

## Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger (Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

**Dodi Supriyanto**

[dodi.supriyanto@ekuitas.ac.id](mailto:dodi.supriyanto@ekuitas.ac.id)

Program Studi S1 Manajemen  
STIE EKUITAS, Bandung

**Syafitri Nur Aulia**

[syafitrina17@gmail.com](mailto:syafitrina17@gmail.com)

Program Studi S1 Manajemen  
STIE EKUITAS, Bandung

### *Abstract*

*One of the government's policies to strengthen domestic Islamic financial institutions is by implementing a merger of three Islamic commercial banks, which are state-owned subsidiaries, namely Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah, and BNI Syariah, where BRI Syariah will be the surviving entity or entity that receives this merger. However, this policy could create new problems or challenges for merged banks, such as in the areas of human resources, capital, and market share. This study aims to determine the prospects and challenges of post-merger Islamic banking. The descriptive research approach was utilized. The documentation study data collecting approach was employed in this investigation. From 2013 to 2017, the data was derived from the quarterly financial reports of Bank BNI Syariah, PT. Bank BRI Syariah, Tbk, and Bank Mandiri Syariah. This study's findings include market share, Third-party Funds, Capital Adequacy Ratio (CAR), other ratios, and the number of employees.*

**Keywords:** *Prospects, Challenges, Merger Islamic Banks.*

### **Pendahuluan**

#### **Latar Belakang**

Bank adalah lembaga yang berperan sebagai perantara keuangan (*financial intermediary*) antara pihak yang memiliki dana dengan pihak yang memerlukan dana serta sebagai lembaga yang berfungsi memperlancar aliran lalu lintas pembayaran. Bank juga mempunyai peran sebagai pelaksanaan kebijakan moneter dan pencapaian stabilitas sistem keuangan, sehingga diperlukan perbankan yang berkinerja baik, transparan dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Undang-Undang No. 10 Tahun 1998, bank merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan lainnya. Dalam hal ini bank biasa disebut sebagai lembaga intermediasi pada sektor keuangan dengan kegiatan menghimpun dana, menyalurkan dana dan memberikan jasa lainnya.

Undang-Undang Perbankan Syariah No. 21 Tahun 2008 menyatakan bahwa perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah dan unit usaha syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS), Unit Usaha Syariah (UUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Bank syariah adalah lembaga keuangan yang

## Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger (Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

menjalankan fungsi perantara (*intermediary*) dalam penghimpunan dana masyarakat serta menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, (Al Arif, 2012:99).

Berkaca dari krisis perekonomian yang terjadi di wilayah Asia Timur dan Asia Tenggara sekitar tahun 1997-1998 membawa dampak yang bersifat negatif pada dunia Lembaga Keuangan di Indonesia. Banyak bank di Indonesia mengalami krisis dalam keuangan akhirnya banyak bank yang terlikuiditas. Untuk mengatasi dampak krisis-krisis tersebut dengan cara melakukan strategi merger dan akuisisi. Hal ini dilakukan sebagai langkah yang strategis bagi bank untuk memperbaiki kesehatan bank sehingga diharapkan bank kembali bekerja secara efisien dan mampu menghasilkan keuntungan yang optimal.

Pada penghujung tahun 2020 Otoritas Jasa Keuangan sebagai wakil dari Pemerintah telah membuat suatu langkah konstruktif dengan menggabungkan (merger) terhadap tiga bank syariah milik BUMN yaitu bank BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri, dan Bank BNI Syariah. Dengan melakukan merger pada tiga bank syariah BUMN diharapkan dapat memberikan solusi yang tepat untuk mengembalikan perekonomian nasional disaat pandemi seperti ini. Merger merupakan penyerapan satu usaha oleh usaha lain. Yang mana usaha yang mengakuisisi, usahanya menggunakan atribut yang satu dan baru. Pengusaha yang membeli akan mengambil alih, baik kekayaan maupun hutang perusahaan yang dibelinya. Pasca proses penggabungan maka bank syariah yang sudah dimerger dapat dipastikan berhenti kegiatan operasionalnya.

Menurut Erick Tohir sebagai Menteri BUMN dan Pengurus Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) pada acara pelantikan Pengurus Pusat Masyarakat Ekonomi Syariah, tanggal 22 Maret 2021 di Jakarta, “Saya mau ekonomi syariah sebagai alternatif, sehingga Indonesia yang berpenduduk muslim terbesar memiliki lembaga keuangan syariah yang representatif. Jika bank syariah digabungkan, pada akhirnya bisa jadi *top it* bank, dan menjadi solusi pilihan” tuturnya dalam [www.kompasiana.ac.id](http://www.kompasiana.ac.id) (diunduh 8 Mei 2021) diharapkan bank syariah BUMN ini dapat hadir sebagai pilihan utama bagi masyarakat muslim di Indonesia dalam transaksi keuangan.

Kebijakan pemerintah dengan melakukan merger ini bertujuan memberi opsi pembiayaan, terutama pembiayaan berbasis syariah, memperkokoh permodalan bank syariah, dan berpeluang mendukung satu bank syariah yang kuat dan sehat. Namun, kebijakan ini tidak luput dari pro dan kontra bagi bank syariah dan perekonomian Indonesia. Dari sisi internal bank syariah akan berdampak perampangan atau penambahan pegawai, timbulnya masalah dan/atau tantangan mengenai permodalan dan *market share*. Ataupun seperti penurunan laba, simpanan pihak ketiga dan tingginya jumlah pembiayaan yang disalurkan. Dari sisi eksternal apakah merger ini dapat memperkuat, memperlemah atau tidak berpengaruh pada perekonomian Indonesia.

Dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Noegroho (2017), hasilnya bahwa merger sangat berpeluang bagi perekonomian di Indonesia. Sementara penelitian lain yang dilakukan Lesmitasari (2010), hasil analisis memberikan saran, supaya perbankan melakukan kajian secara komprehensif tentang penggabungan dalam upaya memperkecil frekuensi dan tingkat kompetisi antar bank.

### Kajian Literatur

#### Pengertian Bank Syariah

Bank syariah adalah lembaga keuangan yang menjalankan fungsi perantara (*intermediary*) dalam penghimpunan dana masyarakat serta menyalurkan pembiayaan kepada masyarakat sesuai dengan prinsip-prinsip syariah, (Al Arif, 2012:99).

Bank dalam Islam atau bank syariah ialah bank yang beroperasi dengan tidak bergantung pada bunga. Dengan kata lain ialah lembaga keuangan/perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berlandaskan syariat Islam (Al-Qur'an dan Hadits Nabi SAW) dan menggunakan kaidah-kaidah *fiqh* (Iska 2012:49).

## Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger (Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

Bank Syariah atau Bank Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran serta peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariat Islam (Muhamad, 2014:2).

### Asas, Tujuan, dan Fungsi Bank Syariah

Bank Syariah beroperasi berdasarkan asas bagi hasil (*profit and loss sharing/risk return sharing*) dan berbentuk kerjasama (*partnership*), bukan sebagai hubungan antara si pengutang (debitur) dengan si pengutang (kreditur), sedangkan bank konvensional berdasarkan pada bunga (Iska, 2012:51).

