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian yang telah di lakukan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Bank Syariah

2.1.1 Pengertian Bank Syariah

Kata Bank berasal dari Bahasa Italia *banque* atau *banca* yang berarti bangku. Ini dikarenakan pada masa Renaisans para banking yang ada di Florence melakukan transaksi dengan duduk di atas meja. Kegiatan usaha perbankan sendiri baru di mulai pada zaman Babylonia akan tetapi pada saat itu bank hanya bertugas sebagai tempat untuk tukar menukar uang (Ginting, 2017).

Dengan kata lain, bank berfungsi sebagai mediator dalam sistem keuangan dengan mengumpulkan uang dari masyarakat dan meminjamkannya kepada lembaga lain. Sistem perbankan tradisional dan syariah ada di Indonesia. Undang-undang Nomor 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah mendefinisikan Bank Syariah sebagai bank yang beroperasi menurut prinsip syariah yang telah diatur dalam fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI), seperti prinsip keadilan dan keseimbangan (*'adl wa tawazun*), kemaslahatan (*maslahah*), universalisme (*alamiyah*), dan tidak mengandung *gharar*, *maysir*, riba, kezaliman, dan benda haram. Selanjutnya, bank syariah diwajibkan untuk memberikan tugas sosial berdasarkan Undang-Undang tentang Perbankan Syariah dengan mendirikan organisasi seperti Baitul Mal yang menerima uang zakat, infaq, sedekah, hibah dan dana sosial lainnya, dan

mendistribusikannya kepada pengelola wakaf (*nazhir*) sesuai dengan mereka. preferensi. Kata shalat adalah wakaf (*waqif*) (OJK, 2017).

Bank syariah merupakan bank yang menggunakan prinsip-prinsip syariah Islam dalam menjalankan operasionalnya, dan menjadikan Al-qur'an dan Al-hadist sebagai landasannya. Prinsip syariah yang di maksudkan disini adalah ketentuan atau ketetapan dari agama Islam yang mengatur tentang cara berhubungan antara manusia dengan manusia lainnya dalam berbagai bidang baik itu politik, sosial, ekonomi dan juga budaya. Prinsip syariah adalah aturan untuk perjanjian yang didasari oleh hukum Islam dalam berbagai kegiatan.

Transaksi yang didasari pada syariah tidak menerapkan sistem bunga di mana keuntungan bersifat pasti karena pada dasarnya tidak ada yang tau apa yang akan terjadi di masa depan. Kegiatan yang dijalankan pada bank syariah adalah transaksi yang sama dengan konsep teori keuangan, pengembalian keuntungan akan selalu berjalan beriringan dengan risiko (*Return goes along with risk*). Dalam praktik bagi hasil di perbankan syariah, semua pihak memperhatikan keadilan dan memastikan bahwa kepentingan semua pihak terlindungi dengan berbagi baik keuntungan maupun kerugian (*profit and loss sharing*).

Menurut definisi ini, Bank Syariah adalah lembaga keuangan yang menjalankan bisnis sesuai dengan prinsip-prinsip

Islam dan mengacu pada Al-Qur'an dan Hadis dalam semua operasi operasinya.

2.1.2 Prinsip Bank Syariah

Dalam menjalankan usahanya perbankan syariah berdasarkan prinsip Islam yang tidak menggunakan sistem bunga akan tetapi menggunakan sistem bagi hasil. Adapun menurutnya ada 6 prinsip yang diterapkan didalam operasional bank syariah (Ginting, 2017).

1. Melarang penggunaan bunga

Penggunaan bunga didalam bank syariah jelas ditentang dengan keras dikarenakan ini digolongkan kedalam sesuatu yang haram. Dalam perbankan syariah pinjaman yang diizinkan adalah *qardhul hasan*, atau yang lebih sering dikenal dengan sebutan pinjaman kebaikan. Ini dikarenakan tidak boleh ada penambahan pengembalian dari uang yang pinjam.

2. Pembagian hasil yang seimbang

Islam tidak membenarkan seseorang menimbun hartanya dalam jumlah besar dan tidak dimanfaatkan, oleh karena itu sangat dianjurkan untuk menggunakan uang tersebut sebagai modal bagi yang lain dengan cara menjadi rekan kerja dalam bisnis, akan tetapi harus di lihat usaha yang cocok terlebih dahulu sehingga kita paham akan risiko yang akan terjadi, karena sebagai rekan kerja harus saling berbagi baik kerugian maupun keuntungan secara adil.

3. Uang sebagai modal yang potensial

Uang harus diperlakukan dengan sesuai yaitu sebagai salah satu modal yang potensial. Ini akan berdampak besar ke kita modal tersebut digabungkan dengan sumber daya yang lain.

4. Melarang *gharar*

Ketidakpastian merupakan satu hal yang paling dibenci dalam Islam. Transaksi dalam ekonomi syariah haruslah terbebas dari ketidakpastian. Ketidaktahuan bank pada salah satu produk dengan pemahaman yang cukup akan menyebabkan bank syariah digolongkan melakukan *gharar*.

5. Kontrak yang valid

Informasi yang jelas mengenai suatu produk dan perjanjian merupakan tanggung jawab pihak bank. Hal ini bertujuan untuk mengurangi kesalahan informasi di kemudian hari. Kemudian bank juga memiliki kewajiban untuk menjelaskan produk kepada nasabah dengan jelas dan rinci sehingga nasabah betul betul memahami produk tersebut.

6. kegiatan syariah yang disetujui

Bank syariah haruslah menjalankan aktivitas yang sesuai dengan prinsip syariah dan tidak boleh melanggar hukum syariah sehingga penerapan konsep syariah betul betul dapat terlaksana. Contoh aktivitas terlarang adalah bank berinvestasi pada bisnis minuman keras dan hal-hal lainnya.

2.1.3 Tujuan Bank Syariah

Demi terciptanya keadilan, persatuan, dan kesejahteraan yang lebih besar bagi semua, Perbankan Syariah berupaya membantu dalam pelaksanaan pembangunan (OJK, 2017).

Adapun tujuan pelaksanaan kegiatan bank syariah yaitu (Sudarsono, 2018):

1. Menciptakan kegiatan ekonomi dan sistem *muamalah* terutama kegiatan *muamalah* yang berhubungan dengan bank dilaksanakan dengan cara islami. Ini diharapkan agar dapat menghindari kegiatan riba atau jenis kegiatan *muamalah* yang mengandung unsur *gharar*. Yang sudah jelas kegiatan-kegiatan *muamalah* seperti itu akan menimbulkan dampak negatif bagi kehidupan ekonomi umat.
2. Untuk mewujudkan keadilan dan kesetaraan dalam bidang ekonomi dengan menyalurkan dana para pemodal kepada para pelaku usaha dalam bentuk investasi. Sehingga terjadi pemerataan perputaran uang dan tidak terjadinya kesenjangan yang besar antara pemodal dengan yang membutuhkan dana.
3. Dapat membuat kualitas kehidupan ekonomi masyarakat meningkat dengan cara membuka banyak peluang usaha dengan berfokus pada usaha yang ditujukan untuk kelompok yang membutuhkan dana dalam menjalankan usaha produktif agar terciptanya

kemandirian ekonomi yang diharapkan akan menumbuhkan keuangan umat.

4. Dapat mengurangi masalah yang menjadi beban negara yaitu kemiskinan. Negara berkembang seperti Indonesia memiliki masalah yang besar terhadap kemiskinan, salah satu tujuan dari adanya bank syariah adalah untuk mengurangi tingkat kemiskinan yang ada di negara ini. Upaya bank syariah dalam mengurangi kemiskinan ini dilakukan dengan kegiatannya berupa program pembinaan pengusaha produsen, program pengembangan modal kerja, pembinaan pedagang perantara, program pembinaan konsumen, dan juga program pengembangan usaha bersama.
5. Untuk dapat menjaga kestabilan ekonomi dan sistem moneter Indonesia. Bank syariah akan mampu mencegah tekanan inflasi, serta persaingan tidak sehat antar lembaga keuangan, melalui aktivitasnya.
6. Tujuan terakhir bank syariah adalah untuk membuat umat Islam tidak lagi bergantung pada bank konvensional dan produk-produknya.

2.1.4 Prinsip Bagi Hasil

Prinsip utama dalam bank syariah sekaligus menjadi pembeda dari bank umum lainnya adalah pada tata cara atau ketentuan pemberian imbalan yang dilakukan dengan sistem bagi hasil. Dengan demikian, realisasi imbalan yang diterima oleh

nasabah akan berbeda-beda sesuai jangka waktu pembiayaan tergantung dari besarnya keuntungan ataupun kerugian usaha yang dialami oleh nasabah pada periode yang bersangkutan. Menurut Hasbi (2005) Karakteristik bagi hasil antara lain:

- a. Penentuan besarnya risiko bagi hasil dibuat pada waktu akad dengan berpedoman pada kemungkinan untung atau rugi.
- b. Besarnya nisbah bagi hasil berdasarkan pada jumlah keuntungan yang diperoleh.
- c. Jumlah pembagian hasil meningkat sesuai dengan peningkatan jumlah pendapatan.
- d. Tidak ada yang meragukan keuntungan bagi hasil.
- e. Bagi hasil tergantung kepada keuntungan proyek yang dijalankan. Jika proyek itu tidak mendapatkan keuntungan maka kerugian akan ditanggung bersama oleh kedua belah pihak.

2.2 Konsep Merger

2.2.1 Pengertian Merger

Istilah merger berasal dari kata *merger* yang dalam bahasa Indonesia berarti menggabungkan atau memfusikan. Merger adalah salah satu strategi restrukturisasi perusahaan dengan cara penggabungan dua perusahaan atau lebih menjadi satu perusahaan. Dalam arti luas adalah pengambilalihan perusahaan dari satu perusahaan oleh perusahaan lain ketika

urusan masing-masing perusahaan dibawa dan dikelola secara bersama- sama. Sedangkan dalam arti sempit, dua perusahaan dengan ukuran yang relatif sama melakukan penyatuan sumber daya dalam satu bisnis (Septiyana, 2022).

Merger adalah penggabungan dua (atau lebih) perusahaan dengan mempertahankan salah satu perusahaan (Tarigan, 2018), Menurut Widodoatmodjo (2012) merger merupakan penggabungan usaha dari dua atau lebih perusahaan yang pada akhirnya bergabung ke dalam salah satu perusahaan yang telah ada sebelumnya, sehingga menghilangkan salah satu nama perusahaan yang melakukan merger.

Menurut Tampubolon (2013) merger ialah penggabungan dua perusahaan atau lebih menjadi satu perusahaan, dimana perusahaan pengambil alih (*acquiring company*) tetap memiliki identitas, sedangkan perusahaan diambil alih (*target company*) menghentikan kegiatan usahanya dan meleburkan badan hukumnya. Pihak yang masih hidup dalam 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*.

Menurut Hariyanti (2011) merger merupakan sebuah strategi dimana dua perusahaan 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 menurut Sudana (2015) adalah penggabungan dua perusahaan yang berukuran tidak sama dan hanya satu perusahaan yang tetap *survival*, yaitu perusahaan yang lebih besar sedangkan perusahaan yang lebih kecil melebur perusahaan yang besar.

Merger dapat didefinisikan sebagai sebuah gabungan antara dua organisasi atau lebih, dimana hanya ada satu perusahaan yang bertahan. Definisi merger ini sering dikenal sebagai *statutory merger* atau hukum merger. Secara definisi UU Perseroan Terbatas Pasal 1 butir 9, maka merger dapat didefinisikan sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang telah ada yang mengakibatkan aktiva dan pasiva dari perseroan yang menggabungkan diri beralih kepada perseroan yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum perseroan yang menggabungkan diri berakhir karena hukum.

Menurut Undang-Undang Nomor. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, Penggabungan (merger) adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu Bank atau lebih untuk menggabungkan diri dengan Bank lain yang telah ada yang mengakibatkan aktiva dan pasiva dari Bank yang menggabungkan diri beralih karena hukum kepada Bank yang

menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum Bank yang menggabungkan diri berakhir karena hukum atau secara sederhana dapat didefinisikan sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang telah ada dan selanjutnya perseroan yang menggabungkan diri akan dibubarkan (Wiyono, 2021).

Namun, berdasarkan Pasal 1 angka 25 Undang-Undang Nomor 10 Tahun 1998 Tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1992 Tentang Perbankan “Merger adalah penggabungan dari dua bank atau lebih, dengan cara tetap mempertahankan berdirinya salah satu bank dan membubarkan bank-bank lainnya dengan atau tanpa melikuidasi. Merger di bidang perbankan dapat dilakukan atas permintaan Bank Indonesia, inisiatif bank yang bersangkutan, atau inisiatif badan khusus dalam rangka penyehatan perbankan.

Tujuan penggabungan adalah untuk meningkatkan pertumbuhan dan ekspansi aset perseroan, peningkatan penjualan, dan ekspansi pangsa pasar pihak yang melakukan merger atau akuisisi. Tujuan-tujuan tersebut merupakan tujuan jangka menengah. Tujuan yang lebih mendasar adalah pengembangan kekayaan para pemegang saham melalui penggabungan dan akuisisi yang ditunjukkan pada pengaksesan

atau penciptaan keunggulan kompetitif yang dapat diandalkan bagi perseroan yang melakukan penggabungan dan akuisisi.

Menurut Wahyuningsih, (2021) dalam penelitiannya menyatakan bahwa merger mempunyai manfaat sebagai berikut:

- a. Mendapatkan cashflow dengan cepat, karena produk dan pasar sudah jelas.
- b. Memperoleh kemudahan/pembiayaan, karena kreditur lebih percaya dengan perusahaan yang telah berdiri dan mapan.
- c. Memperoleh karyawan yang telah berpengalaman.
- d. Mendapatkan pelanggan yang telah mapan tanpa harus merintis dari awal.
- e. Memperoleh sistem operasioanal dan admisnistratif yang mapan.
- f. Mengurangi risiko kegagalan bisnis, karena tidak harus mencari konsumen baru.
- g. Menghemat waktu untuk memasuki bisnis baru.
- h. Memperoleh infrastruktur untuk mencapai pertumbuhan yang lebih cepat.
- i. Merupakan investasi yang menguntungkan
- j. Memperoleh kendali atas perusahaan lain.
- k. Menguasai pasokan bahan baku dan bahan penolong.
- l. Melakukan diversifikasi usaha.
- m. Memperbesar ukuran perusahaan.

