

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum**

##### **4.1.1. Sejarah Bank BSI KC MT Haryono Kendari**

Sebelum berubah nama menjadi BSI (Bank Syariah Indonesia) dulunya dikenal dengan nama Bank Nasional Indonesia Syariah (BNI Syariah). BNI Syariah merupakan anak perusahaan dari bank BNI, yang berdiri sejak tahun 2012. Pada tanggal 27 Januari 2021 secara resmi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mengeluarkan izin merger dari ketiga bank tersebut. Selanjutnya pada 1 Februari Presiden Joko Widodo meresmikan Bank Syariah Indonesia. BSI adalah Bank hasil merger antara BRI Syariah, Bank Syariaah Mandiri dan Bank BNI Syariah.

##### **4.1.2. Visi dan Misi BSI KC MT Haryono Kendari Sebelum dan Sesudah Merger**

###### **A. Visi dan Misi Bank Sebelum di Merger**

- **Visi BNI Syariah**

“Menjadi Bank syariah pilihan masyarakat yang unggul dalam pelayanan maupun kinerja”

- **Misi BNI Syariah**

1. BNI Syariah memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan peduli kepada kelestarian lingkungan.
2. Memberikan solusi kepada masyarakat untuk kebutuhan jasa perbankan syariah.

## **B. Visi dan Misi Bank Sesudah di Merger**

- **Visi BSI**

“Menjadi Top 10 Global *Islamic Bank*”

- **Misi BSI**

1. Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia
2. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham
3. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia.

### **4.1.3 Macam-macam Produk Tabungan Haji dan Umrah BSI**

#### **A. Produk Tabungan Haji Indonesia**

Produk tabungan haji indonesia merupakan produk tabungan perencanaan haji dan umrah untuk kalangan 17 tahun keatas. Berdasarkan prinsip syariah dengan akad Mudharabah dan Wadi'ah. Tabungan ini tidak dikenakan biaya administrasi tambahan. Adapun syarat untuk membuka tabungan Haji Indonesia, sebagai berikut:

1. Perorangan usia 17 tahun ke atas atau sudah menikah
2. Kartu Identitas Diri (KTP)
3. NPWP (nasabah yang tidak menyampaikan NPWP wajib mengisi surat pernyataan)
4. Mengisi dan menandatangani formulir pembukaan rekening secara lengkap dan benar

## **B. Produk BSI Tabungan Haji Muda Indonesia**

Produk Tabungan Haji Muda Indonesia merupakan tabungan perencanaan haji dan umrah untuk usia 17 tahun kebawah dengan menggunakan akad Mudharabah dan Wadi'ah. Tabungan ini tidak dikenakan biaya administrasi tambahan. Syarat untuk pembukaan rekening tabungan haji muda indonesia, sebagai berikut:

1. Perorangan usia di bawah 17 tahun dan tidak memiliki Kartu Identitas Diri (KTP)
2. Kartu Identitas Diri (KTP) orang tua/wali
3. NPWP orang tua/wali (Nasabah yang tidak menyampaikan NPWP wajib mengisi surat pernyataan)
4. Kartu Keluarga (KK)/Akta Kelahiran yang mencantumkan NIK,
5. Mengisi dan menandatangani formulir pembukaan rekening anak dengan data dan nama anak secara lengkap dan benar.

## **4.2. Hasil Penelitian**

### **4.2.1. Dampak Merger BSI KC Kendari MT Haryono**

Bank Syariah Indonesia lahir dari hasil merger atau penggabungan tiga Bank syariah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yakni Bank Syariah Mandiri (BSM), BRI Syariah (BRIS) dan BNI Syariah (BNIS). Terbentuknya Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan strategi awal dari pemerintah untuk menjadikan Indonesia sebagai salah satu pusat keuangan syariah dunia. Sebagaimana keterangan narasumber, sebagai berikut:

*“Indonesia merupakan negara dengan mayoritas penduduk muslim, perlu adanya penyatuan dari ke 3 bank BUMN ini agar menjadi lembaga keuangan syariah yang konprehensif tidak terpecah-pecah.” (Wawancara, Suryanto (Area SME RISK Analyst) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

