

**IMPLIKASI MERGER BANK-BANK SYARIAH BUMN  
MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) PADA  
STRATEGI OPTIMALISASI DAYA SAING  
(STUDI KASUS BSI KC PEKALONGAN PEMUDA)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)



Oleh :

**IRFA TIARA**  
**NIM : 4218072**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN  
2022**

**IMPLIKASI MERGER BANK-BANK SYARIAH BUMN  
MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) PADA  
STRATEGI OPTIMALISASI DAYA SAING  
(STUDI KASUS BSI KC PEKALONGAN PEMUDA)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)



Oleh :

**IRFA TIARA**  
**NIM : 4218072**

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN**

**2022**

## **SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Irfa Tiara

NIM : 4218072

Judul : Implikasi Merger bank-bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) pada Strategi Optimalisasi Daya Saing (Studi Kasus BSI KC Pekalongan Pemuda)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini adalah benar-benar hasil karya penulis, kecuali dalam bentuk kutipan yang telah penulis sebutkan sumbernya.

Demikian pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya

Pekalongan, 21 November 2022

Yang menyatakan



Irfa Tiara

## NOTA PEMBIMBING

Dr. Hendri Hermawan Adinugraha, M. S.I  
UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan

Lamp : 2 (dua) eksemplar  
Hal : Naskah Skripsi Sdri. Irfra Tiara

Kepada Yth.  
Dekan Ekonomi dan Bisnis Islam  
c.q Ketua Jurusan Perbankan Syariah  
di

PEKALONGAN

*Assalamualaikum Wr. Wb.*

Setelah diadakan penelitian dan perbaikan seperlunya, maka bersama ini saya kirimkan naskah skripsi saudari :

Nama : Irfra Tiara  
NIM : 4218072  
Judul : Implikasi Merger Bank-Bank Syariah Bumn Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) Pada Strategi Optimalisasi Daya Saing (Studi Kasus BSI Kc Pekalongan Pemuda)

Naskah tersebut sudah memenuhi persyaratan untuk dapat segera dimunaqasahkan. Demikian nota pembimbing ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya saya sampaikan terima kasih.

*Wassalamu 'alaikum Wr. Wb*

Pekalongan, 15 November 2022



Pembimbing,

Dr. Hendri Hermawan Adinugraha, M.S.I  
NIP. 198703112019081001



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**  
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI**  
**K.H. ABDURRAHMAN WAHID PEKALONGAN**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM**  
Jalan Pahlawan KM 5 Rowolaku Kajen Kab. Pekalongan Kode Pos 51161  
[www.febi.uingusdur.ac.id](http://www.febi.uingusdur.ac.id) email: febi.iainpekalongan.ac.id

### **PENGESAHAN**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan mengesahkan skripsi Saudara:

Nama : **Irfa Tiara**  
NIM : **4218072**  
Judul : **Implikasi Merger Bank-Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) Pada Strategi Optimalisasi Daya Saing (Studi Kasus BSI KC Pekalongan Pemuda)**

Telah diujikan pada hari Kamis, 15 Desember 2022 dan dinyatakan **LULUS** serta diterima sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E)

Dewan Pengaji,

Pengaji I

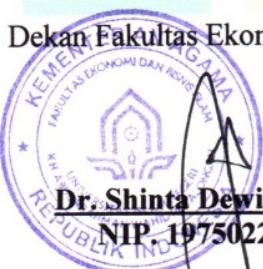
**Drajat Stiawan, M.Si.**  
NIP. 198301182015031001

Pengaji II

**Ulfa Kurniasih, M.Hum.**  
NIP. 199310012020122027

Pekalongan, 15 Desember 2022

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



**Dr. Shinta Dewi Rismawati, M.H.**  
NIP. 197502201999032001

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah mencerahkan rahmat dan karunia-Nya maka penulis berhasil menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun sebagai syarat dalam memperoleh gelas Sarjana Ekonomi di UIN K.H Abdurrahman Wahid. Penulis menyadari adanya keterbatasan saat penulisan skripsi ini. Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan informasi dan manfaat khususnya bidang perbankan. Dalam proses penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapatkan berbagai dukungan bantuan yang bersifat materil maupun non-materil dari berbagai pihak. Berikut beberapa persembahan sebagai ucapan terimakasih yang telah berperan dalam membantu terlaksananya penulisan skripsi ini :

1. Kedua orang tua yang menjadi penyemangat dan memberikan motivasi untuk pantang menyerah dan berpikir positif.
2. Kakak saya yang telah banyak memberikan dorongan motivasi serta dukungan dalam bentuk materil dan non-materil.
3. Almamater saya jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN K.H Abdurrahman Wahid.
4. Dosen Pembimbing yang berperan penting dan berkontribusi dalam penyelesaian penyusunan skripsi ini.
5. Dosen Wali yang memberikan bimbingan dan nasihat selama masa aktif studi.
6. Sahabat dan teman-teman yang menjadi penyemangat di saat kondisi malas menyerang saat penyusunan skripsi.

## ABSTRAK

### **IRFA TIARA. Implikasi Merger Bank-Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) pada Strategi Optimalisasi Daya Saing (Studi Kasus BSI KC Pekalongan Pemuda).**

Eksistensi industri perbankan syariah di Indonesia mengalami peningkatan dalam hal peningkatan layanan, inovasi produk, serta pengembangan jaringan. Bank Syariah yang dimiliki oleh BUMN antara lain BSM, BNI Syariah, BRI Syariah yang melakukan *merger* dan membentuk bank bernama Bank Syariah Indonesia (BSI). Dalam menjalankan bisnis bank perlu memperhatikan strategi pemasaran dan daya saing Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca melakukan proses merger. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui implikasi *merger* Bank Syariah Indonesia di Pekalongan, strategi optimalisasi daya saing usaha pasca *merger* Bank Syariah Indonesia KC Pekalongan Pemuda.