- n. Memperkecil risiko usaha.
- o. Memperkecil tingkat persaingan usaha.
- p. Memperoleh teknologi baru milik perusahaan lain.

Dari definisi merger menurut ahli dan Undang- Undang yang mengatur, serta berdasarkan manfaat dan tujuan merger tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa merger adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan yang berkombinasi dengan cara tetap mempertahankan berdirinya salah satu bank dan membubarkan bank-bank lainnya dengan atau tanpa melikuidasi. Secara singkat dapat dikatakan sebagai sebuah gabungan antara dua organisasi atau lebih, dimana hanya ada satu perusahaan yang bertahan. Selain itu, meningkatkan pertumbuhan dan ekspansi aset perseroan, peningkatan penjualan, dan ekspansi pangsa pasar pihak yang melakukan merger atau akuisisi tersebut.

2.2.2 Indikator Merger

Ketika bank konvensional memiliki UUS yang nilai asetnya minimal 50 persen dari total nilai aset bank induknya diwajibkan untuk melakukan merger. Penjelasan tersebut terdapat di UU No.21 Tahun 2008 yang berlaku untuk seluruh UUS, pada pasal 68 menunjukkan bahwa unit usaha syariah yang masih memiliki induk konvensional adalah yang siap memisahkan diri dari induknya, sehingga menjadi badan usaha mandiri. Untuk mengukur kesiapan dari badan tersebut yaitu melalui kinerja perusahaan, seperti: kinerja keuangan, manajemen, sumber daya

insani, jaringan, dan lainnya. Hal ini akan menunjukkan dampak perkembangan bank syariah (Nasuha, 2012).

Menurut Gunardi (selaku direktur utama bank syariah Indonesia) ada enam faktor yang menjadi indikator dalam merger yang mampu menciptakan nilai, serta indikator tersebut yang mampu mempengaruhi dampak merger bank terhadap nasabah, masyarakat maupun bank itu sendiri. Indikator tersebut yaitu sebagai berikut:

1. Sumber daya insani yang kompeten

Sumber daya insani adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya insani juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. (Firmansyah, 2019) juga menyebutkan sumber daya insani yang kompeten sangat diperlukan, yaitu SDM yang memiliki kompetensi tertentu yang meliputi aspek pengetahuan (*knowledge, science*), keterampilan (*skill, technology*), dan sikap perilaku (*attitude*) yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

2. Sistem Teknologi Informasi yang andal

Sistem Informasi (SI) adalah kombinasi dari teknologi informasi dan aktivitas orang yang menggunakan teknologi itu untuk mendukung operasi dan manajemen. Dalam arti yang sangat luas, istilah

sistem informasi yang sering digunakan merujuk kepada interaksi antara orang, proses algoritmik, data, dan teknologi. Sistem Teknologi Informasi yang andal dimaksud disini adalah memiliki akses yang luas sehingga dapat mudah dijangkau oleh masyarakat yang akan berpengaruh pada kualitas dari pelayanan suatu perusahaan yang bersangkutan.

3. Budaya Organisasi

Budaya organisasi didefinisikan sebagai “nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya insani dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya didalam organisasi.” Nilai-nilai inilah yang akan memberi jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak. Menurut Fahmi (2017:117) “Budaya organisasi merupakan hasil proses melebur gaya budaya dan perilaku tiap individu yang dibawa sebelumnya ke dalam sebuah norma-norma dan filosofi yang baru, yang memiliki energi serta kebanggaan kelompok dalam menghadapi sesuatu dan tujuan tertentu”.

2.2.3 Hukum Merger

Peraturan mengenai merger di Indonesia di atur dalam perundang-undangan No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, UU tersebut mengatur tentang merger perusahaan secara

umum dan terintegrasi. Peraturan pemerintah No. 57 tahun 2010 dijelaskan hal-hal yang dilarang dalam merger yang terdapat dalam pasal 2, yaitu: Pelaku usaha dilarang melakukan penggabungan badan peburan usaha atau pengambilalihan saham perusahaan lain yang dapat mengakibatkan terjadinya praktik monopoli atau persaingan usaha tidak sehat.

Praktik monopoli atau persaingan usaha tidak sehat terjadi jika badan usaha hasil penggabungan, peburan, ataupun pelaku usaha yang melakukan pengambilalihan saham perusahaan lain diduga melakukan (Setiawati, 2021):

1. Perjanjian yang dilarang

Perjanjian yang dilarang adalah praktik bisnis yang dilakukan oleh perusahaan atau badan usaha yang dilarang dalam Undang-Undang. Dalam UU No. 5 tahun 1999 mengatur beberapa perjanjian yang dilarang untuk dilakukan oleh pelaku usaha, yaitu oligopoli, penetapan harga, pembagian wilayah, pemboikotan, kartel, *trust*, oligopsoni, integrasi vertikal, perjanjian tertutup, perjanjian dengan pihak luar negeri.

2. Kegiatan yang dilarang

Kegiatan yang dilarang adalah salah satu praktik bisnis yang dilakukan oleh perusahaan atau badan usaha yang dilarang dalam Undang-Undang. Dalam Pasal 19, kegiatan yang dilarang, yaitu: menolak dan/atau menghalangi pelaku usaha tertentu untuk melakukan

kegiatan usaha yang sama pada pasar yang bersangkutan. menghalangi konsumen atau pelanggan pelaku usaha pesaingnya untuk melakukan hubungan usaha dengan pesaingnya itu.

3. Posisi dominan.

Posisi dominan adalah keadaan dimana pelaku usaha tidak mempunyai pesaing yang berarti di pasar bersangkutan dalam kaitan dengan pangsa pasar yang dikuasai, atau pelaku usaha mempunyai posisi tertinggi diantara pesaingnya di pasar bersangkutan dalam kaitan dengan kemampuan keuangan.

Kegiatan penggabungan (merger) dapat dilakukan oleh perusahaan yang berbadan hukum seperti Perseroan Terbatas (PT), koperasi, dan perusahaan bukan badan hukum seperti perusahaan perseorangan (UD dan PD), atau perusahaan persekutuan (CV dan Firma), Namun dalam penggabungan (merger) perusahaan hanya bisa dilakukan terhadap perusahaan yang sejenis seperti merger PT dengan PT, koperasi dengan koperasi, dan sejenisnya.

Berdasarkan pola yang digunakan merger, dapat dibagi dalam 2 jenis yaitu sebagai berikut (Untung, 2019):

1. *Mothership merger*

Mothership merger adalah pengadopsian satu pola atau sistem untuk dijadikan pola atau sistem pada perusahaan hasil merger. Biasanya perusahaan yang

dipertahankan hidup adalah perusahaan yang dominan dan sistem pola bisnis perusahaan yang dominan inilah yang diadopsi. (Untung, 2019) menyebutkan bahwa *mothership merger* Adalah merger yang menggunakan satu pola bisnis milik perusahaan yang dominan.

2. Platform merge

Menurut (Untung, 2019) *Platform merge* adalah merger yang mempertahankan pola bisnis yang menjadi kekuatan masing-masing perusahaan yang kemudian akan di adopsi oleh perusahaan hasil merger. Jika dalam *mothership merger* hanya satu sistem yang diadopsi, maka dalam *platform merger hardware* dan *software* yang menjadi kekuatan masing-masing perusahaan tetap dipertahankan dan dioptimalkan. Artinya adalah semua sistem atau pola bisnis, sepanjang itu baik, akan diadopsi oleh perusahaan hasil merger.

2.2.4 Jenis – Jenis Merger

Dalam proses tahapan merger, terdapat beberapa jenis merger, antara lain (Untung, 2019):

1. Merger horizontal: Merger horizontal adalah proses penggabungan dua perusahaan atau lebih di mana jenis usaha perusahaannya masih sama. Seperti yang terjadi di industri perbankan.
2. Merger Vertikal: Merger vertikal adalah proses merger yang prakteknya terjadi peleburan antara

beberapa perusahaan yang saling berhubungan. Umumnya, peleburan terjadi pada alur produksi. Merger seperti ini biasa terjadi di industri otomotif.

3. Merger konglomerat: merger konglomerat yang berarti penggabungan beberapa perusahaan untuk menghasilkan produk yang tidak ada kaitannya satu sama lain. merger konglomerat adalah merger untuk meningkatkan pertumbuhan badan usaha. Praktik kerjanya umumnya dilaksanakan dengan cara saling bertukar saham antar perusahaan yang dileburkan.

Sedangkan menurut Venture (2023) merger dapat dibedakan dari beberapa lima jenis yaitu merger perluasan produk atau kongenerik, merger konglomerat, merger perluasan pasar, merger horizontal dan merger vertikal.

1. Merger perluasan produk atau kongenerik
Merger perluasan produk atau kongenerik merupakan penggabungan yang terjadi antara perusahaan yang beroperasi di pasar atau sektor yang sama, penggabungan ini akan menghasilkan produk baru ke lini produk yang sudah ada.
2. Merger Konglomerat
Merger konglomerat merupakan penyatuan perusahaan yang beroperasi dalam kegiatan bisnis yang tidak terkait, jenis merger ini terbagi dalam dua tipe, murni dan campuran.

3. Merger Perluasan Pasar

Merger perluasan pasar merupakan penggabungan perusahaan yang beroperasi di pasar yang berbeda akan tetapi menjual produk yang sama dengan tujuan untuk mengakses pasar yang lebih pasar dan basis pelanggan yang lebih besar.

4. Merger Horizontal

Merger horizontal merupakan penggabungan dua perusahaan dalam satu industri, penggabungan ini biasanya terjadi antara sesama pesaing yang menawarkan barang atau layanan yang sama, merger horizontal merupakan hal yang kerap terjadi dalam dunia bisnis.

5. Merger Vertikal

Merger vertikal merupakan penggabungan dua perusahaan yang beroperasi di industri yang sama, tetapi pada tingkat yang berbeda dalam rantai pasokan. Merger vertikal terjadi untuk meningkatkan sinergi, kontrol rantai pasokan dan efisiensi

2.2.5 Tujuan dan Manfaat Merger

Merger dalam sebuah perusahaan tentunya dilakukan karena ada tujuan dan alasan tertentu yang ingin dicapai. adapun tujuan merger adalah sebagai berikut:

1. Pertumbuhan atau Diversifikasi

Suatu perusahaan melakukan merger untuk meningkatkan kualitas perusahaan menjadi lebih cepat, baik ukuran, pasar saham, maupun diversifikasi usaha.

2. Meningkatkan Dana

Perusahaan yang ingin melakukan ekspansi internal pasti akan membutuhkan dana. Kebutuhan dana tersebut dapat diperoleh dengan melakukan ekspansi eksternal, yaitu menggabungkan diri dengan perusahaan yang mempunyai likuiditas tinggi.

3. Menciptakan Sinergi

Salah satu tujuan melakukan merger adalah untuk mencapai suatu sinergi, dengan menghasilkan tingkat skala ekonomi. Sinergi akan terlihat jelas saat perusahaan melakukan peleburan dengan bisnis yang bentuk usahanya sama karena dapat melakukan efisiensi terhadap tenaga kerja dan fungsinya.

4. Meningkatkan Keterampilan Perusahaan

Suatu perusahaan dapat mengalami kesulitan untuk berkembang karena kurangnya keterampilan dalam hal manajemen dan teknologi. Agar dapat mengatasi masalah tersebut, suatu perusahaan dapat bergabung dengan perusahaan lainnya yang memiliki manajemen dan teknologi yang mumpuni.

5. Meningkatkan Likuiditas Pemilik

Setiap perusahaan yang melakukan merger berpeluang untuk memiliki likuiditas yang lebih besar, Ketika perusahaan lebih besar, maka pasar saham akan lebih luas dan lebih mudah didapatkan sehingga lebih likuid ketimbang perusahaan kecil.

Sedangkan menurut Cermati (2023) tujuan dan manfaat merger adalah menambahnya profitabilitas bisnis, memperluas *market share*, menggabungkan lini-lini terkuat dua perusahaan, melengkapi kelemahan masing-masing perusahaan dan meningkatkan *value* perusahaan di mata investor.

1. Menambah Profitabilitas Bisnis

Ketika beberapa perusahaan melebur menjadi satu, maka suntikan dana juga akan semakin besar. Karena dalam hal ini terjadi juga penggabungan aset dan modal. Dengan pengadaan modal yang lebih besar maka tentu diharapkan bisa meningkatkan keuntungan pada perusahaan.

2. Memperluas *Market Share*

Salah satu strategi bisnis agar bisa berkembang dengan lebih cepat adalah dengan melakukan diversifikasi. Diversifikasi adalah penciptaan penawaran produk atau layanan terbaru dan meluas target pasar lainnya. Strategi ini membutuhkan modal yang besar tapi

diikuti dengan risiko yang tinggi. Jadi, agar bisa meneka potensi kerugia, maka perusahaan mengambil kebijakan merger.

3. Menggabungkan Lini-Lini Terkuat Dua Perusahaan

Ketika beberapa perusahaan bersinergi menggabungkan masing-masing kekuatannya tentu akan menghasilkan kekuatan yang lebih besar lagi. Kerjasama perusahaan bisa meningkatkan efisiensi manajemen perusahaan, mulai dari sumber daya insani sampai proses produksi. Sehingga perusahaan dapat dengan mudah dan cepat meraih tujuannya.

4. Melengkapi Kelemahan Masing-Masing Perusahaan

Masing-masing perusahaan pasti memiliki kekurangan. Terkadang kekurangan tersebut mampu menghambat pertumbuhan bisnis. Agar mampu menghindari hal tersebut, perusahaan memutuskan melakukan merger sehingga dampak dari kelemahannya dapat diminimalisasi, bahkan dihilangkan.

