

**DAMPAK MERGER DAN STRATEGI DALAM MENINGKATKAN PANGSA
PASAR PRODUK TABUNGAN HAJI DAN UMRAH
(Studi Kasus Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono)**

ELMA HARUDDIN

Program Studi Perbankan Syariah
Fakultas EkonomidanBisnisIslam
InstitutAgamaIslamNegeri(IAIN)Kendari

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini yaitu (1) Untuk menganalisis dampak merger Bank Syariah Indonesia KC MT Haryono Kendari. (2) Untuk menganalisis strategi Bank Syariah Indonesia KC MT Haryono Kendari dalam meningkatkan pangsa pasar pada produk tabungan haji dan umrah.

Jenis Penelitian Deskriptif-Kualitatif dengan pendekatan studi kasus yang dilakukan di BSI Kantor Cabang MT Haryono Kendari. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Analisis data menggunakan reduksi data, display data dan kesimpulan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak merger di BSI KC Kendari memberikan dampak positif dengan adanya penambahan jumlah aset dan perbaikan manajemen, dari sisi karyawan tidak adanya pemutusan hubungan kerja (PHK) akan tetapi adanya penyesuaian dari sistem asal ke BSI. Dan Strategi yang dilakukan funding dalam meningkatkan produk tabungan haji dan umrah dengan cara mendekati travel-travel haji dan umrah dan melakukan promosi menggunakan media sosial, pangsa pasar produk tabungan haji dan umrah di BSI MT Haryono KC Kendari mengalami peningkatan setiap harinya apalagi ditambah dengan adanya merger memberikan pengaruh baik bagi perusahaan.

Kata Kunci: Dampak Merger, Strategi, Pangsa Pasar



1. Latar Belakang

Menghindari terjadinya persaingan yang tidak sehat dan saling mengalahkan yang dapat merugikan satu perusahaan dengan lain, banyak perusahaan mengadakan kerjasama dalam bentuk penggabungan usaha antara dua atau lebih, baik dengan perusahaan sejenis maupun tidak sejenis. Penggabungan usaha dinilai sebagai salah satu strategi yang dapat dilakukan perusahaan agar dapat bertahan dan berkembang ditengah ketatnya persaingan usahadierapasar bebas (Utami, 2017:3). Merger yang terdiri dari Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah dan BNI Syariah resmi terbentuk pada Senin, 1 Februari 2021 berubah nama menjadi BSI (Bank Syariah Indonesia), menjadi salah satu pilihan terbaik dalam memperkuat dunia perbankan. adanya penggabungan pada perseroan tersebut dapat menimbulkan dampak bagi pihak yang terlibat serta menimbulkan tantangan mengingat merger dilakukan pada masa pandemi COVID-19.

Penggabungan 3 bank BUMN tersebut akan menciptakan suatu market share yang lebih luas. Sebuah perusahaan pada umumnya tidak mampu beroperasi di pasar yang sangat luas melayani konsumen. Konsumen terlalu tersebar luas dan sangat bervariasi dalam kebutuhan dan keinginan mereka. Untuk mengembangkan produk dari lembaga keuangan syariah perlu melihat pangsa pasar yang ada (Janna, 2018:5). Market share yang lebih besar bisa dicapai perusahaan melalui peningkatan penjualan produk atau jasa perusahaan. Penjualan produk atau jasa yang memenuhi skala ekonomi yang memadai akan memudahkan perusahaan untuk memperoleh keuntungan yang tinggi yang diperlukan agar tetap beroperasi dan mempercepat pertumbuhannya (Octavina,

2019:39). Ada berbagai macam produk ataupun jasa yang ditawarkan oleh pihak perbankan. salah satunya produk tabungan haji dan umrah, mengingat fenomena daftar tunggu (waiting list) haji di Indonesia yang terjadi saat ini mencapai 30 tahun bahkan lebih, banyak menyadarkan umat muslim yang kemudian merencanakan ibadah haji sejak dini bisa saja berubah pikiran dikarenakan masa pandemi, pemerintah Indonesia belum bisa memberangkatkan haji yang seharusnya mulai diberangkatkan pada 26 Juni 2021 (Rakhmayani, 2021:7).