Jenis penelitian yang peneliti lakukan adalah penelitian lapangan (*Field Research*) dengan pendekatan metode deskriptif kualitatif. Peneliti menggunakan wawancara kepada pihak-pihak BSI KC Pekalongan Pemuda yang mengetahui informasi mengenai optimalisasi strategi daya saing, observasi dengan mengamati lingkungan kerja kantor BSI Pekalongan Pemuda dan dokumentasi berupa gambar pada lingkungan kerja.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pembentukan merger pada bank syariah Indonesia (BSI) guna terwujudnya bank syariah yang besar dengan meningkatkan permodalan bisnis dan perbaikan manajemen bank dengan begitu BSI melakukan beberapa strategi guna terciptanya peningkatan kualitas produk dan layanan serta keunggulan kompetitif dengan memperhatikan *shariah awareness* (kesadaran syariah) sebagai media dakwah, strategi pemasaran menggunakan pola retail dan komersial, dan digitalisasi produk layanan yang memudahkan nasabah melakukan transaksi, informasi ibadah dan sosial selain itu BSI perlu memperhatikan risiko pada faktor eksternal diantaranya persaingan bisnis dan kejahatan *cyber* maka di dalam proses manajemen risiko BSI KC Pekalongan Pemuda melihat kondisi yang terlebih dahulu untuk menerima, mengamati, mempertahankan dan memaksimalkan prospek yang ada dan yang utama berhati-hati dalam menjalankan usaha dengan terus mengembangkan teknologi yang mumpuni.

Kata kunci : Merger, Strategi optimalasasi, daya saing.

## ABSTRACT

### **IRFA TIARA. Implications of the Merger of BUMN Sharia Banks to Become Indonesian Sharia Banks (BSI) in the Optimization of Competitiveness Strategy (Case Study of BSI KC Pekalongan Pemuda).**

The existence of the Islamic banking industry in Indonesia has increased in terms of service improvement, product innovation, and network development. Sharia banks owned by BUMN include BSM, BNI Syariah, BRI Syariah which merged and formed a bank called Bank Syariah Indonesia (BSI). In running the bank's business, it is necessary to pay attention to the marketing strategy and competitiveness of Bank Syariah Indonesia (BSI) after carrying out the merger process. This study aims to determine the implications of the merger of Bank Syariah Indonesia in Pekalongan, the strategy for optimizing business competitiveness after the merger of Bank Syariah Indonesia KC Pekalongan Pemuda.

The type of research that researchers did was field research (Field Research) with a qualitative descriptive method approach. Researchers used interviews with BSI KC Pekalongan Pemuda parties who knew information about optimizing competitiveness strategies, observations by observing the work environment of the BSI Pekalongan Pemuda office and documentation in the form of pictures in the work environment.

The results of this study indicate that the formation of a merger in Indonesian Islamic banks (BSI) in order to create a large Islamic bank by increasing business capital and improving bank management so that BSI carries out several strategies to create increased quality of products and services as well as competitive advantage by paying attention to shariah awareness. sharia) as a medium of da'wah, marketing strategies using retail and commercial patterns, and digitizing service products that make it easier for customers to make transactions, religious and social information besides that BSI needs to pay attention to risks on external factors including business competition and cyber crime then in the BSI risk management process KC Pekalongan Pemuda saw the first conditions to receive, observe, maintain and maximize existing prospects and the main thing is to be careful in running a business by continuing to develop qualified technology.

Keywords: Merger, optimization strategy, competitiveness.

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Allah SWT. Alhamdulillah atas ridha-Nya penulis dapat menyelesaikan sebuah karya tulis berupa skripsi yang berjudul “Implikasi Merger Bank-Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) Terhadap Strategi dan Risiko Pasar Baru (Studi Kasus BSI KC Pekalongan Pemuda)”.

Penyusunan skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan akademik guna menyelesaikan pendidikan pada program studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN K.H. Abdurrahman Wahid. Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat dan dapat memberikan pemecahan untuk masalah pada bidang perbankan serta diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan dari beberapa pihak oleh karena itu, izinkan penulis untuk menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Prof. Dr. H. Zaenal Mustakim, M.Ag. selaku Rektor UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
2. Dr. Hj. Shinta Dewi Rismawati, S.H., M.H. selaku Dekan FEBI UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
3. Dr. H. Tamamudin, S.E, M.M. selaku Wakil Dekan bidang Akademik dan Kelembagaan FEBI UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
4. M. Shulthonim, M.S.I., Ph.D. selaku Ketua Jurusan Perbankan Syariah UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.

5. Drajat Setiawan, M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Perbankan Syariah UIN K.H. Abdurrahman Wahid Pekalongan.
6. Dr. Hendri Hermawan Adinugraha, M.S.I. selaku Dosen Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan skripsi ini.
7. Muhammad Masrur, M.E.I selaku Dosen Penasehat Akademik (DPA).
8. Drajat Stiawan M.Si selaku Dosen Penguji 1 pada sidang skripsi.
9. Ulfa Kurniasih S.Hum., M.Hum selaku dosen penguji 2 pada sidang skripsi.
10. Pihak pengelola Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Pekalongan Pemuda yang telah membantu dalam memperoleh data penelitian yang saya perlukan.
11. Orang Tua dan keluarga yang telah memberikan dukungan material dan moral.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan memberikan segala kebaikan semua pihak yang terlibat yang telah membantu. Semoga skripsi ini dapat membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Pekalongan, 2 Desember 2022



Irfra Tiara

## DAFTAR ISI

<b>JUDUL .....</b>	ii
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA .....</b>	iii
<b>NOTA PEMBIMBING .....</b>	iv
<b>PENGESAHAN .....</b>	v
<b>PERSEMBAHAN .....</b>	vi
<b>ABSTRAK .....</b>	vii
<b>ABSTRACT .....</b>	viii
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	ix
<b>DAFTAR ISI .....</b>	xi
<b>PEDOMAN TRANSLITERASI .....</b>	xiii
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	xviii
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	xix
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	xx
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
D. Sistematika Pembahasan .....	8
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	10
A. Landasan Teori .....	10
B. Telaah Pustaka .....	28
C. Kerangka Berpikir .....	35
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	38
A. Jenis penelitian .....	38
B. Pendekatan Penelitian .....	38
C. Setting Penelitian .....	38
D. Subjek Penelitian .....	39
E. Sumber Data .....	39