Dampak dari penggabungan tiga bank BUMN tersebut, menyebabkan adanya perubahan dari segi aset dan sistem operasional. Adapun total aset keseluruhan yang didapat dari penggabungan ke-3 Bank tersebut mencapai lebih dari 200 triliun, hal ini menjadikan BSI masuk kedalam Bank BUKU III (Bank Umum Kegiatan usaha) dan menempati urutan ke-7 top 10 Bank terbesar di Indonesia. Dalam wawancara yang dilakukan penulis diketahui hal-hal berikut:

*“Dari segi aset perusahaan setelah dimerger, BSI menempati urutan ke-7 dengan aset lebih dari 200 triliun. Hal ini menjadikan BSI masuk ke dalam Bank BUKU III. Bank BUKU III merupakan bank yang memiliki modal inti lebih dari 5 triliun sampai 30 triliun.” (Wawancara, Suryanto (Area SME RISK Analyst) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

Dampak lain yang sangat dirasakan oleh perusahaan setelah dimerger adalah perubahan dari sistem operasional. Sebelum dimerger BNI Syariah menggunakan *ICONS (Integrated Centerlized Online System)* merupakan aplikasi bawaan yang digunakan pada semua transaksi baik melalui teller maupun costumer service, sebagai sistem pengendalian manajemen, setelah dimerger sistem *ICONS* sudah tidak digunakan lagi. Hal tersebut mengakibatkan adanya perubahan data nasabah dari BNI syariah ke Bank Syariah Indonesia yang dinamakan

proses migrasi rekening nasabah. Migrasi rekening nasabah memakan waktu dan proses yang lama. Selama proses migrasi tidak dibebankan biaya tambahan. Ini merupakan kendala yang dirasakan perusahaan dalam proses penyesuaian sistem asal ke sistem BSI.

*“Banyak kendala yang dirasakan. Contohnya sistem operasional. Dulu BNI Syariah menggunakan sistem ICONS. Setelah dimerger ICONS yang kita gunakan sudah tidak digunakan lagi, jadi semua nasabah yang ada di BNI Syariah harus melakukan migrasi dipindahkan datanya ke sistem yang baru. Ini kendala, membutuhkan waktu dan proses yang lama. Adanya pencatatan ulang ke sistem yang baru sehingga membuat nasabah harus datang ke kantor mengantri untuk membuat rekening baru. begitu pula dengan sistem bisnis semuanya dirubah.” (Wawancara, Suryanto (Area SME RISK Analyst) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

*“Sistem Icons itu merupakan aplikasi bawaan jadi, semua data menggunakan Icons, baik itu transaksi data nasabah yang berupa pembiayaan, tabungan, cek rekening ke teller atau ke costumer service menggunakan Icons.” (Wawancara, Suryanto (Area SME RISK Analyst) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 30 September 2022).*

Semua Bank yang melakukan merger diharuskan menggunakan sistem BSI secara keseluruhan, tetapi ada beberapa sistem yang diambil dari ke-3 bank merger tersebut. Contohnya sistem *legacy* dari BSM yang masih digunakan sampai saat ini. Untuk sistem pemasaran bisnis diambil sistem aplikasi penunjang pembiayaan elektronik (APPEL) dan aplikasi SMART dari BRI Syariah. Seperti keterangan yang diberikan oleh narasumber. Sebagai berikut:

*“Ada banyak sistem yang digunakan BSI sekarang untuk operasional, ada beberapa sistem yang masih digunakan dari legacy BSM, sistem legacy BSM merupakan sistem bawaan komputer untuk data-data nasabah menggunakan sistem warisan dari BSM. Jadi alasan sehingga perusahaan menggunakan sistem warisan dari BSM karena jumlah nasabah BSM lebih unggul dari ketiga bank merger lainnya. (Wawancara, Suryanto (Area SME RISK Analyst) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

*Kalau untuk sistem pemasaran bisnis ada beberapa sistem dari BRI Syariah, contohnya aplikasi penunjang pembiayaan elektronik (APPEL) dan juga aplikasi SMART. Aplikasi SMART digunakan untuk produk pembiayaan dibawah 500jt sedangkan APPEL untuk pembiayaan diatas 500jt.” (Wawancara, Suryanto (Area SME RISK Analyst) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

Dampak merger juga dirasakan karyawan BNI Syariah. Tidak ada pemutusan hubungan kerja (PHK) antara perusahaan dan karyawan karena Bank Syariah Indonesia tetap membutuhkan tenaga kerja yang besar untuk mempersiapkan ekspansi usaha kedepannya, tetapi dari pihak perusahaan memberikan pilihan kepada karyawan apakah akan bergabung ke BSI atau tidak. Jika tidak, maka karyawan akan diberikan upah dan pesangon. Dampak lain yang dirasakan karyawan adanya penyesuaian gaji dan perubahan struktur organisasi dengan jumlah karyawan yang begitu besar.