5. Meningkatkan *Value* Perusahaan di Mata Investpr

Perusahaan yang tergabung menjadi merger akan meningkatkan nilai perusahaannya. Sebab kualitas dan kinerjanya menjadi lebih baik akibat kerja sama beberapa perusahaan. Hal ini bisa membuat investor

tertarik menanamkan modalnya dalam perusahaan merger.

Berdasarkan tujuan merger diatas, merger 3 bank syariah di Indonesia sebagai jenis merger horizontal juga bertujuan untuk meningkatkan peran bank syariah dalam perkembangan industri keuangan syariah. Dalam hal perkembangan industri keuangan syariah diharapkan agar dapat memberikan nilai lebih terhadap kemakmuran rakyat.

2.2.6 Langkah-Langkah dan Alasan Merger

Dalam proses melakukan merger terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan sebelum, dalam, maupun setelah merger terjadi. Menurut Estanol dan Jo, langkah-langkah yang harus diambil dapat dibagi menjadi tiga bagian yaitu (Martono, 2016):

1. *Pre-Merger* yaitu keadaan sebelum merger dimana dalam tahap ini, tugas dari seluruh jajaran direksi maupun manajemen kedua atau lebih perusahaan untuk mengumpulkan informasi yang kompeten dan signifikan untuk kepentingan proses merger perusahaan-perusahaan tersebut.
2. *Merger Stage* Pada tahap ini, yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk pertama kalinya adalah menyesuaikan diri dan saling mengintegrasikan diri

dengan partner mereka agar dapat berjalan sesuai dengan partner mereka.

3. *Post-Merger* Pada tahapan ini, terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu (Martono, 2016):

- a. Melakukan restrukturisasi, dimana dalam merger, sering terjadi adanya dualisme kepemimpinan yang akan membawa pengaruh buruk dalam organisasi.
- b. Membangun suatu kultur baru dimana kultur atau budaya baru ini dapat merupakan gabungan dari keunggulan kedua budaya perusahaan atau dapat juga merupakan budaya yang sama sekali baru bagi perusahaan.
- c. Melancarkan transisi, dimana yang harus dilakukan dalam hal ini adalah dengan membangun suatu kerjasama, dapat berupa tim gabungan ataupun kerjasama mutual.

Merger menjadi tren terbaru beberapa tahun terakhir yang mana setiap perusahaan memiliki tujuan sendiri untuk memilih merger, Menurut Mudrajad (2001) ada beberapa alasan perusahaan melakukan merger, diantaranya:

1. Skala yang ekonomis

Yang dimaksud dengan skala yang ekonomis yaitu skala operasi dengan biaya rata-rata rendah.

2. Memperbaiki manajemen

Kurangnya motivasi untuk mencapai profit yang tinggi, kurangnya keberanian untuk mengambil resiko sering mengakibatkan perusahaan kalah dalam persaingan yang semakin sengit.

3. Penghematan pajak

Perusahaan sering mempunyai potensi memperoleh penghematan pajak, tetapi karena perusahaan tidak pernah dapat memperoleh laba maka penghematan itu menjadi kecil.

4. Diversifikasi

Alasan ini adalah pendorong yang ingin memiliki jenis usaha yang lebih besar tanpa harus melakukan dari awal.

2.2.7 Motif dan Klasifikasi dilakukannya Merger

Selain alasan dan tujuan merger, terdapat juga motif dilakukannya merger. Menurut (Moin, 2010) yang pada prinsipnya terdapat beberapa motif yang mendorong sebuah perusahaan melakukan merger yaitu motif ekonomi dan motif non-ekonomi. Motif ekonomi berkaitan dengan esensi tujuan perusahaan yaitu meningkatkan nilai perusahaan atau memaksimalkan kemakmuran pemegang saham. Disisi lain, motif non-ekonomi adalah motif yang bukan didasarkan pada esensi perusahaan tersebut, tetapi didasarkan pada keinginan

subyektif atau ambisi pribadi pemilik atau manajemen perusahaan.

Ditinjau dari segi ekonomi, motif-motif merger yang menjadi motif umum merger yang dilakukan di beberapa negara dunia, menurut Pringle & Harris meliputi 11 aspek, yakni:

- a. *Cost Saving*, dapat dicapai karena dua atau lebih perusahaan yang memiliki kekuatan berbeda melakukan penggabungan, sehingga mereka dapat meningkatkan nilai perusahaan secara bersama – sama.
- b. *Monopoly Power*, suatu perusahaan besar melakukan merger dengan perusahaan yang level bisnisnya lebih kecil atau setara akan memberikan kesan bahwa perusahaan tersebut memiliki kemampuan lebih, baik dalam aset maupun dalam managerial skill nya.
- c. *Auditing Bankruptcy*, merger juga dimaksudkan untuk menghindarkan perusahaan dari resiko pailit atau bangkrut, dimana kondisi salah satu atau kedua perusahaan yang ingin bergabung sedang dalam ancaman kepailitan.
- d. *Tax consideration*, merger juga dapat dilakukan dengan maksud memanfaatkan insentif pajak yang diberikan karena adanya kebijakan baru dibidang perpajakan yang dikeluarkan oleh pemerintah.
- e. *Retirement Planning*, merger juga dapat dilakukan sebagai upaya pengurangan karyawan dan dalam

praktiknya setiap terjadi kegiatan merger antara dua perusahaan maka kegiatan tersebut juga sering diikuti dengan kebijakan pengurangan karyawan.

- f. *Diversification*, pada dasarnya diversifikasi dimaksudkan untuk meminimalkan resiko.
- g. *Increased debt capacity*, merger juga diarahkan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memperbesar perolehan pinjaman bank.
- h. *Under Valued assets*, merger juga kerap dilakukan supaya aset tidak berharga dari suatu perusahaan bisa digabungkan dengan aset berharga dari perusahaan lain sehingga menghasilkan suatu perusahaan yang memiliki aset berharga secara umum.
- i. *Manipulating earning per share*, merger juga sering diarahkan untuk memanipulasi pendapatan perlembar saham. Umumnya perusahaan hasil merger akan memiliki kemampuan untuk menciptakan laba yang jauh lebih besar dibandingkan dengan apa yang dicapai sebelumnya secara individu.
- j. *Management desires*, merger juga sering dilakukan hanya untuk memenuhi hasrat dari pihak manajemen perusahaan untuk bisa menguasai dan mengelola perusahaan secara lebih besar sehingga kemudian dilakukan lah penggabungan dua atau lebih perusahaan (Kuta Karmila Utari, 2022).

2.2.8 Kelebihan dan Kekurangan Merger

Tujuan perusahaan melakukan merger pasti karena adanya manfaat yang lebih baik untuk diperoleh yang nantinya dapat menguntungkan perusahaan, namun asumsi ini tidak semuanya terbukti. Kelebihan merger menurut Moin (2010) yaitu:

a. Kelebihan Merger

Pengambil-alihan melalui merger lebih sederhana dan lebih murah dibanding pengambil-alihan yang lain. Keuntungan Merger bagi Perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Peningkatan skala ekonomi usaha
2. Memperluas pangsa pasar
3. Lebih banyak sumber pendapatan
4. Diversifikasi risiko melalui divergensi portofolio
5. Bisa lebih hemat biaya
6. Akses pasar baru yang lebih mudah.

b. Kekurangan Merger

Merger memiliki kekurangan yaitu harus ada persetujuan dari para pemegang saham masing-masing perusahaan sehingga membutuhkan waktu yang lama. Selain itu beberapa kekurangan lainnya yang dapat diakibatkan oleh adanya merger yaitu:

1. Peningkatan biaya hukum.
2. Menciptakan perbedaan budaya dan pemecatan karyawan.
3. Hilangnya peluang bisnis potensial.

2.3 Merger dalam Perbankan

Bank syariah hasil merger tetap berstatus sebagai perusahaan terbuka dan tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan kode saham BRIS. Namun pemegang saham bank syariah hasil merger berubah, dari mayoritas PT Bank Rakyat Indonesia Tbk (BBR), menjadi PT Bank Mandiri Tbk (BMRI). Bank Mandiri akan punya saham BRIS sebesar 51,2%, sementara PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. 25%, BRI menjadi 17,4%, DPLK BRI - Saham Syariah 2% ,dan publik 4,4%."Bank hasil merger ini kalau berdasarkan perkiraan konservatif asetnya bisa mencapai Rp390 triliun, dan memiliki potensi penghimpunan dana pihak ketiga (DPK) hingga Rp355 triliun serta pembiayaan Rp272 triliun. Pertumbuhan yang ditawarkan entitas ini sangat menjanjikan untuk mendorong ekonomi syariah Indonesia, investasi, serta digitalisasi ekonomi. Namun dalam tahapan proses merger, terdapat 3 tantangan merger bank syariah antara lain sebagai berikut:

1. Memerlukan proses adaptasi nilai dan budaya untuk bank hasil merger
2. Harmonisasi governance yang sudah ada di masing-masing bank untuk dikombinasikan menjadi lebih baik,
3. Pemetaan produk dan layanan eksisting, proses migrasi nasabah dari bank asal ke bank hasil merger (Muchtar, 2021).

Total modal bank hasil merger adalah sekitar Rp20,4 T (masih berstatus BUKU III). dalam jangka menengah perlu ditingkatkan modalnya menjadi Bank BUKU IV, Perlu pengembangan ekosistem bagi bank merger. Bank BUKU 4 memiliki ekosistem keuangan yang saling mendukung dan melengkapi, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan nasabah korporasi atau institusi. Perlu dipertimbangkan aspek pengembangan ekosistem yang serupa bagi bank hasil merger agar aktivitas bisnisnya berjalan secara optimal (Hidayat, 2021)

Muchtar (2021) menjelaskan dalam penelitiannya bahwa dampak 3 (tiga) merger bank syariah BUMN tersebut dalam hal bisnis, adalah lebih efisien dan kompetitif (*economies of scale*), perluasan diversifikasi usaha, memiliki kapasitas untuk membiayai proyek-proyek besar, kinerja keuangan yang lebih baik. Dalam hal reputasi, adalah tingkat kepercayaan nasabah lebih tinggi, diperhitungkan dalam pasar nasional dan global, memiliki manajemen risiko yang lebih kuat dengan dukungan modal yang lebih solid. Dalam hal aspek pendukung, memiliki kemampuan untuk investasi teknologi, riset dan promosi, menarik bagi sumber daya insani berkualitas (*high qualified talent*). Dalam hal ekosistem ekonomi syariah, Menjadi prime mover di industri perbankan syariah, Akselerasi pengembangan ekosistem ekonomi syariah melalui peningkatan sinergi dengan lembaga keuangan syariah lainnya dan industri halal (Muchtar, 2021).

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang merger bank syariah telah banyak dilakukan oleh peneliti sebelumnya, namun ada beberapa perbedaan dan persamaan yang berkaitan dengan penelitian ini.

Dalam Penelitian yang dilakukan oleh Finasia (2017) tentang Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Setelah Merger dan Akuisisi membahas mengenai dampak merger dan akuisisi terhadap kinerja keuangan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif komparatif, Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji normalitas. Persamaan penelitian Linda Finasia (2017) dengan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang dampak merger, sedangkan perbedaannya terletak pada metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuisisioner, sedangkan penelitian ini menggunakan teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Penelitian yang dilakukan Nasuha (2012) tentang Dampak Kebijakan Spin-Off terhadap Kinerja Bank Syariah. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang merger, Sedangkan perbedaannya terletak pada metode yang digunakan adalah metode kuantitatif. Perbedaan lain terletak pada jenis data yang digunakan adalah data sekunder dan teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik analisis data *Wilcoxon Match Pairs Test*.

Peneliti Siregar & Sissah (2021) juga melakukan penelitian tentang Analisis Dampak Kebijakan Merger Dalam Bank Syariah Di Indonesia. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang dampak merger bank syariah. Dan metode yang digunakan adalah metode kualitatif. Sedangkan perbedaannya terletak pada teknik pengumpulan data yang digunakan library research (berasal dari pustaka) dan jenis data merupakan data sekunder.

Atikah (2021) juga melakukan penelitian tentang Penguatan Merger Bank Syariah BUMN dan Dampaknya dalam Stabilitas Perekonomian Negara. Tujuan dari penelitiannya untuk mengetahui pengaturan hukum terhadap penguatan merger bank syariah menjadi BSI dan dampaknya dalam stabilitas keuangan negara di tengah pandemi COVID-19. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang merger dan dampak merger. Dan metode yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif. Sedangkan perbedaannya, penelitian Ika Atikah dilakukan pada tahun 2021 dan penelitian ini dilakukan pada tahun 2022.

Sultoni (2021) juga melakukan penelitian tentang Pengaruh Merger BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah Di Indonesia. Penelitian ini dilakukan untuk mempelajari dampak dari merger ketiga bank syariah. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas dampak merger dan metode yang digunakan adalah metode kualitatif deskriptif. Perbedaan

penelitian ini adalah penelitian Sulton (2021) membahas dampak merger bank BUMN terhadap perkembangan ekonomi syariah di Indonesia dan penelitian ini hanya membahas dampak merger ketiga bank syariah saja.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Metode penelitian	Hasil penelitian
1	Finansia (2017) tentang Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Setelah Merger dan Akuisisi.	Metode penelitian kuantitatif, Jenis data yang digunakan data primer dan sekunder, Teknik pengumpulan data yang digunakan kuisisioner.	Tidak dapat perbedaan yang signifikan pada current ratio, fixed assets turnover, debt to total assets ratio, net profit margin, dan return on asset setelah merger dan akuisisi.
2	Nasuha (2012) "Dampak Kebijakan Spin-Off terhadap Kinerja Bank Syariah".	Metode penelitian kuantitatif, jenis data yang digunakan data primer dan data sekunder, Teknik pengumpulan data yang digunakan wawancara dan angket.	Dari empat variabel menunjukkan adanya perbedaan kinerja. Dengan demikian, unit usaha syariah sebaiknya mempersiapkan diri sebelum jangka waktu pemisahan pada tahun 2023.
3	Siregar & Sissah (2021) "Analisis Dampak Kebijakan Merger Dalam Bank Syariah Di Indonesia".	Metode penelitian kualitatif, Jenis data yang digunakan data sekunder, Teknik Pengumpulan data yang digunakan library research (berasal dari pustaka)	Kebijakan merger bank syariah belum bisa menaikkan market share bank syariah di Indonesia, bahkan peluang turunnya market share bank syariah sangat tinggi mengingat banyak bank syariah-bank syariah kecil yang akan kalah bersaing dengan bank syariah hasil merger.

