



**ANALISIS SWOT TERHADAP MERGER BANK
SYARIAH PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA
KC. PADANGSIDIMPUAN**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
dalam Bidang Perbankan Syariah*

Oleh

**MASTUROLIA BATUBARA
NIM. 19 401 00148**

PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN
2023**



**ANALISIS SWOT TERHADAP MERGER BANK
SYARIAH PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA
KC. PADANGSIDIMPUAN**

SKRIPSI

*Diajukan untuk Melengkapi Tugas dan Syarat-Syarat
Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
dalam Bidang Perbankan Syariah*

Oleh

**MASTUROLIA BATUBARA
NIM. 19 401 00148**

PEMBIMBING I

**Windari, M.A
NIP. 198305102015032003**

PEMBIMBING II

**Sarmiana Batubara, M.A
NIP. 198603272019032012**

PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY
PADANGSIDIMPUAN
2023**



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. T. Rizal Nurdin Km. 4,5 Sihitang Padangsidimpuan 22733
Telp. (0634) 22080 Fax. (0634) 24022

Hal : Lampiran Skripsi
a.n. **MASTUROLIA BATUBARA**
Lampiran : 6 (Enam Eksemplar)

Padangsidimpuan, 19 Mei 2023
Kepada Yth:
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Syahada Padangsidimpuan
Di-
Padangsidimpuan

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Setelah membaca, menelaah, dan memberikan saran-saran perbaikan seperlunya terhadap skripsi a.n. **MASTUROLIA BATUBARA** yang berjudul "Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Syariah Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan" Maka kami berpendapat bahwa skripsi ini telah dapat diterima untuk melengkapi tugas dan syarat-syarat mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) dalam bidang Perbankan Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Syahada Padangsidimpuan.

Untuk itu, dalam waktu yang tidak berapa lama kami harapkan saudari tersebut dapat dipanggil untuk mempertanggungjawabkan skripsinya dalam sidang munaqasyah.

Demikian kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasama dari Bapak/Ibu kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

PEMBIMBING I

Windari, M.A
NIP. 198305102015032003

PEMBIMBING II

Sarmiana Batubara, M.A
NIP. 198603272019032012

SURAT PERNYATAAN MENYUSUN SKRIPSI SENDIRI

Dengan menyebut nama Allah Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, bahwa saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : MASTUROLIA BATUBARA

NIM : 19 401 00148

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Program Studi: Perbankan Syariah

Judul Skripsi : **Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Syariah Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan**

Dengan ini menyatakan bahwa saya telah menyusun skripsi ini sendiri tanpa meminta bantuan yang tidak sah dari pihak lain, kecuali arahan tim pembimbing dan tidak melakukan plagiasi sesuai dengan kode etik mahasiswa UIN Syahada Padangsidimpuan pasal 14 ayat 11 tahun 2014.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi sebagaimana tercantum dalam Pasal 19 Ayat 4 Tahun 2014 tentang kode etik mahasiswa UIN Syahada Padangsidimpuan yaitu pencabutan gelar akademik dengan tidak hormat dan sanksi lainnya sesuai dengan norma dan ketentuan hukum yang berlaku.

Padangsidimpuan, 19 Mei 2023

Saya yang Menyatakan,



MASTUROLIA BATUBARA
NIM. 19 401 00148

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK

Sebagai civitas akademika Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan, saya yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : MASTUROLIA BATUBARA

NIM : 19 401 00148

Program Studi : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Jenis Karya : Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan. Hak bebas royalti noneklusif (*non-exclusive royalty-free right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul **“Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Syariah Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan”**.

Dengan hak bebas royalti noneklusif ini Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai peneliti dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Padangsidempuan

Pada tanggal : 19 Mei 2023

Yang menyatakan,



MASTUROLIA BATUBARA
NIM. 19 401 00148



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan. T. Rizal Nurdin Km. 4,5 Sihitang, Padangsidempuan 22733
Telepon. (0634) 22080 Faximile. (0634) 24022

DEWAN PENGUJI
SIDANG MUNAQASYAH SKRIPSI

Nama : Masturolia Batubara
Nim : 19 401 00148
Fakultas/Program Studi : Ekonomi dan Bisnis Islam/Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Syariah Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan

Ketua

Nofinawati, SEL., M.A.
NIDN. 2016118202

Sekretaris

Ildi Aini, M.E.
NIDN. 2025128903

Nofinawati, SEL., M.A.
NIDN. 2016118202

Anggota

Ildi Aini, M.E.
NIDN. 2025128903

Rosnani Siregar, M.Ag
NIDN. 2026067402

Ananda Anugrah Nasution, M.Si
NIDN. 0117109102

Pelaksanaan Sidang Munaqasyah

Di : Padangsidempuan
Hari/Tanggal : Selasa/ 20 Juni 2023
Pukul : 09.00 WIB s/d Selesai
Hasil/Nilai : Lulus/ 68.25 (C)
Index Prestasi Kumulatif : 3.88
Predikat : Pujian



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. H.Tengku Rizal Nurdin Km.4,5 Sihitang 22733
Telepon (0634) 22080 Faximile (0634) 24022

PENGESAHAN

**JUDUL SKRIPSI : ANALISIS SWOT TERHADAP MERGER BANK
SYARIAH PADA PT. BANK SYARIAH INDONESIA
KC. PADANGSIDIMPUAN**

NAMA : MASTUROLIA BATUBARA
NIM : 19 401 00148

Telah Dapat Diterima untuk Memenuhi Salah Satu Tugas
dan Syarat-Syarat dalam Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi (S.E)
dalam Bidang Perbankan Syariah

Padangsidimpuan, 24 Juli 2023


Harahap, S.H.I., M.Si.
NIP. 19780818 200901 1015

ABSTRAK

Nama : Masturolia Batubara
Nim : 19 401 00148
Judul Skripsi : Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Syariah Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan

Merger merupakan proses penggabungan usaha melalui pengambilalihan perusahaan dengan ketentuan perusahaan yang diambil alih dilikuidasi sehingga kegiatan usaha akan dilanjutkan oleh perusahaan baru hasil merger. Dalam kasus merger PT. Bank Mandiri menunjukkan hasil negatif dengan kebijakan atas pengurangan pegawai dan kantor cabang. Sementara itu, dalam kasus merger bank lainnya menunjukkan pengaruh positif berupa meningkatkan aset, DPK dan permodalan pada bank. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dampak dari merger bank syariah sebagai upaya dalam menentukan strategi PT. Bank Syariah Indonesia dimasa yang akan datang.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis SWOT yaitu analisis terhadap *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman). Model Analisis SWOT yang digunakan peneliti adalah matriks SWOT yang memuat faktor internal, faktor eksternal, strategi internal dan strategi eksternal bank, IFAS dan EFAS yang memuat jumlah skor dari faktor internal dan eksternal PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari berbagai sumber asli yaitu hasil dari wawancara secara terstruktur dan semi terstruktur dengan pihak PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan (bapak Zulfikar selaku: *Branch Manager*, ibu Erni: *Customer Service*, bapak Dicky: tim *marketing* dan bapak Dwianto: tim *Area Financing Operation*). Data sekunder diperoleh dari data yang telah diolah yaitu kajian pustaka pada buku, dokumen dan lainnya. Pengecekan terhadap keabsahan data dilakukan melalui metode triangulasi sumber yang merupakan pengecekan data hasil wawancara.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat diketahui analisis SWOT terhadap merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan yaitu kekuatan (*strength*), sumber pendanaan yang meningkat, dan peningkatan jumlah nasabah diawal tahun 2023 yang mencapai 17,78 juta nasabah dengan perolehan DPK mencapai Rp. 261,49 triliun. Kelemahan (*weakness*) yaitu alokasi pembiayaan belum tersalurkan secara maksimal dan kebutuhan investasi yang tinggi dalam permodalan. Peluang (*opportunity*) yaitu perkembangan UMKM dan industri halal, potensi masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah masih tinggi, dan layanan *digital banking*. Ancaman (*threats*) yaitu eksistensi dari bank konvensional menarik nasabah, keterbatasan ilmu dari masyarakat muslim terhadap bank syariah dan munculnya berbagai lembaga teknologi keuangan resmi di Indonesia.

Kata Kunci: Analisis SWOT, Merger, Bank Syariah

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, segala puji dan syukur atas kehadiran Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat serta hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini. Untaian *Shalawat* serta Salam senantiasa tercurahkan kepada insan mulia Nabi besar Muhammad SAW, figur seorang pemimpin yang patut dicontoh dan diteladani, *madinatul 'ilmi*, pencerah dunia dari kegelapan beserta keluarga dan para sahabatnya.

Skripsi ini berjudul: “**Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Syariah Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan**” ditulis untuk melengkapi tugas dan memenuhi syarat-syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (S.E) Pada bidang Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidimpuan.

Skripsi ini disusun dengan bekal ilmu pengetahuan yang sangat terbatas dan amat jauh dari kesempurnaan, sehingga tanpa bantuan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak, maka sulit bagi peneliti untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati dan penuh rasa syukur, peneliti mengucapkan banyak terimakasih utamanya kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Darwis Dasopang, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary, serta Bapak Dr. Erawadi, M.Ag., selaku Wakil Rektor Bidang Akademik dan pengembangan

Lembaga, Bapak Dr. Anhar, M.A., selaku Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan dan Bapak Dr. Ikhwanuddin Harahap, M.Ag., selaku Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.

2. Bapak Dr. Darwis Harahap, S.H.I, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary, Bapak Dr. Abdul Nasser Hasibuan, M.Si., Wakil Dekan Bidang Akademik, Ibu Dr. Rukiah SE, M,SI., Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan dan Ibu Dra. Hj. Replita, M.Si. Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.
3. Ibu Nofinawati, M.A. selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah. Serta seluruh civitas Akademika Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan dan bimbingan dalam proses perkuliahan di Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary.
4. Ibu Windari, M.A selaku Pembimbing I dan Ibu Sarmiana Batubara, M.A selaku Pembimbing II yang telah menyediakan waktu untuk memberikan pengarahan, bimbingan dan ilmu yang sangat berharga bagi peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Yusri Fahmi, M.Hum. selaku Kepala Perpustakaan serta pegawai perpustakaan Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary yang telah memberikan kesempatan dan fasilitas bagi peneliti untuk memperoleh buku-buku dalam menyelesaikan skripsi ini.

6. Bapak serta Ibu dosen Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary yang dengan ikhlas telah memberikan ilmu pengetahuan dan dorongan yang sangat bermanfaat bagi peneliti dalam proses perkuliahan di Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary.
7. Teristimewa kepada Ayahanda tercinta Makrup Ali Napia Batubara, Ibunda tersayang Tina Sari Siregar yang mempercayai peneliti menempuh pendidikan strata satu dan telah menjadi orangtua terhebat yang selalu memberikan kasih sayang, cinta, do'a dan dukungannya serta tidak bosan-bosannya menasehati peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah nantinya dapat membalas perjuangan mereka dengan surga firdaus-Nya.
8. Terimakasih juga buat Kakakku Sarnita, Ainun Mardiah, adikku Nur Aisyah, Nur Habibah dan Rahma Eini yang selalu memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti untuk menyelesaikan skripsi ini. Semoga Allah mempermudah langkah kita menggapai cita-cita yang nantinya kita dapat membahagiakan orangtua.
9. Terimakasih kepada Tobang Putra, Tobang Aini, Tulang Ainun, Uda Pendi, Nanguda Nanda, serta keluarga besar yang telah memberikan dukungan dan motivasi kepada peneliti dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
10. Untuk sahabat peneliti rekan seperjuangan Misbahul Hoiriyah, Indah Indriani Tambak, Sonya, Didra Solini Andara Sari Lubis, Ayu Fitria Zulmi, Doumora Lestari, Bella Cantika Tanjung, Mutiara Sholeha Dalimunthe, Lidia Putri, Annisa Maisarah, Nur Hikmah Tanjung, Nadila, Latifa Hannum Siregar, Ummiati Harahap, keluarga besar Martabe Prestasi terkhusus bapak pembina

Pak Laung Lubis, adikku Irma Yani Hasibuan, Robitotul Ummi dan rekan magang Erliati Siregar dan Siti Fatimah Ritonga yang selalu memberikan motivasi dan dukungan, semangat dan bantuan doa kepada peneliti agar dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

11. Serta sahabat-sahabat seperjuangan di Program Studi Perbankan Syariah PS4, Reza Apriadi, Dayang Maharani, Tamli Kunna, kosma terbaik Zidan Tobi Arsyah, keluarga besar HMP PS, KSEI ITTIHAD, mahasiswa angkatan 2019 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri SYAHADA yang telah berjuang bersama-sama meraih gelar S.E dan semoga kita semua sukses dalam meraih cita-cita dan segala urusan dipermudah Allah SWT.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu peneliti dalam menyelesaikan studi dan melakukan penelitian sejak awal hingga selesainya skripsi ini.

Akhirnya peneliti mengucapkan rasa syukur kepada Allah SWT, karena atas rahmat dan karunia-Nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Peneliti menyadari sepenuhnya akan keterbatasan kemampuan dan pengalaman peneliti sehingga tidak menutup kemungkinan bila skripsi ini masih banyak kekurangan dan peneliti berharap semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pembaca dan peneliti.

Padangsidempuan, 18 April 2023
Peneliti,

MASTUROLIA BATUBARA
NIM: 19 401 00148

PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN

Pedoman Transliterasi Arab-Latin merupakan hasil keputusan bersama (SKB) Menteri Agama dan Menteri Pendidikan dan Kebudayaan RI Nomor: 0543b/U/1987 sebagai panduan dalam pengalihan bahasa Arab kedalam bahasa Latin.

A. Konsonan

Fonem konsonan bahasa Arab yang dalam sistem tulisan arab dilambangkan dengan huruf dalam transliterasi ini sebagian dilambangkan dengan huruf, sebagian dilambangkan dengan tanda dan sebagian lain dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus. Berikut ini daftar huruf Arab dan transliterasinya dengan huruf latin.

Huruf Arab	Nama Huruf Latin	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	Tidak dilambangkan	Tidak dilambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
ث	ša	š	es (dengan titik di atas)
ج	Jim	J	Je
ح	ħa	ħ	ha(dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	zal	z	zet (dengan titik di atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Es
ص	šad	š	esdan ye
ض	ḍad	ḍ	de (dengan titik di bawah)
ط	ṭa	ṭ	te (dengan titik di bawah)
ظ	ẓa	ẓ	zet (dengan titik di bawah)
ع	‘ain	‘	komaterbalik di atas
غ	Gain	G	Ge




ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Ki
ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha	H	Ha
ء	Hamzah	.. ' ..	Apostrof
ي	Ya	Y	Ye

B. Vokal

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



1. Vokal Tunggal

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

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
	<i>Fathah</i>	A	A
	<i>Kasrah</i>	I	I
	<i>Dommah</i>	U	U

2. Vokal Rangkap

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harkat dan huruf, transliterasinya gabungan huruf.

Tanda dan Huruf	Nama	Gabungan	Nama
	<i>fathah dan ya</i>	Ai	a dan i
	<i>fathah dan wau</i>	Au	a dan u

3. Maddah

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

Harkat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
ا.....!.....	<i>fathah dan alif atau ya</i>	ā	a dan garis atas
ى.....	<i>Kasrah dan ya</i>	ī	i dan garis di bawah
و.....	<i>ḍommah dan wau</i>	ū	u dan garis di atas

C. Ta Marbutah

Transliterasi untuk ta marbutah ada dua.

1. Ta marbutah hidup

Ta marbutah yang hidup atau mendapat harkat *fathah*, *kasrah*, dan *ḍommah*, transliterasinya adalah /t/.

2. Ta marbutah mati

Ta marbutah yang mati atau mendapat harkat sukun, transliterasinya adalah /h/.

Kalau pada suatu kata yang akhir katanya ta marbutah diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al*, serta bacaan kedua kata itu terpisah maka *ta marbutah* itu ditransliterasikan dengan ha (h).

D. Syaddah (Tasydid)

Syaddah atau *tasydid* yang dalam system tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda, tanda *syaddah* atau tanda *tasydid*. Dalam transliterasi ini

tanda *syaddah* tersebut dilambangkan dengan huruf, yaitu huruf yang sama dengan huruf yang diberi tanda *syaddah* itu.

E. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf, yaitu ٲ. Namun dalam tulisan transliterasinya kata sandang itu dibedakan antara kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* dengan kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah*.

1. Kata sandang yang diikuti huruf *syamsiah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *syamsiah* ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu huruf /l/ diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung diikuti kata sandang itu.

2. Kata sandang yang diikuti huruf *qamariah*

Kata sandang yang diikuti oleh huruf *qamariah* ditransliterasikan sesuai dengan aturan yang digariskan didepan dan sesuai dengan bunyinya.

F. Hamzah

Dinyatakan di depan Daftar Transliterasi Arab-Latin bahwa *hamzah* ditransliterasikan dengan apostrof. Namun, itu hanya terletak di tengah dan diakhir kata. Bila *hamzah* itu diletakkan diawal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab berupa alif.

G. Penulisan Kata

Pada dasarnya setiap kata, baik *fi'il*, *isim*, maupun huruf, ditulis terpisah. Bagi kata-kata tertentu yang penulisannya dengan huruf Arab yang sudah lazim dirangkaikan dengan kata lain karena ada huruf atau *harakat* yang dihilangkan

maka dalam transliterasi ini penulisan kata tersebut bias dilakukan dengan dua cara: bisa dipisah per kata dan bisa pula dirangkaikan.