F. Teknik Pengumpulan Data.....	40
G. Teknik Keabsahan Data .....	41
H. Metode Analisis Data.....	41
<b>BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>43</b>
A. Gambaran Umum Subjek Penelitian.....	43
B. Implikasi merger Bank BSI.....	56
C. Strategi Optimalisasi Daya Saing .....	62
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>81</b>
A. Kesimpulan .....	81
B. Saran.....	82
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>84</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## **PEDOMAN TRANSLITERASI**

Pedoman transliterasi yang digunakan dalam penulisan buku ini adalah putusan bersama manteri agama republik indonesia No. 158 tahun 1987 dan menteri pendidikan dan kebudayaan republik indonesia No. 0543b/U/1987. Trensliterasi tersebut digunakan untuk menulis kata-kata arab yang sudah diserap ke dalam bahasa indonesia sebagaimana terlihat dalam kamus linguistik atau kamus besar bahasa indonesia (KBBI). Secara garis besar pedoman transliterasi itu adalah sebagai berikut.

### 1. Konsonan

Fonem-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 lagi dilambangkan dengan huruf dan tanda sekaligus.

Dibawah ini daftar huruf arab dan transliterasi dengan huruf latin.

**Tabel 1.1**

Huruf arab	Nama	Huruf Latin	Keterangan
ا	Alif	Tidak di lambangkan	Tidak di lambangkan
ب	Ba	B	Be
ت	Ta	T	Te
س	Sa	ś	es (dengan titik diatas )

ج	Jim	J	Je
ح	Ha	h}	ha (dengan titik di bawah)
خ	Kha	Kh	ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Zal	ż	zet (dengan titik atas)
ر	Ra	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Syin	S	Es
ش	Syin	Sy	es dan ye
ص	Sad	s}	es (dengan titik di dibawah)
ض	Dad	d}	de (dengan titik di bawah)
ط	Ta	t}	te (dengan titik bawah)
ظ	Za	z}	zet (dengan titik bawah)
ع	‘ain	,	koma terbalik (di atas)
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Ef
ق	Qaf	Q	Qi
ك	Kaf	K	Ka

ڽ	Lam	L	El
ڻ	Mim	M	Em
ڻ	Nun	N	En
ڻ	Wawu	W	We
ڻ	Ha	H	Ha
ڻ	Hamzah	‘	Apostrof
ڻ	Ya	Y	Ye

## 2. Vokal

Vokal Tunggal	Vokal Rangkap	Vokal Panjang
ڻ = a		ڻ = a
ڻ = i	ڻ ڻ = ai	ڻ ڻ = I>
ڻ = u	ڻ ڻ = au	ڻ ڻ = u>

## 3. Ta' Marbutah

Ta' Marbutah hidup dilambangkan dengan /t/

Contoh:

مرأة حمilla ditulis /1mar'atun jami>lah

Ta marbutah mati dilambangkan dengan /h/

Contoh:

فاطمة ditulis fa>timah

#### 4. *Syaddad (tasdid, geminasi)*

Tandageminasi dilambangkan dengan huruf yang sama dengan huruf yang diberi *Syaddad* tersebut.

Contoh:

ربنا                    ditulis                    *rabbana*

البر                    ditulis                    *al-birr*

#### 5. Kata *Sambung* (Artikel)

Kata sandang yang diikuti oleh “huruf syamsiyah” ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu bunyi diganti dengan huruf yang sama dengan huruf yang langsung mengikuti kata sandang itu.

Contoh:

الشمس                    ditulis                    *asy-syamsu*

الرجل                    ditulis                    *ar-rajulu*

السيدة                    ditulis                    *as-sayyidahI*

Kata sandang yang diikuti oleh “huruf al-qamariyah” ditransliterasikan sesuai dengan bunyinya, yaitu bunyi diikuti terpisah dari kata yang diikuti dan dihubungkan dengan tanda sempang.

Contoh:

القمر                    ditulis                    *al-qamaru*

البديع                    ditulis                    *al-badi>'*

الجلال                    ditulis                    *al-jala>l*

## 6. *Huruf Hamzah*

Hamzah yang berada di awal kata tidak ditransliterasikan. Akan tetapi, jika hamzah tersebut berada di tengah kata atau di akhir kata, huruf hamzah itu ditransliterasikan dengan apostrof '/'.

Contoh:

امرٌ ditulis *umirtu*

شَيْءٌ ditulis *syai'un*

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 2. 1.....	28
-----------------	----

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir.....	36
Gambar 4. 1 Logo BSI.....	44

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 Panduan Wawancara.....	II
Lampiran 2 Data Mentah Penelitian.....	IV
Lampiran 3 Surat Pengantar dari Kampus.....	XXIV
Lampiran 4 Surat Keterangan Telah Melaksanakan Penelitian .....	XXV
Lampiran 5 Dokumentasi Gambar.....	XXVI
Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup.....	XXVIII

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Perbankan syariah menghadapi pertumbuhan dan perkembangan yang semakin meningkat dengan berdirinya bisnis berbasis syariah terdiri dari Bank Umum Syariah, Unit Usaha Syariah, dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Merger dilakukan oleh perusahaan atau bisnis perbankan dalam membuat bank memiliki manajemen yang lebih baik untuk meningkatkan kinerja yang bagus, Penggabungan usaha akan menghasilkan suatu bank internasional (Santoso, 2010). Tiga Bank syariah milik BUMN melakukan penggabungan bertujuan mengembangkan Bank Syariah di Indonesia dengan permodalan yang kuat.