4.	Atikah (2021) tentang Penguatan Merger Bank Syariah BUMN dan Dampaknya dalam Stabilitas Perekonomian Negara.	Metode Penelitian kualitatif, Jenis data yang digunakan data primer dan sekunder, Teknik pengumpulan data yang digunakan wawancara, observasi dan dokumentasi.	Adanya merger bank syariah, masalah permodalan pada bank syariah telah terselesaikan dan bank syariah akan mampu melakukan ekspansi lebih luas untuk memenuhi dan memfasilitasi kebutuhan masyarakat.
5	Sultoni (2021) tentang Pengaruh Marger BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah Di Indonesia.	Metode penelitian kualitatif, Jenis data yang digunakan data primer dan sekunder, Teknik pengumpulan data yang digunakan wawancara, observasi dan dokumentasi.	Terdapat perbedaan kinerja keuangan dari lima bank syariah di Indonesia yaitu BNI Syariah, BRI Syariah, BJB Syariah, Bank Syariah Bukopin, dan Bank Victoria Syariah satu tahun sebelum kegiatan pemisahan (<i>spin-off</i>) dan satu tahun setelah kegiatan pemisahan (<i>spin-off</i>)

Sumber: Data diolah (2023)

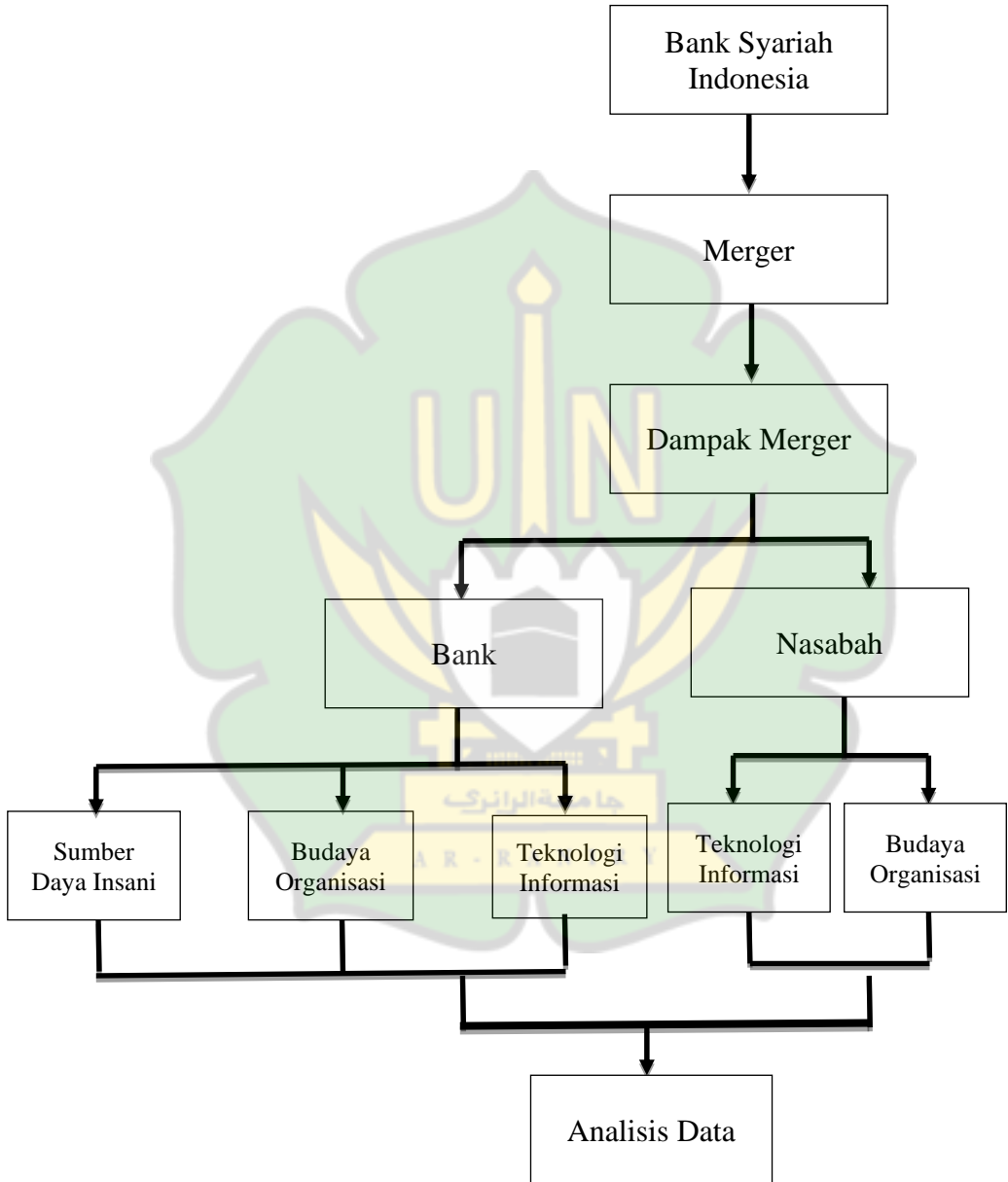
2.5 Kerangka Berpikir

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hasan Sultoni yang berjudul “*Pengaruh Merger BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah Di Indonesia*” didapatkan hasil bahwa Dalam hasil penelitiannya menyebutkan bahwa terdapat perbedaan kinerja keuangan dari lima bank syariah di Indonesia yaitu BNI Syariah, BRI Syariah, BJB Syariah, Bank Syariah Bukopin, dan Bank Victoria Syariah satu tahun sebelum kegiatan pemisahan (*spin-off*) dan satu tahun setelah kegiatan

pemisahan (*spin-off*) (Nasuha,2012). Berdasarkan penelitian diatas peneliti tertarik untuk meneliti dampak merger ketiga bank syariah menjadi BSI. Adapun kerangka pemikiran pada penelitian ini digambarkan pada gambar 2.1



Gambar 2. 1
Skema Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Data diolah (2023)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif, Menurut Moleong (2017:6) penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian seperti perilaku, persepsi, motivasi, tindakan dan lain-lain secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus. Metode kualitatif deskriptif adalah metode yang menghasilkan data-data deskriptif, berupa lisan maupun tulisan dan perilaku orang-orang yang diteliti (Suryanto, 2015) dan kualitatif juga merupakan penelitian yang bertujuan untuk memahami tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, Tindakan lain-lain (Moleong, 2007).

Jenis Penelitian yang akan digunakan dalam skripsi ini yaitu penelitian lapangan (*field research*). penelitian lapangan (*field research*) adalah penelitian yang secara langsung mengadakan pengamatan untuk memperoleh informasi, mengumpulkan data untuk mendapatkan hasil yang akurat dan pasti sesuai yang diperlukan (Fadlun Maros, 2016). Metode pengumpulan data ialah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data (Riduwan, 2010). Teknik Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian

ini yaitu teknik wawancara, dan dokumentasi. Peneliti akan terjun langsung ke Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Diponegoro untuk mewawancarai beberapa karyawan yang bersangkutan.

3.2 Sumber Data

Memilih sumber data yang dapat diandalkan untuk penelitian sangat penting, karena akan berdampak pada kualitas temuan. Akibatnya, metode pengumpulan data ditentukan oleh sumber data. Peneliti dalam penelitian ini mencari dan mengumpulkan data dari berbagai sumber yang relevan dengan topik yang diteliti, termasuk metode pengumpulan data dan data primer.

Data primer merupakan data penelitian yang diperoleh dan dikumpulkan langsung dari sumber asli dilapangan, data primer dapat berupa informan atau opini subjek (orang) secara individu atau kelompok seperti hasil wawancara, dokumentasi maupun data-data lain yang dicatat saat wawancara dengan individu tertentu (Hasan, 2002).

Data primer juga dapat diartikan sebagai bentuk data verbal atau kata-kata yang diucapkan oleh subjek yang dapat dipercaya. Pengumpulan data tersebut dilakukan secara khusus untuk mengatasi masalah riset yang sedang diteliti.

3.3 Teknik Pengumpulan Data dan Pedoman Wawancara

Berdasarkan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam

penelitian adalah wawancara, yang di mana wawancara merupakan salah satu langkah dan cara yang digunakan peneliti dalam mengumpulkan data yang berkaitan dengan problematika yang dihadapi oleh Bank Syariah Indonesia pasca merger.

Wawancara adalah sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara untuk memperoleh informasi dari narasumber (informan). Jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara yang dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Dalam memperoleh informasi yang berkaitan dengan problematika Bank Syariah Indonesia setelah merger. Tujuan dari wawancara semacam ini adalah untuk mendapatkan informasi tambahan tentang suatu masalah dengan meminta mereka yang telah diundang untuk berpartisipasi dalam wawancara untuk pemikiran dan ide-ide mereka. Peneliti yang melakukan wawancara harus memperhatikan apa yang dikatakan informan dan mencatat (Sugiyono, 2017).

Adapun pedoman wawancara pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

Tabel 3. 1
Pedoman Wawancara

No	Indikator	Draft Pertanyaan	Keterangan
1.	Sumber daya insani	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah ada prioritas riwayat pendidikan untuk SDM pada BSI pasca merger? • Bagaimana bank mengkoordinir para pekerjanya? 	Untuk mengetahui sumber daya insani yang dapat meningkatkan kinerja pada bank
2.	Sistem Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang dilakukan oleh bank untuk mengatasi perkembangan zaman? • Apakah sistem teknologi yang ada di bank tersebut sudah memadai? 	Untuk mengetahui sistem teknologi yang digunakan pada bank pasca konversi
3.	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa budaya organisasi berubah setelah penggabungan tiga bank dilakukan? • Apa saja budaya organisasi baru yang ada pada Bank Syariah Indonesia? • Bagaimana Bank Syariah Indonesia mengatasi perbedaan budaya organisasi? 	Untuk mengetahui perubahan budaya organisasi yang ada pada bank pasca konversi

Sumber: Data diolah (2023)

3.4 Informan Penelitian

Informan dalam penelitian adalah orang-orang yang memiliki pengetahuan langsung tentang subjek yang diteliti atau yang dapat menawarkan konteks untuk penelitian yang dilakukan (Sugiyono, 2019). Organisasi berikut akan menjadi informan penelitian untuk penelitian ini:

Tabel 3. 2
Informan Penelitian

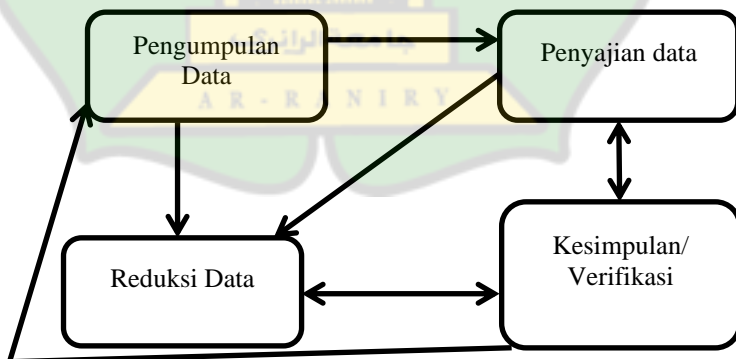
No.	Nama	Jumlah
1	Kepala Bank Syariah Indonesia	1
2	Karyawan Bank Syariah Indonesia	2
3.	Nasabah Bank Syariah Indonesia	2

Sumber: Data diolah (2023)

3.5 Metode Dan Teknik Analisis Data

Untuk dapat menganalisis hasil dari penelitian yang akan dilakukan sehubungan dengan dampak merger ketiga bank syariah di BSI. Teknik analisis data yang digunakan oleh penulis yaitu teknik analisis data Marshal dan Rossman. Teknik ini mengajukan analisa data kualitatif untuk proses analisis data. Adapun tahapan– tahapan yang dilakukan yaitu (Bungin, 2007).

Gambar 3. 1
Tahapan Analisa Data Kualitatif



Sumber: Burgin (2007)

1. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam hal ini berupa data - data mentah. dalam hal ini teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti yaitu wawancara dimana peneliti turun langsung ke lapangan melakukan wawancara kepada pihak bank dan nasabah dan dokumentasi.

2. Reduksi Data

Reduksi data merupakan pengklafikasian, mengkode, membuat ringkasan untuk menyesuaikan data dari hasil penelitian. Pada penelitian ini, reduksi data yang dilakukan, dengan membuat ringkasan terhadap hal yang diteliti berdasarkan pemahaman terhadap hal-hal diungkapkan oleh informan.

3. Penyajian Data/*Display Data*

Data yang telah dikelompokkan dan telah sesuai kode, di sajikan dalam bentuk tulisan deskriptif agar mudah dipahami secara keseluruhan dan juga dapat menarik kesimpulan untuk melakukan penganalisis dan penelitian selanjutnya. Dalam hal ini melakukan perubahan dari rekaman menjadi tulisan secara verbatim. Dengan proses mendengar hasil rekaman berulang – ulang kali sehingga penulis mengerti hasil dari wawancara, kemudian dianalisis, sehingga di dapat gambaran pada hal yang diteliti. Selanjutnya dilakukan interpretasi secara

keseluruhan, di mana di dalamnya mencakup keseluruhan kesimpulan dari hasil penelitian.