*“Pada saat merger, manajemen memberikan semacam pilihan kepada karyawannya apakah dia akan bergabung atau tidak, kalau tidak akan diberikan upah dan pesangon.*

*Beberapa karyawan sebelumnya banyak juga yang memilih untuk tidak bergabung. Sehingga, ada karyawan yang mengundurkan diri secara sukarela bukan di PHK. Hanya saja struktur organisasi yang berubah posisi dari sebelumnya kita sebagai karyawan BNI Syariah sekarang berubah menjadi BSI. Kemudian biaya penyesuaian gaji dan jumlah karyawan yang begitu besar.” (Wawancara, Suryanto (Area SME RISK Analyst) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

Merger tidak mempengaruhi dari sistem pelayanan Bank, hanya saja mengubah jam kerja/jam operasional dari BSI. Sebelum dimerger dulunya BNI Syariah KC MT Haryono beroperasi pada jam 8.00 sampai jam 16.00 setelah dimerger jam operasional BSI mulai pada jam 8.30 sampai jam 14.00.

*“Tidak adanya perubahan dari segi pelayanan nasabah hanya saja sistem kerja yang berubah. BNI dulunya beroperasi dari jam 8.00 sampai jam 16.00 setelah dimerger jam kerja BSI dimulai dari jam 8.30 sampai jam 14.00” (Wawancara, Suryanto (Area SME RISK Analyst) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

#### **4.2.2. Strategi meningkatkan pangsa pasar produk tabungan haji dan umrah**

Strategi pemasaran pada sebuah lembaga keuangan sangat diperlukan, khususnya Bank Syariah Indonesia memiliki strategi bersaing dalam memasarkan produknya. Adapun Produk tabungan haji dan umrah yang ditawarkan pada Bank Syariah Indonesia kantor cabang MT Haryono kendari terdiri dari dua produk, seperti yang dipaparkan oleh narasumber:

*“BSI memiliki dua macam produk tabungan haji dan umrah yaitu produk tabungan Haji Indonesia dan produk tabungan haji muda Indonesia. Produk tabungan haji Indonesia diperuntukkan usia 17 tahun ke atas sedangkan untuk produk tabungan haji muda Indonesia diperuntukkan usia 17 tahun kebawah, dengan persyaratan untuk setoran awal saldo dari masing-masing produk minimum Rp 100.000,- akad yang digunakan yaitu Mudharabah dan akad Wadiah. Serta tidak ada biaya administrasi bulanan yang dikenakan, sedangkan untuk mengambil nomor porsi dikenakan biaya 25jt.” (Wawancara, Asriani (Funding Transaction Staf) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 30 September 2022).*

BSI KC MT Haryono Kendari senantiasa memberikan kemudahan dalam setiap produknya. Mengingat di era sekarang ini masyarakat selalu ingin menjadi lebih mudah setiap saatnya. Dalam pembukaan rekening haji dan umrah nasabah tidak perlu repot dengan biaya administrasi dan dokumen-dokumen lainnya. Adapun syarat dalam pembukaan rekening untuk produk tabungan haji dan umrah menurut narasumber, sebagai berikut:

*“Syaratnya sudah mempunyai KTP untuk usia 17 tahun keatas, untuk anak dibawah umur ada namanya BSI Tabungan Haji Muda Indonesia harus membawa akte kelahiran dan sudah memiliki ijazah terakhir.” (Wawancara, Ita Kartika (Funding Transaction Staf) Bank Syariah Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

Meningkatkan minat dari nasabah khususnya produk tabungan haji dan umrah. Bank Syariah Indonesia memberikan kemudahan kepada nasabah dengan program menarik yang hanya diberlakukan pada tahun ini saja yaitu program ABATANA (Ayo berhaji aman dan



berencana) dan program Labbaik. Seperti keterangan narasumber, sebagai berikut:

*“Program untuk tabungan Haji dan Umrah ada 2 macam yaitu: Program ABATANA (Ayo berhaji aman dan berencana) bentuk programnya auto debit dari rekening biasa (BSM) ke rekening haji. Keuntungan yang akan didapatkan nasabah bebas biaya autodebet setiap bulan, setoran awal Rp0,- dan akan mendapatkan hadiah langsung. Dan ada program Labbaik Top Up (5-10 Jt) akan mendapatkan hadiah menarik. Promo ini hanya berlaku sampai akhir bulan Desember.” (Wawancara, Asriani (Funding Transaction Staf) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 30 September 2022).*

Upaya meningkatkan pangsa pasar produk tabungan haji dan umrah setelah perusahaan dimerger, berbagai strategi pemasaran dilakukan sebagai acuan agar dapat memenuhi target pemasaran yang diinginkan perusahaan. Salah satunya, Funding Officer memiliki peran penting dalam meningkatkan pangsa pasar khususnya produk tabungan haji dan umrah. Ketika proses penggabungan perusahaan dilakukan maka untuk melihat perusahaan tersebut berhasil adalah dengan cara melihat bagaimana pangsa pasar penjualan suatu produk meningkat. Adapun strategi pemasaran yang dilakukan Funding. Yakni:

*“Kalau untuk tabungan haji dan umrah kami banyak mendekati travel-travel haji dan umrah, terkadang ada travel yang memintah untuk dibuatkan porsi haji, umrah ataupun haji plus. Kami juga mendekati tokoh-tokoh masyarakat yang biasanya dipercaya untuk mendampingi haji. Untuk didesa-desa kami kerjasama dengan tokoh-tokoh agama nanti beliau yang menyarankan untuk mendaftarkan haji maupun umrah*

*ke BSI MT Haryono.” (Wawancara, Ita Kartika (Funding Officer) Bank Syariah Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

*“Travel-travel haji dan umrah yang kami dekati terkadang mereka juga yang merekomendasikan untuk membuka rekening di BSI. Jadi untuk travel-travel kami tidak tau pasti travel mana yang kami ajak untuk kerjasama. Perlu diketahui untuk strategi yang dilakukan funding dalam memasarkan produk haji dan umrah tidak ada yang berubah setelah dilakukannya merger perusahaan.” (Wawancara, Asriani (Funding Transaction Staf) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 30 September 2022).*

Seorang funding officer sama seperti sales (marketing) pada umumnya. Akan tetapi yang membedakan adalah mereka bergerak untuk mencari dana dari nasabah. Tugas funding officer secara umum adalah menghimpun dana dari nasabah. Dimana didalamnya berbentuk tabungan ataupun investasi. Funding officer harus dapat berkomunikasi dengan baik serta mengikuti trend yang ada untuk tetap bisa menyeimbangkan antara keinginan nasabah dengan produk-produk yang akan ditawarkan nantinya.

Persaingan pangsa pasar semakin ketat serta perkembangan teknologi yang pesat membuat BSI MT Haryono KC Kendari senantiasa memberikan inovasi dalam berbagai hal. Baik dari sisi produk, layanan maupun strategi pemasaran agar senantiasa dapat memenuhi kebutuhan nasabah. Funding melakukan pendekatan langsung kepada nasabah dengan mendekati berbagai kalangan. Tidak hanya memasarkan produk melalui turun langsung kelapangan, BSI MT Haryono KC Kendari juga melakukan promosi melalui media

sosial yang sesuai dengan era modernisasi tanpa meninggalkan tradisional promotion (sosialisasi langsung).