Secara umum tujuan bank syariah adalah untuk mendorong dan mempercepat kemajuan ekonomi suatu masyarakat dengan melakukan kegiatan perbankan, finansial, komersial, dan investasi sesuai kaidah syariah (Umam, 2016:32). Ditambahkan pula oleh Antonio (2016:247), tujuan dari pengembangan bank syariah adalah untuk memenuhi kebutuhan jasa perbankan bagi masyarakat yang tidak dapat menerima konsep bunga.

Fungsi dan peran bank syariah diantaranya tercantum dalam pembukaan standar akuntansi yang dikeluarkan oleh *Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institution* (AAOIFI), menurut IBI yang disitasi oleh Al Arif (2012:99) sebagai berikut:

1. manajer investasi, bank syariah dapat mengelola investasi dana nasabah;
2. investor, bank syariah dapat menginvestasikan dana yang dimilikinya dan dana nasabah yang dipercayakan kepadanya;
3. penyedia jasa keuangan dan lalu lintas pembayaran, bank syariah dapat melakukan kegiatan jasa-jasa layanan perbankan sebagaimana lazimnya;
4. pelaksana kegiatan sosial, sebagai ciri yang melekat pada entitas keuangan syariah, bank Islam wajib memiliki kewajiban untuk mengeluarkan dan mengelola (menghimpun, mengadministrasikan, mendistribusikan) zakat serta dana-dana sosial lainnya.

### Ciri-ciri Bank Syariah

Bank Syariah mempunyai ciri yang berbeda dengan bank konvensional, adapun ciri-ciri bank syariah yaitu sebagai berikut (Al Arif 2012:108):

1. Tanggungan biaya yang disetujui pada saat tanda tangan akad dibuktikan secara jumlah nominal yang nominalnya dapat berubah serta bisa dilaksanakan dalam keleluasaan untuk negosiasi sampai tingkat yang wajar. Tanggungan biaya itu disebabkan oleh kontrak yang telah disepakati bersama.
2. Pemakaian presentase dalam hal melaksanakan pembayaran angsuran sering dijauih, karena presentase bersifat menyatu dengan saldo pinjaman walaupun batas waktu kontrak telah berakhir, maka yang dipakai adalah ratio bagi keuntungan.
3. Di dalam akad-akad pembiayaan proyek, bank syariah menetapkan perhitungan berdasarkan keuntungan yang dihasilkan dari kegiatan usaha dan telah disepakati dimuka. Pada prinsipnya, yang paling tahu profit atau tidaknya suatu proyek yang didanai bank syariah hanya Allah SWT. Kadar profit yang dipakai adalah kadar profit yang efektif. Jika kadar profit yang dihasilkan lebih kecil dari pada kadar profit yang diasumsikan, maka yang dipakai adalah kadar profit yang efektif tersebut.
4. Penghimpunan dana pihak ketiga, jenis simpanan deposito, tabungan oleh nasabah merupakan titipan (*al-wadi'ah*), sementara dari sisi bank syariah merupakan titipan yang dapat dipergunakan untuk pembiayaan disektor proyek-proyek produktif yang tidak bertentangan prinsip syariah, maka pada nasabah tidak mendapat imbalan yang pasti.
5. Adanya Pengawas Syariah (PS) di bank syariah yang berfungsi mengendalikan kegiatan operasional bank dari sisi syariahnya. Di samping itu, manajemen bank syariah memahami konsep dasar kegiatan *muamalah*. Adanya DPS merupakan faktor yang penting dalam susunan organisasi bank syariah dan pembeda dengan bank konvensional.

Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger  
(Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

6. Bank syariah berfungsi menghubungkan para pihak yaitu pemilik dana dengan pihak yang menggunakan dana, termasuk berfungsi secara khusus yaitu melaksanakan amanah, artinya bank syariah mengharuskan untuk memelihara dan menjaga uang titipan dan siap untuk ditarik kembali kapan saja oleh nasabahnya.

Berdasarkan Peraturan Bank Indonesia No.6/ 24/ PBI/ 2004, tentang Bank Umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, menyebutkan bahwa bank wajib menerapkan prinsip syariah dan prinsip kehati-hatian dalam melakukan kegiatan usahanya. Adapun bentuk usaha yang dijalankan oleh bank syariah itu sendiri meliputi (Sumar'in, 2012:58):

1. Melakukan penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan investasi antara lain:
  - a. Giro berdasarkan prinsip *wadiah*
  - b. Tabungan berdasarkan prinsip *wadiah* dan/ atau *mudharabah*
  - c. Depositio berjangka berdasarkan prinsip *mudharabah*
2. Melakukan penyaluran dana melalui:  
Prinsip jual beli berdasarkan akad, antara lain: *Murabahah, Istishna, Salam.*

### **Pengertian Merger**

Menurut Pringle dan Harris (1987) merger adalah

*“Merger is a combination of two or more firm in which one company survives under its own name while any others cease to exist as legal entities.”*

Berdasarkan keterangan tersebut merger adalah sebuah ketetapan dalam menggabungkan atau menyatukan dua atau lebih perusahaan menjadi perusahaan baru. Menurut Pringle dan Harris (1987), motif merger meliputi 11 aspek yang meliputi :

1. *Cost Saving*  
*Cost Saving* dapat dilaksanakan, apabila dua atau lebih badan usaha mempunyai kelebihan yang tidak sama menggabungkan menjadi satu, kemudian yang melakukan merger tersebut dapat meningkatkan nilai perusahaan secara bersama-sama.
2. *Monopoly Power*  
Merupakan penggabungan perusahaan yang berskala besar dengan perusahaan yang skala usahanya lebih kecil atau sekelas, supaya kedepannya *image* dari perusahaan tersebut mempunyai keunggulan lebih, khususnya kekayaan perusahaan maupun *keahlian manajemen*.
3. *Auditing Bankruptcy*  
Dilakukannya merger dapat menghindarkan sebuah perusahaan dari risiko likuiditas. Yang disebabkan oleh *miss mangement* atau karena faktor lain seperti kehilangan pangsa pasar, teknologi yang tidak mumpuni ataupun kalah saing dengan perusahaan lain.
4. *Tax Consideration*  
Suatu penggabungan dilaksanakan untuk tujuan supaya mendayagunakan keringanan pajak dari pemerintah, dikarenakan ketentuan baru pada bagian pajak yang diterbitkan oleh Direktorat Jenderal Pajak.
5. *Retirement Planning*  
Penggabungan dilakukan dalam upaya memulihkan kegiatan manajemen perusahaan. Diharapkan dengan dilakukannya merger ini dapat kembali tata kelola perusahaan yang lebih baik.
6. *Diversification*  
Tujuan penggabungan ialah pengembangan kegiatan usaha melalui pengembangan produk. Pengembangan kegiatan bertujuan mengurangi risiko. Dengan demikian keuntungan yang diharapkan dapat lebih besar.
7. *Increased Debt Capacity*  
Merger diharapkan dapat meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memperbesar perolehan pinjaman bank dengan cara memperhatikan nilai kekayaan yang dimiliki.

8. *Undervalued Assets*

Suatu perusahaan semakin besar harta kekayaannya, berpeluang besar untuk mendapatkan sejumlah pinjaman dari lembaga keuangan. Artinya, penggabungan suatu perusahaan dapat memperluas kegiatan usahanya. Pendanaan dapat disediakan melalui pembiayaan dari bank.

9. *Manipulating Earnings Per Share*

Pada dasarnya perusahaan yang telah digabungkan mempunyai kapasitas dalam melahirkan profit secara signifikan dibandingkan dengan perusahaan sebelum di merger secara individu.

