

MERGER BANK SYARIAH BADAN USAHA MILIK NEGARA: QUO VADIS?**STATE OWN ENTREPRISE SHARIAH BANK MERGER: QUO VADIS?*****Nidya Waras Sayekti***

(Pusat Penelitian Sekretariat Jenderal DPR RI
Jl. Gatot Subroto, Ged. Nusantara I, lantai 2,
e-mail: nidya_ws@yahoo.com)

Ariesy Tri Mauleny

(Pusat Penelitian Sekretariat Jenderal DPR RI
Jl. Gatot Subroto, Ged. Nusantara I, lantai 2,
e-mail: ariesy.t.leny@gmail.com)

Achmad sani Alhusain

(Pusat Penelitian Sekretariat Jenderal DPR RI
Jl. Gatot Subroto, Ged. Nusantara I, lantai 2,
e-mail: sani_alhusain@yahoo.com)

Lisnawati

(Pusat Penelitian Sekretariat Jenderal DPR RI
Jl. Gatot Subroto, Ged. Nusantara I, lantai 2,
e-mail: lisnawati.dpr@gmail.com)

Naskah diterima: 16 Oktober 2020, direvisi: 10 Desember 2020,
disetujui: 15 Desember 2020

Abstract

As a country with the largest Muslim population globally, Sharia assets' penetration rate is still low, below 8 percent. Meanwhile, Malaysia, Kuwait, Bahrain, Brunei, and Saudi Arabia have an average of over 20 percent. The enormous market potential has not yet been able to make Indonesia the center of sharia economy and finance in the world. This potential market prompted the Government through the Ministry of BUMN to take the initiative to merge between Bank Mandiri Syariah, BRI Syariah, and BNI Syariah. The merger is expected that capital capacity, the scale of financing, and market share can increase. That way, Indonesia can enter the global market and become a catalyst for the Islamic economy's growth. However, several previous studies have shown that mergers do not always make banking performance efficient; some show failures and therefore needed to be liquidated. Then to what extent, the objectives of the merger can be achieved? This paper uses a qualitative descriptive approach and SWOT analysis using primary data (interviews and focus group discussions with relevant stakeholders) and secondary data. This research finds that this merger step must complement other affirmative policy features to overgrow the Islamic banking industry. The example of affirmative policy are: encouraging the integration of the sharia business ecosystem in the halal economic area; easy access to capital for MSMEs; strengthening synergy with the Zakat Infaq Shadaqah Waqf sectors; encourage government financial transactions through Islamic banking; avoid reducing employees in the merger process; and compiling detailed operational stages of the merger. The Government intervention should not stop at the merger. More government efforts must expand Sharia banking's market share to increase Sharia banking's market share in the national and global banking markets.

Keywords: BUMN sharia bank; merger; SWOT analysis.

Abstrak

Sebagai negara dengan populasi muslim terbesar di dunia, tingkat penetrasi aset syariah tergolong rendah yaitu dibawah 8 persen. Sementara Malaysia, Kuwait, Bahrain, Brunei, dan Saudi Arabia, rata-rata di atas 20 persen. Potensi pasar yang besar, belum dapat mengantar Indonesia menjadi pusat ekonomi dan keuangan syariah di dunia. Hal ini mendorong pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berinisiatif melakukan merger antara Bank Mandiri Syariah, Bank Rakyat Indonesia Syariah, dan Bank Negara Indonesia Syariah. Melalui merger ini diharapkan kapasitas modal, skala pembiayaan dan *market share* dapat meningkat, sehingga Indonesia dapat masuk ke pasar global

dan menjadi katalis pertumbuhan ekonomi syariah. Namun beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa merger tidak selalu menjadikan kinerja perbankan efisien bahkan menunjukkan kegagalan. Lalu sejauh mana, tujuan merger bank syariah BUMN ini dapat tercapai? Melalui pendekatan deskriptif kualitatif dan analisis SWOT dengan menggunakan data primer (wawancara dan *focus group discussion* dengan *stakeholder* terkait) serta data sekunder, penelitian ini menemukan bahwa langkah merger tersebut harus dilengkapi dengan fitur kebijakan afirmatif lainnya sehingga industri perbankan syariah dapat tumbuh pesat. Diantaranya mendorong integrasi ekosistem bisnis syariah dalam kawasan ekonomi halal, kemudahan akses permodalan bagi Usaha Mikro Kecil Menengah, penguatan sinergi dengan sektor Zakat Infaq Sadaqah Waqaf, mendorong transaksi keuangan pemerintah melalui perbankan syariah, menghindari pengurangan pegawai dalam proses merger, serta menyusun detail tahapan operasional merger. Intervensi pemerintah tidak boleh berhenti hanya pada merger, harus ada upaya lebih pemerintah dalam memperbesar pangsa pasar perbankan syariah sehingga dapat meningkatkan *market share* perbankan syariah di pasar industri perbankan nasional maupun global.

Kata kunci: Bank Syariah BUMN, Merger, Analisis SWOT.

PENDAHULUAN

Negara Republik Indonesia merupakan negara dengan komposisi penduduk muslim yang cukup tinggi. Namun, tingkat literasi, *market share*, dan penetrasi aset perbankan syariah dibandingkan dengan perbankan secara umum di Indonesia masih tergolong rendah. Tingkat literasi dan *market share* perbankan syariah hanya sekitar 6 persen dan penetrasi asetnya di bawah 8 persen. Negara dengan potensi populasi muslim terbesar di dunia seharusnya dapat membuat Indonesia sebagai pusat ekonomi dan keuangan syariah terbesar. Sudah selayaknya Indonesia memiliki bank syariah yang besar dan mampu berdaya saing dalam kapitalisasi global. Hal ini yang mendasarkan pemerintah melalui Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berinisiatif melakukan penggabungan (*merger*) tiga bank syariah anak usaha bank BUMN yaitu PT Bank Syariah Mandiri (BSM), PT Bank BRI Syariah (BRIS), dan PT Bank BNI Syariah (BNIS).

Pengumuman proses merger bank syariah BUMN secara resmi telah dimulai pada tanggal 12 Oktober 2020. Dimulainya proses merger ditandai dengan penandatanganan *Conditional Merger Agreement* (CMA) antara Bank Mandiri, Bank BRI, dan Bank BNI sebagai induknya. CMA merupakan langkah awal proses persiapan merealisasikan merger yang ditargetkan selesai pada bulan Februari tahun 2021. CMA juga menjadi tonggak antar pemegang saham bank syariah, yakni Bank Mandiri, BRI dan BNI, dengan tiga bank syariah tersebut.

Tujuan penggabungan bank syariah yaitu untuk mendorong bank syariah lebih besar sehingga dapat masuk ke pasar global dan menjadi katalis pertumbuhan ekonomi syariah di Indonesia. Selain itu, *merger* bank syariah ini dinilai dapat lebih efisien dalam penggalangan dana, operasional, dan belanja. Melalui *merger* bank syariah ini diharapkan perbankan syariah terus tumbuh dan menjadi energi baru untuk ekonomi nasional. Bank syariah hasil *merger* ini akan menjadi bank BUMN yang sejajar dengan bank-bank BUMN lainnya sehingga bermanfaat dari sisi kebijakan dan transformasi bank.¹ Bank syariah ini juga dapat lebih berperan dalam pelaksanaan program-program pemerintah dalam rangka pembangunan.

Industri perbankan syariah memiliki potensi dan prospek yang besar untuk terus berkembang di dalam negeri maupun global. Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia. Industri ini kembali terbukti mampu bertahan di tengah dampak negatif akibat pandemi Covid-19. Bahkan, kinerja industri perbankan syariah tercatat lebih baik dibandingkan kondisi perbankan konvensional. Berdasarkan data Otoritas Jasa Keuangan (OJK), pertumbuhan pembiayaan perbankan syariah per Juni 2020 mencapai 10,13 persen secara tahunan (*year on year/ yoy*). Angka ini lebih tinggi dibandingkan pertumbuhan penyaluran kredit perbankan konvensional sebesar 1,49 persen (*yoy*) pada periode tersebut.

¹ Muhammad Nursyamsi dan Lida Puspaningtyas, "Merger Bank Syariah BUMN Dimulai", *Republika*, 13 Oktober 2020, hlm. 1.

Selain itu, perbankan syariah mencatat kenaikan Dana Pihak Ketiga (DPK) yang lebih tinggi dibandingkan perbankan konvensional. Pada periode yang sama, pertumbuhan DPK perbankan syariah mencapai 9 persen (yoy), sementara perbankan konvensional 7,95 persen (yoy). Dari sisi permodalan, *Capital Adequacy Ratio* (CAR) perbankan syariah juga terjaga di angka 21,20 persen. Rasio ini jauh diambang batas kecukupan modal yang diatur OJK sekitar 12-14 persen.²

Pasal 1 UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, memberikan pengertian bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usahanya berdasarkan prinsip syariah dan menurut jenisnya terdiri atas Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS). Sedangkan penggabungan (*merger*) dalam pasal yang sama, adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu bank atau lebih untuk menggabungkan diri dengan bank lain yang telah ada yang mengakibatkan aktiva dan pasiva dari bank yang menggabungkan diri beralih karena hukum kepada bank yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum bank yang menggabungkan diri berakhir karena hukum.

Menurut Gunarni Soeworo, *merger* hendaknya didasarkan pada pendekatan profesional dalam beragam aspek, diantaranya:³

1. Pendekatan kerja finansial, dimana rasio-rasio keuangan dan kekuatan aset, sekaligus potensi permodalan menjadi tolok ukur yang diperhitungkan. Bank yang memiliki rasio kecukupan modal (CAR) rendah, dapat ber-*merger* dengan bank yang memiliki CAR tinggi.
2. Pendekatan bisnis, di mana *merger* perlu dilakukan dengan mempertimbangkan

kemampuan bank dalam melakukan proses bisnis. Bank yang mampu menjaring dana *merger* dengan bank yang kurang mampu menjaring dana. Ataupun antara bank yang mampu menyalurkan kredit dengan bank yang kurang mampu menyalurkan kredit.

3. Pendekatan infrastruktur, di mana bank yang hebat di bidang teknologi informasi digabungkan dengan bank yang kurang. Dapat juga dilakukan *merger* bank yang bercabang banyak dengan bank yang cabangnya sedikit.
4. Pendekatan kapabilitas, di mana bank yang mampu mengelola resiko atau organisasi pendukung dapat *merger* dengan bank yang tidak memiliki kemampuan mengelola resiko.

