

## **BAB V**

### **PEMBAHASAN**

#### **A. Hambatan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman dalam Menghadapi *Merger* Ketiga Bank Syariah**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti yang berupa data dokumentasi. Setelah itu oleh peneliti akan di analisis data kemudian adanya temuan hasil penelitian disesuaikan dengan teori dan logika. Supaya lebih terperinci dan terurai lagi, maka didalam pembahasan ini akan disajikan dengan permasalahan-permasalahan yang dihadapi.

Pengertian hambatan merupakan suatu rintangan dan halangan atau dimana kondisi yang tidak 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>88</sup>

---

<sup>88</sup> Dian Wibowoutomo, *Hambatan, Motivasi dan Strategi*,..... hal. 10-12

Jadi, dapat disimpulkan bahwa hambatan adalah sesuatu yang menghambat suatu organisasi yang ingin atau akan berkembang. Hambatan bisa disebabkan oleh 2 permasalahan yaitu dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal disebabkan dari diri seseorang atau dari dalam organisasi tersebut, sedangkan faktor eksternal disebabkan dari luar diri sendiri atau dari luar organisasi yang ingin berkembang.

Dalam proses maupun pasca *merger* atau penggabungan ketiga bank syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), tidak luput dari adanya hambatan. Begitu pula dengan proses dan pasca *merger* yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman, pasti terdapat kendala-kendala atau hambatan-hambatan yang mempersulit proses *merger*. Hambatan-hambatan tersebut antara lain:

1. Hambatan dari faktor internal

- a. Penyatuan visi-misi atau *culture*

Dengan adanya *merger* atau penggabungan bank syariah, maka dari pihak Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman harus siap dengan adanya penyatuan atau penyamaan visi-misi dan *culture*, yang dulu memiliki visi-misi dan *culture* yang berbeda sekarang harus bisa menjadi satu disebut juga dengan *one culture*. Hambatan yang harus diadaptasi oleh pegawai Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman merupakan membiasakan diri untuk menghilangkan ego terhadap *culture* dari bank *ex legacy* dan harus belajar lagi terkait *culture*

dan produk-produk dari Bank Syariah Indonesia (BSI). Untuk memperkuat *culture* menjadi anggota dari Bank Syariah Indonesia (BSI) dengan cara adanya *training* berulang-ulang kali sejak 1 Februari 2021 lalu, dilakukan oleh kepala cabang kemudian disampaikan kembali kepada jajaran dibawahnya. Diharapkan pada tahun depan yaitu tahun 2022 insaallah di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman sudah bisa menjadi *one culture* seutuhnya.

b. Permasalahan yang terjadi saat migrasi atau *roll out*

Dengan adanya *merger* atau penggabungan bank syariah terjadi permasalahan di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman berupa permasalahan saat migrasi atau *roll out*. Sebelum adanya program *Customer Day 1* atau sistem yang digunakan menjadi satu biasa disebut *single sistem* yang dimulai sejak 1 November 2021 ada masalah saat migrasi atau pergantian buku tabungan dan kartu ATM nasabah yang khususnya bagi nasabah dari *ex legacy* BRIS (Bank Rakyat Indonesia Syariah) dan BNIS (Bank Negara Indonesia Syariah) yaitu penumpukan nasabah di kantor karena tidak ada pemberitahuan menyeluruh terkait migrasi kepada nasabah. Solusi yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman dengan cara menyediakan 3 outlet untuk migrasi atau *roll out* di kabupaten Tulungagung yaitu BSI KCP

Tulungagung Sudirman, BSI KK Tulungagung Trade Center dan BSI KCP Tulungagung Trade Center. Permasalahan saat migrasi terjadi biasanya adalah saat pengaktifan *mobile banking* atau *BSI mobile*, kendala terdapat pada perangkat yang digunakan oleh nasabah biasanya *handphone* belum bisa *support*. Kendala kedua masih pengaktifan *BSI mobile* yaitu harus adanya pulsa reguler untuk kirim SMS guna kode aktivasi di *BSI mobile*, biasanya para nasabah tidak memiliki pulsa reguler jadi proses pengaktifan harus tertunda berbeda jika nasabah langsung bisa membeli pulsa maka masalah sudah bisa teratasi walaupun belum bisa langsung beli pulsa bisa dicoba lagi aktivasi *BSI mobile* di rumah masing-masing.