H. Huruf Kapital

Meskipun dalam sistem kata sandang yang diikuti huruf tulisan Arab huruf kapital tidak dikenal, dalam transliterasi ini huruf tersebut digunakan juga. Penggunaan huruf kapital seperti apa yang berlaku dalam EYD, diantaranya huruf kapital digunakan untuk menuliskan huruf awal, nama diri dan permulaan kalimat. Bila nama diri itu dilalui oleh kata sandang, maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya.

Penggunaan huruf awal kapital untuk Allah hanya berlaku dalam tulisan Arabnya memang lengkap demikian dan kalau penulisan itu disatukan dengan kata lain sehingga ada huruf atau harakat yang dihilangkan, huruf kapital tidak dipergunakan.

I. Tajwid

Bagi mereka yang menginginkan kefasihan dalam bacaan, pedoman transliterasi ini merupakan bagian takterpisahkan dengan ilmu *tajwid*. Karena itu keresmian pedoman transliterasi ini perlu disertai dengan pedoman *tajwid*.

Sumber : Tim Puslitbang Lektur Keagamaan. *Pedoman Transliterasi Arab-Latin*. Cetakan Kelima. 2003. Jakarta: Proyek Pengkajian dan Pengembangan Lektur Pendidikan Agama

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	
SURAT PERNYATAAN PEMBIMBING	
SURAT PERNYATAAN MENYUSUN SKRIPSI SENDIRI	
SURAT KETERANGAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	
BERITA ACARA UJIAN MUNAQASYAH	
HALAMAN PENGESAHAN DEKAN	
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
TRANSLITERASI.....	vi
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Batasan Masalah.....	4
C. Batasan Istilah	5
D. Rumusan Masalah Penelitian	7
E. Tujuan Penelitian.....	7
F. Kegunaan Penelitian	8
G.Sistematika Pembahasan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori.....	11
1. Analisis SWOT	11
a. Pengertian Analisis SWOT	11
b. Manfaat dan Tujuan Analisis SWOT	12
c. Faktor Internal dan Eksternal Analisis SWOT	13
d. Analisis Pendekatan SWOT	17
2. Merger.....	21
3. Perbankan Syariah.....	27
B. Penelitian Terdahulu.....	33
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Lokasi dan Waktu Penelitian.....	37
B. Jenis Penelitian	37
C. Subjek Penelitian.....	38
D. Sumber Data.....	38
E. Teknik Pengumpulan Data	39
1. Wawancara.....	39
2. Dokumentasi	40
F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data	40
G.Teknik Pengecekan Keabsahan Data	43
1. Triangulasi.....	43
2. Referensi	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Deskripsi Hasil Penelitian	45

1. Gambaran Umum Mengenai Bank Peserta Merger	45
a. Gambaran Umum PT. BRI Syariah	45
b. Gambaran Umum PT. Bank Syariah Mandiri	46
c. Gambaran Umum PT. BNI Syariah	47
2. Gambaran Umum Mengenai Perancangan Merger	48
a. Latar Belakang, Tujuan Serta Informasi Umum mengenai Merger ...	48
b. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia	50
c. Strategi Usaha dan Rencana Bisnis.....	51
3. Analisis SWOT Merger Bank Syariah Indonesia.....	54
B. Pembahasan Hasil Penelitian.....	68
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	70
B. Saran	71
DAFTAR PUSTAKA	73
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

DAFTAR TABEL

1. Tabel 2.1 Alur Aplikasi Analisis SWOT dalam Perusahaan	17
2. Tabel 2.2 Matriks SWOT	19
3. Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu	33
4. Tabel 3.1 Tabel Matriks SWOT	40
5. Tabel 3.2 IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>).....	40
6. Tabel 3.3 EFAS (<i>Eksternal Factor Analysis Summary</i>)	41
7. Tabel 4.1 Matriks SWOT Merger Bank Syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan	55
8. Tabel 4.2 IFAS Merger Bank Syariah Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan.....	66
9. Tabel 4.3 EFAS Merger Bank Syariah Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpun	67

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan negara yang berada pada peringkat keempat dengan penduduk mayoritas beragama Islam, sehingga sangat memungkinkan bagi masyarakat Indonesia untuk membentuk usaha perbankan syariah. Berdasarkan UU. No. 21 tahun 2008, bank syariah merupakan badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kembali kepada masyarakat dalam bentuk pembiayaan, jasa dan bentuk lainnya berdasarkan prinsip syariah dengan menerapkan ketentuan keseimbangan, kemaslahatan, universal, tidak mengandung *garar*, *maisir*, *ribā*, *zalim* dan obyek *ḥarām* dengan tujuan meningkatkan taraf hidup masyarakat.¹

Kondisi perbankan syariah di Indonesia masih tertinggal dari bank konvensional terutama dari segi permodalan, likuiditas dan profitabilitas. Karena kondisi tersebut, timbul ide mengenai merger antar bank syariah yang kepemilikannya dikuasai oleh BUMN yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri menjadi Bank Syariah Indonesia.² Berdasarkan Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan No. 22, merger diartikan sebagai proses penggabungan usaha melalui pengambilalihan perusahaan dengan ketentuan perusahaan yang diambil alih dilikuidasi sehingga kegiatan usaha

¹ Ismail, *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi* (Jakarta: Prenadamedia Group, 2010), hal. 2-3.

² Vivi Porwati, Muhammad Iqbal Fasa dan Suharto "Analisis Potensi Profitabilitas Bank Syariah Pasca Merger Ditinjau Dari Determinan Yang Dapat Mempengaruhinya" *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 34, No. 1, Juni 2021, hal. 35.

akan dilanjutkan oleh perusahaan baru hasil merger.³ Merger dapat dilakukan apabila terdapat minimal dua perusahaan atau bank aktif yang memutuskan untuk bergabung dengan membentuk nama baru dari hasil penggabungan perusahaan yang dilakukan sebagai upaya dalam meningkatkan kemampuan dan kekuatan bersaing di era globalisasi serta perdagangan bebas saat ini.⁴ Sementara itu, analisis SWOT merupakan instrumen perencanaan dalam suatu lembaga yang memerlukan evaluasi terkait dengan keadaan saat ini dan deskripsi dimasa yang akan datang berdasarkan analisa lingkungan internal dan lingkungan eksternal.⁵

Pada tanggal 1 Februari 2021 Bank Syariah Indonesia sebagai bank hasil merger dari ketiga Bank BUMN resmi beroperasi. Melalui operasional bank BUMN syariah tersebut maka otomatis bank BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri dan Bank BNI Syariah telah hilang dari dunia perbankan syariah di Indonesia. Apakah kira kira Bank Syariah Indonesia dapat menjaga loyalitas keseimbangan nasabah ketiga bank syariah tersebut atau apakah bank dapat mempertahankan pegawainya tanpa adanya kebijakan pengurangan atau PHK terhadap pegawai dari tiga bank syariah yang dimerger.

Dalam kasus merger PT. Bank Mandiri tanggal 31 Juli 1999 yang merupakan hasil merger dari PT. Bank Bumi Daya, PT. Bank Dagang Negara, PT. Bank Ekspor Impor Indonesia dan PT. Bank Pembangunan Indonesia, PT. Bank Mandiri mengalami kesulitan dalam penyesuaian terhadap budaya dan

³ Ikatan Akuntansi Indonesia, PSAK No. 22 Tanggal 12 Januari 2010: Penggabungan Bisnis dan Penggabungan Usaha, Jakarta 16 November 2018.

⁴ Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank Presiden Republik Indonesia.

⁵ Fajar Nur Aini, *Teknik Analisis SWOT* (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2020), hal. 7.

teknologi, sehingga terpaksa melakukan pengurangan pegawai sebanyak 8.980 pegawai dan kantor cabang sebanyak 194 unit.⁶ Dalam penelitiannya Mardianto selaku dosen tetap Universitas Internasional Batam juga secara empiris berpendapat bahwa merger tidak dapat menaikkan profitabilitas dan memperbaiki likuiditas dalam jangka pendek.⁷

Kasus merger lainnya menunjukkan hasil yang berbeda, menurut Pranata selaku direktur PT. Bank BCA Syariah yang sempat melakukan merger dengan Bank Interim, merger dapat memberikan perkembangan positif baik dari segi aset, dana pihak ketiga maupun laba. Hal tersebut dapat dilihat dari jumlah aset PT. BCA Syariah tahun 2020 sebesar Rp 9,7 triliun yang mengalami kenaikan sebesar 12,5% dibandingkan tahun sebelumnya.⁸ Selanjutnya adalah kasus pada penggabungan PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional dan PT. Bank Sumitomo Mitsui Indonesia menjadi PT. Bank BTPN yang dinilai berdampak positif terhadap efisiensi dan pengurangan biaya operasional dari bank hasil merger.⁹ Begitu pula pada kasus merger PT. Bank Oke Indonesia yang merupakan hasil merger dari PT. Bank Dinar dan PT. Bank Oke, merger dinilai berdampak positif terhadap peningkatan saham yang tercatat pada Bursa Efek Indonesia (BEI) sehingga dapat memperkuat

⁶Didik, Raihan, "Analisis Profil dan SWOT PT. Bank Mandiri Tbk" *Skripsi*, (Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, 2018).

⁷Sri Irma, Wiji, dkk., *Gagasan Dalam Kolaborasi Pemikiran Dan Wawasan Para Cendekia* (Yogyakarta: CV. Belibis Pustaka, 2021), hal. 91.

⁸Istiqamah, Irsad Andriyanto, "Analisis SWOT Dalam Pengembangan Bisnis" *Bisnis*, Vol. 5, No. 2, Desember 2017, 370.

⁹Lutfi Patria Ihwan, "Analisis Nilai Wajar Saham PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Dalam Rangka Merger Dengan PT. Bank Sumitomo Mitsui Indonesia" *Skripsi*, (Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2018).

tingkat permodalan pada bank hasil merger tersebut.¹⁰ Merger yang dilakukan pada tiga BUMN tersebut yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri dilakukan secara serentak diseluruh wilayah Indonesia. Di kota Padangsidimpuan sendiri terdapat dua BUMN yang beroperasi aktif yaitu BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri. Oleh karena itu, sebagaimana PT. Bank Syariah Indonesia pusat, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan juga resmi beroperasi pada tanggal 1 Februari 2021.

Berdasarkan fenomena dan hasil studi merger di atas, maka peneliti tertarik untuk membahas masalah terkait akibat dari merger Bank BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan dengan menggunakan pendekatan berupa analisis SWOT yaitu analisis terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari keputusan merger sebagai analisis terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan usaha dan keberhasilan merger bank syariah dalam menentukan strategi di masa yang akan datang, dengan judul “**Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Syariah Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan**”.

B. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan pembatasan masalah agar pembahasan tidak meluas dan tetap fokus pada permasalahan yang diteliti, selain itu alasan pembatasan masalah adalah karena keterbatasan ilmu, dana dan waktu yang dimiliki oleh peneliti. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi

¹⁰Kartika Yuliantari, “*Analisis SWOT Pada PT. Bank Dinar Indonesia Tbk*” Seminar Nasional Inovasi, 2015.

pada analisis akibat dari merger bank syariah menjadi Bank Syariah Indonesia dengan metode analisis SWOT pada PT. Bank Syariah Indonesia, KC. Padangsidempuan Jl. Sudirman (ex. Merdeka) No. 130A.

C. Batasan Istilah

Dalam menghindari kesalahan dalam penelitian ini, maka peneliti membuat batasan istilah sebagai berikut:

1. Analisis merupakan kegiatan mengamati aktivitas suatu objek dengan cara mendeskripsikan dan menyusun kembali setiap komponen untuk dibahas dan dipelajari secara mendetail dengan tujuan memperoleh hasil akhir dari pengamatan yang telah dilakukan.¹¹ Analisis yang dimaksud dalam penelitian ini adalah analisis SWOT terhadap merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan.
2. SWOT merupakan singkatan dari kata *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang berfungsi untuk menganalisis situasi atau kondisi yang bersifat deskriptif dalam memberikan suatu gambaran. Metode SWOT digunakan dalam menyusun perencanaan strategis yang bertujuan untuk melakukan evaluasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari suatu aktivitas dan kegiatan bisnis, usaha maupun proyek.¹² Model pendekatan yang digunakan dalam menganalisis SWOT pada penelitian ini adalah matriks SWOT, IFAS, dan EFAS.

¹¹Husnul Abdi, "Pengertian Analisis Menurut Para Ahli, Kenali Fungsi, Tujuan, dan Jenisnya" <https://mliputan6.com>, diakses 29 Mei 2021 Pukul 14:30 WIB.

¹²Hansa Wijayati, *Panduan Analisis SWOT* (Yogyakarta: Quadrant, 2019), hal. 6.

3. Merger merupakan salah satu metode dalam restrukturisasi terhadap perusahaan dengan cara menggabungkan dua perusahaan atau lebih dengan tetap menggunakan nama salah satu perusahaan. Merger dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang setuju menggabungkan operasionalnya sehingga akan tercipta keunggulan kompetitif yang lebih kuat.¹³ Merger yang dimaksud dalam penelitian ini adalah merger yang dilakukan oleh 3 BUMN (BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri) pada 1 Februari 2021 menjadi Bank Syariah Indonesia.
4. Bank syariah merupakan bank yang melakukan kegiatan usaha perbankanya berdasarkan prinsip syariah dan tidak bertentangan dengan prinsip syariah meliputi kegiatan yang tidak mengandung unsur *maisir*, *ribā*, *garar*, *zalim* dan obyek *ḥarām*.¹⁴ Bank syariah yang dibahas dalam penelitian ini adalah bank syariah yang melakukan merger menjadi Bank Syariah Indonesia yaitu BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri.
5. Bank Syariah Indonesia merupakan bank yang melaksanakan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah, dimana bank ini merupakan hasil penggabungan dari tiga bank milik BUMN yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah. Bank Syariah Indonesia diresmikan pada tanggal 1 Februari 2021 pukul 13.00 WIB yang bertepatan dengan tanggal

¹³Munir Fuady, *Hukum Tentang Merger* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2018), hal. 5.

¹⁴Supriyadi, "Bank Syariah Dalam Perspektif Filosofis Yuridis Dan Sosiologis Bangsa Indonesia" *MALIA*, Vol. 1, 2017, hal. 4.

19 Jumadil Akhir 1442 H.¹⁵ Bank Syariah Indonesia yang dimaksud pada penelitian ini adalah Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan yang berlokasi di Jl. Sudirman (ex. Merdeka) No. 130A Kec. Padangsidempuan Utara, Kota Padangsidempuan.

D. Rumusan Masalah Penelitian

Sebagaimana telah tertera dalam latar belakang, rumusan masalah yang diangkat oleh peneliti yaitu:

1. Bagaimana kekuatan (*strength*) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan?
2. Bagaimana kelemahan (*weakness*) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan?
3. Bagaimana peluang (*opportunity*) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan?
4. Bagaimana ancaman (*threat*) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan?
5. Bagaimana strategi yang dapat dilakukan PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan dimasa yang akan datang?

E. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk menganalisis kekuatan (*Strength*) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan.

¹⁵Wikipedia, "Bank Syariah Indonesia" <https://G.Co/kgs/5C3rU6>, diakses 23 September 2022 Pukul 11.00 WIB.

2. Untuk menganalisis kelemahan (*Weakness*) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan.
3. Untuk menganalisis peluang (*Opportunity*) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan.
4. Untuk menganalisis ancaman (*Threat*) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan.
5. Untuk menganalisis strategi yang dapat dilakukan PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan dimasa yang akan datang.

F. Kegunaan Penelitian

1. Bagi Peneliti

Untuk menambah wawasan dan melatih pola pikir ilmiah serta mengaplikasikan dan mensosialisasikan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan sehingga menjadi salah satu sumber informasi bagi mahasiswa tentang merger bank syariah dan bahan referensi ilmu pengetahuan dalam menambah dan memperkaya wawasan.

2. Bagi PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan dan digunakan sebagai bahan evaluasi bagi manajemen bank agar lebih praktis dan strategis dalam melakukan kebijakan pemasaran serta meningkatkan kualitas dari bank syariah.

3. Bagi UIN SYAHADA Padangsidempuan

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu sumber informasi bagi pihak yang berkepentingan khususnya bagi peneliti dan

menjadi bahan rujukan dan referensi yang digunakan di kemudian hari ataupun sebagai bahan perbandingan penelitian selanjutnya bagi mahasiswa tentang perbankan, sedangkan pada umumnya bagi masyarakat yang memiliki minat dalam mengikuti perkembangan perbankan syariah di Indonesia.

G. Sistematika Pembahasan

Secara umum sistematika pembahasan yang digunakan peneliti dalam mempermudah penyusunan proposal skripsi disajikan dengan gambaran pembahasan kedalam lima bab sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN, bab ini merupakan gambaran umum yang berisi tentang peletakan dari masalah yang diangkat dalam penelitian meliputi latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, kemudian dilanjutkan dengan rumusan masalah yang muncul dari latar belakang masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA, bab ini merupakan penjelasan terkait dengan teori atau tinjauan umum terhadap landasan teori yang meliputi pengertian analisis SWOT, merger, perbankan syariah dan fenomena pada bank syariah. Kemudian dilanjutkan dengan penelitian terdahulu dan kerangka berpikir.