4. Kesimpulan atau Verifikasi

Hasil penelitian yang telah terkumpul dengan terangkum harus di ulang kembali dengan mencocokkan pada reduksi data dan penyajian data, agar kesimpulan yang telah di kaji dapat di sepakati untuk di tulis sebagai laporan yang memiliki tingkat kepercayaan yang benar. Kesimpulan akan muncul tergantung pada banyaknya kumpulan catatan di lapangan. Pada penelitian ini penulis menggunakan metode deduktif dalam penarikan kesimpulan. Metode deduktif merupakan cara analisis dari kesimpulan umum yang di uraikan menjadi contoh-contoh kongkrit atau fakta-fakta sehingga menjadi kesimpulan khusus.

Adapun tahapan dalam analisis data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Membuat rumusan masalah serta mengidentifikasi terkait dengan dampak merger di Bank Syariah Cabang Banda Aceh.
2. Membuat list pertanyaan yang akan di tanyakan kepada informan penelitian yakni pihak- pihak yang ikut terlibat dalam Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Diponegoro.

3. Melakukan pengumpulan data yang sebelumnya sudah dilakukan triangulasi dari hasil wawancara dan studi dokumentasi.
4. Melakukan reduksi data (*Data Reduction*) yaitu proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhaaan, pengabstrakan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan di lapangan sehingga data tersebut dapat dirangkum, dipilih hal-hal yang pokok serta memfokuskan pada hal-hal yang penting (Rijali, 2018).
5. Penyajian data (*Display Data*) yaitu proses penyusunan informasi secara sistematis dalam rangka memperoleh kesimpulan-kesimpulan sebagai temuan penelitian (Nikmah, 2014), penyajian data dalam penelitian ini disajikan dalam bentuk deskripsi informasi yang sistematis berbentuk narasi dan tabel.
6. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi data yakni usaha untuk menganalisa data yang didapatkan dilapangan ataupun diluar lapangan yang berdasarkan hasil wawancara, dan dokumentasi. Penarikan kesimpulan pada penelitian ini dilakukan setelah menganalisa dampak yang ditimbulkan setelah penggabungan (merger) ketiga bank syariah menjadi Bank Syariah Indonesia.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia

4.1.1 Sejarah Bank Syariah Indonesia

Salah satu bank berbasis syariah yang memberikan pelayanannya di Indonesia saat ini adalah Bank Syariah Indonesia. Bank Syariah Indonesia sendiri mulai beroperasi pada tanggal 1 Februari 2021 atau bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H yang langsung diresmikan oleh Presiden Joko Widodo. Bank Syariah Indonesia lahir atas kebijakan pemerintah yang melakukan penggabungan tiga bank syariah nasional menjadi satu berdasarkan surat yang dirilis dari OJK dengan nomor : SR-3/PB.1/2021 perihal pemberian izin penggabungan serta izin perubahan nama.

Ketiga bank syariah nasional tersebut adalah PT. Bank Syariah Mandiri, PT. Bank Rakyat Indonesia Syariah, dan PT. Bank Nasional Indonesia Syariah. Dengan dikeluarkannya surat dari OJK tersebut semakin menguatkan posisi Bank Syariah Indonesia untuk melakukan aktivitas perbankan berlandaskan konsep syariah, yang mana tujuan dari penggabungan ini diharapkan dapat menjadi salah satu pilihan baru bagi masyarakat dan selain itu juga dapat menjadi pendorong tumbuhnya ekonomi nasional (Alhusain, 2021).

Selain itu penggabungan ini juga menyatukan kelebihan dari ketiga bank syariah tersebut sehingga menghadirkan pelayanan

yang jauh lebih baik, jangkauan yang lebih luas, dan juga memiliki permodalan yang lebih baik. Serta didukung dengan adanya sinergi dan juga komitmen dari pemerintah melalui Kementerian BUMN, sehingga Bank Syariah Indonesia didorong untuk dapat bersaing hingga tingkat global (Bank Syariah Indonesia, 2021).

Kehadiran Bank Syariah Indonesia ditengah-tengah kehidupan masyarakat saat ini merupakan usaha untuk menciptakan Bank Syariah yang menjadi kebanggaan umat yang diharapkan dapat menjadi gairah baru dalam proses perkembangan ekonomi nasional serta berkontribusi atas kesejahteraan masyarakat secara luas. Sampai saat ini jaringan yang dimiliki Bank Syariah Indonesia telah menjangkau hampir seluruh wilayah Indonesia, hal ini menunjukkan komitmen Bank Syariah Indonesia dalam membantu perekonomian nasional serta menjadi cerminan wajah perbankan syariah di Indonesia yang *modern, universal*, dan memberikan kebaikan bagi seluruh masyarakat luas.

Bank Syariah Indonesia yang memiliki jaringan hampir diseluruh wilayah Indonesia yang salah satunya terdapat di Kota Banda Aceh tepatnya yaitu Bank Syariah Indonesia KC Diponegoro di alamat Jalan Pangeran Diponegoro Nomor 6 Kampung Baru Kecamatan Baiturrahman. Dengan adanya kantor cabang Bank Syariah Indonesia di wilayah tersebut diharapkan dapat membantu meningkatkan perekonomian masyarakat Baiturrahman dan sekitarnya, terlebih lagi wilayah tersebut merupakan salah satu wilayah pusat perekonomian masyarakat

yang juga terdapat pasar yang tumbuh dengan pesat. Oleh karenanya masyarakat dapat dengan mudah menjadikan Bank Syariah Indonesia sebagai lembaga keuangan terpercaya yang mengurus segala kebutuhan masyarakat serta segala bentuk transaksi keuangan yang sesuai dengan ketentuan dalam Islam.

4.1.2 Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia

Dalam menjalankan suatu kegiatan khususnya dalam hal bisnis tentunya diperlukan visi dan misi guna menjadi landasan agar tercapainya cita-cita yang diharapkan. Oleh karena itu Bank Syariah Indonesia juga memiliki visi misi agar apa yang diharapkan dapat terwujud di masa yang akan datang.

1. Visi Bank Syariah Indonesia : Menjadi top 10 *global Islamic bank*
2. Misi Bank Syariah Indonesia :
 - a. Memberikan akses solusi keuangan syariah di indonesia
 - b. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham
 - c. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia (Bank syariah Indonesia, 2021).

4.1.3 Produk dan Jasa Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Diponegoro

4.1.3.1 Produk Penghimpunan Dana

Bank adalah suatu lembaga perantara keuangan atau disebut dengan *financial intermediary*., yang artinya bank menjadi lembaga perantara dalam memenuhi kebutuhan antara nasabah satu dengan yang lain yang berbeda. Yang dapat dikatakan disatu sisi nasabah yang memiliki kelebihan dana dan disisi yang lain merupakan nasabah yang kekurangan dana. Berikut ini merupakan produk penghimpunan dana pada BSI KC Diponegoro:

1. Tabungan *Easy Wadiah*

Tabungan *easy wadiah* merupakan tabungan yang bebas biaya administrasi bulanan, gratis biaya Tarik tunai di seluruh ATM bank mandiri, bebas biaya transaksi diseluruh EDC bank mandiri, semua EDC bank di Indonesia dan EDC berjaringan PRIMA, kemudahan transaksi dengan mobile banking & net banking, serta kartu ATM dapat digunakan diseluruh ATM BSI, bank mandiri, bersama, prima, link serta berlogo VISA.

2. Tabungan *Easy Mudharabah*

Tabungan jenis ini gratis biaya Tarik tunai diseluruh ATM BSI & bank mandiri, bebas biaya transaksi diseluruh EDC Bank Mandiri, semua EDC bank di Indonesia dan EDC berjaringan PRIMA, kemudahan

transaksi dengan mobile banking serta net banking, serta kartu ATM dapat digunakan diseluruh ATM BSI, bank Mandiri, Bersama, Prima, Link serta berlogo VISA.

3. TabunganKu

Tabunganku merupakan produk tabungan yang dihadirkan secara serentak oleh bank-bank diindonesia, tak terkecuali Bank Syariah Indonesia.

4. Tabungan Simpanan Pelajar (SIMPEL)

Tabungan dengan akad *wadiah yad dhamanah* untuk siswa yang diterbitkan secara nasional oleh bank-bank syariah di indonesia, dengan persyaratan mudah dan sederhana dengan fitur yang menarik, dalam rangka edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini.

5. Tabungan Mabrur

Jenis tabungan terakhir yaitu tabungan mabrur. Tabungan jenis ini tersedia dalam mata uang rupiah yang diperuntukkann bagi nasabah yang ingin melaksanakan ibadah haji dan umrah.

4.1.3.2 Produk Penyaluran Dana

Adapun produk dan jasa yang terdapat pada penyaluran dana adalah sebagai berikut:

1. Pembiayaan Mikro

Pembiayaan Mikro adalah pembiayaan diperuntukkan pada nasabah yang memiliki usaha, dengan tujuan untuk modal kerja, investasi dan konsumsi dengan lama usaha minimal 2 tahun. Pembiayaan ini diperuntukkan kepada Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) yang bersifat produktif.

2. Pembiayaan KUR IB Syariah

Pembiayaan KUR IB Syariah merupakan program dari pemerintah, dimana pemerintah bertindak sebagai penjamin pembiayaan melalui PT Askrido dan perum Jamkrindo. Pembiayaan ini diperuntukkan kepada usaha mikro kecil menengah (UMKM) yang bersifat produktif dengan lama usaha minimal 6 bulan, jenis usaha yang dibiayai untuk modal kerja dan investasi.

3. KPR Faedah

KPR Faedah adalah pembiayaan yang diberikan Bank Syariah Indonesia kepada nasabah untuk pembelian rumah, apartemen, take over bank lain dan lain-lain.

4. Pembiayaan Komersial

- a. Pembiayaan Modal Kerja Syariah: pembiayaan yang diberikan BRI Syariah kepada perusahaan

untuk membiayai kebutuhan modal kerja dengan pembiayaan jangka pendek.

b. Pembiayaan Investasi Syariah: pembiayaan yang diberikan BRI Syariah kepada nasabah untuk pembelian barang modal dengan pembiayaan jangka menengah-panjang berdasarkan prinsip Syariah.

5. Pembiayaan *Linkage*

Pembiayaan *Linkage* adalah pola pemberian fasilitas pembiayaan konsumtif multiguna dan multijasa kepada calon nasabah yang merupakan pegawai/karyawan suatu instansi/perusahaan yang juga merupakan anggota koperasi, melalui perantara Koperasi Karyawan (KOPKAR)/ Koperasi Pegawai Republik Indonesia (KPRI).

6. Pembiayaan SME >500

Pembiayaan SME >500 adalah pembiayaan yang diberikan BSI Syariah untuk kendaraan roda empat/ lebih untuk menunjang kegiatan usaha yang produktif.

4.2 Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan kepada pihak bank dan nasabah yang mempunyai sangkut paut dengan BSI KC Diponegoro, pertanyaan yang penulis ajukan

kepada pihak bank dan nasabah mengenai dampak merger pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang Diponegoro pada pertama penggabungan atau pada saat nasabah melakukan migrasi ke BSI.

Adapun merger yang dilakukan oleh ketiga bank syariah ini adalah termasuk merger horizontal yang merupakan proses penggabungan dua atau lebih perusahaan dimana jenis usaha perusahaannya masih sama. Tujuan dari ketiga bank syariah melakukan merger adalah untuk menambahkan profitabilitas bisnis, memperluas pangsa pasar, menggabungkan lini-lini terkuat dari perusahaan, melengkapi kelemahan dari masing-masing perusahaan dan untuk meningkatkan value perusahaan dimata investor.

4.2.1 Dampak Penggabungan (Merger) Ketiga Bank Syariah Terhadap Bank Pada Bank Syariah Indonesia KC Diponegoro

Merger merupakan salah satu strategi yang diambil perusahaan untuk mengembangkan dan menumbuhkan perusahaan. Merger berasal dari kata “*mergere*” (Latin) yang artinya bergabung bersama, menyatu, berkombinasi menyebabkan hilangnya identitas karena terserap atau tertelan sesuatu. Merger sebagai penggabungan dua atau lebih perusahaan yang kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum, sementara yang lainnya menghentikan aktivitasnya atau bubar. Dalam merger, perusahaan-perusahaan

menggabungkan dan membagi sumber daya yang mereka miliki untuk mencapai tujuan bersama. Adapun setelah melakukan merger bank akan mendapatkan beberapa dampak seperti dampak terhadap sumber daya insani, teknologi informasi dan budaya organisasi.

1. Sumber Daya Insani

Penggabungan atau mergernya tiga bank syariah BUMN menjadi bank syariah Indonesia termasuk yang ada di bank BSI KC Diponegoro, ternyata ketika mereka melakukan merger berdampak terhadap pengetahuan dan pemahaman karyawan. Hal ini berarti ketika sudah berubah sistemnya ke syariah akan menjadi salah satu kendala dari pihak karyawan bank sendiri. Berikut kendala yang ada pada bank BSI KC Diponegoro yaitu kurangnya pengetahuan dan pemahaman karyawan yang berasal dari ex bank konvensional terhadap literasi syariah. Literasi syariah merupakan unsur yang sangat penting ketika dalam sebuah bank terjadinya migrasi syariah. Pengetahuan dan pemahaman literasi syariah yang dimaksud seperti bagaimana peraturan yang benar sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, pelayanan, sistem kerja dan sebagainya. Pengetahuan dan pemahaman literasi syariah tersebut yang kurang dimiliki karyawan ex bank konvensional pasca merger, sedangkan hal itu penting untuk dikuasai agar dapat merepresentasikan perusahaan kepada masyarakat/nasabah secara baik.

Strategi untuk mengatasi kendala yang telah dijelaskan pada poin sebelumnya adalah setiap karyawan harus sadar akan kapasitas dirinya sendiri dan akan terus berusaha untuk meningkatkan pengetahuannya. Mereka dapat menambah pengetahuannya secara otodidak seperti membaca buku, jurnal terkait atau video-video Youtube. Kemudian adanya pelatihan via zoom meeting yang disediakan perusahaan untuk dapat meningkatkan pengetahuan maupun kemampuan karyawannya juga dapat diikuti dengan baik. Pelatihan via zoom *meeting* tidak hanya sekedar pertemuan tatap muka secara *online*, tetapi pertemuan ini juga nantinya akan dilakukan post test setelah penjabaran materi. *Post test* tersebut dilakukan guna mengukur tingkat pemahaman karyawan yang mengikuti pelatihan tidak hanya sekedar hadir dan bergabung. Adapun kendala ini sering terjadi pada pegawai atau sumber daya insani yang berasal dari ex bank konvensional, sehingga kurangnya pemahaman atau literasi mengenai ekonomi syariah.

