

**ANALISIS PEMIKIRAN TOKOH EKONOMI ISLAM  
INDONESIA TENTANG MERGER BANK SYARIAH BUMN  
MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI)**

**TESIS**

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Ekonomi Syariah**



**Oleh:**

**Anggie Ika Rahmayati**

**NIM. F02419104**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA**

**2022**

**ANALISIS PEMIKIRAN TOKOH EKONOMI ISLAM  
INDONESIA TENTANG MERGER BANK SYARIAH BUMN  
MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI)**

**Oleh  
ANGGIE IKA RAHMAYATI  
NIM. F02419104**

**TESIS  
Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Magister dalam Program Studi Ekonomi Syariah**

**PASCASARJANA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA**

**2022**

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini saya:

Nama : Anggie Ika Rahmayati

NIM : F02419104

Program : Magister (S-2)

Institusi : Pascasarjana UIN Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan merupakan hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 20 Juni 2022

Saya yang menyatakan,



Anggie Ika Rahmayati

NIM. F02429104

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

Tesis berjudul “Analisis Pemikiran Tokoh Ekonomi Islam Indonesia Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI)” yang ditulis oleh Anggie Ika Rahmayati ini telah disetujui pada tanggal 20 Juni 2022.

Oleh:

**Pembimbing I**



**Dr. Sirajul Arifin, S.Ag., S.S., M.E.I.**  
**NIP:197005142000031001**

**Pembimbing II**



**Dr. Hj. Nurhavati, M.Ag.**  
**NIP:196806271992032001**

## PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS

Tesis berjudul “Analisis Pemikiran Tokoh Ekonomi Islam Indonesia Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI)” yang ditulis oleh Anggie Ika Rahmayati ini telah diuji dalam Ujian Tesis pada tanggal 5 Juli 2022.

Tim Penguji :

1. Dr. Sirajul Arifin, S.Ag., S.S., M.E.I. (Ketua/Penguji)
2. Dr. Nurhayati, M.Ag. (Sekretaris/Penguji)
3. Dr. Iskandar Ritonga, M.Ag. (Penguji I)
4. Dr. Andriani Samsuri, S.Sos., M.M (Penguji II)

.....  
 .....  
 .....  
 .....

Surabaya, 14 Juli 2022

Direktur,



Prof. H. Masdar Hilmy, S.Ag., MA, Ph.D  
 NID. No. 7103021996031002



**KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN**

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Anggie Ika Rahmayati  
 NIM : F02419104  
 Fakultas/Jurusan : Ekonomi Syariah  
 E-mail address : anggie.aquarius@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

kripsi       Tesis       Desertasi       Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Analisis Pemikiran Tokoh Ekonomi Islam Indonesia Tentang Merger Bank Syariah BUMN

Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI)

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *full text* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 26 Desember 2022

Penulis

( Anggie Ika Rahmayati )  
*nama terang dan tanda tangan*

## ABSTRAK

Inisiasi pendirian mega merger Bank Syariah BUMN mendatangkan pro dan kontra di banyak tokoh. Beberapa tokoh yang menyikapi merger tersebut di antaranya ialah Agustianto Mingka dan Riawan Amin. Penelitian ini bertujuan: 1) Untuk menganalisis pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin tentang merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam upaya peningkatan perbankan Syariah di Indonesia; 2) Untuk mendeskripsikan persamaan dan perbedaan pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin tentang merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam upaya peningkatan perbankan Syariah di Indonesia.

Penelitian ini tergolong penelitian kualitatif dengan pendekatan *interpretative*. Dalam pengumpulan data, riset ini menggunakan dua teknik, yakni wawancara dan studi dokumen. Dalam hal analisis data, penelitian ini menggunakan analisis isi dan analisis komparatif.

Kesimpulan dari riset ini: 1) Agustianto Mingka, melalui pemikirannya terhadap merger Bank Syariah BUMN menyatakan kesetujuannya. Kesetujuan ini didasarkan pada beberapa peluang dan kesempatan merger yang melebihi permasalahan, tantangan, serta konsekuensi mudhorot merger. Adapun Riawan Amin sebelum dilakukan merger, pemikirannya lebih tercurahkan kepada kelemahan-kelemahan, tantangan-tantangan, serta konsekuensi-konsekuensi merger yang berorientasi merger bukanlah solusi dan pilihan terbaik. Setelah dilakukan merger, solusi dan strategi yang diberikan oleh Agustianto Mingka sekiranya bank hasil merger menjadi bank besar ialah penambahan modal sekiranya Bank Syariah Indonesia (BSI) menempati BUKU IV, serta berfokus terhadap penanggulangan kelemahan dan tantangan merger. Adapun Riawan Amin setelah dilakukan merger juga berpendapat jika pemerintah perlu menambah modal kepada Bank Syariah Indonesia (BSI), sehingga Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi bank tergolong BUKU IV. Selain itu, strategi dan solusi yang diberikan oleh Riawan Amin dalam rangka mengusahakan Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi bank besar ialah dengan pengoptimalan sumber daya manusia dan sumber daya non manusia; 2) Persamaan pemikiran Agustianto Mingka dengan Riawan Amin, keduanya mengasumsikan solusi dan strategi merger berupa penambahan modal, sehingga BSI bisa menjadi bank BUKU IV yang arah geraknya lebih luas dari pada bank BUKU I, II dan III. Perbedaan pemikiran Agustianto Mingka dengan Riawan Amin bisa dilihat dari sebelum dan sesudah merger Bank Syariah BUMN. Sebelum merger, Agustianto Mingka menyatakan sikap kesetujuannya terhadap merger bank syariah BUMN. Sementara itu, Riawan Amin menyatakan ketidaksetujuannya sebab pengaruh dari pemikiran Anwar Abbas, ketua PP. Muhammadiyah. Perbedaan lain bisa dilihat dari segi strategi pembesaran merger bank syariah. Strategi yang dipilih oleh Agustianto Mingka berupa antisipasi terhadap permasalahan dan tantangan, serta penanggulangan terhadap kekurangan-kekurangan merger. Adapun Riawan Amin, strateginya lebih tercurahkan pada pengoptimalan sumber daya manusia dan sumber daya non manusia.