Dengan mempertimbangkan keempat pendekatan di atas, bank-bank dapat melakukan evaluasi dan memperkirakan apakah *merger* perlu dilakukan atau tidak. Dengan begitu, diharapkan dapat mengurangi potensi kegagalan *merger*. Namun demikian, bagi Indonesia, keputusan *merger* bank, kebanyakan disebabkan kebijakan restrukturisasi yang dilakukan pemerintah untuk mengantisipasi dampak krisis, dan bukan pilihan sukarela yang dilakukan bank.

Sebagaimana terjadi pada tahun 1998, pasca terjadinya krisis ekonomi, pemerintah membuat kebijakan *merger* keempat bank umum yakni Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor Indonesia (Bank Exim), dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) menjadi Bank Mandiri. Proses penggabungan keempat bank tersebut dimulai pada bulan Oktober 1998 dan efektif mulai beroperasi sebagai Bank Mandiri pada Juli 1999. Bank Mandiri merupakan bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia.

Merger bank syariah ini merupakan pengulangan sejarah terbentuknya Bank Mandiri yaitu atas kebijakan pemerintah bukan pilihan sukarela yang dilakukan oleh bank. Namun terdapat perbedaan yang mendasar dari kedua kebijakan *merger* tersebut. Pada Bank Mandiri, kebijakan *merger* 4 bank BUMN menjadi Bank Mandiri dilakukan untuk mengantisipasi dampak krisis yang terjadi di tahun 1998. Sedangkan dalam hal *merger* bank syariah ini, kebijakan

² Focus Group Discussion Tim Penelitian Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tentang "Prospek Industri Keuangan Syariah dalam Perekonomian Inklusif Indonesia", pada tanggal 16 September 2020.

³ Gunarni Soeworo dalam Kusmargiani IS., "Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas pada Bank yang Merger dan Akuisisi di Indonesia", Tesis, Program Studi Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2006.

dikeluarkan karena kebutuhan akan bank syariah negara yang memiliki aset besar sehingga mampu mendukung pertumbuhan ekonomi syariah di Indonesia.

Secara teoritis, *merger* dan akuisisi harus didasarkan pada pendekatan kinerja keuangan, bisnis, infrastruktur, dan kapabilitas untuk menghindari kegagalan. Diharapkan dengan *merger* dan akuisisi, bank akan lebih baik dan mampu beroperasi secara efisien dari aspek teknologi informasi dan sumber daya manusia (SDM). Namun penelitian yang dilakukan Kusmargiani IS menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas sebelum dan sesudah *merger* dan akuisisi pada program rekonstruksi di Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Permata, dan Bank Artha Graha, dengan menggunakan metode analisis *Data Envelopment Analysis* (DEA).⁴

Tak berbeda, penelitian yang dilakukan oleh Mas'ud Machfoedz⁵ dan Nur Sholikah P.⁶ yang menemukan bahwa efisiensi operasional tidak memengaruhi kinerja bank sebelum dan sesudah *merger*. Begitu juga untuk efisiensi profitabilitas yang tidak mempunyai pengaruh pada kinerja bank baik sebelum ataupun sesudah *merger*, sebagaimana dinyatakan oleh Mas'ud Machfoedz⁷ dan Dyah Nirmalawati T.⁸

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penelitian ini bermaksud mendeskripsikan bagaimana perkembangan perbankan syariah di Indonesia dari awal keberadaannya hingga saat ini? bagaimana proses *merger* dan pembentukan Bank Mandiri sebagai gambaran pelaksanaan *merger* bank syariah

BUMN? bagaimana tahapan proses pelaksanaan *merger* bank syariah BUMN yang rencananya akan efektif berjalan pada bulan Februari 2021? bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang ada dalam mewujudkan tujuan *merger* itu sendiri? pertanyaan-pertanyaan tersebut dibahas dalam penelitian yang berjudul "Merger Bank Syariah Badan Usaha Milik Negara: Quo Vadis?".

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Pendekatan deskriptif diawali dengan pengumpulan data baik primer dan sekunder, yang terkait dengan perbankan syariah, *merger* dan akuisisi serta upaya penguatan industri keuangan syariah. Data primer diperoleh dari *focus group discussion* (FGD) dan wawancara dengan *stakeholders* terkait. FGD dilakukan dengan Bappenas, Komite Nasional Ekonomi Keuangan Syariah (KNEKS), BNI Syariah, Bank Indonesia Institute, Kementerian Keuangan, serta para akademisi dari Universitas Padjajaran, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, dan Universitas Paramadina, untuk menggali prospek keuangan syariah di Indonesia. Sedangkan wawancara dilakukan dengan Otoritas Jasa Keuangan, Masyarakat Ekonomi Syariah, serta Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia untuk mendapat informasi yang lebih mendalam terkait hambatan dan tantangan alam pengembangan keuangan syariah di Indonesia termasuk perbankan syariah.

Sementara itu, data sekunder diperoleh dari studi kepustakaan dengan menggunakan sumber referensi yang beragam, baik dari buku, jurnal, artikel, surat kabar, ataupun sumber portal/daring, termasuk juga dokumen mengenai proses *merger* bank syariah. Baik data primer maupun data sekunder yang terkumpul dianalisa menggunakan teknis analisa kualitatif. Setelah dilakukan pemetaan dan reduksi data, kemudian dilakukan pengolahan data dan analisa *Strength, Weakness, Opportunity dan Threat* (SWOT) untuk menjawab permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini. Data sekunder digunakan untuk memberikan gambaran mengenai proses *merger* pembentukan

⁴ *Ibid.*

⁵ Mas'ud Machfoedz, "Pengaruh Krisis Moneter pada Efisiensi Perusahaan Publik di Bursa Efek Jakarta," *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 14, No 1 tahun 1999, hlm. 37-49.

⁶ Nur Solikhah Payamta, "Pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan Publik di Indonesia", *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 1, No. 1 tahun 2001, hlm. 17-41.

⁷ *Op.Cit.* hlm. 37-39.

⁸ Dyah Nirmalawati T., "Dampak Merger antar Bank di Indonesia terhadap Profitabilitas efisiensi pada Bank Pemerintah, Umum, Swasta, Devisa, non Devisa tahun 1995-2000," *Tesis*, Program Pascasarjana Universitas Gadjah Mada, 2001.

Bank Mandiri dilakukan. Sedangkan untuk menjelaskan perkembangan perbankan syariah di Indonesia dan tahapan proses pelaksanaan merger bank syariah BUMN ini dilakukan serta menjawab bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang ada dalam mewujudkan tujuan merger tersebut digunakan data sekunder dan data primer melalui wawancara dan *focus group discussion* dengan *stakeholder* terkait.

Analisa SWOT dilakukan untuk memetakan *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) yang dimiliki atau terjadi dari dalam diri organisasi bank syariah yang akan di merger. Selain itu juga dianalisa mengenai *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang ada atau akan terjadi di lingkungan sekitar. Kekuatan dan Peluang yang ada dapat membantu pencapaian tujuan merger, sedangkan kelemahan dan ancaman dapat menghambat pencapaian tujuan merger. Pada akhirnya, hasil analisa disajikan dan digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia

Deregulasi perbankan dimulai sejak tahun 1983 di mana Bank Indonesia (BI) memberikan keleluasaan kepada bank-bank untuk menetapkan suku bunga. Kondisi ini ditempuh dengan harapan tercipta dunia perbankan yang lebih efisien dan kuat dalam menopang perekonomian. Pada tahun tersebut bahkan pemerintah Indonesia sempat berencana menerapkan sistem bagi hasil dalam perkreditan yang hakekatnya merupakan konsep dari perbankan syariah.⁹

Tahun 1990, Majelis Ulama Indonesia (MUI) membentuk Tim Perbankan yang merupakan kelompok kerja yang diberi amanat melakukan pendekatan dan konsultasi dengan semua pihak terkait untuk mendirikan bank Islam di Indonesia. Pada akhirnya, didirikanlah Bank Muamalat Indonesia (BMI) yang mulai beroperasi tanggal 1 Mei 1992 dengan modal awal Rp106.126.382.000,-. Payung hukum yang digunakan baru sebatas ayat mengenai 'bank

dengan sistem bagi hasil' pada Undang-Undang No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan. Akhirnya, dilakukan penyempurnaan regulasi dengan melakukan perubahan atas UU tersebut menjadi UU No.10 Tahun 1998 tentang Perbankan yang dengan tegas menyatakan bahwa terdapat dua sistem dalam perbankan di tanah air yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah.¹⁰

Sebagai peraturan pelaksanaannya BI mulai tahun 1999 banyak mengeluarkan peraturan yang mengatur bank syariah. Ketentuan-ketentuan ini yang merupakan landasan hukum berdirinya Bank Perkreditan Rakyat Syariah (BPRS) dan Bank Umum Syariah (BUS) seperti Bank Syariah Mandiri, Bank Mega Syariah dan beberapa Unit Usaha Syariah (UUS) dari bank konvensional, seperti BNI Syariah, BRI Syariah, BTN Syariah, Bank Jabar Syariah, dsb.¹¹

Pengesahan beberapa produk legislasi berikutnya menjadi komitmen bersama Dewan Perwakilan Rakyat Republik Indonesia dan pemerintah dalam upaya memberikan kepastian hukum, sehingga diharapkan dapat meningkatkan aktivitas pasar keuangan syariah di tanah air. Mulai dari UU No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah, UU No. 19 Tahun 2008 tentang Surat Berharga Syariah Negara (sukuk), dan UU No. 42 Tahun 2009 tentang Amandemen ketiga UU No. 8 Tahun 1983 tentang PPN Barang dan Jasa. Terbukti dalam 2 tahun (2009-2010), jumlah Bank Umum Syariah meningkat dari 5 menjadi 11 BUS.

Pada bulan Juni 2020, total aset keuangan syariah Indonesia (tidak termasuk saham syariah) mencapai Rp1.608,50 triliun atau USD112,47 miliar dengan *market share* 9,63 persen. Sementara untuk industri perbankan syariah saja, total aset mencapai Rp545,39 triliun dari Rp8.830,89 triliun atau sekitar 6,18 persen dari total aset perbankan nasional. Total aset sektor perbankan syariah tersebut disumbang oleh 14 BUS, 20 UUS dan 162 BPRS. Di mana BUS memiliki porsi aset

⁹ "Perbankan Syariah di Indonesia", 2017, (*online*), (<https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/Sejarah-Perbankan-Syariah.aspx>, diakses 24 Oktober 2020).

