

**ANALISIS SWOT BANK BUMN PASCA MERGER
MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA
(Studi Pada BSI KCP Tomoni
Kabupaten Luwu Timur)**

Skripsi

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi (SE) pada Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo*



ANDI TANTRI UTAMI

1704020066

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO
2022**

**ANALISIS SWOT BANK BUMN PASCA MERGER
MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA
(Studi Pada BSI KCP Tomoni
Kabupaten Luwu Timur)**

Skripsi

*Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana
Ekonomi (SE) pada Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo*



ANDI TANTRI UTAMI

1704020066

Pembimbing :

Hamida, S.E.Sy., M.E.Sy

**PROGRAM STUDI PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO
2022**

HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Andi Tantri Utami

NIM : 17 0402 0066

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Program Studi : Perbankan Syariah

Judul : “Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi
Bank Syariah Indonesia (Studi pada BSI KCP Tomoni
Kabupaten Luwu Timur)”

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa:

1. Skripsi ini benar merupakan hasil karya sendiri, bukan plagiasi atau duplikasi dari karya orang lain yang saya akui sebagai tulisan atau pikiran saya sendiri.
2. Seluruh bagian dari skripsi ini adalah karya saya sendiri selain kutipan yang ditunjukkan sumbernya. Segala kekeliruan yang ada di dalamnya adalah tanggungjawab saya sendiri.

Bilamana dikemudian hari pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi administratif atas perbuatan tersebut dan gelar akademik yang saya peroleh karenanya dibatalkan.

Demikian pernyataan ini dibuat untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 21 Desember 2022

Yang membuat pernyataan,



Andi Tantri Utami
NIM 17 0402 0066

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi Pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur) yang ditulis oleh Andi Tantri Utami Nomor Induk Mahasiswa (NIM) 17 0402 0066 mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo yang dimunaqasyahkan pada hari Jumat, tanggal 02 Desember 2022 Miladiyah bertepatan dengan 8 Jumadil Awal 1444 Hijriyah telah diperbaiki sesuai catatan dan permintaan Tim Penguji, dan diterima sebagai syarat meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E).

Palopo, 21 Desember 2022

TIM PENGUJI

- | | | |
|----|---------------------------------------|-------------------|
| 1. | Dr. Takdir, S.H., M.H. | Ketua Sidang |
| 2. | Dr. Muh. Ruslan Abdullah, S.EI., M.A. | Sekretaris Sidang |
| 3. | Arzalsyah S, S.E., M.Ak | Penguji I |
| 4. | Megasari, S.Pd., M.Sc | Penguji II |
| 5. | Hamida, S.E.Sy., M.E.Sy | Pembimbing |

Mengetahui:

a.n Rektor IAIN Palopo
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam



Dr. Takdir, S.H., M.H.
NIP 19790724 200312 1 002

Ketua Program Studi
Perbankan Syariah



Hendra Safri, S.E., M.M.
NIP 19861020 2015031 001

PRAKATA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ، وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ ، سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
وَعَلَّاهُ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ أَمَّا بَعْدُ

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah swt. Yang telah menganugrahkan rahmat, hidayah serta kekuatan lahir dan batin, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia"setelah melalui proses yang Panjang.

Salawat dan salam kepada Muhammad saw. kepada para keluarga, sahabat dan pengikut-pengikutnya. Skripsi ini disusun sebagai syarat yang harus diselesaikan, guna memperoleh gelar sarjana ekonomi dalam bidang perbankan syariah pada Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo. Penulisan skripsi ini dapat terselesaikan berkat bantuan, bimbingan serta dorongan dari banyak pihak walaupun penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang tak terhingga dengan penuh ketulusan hati dan keikhlasan, terkhusus kepada kedua orangtua saya tercinta ayahanda Alm. Tajuddin dan Ibunda Almh. Andi Tenri Wempeng, yang telah mengasuh dan mendidik saya dengan penuh kasih sayang sejak kecil hingga sekarang, dan semua yang telah diberikan kepada anak-anaknya, serta terima kasih banyak kepada:

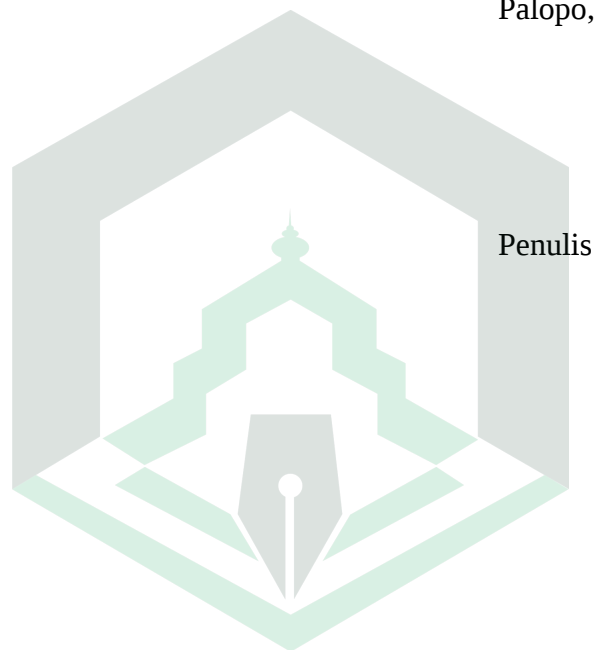
1. Bapak Prof. Dr. Abdul Pirol, M. Ag. selaku Rektor IAIN Palopo, Bapak Dr. H. Muammar Arafat, S.H., M.H. selaku Wakil Rektor Bidang Akademik dan Pengembangan Kelembagaan, Bapak Dr. Ahmad Syarief Iskandar, S.E., M.M. selaku Wakil Rektor Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, Bapak Dr. Muhaemin, M.A. selaku Wakil Rektor Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.
2. Bapak Dr. Takdir, S.H., M.H. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palopo, Bapak Dr. Muhammad Ruslan Abdullah, S.EI., M.A. selaku Wakil Dekan Bidang Akademik, Bapak Tajuddin, S.E., M. Ak., CA. selaku Wakil Dekan Bidang Administrasi Umum, Perencanaan dan Keuangan, Bapak Ilham, S.Ag., M.A. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Kerjasama.
3. Bapak Hendra Safri, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Perbankan Syariah IAIN Palopo beserta para Dosen dan Staf yang telah banyak memberi arahan dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Hamida, S.E.Sy., M.E.Sy. selaku Pembimbing utama yang telah memberikan bimbingan, masukan dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini, juga sebagai salah satu *support system* saya dalam menyelesaikan tugas akhir saya.
5. Bapak Arzal Syah, S.E., M.Ak. selaku Penguji I dan Ibu Megasari, S.Pd., M.Sc. selaku penguji II.

6. Kepala Perpustakaan IAIN Palopo Bapak Madehang, S.Ag., M.A. beserta staf yang telah menyediakan buku-buku/literatur untuk keperluan studi kepastakaan dalam menyusun skripsi ini.
7. Ibu Jumarni, ST., M.E.Sy. selaku Penasihat Akademik
8. Para Staf IAIN Palopo, dan terkhusus kepada Staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam yang banyak membantu saya terlebih dalam pengurusan berkas-berkas demi penyelesaian studi saya.
9. Pimpinan dan Pegawai Bank Syariah Indonesia yang telah memberikan izin dan bantuan dalam melakukan penelitian untuk menyelesaikan skripsi ini.
10. Kepada saudara-saudari saya Andi Zulfikar dan Andi Tenri Meiyati yang selama ini membantu dan mendoakanku dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Kepada semua teman seperjuangan, mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah IAIN Palopo angkatan 2017 (khususnya kelas PBS B), teman-teman KKN angkatan 38 Dera Rampoang, teman-teman alumni SMAN 2 Luwu Timur (khususnya kelas XII Ipa 3), serta teman-teman komunitas Earth Hour Palopo yang selalu memberi semangat, saran dan masukan kepada saya selama menjadi mahasiswa.
12. Kepada semua sahabat saya Uppa, Mela, Itta, Irma, Puji, Akbar, Hakmin, Indon, Acon, Edo, Sahrul, Aldi dan Nuurul Amaliah Darwis yang selama ini membantu, dan memberikan *support* dan selalu memberikan saran dalam penyusunan skripsi ini.

Semoga setiap bantuan doa, dukungan, motivasi, dorongan, kerjasama dan amal bakti yang telah diberikan kepada penulis mendapat balasan yang layak disisi Allah SWT.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi setiap yang memerlukan dan semoga Allah SWT. menuntun kearah yang benar dan lurus. Aamiin.

Palopo, 21 Desember 2022



PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN

A. *Transliterasi Arab-Latin*

Daftar huruf bahasa Arab dan transliterasinya ke dalam huruf Latin dapat dilihat pada tabel berikut:

1. Konsonan

Huruf Arab	Nama	Huruf Latin	Nama
ا	Alif	-	-
ب	Ba'	B	Be
ت	Ta'	T	Te
ث	Ṣa'	Ṣ	Es dengan titik di atas
ج	Jim	J	Je
ح	Ḥa'	Ḥ	Ha dengan titik di bawah
خ	Kha	Kh	Ka dan ha
د	Dal	D	De
ذ	Ḍal	Ḍ	Zet dengan titik di atas
ر	Ra'	R	Er
ز	Zai	Z	Zet
س	Sin	S	Es
ش	Syin	Sy	Esdan ye
ص	Ṣad	Ṣ	Es dengan titik di bawah
ض	Ḍaḍ	Ḍ	De dengan titik di bawah
ط	Ṭa	Ṭ	Te dengan titik di bawah
ظ	Ẓa	Ẓ	Zet dengan titik di bawah
ع	‘Ain	‘	Koma terbalik di atas
غ	Gain	G	Ge
ف	Fa	F	Fa
ق	Qaf	Q	Qi

ك	Kaf	K	Ka
ل	Lam	L	El
م	Mim	M	Em
ن	Nun	N	En
و	Wau	W	We
ه	Ha'	H	Ha
ء	Hamzah	'	Apostrof
ي	Ya'	Y	Ye

Hamzah (ء) yang terletak di awal kata mengikuti vokalnya tanpa diberi tanda apa pun. Jika ia terletak di tengah atau di akhir, maka ditulis dengan tanda (').

2. Vokal

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

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

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اَ	<i>fathah</i>	a	a
اِ	<i>kasrah</i>	i	i
اُ	<i>damamah</i>	u	u

Vokal rangkap bahasa Arab yang lambangnya berupa gabungan antara harakat dan huruf, transliterasinya berupa gabungan huruf, yaitu:

Tanda	Nama	Huruf Latin	Nama
اَيّ	<i>fathah dan yā'</i>	ai	a dan i
اَوّ	<i>fathah dan wau</i>	au	a dan u

Contoh:

كَيْفَ : *kaifa*
هَوْلَ : *hauila*

3. *Madda*

Maddah atau vokal panjang yang lambangnya berupa harakat dan huruf, transliterasinya berupa huruf dan tanda, yaitu:

Harakat dan Huruf	Nama	Huruf dan Tanda	Nama
اَ ... اِ ...	<i>fathah</i> dan <i>alif</i> atau <i>yā'</i>	ā	a dan garis di atas
إِ	<i>kasrah</i> dan <i>yā'</i>	ī	i dan garis di atas
أُ	<i>dammah</i> dan <i>wau</i>	ū	u dan garis di atas

مَاتَ : *māta*
رَمَى : *rāmā*
قِيلَ : *qīla*
يَمُوتُ : *yamūtu*

4. *Tā marbūtah*

Transliterasi untuk *tā' marbūtah* ada dua, yaitu *tā' marbūtah* yang hidup atau mendapat harakat *fathah*, *kasrah*, dan *dammah*, transliterasinya adalah [t]. Sedangkan *tā marbūtah* yang mati atau mendapat harakat sukun, transliterasinya adalah [h].

Kalau pada kata yang berakhir dengan *tā' marbūtah* diikuti oleh kata yang menggunakan kata sandang *al-* serta bacaan kedua kata itu terpisah, maka *tā' marbūtah* itu ditransliterasikan dengan ha [h].

Contoh:

رَوْضَةُ الْأَطْفَالِ : *raudah al-atfāl*
الْمَدِينَةُ الْفَاضِلَةُ : *al-madīnah al-fādilah*
الْحِكْمَةُ : *al-hikmah*

5. *Syaddah (Tasydīd)*

Syaddah atau *tasydīd* yang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan sebuah tanda *tasydīd* (ّ), dalam transliterasi ini dilambangkan

dengan perulangan huruf (konsonan ganda) yang diberi tanda *syaddah*.

Contoh:

رَبَّنَا	: <i>rabbānā</i>
نَجِّينَا	: <i>najjainā</i>
الْحَقِّ	: <i>al-haqq</i>
نُعِمُّ	: <i>nu'ima</i>
عَدُوُّ	: <i>'aduwwun</i>

Jika huruf ع ber-*tasydid* di akhir sebuah kata dan didahului oleh huruf *kasrah* (ـِ), maka ia ditransliterasi seperti huruf *maddah* menjadi ī.

Contoh:

عَلِيٌّ	: 'Alī (bukan 'Aliyy atau A'ly)
عَرَبِيٌّ	: 'Arabī (bukan A'rabiyy atau 'Arabiy)

6. Kata Sandang

Kata sandang dalam sistem tulisan Arab dilambangkan dengan huruf ل (alif lam ma'rifah). Dalam pedoman transliterasi ini, kata sandang ditransliterasi seperti biasa al-, baik ketika ia diikuti oleh huruf *syamsiyah* maupun huruf *qamariyah*. Kata sandang tidak mengikuti bunyi huruf langsung yang mengikutinya. Kata sandang ditulis terpisah dari kata yang mengikutinya dan dihubungkan dengan garis mendatar (-).

Contoh:

الشَّمْسُ	: <i>al-syamsu</i> (bukan <i>asy-syamsu</i>)
الزَّلْزَلَةُ	: <i>al-zalزالah</i> (bukan <i>az-zalزالah</i>)
الْفَلَسَفَةُ	: <i>al-falsafah</i>
الْبِلَادُ	: <i>al-bilādu</i>

7. Hamzah

Aturan transliterasi huruf hamzah menjadi apostrof (') hanya berlaku bagi hamzah yang terletak di tengah dan akhir kata. Namun, bila hamzah terletak di awal kata, ia tidak dilambangkan, karena dalam tulisan Arab ia

berupa alif.

Contoh:

تَأْمُرُونَ	: ta 'murūna
النَّوْعُ	: al-nau'
شَيْءٌ	: syai'un
أُمِرْتُ	: umirtu

8. Penulisan Kata Arab yang Lazim Digunakan dalam Bahasa Indonesia

Kata, istilah atau kalimat Arab yang ditransliterasi adalah kata, istilah atau kalimat yang belum dibakukan dalam bahasa Indonesia. Kata, istilah atau kalimat yang sudah lazim dan menjadi bagian dari perbendaharaan bahasa Indonesia, atau sering ditulis dalam tulisan bahasa Indonesia, atau lazim digunakan dalam dunia akademik tertentu, tidak lagi ditulis menurut cara transliterasi di atas. Misalnya, kata al-Qur'an (dari *al-Qur'ān*), alhamdulillah, dan munaqasyah. Namun, bila kata-kata tersebut menjadi bagian dari satu rangkaian teks Arab, maka harus ditransliterasi secara utuh.

Contoh:

Syarh al-Arba'in al-Nawāwī

Risālah fī Ri'āyah al-Maslahah

9. Lafz al-Jalālah

Kata “Allah” yang didahului partikel seperti huruf jar dan huruf lainnya atau berkedudukan sebagai *mudāfilaih* (frasa nominal), ditransliterasi tanpa huruf hamzah.

Contoh:

بِاللَّهِ دِينُ اللَّهِ

dīnullāh billāh

Adapun *tā'marbūtah* di akhir kata yang disandarkan kepada *lafz al-jalālah*, diteransliterasi dengan huruf [t].

Contoh:

هُم فِي رَحْمَةِ اللَّهِ *hum fī rahmatillāh*

10. Huruf Kapital

Walau sistem tulisan Arab tidak mengenal huruf kapital (*All Caps*), dalam transliterasinya huruf-huruf tersebut dikenai ketentuan tentang penggunaan huruf kapital berdasarkan pedoman ejaan Bahasa Indonesia yang berlaku (EYD). Huruf kapital, misalnya, digunakan untuk menuliskan huruf awal nama diri (orang, tempat, bulan) dan huruf pertama pada permulaan kalimat. Bila nama diri didahului oleh kata sandang (al-), maka yang ditulis dengan huruf kapital tetap huruf awal nama diri tersebut, bukan huruf awal kata sandangnya. Jika terletak pada awal kalimat, maka huruf A dari kata sandang tersebut menggunakan huruf kapital (al-). Ketentuan yang sama juga berlaku untuk huruf awal dari judul referensi yang didahului oleh kata sandang al-, baik ketika ia ditulis dalam teks maupun dalam catatan rujukan (CK, DP, CDK, dan DR).

Contoh:

Wa mā Muhammadun illā rasūl

Inna awwala baitin wudi'a linnāsi lallazī bi Bakkata mubārakan

Syahru Ramadān al-lazī unzila fīhi al-Qurān

Nasīr al-Dīn al-Tūsī

Nasr Hāmid Abū Zayd

Al-Tūfī

Al-Maslahah fī al-Tasyrī' al-Islāmī

Jika nama resmi seseorang menggunakan kata Ibnu (anak dari) dan Abū (bapak dari) sebagai nama kedua terakhirnya, maka kedua nama terakhir harus disebutkan sebagai nama akhir dalam daftar pustaka atau daftar referensi. Contoh :

Abū al-Walīd Muhammad ibn Rusyd, ditulis menjadi: Ibnu Rusyd,
Abū al-Walīd Muhammad (bukan: Rusyd, Abū al-Walīd Muhammad
Ibnu)
Nasr Hāmid Abū Zaīd, ditulis menjadi: Abū Zaīd, Nasr Hāmid (bukan,
Zaīd Nasr Hāmid Abū

B. Daftar Singkatan

Beberapa singkatan yang dilakukan adalah:

SWT.	= Subhanahu Wa Ta'ala
SAW.	= Sallallahu 'Alaihi Wasallam
AS	= 'Alaihi Al-Salam
H	= Hijrah
M	= Masehi
SM	= Sebelum Masehi
L	= Lahir Tahun (untuk orang yang masih hidup saja)
W	= Wafat Tahun
QS	= Qur'an Surah
KCP	= Kantor Cabang Pembantu

BSI = Bank Syariah Indonesia

BUMN = Badan Usaha Milik Negara

SWOT = Strength, Weakness, Opportunity, Threat



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN	iii
PRAKATA	v
PEDOMAN TRANSLITERASI ARAB-LATIN DAN SINGKATAN	ix
DAFTAR ISI	xvixvii
DAFTAR KUTIPAN AYAT	xixxix
DAFTAR TABEL	xxxx
DAFTAR GAMBAR	xxi
DAFTAR LAMPIRAN	xxixxii
ABSTRAK	xxiiixxiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Batasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN TEORI	8
A. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan	8
B. Deskripsi Teori	13
1. Analisis SWOT.....	13
2. Bank Syariah.....	22
3. <i>Merger</i>	27

C. Kerangka Pikir	34
BAB III METODE PENELITIAN	36
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	36
B. Fokus Penelitian.....	37
C. Definisi Istilah	37
D. Desain Penelitian	38
E. Data dan Sumber Data	49
F. Instrumen Penelitian.....	40
G. Teknik Pengumpulan Data	41
H. Pemeriksaan Keabsahan Data.....	42
I. Teknik Analisis Data.....	43
BAB IV DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA.....	45
A. Deskripsi Data	45
B. Pembahasan	77
BAB V PENUTUP.....	81
A. Kesimpulan.....	81
B. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR KUTIPAN AYAT

Kutipan Ayat 1 Q.S al-Baqarah/2: 278-279.....	2
---	---



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Matriks IFAS (<i>Internal Factor Analysis Strategy</i>)	65
Table 4.2 Matriks EFAS (<i>External Factor Analysis Strategy</i>)	66
Tabel 4.3 Matriks SWOT	70



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pikir.....	34
Gambar 4.1 Struktur Organisasi BSI KCP Tomoni	47
Gambar 4.2 Faktor dalam Analisis SWOT	68



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Pedoman Wawancara
Lampiran 2	Surat Izin Penelitian
Lampiran 3	Surat Keterangan Penelitian
Lampiran 4	Keterangan Wawancara
Lampiran 5	Halaman Persetujuan Pembimbing
Lampiran 6	Halaman Persetujuan Tim Penguji
Lampiran 7	Nota Dinas Pembimbing
Lampiran 8	Nota Dinas Tim Penguji
Lampiran 9	Nota Dinas Tim Verifikasi Naskah
Lampiran 10	Berita Acara Ujian Munaqasyah
Lampiran 11	Kartu Kontrol
Lampiran 12	Dokumentasi
Lampiran 13	Riwayat Hidup

ABSTRAK

Andi Tantri Utami, 2022. “Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi Pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)”. Skripsi Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo. Dibimbing oleh Hamida.