*“Untuk teknologi media sosial kami lebih fokuskan kepada kaum milenial yang paham akan gadget. Kami sebar melalui status WhatsApp, Instagram, Facebook.” (Wawancara, Ita Kartika (Fundding Officer) Bank Syariah Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

Keberhasilan sebuah merger perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar minat yang tumbuh oleh masyarakat itu sendiri dalam mempercayakan dananya, funding officer sebagai perantara Bank dengan nasabah mengambil andil yang besar dalam keberhasilan ini. Seperti yang dikemukakan oleh narasumber:

*“Minat menabung nasabah khususnya produk tabungan haji dan umrah di BSI MT Haryono KC Kendari semakin hari semakin meningkat, walaupun Waiting List (daftar tunggu) semakin lama tetapi minat tetap sebanyak dulu. Tidak mempengaruhi minat nasabah terlebih lagi adanya pembatalan haji dan umrah yang disebabkan oleh pandemic covid tahun lalu.” (Wawancara, Ita Kartika (Fundding Officer) Bank Syariah Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022)*

Bank Konvensional menjadikan suku Bunga sebagai salah satu cara untuk memperoleh keuntungan maka pada Bank Syariah Indonesia dikenal dengan sebutan Bagi Hasil, yang pastinya memiliki perbedaan dari segi perhitungan serta kaidahnya. Produk tabungan haji dan umrah menggunakan akad mudharabah dan akad wadi'ah. Akad mudharabah merupakan akad kerja sama yang dilakukan oleh pemilik dana (shahibul maal) dengan mudharib, hanya ada satu pihak yang bertindak

sebagai pemberi modal dan keuntungan yang didapat dibagi antara kedua belah pihak. Sedangkan akad Wadi'ah merupakan akad titipan murni yang harus dijaga oleh mudharib dan akan dikembalikan setiap saat sesuai dengan kehendak pemilik dana (shahibul maal).

*“Untuk penentuan bagi hasil bukan dari pihak Bank yang menentukan akan tetapi dari kantor pusat yang menentukan. Bagi hasil disesuaikan dengan banyaknya jumlah nasabah, berapa total saldo nasabah setelah itu bagi hasil keuntungan dari pihak bank. Jadi untuk tabungan haji itu ada yang mendapatkan bagi hasil dan ada yang tidak. Tergantung nanti dari nasabah akan memilih untuk menggunakan akad apa kalau misalnya nasabah memilih akad Wadi'ah maka piak bank tidak mendapatkan bagi hasil, yang mendapatkan bagi hasil itu dari nasabah pengguna akad mudharabah.”* (Wawancara, Ibu Ita (Fundding Officer) Bank Syariah Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).

*“Akad dominan yang digunakan di BSI KC MT haryono Kendari menggunakan akad wadiah.”* (Wawancara, Asriani (Funding Transaction Staf) Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 30 September 2022).

Memberikan pemahaman kepada nasabah mengenai produk tabungan haji dan umrah merupakan salah satu tujuan yang paling penting dalam memasarkan suatu produk. Dalam memasarkan produk tabungan haji dan umrah funding sering menemui kesulitan. Seperti yang dikemukakan oleh narasumber:

*“Sejauh ini tidak ada kendala yang saya hadapi, tetapi kesulitan yang saya temui dilapangan ketika ambil nomor porsi haji karena, syarat untuk mendaftar harus sesuai domisili. Kesulitannya jika orang pendatang contohnya dari sulawesi selatan berdomisili dikendari tetapi memiliki No*

*KTP yang berbeda dan tiba-tiba mendaftarkan diri untuk haji atau umrah itu tidak bisa karena No KTP dan domisili yang didaftarkan harus sesuai.” (Wawancara, Ibu Ita (Fundding Officer) Bank Syariah Kantor Cabang MT Haryono Kendari, 13 September 2022).*

#### **4.3. Pembahasan**

Langkah selanjutnya adalah pembahasan hasil penelitian, dalam pembahasan ini penulis akan menguraikan sesuai pada rumusan masalah yang telah menjadi dasar acuan dilakukannya penelitian ini.

Terwujudnya penggabungan tiga bank syariah diharapkan ada dampak baik bagi pertumbuhan dalam hal biaya modal, dapat memperluas wilayah pasar, memperbanyak variasi produk, menyelamatkan bank atau industri perbankan, meningkatkan efektivitas pengawasan bank oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), meningkatkan skala ekonomi atau meningkatkan ukuran bank serta ruang lingkup ekonomi, serta yang lebih utama adalah dalam menjalankan bisnis sehingga dapat meningkatkan peran perbankan syariah dalam pengembangan ekonomi dan keuangan syariah. Di samping dampak tersebut merger bank syariah diharapkan mampu untuk menjadi bank syariah terbesar di Indonesia, bank hasil merger memiliki kapasitas lebih besar untuk berkembang, dan dapat mendominasi pangsa pasar perbankan syariah. Berikut beberapa dampak merger, sebagai berikut:

### **1. Dampak merger bagi perusahaan (Bank Syariah Indonesia KC Kendari MT Haryono)**

Merger merupakan proses penggabungan dua perseroan dengan salah satu diantaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya, sedangkan yang lain lenyap dengan segala nama dan kekayaannya dimasukkan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut, sejalan dengan pengertian yang dikemukakan oleh (Untung, 2019) pada tanggal 1 februari 2021 bank Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah (BRIS) dan BNI Syariah resmi berubah nama menjadi Bank Syariah Indonesia, dengan total aset yang didapatkan mencapai lebih dari 200 triliun. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (kuta Karmila Utari, 2021) menyatakan bahwa penggabungan ke-3 bank BUMN tersebut dapat membentuk sinergi yang kuat sehingga memunculkan bank yang lebih besar, hasil penggabungan tiga bank syariah BUMN memiliki aset sebesar Rp 245,7 triliun, sedangkan modal inti sebesar Rp 20,4 triliun.

Jenis merger yang dilakukan oleh BSI menggunakan merger *horizontal*, yaitu menurut teori (Johan, 2018) menyatakan bahwa merger horizontal merupakan penggabungan usaha yang dilakukan antara dua atau lebih perusahaan yang sejenis. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Kuta Karmila dkk, 2022) dalam kasus ini BSI termasuk dalam kategori merger yang dilakukan oleh usaha yang sejenis.

Perusahaan melakukan merger membawa langkah positif karena dari penggabungan tersebut menciptakan instansi keuangan local yang besar khususnya di Indonesia. Adapun tujuan dilakukannya merger perusahaan yaitu dapat meningkatkan kualitas produk, layanan dan dapat meningkatkan pangsa pasar yang ditargetkan perusahaan. Dari penggabungan ke-3 bank BUMN tersebut memberikan berbagai macam dampak yang dirasakan oleh perusahaan khususnya di BSI MT Haryono Kantor Cabang Kendari. Ada beberapa motif perusahaan melakukan merger yang dilakukan oleh BSI KC Kendari menurut teori dari (Ermaini et al., 2021) adalah:

1. Motif sinergi

Sinergi Alasan perusahaan melakukan merger merupakan upaya dari pemerintah dalam memajukan ekonomi khususnya di Indonesia. Ditandai dengan penggabungan aset yang mencapai lebih dari 200 triliun dan menjadikan BSI berada di urutan ke 7 bank terbesar di Indonesia bukti tersebut merupakan peningkatan kualitas sejak perusahaan dimerger.

2. Menambah dana

Penambahan aset perusahaan serta dari segi permodalan dapat meningkatkan kekuatan untuk menambah ekspansi usahanya dalam meningkatkan daya saing yang lebih baik dan market share yang semakin meningkat.

3. Menambah ketrampilan manajemen dan teknologi

Adanya perbaikan manajemen dari sistem asal ke sistem BSI, perbaikan manajemen ini bertujuan untuk meningkatkan dukungan

teknologi pada suatu perusahaan dan sumber daya manusia yang unggul.

#### 4. Diversifikasi

Penggabungan ke-3 bank ini memberikan inovasi dan lebih kuat dalam memajukan keuangan syariah khususnya di Indonesia. Dari penggabungan tersebut mengurangi persaingan antar bank syariah lainnya.

Hal ini selaras dengan Penelitian serupa yang dilakukan oleh (Utari et al., 2022) bahwa tujuan dilakukannya merger dapat meningkatkan sinergi, diversifikasi, perbaikan manajemen dan mampu meningkatkan pangsa pasar perusahaan.