Dalam riset ini, penulis menuliskan tiga saran. *Pertama*, meneliti hal-hal yang bersifat spesifik, seperti komparasi strategi pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin dalam membesarkan merger Bank Syariah BUMN. *Kedua*, meneliti

seberapa efektif strategi yang diberikan oleh Agustianto Mingka dan Riawan Amin dalam membesarkan merger Bank Syariah BUMN. *Ketiga*, meneliti aspek kekurangan dan kelebihan strategi yang diberikan oleh Agustianto Mingka dan Riawan Amin dalam membesarkan merger Bank Syariah BUMN.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



## DAFTAR ISI

<b>PERNYATAAN KEASLIAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING.....</b>	<b>iv</b>
<b>PENGESAHAN TIM PENGUJI UJIAN TESIS .....</b>	<b>v</b>
<b>LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI .....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR TRANSLITERASI .....</b>	<b>vii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I.....</b>	<b>1</b>
<b>PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Identifikasi Dan Batasan Masalah.....	8
1. Identifikasi Masalah.....	8
2. Batasan Masalah .....	8
3. Rumusan Masalah.....	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Kegunaan Penelitian.....	10
1. Kegunaan Teoritis.....	10
2. Kegunaan Praktis .....	10
E. Kerangka Teoretik.....	10
1. Penggabungan Usaha.....	10
2. Merger.....	11
F. Penelitian Terdahulu.....	12
G. Metode Penelitian.....	15
1. Metode dan Pendekatan Penelitian.....	15
2. Sumber Data .....	16
H. Sistematika Pembahasan .....	21
<b>BAB II .....</b>	<b>23</b>
<b>MERGER DAN STARTEGI MERGER BANK SYARIAH BUMN .....</b>	<b>23</b>

A. Merger .....	23
1.    Pengertian Merger.....	23
2.    Dasar dan Tujuan Mergerr.....	26
a.    Dasar Merger .....	26
b.    Tujuan Merger .....	27
3.    Manfaat dan Risiko Merger .....	30
4.    Kelebihan Dan Kekurangan Merger .....	32
5.    Faktor Keberhasilan Dan Kegagalan Merger .....	34
6.    Indikator Keberhasilan Merger.....	40
a.    Kemampuan Keuangan. Kemampuan keuangan untuk membiayai transaksi dan dukungan integrasi sinergi. ....	40
b.    Integrasi Budaya. Integrasi budaya dua atau lebih perusahaan yang berbeda, tanpa merugikan kemampuan bisnis. ....	41
c.    Resistensi Karyawan Dan Sumber Daya Manusia (SDM). Resistensi karyawan dan Sumber Daya Manusia (SDM) serta meminimalisir kehilangan personel kunci. ....	41
B. Strategi Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN.....	43
1.    Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN.....	43
2.    Langkah-Langkah Menjadi Bank Besar .....	44
<b>BAB III.....</b>	<b>49</b>
<b>PEMIKIRAN TOKOH EKONOMI ISLAM INDONESIA TENTANG MERGER BANK SYARIAH BUMN DAN GAMBARAN UMUM BANK SYARIAH INDONESIA (BSI).....</b>	<b>49</b>
A. Biodata Agustianto Mingka dan Riawan Amin .....	49
1.    Agustianto Mingka .....	49
2.    Riawan Amin .....	50
B. Kebijakan dan Pelaksanaan Merger Bank Syariah BUMN.....	52
1.    Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN.....	52
2.    Pelaksanaan Merger Bank Syariah BUMN .....	54
3.    Perbandingan Laporan Keuangan Bank Syariah Indonesia (BSI) Sebelum dan Sesudah Merger.....	57

C. Bank Syariah Indonesia (BSI).....	60
1. Sejarah Bank Syariah Indonesia (BSI) .....	60
2. Tujuan Bank Syariah Indonesia (BSI).....	63
3. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia (BSI).....	65
D. Pemikiran Tokoh Ekonomi Islam Indonesia Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) .....	66
1. Pemikiran Agustianto Mingka Tentang Merger Bank Syariah BUMN 66	
2. Pemikiran Riawan Amin.....	71
<b>BAB IV .....</b>	<b>81</b>
<b>ANALISIS KOMPARATIF PEMIKIRAN AGUSTIANTO MINGKA DAN RIAWAN AMIN TENTANG MERGER BANK SYARIAH BUMN MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) .....</b>	<b>81</b>
A. Analisis Pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).....	81
1. Sebelum Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN .....	81
a. Agustianto Mingka .....	81
b. Riawan Amin .....	94
2. Setelah Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN .....	104
a. Agustianto Mingka .....	104
b. Riawan Amin .....	110
B. Analisis Persamaan dan Perbedaan Pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Upaya Peningkatan Perbankan Syariah di Indonesia .....	118
1. Persamaan Pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Upaya Peningkatan Perbankan Syariah di Indonesia .....	119
2. Perbedaan Pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Upaya Peningkatan Perbankan Syariah di Indonesia .....	121
<b>BAB V.....</b>	<b>124</b>

<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>124</b>
A. Kesimpulan.....	124
B. Saran.....	125
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>126</b>



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Merger merupakan suatu proses penggabungan dua perseroan di mana salah satunya tetap berdiri dan menggunakan nama perseroannya sementara perseroan yang lain lenyap dan semua kekayaannya dimasukkan ke dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut. Ada juga yang menjelaskan bahwa pengertian merger adalah penggabungan dua perusahaan menjadi satu, di mana perusahaan yang melakukan merger mengambil alih semua aset dan kewajiban perusahaan yang menerima merger. Merger adalah salah satu bentuk ekspansi eksternal perusahaan dengan cara menggabungkan dua perusahaan atau lebih, di mana hanya satu nama perusahaan yang tetap berdiri sedangkan perusahaan lainnya bubar atas dasar hukum tanpa likuidasi terlebih dahulu.<sup>1</sup>

Ada beberapa jenis merger, di antaranya adalah merger horizontal, vertikal, serta konglomerat. Masing-masing merger memiliki ciri khas tersendiri. Merger horizontal merupakan proses penggabungan antara dua perusahaan atau lebih, di mana jenis usaha perusahaan tersebut masih sama, seperti yang sedang terjadi di industri perbankan. Lalu selanjutnya adalah merger vertikal, merger vertikal merupakan proses merger yang pada praktiknya terjadi peluluhan antara beberapa perusahaan yang saling

---

<sup>1</sup>Wiwin Muchtar Wiyono, "Dampak Merger 3 (Tiga) Bank Syariah BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah," *Jurnal Cakrawala Hukum*, Vol. 23, Issue 1 (Maret, 2021), 68.

berhubungan. Yang terakhir yakni merger konglomerat yang merupakan penggabungan antara beberapa perusahaan untuk menghasilkan produk yang tidak ada sama sekali kaitannya antara satu dengan yang lain. Tujuan dari merger ini yakni untuk meningkatkan pertumbuhan dari badan usaha.

Praktik kerja merger pada umumnya dilakukan dengan cara saling bertukar saham antar perusahaan yang diluluhkan. Pastinya merger ini dilakukan sebab ada tujuan serta alasan tertentu yang ingin dicapai.<sup>2</sup> Merger tiga Bank Syariah BUMN ini dikategorikan sebagai merger horizontal, yang mana merger tiga Bank Syariah BUMN ini bertujuan untuk meningkatkan peran perbankan Syariah dalam upaya pengembangan industri keuangan Syariah.

Salah satu indikator atau alat yang dapat digunakan untuk menilai tingkat keberhasilan strategi merger adalah dengan melihat dan membandingkan kinerja laporan keuangan perusahaan sebelum dan setelah perusahaan tersebut melakukan merger.<sup>3</sup>

Pro dan kontra mewarnai rencana Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) melakukan penggabungan (merger) Bank Syariah BUMN. Perdebatan antara perlu atau tidak dilakukan penggabungan (merger). Berdasarkan permasalahan tersebut, maka peneliti ingin mengetahui bagaimana pendapat para tokoh ekonomi Islam di Indonesia tentang merger

---

<sup>2</sup> Hasan Sul-toni, Kiki Mardiana, "Pengaruh Merger Tiga Bank Syariah BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah di Indonesia," *Jurnal Ekonomi Syariah*, Vol. 08, No. 01 (Juni, 2021), 20.