10. *Management Desires*

Merger mengarahkan suatu perusahaan mendapat manajemen yang lebih rapi. Dikarenakan setelah merger perusahaan perlu beradaptasi dengan aktivitas dari tiap-tiap organisasi bisnis pertama digabungkan.

11. *Eplacing Inefficient Management*

Penggabungan bertujuan untuk menjadikan kegiatan usaha berjalan lebih efektif dan efisien. Hal tersebut menjadikan barometer penting dalam satu keputusan penggabungan.

Penggabungan ialah salah satu jalan keluar supaya bank berjalan lebih menguntungkan setelah terjadinya masalah ekonomi pada tahun 1997 di Indonesia. Penggabungan dilakukan oleh satu usaha yang manajemennya lebih baik, akuisisi pada bank yang manajemennya tidak bagus agar dapat meningkatkan kinerjanya. Dari penggabungan ini, hubungan bank hasil penggabungan dapat berjalan lancar.

### **Pertimbangan Merger**

Maksud sebuah entitas melaksanakan penggabungan dengan entitas lain adalah supaya menaikkan volume usaha dan meningkatkan *value added* dengan usaha membuat keuntungan yang efektif, menaikkan kinerja, kinerja keuangan, *strategic realignment*, dan untuk bank milik masyarakat umum bertujuan untuk menghasilkan *q-ratio*. *Q-ratio* adalah perbandingan kapitalisasi saham sebuah perusahaan dengan nilai perolehan aktiva perusahaan. Dengan demikian, merger tidak akan terjadi jika angka *q-ratio* setelah merger lebih rendah dari angka sebelum merger. Nilai tambah pada proses merger dituliskan dengan simbol  $1+1=3$ . Berdasarkan tujuan merger tersebut, maka merger tidak hanya dibutuhkan oleh bank yang sedang mengalami kritis, namun dapat dilakukan juga oleh bank yang sehat.

### **Merger Bagi Bank Sehat**

Pemegang saham dari sebuah bank kurang mampu menambahkan modalnya, bank itu segera untuk ditawarkan kepada investor lain. Pada situasi seperti itu maksud dari entitas tersebut tidak lagi berorientasi pada profit, akan tetapi memprioritaskan kepada meminimalkan resiko kerugian serendah-rendahnya bagi investor baru. Investor harus diberikan dua opsi, yaitu: pertama, apakah akuisisi bank itu memiliki tujuan melanjutkan bisnis bank atau penutupan kegiatan usaha. Jika akuisisi itu bertujuan meneruskan bisnis, investor diwajibkan memenuhi modal untuk memenuhi CAR minimum (maksimum tiga bulan).

Faktor global yang menjadi penyebab pembentukkan usaha bank kembali menurut Allen dan Hamilton (2016) sedikitnya ada lima unsur, yaitu :

1. Globalisasi ditandai dengan perubahan meningkatnya kuantitas dari bank asing yang beroperasi baik langsung maupun tidak langsung.
2. Konsolidasi munculnya sebuah dukungan penggabungan bank dalam negeri agar mendapatkan porsi usaha yang lebih menguntungkan.
3. Peran bank sebagai lembaga intermediasi semakin berkurang karena entitas-entitas berskala besar dapat langsung memiliki hubungan dengan investor tidak melalui atau melewati institusi bank.

## Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger (Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

4. Perombakan susunan keuntungan berpindah pada penerimaan jasa pelayanan.
5. Pengendalian bank akan efektif dengan hadirnya bermacam-macam ketentuan-ketentuan atau peraturan baru.

### Klasifikasi Merger

Menurut Brigham (2012) merger terbagi menjadi empat bagian, yaitu :

1. Penggabungan Mendatar (*Merger Horizontal*), ialah menyatukan dua entitas bisnis yang menghasilkan macam-macam barang dan jasa lama supaya dapat mengurangi kompetitor dipasar, dalam hal ini kompetitor berganti menjadi mitra yang menguntungkan.
2. *Merger Vertikal*, merupakan penyatuan dua entitas bisnis hulu dan hilir sehingga kegiatannya menjadi hemat dalam pengadaan persediaan termasuk penyebaran barang.
3. *Merger Kongenerik*, merupakan penyatuan perusahaan yang beroperasi dan menghasilkan barang yang sama dan bersifat *general*, serta tidak mempunyai korelasi terhadap konsumen loyal dan *supplier* pada keduanya.
4. *Merger Konglomerat*, yaitu penyatuan entitas bisnis pabrikan yang berlainan jenis produk dengan tujuan memiliki pasar yang lebih luas, hal ini disebabkan oleh tingkat persaingan yang lebih ketat.

Menurut Handoyo (2004) merger dari sudut analisis keuangan terbagi menjadi dua jenis yaitu :

1. Merger Operasi, adalah menggabungkan atau mengombinasikan operasi beberapa entitas bisnis yang berguna untuk mencapai efektivitas kerjasama untuk menghasilkan produksi yang lebih menguntungkan (efisien).
2. Merger Keuangan, merupakan cara menggabungkan lini kegiatan beberapa entitas bisnis, dengan harapan adanya efisiensi operasional yang berdampak pada peningkatan keuangan.

### Konsep Nilai Tambah dalam Merger

Menurut Moin (2003) menghasilkan nilai plus adalah harapan dari terlaksananya merger. Keberadaan nilai plus menjadi ukuran pertumbuhan dari terlaksananya penggabungan. Sebuah nilai plus yang baik mempunyai ukuran yang tepat. Minimal nilai plus dapat dihitung dengan angka yang dapat dibandingkan sama keadaan sebelum penggabungan. Para eksekutif bisnis melihat pada bidang kenaikan kemampuan keahlian dan tata kelola. Sedangkan pemilik usaha melihat kenaikan keuntungan dari tiap sahamnya. Untuk karyawan mendeskripsikan dari sisi meningkatnya kesejahteraan dan meningkatnya produktivitas. Meski masing-masing menerangkan merger dengan banyak ragamnya, intinya ada sebuah gagasan yang harus dicapai dimana keadaan setelah penggabungan itu menjadi lebih baik dan kondusif.

### Tahap – tahap Proses Merger

Menurut Moin (2003) entitas bisnis perlu memperhatikan hal-hal antara lain tersedianya sumber daya manusia yang akan mengelola, kapasitas keuangan, tujuan industri, adanya usaha yang ditetapkan, dan strategi yang dilaksanakan dalam proses penggabungan. Jika proses penyusunan rencana itu tidak menemui kendala yang berarti, maka bisnis bisa dilanjutkan pada proses penggabungan. Adapun langkah penggabungan adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Awal, perusahaan akan mendata dan menghimpun semua keterangan sesuai kebutuhan mengenai entitas bisnis yang berpotensi untuk di merger.
2. *Screening*, ialah proses penyaringan dan memilih satu atau lebih bakal tujuan perusahaan yang sangat pantas dan dapat dilaksanakan penggabungan.
3. Penawaran Formal, sebelumnya entitas bisnis membuat kelompok untuk tanggungjawab supaya proses penggabungan ini bisa dilaksanakan sesuai rencana. Penawaran formal ini dilakukan melalui surat resmi yang disampaikan pada pimpinan tertinggi sebagai tujuan dari penggabungan.