¹⁰ *Ibid.*

¹¹ Wiroso, *Produk Perbankan Syariah*, Jakarta: LPFE Usakti, 2009, hlm. 46.

sebesar 65,33 persen, sementara UUS sebesar 32,17 persen dan BPRS sebesar 2,50 persen.¹²

Berdasarkan *Global Islamic Finance Report* (GIFR) Tahun 2019, Indonesia berhasil mencatat skor 81,93 pada *Islamic Finance Country Index* (IFCI) 2019. Di mana dengan skor tersebut, Indonesia berada pada peringkat pertama dalam pasar keuangan syariah global. Peningkatan ini sangat signifikan jika dibandingkan dengan perolehan pada tahun sebelumnya yakni 24,13 yang menempatkan Indonesia pada peringkat keenam. Dalam waktu satu tahun, Indonesia berhasil naik 57,80 poin atau 5 peringkat.¹³

Pencapaian tersebut disinyalir karena terjadi peningkatan aset yang cukup signifikan dalam keuangan syariah di Indonesia. Peningkatan aset ini merupakan dampak lahirnya Qanun Aceh Nomor 11 Tahun 2018 yang mengatur bahwa seluruh lembaga keuangan yang beroperasi di Aceh harus menggunakan prinsip syariah. Hal tersebut, mendorong bank umum yang berada di Aceh berubah menjadi entitas syariah atau membangun UUS jika ingin tetap beroperasi di Aceh. Sebelumnya, pada tahun 2016, Bank Aceh yang merupakan Bank Pembangunan Daerah Istimewa Aceh telah lebih dahulu melakukan konversi secara menyeluruh operasionalnya dari sistem konvensional menjadi syariah.

Lahirnya Qanun Aceh, turut mendorong BPD Nusa Tenggara Barat (Bank NTB) mengikuti jejak Bank Aceh dengan mengkonversi dari bank umum menjadi Bank NTB Syariah pada tahun 2018. Hasil Rapat Umum Pemegang Saham Bank Nagari (Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat) pada tahun 2019 juga memutuskan untuk melakukan konversi dari

bank umum konvensional menjadi bank umum syariah. Konversi Bank Nagari menjadi entitas syariah masih dalam proses pelaksanaan yang rencananya akan selesai pada tahun 2021.

Konversi beberapa BPD dari bank umum konvensional menjadi bank syariah juga merupakan bagian pelaksanaan amanat UU No. 21 tahun 2008 tentang Perbankan Syariah (UUPS). Pasal 68 UUPS mengamanatkan Bank Umum Konvensional yang memiliki UUS yang nilai asetnya telah mencapai paling sedikit 50 persen dari total nilai aset bank induknya atau 15 tahun sejak berlakunya UU (yaitu tahun 2023), maka Bank Umum Konvensional dimaksud wajib melakukan pemisahan UUS-nya menjadi BUS. Dalam kurun waktu 10 tahun, terdapat 4 UUS yang telah berubah menjadi BUS, yaitu *spin-off* UUS BNI Syariah di tahun 2010, merger Bank Sahabat Purba Danarta dengan UUS BTPN menjadi BTPN Syariah di tahun 2014, konversi Bank Aceh menjadi Bank Aceh Syariah pada tahun 2016 dan konversi Bank NTB menjadi Bank NTB Syariah di tahun 2018. Hal inilah yang mendorong peningkatan aset dan permodalan bagi perbankan syariah yang pada akhirnya menunjukkan perbaikan signifikan dari kinerja perbankan syariah.

Namun sebenarnya industri keuangan syariah belum sepenuhnya didukung oleh pengembangan ekosistem ekonomi syariah ataupun perubahan perilaku konsumen yang menghendaki pemanfaatan industri keuangan syariah secara lebih luas. Oleh karena itu, tak salah kiranya jika kita ingin melihatnya dalam sudut pandang yang lain, maka bisa dikatakan bahwa perkembangan industri keuangan syariah belumlah optimal. Ada kecenderungan lamban dalam berinteraksi di pasar keuangan syariah nasional, apalagi di pasar global.

Dukungan Pemerintah Daerah (Pemda) Aceh yang diikuti dengan langkah konkrit Pemda NTB dan Sumatera Barat, setidaknya semakin menyakinkan pemerintah pusat untuk memberikan ruang yang lebih luas bagi entitas syariah untuk berkontribusi dalam perekonomian nasional. Tidak hanya itu, presiden selaku pimpinan langsung KNEKS juga sedang bergiat menyusun Naskah Akademik dan Rancangan Undang-Undang (RUU) Sistem Ekonomi dan Keuangan Syariah melalui serangkaian diskusi

¹² Focus Group Discussion Tim Penelitian Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tentang "Prospek Industri Keuangan Syariah dalam Perekonomian Inklusif Indonesia", pada tanggal 16 September 2020.

¹³ Moch. Muchlasin, "Kerangka Regulasi Pengembangan Ekosistem Keuangan Syariah Digital Indonesia", 2019, (online), (<https://isef.co.id/presentation/ISEF2019/15Nov2019/6th%20Indonesia%20Islamic%20Economic%20Forum/03.%20Kerangka%20Regulasi%20Pengembangan%20Ekosistem%20Keuangan%20Syariah%20Digital%20Indonesia%20-%20Moch.%20Muchlasin.pdf>, diakses 24 Oktober 2020).

dan webinar dengan mengundang pakar, akademisi dan praktisi terkait hal tersebut sepanjang tahun 2019-2020 ini. Termasuk juga rencana *merger* tiga bank syariah BUMN yaitu Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah, dan BNI Syariah yang diharapkan dapat menjadi mesin pendorong utama bagi peningkatan skala dan perbaikan kinerja perbankan syariah ke depan.

Merger dan Pembentukan Bank Mandiri

PT Bank Mandiri merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berdiri pada tanggal 2 Oktober 1998. Berawal dari pengambilalihan kepemilikan saham atas empat bank pemerintah (Bank Exim, BDN, BBD, Bapindo) untuk dilakukan *merger*. Beberapa upaya yang dilakukan dalam proses *merger* Bank Mandiri antara lain: *Pertama*, penyesuaian budaya kerja dengan membentuk Tim Internalisasi Budaya. Penyatuan budaya kerja ini membutuhkan waktu 5-7 tahun; *Kedua*, konsolidasi sistem yang berbeda. Bank Mandiri mewarisi sembilan sistem perbankan dari keempat bank tersebut. Bank Mandiri mulai melaksanakan program pergantian *platform* yang berlangsung selama tiga tahun, di mana program pengganti difokuskan untuk meningkatkan kemampuan penetrasi di segmen retail *banking*. Sistem Bank Exim digunakan pada masa transisi untuk menyatukan segala macam sistem.¹⁴ Salah satu pencapaian penting *merger* Bank Mandiri yaitu pergantian secara menyeluruh *platform* teknologi. *Ketiga*, proses konsolidasi juga dilakukan dengan mengurangi jumlah cabang dan pegawai. Dalam proses penggabungan dan pengorganisasian ulang tersebut, jumlah cabang Bank Mandiri dikurangi sebanyak 194 buah dan karyawannya berkurang dari 26.600 menjadi 17.620. *Keempat*, peluncuran *single brand* di seluruh jaringan melalui iklan dan promosi.¹⁵

Dalam proses *merger* tersebut, banyak hal yang harus dipertimbangkan, bukan hanya pra

penggabungan tetapi juga pasca penggabungan. Hal ini untuk menjamin kelangsungan perkembangan Bank Hasil Penggabungan (BHP) sehingga visi yang sudah ditetapkan dapat terwujud. Sebagai bahan pertimbangan dalam *merger* bank syariah BUMN, Bank Mandiri melakukan beberapa tahap program transformasi yang membutuhkan waktu lebih dari 5 tahun sehingga menjadi bank umum nasional terbesar saat ini, yaitu sebagai berikut:¹⁶

1. Transformasi Tahap pertama (2005-2009)
 - a. Implementasi budaya dengan restrukturisasi organisasi berbasis kinerja, penataan ulang sistem penilaian berbasis kinerja, pengembangan *leadership* dan *talent* serta penyesuaian SDM dengan kebutuhan strategis.
 - b. Pengendalian tingkat NPL secara agresif dengan penanganan kredit macet dan memperkuat sistem manajemen risiko.
 - c. Meningkatkan pertumbuhan bisnis melalui strategi dan *value proposition* yang *distinctive* untuk masing-masing segmen.
 - d. Pengembangan dan pengelolaan program aliansi antar bisnis unit dalam rangka optimalisasi layanan kepada nasabah, serta menggali potensi bisnis dan *value chain* dari nasabah-nasabah eksisting.
2. Transformasi Tahap Kedua (2006-2007): *Back on Track*: fokus untuk merekonstruksi ulang fondasi Bank Mandiri untuk pertumbuhan di masa depan
3. Transformasi Tahap Ketiga (2008-2009) *Outperform the Market*: fokus pada ekspansi bisnis untuk menjamin pertumbuhan yang signifikan di berbagai segmen dan mencapai level profit yang mampu melampaui target rata-rata pasar
4. Transformasi Tahap Keempat (2010) *Shaping the End Game*: Bank Mandiri menargetkan diri untuk menjadi bank regional terdepan melalui konsolidasi dari bisnis jasa keuangan dan lebih mengutamakan peluang strategi pertumbuhan non-organik, termasuk

¹⁴ Siti Nur Azzura, "Sejarah Perbankan di Indonesia: Berawal Dari Penggabungan 4 Bank, Ini Sejarah Bank Mandiri", 2016, (*online*), (www.merdeka.com/uang/berawal-dari-penggabungan-4-bank-ini-sejarah-bank-mandiri.html), diakses 25 Oktober 2020).

¹⁵ "Bank Mandiri", 2020, (*online*), (https://id.wikipedia.org/wiki/Bank_Mandiri), diakses 22 Oktober 2020).

¹⁶ "Profil Perusahaan", 2020, (*online*), (<https://www.bankmandiri.co.id/web/guest/profil-perusahaan>), diakses 22 Oktober 2020).

memperkuat kinerja anak perusahaan dan akuisisi bank atau perusahaan keuangan lainnya yang dapat memberikan nilai tambah bagi Bank Mandiri.