*Merger* di sektor industri perbankan penggabungan antara dua bank atau bank dapat dilakukan atas gagasan bank yang bersangkutan. Hal ini sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia yang mengatur atas pengelolaan bank. Strategi *merger* yang berhasil yaitu menciptakan sinergi dimana bank dapat membawa keuntungan yang lebih besar dari keuntungan yang dicapai sebelum *merger*. Situasi tersebut disebabkan oleh tingkat efisiensi yang lebih baik karena adanya sinergi baru yang dapat mendorong perbandingan ekonomi yang berasal dari sumber daya yang saling mengisi dan proses produksi yang lebih baik. Ada empat sinergi yang bisa tercipta dari *merger* jika dikelola dengan baik yaitu adalah sinergi penjualan, sinergi operasi, sinergi investasi, dan sinergi manajemen (Siauwijaya, 2017).

*Merger* dianggap sebagai bagian penting untuk merestrukturisasi operasi keuangan dan meningkatkan peluang untuk meningkatkan pangsa pasar organisasi bisnis. Strategi *merger* banyak digunakan di sektor perbankan (Saraswat, 2019). Tindakan *merger* dan akuisisi menjadi salah satu strategi yang menguntungkan bagi perusahaan untuk tumbuh. Dengan *merger*, perusahaan mempunyai kesempatan untuk tumbuh secara instan serta kemampuan untuk memiliki akses instan ke pasar di mana perusahaan yang diakuisisi beroperasi. Namun, banyak literatur yang menyatakan bahwa beberapa *Merger* yang sebenarnya dianggap berhasil. Namun realitanya pada kasus akuisisi maybank ada argumen yang menyebabkannya perbedaan budaya antara perusahaan yang mengakuisisi dan yang diakuisisi. Akuisisi Maybank pada Bank Internasional Indonesia (BII) memberikan kesempatan untuk mempelajari apakah perbedaan budaya yang erat antara perusahaan yang diakuisisi dan yang diakuisisi dapat menghasilkan hasil yang lebih baik dalam upaya akuisisi tersebut seperti manajemennya, struktur organisasi dan komunikasi (Abdullah, 2018).

Pada tanggal 31 Juli 1999, pemerintah menggabungkan empat bank (Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim dan Bapindo) menjadi bank baru bernama PT Bank Mandiri (Persero). Berdasarkan kebijakan merger tersebut, PT Bank Mandiri (Persero) Tbk juga didirikan sebagai pemegang saham mayoritas baru BSB. Sebagai tindak lanjut dari keputusan merger tersebut, Bank Mandiri melakukan konsolidasi dan membentuk Tim Pengembangan Perbankan Syariah UU No. 10 tahun 1998, Memberikan

kesempatan bagi bank umum untuk bertransaksi syariah (dual banking system).

Tim Pengembangan Perbankan Syariah melihat pengesahan undang-undang ini sebagai momentum yang tepat untuk mengubah PT Bank Susila Bakti (BSB) dari bank umum menjadi bank syariah. Oleh sebab itu, tim Pengembangan Bank Syariah segera menyiapkan sistem dan infrastruktur untuk mengubah operasional BSB dari bank yang sudah ada menjadi bank yang beroperasi dengan prinsip Syariah dengan nama PT Bank Syariah Mandiri (Mandiri, 2013).

BUMN mendorong perbankan syariah melalukan penggabungan untuk memiliki Bank Syariah yang besar dengan aset yang besar juga. *Merger* dan akuisisi sangat umum beberapa di sektor mana pun salah satunya sektor perbankan, motif yang mendasari melakukan merger juga bervariasi tergantung pada situasi yang dihadapi oleh entitas yang terlibat. Alasan dilakukannya *merger* merupakan pertimbangan persaingan perusahaan yang semakin ketat, untuk memenangkan monopoli dan menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan. Selain di atas ada beberapa motif dilakukannya merger yaitu untuk pertumbuhan bisnis internal dan eksternal, Mencapai sinergi bisnis berupa sinergi operasional, meningkatkan pangsa pasar dan kekuatan pasar atas pesaing, untuk memperoleh insentif pajak, dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan (Raharjo, 2014).

Bank Syariah Indonesia (BSI) Pekalongan Pemuda merupakan satu diantara kantor cabang Bank Syariah Indonesia (BSI) Pekalongan yang berlokasi di Jl. Pemuda No. 52-54, Bendan, Kec. Pekalongan Barat Kota

Pekalongan. BSI merupakan bank hasil penggabungan antara PT.Bank BNI Syariah, PT. Bank Syariah Mandiri, dan PT. Bank BRI Syariah. Penggabungan ini merubah nama dari masing-masing bank tersebut menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggabungan ketiga bank milik BUMN telah disetujui oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Sebelumnya BSI Pekalongan Pemuda dahulunya sebelum di ubah nama menjadi BSI merupakan kantor cabang Ex. Bank BNI Syariah di Pekalongan. Ex BNI Syariah atau yang sekarang merupakan BSI KC Pekalongan Pemuda telah melakukan migrasi ke sistem Bank Syariah Indonesia dengan nominal mencapai Rp.420 Milyar dengan total nasabah kurang lebih sekitar 65 ribuan.

Bank Syariah Indonesia (BSI) berupaya menerapkan tata kelola perusahaan yang baik dengan prinsip transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan profesional, yang sejalan dengan prinsip syariah. Alasan pemilihan BSI KC Pekalongan Pemuda sebagai objek penelitian karena dari hasil pengamatan, BSI KC Pekalongan Pemuda dapat mewakili masalah penelitian. Setiap perusahaan menjalankan strategi guna mencapai tujuan usaha. BSI dengan nama yang baru, sistem yang diperbarui dari tiga bank, maka pada proses pengaplikasian strategi bisnis BSI mempunyai beberapa hambatan yaitu pada daya saing usaha. Banyak perusahaan berlomba-lomba untuk memberikan pelayanan yang baik untuk nasabah maka perlunya proses optimalisasi dalam melakukan strategi bisnis.