Skripsi ini membahas tentang Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi Pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur). Permasalahan utama dalam penelitian ini adalah bagaimana kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur dan strategi apa yang perlu diterapkan bank tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis mengenai *strength*, *weakness*, *opportunity*, dan *threat* serta strategi apa yang bisa diterapkan pada Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur. Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Sumber data penelitian diperoleh dari hasil wawancara secara langsung dengan karyawan BSI KCP Tomoni, nasabah BSI KCP Tomoni, dan salah satu pihak akademisi, dengan menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi. Instrumen penelitian yang digunakan untuk mengambil data adalah narasumber yang berjumlah 8 orang, handphone untuk mengambil gambar sekaligus merekam suara, dan pedoman wawancara sebagai acuan saat wawancara. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis SWOT, lalu dilanjutkan dengan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Dari hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa BSI memiliki banyak peluang yang perlu dimanfaatkan dengan sebaik mungkin. Oleh karena itu, BSI perlu meningkatkan dan menambah strategi baru pada strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

Kata Kunci : Analisis SWOT, Bank Syariah Indonesia, Strategi.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Menurut Undang-Undang Nomor 21 tahun 2008 Pasal 4 Ayat 1, Perbankan Syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Dalam pasal tersebut, disebutkan komponen utama dari perbankan syariah adalah Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah.¹ Pada 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H menjadi penanda sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi satu entitas yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggabungan ini akan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik.²

Perbankan syariah merupakan lembaga keuangan yang menerapkan nilai-nilai syariah. Tujuan utama dari pendirian lembaga keuangan berlandaskan etika ini adalah tiada lain sebagai upaya kaum muslimin untuk mendasari segenap aspek kehidupannya berlandaskan Al-Qur'an dan

¹ Wachyu Probo Asmoro, "Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Market Share Bank Syariah Di Indonesia". (Skripsi). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. (2018): 1.

² Bank Syariah Indonesia, "Sejarah Perseroan"
https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html

As-Sunnah.³ Prinsip utama yang dianut oleh bank syariah adalah larangan riba (bunga) dalam berbagai bentuk transaksi.⁴ Sebagaimana yang dijelaskan di dalam Al-Qur'an Surah al-Baqarah : 278-279 sebagai berikut⁵ :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿٢٧٨﴾
فَإِنْ لَّمْ تَفْعَلُوا فَأْذَنُوا بِحَرْبٍ مِنَ اللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِنْ تُبْتُمْ فَلَكُمْ رُءُوسُ أَمْوَالِكُمْ لَا تَظْلِمُونَ وَلَا تُظْلَمُونَ ﴿٢٧٩﴾

Terjemahnya :

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan tinggalkan sisa riba (yang belum dipungut) jika kamu orang-orang yang beriman. Maka, jika kamu tidak mengerjakan (meninggalkan sisa riba) maka ketahuilah bahwa Allah dan Rasul-Nya akan memerangimu. Dan, jika kamu bertobat (dari pengambilan riba) maka bagimu pokok hartamu; kamu tidak menganiaya dan tidak pula dianiaya.”

Perkembangan perbankan syariah yang akhir-akhir ini cenderung melambat dilihat dari perkembangan aset perbankan syariah dari tahun 2017 yaitu sebesar 18,97%, lalu pada tahun 2018 mengalami penurunan drastis sebesar 12,57%, pada tahun 2019 juga masih mengalami penurunan sebesar 9,93%, dan selanjutnya mulai naik kembali sebesar 13,11% pada tahun 2020, lalu mengalami penurunan kembali sebesar 12,22% pada September 2021.

Hal tersebut memicu diskusi mengenai *merger* antar bank syariah, khususnya yang dimiliki oleh bank-bank BUMN. Saat ini terdapat 3 bank

³ Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*. (Jakarta : Gema Insani, 2001), 18.

⁴ Bambang Rianto Rustam, *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Era Digital*. (Jakarta : Salemba Empat, 2013), 7.

⁵ Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah : Dari Teori Ke Praktik*, Edisi 1 (Jakarta: Gema Insani, 2001), 50.

syariah yang dimiliki oleh bank milik negara yaitu, PT. Bank Syariah Mandiri, PT. BNI Syariah, dan PT. BRI Syariah. Alasan utama merger adalah keinginan untuk memiliki bank syariah yang besar, kuat dan efisien dengan aset dan peluang keuangan yang besar, yang akan memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian nasional.⁶

Hasil penggabungan 3 bank, menjelma menjadi PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Tercatat di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode saham BRIS. BRIS masuk dalam indeks saham IDX BUMN20 per Februari 2021. Adapun komposisi pemegang saham pada Bank Syariah Indonesia adalah PT Bank Mandiri (Persero) Tbk sebesar 50,83%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sebesar 24,85%, PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk sebesar 17,25%, dan pemegang saham lainnya seanyak 7,07% pasca merger.⁷

Setelah melakukan observasi awal, dapat diketahui bahwa ketiga bank syariah ini masing-masing memiliki keunggulan tersendiri dengan segmen yang sangat spesifik yang setelah digabungkan dapat menjadi bank syariah yang komplet. Bank Syariah Mandiri selama ini dikenal sangat kuat dalam menjalankan bisnis konsumen yang terbukti mampu menopang bisnis bank tersebut di masa pandemi Covid-19 dengan menghasilkan laba sebesar Rp.28,03 Triliun di tahun 2021. Sementara Bank Rakyat Indonesia Syariah mempunyai keunggulan bisnis di sektor UMKM, dengan menghasilkan laba sebesar Rp.32,22 Triliun di tahun 2021. Sedangkan Bank Negara Indonesia

⁶ Muhammad Nabawi Marpaung, “Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Mandiri Syariah, Bank BRI Syariah dan BNI Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia”. (Skripsi). Fakultas Ilmu Agama Islam. Universitas Islam Indonesia. (2021): 4

⁷ Alif Ulfa, “Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah Indonesia,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam* 7, no. 02 (2021): 1103

Syariah memiliki Hasanah Card (kartu kredit syariah) sebagai salah satu produk unggulannya, dengan menghasilkan laba sebesar Rp.10,89 Triliun di tahun 2021.

Jika melihat dari perkembangan Bank BUMN saat ini, penulis akan mencoba membahas beberapa masalah yang terkait dengan pasca *merger* bank BUMN syariah di Indonesia menggunakan pendekatan SWOT. Analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan yang digunakan untuk mengukur tingkat kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*) dari sebuah strategi perencanaan bisnis. Analisis ditentukan dengan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang berhubungan dengan penelitian. Dimana kekuatan dan kelemahan dikategorikan oleh faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal.⁸

Berdasarkan latar belakang diatas, membuat penulis tertarik untuk mengetahui lebih lanjut mengenai perkembangan Bank Syariah Indonesia pasca merger dengan melakukan penelitian yang berjudul **“ANALISIS SWOT BANK BUMN PASCA MERGER MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (Studi Pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)”**

B. Batasan Masalah

Dalam penelitian ini, peneliti memberikan batasan ruang lingkup terhadap penelitian yang dilakukan, sehingga penelitian bisa lebih fokus dan

⁸ Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard (Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko)*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2019), 197.

terarah. Batasan judul penelitian yang dibahas yaitu mengenai analisis swot bank bumh pasca *merger* menjadi Bank Syariah Indonesia untuk membuat gambaran baru tentang hasil yang didapat.

C. Rumusan Masalah

1. Bagaimana Kekuatan (*strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), dan Ancaman (*Threat*) dari Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur ?
2. Strategi apa yang perlu diterapkan Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur ?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang ada pada Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur.
2. Memberikan strategi baru agar dapat menjadi salah satu referensi atau acuan bagi Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur sehingga mampu bersaing dengan bank lainnya.

E. Manfaat Penelitian

Penelitian mengenai analisis SWOT Bank BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur, diharapkan memiliki manfaat :

1. Manfaat Teoritis

- a. Diharapkan mampu menambah informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada pada Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur.
- b. Diharapkan mampu menambah pengalaman dan wawasan serta bahan dalam penerapan ilmu metode penilitian.
- c. Diharapkan mampu menjadi bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya..

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perbankan

Bank dapat mengetahui informasi mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada Bank Syariah Indonesia pasca merger dan juga dapat memecahkan masalah yang muncul pada Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia khususnya KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur.

b. Bagi Kampus

Dari hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangsih tersendiri khususnya bagi pihak kampus IAIN Palopo dan juga sebagai tambahan keilmuan bagi teman-teman mahasiswa yang aktif di IAIN Palopo.

c. Bagi Peneliti

Dari hasil penelitian ini, penulis mendapat tambahan ilmu mengenai cara menganalisis dengan menggunakan pendekatan SWOT dan juga dapat menyalurkan ilmu tersebut kepada peneliti lain untuk mengkaji ulang masalah yang diteliti.



BAB II

KAJIAN TEORI

A. Kajian Penelitian Terdahulu yang Relevan

Tujuan dari kajian penelitian terdahulu adalah untuk dijadikan pertimbangan maupun pembeda serta sebagai pedoman dalam pemecahan masalah yang ada pada penelitian ini. Ada beberapa penelitian yang terkait dengan *SWOT* dan *Bank Syariah Indonesia* yaitu :

Muhammad Nabawi Marpaung, dengan judul penelitian “Analisis *SWOT* Terhadap *Merger* Bank Mandiri Syariah, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, *Strength* (kekuatan) sumber pendanaan berasal dari masyarakat, atau dari lembaga bisnis dengan asas operasional syariah. Regulasi dalam berbagai aktivitas operasional bank sudah jelas dari BI, OJK, dan lembaga pemerintahan. *Weakness* (kelemahan), pendanaan masih didominasi oleh simpanan berbiaya mahal (deposito berjangka) dan jangka pendek sehingga tidak tepat jika disalurkan ke pembiayaan jangka panjang dan pembiayaan mahal, masih sedikit tenaga ahli yang memiliki pengalaman yang cukup, dan belum dapat mengalokasikan pembiayaan secara maksimal karena terkendala permodalan yang masih terbatas dan adanya aturan *CAR* (*Capital Adequacy Ratio*). *Opportunity* (peluang), dukungan pemerintah untuk pengembangan ekonomi syariah sudah mulai terlihat dengan adanya kebijakan tentang dana BPKH, dan Digital Banking dapat dimanfaatkan oleh bank syariah dalam mempermudah layanan kepada nasabah atau masyarakat.

Threats (ancaman), kuatnya eksistensi bank konvensional untuk menarik konsumen dengan skala besar, kuantitas dan kualitas SDM yang paham tentang keuangan syariah yang masih rendah, permodalan yang sulit meningkat, serta edukasi dan literasi mengenai perbankan syariah yang masih rendah.⁹ Persamaan pada penelitian ini adalah sama-sama meneliti dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT pada bank syariah tetapi penelitian ini berfokus pada Bank Syariah Indonesia sebelum *merger* (Bank BUMN) sedangkan penelitian yang akan penulis teliti adalah Bank Syariah Indonesia pasca atau setelah *merger*.

Safira Indira Putri, dengan judul penelitian “Analisis SWOT terhadap Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan pada kelayakan pengajuan pembiayaan sudah sesuai dengan teori analisis SWOT. Pihak BSI akan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh calon nasabah dari usaha atau aset yang dimiliki dan akan menganalisa berbagai peluang yang mungkin akan diperoleh dari calon nasabah. Kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan pada kelayakan pengajuan pembiayaan belum sesuai dengan teori analisis SWOT, karena terkadang pihak bank kurang teliti akan kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh nasabah karena

⁹ Muhammad Nabawi Marpaung, “Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Mandiri Syariah, Bank BRI Syariah dan BNI Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia”. (Skripsi). Fakultas Ilmu Agama Islam. Universitas Islam Indonesia. (2021): 34.
https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=Analisis+SWOT+Bank+Syaria h&btnG=

terfokus pada peluang dan kekuatan dari calon nasabah.¹⁰ Perbedaan dari penelitian ini adalah terletak pada apa yang diteliti yaitu mengenai studi kelayakan pengajuan pembiayaan, sedangkan persamaannya yaitu sama-sama meneliti di Bank Syariah Indonesia.

Ricki Febriansyah, Muhammad Iqbal Fasa, Suharto, dengan judul penelitian “Analisis SWOT Strategi Pemasaran Produk Perbankan Syariah di Indonesia”. Dari hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi pemasaran khususnya pemasaran produk tabungan yang diterapkan oleh bank-bank syariah di Indonesia meliputi beberapa strategi, yakni strategi jempot bola, membangun jaringan, meningkatkan service excellent, dan memberikan fasilitas yang memuaskan untuk meningkatkan kepercayaan dan kepuasan nasabah, sehingga nasabah yang ada tidak akan lari dari bank. Hasil analisis SWOT menunjukkan bank syariah sudah bisa berani bersaing di pasar persaingan yang kompetitif. Berdasarkan interpretasi analisis SWOT, pengembangan strategi pemasaran produk tabungan yang bisa dilakukan oleh Bank Syariah adalah dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.¹¹ Persamaan dari penelitian ini, yaitu penelitian ini juga menggunakan metode analisis SWOT tetapi yang

¹⁰ Safira Indira Putri, “Analisis SWOT Terhadap Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan Di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan”. (Skripsi). Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam. Institut Agama Islam Negeri Ponorogo. (2021): 44.
http://etheses.iainponorogo.ac.id/13562/1/210817023_Safira%20Indira%20Putri_Perabankan%20Syariah.pdf

¹¹ Ricki Febriansyah, Muhammad Iqbal Fasa, Suharto, “Analisis SWOT Strategi Pemasaran Produk Perbankan Syariah di Indonesia,” *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah* 4, no. 1 (2022): 70-71.
<http://journal.laaroiba.ac.id/index.php/alkharaj/article/download/364/346>

menjadi fokus penelitian ini adalah strategi pemasaran produk yang digunakan bank syariah, hal tersebut menjadi pembeda dengan penelitian peneliti.

Nurlaila Azizah dan Nurjanah, dengan judul penelitian “Analisis Dampak *Merger* Tiga Bank Syariah BUMN Terhadap Nasabah (Studi Kasus Pada Bank Syariah Indonesia KC Cirebon Dr Cipto)”. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa, pengetahuan nasabah tentang telah adanya *merger* tiga Bank Syariah BUMN berbeda, ada yang telah mengetahui dan ada pula yang belum. Namun itu semua tidak berpengaruh terhadap pendapat nasabah. Mereka memberikan respon positif dengan adanya *merger* yang dilakukan oleh Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah dan BNI Syariah dan berubah nama menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Dengan adanya *merger* tiga Bank Syariah, nasabah harus melakukan migrasi rekening. Migrasi ini merupakan penyatuan sistem dari yang sebelumnya sistem tiga bank *legacy* menjadi sistem BSI. Migrasi rekening dapat dilakukan melalui via kantor maupun via digital.¹² Perbedaan dari penelitian ini adalah, penelitian ini menganalisis dampak *merger* tiga Bank Syariah BUMN terhadap nasabah secara umum, tidak memfokuskan penelitian dengan menggunakan metode analisis SWOT.

Maskupah, dengan judul penelitian “Implementasi Penentuan Strategi Bersaing di Tinjau Dari Analisis SWOT di PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Cabang Sambas”. Hasil dari penelitian ini adalah, faktor internal dalam menentukan strategi bersaing pada Bank Syariah Indonesia Cabang Sambas

¹² Nurlaila Azizah dan Nurjanah, “ Analisis Dampak *Merger* Tiga Bank Syariah BUMN Terhadap Nasabah (Studi Kasus pada Bank Syariah Indonesia KC Cirebon Dr Cipto)”. (Skripsi). Fakultas Hukum Ekonomi Syariah (Muamalah). STAI Ma’had Aly Cirebon. (2021): 12.
<https://jurnal.staima.ac.id/index.php/masile/article/download/34/26>

terdiri dari kekuatan meliputi : Tata kelola dan perilaku atau budaya Bank Syariah yang lebih baik, iklim investasi positif dan semangat kerja tinggi, FDR normal, kontribusi positif terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan, membantu pengusaha-pengusaha di wilayah Sambas. Dan kelemahan meliputi : Tenaga ahli yang terbatas, kurangnya sarana pendukung, kurangnya aturan pendukung, promosi atau pengenalan door to door dan teknologi yang masih terbatas. Faktor eksternal dalam menentukan strategi bersaing pada Bank Syariah Indonesia Cabang Sambas terdiri dari peluang, meliputi : Mayoritas masyarakat muslim, melakukan kerjasama, potensi masyarakat yang tinggi, fatwa MUI. Dan ancamannya meliputi : Total share perbankan, kurang pemahaman tentang perbankan syariah, kesan sulit dan rumit pada Bank Syariah, kesan sosial pada Bank Syariah dan kurang dukungan dari masyarakat. Strategi yang dapat digunakan salah satunya untuk menentukan strategi bersaing pada Bank Syariah Indonesia Cabang Sambas yaitu *stable grow strategy*, artinya dalam persaingan di perbankan syariah.¹³ Yang menjadi perbedaan adalah penelitian ini berfokus pada penentuan strategi bersaing yang akan digunakan pada PT. Bank Syariah Indonesia cabang Sambas tetapi dengan menggunakan metode analisis SWOT.

¹³ Maskupah, “ Implementasi Penentuan Strategi Bersaing di Tinjau dari Analisis SWOT di PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Cabang Sambas,” *Cross-Border* 2, no. 2 (Maret, 2019): 188.
<http://jurnal.iaisambas.ac.id/index.php/Cross-Border/article/download/732/580>

B. Deskripsi Teori

1. Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strenght* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threat* (ancaman) yang berasal dari lingkup internal maupun eksternal dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Sondang P. Siagian, analisis SWOT adalah salah satu *instrument* yang cukup baik untuk digunakan sebagai acuan dalam proses menentukan pengembalian langkah dalam suatu proyek bisnis.¹⁴ Menurut Jogiyanto, SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi.

Menurut Freddy Rangkuti, analisis SWOT merupakan sebuah metode perencanaan yang digunakan untuk mengukur tingkat kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*) dari sebuah strategi perencanaan bisnis. Analisis dtentukan dengan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang berhubungan dengan penelitian. Dimana kekuatan dan kelemahan dikategorikan oleh faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal.¹⁵

Menurut Robinson dan Pearce, analisis SWOT merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen strategik. Analisis SWOT menakup faktor internal perusahaan, dimana nantinya akan menghasilkan profil

¹⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), 172

¹⁵ Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard (Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko)*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2019), 197.

perusahaan sekaligus memahami dan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan organisasi. Kelemahan dan kekuatan tersebut kemudian akan dibandingkan dengan ancaman eksternal dan peluang sebagai dasar untuk menghasilkan opsi atau alternatif strategi lain.¹⁶

Menurut Philip Kotler diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.¹⁷ Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi. Sedangkan menurut Sondang P. Siagian, analisis SWOT adalah salah satu *instrument* yang cukup baik untuk digunakan sebagai acuan dalam proses menentukan pengambilan langkah dalam suatu proyek bisnis.¹⁸

Lalu Irham Fahmi menambahkan, untuk melakukan analisa SWOT secara lebih mendalam, harus melihat kepada faktor eksternal dan internal sebagai bagian dari analisis SWOT.¹⁹ Dimana, faktor eksternal merupakan faktor yang dapat mempengaruhi pembentukan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) atau O&T. Sedangkan faktor internal adalah faktor yang dapat mempengaruhi pembentukan kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) S&W.

¹⁶ John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1997), 151.

¹⁷ Philip Kotler dan Lane Keller, *Manajemen Pemasaran*, (Jakarta: Indeks, 2009), 63

¹⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), 172

¹⁹ Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Keuangan*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 260

Fred R. David menjelaskan faktor-faktor dalam analisis SWOT, yaitu : **Strength** (kekuatan) adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang diharapkan dapat dilayani oleh perusahaan. **Weakness** (kelemahan), adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran. **Opportunity** (peluang), adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok merupakan gambaran peluang bagi perusahaan. **Threats** (ancaman), adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan pemerintah yang baru atau yang direvisi dapat merupakan ancaman bagi kesuksesan perusahaan.²⁰

Menurut Musa Hubeis dan Mukhadam Najib, indikator analisis SWOT terdiri dari *Strength, Weakness, Opportunity, Threat*.²¹

²⁰ Fred R. David, *Manajemen Strategis: Konsep*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005), 17.

²¹ Musa Hubeis dan Mukhadam Najib, *Manajemen Strategis Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014), 154-155.