## 2. Hambatan dari faktor eksternal

Hambatan dari faktor eksternal terhadap proses sampai pasca *merger* atau penggabungan ketiga bank syariah yang dihadapi oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman belum ada perubahan atau kendala yang signifikan. Kenapa demikian, karena penggabungan bank masih beroperasi kurang dari satu tahun dan bisa dikategorikan bank baru. Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman diresmikan oleh bapak presiden pada tanggal 1 Februari 2021 lalu. Jadi belum bisa dipantau apa saja hambatan-hambatan bank syariah dalam proses sampai pasca *merger* yang disebabkan oleh pihak-pihak dari luar bank.

Hambatan yang dirasakan oleh para nasabah Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman pada penelitian ini adalah yang pertama, karena adanya migrasi jadi ada penumpukan nasabah yang membuat nasabah lama menunggu di kantor cabang dan masih banyak nasabah yang kekurangan informasi tentang migrasi. Hambatan yang kedua didalam membuat rekening baru terdapat dana yang tertanam sebesar 50.000 di ATM. Hambatan lainnya di kabupaten Tulungagung masih belum ada ATM setor tunai. Tetapi hambatan itu sudah terlampaui dengan baik, juga para nasabah memaklumi hambatan-hambatan tersebut karena BSI masih tergolong bank baru dan akan masih terus berkembang dan maju lagi.

Hambatan pada BSI kurang lebih masih belum banyak, seperti contohnya penetrasi perbankan syariah semakin turun di Indonesia yang pada akhir tahun 2020 pada angka 6,51 persen kurang dari 7 persen. Disini BSI harus terus mengoptimalkan penetrasi perbankan syariah dengan cara mengutamakan infrastuktur IT dan digital *Channel* untuk menarik minat nasabah. Dengan adanya hambatan tersebut diharapkan BSI bisa lebih maju dan berkembang lagi, dan bisa dilihat dari pertumbuhan pada pembiayaan di BSI semakin waktu demi waktu sudah bisa stabil dengan kualitas aset yang masih terjaga. Rasio NPF tetap stabil pada Rp 2,93 dan rasio CAR mencapai 22,09 persen, serta ROA naik dari 1,38 persen menjadi 1,61 persen. Ada *personality* dari SDM memiliki peningkatan yang awalnya pegawai swasta kini beralih menjadi pegawai BUMN,

sehingga akan meningkatkan kinerja para pegawai BSI. Setelah proses konsolidasi menjadi satu sistem, maka energi bank menjadi 100 persen dan akan ditujukan untuk pencapaian visi dan misi BSI, yaitu *top 5 asset* di Indonesia dan menjadi *top 10 market cap global shariah bank*.

Dalam BSI pegawai harus *all system* dan harus *one culture* dan itu pasti sudah diatur dalam peraturan-peraturan yang sudah didiskusikan oleh para pemegang saham saat proses *pra merger*. Peraturannya terdapat pada landasan dan kebijakan tata kelola perusahaan atau biasa disebut *Good Corporate Governance/GCG*. BSI yang merupakan perusahaan publik hasil penggabungan, saat ini pasti akan menghadapi risiko yang kompleks baik faktor eksternal maupun internal dalam proses integrasi operasional dan *culture*, sehingga melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik sangat diperlukan BSI untuk membangun kepercayaan kepada nasabah, masyarakat, *stakeholder*, dan juga dunia internasional. Sebagai wujud komitmennya terhadap implementasi tata kelola perusahaan yang baik dan untuk mengetahui penerapan tata kelola meliputi struktur, proses dan hasil, dan BSI sebagai bank hasil penggabungan dari BNIS, BSM dan BRIS telah melakukan *self assessment* GCG tahunan. Jadi BSI sudah sedemikian rupa mengelola tata kelola perusahaan dengan baik, berlaku sampai sekarang dan berjalan sesuai tujuan BSI.

## **B. Keuntungan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman dalam Menghadapi *Merger* Ketiga Bank Syariah**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti yang berupa data dokumentasi. Setelah itu oleh peneliti akan di analisis data kemudian adanya temuan hasil penelitian disesuaikan dengan teori dan logika. Supaya lebih terperinci dan terurai lagi, maka didalam pembahasan ini akan disajikan dengan permasalahan-permasalahan yang dihadapi.