Selain manfaat, merger juga memberikan dampak negatif bagi perusahaan. Contohnya dari sistem yang digunakan. Untuk Sistem bisnis yang diadopsi oleh BSI MT Haryono KC Kendari menggunakan pola platform merger yang artinya semua sistem atau pola bisnis, sepanjang itu baik, maka akan diadopsi oleh perusahaan hasil merger (Purnamasari & Djuniardi, 2021). Seperti yang dikemukakan narasumber oleh Bapak Suryanto selaku Area SME RISK Analyst pada BSI MT Haryono KC Kendari. Ada beberapa sistem operasional yang diadopsi seperti, sistem *legasi*/sistem warisan dari BSM, untuk sistem pemasaran bisnis diambil dari BRI Syariah yaitu Aplikasi Penunjang Pembiayaan Elektronik (APPEL) dan SMART sedangkan untuk sistem produk kartu kredit diambil dari BNI Syariah.



Sisi negatif yang didapat dari merger tersebut adalah ketika perusahaan telah terbiasa dengan sistem Icons yang digunakan harus berubah sistem manajemen adanya perubahan data nasabah dari sistem BNI Syariah ke BSI memerlukan waktu yang tidak sebentar. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh (kuta karmila utari, 2022) ini merupakan dampak negatif dari Sistem operasional yang berbeda dari sebelumnya, membuat dari pihak karyawan harus menyesuaikan dengan sistem yang dianut sekarang.

Adapun dampak positif merger

1. Penambahan jumlah aset.
2. Berkurangnya saingan antar Bank Syariah.
3. Perubahan status karyawan menjadi karyawan BUMN.
4. Perbaikan manajemen yang lebih baik.

Dampak negatif merger

1. Penyesuaian sistem operasional.
2. Belum adanya peningkatan performa bank dalam hal pelayanan.

## **2. Strategi BSI dalam Meningkatkan Pangsa Pasar Produk Tabungan Haji dan Umrah**

Salah satu hal mendasar yang sangat diperlukan dalam proses pemasaran suatu produk adalah bagaimana cara serta upaya dalam mempertahankan dan meningkatkan volume pertumbuhan pangsa pasar untuk selalu tetap. Dalam teori (Surveyandini, 2022) bahwa strategi pemasaran dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Salah satu hal mendasar yang sangat

diperlukan dalam proses pemasaran suatu produk adalah bagaimana cara serta upaya dalam mempertahankan dan meningkatkan volume pertumbuhan pangsa pasar untuk selalu tetap. Apalagi dihadapkan dengan penggabungan perusahaan (merger). Untuk mencapai target pasar sesuai yang diinginkan suatu perusahaan maka perlu menerapkan strategi marketing mix yang lebih efektif. Seperti penelitian yang dilakukan oleh (Halimah Rakhmayani, 20221) dalam proses pemasaran suatu produk memerlukan bauran pemasaran 4P, Berikut penjelasan penerapan bauran pemasaran di BSI MT Haryono KC Kendari. yaitu sebagai berikut:

#### 1. Produk (*product*)

Produk merupakan sesuatu yang ditawarkan baik dalam bentuk barang maupun jasa untuk digunakan banyak orang. Produk yang ditawarkan oleh pihak perbankan adalah produk yang berwujud dengan bentuk jasa. Jasa dalam hal ini suatu kegiatan yang ditawarkan pada dasarnya tidak berwujud. Dalam penerapannya strategi pemasaran produk tabungan haji dan umrah yang dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia MT Haryono KC Kendari dengan memberikan mutu serta fasilitas yang terdapat didalam karakteristik produk tersebut, antara lain:

- a. BSI Tabungan Haji Indonesia adalah tabungan perencanaan haji dan umrah yang diperuntukkan usia 17 tahun ke atas atau sudah menikah, Untuk setoran dan saldo awal minimum Rp.100.000,- berdasarkan prinsip syariah dengan akad Wadi'ah dan

Mudharabah. Tabungan ini tidak dikenakan biaya administrasi bulanan dan dilengkapi fasilitas kartu ATM dan fasilitas E-Channel.

- b. BSI Tabungan Haji Muda Indonesia merupakan tabungan perencanaan haji dan umrah yang diperuntukkan usia 17 tahun ke bawah, Untuk setoran dan saldo awal minimum Rp.100.000,- berdasarkan prinsip syariah dengan akad Wadi'ah dan Mudharabah. Tabungan ini tidak dikenakan biaya administrasi bulanan dan akan dilengkapi dengan fasilitas kartu ATM dan fasilitas E-Channel.