*Merger* tiga Bank Syariah BUMN (BNIS,BSM, dan BRIS) menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Dengan inovasi yang terkini mampu mengantarkan

BSI memperoleh tingkatan ke-7 sebagai bank nasional. Pemerintah memiliki keinginan yang tinggi atas pembentukan dan penggabungan bank-bank syariah tersebut menjadi BSI. Hal ini akan meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap industri di sektor perbankan syariah.

Strategi merupakan sarana guna mencapai tujuan. Rancangan akan strategi terus berkembang guna memperbaiki sejalan dengan permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan dengan tujuan mencapai keunggulan bersaing. Dengan strategi yang tepat mampu mempertahankan keberadaan dan membenahi kinerja dari organisasi/perusahaan agar mampu bertahan di kancah nasional atau internasional (Sundari, 2017).

Suatu usaha atau bisnis tidak bisa terlepas oleh suatu hal yang namanya risiko dalam menjalankan kegiatan usaha. Risiko tersebut terdiri dari dua faktor yaitu faktor internal maupun faktor eksternal. Pemahaman risiko ini perlu dipahami dan dipelajari oleh stakeholder dalam menjalankan usaha. Mengingat kebelakang pada tahun 1997-1998 semenjak terjadinya krisis ekonomi yang terjadi, banyak usaha perbankan yang mengalami kemerosotan. Akibat dari kurangnya kehati-hatian saat melakukan kegiatan perbankan, maka perlunya pengelolaan risiko yang baik guna mengantisipasi risiko yang akan terjadi (Witjaksono, 2011).

Peningkatan efisiensi biaya pada bank dapat meningkatkan risiko pasar. Untuk bersaing dengan pesaing lainnya tentu perlu memaksimalkan produk dan layanan yang sebanding dengan pesaing lain dengan tetap menjaga

meminimalkan biaya tanpa mengurangi kualitas. Dengan demikian, bank dapat mengurangi jumlah sumber daya yang disediakan untuk penjaminan, pemantauan, dan mengendalikan produk dan layanan. Sementara aktivitas ini meningkatkan efisiensi biaya, juga meningkatkan risiko pasar pada bank. Pengelolaan risiko pasar pada bank telah menjadi prioritas pengawas perbankan. Salah satu pelajaran yang bisa diambil dari krisis keuangan global ialah pasar bank mempunyai risiko yang harus dipantau dan dikendalikan terus-menerus agar apabila terjadi kerugian maka tidak menyebar ke bank lain (Ab-Hamid, 2018). Risiko merupakan kejadian yang dapat diperkirakan ataupun tidak dapat diperkirakan akan terjadi. Begitupun dengan risiko dalam konteks perbankan hal tersebut dapat atau tidak dapat diperkirakan dan hal tersebut bisa berdampak buruk pada perolehan dan pendanaan oleh Bank. Risiko tidak mampu dihindari melainkan harus diatur serta dapat mengendalikan dengan baik (Ahmad Suhaimi, M.A, 2021).

Pokok permasalahan dalam penelitian ini terfokus pada implikasi *merger* terhadap pengoptimalan strategi bank daya saing. Bank dalam melakukan penggabungan (*merger*) sebuah perusahaan perlu memiliki pemahaman dan tindakan dalam hal langkah strategi usaha yang dihadapi oleh Bank-Bank Syariah BUMN setelah beralih menjadi BSI dalam menjalankan usaha.

## **B. Rumusan Masalah**

Beralaskan bahasan pada latar belakang maka dapat disusun rumusan masalah yang dibahas dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana Implikasi *mergernya* Bank Syariah Indonesia KC Pekalongan Pemuda?
2. Bagaimana strategi optimalisasi daya saing usaha pasca *merger* Bank Syariah Indonesia KC Pekalongan Pemuda?

### **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan Penelitian, berdasarkan rumusan masalah diatas, sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui implikasi *merger* Bank Syariah Indonesia KC Pekalongan Pemuda.
2. Untuk mengetahui strategi optimalisasi daya saing usaha pasca *merger* Bank Syariah Indonesia KC Pekalongan Pemuda.

Manfaat dari penelitian ini sebagai berikut :

#### **1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemahaman bagi para praktisi akademi, serta masyarakat umum tentang perkembangan perbankan syariah usai *merger* pada strategi optimalisasi daya saing usaha untuk perkembangan perusahaan dalam menghadapi pasar pasca merger yang dihadapi oleh Bank Syariah Indonesia (BSI). Penelitian ini juga diharapkan mampu mengisi pemahaman teoritis dibidang perbankan syariah.

#### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman di bidang pengembangan perkembangan perbankan syariah usai *merger* terhadap strategi dalam mengoptimalkan daya saing pasar yang dilakukan oleh bank

untuk memberikan kepuasan terhadap nasabahnya dan menghadapi risiko pasar yang mungkin bisa terjadi dimasa depan.

#### **D. Sistematika Pembahasan**

Sistem pembahasan pada proposal mempunyai tujuan untuk memudahkan penulis membuat sistematika dan memperoleh gambaran menyeluruh secara sederhana untuk mempermudah bahasan. Sistematika disajikan saling berkaitan antara bab satu dengan bab lainnya dalam proposal ini. Berikut gambaran umum pembahasan:

BAB I, di dalamnya berisi bab pendahuluan. Terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian. Bagian ini berguna untuk menyampaikan panduan terhadap masalah-masalah yang diuraikan.

BAB II, penulis berusaha membahas teori yang digunakan, telaah pustaka serta Kerangka berpikir. Teori yang dibahas mengenai perbankan syariah, perkembangan perkembangan syariah, merger perbankan, Spint Off Bank, Strategi bisnis, Risiko Pasar Baru. hal ini terkait dengan tema penelitian ini. Kemudian telaah pustaka yang memuat tentang penelitian terdahulu yang menjadi referensi penelitian.