Menurut karyawan BSI KC Diponegoro (2023), pengetahuan karyawan terkait adanya merger sangat terbatas. Namun untuk mengatasi pengetahuan mengenai merger yang terbilang terbatas tersebut, selain mengikuti pelatihan yang disediakan perusahaan, setiap individu juga berusaha menambah pengetahuannya secara otodidak dengan membaca buku, jurnal terkait atau bahkan menonton video-video yang membahas terkait hal-hal yang dibutuhkan. Untuk menambah

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

Selain itu dampak yang diberikan pasca merger adalah 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 (Asworo, 2020). Direktur Utama BSI Gunardi (2023) 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.

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. Sebagai informasi, beban operasional terhadap pendapatan operasional sebelumnya pada Bank Mandiri Syariah, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah adalah masing-masing sebesar 81,26 persen, 89,93 persen, dan 82,88 persen (Asworo, 2020).

Bank Syariah Indonesia (BSI) akan melakukan tinjauan dalam rangka harmonisasi kriteria pekerjaan dan kebijakan sumber daya insani. 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).

Sehingga Bank Syariah Indonesia tidak akan melakukan pemutusan hubungan kerja secara besar-besaran serta tidak akan melakukan perekrutan selama 1 tahun untuk mampu mengatur sumber daya manusai yang sudah ada akan tetapi Bank Syariah Indonesia akan memanfaatkan sumber daya yang sudah ada serta akan menyesuaikan posisi yang sama atau

posisi yang berbeda, sehingga akan menimbulkan rotasi penempatan (Hasil Wawancara dengan Pihak BSI, 2022).

Dampak yang timbul karena rotasi penempatan akan membuat karyawan harus mempelajari sistem kerja baru, maka sebelum penempatan posisi baru karyawan akan mendapatkan pelatihan selama 1 minggu. Sehingga dengan adanya pelatihan yang didapatkan maka karyawan akan mampu memahami cara kerja posisi baru tersebut (Hasil Wawancara dengan Pihak BSI, 2023).

2. Teknologi Informasi

Merger tiga bank syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia berdampak pada rekening nasabah. Selama masa transisi, Bank Syariah Indonesia memulai proses integrasi secara bertahap. Salah satu proses yang dilakukan adalah migrasi rekening nasabah dari bank asal menjadi rekening Bank Syariah Indonesia. Periode integrasi secara bertahap pada 15 Februari 2021 sampai dengan 30 Oktober 2021. Nasabah secara bertahap dihubungi untuk melakukan migrasi ke Bank Syariah Indonesia sesuai dengan integrasi pada operasional cabang, layanan, dan produk.

Proses migrasi bisa dilakukan secara digital menggunakan aplikasi BSI Mobile atau datang langsung ke kantor cabang BSI. Migrasi rekening juga bisa dilakukan melalui call center 14040, *WhatsApp Business* BSI, live chat

Aisyah dan mesin ATM. Akan tetapi berbagai masalah dari integrasi teknologi pasti akan muncul setelah merger dilakukan.

Permasalahan yang muncul dari integrasi teknologi dimulai dari adaptasi masyarakat dalam menggunakan teknologi baru seperti *mobile banking* baru maupun adaptasi sumber daya insani dari Bank Syariah Indonesia itu sendiri yang mengalami adaptasi terhadap perubahan. Sehingga masyarakat memperlakukan ATM yang tidak bisa diakses, kehilangan saldo atau semacamnya hal ini terjadi pada saat pertama merger menjadi BSI, dan hal ini juga tidak terjadi dalam jangka waktu yang panjang akan tetapi hanya pada saat nasabah migrasi dari ketiga bank (BRIS, BNIS dan Mandiri Syariah) ke bank BSI (Hasil wawancara dengan pihak BSI, 2023).

Sehingga Bank Syariah Indonesia perlu untuk memberikan solusi dan keterangan yang jelas akan permasalahan-permasalahan yang terjadi, seperti *maintenance* atau pemeliharaan sistem yang perlu dilakukan oleh ATM sehingga membuat ATM menjadi *offline*. Selain itu pada Bank Syariah Indonesia terdapat saldo minimum sehingga terjadi pemotongan secara otomatis, akan tetapi sebelum melakukan merger saldo minimum sudah diterapkan di bank yang melakukan merger. Sehingga *offlinenya* ATM atau pemotongan saldo bukanlah sebuah permasalahan yang baru dihadapi oleh masyarakat, akan tetapi rasa khawatir yang membuat masyarakat

menganggap itu adalah sebuah masalah. Selain itu permasalahan yang muncul pada integrasi teknologi bukan hanya pada nasabah saja akan tetapi karyawan bank juga harus beradaptasi, hal ini disebabkan karena perbedaan sistem-sistem dan cara kerja teknologi tertentu (Hasil Wawancara Dengan Pihak BSI, 2023).

Akan tetapi dampak merger yang dilakukan oleh ketiga bank tidak berpengaruh ke nasabah yang telah mengambil produk-produk atau kartu elektronik. Bagi nasabah yang memiliki deposito, masih berlaku sampai dengan jatuh tempo. Bagi Nasabah tabungan haji yang belum mendapatkan porsi haji, rekeningnya tetap bisa digunakan untuk melakukan pendaftaran haji bisa di cabang pengelola rekening. Sementara itu, nasabah yang sudah mendapatkan porsi haji, status pendaftaran masih berada di cabang saat nasabah mendaftar. Untuk pelunasan haji bisa dilakukan di cabang tersebut.

Usai merger, uang elektronik berbasis kartu, seperti *e-Money*, *Tapcash*, dan *Brizzi*, masih dapat digunakan. Tidak ada perubahan pada posisi saldo terakhir ataupun cara cek saldo dan cara pengisian saldo uang elektronik. Selama proses integrasi, nasabah tetap bisa menggunakan jaringan ATM dari masing-masing bank. Selain itu, nasabah juga dapat menggunakan ATM dari jaringan ATM yang bekerja sama, yakni jaringan ATM Prima, ATM Bersama, dan GPN.

Sejalan dengan itu, *mobile banking* dan *internet banking* dari bank masing-masing tetap dapat digunakan dan diakses oleh nasabah. Nasabah tetap menggunakan *mobile* dan *internet banking* dari setiap bank asal. Selama masa transisi, nasabah tidak perlu melakukan penggantian kartu debit, buku tabungan, dan *Hasanah Card* pada tanggal efektif merger. Penggantian item-item tersebut dilakukan secara bertahap. Semua kartu debit dari ketiga bank dan *Hasanah Card* yang dimiliki saat ini masih dapat digunakan. *Hasanah Card* masih dapat digunakan untuk transaksi hingga nasabah menerima Kartu Pembiayaan baru dari Bank Syariah Indonesia.

Banyaknya problematika yang muncul setelah dilakukan merger di integrasi teknologi pada Bank Syariah Indonesia, mulai dari perlunya adaptasi dari nasabah serta karyawan Bank Syariah Indonesia, ATM yang sering *offline* karena pemeliharaan sistem, pemotongan saldo dan lain sebagainya. Adapun gangguan ini dirasakan pada saat pertama penggabungan ketiga bank menjadi BSI.

Sehingga dengan beberapa permasalahan itu diperlukan adanya solusi oleh Bank Syariah Indonesia, maka pihak Bank Syariah Indonesia memerlukan sumber daya insani yang memang mengerti dan paham masalah teknologi informasi sehingga akan membuat semua permasalahan mampu *discover* dengan baik dan mampu diselesaikan tanpa munculnya masalah baru (Hasil Wawancara dengan Pihak BSI, 2023)..

3. Budaya Organisasi

Perubahan tiga bank menjadi bank BSI memang memiliki aturan-aturannya tersendiri dan hal itu harus diikuti oleh seluruh karyawan, termasuk karyawan pada BSI KC Diponegoro. Karyawan BSI KC Diponegoro juga harus bisa menyesuaikan lingkungan kerja baru. Hal ini disampaikan oleh karyawan pada BSI KC Diponegoro (2023), dalam lingkungan kerja BSI KC Diponegoro memiliki aturan-aturan baru pasca merger. Kemudian ia juga mengatakan bahwa perubahan tersebut terlihat jelas dengan perbedaan produk dan juga ketentuan dari pihak perusahaan. Ketentuan perusahaan tersebut mencakup SDM, benefit dan operasional kerja. Budaya organisasi BSI KC Diponegoro mengalami perubahan dari sebelumnya. Perubahan yang terjadi dikarenakan harus mengikuti standard bank BSI itu sendiri. Pada bank BSI dikenal dengan adanya *Code of Conduct* atau kode etik yang merupakan standard etika maupun perilaku yang harus dipatuhi oleh seluruh jajaran bank dalam melaksanakan tugas dan pelayanan sehari-hari serta dalam melakukan hubungan bisnis dengan nasabah, mitra maupun rekan kerja lainnya. Adanya *Code of Conduct* ini adalah untuk mendorong terwujudnya *Good Corporate Governance* yang nantinya akan meningkatkan citra dan reputasi bank.

Budaya perusahaan yang diterapkan oleh bank BSI adalah sesuatu bentuk nilai, perilaku dan tindakan yang dapat

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

Kemudian ketika terjadinya merger ini sendiri terjadi migrasi antar karyawan, sehingga didalamnya bergabung antara sebelumnya berasal dari PT. BNI Syariah Tbk maupun dua bank lainnya yang melakukan merger. Tetapi ketika sudah menjadi bentuk bank baru yaitu bank BSI maka mereka harus tunduk terhadap aturan baru yang berlaku. Merger bank BSI melibatkan 3 bank BUMN besar di Indonesia, dengan fakta tersebut perlu diketahui bahwasanya karyawan yang berada pada BSI KC Diponegoro berasal dari ketiga bank tersebut yaitu PT. BRI Syariah Tbk, PT. BNI Syariah Tbk dan PT. Bank Syariah Mandiri. Dimana sebelum terjadinya penggabungan, ketiga bank tersebut memiliki budaya perusahaan yang berbeda-beda. Sehingga ketika bekerja dalam satu lingkungan

kerja sekarang, mereka yang berasal dari ketiga bank tersebut harus mengikuti standard yang ada (Hasil Wawancara Dengan Kepala BSI, 2023).

Selanjutnya pasca merger terjadi perubahan sosial atau budaya kerja pada BSI KC Diponegoro. Perubahan tersebut adanya *briefing* team kerja, evaluasi serta tausyiah sebelum operasional dimulai. *Briefing team* kerja ini biasanya dilakukan setiap pagi dengan pembahasan yang berbeda-beda. Pembahasan tersebut disampaikan oleh masing-masing ketua bidang jika ada hal atau informasi baru yang terkait dan perlu diketahui oleh seluruh karyawan yang bekerja. Sedangkan evaluasi dan tausyiah dilaksanakan pada hari Jum'at melalui Zoom Meeting. Evaluasi dan tausyiah dipimpin oleh pihak pusat bank BSI dan diikuti oleh seluruh Kantor Cabang maupun Kantor Cabang Pembantu. Menurut Karyawan BSI (2023) terjadinya perubahan sosial atau budaya kerja yang sangat terlihat di BSI KC Diponegoro adalah adanya *Briefing Team* Kerja dan doa setiap pagi sebelum aktivitas pelayanan dimulai. Kemudian Kepala BSI (2023), mengatakan setiap hari jum'at diadakan Tausiyah via Zoom oleh pihak pusat, biasanya tausiyah yang dilakukan diselingi dengan evaluasi-evaluasi terhadap apa yang terjadi selama periode mingguan maupun bulanan. Adanya Tausyiah ini menjadi pembeda antara standarisasi yang ada pada bank BSI KC Diponegoro pasca merger, yang dapat memberikan siraman-siraman rohani

maupun evaluasi yang dilaksanakan oleh pihak pusat secara langsung via zoom.

Selain itu setelah merger dilakukan perubahan motto yang akan merubah bagaimana budaya organisasi, adapun motto yang sekarang dari Bank Syariah Indonesia adalah AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal Adaptif dan Kolaboratif). Amanah, bank akan memegang teguh dan menjalankan produk atau jasa yang diambil oleh nasabah dengan sesuai akad yang telah diterapkan, pada kompeten karyawan Bank Syariah Indonesia akan terus belajar dan akan terus mengembangkan kapabilitas mereka terhadap penguasaan produk dan jasa bank yang menggunakan akad-akad syariah. Harmonis karyawan akan saling peduli dan akan menghargai perbedaan, Loyal karyawan akan terus berinovasi serta antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan yang akan berlangsung selama merger dilakukan dan kolaboratif Bank Syariah Indonesia akan membangun kerja sama yang sinergis.

Sesudah merger dilakukan BSI memiliki pedoman yang harus diikuti dan hal tersebut akan memberikan dampak pada tata kelola budaya pada bank. Maka setelah melakukan ketiga bank melakukan merger maka BSI menerapkan *code of conduct bank* (Hasil Wawancara dengan Pihak BSI, 2023) BSI yang mencakup 2 poin yaitu:

a) Tujuan,

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

b) Fundamental BSI

Dalam menjalankan bisnis dan kegiatan lainnya serta berinteraksi dengan para pemangku kepentingan, bank harus didasarkan pada *fundamental bank*. Dimana 7 dasar atau the 7 (*seven*) *fundamentals of BSI* yang terdiri dari *spiritual foundation, vision, mission, shared value, employe, propostion, leadership characteristic and tagline* yang diatur pada ketentuan internal bank BSI

Penggabungan tiga bank menjadi bank BSI menyebabkan aturan-aturannya sendiri dan hal yang harus diikuti oleh seluruh karyawan pada BSI KC Diponegoro, karyawan BSI KC Diponegoro harus dapat menyesuaikan budaya kerja baru. Pada BSI KC Diponegoro kode etik atau *code of conduct* bertujuan untuk menerapkan standard etika maupun perilaku yang harus dipatuhi oleh seluruh jajaran bank

dalam melaksanakan tugas serta pelayanan sehari-hari serta dalam melakukan bisnis dengan nasabah, mitra maupun rekan kerja lainnya.