1. Kekuatan adalah sumberdaya keterampilan, keunggulan-keunggulan lain yang dimiliki oleh swalayan surya. Kekuatan (*Strength*) memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Jaringan pemasaran
- b. Reputasi
- c. Segmen pasar
- d. Pelayanan
- e. Tempat yang Strategis

2. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Kelemahan (*Weakness*) memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Lahan parkir
- b. Kelengkapan produk kurang
- c. *Lay out* kurang
- d. *Labour turn over*
- e. Diskon kurang

3. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Peluang (*Opportunity*) memiliki indikator sebagai berikut :

- a. Daya beli masyarakat tinggi
- b. Pangsa pasar luas
- c. Teknologi canggih
- d. Menguasai pasar
- e. Selera masyarakat berubah

4. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman (*Threat*) memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Pesaing banyak
- b. Harga tidak stabil
- c. Promosi swalayan pesaing
- d. Munculnya pesaing baru
- e. Harga promosi pesaing

a. Tujuan Analisis SWOT

Analisis SWOT memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi hak positif maupun negatif dari dalam dan dari luar perusahaan. Peran kunci dari SWOT adalah untuk membantu mengembangkan kesadaran penuh dari semua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan strategi dan pengambilan keputusan, tujuan yang dapat diterapkan pada hampir semua aspek industri.²²

Menurut Jogiyanto, tujuan dari analisis SWOT yaitu sebagai berikut²³:

- 1) Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal yang terlibat sebagai input untuk merancang proses, sehingga proses yang dirancang dapat berjalan optimal, efektif, dan efisien.

²² Tuti Fitri Anggreani, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi SWOT : Strategi Pengembangan SDM, Strategi Bisnis, dan Strategi MSDM (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)," *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* 2, No. 5 (Mei, 2021): 622-623

<https://dinastirev.org/JEMSI/article/download/588/357/>

²³ Jogiyanto Hartono, *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta: Andi, 2005), 44.

- 2) Menganalisis suatu kondisi dimana akan dibuat sebuah rencana untuk melakukan sesuatu.
- 3) Mengetahui keuntungan yang dimiliki perusahaan.
- 4) Menganalisis prospek perusahaan untuk penjualan, keuntungan, dan pengembangan produk yang dihasilkan.
- 5) Menyiapkan perusahaan untuk siap dalam menghadapi permasalahan yang terjadi.
- 6) Menyiapkan untuk menghadapi adanya kemungkinan dalam perencanaan pengembangan di dalam perusahaan.

b. Faktor-faktor Analisis SWOT

Dalam analisis SWOT ini menganalisis adanya dua faktor lingkungan usaha, dimana lingkungan ini berupa²⁴ :

- 1) Lingkungan internal, merupakan suatu kekuatan, suatu kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi atau perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikannya.
- 2) Lingkungan eksternal, merupakan suatu kekuatan, kondisi, suatu keadaan, suatu peristiwa yang saling berhubungan dimana organisasi atau perusahaan tidak mempunyai kemampuan atau sedikit kemampuan untuk mengendalikan atau mempengaruhinya.

Faktor-faktor yang ditetapkan kemudian diterapkan dalam bentuk matriks SWOT, yang mana pengaplikasiannya adalah²⁵ :

²⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 18.

²⁵ Muhammad Adam, *Manajemen Pemasaran Jasa Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2015), 7-8

- 1) Bagaimana kekuatan (*strenght*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunity*) yang ada.
- 2) Bagaimana cara mengatasi kelemahan-kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunity*) yang ada.
- 3) Bagaimana kekuatan (*strenght*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada.
- 4) Bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru.

c. Model Pendekatan Analisis SWOT

Menurut Rangkuty dalam menganalisa SWOT, ada 5 macam model pendekatan yang digunakan, yaitu sebagai berikut²⁶ :

- 1) Matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan matriks SWOT dalam menganalisis penelitiannya.
- 2) Matriks *Boston Consulting Group*. Matriks BCG diciptakan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik *cash-flownnya*, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matriks BCG

²⁶ Freddy Rangkuty, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2017), 26.

juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.

- 3) Matriks Internal dan Eksternal. Matriks ini dapat dikembangkan dari model *Boston Consulting Group* (GE-Model) parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategis bisnis ditingkatkan korporat yang lebih detail.
- 4) Matriks *Space*. Matriks ini digunakan untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi arah perkembangan dimasa yang akan datang. Matriks *space* dapat memperlihatkan dengan jelas kekuatan keuangan dan kekuatan industri pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara finansial relatif cukup kuat untuk mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.
- 5) Matriks *Grand Strategy*. Matriks ini biasa digunakan untuk memecahkan masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT yaitu untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada dalam perusahaan.

d. Keterbatasan Analisis SWOT

Analisis SWOT telah lama menjadi kerangka kerja pilihan bagi banyak manajer, karena kesederhanaannya, proses penyajiannya, dan kemampuannya merefleksikan esensi dari suatu penyusunan strategi, yaitu mempertautkan peluang dan ancaman dengan kekuatan dan kelemahan yang

dimiliki. Namun, analisis SWOT adalah sebuah pendekatan konseptual yang luas, yang menjadikannya rentan terhadap beberapa keterbatasan. Pearce dan Robinson mengungkapkan beberapa keterbatasan analisis SWOT, diantaranya²⁷ :

- 1) Analisis SWOT berpotensi untuk terlalu banyak memberikan penekanan pada kekuatan internal dan kurang memberikan perhatian pada ancaman eksternal. Dalam hal ini, perencanaan strategi di perusahaan di samping harus menyadari kekuatan yang dimiliki pada saat ini, juga harus menyadari pengaruh lingkungan eksternal terhadap kekuatan-kekuatan yang sekarang dimiliki tersebut.
- 2) Analisis SWOT dapat menjadi sesuatu yang bersifat statis dan berisiko mengabaikan perubahan situasi dan lingkungan yang dinamis. Karena analisis SWOT sering digunakan dalam proses perencanaan, tidaklah mengherankan bila analisis SWOT mendapat kritik dalam hal ketidakmampuannya memberikan respon yang cepat terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Oleh karenanya, analisis SWOT tidak boleh bersifat statis dan tidak boleh mengabaikan kemungkinan terjadinya perubahan, yang pasti terjadi. Analisis SWOT juga mempresentasikan sebuah pandangan yang khusus hanya pada satu titik waktu tertentu, oleh karena itu elemen-elemen yang ada dalam analisis SWOT harus dikaji dan dievaluasi secara berkala.
- 3) Analisis SWOT berpotensi terlalu memberikan penekanan hanya pada satu kekuatan atau elemen dari strategi. Padahal kekuatan yang ditekankan

²⁷ Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), 231.

tersebut belum tentu mampu menutupi kelemahan-kelemahan yang dimiliki, serta belum tentu mampu menghadapi berbagai ancaman yang muncul. Sehingga sebuah organisasi atau perusahaan harus senantiasa menggali berbagai macam sumber daya yang mungkin memiliki potensi menjadi sumber kekuatan organisasi.

- 4) Analisis SWOT memiliki kecenderungan terlalu menyederhanakan situasi dengan mengklasifikasikan faktor-faktor lingkungan perusahaan ke dalam kategori-kategori yang tidak terlalu tepat.

2. Bank Syariah

Secara sederhana bank diartikan sebagai lembaga keuangan yang kegiatan usahanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa-jasa bank lainnya. Sedangkan pengertian lembaga keuangan adalah setiap perusahaan yang bergerak dibidang keuangan dimana kegiatannya apakah hanya menghimpun dana atau hanya menyalurkan dana atau kedua-duanya.²⁸

Menurut Undang-undang Nomor 7 Pasal 1 ayat (1) Tahun 1992 yang dimaksud dengan perbankan adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat.²⁹

Dalam Undang-undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2008 Pasal 1 ayat 1 juga dijelaskan bahwa perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang bank syariah atau unit usaha syariah, menyangkut

²⁸ Aulia Rahman, “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Market Share* Bank Syariah”, *Analytica Islamica* 5, No. 2, (2016): 295

²⁹ UU No. 7 Tahun 1992, Pasal 1 Ayat 1

kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya.³⁰

Bank syariah adalah bank yang melaksanakan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah yaitu perjanjian berdasarkan hukum Islam antar bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana atau pembiayaan kegiatan usaha dan kegiatan lain yang dinyatakan sesuai syariah.³¹

Antonio dan Parwaatmadja membedakan dua prinsip syariat Islam, yaitu bank Islam dan bank yang berjalan sesuai dengan prinsip syariat Islam. Bank Islam yang sistem pengoperasiannya mengacu pada prinsip dan ketentuan Al-Qur'an dan Al-Hadist, sedangkan bank yang berjalan dengan prinsip syariat Islam adalah bank yang dalam pengoperasiannya sesuai dengan ketentuan-ketentuan syariat Islam, yang secara khusus mengenai cara bermuamalah sesuai Islam.³²

Menurut Setia Budhi Wilardjo, bank syariah beroperasi dengan tidak mengandalkan pada bunga. Bank Islam atau biasa disebut dengan bank tanpa bunga, adalah lembaga perbankan yang operasional dan produknya dikembangkan berlandaskan pada Al-Qur'an dan Al-Hadist Nabi SAW. Bank Islam adalah lembaga keuangan yang usaha pokoknya memberikan pembiayaan dan jasa-jasa lainnya dalam lalu lintas pembayaran serta

³⁰ UU RI No. 21 Tahun 1992, Pasal 1 Ayat 1

³¹ Nurani Purboastuti, Nurul Anwar, Irma Suryahani, "Pengaruh Indikator Utama Perbankan Terhadap Pangsa Pasar Perbankan Syariah", *Journal of Economics and Policy* 8, No. 1 (March, 2015): 14
<https://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jejak/article/download/3850/3722>

³² Karnaen Perwaatmadja dan M.Syafe'i Antonio, *Apa dan Bagaimana Bank Islam*, (Yogyakarta: PT. Dana Bakhti Wakaf, 1997), 1.

peredaran uang yang pengoperasiannya disesuaikan dengan prinsip syariah Islam.³³

Menurut Antonio, jika diamati secara mendalam, terdapat perbedaan besar antara bank syariah dan bank konvensional, yaitu³⁴ :

- a. Uang dijadikan sebagai alat ukur bukan komoditas yang diperdagangkan
- b. Risiko usaha dihadapi bersama antara nasabah dengan bank syariah
- c. Terdapat Dewan Pengawas Syariah (DPS) sebagai pengawas kegiatan operasional bank syariah agar tidak menyimpang dari nilai-nilai syariah
- d. Menggunakan cara bagi hasil dari keuntungan jasa atau transaksi riil bukan sistem bunga sebagai imbalan terhadap pemilik uang yang besarnya ditetapkan di muka.

Bank syariah merupakan lembaga yang mengimplementasikan mekanisme perekonomian di sektor riil dalam melakukan transaksi jual beli atau investasi serta memberikan layanan tabungan dan perbankan kepada nasabah sesuai dengan ketentuan syariah Islam. Menurut Jannah, prinsip syariah merupakan dasar dari perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain terkait dengan tabungan, kegiatan komersial atau kegiatan lain yang sesuai dengan nilai-nilai syariah, baik kecil maupun besar.

1. Fungsi Bank Syariah

Adapun fungsi dari bank syariah antara lain³⁵ :

³³ Setia Budhi Wilardjo, "Pengertian, Peran, dan Perkembangan Bank Syariah di Indonesia," *Valueadded* 2, No. 1 (September 2004-Maret 2005): 2.
<https://media.neliti.com/media/publications/22785-ID-pengertian-peranan-dan-perkembangan-bank-syariah-di-Indonesia.pdf>

³⁴ Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta: Gema Insani, 2001), 157.

- a) Manajer investasi
- b) Investor
- c) Jasa keuangan
- d) Fungsi sosial

Sedangkan fungsi perbankan syariah dalam Pasal 4 Undang-undang nomor 21 Tahun 2008, yaitu bank syariah dan UUS wajib menjalankan fungsi menghimpun dana dan menyalurkan dana masyarakat, dapat menjalankan fungsi sosial dalam bentuk lembaga baitul mal, yaitu menerima dana yang berasal dari zakat, infak, sedekah, hibah atau dana sosial lainnya dan menyalurkannya kepada organisasi pengelola zakat.³⁶

2. Prinsip-prinsip Dasar Perbankan Syariah³⁷

a) Titipan atau Simpanan (*Depository/Al-Wadi'ah*)

Dalam tradisi fiqih Islam, prinsip titipan atau simpanan dikenal dengan prinsip *al-wadi'ah*. *Al-wadi'ah* dapat diartikan sebagai titipan murni dari satu pihak ke pihak lain, baik individu maupun badan hukum, yang harus dijaga dan dikembalikan kapan saja si penitip menghendaki.

b) Bagi Hasil (*Profit-Sharing*)

Secara umum, prinsip bagi hasil dalam perbankan syariah dapat dilakukan dalam empat akad utama, yaitu *al-musyarakah*, *al-mudharabah*, *al-muzara'ah*, dan *al-musaqah*. Sungguhpun demikian, prinsip yang paling

³⁵ Bambang Saputra, "Faktor-faktor Keuangan Yang Mempengaruhi *Market Share* Perbankan Syariah Di Indonesia" *Akuntabilitas* VII, No. 2 (Agustus, 2014): 125
<http://www.journal.uinjkt.ac.id/index.php/akuntabilitas/article/viewFile/2675/2050>

³⁶ UU No. 21 Tahun 2008, Pasal 4

³⁷ Muhammad Syafii Antonio, *Bank Syariah Dari Teori Ke Praktik*, 1 (Jakarta: Gema Insani, 2001), 83

banyak dipakai adalah *al-musyarakah* dan *al-mudharabah*, sedangkan *al-muzara'ah* dan *al-musaqah* dipergunakan khusus untuk *plantation financing* atau pembiayaan pertanian oleh beberapa bank Islam.

c) Jual beli (*Sale And Purchase*)

Bentuk-bentuk akad jual beli yang telah dibahas para ulama dalam fiqih muamalah islamiah terbilang sangat banyak. Jumlahnya bisa mencapai belasan jika tidak puluhan. Sungguhpun demikian, dari sekian banyak itu, ada tiga jenis jual beli yang telah banyak dikembangkan sebagai sandaran pokok dalam pembiayaan modal kerja dan investasi dalam perbankan syariah, yaitu *bai' al-murabahah*, *bai' as-salam*, dan *bai' al-istisna'*.

d) Sewa (*Operational Lease And Financing Lease*)

Sewa dalam prinsip dasar bank syariah terbagi menjadi 2, yaitu:

- 1) *Al-ijarah*, adalah akad pemindahan hak guna atas barang atau jasa, melalui pembayaran upah sewa, tanpa diikuti pemindahan kepemilikan (*ownership/milkiyyah*) atas barang itu sendiri.
- 2) *Al-ijarah al-muntahia bit-tamlik* (IMB), adalah sejenis perpaduan antara kontrak jual beli dan sewa atau lebih tepatnya akad sewa yang diakhiri dengan kepemilikan barang di tangan si penyewa. Sifat pemindahan kepemilikan ini pula yang membedakan dengan *ijarah* biasa.

e) Jasa (*Fee-Based Services*)

Jasa juga memiliki beberapa bagian, yaitu :

- 1) *Al-Wakalah* atau *wikalah* berarti penyerahan, pendelegasian, atau pemberian mandat. Dalam bahasa Arab, hal ini dapat dipahami sebagai *at-tafwidh*.

- 2) *Al-Kafalah*, merupakan jaminan yang diberikan oleh penanggung (*kafil*) kepada pihak ketiga untuk memenuhi kewajiban pihak kedua atau yang ditanggung. Dalam pengertian lain, *kafalah* berarti mengalihkan tanggung jawab seseorang yang dijamin dengan berpegang pada tanggung jawab orang lain sebagai penjamin.
- 3) *Al-hawalah*, adalah pengalihan utang dari orang yang berutang kepada orang lain yang wajib menanggungnya. Dalam istilah para ulama, hal ini merupakan pemindahan beban utang dari *muhil* (orang yang berutang) menjadi tanggungan *muhal 'alaih* atau orang yang berkewajiban membayar utang.
- 4) *Ar-rahn*, adalah menahan salah satu harta milik si peminjam sebagai jaminan atas pinjaman yang diterimanya. Barang yang ditahan tersebut memiliki nilai ekonomis. Dengan demikian, pihak yang menahan memperoleh jaminan untuk dapat mengambil kembali seluruh atau sebagian piutangnya, seara sederhana dapat dijelaskan bahwa *rahn* adalah semacam jaminan utang atau gadai.
- 5) *A-qardh*, adalah pemberian harta kepada orang lain yang dapat ditagih atau diminta kembali atau dengan kata lain meminjamkan tanpa mengharapkan imbalan. Dalam literatul fiqih klasik, *qardh* dikategorikan dalam *aqd tathawwui* atau akad saling membantu an bukan transaksi komersial.

3. Merger

W. Reed dan K. Gill menuliskan bahwa *merger* terjadi jika sebuah bank membubarkan diri dan asetnya digabungkan dengan aset bank lain.³⁸

³⁸ W. Edward Reed dan Edward K. Gill, *Bank Umum*, 4 (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), 44.

Sedangkan menurut Brigham dan Houston, *merger* adalah penggabungan dua perusahaan atau lebih menjadi satu perusahaan.³⁹ Sedangkan Dermawan mendefinisikan *meger* merupakan peleburan secara lengkap satu perusahaan dengan perusahaan lain. Perusahaan yang utama mempertahankan nama dan identitasnya, dan ia memperoleh aktiva dan utang dari perusahaan yang meleburkan diri tadi setuju menjadi suatu wujud bisnis yang tersendiri.⁴⁰

Menurut Moin, *merger* adalah salah satu strategi perusahaan dalam mengembangkan dan menumbuhkan perusahaan. *Merger* berasal dari kata *mergere* (latin) yang berarti bergabung, bersama, berkombinasi yang menyebabkan hilangnya identitas akibat penggabungan ini. Dengan kata lain, *merger* adalah kesepakatan dua atau lebih perusahaan untuk bergabung yang kemudian hanya ada satu perusahaan tetap hidup sebagai badan hukum, sementara yang lainnya menghentikan aktivitas atau bubar.⁴¹

Ikatan Akuntansi Indonesia memberikan definisi berdasarkan perspektif akuntansi bahwa *merger* adalah salah satu metode penyatuan usaha (*business combination*). Penyatuan usaha itu sendiri didefinisikan sebagai penyatuan dua atau lebih perusahaan yang terpisah menjadi satu entitas ekonomi karena adanya penyatuan tersebut atau memperoleh kendali atas aktiva dan operasi perusahaan lain.⁴² Dari definisi tersebut akuntansi

³⁹ Eugene F. Brigham dan Joel F. Houston, *Manajemen Keuangan*, 8 (Jakarta: Erlangga, 2001), 377.

⁴⁰ Dermawan Sjahrial, *Manajemen Keuangan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2007), 327.

⁴¹ Moin Abdul, *Merger, Akuisisi dan Divestasi*, 1 (Yogyakarta: Ekonisia, 2003), 8.