<sup>3</sup>Ira Aprilita, Hj. Rina Tjandrakirana DP, H. Aspahani, "Alaisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger," *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, Vo. 11, No. 2 (2013), 100.

Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Adapun beberapa tokoh ekonomi Islam Indonesia yang akan penulis teliti guna membahas perihal pemikiran para tokoh ekonomi Islam Indonesia tentang merger Bank Syariah BUMN yaitu Agustianto Mingka dan Riawan Amin.

Agustianto Mingka merupakan salah satu tokoh yang ahli di bidang perbankan dan keuangan Syariah. Beliau adalah Presiden Direktur di *Iqtishad Consulting* dan juga sebagai Ketua Bidang Hubungan Kelembagaan di DPP Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI). Beliau juga dipercaya sebagai Wakil Sekjen dalam organisasi Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Pusat, dan juga sebagai Dewan Pengawas Syariah (DPS) di beberapa Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Indonesia, seperti Indonesia Exim Bank, Leasing Syariah PT SMS Finance, DPS di Asuransi Syariah Jasa Raharja Putra, DPS pada Ahadnet Internasional, dan sekaligus sebagai anggota pleno DSN – MUI. Beliau juga sebagai dosen program pascasarjana ekonomi dan keuangan Syariah Universitas Indonesia dan sebagai konsultan fikih perbankan Syariah dan keuangan Syariah.

Agustianto Mingka dalam menyikapi merger Bank Syariah BUMN pada saat acara webinar tentang Merger Bank Syariah yang diadakan oleh *Iqtishad Consulting* pada tanggal 23 Juli 2021 yaitu menurut beliau pemerintah harus menambahkan modal Bank Syariah hasil merger untuk bisa masuk ke Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha (BUKU) IV yaitu yang memiliki modal inti (*ekuitas*) lebih dari Rp 30 triliun rupiah. Pasalnya, kalau hanya bercokol di BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III maka ruang gerak Bank

Syariah hasil merger masih terbatas. Selain itu, banyak Bank Konvensional yang juga bertengger di kelompok BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III. Bank Syariah hasil merger akan bersaing ketat dengan Bank Konvensional di kelompok ini. Jadi, Pemerintah harus suntik modal ke Bank Syariah baru hasil merger. Dana bisa diambil dari Penyertaan Modal Negara (PMN) atau Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH). Yang mana modal inti Bank Syariah Indonesia (BSI) yang merupakan bank hasil merger dari Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah yaitu mencapai Rp 22.61 triliun.

Hasil wawancara langsung dengan bapak Agustianto Mingka beliau menjelaskan, bahwa dengan merger ini Bank Syariah ingin mengharapkan adanya pertumbuhan yang lebih cepat, lebih perkasa dan lebih luas (*expected growth atau growth opportunity*). Dan peluang-peluang pertumbuhan itu ada di Indonesia dan level internasional, tentunya itu dilakukan dengan cara memperluas wilayah pasar. Jadi merger itu tentu akan berpengaruh terhadap perluasan wilayah pasar dan bisa memperbanyak variasi produk karena selama ini masing-masing Bank Syariah memiliki produk-produk yang unik yang memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga nantinya akan lebih memperkaya produk-produknya, bisa meningkatkan *economics of scale* atau meningkatkan *size of bank, economics of scope* dan tentunya ini bisa diwujudkan dengan pembiayaan proyek-proyek raksasa. Dan menurut beliau keuntungan dari strategi kebijakan merger ini yaitu pencapaian *economics of scale* dengan menurunkan beban rata-rata operasional, bisa meningkatkan kapasitas untuk memperoleh modal, dan bisa mengakselerasi pertumbuhan.



Adapun kekurangan-kekurangan dari strategi kebijakan merger Bank Syariah ini yaitu, memunculkan *free fight liberalism* yang mengarah pada penciptaan struktur pasar yang *monopolistic*, sentralisasi keputusan, fokus kepada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) bisa tergantikan pada korporasi, risiko dampak yang besar sehingga bisa menimbulkan *multiplier effect* yang lebih luas (risiko sistemik pada perbankan Syariah, perbankan, dan keuangan secara umum), hilangnya *local wisdom (culture)*, *uniqueness* yang menjadi kekuatan bank yang merger, budaya shalat tepat waktu, hilangnya kekhasan produk dan fitur.<sup>4</sup>

Riawan Amin merupakan tokoh ekonomi Islam di Indonesia, beliau adalah mantan direktur utama PT. Bank Muamalat Indonesia (PT. BMI) pada tahun 1994 hingga tahun 2009, beliau juga pernah menjabat sebagai *Non-Executive Directore* pada CIMB Islamic Bank pada tahun 2010-2012, sebagai *President Directore/CEO* PT. Bank Jabar Banten Syariah (BJBS) tahun 2012-2014, sebagai *Chairman of Sharia Supervisory Board* di PT. Sampo Insurance Indonesia pada tahun 2017 hingga sekarang, dan sebagai *President Commisioner* pada PT. Mitra Bisnis Keluarga (MBK) Ventura (World Bank Grup) pada tahun 2015 hingga sekarang.

Riawan Amin dalam menyikapi kasus merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) menyatakan bahwa insya Allah beliau tidak termasuk yang dituntut nantinya terkait perbankan Syariah karena menurut beliau termasuk pengikut Anwar Abbas ketua PP Muhammadiyah

---

<sup>4</sup>Agustianto Mingka, *Wawancara*, Surabaya. 07 Januari 2022.

yang menolak merger tiga Bank Syariah BUMN. Yang mana menurut Anwar Abbas penggabungan ketiga Bank Syariah BUMN tersebut berpotensi menyempitkan ruang bagi masyarakat ekonomi lapis bawah atau Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), yang mendominasi ekonomi nasional untuk mendapatkan akses pembiayaan. Riawan Amin sudah sering memperingatkan termasuk di koran, tulisan, dan sebagainya. Bahwa menurut beliau, setelah 28 tahun perbankan Syariah nasional sedikit lambat pergerakannya, dengan terobosan dan i'tikad baik dari pemerintah akan ada banyak bagi perkembangan perbankan Syariah di masa yang akan datang. Meski pada akhirnya Riawan Amin mendukung merger Bank Syariah BUMN, beliau menggaris bawahi beberapa hal terkait merger Bank Syariah BUMN tersebut, karena berdasarkan pengalaman yang ada seringkali jika ada inisiatif, hal-hal yang fundamental tetap tidak berubah. Kenang-kenangan tahun 2013 menyadari bahwa problem perbankan Syariah waktu itu adalah kecilnya *market share*, maka praktisi perbankan Syariah meminta kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk mengkonversi salah satu bank negara supaya menjadi Syariah agar *market share* perbankan Syariah tidak melulu menjadi potensi tapi kenyataan.