4. *Due Diligence*, yaitu investigasi yang dilakukan secara keseluruhan tentang berbagai hal yang menjadi tujuan merger. Hal ini bertujuan menyampaikan keterangan secara mendetail mengenai keadaan bisnis yang menjadi tujuan yang di pandang dari sudut hukum, keuangan, organisasi, sumber daya manusia, pemasaran, teknologi, dan produksi. Melaksanakan *due diligence*, artinya bisnis bisa meminimalkan dan menghindari dari kesulitan yang berdampak pada tidak berhasilnya penggabungan.
5. Negosiasi, aktivitas penggabungan bisa lancar jika dengan persetujuan dari kedua belah pihak pada bisnis yang menjadi tujuan seperti pengelola, dan pemilik usaha. Jika dua pihak sepakat dan semua persyaratan yang disepakati terpenuhi dengan baik, maka merger dapat berjalan dengan baik.
6. *Closing*, merupakan proses penghentian dari kegiatan penggabungan pasca tawar menawar sampai pada kesepakatan. *Merger closing* adalah selesainya dari keberadaan hukum suatu bisnis yang melakukan penggabungan kepada pemegang usaha yang di satukan.
7. Integritas, artinya aktivitas hubungan dan penggabungan keinginan yang berbeda dari para pihak untuk melaksanakan aktivitas bersama-sama. Langkah ini mempunyai tahapan yang perlu dilaksanakan seperti penilaian kesamaan karakteristik perusahaan, mengembangkan indikator integritas, beradaptasi dan menggabungkan budaya perusahaan.

## Metodologi Penelitian

Dalam penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan metode kuantitatif dan metode kualitatif. Setiap penelitian kuantitatif maupun kualitatif selalu berangkat dari masalah yang akan di teliti. Menurut Sugiyono (2014:423) menjelaskan bahwa metode kualitatif itu berlandaskan kepada filsafat enterpretif, dimana data utama yang terkumpul adalah data kualitatif. Hasil Penelitian ini disajikan dengan sistematis (Chang,2014:6). Artinya dalam usaha menemukan kebenaran dan menjabarkan pengetahuan yang diperoleh menggunakan langkah-langkah yang terstruktur.

Mengingat waktu pelasaan penelitian ini sangatlah terbatas dan supaya lebih fokus pada permasalahan penelitian, maka peneliti melakukan langkah-langkah penelitian sebagai berikut. Tahap pertama adalah melakukan identifikasi dan kajian data awal yang terkait dengan permasalahan yang dihadapi. Tahap kedua adalah melakukan wawancara dengan pihak bank syariah (3 bank syariah). Tahap ketiga melakukan analisis data dari hasil wawancara dengan data sekunder sampai menghasilkan kesimpulan.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Perkembangan Dana Pihak Ketiga

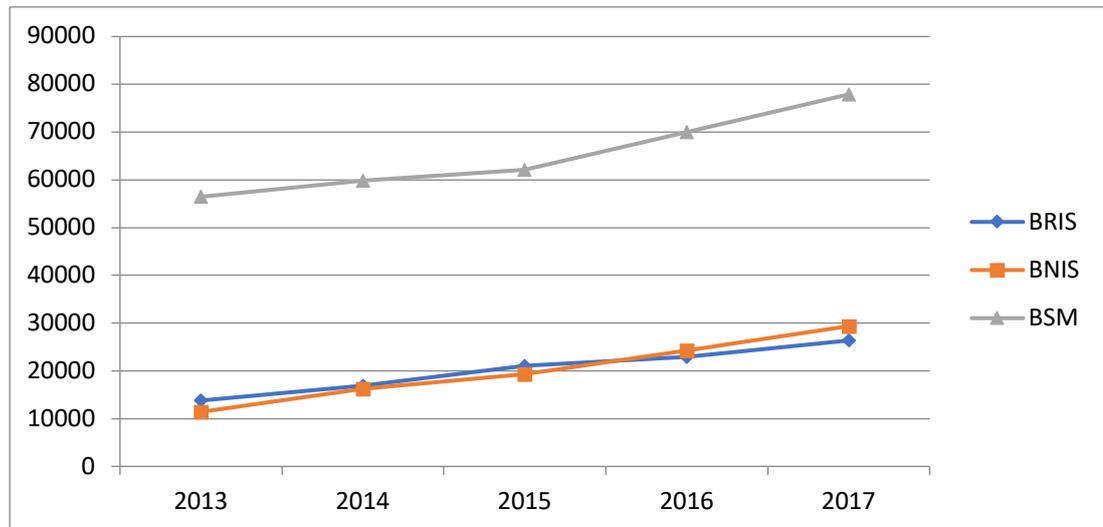
Sebelum dilaksanakan merger, produk simpanan dana pihak ketiga masing-masing bank syariah (BNI Syariah, BRI Syariah dan Mandiri Syariah) memiliki karakteristik masing-masing. Karakteristik ini pula yang telah memberikan model atau perilaku kepada nasabahnya. Mulai nasabah tabungan, giro dan deposito sampai pada layanan jasa lainnya. Walaupun ketiga bank syariah ini milik dari BUMN, tetapi dalam kegiatan operasional dan cara menghimpun dana pihak ke tiga memiliki perbedaan. Dengan adanya karakteristik dari produk simpanan tersebut menjadikan ketiga bank syariah mampu menawarkan dengan keunggulannya masing-masing.

Dana pihak ke tiga merupakan sumber pendanaan bagi bank syariah. Dengan adanya dana pihak ketiga ini bank syariah dapat menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan. Semakin besar jumlah dana pihak ke tiga yang diterima bank syariah, maka akan semakin meningkat pula volume usahanya dan pada akhirnya dapat meningkatkan laba bank

## Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger (Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

syariah. Dana pihak ketiga dalam bank syariah memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi.

Perkembangan dana pihak ketiga berupa tabungan, giro dan deposito pada ketiga bank syariah sebelum dilakukan merger adalah sebagai berikut.



**Gambar 1. Dana Pihak Ketiga per Tahun pada 3 Bank Syariah Periode 2013-2017 sebelum Merger**

Berdasarkan Gambar 1 menunjukkan bahwa dana pihak ketiga pada 3 bank syariah sebelum merger periode 2013-2017 per-tahun mengalami fluktuasi meningkat. Pada setiap tahunnya. Meningkatnya dana pihak ketiga dapat diartikan bahwa meningkatnya kepercayaan nasabah terhadap bank untuk menyimpan dananya. Dana pihak ketiga pada bank BRI Syariah berada dikisaran 13 miliar rupiah hingga 26 miliar rupiah. Dana pihak ketiga pada bank BNI Syariah berada dikisaran 11 miliar hingga 23 miliar, sedangkan dana pihak ketiga pada Bank Syariah Mandiri berada di kisaran 49 miliar hingga 60 miliar.

Uraian tersebut di atas, memberikan harapan besar kepada semua pihak khususnya kepada *owner* bank syariah dalam hal ini pemerintah. Dana pihak ketiga dari ketiga bank syariah dimerges ke dalam satu bank syariah (Bank Syariah Indonesia), maka menjadi kekuatan besar untuk mendorong meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada bank syariah serta mendorong pertumbuhan pembiayaan kepada masyarakat. Indikator pertumbuhan dana pihak ketiga dapat kita lihat dari jumlah nasabah dan jumlah simpanan.