Produk yang ditawarkan BSI, harus melihat market share guna untuk menentukan strategi dalam memasarkan produk tersebut. Strategi pemasaran merupakan salah satu aspek terpenting didalam manajemen strategi dan wajib dimiliki oleh setiap perusahaan bisnis seperti perbankan, Menurut Saputra yang dikutip oleh (Rohman & Karsinah, 2016:136) Pangsa pasar dapat dijadikan ukuran kinerja perbankan syariah yang relatif baru di Indonesia, semakin besar pangsa pasar bank syariah maka akan semakin besar pula peran dan fungsinya bagi perekonomian nasional. Oleh karena itu, perbankan syariah setidaknya memiliki strategi yang efektif untuk memasarkan produknya. Dengan harapan produk dapat diterima dengan baik oleh masyarakat luas (Harmoko, 2018:17). Pangsa pasar yang semakin meningkat merupakan indikasi kinerja perusahaan yang semakin baik, termasuk dalam hal ini mampu memberikan harapan bagi nasabah perbankan yang ada. Disisi lain, jika pangsa pasar tetap atau bahkan menurun, itu menunjukkan kinerja yang stagnan atau kinerja yang menurun, baik secara individu maupun kolektif (Cahyani, 2015:62).

Penelitian lain mengenai merger juga pernah dilakukan oleh (Alif Ulfa, 2021)

yang berjudul “Dampak penggabungan Tiga Bank Syariah di Indonesia”. Dalam hasil penelitiannya berfokus pada aspek-aspek yang terkena dampak merger tiga bank syariah BUMN seperti nasabah, karyawan dan masyarakat. Penelitian serupa juga pernah dilakukan oleh (Kuta Karmila Utari dkk, 2022) judul penelitian “Efisiensi Keputusan Merger Tiga Bank Syariah di Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi di BSI KC Bengkulu Panorama)” dengan hasil penelitian Bank Syariah Indonesia hasil merger menciptakan sistem perbankan syariah yang sehat, efisien dan mampu bersaing. Darisegikaryawanmergerberdampakbaik dengan dijadikannya karyawan BUMN. Akan tetapi menyesuaikan diri dengan sistem dan aturan yang baru. Dari segi nasabah, memperluas jangkauan dengan memperbanyak pengadaan kantor. Tetapi belum ditunjang dengan mesin ATM yang memadai. Merger juga memiliki peluang yaitu meningkatnya aset pada perbankan. Disisi lain merger juga memiliki tantangan yaitubelumdirasakannyapeningkatanatau kemajuan performa bank dalam hal pelayanan. Dari latar belakang tersebut memunculkan keinginan penulis untuk meneliti “Dampak Merger dan Strategi Dalam Meningkatkan Pangsa Pasar Produk Tabungan Haji dan Umrah (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia Kantor Cabang MT Haryono)”.

2. Kajian Teori

Merger

Merger adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan yang masih mempertahankan salah satu identitas perusahaan yang bergabung (Mardiyanto, 2009, h 316). Peraturan Pemerintah Nomor 28 Tahun 1999 Tentang Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank mendefinisikan merger adalah

penggabungan dari 2 bank atau lebih dengan cara mendirikan bank baru dan membubarkan bank-bank tersebut tanpa melikuidasi terlebih dahulu. Dalam proses pelaksanaan merger tersebut terdapat satu dokumen yang disebut dengan Rancangan Merger.

Secara garis besar alasan perusahaan melakukan merger adalah sebagai berikut:

1. Sinergi, baik dari sinergi operasi (economic of scale) maupun sinergi keuangan
2. Kebutuhan perusahaan untuk mendiversifikasikan unit usahanya menambah kegiatan dengan usaha yang lainnya seperti investasi.
3. Integrasi horizontal, yaitu meningkatkan market share perusahaan didalam industri dan integrasi vertikal yaitu dalam rangka mendapatkan akses terhadap supply input.
4. Perbaikan manajemen perusahaan atau bank.
5. Pengambilalihan melalui merger lebih sederhana dan lebih murah dibandingkan pengambilalihan yang lain (Nugraha, 2004:234).

