

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teoretis**

##### **1. Strategi**

###### **a. Pengertian Strategi**

Pengertian strategi menurut David adalah sebuah sarana di dalam suatu perusahaan pada jangka waktu panjang dengan tujuan yang akan dicapai. Contoh strategi bisnis menurut David seperti pengembangan produk, mengakuisisi, memperluas lokasi, memperluas target pasar, menjadikan karyawan yang memiliki sikap rasionalisme, dan juga adanya usaha kerjasama atau *joint venture*. Menurut Barney dan Hesterly, pengertian strategi juga biasa digunakan sebagai cara perusahaan untuk melakukan keunggulan kompetitif atau *Competitive Advantages*. Strategi menurut Hitt merupakan suatu perencanaan yang sudah ditata sedemikian rupa dan berfungsi untuk mencari kompetensi utama dalam perusahaan.

Strategi berfungsi untuk menjawab bagaimana cara meraih tujuan perusahaan dan cara untuk mencapai visi misi suatu perusahaan bagi pihak manajemen. Pihak manajemen membuat strategi bertujuan untuk bagaimana cara mencari target-target, bagaimana cara untuk bersaing dengan perusahaan kompetitor,

bagaimana cara untuk mencapai keunggulan, dan bagaimana menciptakan visi misi perusahaan terwujud.<sup>22</sup> Pihak manajemen berharap dengan adanya strategi di dalam perusahaan dapat mengembangkan perusahaan yang dijalankan tersebut menjadi lebih baik dimasa depannya.

Pengertian strategi menurut para ahli yang ada pada Faisal Afif adalah sebagai berikut:

- 1) Carl Von Clausewitz, strategi adalah pengetahuan tentang bagaimana cara kita untuk memenangkan suatu peperangan, dimana peperangan tersebut adalah suatu politik.
- 2) Halim, strategi adalah sebuah cara perusahaan untuk mencapai suatu tujuan tertentu sesuai peluang yang ada, dengan menggunakan kemampuan internal dan sumber daya yang dimilikinya.
- 3) Morrissey, strategi adalah proses yang dilakukan perusahaan dalam mencapai suatu misi perusahaan..
- 4) Pearce dan Robinson, strategi adalah perencanaan suatu perusahaan dalam menjelaskan kapan, dimana dan bagaimana untuk bersaing menghadapi lawan dengan tujuan tertentu.
- 5) Rangkuti, strategi adalah alat yang digunakan suatu perusahaan untuk mencapai sebuah tujuan.

---

<sup>22</sup> Mochamad Ammar Faruq dan Indrianawati Usman, Penyusunan Strategi Bisnis dan Strategi Operasi Usaha Kecil dan Menengah pada Perusahaan Konveksi Scissors di Surabaya, *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, Tahun 7, No. 3, Desember 2014, hal. 176

- 6) Craig dan Grant, strategi adalah suatu perusahaan guna menentukan tujuan dan sasaran dalam jangka waktu tertentu.
- 7) Johnson dan Scholes, strategi adalah tujuan sebuah perusahaan dalam jangka waktu yang panjang guna mencapai keuntungan melalui sumber daya, untuk memenuhi kebutuhan pasar.
- 8) Siagaan, strategi adalah rangkaian keputusan dan tindakan manajer yang dapat diterapkan kepada semua jajaran organisasi untuk mencapai pencapaian tujuan organisasi tersebut.
- 9) Kaplan dan Norton, strategi adalah merupakan seperangkat hipotesis dengan model hubungan *cause* dan *effect*.
- 10) Syafrizal, strategi adalah cara suatu perusahaan guna untuk mencapai sebuah tujuan berdasarkan analisa terhadap faktor eksternal dan internal dalam jangka waktu tertentu.<sup>23</sup>

Strategi juga bisa disebut dengan sesuatu pemecahan masalah sebagai suatu proses dalam operasional perusahaan dengan cara menghilangkan perbedaan yang ada dan dapat diperoleh hasil yang diinginkan bersama oleh seluruh anggota perusahaan. Proses strategi pemecahaan masalah adalah dalam pengambilan keputusan yang diambil oleh pemimpin dan digunakan sebagai solusi yang paling baik untuk diambil dengan beberapa alternatif yang ada.

---

<sup>23</sup> Faisal Afif, *Strategi Menurut Para Ahli*, (Bandung : Angkasa, 1984), hal. 9-11

Dalam strategi pemecahan masalah ada beberapa ketrampilan berupa kemampuan dalam merumuskan suatu permasalahan, menggali dan mengumpulkan informasi terkait masalah yang ada, menganalisis suatu masalah sesuai kondisi yang ada, dan yang terakhir mengidentifikasi suatu masalah yang bertujuan menghasilkan sebuah kesimpulan serta adanya alternatif-alternatif lainnya.<sup>24</sup>

Pengertian strategi menurut penulis adalah suatu proses dimana dilakukan oleh pemimpin untuk meningkatkan suatu lembaga supaya bisa maju dan berkembang dengan baik. Proses-proses tersebut biasanya dimanfaatkan lembaga untuk mencapai suatu tujuan dan target yang ingin dicapai. Biasanya strategi pemecahan masalah yang dipilih pemimpin dan dilakukan dengan baik maka akan berpengaruh pada perkembangan perusahaan yang semakin pesat dan dapat dilihat sangat cepat. Proses itu juga harus dipatuhi dan dilakukan oleh semua anggota lembaga.