Sedangkan Riawan Amin dalam menyikapi kasus merger Bank Syariah BUMN tersebut menurutnya, opsi untuk memperbesar industri perbankan Syariah di Indonesia bukanlah dengan melakukan merger, yang perlu dibesarkan bukan Bank Syariahnya tapi transaksi Syariahnya. Yang industri harapkan adalah pangsa pasar transaksi Syariah yang besar dan peningkatan

efisiensi di mana saja, kapan saja dan oleh siapa saja. Contoh yang bisa menambah *market share* yaitu dengan Konversi Bank BUMN, contoh efisiensi yaitu Layanan Keuangan Syariah di semua outlet Bank Konvensional. Merger Bank Syariah BUMN hanya menambah kesibukan, tanpa menambah *market share*. Mempunyai Bank Syariah besar cuma godaan yang menipu tidak menambah *market share*.<sup>5</sup>

Dari pemikiran keduanya diharapkan bisa menjawab problematika merger Bank Syariah BUMN, sehingga memperkuat eksistensi Bank Syariah sebagai kekuatan finansial baru yang dapat mengantar ekonomi Islam di Indonesia menjadi lebih baik dan maju. Ulasan secara mendalam terhadap pemikiran para tokoh ekonomi Islam Indonesia tersebut diharapkan bisa menjadi katalisator sebagai salah satu cara yang ditempuh untuk memulihkan ekonomi nasional.

Perbedaan persepsi dalam menyikapi merger Bank Syariah BUMN oleh kedua tokoh ekonomi Islam Indonesia tersebut, mencuri perhatian penulis untuk melakukan kajian mendalam yang difokuskan untuk lebih mengulas kedua pemikiran tokoh ekonomi Islam Indonesia tersebut. Keduanya, dengan perbedaan persepsi dan penyikapan terhadap merger Bank Syariah BUMN, boleh jadi merupakan pelengkap satu sama lain, sehingga menjadi satu kesatuan pemikiran utuh, di mana kontribusi masing-masing pemikiran tokoh menjadi diskursus tentang Bank Syariah Indonesia (BSI). Sebagai tonggak dalam suksesi penelitian ini, penulis tertarik untuk melakukan penelitian

---

<sup>5</sup> Riawan Amin, *Wawancara*, Jakarta. 21 September 2021.

dengan judul Analisis Pemikiran Tokoh Ekonomi Islam Indonesia Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).

## **B. Identifikasi Dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

Dari latar belakang masalah di atas, peneliti dapat mengidentifikasi beberapa permasalahan yang dijadikan sebagai acuan dalam merumuskan masalah dalam penelitian ini, di antaranya:

- a. Peningkatan perbankan Syariah di Indonesia melalui merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).
- b. Ada perbedaan pemikiran para tokoh ekonomi Islam Indonesia tentang merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).
- c. Dampak merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).
- d. Implementasi merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).

### **2. Batasan Masalah**

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu agar dapat membatasi atau mempersempit ruang lingkup masalah yang telah teridentifikasi dan lebih terfokus serta terarah, sehingga adapun batasan masalah dalam penelitian ini, diantaranya adalah:

- a. Pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin tentang merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam upaya peningkatan perbankan Syariah di Indonesia.

- b. Analisis persamaan dan perbedaan pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin tentang merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam upaya peningkatan perbankan Syariah di Indonesia.

### **3. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian-uraian permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Bagaimanakah pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin tentang merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam upaya peningkatan perbankan Syariah di Indonesia?
2. Bagaimanakah persamaan dan perbedaan pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin tentang merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam upaya peningkatan perbankan Syariah di Indonesia?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dilakukannya penelitian ini, diantaranya adalah:

1. Untuk menganalisis pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin tentang merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam upaya peningkatan perbankan Syariah di Indonesia.
2. Untuk mendeskripsikan persamaan dan perbedaan pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin tentang merger Bank Syariah BUMN menjadi

Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam upaya peningkatan perbankan Syariah di Indonesia.

#### **D. Kegunaan Penelitian**

##### **1. Kegunaan Teoritis**

- a. Penelitian ini bisa dijadikan sebagai tambahan referensi bagi riset selanjutnya yang mempunyai kesamaan tema dengan penelitian ini. Dengan begitu, diharapkan bisa dilakukan penelitian berkelanjutan serta bisa dilakukan pengembangan dengan penelitian terkait merger Bank Syariah BUMN.
- b. Penelitian ini bisa digunakan sebagai tambahan wawasan keilmuan bagi para pembaca umumnya serta bagi peneliti khususnya terkait merger Bank Syariah BUMN.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini bisa memberikan pemahaman bagi masyarakat terkait strategi kebijakan merger Bank Syariah BUMN dan pendapat para tokoh ekonomi Islam Indonesia terkait merger Bank Syariah BUMN.

#### **E. Kerangka Teoretik**

##### **1. Penggabungan Usaha**

Penggabungan badan usaha merupakan penyatuan dua atau lebih perusahaan menjadi satu kesatuan ekonomi. Ada dua cara yang dapat ditempuh untuk menggabungkan badan usaha, yaitu melalui fusi dan akuisisi. Fusi adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan menjadi satu kesatuan ekonomi yang lebih besar. Fusi ini dapat dilakukan dengan cara merger atau

konsolidasi. Akuisisi adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan dengan cara menguasai posisi kontrol terhadap perusahaan lain. Posisi kontrol ini diperoleh dengan jalan menguasai sebagian besar (lebih dari 50 persen) saham perusahaan lain.<sup>6</sup>

## 2. Merger

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) disebutkan, merger ialah penyatuan usaha sehingga terbentuk kepemilikan pengawasan bersama. Bisa juga dikatakan, penggabungan dua atau lebih perusahaan di bawah satu kepemilikan.<sup>7</sup> Dengan begitu, merger bank berarti penggabungan dua bank atau lebih dengan mempertahankan salah satu di antaranya tanpa harus melakukan likuidasi.

Tujuan dilakukannya merger tidak lain untuk menghasilkan nilai bagi pemilik saham. Lebih tepat dikatakan transaksi dalam merger dilakukan untuk memperoleh profit ekonomis melalui integrasi sumber-sumber daya dua unit atau dua perusahaan atau lebih. Perusahaan memperoleh profit dari aktivitas merger ketika merger tersebut bisa menghasilkan sinergi. Tujuan utama dari merger yaitu sebagai upaya peningkatan sinergi perusahaan, di mana sinergi itu berkaitan dengan penciptaan nilai.<sup>8</sup> Juga seperti dijelaskan oleh Ataina Hudayati, bahwa

---

<sup>6</sup>Yenni Mangoting, "Penggunaan Metode by Purchase Dan Pooling Of Interest Dalam Rangka Penggabungan Usaha (*Business Combination*) Dan Efeknya Terhadap Pajak Penghasilan," *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, Vol. 1, No. 2 (Nopember 1999), 135.