5. Transformasi Lanjutan (2010-2014)
Revitalisasi visi Bank Mandiri untuk “Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif” dengan fokus pada 3 (tiga) area bisnis yaitu: *wholesale transaction, retail deposit & payment, retail financing*.
6. Transformasi bisnis dan pengelolaan organisasi secara berkelanjutan (2015-2020) dengan visi “*To be The Best Bank in ASEAN by 2020*”.

Proses transformasi yang telah dijalankan Bank Mandiri sejak tahun 2005 secara konsisten berhasil meningkatkan kinerjanya. Hal ini tercermin dari peningkatan berbagai parameter finansial, diantaranya: laba Bank Mandiri pada semester 1/2020 tercatat Rp10,29 triliun, penyaluran kredit sebesar Rp851,51 triliun, penghimpunan DPK sebesar Rp976,56 triliun, tingkat likuiditas atau *Loan to Deposit Ratio* (LDR) sebesar 87,65 persen, rasio kecukupan permodalan atau CAR sebesar 19,20 persen, dan rasio kredit bermasalah atau *Non Performing Loan* (NPL) *gross* sebesar 3,42 persen.¹⁷

Djalil mengemukakan bahwa dorongan *merger* dan akuisisi tidak hanya muncul pada industri perbankan di negara-negara berkembang atau yang baru mengalami krisis, dan bukan hanya tindak lanjut restrukturisasi perbankan. Negara-negara di industri majupun mengalami tren yang sama, di mana bank-bank melakukan *merger* dengan melibatkan dana yang besar sehingga berpotensi meraih keuntungan.¹⁸ *Merger* juga dipilih karena diharapkan dapat membentuk *core banks* yang mempunyai kapasitas besar dan berdaya saing kuat.¹⁹ Pada hakekatnya, *merger*

dan akuisisi merupakan keputusan yang diambil oleh bank sebagai langkah strategis untuk memperbaiki kinerja sehingga lebih efisien.²⁰ *Merger* dan akuisisi juga dilakukan untuk mendapatkan sinergi dan nilai tambah dalam jangka panjang.²¹ Potensi inilah yang mendorong bank atau perusahaan mengambil jalan *merger* atau akuisisi.

Contoh *merger* yang dilakukan negara maju misalnya *merger* Travelers Group dan Citicorp yang membentuk Citi Group, cikal bakal Citibank melibatkan dana USD73M (1998). *Merger* lainnya terjadi antara Deutsche Bank di Jerman dan Banker Trust di Amerika, telah memaksa Jerman membeli investasi Bank Amerika senilai USD10,1M (1999). Contoh lain *merger* dilakukan di Jepang di mana Dai-Ichi Kangyo Bank, Fuji Bank dan Industrial Bank of Japan bergabung dengan induk usaha Mizuho Holdings (2000).²² Keputusan ini diambil tentunya dengan mempertimbangkan potensi lebih sukses dan berdaya saing yang tersedia karena *merger* ataupun akuisisi adalah komplementaris, *pooling* kekuatan, mengurangi persaingan dan menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan.²³

Proses Merger Bank Syariah BUMN

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 41/POJK.03/2019 tentang Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, Integrasi, dan Konversi Bank Umum mengatur mengenai persyaratan dan tata cara penggabungan bank umum syariah. Terdapat beberapa persyaratan yang dibutuhkan ketika akan dilakukan penggabungan, peleburan, pengambilalihan, integrasi bahkan konversi, sebagaimana dinyatakan dalam Pasal 8 sebagai berikut:

¹⁷ Azizah Nur Alfi, “Bank Mandiri (BMRI) Raup Laba Rp10,3 Triliun Semester 1/2020”, 2020, (online), (<https://finansial.bisnis.com/read/20200819/90/1280909/bank-mandiri-bmri-raup-laba-rp103-triliun-semester-i2020>, diakses 23 Oktober 2020).

¹⁸ Djalil, M., “Jasi Nomor Wahid lewat Merger Dunia”, *Infobank*, No. 251, Januari 2001, hlm. 25-32.

¹⁹ Amalia, F dan Ika, SR., “Kinerja Bank di Indonesia setelah melakukan merger dan akuisisi dengan Kepemilikan Asing: Apakah Lebih Baik?”, *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Efektif*, Vol.5. No.1, Juni 2014, hlm. 73-84.

²⁰ Purweningtyas, “Analisis Efisiensi Operasional, Kualitas Pelayanan dan Profitabilitas BPR dan BPR BKK sebagai dasar *benchmarking*”, Tesis, Magister Manajemen Universitas Diponegoro Semarang, 2002.

²¹ Payamta dan Setiawan, “Analisis Pengaruh Merger dan Akuisisi terhadap Kinerja Perusahaan Publik di Indonesia” *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol. 7(3), 2004, hlm. 256-282.

²² *Op.Cit.*, hal.4.

²³ Kwik Kian Gie, “Merger dan Akuisisi: Kemungkinan Penyalahgunaan dan Efek Sinerginya pada Unit-Unit Grup Bisnis”, *Jurnal Usahawan*, Vol. 3 (XXI), 1992, hlm. 11-15.

1. Direksi masing-masing bank yang akan melakukan penggabungan atau peleburan secara bersama-sama menyusun rancangan penggabungan atau peleburan;
2. Bank menyampaikan informasi perkembangan kepada OJK;
3. Rancangan penggabungan dan peleburan wajib memperoleh persetujuan dari Dewan Komisaris masing-masing bank.

Persyaratan tersebut telah ditempuh oleh ketiga bank syariah BUMN yang direncanakan akan formal *merger* per Februari 2021. Informasi tersebut didasarkan pada publikasi Ringkasan Rancangan Penggabungan Usaha (*merger*) BSM, BRIS, dan BNIS yang disampaikan pada 21 Oktober 2020 yang kemudian dilakukan tambahan informasi dan/atau perubahan pada tanggal 11 Desember 2020. Publikasi ringkasan tersebut menjelaskan mengenai visi, misi, dan strategi bisnis BHP. Publikasi tersebut merupakan bagian dari tahapan rencana penggabungan ketiga bank syariah milik BUMN. Dokumen Ringkasan Rencana Merger pun saat ini telah disampaikan kepada seluruh regulator terkait yaitu regulator pasar modal dan perbankan. Tahapan dan proses-proses selanjutnya akan sepenuhnya dilaksanakan sesuai dengan regulasi dan perundang-undangan yang berlaku.

Tanggal efektif penggabungan sebagaimana tercantum dalam Ringkasan Rencana Merger adalah 1 Februari 2021. Untuk itu, tidak ada perubahan operasional dan layanan selama proses ini berlangsung. Bagi para nasabah, ketiga bank menjamin sepenuhnya operasional tetap berjalan normal dengan kualitas layanan yang tetap optimal dan prima. Menjadi komitmen ketiga bank syariah untuk melaksanakan *merger* ini dengan sebaik-baiknya demi kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Penggabungan ini dilakukan untuk memajukan ekonomi dan keuangan syariah Indonesia dan meningkatkan daya saing bank syariah baik di tingkat nasional maupun global.

Dalam Tabel 1. diperlihatkan ringkasan rencana *merger* yang akan dilakukan dan bagaimana penggabungan ini akan semakin memperkuat bank syariah BUMN.

Tabel 1. *Quick Facts* Ringkasan Rencana Merger 11 Desember 2020

Nama BHP	Nama Bank Yang Menerima Penggabungan adalah PT Bank BRI syariah Tbk. Pada tanggal efektif penggabungan, Bank Yang Menerima Penggabungan berencana untuk melakukan perubahan nama dan logo sebagai berikut: PT Bank Syariah Indonesia Tbk.
Kantor Pusat dari BHP	BHP akan berkedudukan di Jl. Abdul Muis No. 2-4, Jakarta Pusat, 10160. Setelah penggabungan, BHP selaku bank yang melanjutkan usahanya akan tetap melanjutkan kegiatan usaha melalui kantor pusat, cabang, baik yang semula dijalankan oleh BRIS, ataupun oleh BSM atau BNIS.
Status BHP	BHP akan tetap menjadi perusahaan terbuka dan tercatat di Bursa Efek Indonesia
Posisi BHP	Bank syariah terbesar di Indonesia dari sisi aset dengan total aset mencapai Rp214,6 triliun.
Kategori BUKU	Bank BUKU III dengan modal inti sebesar Rp20,42 triliun.
Jaringan	1.200 cabang di seluruh Indonesia 1.700 Anjungan Tunai Mandiri (ATM) di seluruh Indonesia
Total karyawan	20.000 lebih karyawan di seluruh Indonesia
Komposisi pemegang saham	Pemerintah Indonesia akan menjadi <i>ultimate shareholder</i> dari BHP melalui bank-bank Himbara sebagai pemegang saham BHP. <ul style="list-style-type: none"> - PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (BMRI) 51,2%, - PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (BNI) 25,0%, - PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BBRI) 17,4%, - DPLK BRI - Saham Syariah 2% - Publik 4,4%.
Visi Bank	"Menjadi Salah Satu dari 10 Bank Syariah Terbesar Berdasarkan Kapitalisasi Pasar Secara Global dalam Waktu 5 Tahun ke Depan".

Layanan dan Segmen	<i>Small Medium Enterprise (SME) business, micro business, komesial, wholesale syariah, korporasi, sampai wealth management, baik untuk nasabah nasional maupun investor global. Termasuk treasury & internasional banking untuk mengoptimalkan potensi Global Sukuk.</i>
Estimasi Tanggal Efektif Merger	1 Februari 2021
Struktur Organisasi BHP	Susunan organisasi dari Bank Yang Menerima Penggabungan akan mengalami perubahan sebagai berikut: <ul style="list-style-type: none"> - President Director - Vice President Director - Vice President Director - Director Wholesale & Transaction Banking - Director Ritel Banking - Director Sales & Distribution - Director Information Technology & Operations - Director Risk Management - Director Compliance & Human Capital - Director Finance & Strategy - Enam (6) SEVP: Consumer Business, Operations, Wholesale Risk, Human Capital, Treasury, Internal Audit.

Sumber: BSM, BNIS, BRIS (2020).