BAB III METODE PENELITIAN, bab ini merupakan bab yang membahas terkait dengan metode penelitian yang digunakan oleh peneliti yang mencakup lokasi dan waktu penelitian, jenis penelitian, subjek

penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, teknik penjamin keabsahan data dan teknik pengelolaan data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN, bab ini merupakan bab yang membahas mengenai pelaksanaan penelitian terhadap dampak dari merger bank menggunakan metode analisis SWOT pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Kota Padangsidempuan.

BAB V PENUTUP, bab ini merupakan kesimpulan dari jawaban atas pertanyaan pada rumusan masalah serta saran-saran peneliti terhadap keputusan merger bagi bank syariah.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Analisis SWOT

a. Pengertian Analisis SWOT

Kata SWOT adalah singkatan dari kata kekuatan (*strenght*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threat*) dalam berbagai faktor internal dan eksternal pada suatu organisasi ataupun perusahaan. Analisis SWOT merupakan identifikasi dan analisis berbagai faktor yang disusun secara sistematis dan bertujuan untuk merumuskan suatu strategi perusahaan, yang dimaksud dengan analisis tersebut yaitu didasarkan pada asas logika yang dapat meningkatkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), serta secara bersamaan analisis tersebut juga dapat mengurangi tingkat kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*) bagi perusahaan atau organisasi.

Apabila analisis tersebut diaplikasikan secara benar dan akurat, maka asumsi atau kemungkinan sederhana tersebut dapat mempengaruhi dampak dari rancangan dari strategi yang berhasil, selanjutnya analisis lingkungan industri akan dapat menyajikan dan menghasilkan informasi yang dibutuhkan untuk mengidentifikasi

peluang dan ancaman yang mungkin diperoleh pada lingkungan perusahaan.¹

Analisis SWOT merupakan bentuk analisis situasi atau kondisi yang bersifat deskriptif dalam memberikan gambaran, analisis ini memanfaatkan situasi dan kondisi sebagai faktor masukan yang kemudian dikelompokkan menurut kontribusinya masing-masing. Analisis SWOT adalah alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau mungkin akan dihadapi oleh organisasi atau perusahaan.²

b. Manfaat dan Tujuan Analisis SWOT

Adapun beberapa manfaat dan tujuan yang dapat dijabarkan atas penggunaan metode analisis SWOT yaitu:

- 1) Analisis SWOT dapat membantu dalam memprediksi suatu persoalan dari keempat sisi bersamaan sehingga dapat menjadi dasar dalam sebuah analisis persoalan perusahaan atau organisasi yaitu dari sisi kekuatan, kelemahan, kesempatan atau peluang serta ancaman.
- 2) Analisis SWOT dapat memberikan hasil analisis yang cermat dan aktual sehingga dapat menghasilkan informasi yang diperlukan dan memberi arahan atau bimbingan dalam mempertahankan kekuatan sekaligus dalam menghasilkan laba atau keuntungan berdasarkan

¹Syamsudin, Noor, "Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio Di Malang" *Jurnal Intekna*, Vol. 14, No. 2, 2014, hal. 104.

²Arif, Yusuf, Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan* (Jakarta: Kencana, 2016), hal. 108.

segi peluang yang ada dengan meminimalisir kekurangan dan menghindari adanya ancaman.

- 3) Membantu dalam mengolah organisasi dari empat sisi yang selanjutnya dapat dijadikan sebagai dasar dalam proses identifikasi perusahaan atau organisasi, melalui analisa tersebut pula dapat kita temukan sisi-sisi yang mungkin terlupakan atau tidak terlihat selama kita menyusun suatu proses, serta menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi sehingga dapat menemukan langkah-langkah yang tepat dan terbaik sesuai dengan situasi pada saat itu.³
- 4) Menemukan peluang pemasaran yang strategis dari segi internal dan eksternal. Analisis ini juga dapat menjadi Langkah dalam meningkatkan pemahaman organisasi terhadap kekuatan internal dan eksternal perusahaan.

c. Faktor Internal dan Eksternal Analisis SWOT

Menurut Irham Fahmi untuk menganalisis secara rinci mengenai SWOT, kita perlu memperhatikan faktor internal dan eksternal, yaitu:

1) Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang memengaruhi pembentukan *strength* dan *weakness* atau biasa disingkat dengan S dan W. Faktor tersebut berkaitan dengan keadaan yang terjadi

³Fajar Nur Aini, *Teknik Analisis SWOT* (Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2020), hal. 7.

pada perusahaan atau lembaga organisasi, yang mana kekuatan dan kelemahan tersebut akan ikut serta dalam memengaruhi pelaksanaan pengambilan keputusan perusahaan dan organisasi. Faktor internal juga melibatkan semua jenis manajemen fungsional yang terdiri dari: pemasaran, keuangan (*financial*), operasional, sumberdaya *insāni*, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen perusahaan dan organisasi, serta kebiasaan atau adat istiadat perusahaan.

Analisis lingkungan internal disebut juga analisis kekuatan dan kelemahan perusahaan, analisis kapabilitas serta budaya organisasi yang juga disebut analisis jati diri organisasi atau perusahaan. Dalam dunia pendidikan data internal yang dapat dianalisis, yaitu laporan keuangan sekolah, administrasi sekolah, kegiatan belajar mengajar, keadaan guru dan siswa, fasilitas dan prasarana sekolah, administrasi guru dan lain-lain.⁴

a) Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau manfaat lain yang terkait dengan pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang diharapkan dapat dimiliki oleh perusahaan. Kekuatan disini memiliki arti keunggulan apa saja yang dimiliki suatu bisnis. Keunggulan tersebut dapat

⁴Ibnu, Rochman, "Analisis SWOT Dalam Lembaga Pendidikan" *Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan*, Vol. 3, No. 1, 2019, hal. 41.

dilihat dari sisi internal perusahaan, misalnya terdapat dalam produk, strategi hingga gagasan pada bisnis itu sendiri.

b) Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang menghambat kinerja efektif perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, keuangan, kemampuan manajemen perusahaan atau organisasi, dan keterampilan pemasaran yang dapat menjadi sumber kelemahan bagi perusahaan.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah suatu faktor yang berpeluang dalam memengaruhi pembentukan dari analisis peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) atau biasa disingkat dengan O dan T. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan keadaan dan kondisi di luar perusahaan yang memengaruhi pengambilan keputusan dari organisasi atau perusahaan. Faktor-faktor tersebut diantaranya termasuk lingkungan dari bisnis, lingkungan makro ekonomi negara, ekonomi, politik, hukum, teknologi dan informasi, kependudukan, serta lingkungan sosial dan budaya yang berlaku pada masyarakat luas.

a) Peluang (*Opportunity*)

Peluang adalah situasi eksternal organisasi yang berpotensi dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Beberapa organisasi yang berada dalam suatu industri yang umumnya sama akan merasa diuntungkan apabila mengalami kondisi eksternal tersebut. Contohnya, adanya segmen pasar yang belum dimasuki oleh pesaing lain, maka secara otomatis hal tersebut dapat menjadi suatu peluang bagi organisasi manapun yang berhasil untuk melihat pasar tersebut lebih awal. Perumpamaan lain dari peluang bagi suatu perusahaan yaitu, perubahan dari teknologi dan peningkatan kualitas hubungan diantara perusahaan dengan pembeli, nasabah atau konsumen serta pemasok.

b) Ancaman (*Threat*)

Ancaman dapat didefinisikan sebagai suatu keadaan eksternal yang berkapasitas dalam menyebabkan komplikasi bagi perusahaan ataupun organisasi. Organisasi-organisasi yang terdapat dalam satu industri yang sama secara lazim akan merasakan kerugian apabila dihadapkan pada suatu keadaan eksternal tersebut.

Misalkan, dua atau tiga tahun yang akan datang akan ada “pemain baru” atau biasa dikenal sebagai pesaing baru dari luar negeri maupun dalam negeri yang memiliki

teknologi dan modal yang lebih solid. Umumnya hal tersebut akan menjadi suatu ancaman bagi semua pihak dalam organisasi yang berada dalam industri yang sama saat itu. Selain itu, kehadiran regulasi pemerintah yang direvisi juga dapat menjadi ancaman terhadap keberhasilan dan keuntungan yang akan diperoleh perusahaan.⁵

d. Analisis Pendekatan SWOT

Perusahaan dapat mengaplikasikan analisis SWOT dalam mendukung berbagai tujuan, sebagaimana dalam tabel berikut.

Tabel 2.1
Alur Aplikasi Analisis SWOT dalam Perusahaan

No.	Analisis SWOT	Tujuan
1	Peluang	Mendukung strategi <i>agresive</i>
2	Kekuatan	Mendukung strategi diversifikasi
3	Kelemahan	Mendukung strategi <i>turn around</i>
4	Ancaman	Mendukung strategi <i>defensive</i>

Sumber: Data Primer diolah, 2020

Berdasarkan tabel tersebut keterangan yang dapat disimpulkan yaitu sebagai berikut:

Tabel No. 1: Perusahaan mempunyai kompetensi dan intensitas, sehingga dapat menggunakan kesempatan dan peluang yang ada. Prosedur penerapan dalam hal ini akan membantu menyokong kebijakan perkembangan dan pertumbuhan yang akurat dan agresif. Strategi agresif maksudnya yaitu strategi pendukung bagi perusahaan dalam meningkatkan kekuatan maupun kesempatan

⁵Istiqomah dan Irsad Andriyanto, "Analisis SWOT Dalam Pengembangan Bisnis (Studi Pada Sentra Jenang Di Desa Wisata Kaliputu Kudus)" *BISNIS*, Vol. 5, No. 2, Desember 2017, hal. 371.

peluang yang ada dan menggapai keberhasilan dan kesuksesan yang lebih besar.⁶

Tabel No. 2: Setelah melewati berbagai ancaman, maka perusahaan maupun organisasi tersebut tetap kokoh secara internal. Strategi yang akan diaplikasikan merupakan strategi yang pada dasarnya menggunakan kekuatan dalam memanfaatkan bentuk peluang pada masa yang akan datang melalui penerapan strategi modifikasi antara pasar atau produk.

Tabel No. 3: Perusahaan kemudian akan mempunyai kesempatan yang sangat tinggi dipasar, akan tetapi lain halnya dengan perusahaan yang harus dihadapkan pada banyak dependensi atau kelemahan secara internal. Strategi perusahaan memiliki tujuan dalam meminimalisir persoalan internal dalam perusahaan sehingga hal tersebut dapat dimanfaatkan sebagai peluang pasar yang efisien. Misalnya, produk *apple* yang memanfaatkan strategi tinjauan teknologi dalam mempublikasikan produk-produk baru pada industri komputer mikro.

Tabel No. 4: Kondisi pada bagan tersebut sangat membahayakan perusahaan, karena perusahaan atau organisasi akan dihadapkan pada berbagai ancaman dan sensibilitas internal. Perencanaan strategi pasar *deffensive* meliputi pemaksimalan posisi dari laba, aliran dana, dan hasil.

⁶Yosef Hermawan, Mustafa dkk., "Pengembangan Strategi Bisnis Menggunakan Analisis SWOT Diperkebunan Kopi Palasari Kabupaten Bandung" *Jurnal Ilmiah Manajemen EMOR*, Vol. 3, No. 1, hal. 14-28.

Menurut Rangkuty dalam menelaah analisis SWOT terdapat lima macam model pendekatan yang dapat digunakan. Model pendekatan dalam menganalisa SWOT tersebut adalah sebagai berikut:⁷

- 1) Matrik SWOT, matrik SWOT merupakan matrik yang menggambarkan secara rinci bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh suatu perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh matrik ini akan terbentuk suatu kemungkinan alternatif dalam suatu strategi untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.⁸

Tabel 2.2
Matriks SWOT

IFA/EFA	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan dan untuk memanfaatkan suatu peluang. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran I	Strategi WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan suatu peluang. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran III
THREATS (T)	Strategi ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Digunakan pada saat perusahaan berada pada kuadran II	Strategi WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan serta untuk menghindari ancaman. Digunakan pada saat perusahaan berada pada kuadran IV

⁷Ujang Sumarwan, Adman Nursal, dkk., *Pemasaran Strategik Perspektif Value Based Marketing dan Pengukuran Kerja* (Bogor: IPB Press, 2011), hal. 278.

⁸Marimin, *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk* (Jakarta: Grasindo, 2017), hal. 17.

- 2) Matrik *Boston Consulting Group*, matrik BCG diciptakan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) yang mempunyai beberapa tujuannya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar sebagai portofolio produk berdasarkan karakteristik arus kas (*cash-flow*), serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan perusahaan. Matrik BGC juga dapat digunakan dalam mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.
- 3) Matrik Internal dan Eksternal, matrik internal dan eksternal dapat dikembangkan dari model *Boston Consulting Group* (GE-Model) yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan serta pengaruh eksternal yang dihadapi.
- 4) Matrik *Space*, matrik ini digunakan untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan pada masa yang akan datang. Matrik *Space* merupakan salah satu alat dalam menetapkan strategi bisnis yang meliputi empat variabel atau dimensi strategis dari suatu perusahaan. Keempat dimensi tersebut diantaranya adalah kekuatan keuangan, keunggulan bersaing, stabilitas lingkungan bisnis, dan daya tarik dari suatu industri. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara finansial relatif cukup kuat dalam memanfaatkan

keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.⁹

- 5) Matrik *Grand Strategy* merupakan sebuah alat yang bertujuan untuk merumuskan alternatif strategi. Matrik *Grand Strategy* juga diartikan sebagai tahapan pencocokan atau matching stage dalam proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan terhadap dua dimensi evaluasi yang meliputi posisi pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif pasar.

2. Merger

Merger adalah penggabungan dua perusahaan atau lebih dengan tetap menggunakan nama salah satu perusahaan. Merger dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang setuju menggabungkan operasionalnya sehingga akan tercipta keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Merger juga dapat diartikan secara luas dan secara sempit. Secara luas, merger diartikan sebagai pengambilalihan suatu perusahaan oleh perusahaan lainnya. Sedangkan pengertian merger secara sempit adalah penggabungan sumber daya antara dua perusahaan dengan ekuitas. Berdasarkan undang-undang Perseroan Terbatas Pasal 1 Ayat 9, merger dapat didefinisikan sebagai suatu perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu atau lebih perusahaan untuk bergabung dengan perusahaan lain yang ada sehingga mengakibatkan dilakukannya pengalihan aset dan kewajiban dari perusahaan yang

⁹Melati Diyani Putri, Widodo “Komparasi Analisis SWOT dan *Space* Dalam Menetapkan Strategi Bisnis Berdasarkan Kondisi Lingkungan Perusahaan Pada Perusahaan *Outsourcing*” *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Vol. 10, No. 2, Desember 2015, hal. 204.

bergabung kepada perusahaan hasil merger. Dengan demikian, status badan hukum perusahaan yang melakukan merger dihentikan.

Sementara itu, akuisisi adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan dengan membeli sebagian saham yang dimiliki perusahaan lain, akan tetapi perusahaan tersebut masih berdiri secara sendiri-sendiri. Akuisisi adalah pengambilalihan terhadap kendali suatu perusahaan oleh perusahaan lain, baik yang mengambil alih maupun yang diambil alih masih tetap beroperasi sebagai badan hukum yang terpisah. Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27 tahun 1998, akuisisi merupakan pengambilalihan baik secara keseluruhan atau sebagian besar saham yang dapat mengakibatkan peralihan pengendalian perusahaan.¹⁰

Merger adalah strategi dari suatu perusahaan atau organisasi yang biasanya dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan yang mana perusahaan yang mengakuisisi dan perusahaan yang diakuisisi melakukan kontrak perjanjian merger. Merger dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk menurut jenis perusahaan yang melakukan penggabungan, yaitu:

- a. Horizontal merger, *horizontal* merger merupakan suatu bentuk penggabungan yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan, dimana perusahaan tersebut bergerak pada bidang yang sama.

Dalam konteks *horizontal* biasanya kedua perusahaan tersebut

¹⁰Yeni Kusumaningsih, "Analisis Perbedaan Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Merger Pada BPR BKK Kabupaten Kendal" *Skripsi*, (Semarang: Universitas Diponegoro, 2010), hal. 22.

merupakan perusahaan yang selalu bersaing satu sama lain dan memiliki pasar yang sama untuk mendapatkan keuntungan. Tujuan dilakukannya merger horizontal tersebut adalah untuk mengurangi persaingan dan efisiensi keuangan suatu perusahaan, akan tetapi dampak dari adanya merger secara horizontal ini akan mengakibatkan persaingan usaha yang tidak sehat. Misalnya, merger pabrik mobil yang bertujuan untuk memaksimalkan aktivitas perusahaan dan organisasi dalam garis produk tertentu dan pada saat yang sama dapat menghilangkan dan meminimalkan persaingan.¹¹

- b. *Vertical merger*, *vertical merger* yaitu konsolidasi atau perpaduan yang terjadi disaat perusahaan memperoleh pemasok atau klien. Misalnya, perusahaan rokok mempunyai perolehan perkebunan tembakau, perusahaan pakaian memiliki perolehan berupa perusahaan tekstil, dan lain lain sebagainya. Manfaat ekonomis dari merger vertikal dapat dihubungkan dengan peningkatan kendali dari perusahaan terhadap bahan mentah atau distribusi produk dari pihak pengakuisisi atau pemasok.
- c. *Congeneric merger*, *congeneric merger* yaitu penggabungan suatu perusahaan yang bergerak pada industri yang sama, tetapi tidak ada hubungan antara pelanggan dan pemasok dari dua perusahaan tersebut. Contohnya adalah penggabungan antara produsen

¹¹ Mohan Rifqo Virhani, *Hukum Merger Konsolidasi dan Akuisisi Pada Industri Telekomunikasi* (Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2020), hal. 71.