### Perkembangan Pembiayaan

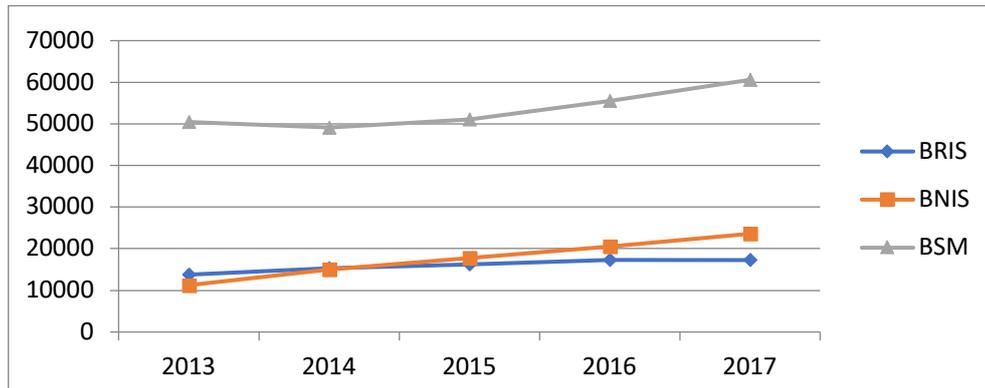
Tumbuh kembangnya bank syariah dapat dilihat dari portofolio pembiayaan yang disalurkan, disamping dana pihak ketiga. Pembiayaan merupakan bisnis utama bagi bank syariah, sehingga pembiayaan dapat dijadikan indikator perkembangan bank syariah. Setiap kenaikan jumlah DPK yang tersimpan atau terkumpul di bank syariah, maka akan semakin besar volume pembiayaan yang disalurkan (Ali dan Miftahurrohmah, 2016:34). Selain itu, pembiayaan juga dapat dijadikan untuk melihat *market share*. Perlu diketahui bahwa tujuan dari pembiayaan ini menurut Rivai dan Veithzal (2008:5) adalah:

1. *Profitability*, yaitu bertujuan untuk memperoleh hasil dari pembiayaan berupa keuntungan yang diraih dari bagi hasil usaha yang dikelola bersama nasabah. Oleh karena itu, bank syariah hanya akan menyalurkan pembiayaan kepada nasabah yang diyakini mampu dan mau mengembalikan pembiayaan yang diterimanya.
2. *Safety*, keamanan dari pembiayaan yang disalurkan kepada nasabah harus benar-benar terjamin dan tidak mengalami hambatan dalam pengembalian.

Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger  
(Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

3. Sesuai syariah, artinya bahwa setiap pembiayaan yang disalurkan tidak bertentangan dengan prinsip-prinsip syariah.

Perkembangan pembiayaan pada ketiga bank syariah sebelum dilakukan merger adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Pembiayaan per Tahun pada 3 Bank Syariah  
Periode 2013-2017 Sebelum Merger

Berdasarkan Gambar 2 menunjukkan bahwa pembiayaan pada 3 bank syariah sebelum merger periode 2013-2017 per-tahun mengalami fluktuasi meningkat. Pada setiap tahunnya. Meningkatnya pembiayaan menunjukkan bahwa kebutuhan masyarakat akan pembiayaan meningkat setiap tahunnya. Serta dipengaruhi oleh kemudahan dari proses pengajuan pembiayaan hingga dana diterima oleh nasabah. Dana yang dikeluarkan bank BRI Syariah untuk pembiayaan tercatat pada tahun 2013 sebesar 13 miliar dan terus meningkat setiap tahunnya. Adapun dana yang dikeluarkan bank BNI Syariah untuk pembiayaan sebesar 11 miliar pada tahun 2013 dan meningkat terus hingga pada tahun 2017 pembiayaan yang dikeluarkan sebesar 23 miliar. Sedangkan Bank Syariah Mandiri tercatat mengeluarkan dana sebesar 50 miliar pada tahun 2013 untuk pembiayaan dan terus meningkat setiap tahunnya sehingga tercatat pada tahun 2017 Bank Syariah Mandiri mengeluarkan 60 miliar untuk produk pembiayaan.

Pembiayaan bank syariah pasca merger yang dapat disalurkan menjadi lebih besar portofolionya. Hal ini disebabkan oleh adanya penambahan dari ketiga bank syariah. Yang lebih menariknya adalah setiap bank syariah ini mempunyai produk pembiayaan unggulan, sehingga pada saat merger produk unggulan tersebut menjadi lebih variatif dan memperkuat posisi bank syariah di tengah pasar bank konvensional. Di samping itu, produk pembiayaan dari tiap bank syariah dapat saling melengkapi dan produk pembiayaan bank syariah pasca merger menjadi kaya dan variatif. Keuntungan dari pasca merger dari sisi yang lain adalah jumlah nasabah, jangkauan sektor ekonomi lebih luas dan merata diseluruh wilayah, *limit plafond* pembiayaan lebih besar dari sebelumnya, serta petugas bank dapat saling sharing pengetahuan, pengalaman dan teknis analisis.

### Ratio-Ratio Keuangan

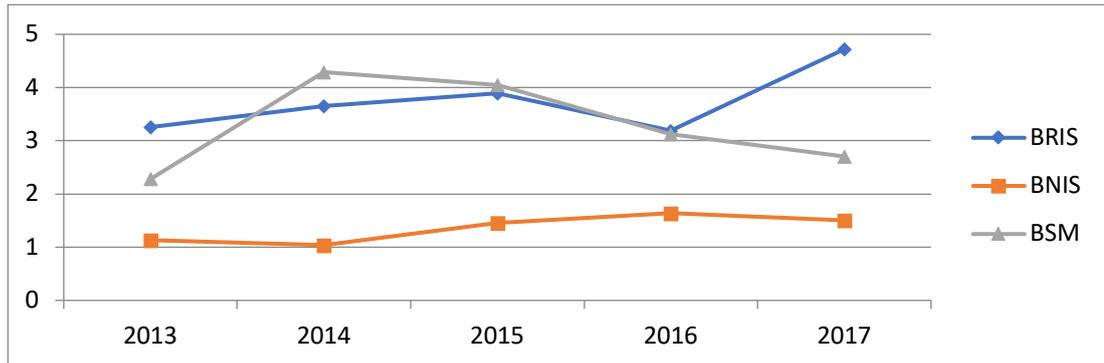
Indikator kesehatan suatu bank syariah dapat dilihat dari ratio keuangannya. Ratio-ratio ini menggambarkan berbagai komponen yang ada dalam laporan keuangan, seperti solvabilitas, rentabilitas dan profitabilitas. Di samping itu, terdapat ratio-ratio keuangan lainnya antara lain ratio NPF, CAR, FDR, BOPO, ROA, ROI dan ROE. Dengan ratio ini dapat memberikan informasi kondisi kesehatan suatu bank syariah termasuk prospek ke depannya.

Sebagai pertimbangan untuk melakukan merger pun itu menggunakan ratio keuangan bank tersebut. Adanya ratio ini memudahkan untuk melakukan penggabungan, khususnya dalam penggabungan usaha. Tidak hanya itu saja, adanya ratio lebih memudahkan dalam proses pengambilan keputusan bagi pengambil keputusan.

Adapun ratio dari ketiga bank syariah tersebut adalah sebagai berikut.

Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger  
(Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

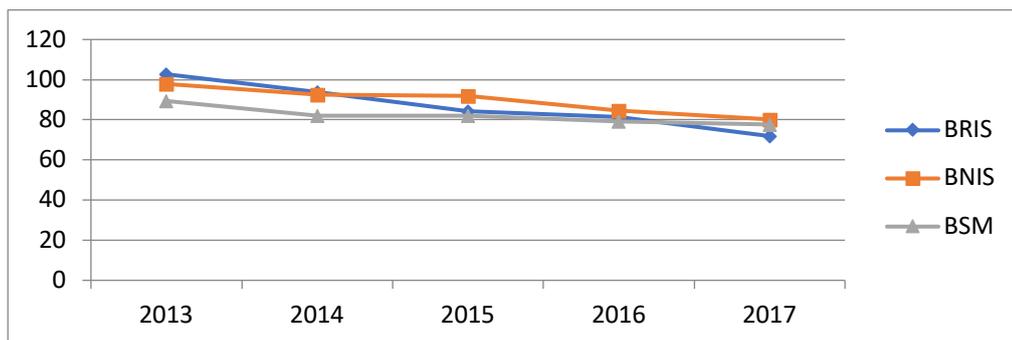
- *Non Performing Financing (NPF)*



**Gambar 3. Perkembangan NPF per Tahun pada 3 Bank Syariah Periode 2013-2017 sebelum Merger**

Dari grafik di atas diperoleh gambaran perkembangan *Non Performing Financing* (NPF) pada bank BRI Syariah dan Bank Syariah Mandiri cenderung naik –turun. Pada bank BRI Syariah NPF tertinggi terjadi pada tahun 2017 sebesar 4.72 dan yang terendah sebesar 3.19, dan tingkat NPF tertinggi pada Bank Syariah Mandiri terjadi pada tahun 2014 sebesar 4.29 dan yang terendah pada tahun 2013 sebesar 2.28. Adapun bank BNI Syariah cenderung merata dengan tingkat tertinggi berada pada tahun 2016 dengan 1.64 dan terendah sebesar 1.04 pada tahun 2014. Tingkat NPF bermasalah ini perlu diperhatikan secara khusus, seperti dilakukan monitoring intensif oleh tim khusus dan adanya pemisahan dari portofolio karena dapat mempengaruhi tingkat profitabilitas.

- *Financing to Deposit Ratio (FDR)*

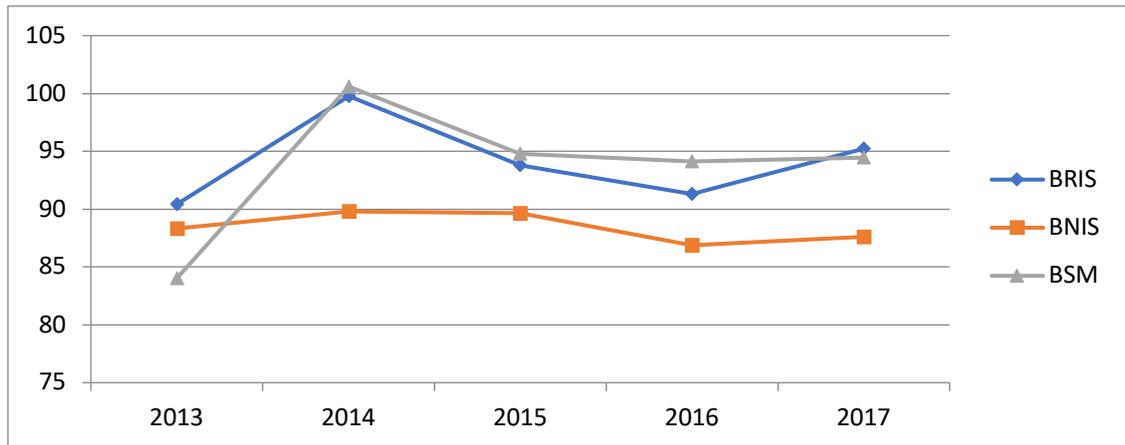


**Gambar 4. Perkembangan FDR per Tahun pada 3 Bank Syariah Periode 2013-2017 sebelum Merger**

Berdasarkan Gambar 4 dapat dilihat perkembangan *financing to deposit ratio* (FDR) dari 3 bank berfluktuatif secara merata, yang mana dana pihak ketiga bank syariah yang disalurkan berkisar 71% hingga 100%. Pada Bank BRI Syariah tingkat FDR terendah terjadi pada tahun 2017 sebesar 71% dan yang tertinggi berada pada tahun 2013 yaitu sebesar 100.2%. Untuk bank BNI Syariah tingkat FDR tertinggi sebesar 97% pada tahun 2013 dan yang terendah sebesar 80% pada tahun 2017. Adapun Bank Syariah Mandiri tingkat tertinggi sebesar 89% pada tahun 2013 dan yang terendah sebesar 71% pada tahun 2017. Tingkat FDR pada ketiga bank ini dapat dikatakan baik karena semakin tinggi tingkat rasio FDR maka semakin baik kemampuan bank dalam mengelola fungsi intermediasi.

Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger  
(Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

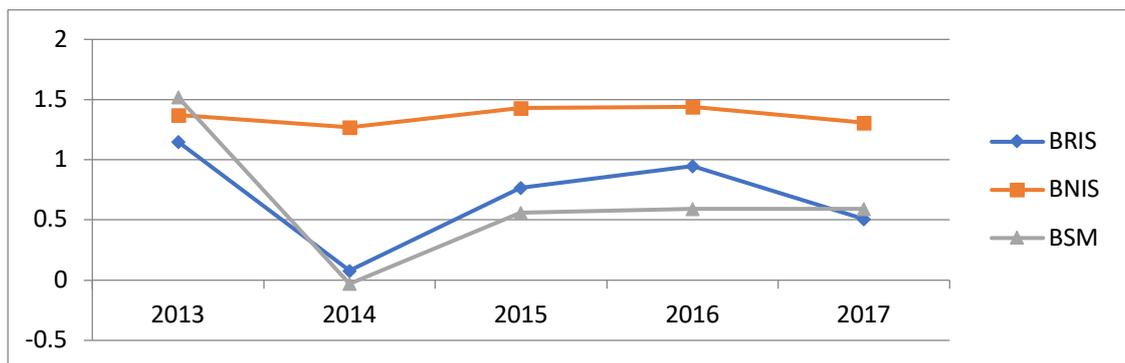
- Beban Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO)



**Gambar 5. Perkembangan BOPO per-tahun pada 3 Bank Syariah Periode 2013-2017 sebelum Merger**

BOPO dapat mengetahui seberapa besar kemampuan perusahaan dalam mengelola beban operasionalnya. Gambar 5 menunjukkan perkembangan Beban Operasional pada ketiga bank syariah dapat dikategorikan berfluktuasi secara merata. Pada bank BRI Syariah tingkat tertinggi BOPO pada tahun 2014 sebesar 99% dan yang terendah 91% pada tahun 2016. Pada bank BNI Syariah tingkat BOPO tertinggi terjadi pada tahun 2014 sebesar 89% dan yang terendah sebesar 86% pada tahun 2016. Adapun tingkat BOPO pada Bank Syariah Mandiri tertinggi pada tahun 2014 sebesar 100% dan yang terendah sebesar 84% pada tahun 2013. Hal ini berdampak pada tingkat efisiensi biaya operasional bank.