Dalam perubahan Ringkasan Rancangan Merger memuat tambahan penjelasan ihwal struktur, nama, logo bank baru, dan BHP akan bernama PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Nama tersebut akan digunakan secara efektif oleh PT Bank BRI syariah Tbk. Selaku bank yang menerima penggabungan. Perubahan nama tersebut juga diikuti pergantian logo. Kantor pusat BHP merupakan kantor pusat BRIS.²⁴ Berikut logo Bank Syariah Indonesia:



Sumber: Bisnis Indonesia (2020)

Gambar 1. Logo Bank Syariah Indonesia

Sesuai dengan Ringkasan Rencana Merger yang disampaikan dalam Tabel 1, total aset dari BHP akan mencapai Rp214,6 triliun dengan modal inti sebesar Rp20,42 triliun. Dengan demikian, BHP akan masuk ke dalam TOP 10 bank terbesar di Indonesia dari sisi aset dan TOP 10 bank syariah terbesar di dunia dari sisi kapitalisasi pasar. BHP akan tetap menjadi perusahaan terbuka dan tercatat di Bursa Efek Indonesia dengan *ticker code* BRIS. Komposisi pemegang saham pada BHP adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. (BM) 51,2 persen, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. (BNI) 25,0 persen, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk (BRI) 17,4 persen, DPLK BRI - Saham Syariah 2 persen dan publik 4,4 persen. Struktur pemegang saham tersebut adalah berdasarkan perhitungan valuasi dari masing-masing bank peserta penggabungan.

Terkait dengan hak karyawan, karyawan BNIS dan BSM akan bergabung dengan bank yang menerima penggabungan (BRIS). Kriteria pekerjaan dan kebijakan sumber daya manusia di BNIS dan BSM tidak akan berubah hingga tanggal efektif penggabungan, di mana pada tanggal tersebut, hubungan kerja karyawan yang bergabung dengan bank yang menerima penggabungan akan beralih demi hukum kepada bank yang menerima penggabungan. Setelah tanggal efektif penggabungan, BHP akan melakukan tinjauan atas SDM dalam rangka harmonisasi kriteria pekerjaan dan kebijakan SDM. Adapun BHP berkomitmen bahwa harmonisasi tersebut secara keseluruhan tidak akan berakibat pada penurunan upah dan manfaat karyawan BHP. Bagi karyawan BNIS dan BSM yang bergabung dengan BHP, masa kerjanya akan dilanjutkan. Seluruh hak karyawan dari BNIS dan BSM sebagai bank yang menggabungkan diri akan tetap dihargai oleh BHP sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan bagi karyawan yang tidak bersedia

²⁴ Novy Lumanauw dan Herman, "Hasil Merger Bank Syariah BUMN Dinamakan Bank syariah Indonesia", 2020, (online), (<https://www.beritasatu.com/ekonomi/708425/hasil-merger-bank-syariah-bumn-dinamakan-bank-syariah-indonesia>, diakses 12 Desember 2020).

melanjutkan masa kerjanya sebagai akibat dari merger, maka hak-haknya akan diberikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, antara lain UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan jo. dan UU No. 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja.²⁵

Adapun perkiraan jadwal waktu proses merger ditunjukkan pada Tabel 2.

syariah nasional terbesar ini benar-benar dapat memberikan manfaat bagi orang banyak dan membawa nama Indonesia ke kancah global sebagai pusat ekonomi syariah dunia.²⁶

Direktur Utama BRIS, Ngatari menambahkan bahwa serangkaian proses dan *milestone* yang harus dilalui dilakukan dengan saksama, sesuai dengan regulasi, dan mengedepankan karyawan,

Tabel 2. Jadwal Proses Merger Bank Syariah BUMN

Tanggal	Kegiatan
12 Oktober 2020	Pengumuman rencana penggabungan oleh Kementerian BUMN
21 Oktober 2020	Publikasi Ringkasan Rancangan Penggabungan Usaha (merger) BSM, BRIS, dan BNIS
11 Desember 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Pernyataan efektif dari OJK (Pengawas Pasar Modal) atas rencana penggabungan - Penyampaian laporan tertulis ke Bursa Efek Indonesia (BEI) setelah pernyataan penggabungan menjadi efektif - Pengumuman perubahan Ringkasan Rancangan Penggabungan dalam surat kabar harian
15 Desember 2020	RUPSLB BRIS, BSM, dan BNIS
16 Desember 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Direksi Bank Peserta Penggabungan menandatangani Akta Penggabungan berdasarkan rancangan Akta Penggabungan yang disetujui RUPSLB - Pemberitahuan hasil RUPSLB kepada OJK dan BEI dan pengumuman hasil RUPSLB kepada masyarakat dalam 2 surat kabar berbahasa Indonesia
17 Desember 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Penyampaian Salinan Akta Penggabungan kepada OJK (Pengawas Pasar Modal) - Pengajuan permohonan penggabungan kepada OJK (DPPS) - Penyampaian informasi penggabungan kepada BI
17 Desember 2020 s.d. 5 Januari 2020	Periode permohonan penjualan bagi pemegang saham yang tidak setuju terhadap keputusan RUPS BRIS mengenai penggabungan
22 Januari 2020	<ul style="list-style-type: none"> - Perkiraan persetujuan penggabungan dari OJK (DPPS) - Penyampaian Akta Penggabungan dan Perubahan Anggaran Dasar ke Kemenkumham
25 Januari 2020	Penyampaian persetujuan penggabungan ke BEI
1 Februari 2020	Tanggal Efektif Penggabungan
5 Maret 2020	Tanggal pembayaran atas saham yang dijual oleh pemegang saham

Sumber: Bisnis Indonesia, 11 Desember 2020

Hery Gunardi, Ketua *Project Management Office* Integrasi dan Peningkatan Nilai Bank Syariah BUMN sekaligus Wakil Direktur Utama Bank Mandiri, mengatakan seluruh proses dan tahapan-tahapan setelah Ringkasan Rencana Merger tersebut akan terus dikawal hingga tuntasnya integrasi ketiga bank peserta merger. Integrasi ini lebih dari sekadar *corporate action*. Proses pengawalan tidak hanya sampai legal merger, tapi juga memastikan hadirnya bank

nasabah, mitra usaha, dan manfaat sebesar-besarnya untuk masyarakat. Layanan kepada nasabah juga dipastikan akan tetap berjalan normal dan optimal.²⁷

Direktur Utama BNIS, Abdullah Firman Wibowo, menyampaikan bahwa strategi dan rencana bisnis dari BHP sebagaimana tercantum dalam Rencana Merger sejalan dengan upaya pemerintah dalam mewujudkan ekosistem halal dan mengembangkan ekonomi syariah di

²⁵ "Tambahan Informasi Dan/Atau Perubahan Atas Ringkasan Rancangan Penggabungan Antara PT Bank BRISyariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT BNI Syariah", *Bisnis Indonesia*, 11 Desember 2020, hlm. 7.

²⁶ "Rampungkan Rencana Merger 3 Bank Syariah, Bank Hasil Penggabungan Akan Berevolusi Jadi bank Syariah Nasional Terbesar", *Berita Pers*, 23 Oktober 2020. hlm. 1-2.

²⁷ *Ibid.*

Indonesia. Sebagai negara berpenduduk muslim terbesar di dunia, Indonesia memiliki potensi ekonomi syariah yang luar biasa besar dan belum dioptimalkan sepenuhnya. Oleh karena itu, diharapkan BHP akan memiliki modal, aset, sumber daya manusia, sistem teknologi, dan produk-produk yang mumpuni untuk memenuhi kebutuhan nasabah sesuai dengan prinsip syariah. Hal ini diharapkan akan dapat meningkatkan penetrasi aset syariah sehingga menjadikan Indonesia sebagai salah satu pusat keuangan syariah global.²⁸ Dalam pelaksanaan *merger* ketiga bank syariah ini akan dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan atau fase yaitu integrasi, sinergi, dan transformasi sebagai upaya konsolidasi²⁹.

Direktur Utama BSM, Toni E.B. Subari, menjelaskan *merger* ini menggabungkan kekuatan dari tiga bank syariah milik BUMN sehingga BHP akan menghadirkan layanan dan solusi keuangan syariah yang lengkap, modern dan inovatif dalam satu atap untuk berbagai segmen nasabah dengan berbagai kebutuhan. Ditunjang oleh lebih dari 1.200 cabang dan 1.700 jaringan ATM, serta didukung oleh 20.000 orang karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia, BHP akan mampu memberikan layanan finansial berbasis syariah, layanan sosial bahkan spiritual bagi lebih banyak nasabah. Dengan *core competence* masing-masing, akan saling melengkapi, saling menguatkan. Jadi BHP akan memiliki layanan berbasis syariah yang komprehensif dalam satu atap bagi semua segmen nasabah, mulai dari UMKM, ritel, komesial, *wholesale* syariah, sampai korporasi, baik untuk nasabah nasional maupun investor global.³⁰

Namun demikian, harus dicatat juga bahwa sebagian kalangan menganggap bahwa penggabungan ini barusekedarmenguatkan kinerja perbankan syariah, namun belum sepenuhnya dapat meningkatkan nilai untuk pasar industri syariah di Indonesia sebagaimana dinyatakan oleh pengurus pusat (PP) Muhammadiyah. Penolakan

ini didasari oleh kenyataan bahwa semakin besar sebuah bank maka akan semakin besar pula kecenderungannya untuk menyalurkan pembiayaan kepada korporasi karena dinilai lebih praktis dan menguntungkan. Pada kondisi tersebut, UMKM akan semakin terabaikan, padahal jumlah pelaku usaha mikro, kecil dan menengah sangat besar dan jelas kontribusinya bagi pemulihan perekonomian. Untuk itu, PP Muhammadiyah lebih mengharapkan dukungan pemerintah agar pengelolaan perbankan syariah difokuskan untuk memajukan UMKM, dan jangan masuk kepada usaha besar yang jumlahnya hanya 0,01 persen atau 5.550 unit usaha.³¹

Hal senada juga disampaikan oleh Akademisi FEM IPB yang mengingatkan pemerintah agar menyiapkan antisipasi potensi kegagalan dari *merger*. *Merger* harus dapat meningkatkan *market share* syariah di industri perbankan nasional. Di sisi lain, *merger* juga tidak boleh melahirkan pengangguran baru. Ketika tujuan *merger* adalah menguatkan permodalan dan aset sehingga bank syariah bisa melakukan ekspansi yang menguntungkan secara lebih luas, maka *merger* belum tentu efektif dalam meningkatkan pangsa bank syariah di industri perbankan nasional.³² Perlu strategi lebih lanjut untuk dapat mengambil alih segmen nasabah konvensional dan memperluas *market share* syariah dengan tetap meningkatkan cakupan kontribusi pembiayaan koperasi, usaha mikro, kecil, dan menengah yang jumlahnya mencapai 99,9 persen.