⁴² Ikatan Akuntansi Indonesia (IAI), *Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 22* Tahun 1999.

membedakan penyatuan usaha dalam dua kategori, yaitu : (1) Penyatuan kepentingan atau penyatuan kepemilikan, (2) Akuisisi.⁴³

Merger dan akuisisi merupakan istilah yang umum digunakan dalam aksi sebuah atau beberapa perusahaan dalam melakukan ekspansi bisnis. Akbarwati (dalam *Associate Analyst Vibiz Research Center*, 2010) menyatakan perluasan atau ekspansi bisnis diperlukan oleh suatu perusahaan untuk mencapai efisiensi, menjadi lebih kompetitif, serta untuk meningkatkan keuntungan atau profit perusahaan. *Merger* merupakan salah satu strategi yang diambil perusahaan untuk mengembangkan dan menumbuhkan perusahaan.⁴⁴

Merger dan akuisisi merupakan sebuah pilihan agar perbankan di Indonesia bertindak lebih efisien, *merger* dapat membuat bank dengan manajemen yang lebih baik mengambil alih manajemen dari bank yang kurang baik untuk meningkatkan performanya. Dengan hasil *merger* antar bank tersebut akan mempunyai manajemen yang lebih baik. *Merger* juga akan menurunkan biaya operasional dan menawarkan keuntungan kepada

⁴³ Lisa Laiman dan Saarc Elsye Hatane, "Analisis Dampak Merger dan Akuisisi Terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Non Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2007-2014," *Business Accounting Review* 5, no. 2, (Agustus, 2017): 519

<http://publication.petra.ac.id/index.php/akuntansi-bisnis/article/download/6629/6011>

⁴⁴ Tri Andy Kurniawan, "Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Setelah Merger dan Akuisisi". (Skripsi). Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro. (2011): 15

<https://eprints.undip.ac.id/28738/1/Skripsi06.pdf>

masyarakat secara keseluruhan dalam bentuk kebebasan dalam memilih sumber daya yang digunakan.⁴⁵

Tujuan yang mendasar dari suatu *merger* dan akuisisi adalah pengembangan kekayaan para pemegang saham melalui akuisisi yang diajukan pada pengaksesan atau pembuatan penciptaan keunggulan kompetitif yang dapat diandalkan bagi perusahaan pengakuisisi. Sedangkan tujuan jangka menengah *merger* dan akuisisi yaitu (pembuktian diri atas pertumbuhan dan ekspansi aset perusahaan, penjualan dan pangsa pasar pihak pengakuisisi)⁴⁶

a) Manfaat dan risiko *Merger* dan Akuisisi⁴⁷

Banyak literatur manajemen ditemukan bahwa dalam melakukan aktivitas *merger* dan akuisisi terdapat beberapa manfaat yang mungkin dihasilkan dari proses *merger* dan akuisisi, antara lain :

- 1) Meningkatkan efisiensi melalui sinergi yang tercipta diantara perusahaan yang *dimerger* atau diakuisisi
- 2) Memperluas portofolio jasa yang ditawarkan yang akan berakibat pada bertambahnya sumber pendapatan bagi perusahaan

⁴⁵ Ruddy Tri Santoso, "Pengaruh *Merger* dan Akuisisi Terhadap Efisiensi Perbankan di Indonesia (Tahun 1998-2009)," *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan* 12, no. 2, (November, 2010): 109

<https://ojs.petra.ac.id/ojsnew/index.php/aku/article/download/18187/18074>

⁴⁶ Grace Nehemia Chikta, "Kinerja Perusahaan Pengakuisisi Setelah *Merger* (Studi pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2000-2006)," (Skripsi). Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang. (2011): 17

<http://eprints.undip.ac.id/28658/1/Skripsi04.pdf>

⁴⁷ Fairuz Angger Wibowo, "Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah *Merger* dan Akuisisi (Studi pada Perusahaan yang Melakukan *Merger* dan Akuisisi, periode 2004-2010)," (Skripsi). Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Diponegoro. (2012): 41-42

http://eprints.undip.ac.id/35637/1/Skripsi_WIBOWO_Fairuz.pdf

3) Memperkuat daya saing perusahaan, dan lain sebagainya.

Namun selain manfaat yang mungkin dihasilkan, menurut David perlu juga diperhatikan kemungkinan risiko yang akan muncul sebagai hasil dari *merger* dan akuisisi, yaitu :

- 1) Seluruh kewajiban masing-masing perusahaan akan menjadi tanggungan perusahaan hasil *merger* atau akuisisi, termasuk kewajiban pembayaran dan penyerahan produk kepada vendor yang masih terhutang.
- 2) Beban operasional, terutama dalam jangka pendek, akan semakin meningkat sebagai akibat dari proses penggabungan usaha
- 3) Perbedaan budaya (*corporate culture*), sistem dan prosedur yang diterapkan dimasing-masing perusahaan selama ini akan memerlukan penyesuaian dengan waktu yang relatif lama, dan sebagainya.

b) Klasifikasi *Merger*

Menurut Gitman, *merger* dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk menurut jenis perusahaan yang melakukan penggabungan, yaitu :⁴⁸

- 1) *Horizontal merger*, adalah *merger* yang terjadi ketika dua atau lebih perusahaan yang beroperasi di industri yang sama bergabung. Misalnya, *merger* pabrikan mobil. Jenis *merger* ini memperluas aktivitas perusahaan dalam lini produk tertentu dan pada saat yang sama menghilangkan persaingan.
- 2) *Vertical merger*, yaitu penggabungan yang terjadi ketika perusahaan mengakuisisi pemasok atau perusahaan klien. Misalnya, perusahaan rokok

⁴⁸ Lawrence J. Gitman dan Chad J. Zutter, *Principles of Managerial Finance*, 13 (Boston: Prentice Hall, 2012), 715.

mengakuisisi perkebunan tembakau, perusahaan pakaian mengakuisisi perusahaan tekstil, dll. Manfaat ekonomi dari *merger* vertikal dikaitkan dengan peningkatan kendali perusahaan atas bahan mentah atau distribusi produk akhir dari pihak pengakuisisi.

- 3) *Congeneric merger*, yaitu *merger* yang terjadi ketika suatu perusahaan beroperasi di industri yang sama tetapi tidak dalam bidang usaha yang sama dengan pemasok atau pelanggannya. Contohnya adalah penggabungan antara produsen perkakas mesin dengan produsen sistem transmisi industri. Manfaat *congeneric merger* yang khas adalah kemampuan untuk menggunakan saluran penjualan dan distribusi yang sama untuk menjangkau pelanggan kedua perusahaan.
- 4) *Conglomerate merger*, adalah penggabungan perusahaan yang tidak terkait satu sama lain melalui bisnis. Misalnya penggabungan perusahaan makanan dengan perusahaan komputer. Manfaat utama dari *merger* ini adalah kemampuan untuk memitigasi risiko karena perusahaan yang bergabung memiliki model penjualan dan pendapatan periodik dan musiman yang berbeda

c) Tipe Pelaksanaan *Merger*⁴⁹

Selain tipe umum mengenai *merger* dan akuisisi, menurut Simanjuntak pelaksanaan *merger* sendiri dapat dibagi menjadi 2 (dua) cara,

⁴⁹ Tri Andy Kurniawan, "Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Setelah Merger dan Akuisisi". (Skripsi). Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro. (2011): 23
<https://eprints.undip.ac.id/28738/1/Skripsi06.pdf>

yaitu *merger* yang dilakukan secara sukarela atau ramah (*friendly merger*) dan *merger* yang dilakukan secara paksa (*unfriendly merger*)

- 1) *Friendly Merger*, merupakan *merger* yang dilakukan melalui Direksi masing-masing perseroan yang akan melakukan *merger* dimana perseroan yang akan mengakuisisi (*acquiring company*) perseroan sasaran (*target company*) terlebih dahulu menghubungi Direksi perseroan sasaran sebelum suatu *merger plan* disampaikan perseroan yang melakukan akuisisi kepada pemegang saham perseroan sasaran (*target company*).
- 2) *Unfriendly Merger*, suatu *unfriendly merger* (atau biasa disebut *hostile merger*) merupakan *merger* yang dilakukan oleh perseroan yang akan mengakuisisi (*acquiring company*) dengan membeli saham perseroan target (*target company*) secara langsung kepada pemegang saham perseroan target (*target company*) tanpa terlebih dahulu menghubungi Direksi perseroan sasaran. *Hostile merger* ini biasanya dilakukan dengan *tender offer* dimana perseroan yang akan mengakuisisi membujuk pemegang saham perseroan sasaran (*target company*) dengan suatu harga saham yang berada diatas harga pasar saham tersebut.

d) Langkah-langkah *Merger* dan Akuisisi⁵⁰

Pada proses *merger* dan akuisisi terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan sebelum maupun setelah *merger* dan akuisisi terjadi. Adapun langkah-langkah *merger* dan akuisisi, kebijakan manajerial

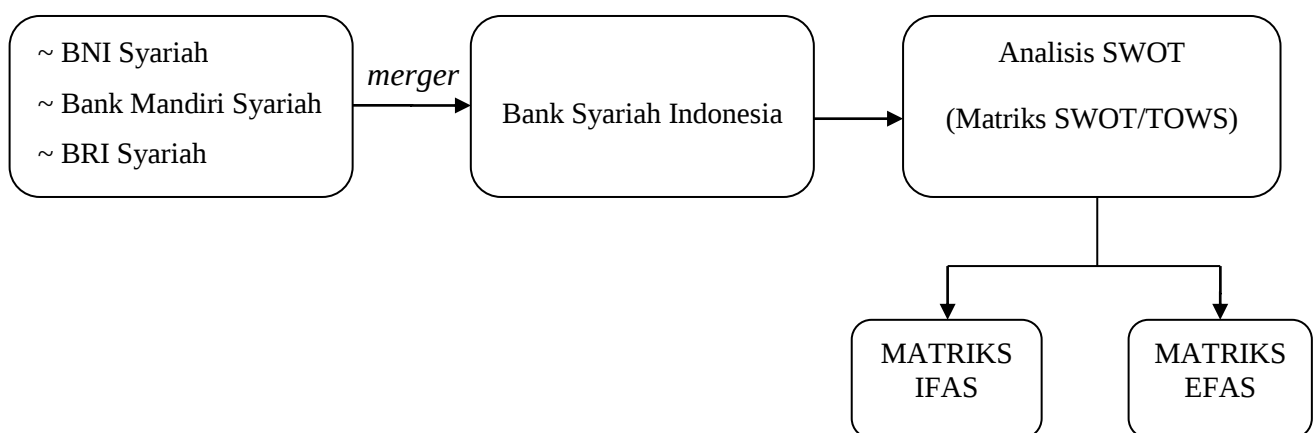
⁵⁰ Munawir Nasir dan Tiara Morina, “Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan pada Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi (Studi Perusahaan yang Melakukan Merger dan Akuisisi yang Terdaftar di BEI 2013-2015),” *Jurnal Economic Resources* 1, no. 1, (September, 2018): 74
<https://www.jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/JER/article/download/58/13>

dalam kerangka kerja penilaian proses *merger* dan akuisisi meliputi langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Memilih alternatif calon *merger* dan akuisisi
- 2) Melakukan estimasi perspektif *return* dan risiko dari berbagai alternatif kombinasi berdasarkan kronologi
- 3) Melakukan analisa pasar produk perusahaan
- 4) Melakukan estimasi koefisien beta untuk setiap kombinasi
- 5) Mengestimasi *leverage* yang telah ditargetkan dan biaya modal penerapan formula penilaian

C. Kerangka Pikir

Untuk menemukan jawaban dari suatu masalah yang akan dibahas, maka diperlukan suatu pemikiran yang menjadi dasar penelitian agar dapat mengembangkan, menguji dan menentukan kebenaran dari penelitian yang dilakukan. Agar memudahkan pembaca, peneliti membuat kerangka pikir sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan gabungan dari tiga bank syariah BUMN yaitu, Bank BRI Syariah (BRIS), Bank BNI Syariah (BNIS), dan Bank Mandiri Syariah (BSM) yang resmi beroperasi pada tanggal 1 Februari 2021. Dengan berdirinya Bank Syariah Indonesia, diharapkan dapat memiliki daya saing yang kuat dan meningkatkan posisi bank syariah di Indonesia bisa berada di top 10 tingkat dunia. Dengan adanya skema penelitian yang telah disajikan di atas, maka peneliti diharapkan mampu menganalisa *merger* dari tiga bank BUMN di Indonesia dengan menggunakan pendekatan konsep teori SWOT.



BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan untuk memudahkan dan memahami peristiwa pada objek penelitian, maka pendekatan yang digunakan yaitu :

- a. Empiris, merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk menggambarkan kondisi atau kenyataan yang terjadi di lapangan.
- b. Sosiologis, merupakan suatu metode untuk mengkaji benar atau salah pembahasan pada objek untuk masyarakat yang didasarkan kepada perkembangan ilmu pengetahuan.

2. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini menggunakan deskripsif kualitatif, yaitu sebuah metode penelitian yang memanfaatkan data kualitatif dan dijabarkan secara deskriptif. Metode deskriptif digunakan karena penelitian yang dilakukan merupakan penelitian yang berikatan dengan peristiwa-peristiwa yang sedang berlangsung dan berkenaan dengan kondisi masa sekarang. Dalam penelitian ini, penulis juga menghimpun data dari penelitian yang ada sebelumnya dan juga jurnal-jurnal penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini. Berdasarkan kejadian atau kondisi yang telah dilihat dari observasi maka peneliti memutuskan objek di Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian adalah suatu rincian aspek yang berguna untuk memperjelas penelitian secara detail. Fokus penelitian ini yaitu untuk mengetahui bagaimana kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) dari Bank Syariah Indonesia pasca merger dari Bank BUMN dan strategi yang perlu diterapkan.

C. Definisi Istilah

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan singkatan dari *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, *Threat* yang digunakan untuk menganalisis sebuah organisasi atau perusahaan yang dapat membantu menentukan langkah-langkah yang tepat dalam menunjang kemajuan organisasi atau perusahaan.

2. Bank Syariah Indonesia

Bank Syariah Indonesia adalah salah satu bank syariah di Indonesia yang baru resmi terbentuk pada tanggal 1 Februari 2021. Bank ini merupakan gabungan dari tiga bank syariah yang telah jauh ada sebelumnya, yaitu Bank Rakyat Indonesia Syariah, Bank Negara Indonesia Syariah, dan Bank Mandiri Syariah.

3. Bank BUMN

Bank BUMN merupakan singkatan dari Bank Badan Usaha Milik Negara. Bank BUMN ialah bank milik pemerintah yang asetnya mencapai hingga ribuan triliun rupiah. Terdapat lima Bank BUMN yaitu, Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Mandiri, Bank

Tabungan Negara (BTN), dan Bank Syariah Indonesia (BSI) yang tergolong masih muda dan menjadi satu-satunya bank syariah yang dimiliki Bank BUMN.

4. *Merger*

Merger merupakan penggabungan usaha dari dua atau lebih perusahaan yang sebelumnya telah ada membentuk satu nama baru dari perusahaan yang telah bergabung tersebut. *Merger* dilakukan guna menanggulangi suatu masalah atau pun menambah profit pada perusahaan tersebut.

D. Desain Penelitian

Ada dua desain penelitian yang dipakai untuk mempermudah dalam memahami peristiwa-peristiwa pada objek, yaitu⁵¹ :

1. Untuk mengetahui peristiwa yang terjadi, maka penulis mennghimpunkan data dengan berusaha melakukan observasi terlebih dulu. Penelitian ini disebut dengan *phenomenological research*.
2. Melalui metode observasi dan wawancara, penulis melakukan studi mengenai budaya kelompok dalam keadaan alamiah. Penelitian ini disebut dengan *etnography*.

Peneliti berusaha memahami subjek dari sudut pandang subjek itu sendiri, dengan tidak mengabaikan membuat penafsiran, dengan membuat

⁵¹ Pupu Saeful Rahmat, "Penelitian Kualitatif." *Equilibrium* 5, No. 9 (Januari – Juni, 2009): 6, <http://yusuf.staff.ub.ac.id>

skema konseptual. Peneliti menekankan pada hal-hal subjektif, tetapi tidak menolak realitas yang ada dan mampu menahan tindakan yang ada.⁵²

E. Data dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan adalah data primer, dimana data primer adalah sumber data yang dapat memberikan data penelitian secara langsung.⁵³ Pada penelitian ini sumber data ini diperoleh melalui wawancara langsung dengan pihak terkait pada Bank Syariah Indonesia cabang Luwu Timur mengenai masalah yang terkait. Narasumber tersebut merupakan tiga karyawan dari BSI KCP Tomoni, yaitu Eka Nelsi Handayani yang merupakan *Branch Operational & Service Manager*, Mutia Hardianti yang merupakan *Funding & Transactions Staff*, dan Risna Damayanti yang merupakan *Operational Staff*. Tidak hanya berasal dari karyawan BSI KCP Tomoni, peneliti juga melakukan wawancara bersama dua orang nasabah BSI KCP Tomoni, yaitu Miftahul Janna dan Suhaemi. Untuk memperkuat data yang didapatkan, maka peneliti juga menjadikan seorang pihak akademisi untuk menjadi salah satu narasumber, yaitu Hendra Safri, S.E., M.M.

Sumber data pada penelitian ini juga menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah jenis data yang dijadikan sebagai pendukung data pokok atau dapat pula didefinisikan sebagai sumber data yang mampu atau dapat memberikan informasi atau data tambahan yang dapat memperkuat data

⁵² Tjipto Subadi, *Penelitian Kualitatif*, 1 (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006), 17

⁵³ Joko P. Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, 1 (Jakarta: Rineka Cipta, 1997), 88

pokok.⁵⁴ Dalam proses pengumpulan data sekunder pada penelitian ini, menggunakan berbagai literatur buku, catatan, serta dokumentasi lainnya yang masih relevan dalam penelitian. Penelitian ini juga menggunakan studi kepustakaan yang bertujuan untuk mengumpulkan teori dasar mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan penelitian. Studi kepustakaan pada penelitian ini bersumber dari buku, jurnal, artikel ilmiah, dan sebagainya.

F. Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti sendiri (*human instrument*). Dimana pada penelitian ini, peneliti berkedudukan sebagai peneliti sekaligus merupakan perencana, pelaksana pengumpulan data, analisis, penafsiran data dan pada akhirnya ia menjadi pelapor hasil penelitiannya sendiri. Selanjutnya peneliti mengembangkan instrumen sebagai instrumen pelengkap setelah jenis data jelas. Adapun instrumen yang dimaksud yaitu :

1. Narasumber, informan atau narasumber sangat diperlukan pada penelitian ini, sebab narasumber merupakan seseorang yang memiliki informasi mengenai objek penelitian yang diteliti.
2. Handphone, alat ini sangat diperlukan peneliti sebab peneliti langsung mendapatkan informan dalam penelitian. Alat ini digunakan untuk merekam suara dengan persetujuan sumber data atau informan yang bersangkutan. Selain merekam suara, peneliti juga melakukan pengambilan gambar bersama informan atas izin informan sendiri.

⁵⁴ Suryadi Suryabrata, *Metodelogi Penelitian*, 1 (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998), 85

3. Pedoman Wawancara, pedoman wawancara nantinya akan dijadikan alat untuk menggali setiap informasi-informasi yang lebih dalam tentang penelitian yang dilakukan agar peneliti bisa menarik kesimpulan dari wawancara yang dilakukan. Selain itu, pedoman wawancara juga berguna agar penelitian yang dilakukan tidak mengalami penyimpangan dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

G. Teknik Pengumpulan Data

1. Metode Observasi/Pengamatan, dengan melihat dan mendengarkan peristiwa atau tindakan yang diamati, kemudian merekam hasil pengamatannya dengan catatan atau alat bantu lainnya. Data yang diperoleh fakta atau hasil pengamatan langsung aktivitas pada objek penelitian.
2. Metode Wawancara, dengan melakukan interaksi langsung, dimana data yang diperoleh akan dijadikan dasar dalam memberikan pendapat, menemukan dan menjawab permasalahan penelitian. Untuk wawancara mendalam dilakukan secara langsung dengan informan secara terpisah di lingkungannya masing-masing. Dalam hal ini, peneliti mewawancarai pihak Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni, yaitu Eka Nelsi Handayani yang merupakan *Branch Operational & Service Manager*, Mutia Hardianti yang merupakan *Funding & Transactions Staff*, dan Risna Damayanti yang merupakan *Operational Staff*. Tidak hanya berasal dari karyawan BSI KCP Tomoni, peneliti juga melakukan wawancara bersama dua orang nasabah BSI KCP Tomoni, yaitu Miftahul Janna dan Suhaemi. Untuk memperkuat data yang didapatkan, maka

peneliti juga menjadikan seorang pihak akademisi untuk menjadi salah satu narasumber, yaitu Hendra Safri, S.E., M.M.

3. Metode Dokumentasi, menurut Suharsimi Arikunto, metode dokumentasi adalah cara mencari tentang hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah dan sebagainya.⁵⁵ Metode ini peneliti gunakan untuk memperoleh data mengenai metode pengamatan yang digunakan. Dengan metode ini, akan menganalisa hasil praktek kerja lapangan yang sedang berlangsung.

H. Pemeriksaan Keabsahan Data

Keabsahan suatu data dapat dipertanggungjawabkan jika melakukan pengecekan data melalui cara :

1. Ketekunan pengamatan

Yaitu melakukan pengamatan atau observasi terus-menerus terhadap subjek yang diteliti guna memahami gejala lebih mendalam, sehingga dapat mengetahui aspek yang penting, terfokus dan relevan dengan topik penelitian.

2. Triangulasi data

Triangulasi data suatu usaha untuk memastikan kebenaran suatu data atau informasi yang diperoleh peneliti. Triangulasi dilakukan dengan menggunakan metode dan sumber. Triangulasi yang dilakukan ialah membandingkan hasil wawancara dari ketiga narasumber dari pihak BSI KCP Tomoni dengan kedua narasumber dari nasabah BSI KCP Tomoni, diakhir dengan membandingkan hasil wawancara tersebut dengan pihak akademisi.