Strategi Pemasaran

Secara umum strategi adalah proses penentuan rencana para pemimpin produk yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai. Secara khusus strategi adalah tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan (Adindo, 2021:39).

Strategi pemasaran juga diartikan sebagai suatu rencana yang menyeluruh dan terpadu yang menjadikannya kesatuan

dibidang pemasaran. Hal ini memberikan gambaran tentang kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan pemasaran dari suatu perusahaan.

Menurut Kotler dan Amstrong yang dikutip oleh (Wulandari & Rusmahafi, 2020:51) bauran pemasaran (marketing mix) adalah kumpulan alat pemasaran yang dipandu perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan dipasar sasaran. Variabel-variabel marketing mix ada empat dikenal dengan istilah "4P" adalah product (produk), harga (price), place (tempat) dan promotion (promosi)

Adapun strategi yang dapat kita pilih ada beberapa macam. Diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Penetrasi pasar

Strategi ini digunakan apabila masih banyak calon konsumen/nasabah yang belum terjangkau di daerah pemasaran kita.

2) Pengembangan pasar

Strategi ini dilakukan apabila konsumen/nasabah yang telah ada telah dianggap jenuh, atau sasaran konsumen lama sudah tidak ditambah lagi sehingga perlu dicari konsumen/nasabah baru yang secara geografis/demografis berbeda dengan pasar yang lama.

3) Pengembangan produk

Strategi ini menyangkut perubahan/penyempurnaan dan penambahan produk yang ditawarkan kepada konsumen/nasabah.

4) Strategi integrasi

Merupakan strategi terpadu yang melalui merger perusahaan (baik itu merger atau akuisisi perusahaan) (Kadar et al., 2021:89).

5) Diversifikasi produk

Strategi ini merupakan pengembangan produk baru tetapi masih berhubungan dengan produk lama dan

ditawarkan kepada pasar yang baru juga (Andrianto & Firmansyah, 2019:134).

3. Metodologi

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif-kualitatif. Sedangkan jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan studi kasus.

Data dan sumber data dalam penelitian ini terbagi atas dua jenis yaitu data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Untuk mendapatkan data primer, peneliti harus mengumpulkannya secara langsung menemui responden dalam hal ini adalah pihak yang bersangkutan pada Bank Syariah Indonesia MT Haryono Kantor Cabang Kendari dan nasabah produk tabungan haji dan umrah BSI Kantor Cabang Kendari.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada untuk melengkapi kebutuhan data penelitian. Penulis mengambil data sekunder dari jurnal, skripsi internet dan buku-buku yang berkaitan dengan fokus penelitian.

Teknik yang digunakan untuk memperoleh data dengan melaksanakan penelitian lapangan adalah sebagai berikut:

1. Observasi

2. Wawancara

3. Dokumentasi

Teknik analisis data yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Reduksi data

2. Penyajian data

3. Penarikan kesimpulan

Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai

pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Dengan demikian terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data dan triangulasi waktu. Menurut (Sugiyono, 2015:65) menyatakan bahwa:

1. Triangulasi sumber
2. Triangulasi Teknik
3. Triangulasi waktu

4. Pembahasan

Dampak merger berbagai 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 Utari, 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 beradadi urutan ke 7 bank terbesar di Indonesia bukti tersebut merupakan peningkatan kualitas sejak perusahaan di merger.

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 mergeryangartinyasemuasistemataupola 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 kartukredit 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 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.

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 (Survey andini, 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 dalam 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 (shahibulmal) sesuai kontrak yang disepakati di awal 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 kelapangan 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 dimerges. 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 disebabkan dari berbagai faktor, diantaranya funding terjun langsung untuk menemui nasabah dan melakukan kerjasama 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 membentangi 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.