Center of Reform on Economic (CORE) sendiri menilai bahwa dengan kondisi jumlah perbankan syariah yang masih terbatas, seharusnya pemerintah semakin mendorong tumbuh dan berkembangnya perbankan syariah. Saat ini yang lebih dibutuhkan dan prioritas untuk dibangun adalah pengembangan bisnis halal dan peningkatan skala ekonomi syariah secara lebih

²⁸ *Ibid.*

²⁹ Abdullah Firman Wibowo, "Toward Stronger and Better Islamic Bank", *Focus Group Discussion* Tim Penelitian Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik dengan BNI Syariah tentang "Prospek Industri Keuangan Syariah dalam Perekonomian Inklusif Indonesia", pada tanggal 13 Agustus 2020.

³⁰ *Op.Cit.* hlm. 2-3.

³¹ M. Richard, "Muhammadiyah: Bank Syariah Milik BUMN Jangan Merger, Fokus UMKM!", 2020, (*online*), (<https://finansial.bisnis.com/read/20200704/231/1261573/muhammadiyah-bank-syariah-milik-bumn-jangan-merger-fokus-umkm>), diakses 25 Oktober 2020).

³² Irwan Kelana, "Dosen IPB: Antisipasi Kegagalan Merger Tiga Bank Syariah", 2020, (*online*), (<https://republika.co.id/berita/qiohxw374/dosen-ipb-antisipasi-kegagalan-merger-tiga-bank-syariah>), diakses 25 Oktober 2020).

progresif, baru kemudian dilakukan perbaikan sistem.

Oleh karena itu, kebijakan pemerintah untuk melakukan *merger* tiga bank syariah milik BUMN yaitu BSM, BRIS, dan BNIS harus dilengkapi dengan kebijakan afirmatif yang mendukung dan memperkuat industri perbankan syariah. Hal ini antara lain dapat dilakukan melalui kebijakan pemerintah yang dapat mendorong ekosistem bisnis yang lebih terintegrasi terutama sektor riil, sektor keuangan dan sektor sosial. Sebagai

Analisis SWOT Merger Bank Syariah BUMN

Dalam penelitian ini analisa SWOT digunakan untuk melihat sejauhmana rencana merger dapat diimplementasikan dan terwujud sesuai tujuan. Data dan informasi yang diperoleh baik secara langsung melalui diskusi terbatas dan wawancara, maupun tidak langsung melalui buku, artikel, jurnal, dokumen resmi pemerintah, serta media cetak dan *online* diolah dan dianalisis sehingga dapat dihasilkan analisa SWOT seperti ditunjukkan pada Tabel 3 berikut:

Tabel 3. Analisa SWOT Merger Bank Syariah BUMN

Strength (Kekuatan)	Weaknesses (Kelemahan)
<ul style="list-style-type: none"> - Kinerja operasional dan keuangan ketiga bank yang akan di-<i>merger</i> baik (positif). - BHP akan memiliki layanan keuangan syariah yang lengkap dan beragam untuk kebutuhan finansial semua segmen nasabah. - BHP akan memiliki modal dan aset yang kuat dari segi finansial, SDM, sistem teknologi informasi, maupun produk dan layanan keuangan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkat penetrasi aset syariah masih rendah dibandingkan dengan aset perbankan secara umum di Indonesia. - Keterbatasan penyaluran pembiayaan jangka panjang karena pendanaan yang dimiliki masih didominasi oleh simpanan berbiaya mahal dan berjangka pendek. - Kuantitas dan kualitas SDM yang dimiliki ketiga bank peserta merger masih belum memadai dalam kemampuan syariah dan pengalaman yang cukup. - Berpotensi PHK (Pengalaman Bank Mandiri) dan memperkecil daya serap industri bagi SDM baru. - Jumlah Bank Syariah berkurang, layanan berkurang. - Proses merger membutuhkan sinergi dengan bank induk karena ketiga bank peserta merger merupakan anak perusahaan. - Konsolidasi sistem teknologi dan informasi yang akan dilakukan BHP. - <i>Branding</i> dan literasi publik.
Opportunity (Peluang)	Threat (Ancaman)
<ul style="list-style-type: none"> - <i>The bank size</i> meningkat sehingga dapat menjangkau skala ekonomi yang lebih besar. - Peningkatan penetrasi aset syariah dan daya saing BHP. - BHP memiliki kapasitas lebih besar untuk berkembang sehingga dapat meraih potensi pasar syariah. - BHP sebagai akselerator industri perbankan syariah. - Peningkatan efisiensi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eksistensi bank konvensional dengan berbagai promosi yang menarik. - Sistem teknologi dan informasi bank konvensional lebih canggih. - Tingkat literasi dan inklusi keuangan syariah yang masih rendah. - Bisnis akan melambat dalam waktu +/- 2 tahun karena konsolidasi dan kondisi Covid-19 (stagnasi bisnis).

Sumber: Data Diolah, 2020.

contoh, ketika akan dibangun kawasan industri halal, maka semua transaksi keuangannya hendaknya difasilitasi oleh bank syariah dan harus diberikan kesempatan yang luas bagi bank syariah dalam memfasilitasi semua transaksi keuangan, baik transaksi perusahaan yang ada di kawasan industri halal, transaksi karyawannya, hingga bisnis pendukungnya.

Strengths (Kekuatan)

Merger ini merupakan upaya menggabungkan kekuatan dan kompetensi dari bank-bank syariah milik BUMN menjadi bank syariah nasional terbesar di Indonesia. Ketiga bank syariah peserta penggabungan memiliki kekuatannya masing-masing. Strategi dan fokus bisnis masing-masing bank telah berhasil mencatatkan kinerja

operasional dan keuangan yang positif. Sampai dengan semester pertama tahun 2020, ketiga bank mencatatkan kinerja yang baik sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 4.

yang lengkap untuk beragam kebutuhan finansial untuk semua segmen nasabah, mulai dari UMKM, *affluent middle-class*, investor, *wholesale* dan korporasi, meliputi:

Tabel 4. Kinerja Bank Syariah BUMN

	BRI Syariah	Mandiri Syariah	BNI Syariah
Total Aset	Rp50 triliun	Rp114,40 triliun	Rp50,76 triliun
Pembiayaan	Rp37,4 triliun	Rp75,61 triliun	Rp31,33 triliun
Dana Pihak Ketiga	Rp41 triliun	Rp101,78 triliun	Rp43,64 triliun
Laba Q2-2020	Rp117,2 miliar	Rp719 miliar	Rp266,64 miliar
Jumlah Nasabah	3,8 juta	8 juta	3,6 juta
Jumlah Cabang	69 cabang 226 sub-cabang 10 kantor kas	736 outlet	385 outlet
Jumlah Karyawan	5.790 karyawan	8.612 karyawan	5.692 karyawan

Sumber: Fact Sheet Ringkasan Rencana Merger BRIS, BSM, BNI (2020).

Capaian kinerja yang dimiliki ketiga bank syariah BUMN tersebut, menjadi kekuatan dalam proses *merger* yang akan dilakukan. Terlihat dalam Tabel 4. bagaimana bank memiliki keunggulan masing-masing. BMS terlihat sebagai bank dengan kekuatan total aset, pembiayaan maupun DPK yang jauh lebih baik dibandingkan BRIS maupun BNIS. Kondisi tersebut menjadikan BMS menguasai laba sampai dengan pertengahan tahun 2020. Tak mengherankan karena BMS merupakan bank dengan jumlah nasabah syariah terbesar. Untuk BRIS, kekuatannya terletak pada infrastruktur cabangnya yang sangat luas meliputi seluruh wilayah Indonesia. BRIS juga merupakan bank syariah yang telah *go public* (*listing* di Bursa Efek Indonesia). Sementara BNIS memiliki jaringan yang luas sampai ke internasional dan memiliki pertumbuhan kinerja di atas rata-rata industri perbankan syariah sejak tahun 2017. Untuk kinerjanya tersebut, BNIS mendapatkan penghargaan *The best performance* dan *The best CEO* dari Bisnis Indonesia Financial Awards tahun 2019. Penggabungan ketiganya, akan membentuk BHP dengan nama Bank Syariah Indonesia.

Dengan visi “Menjadi Salah Satu dari 10 Bank Syariah Terbesar Berdasarkan Kapitalisasi Pasar Secara Global Dalam Waktu 5 Tahun Ke depan” BHP akan memiliki layanan keuangan syariah

- Segmen ritel, BHP akan memiliki ragam solusi keuangan dalam ekosistem Islami seperti terkait keperluan ibadah haji dan umrah, ZISWAF, pendidikan, kesehatan, remitansi internasional, dan layanan dan solusi keuangan lainnya yang berlandaskan prinsip syariah yang didukung oleh kualitas *digital banking* dan layanan kelas dunia.
- Segmen korporasi dan *wholesale*, BHP akan memiliki kemampuan untuk masuk ke dalam sektor-sektor industri yang belum terpenetrasi maksimal oleh perbankan syariah. Selain itu, BHP juga diyakini akan dapat turut membiayai proyek-proyek infrastruktur yang berskala besar dan sejalan dengan rencana pemerintah dalam pembangunan infrastruktur di Indonesia. Di samping itu, BHP akan menyasar investor global lewat produk-produk syariah yang kompetitif dan inovatif.
- Segmen UKM dan Mikro, BHP akan terus memberikan dukungan kepada para pelaku UMKM melalui produk dan layanan keuangan syariah yang sesuai, juga melalui sinergi dengan bank-bank Himbara dan Pemerintah Indonesia.

BHP akan memiliki modal dan aset yang kuat dari segi finansial, sumber daya manusia, sistem teknologi informasi, maupun produk dan layanan

keuangan untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabah sesuai dengan prinsip syariah. Hal ini diharapkan mampu meningkatkan penetrasi aset syariah serta meningkatkan daya saing sesuai visi yang dicita-citakan.

Weaknesses (Kelemahan)

Tingkat penetrasi aset syariah dibandingkan dengan aset perbankan secara umum di Indonesia pada tahun 2019 masih tergolong rendah, yaitu dibawah 8 persen. Jika dibandingkan dengan penetrasi aset syariah pada tahun 2019 di negara-negara dengan jumlah penduduk muslim yang tinggi seperti Malaysia, Kuwait, Bahrain, Brunei, dan Saudi Arabia yang rata-rata di atas 20 persen dan bahkan ada yang mencapai di atas 50 persen.