⁵⁵ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, 1 (Jakarta: Rineka Cipta, 1998), 206

I. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data adalah proses pengumpulan data secara sistematis untuk mempermudah peneliti dalam memperoleh kesimpulan. Analisis data menurut Sugiyono, yaitu proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain sehingga dapat mudah dipahami dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain. Analisis data kualitatif bersifat induktif, yaitu analisis berdasarkan data yang diperoleh.⁵⁶ Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan Analisis SWOT untuk menganalisa data yang diperoleh, dimana analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan.⁵⁷ Analisis data menggunakan analisis SWOT terdiri dari tiga alur kegiatan yang terjadi secara bersamaan yaitu :

1. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *Strength* dan *Weakness* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di dalam perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan suatu perusahaan.

2. Matriks EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *Opportunity* dan *Threat* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi

⁵⁶ Sugiono, *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif, dan R&D*, 13 (Bandung: Alfabet, 2011), 252.

⁵⁷ Freddy Rangkti, *Riset Pemasaran*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2013), 483.

yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan.

3. Matriks SWOT

Matriks SWOT digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.



BAB IV

DESKRIPSI DAN ANALISIS DATA

A. Deskripsi Data

1. Sejarah Bank Syariah

Bank syariah memiliki peranan penting sebagai fasilitator pada seluruh aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal. Peningkatan kesadaran masyarakat akan isu halal dan dukungan mitra yang solid, juga merupakan faktor yang penting dalam memajukan sistem biologis komersial halal di Indonesia, termasuk bank syariah. Keberadaan industri perbankan syariah di Indonesia sendiri telah mengalami peningkatan dan pengembangan yang signifikan dalam kurun waktu tiga dekade. Inovasi produk, peningkatan layanan, serta pengembangan jaringan menunjukkan *trend* yang positif dari tahun ke tahun. Bahkan, semangat untuk melakukan perepatan juga tercermin dari banyaknya bank syariah yang melakukan aksi korporasi. Tidak terkecuali dengan bank syariah yang dimiliki oleh Bank BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah.

Pada 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H, menjadi sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi satu entitas yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggabungan ini menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan yang lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik. Didukung dengan sinergi perusahaan induk (Mandiri, BNI, BRI) serta komitmen pemerintah melalui

Kementrian BUMN, Bank Syariah Indonesia didorong untuk dapat bersaing ditingkat global. Penggabungan ketiga bank syariah tersebut merupakan ikhtiar untuk melahirkan bank syariah kebanggaan umat, yang diharapkan menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan bank syariah juga menjadi cerminan wajah perbankan syariah di Indonesia yang maju, mendunia, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam (Rahmatan Lil'Aalamiin).

2. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia

a. Visi

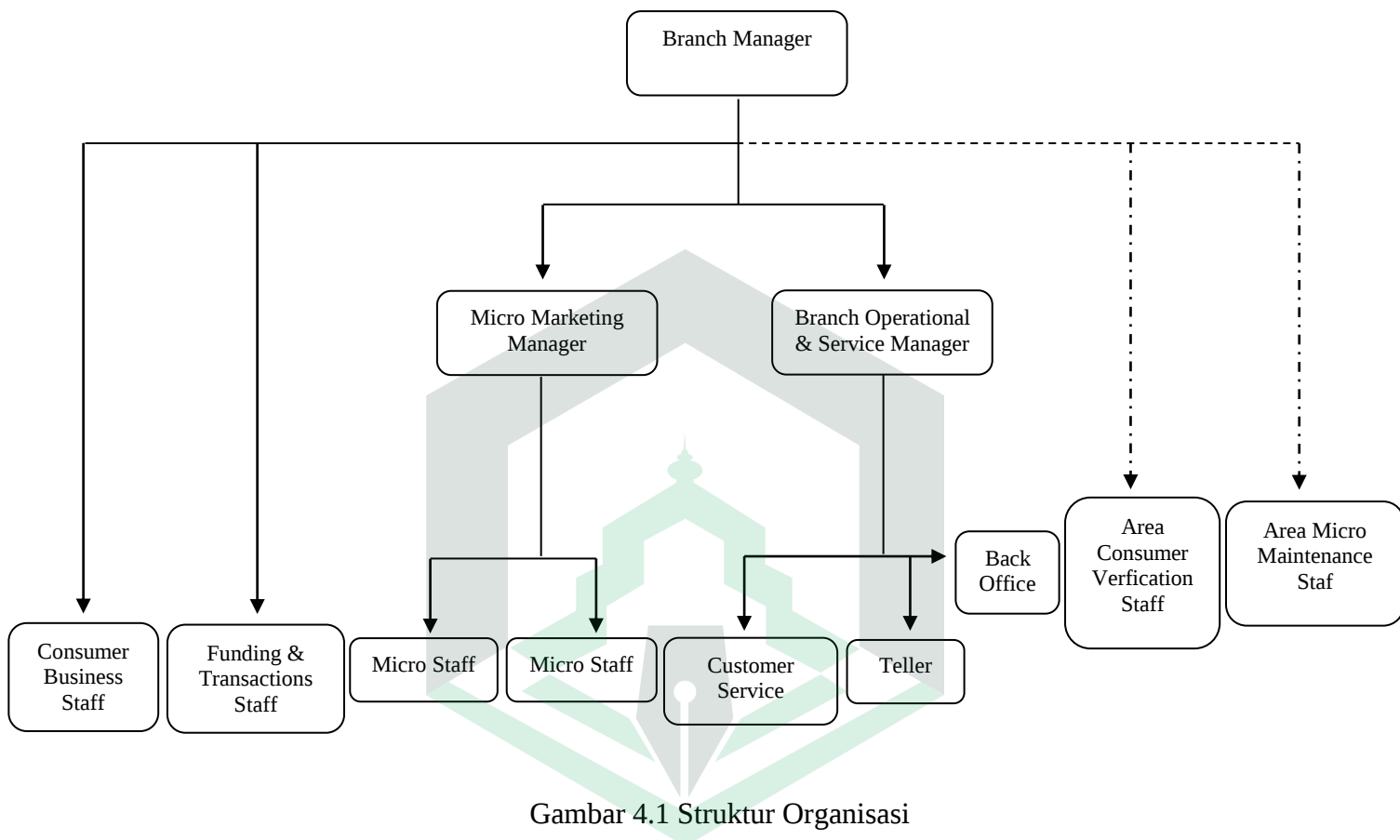
Menjadi TOP 10 Bank Syariah Global berdasarkan kapitalisasi pasar dalam waktu 5 Tahun.

b. Misi

- 1) Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia
- 2) Melayani >20 juta nasabah dan menjadi top 5 bank berdasarkan aset (500+T) dan nilai buku 50 T di tahun 2025
- 3) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham
- 4) Top 5 bank yang paling *profitable* di Indonesia (ROE 18%) dan valuasi kuat (PB>2)
- 5) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia

- 6) Perusahaan dengan nilai yang kuat dan memberdayakan masyarakat serta berkomitmen pada pengembangan karyawan dengan budaya berbasis kinerja

3. Struktur organisasi Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni



4. Tugas dan Tanggungjawab Karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni

Setiap pekerja atau karyawan memiliki tugas dan tanggungjawabnya masing-masing. Adapun tugas atau tanggungjawab dari karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni, yaitu :

a. *Branch Manager*

- 1) Mengawasi dengan langsung para pekerja yang sesuai dengan tugasnya masing-masing, serta memastikan segala aktifitas operasional memenuhi ketentuan
- 2) Memastikan tercapainya target segmen bisnis pembiayaan (*micro, business banking, consumer*), pendanaan, FBI(*Fee Based Income*), *contribution margin* dan laba bersih yang berada dalam lokasi koordinasinya
- 3) Menggali potensi bisnis di lokasi yang berada dalam koordinasinya untuk meningkatkan portofolio pembiayaan, penghimpunan dana pihak ketiga, perbaikan kualitas aktiva produktif, peningkatan pendapatan non operasional

b. *Micro Banking Manager (BMB)*

- 1) Memastikan tercapainya target bisnis, yaitu pembiayaan, pendanaan dan *fee based*
- 2) Memastikan kualitas aktiva produktif dalam kondisi *performing, financing* dan *maintenance* terhadap seluruh nasabah segmen mikro
- 3) Memastikan pelaksanaan penagihan, restrukturisasi dan pemulihan nasabah

c. *Branch Operasional Service Manager (BISM)*

- 1) Mengesahkan penutup serta pembukaan rekening
- 2) Memastikan persediaan likuiditas
- 3) Melaksanakan *approval* dan *complaint* didalam manajemen sistem
- 4) Melaksanakan permintaan kartu ATM secara regular atau cepat
- 5) Mengambil pelayanan yang sesuai kemauan nasabah yang optimal

- 6) Memantau semua aktivitas yang dilakukan sesuai administrasi, dokumentasi dan kesiapan sesuai yang telah ditetapkan
- 7) Memastikan operasional biaya terkendali secara tepat

d. *Consumer Business Staff*

- 1) Mengumpulkan dokumen permohonan pembiayaan, verifikasi kebenaran dan kewajaran data nasabah dan agunan
- 2) Melakukan *compliance review* kelengkapan persyaratan pembiayaan
- 3) Mengadministrasi dokumen pembiayaan, menyerahkan dokumen legal/agunan untuk disimpan pada unit yang telah ditetapkan serta menyiapkan laporan untuk monitoring pembiayaan

e. *Consumer Banking Relationship (CBRM)*

- 1) Melaksanakan kerja sama dengan pihak ketiga
- 2) Menciptakan perkembangan bisnis melalui *branch manager* dan rancangan kerja
- 3) Membuat perencanaan kerja yang didasarkan identitas calon nasabah dan memastikan adanya dana dan kapasitas pasar
- 4) Menjamin telah adanya produk serta penyelenggaranya
- 5) Mengembangkan pendanaan pertumbuhan portofolio, *fee based* dalam konsumen dan pembiayaan
- 6) Memperhatikan adanya data untuk laporan monitoring portofolio penyelenggara dan produk keagenan

f. *Micro Staff 1*

- 1) Memastikan pencapaian target bisnis Gadai Emas BSI yang telah ditetapkan meliputi ; pembiayaan gadai dan *fee based income* gadai baik kuantitatif maupun kualitatif
- 2) Memastikan akurasi penaksiran barang jaminan

g. *Micro Staff 2*

- 1) Memastikan kelengkapan dokumen aplikasi gadai
- 2) Menindaklanjuti permohonan pembiayaan gadai sesuai ketentuan yang berlaku

h. *Costumer Serviice*

- 1) Memberikan informasi produk dan jasa BSI kepada nasabah
- 2) Memproses permohonan pembukaan dan penutupan rekening tabungan, giro dan deposito, serta keluhan nasabah dan stock opname kartu ATM

i. *Teller*

- 1) Melakukan transaksi tunai dan non-tunai sesuai dengan ketentuan
- 2) Mengelola saldo kas teller sesuai limit yang ditentukan
- 3) Mengelola uang yang layak dan tidak layak edar/uang palsu

5. Produk-produk Bank Syariah Indonesia

Perkembangan yang terjadi pada bank akan dipengaruhi dengan adanya produk-produk yang ada pada bank itu sendiri. Para nasabah lebih cenderung memilih suatu produk sesuai kebutuhan atau keinginan mereka,

dan produk tersebut memiliki keunggulan. Adapun produk-produk yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia KCP Taomoni, yaitu :

a. Tabungan

1) BSI Tabungan Bisnis

Tabungan dengan akad *Mudharabah Muthlaqah* dalam mata uang rupiah yang dapat memudahkan transaksi segmen wiraswasta dengan batas transaksi harian yang lebih besar dan fitur *free* biaya RTGS, transfer SKN dan setoran kliring masuk melalui *teller* dan *net banking*.

2) BSI Tabungan *Easy Mudharabah*

Tabungan dalam mata uang rupiah yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam operasional kas di kantor bank atau melalui ATM.

3) BSI Tabungan *Easy Wadiah*

Tabungan dalam mata uang rupiah berdasarkan prinsip *Wadiah Yad Dhamanah* yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat selama jam operasional kas di kantor bank atau melalui ATM.

4) BSI Tabungan Efek Syariah

Tabungan Efek Syariah dengan akad *Mudharabah Muthlaqah* merupakan Rekening Dana Nasabah (RDN) yang diperlukan untuk nasabah perorangan untuk penyelesaian transaksi efek di Pasar Modal.

5) BSI Tabungan Haji Indonesia

Tabungan perencanaan haji dan umroh, berlaku untuk seluruh usia berdasarkan prinsip syariah dengan pilihan akad *Wadiah Yad Dhamanah* atau *Mudharabah Muthlaqah*. Tabungan ini dilengkapi dengan fasilitas kartu ATM dan fasilitas *e-Banking* apabila telah terdaftar di Siskohat (mendapat porsi)

6) BSI Tabungan Junior

Tabungan yang diperlukan bagi anak-anak dan pelajar yang berusia dibawah 17 tahun mendorong budaya menabung sejak dini.

7) BIS Tabungan Mahasiswa

Tabungan dengan akad *Wadiah* dari Para mahasiswa Perguruan Tinggi Negari/Perguruan Tinggi Swasta (PTN/PTS) atau pegawai/anggota perusahaan/lembaga/assosiasi/organisasi profesi yang bekerja sama dengan Bank

8) BSI Tabungan *Payroll*

Tabungan Khusus merupakan produk turunan dari *Yad Wadiah/Mudharabah* reguler yang dikhususkan untuk Nasabah *Payroll* dan Nasabah Migran

9) BSI Tabungan Pendidikan

Tabugan dengan akad *Mudharabah Muthlaqah* yang diperlukan bagi segmen perorangan dalam merencanakan pendidikan dengan sistem autodebet dan mendapat perlindungan asuransi

10) BSI Tabungan pensiun

Tabungan dengan pilihan akad *Wadiah Yad Dhamanah* atau *Mudharabah Muthlaqah* diperlukan bagi nasabah perorangan yang terdaftar di Lembaga Pengelola Pensiun yang telah bekerjasama dengan bank.

11) BSI Tabungan Prima

Produk tabungan yang diperuntukan bagi segmen nasabah *high networth individual* berakad *Mudharabah* dan *Wadiah* yang memberikan berbagai fasilitas serta kemudahan

12) BSI Tabungan Rencana

Tabungan dengan akad *Mudharabah Muthlaqah* yang diperuntukan bagi segmen perorangan dalam merencanakan keuangannya dengan sistem autodebet dan gratis perlindungan asuransi

13) BSI Tabungan Simpanan Pelajar

Tabungan dengan akad *Wadiah Yad Dhamanah* untuk siswa yang diterbitkan secara nasional oleh bank-bank syariah di Indonesia, dengan persyaratan mudah dan sederhana serta fitur yang menarik, dalam rangka edukasi dan inklusi keuangan untuk mendorong budaya menabung sejak dini

14) BSI Tabungan Smart

Basic Saving Account dengan akad *Wadiah Yad Dhamanah* merupakan literasi dari OJK dengan Persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

15) BSI Tabungan *Valas*

Tabungan dalam mata uang *dollar* yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap saat atau sesuai ketentuan bank.

16) BSI TabunganKu

Tabungan dengan akad *Wadiah Yad Dhamanah* untuk perorangan dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan secara bersama oleh bank-bank di Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

17) BSI Tapenas Kolektif

Tabungan perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang untuk karyawan atau tenaga kontrak pada suatu institusi berdasarkan suatu perjanjian kerjasama.

b. Pembiayaan

1) *Bilateral Financing*

Merupakan produk/jasa/layanan yang diberikan oleh tim *Financial Institution* kepada keuangan bank atau non bank baik domestik maupun internasional. Merupakan layanan pemberian fasilitas pembiayaan/*financing* dalam valuta rupiah atau valuta asing untuk kebutuhan modal kerja jangka pendek maupun untuk tujuan lainnya kepada lembaga keuangan bank dan/atau non bank.

2) BSI *Cash Collateral*

Fasilitas pembiayaan yang dijamin dengan agunan likuid, yaitu dijamin dengan simpanan dalam bentuk desposito, giro, atau tabungan.

3) BSI Distributor *Financing*

Pembiayaan modal kerja dengan skema *valau chain* adalah pembiayaan *post financing* (dana talangan untuk membayar terlebih dahulu *invoice* atas pekerjaan yang telah selesai) yang diberikan kepada *supplier* khusus yang mengerjakan kontrak pekerjaan dengan *bouwheer*, dimana sumber pengembalian pembiayaan adalah pembayaran *invoice* dari *bouwheer*.

4) BSI Griya Hasanah

Layanan pembiayaan kepemilikan rumah untuk ragam kebutuhan, diantaranya ; pembelian rumah baru/rumah *second*/ruko/rukan/apartemen, pembelian kavling siap bangun, pembangunan/renovasi rumah, ambil alih pembiayaan dari bank lain (*take over*), *refinancing* untuk pemenuhan kebutuhan nasabah.

5) BSI Griya Maburr

‘Pembiayaan Rumah Disetujui, Naik Haji Lebih Pasti’. Program pembiayaan kepemilikan rumah berhadiah porsi haji.

6) BSI Griya Simuda

‘Muda Punya Rumah, Hobi Tetap Jalan’. Layanan pembiayaan kepemilikan rumah untuk usia muda memiliki rumah impian dengan *plafond* pembiayaan lebih tinggi dan asuransi ringan.

7) BSI Griya *Take Over*

Layanan *take over* dari KPR bank lain, diantaranya ; angsuran ringan dan tetap, *margin* spesial setara 3,3% eff. p.a. tetap 1 tahun, bebas biaya didepan, berhadah porsi haji tanpa diundi, bebas biaya provisi, pinalti dan apprasial, dengan syarat dan ketentuan berlaku.

8) BSI KPR Sejahtera

‘Semua Bisa Punya Rumah’. Fasilitas pembiayaan konsumtif untuk memenuhi kebutuhan hunian subsidi pemerintah dengan prinsip syariah.

9) BSI KUR Kecil

‘Kembangkan Usaha Anda bersama BSI KUR Kecil (Mudah, Cepat dan Berkah)’. Fasilitas pembiayaan yang diperuntukan bagi usaha mikro, kecil dan menengah untuk memenuhi kebutuhan modal kerja dan investasi dengan *plafond* diatas Rp. 50 Juta s/d Rp. 500 Juta.

10) BSI KUR Mikro

‘Kembangkan Usaha Anda bersama BSI KUR Mikro (Mudah, Cepat dan Berkah)’. Fasilitas pembiayaan yang diperuntukan bagi usaha mikro, kecil dan menengah untuk memenuhi kebutuhan modal kerja dan investasi dengan *plafond* diatas Rp. 10 Juta s/d Rp. 50 Juta.

11) BSI KUR Super Mikro

‘Kembangkan Usaha Anda bersama BSI KUR Super Mikro (Mudah, Cepat dan Berkah)’. Fasilitas pembiayaan yang diperuntukan bagi usaha

mikro, kecil dan menengah untuk memenuhi kebutuhan modal kerja dan investasi dengan *plafond* s/d Rp. 10 Juta.

12) BSI Mitra Beragun Emas (*Non Qardh*)

‘Pembiayaan Produktif/Konsumtif dengan Beragun Emas’. Pembiayaan untuk tujuan konsumtif maupun produktif yang menggunakan akad *Murabahah/Musyarakah Mutanaqishah/Ijarah* dengan agunan berupa emas yang diikat dengan akad *rahn*, dimana emas yang digunakan disimpan oleh bank selama jangka waktu tertentu.

13) BSI Mitraguna Berkah

‘Solusi Tepat untuk Ragam Kebutuhan’. Pembiayaan untuk tujuan multiguna tanpa agunan dengan berbagai manfaat dan kemudahan bagi pegawai *payroll* di BSI.

14) BSI Multiguna Hasanah

‘Penuhi Segala Kebutuhan Anda dengan Tentram’. Fasilitas pembiayaan konsumtif untuk ; pembelian barang kebutuhan konsumtif seperti renovasi rumah, pembelian perlengkapan/*furniture* rumah, pembelian manfaat jasa seperti *wedding organizer* untuk pernikahan, perawatan di rumah sakit, pendidikan jasa *travel agent*, pengalihan/pemindahan utang pembiayaan konsumtif di lembaga keuangan lain yang memiliki *underlying asset*, dan lain sebagainya.

15) BSI OTO

‘Solusi Mudah Miliki Kendaraan Penuh Keberkahan’. Layanan pembiayaan kepemilikan kendaraan (mobil baru, mobil bekas dan motor baru) dengan cara mudah dan angsuran tetap.

16) BSI Pensiun Berkah

‘Menuju Pensiun Produktif, Bahagia dan Berkah’. Pembiayaan yang diberikan kepada para penerima manfaat pensiun bulanan, diantaranya ; Pensiunan ASN & Pensiunan Janda ASN, Pensiunan BUMN/BUMD, Pensiunan & Pensiunan Janda ASN/PNS yang belum memasuki TMT Pensiunan namun telah menerima SK Pensiun.