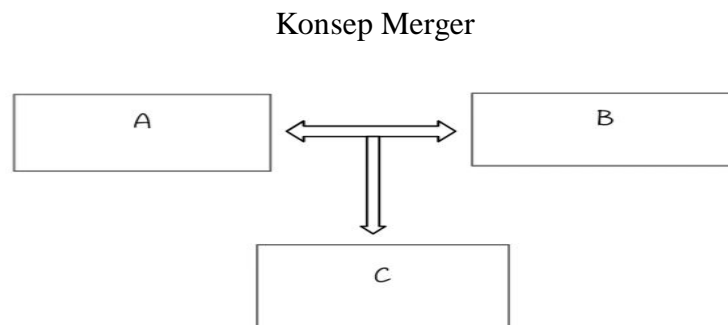
perkakas mesin dengan produsen sistem transmisi industri atau Viacom yang mengakuisisi *Paramount communication* dan *blockbuster entertainment* tahun 1994. Manfaat *congeneric* merger adalah untuk menggunakan saluran penjualan dan distribusi yang sama dalam menjangkau pelanggan kedua perusahaan.¹²

- d. *Conglomerate* merger, *conglomerate* merger merupakan penggabungan perusahaan yang tidak terkait satu sama lain melalui bisnis. Contohnya penggabungan perusahaan makanan dengan perusahaan komputer. Manfaat utama dari merger ini adalah kemampuan untuk memitigasi atau pengurangan resiko karena perusahaan yang bergabung memiliki model penjualan dan pendapatan periode dan musiman yang berbeda.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Merger, Konsolidasi, dan Akuisisi Bank, mekanisme merger yang dilakukan oleh bank berawal dari usulan direksi kepada komisaris mengenai rancangan merger. Apabila komisaris menyetujui rancangan tersebut, maka direksi akan mengumumkan ringkasan rancangan merger dalam surat kabar serta mengumumkan secara tertulis kepada karyawan maupun kreditor. Jika tidak ada keberatan dari pihak kreditor, maka direksi akan membuat rancangan konsolidasi dan konsep akta konsolidasi yang selanjutnya akan dibahas pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Setelah RUPS menyetujui rancangan

¹²Farah Margaretha, *Teori dan Aplikasi Manajemen Keuangan Investasi dan Sumber Dana Jangka Panjang* (Jakarta: Grasindo, 2005), hal. 176.

tersebut, konsep akta merger dituangkan dalam akta yang dibuat oleh notaris.¹³



Berdasarkan gambar di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa konsep merger yaitu perusahaan A yang melakukan merger dengan perusahaan B, maka saham perusahaan A dan B diganti dengan saham perusahaan dengan nama yang berbeda yaitu perusahaan C. Jadi, Perusahaan A + Perusahaan B = Perusahaan C.

Ada beberapa alasan perlu dilakukannya merger oleh perusahaan, yaitu sebagai berikut:

- a. Pertumbuhan (diversifikasi), jika suatu perusahaan menginginkan pertumbuhan cepat baik ukuran, pasar saham, atau. Jika ekspansi perusahaan dilakukan melalui merger atau konsolidasi, maka perusahaan dapat mengurangi jumlah pesaing sehingga dapat menaikkan harga produk kepada pembeli atau menurunkan harga bahan baku yang dibayarkan kepada pemasok. Artinya, hal utama dibalik merger adalah motif ekonomi yang dapat dibenarkan jika menguntungkan.

¹³Nurma Gupitasari, Rofah Setyowati, dkk., "Mekanisme Konsolidasi Bank Syariah Anak Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dari Perspektif Yuridis" *Diponegoro Law Journal*, Vol. 5, No. 3, Tahun 2016, hal. 12.

- b. Sinergi, berarti total nilai perusahaan dalam melakukan proses merger atau konsolidasi melebihi nilai masing-masing perusahaan. Tingkat skala ekonomi muncul dari kombinasi biaya *overhead* yang meningkatkan pendapatan melebihi total pendapatan perusahaan tidak bergabung.
- c. Peningkatan hasil pendapatan melebihi perusahaan individual, pendapatan dapat meningkat karena kinerja pemasaran, keunggulan strategis dan peningkatan daya saing, misalnya pemasaran yang dilakukan melalui media periklanan yang tepat.
- d. Penurunan biaya pengeluaran perusahaan gabungan, hal tersebut karena perusahaan dapat bekerja lebih efisien daripada dua perusahaan terpisah. Peminimalan biaya berasal dari kenaikan jumlah unit yang diproduksi, sehingga dapat meminimalkan biaya rata-rata.
- e. Menambah modal, perusahaan yang bergabung dengan perusahaan yang likuid akan mengalami peningkatan keuangan perusahaan serta depresiasi beban keuangan.
- f. Meningkatkan keterampilan manajemen dan teknologi, yaitu dilakukannya pemanfaatan manajemen dan kepemimpinan yang efektif dalam perusahaan gabungan.
- g. Meningkatkan likuiditas dari pemilik, dimana perusahaan akan lebih besar dan lebih likuid jika dianalogikan dengan perusahaan kecil.

- h. Bertahan dari akuisisi atau pengambilalihan yang tidak sehat dari perusahaan pesaing.¹⁴
- i. Pertimbangan pajak, perusahaan yang mengalami kerugian pajak dapat melakukan merger dengan perusahaan yang menghasilkan laba lebih besar sehingga akan menaikkan kombinasi pendapatan setelah pajak dikurangi.¹⁵

3. Perbankan Syariah

Bank syariah adalah bank yang melakukan kegiatan usaha perbankannya berdasarkan prinsip syariah. Sebagaimana yang telah ditegaskan dalam penjelasan umum undang-undang perbankan syariah Pasal 2 bahwa kegiatan usaha bank syariah tidak bertentangan dengan prinsip syariah meliputi kegiatan usaha yang tidak mengandung unsur *garar, maisir, ribā, zalim* dan obyek *ḥarām*.¹⁶

Dalam pasal 3 Undang-Undang tentang Perbankan Syariah dijelaskan bahwa perbankan syariah pada dasarnya bertujuan untuk mengembangkan pembangunan nasional dalam bentuk peningkatan keterikatan, kesamaan, serta pemerataan demi kemakmuran umat. Menurut Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2008, perbankan syariah juga disebutkan sebagai segala hal yang berkaitan dengan bank syariah, dan kegiatan usaha, baik itu pada institusi kelembagaan dan proses

¹⁴ Muhammad Nabawi Marpaung, “Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Mandiri Syariah, Bank BRI Syariah dan BNI Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia” *Skripsi*, (Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2021), hal. 22-23.

¹⁵ Budi Untung, *Hukum Merger* (Yogyakarta: ANDI, 2019), hal. 9.

¹⁶ Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012), hal. 16.

dalam mengoperasionalkan kegiatan yang dapat menguntungkan perusahaan.

Referensi awal dalam pengembangan konsep perbankan syariah berdasarkan bagi hasil terdapat dalam karya Qureshi, Shiddiqi, Ahmad, dan Almaududi. Selama dua *dasawarsa* (20 tahun) bank syariah mengalami perkembangan dan menarik perhatian masyarakat. Hal tersebut disebabkan adanya kepentingan politik di Pakistan, munculnya ekonom muslim muda, dan keterlibatan institusi dan pemerintah dalam menunjang berdirinya bank-bank islam yang bebas bunga.¹⁷

Ada beberapa hal yang membedakan antara bank syariah dan bank konvensional, yaitu sebagai berikut:

- a. Investasi, bank syariah dalam menyalurkan dananya kepada masyarakat sangat selektif dan hanya boleh menyalurkan dananya dalam investasi halal. Proyek yang dapat dibiayai oleh bank syariah yaitu proyek yang halal, proyek yang bermanfaat bagi masyarakat, dan proyek yang menguntungkan bagi bank maupun mitra usahanya. Sebaliknya, bank konvensional tidak mempertimbangkan mengenai jenis investasinya, akan tetapi penyaluran dananya dilakukan untuk perusahaan yang menguntungkan meskipun menurut syariat Islam tergolong pada produk yang tidak halal. Misalnya proyek perusahaan minuman keras, dapat dibiayai oleh bank konvensional apabila

¹⁷Latifa, Mervyn, *Perbankan Syariah Prinsip Praktik Prospek* (Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta, 2010), hal. 179.

- proyek tersebut menguntungkan. Namun sebaliknya, meskipun perusahaan minuman keras tersebut menguntungkan maka bank syariah tidak akan membiayainya karena tidak tergolong dalam produk yang tidak halal menurut syariat Islam.
- b. *Return, return* yang diberikan oleh bank syariah kepada investor dihitung dengan menggunakan sistem bagi hasil sehingga adil bagi kedua belah pihak. *Return* yang diberikan dari pendapatan penghimpunan dana dan yang diterima dari pembiayaan yang disalurkan akan selalu berfluktuasi, tergantung pada hasil usaha yang dilaksanakan oleh mitra usaha baik bank maupun nasabah. Sebaliknya, dalam bank konvensional return yang diberikan maupun yang diterima dihitung berdasarkan bunga. Bunga dihitung dengan mengalikan antara persentase bunga dengan pokok pinjaman atau pokok penempatan dana sehingga hasilnya akan tetap.
- c. Perjanjian yang dibuat antara bank syariah dan nasabah baik nasabah investor maupun pengguna dana sesuai dengan kesepakatan berdasarkan prinsip syariah yang dituangkan dalam bentuk return yang ditetapkan sesuai akad yang diperjanjikan. Sebaliknya, perjanjian yang dilakukan antara bank konvensional dan nasabah adalah menggunakan dasar hukum positif.
- d. Orientasi, orientasi bank syariah dalam memberikan pembiayaan adalah fahlah dan *profit oriented*. yang memberikan pembiayaan tidak hanya berdasarkan keuntungan yang diperoleh atas pembiayaan akan

- tetapi juga mempertimbangkan kemakmuran dari masyarakat. Sementara itu, bank konvensional akan memberikan kredit kepada nasabah bila usaha nasabah menguntungkan.
- e. Hubungan antara bank dengan nasabah pengguna pada Bank Syariah merupakan hubungan kemitraan yang mana kedua belah pihak memiliki kedudukan yang sama sehingga hasil usaha atas kerjasama yang dilakukan oleh nasabah pengguna dana akan dibagikan dengan bank syariah dengan nisbah yang telah disepakati bersama dan tertuang dalam akad. Sementara hubungan bank dengan nasabah pada bank konvensional adalah sebagai kreditur dan debitur dimana kedua belah pihak tidak memiliki kedudukan yang sama.
 - f. Dewan pengawas bank syariah meliputi beberapa pihak yang memiliki fungsi masing-masing yaitu Dewan Komisaris, Bank Indonesia, Dewan Syariah Nasional (DSN) dan Dewan Pengawas Syariah (DPS) yang bertugas memberikan nasihat dan saran kepada direksi serta mengawasi kegiatan bank syariah baik produk dan jasanya agar sesuai dengan prinsip syariah. Sedangkan pada bank konvensional dewan pengawas dari kegiatan usaha perbankan meliputi Dewan Komisaris dan Bank Indonesia.
 - g. Penyelesaian sengketa, permasalahan yang muncul di bank syariah akan diselesaikan melalui musyawarah. Namun apabila musyawarah tidak dapat menyelesaikan masalah, maka permasalahan antara bank syariah dan nasabah akan diselesaikan oleh pengadilan dalam

lingkup peradilan agama. Sementara itu, bank konvensional menyelesaikan sengketa melalui negosiasi yang mana jika negosiasi tidak dapat dilaksanakan, maka penyelesaian dari masalah tersebut dilakukan melalui pengadilan negeri.¹⁸

Bank syariah memiliki tiga fungsi yaitu sebagai fungsi manajer investasi, fungsi investor dan fungsi jasa keuangan lainnya. Sebagai fungsi manajer investasi pada transaksi mudharabah bank syariah bertindak sebagai manajer investasi dari pemilik dana atau *syahībūl māl* yang akan disalurkan dalam penyaluran dana yang efektif. Kemudian bank syariah juga dapat diposisikan sebagai investor atau pemilik dana dimana investor tersebut dapat melakukan penanaman dana pada sektor-sektor produktif dengan resiko minim dan tidak melanggar ketentuan syariah. Sementara itu, fungsi bank syariah merupakan sesuatu yang melekat pada bank syariah itu sendiri misalkan dalam bentuk zakat, infak, sedekah, dan wakaf atau jasa *qard Al-ḥasan*. Bank syariah sama dengan konvensional yaitu memberikan jasa kliring, transfer, inkaso dan lain-lainnya. Akan tetapi dalam hal mekanismenya bank syariah tetap harus menggunakan skema yang sesuai dengan prinsip syariah.¹⁹

Dalam menjalankan usahanya Bank Syariah menerapkan beberapa prinsip yaitu: prinsip keadilan, yaitu prinsip yang mencakup

¹⁸Ismail, *Perbankan Syariah*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2011), hal. 34-38.

¹⁹Ade Onni, *Lembaga Keuangan dan Perbankan* (Sumatera Barat: Insan Cendekia Mandiri, 2021), hal. 97.

seluruh aspek kehidupan, sebagaimana Allah SWT telah memerintahkan untuk berbuat adil di antara sebagian manusia dalam banyak ayatnya. Diantara ayat yang memerintahkan kita berbuat adil yaitu Qur'an surah An-Nahl ayat 90.

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ٩٠

Artinya: Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.²⁰

Berdasarkan ayat di atas dapat diketahui bahwasanya Allah SWT memerintahkan kita untuk berbuat "adil". Adil yang dimaksud dalam ayat tersebut berarti mampu menempatkan sesuatu pada tempatnya dan memberikan hak kepada masing-masing yang mempunyai hak. Adil yang diperintahkan Allah ini mencakup adil terhadap hak-Nya dan adil terhadap hak hamba-Nya. Oleh karena itu, bank syariah dalam operasionalnya menerapkan prinsip keadilan di dalamnya di mana kedua belah pihak baik pihak bank maupun pihak nasabah tidak ada yang dirugikan artinya resiko ditanggung bersama.

Prinsip selanjutnya yaitu prinsip pelarangan dalam riba yang dilakukan dengan bentuk bunga yang dijadikan nol persen, sehingga mengharuskan bank syariah mengambil keuntungan dengan sistem bagi

²⁰Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Pustaka Jaya, 2017), hal. 560.

hasil yang bergerak di ranah *musārahah*, *muḍarabah*, dan *musāqah*, menghindari objek transaksi yang haram dalam prinsip syariah dan *ẓalim* yang dapat menimbulkan ketidakadilan bagi pihak lain, tidak mengandung unsur *maisir*, yaitu transaksi yang mengandung unsur untung-untungan atau bentuk spekulasi serta tidak mengandung unsur *garar* yaitu keraguan dimana objek tidak jelas, tidak dimiliki, tidak diketahui keberadaannya atau tidak dapat diserahkan saat transaksi.²¹

B. Penelitian Terdahulu

Dalam memperkuat diadakannya penelitian ini, maka peneliti melampirkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan judul penelitian ini, yakni:

Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Peneliti	Hasil Penelitian
1.	Yanti Amelia (Skripsi UIN Antasari, 2022)	Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Umum Syariah Di Indonesia Yang Merger Dengan Menggunakan Metode (IPI) <i>Islamicity Performance Index</i> Periode Tahun 2015-2019	Ketiga bank umum syariah yang melakukan merger memperoleh skor 3, yang berarti cukup memuaskan. Adapun skor tersebut diperoleh dari penjumlahan dari hasil skor dari masing-masing rasio BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri.
2.	Adib Irfan Nawawi (Skripsi IAIN Tulungagung, 2021)	Ekspektasi Eks. Nasabah Bank Syariah Mandiri Pasca Merger Bank Syariah Indonesia kantor cabang pembantu atau KCP.	Nasabah merasa puas terhadap kualitas dari segi pelayanan baik itu bentuk fisik, <i>Empaty</i> , ketanggapan, serta pada kepastian berupa asuransi

²¹ Abd. Shomad, *Hukum Islam Penormaan Prinsip Syariah Dalam Hukum Indonesia* (Jakarta: Kencana, 2017), hal. 76.