5. Kesimpulan

Berdasarkan data di atas, dapat diketahui bahwa dampak dari penggabungan ke-3 Bank BUMN memberikan pengaruh positif. Hasil penelitian sebagai berikut:

1. Penambahan jumlah aset perusahaan yang mencapai lebih dari 200 triliun dan perbaikan manajemen dari sistem asal ke sistem baru yang lebih baik. Sebelum dimerges BNI Syariah menggunakan sistem Icons dalam segala pengimputan data nasabah, setelah perusahaan dimerges sistem Icons sudah tidak digunakan lagi. BSI menggunakan sistem warisan dari BSM dalam pengimputan data nasabah. Sedangkan dari BRIS Syariah menggunakan aplikasi penunjang pembiayaan elektronik (APPEL) dan juga aplikasi SMART. Dampak bagi karyawan tidak adanya pemutusan hubungan kerja (PHK). Hanya saja dari pihak BSI memberikan pilihan

kepada karyawan, jika karyawan tidak ingin bergabung maka perusahaan akan memberikan pesangon atau upah.

2. Strategi meningkatkan pangsa pasar khususnya tabungan haji dan umrah BSI MT Haryono KC Kendari tidak mendapatkan kendala dalam proses pemasaran, mengingat sebelum perusahaan dimergem minat untuk membuka tabungan haji dan umrah sudah meningkat ditambah dengan adanya merger memberikan pengaruh yang baik dengan pertumbuhan pangsa pasar yang semakin meningkat tiap harinya.

6. Saran

1. Bagi Bank Syariah Indonesia MT Haryono KC Kendari yang sudah melakukan merger diharapkan mampu mempertahankan kinerja yang sudah ada agar makin meningkatkan pangsa pasar bukan hanya sekedar produk tabungan haji dan umrah tetapi untuk semua marker share produk lainnya. Serta mampu bersaing dengan bank-bank syariah maupun konvensional lainnya.
2. Penulismenyadaridalampenulisanini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan saran maupun kritik yang membangun dari berbagai pihak demi kesempurnaan penelitian ini.

DaftarPustaka

Buku

Adindo, A. W. (2021). *Kewirausahaan dan Studi Kelayakan Bisnis Untuk memulaidan Mengelola Bisnis* (cet1). CV Budi Utama. https://books.google.co.id/books?id=UiwyEAAAQBAJ&pg=PA39&dq=pengertian+strategi&hl=id&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwizk8azsc33AhXSSWwGHXqtD

TE4ChDoAXoECAUQA#v=onepage&q=pengertian strategi&f=true

Ajjah, S. R., Hudaifah, A., Wasiaturrahma, Sulistyarningsih, L., A'yun, K. Q., Mukti, H. K., Salama, S. C. U., Rofiqoh, S. N. I., & Azzizah, U. A. (2020). *Koperasi BMT Teori, Aplikasi dan Inovasi* (A. Hamdan (ed.); Cetakan 2). CV Inti Media Komunika.

Ambarwati, R., & Supardi. (2021). *Manajemen Operasional Dan Implementasi Dalam Industri* (Versi Elek). Sidoarjo: Pustaka Rumah Cinta. Andrianto, & Firmansyah, A. (2019). *MANAJEMEN BANK SYARIAH (Implementasi dan Teori)* (Q. Media (ed.); cet 1). Qiara Media.

Arifin, Z. (2021). *Akad Mudharabah penyaluran dana dengan prinsip bagi hasil* (Kodri (ed.); cet 1). Penerbit Adab. https://www.google.co.id/books/editon/AKAD_MUDHARABAH_PENYALURAN_DANA_DENGAN_P/xIYsEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=sistem+bagi+hasil+merupakan&pg=PA12&printsec=frontcover

Berlianty, T. (2019). *Hukum Organisasi Perusahaan* (cet 1). Zifatama Jawara. https://books.google.co.id/books?id=LGoDEAAAQBAJ&pg=PA71&dq=manfaat+merger+perusahaan&hl=id&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwixnt-Wqs33AhUR2wGHbkiCSM4ChDoAXoECACQAg#v=onepage&q=manfaat merger perusahaan&f=true