17) BSI Umrah

‘Wujudkan Impian ke Tanah Suci’. Fasilitas pembiayaan konsumtif untuk memenuhi kebutuhan pembelian Jasa Paket Perjalanan Ibadah Umrah melalui bank yang telah bekerja sama dengan *travel agent* sesuai dengan prinsip syariah.

18) Mitraguna Online

‘Solusi Keuangan untuk Ragam Kebutuhan Tanpa Perlu Datang ke Bank’. Pembiayaan tanpa agunan untuk tujuan multiguna/apa saja dengan manfaat dan kemudahan bagi pegawai.

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif, dimana peneliti akan memaparkan hasil penelitian mengenai Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia melalui narasi yang dibahas. Adapaun hasilnya didapatkan dari hasil observasi, wawancara dan

dokumentasi yang dilakukan secara langsung di lokasi penelitian, yaitu di salah satu Bank Syariah Indonesia yang merupakan Kantor Cabang Pembantu di Tomoni Kabupaten Luwu Timur.

Berdasarkan masalah yang diteliti, maka didapatkan hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada tiga karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni, yaitu :

Eka Nelsi Handayani selaku *Branch Operational & Service Manager*, mengatakan hal-hal yang menjadi keunggulan Bank Syariah Indonesia:

“Yang menjadi keunggulan Bank Syariah Indonesia dari segi produk tabungan adalah akad *Wadhiyah* yang menggunakan sistem bagi hasil. Dan yang menjadi keunggulan Bank Syariah Indonesia dari segi pembiayaan adalah tidak adanya bunga dan hanya menggunakan sistem bagi hasil. Kedua hal itulah yang menjadi keunggulan sekaligus kekuatan pada Bank Syariah Indonesia.”⁵⁸

Dari paparan tersebut, dapat diketahui bahwa akad *Wadhiyah* adalah akad penitipan barang/uang dimana pihak penerima (*Wadi'i*) tidak diperkenankan menggunakan barang/uang dari si penitip (*Muwaddi*) tersebut dan tidak bertanggung jawab atas kerusakan atau kelalaian yang bukan disebabkan oleh si penerima titipan (*Wadi'i*).⁵⁹ Bagi hasil adalah suatu sistem yang meliputi tata cara pembagian hasil usaha antara penyedia dana dan pengelola dana. Dalam keuangan syariah, sistem ini digunakan pada akad *Musarakah* dan *Mudhrabah*. Semua produk dan sistem operasional Bank Syariah Indonesia, diawasi oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) dan Dewan

⁵⁸ Eka Nelsi Handayani, Branch Operational & Service Manager BSI KCP Tomoni, (25 Mei 2022)

⁵⁹ Detwati, *Aplikasi Wadhi'ah dalam Perbankan Syariah*, <https://www.papekanbaru.go.id/images/stories2017/berkas2017/ARTIKEL-DETWATI-WADIAH.pdf>

Pengawas Syariah yang merupakan perwakilan dari Dewan Syariah Nasional Majelis Ulama Indonesia (DSN-MUI).

Eka Nelsi Handayani, juga mengatakan :

“Potensi peluang yang dimiliki Bank Syariah Indonesia cukup tinggi, dikarenakan kami memiliki banyak produk yang tidak dimiliki oleh Bank Konvensional.”⁶⁰

Salah satu peluang yang dimiliki Bank Syariah Indonesia adalah praktik bagi hasil, margin keuntungan, dan *fee* yang dimana besaran bagi hasil di bank syariah berubah-ubah tergantung pada kinerja usaha. Sedangkan pada bank konvensional, menggunakan praktik bunga yang dimana besaran bunga yang diberikan *flat* atau tetap.

Risna Damayanti selaku *Operational Staff*, menambahkan:

“Bank Syariah Indonesia kini sudah masuk dalam 5 bank terbaik Indonesia yang memiliki keuntungan, mengalahkan bank-bank konvensional lain dan sahamnya juga sudah teratat di Bursa Efek Indonesia”⁶¹

Menurut Forbes yang bekerjasama dengan firma riset pasar statista, Bank Syariah Indonesia menempati posisi ke 5 dari daftar Bank Terbaik Indonesia yang penilaiannya berdasarkan kepuasan umum yang menjadi metrik utama, biaya, layanan digital, kepercayaan dan saran keuangan.⁶² Dari keterangan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Bank Syariah Indonesia sudah sangat mampu bersaing dengan bank lainnya. Oleh karena hal tersebut, produk-produk yang dimiliki Bank Syariah Indonesia sangat diandalkan.

⁶⁰ Eka Nelsi Handayani, Branch Operational & Service Manager BSI KCP Tomoni, (25 Mei 2022).

⁶¹ Risna Damayanti, Operational Staff BSI KCP Tomoni, (25 Mei 2022).

⁶² Forbes, *The World Best Bank*, (15 April 2022), <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/forbes-tempatkan-bsi-kedalam-jajaran-5-bank-terbaik-indonesia>

Risna Damayanti juga mengemukakan yang menjadi ancaman bagi Bank Syariah Indonesia:

“Yang menjadi salah satu ancaman di BSI KCP Tomoni ini adalah teknologinya. Masih banyak orang awam yang belum mengerti menggunakan mobile banking, dimana semua transaksi yang ingin dilakukan tersedia di mobile banking”⁶³

Di era globalisasi ini, teknologi merupakan suatu hal yang paling cepat dalam proses perkembangannya. Salah satu contohnya adalah, semua bank yang ada di Indonesia telah mempunyai mobile banking yang diakses lewat *handphone* nasabah setiap bank yang berfungsi untuk memudahkan setiap transaksi yang diinginkan. Namun hal tersebut masih asing bagi orang awam yang tinggal di pelosok, khususnya nasabah BSI KCP Tomoni. Banyak nasabah kalangan lansia yang belum mengetahui cara penggunaan *mobile banking*. Ditambah akses jaringan yang ada tidak memadai, membuat nasabah BSI KCP Tomoni lebih memilih datang langsung ke bank untuk melakukan transaksi.

Mutia Hardianti selaku *Funding & Transaction Staff* BSI KCP Tomoni, juga menerangkan mengenai ancaman yang ada:

“Yang menjadi ancaman utama bagi bank dari segi pembiayaan, adalah nasabah yang menunggak. Sebisa mungkin meminimalisir ancaman tersebut, karena hal tersebut dapat merugikan bank.”⁶⁴

Bagi setiap bank yang memiliki produk pembiayaan, selalu merasa rugi jika memiliki nasabah yang tertunda dalam proses pembayaran. Jika hal tersebut terjadi, maka bank diperbolehkan mengenakan denda kepada nasabah yang tidak memenuhi kewajiban pembayaran dengan jumlah nominal yang

⁶³ Risna Damayanti, Operational Staff BSI KCP Tomoni, (25 Mei 2022).

⁶⁴ Mutia Hardianti, Funding & Transaction Staff BSI KCP Tomoni, (25 Mei 2022).

telah disepakati pada saat akad, hal tersebut bertujuan untuk memberikan kedisiplinan agar nasabah melaksanakan kewajibannya. Fatwa DSN-MUI No. 17 Tahun 2000, menegaskan bahwa nasabah yang mampu membayar tetapi menunda-nunda pembayaran dengan sengaja maka akan dikenakan sanksi. Namun, apabila nasabah tidak atau belum mampu membayar yang disebabkan oleh *force majeure* (kahar/suatu kejadian yang terjadi di luar kemampuan manusia yang tidak dapat dihindarkan), maka tidak diperbolehkan dikenakan sanksi.

Mutia Hardianti juga selaku *staff* bagian *marketing*, menambahkan:

“Kami juga terus berupaya melakukan sosialisasi kepada masyarakat, kemudian aktif dalam melakukan promosi produk-produk BSI melalui media sosial maupun media cetak”⁶⁵

Dapat disimpulkan bahwa, Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni juga berupaya untuk terus mempromosikan Bank Syariah Indonesia agar orang awam juga dapat mengenali dan mengetahui adanya bank syariah, mengingat bahwa bank ini merupakan satu-satunya bank syariah yang beroperasi di Kabupaten Luwu Timur.

Peneliti juga telah melakukan wawancara kepada dua orang nasabah Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni.

Suhaemi merupakan salah satu nasabah Bank Syariah Indonesia, beliau mengatakan :

“Menurut saya, hal utama yang menjadi kendala bagi kami para nasabah adalah ATM BSI hanya ada satu disini, jadi saya sulit untuk melakukan transaksi karena jaraknya yang cukup jauh. Jadi jika ingin bertransaksi, saya hanya menggunakan jasa BRILink yang ada didekat

⁶⁵ Mutia Hardianti, Funding & Transaction Staff BSI KCP Tomoni, (25 Mei 2022).

rumah dengan membayar uang administrasi setiap melakukan transaksi.”⁶⁶

Miftahul Janna juga sebagai nasabah Bank Syariah Indonesia, mengatakan :

“ATM BSI di Luwu Timur cuma ada satu, itupun hanya ada di depan BSI sendiri, jadi sangat sulit untuk melakukan transaksi karena jaraknya sangat jauh. Tidak menutup kemungkinan, saat sudah ingin melakukan transaksi jaringan bermasalah, jadi pada akhirnya rugi untuk datang jauh-jauh tapi tujuan tidak bisa dilakukan. Jadi saya lebih memilih menggunakan BRILink walaupun membayar uang administrasi.”⁶⁷

Dari pernyataan para nasabah tersebut, dapat disimpulkan, bahwa ATM Bank Syariah Indonesia menjadi kelemahan paling utama di Luwu Timur. Mengingat bahwa ATM BSI hanya ada satu di Luwu Timur, sehingga banyak masyarakat yang merasa kesulitan jika ingin melakukan transaksi menggunakan ATM, jadi masyarakat lebih memilih menggunakan jasa bank konvensional demi kemudahan dalam bertransaksi.

Peneliti juga melakukan wawancara kepada salah satu pihak akademisi. Hendra Safri, S.E., M.M. mengatakan :

“BSI memiliki peluang yang cukup besar untuk bersaing dengan bank-bank lain, karena memiliki sumber daya yang banyak. Dilihat dari banyaknya jurusan Perbankan di PTKIN atau Non-PTKIN, Bank Syariah dapat menggunakan mahasiswa-mahasiswa tersebut sebagai agen promosi ke masyarakat. Oleh karena itu, Bank Syariah Indonesia harus memaksimalkan sumber daya manusianya.”⁶⁸

Hendra Safri, S.E., M.M. juga memaparkan terkait ancaman yang dihadapi Bank Syariah Indonesia, yaitu sebagai berikut :

⁶⁶ Suhaemi, Nasabah Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni, (22 Juli 2022).

⁶⁷ Miftahul Janna, Nasabah Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni, (24 Juli 2022).

⁶⁸ Hendra Safri, S.E., M.M. Ketua Program Studi Perbankan Syariah IAIN Palopo, (8 Agustus 2022).

“Banyak bank konvensional yang sedang gencar membuka unit-unit usaha syariah, seperti BCA Syariah dan Bukopin Syariah dengan memperkerjakan banyak tenaga muda. Sehingga jika Bank Syariah Indonesia tidak menggunakan peluang yang ada maka tidak menutup kemungkinan BSI akan tergeser oleh bank konvensional.”⁶⁹

Dapat disimpulkan bahwa Bank Syariah Indonesia memiliki banyak sumber daya manusia, tetapi BSI tidak menggunakannya dengan baik. Bank Syariah Indonesia bisa menggunakan peluang yang ada untuk mengurangi segala macam ancaman yang dihadapi, dengan demikian Bank Syariah Indonesia bisa berkembang dengan baik.

Penggunaan analisis SWOT dimaksudkan untuk memperjelas semua kekuatan dan kelemahan yang dapat diidentifikasi guna memberikan rekomendasi pengembangan berdasarkan potensi yang ada dilingkungan internal perusahaan, serta menganalisis peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan. Dimana tujuan utama mengamati lingkungan eksternal adalah untuk melihat peluang baru bagi perusahaan untuk beroperasi secara menguntungkan. Ancaman lingkungan eksternal merupakan tantangan karena tren atau perkembangan yang tidak menguntungkan yang akan mengurangi penjualan dan keuntungan.

Matriks IFAS digunakan untuk mengetahui seberapa besar peranan dari faktor-faktor internal yang terdapat pada perusahaan. Matriks IFAS ini menunjukkan kondisi internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan yang dihitung berdasarkan rating dan bobot.

⁶⁹ Hendra Safri, S.E.,M.M. Ketua Program Studi Perbankan Syariah IAIN Palopo, (8 Agustus 2022).

Tabel 4.1 MATRIKS IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

FAKTOR INTERNAL	Bobot	Rating	Skor
Strength (Kekuatan)			
Mendapatkan dukungan dari pemerintah dan masyarakat	0,15	9	1,35
Memiliki reputasi atau citra yang baik dimata masyarakat dengan prinsip syariahnya	0,10	8	0,8
Memiliki produk yang unggul dan dapat diandalkan	0,13	9	1,17
Pelayanan operasional sesuai dengan prinsip syariah	0,06	8	0,48
Lokasinya yang strategis, bearada di area yang dapat dijangkau masyarakat	0,13	7	0,91
Total			4,71
Weakness (Kelemahan)			
Lahan parkir yang masih tergolong sempit	0,13	9	1,17
Hanya memiliki satu mesin ATM sehingga sulit dijangkau	0,13	9	1,17
Masyarakat yang masih belum mengenal BSI	0,06	8	0,48
Karyawan yang tidak memiliki <i>basic</i> bank syariah	0,05	7	0,35
Adanya isu yang menyebar bahwa bank syariah sama dengan bank konvensional	0,06	8	0,48
Total			3,65
TOTAL	1,00		8,36

Dari tabel 4.1, dapat diketahui bahwa total skor *strength* sebesar 4,71 yang diperoleh dari nilai bobot yang dikalikan dengan nilai rating. Sedangkan total skor *weakness* sebesar 3,65 yang diperoleh dari nilai bobot yang dikalikan dengan nilai rating. Sehingga diperoleh total IFAS sebesar 8,36.

Matriks EFAS digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh dari faktor-faktor eksternal perusahaan. Matriks EFAS menggambarkan kondisi peluang dan ancaman perusahaan yang dihitung berdasarkan rating dan bobot.

Tabel 4.2 MATRIKS EFAS (*External Factor Analysis Strategy*)

FAKTOR EKSTERNAL	Bobot	Rating	Skor
Opportunity (Peluang)			
Masyarakat yang tertarik dengan sistem bagi hasil	0,14	8	1,12
Pangsa pasar yang masih rendah sehingga terdapat potensi pendanaan besar yang belum terealisasi	0,05	6	0,3
Teknologi yang berkembang pesat	0,12	8	0,96
Masyarakat mayoritas Islam	0,18	9	1,62
BSI menjadi satu-satunya bank syariah yang tersebar dengan cepat	0,16	9	1,44
Total			5,44
Threats (Ancaman)			
Masyarakat memiliki minat lebih tinggi menggunakan jasa bank lain	0,05	6	0,3
Permodalan yang sulit meningkat	0,08	7	0,56
Teknologi yang dimiliki belum secanggih bank lain	0,05	6	0,3
Kurangnya edukasi dan literasi mengenai bank syariah	0,12	8	0,96
Banyaknya pesaing baru yang bermunculan	0,05	6	0,3
Total			2,42
TOTAL	1,00		7,86

Dari tabel 4.2, dapat diketahui bahwa total skor *opportunity* sebesar 5,44 yang diperoleh dari nilai bobot yang dikalikan dengan nilai rating. Sedangkan total skor *threats* sebesar 2,42 yang diperoleh dari nilai bobot

yang dikalikan dengan nilai rating. Sehingga diperoleh total IFAS sebesar 7,86.

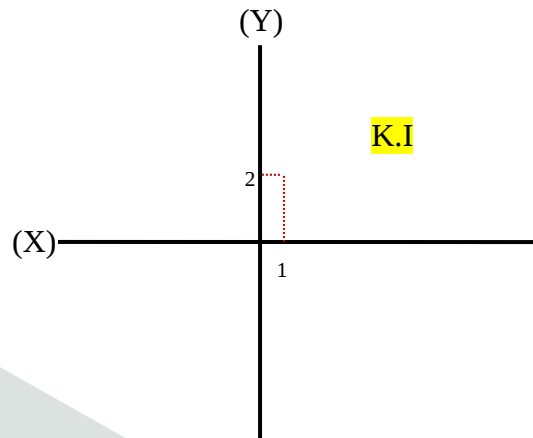
Maka:

(X,Y)

$$\frac{S - W}{2} ; \frac{O - T}{2}$$

$$\frac{4,71 - 3,65}{2} ; \frac{5,44 - 2,42}{2}$$

$$0,53 = 1 ; 1,51 = 2$$



Ket :

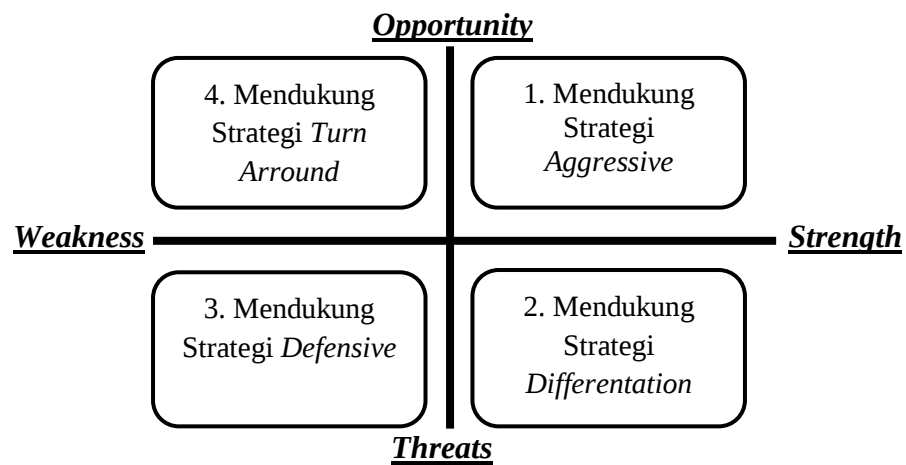
S = *Strength*

W = *Weakness*

O = *Opportunity*

T = *Threat*

Berdasarkan hasil yang didapatkan, diketahui IFAS bernilai 0,53 yang dibulatkan menjadi 1 menunjukkan bahwa posisi internal lemah sedangkan nilai EFAS sebesar 1,51 yang dibulatkan menjadi 2 menunjukkan bahwa pengaruh eksternal sedang, maka dapat disimpulkan bahwa strategi yang tepat digunakan adalah strategi *aggressive*. Dimana, strategi agresif merupakan strategi yang mendukung perusahaan untuk terus memaksimalkan kekuatan serta peluang yang ada untuk terus maju dan mendapatkan kesuksesan yang lebih besar.



Gambar 4.2 Faktor dalam Analisis SWOT

- 1) Kuadran 1 : Ini adalah posisi yang sangat bagus, dimana BSI memiliki kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Jadi strategi yang diterapkan dalam hal ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (strategi berorientasi pertumbuhan).
- 2) Kuadran 2 : Terlepas dari berbagai ancaman yang ada, BSI tetap kuat secara internal, sehingga strategi yang digunakan adalah strategi yang memanfaatkan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang melalui strategi diversifikasi (produk/pasar).
- 3) Kuadran 3 : Hal ini merupakan situasi yang sangat merugikan, dimana BSI menghadapi berbagai ancaman dan kerentanan internal, sehingga BSI hanya mampu bertahan.
- 4) Kuadran 4 : BSI menghadapi peluang yang sangat tinggi di pasar, tetapi disisi lain BSI menghadapi banyak kelemahan internal. Sehingga strategi yang

digunakan bertujuan untuk mengurangi permasalahan internal di BSI dan mampu memanfaatkan peluang pasar yang baik.

Hasil dari analisis SWOT di atas menggambarkan bahwa Bank Syariah Indonesia memiliki banyak peluang yang perlu dimanfaatkan dengan sebaik mungkin. Oleh karena itu, Bank Syariah Indonesia perlu mengevaluasi kembali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki. Dengan demikian, peneliti memberikan strategi yang dapat membantu Bank Syariah Indonesia dalam bersaing dengan bank lainnya.