		Tulungagung Sudirman	yang diterapkan Bank Syariah Indonesia KCP. Tulungagung Sudirman. Sementara itu, nasabah masih merasa kurang puas terhadap kualitas tempat yang memuat akses, fasilitas, parkir dan lingkungan.
3.	Dodi Supriyanto (<i>Journal Tinjauan Perbankan dan Manajemen</i> , Vol. 10 No. 1, 2021)	Prospek dan Tantangan Bank Syariah Pasca Merger (Bank Syariah BNI, BRI, dan Mandiri)	Berdasarkan penelitian tersebut telah ditemukan bahwa prospek dan tantangan setelah merger terhadap dana pihak ketiga (DPK) mengalami perkembangan yang lebih besar terutama dalam hal kegiatan, angka pada peningkatan jumlah nasabah juga semakin meningkat, begitu pula dengan variasi dari simpanan nasabah. Selain itu, kegiatan dari pembiayaan pada bank syariah juga lebih merata.
4.	Muhammad Nabawi Marpaung, (Skripsi: UIN Yogyakarta, 2021)	Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Mandiri Syariah, BRI Syariah dan BNI Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia	<i>Strength</i> (kekuatan) dari Bank Syariah Indonesia adalah sumber pendanaan masyarakat muslim loyalis syariah maupun non muslim yang percaya sistem syariah, <i>weakness</i> (kelemahan) yaitu pendanaan jangka pendek sehingga tidak tepat jika disalurkan ke pembiayaan jangka panjang dan pembiayaan mahal, <i>opportunity</i> (peluang) yaitu potensi masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah masih tinggi dan

			<i>threats</i> (ancaman) yaitu kuatnya eksistensi bank konvensional untuk menarik konsumen dengan skala besar.
--	--	--	--

Berdasarkan tabel 2.3 di atas terdapat beberapa persamaan dan perbedaan penelitian ini dan penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut:

1. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Yanti Amelia adalah sama sama menggunakan jenis penelitian kualitatif dan meneliti terkait (BUS) Bank Umum Syariah yang melakukan merger. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Yanti Amelia adalah objek yang diteliti yaitu perbandingan aspek dari segi kinerja keuangan saja, sedangkan aspek dari penelitian ini melibatkan setiap aspek yang termasuk dalam kelebihan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Bank Syariah Indonesia. Selain itu model pendekatan pada penelitian Yanti Amelia menggunakan metode IPI (*Islamicity Performance Index*), sedangkan model pendekatan pada penelitian ini menggunakan model pendekatan Analisis SWOT.
2. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Adib Irfan Nawawi adalah sama sama meneliti tentang Bank Syariah Indonesia pasca merger. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Adib Irfan Nawawi adalah lokasi dan objek penelitian.
3. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Dodi Supriyanto adalah sama sama meneliti tentang merger bank syariah yaitu terkait dengan prospek dan tantangan pasca merger. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penelitian Dodi Supriyanto adalah adalah lokasi dan objek penelitian.

4. Persamaan penelitian ini dengan penelitian Muhammad Nabawi Marpaung adalah sama sama membahas tentang analisis SWOT terhadap merger bank syariah. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Muhammad Nabawi Marpaung adalah jenis penelitian yang menggunakan studi pustaka (*library research*) dimana dalam penelitian ini datanya berasal dari literatur-literatur yang berkaitan dengan judul yang diteliti, sedangkan penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif yang datanya berasal dari hasil wawancara, riset dan pustaka.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Bank Syariah Indonesia, KC. Padangsidimpuan yang berada di Jl. Sudirman (ex. Merdeka) No. 130A Kec. Padangsidimpuan Utara, Kota Padangsidimpuan, Sumatera Utara. Penelitian yang dilaksanakan ini adalah penelitian lapangan yaitu penelitian terhadap “Analisis SWOT terhadap merger Bank Syariah (BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Mandiri Syariah) Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan”. Penelitian ini dilaksanakan dalam jangka waktu yang dimulai pada bulan Desember 2022 sampai dengan selesai.

B. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian berupa riset yang bersifat deskriptif dan menggunakan analisis serta pemanfaatan landasan teori agar fokus penelitian sesuai dengan fakta yang ada di lapangan. Landasan teori juga bermanfaat dalam memberikan gambaran umum terhadap latar belakang penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian.¹

Metode penelitian kualitatif dalam penelitian ini ditujukan untuk mendeskripsikan analisis SWOT terhadap merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan. Model pendekatan yang dilakukan oleh peneliti adalah analisis SWOT, yaitu analisis terhadap faktor

¹Rukin, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Takalar: Yayasan Ahmad Cendekia Indonesia, 2019), hal. 6.

kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dengan menggunakan matriks SWOT, IFAS, dan EFAS.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian merupakan orang atau pihak yang memberikan informasi terkait dengan masalah penelitian. Subjek penelitian dapat berupa benda, manusia, atau dapat berupa sekolah, lembaga, bank atau desa.² Subjek penelitian juga biasa disebut sebagai informan, informan dalam penelitian ini yaitu pihak dari Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan yakni bapak Zulfikar selaku *Branch Manager*, ibu Erni selaku *Customer Service*, bapak Dicky selaku tim *marketing* dan bapak Dwianto selaku tim *Area Financing Operation*). Sedangkan objek yang diteliti pada penelitian ini adalah analisis dari *Strength, Weakness, Opportunity* dan *Treath* (SWOT) terhadap merger bank syariah.

D. Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan sumber data primer dan data sekunder. Data primer dapat didefinisikan sebagai data yang dikumpulkan dari berbagai sumber-sumber asli. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak dari PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan yaitu bapak Zulfikar, ibu Erni, bapak Dicky dan bapak Dwianto.

²Suharsimi, Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001), hal. 121-122.

Sedangkan data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain atau lembaga masyarakat melalui instansi atau lembaga lainnya.³ Artinya, data sekunder tidak diperoleh dari pihak pertama, akan tetapi data telah diolah terlebih dahulu. Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari kajian pustaka pada buku, jurnal, dan dokumen lainnya yang dapat dijadikan rujukan dalam penyusunan laporan penelitian.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara atau instrumen dalam pengumpulan data oleh peneliti. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara

Wawancara merupakan tanya jawab yang dilakukan antara orang yang mencari informasi ataupun pewawancara dengan orang yang memberikan informasi atau disebut sebagai narasumber dengan tujuan untuk mengumpulkan data dan informasi yang mempermudah proses penelitian. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara secara langsung, terstruktur dan semi terstruktur dengan pihak PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan yakni bapak Zulfikar selaku *Branch Manager*, ibu Erni selaku *Customer Service*,

³Edy Suandi Hamid, Susilo, "Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta" *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, Vol. 12, No. 1, Juni 2017, hal. 48.

bapak Dicky selaku tim *marketing* dan bapak Dwianto selaku tim *Area Financing Operation*).⁴

2. Dokumentasi

Dokumentasi yaitu sumber data yang digunakan dalam melengkapi penelitian, yang mana berfungsi sebagai alat pengumpulan data yang berbentuk tulisan dan data-data sebagai bukti yang akurat dari pencatatan sumber-sumber informasi khusus informan atau narasumber.

F. Teknik Pengolahan dan Analisis Data

Teknik pengolahan data merupakan langkah paling utama dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah untuk memperoleh data. Penelitian ini dilakukan dalam bentuk kualitatif deskriptif yaitu penelitian yang menggambarkan objek yang sesuai dengan apa adanya atau keadaan yang sebenarnya dan sering disebut dengan penelitian eksperimen. Sementara itu yang dimaksud dengan analisis data adalah mengelompokkan urutan data sehingga mudah untuk dibaca. Dengan urutan awal masalah dan tujuan, harus lengkap, dan dapat dipisahkan sehingga dapat memecahkan masalah.

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan analisis dengan pendekatan berupa analisis SWOT dengan menggunakan model matrik SWOT, IFAS, dan EFAS untuk membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman) melalui gambaran mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang

⁴Joko Untoro, Tim Guru Indonesia, *Buku Pintar Pelajaran* (Jakarta: KTSP, 2010), hal. 245.

dihadapi oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan. Adapun contoh tabel matriks SWOT, IFAS dan EFAS adalah sebagai berikut:

Tabel 3.1
Tabel Matriks SWOT

IFA/EFA	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
OPPORTUNITIES (O)	Strategi SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan dan untuk memanfaatkan suatu peluang. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran I	Strategi WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan suatu peluang. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran III
THREATS (T)	Strategi ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Digunakan pada saat perusahaan berada pada kuadran II	Strategi WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan serta untuk menghindari ancaman. Digunakan pada saat perusahaan berada pada kuadran IV

Tabel 3.2
IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

No.	Faktor Strategis Intenal	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan (<i>Strength</i>) Faktor yang menjadi kekuatan	<i>Profesional Judgement</i>	<i>Profesional Judgement</i>	Jumlah perkalian bobot dan rating
Skor				
	Kelemahan (<i>Weakness</i>) Faktor yang menjadi kelemahan	<i>Profesional Judgement</i>	<i>Profesional Judgement</i>	Jumlah perkalian bobot dan rating
Skor				

Tabel 3.3
EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

No.	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
	Peluang (<i>Opportunity</i>) Faktor yang menjadi peluang	<i>Profesional Judgement</i>	<i>Profesional Judgement</i>	Jumlah perkalian bobot dan rating
Skor				
	Ancaman (<i>Threath</i>) Faktor yang menjadi ancaman	<i>Profesional Judgement</i>	<i>Profesional Judgement</i>	Jumlah perkalian bobot dan rating
Skor				

Adapun langkah-langkah analisis data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mempelajari dan mengumpulkan seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber seperti dari wawancara, observasi, dokumen pribadi, dokumen resmi serta gambar.
2. Reduksi data, reduksi adalah suatu proses dalam melakukan pemilihan, pemusatan dari perhatian pada penyederhanaan data, penggambaran, serta transformasi atau pemindahan data kasar yang biasanya muncul dari catatan-catatan tertulis pada lapangan. Reduksi data tersebut dapat berlangsung secara kontinuitas selama proyek yang dilakukan secara kualitatif berlangsung.
3. Menyusun data dalam suatu satuan yaitu menyusun data menjadi susunan kalimat yang sistematis.

4. Mengkategorikan data yaitu dengan cara mengelompokkan data dari hasil observasi atau pengamatan lapangan dan wawancara berdasarkan jawaban responden terhadap pertanyaan yang diberikan peneliti.
5. Tahap penafsiran data yaitu proses menafsirkan data untuk diambil makna atau gambaran atas sesuatu yang sesungguhnya.
6. Penarikan kesimpulan, yakni merangkum pembahasan data menjadi beberapa kalimat yang singkat dan padat serta mudah dimengerti. Penarikan kesimpulan menurut Miles dan Huberman merupakan kegiatan dari konfigurasi yang utuh selama penelitian berlangsung. Secara singkatnya makna yang muncul dari data yang lain harus diuji kebenarannya, kekokohnya, kecocokannya, serta kevaliditasannya.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Data yang sudah terkumpul perlu dilakukan pengecekan dan penjaminan ulang atas kebenarannya sehingga data penelitian tersebut memiliki kredibilitas dan keabsahan yang tinggi. Adapun teknik pengecekan keabsahan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik pengecekan keabsahan data dengan cara periksa silang antara data dan informasi wawancara dengan dokumen terkait masalah yang terdapat dalam penelitian. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber sebagai dasar pengecekan terhadap keabsahan data. Triangulasi sumber merupakan pengecekan silang data hasil wawancara dengan teknik memberikan

pertanyaan yang sama terhadap informan yang berbeda sehingga dapat meningkatkan kredibilitas dari informasi yang diperoleh peneliti.

2. Referensi

Referensi merupakan pendukung dalam membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Referensi yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu berupa sumber buku, jurnal, foto-foto atau dokumen autentik sehingga informasi yang diperoleh peneliti lebih dapat dipercaya.⁵

⁵Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: ALFABETA, 2017), hal. 247.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Mengenai Bank Peserta Merger

a. Gambaran Umum PT. BRI Syariah

PT. BRI Syariah berdiri diawali dengan akuisisi Bank Jasa Arta oleh PT. Bank Rakyat Indonesia pada tanggal 19 Desember 2007, kemudian diikuti dengan perolehan izin dari Bank Indonesia untuk mengubah kegiatan usaha PT. Bank Jasa Arta dari Bank Umum Konvensional menjadi bank umum yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah pada tanggal 16 Oktober 2008.¹ PT. BRI Syariah ini merupakan satu-satunya bank peserta merger yang tidak terdapat di kota Padangsidimpuan. Produk utama PT. BRI Syariah terbagi menjadi 3, yaitu pembiayaan, pendanaan dan *digital banking*.²

Produk pembiayaan PT. BRI Syariah yaitu KUR IB, IMBT, KPR Sejahtera iB dan lainnya. Produk pendanaan PT. BRI Syariah yaitu Simpanan Faedah BRI Syariah iB, Deposito Faedah BRI Syariah iB dan lainnya. Sedangkan untuk produk *digital banking* yaitu produk BRIS online, *Internet Banking* dan *Cash Management System*.³

¹Khotibul Umam, Veri Antoni, *Corporate Action Pembentukan Bank Syariah (Akuisisi, Konversi dan Spin-off)* (Yogyakarta: UGM Press, 2018), hal. 57.

²Khotibul Umam, *Transformasi Lembaga Keuangan Konvensional Kedalam Lembaga Keuangan Syariah* (Yogyakarta: UGM Press, 2021), hal. 224.

³PT. BRI Syariah, Produk BRI Syariah per September 2020, <https://BRI.Syariah.com>, diakses September 2020.

b. Gambaran Umum PT. Bank Syariah Mandiri

PT. Bank Syariah Mandiri merupakan bank konvensional yang dikonversikan menjadi anak perusahaan dari Bank Mandiri yang melakukan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah.⁴ Bank Syariah Mandiri awalnya didirikan dengan nama PT. Bank Industri Nasional yang kemudian tanggal 31 Oktober 2000 diubah menjadi PT. Bank Syariah Mandiri.⁵ PT. Bank Syariah Mandiri dikota Padangsidempuan mulai beroperasi sejak tahun 2004 yang dipimpin oleh bapak Ahmad Zailani sebagai pimpinan pertama. Kantor dari PT. Bank Syariah Mandiri berada di Jl. Sudirman No. 130, Wek I, Padangsidempuan Utara, Kota Padang Sidempuan, Sumatera Utara 22711, Indonesia yang saat ini telah diubah nama menjadi PT. Bank Syariah Indonesia. Produk utama PT. Bank Syariah Mandiri dikategorikan menjadi 3 produk/jasa yaitu produk pendanaan, pembiayaan dan layanan *digital banking*.

Produk pendanaan dari PT. Bank Syariah Mandiri yaitu Tabungan *Muḍarabah*, Tabungan *Mabrūr*, BSM Deposito, Sukuk Negara Ritel, SBSN Investor Ritel dan lain sebagainya. Produk pembiayaan yaitu BSM Pembiayaan, PKPA, BSM Kendaraan Berkah,

⁴Nisviati, Wibowo Andoko, Studi Komparasi Kinerja Keuangan Bank Syariah Mandiri (Perbankan Syariah) Dengan Bank Mandiri (Perbankan Konvensional) *Cahaya Aktiva*, Vol. 3, No. 2, September 2013, 110.

⁵Nainggolan, Basaria, *Perbankan Syariah Di Indonesia* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2021), hal. 95-96.

dan produk layanan *digital banking* yaitu Layanan Zakat, BSM Jual Beli Valas, Mandiri Syariah ATM, Mandiri Syariah ATM dan lainnya.⁶

c. Gambaran Umum PT. BNI Syariah

PT. BNI Syariah awalnya berdiri dari pembentukan Unit Usaha Syariah pada tanggal 29 April 2000 dengan 5 kantor cabang yakni di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara dan Banjarmasin. PT. BNI Syariah resmi beroperasi pada tanggal 19 Juni 2010, kemudian bulan Juni 2014 jumlah cabang BNI Syariah mencapai 65 kantor cabang, 161 kantor cabang pembantu, 17 kantor kas, 22 mobil layanan gerak dan 20 *payment point*.⁷ PT. BNI Syariah dikota Padangsidimpuan berdiri sejak 20 Desember 2019. Kantor Cabang Pembantu (KCP) BNI Syariah di Padangsidimpuan berada Jl. Sudirman ex Jl. Merdeka No 49 Padangsidimpuan, Sumatera Utara.

Produk utama PT. BNI Syariah terdiri dari 4 produk/jasa yaitu: produk penghimpunan dana (Tabungan BNI iB Hasanah, BNI Giro iB Hasanah, BNI TabunganKu iB Hasanah dan lainnya), produk pembiayaan (BNI Griya iB Hasanah, BNI Wirausaha iB Hasanah, dan lainnya), produk jasa (Transfer, Giro, Hasanah Online, Hasanah Debit Silver, SMS *banking*, lainnya) dan produk transaksional (BNI *Correct*, *e-Collection*, *Student Payment*, *Virtual Account Credit* dan lainnya).⁸

⁶PT. Bank Syariah Mandiri, Produk BRI Syariah per September 2020, [https://Bank Syariah Mandiri.com](https://BankSyariahMandiri.com), diakses September 2020.

⁷Firman Menne, *Nilai-Nilai Spiritual Dalam Entitas Bisnis Syariah* (Jakarta: Celebes Media Perkasa, 2018), hal. 88.

⁸PT. BNI Syariah, Produk BRI Syariah per September 2020, <https://BNI Syariah.com>, diakses September 2020.

2. Gambaran Umum Mengenai Perancangan Merger

a. Latar Belakang, Tujuan Serta Informasi Umum mengenai Merger

Indonesia merupakan negara dengan penduduk muslim yang cukup tinggi. Namun demikian, tingkat penetrasi aset syariah dibandingkan aset perbankan pada umumnya di Indonesia pada tahun 2019 masih tergolong rendah yaitu kurang dari 8%. Apabila dibandingkan dengan penetrasi aset syariah tahun 2019 di negara-negara berpenduduk mayoritas muslim seperti Malaysia, Kuwait, Bahrain, Brunei, dan Arab Saudi yang mencapai penetrasi aset syariah rata-rata diatas 20% bahkan melebihi 50%, yang artinya penetrasi aset syariah di Indonesia jauh lebih rendah peringkatnya dibandingkan negara lainnya.