Kemampuan bank syariah di Indonesia, khususnya Bank Peserta Penggabungan untuk mendapatkan pendanaan melalui sukuk saat ini juga terbatas, di mana penerbitan sukuk dibandingkan surat utang konvensional di Malaysia, Saudi Arabia dan Uni Emirat Arab rata-rata di atas 20 persen per April 2020. Sedangkan penerbitan sukuk dibandingkan surat utang konvensional di Indonesia masih di bawah 5 persen per April 2020. Rendahnya penetrasi perbankan syariah di Indonesia menjadi pekerjaan rumah bagi seluruh pemangku kepentingan khususnya yang terkait langsung dengan industri keuangan syariah di Indonesia.³³

Jika kita pelajari sejarah perbankan syariah di Indonesia, maka kita akan sama-sama menyadari bahwa perkembangan industri keuangan syariah khususnya perbankan syariah masih jauh dari titik optimalnya. Hal ini dapat disebabkan karena bank syariah yang ada dinilai memiliki kemampuan pembiayaan yang terbatas, sehingga sulit melakukan pengembangan skala pembiayaan dan peningkatan *market share* syariah.

Terkait dengan peraturan Batas Maksimum Penyaluran Dana (BMPD) di mana permodalan bank syariah yang jauh lebih kecil dibandingkan perbankan konvensional menyebabkan

maksimum penyaluran dana kepada pihak ketiga juga terbatas sehingga tidak mampu mencukupi kebutuhan dana dengan skala besar. Meski ada solusi yaitu melalui pembiayaan sindikasi bank syariah, namun hal ini dihindari mengingat prosesnya yang rumit, lama dan memerlukan biaya pembiayaan yang lebih tinggi. Begitu pula ketika bank syariah menyalurkan pembiayaan dalam mata uang asing, di mana ketentuan Posisi Devisa Netto (PDN) yang tidak boleh melebihi 20 persen dari modal bank, menyebabkan penyaluran dana menjadi terbatas.³⁴ Pada intinya, pendanaan masih didominasi oleh simpanan berbiaya mahal seperti deposito berjangka dan jangka pendek, yang tentunya tidak tepat jika disalurkan ke pembiayaan jangka panjang.

Aspek SDM syariah, terbilang masih belum memadai baik dari segi jumlah maupun kualitas. SDM yang ada belum sepenuhnya didukung oleh kemampuan syariah dan pengalaman yang cukup. Pada akhirnya di lapangan kadangkala terjadi sengketa syariah yang kebanyakan disebabkan karena keterbatasan pemahaman terhadap perbankan syariah itu sendiri. Selain itu, harus diantisipasi jangan sampai *merger* menyebabkan pemutusan hubungan kerja (PHK) sehingga menambah jumlah pengangguran, walaupun dengan dalih efektifitas dan efisiensi bisnis proses pasca *merger* yang menuntut perampingan.

Sebagaimana pengalaman dari *merger* Bank Mandiri, jumlah bank dan kantor cabang akan berkurang. Begitu juga dengan *merger* bank syariah yang mengurangi jumlah bank syariah dan kemungkinan besar akan mengurangi jumlah kantor cabang. Pengurangan jumlah kantor cabang ini sangatlah mungkin akibat dari berdampingannya 2 atau 3 kantor cabang bank peserta *merger* sebelumnya. Pengurangan jumlah bank dan kantor cabang ini dapat mengurangi jumlah layanan bank syariah.

Kelemahan lainnya, proses *merger* membutuhkan sinergi dengan bank induk dalam

³³ Focus Group Discussion Tim Penelitian Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik dengan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tentang "Prospek Industri Keuangan Syariah dalam Perekonomian Inklusif Indonesia" pada tanggal 16 September 2020.

³⁴ KNKS, "Kajian Konversi, Merger, Holding dan Pembentukan Bank BUMN Syariah sebagai Bagian dari Program Penguatan Bank Syariah", 2018, (*online*), (<https://knks.go.id/storage/upload/1583204515-Kajian%20Konversi%20Merger%20Holding%20dan%20Pembentukan%20Bank%20BUMN%20Syariah.pdf>, diakses 24 oktober 2020).

hal legal/hukum, sistem (IT dan SDM), *culture*, modal, konsolidasi, dan keterbukaan Informasi, dikarenakan ketiga bank peserta *merger* merupakan anak perusahaan dari bank BUMN. Konsolidasi sistem teknologi dan informasi yang akan dilakukan nantinya dapat menjadi hambatan dalam operasionalisasi BHP. Selain itu, BHP akan membutuhkan promosi *branding* dan peningkatan literasi kepada nasabah serta masyarakat.³⁵

Opportunity (Peluang)

Saat ini, di Indonesia belum terdapat bank syariah yang memiliki kemampuan, baik dari sisi finansial maupun teknologi, untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabah dan meraih pangsa pasar syariah yang belum terjamah, khususnya pangsa pasar yang dapat diraih hanya oleh bank berskala besar. Dengan adanya rencana penggabungan, diharapkan BHP akan memiliki modal dan aset yang cukup, dari segi finansial, sumber daya manusia, sistem teknologi informasi maupun produk-produk untuk dapat memenuhi kebutuhan nasabah sesuai dengan prinsip syariah. Hal ini diharapkan akan dapat meningkatkan penetrasi aset syariah serta meningkatkan daya saing BHP sehingga dapat bersaing secara global dengan 10 bank syariah terbesar di dunia.

Dari sisi prospek usaha, BHP akan menjadi "Champion" Bank Syariah yang dapat meraih potensi pasar syariah yang sampai dengan saat ini belum tersentuh. Dengan lebih dari 200 juta populasi muslim di Indonesia dan penetrasi keuangan syariah yang masih rendah, maka potensi bank syariah kedepannya masih sangat besar. BHP diharapkan akan memiliki permodalan dan kapasitas yang memadai untuk mengoptimalkan potensi tersebut, sehingga dapat meningkatkan *market share* perbankan syariah yang saat ini hanya sebesar 6,18% terhadap keuangan nasional.

Senada dengan yang disampaikan Irfan Syauqi Beik bahwa *merger* ketiga BUS ini akan meningkatkan *the size bank* atau skala ekonomi

bank syariah ini sehingga akan meningkatkan efisiensinya. Selain itu, melalui *merger* akan meningkatkan daya saing bank syariah ini dan BHP akan menjadi akselerator industri perbankan syariah.³⁶

Threats (Ancaman)

Kuatnya eksistensi bank konvensional dalam menjaring konsumen calon nasabah masih menjadi ancaman. Terlebih lagi program dan *benefit* yang ditawarkan seringkali lebih diminati oleh calon nasabah. Belum lagi tawaran pembiayaan yang bisa ditanggung bank konvensional relatif lebih besar dan lebih menguntungkan. Tabel 5. memperlihatkan bagaimana perbandingan aset yang dimiliki bank konvensional dengan bank syariah.

Tabel 5. Aset Bank Konvensional dan Syariah (2018)
(dalam Triliun Rp)

No	Bank Konvensional	Total Aset	No	Bank Syariah	Total Aset
1	BRI	1.234,20	1	Bank Syariah Mandiri	98,58
2	Bank Mandiri	1.038,71	2	BNI Syariah	41,05
3	BCA	808,64	3	BRI Syariah	38,48
4	BNI	754,58	4	BTN Syariah	27,98
5	BTN	272,30			
6	CIMB Niaga	265,06			
7	Panin	189,24			
8	OCBC NISP	173,58			
9	MUFG	166,16			
10	Maybank Indonesia	163,86			

Sumber: KNKS (2018)

Kondisi pendanaan bank syariah yang masih dominan jangka pendek menyebabkan terjadinya risiko likuiditas akibat *short term mismatch*. Saat ini, likuiditas perbankan syariah masih dominan DPK jangka pendek, sedangkan produk pembiayaan unggulan seperti musyarakah dan mudharabah merupakan skema jangka panjang. Bahkan, akad yang dominan digunakan seperti

³⁵ Irfan Syauqi Beik, "Merger BUS dan Dampaknya Terhadap Perekonomian", *Makalah*, disampaikan pada Webinar UIN Jakarta 9 November 2020.

³⁶ *Ibid.*

murabahah pun minimal berjangka waktu satu tahun. Kondisi ini juga menjadi ancaman bagi perbankan syariah untuk meningkatkan *portofolio* pembiayaan komersial atau korporasi. Tanpa pembiayaan komersial yang signifikan dan berkualitas, akan sulit bagi perbankan syariah untuk berkembang. Ditambah lagi, jika melihat proyeksi perkembangan total aset bank konvensional pada tahun 2024 sebagaimana dijelaskan dalam Tabel 6.

Tabel 6. Bank dengan Total Aset Terbesar (Proyeksi 2024)

(dalam Triliun Rp)

No	Bank Konvensional	Total Aset
1	BRI	2.186,46
2	Bank Mandiri	1.840,13
3	BCA	1.432,55
4	BNI	1.336,78
5	BTN	482,40
6	Bank CIMB Niaga	469,58
7	Bank Panin	335,24
8	Bank OCBC NISP	307,51
9	Bank MUFG	294,37
10	Bank Maybank Indonesia	290,29

Sumber: KNKS (2018)

Dari segi sistem teknologi informasi yang dimiliki, bank syariah belum secanggih bank konvensional, tentunya akan menjadi ancaman tersendiri kedepan. Karena kecepatan sangat ditentukan oleh kapasitas teknologi informasi yang digunakan. Disamping itu, pemanfaatan ekonomi digital juga dapat menjadi ancaman bagi bank syariah dalam meningkatkan segmen pembiayaan retail. Untuk itu, perlu diantisipasi agar pelaksanaan *merger* tidak memunculkan masalah, *error*, atau sulit diakses karena sinkronisasi sistem teknologi atau konversi data. Padahal selama ini, bank syariah yang akan bergabung secara terpisah sudah memiliki teknologi *digital banking* yang cukup baik. Selain itu, Konsolidasi yang akan dilakukan dan kondisi perekonomian akibat pandemi covid-19 dapat menyebabkan perlambatan pertumbuhan bisnis BHP atau stagnasi bisnis.

Tingkat literasi dan inklusi keuangan syariah yang masih rendah jika dibandingkan dengan

keuangan konvensional juga dapat menambah daftar ancaman yang akan dihadapi perbankan syariah ke depan. Berdasarkan data OJK tahun 2019, tingkat literasi keuangan syariah baru mencapai 8,9% sedangkan keuangan konvensional mencapai 37,7%. Untuk inklusi keuangan syariah baru mencapai 9,1% dan keuangan konvensional telah mencapai 75,3%.³⁷ Hal ini akan menjadi tantangan sendiri bagi BHP untuk meningkatkan literasi dan inklusi keuangan syariah di Indonesia. Selain dilakukan sendiri, BHP juga dapat bekerjasama dengan lembaga pendidikan dan organisasi masyarakat untuk melakukan edukasi dan sosialisasi tentang keuangan syariah khususnya perbankan syariah, sehingga pengetahuan dan interaksi masyarakat dengan keuangan syariah dapat meningkat.