#### **b. Keunggulan Strategi**

Keunggulan pada implementasi strategi dapat dilihat sebagai berikut:

##### 1) Profitabilitas

Dengan adanya strategi dalam suatu perusahaan, maka akan berlaku seluruh karyawan melakukan suatu pekerjaan secara

---

<sup>24</sup> Dian Wibowoutomo, *Hambatan, Motivasi dan Strategi Pemecahan Masalah pada Mahasiswa Psikologi Universitas Sanata Dharma yang Sedang Mengerjakan Skripsi*, (Yogyakarta: Skripsi, Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2009), hal. 14-15

efektif dan efisien. Sehingga membuat keuntungan bagi perusahaan yaitu *profit* berupa tidak terjadi pemborosan, karena penggunaan anggaran yang tepat dan hemat.

2) Produktivitas Tinggi

Dengan adanya strategi dalam suatu perusahaan membuat kinerja para karyawan berjalan dengan tepat dan meminimalkan suatu kesalahan yang terjadi, serta semakin membuat kualitas hasilnya meningkat.

3) Posisi Kompetitif

Dengan adanya strategi pada suatu perusahaan membuat adanya kompetitif, sehingga dapat menghasilkan kualitas yang memuaskan.

4) Keunggulan Teknologi

Dengan adanya strategi pada suatu perusahaan membuat perusahaan berkembang dengan pesat, sehingga ada banyak kemampuan karyawan yang terasah. Tak terkecuali tentang teknologinya pasti mampu mengadaptasi perkembangan dan kemajuan teknologi.

5) Keunggulan SDM

Strategi di dalam perusahaan adalah harus memperoleh SDM yang berkualitas dan memiliki kemampuan yang mumpuni. Oleh karena itu, SDM yang dimiliki akan terus dikembangkan dan ditingkatkan pengetahuan, ketrampilan,

keahlian dan sikapnya terhadap pekerjaannya. Dengan kemampuan SDM yang demikian, maka dapat memecahkan suatu permasalahan yang timbul akibat pengaruh globalisasi di masa depan.

6) **Iklm Kerja**

Dengan adanya strategi, maka pada suatu perusahaan pasti akan mengembangkan tata cara tentang perincian waktu kerja para karyawan. Sehingga dapat membuat karyawan disiplin, maka perusahaan dapat berkembang dengan baik.

**c. Manfaat Strategi**

Menurut Greenly pada bukunya David, ada beberapa manfaat-manfaat sebagai berikut:

- 1) Memungkinkan untuk melakukan identifikasi, penentuan prioritas dan eksploitasi peluang dalam perusahaan.
- 2) Memberikan pandangan yang obyektif atas permasalahan dalam manajemen perusahaan.
- 3) Mempresentasikan kerangka kinerja kerja para anggota perusahaan untuk aktivitas melakukan kontrol dan koordinasi yang baik.
- 4) Meminimalkan efek dari kondisi perubahan yang buruk.
- 5) Memungkinkan agar keputusan yang besar dapat mendukung perusahaan dalam tujuan yang telah ditetapkan.

- 6) Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang efektif guna menjadikan peluang perusahaan.
- 7) Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih sedikit guna mengoreksi keputusan yang keliru.
- 8) Menciptakan kerangka kinerja kerja untuk berkomunikasi sesama karyawan.
- 9) Membantu mengintegrasikan perilaku individu atau karyawan dalam melakukan bekerjasama.
- 10) Memberikan dasar untuk menjelaskan tanggung jawab masing-masing individu.
- 11) Mendorong karyawan untuk berfikiran tentang masa depan dan lebih inovatif.
- 12) Menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang perusahaan.
- 13) Mendorong terbentuknya suatu sikap positif terhadap perubahan dalam perusahaan.<sup>25</sup>

Strategi saat ini sangat penting dan berguna bagi suatu perusahaan. Apabila ada perusahaan yang mengalami perubahan secara cepat dan kompleks, maka harus ada yang menentukan strategi yang tepat. Sehingga suatu perusahaan akan membuahkan suatu keberhasilan, makanya di dalam perusahaan harus ada pemimpin yang bisa memutuskan strategi yang baik.

---

<sup>25</sup> David Freed R, *Manajemen Strategi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), hal.20

## 2. Bank Syariah Indonesia

### a. Sejarah BSI

Negara Indonesia adalah negara yang tergolong dengan penduduk muslim terbanyak di dunia, dan berpeluang untuk menjadi lembaga keuangan syariah yang terdepan. Meningkatnya kesadaran masyarakat Indonesia terhadap industri halal, itulah faktor penting untuk mengembangkan industri halal di Indonesia. Industri halal di Indonesia seperti contohnya Bank Syariah.