BAB III, di dalamnya terdapat metode penelitian. Yang terdiri dari jenis penelitian, pendekatan penelitian, subjek penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data serta analisis data yang digunakan.

BAB IV, di dalamnya terdapat hasil penelitian dan pembahasan. hasil penelitian terdiri implikasi *merger* bank BSI yang terdiri dari faktor-faktor

merger bank BSI; kemudian pembahasan strategi *merger* bank yang terdiri dari strategi bisnis pada Bank BSI untuk membangun dan memperkuat posisi perusahaan bersaing di pasar pada Bank BSI KC Pekalongan Pemuda dalam menjalankan usahanya.

BAB V, merupakan sisi akhir dari seluruh pembahasan yang menyimpan kesimpulanm dan saran dari penulis.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah penulis lakukan mengenai Implikasi Merger Bank-Bank Syariah Bumn Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) Terhadap Strategi Dan Risiko Pasar Baru (Studi Kasus Bsi Kc Pekalongan Pemuda), dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Bank Syariah Indonesia resmi melakukan merger pada tanggal 1 februari 2021 . Didukung sinergi dengan perusahaan induk (Mandiri, BNI, BRI) serta komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN,Bank Syariah Indonesia didorong untuk dapat bersaing di tingkat global. Pembentukan merger menjadikan Bank Syariah Indonesia unggul pada sisi permodalan yang besar, dalam pembentukan selama awal *Merger* oleh BSI tidak mengalami perbedaan signifikan di dalam melakukan kinerja dari sebelumnya namun membutuhkan waktu/1dalam migrasi rekening nasabah. Perubahan struktur organisasi ada namun untuk PHK karyawan tidak ada dalam proses pembentukan merger BSI.
2. Strategi pengoptimalan daya saing dengan melakukan beberapa langkah yang pertama, Shariah awareness (kesadaran syariah) dikanalkan oleh BSI KC Pekalongan Pemuda sebagai media dakwah dengan konsep ajaran islam pada praktik perbankan syariah Keterbukaan, Akuntabilitas, Profesional, dan keadilan. Kedua, Rancangan akan strategi terus berkembang guna memperbaiki sejalan dengan permasalahan-

permasalahan yang dihadapi oleh organisasi/perusahaan dengan tujuan mencapai keunggulan bersaing. Strategi khusus BSI KC Pekalongan Pemuda fokus pada pola komersial dalam memasarkan seluruh produk dengan lari ke beberapa instansi-instansi seperti pusat pendidikan, layanan kesehatan, kantor-kantor, dan industri-industri untuk memperoleh banyak jaringan namun perlunya memperhatikan risk manajemen dari sektor-sektor tersebut. Ketiga, digitalisasi memberi kemudahan dalam memberikan layanan yang hanya dengan penggunaan melalui *handphone* semua bisa di gapai dengan mudah namun, hal ini yang dapat memicu persaingan bisnis namun jika dibandingkan dengan bank umum, fintech cakupannya lebih sempit hanya sebagai perantara transaksi kemudian banyaknya kasus kejahatan yang terjadi pada perbankan membuat nasabah perlu berhati-hati dalam menghadapi jika terjadinya kejahatan yang tidak di inginkan itu terjadi seperti modus penipuan. Maka di dalam proses manajemen risiko harus melihat kondisi perusahaan terlebih dahulu untuk menerima, mengamati, mempertahankan dan memaksimalkan prospek yang ada dan yang utama berhati-hati dalam menjalankan usaha.

## **B. Saran**

Berdasarkan kesimpulan diatas, peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Diharapkan kepada Pihak BSI KC Pekalongan Pemuda

Diharapkan untuk dapat mempertahankan maupun mengembangkan kualitas layanan mobile banking serta dapat memantau kejahanan-kejatan

cyber pada layanan digital bank dan meningkatkan perluasan pemasaran produk bukan hanya fokus pada industri-industri besar namun juga pada individu masyarakat.

2. Bagi masyarakat umum dan nasabah BSI KC Pekalongan Pemuda

Diharapkan untuk terlibat dalam semua transaksi keuangan setiap saat khususnya menggunakan layanan perbankan syariah atau menggunakan basis syariah serta mendukung upaya pembangunan nasional yang berkelanjutan untuk membuat bank syariah yang besar dan unggul.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan pada penelitian selanjutnya memperluas cakupan bahasan pada risiko bisnis pada faktor internal dan eksternal serta dapat memperluas daerah survey penelitian yakni tiga kantor cabang BSI di kota Pekalongan untuk mendapatkan hasil yang maksimal.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ab-Hamid, M. (2018). Market risk and efficiencies of the Malaysian banking industry: The post-merger and acquisition examination. *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 52 (1), 1–12. [https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus\\_id/85051860882](https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85051860882)
- Abdillah, F., & Ahsan, M. (2021). Mitigasi Risiko Pada Merger Bank Syariah Bumn Dengan Menilai Tingkat Kesehatan Bank. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal ...*, 6(2), 329–340.
- Abdullah, T. M. K. (2018). Employee experience in mergers & acquisition process towards M & A success: The case of Maybank Acquisition on Bank International Indonesia. *Journal of Social Sciences Research*, 2018, 100–104. <https://doi.org/10.32861/jssr.spi6.100.104>
- Adam. (2022). Perubahan produk dan jasa BSI.
- Adam. (2022, Oktober 21). Asset BSI. (I. Tiara, Pewawancara).
- Adam. (2022, Oktober 21). Bank Syariah. (I. Tiara, Pewawancara).
- Adam. (2022, Oktober 21). Digitalisasi bank. (I. Tiara, Pewawancara).
- Adam. (2022, Oktober 21). Mix Marketing. (I. Tiara, Pewawancara).
- Adam. (2022, Oktober 22). Persaingan Bisnis. (I. Tiara, Pewawancara).
- Adam. (2022, Oktober 21). Strategi Pemasaran . (I. Tiara, Pewawancara).
- Ahmad Suhaimi, M.A. (2021a). Studi Manajemen Risiko Pada Bank Syariah Indonesia (BSI). *Jurnal Manajemen Risiko*, 2(I), 73–78. <https://doi.org/10.33541/mr.v2ii.3438>
- Ahmad Suhaimi, M.A. (2021b). Studi manajeman risiko pada bank syariah indonesia (bsi). *Jurnal manajemen risiko*, 2(I).