<sup>7</sup> Aplikasi KBBI, Badan Pengembangan Bahasa dan Perbukuan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

<sup>8</sup> Pivi Pricifal Yosefa Tarigan dan Wahyu Ario Pratomo, S.E., M.Ec. "Analisis Dampak Merger Dan Akuisisi Terhadap Abnormal Return dan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 03, No. 03 (2017), 202.

salah satu tujuan dilaksanakannya merger ialah agar terciptanya sinergi atau nilai tambah.<sup>9</sup>

#### F. Penelitian Terdahulu

Agus Prihartono PS menulis penelitian berjudul “Pengaturan Penggabungan Usaha (Merger) Bank Sebagai Upaya Peningkatan Kesehatan Bank di Indonesia Dalam Pembangunan Hukum Ekonomi Nasional”. Implementasi merger bank agar tercapainya sinergitas tidaklah mudah, sebab terdapat banyak faktor yang harus diperhitungkan. Salah satunya ialah mencari *partner* komplementer, sinergis, serta patuh terhadap peraturan perundang-undangan. Persamaan yang terdapat pada penelitian Agus Prihartono PS dengan penelitian yang dilakukan Penulis ialah sama-sama meneliti terkait merger bank. Perbedaan yang terdapat di antara kedua Penulis terlihat jelas, Agus Prihartono PS dalam penelitiannya berkonsentrasi terhadap pengaturan penggabungan usaha (merger) bank sebagai upaya peningkatan kesehatan bank di Indonesia dalam pembangunan hukum ekonomi nasional. Sementara penelitian Penulis berkonsentrasi terhadap pemikiran merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dari beberapa tokoh ekonomi Islam yang meliputi Agustianto Mingka dan Riawan Amin.

Ferdi Rindhatmono menulis penelitian berjudul “Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Profitabilitas Bank Pasca Merger Di Indonesia”. Riset ini berusaha untuk mengevaluasi terhadap bank pasca dilakukan merger

---

<sup>9</sup> Ataina Hidayati, “Merger dan Akuisi Berbagai Permasalahan dan Kemungkinan Penyalahgunaannya,” *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia*, Vol. 1, No. 2 (September, 1997), 185.



dan akuisisi. Pooling data penelitian ini diambil pada rentan waktu periode tahun 1999-2004 dan dianalisis dengan metode regresi berganda. Hasil penelitian memperlihatkan jikalau BOPO NPL, CAR dan pangsa pasar memiliki pengaruh signifikan terhadap profitabilitas (ROA) bank setelah dimerger. Sementara itu, LDR memperlihatkan pengaruh yang tidak signifikan. Umumnya, beberapa bank di Indonesia setelah dimerger dan diakuisisi mempunyai rasio BOPO, NPL, NIM LDR, CAR dan MS yang tidak mencukupi sesuai dengan koridor yang ditetapkan oleh regulator. Perihal ini cukup membuktikan jikalau perbankan di Indonesia setelah dimerger dan diakuisisi sejak tahun 1999 masih belum bisa melaksanakan intermediasi secara optimal. Adapun isu merger dan akuisisi tidak sebatas bersifat finansial, melainkan juga non finansial. Persamaan pembahasan yang terdapat pada penelitian Ferdi Rindhatmono dengan penelitian yang dilakukan Penulis adalah sama-sama berfokus terhadap merger bank. Perbedaan yang terdapat di antara kedua Penulis terlihat jelas. Ferdi Rindhatmono dalam penelitiannya berkonsentrasi terhadap analisis faktor-faktor yang mempengaruhi profitabilitas bank pasca merger. Sementara penelitian Penulis berkonsentrasi terhadap pemikiran merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dari beberapa tokoh ekonomi Islam yang meliputi Agustianto Mingka dan Riawan Amin.

Hanif Pradipta dan Bryan Zaharias menulis penelitian berjudul “Penaksira Merger dan Akuisisi Terhadap Efisiensi Perbankan Analisis Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi“. Riset ini dimaksudkan untuk

memprediksikan pelaksanaan konsolidasi yang harus dilakukan oleh beberapa bank di Indonesia selama dekade 2002-2013 mampu mendatangkan kondisi bank menjadi lebih efisien dan baik. Guna mencapai itu, riset ini menggunakan pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA). Berdasarkan hasil prediksi menunjukkan konsolidasi relatif lebih efisien ketimbang sebelum melakukan konsolidasi. Berdasarkan kalkulasi efisiensi riil bank pasca merger bisa dibuktikan jikalau secara umum bank menjadi lebih efisien pasca merger dan akuisisi. Di antara persamaan yang terdapat pada penelitian Hanif Pradipta dan Bryan Zaharias dengan penelitian yang dilakukan Penulis ialah sama-sama meneliti terkait merger bank. Perbedaan yang terdapat di antara kedua Penulis terlihat jelas. Hanif Pradipta dan Bryan Zaharias dalam penelitiannya berkonsentrasi terhadap penaksiran merger dan akuisisi terhadap efisiensi perbankan analisis sebelum dan sesudah merger dan akuisisi. Sementara penelitian Penulis berkonsentrasi terhadap pemikiran merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dari beberapa tokoh ekonomi Islam yang meliputi Agustianto Mingka dan Riawan Amin.

Ruddy Tri Santoso menulis penelitian berjudul “Pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Efisiensi Perbankan Di Indonesia (1998-2009)”. Riset ini berusaha untuk mengkalkulasi efisiensi kinerja bank setelah merger dan akuisisi memakai metode efisiensi DEA. Pengukuran efisiensi dikalkulasi menggunakan data historis dimulai dari tahun 1998 tepat Ketika Indonesia mengalami krisis ekonomi regional hingga tahun 2009 pasca krisis keuangan global ekonomi Indonesia. Rasio efisiensi terhitung antara 0% sampai 100%

dari parameter efisiensi. Penelitian ini menghasilkan efisiensi, jikalau merger dan akuisisi tidak signifikan sebagai peningkatan efisiensi dan bergantung terhadap variabel kualitatif bank, seperti efektivitas organisasi dan kapabilitas manajerial. Di antara persamaan yang terdapat pada penelitian Ruddy Tri Santoso dengan penelitian yang dilakukan Penulis ialah sama-sama meneliti terkait merger bank. Perbedaan yang terdapat di antara kedua Penulis terlihat jelas. Ruddy Tri Santoso dalam penelitiannya berkonsentrasi terhadap pengaruh merger dan akuisisi terhadap efisiensi perbankan di Indonesia pada tahun 1998-2009. Sementara penelitian Penulis berkonsentrasi terhadap pemikiran merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dari beberapa tokoh ekonomi Islam Indonesia yang meliputi Agustianto Mingka dan Riawan Amin.

## **G. Metode Penelitian**

### **1. Metode dan Pendekatan Penelitian**

#### **a. Metode Penelitian**

Penelitian ini dilakukan melalui metode kualitatif, yang mengandung makna suatu penggambaran atas data dengan menggunakan kata dan baris kalimat. Penelitian kualitatif bertujuan memahami suatu situasi sosial, peristiwa, peran, interaksi dan kelompok.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>Rulam Ahmadi, *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif* (Surabaya: Penerbit UNM, 2005), 80.

Penelitian kualitatif lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berdasarkan data. Desain penelitian bersifat deskriptif, yaitu menemukan fakta dengan interpretasi yang melukiskan sifat dari beberapa fenomena kelompok atau individu yang berasal dari hasil penemuan.

#### **b. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan *interpretative* merupakan salah satu cara yang peneliti gunakan dalam menggali dan mengungkapkan data dan informasi melalui kajian mendalam terhadap berbagai tulisan mengenai merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).