Damanik, D., Nainggolan, L. E., Ginting, A. M., Purba, E., Sudarso, A., Simarmata, H. M. P., Hasibuan, A., Rahmadana, M. F., Sudarmanto, E., Purba, B., Basmar, E., & Yuniningsih. (2021). *Ekonomi Manajerial* (A. Karim (ed.); cet 1). Yayasan Kita Menulis.

https://www.google.co.id/books/editon/Ekonomi_Manajerial/nfwoEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pangsa+pasar+adalah&pg=PA139&printsec=frontcover

- Fatihuddin, D., & Firmansyah, M. A. (2019). *Pemasaran Jasa (Strategi, Mengukur dan Loyalitas Pelanggan)* (Cet 1). Deepublish.
- Firmansyah, H., Nawatmi, S., Zamora, R. A., HS, S., Mardani, D. A., Fariati, W. T., Sukarnoto, T., Arumingtyas, F., Winarni, E., Abdurohim, Susiati, A., Pratama, G., Pratama, F. A., Indarto, S. L., Azifah, N., & Jenita. (2021). *Teori dan Praktik Manajemen Bank Syariah Indonesia* (K. Indah & M. N. Artha (eds.); cetakan 1). Insania.
- Gultom, N. B., Alimin, E., Syamsuddinor, Sanjaya, M., Napitupulu, R. M., Abolladaka, J., Robustin, T. P., Nainggolan, N. T., Situmorang, T. P., Indajang, K., Augustinah, F., Sefudin, A., & Widati, E. (2022). *Teori Pemasaran: Pendekatan Manajemen Bisnis* (A. Sudirman (ed.)). Media Sains Indonesia. https://www.google.co.id/books/editon/Teori_Pemasaran_Pendekatan_Manajemen_Bis/nWaBEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=marketing+mix+4p+menurut+para+ahli&pg=PR4&printsec=frontcover
- Haque-Fawzi, M. G., Iskandar, S. A., Erlangga, H., Nurjaya, & Sunarsi, D. (2022). *Strategi Pemasaran Konsep, Teori dan Implementasi*. Pascal Books. https://www.google.co.id/books/editon/_/73hjEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&pg=PA11&dq=fungsi+strategi+pemasaran
- Hery. (2019). *Manajemen Pemasaran*. Jakart: PT. Grasindo.
- Johan, S. (2018). *Motif Merger dan Akuisisi* (cet 1). Jakarta: Penerbit IPB Press.
- Kadar, M. G., Sari, O. H., Simarmata, H. M. P., Lie, D., Sugiarto, M., Tanjung, R., Pulungan, D. R., Triharjono, B. A., Kuswandi, S., Sudarso, A., Gandasari, D., & Weya, I. (2021). *Manajemen Strategik dan Kepemimpinan* (J. Simarmata & R. Watrianthos (eds.); cet 1). Yayasan Kita Menulis. https://www.google.co.id/books/editon/Manajemen_Strategik_dan_Kepemimpinan/nFosEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0
- Mardiyanto, H. (2009). *Inti Sari Manajemen Keuangan*. Jakarta: Grasindo. https://www.google.co.id/books/editon/Inti_Sari_Manajemen_Kuangan/1NZh1ACWxsC?hl=id&gbpv=0
- Muaddib, K., & Fahmi, A. (2021). *Pandua Praktis Manasik Hajidan Umroh* (1st ed.). CV. Global Aksara Pers.
- Nugraha, U. (2004). *Secangkir Teh Hangat Pasar Modal*. PT Gramedia Pustaka Utama : Jakarta. [https://www.google.co.id/books/editon/Secangkir_teh_hangat_pasar_modal/AZBVkSntaDAC?hl=id&gbpv=1&dq=Sinergi,+baik+dari+sinergi+operasi+\(Economic+of+Scale\)+maupun+sinergi+keuangan&pg=PA234&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/editon/Secangkir_teh_hangat_pasar_modal/AZBVkSntaDAC?hl=id&gbpv=1&dq=Sinergi,+baik+dari+sinergi+operasi+(Economic+of+Scale)+maupun+sinergi+keuangan&pg=PA234&printsec=frontcover)
- Nugroho, S. A. (2012). *Hukum Persaingan Usaha Di Indonesia (Dalam Teori dan Praktik serta Penerapan Hukumnya)* (Cetakan 1). Jakarta: KENCANA.
- Purnamasari, K., & Djuniardi, D. (2021). *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan* (1st ed.). Literasi Nusantara Abadi.
- Simamora, H., Simanungkalit, R. V., & Sugiarto, B. (2022). *Pengantar Bisnis* (H. Simamora (ed.); cet 1). Penerbit Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia (PRCI). [https://www.google.co.id/books/editon/Pengantar_Bisnis/1fn3EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Distribusi+\(place\)+adalah&pg=PA282&printsec=frontcover](https://www.google.co.id/books/editon/Pengantar_Bisnis/1fn3EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=Distribusi+(place)+adalah&pg=PA282&printsec=frontcover)
- Simbolon, J., Nainggolan, L. P., & Sinuraya, S. A. B. (2021). *Monograf: GAMBARAN PRODUKSI DAN PENDAPATAN PETANIKENTANG (Solanum tuberosum L) DI TANAH KARO* (Suryadi (ed.); cet 1). Cipta Media Nusantara. https://www.google.co.id/books/editon/Monograf_GAMBARAN_PRODUKSI_DAN_PENDAPATA/mvE5EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pen