## 2. Harga (*price*)

Dalam sistem perbankan Islam bagi hasil merupakan suatu mekanisme yang dilakukan oleh bank Islam (*mudharib*) dalam upaya memperoleh hasil dan membagikannya kembali kepada para pemilik dana (*shahibul mal*) sesuai kontrak yang disepakati diawal bersama. Besarnya penentuan porsi bagi hasil antara kedua belah pihak ditentukan kesepakatan dan harus terjadi dengan adanya kerelaan (*At-Tarodhim*) oleh masing-masing pihak tanpa adanya paksaan (Arifin, 2021).

Bank Syariah Indonesia MT Haryono KC Kendari menawarkan pada setiap produk tabungannya dengan menggunakan sistem nisbah bagi hasil. yang berbeda-beda untuk setiap produknya. Untuk tabungan produk tabungan haji dan umrah memiliki dua akad yang digunakan yaitu akad Mudharabah dan akad Wadi'ah. Yang mendapatkan bagi

hasil hanya nasabah pengguna produk tabungan haji dan umrah dengan akad Mudharabah sementara Untuk nasabah pengguna akad Wadi'ah pihak bank tidak mendapatkan keuntungan/bagi hasil.

### 3. Tempat (kegiatan distribusi)

Saluran distribusi merupakan berbagai kegiatan atau upaya apapun yang dilakukan oleh produsen untuk menyalurkan produk atau jasanya mudah diperoleh atau tersedia ditangan konsumen maupun pelanggannya (Simamora et al., 2022).

*Funding officer* bertugas dalam proses pendistribusian produk-produk perbankan, sebagai penghubung antara pihak bank dan nasabah dengan cara terjun langsung ke lapangan memasarkan produk-produknya. Selanjutnya jika nasabah benar-benar tertarik untuk bergabung menggunakan produk yang ditawarkan maka customer service dan teller akan mengambil alih dan bertugas membantu dalam melayani nasabah yang datang langsung ke kantor.

### 4. Promosi (*promotion*)

Promosi pada dasarnya adalah sebuah proses mengenalkan, memberitahukan serta mengingatkan produk dan jasa yang dihasilkan sebuah perusahaan atau penyedia jasa kepada calon konsumen maupun konsumen pengguna jasa, agar mereka memiliki keinginan untuk memiliki jasa melalui proses pembelian, sejalan dengan teori (Fatihuddin & Firmansyah, 2019) Adapun promosi yang dilakukan oleh BSI KC MT Haryono Kendari dengan cara. Sebagai berikut:

- a. periklanan (*advertising*). Aktif melakukan sosialisasi baik secara langsung maupun tidak. Mengingat perkembangan teknologi yang kian pesat menjadikan masyarakat tidak terkecuali BSI KC MT Haryono Kendari. Penyebaran poster iklan melalui status WhatsApp, Facebook dan instagram.
- b. Promosi Penjualan (*sales promotion*). BSI MT Haryono melakukan promosi secara langsung. Seperti yang sudah penulis jelaskan sebelumnya bahwa Funding banyak mendekati travel-travel haji dan umrah serta mendekati tokoh-tokoh masyarakat maupun agama yang dipercaya masyarakat setempat.

Minat nasabah di Bank Syariah Indonesia terbilang stabil. Tidak adanya penurunan minat untuk produk tabungan haji dan umrah terlebih lagi adanya pembatalan keberangkatan pada tahun 2021 tepat saat perusahaan dimerger. Kendala yang didapat oleh funding hanya berdasarkan pada saat pengambilan nomor porsi haji dan umrah harus disesuaikan antara domisili dan kartu tanda penduduk (KTP) nasabah. Peningkatan jumlah nasabah produk tabungan haji dan umrah di sebabkan dari berbagai factor, diantaranya funding terjun langsung untuk menemui nasabah dan melakukan kerja sama dengan travel-travel haji. Membuat nasabah lebih dimudahkan dalam proses pembukaan rekening serta gratis biaya administrasi membuat nasabah merasa harga yang ditawarkan begitu terjangkau.

Tantangan besar yang membentang di depan mata sudah barang tentu yang memaksa manajemen BSI untuk bertransformasi dan

menetapkan beberapa strategi, mulai dari perbaikan proses bisnis, penguatan manajemen risiko, penguatan sumber daya manusia (SDM), hingga penguatan teknologi digital.