Kemudian budaya organisasi yang diterapkan oleh BSI adalah sesuatu bentuk nilai, perilaku dan tindakan yang dapat mendukung terwujudnya visi, misi dan pondasi spiritual perusahaan. Nilai perusahaan yang dimaksud adalah *shared values* sedangkan perilaku merupakan aktivitas serta interaksi dengan *stakeholders* sesuai dengan *shared values* tersebut. Apabila dilihat dari lingkungan kerja berbentuk tata ruang mengalami perubahan setelah merger dibandingkan sebelum merger, yang dimana lingkungan fisik yang diterapkan pada BSI harus sesuai dengan standar pengadaan barang serta sesuai dengan kode etik yang telah diterapkan baik dari warna tipe serta lainnya. Apabila dilihat dari segi lingkungan non fisik maka dapat dilihat hubungan baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja (Hasil Wawancara dengan Pihak BSI, 2023).

Sehingga dengan adanya merger Bank Syariah Indonesia budaya organisasi akan berdampak positif yaitu akan mempersolid atau akan membuat karyawan kompak, hal itu disebabkan karena adanya *sharing* dari sistem akad, prosedur akad, sistem baru, penerapan kode etik serta kendala lainnya saat bekerja.

Solusi dalam menghadapi problematika penggabungan BRIS, BSM dan BNIS menjadi Bank Syariah Indonesia dalam budaya organisasi adalah karyawan Bank Syariah Indonesia diperlukan adaptasi dengan cepat serta harus mampu membiasakan diri dalam menyesuaikan diri dengan budaya organisasi baru (Hasil Wawancara dengan Pihak BSI, 2023).

4.2.2 Dampak Yang Terjadi Pasca Merger Bank Syariah Indonesia Pada Nasabah Pada Bank Syariah Indonesia KC Diponegoro

Dampak yang terjadi setelah merger pada BSI KC Diponegoro tidak hanya terjadi pada pihak karyawan BSI saja akan tetapi juga terjadi pada nasabah itu sendiri. Pada proses migrasi sebelum merger dan sesudah merger nasabah mengalami kesulitan dalam migrasi, mengakses ATM dan *Mobile Banking*, maka hal tersebut menghambat proses transaksi pada nasabah pada saat pertama penggabungan ketiga bank menjadi BSI.

Menurut salah satu nasabah BSI KC Diponegoro, Latifah (2023) yang merupakan seorang nasabah ex BRIS yang mempunyai rekening tabungan dengan akad Wadiah yang mengemukakan bahwa banyaknya nasabah yang mengalami keluhan pada jaringan akses *mobile banking* yang kurang memadai selain itu banyaknya mesin ATM yang tidak berfungsi. Hal tersebut disebabkan banyaknya akses dan proses migrasi serta penyesuaian yang dilakukan oleh BSI KC Diponegoro.

Hal tersebut juga dialami oleh Dewi (2023) yang juga merupakan seorang nasabah dari ex BNIS yang mempunyai pembiayaan dengan akad mudharabah yang menyatakan bahwa hampir seluruh masyarakat atau nasabah dari BSI mengalami kesulitan dalam mengakses aplikasi *mobile banking* di waktu tertentu dalam kurun waktu pertama penggabungan ketiga bank menjadi BSI tidak bisa melakukan pengecekan saldo, melihat mutasi dan tidak dapat melakukan transfer serta semua fitur yang terdapat pada *mobile banking* tidak dapat digunakan.

Dewi (2023) juga menyatakan bahwa hal tersebut wajar dikarenakan proses penggabungan bank besar menjadi satu, maka pihak bank yaitu BSI akan melakukan proses pemeliharaan sistem (*maintenance*) untuk dapat mengoptimalkan kinerja dari *mobile banking* dan ATM, maka nasabah harus dapat sabar dalam menunggu hal tersebut.

Maka dapat diketahui bahwa dampak yang dialami oleh nasabah adalah mulai dari tidak dapat mengoperasikan *mobile banking* dan juga tidak dapat melakukan transaksi melalui ATM, sehingga hal tersebut menghambat nasabah dalam melakukan transaksi dan merasa kesulitan dalam melakukan penarikan saldo.

Dampak lain yang pada nasabah adalah kurangnya pemahaman mengenai sistem operasional dan akad yang digunakan pada perbankan syariah atau pada BSI, sehingga hal tersebut dianggap bank sebelum merger dan sesudah merger dianggap sama, sedangkan setelah tiga bank tersebut melakukan merger

banyak perubahan serta penambahan fitur-fitur atau produk baru yang digunakan pada BSI KC Diponegoro (Hasil Wawancara dengan Latifah, 2023)

Dari pernyataan diatas dapat dilihat bahwa nasabah dari BSI menganggap tidak ada perubahan sebelum dan sesudah merger, akan tetapi apabila dilihat terdapat beberapa perubahan yang terdapat sesudah merger seperti kantor BSI lebih mudah untuk ditemukan, mesin ATM yang dapat diakses lebih mudah, banyak fitur tambahan yang terdapat pada BSI *mobile banking* seperti pembuatan rekening tanpa harus ke kantor, produk serta jasa yang lebih inovatif, dan sebagainya.

Maka dapat dilihat bahwa dampak yang diberikan kepada nasabah setelah bank syariah melakukan merger meliputi produk, teknologi informasi dan budaya organisasi dari BSI.

1. Teknologi Informasi

Adapun dampak yang diterima oleh nasabah pada teknologi informasi adalah banyaknya ATM yang *maintenance* pada saat migrasi atau awal merger, hal tersebut juga berlaku pada *mobile banking*, *internet banking* dan *SMS banking*. Dampak lainnya adalah fitur-fitur baru yang diberikan oleh *mobile banking* seperti dapat membuka rekening baru tanpa perlu datang ke bank, hal ini jelas akan membuat nasabah menjadi lebih mudah dalam membuka rekening.

2. Budaya Organisasi

Kemudian setelah merger juga berdampak pada budaya organisasi karyawan BSI, hal ini dapat dirasakan oleh nasabah seperti sambutan atau salam pada saat nasabah memasuki kantor, pelayanan yang lebih prima dan sesuai dengan syariah.

Maka dapat dilihat bahwa dampak yang terjadi pada nasabah setelah merger dilakukan adalah kesulitan dalam mengakses *mobile banking* dan mesin ATM, kemudahan nasabah dalam memanfaatkan fitur-fitur baru yang disediakan serta perubahan budaya organisasi yang dapat dirasakan oleh nasabah seperti pelayanan yang lebih prima dan sopan kemudian kurangnya pemahaman nasabah dalam perubahan atau penggabungan yang dilakukan oleh bank serta nasabah menyamakan sebelum dengan sesudah merger. Adapun kendala ini terjadi pada saat ketiga bank yaitu BRIS, BNIS dan Mandiri Syariah melakukan merger dan pada saat nasabah melakukan migrasi besar-besaran ke Bank Syariah Indonesia.

4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

4.3.1 Dampak Penggabungan (*Merger*) Ketiga Bank Syariah Terhadap Bank Pada Bank Syariah Indonesia KC Diponegoro

Ketika terjadi penggabungan atau merger dua atau lebih perusahaan menjadi satu perusahaan sehingga menjadi lebih kuat

dari pada terpisah, merger merupakan salah satu keputusan strategis yang tepat bagi beberapa perusahaan. Akan tetapi perusahaan juga akan mengalami dampak-dampak tertentu pada karyawan bank tersebut.

Dampak yang terjadi pada karyawan BSI KC Diponegoro pasca merger dilakukan meliputi sumber daya insani meliputi jumlah sumber daya insani yang banyak sehingga pihak BSI tidak melakukan perekrutan sumber daya insani selama 1 tahun akan tetapi melakukan rotasi penempatan karyawan yang harus mempelajari kembali sistem kerja baru.

Selanjutnya dampak yang terjadi pasca merger juga terjadi pada teknologi informasi yang meliputi banyaknya ATM yang *maintenance* dan tidak dapat mengakses *mobile banking* serta *internet banking* dalam kurun waktu migrasi besar-besaran dari nasabah ex-BRIS, ex-BNIS dan ex-Mandiri syariah menjadi BSI. Terakhir adalah dampak setelah merger pada budaya organisasi seperti melakukan *briefing team* sebelum bekerja dan melakukan tausiyah setiap hari jumat dan meperbarui motto menjadi AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal Adaptif dan Kolabooratif) kemudian penerapan kode etik atau *code of conduct* pada kantor serta karyawan bank BSI KC Diponegoro.

Adapun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasuha (2012) dan Siregar & Sissah (2021) yang menyatakan bahwa setelah melakukan penggabungan perusahaan maka akan menyebabkan beberapa dampak yang akan dialami

oleh bank serta karyawan bank. Adapun dampak yang diberikan setelah penggabungan perusahaan adalah meningkatkan produktivitas masyarakat, menciptakan produk atau jasa baru sehingga konsumen merasa puas dalam menggunakan produk atau jasa, maka dampak yang diberikan setelah merger merupakan dampak positif bagi perusahaan.

4.3.1 Dampak Penggabungan (*Merger*) Ketiga Bank Syariah Terhadap Nasabah Pada Bank Syariah Indonesia KC Diponegoro

Selain memberikan dampak kepada bank dan karyawan penggabungan 3 bank juga memberikan dampak kepada nasabah BSI KC Diponegoro, adapun dampak yang terjadi pada nasabah meliputi tidak bisa mengakses *mobile banking* yang menghambat transaksi, sehingga nasabah tidak dapat mengakses fitur-fitur yang disediakan oleh BSI.

Adapun dampak yang diberikan setelah penggabungan (*merger*) adalah banyaknya mesin ATM yang *maintennace* sehingga nasabah tidak dapat melakukan penarikan uang dan fitur lainnya yang disediakan oleh ATM. Hal tersebut disebabkan karena proses perubahan dari sistem yang digunakan oleh BSI, selain itu hal ini juga disebabkan oleh migrasi besar-besaran yang dilakukan oleh nasabah. Dampak setelah merger juga terjadi pada budaya organisasi seperti sambutan salam pada saat nasabah masuk kantor serta pelayanan yang sesuai dengan syariah.

Dampak lain yang diberikan sesudah proses penggabungan bank nasabah juga menganggap bahwa penggabungan bank tidak mengalami perubahan yang banyak dan sama dengan sebelum merger. Akan tetapi sesudah merger ketiga bank banyak perubahan yang dilakukan oleh BSI seperti penerapan kode etik antara hubungan karyawan dengan nasabah maupun nasabah dengan nasabah lebih optimalnya teknologi informasi yang disediakan.

Adapun hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasuha (2012) dan Siregar & Sissah (2021) yang menyatakan bahwa pasca merger perusahaan akan mengalami penyesuaian dengan masyarakat serta dengan sistem baru yang akan digunakan setelah beberapa bulan melakukan merger maka perusahaan akan mampu beradaptasi serta akan memberikan dampak-dampak yang positif bagi perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan rumusan masalah maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis dampak yang diberikan oleh merger. Adapun kesimpulan dari hasil penelitian adalah:

1. Dampak yang diberikan sesudah penggabungan (*merger*) menjadi BSI, maka memberikan dampak pada beberapa aspek. Sesudah *merger* BSI mengalami beberapa dampak seperti *mobile banking* dan ATM yang susah untuk di akses hal ini disebabkan oleh migrasi besar-besaran yang dilakukan oleh nasabah ex-BRIS, ex-BNIS dan ex-Mandiri syariah menjadi BSI. Sedangkan pada sumber daya insani dampak yang terjadi adalah banyaknya sumber daya insani sehingga bank melakukan rotasi posisi kerja serta tidak melakukan perekrutan sumber daya insani selama 1 tahun. Terakhir pada budaya organisasi mengalami dampak yaitu melakukan *breafing team* dan melakukan tausiyah setiap jumat serta penerapan kode etik atau *code of conduct* kepada karyawan.
2. Dampak yang diberikan sesudah penggabungan (*merger*) menjadi BSI juga memberikan dampak

kepada nasabah meliputi nasabah yang tidak dapat mengakses *mobile banking* dan ATM pada saat pertama migrasi serta pelayanan yang lebih baik yang dirasakan oleh nasabah.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan, maka dapat diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Bagi Bank Syariah Indonesia
Bank syariah harus meningkatkan produk dan jasa serta melakukan sosialisasi tentang perbankan syariah kepada masyarakat mengenai produk dan jasa dari BSI, kemudian Bank Syariah juga dapat memperluas jaringan
2. Bagi Masyarakat
Masyarakat diharapkan untuk mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan terhadap BSI.
3. Bagi Peneliti Selanjutnya
Bagi peneliti selanjutnya adag dapat memperluas penelitian seperti mengubah topik penelitian seperti solusi, problematika dan perubahan sebelum dan sesudah merger.

DAFTAR PUSTAKA

Alhusain, A. S. (2021). Tantangan dan Strategi Dalam Mendorong Perekonomian Nasional.

Bank Syariah Indonesia, Vol. 13.

Azhari, D. R. (2020). Impact Of Covid-19 on Financing Islamic Bank in Indonesia . *Jurnal kajian ekonomi & bisnis islam*, 144-55.

Fadlun Maros, J. E. (2016). Penelitian Lapangan (Field Research). h.7.

Firmansyah, A. &. (2019). Manajemen Bank Syariah (Implementasi. *Riba dan Bunga Bank*. Fitriani, F. (2021). Analisis Perkembangan Jumlah Kredit Pada PT Bank Tabungan Negara . Hariyanti, I. (2011). Merger, Konsolidasi, Akuisisi, Dan Pemisahan Perusahaan (Cara Cerdas Mengembangkan Dan Memajukan Perusahaan). *Visimedia*, h.18.