<https://doi.org/10.33541/mr.v2ii.3438>

Alhamid, T. (2019). *Perkembangan perbankan syariah (2009-2018) di indonesia dan sumber daya manusianya*. 10, 1–5.

Alhusain, A. S. (2021). Bank Syariah Indonesia: Tantangan dan Strategi dalam Mendorong Perekonomian Nasional. *Info Singkat: Bidang Ekonomi Dan Kebijakan Publik*, 13(3), 19–24.

American Journal of Sociology. (2019). Penerapan Manajemen Risiko. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

Amin, G. R. (2020). A new inverse DEA cost efficiency model for estimating potential merger gains: a case of Canadian banks. *Annals of Operations Research*, 295(1), 21–36. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03667-9>

Arthaloka, G. (2008). *Perbankan Syariah pkes publishing*.

Ascarya. (2007). *Akad dan Produk Bank Syariah*. PT. Raja Grafindo Persada.

Bhatta, M. K. (2017). Effect of Bank Merger on the Shareholders Wealth and Post-Merger Situation of Nepalese Banking Industry. *Вестник Росздравнадзора*, 6(4), 5–9.

BSI. (2021). *Kebijakan Manajemen Risiko PT Bank Syariah Indonesia*. 1–98.

BSI. (2022). *Pembentukan Beragam produk pembentukan sesuai syariah*. Bank Syariah Indonesia.

<https://www.bankbsi.co.id/produk&layanan/tipe/individu/kategori/pembentukan#>

Erni. (n.d.). Implikasi penerapan merger BSI.

Erni. (2022, Oktober 23). Langkah menghindari kejahatan cyber banking. (I. Tiara, Pewawancara)

- Fachryana, F. A.-H. (2020). Manajemen Risiko Strategis Bank Syariah. *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan Dan Akuntansi*, 1(2), 61–66.
- Fandi, A. (2019). Pengaruh Kualitas Layanan Terhadap Minat Nasabah Menggunakan Mobile Banking PT Bank Syariah Mandiri Surabaya. *Jurnal Ekonomi Islam*, 2(3), 110–117. <http://jurnalmahasiswa.unesa.ac.id/index.php/jei/>
- Ghozali, M., Azmi, M. U., & Nugroho, W. (2019). Perkembangan Bank Syariah Di Asia Tenggara: Sebuah Kajian Historis. *Falah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(1), 44. <https://doi.org/10.22219/jes.v4i1.8700>
- Hassen, T. (2018). Dynamic Effects of Mergers and Acquisitions on the Performance of Commercial European Banks. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(3), 1032–1048. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0389-1>.
- Husna, F. (2020). Wajah Ekonomi 4.0 perbankan syariah digital peningkatan daya saing dan strategi dakwah islam. *Idarotuna* 3.1, 59-70.
- Islam, J. E. (2020). *Al-Sharf Al-Sharf Jurnal Ekonomi Islam*. 1(3), 265–271.
- Junaedi, D. I. (2017). Antisipasi Dampak Social Engineering Pada Bisnis Perbankan. *Infoman's*, 11(1), 1–10. <https://doi.org/10.33481/infomans.v11i1.13>
- Ketua, K., Pengawas, B., Modal, P., Usaha, P., Peleburan, A., Perusahaan, U., Pengawas, B., Modal, P., Gede, I. P., & Suta, A. R. Y. (1997). *Kep Ketua Bapepam No Kep52Pm1997*. 1–5.
- Kowalik, B. M., Davig, T., Morris, C. S., & Regehr, K. (2007). Bank Consolidation and Merger Activity Following the Crisis. *Economic Review*, 31–50.
- Kuncoro, A., & Yulianto, H. (2018). Kinerja Keuangan Sesudah Dan Sebelum Spin

- Off Unit Usaha Syariah Ke Bank Umum Syariah. *Equilibrium: Jurnal Ekonomi Syariah*, 6(2), 291. <https://doi.org/10.21043/equilibrium.v6i2.4784>
- Kustanto, A. (2018). Upaya perusahaan dalam menempuh efisiensi dan kinerja melalui merger, akuisisi, konsolidasi dan pemisahan. *Qistie*, 11(1). <https://doi.org/10.31942/jqi.v11i1.2218>
- Mai, M. U., & Nurdin, A. A. (2020). Pola Kinerja Perusahaan Sesudah Merger dan Akuisisi serta Analisis Terhadap Faktor-Faktor yang Mempengaruhinya. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 8(2), 431–446. <https://doi.org/10.17509/jrak.v8i2.20064>
- Mainrai, G. (2020). Post-merger changes in public sector banks: A case of national bank ltd. and bank of gujarat ltd. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 13(4), 57–64. <https://doi.org/10.17010/pijom/2020/v13i4/151826>
- Mandiri, B. S. (2013). Sejarah Bank Syariah Mandiri. *Http://Www. Syariahmandiri. Co. Id/Tentang-Kami/Sejarah*, 5(1), 1–15.
- Mardiayanto, E. (2021). Implementasi Marketing Mix Dalam Pemasaran Perbankan Syariah. *Al Iqtishod: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Ekonomi Islam*, 9(1), 93–103. <https://doi.org/10.37812/aliqtishod.v9i1.227>
- Margarita Ekadjaja, A. E. (2020). Tata Kelola Perusahaan, Risiko Keuangan, dan Kinerja Perbankan di Indonesia. *Jurnal Ekonomi*, 25(3), 391. <https://doi.org/10.24912/je.v25i3.687>
- Mohammad Yusuf, & Reza Nurul Ichsan. (2021). Analysis of Banking Performance in The Aftermath of The Merger of Bank Syariah Indonesia in Covid 19. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(2),