Berdasarkan data yang diperoleh dari Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS) penerbitan sukuk dibandingkan obligasi konvensional di Indonesia masih kurang dari 5% per April 2020.⁹ Hal ini tentunya terjadi karena beberapa hal, antara lain karena belum adanya bank syariah yang mampu secara finansial dan teknologi untuk menjawab kebutuhan nasabah dan memperoleh pangsa pasar syariah yang selama ini belum tersentuh, terutama pangsa pasar yang hanya dapat dijangkau oleh bank-bank dengan skala besar.

Tujuan dari rencana penggabungan tersebut adalah untuk memiliki modal dan aset yang cukup baik dari segi pembiayaan, sumber

⁹Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), 2019.

daya manusia, sistem teknologi informasi dan produk untuk dapat memenuhi setiap kebutuhan nasabah sesuai dengan prinsip syariah. Penggabungan ini juga diharapkan dapat menyatukan kelebihan dari ketiga bank syariah, sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan yang lebih luas dengan dukungan sinergi serta komitmen pemerintah melalui kementerian BUMN sehingga diharapkan dapat meningkatkan penetrasi aset syariah untuk dapat bersaing secara global sebagai 10 bank syariah terbesar didunia.¹⁰

Merger bank syariah ini juga sejalan dengan upaya pemerintah dalam menciptakan ekosistem halal, dimana keberadaan bank syariah dengan skala besar merupakan pilar penting bagi keberhasilan integrasi keuangan syariah di Indonesia. Selama 5 tahun terakhir, tingkat pembiayaan dan dana pihak ketiga mengalami peningkatan yang lebih tinggi dibandingkan bank konvensional yaitu sekitar 12-14% per tahun. Didukung oleh pertumbuhan yang baik dan jaringan distribusi yang terus berkembang bank syariah dapat menjangkau nasabah di seluruh Indonesia, bank hasil merger tersebut diyakini akan berkembang di masa depan sebagai bank syariah terbaik yang dapat memenuhi kebutuhan seluruh nasabah sesuai dengan visi serta misinya.

Merger Bank Syariah Indonesia adalah merger BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri dengan visi dan misi dari ketiga Bank Syariah yang disatukan sehingga menciptakan Bank Syariah

¹⁰Bank Syariah Indonesia, https://tr.bankbsi.co.id/corporate_history.html, diakses 13 Februari 2023.

Indonesia yang lebih kuat dan mampu bersaing dengan bank konvensional. Prosedur mergernya ketiga bank tersebut telah sesuai dengan prosedur merger bank menurut Undang-Undang Perseroan Terbatas Nomor 40 Tahun 2007 dan Peraturan Pemerintah Nomor 27 Tahun 1998 tentang Penggabungan, Peleburan, dan Pengambilalihan Perseroan Terbatas tata cara merger perusahaan.¹¹

b. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia

1) Visi

Menjadi salah satu dari 10 Bank Syariah terbesar berdasarkan kapitalisasi pasar secara global.

2) Misi

- a) Memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan mengakomodasi kebutuhan finansial masyarakat Indonesia.
- b) Mewujudkan pertumbuhan dan memberikan nilai investasi yang optimal bagi investor.
- c) Menyediakan produk dan layanan kepada masyarakat dengan mengedepankan etika yang sesuai dengan prinsip syariah.
- d) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah.
- e) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada berbagai segmen.

¹¹Yultriani Rantemangiling, "Analisis Yuridis Mengenai Merger Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah, dan BNI Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia" *Lex Crimen*, Vol. 11, No. 5, 2022.

- f) Mengembangkan talenta menciptakan wahana terbaik sebagai sarana untuk berkarya dan berprestasi dengan perwujudan melalui ibadah.
- g) Melayani lebih dari 20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan asset dan nilai buku 50 T di tahun 2025.
- h) Menjadi top 5 bank yang paling *profitable* di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat.
- i) Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja.¹²

c. Strategi Usaha dan Rencana Bisnis

1) Strategi Usaha

- a) Melayani kalangan kelas menengah keatas yang mulai menerima dan mengenal prinsip syariah.
- b) Menjadi alternatif bagi investor global dan menawarkan penataan produk syariah yang inovatif.
- c) Melayani segmen pasar Usaha Kecil Menengah (UKM) dan mikro secara selektif.
- d) Strategi pengembangan yang berdasar pada Maqashid asy Syariah dengan memperkuat strategi 3P, yakni *people, profit, dan planet*.

¹²Bank Syariah Indonesia, https://ir.bankbsi.co.id/vision_mission.html, diakses Tahun 2021.

People berarti menjaga agama, jiwa, dan pikiran. Profit berarti menjaga harta sedangkan planet berarti menjaga keturunan.¹³

2) *Wholesale Banking*

Bank hasil merger menilai masih terdapat beberapa sektor di Indonesia yang belum sepenuhnya ditembus secara maksimal oleh perbankan syariah, seperti sektor pertanian, kehutanan, manufaktur, pengelolaan konstruksi, perdagangan ritel, pertambangan, *real estate*, transportasi, dan akomodasi. Melalui struktur permodalan yang lebih kuat, bank hasil penggabungan akan memiliki kemampuan untuk menembus sektor-sektor yang selama ini belum terjangkau oleh perbankan syariah melalui layanan dengan skala besar kepada nasabah.

Merger terhadap tiga bank tersebut juga tidak merugikan pegawai sama sekali, berdasarkan informasi yang diperoleh peneliti dari hasil observasi dan wawancara dengan bapak Zulfikar selaku *Branch Manager* PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan dan bapak Dwianto selaku bagian dari AFO (*Area Financing Operation*) pegawai yang berasal dari 3 bank yang dimerger tidak diberlakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) secara sepihak, melainkan pegawai tersebut diberi pilihan untuk bergabung dengan

¹³ Siti Masulah, "Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia" *Jurnal Akuntansi Unesa*, Vol. 2, No. 2, 2014.

PT. Bank Syariah Indonesia atau berhenti dengan tetap diberikan reward berupa tunjangan atas pensiunan dini.¹⁴

Melalui penggabungan tersebut bank hasil merger menargetkan nasabah kelas menengah ke atas dengan berbagai macam produk baru yang dapat dihasilkan, khususnya dengan adanya perpaduan teknologi dari bank peserta merger serta pemilihan produk-produk terbaik yang ada. Pemilihan produk terbaik dari masing-masing bank peserta merger tentunya akan menciptakan rangkaian produk dengan imbal hasil yang terbaik serta risiko yang paling kecil.

Selain itu, bank hasil merger juga diyakini akan dapat membiayai proyek-proyek infrastruktur berskala besar yang sejalan dengan rencana pemerintah dalam pembangunan infrastuktur di Indonesia. Dari sisi finansial, bank hasil merger akan menjadi bank yang lebih stabil dan kredibel. Hal ini membuka peluang yang lebih luas untuk penerbitan sukuk atau instrumen berbasis syariah lainnya untuk ditawarkan kepada investor lokal maupun internasional.

3) Jaringan

Bank hasil penggabungan akan memiliki jaringan kantor cabang lebih dari 1.200 kantor yang tersebar di seluruh Indonesia. Jumlah jaringan ini merupakan jumlah yang optimal untuk mencapai

¹⁴Zulfikar, Dwianto, *Wawancara*, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan, 29 Maret 2023.

visi dan misi yang dimiliki oleh bank hasil penggabungan pada saat ini sampai dengan 4 tahun kedepan.¹⁵

3. Analisis SWOT Merger Bank Syariah Indonesia

Analisis SWOT merupakan analisis terhadap berbagai faktor secara sistematis yang bertujuan untuk merumuskan strategi dalam pengembangan fasilitas pembiayaan syariah. Tujuan penggunaan analisis SWOT adalah sebagai teknik perencanaan strategi dengan sasaran mengevaluasi *strenght* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman) dari organisasi atau bisnis yang telah ditetapkan sebelumnya masih relevan atau tidak akibat perubahan eksternal maupun internal lingkungan perusahaan atau organisasi.

Model Analisis SWOT yang digunakan peneliti adalah matriks SWOT yang memuat faktor strategi internal dan strategi eksternal PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan, IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Factor Analisis Summary*) untuk menilai setiap skor dari faktor dan strategi yang paling efektif bagi PT. Bank Syariah Indonesia KC Padangsidimpuan dimasa yang akan datang.¹⁶

¹⁵Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), 2019.

¹⁶Sisca, Rayyan, dkk., *E-Business Inovasi Di Era Digital* (Bandung: Media Sains Indonesia, 2022), hal. 57.

a. Matriks SWOT merupakan matriks yang memuat faktor internal, eksternal, strategi internal dan strategi eksternal dari perusahaan. Berikut matriks SWOT dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan.

Tabel 4.1
Matriks SWOT Merger Bank Syariah Pada PT. Bank
Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan

Faktor	Strenght (S)	Weakness (W)
INTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> * Sumber pendanaan dari masyarakat muslim dan non muslim semakin meningkat (DPK) * Alokasi dana haji dari BPKH (Badan Pengelola Keuangan Haji) * Regulasi yang jelas dari BI, OJK, dan pemerintahan terkait aktivitas operasional Bank Syariah Indonesia 	<ul style="list-style-type: none"> * Pendanaan didominasi oleh simpanan jangka pendek * Minimnya tenaga ahli yang memiliki pengalaman yang cukup dalam bidang teknik komputer * Bank syariah belum dapat mengalokasikan pembiayaan dengan secara maksimal * Kebutuhan terhadap investasi yang tinggi dalam permodalan
EKSTERNAL	<ul style="list-style-type: none"> * Produk yang semakin bervariasi * Meningkatnya jumlah nasabah 	
Opportunity (O)	Strategi SO	Strategi WO
<ul style="list-style-type: none"> * Perkembangan UMKM dan industri halal * Potensi masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah masih tinggi * Layanan <i>digital banking</i> yang mempermudah aktivitas keuangan * Masyarakat Indonesia yang didominasi oleh masyarakat muslim yang mencapai 237,56 	<ul style="list-style-type: none"> * Menyalurkan pendanaan terhadap UMKM dan industri halal * Memberikan edukasi terhadap masyarakat terkait dengan keuangan syariah * Mengadakan kegiatan seminar atau kegiatan serupa lainnya dan mengenalkan layanan <i>digital banking</i> untuk masyarakat muslim 	<ul style="list-style-type: none"> * Melakukan pendekatan terhadap masyarakat yang belum mengenal bank syariah * Melakukan penetrasi pasar terhadap kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana * Melakukan riset pasar terhadap layanan dan produk bank syariah * Peningkatan cakupan

juta jiwa	Melakukan kegiatan penghimpunan dana murah serta penyaluran pembiayaan terhadap berbagai segmen	pasar melalui aliansi strategis
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
* Kuatnya eksistensi dari bank konvensional menarik konsumen * Keterbatasan ilmu dan literasi dari masyarakat muslim terhadap bank syariah * Munculnya berbagai lembaga teknologi keuangan resmi di Indonesia	Selalu aktif dalam memperkenalkan bank syariah diberbagai sosial media Edukasi dan literasi terhadap masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah Melakukan ekspansi dari usaha bank syariah dengan membangun <i>brand image</i>	* Melakukan evaluasi dan terus memperbaiki layanan dari <i>front office</i> pada bank syariah * Menjalin kerja sama dengan institusi yang berhubungan dengan bank syariah * Peningkatan terhadap jaringan kantor bank syariah

Sumber: Wawancara dengan pihak PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan

Berdasarkan tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman dari merger, sebagaimana penjelasan berikut ini:

1) *Strength* (kekuatan)

Bank Syariah Indonesia mempunyai beberapa kekuatan untuk dapat bersaing dengan Bank Konvensional di Indonesia, berikut ini merupakan kekuatan yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan:

- a) Sumber dana dari hasil merger BRI Syariah, BNI Syariah dan Bank Syariah Mandiri menjadikan Bank Syariah Indonesia mengalami peningkatan yang sangat pesat. Hal tersebut karena bank yang melakukan merger sudah dikenal oleh masyarakat Indonesia. Perolehan DPK PT. Bank Syariah Indonesia telah mencapai Rp. 261,49 triliun, bahkan PT.

Bank Syariah Indonesia telah memberikan suntikan dana pada beberapa perusahaan seperti Sinar Mas, PT. Agro Sinergi Nusantara serta telah tergolong sebagai bank buku 4 yaitu bank dengan modal inti lebih dari Rp 30 triliun. Kategori bank ini termasuk dalam tingkatan yang paling tinggi dan dinilai memiliki akuntabilitas serta kredibilitas yang lebih baik.¹⁷

- b) Alokasi dana haji yang diinvestasikan oleh Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) kepada 7 Bank Syariah untuk mengelola dana haji merupakan salah satu kekuatan modal bagi Bank Syariah Indonesia.
- c) Regulasi dalam berbagai aktivitas operasional PT. Bank Syariah Indonesia sudah memiliki kejelasan dari BI, OJK dan lembaga pemerintahan. Berdasarkan Surat Izin Penggabungan yang diterbitkan oleh OJK dengan Nomor SR-3/PB.1/2021 perihal pemberian izin Penggabungan PT. Bank Syariah Mandiri, PT. BNI Syariah dan BRI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia.
- d) Perkembangan variasi produk dari PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, seperti Kartu Haji BSI Visa, BSI Hasanah *Card Classic*, Tabungan Haji dan Umroh, Tabungan Mahasiswa dan lain-lain.
- e) Jumlah nasabah dalam dua tahun terakhir semakin meningkat, nasabah dari PT. Bank Syariah Indonesia dalam dua tahun terakhir telah mencapai 17,78 juta nasabah.¹⁸

¹⁷Dwianto (*Area Financing Operation*), Wawancara, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, 29 Maret 2023.

¹⁸Ermis (*Customer Service*), Wawancara, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, 31 Maret 2023.

2) *Weakness* (kelemahan)

Bank Syariah Indonesia mempunyai beberapa kelemahan untuk bersaing dengan Bank Konvensional di Indonesia, berikut ini merupakan kelemahan yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan:

- a) Pendanaan masih didominasi oleh simpanan jangka pendek. Salah satu faktor internal yang menjadi penyebab melemahnya kinerja bank syariah adalah selama ini segmentasi pembiayaan perbankan syariah didominasi oleh sektor ritel khususnya UMKM.
- b) Minimnya tenaga ahli yang memiliki pengalaman yang cukup dalam bidang teknik computer. Masalah ini terjadi tentunya karena PT. Bank Syariah Indonesia masih beroperasi secara aktif dalam kurun waktu 2 tahun, sehingga ketiga bank yang melakukan merger masih memerlukan waktu untuk beradaptasi dengan budaya dan teknologi dari PT. Bank Syariah Indonesia.¹⁹
- c) Belum dapat mengalokasikan pembiayaan secara maksimal karena terkendala permodalan yang masih terbatas dan adanya aturan CAR (*Capital Adequacy Ratio*). Biaya modal yang tinggi umumnya terdapat pada segmentasi korporasi, dalam hal ini perbankan syariah kalah bersaing dengan perbankan konvensional dimana mereka dapat meningkatkan bunga simpanan untuk menarik dana perusahaan.

¹⁹Zulfikar (*Branch Manager*), *Wawancara*, PT. Bank Syariah Indonesia, 31 Maret 2023.

- d) Kebutuhan akan investasi yang tinggi dalam permodalan sehingga PT. Bank Syariah Indonesia dapat memaksimalkan alokasi pembiayaan.

3) *Opportunity* (Peluang)

Selain kekuatan dan kelemahan, Bank Syariah Indonesia juga memiliki beberapa peluang yang dapat dicapai untuk bersaing dengan bank konvensional di pasar perbankan Indonesia, berikut ini peluang yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan:

- a) Perkembangan UMKM dan industri halal. Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu industri halal yang perlu dikembangkan karena merupakan kekuatan dari perekonomian di Indonesia. Afdal Aliasar *Director of Sharia Economics and Halal Industry* KNKS (*National Committee for Islamic Finance*) menyatakan dalam sesi wawancara di CNBC Indonesia bahwa banyak pelaku UMKM yang bergerak di industri halal masih menggunakan pembiayaan atau kredit melalui perbankan konvensional.²⁰ Pertumbuhan industri halal juga harus didukung oleh peran keuangan syariah, termasuk kontribusi dalam penyaluran dana dan menumbuhkan gerakan masyarakat yang sadar halal kepada pelanggan dan masyarakat sekitar. Dengan demikian, industri halal akan menjadi ekosistem halal yang sempurna.²¹

²⁰ CNBC Indonesia, Wajib Halal, Perkembangan Produksi Industri Halal, <https://www.Cnbcindonesia.com>, diakses 25 Februari 2023.

²¹ Saiful Bakhri, Kasuwi Saiban, dkk., "Peran Lembaga Keuangan Syariah Dalam Industri Halal Sudut Pandang Maqosid Syariah" *Journal of Islamic Economics and Business*, Vol. 03, No. 01, Mei 2022.