- gertian+dampak&pg=PT21&printsec=frontcover
- Siregar, R. T., Rahmadana, M. F., Purba, B., Nainggolan, L. E., Sudarmanto, E., Nainggolan, P., Basmar, E., & Siagian, V. (2021). *Ekonomi Industri* (J. Simarmata & R. Watrianthos (eds.); cet 1). Yayasan Kita Menulis. https://www.google.co.id/books/edition/Ekonomi_Industri/iFktEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0
- Siyoto, S., & Sodik, M. A. (2015). *Dasar Metodologi Penelitian* (1st ed.). Yogyakarta: Literasi Media Publishing.
- Sufyati, Firmansyah, H., Effendi, N. I., Nurhayati, Rachmawati, E., Febrianto, H. G., Caroline, Aradea, R., Sugiyani, Y., Djuniardi, D., Fitriana, A. I., Pratama, F. A., Retnandari, S. D., Sudirjo, F., & Jatmiko, U. (2021). *TEORI DAN KONSEP KEWIRAUSAHAAN* (Mansur & Srikalimah (eds.); cet 1). Penerbit Insani. https://www.google.co.id/books/edition/TEORI_DAN_KONSEP_KEWIRAUSAHAAN/Z4ZZEAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D* (22nd ed.). Bandung: CV ALFABETA.
- Surveyandini, M. (2022). *Strategi Pemasaran Ampuh*. Nas Media Pustaka. https://www.google.co.id/books/edition/Strategi_Pemasaran_Ampuh/17J3EAAAQBAJ?hl=id&gbpv=0
- Suryati, L. (2019). *Manajemen Pemasaran (Suatu Strategi dalam Meningkatkan Loyalitas Pelanggan)* (Cet 1). Deepublish.
- Sutedi, A. (2015). *Buku Pintar Hukum Perseroan Terbatas* (Andriansyah (ed.); Cetakan 1). Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Untung, B. (2019). *Hukum Merger* (G. Rizky (ed.); cet. 1). CV ANDI OFFSET. https://books.google.co.id/books?id=k0CEAAAQBAJ&pg=PA8&dq=motif+perusahaan+melakukan+merger&hl=id&newbks=1&newbks_redir=0&sa=X&ved=2ahUKEwiC9N6U4sz3AhUUR2wGHX7mBkc4ChDoAXoECAoQAg#v=onepage&q=motif_perusahaan_melakukan_merger&f=false
- Wulandari, R., & Rusmahafi, F. A. (2020). *Membidik Nasabah Bank Syariah* (Cet 1). Nas Media Pustaka. https://www.google.co.id/books/edition/Membidik_Nasabah_Bank_Syariah/DkkREAAAQBAJ?hl=id&gbpv=1
- Yulistiono, A., Gunawan, E., Widayati, T., Firmansyah, H., Malau, N. A., Megaster, T., Ekopriyono, A., Nurhayati, T. P. T., Siahaan, A. L. S., Suharno, Setiyawan, S., Sumarjiyanto, N., Manullang, S. O., Retnandari, S. D., Nawatmi, S., Caroline, Nusantara, A., Isnowati, S., Hikmah, & Indawati, N. (2021). *Bonus Demokrasi Sebagai Peluang Indonesia Dalam Percepatan Pembangunan Ekonomi* (B. P. N. Malau (ed.); 1st ed.). Penerbit Insania.
- Yusuf, A. M. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & Penelitian Gabungan* (4th ed.). Padang: KENCANA.
- Zebua, M. (2016). *Pemasaran Pariwisata Menuju Festival Sail Daerah* (cet 1). Deepublish. https://www.google.co.id/books/edition/Pemasaran_Pariwisata/4TTCCwAAQBAJ?hl=id&gbpv=1&dq=pangsa+pasar&pg=PA45&printsec=frontcover