- 472–478. <https://doi.org/10.46729/ijstm.v2i2.182>
- Mohiuddin, M. (2014). *Banking Business: Quick Response Strategy for Competitive Edge*. 1(1), 95660042.
- Muhammad Nasrullah, R. I. et. al. (2017). *Manajemen Risiko Perbankan Syari'ah*. III(December 2009), 151–165.
- Natalia, R. (2021). *Meningkatkan brand image bsi kc kediri*.
- Nim, A. (2022). *Persaingan Lembaga Keuangan: Strategi Merger Bank Syariah Indonesia (BSI)*.
- Nugroho, L., & Harnovinsah. (2020). Konsep Dasar Perbankan Syariah. *Pengantar Perbankan Syariah: Konsep, Regulasi Dan Praktis, August*, 67–83.
- Nur Rianto Al Arif, M., Nachrowi, N. D., Nasution, M. E., & Zakir Mahmud, T. M. (2017). The Islamic banking spin-off: Lessons from Indonesian Islamic banking experiences. *Journal of King Abdulaziz University, Islamic Economics*, 30(2), 117–133. <https://doi.org/10.4197/Islec.30-2.11>
- OJK. (n.d.). *Prinsip dan Konsep Dasar Perbankan Syariah*. Otoritas Jasa Keuangan (OJK).
- Oktaviani, S., & Basyariah, N. (2019). *Analisis Manajemen Risiko Layanan Mobile Banking Pada Bank Syariah*. 32–37.
- POJK No.18/POJK.03/2016. (2016). Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia tentang Nomor 18 Tahun 2016 tentang Penerapan manajemen risiko bagi Bank Umum. *Otoritas Jasa Keuangan*, 1–29. <http://www.ojk.go.id/id/kanal/iknb/regulasi/lembaga-keuangan-mikro/peraturan-ojk/Documents/Sal-Pojk%20Perizinan%20Final%20F.pdf>
- Putra, F. and M. N. H. . (2016). *6976-21321-1-Sm (2). November*, 952–967.

- Raharjo, V. N. P. (2014). *Analisis Kinerja Keuangan Bank Sebelum Dan Sesudah Merger (Studi Kasus Pada Bank Niaga dan Bank Lippo yang Merger menjadi Bank CIMB Niaga)*.
- Ratnasari, F., & Triyonowati. (2019). Analisis Pengaruh Akuisisi Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Bank Permata Tbk yang Terdaftar di BEI. *Jurnal Ilmu Dan Riset Manajemen*, 8(8).
- Romadhon, B. dan S. (2021). *Korelasi Merger Bank Syariah dan Kesadaran Masyarakat Terhadap Produk Perbankan Syariah*. 3(1), 86–98.
- Santoso, R. T. (2010). Pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Efisiensi Perbankan di Indonesia (Tahun 1998-2009). *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 12(2), 102–128. <https://doi.org/10.9744/jak.12.2.pp.102-128>
- Saraswat, E. (2019). Determining the impact of merger on performance of the banks in terms of return on assets (Roa): Case review of state bank of India and state bank of Indore merger. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 11(7), 248–252. [https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus\\_id/85069824985](https://api.elsevier.com/content/abstract/scopus_id/85069824985)
- Sekar Utami, Y., Putri Cahyawati, R., Iqbal Suyudi, A., Yulianto, Y., & Monic Sabatini, L. (2022). Review Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi. In *AKUA: Jurnal Akuntansi dan Keuangan* (Vol. 1, Issue 1, pp. 57–67). <https://doi.org/10.54259/akua.v1i1.218>
- Soekarni, M. (2014). Dinamika pembiayaan perbankan syariah dalam mengembangkan dunia usaha. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan* 22.2, 69-81.
- Siauwijaya, R. (2017). The Evaluation of Bank Efficiency in Post Merger Stage in Banking

- Industry. *Binus Business Review*, 8(2), 133. <https://doi.org/10.21512/bbr.v8i2.1452>
- Sodiq, A. (2018). Analisis Swot Perkembangan Perbankan Syariahdi Indonesia. *MALIA: Journal of Islamic Banking and Finance*, 1(1), 15–28. <https://doi.org/10.21043/malia.v1i1.3981>
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono. (2020). *Metode Penelitian Kualitatif*. Alfabeta.
- Sulistyaningsih, N., & Azkar, S. T. (2021). Potensi Bank Syariah Indonesia ( BSI ) dalam Upaya Peningkatan Perekonomian Nasional. *Al-Qanun*, 24(1).
- Sundari, R. I. (2017). Kinerja Merger dan Akuisisi pada Perusahaan Go Public. *Telaah Bisnis*, 17(1), 51–64. <https://doi.org/10.35917/tb.v17i1.43>
- Tahliani, H. (2020). Tantangan Perbankan Syariah dalam Menghadapi Pandemi Covid-19. *Madani Syari'ah*, 3(2), 92–113. <https://stai-binamadani.e-journal.id/Madanisyariah/article/view/205>.
- Wafi, I. (2020). Peranan Good Corporate Governance dalam Perbankan Syariah. *Jurnal Studi Al-Quran dan Hukum*, 183-194.
- Witjaksono, A. (2011). Manajemen Risiko Dalam Perbankan Syariah. *Jurnal GICI*, 1(1), 95–115. <https://www.academia.edu/6391477/Mana>.
- Yadav, R. K. (2020). Merger of public sector banks: A case of Chennai Bank Ltd. and Bhopal Bank Ltd. *Prabandhan: Indian Journal of Management*, 13(2), 50–58. <https://doi.org/10.17010/pijom/2020/v13/i2/150564>.
- Yusnita, E. (2022, Oktober 23). Keuntungan merger. (I. Tiara, Pewawancara)
- Yusnita, E. (2022, November 23). Persaingan Bisnis. (I. Tiara, Pewawancara)