- b) Potensi masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah di Indonesia masih tinggi. Indeks literasi bank syariah adalah sebesar 8,11%, sedangkan indeks literasi perbankan nasional adalah sebesar 29,66%.²²
- c) *Digital Banking* dapat dimanfaatkan oleh bank syariah dalam mempermudah layanan kepada nasabah/masyarakat. Perbankan Digital adalah layanan perbankan 24 jam dengan menggunakan *smartphone* yang terkoneksi dengan jaringan internet. Berbagai transaksi perbankan dapat dilakukan dengan mudah, nyaman, dan aman. Oleh karena itu, digital banking dapat menjadi salah satu peluang bagi perkembangan PT. Bank Syariah Indonesia kedepannya karena digital banking tidak hanya memberikan kemudahan tetapi juga keamanan dengan sistem yang kuat dan dilengkapi dengan token (alat bantu yang mengeluarkan kata sandi).²³
- d) Masyarakat Indonesia didominasi oleh masyarakat muslim yang mencapai 237,56 juta jiwa. Angka masyarakat muslim di Indonesia menjadi negara dengan jumlah masyarakat terbesar didunia. Oleh karena itu, sangat memungkinkan bagi PT. Bank Syariah Indonesia untuk dapat tumbuh dan berkembang menjadi bank terbaik di Indonesia bahkan didunia.²⁴

²²Zulfikar (*Branch Manager*), *Wawancara*, PT. Bank Syariah Indonesia, 31 Maret 2023.

²³Otoritas Jasa Keuangan Digital Banking: Permudah Akses Layanan Perbankan Di Masa Pandemi, <http://Sikapiuangmu.OJK.Go.Id/FrontEnd/CMS/Article/40702>, diakses 12 Oktober 2020.

²⁴Otoritas Jasa Keuangan Digital Banking: Permudah Akses Layanan Perbankan Di Masa Pandemi, <http://Sikapiuangmu.OJK.Go.Id/FrontEnd/CMS/Article/40702>, diakses 12 Oktober 2020.

4) *Threats* (Ancaman)

Disamping memiliki peluang, Bank Syariah Indonesia juga memiliki ancaman dalam bersaing dengan Bank Konvensional di Indonesia, berikut ini ancaman yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan:

- a) Kuatnya eksistensi bank konvensional untuk menarik konsumen dengan skala besar. Di Indonesia, pada awalnya bank masih menganut sistem konvensional atau sistem bunga bank. Sebagai sebuah institusi, bank syariah pertama yang didirikan di Indonesia adalah Bank Muamalat Indonesia, yang kemudian disusul oleh bank-bank lain yang membuka *Islamic Window* dalam menjalankan kegiatan usahanya. Oleh karena itu, melihat peningkatan dan perkembangan dari bank syariah tentunya sangat memungkinkan bagi bank konvensional melakukan berbagai strategi baru dalam mempertahankan dan menarik minat dari masyarakat.²⁵
- b) Keterbatasan ilmu dan literasi dari masyarakat muslim terhadap bank syariah. Berdasarkan data OJK tahun 2016, terlihat indeks literasi keuangan syariah Indonesia sebesar 8,11%. Begitu pula dengan data indeks keuangan inklusif syariah yang masih rendah yaitu 11,06%.

²⁵Dicky (*Marketing*), *Wawancara*, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, 31 Maret 2023.

Artinya, masih banyak kelompok masyarakat di berbagai daerah di Indonesia yang belum mengakses lembaga keuangan syariah.²⁶

- c) Munculnya berbagai lembaga teknologi keuangan resmi di Indonesia, misalnya Dana dan aplikasi sejenis lainnya. Perkembangan dibidang teknologi keuangan tersebut menjadi salah satu ancaman bagi perkembangan bank syariah karena timbulnya persaingan yang semakin ketat pada bidang keuangan.

Sementara itu strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan dalam meningkatkan kekuatan dan peluang serta meminimalisasi kelemahan dan ancaman dari merger bank syariah adalah sebagai berikut:

1) Strategi SO

Strategi SO merupakan strategi yang dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*) yang dimiliki oleh perusahaan. Adapun beberapa strategi SO yang dapat dilakukan oleh PT Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan adalah sebagai berikut:

- a) Menyalurkan pendanaan atau pembiayaan melalui kegiatan UMKM dan industri halal yang saat ini mengalami banyak perkembangan.
- b) Memberikan edukasi dan pemahaman terhadap masyarakat umum terkait dengan pengetahuan mengenai keuangan syariah serta bagaimana keuangan syariah tersebut dapat bermanfaat bagi diri sendiri, masyarakat secara umum dan kemaslahatan umat. Pemahaman lain yang dapat

²⁶ Otoritas Jasa Keuangan, Memperkuat Literasi Dan Inklusi Keuangan Syariah, <https://www.Ojk.Go.Id/Ojk institute/Memperkuat-Literasi-Dan-Inklusi-Keuangan-Syariah>, diakses 16 Februari 2023.

dilakukan adalah dengan memberikan penjelasan bagaimana keutamaan dari bank syariah itu sendiri dibandingkan bank konvensional serta bagaimana bahaya dari prinsip riba pada bank konvensional.²⁷

- c) Mengadakan kegiatan seminar ataupun kegiatan lainnya dengan mengenalkan layanan *digital banking* bagi masyarakat muslim.
- d) Melakukan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan terhadap berbagai segmen, dengan demikian nasabah akan tertarik dalam melakukan penghimpunan murah karena tentunya lebih terjangkau kalangan masyarakat.

2) Strategi WO

Strategi WO merupakan strategi yang dilakukan dengan menciptakan strategi baru untuk meminimalisasi kelemahan (*weakness*) melalui pemanfaatan terhadap peluang (*opportunity*) yang dimiliki oleh perusahaan. Adapun beberapa strategi WO yang dapat dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan adalah sebagai berikut:

- a) Melakukan pendekatan terhadap masyarakat yang belum mengenal bank syariah.
- b) Melakukan penetrasi pasar dalam kegiatan penghimpunan dan penyaluran dana bank syariah dan riset pasar terhadap layanan dan produk bank syariah dalam rangka meningkatkan keberhasilan atas

²⁷ Ermi (*Customer Service*), Wawancara, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, 31 Maret 2023.

produk yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan.²⁸

- c) Peningkatan cakupan pasar melalui aliansi strategis dengan adanya kerja sama dengan perusahaan lain. Hal ini dilakukan sebagai upaya dalam menambah jaringan pasar baru tanpa mengeluarkan modal dan fasilitas lainnya.

3) Strategi ST

Strategi ST merupakan strategi yang dilakukan dengan menciptakan strategi baru melalui pemanfaatan kekuatan (*strength*) untuk mengatasi ancaman (*threat*) yang muncul dalam perusahaan. Adapun strategi ST yang dapat dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan adalah sebagai berikut:

- a) PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan harus selalu aktif dalam memperkenalkan atau melakukan promosi terhadap produk dan layanan PT. Bank Syariah Indonesia diberbagai sosial media seperti *Instagram, WhatsApp, Twitter, Facebook*, dan sosial media lainnya.
- b) Memberikan edukasi serta literasi mengenai perbankan syariah kepada masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah.
- c) Melakukan ekspansi usaha dengan membangun *brand image* dari PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mempertahankan kualitas dari produk-produk yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan

²⁸Dicky (*Marketing*), *Wawancara*, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, 31 Maret 2023.

sehingga meningkatkan minat nasabah untuk menggunakan layanan bank syariah.²⁹

4) Strategi WT

Strategi WT merupakan strategi yang dilakukan dengan meminimalisasi kelemahan (*weakness*) dan menghindari ancaman (*threat*) yang muncul dalam perusahaan. Adapun strategi WT yang dapat dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan adalah sebagai berikut:

a) Melakukan evaluasi dan terus memperbaiki layanan dari *front office*.

Front office yang dimaksud adalah bagian *teller*, *customer service* ataupun *security* yang menjadi salah satu poin penting dalam menjaga dan meningkatkan *brand image*. Pelayanan yang baik dari front office akan berpengaruh terhadap tingkat kenyamanan dari nasabah sehingga PT. Bank Syariah Indonesia Padangsidempuan secara otomatis dapat mempertahankan nasabah dengan strategi tersebut.³⁰

b) Menjalinkan kerja sama dengan institusi yang berhubungan dengan bank syariah, misalnya dengan institusi pendidikan atau perusahaan sejenis lainnya.

c) Peningkatan terhadap jaringan kantor bank syariah sehingga nasabah lebih mudah dalam mengakses setiap layanan dari Bank Syariah Indonesia.

²⁹Zulfikar (*Branch Manager*), Wawancara, PT. Bank Syariah Indonesia, 31 Maret 2023.

³⁰Dwianto (*Area Financing Operation*), Wawancara, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, 29 Maret 2023.

b. IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan EFAS (*Eksternal Factor Analisis Summary*) merupakan model pendekatan yang digunakan dalam menilai setiap skor dari faktor dan strategi internal/eksternal dari perusahaan dimasa yang akan datang.

Tabel 4.2
IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) Merger Bank Syariah Pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan

No.	Faktor Strategis Intenal	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan (<i>Strength</i>)			
1.	Sumber dana dari masyarakat	0.09	3	0.27
2.	Alokasi dana haji dari BPKH	0.07	3	0.21
3.	Regulasi dari Pemerintah, OJK, dan BI	0.08	3	0.24
4.	Perkembangan variasi produk	0.14	3	0.42
5.	Meningkatnya jumlah dari nasabah	0.15	3	0.45
	Skor			1.59
	Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
1.	Pendanaan yang didominasi simpanan jangka pendek	0.08	2	0.16
2.	Minimnya tenaga ahli dalam bidang teknik komputer	0.09	1	0.09
3.	Alokasi pembiayaan belum tersalurkan secara maksimal	0.13	2	0.26
4.	Kebutuhan investasi yang tinggi dalam permodalan	0.17	3	0.51
	Skor	1.00		1.02

Sumber: Data kuesioner pihak Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan yang diolah

Berdasarkan tabel 4.2 di atas diketahui bahwa total skor *strength* sebesar 1.59 dan total skor *weakness* sebesar 1.02. Artinya kekuatan yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan lebih besar dari pada kelemahan dari dalam perusahaan. Total skor IFAS sebesar 2.61 yang didapatkan dari hasil penambahan total skor *strength* dengan total skor *weakness*.

Tabel 4.3
EFAS (Eksternal Factor Analisis Summary) Merger Bank Syariah Pada PT.
Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan

No.	Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang (Opportunities)				
1	Perkembangan UMKM dan industri halal	0.16	3	0.48
2	Potensi masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah yang masih tinggi	0.14	3	0.42
3	Layanan digital banking yang mempermudah aktivitas keuangan	0.14	3	0.42
4	Masyarakat dari Indonesia mayoritas beragama islam	0.15	4	0.6
Skor				1.92
Ancaman (Threats)				
1.	Eksistensi bank konvensional dalam menarik konsumen	0.16	3	0.48
2.	Keterbatasan ilmu dan literasi dari masyarakat muslim terhadap bank Syariah	0.15	3	0.45
3.	Munculnya berbagai lembaga teknologi keuangan resmi di Indonesia	0.10	3	0.3
Skor				1.23

Sumber: Data kuesioner pihak Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan yang diolah

Berdasarkan tabel 4.3 di atas diketahui bahwa total skor *opportunity* sebesar 1.92 dan total skor *threats* sebesar 1.23. Artinya peluang yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan lebih besar dari pada ancaman dari luar. Total skor EFAS sebesar 3.15 yang didapatkan dari hasil penambahan total skor *opportunity* dengan total skor *threats*.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu spekulasi bisnis. Penerapan dari analisis ini adalah bagaimana kekuatan mampu memanfaatkan peluang yang ada, bagaimana mengatasi kelemahan yang dimiliki dan bagaimana memanfaatkan kekuatan dari peluang yang ada, kemudian bagaimana kekuatan mampu menghadapi ancaman yang ada, dan terakhir bagaimana mengatasi kelemahan yang dapat membuat ancaman menjadi nyata dan menciptakan ancaman baru.

Berdasarkan matriks SWOT, IFAS dan EFAS yang peneliti peroleh dari hasil wawancara dan riset beberapa indikator analisa SWOT dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan yaitu: *strength* (kekuatan) berupa sumber pendanaan dari masyarakat yang meningkat, produk yang semakin bervariasi dan peningkatan jumlah nasabah. *Weakness* (kelemahan) berupa pendanaan didominasi oleh simpanan jangka pendek dan kebutuhan terhadap investasi yang tinggi dalam permodalan. *Opportunities* (peluang) berupa perkembangan UMKM dan industri halal, potensi masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah masih tinggi, layanan digital banking dan masyarakat Indonesia yang didominasi oleh masyarakat muslim. *Threats* (ancaman) berupa eksistensi dari bank konvensional menarik konsumen, keterbatasan ilmu dan literasi dari masyarakat muslim terhadap bank syariah dan munculnya berbagai lembaga teknologi keuangan resmi di Indonesia.

Sementara itu strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan dalam meningkatkan kekuatan dan peluang serta meminimalisasi kelemahan dan ancaman dari merger bank syariah adalah menyalurkan pendanaan pada sektor UMKM dan industri halal yang saat ini mengalami banyak perkembangan, peningkatan cakupan pasar melalui aliansi strategis dengan adanya kerja sama dengan perusahaan lain, aktif dalam memperkenalkan bank syariah diberbagai sosial media, memberikan edukasi dan literasi terhadap masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah, melakukan evaluasi dan terus memperbaiki layanan dari *front office* pada bank syariah dan peningkatan terhadap jaringan kantor bank syariah.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang telah peneliti uraikan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. *Strength* (kekuatan) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan adalah sumber pendanaan yang meningkat dari masyarakat dan lembaga bisnis syariah, regulasi dalam berbagai aktivitas operasional bank yang jelas dari BI, OJK dan lembaga pemerintahan, dan peningkatan jumlah nasabah diawal tahun 2023 yang mencapai 17,78 juta nasabah dengan perolehan DPK mencapai Rp. 261,49 triliun.
2. *Weakness* (kelemahan) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan adalah pendanaan masih didominasi oleh simpanan jangka pendek, alokasi pembiayaan belum tersalurkan secara maksimal dan kebutuhan investasi yang tinggi dalam peningkatan permodalan.
3. *Opportunity* (peluang) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan adalah perkembangan UMKM dan industri halal, potensi masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah masih tinggi, layanan digital banking dan masyarakat Indonesia yang didominasi oleh masyarakat muslim.

4. *Threats* (ancaman) dari merger bank syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan adalah eksistensi dari bank konvensional menarik konsumen, keterbatasan ilmu dan literasi dari masyarakat muslim terhadap bank syariah dan munculnya berbagai lembaga teknologi keuangan resmi di Indonesia.
5. Strategi yang dapat dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan dalam meningkatkan kekuatan dan peluang serta meminimalisasi kelemahan dan ancaman dari merger bank syariah dimasa yang akan datang adalah penyaluran pendanaan pada sektor UMKM dan industri halal, peningkatan cakupan pasar dengan bekerja sama dengan perusahaan lain, aktif dalam memperkenalkan bank syariah diberbagai sosial media, memberikan edukasi dan literasi terhadap masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah, melakukan evaluasi dan terus memperbaiki layanan dari *front office* pada bank syariah dan peningkatan terhadap jaringan kantor bank syariah.

B. Saran

1. Bagi Pihak PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan untuk terus meningkatkan kualitas pelayanan perbankan syariah di Indonesia dan meningkatkan peluang ekspansi usaha melalui pembiayaan produktif untuk sektor korporasi atau infrastruktur pemerintah, mengingat setelah merger ini Bank Syariah Indonesia memiliki fasilitas dan akumulasi asset yang lebih memadai untuk melayani nasabah/masyarakat di Indonesia. PT. Bank Syariah Indonesia juga dapat menurunkan resiko likuiditas melalui

pendanaan jangka panjang dengan produk unggulan berupa akad musyarakah ataupun mudharabah.

2. Untuk peneliti selanjutnya, diharapkan menggunakan metode penelitian yang terbaru dan lebih rinci untuk mendapatkan hasil penelitian dan analisa yang tepat mengenai analisis SWOT terhadap merger Bank Syariah di Indonesia karena adanya keterbatasan ilmu pengetahuan, wawasan, tenaga, dan waktu yang peneliti miliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Abd. Shomad, *Hukum Islam Penormaan Prinsip Syariah Dalam Hukum Indonesia*, Jakarta: Kencana, 2017.
- Ade Onni, *Lembaga Lembaga Keuangan dan Perbankan*, Sumatera Barat: Insan Cendekia Mandiri, 2021.
- Afif Salim, Agus, *Analisis SWOT Dengan Metode Kuesioner*, Semarang: CV Pilar Nusantara, 2020.
- Arif, Yusuf, Hamali, *Pemahaman Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, Jakarta: Kencana, 2016.
- Bank Syariah Indonesia, https://Ir.Bankbsi.Co.Id/Corporate_history.Html, diakses 13 Februari 2023.
- Bank Syariah Indonesia, https://Ir.Bankbsi.Co.Id/Vision_mission.Html, diakses Tahun 2021.
- Budi Untung, *Hukum Merger*, Yogyakarta: ANDI, 2019.
- CNBC Indonesia, *Wajib Halal, Perkembangan Produksi Industri Halal*, <https://www.Cnbcindonesia.com>, diakses 25 Februari 2023.
- Departemen Agama RI, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Jakarta: Pustaka Jaya, 2017.
- Dicky, *Wawancara*, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, 31 Maret 2023.
- Didik, "Raihan Analisis Profil dan SWOT PT Bank Mandiri Tbk" *Skripsi*, Banjarmasin: Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin, 2018.
- Dwianto, *Wawancara*, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, 29 Maret 2023.
- Edy Suandi Hamid, Susilo, "Strategi Pengembangan Usaha Mikro Kecil Dan Menengah Di Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta" *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, Vol. 12, No. 1, Juni 2017.
- Ermi, *Wawancara*, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, 31 Maret 2023.
- Fajar Nur Aini, *Teknik Analisis SWOT*, Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2020.