Bank Syariah bisa diartikan sebagai lembaga yang berfungsi untuk seluruh aktifitas perekonomian dan juga masuk kedalam industri halal. Bank syariah di negara Indonesia dari tahun ke tahun sudah mengalami peningkatan yang signifikan. Kemajuan yang ada dalam perbankan syariah seperti adanya inovasi terbaru tentang produk bank syariah, adanya peningkatan kualitas dan pelayanan dalam bank syariah, serta adanya pengembangan terkait teknologi dalam bank syariah. Kemajuan atau perkembangan dari bank syariah juga berlaku pada Bank Syariah milik BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah.

Pada 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H adalah tanggal dimana bergabungnya atau *merger* ketiga bank syariah yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Dengan adanya *merger* dapat menyatukan kelebihan ketiga bank syariah,



jadi menghasilkan layanan dan kualitas yang lebih baik. Bank Syariah Indonesia (BSI) diharapkan dapat mendorong perekonomian dan dapat bersaing di tingkat global.

Penggabungan atau *merger* ketiga Bank Syariah di negara Indonesia adalah usaha yang diharapkan dapat menjadi energi baru dalam pembangunan perekonomian nasional serta dapat menyejahterakan masyarakat. Adanya Bank Syariah Indonesia (BSI) juga diharapkan dapat menjadi wajah baru dalam perbankan syariah di negara Indonesia yang modern, universal, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam (Rahmatan Lil ‘Aalamiin).

#### **b. Visi Misi BSI**

Visi dari Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah dapat menjadi Top 10 Global Islamic Bank yaitu menciptakan Bank Syariah yang masuk 10 Besar dalam pasar global dalam kurun waktu 5 tahun ke depan.

Misi Bank Syariah Indonesia (BSI) adalah Memberikan solusi keuangan syariah di negara Indonesia dapat melayani kurang dari 20 juta nasabah dan dapat menjadi Top 5 bank menurut aset (lebih dari 500 T) dan dengan nilai buku 50 T pada tahun 2025, Menjadi bank syariah terbesar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham. Menjadi Top 5 Bank yang paling profitable di negara Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>12), Dapat

menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan bagi para talenta terbaik Indonesia perusahaan. Serta dengan adanya nilai yang kuat, dapat membudayakan masyarakat luas dan bisa berkomitmen dalam pengembangan karyawan-karyawan yang berbudaya berbasis kinerja.<sup>26</sup>

**c. Produk BSI**

1) Individu

Ada delapan produk dan layanan individu sebagai berikut:

- a) Bisnis
- b) Emas
- c) Haji Dan Umroh
- d) Investasi
- e) Pembiayaan
- f) Prioritas
- g) Tabungan
- h) Transaksi

2) Perusahaan

Ada lima produk dan layanan perusahaan sebagai berikut:

- a) *Cash Management*
- b) *Tresury*
- c) *Trade finance and services*
- d) Pembiayaan

---

<sup>26</sup> PT Bank Syariah Indonesia, *Sejarah Perusahaan*, dalam <https://www.bankbsi.co.id/company-information/tentang-kami>, diakses 06 Desember 2021

e) Simpanan

3) Digital Banking

Ada lima belas produk dan layanan digital banking sebagai berikut:

- a) *BSI Mobile*
- b) *Buka Rekening Online*
- c) *Solusi Emas*
- d) *BSI QRIS*
- e) *BSI Cardless Withdrawal*
- f) *BSI Debit Card*
- g) *BSI Debit OTP*
- h) *BSI ATM CRM*
- i) *BSI Aisyah*
- j) *BSI Net*
- k) *BSI JadiBerkah.id*
- l) *BSI Merchant Business*
- m) *BSI API Platform*
- n) *BSI Smart Agent*
- o) *BSI Payment Point*

4) Kartu

Ada sembilan produk dan layanan kartu sebagai berikut:

- a) *BSI Debit GPN*
- b) *BSI Debit OTP*

- c) BSI Debit Visa
- d) BSI Hasanah *Card Classic*
- e) BSI Hasanah *Card Gold*
- f) BSI Hasanah *Card Platinum*
- g) Kartu BSI Debit Sabi
- h) Kartu Debit BSI SimPel
- i) Kartu Haji BSI Visa<sup>27</sup>

### 3. Dampak

#### a. Pengertian Dampak

Pengertian dampak menurut Waralah Rd Cristo merupakan sesuatu yang diakibatkan oleh hal-hal yang telah diperbuat, akibatnya bisa berupa positif ataupun negatif pada sesuatu yang diperbuat Dampak menurut Hikmah Arif adalah segala sesuatu yang muncul dan berakibat saat adanya sesuatu, dampak itu sendiri biasanya adalah sebagai konsekuensi sebelum dan setelah adanya sesuatu.<sup>28</sup> Dampak juga bisa diartikan secara sederhana adalah pengaruh atau juga akibat.