Hasan, M. (2002). *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan aplikasinya*. Jakarta : Ghalia Indonesia.

Hidayat, D. S. (2021). Dampak Merger 3 (Tiga) Bank Syariah Bumn Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah. 71.

Hidayatullah, S. (2020). Strategi Menjaga Pertumbuhan Bank Syariah di Tengah Pandemi Covid-19. *Artikel*, Vol. 2 , Hal 1- 23.

- Khoirin, A. (2019). Pola dan Perkembangan Perbankan syariah di Indonesia. *Istidlal : jurnal ekonomi dan hukum islam*, Hal. 34-41.
- Kuta Karmila Utari, Y. S. (2022). Efisiensi Keputusan Merger Tiga Bank Syariah di Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi di BSI Kc Bengkulu Panorama). *Ekonomi dan Bisnis*.
- Martono, R. A. (2016). Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Pengakuisisi Sebelum Dan Sesudah Melakukan Merger dan Akuisisi (Studi Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia). h,21.
- Moin, A. (2010). *Merger, Akuisisi dan Divestasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja
- Rosdakarya. Muchtar, W. W. (2021). Dampak Merger 3 (Tiga) Bank Syariah Bumn Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah. *Cakrawala Hukum*, Vol. 23.
- Muhammad Ali Mustofa, M. F. (2022). Persepsi Masyarakat Dalam Kebijakan Merger Bank Syariah Indonesia Studi Kasus kabupaten Tegal. *Jurnal Ekonomika dan Bisnis Islam*, hal. 209.
- Nikmah. (2014). Peningkatan Prestasi Belajar Matematika Melalui Pendidikan Matematika Realistik (PMR) Siswa Kelas V di MI Jati Salam Gombnag Pakel Tulungagung.

- Skripsi*.Hg Noegroho, I. (2017). Merger Merupakan Tantangan atau peluang bagi perekonomian indonesia. . *Penelitian Ekonomi dan Akuntansi* , Vol. II h. 544.
- Riduwan. (2010). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif. *Alhadhrah : Jurnal Ilmu Dakwah*, Volume 17, Nomor 33.
- Septiyana, Y. (2022). Dampak Merger Tiga bank Syariah Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19. Hal. 12.
- Setiawati, D. (2021). Persepsi Masyarakat Tentang Merger 3 Bank Syariah.
- Sissa, E. S. (2019). Analisis Dampak Kebijakan Merger Dalam Pengembangan Bank Syariah Indonesia. *Jurnal Ekonomi Syariah, Akuntansi dan Perbankan*,, Vol. 5.
- Sondakh, J. H. (2016). Kajian Hukum Tentang Pelaksanaan Merger Bank Di Indonesia Menurut Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998 Tentang perbankan. Vol. IV h.135.
- Sudana. (2015). Manajemen Keuangan Perusahaan Teori dan Praktek. In
- Erlangga. Suryanto. (2015). *Pengantar Ilmu komunikasi*. Bandung: Pustaka.
- Tampubolon, M. (2013). *Manajemen Keuangan lanjutan* . Jakarta: Mitra Wacana Media .

- Tarigan. (2018). Analysis of Merger & Acquisitions Motives in Indonesia Listed Companies through Financial Performance. *Kinerja*.
- Ulfa, A. (2021). Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*,, vol.7thal 1101 – 1106.
- Untung, B. (2019). Hukum Merger. h.55.
- Widoatmodjo, s. (2012). *Mencari Kebenaran Objektif Dampak Sistemik Bank Century*. Jakarta: Kompas Gramedia.
- Wiyono. (2021). Dampak Merger 3 (Tiga) Bank Syariah BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah. *Jurnal Cakrawala Hukum*, Vol. 23.



LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara

1. Kepada Kepala dan Karyawan Bank Syariah Indonesia

No	Indikator	Draft Pertanyaan
1.	Produk	<ul style="list-style-type: none"> • Produk apa saja yang ditawarkan oleh BSI? • Apa saja yang membedakan produk BSI dibanding produk sebelumnya? • Apa keunggulan produk yang ditawarkan? • Produk apa yang banyak diminati nasabah?
2.	Sumber daya insani	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah ada prioritas riwayat pendidikan untuk SDM pada BSI pasca merger? • Bagaimana bank mengkoordinir para pekerjanya?
3.	Sistem Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang dilakukan oleh bank untuk mengatasi perkembangan zaman? • Apakah sistem teknologi yang ada di bank tersebut sudah memadai?
4.	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa budaya organisasi berubah setelah penggabungan tiga bank dilakukan? • Apa saja budaya organisasi baru yang ada pada Bank Syariah Indonesia? • Bagaimana Bank Syariah Indonesia mengatasi perbedaan budaya organisasi?

2. Kepada Nasabah Bank Syariah Indonesia

No	Indikator	Draft Pertanyaan
1.	Produk	<ul style="list-style-type: none"> • Produk apa saja yang ditawarkan oleh BSI? • Apa saja yang membedakan produk BSI dibanding produk sebelumnya? • Apa keunggulan produk yang ditawarkan?
2.	Sistem Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa kendala pada teknologi pada saat penggabungan bank? • Apakah sistem teknologi yang ada di bank tersebut sudah membaik?

3.	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa budaya organisasi berubah setelah penggabungan tiga bank dilakukan? • Apa saja budaya organisasi baru yang ada pada Bank Syariah Indonesia?
----	-------------------	--

Lampiran 2 Jawaban Wawancara

1. Jawaban Kepala Bank Syariah Indonesia

No	Indikator	Draft Pertanyaan	Jawaban
1.	Sumber daya insani	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah ada prioritas riwayat pendidikan untuk SDM pada BSI pasca merger? • Bagaimana bank mengkoordinir para pekerjanya? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sebenarnya pasca merger BSI hanya mengambil karyawan-karyawan dulu dan kalau rekrut BSI juga akan selektif dalam mengambil SDM • Kalau untuk koordinir BSI lebih menjaga komunikasi dengan pegawainya
2.	Sistem Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang dilakukan oleh bank untuk mengatasi perkembangan zaman? • Apakah sistem teknologi yang ada di bank tersebut sudah memadai? 	<ul style="list-style-type: none"> • BSI harus mampu mengikuti perkembangan zaman tersebut • Menurut saya pribadi sudah, karena telah mampu memberikan kemudahan kepada nasabah
3.	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa budaya organisasi berubah setelah penggabungan tiga bank dilakukan? • Apa saja budaya organisasi baru yang ada pada Bank Syariah Indonesia? • Bagaimana Bank Syariah Indonesia mengatasi perbedaan budaya organisasi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Berubah seperti adanya briefing sebelum bekerja • Tausiyah, briefing • Harus mampu beradaptasi

2. Jawaban Karyawan Bank Syariah Indonesia

No	Indikator	Draft Pertanyaan	Jawaban
1.	Sumber daya insani	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah ada prioritas riwayat pendidikan untuk SDM pada BSI pasca merger? • Bagaimana bank mengkoordinir para pekerjanya? 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk riwayat pendidikan sebenarnya kalau udah sarjana udah ada peluang untuk masuk di BSI, tapi BSI juga akan selektif dalam memilih SDM yang dibutuhkan • Dengan melihat perkembangan dan perubahan dari hasil pekerjaan
2.	Sistem Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang dilakukan oleh bank untuk mengatasi perkembangan zaman? • Apakah sistem teknologi yang ada di bank tersebut sudah memadai? 	<ul style="list-style-type: none"> • Beradaptasi dengan perkembangan zaman • Menurut saya sudah
3.	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa budaya organisasi berubah setelah penggabungan tiga bank dilakukan? • Apa saja budaya organisasi baru yang ada pada Bank Syariah Indonesia? • Bagaimana Bank Syariah Indonesia mengatasi perbedaan budaya organisasi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sedikit berubah • Ada sesi cerita kendala dan keuntungan serta juga membagikan ide yang ada sebelum bekerja • Briefing dan tausiyah • Dengan beradaptasi

3. Jawaban Karyawan Bank Syariah Indonesia

No	Indikator	Draft Pertanyaan	Jawaban
1.	Sumber daya insani	<ul style="list-style-type: none"> • Apakah ada prioritas riwayat pendidikan untuk SDM pada BSI pasca merger? 	<ul style="list-style-type: none"> • Untuk riwayat pendidikan BSI tidak memprioritaskan akan tetapi calon SDMnya

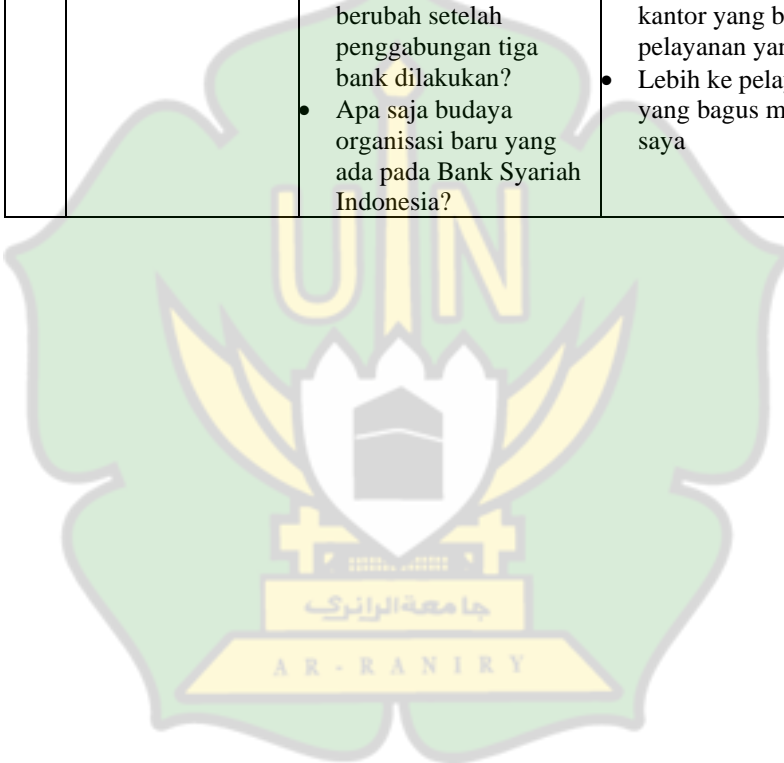
		<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana bank mengkoordinir para pekerjanya? 	<p>juga harus lulusan sarjana juga</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dengan melihat hasil dan cara SDM bekerja
2.	Sistem Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa yang dilakukan oleh bank untuk mengatasi perkembangan zaman? • Apakah sistem teknologi yang ada di bank tersebut sudah memadai? 	<ul style="list-style-type: none"> • Beradaptasi dengan perkembangan zaman • Menurut saya sudah
3.	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa budaya organisasi berubah setelah penggabungan tiga bank dilakukan? • Apa saja budaya organisasi baru yang ada pada Bank Syariah Indonesia? • Bagaimana Bank Syariah Indonesia mengatasi perbedaan budaya organisasi? 	<ul style="list-style-type: none"> • Sedikit berubah • Ada sesi cerita kendala dan keuntungan serta juga membagikan ide yang ada sebelum bekerja • Briefing dan tausiyah • Dengan beradaptasi

4. Jawaban Nasabah Bank Syariah Indonesia

No	Indikator	Draft Pertanyaan	Jawaban
1.	Sistem Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa kendala pada teknologi pada saat penggabungan bank? • Apakah sistem teknologi yang ada di bank tersebut sudah membaik? 	<ul style="list-style-type: none"> • ATM macet, M-Banking yang tidak bisa diakses • Untuk sekarang sudah membaik
2.	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa budaya organisasi berubah setelah penggabungan tiga bank dilakukan? • Apa saja budaya organisasi baru yang ada pada Bank Syariah Indonesia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada, seperti suasana kantor yang baru, pelayanan yang bagus • Lebih ke pelayanan yang bagus menurut saya

5. Jawaban Nasabah Bank Syariah Indonesia

No	Indikator	Draft Pertanyaan	Jawaban
1.	Sistem Teknologi Informasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa kendala pada teknologi pada saat penggabungan bank? • Apakah sistem teknologi yang ada di bank tersebut sudah membaik? 	<ul style="list-style-type: none"> • ATM macet, M-Banking yang tidak bisa diakses • Untuk sekarang sudah membaik
2.	Budaya Organisasi	<ul style="list-style-type: none"> • Apa budaya organisasi berubah setelah penggabungan tiga bank dilakukan? • Apa saja budaya organisasi baru yang ada pada Bank Syariah Indonesia? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada, seperti suasana kantor yang baru, pelayanan yang bagus • Lebih ke pelayanan yang bagus menurut saya



Lampiran 3 Dokumentasi Penelitian

1. Dokumentasi Dengan Karyawan Bank Syariah Indonesia KC Diponegoro
Nama: Akhyar
Jabatan: Sumber Daya Insani



2. Dokumentasi Dengan Karyawan Bank Syariah Indonesia KC

Diponegoro

- a. Nama : Dewi
Ex : BNI Syariah
Produk : Pembiayaan
Akad : Mudharabah



- b. Nama : Latifah
Ex : BRI Syariah
Produk : Tabungan
Akad : Wadiah



Lampiran 4 Riwayat Hidup

Nama : Rahma Dea Ananda
NIM : 190603149
Tempat/Tanggal Lahir : Banda Aceh, 25 November 2000
Status : Belum Kawin
Alamat : Ie Masen Ulee Kareng
Nomor Handphone : 081370318420
Email : 190603149@student.ar-raniry.ac.id

Riwayat Pendidikan

SD : MIN 5 Ulee Kareng Banda Aceh
SMP : MTsN Model Banda Aceh
SMA : SMK-SMTI Banda Aceh
Perguruan Tinggi : UIN Ar-Raniry Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Prodi Perbankan Syariah

Data Orang Tua

Nama Ayah : Muhammad HZ
Pekerjaan : Pedagang
Nama Ibu : Suryani
Pekerjaan : Ibu Rumah Tangga

Banda Aceh, 18 juli 2023
Penulis,

Rahma Dea Ananda