Jurnal

- Alwahidin, Jufra, A., Mulu, B., & Mulu, B. (2023). A new economic perspective: Understanding the impact of digital financial inclusion on Indonesian households consumption. *Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan*, 26(2), 333–360.
- Anugrah, Y. D. Y., & Nandaningsih, N. (2021). Konsep Pembiayaan Mudharabah Dalam Perbankan Syari'ah. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Islam*, 2(1), 61–65. <https://doi.org/10.21043/jupe.v9i1.859>
- Azizah, N., & Nurjanah. (2021). *Analisis Dampak Merger Tiga Bank Syariah BUMN Terhadap Nasabah (Studi*

- Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KC Cirebon Dr Cipto*. 2(2). <http://jurnal.staima.ac.id>
- Burhanuddin, C. I., & Amran. (2021). Analisis Efek Merger Bank Bum Syariah Di Bursa Efek Indonesia. *AkMenJurnalIlmiah*, 18(2), 144–152. <https://e-jurnal.nobel.ac.id>
- Cahyani, D. I. (2015). Kinerja Lembaga Keuangan Bank Syariah Di Indonesia. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 15(02), 62–67. <http://www.jurnal.stie-aas.ac.id>
- Fatihin, M. K., Siswahto, E., Rusgianto, S., Hosfaiqoni, N., & Hadi. (2020). Dampak Makro Ekonomi dan Financial Performance Terhadap Market Share Perbankan Syariah ' ah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi*, 25(1), 51–65. <http://journal.ecojoin.org>
- Harmoko, I. (2018). Strategi Pemasaran Produk Penghimpunan Dana Bank Syariah dalam Upaya Meningkatkan Pangsa Pasar Perbankan Syariah. *Wadiah*, 2(1), 19. <https://doi.org/10.30762/wadiah.v2i1.2991>
- Insawan, H., Abdulahanaa, Karyono, O., & Farida, I. (2022). The COVID-19 pandemic and its impact on the yields of sharia stock business portfolio in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review*, 7(6), e0941.
- Insawan, H., Rahman, M., & Anhusadar, L. O. (2020). Comparative analysis of syariah bank in indonesia. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4), 1457–1463.
- Kamaruddin, Misbahuddin, Sarib, S., & Darlis, S. (2023). Cultural-based deviance on Islamic law; Zakat Tekke Wale' spending in Basala, Konawe, Southeast Sulawesi, Indonesia. *Al-Ihkam: Jurnal Hukum dan Pranata Sosial*, 18(2), 568–590.
- Maguni, W. (2014). MANAJEMEN ORGANISASI PEMBELAJARAN DAN KEPEMIMPINAN. *Jurnal Al-Ta'dib*, 7(1), 131–148. https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=MANAJEMEN+ORGANISASI+PEMBELAJARAN+DAN+KEPEMIMPINAN+Oleh+%3A+Wahyudin+Maguni+Jurusan+Syariah+dan+Ekonomi+Islam+STAIN+Kendari&btnG=
- Octavina. (2019). FORMULASI STRATEGI BISNIS PT. BUKIT ASAM Tbk DALAM RANGKA MENINGKATKAN PANGSA PASAR (MARKET SHARE). *Journal Administrasi Bisnis*, 10(02), 33–51. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2016.010.02.4>
- Rohman, S. N., & Karsinah. (2016). Analisis Determinan Pangsa Pasar Bank Syariah dengan Kinerja Bank Syariah di Indonesia Periode 2011-2016. *Economics Development Analysis Journal*, 5(2), 135–142. <https://doi.org/10.15294/edaj.v5i2.22026>
- Maguni, W., Rum, J., Sofhian, & Hadi, M. (2023). Investigation of the effect of organizational ambidexterity and innovation capability on supply chain performance: An empirical study of Indonesian MSMEs. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(7), e01050.
- Muhdar, H. M., Maguni, W., Muhtar, M., Bakri, B., Rahma, S. T., & Junaedi, I. W. R. (2022). The impact of leadership and employee satisfaction on the performance of vocational college lecturers in the digital era. *Frontiers in Psychology*, 13, 895346.
- Nawas, K. A., Amir, A. M., Syariati, A., & Gunawan, F. (2023). Faking the Arabic imagination till we make it: Language and symbol representation in the Indonesian e-commerce. *Theory and Practice in Language Studies*, 13(4), 994–1005.
- Utami, A. A. (2017). *Pengaruh merger terhadap kinerja keuangan perusahaan yang terdaftar di daftar efek syariah* [Institut Agama Islam Negeri Raden Intan Lampung]. <http://repository.radenintan.ac.id/604/>
- Utari, K. K., Septiyana, Y., & Elwardah, K. (2022). Efisiensi Keputusan Merger Tiga Bank Syariah di Indonesia pada