Di dalam pemimpin mengambil keputusan atau disebut juga strategi dalam perusahaan pasti ada resiko atau dampak yang muncul kedepannya. Biasanya dapat berdampak baik dan juga bisa

---

<sup>27</sup> PT Bank Syariah Indonesia, *Produk dan Layanan*, dalam <https://www.bankbsi.co.id/produk&layanan/individu>, diakses 06 Desember 2021

<sup>28</sup> Sinta Hariyati, Persepsi Masyarakat Terhadap Pembangunan Jembatan Mahkota II di Kota Samarinda, *Ejournal Ilmu Pemerintah*, Vol 3 Nomor 3, Tahun 2015, Hal. 6

berdampak buruk, serta dapat berpengaruh pada berlangsungnya perkembangan suatu perusahaan. Arti dampak juga merupakan suatu proses lanjutan dalam perusahaan guna pelaksanaan pengawasan di bidang internal. Sepatutnya seorang pemimpin harus handal dalam menyikapi dan dapat memprediksi dampak yang akan terjadi dalam pengambilan keputusan yang pemimpin buat.<sup>29</sup>

#### **b. Macam-macam Dampak**

Macam-macam dampak menurut Afrizal, ada beberapa dampak yang muncul karena sebab-akibat, adalah:

##### 1) Dampak Positif

Dampak merupakan sesuatu yang dapat mempengaruhi orang lain dengan tujuan menimbulkan atau menyebabkan orang lain mengikuti keinginan kita. Positif adalah dimana kondisi seseorang yang dapat membuat hal-hal yang baik (kegiatan peningkatan kreatif, meningkatkan kegembiraan, dan juga menciptakan sifat optimisme) dan menimbulkan seseorang berpikir positif dan pikiran negatif akan hilang. Jadi dampak positif adalah sesuatu hal yang dapat mempengaruhi orang lain untuk menciptakan suatu kondisi dimana akan menimbulkan ke hal-hal baik, seperti contohnya adanya keuntungan pada perkembangan suatu perusahaan.

---

<sup>29</sup> Suharno dan Retnoningsih, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*,..... hal. 243

Keuntungan adalah tujuan utama dari suatu organisasi atau perusahaan yang bergerak dibidang ekonomi. Keuntungan di dalam ekonomi biasa juga disebut dengan laba atau *profit*. Keuntungan juga disebut dengan manfaat dari suatu perusahaan saat berjalan. Keuntungan merupakan suatu yang dapat mengukur bagaimana manajemen atas sumberdaya yang ada didalamnya untuk menjalankan usaha dari suatu perusahaan.<sup>30</sup>

## 2) Dampak Negatif

Dampak adalah sesuatu yang memiliki pengaruh kuat terhadap suatu hal serta dapat menimbulkan datangnya akibat-akibat yang tidak diinginkan. Negatif adalah beberapa hal yang menimbulkan pengaruh buruk atau negatif dan itu lawan atau perbandingan dari dampak positif. Jadi dampak negatif adalah keinginan seseorang yang mempengaruhi orang lain dan bertujuan supaya orang lain mendukung suatu keputusan atau keinginan yang berakibatkan hal buruk serta menimbulkan akibat-akibat tertentu. Dampak negatif yang berada dalam perusahaan biasanya terdapat pada hambatan-hambatan yang mempersulit adanya perkembangan suatu perusahaan.

Hambatan menurut Dian Wibowoutomo merupakan suatu rintangan dan halangan atau dimana kondisi yang tidak

---

<sup>30</sup> Hapsari Ayu Epri, *Analisis Rasio Keuangan Untuk Memprediksi Pertumbuhan Laba*, (Semarang: Tesis, Universitas Diponegoro, 2007), hal. 36

diinginkan dan sukai kedatangannya, menghambat atau menghalangi adanya perkembangan dari seseorang, dan menimbulkan kesulitan yang dialami bagi diri sendiri maupun orang lain. Faktor-faktor yang menyebabkan hadirnya hambatan ada dua macam, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah suatu keadaan yang muncul dari dalam diri seseorang dengan sendirinya. Sedangkan faktor eksternal adalah suatu keadaan yang muncul dari dalam diri seseorang dan bisa muncul dari luar diri yang bersifat menghambat perkembangan dan menimbulkan kesulitan bagi diri sendiri maupun orang lain.<sup>31</sup>

#### **4. Merger**

##### **a. Pengertian Merger**

Kata *merger* berasal dari bahasa latin yaitu *mergere* yang artinya adalah bergabung, menyatu dan berkombinasi. Pengertian dari *merger* adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan yang menjadi satu perusahaan yang beroperasi dan perusahaan lainnya berhenti operasinya atau bisa dikatakan bubar.<sup>32</sup>

Berdasarkan Undang-Undang No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah menyatakan bahwa *merger* adalah

---

<sup>31</sup> Dian Wibowoutomo, *Hambatan, Motivasi dan Strategi*,.... hal. 10-12

<sup>32</sup> Anisa Aristanti Utami, *Pengaruh Merger Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Yang Terdaftar Di Daftar Efek Syariah*, (Lampung: Skripsi, Fakultas Ekonomi Danbisnis Islam, Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2017), hal. 13

penggabungan, atau bisa diartikan sebagai ketentuan untuk menggabungkan suatu bank dengan bank lain boleh lebih dari satu yang mengakibatkan suatu aktiva dan pasiva pada bank mengalami peralihan hukum karena menerima penggabungan dan status hukum akan berganti juga serta status hukum bank yang digabungkan akan mengalami berakhirnya hukum.<sup>33</sup>

Pengertian menurut para ahli, sebagai berikut:

- 1) Menurut Hitt, *merger* diartikan sebagai tak-tik sebuah perusahaan yang dilakukan oleh 2 atau lebih perusahaan yang sepakat untuk bergabung dalam kegiatan operasionalnya, disebabkan adanya kemampuan dari masing-masing perusahaan untuk menghasilkan sebuah keunggulan yang lebih baik lagi.<sup>34</sup>
- 2) Menurut Abdul Moin, *merger* adalah penggabungan atau penyatuan antara dua atau lebih perusahaan, dan selanjutnya hanya ada satu perusahaan yang akan hidup atau beroperasi menurut badan hukum, sedangkan perusahaan lainnya kan mengalami keberhentian. Dengan adanya berhentinya suatu perusahaan maka perusahaan tersebut juga mengalihkan aktivitas kinerjanya pada perusahaan yang masih berjalan guna meningkatkan aktivitasnya.

---

<sup>33</sup> Abdul Ghofur Anshori, *Pembentukan Bank Syariah Melalui Akuisisi dan Konversi (Pendekatan Hukum Positif dan Hukum Islam)*, (Yogyakarta: UII Pers, 2010), hal. 62

<sup>34</sup> Iswi Hariyanti, dkk, *Merger, Konsolidasi, Akuisisi, dan Pemisahan Perusahaan (Cara Cerdas Mengembangkan dan Memajukan Perusahaan)*, (Jakarta: Visimedia, 2011), hal. 19



- 3) Menurut Zaki Baridwan, pengertian dari *merger* adalah suatu proses dalam peralihan aset saham yang dilakukan antara perusahaan satu dengan perusahaan lagi dan hasil akhirnya perusahaan yang diambil alih aset sahamnya akan tidak ada lagi tetapi akan menjadi bagian dari perusahaan yang mengambil alih.
- 4) Menurut Floyd A. Beams dan Amir Abadi Yusuf, pengertian *merger* adalah suatu proses yang dilakukan antara dua perusahaan atau lebih dan salah satu perusahaan mengambil alih dari seluruh operasi dari perusahaan yang ditinggalkan atau bubarkan.<sup>35</sup>

Pengertian *merger* atau penggabungan menurut penulis adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan yang bergabung menjadi satu. Biasanya penggabungan ini dilakukan untuk strategi suatu perusahaan supaya perusahaan bisa maju dan berkembang dengan baik. Dalam penggabungan perusahaan ada salah satu perusahaan yang mengambil alih dan juga ada satu perusahaan yang berhenti beroperasi.

---

<sup>35</sup> Hasan Sultoni dan Kiki Mardiana, Pengaruh Merger Tiga Bank Syariah BUMN terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah di Indonesia, *Jurnal Eksyar (Jurnal Ekonomi Syariah)*, 08 No. 01 Juni 2021: 17-40, (Tulungagung: Jurnal, STAI Muhammadiyah Tulungagung, Juni 2021), hal. 23-24

## **b. Jenis *Merger***

Menurut Eugene Brigham dan Joel F. Houston ada beberapa jenis *merger* pada suatu perusahaan, yaitu:

### 1) *Merger Horizontal*

*Merger horizontal* adalah upaya penggabungan yang dilakukan antara dua perusahaan atau lebih dan perusahaan memiliki usaha bidang yang sama.<sup>36</sup> Kedua perusahaan biasanya saling bersaing pada wilayah yang sama untuk memperoleh pendapatan atau keuntungan. Tujuan dari *merger horizontal* berguna untuk mengurangi persaingan dan adanya efektifitas keuntungan dari suatu perusahaan, tetapi juga ada dampak negatifnya yaitu membuat persaingan bisnis yang tidak sehat.

### 2) *Merger Vertikal*

*Merger vertikal* adalah upaya penggabungan suatu dua atau lebih perusahaan didalam bidang usaha yang berbeda tetapi saling melengkapi.<sup>37</sup> Tujuan dari *merger vertikal* adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan efisiensi usaha dalam suatu perusahaan dan menggabungkan proses produksi serta cara pemasarannya dari kedua perusahaan yang bergabung,

---

<sup>36</sup> Mohan Rifko Virhani, *Hukum Merger, Konsolidasi, dan Akuisis pada Industri Telekomunikasi (Perspektif Efektivitas dan Efisiensi Pemanfaatan Spektrum Frekuensi Radio pada Penyelenggara Jaringan Bergerak Seluler)*, (Yogyakarta: CV Budi Utama, 2020), hal. 72

<sup>37</sup> *Ibid.*, hal. 72

jadi penggabungan kedua perusahaan itu saling melengkapi satu sama lain.

### 3) *Merger Konglomerat*

*Merger* konglomerat adalah upaya penggabungan yang dilakukan antara dua atau lebih perusahaan, dimana perusahaannya bergerak pada usaha industri yang berbeda-beda.<sup>38</sup> Tujuan *merger* konglomerat yaitu untuk mencari keuntungan sebanyak-banyaknya dengan cara memadukan bidang usaha yang berbeda dengan usaha yang dimilikinya.