Pengertian 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>89</sup>

Dalam proses maupun pasca *merger* atau penggabungan ketiga bank syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), juga dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman, pasti terdapat keuntungan yang dirasakan. Saat proses maupun pasca *merger*. Keuntungan-keuntungan tersebut antara lain:

### 1. *Market share* dipermudah

Bank Syariah Indonesia (BSI) telah dibantu pemerintah sejak diresmikan pada tanggal 1 Februari 2021 dengan cara dibacakannya

---

<sup>89</sup> Hapsari Ayu Epri, *Analisis Rasio Keuangan,.....* hal. 36

peresmian BSI oleh bapak presiden yaitu bapak Joko Widodo di istana negara dan disebutkan juga bahwa penggabungan ketiga bank syariah terbesar di negara Indonesia menjadi BSI adalah *merger* spesial. BSI juga sangat didukung oleh pemerintah seperti contohnya promosi dibantu oleh bapak wakil presiden yaitu bapak Ma'ruf Amin. Banyak juga promosi-promosi digital yang membantu *market share* BSI.

Karena hal-hal diatas menimbulkan adanya keuntungan di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman yaitu meningkatnya *market share* khususnya di kabupaten Tulungagung dengan begitu akan memudahkan oleh pihak bank untuk menjual produk-produknya. Maka akan terjadi peningkatan jumlah nasabah di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman. Diharapkan dari tahun ke tahun yang akan mendatang nasabah akan terus bertambah dan Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman berkembang dengan baik sesuai dengan visinya menjadi *Top 10 Global Islamic Bank*.

## 2. Pengguna *BSI Mobile* meningkat

Keuntungan yang dirasakan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman adalah meningkatnya pengguna *BSI Mobile*. Pada saat migrasi nasabah diwajibkan menggunakan *BSI Mobile* untuk mempermudah transaksi. Bertepatan juga zaman sekarang semuanya serba digital, sehingga Bank Syariah Indonesia (BSI) terus *update* supaya bisa digunakan oleh nasabah dengan baik.



Didalam *BSI Mobile* tidak hanya untuk cek saldo saja, tetapi bisa untuk transaksi transfer, *top up* saldo, pembayaran *e-commerce*, proses pembayaran PDAM (Perusahaan Daerah Air Minum), pembukaan tabungan e-emas, pembukaan deposito, dan sekarang yang terbaru dapat melakukan pembukaan untuk pembiayaan tetapi menggunakan syarat-syarat tertentu.

3. Menginformasikan produk *holding* untuk nasabah atau *cross selling*

Keuntungan yang dirasakan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman pada saat migrasi pegawai bank mempunyai kesempatan untuk memberikan informasi kepada nasabah atau *cross selling* bahwa BSI memiliki produk-produk yang banyak untuk membantu nasabah. Contohnya ada produk tabungan transaksi berencana, tabungan perencanaan pendidikan, tabungan khusus anak atau anak sekolah yang belum punya KTP, dan juga ada tabungan haji. Jadi nasabah tidak hanya bisa memiliki satu rekening saja tetapi bisa memiliki banyak rekening.

4. Kesetaraan gaji

Pada pasca *merger*, didalam Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman terdapat keuntungan berupa adanya kesetaraan gaji. Seperti contohnya dulu ada pegawai dari *ex legacy* BNIS terdapat keuntungan gaji dua kali lipat daripada gaji yang terdahulu dan sekarang gaji sama semua setiap karyawan. Diharapkan dengan

adanya kesetaraan gaji karyawan, karyawan kedepannya akan meningkat kualitasnya.

Keuntungan yang dirasakan oleh para nasabah Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman tentang adanya *merger* ketiga bank syariah dari penelitian saya ini keuntungan pertama yang terdapat adanya fitur *BSI Mobile* yang memudahkan nasabah untuk transaksi keuangannya seperti cek saldo, *transfer*, *top-up*, pembayaran dan lain-lain. Dengan adanya sistem syariah dalam bentuk tabungan *easy wadiah* membuat para nasabah tidak perlu lagi untuk membayar admin setiap bulannya atau bisa dibilang gratis. Dan di BSI produknya sangat beragam seperti tabungan haji, tabungan sekolah, jadi nasabah mudah dalam mengelola tabungannya.

### **C. Dampak Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman dalam Menghadapi *Merger* Ketiga Bank Syariah**

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti yang berupa data dokumentasi. Setelah itu oleh peneliti akan di analisis data kemudian adanya temuan hasil penelitian disesuaikan dengan teori dan logika. Supaya lebih terperinci dan terurai lagi, maka didalam pembahasan ini akan disajikan dengan permasalahan-permasalahan yang dihadapi.