PENUTUP

Merger bank umum syariah BUMN merupakan kebijakan yang sangat gencar diimplementasikan saat ini. Bahkan Menteri BUMN menyakini akan terlaksana secara legal formal pada Februari 2021. Beberapa hal yang mendasari diantaranya adalah dengan *merger*: (i), bank syariah bisa lebih efisien dalam penggalangan dana, operasional, pembiayaan, dan belanja; (ii) bank syariah memiliki prospek lebih baik karena kemampuannya beradaptasi dalam situasi pandemi saat ini; (iii) bank syariah gabungan akan masuk top 10 bank nasional dengan aset mencapai Rp240 triliun; (iv) memiliki potensi sebagai 10 bank syariah teratas secara global berdasarkan kapitalisasi pasar; (v) memiliki cakupan produk yang besar mulai dari *wholesale*, *consumer*, retail, UMKM, dengan berbagai produk dan layanan yang andal; (vi) menjadi pilar baru kekuatan ekonomi nasional; dan (vii) membuka akses pelayanan jasa keuangan sesuai prinsip syariah lebih besar dan lebih luas.

Namun demikian, langkah *merger* ini harus dilengkapi dengan fitur kebijakan afirmatif lainnya untuk mendukung industri perbankan syariah. Misalnya saja kebijakan mendorong ekosistem

³⁷ Otoritas Jasa Keuangan, "Perkembangan Keuangan dan Perbankan Syariah Nasional", *Makalah*, disampaikan dalam Focus Group Discussion Tim Penelitian Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik tanggal 15 September 2020

bisnis syariah yang lebih terintegrasi dalam sebuah kawasan ekonomi halal, mendorong pemanfaatan perbankan syariah dalam pengelolaan transaksi keuangan, keberpihakan kepada UMKM dengan mendorong komitmen bank syariah hasil *merger* atau BHP untuk memberikan kemudahan akses dan pembiayaan bagi UMKM, serta penguatan sinergi dengan sektor Zakat Infaq Sadakah Waqaf (ZISWAF).

Intervensi pemerintah tidak boleh berhenti hanya pada *merger*, harus ada upaya lebih pemerintah dalam memperbesar pangsa pasar perbankan syariah dalam industri perbankan nasional. Misalnya saja, Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) seluruh anggarannya harus disimpan di bank syariah yang pastinya sangat efektif dalam meningkatkan pangsa pasar bank syariah. Atau misalnya kebijakan *payroll* pegawai yang berada di bawah Kementerian Agama diarahkan untuk menggunakan bank syariah BUMN yang terbentuk sehingga dapat meningkatkan *market share* perbankan syariah di pasar industri perbankan nasional.

Hal lainnya yang penting untuk diperhatikan juga yaitu bagaimana *merger* ini dapat dilakukan dengan kehati-hatian dan memperhatikan setiap detail prosesnya dengan lebih baik. Menyusun tahapan pelaksanaan *merger* secara detail dan terstruktur dengan target capaian penggabungan secara transparan, efektif, efisien dan rasional yang berpegang pada prinsip keadilan. Menghindari penurunan kesejahteraan dan pengurangan pegawai dalam proses *merger*. Menyatukan nasabah dari ketiga entitas yang ada sebelumnya secara terintegrasi dan terkoordinasi dengan baik. Melakukan upaya sosialisasi dan promosi agar fragmentasi masyarakat lebih fokus kepada BHP sebagai pilihan utamanya. Sehingga mimpi Indonesia memiliki bank syariah yang berskala global dan berdaya saing akan terwujud pada akhirnya.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Wirosa. (2009). *Produk Perbankan Syariah*. Jakarta: LPFE Usakti.

Artikel dalam jurnal atau majalah

Amalia, F dan Ika, SR. (2014). Kinerja Bank di Indonesia setelah melakukan merger dan akuisisi dengan Kepemilikan Asing: Apakah Lebih Baik?. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Efektif*, Vol.5, No.1, Juni, hlm. 73-84.

Djalil, M. (2001). Jasi Nomor Wahid lewat Merger Dunia. *Infobank*, No. 251, Januari 2001, hlm. 25-32.

Gie, Kwik Kian. (1992). Merger dan Akuisisi: Kemungkinan Penyalahgunaan dan Efek Sinerginya pada Unit-Unit Grup Bisnis. *Jurnal Usahawan*, No. 3 (XXI), hlm. 11-15.

Machfoedz, Mas'ud. (1999). Pengaruh Krisis Moneter pada Efisiensi Perusahaan Publik di Bursa Efek Jakarta. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 14, No 1, hlm. 37-49.

Payamta dan Setiawan. (2004). Analisis Pengaruh Merger dan Akuisisi terhadap Kinerja Perusahaan Publik di Indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, No. 7(3), hlm. 256-282.

Payamta, Nur Solikhah. (2001). Pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan Publik di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 1, No. 1, hlm. 17-41.

Artikel dalam surat kabar

Nursyamsi, Muhammad dan Lida Puspaningtyas. (2020). Merger Bank Syariah BUMN Dimulai, *Republika*, 13 Oktober.

Tulisan/berita dalam surat kabar (tanpa nama pengarang)

Tambahan Informasi Dan/Atau Perubahan Atas Ringkasan Rancangan Penggabungan Antara PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri dan PT BNI Syariah. (2020). *Bisnis Indonesia*, 11 Desember.

Berita Pers

Fact Sheet Ringkasan Rencana Merger BRIS, BSM, BNIS.

Rampungkan Rencana Merger 3 Bank Syariah, Bank Hasil Penggabungan Akan Berevolusi Jadi Bank Syariah Nasional Terbesar. (2020). BRI Syariah-Mandiri Syariah-BNI Syariah, 23 Oktober.

Tesis

IS, Kusmargiani. (2006). Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas pada Bank yang Merger dan Akuisisi di Indonesia. *Tesis*, Semarang: Program Pascasarjana, Universitas Diponegoro.

Purweningtyas. (2002). Analisis Efisiensi Operasional, Kualitas Pelayanan dan Profitabilitas BPR dan BPR BKK sebagai dasar *benchmarking*. *Tesis*, Semarang: Magister Manajemen, Universitas Diponegoro Semarang.

T, Dyah Nirmalawati. (2001). Dampak Merger antar Bank di Indonesia terhadap Profitabilitas efisiensi pada Bank Pemerintah, Umum, Swasta, Devisa, non Devisa tahun 1995-2000. *Tesis*, Yogyakarta: Program Pascasarjana, Universitas Gadjah Mada.

Makalah diskusi/webinar

Beik, Irfan Syauqi. (2020). Merger BUS dan Dampaknya Terhadap Perekonomian, *Makalah*, disampaikan dalam Webinar UIN Syarifhidayatullah 9 November 2020, Jakarta.

Wibowo, Abdullah Firman. (2020). Toward Stronger and Better Islamic Bank. *Makalah*, disampaikan dalam Focus Group Discussion Tim Penelitian Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik, Jakarta.

Otoritas Jasa Keuangan (2020). Perkembangan Keuangan dan Perbankan Syariah Nasional. *Makalah*, disampaikan dalam Focus Group Discussion Tim Penelitian Bidang Ekonomi dan Kebijakan Publik, Jakarta.

Internet

Alfi, Azidah Nur. (2020). Bank Mandiri (BMRI) Raup Laba Rp10,3 Triliun Semester I/2020, (*online*), (<https://finansial.bisnis.com/read/20200819/90/1280909/bank-mandiri-bmri-raup-laba-rp103-triliun-semester-i2020>), diakses 23 Oktober 2020)

Bank Mandiri. (2020). Profil Perusahaan, (*online*), (<https://www.bankmandiri.co.id/web/guest/profil-perusahaan>), diakses 22 Oktober 2020).

Kelana, Irwan. (2020). Dosen IPB: Antisipasi Kegagalan Merger Tiga Bank Syariah, (*online*), (<https://republika.co.id/berita/qiohxw374/dosen-ipb-antisipasi-kegagalan-merger-tiga-bank-syariah>), diakses 25 Oktober 2020).

KNKS. (2018). Kajian Konversi, Merger, Holding dan Pembentukan Bank BUMN Syariah sebagai Bagian dari Program Penguatan Bank Syariah, (*online*), (<https://knks.go.id/storage/upload/1583204515-Kajian%20Konversi%20Merger%20Holding%20dan%20Pembentukan%20Bank%20BUMN%20Syariah.pdf>), diakses 24 oktober 2020).

Lumanauw, Novy dan Herman. (2020). Hasil Merger Bank Syariah BUMN Dinamakan Bank syariah Indonesia, (*online*), (<https://www.beritasatu.com/ekonomi/708425/hasil-merger-bank-syariah-bumn-dinamakan-bank-syariah-indonesia>), diakses 12 Desember 2020).

Muchlasin, Moch. (2019). Kerangka Regulasi Pengembangan Ekosistem Keuangan Syariah Digital Indonesia, (*online*), (<https://isef.co.id/presentation/ISEF2019/15Nov2019/6th%20Indonesia%20Islamic%20Economic%20Forum/03.%20Kerangka%20Regulasi%20Pengembangan%20Ekosistem%20Keuangan%20Syariah%20Digital%20Indonesia%20-%20Moch.%20Muchlasin.pdf>), diakses 24 Oktober 2020).

Otoritas Jasa Keuangan. (2020). Perbankan Syariah di Indonesia, (*online*), (<https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/tentang-syariah/Pages/Sejarah-Perbankan-Syariah.aspx>), diakses 24 Oktober 2020).

- Richard, M. (2020). Muhammadiyah: Bank Syariah Milik BUMN Jangan Merger, Fokus UMKM!, (*online*), (<https://finansial.bisnis.com/read/20200704/231/1261573/muhammadiyah-bank-syariah-milik-bumn-jangan-merger-fokus-umkm>, diakses 25 Oktober 2020).
- Wikipedia. (2020). Bank Mandiri, (*online*), (https://id.wikipedia.org/wiki/Bank_Mandiri, diakses 22 Oktober 2020).