### 4) *Merger Congeneric*

*Merger Congeneric* adalah upaya penggabungan antara dua atau lebih perusahaan yang memiliki suatu hubungan karena ada kesamaan dari segi sifat produksinya, tetapi berbeda pelanggannya.<sup>39</sup>

## c. **Langkah-Langkah *Merger***

Menurut Estanol dan Jo, langkah–langkah saat ingin melakukan *merger* ada tiga yaitu, sebagai berikut:

### 1) *Pre-Merger*

*Pre-Merger* adalah kegiatan sebelum pelaksanaan *merger* berlaku, maka para jajaran direksi kedua atau lebih perusahaan mengumpulkan semua informasi yang penting guna kepentingan dalam proses *merger*.

---

<sup>38</sup> *Ibid.*, hal. 73

<sup>39</sup> *Ibid.*, hal. 73

## 2) *Merger Stage*

*Merger Stage* adalah kegiatan yang harus dilakukan perusahaan setelah *merger* berlangsung yaitu beradaptasi terhadap lingkungan baru dan melanjutkan kinerja perusahaan dengan *partner* baru setelah *merger*.

## 3) *Post-Merger*

*Post-Merger* adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

- a) Melakukan restrukturisasi, dimana setelah *merger* ada ketidak seimbangan posisi jabatan dikarenakan ada dua jabatan kepemimpinan dan akan memberikan dampak yang buruk bagi perusahaan.
- b) Membangun suatu kultur baru yaitu kultur atau budaya baru berupa gabungan budaya dari dua atau lebih perusahaan.
- c) Melancarkan transisi, dengan adanya *merger* maka dibutuhkan juga membangun kerjasama atau menggabungkan tim baru dengan lingkungan *merger* yang baru.<sup>40</sup>

### **d. Tujuan *Merger***

Dengan adanya *merger*, pasti ada alasan dan juga tujuannya harus dicapai. Tujuan *merger* adalah sebagai berikut:

- 1) Pertumbuhan atau Diversifikasi

---

<sup>40</sup> Raditiya Adi Martono, *Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Pengakuisisi Sebelum dan Sesudah Melakukan Merger dan Akuisisi (Studi Pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia)*, (Yogyakarta: Skripsi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2016), hal. 21

Salah satu tujuan perusahaan yang ingin perusahaannya bertumbuh cepat dan pesat, biasanya akan melakukan *merger*.

2) Meningkatkan Dana Perusahaan

Perusahaan yang melakukan *merger*, maka bertujuan untuk mengembangkan usaha atau eksternal. Dengan eksternal yang berkembang maka dana yang dikeluarkan perusahaan juga banyak. Oleh karena itu, *merger* dibutuhkan terutama pada perusahaan yang memiliki likuiditas yang tinggi.

3) Menciptakan Sinergi

Tujuan *merger* adalah untuk meningkatkan usahanya tak terkecuali meningkatkan kemampuan tenaga kerjanya. Meningkatkan kemampuan tenaga kerja akan menciptakan sinergi perusahaan yang baik.

4) Pertimbangan Pajak Pengeluaran

Perusahaan mengalami kerugian akibat dari pembayaran pajak. Dengan adanya *merger*, maka ada kenaikan dari gabungan pendapatan kedua atau lebih perusahaan yang mengakibatkan berkurangnya pajak perusahaan.

5) Meningkatkan Keterampilan Perusahaan

Dengan adanya *merger* pada dua atau lebih perusahaan mengakibatkan ada perpaduan ketrampilan yang akan menyatu. Sehingga akan meningkatkan mutu ketrampilan pada perusahaan setelah *merger*.

6) Melindungi Diri dari Pengambilalihan

Untuk menghindari pengambilalihan suatu perusahaan, maka diperlukan adanya *merger*. Dimana yang melakukan *merger* harus membiayai pengambilalihan perusahaan lain dengan hutang, maka perusahaan berkewajiban untuk ditanggung oleh *bidding firm* yang berminat padanya.

7) Meningkatkan Likuiditas Pemilik

Perusahaan yang melakukan *merger*, bertujuan untuk berpeluang mendapat penerimaan barang yang besar dan akan memperluas pasar sahamnya. Sehingga akan meningkatkan suatu likuiditas perusahaan.<sup>41</sup>

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bahan perbandingan dan juga memperkuat dalam penelitian. Dalam penelitian terdahulu ini diharapkan penulis dapat melihat adanya perbedaan dan persamaan antara penelitian yang telah dilakukan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian terdahulu antara lain:

Dwi Setiawati, Program Studi Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu,

---

<sup>41</sup> Wiwin Muchtar Wiyono, Dampak Merger 3 (Tiga) Bank Syariah BUMN terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah, *Jurnal Cakrawala Hukum*, Volume 23 Issue 1, March 2021), hal. 68

2021. Persepsi Masyarakat Tentang *Merger 3 Bank Syariah*.<sup>42</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Persepsi masyarakat tentang *merger 3 bank syariah* menunjukkan persepsi yang cukup positif, masyarakat juga yakin dengan adanya *merger* ini bank syariah akan lebih maju dan bank syariah juga akan semakin besar. Dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu sama sama meneliti variabel *merger* ke tiga bank syariah, dan memiliki perbedaan berupa informan dari masyarakat, sedangkan penulis menggunakan informan pegawai bank.