Dalam penelitian ini model analisis SWOT yang digunakan adalah Matriks TOWS atau SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan *alternative* strategis, yaitu:

1. Strategi SO, yaitu memanfaatkan peluang yang ada dengan keunggulan organisasi atau perusahaan (*comparative advantage*).
2. Strategi ST, yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO, yaitu strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT, yaitu perlu kehati-hatian atau kewaspadaan dalam mencapai sasaran (*damage control*) dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Tabel 4.3 Matriks SWOT

IFAS <i>(Internal Factor Analysis Strategy)</i> EFAS <i>(External Factor Analysis Strategy)</i>	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	1. Mendapatkan dukungan dari pemerintah dan masyarakat sekitar. 2. Memiliki reputasi atau citra yang baik dimata masyarakat dengan prinsip syariahnya. 3. Memiliki produk yang unggul dan dapat diandalkan. 4. Pelayanan operasional sesuai dengan prinsip syariah. 5. Lokasinya yang strategis, berada di area yang dapat dijangkau masyarakat sekitar.	1. Lahan parkir yang masih tergolong sempit. 2. Hanya memiliki satu mesin ATM sehingga sulit dijangkau. 3. Karyawan yang tidak memiliki <i>basic</i> bank syariah. 4. Adanya isu yang menyebar bahwa bank syariah sama dengan bank konvensional.
Opportunities (O)	Strategi SO	Strategi WO
1. Masyarakat yang tertarik dengan sistem bagi hasil. 2. Teknologi yang berkembang pesat. 3. Masyarakat Kabupaten Luwu Timur mayoritas beragama Islam. 4. BSI KCP Tomoni menjadi satu-satunya bank syariah di Kabupaten Luwu Timur.	1. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah dan institusi lain. 2. Mempertahankan reputasi yang dimiliki dengan tidak mengubah prinsip syariahnya. 3. Menambah jumlah jaringan, varian produk dan layanan yang lebih menarik. 4. Lebih meningkatkan kecanggihan teknologi. 5. Memperluas pangsa pasar.	1. Memperluas lahan parkir demi kenyamanan nasabah. 2. Meningkatkan loyalitas nasabah. 3. Meningkatkan kualitas SDM yang berkompeten. 4. Meningkatkan promosi dan sosialisasi terhadap produk-produk bank syariah secara efektif. 5. Membuka kantor cabang pembantu baru di wilayah Kabupaten Luwu Timur.

Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
1. Masyarakat memiliki minat lebih tinggi menggunakan jasa bank lain. 2. Permodalan yang sulit meningkat. 3. Teknologi yang dimiliki belum secanggih bank lain. 4. Kurangnya edukasi dan literasi mengenai bank syariah. 5. Banyaknya pesaing baru yang bermunculan. 6. Masyarakat yang masih belum mengenal BSI 7. Pangsa pasar yang masih rendah sehingga terdapat potensi pendanaan besar yang belum terealisasi.	1. Mempertahankan strategi fokus. 2. Mendapatkan investor baru. 3. Meningkatkan fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi. 4. Memperluas target pasar. 5. Menetapkan strategi pemasaran baru yang lebih efektif dan efisien.	1. Menerapkan strategi jemput bola. 2. Peningkatan cakupan pasar melalui aliansi strategis. 3. Meningkatkan SDM pemasaran, khususnya dalam produk pendanaan. 4. Mengoptimalkan promosi sehingga calon nasabah paham mengenai produk-produk BSI. 5. Perencanaan ulang dalam penempatan karyawan.

a. Strategi SO

1. Meningkatkan kerjasama dengan pemerintah dan instansi lain. Peran yang selama ini kurang dioptimalkan oleh bank syariah yaitu mampu meningkatkan hubungan kerjasama yang harmonis. Bank syariah perlu melakukan pendekatan-pendekatan persuasif dengan pemerintah yang berkeinginan untuk menjadi partner kerja. Dalam hal ini, pemerintah tidak hanya dijadikan legalisasi berdirinya bank syariah, namun lebih baik jika dana-dana pemerintahan juga diinvestasikan di bank syariah. Tidak hanya itu, meningkatkan kerjasama dengan instansi lain seperti pengusaha juga diperlukan, karena instansi lain dalam hal ini pengusaha merupakan prospek

nasabah potensial yang hendak dituju oleh bank syariah. Jika hubungan ini dapat berjalan dengan baik, maka diharapkan para pengusaha yang ada dapat menjadi partner yang membantu perkembangan bank syariah.

2. Mempertahankan reputasi yang dimiliki dengan tidak mengubah prinsip syariahnya. Salah satu cara yang efektif untuk mempertahankan reputasi bank syariah adalah dengan tetap menjaga prinsip syariah yang digunakan. Meningkatkan kualitas produk tetapi tidak lepas dari prinsip yang digunakan merupakan nilai tambah bagi bank syariah agar bisa mendapatkan calon nasabah yang banyak.
3. Menambah jumlah jaringan, varian produk dan layanan yang lebih menarik. Dilihat dari pangsa pasar yang masih rendah, menjadikan bank syariah memiliki potensi pendanaan besar yang belum terealisasi sehingga bank syariah dapat menambah jumlah jaringan, variasi produk, dan layanan yang lebih menarik agar dapat meningkatkan komposisi dana *retail* bagi bank syariah. Pengembangan jumlah jaringan bank syariah diperlukan agar dapat memperluas jangkauan kepada masyarakat, peningkatan kerjasama antar bank syariah dan peningkatan efisiensi usaha. Menambahkan variasi produk sesuai kebutuhan pasar dapat menunjang keunggulan produk dalam persaingan pasar. Dan memberikan pelayanan yang menarik akan mendorong calon nasabah untuk menggunakan jasa bank syariah.
4. Lebih meningkatkan kecanggihan teknologi. Dengan meningkatkan fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi sehingga dapat memudahkan akses bagi nasabah. Teknologi informasi dan komunikasi mampu mampu memudahkan

dalam memberi informasi dan meningkatkan pelayanan terhadap nasabah, sehingga hal ini perlu dilakukan.

5. Memperluas pangsa pasar. Semakin luas pangsa pasar bank syariah, maka semakin kuat posisinya di pasar. Hal ini dilakukan dengan cara menarik calon nasabah yang tidak hanya beragama mayoritas tetapi juga beragama minoritas. Dengan demikian, bank syariah dapat mencapai target pangsa pasar dengan cepat.

b. Strategi WO

1. Memperluas lahan parkir demi kenyamanan nasabah. Hal ini dilakukan agar kenyamanan nasabah tidak terganggu dan bisa mempertahankan loyalitas nasabah.
2. Meningkatkan loyalitas nasabah. Meningkatkan loyalitas nasabah sangat diperlukan dengan cara menumpuk dan memelihara rasa kekeluargaan dan kepercayaan dengan memberikan pelayanan yang prima dan fasilitas yang memuaskan. Rasionalnya, tidak ada nasabah maka bank pun tidak ada. Jadi peran nasabah sangat berpengaruh terhadap kemajuan bank syariah.
3. Meningkatkan kualitas SDM yang berkompeten. Sumber daya manusia yang berpendidikan dan profesional yang kurang memadai mengenai pengelolaan sumber daya manusia dan pengetahuan tentang pengelolaan konsep syariah mengakibatkan rendahnya tingkat kepercayaan calon nasabah terhadap keberadaan bank syariah di kalangan lembaga keuangan konvensional. Oleh karena itu, dengan meningkatkan kualitas SDM yang berkompeten dapat

membantu menumbuhkan kepercayaan calon nasabah untuk menggunakan bank syariah.

4. Meningkatkan promosi dan sosialisasi terhadap produk-produk bank syariah secara efektif. Promosi yang dilakukan dengan memanfaatkan potensi daerah yang ada secara efektif, baik secara perorangan atau kelompok maupun instansi. Dengan gencar melakukan promosi baik secara langsung maupun online diharapkan mampu membantu calon nasabah dalam mengetahui semua produk yang ada di bank syariah.
5. Membuka kantor cabang pembantu baru di wilayah Kabupaten Luwu Timur. Saat ini hanya terdapat satu Bank Syariah Indonesia di Kabupaten Luwu Timur. Lokasinya cukup strategis bagi sebagian nasabah, tetapi cukup jauh bagi nasabah yang tinggal di ujung Luwu Timur. Dengan membuka kantor cabang pembantu di setiap Kecamatan yang ada di Luwu Timur, diharapkan dapat membantu kesulitan bagi nasabah yang mengeluhkan jarak bank syariah dari tempat tinggal mereka. Hal ini juga bisa membantu bank syariah untuk mendapatkan nasabah-nasabah baru.

c. Strategi ST

1. Mempertahankan strategi fokus. Strategi bersaing yang digunakan oleh Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni adalah strategi fokus dengan memenuhi kebutuhan dan keinginan nasabah dan tidak menggunakan cara yang bati (bohong, tipu, rampok, curi, korupsi). Dengan mempertahankan strategi yang digunakan tersebut akan membantu menjaga loyalitas nasabah bank syariah.

2. Mendapatkan investor baru. Salah satu faktor sulitnya bank syariah berkembang adalah karena keterbatasan modal. Oleh karena itu, dengan mendapatkan investor baru akan sangat membantu bank syariah untuk meningkatkan ekspansi aset, pembiayaan dan dana pihak ketiga (DPK).
3. Meningkatkan fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi. Setiap saat teknologi dapat berkembang dengan cepat mengikuti perkembangan zaman yang bertujuan untuk memudahkan segala macam keperluan manusia. Mengingat hal tersebut, teknologi informasi dan komunikasi di bank syariah juga perlu ditingkatkan agar dapat memberi kemudahan dalam memberikan informasi dan meningkatkan pelayanan kepada nasabah.
4. Memperluas target pasar. Yang menjadi target utama pasar bank syariah saat ini adalah umat Islam. Oleh karena itu, bank syariah harus bisa lebih memperbanyak segmentasi pasar. Bank syariah dapat menjadikan orang-orang non-muslim yang ingin mendapatkan keuntungan tetapi tidak ingin mendapatkan kerugian yang besar menjadi salah satu target pasar bank syariah agar bisa lebih mengembangkan bank syariah dan dapat mencapai target pangsa pasar secepatnya.
5. Menetapkan strategi pemasaran baru yang lebih efektif dan efisien. Bank syariah merupakan salah satu badan usaha yang fokus untuk mendapatkan keuntungan. Oleh karena itu, strategi pemasaran menjadi hal penting bagi bank syariah. Bank syariah perlu mengemas kegiatan peemasarannya secara menerus melakukan riset pasar. Dengan melakukan hal tersebut, bank syariah

dapat menetapkan strategi pemasaran yang efektif dan efisien agar dapat terhindar dari ancaman dan memperkecil kelemahan.

d. Strategi WT

1. Menerapkan strategi jemput bola. Dikarenakan masih banyak yang belum mengetahui adanya Bank Syariah Indonesia, maka strategi ini perlu dikembangkan dan ditingkatkan dalam mencari nasabah sebanyak mungkin. Strategi ini bertujuan untuk mempertahankan posisi pasar yang ada.
2. Peningkatan cakupan pasar melalui aliansi strategis. Agar dapat meningkatkan cakupan pasar, bank syariah diharapkan mampu melakukan kerjasama dengan perusahaan lain. Aliansi strategis dilakukan sebagai upaya untuk menambah jaringan pemasaran baru tanpa banyak mengeluarkan modal, seperti menambah fasilitas ATM yang bisa diakses di ATM semua bank atau lebih mengembangkan layanan jasa BSI *Smart Agent* yang merupakan layanan laku pandai (Layanan Keuangan Tanpa Kantor dalam Rangka Keuangan Inklusif) BSI yang berfungsi untuk menyediakan layanan perbakan dan layanan keuangan lainnya dengan tidak beroperasi menggunakan jaringan kantor tetapi melalui kerjasama dengan pihak lain dengan didukung dengan sarana teknologi informasi, sehingga dapat membantu masyarakat yang kesulitan dalam mengakses ATM BSI yang hanya terdapat di banknya saja.
3. Meningkatkan SDM pemasaran, khususnya dalam produk pendanaan. Strategi ini perlu dilakukan agar bagian pemasaran dapat dilakukan dengan baik dan tidak rancu, sehingga produk-produk yang ada dapat dipromosikan

dengan baik pula. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan ide-ide promosi yang dapat menarik perhatian calon nasabah, sehingga penjualan produk juga dapat meningkat.

4. Mengoptimalkan promosi sehingga calon nasabah paham mengenai produk-produk BSI. Strategi ini juga menjadi salah satu tanggungjawab dari SDM pemasaran. Agar dapat meningkatkan jumlah nasabah, bank syariah diharapkan mampu mengenalkan produk-produk yang ada dengan detail dan menarik kepada calon nasabah, sehingga calon nasabah tersebut tertarik untuk menggunakan bank syariah.
5. Perencanaan ulang dalam penempatan karyawan. Kualitas SDM pada bank syariah harus terus ditingkatkan, baik pengetahuan tentang manajemen perbankan maupun pengetahuan tentang syariah perbankan yang dilakukan melalui pelatihan yang diadakan oleh bank syariah sendiri. Bank syariah diharapkan mampu mengadakan pelatihan yang untuk semua SDM yang akan turut andil dalam menjalankan bank syariah sebelum memberikan penempatan masing-masing. Dengan melakukan perencanaan ulang dan pelatihan sebelum penempatan karyawan, diharapkan SDM tersebut telah memiliki kualitas yang baik dibidangnya masing-masing.

B. Pembahasan

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu spekulasi bisnis. Seperti yang dikatakan Freddy Rangkuti bahwa analisis SWOT dtentukan dengan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek

yang berhubungan dengan penelitian, dimana kekuatan dan kelemahan dikategorikan sebagai faktor internal sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal.⁷⁰ Sehingga, proses ini melibatkan penentuan tujuan spesifik dari bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak mencapai uja tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan menganalisis dan memilah berbagai hal yang mempengaruhi keempat faktor tersebut, kemudian menerapkannya dalam sebuah matriks SWOT, dimana penerapannya adalah bagaimana kekuatan mampu memanfaatkan peluang yang ada, bagaimana mengatasi kelemahan yang dimiliki dan bagaimana memanfaatkan kekuatan yang ada, lalu bagaimana kekuatan mampu menghadapi ancaman yang ada, dan yang terakhir bagaimana mengatasi kelemahan yang dapat membuat ancaman menjadi nyata atau bahkan menciptakan ancaman baru.

Diketahui bahwa kekuatan merupakan sumber daya, keterampilan, atau manfaat lainnya yang terkait dengan pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang digunakan untuk memanfaatkan peluang yang dimiliki Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni yang dapat membentuk strategi pemasaran dengan meningkatkan meningkatkan kerjasama dengan pemerintah dan institusi lain, mempertahankan reputasi yang dimiliki dengan tidak mengubah prinsip syariahnya, menambah jumlah jaringan, varian produk, dan layanan yang lebih menarik, lebih meningkatkan kecanggihan teknologi, dan memperluas pangsa pasar.

⁷⁰ Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard (Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif Plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko)*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2019),197.

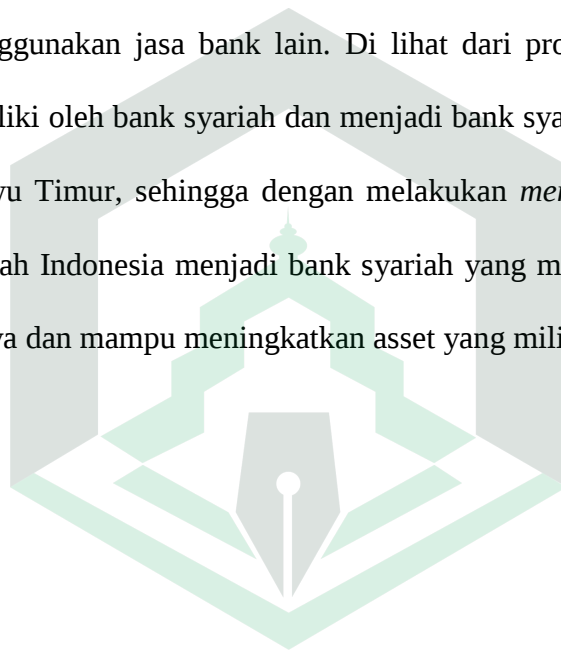
Kelemahan merupakan keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang menghambat kinerja efektif bank syariah. Dari kelemahan dan peluang yang dimiliki dari Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni, maka dapat dibentuk strategi yang mampu meminimalkan kelemahan yang ada sehingga bank dapat memanfaatkan peluang yang ada dengan melakukan perluasan lahan parkir demi kenyamanan nasabah, meningkatkan loyalitas nasabah, meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang berkompeten, meningkatkan promosi dan sosialisasi terhadap produk-produk bank syariah secara efektif, dan membuka kantor cabang pembantu baru di wilayah Kabupaten Luwu Timur.

Peluang merupakan posisi penting dan menuntungkan di lingkungan perusahaan. Dilihat dari kekuatan dan ancaman Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni menggunakan kekuatannya untuk mengatasi ancaman yang dapat datang kapan saja yaitu dengan mempertahankan strategi fokus, mendapatkan investor baru, meningkatkan fasilitas-fasilitas yang berbasis teknologi, memperluas target pasar, menetapkan strategi pemasaran baru yang lebih efektif dan efisien.

Ancaman merupakan situasi penting yang merugikan dalam lingkungan Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni. Kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni dapat meminimalkan kelemahan internal untuk menghindari ancaman dari faktor eksternal yaitu dengan menerapkan strategi jemput bola, peningkatan cakupan pasar melalui aliansi strategis, meningkatkan sumber daya manusia

pemasaran khususnya dalam produk pendanaan, mengoptimalkan promosi sehingga calon nasabah paham mengenai produk-produk yang ada di BSI, dan melakukan perencanaan ulang dalam penempatan karyawan.

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, dapat diketahui gambaran mengenai tentang banyaknya peluang Bank Syariah Indonesia yang masih belum dimanfaatkan, terutama mengenai kurangnya edukasi dan literasi mengenai bank syariah serta minat masyarakat yang lebih tinggi menggunakan jasa bank lain. Di lihat dari produk yang unggul dan hanya dimiliki oleh bank syariah dan menjadi bank syariah satu-satunya yang ada di Luwu Timur, sehingga dengan melakukan *merger* dapat menjadikan Bank Syariah Indonesia menjadi bank syariah yang mampu bersaing dengan bank lainnya dan mampu meningkatkan asset yang miliki.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa yang telah penulis uraikan pada bab sebelumnya, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni berada di posisi Kuadran I sehingga menunjukkan situasi yang sangat menguntungkan bagi Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni untuk melakukan strategi egresif/pertumbuhan. Kemudian hasil *internal factor analysis strategy* didapatkan total nilai *strength* sebesar 4,71 dan *weakness* sebesar 3,65. Lalu hasil *external factor analysis strategy* didapatkan total nilai *opportunity* sebesar 5,44 dan *threat* sebesar 2,42. Dengan berada di Kuadran I Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni memiliki banyak kekuatan dan peluang, oleh karena itu BSI KCP Tomoni harus dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk mendapatkan peluang yang meningkatkan asset Bank Syariah Indonesia.

B. Saran

1. Bagi pihak Bank Syariah Indonesia, khususnya BSI KCP Tomoni Luwu Timur, diharapkan mampu menerapkan strategi-strategi yang telah peneliti sarankan dan juga lebih mengembangkan strategi-strategi baru lainnya.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan menggunakan metode penelitian yang terbaru dan lebih rinci untuk mendapatkan hasil penelitian dan analisa yang lebih tepat mengenai analisis SWOT Bank BUMN lainnya yang ikut *merger* menjadi Bank Syariah Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adam, Muhammad. *Manajemen Pemasaran Jasa Teori dan Aplikasi*, Bandung: Alfabeta, 2015.
- Anggreani, Tuti Fitri. “Faktor-faktor yang Mempengaruhi SWOT : Strategi Pengembangan SDM, Strategi Bisnis, dan Strategi MSDM (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumber Daya Manusia)”, *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, Vol. 2, No. 5, Mei 2021.
- Antonio, Muhammad Syafii. *Bank Syariah dari Teori ke Praktik*, Jakarta: Gema Insani, 2001.
- Arikonto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1998
- Asmoro, Wachyu Probo. *Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Market Share Bank Syariah Di Indonesia*, Jakarta: Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2018.
- Azizah, Nurlaila dan Nurjanah. *Analisis Dampak Merger Tiga Bank Syariah BUMN Terhadap Nasabah (Studi Kasus pada Bank Syariah Indonesia KC Cirebon Dr Cipto)*, Cirebon : STAI Ma’had Aly Cirebon, 2021.
- Chikta, Grace Nehemia. *Kinerja Perusahaan Pengakuisisi Setelah Merger (Studi pada Perusahaan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2000-2006)*, Semarang: Universitas Diponegoro Semarang, 2011.
- David, Fred R. *Manajemen Strategis: Konsep*, Jakarta: Salemba Empat, 2005
- Fahmi, Irham. *Pengantar Manajemen Keuangan*, Bandung: Alfabeta, 2014.
- Febriansyah, Ricki, Muhammad Iqbal Fasa, Suharto. “Analisis SWOT Strategi Pemasaran Produk Perbankan Syariah di Indonesia”, *Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, Vol. 4, No. 1, 2022.