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>90</sup> Menurut penulis dampak adalah sesuatu yang dilakukan dan setelahnya akan mengakibatkan suatu hal, hal tersebut bisa mengakibatkan yang baik maupun buruk sesuai dengan apa yang dilakukan.

Dalam proses maupun pasca *merger* atau penggabungan ketiga bank syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), juga dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman, pasti terdapat dampak positif dan negatif yang dirasakan. Dampak-dampak tersebut antara lain:

1. Dampak Positif

- a. *Market share* naik

*Market share* Bank Syariah Indonesia (BSI) dipermudah dengan adanya pembacaan bahwa ada merger ketiga bank syariah oleh bapak presiden yaitu bapak Joko Widodo di Istana Negara, karena itu makanya nasabah yang ada di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman sudah kelihatan dan terasa meningkat. Di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman sendiri nasabahnya bertambah ada pada Kemenag, Pengadilan Agama, Angkatan Darat, UIN (Universitas Islam

---

<sup>90</sup> Sinta Hariyati, *Persepsi Masyarakat*,.... hal. 6

Negeri), Rumah Sakit kecuali RSUD (Rumah Sakit Umum Daerah) tetapi tidak menjadi permasalahan yang buruk. Kedepannya diharapkan *market share* akan terus meningkat serta nasabah yang meningkat setiap harinya.

b. Promosi dipermudah lewat media digital

Promosi di Bank Syariah Indonesia (BSI) dipermudah dan didukung oleh pemerintah, serta banyak promosi atau iklan yang telah di tampilkan di layar televisi, media sosial dan media digital lainnya. Hal tersebut membuat orang-orang diluar sana lebih mengenal terkait Bank Syariah Indonesia (BSI). Bank Syariah Indonesia (BSI) juga dikenal dengan bank yang memiliki visi menjadi top 10 bank syariah di dunia.

2. Dampak Negatif

a. Adanya polemik atau perebutan nasabah oleh ketiga bank syariah di kabupaten Tulungagung

Dengan adanya *market share* naik, otomatis nasabah akan terus-menerus bertambah setiap harinya. Dampak negatifnya adalah target atau nasabah yang sudah tertata akan menjadi polemik atau perebutan nasabah oleh ketiga bank syariah di kabupaten Tulungagung yaitu BSI Tulungagung Sudirman, BSI KK Tulungagung Trade Center, BSI KCP Tulungagung Trade Center. Tetapi hal tersebut, tidak menjadi masalah yang buruk

karena setiap BSI di kabupaten Tulungagung sudah memiliki targetnya sendiri-sendiri.

b. Karyawan harus bisa berkolaborasi

Diharapkan dengan adanya *merger* ketiga bank syariah, karyawan di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman dapat bisa berkolaborasi dan tidak saling menjatuhkan sesama karyawan BSI walaupun dulu berbeda *ex legency*. Kenapa demikian karena sudah menjadi satu visi, satu misi, satu payung dan satu kultur atau *one culture*. Biasanya dampak ini diatasi dengan cara setiap satu bulan sekali diadakan pertemuan antara karyawan-karyawan BSI yang ada di kabupaten Tulungagung, jadi akan mengakitbatkan timbulnya rasa persaudaraan yang kuat.

c. Belum adanya mesin setor tunai

Dampak negatif pasca merger ketiga bank syariah menjadi BSI yang dirasakan khususnya kabupaten Tulungagung belum adanya mesin ATM setor tunai. Mesin ATM setor tunai yang tersedia masih berada di kota-kota besar seperti contohnya di Surabaya, Malang, dan lain-lain. Di kabupaten Tulungagung sendiri mesin ATM setor tunai akan diusahanya dan masih didalam progres.

Dampak yang dirasakan oleh nasabah Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tulungagung Sudirman pada penelitian ini ada dampak positif

dan negatifnya. Dampak positif menurut nasabah yaitu adanya *BSI Mobile* memudahkan transaksi nasabah, jarak tempuh BSI Sudirman dengan rumah nasabah semakin dekat daripada *ex legency* BSI terdahulu, yang terakhir dalam tabungan BSI tidak adanya biaya admin. Dampak negatif bagi nasabah yaitu banyak nasabah yang kekurangan informasi terkait migrasi, jadi nasabah harus migrasi pada saat-saat akhir masa migrasi. Dari semua yang dirasakan oleh nasabah banyak yang berdampak positif, oleh karena itu BSI yang berpengaruh dan sangat bermanfaat bagi nasabah.