Dodi Supriyanto dan Syafitri Nur Aulia, Program Studi S1 Manajemen STIE EKUITAS, Bandung, Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca *Merger* (Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri).<sup>43</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya perkembangan dana pihak ketiga, dengan dilakukannya *merger* bank menjadi tumbuh lebih besar, khususnya dalam penghimpunan dana pihak ketiga. Dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu sama sama meneliti tentang *merger* ke tiga bank syariah, dan memiliki perbedaan berupa variabel tentang prospek pasca *merger* sedangkan penulis tidak menggunakan variabel prospek bank syariah.

Alif Ulfa, Prodi Magister Ekonomi Syariah, IAIN Kudus, 2021.

Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah di Indonesia.<sup>44</sup> Hasil penelitian

---

<sup>42</sup> Dwi Setiawati, *Persepsi Masyarakat Tentang Merger 3 Bank Syariah*, (Bengkulu: Skripsi, Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bengkulu, 2021), hal. 83

<sup>43</sup> Dodi Supriyanto dan Syafitri Nur Aulia, Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger (Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri), *Banking & Management Review, Jurnal STIE EKUITAS* (Bandung: Jurnal, STIE EKUITAS), hal. 1423

<sup>44</sup> Alif Ulfa, *Dampak Penggabungan Tiga.....*, hal. 1105

ini menunjukkan bahwa bergabungnya tiga bank Syariah BUMN yang berubah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) pasti membawa dampak dalam berbagai aspek. Dampak tersebut terjadi pada Nasabah, Karyawan dan Masyarakat. Dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu sama sama meneliti tentang bergabungnya ke tiga bank syariah atau *merger*, dan memiliki perbedaan berupa variabel tentang dampak sedangkan penulis menggunakan variabel strategi dan tantangan.

Achmad Sani Alhusain, Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik, Pusat Penelitian Badan Keahlian DPR RI, Februari 2021. Bank Syariah Indonesia: Tantangan dan Strategi dalam Mendorong Perekonomian Nasional.<sup>45</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BSI sebagai hasil *merger* 3 (tiga) bank syariah BUMN secara resmi beroperasi, BSI menjadi bank terbesar ke-7 di Indonesia berdasarkan nilai aset yang dimiliki. Pada awal beroperasi sudah mampu menjadi magnet pelaku usaha dan investor di bursa saham yang ditunjukkan dengan kenaikan nilai saham yang signifikan. Dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu sama sama meneliti mengenai variabel strategi dan tantangan merger ke tiga bank syariah, dan memiliki perbedaan berupa variabel tentang perekonomian nasional, sedangkan penulis menggunakan variabel strategi pegawai bank syariah.

Eka Kurniasari, Program Studi Ilmu Syariah Program Magister, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, April 2021. Prospek Masa Depan Bank

---

<sup>45</sup> Achmad Sani Alhusain, Bank Syariah Indonesia....., hal. 21



Syariah di Indonesia Pasca Pemergeran Bank-Bank Syariah BUMN.<sup>46</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa BSI sebagai lembaga keuangan yang dapat menjadi penggerak ekonomi nasional. Keberhasilan awal berupa keberhasilan menjawab tantangan untuk mencapai visi kelas dunia dan mampu menjadi pendorong ekonomi nasional, antara lain melalui upaya transformasi bisnis yang terus menerus, menghasilkan produk jasa keuangan yang kompetitif dan meningkatkan penetrasi fasilitas pembiayaan untuk UMKM. Dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu sama sama meneliti mengenai penggabungan ke tiga bank syariah, dan memiliki perbedaan berupa variabel tentang prospek masa depan, sedangkan penulis menggunakan variabel berupa strategi dan tantangan pegawai bank syariah.

Alfany Arga Alil Fiqri, Minerva Maharani Azzahra, Khansa Dzakiyah Branitasandini, Laila M. Pimada, Universitas Brawijaya, Indonesia, 2021. *Peluang dan Tantangan Merger Bank Syariah Milik Negara di Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19.*<sup>47</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dengan adanya *merger* pada ketiga perbankan syariah milik negara, maka akan memiliki beberapa peluang diantaranya adalah meningkatnya aset pada perbankan syariah khususnya bagi peserta *merger* karena sudah otomatis ketika sebuah perusahaan digabung maka asetnya juga akan di akumulasi. Adanya *merger* pada ketiga perbankan syariah

---

<sup>46</sup> Eka Kurniasari, *Prospek Masa Depan Bank Syariah di Indonesia Pasca Pemergeran Bank-Bank Syariah BUMN*, *Rechtenstudent Journal 2 (1)*, April 2021, (Yogyakarta: Jurnal, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta, April 2021), hal. 44

<sup>47</sup> Alfany Arga Alil Fiqri, et. All., *Peluang dan Tantangan Merger...*, hal. 15

milik negara ini ternyata juga akan menimbulkan banyak tantangan mengingat *merger* dilakukan di tengah bencana pandemi *COVID-19* berlangsung, diantaranya adalah adanya risiko pembiayaan oleh perbankan itu sendiri mengingat *COVID-19* membuat perekonomian di Indonesia, khususnya bagi pada pemilik UMKM maupun perusahaan besar terguncang. Dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu sama sama meneliti mengenai variabel *merger* ke tiga bank syariah, dan memiliki perbedaan berupa variabel peluang, sedangkan penulis menggunakan variabel strategi.