### **2. Sumber Data**

#### **a. Sumber Primer**

Sumber primer adalah sumber data yang diperoleh langsung dari kegiatan penelitian. Menurut Lexy J. Moloeng data primer merupakan sumber data yang dijadikan sebagai sumber informasi penelitian dengan pengambilan secara langsung.<sup>11</sup>

Sumber primer penulis ambil dari hasil wawancara secara langsung kepada narasumber yaitu Agustianto Mingka dan Riawan Amin terkait merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), serta dokumentasi terhadap beberapa ulasan Agustianto Mingka dan Riawan Amin yang membahas pemikiran

---

<sup>11</sup> Lexy J. Moleong, *Metode Kualitatif Edisi Revisi* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009), 157.

merger Bank Syariah, mulai dari, artikel, koran, majalah, portal, web, blogspot, youtube, dll..

**b. Sumber Sekunder**

Sumber sekunder merupakan sumber pendukung yang menjadi pelengkap dari sumber primer.<sup>12</sup> Sumber sekunder adalah sumber pendukung dari media, buku atau literatur lain yang berkaitan dengan subjek penelitian. Adapun sumber sekunder pada penelitian ini merujuk pada beberapa ulasan yang membahas perihal merger bank, merger bank syariah, dan merger Bank Syariah BUMN yang diperoleh dari jurnal, buku, artikel ilmiah, koran, majalah, portal, web, blogspot, youtube, dll.

**c. Teknik Pengumpulan Data**

Dalam pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu wawancara dan studi dokumen. Wawancara dilakukan kepada kedua tokoh ekonomi Islam Indonesia, yakni Agustianto Mingka dan Riawan Amin. Pengumpulan data berupa wawancara di sini berusaha untuk menelisik pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin terhadap merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Dalam mengimplementasikan wawancara, wawancara yang digunakan oleh penulis ialah wawancara sistematis, di mana penulis terlebih dahulu mempersiapkan pertanyaan-pertanyaan sistematis yang berkorelasi dengan fokus pembahasan penelitian sebelum dilakukannya wawancara.

---

<sup>12</sup> Ibid., 157.

Dilihat dari kehadiran narasumber, wawancara di sini terbagi dalam dua kategori, yakni wawancara secara langsung dan tidak langsung. Wawancara secara langsung penulis lakukan kepada Agustianto Mingka pada acara seminar di Surabaya pada tahun 2022. Adapun wawancara kepada Riawan Amin penulis lakukan secara tidak langsung, yakni wawancara melalui whatsapp.

Pengumpulan data kemudian dilanjutkan dengan studi dokumen. Melalui ini, penulis bermaksud menggali lebih dalam perihal pemikiran kedua tokoh ekonomi Islam tadi terhadap merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) melalui beberapa sumber tertulis yang tersebar di sejumlah artikel, baik di jurnal, materi hasil presentasi pada acara seminar, ataupun di sejumlah media sosial. Studi dokumen dimaksudkan sebagai pelengkap dari jawaban pertanyaan-pertanyaan yang penulis lakukan. Melalui studi dokumen, penulis bisa memperoleh jawaban secara detail dan komprehensif terkait pemikiran dan pandangan kedua tokoh terhadap merger Bank Syariah BUMN yang tidak sempat diutarakan dalam kegiatan wawancara.

#### **d. Teknik Analisis Data**

Pada dasarnya analisis data adalah penguraian data melalui tahapan, kategorisasi dan klasifikasi, perbandingan dan pencarian hubungan antara data yang secara spesifik. Dalam hal ini, peneliti

mengaplikasikan dua analisis data, yaitu analisis isi dan studi komparatif.

### 1) Analisis Isi

Analisis isi ialah suatu metode studi dan analisa data secara sistematis dan objektif tentang isi dari sebuah pesan suatu komunikasi. Metode ini digunakan untuk menganalisis pendapat Agustianto Mingka dan Riawan Amin tentang pemikiran merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).

Analisis isi yang dipakai pada riset ini ialah analisis isi kualitatif<sup>13</sup>, dengan jenis pendekatan analisis semiotika.<sup>14</sup> Analisis isi model semiotika ialah analisis isi yang berusaha untuk mengkaji tanda-tanda, baik berupa kata, gambar, bunyi, struktur karya sastra, struktur film, struktur musik, dan sebagainya. Analisis isi model analisis semiotika sering dipakai sebagai pendekatan untuk menganalisis suatu teks, baik verbal ataupun non-verbal.<sup>15</sup>

Pengaplikasian analisis isi model analisis semiotika pada riset ini mengacu kepada analisis linguistik sebagai model yang biasa diterapkan pada fenomena-fenomena yang terikat dalam bahasa. Dengan kata lain, pemaknaan diproduksi melalui beberapa konsep

<sup>13</sup> Istilah analisis kualitatif, serta pembagian analisis kuantitatif dan kualitatif bisa dilihat pada karya Jumal Ahmad, Desain Penelitian Analisis Isi, (Makalah Sekolah Pasca Sarjana UIN Syarif Hidayatullah, Tt.), 9.

<sup>14</sup> Analisis isi model analisis semiotika merupakan terminologi yang penulis dapatkan dari karya Jumal Ahmad, Desain Penelitian Analisis Isi, (Makalah Sekolah Pasca Sarjana UIN Syarif Hidayatullah, Tt.), 9.

<sup>15</sup> Ibid., 9.

dalam bahasa yang termanifestasikan dalam teks yang merupakan representasi dari pikiran seseorang. Melalui model analisis demikian, penulis berusaha memproduksi makna kedua tokoh ekonomi Islam, yakni Agustianto Mingka dan Riawan Amin dalam membicarakan perihal merger Bank Syariah BUMN. Kegiatan produksi makna tersebut dilakukan melalui interpretasi terhadap beberapa teks yang merupakan konversi dari pemikiran keduanya terhadap objek pembahasan. Adapun fragmen-fragmen teks di sini penulis peroleh dari wawancara dan dokumentasi.

## 2) Analisis Komparatif

Nazir mengkategorikan riset komparatif sebagai riset deskriptif yang berusaha menjawab secara mendasar terkait sebab dan akibat dengan menganalisis beberapa faktor penyebab kejadian maupun kemunculan suatu fenomena tertentu. Riset komparatif berusaha mengkomparasikan antar dua kelompok atau lebih dari variabel tertentu.<sup>16</sup> Hudson menjelaskan riset komparatif sebagai riset yang diaplikasikan untuk mengkomparasikan persamaan dan perbedaan dua atau lebih beberapa fakta dan sifat objek tertentu didasarkan pada kerangka pemikiran tertentu.

Berangkat dari beberapa pengertian yang dikonstruksikan oleh para ahli di atas bisa dipahami, bahwa analisis komparatif ialah suatu bentuk riset yang mengkomparasikan antara beberapa variabel yang

---

<sup>16</sup> Nazir (2005: 58).



memiliki korelasi satu sama lain dengan berpangkal pada analisis persamaan dan perbedaannya. Melalui perangkat riset komparatif, penulis berusaha menjawab terkait sebab dan akibat yang berpangkal pada analisis faktor-faktor penyebab atau terjadinya suatu fenomena tertentu.