- *Return on Assets (ROA)*



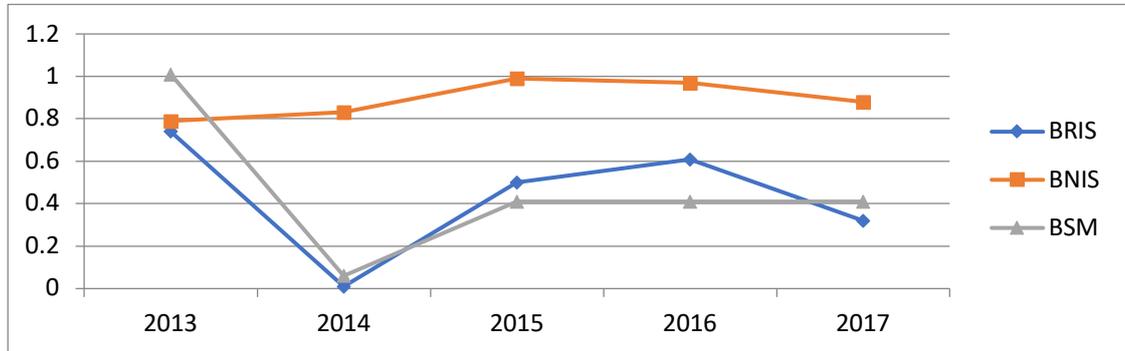
**Gambar 6. Perkembangan ROA per Tahun pada 3 Bank Syariah Periode 2013-2017 sebelum Merger**

Berdasarkan grafik di atas dapat terlihat perkembangan *return on asset* (ROA) dari Bank BRI Syariah dan Bank Syariah Mandiri pada setiap tahun dapat dikategorikan mengalami naik turun, adapun bank BNI syariah mengalami fluktuasi merata setiap tahunnya. Pada bank BRI Syariah tingkat Roa tertinggi terdapat pada tahun 2013 sebesar 1.15 dan terendah sebesar 0.08 pada tahun 2014. Pada bank BNI Syariah tingkat ROA tertinggi terjadi pada tahun 2016 sebesar 1.44 dan yang terendah pada tahun 2014 sebesar 1.27. Sedangkan pada Bank Syariah Mandiri tingkat ROA tertinggi terjadi pada tahun 2013

Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger  
(Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

sebesar 1.52% dan terendah pada tahun 2014 sebesar -0.03. Untuk Bank BRI syariah dan Bank Syariah Mandiri perlu memperhatikan kembali tingkat pencapaian ROA karena salah satu penyebab menurunnya profitabilitas (ROA) pada suatu bank dapat disebabkan oleh salah satunya terdapat NPF bermasalah, dimana pembiayaan yang disalurkan tidak diimbangi dengan kualitas pembiayaannya.

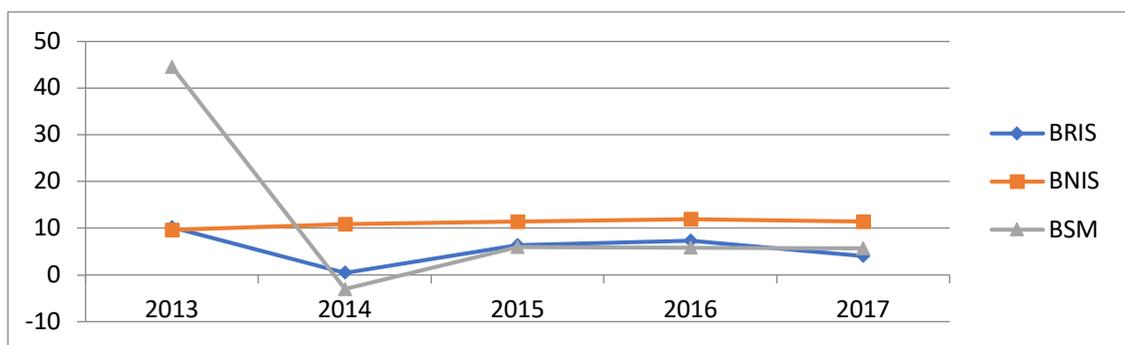
- *Return on Investments (ROI)*



**Gambar 7. Perkembangan ROI per Tahun pada 3 Bank Syariah Periode 2013-2017 sebelum Merger**

*Return On Investment (ROI)* merupakan salah satu rasio yang digunakan untuk melihat ukuran laba yang diperoleh dari setiap investasi yang dilakukan. Pada bank BRI Syariah tingkat ROI tertinggi terjadi pada tahun 2013 sebesar 0.71 dan tingkat terendah sebesar 0.01 pada tahun 2014. Adapun pada bank BNI Syariah tingkat ROI tertinggi terjadi pada tahun 2015 sebesar 0.99 dan terendah sebesar 0.79 pada tahun 2013. Pada Bank Syariah Mandiri tingkat ROI tertinggi terjadi pada tahun 2013 sebesar 1.01 dan terendah sebesar 0.06 pada tahun 2014. *Return on Investment* yang rendah dan investasi itu berasal dari modal sendiri akan berdampak pada tingkat pendapatan yang diperoleh.

- *Return on Equity (ROE)*



**Gambar 8. Perkembangan ROE per Tahun pada 3 Bank Syariah Periode 2013-2017 sebelum Merger**

*Return On Equity (ROE)* menyediakan informasi mengenai seberapa tinggi tingkat pengembalian yang diterima investor dari modal yang mereka investasikan. Tingkat ROE pada bank BRI Syariah tertinggi terdapat pada tahun 2013 sebesar 10.2 dan terendah sebesar 0.44 pada tahun 2014. Pada Bank BNI Syariah tingkat ROE tertinggi terdapat pada tahun 2016 sebesar 11.94 dan terendah sebesar 9.65 pada tahun 2013. Adapun pada

## Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger (Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

Bank Syariah Mandiri tingkat ROE tertinggi sebesar 44.58 pada tahun 2013 dan terendah pada tahun 2014 sebesar -3. ROE rendah bahkan negatif berdampak menurunnya minat investor untuk menambah sahamnya.

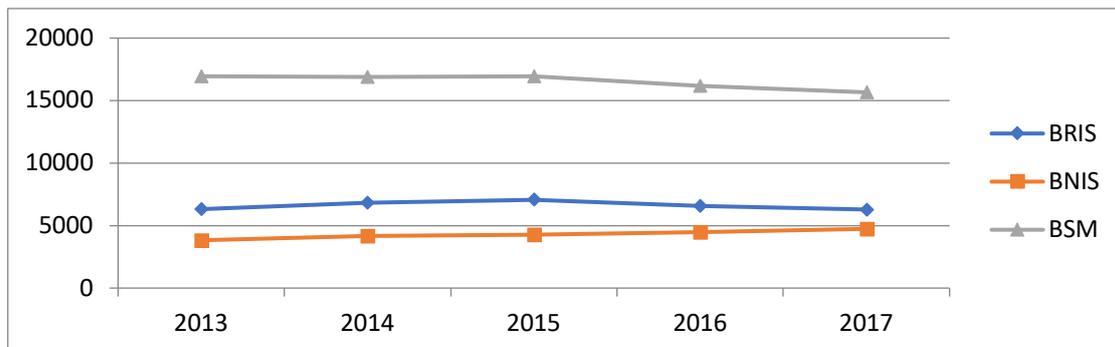
### Perkembangan Sumber Daya Insani

Perkembangan dan kemajuan dari suatu usaha sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya insani yang dimiliki. Sumber daya insani merupakan aset dari perusahaan yang tidak dapat diukur dengan nilai materil. Sehingga keberadaannya perlu dilindungi secara hukum. Dengan memiliki sumber daya insani yang berkualitas akan mendorong pertumbuhan perusahaan yang lebih cepat. Hal ini terjadi karena setiap sumber daya insani yang ada saling berkontribusi untuk kemajuan perusahaan, dalam hal ini adalah bank syariah.