Hasan Sultoni, Kiki Mardiana, STAI Muhammadiyah Tulungagung, Juni 2021. Pengaruh *Merger* Tiga Bank Syariah BUMN terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah di Indonesia.<sup>48</sup> Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa dampak 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. Dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu sama sama meneliti mengenai variabel *merger* tiga bank syariah, dan memiliki perbedaan berupa variabel tentang

---

<sup>48</sup> Hasan Sultoni dan Kiki Mardiana, Pengaruh Merger,.... hal. 39

perkembangan ekonomi syariah di Indonesia, sedangkan penulis menggunakan variabel strategi dan tantangan.

Elisa Suryanti Simbolon, Universitas Sumatera Utara Medan, 2021. *Aspek Hukum Pelaksanaan Merger pada Bank Syariah BUMN (Bank BRI Syariah Tbk, Bank Syariah Mandiri, Bank BNI Syariah)*.<sup>49</sup>

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pelaksanaan *merger* bertujuan membentuk sinergi yang kuat antara dua bank atau lebih sehingga muncul bank yang lebih besar dan kuat serta adanya *merger* harus memperhatikan kepentingan dari semua pihak tak terkecuali di bidang internal dan eksternal perbankan yaitu kepentingan bank, kepentingan kreditur, kepentingan pemegang saham minoritas dan karyawan bank, juga kepentingan rakyat dan persaingan usaha yang sehat. Dapat disimpulkan bahwa penelitian terdahulu sama sama meneliti mengenai variabel *merger* tiga bank syariah, dan memiliki perbedaan berupa variabel tentang aspek hukum, sedangkan penulis menggunakan variabel strategi dan tantangan.

Jadi kesimpulannya, ada persamaan antara penelitian saya dengan penelitian terdahulu adalah sama pada tema atau fokus yang berkaitan dengan fenomena *merger* saja. Selain itu masih belum ada, karena kalau lebih dari itu penelitian saya itu tidak ada pembaharuannya. Perbedaan penelitian saya dengan penelitian terdahulu adalah berbeda pada target sasaran seperti contohnya lokasi penelitian, penentuan informan, beda

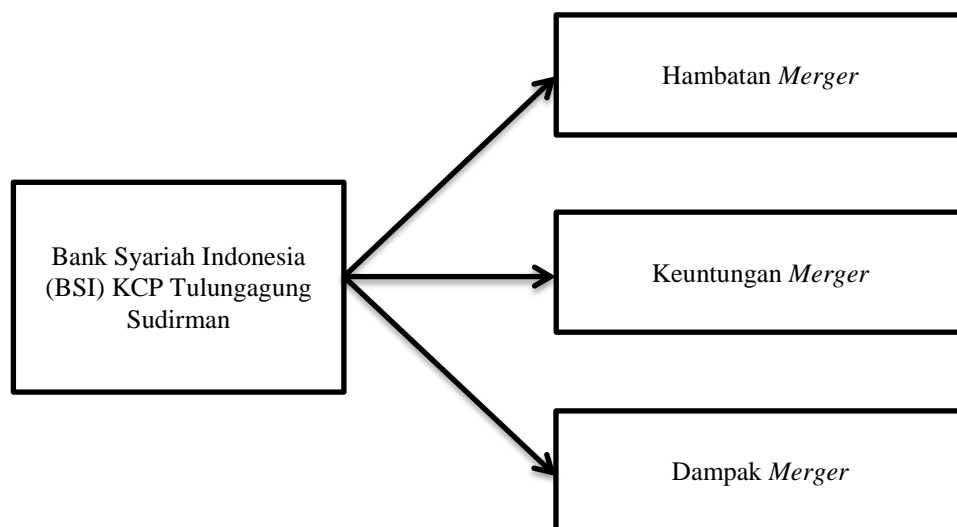
---

<sup>49</sup> Elisa Suryanti Simbolon, *Aspek Hukum Pelaksanaan Merger pada Bank Syariah BUMN (Bank BRI Syariah Tbk, Bank Syariah Mandiri, Bank BNI Syariah)*, (Medan: Skripsi, Universitas Sumatera Utara Medan, 2021), Hal. 77-78

pada teori yang digunakan kalau teori yang saya gunakan itu termasuk teori yang lebih baru dari pada penelitian terdahulu, serta pada metode penelitian saya sudah saya sesuai dengan kebutuhan penelitian. Pembaharuan pada penelitian saya terdapat pada teori yang digunakan menggunakan teori yang terbaru. Pada opsi hambatan dipenelitian saya sudah ada strategi untuk mengatasinya, dan pada keuntungan terdapat hal baru yaitu adanya kesetaraan gaji para pegawai disamakan.

### C. Kerangka Berpikir Teoretis

Bagan 2.1  
Kerangka Berpikir Teoretis



#### Keterangan :

Dalam penelitian ini, peneliti ingin menganalisis di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman untuk mencari tahu terkait permasalahan-permasalahan adanya *merger* ketiga bank syariah berupa hambatan, keuntungan dan dampak dari merger tersebut.