Masa Pandemi Covid-19 (Studi di BSI Kc Bengkulu Panorama). *Ekombis Review*, 10, 311–324. <https://doi.org/https://doi.org/10.3767/ekombis.v10iS1>

Zulkarnain,R.,Taufik,H.,&Ramdanyah, A. D. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Kualitas Produk terhadap Loyalitas Nasabah dengan Kepuasan Nasabah sebagai Variabel Intervening ((Studi Kasus Pada PT Bank Syariah Mu'amalah Cilegon). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 2(1), 87–110.<http://ejournal.lppm-unbaja.ac.id/index.php/jmb/article/view/816>

Pelaksanaan Merger Pada Bank Syariah BUMN (Bank BRI Syariah Tbk,BankSyariahMandiri,BankBNI Syariah [UNIVERSITAS SUMATERA UTARA].InSkripsi Universitas Sumatera Utara. <https://www.usu.ac.id/id/fakultas.html> <https://www.bankb>

Skripsi

Aulia, F. (2021). *TINJAUAN AKAD SYARIAH TERHADAP PRODUK TABUNGAN HAJI (STUDI KASUS BANK SYARIAH INDONESIA KC CIREBONSISINGAMANGARAJA)* [Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <http://eprints.ums.ac.id/id/eprint/96033>

Janna,S.M.(2018).*Analisispangsapasar dalam mengembangkan produktivitas danatalanganhaji(studikasmus:kspms mitra usaha ideal bungah gresik)* [Universitas Islam Negeri Sunan Ampel]. <http://digilib.uinsby.ac.id>

Rakhmayani, H. (2021). *HAJI PADA BANK MUAMALAT KANTOR CABANG PEMBANTU PONOROGO DIMASAPANDEMICOID-19* [Institut Agama Islam Negeri Ponorogo]

<http://etheses.iainponorogo.ac.id/id/eprint/13718>

Septiyana, Y. (2022). DAMPAK MERGER TIGA BANK SYARIAH DI INDONESIA PADAMASAPANDEMICOID-19(Studi di BSI Kc Bengkulu Panorama) SKRIPSI. Universitas Islam Negeri Fatmawati Sukarno.

Simbolon, E. S. (2021). Aspek Hukum