- Farah Margaretha, *Teori dan Aplikasi Manajemen Keuangan Investasi dan Sumber Dana Jangka Panjang*, Jakarta: Grasindo, 2005.
- Hansa Wijayati, *Panduan Analisis SWOT*, Yogyakarta: Quadrant, 2019.
- Husnul Abdi, "Pengertian Analisis Menurut Para Ahli, Kenali Fungsi, Tujuan, dan Jenisnya" <https://M.Liputan6.Com>, diakses 29 Mei 2021.
- Ibnu, Rochman, "Analisis SWOT Dalam Lembaga Pendidikan" *Jurnal Keislaman dan Kemasyarakatan*, Vol. 3 No. 1, 2019.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, PSAK No. 22 Tanggal 12 Januari 2010: Penggabungan Bisnis dan Penggabungan Usaha, Jakarta 16 November 2018.
- Ismail, *Manajemen Perbankan Dari Teori Menuju Aplikasi*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2010.
- Ismail, *Perbankan Syariah*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2011.
- Istiqamah, Irsad Andriyanto, "Analisis SWOT Dalam Pengembangan Bisnis" *Bisnis*, Vol. 5 No. 2, Desember 2017.
- Istiqomah dan Irsad Andriyanto, "Analisis SWOT Dalam Pengembangan Bisnis (Studi Pada Sentra Jenang Di Desa Wisata Kaliputu Kudus)" *BISNIS*, Vol. 5, No. 2, Desember 2017.
- Joko Untoro, Tim Guru Indonesia, *Buku Pintar Pelajaran*, Jakarta: KTSP, 2010.
- Kartika Yuliantari, "Analisis SWOT Pada PT. Bank Dinar Indonesia Tbk" Seminar Nasional Inovasi, 2015.
- Khotibul Umam, *Transformasi Lembaga Keuangan Konvensional Kedalam Lembaga Keuangan Syariah*, Yogyakarta: UGM Press, 2021.
- Khotibul Umam, Veri Antoni, *Corporate Action Pembentukan Bank Syariah (Akuisisi, Konversi Dan Spin-off)*, Yogyakarta: UGM Press, 2018.
- Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS), 2019.
- Laporan Biro Administrasi Efek Datindo Entrycom.
- Latifa, Mervyn, *Perbankan Syariah Prinsip Praktik Prospek*, Jakarta: PT Serambi Ilmu Semesta, 2010.

- Lutfi Patria Ihwan, “Analisis Nilai Wajar Saham PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Dalam Rangka Merger Dengan PT. Bank Sumitomo Mitsui Indonesia” *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada, 2018.
- Marimin, *Teknik dan Aplikasi Pengambilan Keputusan Kriteria Majemuk*, Jakarta: Grasindo, 2017.
- Melati Diyani Putri, Widodo “Komparasi Analisis SWOT dan *Space* Dalam Menetapkan Strategi Bisnis Berdasarkan Kondisi Lingkungan Perusahaan Pada Perusahaan *Outsourcing*” *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis*, Vol. 10, No. 2, Desember 2015.
- Mohan Rifqo Virhani, *Hukum Merger Konsolidasi dan Akuisisi Pada Industri Telekomunikasi*, Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2020.
- Muhammad Nabawi Marpaung, “Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Mandiri Syariah, Bank BRI Syariah Dan BNI Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia”, *Skripsi*, Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2021.
- Munir Fuady, *Hukum Tentang Merger*, Bandung: Citra Aditya Bakti, 2018.
- Nainggolan, Basaria, *Perbankan Syariah Di Indonesia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2021.
- Nisviati, Wibowo Andoko, Studi Komparasi Kinerja Keuangan Bank Syariah Mandiri (Perbankan Syariah) Dengan Bank Mandiri (Perbankan Konvensional) *Cahaya Aktiva*, Vol. 3, No. 2, September 2013.
- Nurma Gupitasari, Rofah Setyowati, dkk., “Mekanisme Konsolidasi Bank Syariah Anak Perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Dari Perspektif Yuridis” *Diponegoro Law Journal*, Vol. 5, No. 3, Tahun 2016.
- Observasi, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, Rabu 29 Maret 2023.
- Otoritas Jasa Keuangan Digital Banking: Permudah Akses Layanan Perbankan Di Masa Pandemi, <http://Sikapiuangmu.Ojk.Go.Id/FrontEnd/CMS/Article/40702>, diakses 12 Oktober 2020.
- Otoritas Jasa Keuangan, Strategi Nasional Literasi Keuangan Indonesia, <https://www.Ojk.Go.Id/Berita-Kegiatan/Publikasi/Literasi-Keuangan-Indonesia-2021-2025>, diakses Tahun 2020.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank Presiden Republik Indonesia.

- PT. Bank Syariah Mandiri, Produk BRI Syariah per September 2020, <https://Bank Syariah Mandiri.com>, diakses September 2020.
- PT. BNI Syariah, Produk BRI Syariah per September 2020, <https://BNI Syariah.com>, diakses September 2020.
- PT. BRI Syariah, Produk BRI Syariah per September 2020, <https://BRI Syariah.com>, diakses September 2020.
- Rani Widya Lestari, *Preferensi Produk Bank Syariah*, Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia, 2020.
- Rukin, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Takalar: Yayasan Ahmad Cendekia Indonesia, 2019.
- Saiful Bakhri, Kasuwi Saiban, dkk., “Peran Lembaga Keuangan Syariah Dalam Industri Halal Sudut Pandang Maqosid Syariah” *Journal of Islamic Economics and Business*, Vol. 03, No. 01, Mei 2022.
- Sisca, Rayyan, dkk., *E-Business Inovasi Di Era Digital*, Bandung: Media Sains Indonesia, 2022.
- Siti Masulah, “Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia” *Jurnal Akuntansi Unesa*, Vol. 2, No. 2, 2014.
- Sri Irma, Wiji, dkk., *Gagasan Dalam Kolaborasi Pemikiran Dan Wawasan Para Cendekia*, Yogyakarta: CV. Belibis Pustaka, 2021.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung: ALFABETA, 2017.
- Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2001.
- Sumber: Diolah Dari Sumber Biro Administrasi Efek Datindo Entrycom.
- Supriyadi, "Bank Syariah Dalam Perspektif Filosofis Yuridis dan Sosiologis Bangsa Indonesia" *MALIA*, Vol. 1, 2017.
- Syamsudin, Noor, “Penerapan Analisis SWOT Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio Di Malang” *Jurnal Intekna*, Vol. 14, No. 2, 2014.
- Ujang Sumarwan, Adman Nursal, dkk., *Pemasaran Strategik Perspektif Value Based Marketing Dan Pengukuran Kerja*, Bogor: IPB Press, 2011.

- Vivi Porwati, Muhammad Iqbal Fasa Dan Suharto "Analisis Potensi Profitabilitas Bank Syariah Pasca Merger Ditinjau Dari Determinan Yang Dapat Mempengaruhinya" *Jurnal Manajemen Bisnis*, Vol. 34, No. 1, Juni 2021.
- Wangsawidjaja, *Pembiayaan Bank Syariah*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2012.
- Yeni Kusumaningsih, "Analisis Perbedaan Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Merger Pada BPR BKK Kabupaten Kendal" *Skripsi*, Semarang: Universitas Diponegoro, 2010.
- Yosef Hermawan, Mustafa dkk., "Pengembangan Strategi Bisnis Menggunakan Analisis SWOT Diperkebunan Kopi Palasari Kabupaten Bandung" *Jurnal Ilmiah Manajemen EMOR*, Vol. 3 No. 1, 2017.
- Yultriani Rantemangiling, "Analisis Yuridis Mengenai Merger Bank Syariah Mandiri, Bri Syariah, Dan Bni Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia" *Lex Crimen*, Vol. 11, No. 5, 2022.
- Zulfikar, *Wawancara*, PT. Bank Syariah Indonesia, 31 Maret 2023.
- Zulfikar, Dwianto, *Wawancara*, PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, 29 Maret 2023.

PEDOMAN WAWANCARA

1. Bagaimana pendapat bapak/ibu terkait dengan merger pada PT. Bank Syariah Indonesia?
2. Menurut bapak/ibu apa saja keunggulan yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan setelah dimerger?
3. Menurut bapak/ibu apa saja kelemahan yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan setelah dimerger?
4. Menurut bapak/ibu apa saja peluang yang dimiliki oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan setelah dimerger?
5. Menurut bapak/ibu apa saja tantangan dan kendala yang dihadapi oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan saat ini dan dimasa yang akan datang?
6. Bagaimana perkembangan jumlah nasabah sejak dilakukannya merger tahun 2021 pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan?
7. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi jumlah nasabah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan?
8. Bagaimana kondisi permodalan dan harga saham dari PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan, apakah semakin kuat atau lemah?
9. Bagaimana PT. Bank Syariah Indonesia menindaklanjuti pegawai 3 bank yang sebelumnya dimerger?
10. Apakah fasilitas yang dimiliki PT. Bank Syariah Indonesia mengalami peningkatan dan perkembangan setelah dimerger

11. Apa saja usaha yang dilakukan oleh PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan dalam menghadapi persaingan yang sangat ketat dalam industri keuangan?
12. Bagaimana strategi dan usaha dari PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan dalam meminimalisir kelemahan dan tantangan yang dihadapi saat ini dan dimasa yang akan datang?
13. Bagaimana strategi dan usaha dari PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan dalam memaksimalkan dan memanfaatkan kelebihan/keunggulan dan peluang yang dimiliki?
14. Apa saja harapan dan saran dari bapak/ibu untuk PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsimpuan dimasa yang akan datang?



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan T. Rizal Nurdin Km 4,5 Sihitang Kota Padang Sidempuan 22733
Telepon (0634) 22080 Faximili (0634) 24022
Website: uinsyahada.ac.id

Nomor : 286 /Un.28/G.1/G.4c/TL.00/11/2022
Hal : Mohon Izin Pra Riset

21 Nopember 2022

Yth. Pimpinan BSI KC Padangsidempuan

Dengan hormat, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan menerangkan bahwa:

Nama : Masturolia Batubara
NIM : 1940100148
Semester : VII (Tujuh)
Program Studi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

adalah benar Mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan yang sedang menyelesaikan Skripsi dengan Judul: "Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Syariah".

Sehubungan dengan itu, kami mohon bantuan Bapak/Ibu dalam memberikan izin pra riset dan data sesuai dengan maksud judul di atas.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.



a.n Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik

Abdul Nasser Hasibuan

Tembusan:
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.



28 November 2022
No.02/1399-3/0043

Kepada
Universitas Islam Negeri Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan
Jl. T. Rizal Nurdin Km. 4,5 Sihitang 22733
Padangsidempuan

PT Bank Syariah Indonesia, Tbk
Cabang Padangsidempuan
Jl. Sudirman (ex. Merdeka) No.130A
Padangsidempuan 22718
Telp. (0634) 28200
Fax. (0634) 28103
www.bankbsi.co.id

Up : Yth. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Perihal : **PERSETUJUAN RISET SDR MASTUROLIA BATUBARA**
Referensi : Surat no 2890/Un.28/G.1/G.4c/TL.00/11/2022 Tanggal 21 November 2022 Perihal Mohon Izin Pra Riset

Assalaamu'alaikum Wr. Wb

Semoga Bapak beserta seluruh staff selalu dalam keadaan sehat wal'afiat dan senantiasa dalam lindungan dan rahmat dari Allah SWT.

Menunjuk perihal tersebut di atas, bersama ini disampaikan bahwa pelaksanaan riset mahasiswa Bapak dapat dilaksanakan di Bank Syariah Indonesia KC Padangsidempuan dengan memperhatikan kode etik dan kerahasiaan bank, dan metode riset yang disetujui yaitu wawancara/kuisisioner, diberikan kepada:

Nama : Masturolia Batubara
NIM : 1940100148
Semester : VII (Tujuh)
Program Studi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Judul Skripsi : Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Syariah

Demikian disampaikan atas kerjasama Bapak kami ucapkan terima kasih.

Wassalaamu'alaikum Wr. Wb

PT. BANK SYARIAH INDONESIA, Tbk.
KC PADANGSIDIMPUAN



Zulfiker
Branch Manager



Ade Frestian
BOSM



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SYEKH ALI HASAN AHMAD ADDARY PADANGSIDIMPUAN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jalan T. Rizal Nurdin Km 4,5 Sihitang Kota Padang Sidempuan 22733
Telepon (0634) 22080 Faximili (0634) 24022
Website: uinsyahada.ac.id

Nomor : 1986 /Un.28/G.1/G.4c/TL.00/03/2023
Hal : Mohon Izin Riset

15 Maret 2023

Yth. Pimpinan PT. Bank Syariah Indonesia KC Padangsidempuan

Dengan hormat, Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan menerangkan bahwa:


Nama : Mastuolia Batubara
NIM : 1940100148
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

adalah benar Mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Syekh Ali Hasan Ahmad Addary Padangsidempuan yang sedang menyelesaikan Skripsi dengan Judul: "Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Syariah pada PT. Bank Syariah Indonesia KC Padangsidempuan".

Sehubungan dengan itu, kami mohon bantuan Bapak/Ibu dalam memberikan izin riset dan data sesuai dengan maksud judul di atas.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas kerjasama yang baik diucapkan terima kasih.

a.n Dekan,
Wakil Dekan Bidang Akademik


Abdul Nasser Hasibuan

Tembusan:
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

Dokumentasi - Dokumentasi

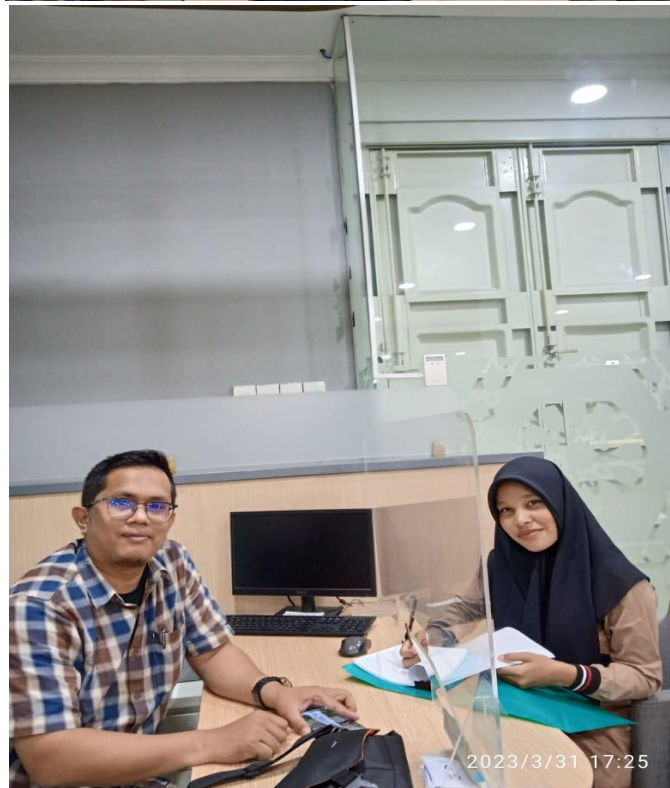
1. Dokumentasi wawancara dengan bapak Zulfikar selaku *Branch Manager* PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan pada hari Jum'at tanggal 31 Maret 2023.



2. Dokumentasi wawancara dengan ibu Ermi selaku *Customer Service* PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidimpuan pada hari Jum'at tanggal 31 Maret 2023.



3. Dokumentasi wawancara dengan bapak Dicky selaku tim *marketing* PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan pada hari Jum'at tanggal 31 Maret 2023.



4. Dokumentasi wawancara dengan bapak Dwianto selaku tim AFO (*Area Financing Operation*) PT. Bank Syariah Indonesia KC. Padangsidempuan pada hari Rabu tanggal 29 Maret 2023.



DAFTAR RIWAYAT HIDUP



MASTUROLIA BATUBARA

HP : 082272210976
Email : masturolia878@gmail.com
IG : @liabasyaiban

DATA PRIBADI

Nama : Masturolia Batubara
Jenis Kelamin : Perempuan
Tempat / Tgl Lahir : Huta Padang/ 15 September 2001
Alamat : Huta Baru, Kec. Batang Toru
Agama : Islam
Status : Mahasiswi
Tinggi / Berat Badan : 160/ 50
Hobi : Membaca buku fiksi dan travelling
Motto Hidup : Fall to keep getting up

DATA ORANG TUA

Nama Ayah : Makrup Ali Napia Batubara
Nama Ibu : Tina Sari Siregar
Pekerjaan Ayah : Petani
Pekerjaan Ibu : Wiraswasta

LATAR BELAKANG PENDIDIKAN

2007 – 2013 : SD Huraba
2013 – 2016 : MTsN Batang Toru
2016 – 2019 : MAN 1 Padangsidempuan
2019 – Sekarang : Mahasiswi UIN Syahada Padangsidempuan

PENGALAMAN ORGANISASI

2020 - 2021 : Kelompok Studi Ekonomi Islam (KSEI)
2021 - 2022 : HMP Perbankan Syariah