Sumber daya yang ada dari bank syariah ini dipastikan memiliki budaya kerja yang berbeda-beda. Hal ini sudah terpola dari mulai rekrutmen pegawai. Maka pada saat terjadi penggabungan ketiga bank syariah ini dihadapkan untuk menyatukan perbedaan budaya kerja menjadi satu dalam budaya kerja yang baru. Menyatukan ini bukanlah perkara mudah dan tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat. Penyatuan ini menyangkut persepsi dan perilaku dari setiap individu.

Disisi lain dengan adanya perbedaan tersebut menjadi kekayaan perusahaan, tetapi bila salah mengelolanya perbedaan tersebut menjadi masalah dalam pengembangan perusahaan. Oleh karena itu, untuk memulai perubahan tersebut harus dimulai dengan adanya perubahan visi dan misi. Visi dan misi baru inilah yang dapat membawa perubahan dan penyatuan atas perbedaan budaya kerja tersebut.

Adapun perkembangan tenaga kerja dari ketiga bank syariah tersebut adalah sebagai berikut.



**Gambar 9. Jumlah Tenaga Kerja per Tahun pada 3 Bank Syariah Periode 2013-2017 sebelum Merger**

Berdasarkan data jumlah tenaga kerja pada ketiga bank syariah periode 2013-2017 setiap tahunnya cenderung menurun. Pada bank BRI Syariah jumlah tenaga kerja pada tahun 2013 sebanyak 6.314 pegawai dan pada tahun 2017 sebanyak 6.284. Adapun bank BNI Syariah jumlah tenaga kerja pada tahun 2013 sebanyak 3.826 pegawai dan pada tahun 2017 sebanyak 4.737. Sedangkan Bank Syariah Mandiri jumlah tenaga kerja pada tahun 2013 sebanyak 16.945 pegawai dan pada tahun 2017 sebanyak 15.659. Masalah dari minimnya ketersediaan sumber daya manusia pada bank syariah, yaitu antara kesesuaian kebutuhan bank syariah dan teknologi yang begitu cepat. Atau mungkin karena teknologi yang begitu canggih dapat mengancam SDI (Sumber Daya Insani), karena terjadi efisiensi tenaga kerja dengan penggunaan teknologi informasi.

Dengan dilaksanakannya merger dari ketiga bank syariah tersebut dapat memberikan efek positif dan negatif bagi tenaga kerja yang ada. Sisi positifnya adalah bank syariah dapat menghasilkan sumber daya Insani yang berkualitas dan memiliki dedikasi yang tinggi. Adanya

## Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger (Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

sumber SDI yang berkualitas dapat mempercepat proses transisi pasca merger dan mempercepat pertumbuhan perusahaan. Disamping itu, SDI ini mampu lebih cepat beradaptasi dalam lingkungan yang baru, karena bisa dipastikan, bahwa dalam bank yang dimerger terjadi perubahan visi dan misi perusahaan.

Sedangkan sisi negatifnya, pasca merger ini lebih banyak miskomunikasi dan sering terjadinya beda pendapat dalam berbagai hal karena mereka membawa kebiasaan sebelumnya. Budaya kerja baru ini pun sedikitnya membawa dampak terhadap perilaku tenaga kerja baru. Dan semua ini menjadi tantangan tersendiri bagi pengembangan SDI. Kemudian bagi SDI yang tidak berkualitas pasti dihadapkan pada kondisi harus menerima pemutusan hubungan kerja.

### Kesimpulan dan Saran

#### Kesimpulan

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian dan pembahasan tersebut di atas, maka dapat kami simpulkan sebagai berikut:

1. Rasio keuangan yang telah dicapai adalah NPF 3,19%, FDR 97%, BOPO 84%, ROE 44,58%, ROI 1,01% dan ROA 1,52% yang merupakan indikator dari tingkat kesehatan bank.
2. Perkembangan dana pihak ketiga, dengan dilakukannya merger bank menjadi tumbuh lebih besar, khususnya dalam penghimpunan dana pihak ketiga. Keuntungan yang lain adalah jumlah nasabah yang makin besar, nilai simpanan masyarakat makin besar dan produk simpanan lebih variatif.
3. Perkembangan pembiayaan, pasca merger pembiayaan bank syariah menjadi lebih besar, lebih merata sebaran nasabahnya, *limit plafond* lebih besar dari sebelumnya, terjadinya peningkatan *market share* bila dibandingkan dengan bank konvensional.
4. Perkembangan SDI, pasca merger banyak memberikan perubahan kepada SDI yang ada khususnya dalam perubahan visi, misi dan budaya kerja. Hal ini dapat memberikan nilai positif atau pun negatif. Namun, dengan adanya merger ini dapat menghasilkan SDI yang berkualitas sehingga dapat mempercepat proses adaptasi pada internal bank syariah.

#### Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan, maka perlu untuk dilakukan penelitian kembali dengan waktu yang relatif cukup sehingga kajian dapat lebih mendalam. Untuk Bank Syariah Indonesia supaya mempertahankan ratio keuangan yang telah dicapai, khususnya dalam jangka pendek.

#### Daftar Pustaka

- Al-Arif, M, N, R. (2012), *Lembaga Keuangan Syariah*. Bandung: Pustaka Setia.
- Ali, H., dan Miftahurrohman. (2016), *Determinan Yang Mempengaruhi Pembiayaan Murabahah Pada Perbankan Syariah di Indonesia*. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 6 (1): 31-34.
- Antonio, M, S. (2016), *Bank Syariah Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Chang, W. (2014), *Metode Penulisan Ilmiah: Teknik Penulisan Esai, Skripsi, Tesis, & Disertasi Untuk Mahasiswa*. Jakarta: Erlangga.
- Iska, S. (2012), *Sistem Perbankan Syariah Di Indonesia*. Yogyakarta: Fajar Media Press.
- Lesmitasari (2010), *Analisis efisiensi bank BUMN dengan bank swasta setelah merger*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta.
- Muhamad. (2014), *Manajemen Dana Bank Syariah*. Jakarta: Rajawali Pers.

Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger  
(Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)

- Noegroho, (2017), Merger Merupakan Tantangan Atau Peluang Bagi Perekonomian Indonesia, *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, Universitas Islam Lamongan, Vol. 2 No. 3 Tahun 2017, DOI: <http://dx.doi.org/10.30736%2Fjpeni.v2i3.107>
- Peraturan Bank Indonesia No.6/ 24/PBI/ 2004, tentang Bank Umum yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah.
- Undang-Undang Republik Indonesia No 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.
- Rivai, V dan Veithzal, A. (2008), *Islamic Financial Management: Teori, Konsep, dan Aplikasi Panduan Praktis Untuk Lembaga Keuangan, Nasabah, Praktisi, dan Mahasiswa*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. (2014), *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sumar'in. (2012), *Konsep Kelembagaan Bank Syariah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Umam, K. (2016), *Perbankan Syariah: Dasar-dasar dan Dinamika Perkembangannya di Indonesia*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.