Studi analisis pada riset ini dimulai dari pemaparan kedua tokoh ekonomi Islam, yakni Agustianto Mingka dan Riawan Amin terkait merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Setelah pemikiran keduanya dipaparkan secara sistematis, logis dan komprehensif, penulis kemudian akan membandingkan kedua pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin terkait merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI), di mana perbandingan ini dikategorikan dalam dua klasifikasi, yakni persamaan dan perbedaan dalam upaya peningkatan perbankan Syariah di Indonesia.

#### **H. Sistematika Pembahasan**

Dalam penelitian ini dibagi dalam beberapa bab. Adapun sistematikanya sebagai berikut:

**Bab I Pendahuluan.** Pada bab ini akan diuraikan tentang latar belakang masalah, identifikasi dan batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka teoretik, penelitian terdahulu, metode penelitian, sistematika pembahasan dan daftar kepustakaan sementara.

**Bab II Merger dan Strategi Merger Bank Syariah BUMN.** Pada bab ini dibahas tentang kajian teori yang menjadi acuan dasar teoritis penelitian. Kajian teoritis berisi deskripsi teoritis terkait term-term penelitian, di antaranya: merger, strategi kebijakan merger Bank Syariah BUMN,

**Bab III Pemikiran Tokoh Ekonomi Islam Indonesia Tentang Merger Bank Syariah BUMN dan Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia (BSI).** Pada bab ini berisi tentang deskripsi data penelitian. Pada bab ini akan disajikan beberapa data dan temuan penelitian, spesifiknya terkait pemikiran merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dari beberapa tokoh ekonomi Islam yang meliputi Agustianto Mingka dan Riawan Amin dan gambaran umum tentang Bank Syariah Indonesia (BSI).

**Bab IV Analisis Komparatif Pemikiran Tokoh Ekonomi Islam Indonesia Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).** Pada bab ini berisi tentang analisis. Penulis akan memformulasikan hasil analisis tentang pemikiran merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dari beberapa tokoh ekonomi Islam yang meliputi Agustianto Mingka dan Riawan Amin.

**Bab V Penutup.** Pada bab terakhir ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan serta saran dan rekomendasi yang berkaitan dengan judul penelitian ini.

## BAB II

### MERGER DAN STRATEGI MERGER BANK SYARIAH BUMN

#### A. Merger

##### 1. Pengertian Merger

Merger berasal dari kata “*mergere*” yang berarti bergabung bersama, menyatu, berkombinasi. Menyebabkan hilangnya karena terserap atau tertelan sesuatu. Definisi merger yaitu penggabungan dua atau lebih usaha yang kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum sementara yang lainnya menghentikan aktivitasnya atau bubar.<sup>1</sup>

Merger merupakan suatu strategi bisnis yang diterapkan dengan menggabungkan antara dua atau lebih perusahaan yang setuju menyatukan kegiatan operasionalnya dengan basis yang relatif seimbang, karena mereka memiliki sumber daya dan kapabilitas yang secara bersama-sama dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat.<sup>2</sup> Sedangkan menurut Brian Coyle, merger dapat diartikan secara luas maupun secara sempit. Dalam pengertian yang luas, merger juga menunjuk pada setiap bentuk pengambilalihan suatu perusahaan oleh perusahaan lainnya, pada saat kegiatan usaha dari kedua perusahaan tersebut disatukan. Pengertian yang lebih sempit merujuk pada dua perusahaan dengan ekuitas hampir sama,

---

<sup>1</sup>Retno Ika Sundari, “Kinerja Merger Dan Akuisisi Pada Perusahaan Go Public,” *Telaah Bisnis*, Vol. 17, No, 1 (Juli 2016), 53.

<sup>2</sup>Michael A. Hitt, *Strategic Management* (South Western: Cengage Learning, 2009), 59.

menggabungkan sumber-sumber daya yang ada pada kedua perusahaan menjadi satu bentuk usaha. Pemegang saham atau pemilik dari kedua perusahaan sebelum merger menjadi pemilik dari saham perusahaan hasil merger, dan top manajemen dari kedua perusahaan tetap menduduki posisi senior dalam perusahaan setelah merger.<sup>3</sup>

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) disebutkan, merger ialah penyatuan usaha sehingga terbentuk kepemilikan pengawasan bersama. Bisa juga dikatakan, penggabungan dua atau lebih perusahaan di bawah satu kepemilikan.<sup>4</sup> Dengan begitu, merger bank berarti penggabungan dua bank atau lebih dengan mempertahankan salah satu di antaranya tanpa harus melakukan likuidasi.

Adapun pengertian merger adalah suatu proses penggabungan dua perseroan di mana salah satunya tetap berdiri dan menggunakan nama perseroannya sementara perseroan yang lain lenyap dan semua kekayaannya dimasukkan ke dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut. Ada juga yang menjelaskan bahwa pengertian merger adalah penggabungan dua perusahaan menjadi satu, di mana perusahaan yang melakukan merger mengambil alih semua asset dan kewajiban perusahaan yang menerima merger. Merger adalah salah satu bentuk ekspansi eksternal perusahaan dengan cara menggabungkan dua perusahaan atau lebih, namun hanya satu

---

<sup>3</sup>Brian Coyle, *Mergers and Acquisition* (New York: Amacom, 2000), 44.

<sup>4</sup> Aplikasi KBBI, Badan Pengembangan Bahasa dan Perbukuan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.

perusahaan yang tetap berdiri sedangkan perusahaan lainnya bubar atas dasar hukum tanpa likuidasi terlebih dahulu.<sup>5</sup>

Ada juga yang mengatakan merger merupakan sebuah strategi di mana dua perusahaan setuju untuk menyatukan kegiatan operasionalnya dengan basis yang relatif seimbang, karena mereka memiliki sumber daya dan kapabilitas yang secara bersama-sama dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat.<sup>6</sup>

Menurut Abdul Moin, pengertian merger adalah penggabungan dua perusahaan atau lebih yang kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum, sementara yang lainnya menghentikan aktivitasnya atau bubar. Perusahaan yang dibubarkan mengalihkan aktiva dan kewajibannya ke perusahaan yang mengambil alih sehingga perusahaan yang mengambil alih mengalami peningkatan aktiva.<sup>7</sup>

Merger merupakan upaya mengintegrasikan beberapa bank, baik bank yang berasal dari negara (BUMN) dengan bank swasta nasional maupun dari beberapa bank hasil rekapitulasi Pemerintah pasca disehatkan melalui Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Perjanjian merger dalam perusahaan yaitu berbentuk perseroan terbatas, sangat berkontribusi besar hukumnya dalam sektor alat bukti terhadap negara. Seperti halnya Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) pada proses mutlak merger.

---

<sup>5</sup> Wiwin Muchtar Wiyono, "Dampak Merger 3 (Tiga) Bank Syariah BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah," *Jurnal Cakrawala Hukum*, Vol. 23, Issue 1 (Maret, 2021), 68.

<sup>6</sup> Iswi Hariyanti, Dkk, *Merger, Konsolidasi, Akuisisi, dan Pemisahan Perusahaan (Cara Cerdas Mengembangkan dan Memajukan Perusahaan)* (Jakarta: Visimedia, 2011), 19.

<sup>7</sup> *Ibid.*, 68.

Dengan demikian, merger tidak bisa direalisasikan tanpa ada suatu perjanjian merger.<sup>8</sup>

Dari definisi merger menurut ahli dan Undang-Undang yang mengatur, penulis menyimpulkan bahwa merger adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan atau berkombinasi yang menyebabkan hilangnya identitas karena menyatunya identitas tersebut.