- Iskanto, Dedi. “Industri Keuangan Bank Syariah Nasional dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN”, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2016.
- Hartono, Jogiyanto. *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: Andi, 2005.
- Hubeis, Musa dan Mukhadam Najib. *Manajemen Strategic Dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2014.
- J. A, Pearce dan Robinson R.B. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997
- Kotler, Philip dan Lane Keller. *Manajemen Pemasaran*, Jakarta: Indeks, 2009.
- Kurniawan, Tri Andy. *Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Setelah Merger dan Akuisisi*, Semarang: Universitas Diponegoro, 2011.
- Laiman, Lisa, Saerce Elsy Hatane. “Analisis Dampak Merger dan Akuisisi Terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Non Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode Tahun 2007-2014”, *Business Accounting Review*, Vol. 5, No. 2, Agustus 2017.
- Marpaung, Muhammad Nabawi. *Analisis SWOT Terhadap Merger Bank Mandiri Syariah, Bank BRI Syariah dan BNI Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia*, Yogyakarta: Universitas Islam Indonesia, 2021.
- Mashuri, Dwi Nurjannah. “Analisis SWOT sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing”, *Jurnal Perbankan Syariah*, Vol. 1, No. 1, April 2020.
- Maskupah. “Implementasi Penentuan Strategi Bersaing di Tinjau dari Analisis SWOT di PT. Bank Syariah Indonesia (BSI) Cabang Sambas”, *Cross-Border*, Vol. 2, No. 2, Maret 2019.

Masruroh, Umi, *Analisis SWOT dalam Strategi Pemasaran Produk Tabungan Batara IB (Studi pada PT. Bank BTN Syariah Cabang Semarang)*, Semarang: Universitas Islam Negeri Walisongo, 2015.

Muhammad. *Manajemen Dana Bank Syariah*, Jakarta: Rajawali Pers, 2014.

Nasir, Munawir, Tiara Morina. “Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan pada Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi (Studi Perusahaan yang Melakukan Merger dan Akuisisi yang Terdaftar di BEI2013-2015)”, *Jurnal Economic Resources*, Vol. 1, No. 1, September 2018.

Pearce II, John A. dan Richard B. Robinson, *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jakarta: Binarupa Aksara, 1997.

Purboastuti, Nurani, Nurul Anwar, Irma Suryahani. “Pengaruh Indikator Utama Perbankan Terhadap Pangsa Pasar Perbankan Syariah,” *Journal of Economics and Policy*, Vol. 8, No. 1, March 2015.

Putri, Safira Indira. *Analisis SWOT Terhadap Studi Kelayakan Pengajuan Pembiayaan Di Bank Syariah Indonesia KCP Pacitan*, Ponorogo: Institut Agama Islam Negeri Ponorogo, 2021.

Rahman, Aulia. “Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Market Share Bank Syariah,” *Analytica Islamica*, Vol. 5, No. 2, 2016.

Rangkuti, Fredy. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006.

Rangkuti, Freddy. *SWOT Balanced Scorecard (Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko)*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2019

Rustam, Bambang Rianto. *Manajemen Risiko Perbankan Syariah di Era Digital*, Jakarta : Salemba Empat, 2013.

- Sanjaya, Albertus Prakas. *Analisis SWOT dalam Penentuan Strategi Pemasaran untuk Peningkatan Penjualan Mesin Diesel*, Yogyakarta: Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2020.
- Santoso, Ruddy Tri. “Pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Efisiensi Perbankan di Indonesia (Tahun 1998-2009)”, *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, Vol. 12, No. 2, November 2010.
- Saputra, Bambang. “Faktor-faktor Keuangan Yang Mempengaruhi *Market Share* Perbankan Syariah Di Indonesia”, *Akuntabilitas*, Vol. VII, No. 2, Agustus 2014.
- Sisbintari, Ika. “Analisis Komparatif CAR, LDR, ROA, dan ROE Sebelum dan Sesudah Merger pada PT. Bank CIMB NIAGA Tbk.”, *Jurnal Profit*, Vol. 6, No. 2.
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000.
- Sodiq, Amirus. “Analisis SWOT Perkembangan Perbankan Syariah di Indonesia”, *Malia*, Vol. 1, 2017.
- Subadi, Tjipto. *Penelitian Kualitatif*, Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2006.
- Subagyo, Joko P. Subagyo. *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 1997
- Suciati. *Analisis SWOT Sebagai Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Daya Saing Swalayan Surya Pusat Ponorogo*, Ponorogo: Universitas Muhammadiyah Ponorogo, 2017
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabet, 2011.
- Susanto, AB. *Manajemen Strategik Komprehensif*, Pamekasan: Erlangga, 2014

Supit, Thessalonica S.F, Johny R.E Tampi, dan Joanne Mangindaan. “Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank BUMN dan Bank Swasta Nasional yang Terdaftar pada Bursa Efek Indonesia,” *Jurnal EMBA* 7, No. 8, Juli 2019.

Suryabrata, Suryadi *Metodelogi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1998

Ulfa, Alif. “Dampak Penggabungan Tiga Bank Syariah Indonesia”, *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, Vol. 7, No. 02, 2021.

Utama, Andrew Shandy. “Independensi Pengawasan Terhadap Bank Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam Sistem Hukum Nasional Di Indonesia,” *Jurnal Soumatera Law Review* 1, No.1, 2018.

UU No. 7 Tahun 1992, Pasal 1 Ayat 1

UU No. 21 Tahun 2008, Pasal 4

UU RI No. 21 Tahun 1992, Pasal 1 Ayat 1

Wibowo, Fairuz Angger. *Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi (Studi pada Perusahaan yang Melakukan Merger dan Akuisisi, periode 2004-2010)*, Semarang: Universitas Diponegoro, 2012.

Wilardjo, Setia Budhi Wilardjo. “Pengertian, Peran, dan Perkembangan Bank Syariah di Indonesia”, *Valueadded* 2, No. 1, September 2004-Maret 2005.

Bank Syariah Indonesia, “Sejarah Perseroan”,
https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html



LAMPIRAN

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

Internal :

1. Apa yang menjadi kekuatan atau keunggulan dari Bank Syariah Indonesia ?
2. Apa yang perlu ditingkatkan pada Bank Syariah Indonesia ?

Eksternal :

1. Apa yang menjadi peluang pada Bank Syariah Indonesia ?
2. Ancaman apa yang muncul di Bank Syariah Indonesia ?



Lampiran 2

SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jalan Bitti Kota Palopo 91914 Telepon 085243175771
Email: febi@iainpalopo.ac.id; Website: <https://febi.iainpalopo.ac.id/>

Nomor : B 274 /In.19/FEBI.04/KS.02/04/2022
Lamp : 1 (satu) Exemplar
Perihal : Permohonan Izin Penelitian

Palopo, 12 April 2022

Yth. Pimpinan Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni

Di -
Luwu Timur

Bersama ini disampaikan bahwa mahasiswa :

Nama	: Andi Tantri Utami
Tempat/Tanggal Lahir	: Palopo, 28 Januari 2000
NIM	: 17 0402 0066
Fakultas	: Ekonomi dan Bisnis Islam
Prodi	: Perbankan Syariah
Semester	: X (Sepuluh)
Tahun Akademik	: 2021/2022
Alamat	: Perum. Jati Mas 3 To'Bulung Kecamatan Bara Kota Palopo

akan melaksanakan penelitian di Kantor Bank Syariah Indonesia KCP Tomoni, dalam rangka penulisan skripsi dengan Judul **"Analisis SWOT Bank BUMN Pasca Merger menjadi Bank Syariah Indonesia."**

Demikian surat permohonan ini disampaikan, atas bantuannya diucapkan terima kasih.



Ramlah M., M.Mf
NIP. 19610208 199403 2 001

Lampiran 3

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

SURAT KETERANGAN PENELITIAN

Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tomoni, dengan ini menerangkan bahwa,

Nama : Andi Tantri Utami

NIM : 17 0402 0066

Jurusan : Perbankan Syariah

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Institusi : IAIN Palopo

Judul : Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia

Telah melaksanakan penelitian/riset di Bank Syariah Indonesia (BSI) KCP Tomoni dengan judul penelitian "Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia".

Demikian surat ini dibuat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Tomoni, 25 Mei 2022

PT. Bank Syariah Indonesia Tbk
KCP Tomoni

BSI
BANK SYARIAH
INDONESIA

Eka Nelsi Handayani
Branch Operational & Service Manager

Lampiran 4

KETERANGAN WAWANCARA

KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Eka Nelsi Handayani
Jabatan : Branch Operational & Service Manager
Alamat : Palopo

Menerangkan bahwa :

Nama : Andi Tantri Utami
Jurusan : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Benar-benar telah mengadakan wawancara dengan kami sehubungan dengan skripsi yang berjudul “Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia” pada tanggal 23 Mei 2022 di Bank Syariah Indonesia Cabang Luwu Timur.

Demikian keterangan ini kami berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tomoni, 25 Mei 2022

Narasumber
BSI BANK SYARIAH
INDONESIA

(Eka Nelsi Handayani)

KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mutia Hardianti
Jabatan : Funding & Transactions Staff
Alamat : JL. Trans Sulawesi

Menerangkan bahwa :

Nama : Andi Tantri Utami
Jurusan : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Benar-benar telah mengadakan wawancara dengan kami sehubungan dengan skripsi yang berjudul “Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia” pada tanggal 23 Mei 2022 di Bank Syariah Indonesia Cabang Luwu Timur.

Demikian keterangan ini kami berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tomoni, 25 Mei 2022

Narasumber

BSI BANK SYARIAH
INDONESIA

(Mutia Hardianti)

KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Risna Damayanti

Jabatan : Operational Staff

Alamat : Desa Mulyasri

Menerangkan bahwa :

Nama : Andi Tantri Utami

Jurusan : Perbankan Syariah

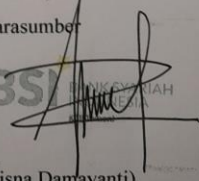
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Benar-benar telah mengadakan wawancara dengan kami sehubungan dengan skripsi yang berjudul "Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia" pada tanggal 23 Mei 2022 di Bank Syariah Indonesia Cabang Luwu Timur.

Demikian keterangan ini kami berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Tomoni, 25 Mei 2022

Narasumber


BSI BANK SYARIAH
INDONESIA

(Risna Damayanti)

KETERANGAN WAWANCARA

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hendra Safri, S.E., M.M.
Jabatan : Ketua Program Studi Perbankan Syariah
Alamat : Palopo

Menerangkan bahwa :

Nama : Andi Tantri Utami
Jurusan : Perbankan Syariah
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Benar-benar telah mengadakan wawancara dengan kami sehubungan dengan skripsi yang berjudul "Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia" pada tanggal 8 Agustus 2022 di Bank Syariah Indonesia Cabang Luwu Timur.

Demikian keterangan ini kami berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palopo, 8 Agustus 2022

Narasumber



(Hendra Safri, S.E., M.M)

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Setelah menelaah dengan seksama skripsi berjudul : “Analisis SWOT Bank BUMN Pasca Merger Menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi Pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)”

Yang ditulis oleh :

Nama : Andi Tantri Utami
Nim : 17 0402 0066
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Program Studi : Perbankan Syariah

Menyatakan bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat-syarat akademik dan layak untuk diajukan pada ujian *munaqasyah*.
Demikian persetujuan ini dibuat untuk proses selanjutnya.

Pembimbing,



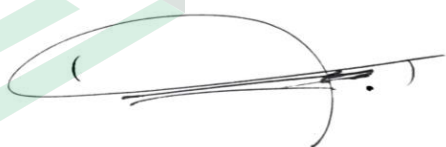
Hamida, S.E.Sy., M.E.Sy
NIP.199207152019032020
Tanggal : 23 November 2022

HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI

HALAMAN PERSETUJUAN TIM PENGUJI

Skripsi berjudul Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi Pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur) yang ditulis oleh Andi Tantri Utami NIM 17 0402 0066, mahasiswa Program Studi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri Palopo, yang diujikan dalam seminar hasil pada Selasa, tanggal 08 November 2022 yang telah diperbaiki sesuai catatan dan permintaan Tim Penguji, dan dinyatakan layak untuk diajukan pada sidang ujian *munaqasyah*.

TIM PENGUJI

1. Dr. Takdir, S.H., M.H. ()
(Ketua Sidang/Penguji)
2. Dr. Muh. Ruslan Abdullah, S.E.I., M.A. ()
(Sekretaris Sidang/Penguji)
3. Arzalsyah S, S.E., M.Ak. ()
(Penguji I)
4. Megasari, S. Pd., M.Sc. ()
(Penguji II)
5. Hamida, S.E.Sy., M.E.Sy. ()
(Pembimbing)

Lampiran 7

NOTA DINAS PEMBIMBING

Hamida, S.E.Sy., M.E.Sy

NOTA DINAS PEMBIMBING

Lamp :

Hal : Skripsi Andi Tantri Utami

Kepada Yth.
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Di -
Palopo

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Setelah melakukan bimbingan skripsi, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan terhadap naskah skripsi mahasiswa di bawah ini :

Nama : Andi Tantri Utami
Nim : 17 0402 0066
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Prodi : Perbankan Syariah
Judul : “Analisis SWOT Bank BUMN Pasca *Merger* Menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi Pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)”

Menyatakan bahwa skripsi tersebut telah memenuhi syarat-syarat akademik dan layak diajukan pada ujian *munaqasyah*.

Demikian disampaikan untuk diproses selanjutnya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Pembimbing



Hamida, S.E.Sy., M.E.Sy

Tanggal : 23 November 2022

Lampiran 8

NOTA DINAS TIM PENGUJI

Arzalsyah S, S.E., M.Ak.

Megasari, S.Pd., M.Sc.

Hamida, S.E.Sy., M.E.Sy.

NOTA DINAS TIM PENGUJI

Lamp. :-
Hal : Skripsi Andi Tantri Utami

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Di
Palopo

Assalamu 'alaikum wr. wb.

Setelah menelaah naskah perbaikan berdasarkan seminar hasil penelitian terdahulu, baik dari segi isi, bahasa maupun teknik penulisan terhadap naskah skripsi mahasiswa di bawah ini:

Nama : Andi Tantri Utami
NIM : 17 0402 0066
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Analisis SWOT Bank BUMN Pasca Merger Menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi Pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)

Maka naskah skripsi tersebut dinyatakan sudah memenuhi syarat-syarat akademik dan layak diajukan pada ujian *munaqasyah*.

Demikian persetujuan ini dibuat untuk proses selanjutnya.

Wassalamu 'alaikum wr. wb.

1. Arzalsyah S, S.E., M.Ak.
Penguji I

2. Megasari, S.Pd., M.Sc.
Penguji II

3. Hamida, S.E.Sy., M.E.Sy
Pembimbing/Penguji

()
()
()

NOTA DINAS TIM VERIFIKASI

NASKAH SKRIPSI

**TIM VERIFIKASI NASKAH SKRIPSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM IAIN PALOPO**

NOTA DINAS

Lamp : 1 (Satu) Skripsi
Hal : Skripsi Andi Tantri Utami

Yth. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam

Di -
Palopo

Assalamu 'alaikum wr.wb

Tim Verifikasi Naskah Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palopo setelah menelaah naskah skripsi sebagai berikut:

Nama : Andi Tantri Utami
NIM : 17 0402 0066
Program Studi : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : "Analisis SWOT Bank BUMN Pasca Merger Menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi Pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)"

Menyatakan bahwa penulisan naskah skripsi tersebut :

1. Telah memenuhi ketentuan sebagaimana dalam *Buku Pedoman Penulisan Skripsi, Tesis, dan Artikel Ilmiah* yang berlaku pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Palopo.
2. Telah sesuai dengan kaidah tata bahasa sebagaimana diatur dalam Pedoman Umum Ejaan Bahasa Indonesia.

Demikian disampaikan untuk proses selanjutnya.

Wassalamu 'alaikum wr.wb

Tim Verifikasi

1. Hamida, S.E.Sy., ME.Sy
Tanggal: 23 November 2022
2. Purnama Sari, S.E
Tanggal: 23 November 2022

(.....)
(.....)

BERITA ACARA UJIAN MUNAQASYAH



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) PALOPO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Jl. Bitti No. Balandi Kota Palopo Telp (0471) 22076
E-mail: febi@iainpalopo.ac.id Website: https://febi.iainpalopo.ac.id

BERITA ACARA UJIAN MUNAQASYAH

Pada hari ini Jumat, tanggal 02, bulan Desember tahun 2022 telah dilaksanakan Ujian Munaqasyah mahasiswa (i):

Nama : Andi Tantri Utami
NIM : 17 0402 0066
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam
Prodi : Perbankan Syariah
Judul : Analisis SWOT Bank BUMN Pasca Marger menjadi Bank Syariah Indonesia (Studi pada BSI KCP Tomoni Kabupaten Luwu Timur)

Dinyatakan **LULUS UJIAN / TIDAK LULUS** dengan **NILAI 96** dan masa perbaikan...1... pekan/bulan.

Dengan Hasil Ujian:

- | | |
|-------------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ | Skripsi diterima tanpa perbaikan |
| ☒ | Skripsi diterima dengan perbaikan |
| ☐ | Skripsi ditolak dan seminar ulang |

TIM PENGUJI

1. Dr. Takdir, S.H., M.H
(Ketua Sidang/Penguji)
2. Arzalsyah S, S.E., M.Ak
(Penguji I)
3. Megasari, S.Pd., M.Sc
(Penguji II)
4. Hamida, S.E.Sy., M.E.Sy
(Pembimbing I/ Penguji I)

()
()
()
()

KARTU KONTROL

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
 INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PALOPO
 FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
 Jalan Bitti Kota Palopo 91914 Telepon 085243175771
 Email: febi@iainpalopo.ac.id; Website: https://febi.iainpalopo.ac.id/

**KARTU KONTROL
 SEMINAR HASIL SKRIPSI**

Nama : ANDI TANTRI UTAMI
 NIM : 17 0402 0066
 Prodi : PERBANKAN SYARIAH

NO	HARI/TGL	NAMA MAHASISWA	JUDUL SKRIPSI	PARAF PIMPINAN UJIAN	KET.
1	07/09/2021	Aisyah A. Haeruddin	Implementasi Pembayaran Murabahah di BSM Palopo		
2	22/09/2021	Syamsinar	Pengaruh Produk Derivatif BPKB dan Produk Tasjili terhadap Peningkatan Stok Usaha UMKM		
3	26/09/2021	Sarniila	Pengaruh Alfamart terhadap Pendapatan Toko kelontong di sekitarnya		
4	22/10/2021	Gernawati	Analisis Kepatuhan Zakat Pada Perusahaan di kota Palopo		
5	11/11/2021	Puji Sri Kartika	Analisis Faktor Penentu Dalam Memilih Akad Murabahah Pada Bank Syariah		
6	16/11/2021	Mekti	Analisis Interaksi Nasabah di Bank Syariah Pada Saat Pandemi		
7	22/04/2021	Sakina Ramadhani	Pengertian Pengetahuan Terhadap Perilaku Nasabah Pada Bank Syariah (Studi Kasus Mahasiswa FEBI)		
8					
9					
10					

DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Dr. Hj. Ramlan M., M.M.
 NIP 196102081994032001

NB.:

- Kartu ini dibawa setiap mengikuti ujian
- Setiap mahasiswa wajib mengikuti minimal 5 kali seminar sebelum seminar hasil.

DOKUMENTASI







RIWAYAT HIDUP



Andi Tantri Utami, lahir di Palopo pada tanggal 28 Januari 2000. Penulis merupakan anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan seorang ayah bernama Tajuddin Andi Massangaji dan Andi Tenri Wempeng. Saat ini, penulis bertempat tinggal di Jl. Wisata Pantai Balo-balo, Desa Lera Kec. Wotu Kabupaten Luwu Timur.

Pendidikan dasar penulis diselesaikan pada tahun 2011 di SDN 136 Cendana Hijau. Kemudian, di tahun yang sama menempuh pendidikan di SMPN 8 Palopo hingga tahun 2014. Selanjutnya menempuh pendidikan di SMAN 2 Luwu Timur. Setelah lulus SMA di tahun 2017, penulis melanjutkan pendidikan di prodi Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Palopo. Selama menempuh pendidikan di bangku kuliah, penulis aktif dalam mengikuti beberapa organisasi seperti:

1. Anggota Divisi Keilmuan Kelompok Belajar *Learning Best Club* (LBC)
2. Koordinator Divisi Keilmuan Badan Eksekutif Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (BEM FEBI)
3. Anggota Cabang Bulutangkis di UKK Olahraga Timpa'raga

Selain itu penulis juga aktif mengikuti kegiatan relawan seperti Earth Hour Palopo dan Jaringan Relawan Indonesia Kolaka Utara (JaRIKU).

Contact person penulis : anditantriutami_mhs17@iainpalopo.ac.id