## 2. Dasar dan Tujuan Mergerr

### a. Dasar Merger

Dasar dilakukannya merger sesuai dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas (UUPT) disebut dengan penggabungan, yakni perbuatan hukum yang dilakukan oleh suatu perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang telah ada yang mengakibatkan aktiva dan pasiva dari perseroan yang menggabungkan diri itu beralih karena hukum kepada perseroan yang menerima penggabungan, dan selanjutnya status badan hukum perseroan yang menggabungkan diri berakhir karena hukum.<sup>9</sup>

Merger menjadi alternatif terbaik dalam rangka memperkokoh fondasi bisnis dengan catatan jikalau merger tersebut bisa memberikan sinergi. Dengan dilakukannya merger diharapkan bisa menjadi metode untuk melakukan ekspansi usaha. di mana ekspansi merupakan salah satu bentuk restrukturasi perusahaan yang membedai bentuk-bentuk

---

<sup>8</sup> Cornelius Simanjuntak dan Natalie Mulia, *Merger Perusahaan Publik : Suatu Kajian Hukum Korporasi* (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2006), 21.

<sup>9</sup>Undang-Undang Republik Indonesia No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas Pasal 1 angka 1.

lainnya. Merger atau penggabungan usaha sendiri dimengerti sebagai penggabungan dua bank atau lebih dengan cara tetap membiarkan berdirinya salah satu bank secara independen, serta melikuidasi bank-bank lain.<sup>10</sup>

Merger dilakukan oleh beberapa perusahaan dengan tujuan mencapai sasaran strategis dan sasaran finansial tertentu. Merger juga merupakan salah satu upaya melakukan pengembangan dan pertumbuhan perusahaan. Mengingat beberapa perusahaan lebih banyak memilih pertumbuhan eksternal (an organik) melalui penggabungan usaha atau merger daripada memilih pertumbuhan internal (organik) melalui *capital budgeting*.<sup>11</sup>

Selain beberapa yang sudah dijelaskan di atas, dasar dan alasan merger juga dilihat dari motif merger. Sebagaimana dijelaskan oleh Lawrence J. Gitman, beberapa yang menjadi motif merger ialah diversifikasi pertumbuhan, sinergi, penggalangan dana, peningkatan keterampilan manajerial atau teknologi, dan peningkatan likuiditas kepemilikan.<sup>12</sup>

#### **b. Tujuan Merger**

Perusahaan melakukan merger dengan tujuan untuk menciptakan suatu sinergi, artinya hasil yang diperoleh dari

<sup>10</sup> Pivi Pricifal Yosefa Tarigan dan Wahyu Ario Pratomo, S.E., M.Ec. "Analisis Dampak Merger Dan Akuisisi Terhadap Abnormal Return dan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 03, No. 03 (2017), 201.

<sup>11</sup> P.S. Sudarsanam, *The Essence of Merger dan Akuisisi* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 1999), 1.

<sup>12</sup> Lawrence J. Gitman dan Chad J. Zutter, *Principles of Managerial Finance*, 13th Edition, (Global Edition: Pearson Education Limited, 2012), 117.

penggabungan harus lebih besar dibandingkan jika masing-masing perusahaan beroperasi sendiri-sendiri.<sup>13</sup> Merger adalah salah satu cara perusahaan dalam mengatasi persaingan usaha yang terjadi dalam praktik, untuk menciptakan perusahaan yang lebih besar dan kuat dalam pasar, mengingat merger adalah bagian dari upaya restrukturisasi untuk menciptakan sinergi dibandingkan cara lain dalam mengatasi persaingan, seperti memfokuskan sumber daya ekonomi yang dimiliki pada segmen tertentu yang lebih kecil. Adapun tujuan dari merger yaitu:<sup>14</sup>

- 1) Untuk memperbesar modal.
- 2) Untuk mengembangkan jalur distribusi.
- 3) Untuk mengurangi persaingan usaha.
- 4) Untuk menciptakan pasar yang monopolistik.

Dan juga dilihat dari tidak sedikitnya perusahaan-perusahaan yang melakukan merger tentunya memberikan dampak yang sangat signifikan di mana merger itu tentunya menjadi salah satu pilihan yang tepat dalam mengembangkan suatu bisnis dan merupakan tujuan dari merger tersebut untuk meningkatkan sektor ekonomi. Tujuan lain adanya merger ini adalah:<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup>I Made Sudananajemen *Keuangan Perusahaan (Teori Dan Praktik)* (Makasar: Erlangga, 2015), 275.

<sup>14</sup>Teng Berlianty, *Hukum Organisasi Perusahaan* (Sidoarjo: Zifatama Jawa, 2019), 71.

<sup>15</sup>Motis J, *Mergers and Acquisitions Motives* (University of Crete: Department of Economics, 2007), 73.



- 1) Adanya pertumbuhan yang cepat. Pada dasarnya perusahaan tentu sangat ingin jika perusahaan yang diembannya mengalami peningkatan yang signifikan dan pesat. Maka mereka melakukan merger agar perusahaan tersebut dapat jauh dari risiko memperkenalkan produk baru, adanya pasar saham, dan verifikasi bisnis daripada memperkenalkan produk baru mereka. Hal lain juga yang penting di mana dengan adanya merger ini mengurangi adanya pesaing sehingga perusahaan dapat menaikkan harga produk mereka.
- 2) Pendapatan meningkat. Merupakan salah satu tujuan merger di mana perusahaan yang melakukan penggabungan tersebut akan melakukan peningkatan kinerja pemasaran, adanya keunggulan strategi, dan peningkatan daya saing. Cara agar pemasaran lebih baik di mana dengan melakukan periklanan media dengan format yang lebih cepat, melakukan sistem distribusi yang merata dan lebih baik, serta adanya komposisi produk yang seimbang.
- 3) Penurunan biaya. Perusahaan dapat memperoleh keuntungan biaya jika unit rata-rata turun karena peningkatan total output. Penghematan biaya dapat berasal dari peningkatan jumlah unit yang diproduksi, sehingga mengurangi biaya rata-rata.
- 4) Menambah modal. Dalam perusahaan tak jarang susah dalam mendapatkan modal untuk membiayai segala kebutuhan internal dan eksternal. Perusahaan melakukan merger salah satunya untuk

mendapatkan modal yang dapat membantu perusahaan mereka. Dengan hal tersebut maka perusahaan yang melakukan penggabungan ini mampu mengikuti pesaing-pesaing lainnya dalam meningkatkan usahanya.

### 3. Manfaat dan Risiko Merger

Dalam banyak literatur manajemen strategi ditemukan bahwa merger memberikan banyak manfaat. Beberapa manfaat yang mungkin dihasilkan dari proses merger menurut David yaitu antara lain:<sup>16</sup>

- a. Meningkatkan efisiensi melalui sinergi yang tercipta di antara perusahaan yang dimerger.
- b. Memperluas portofolio jasa yang ditawarkan yang akan berakibat pada bertambahnya sumber pendapatan bagi perusahaan.
- c. Memperkuat daya saing perusahaan, dan lain sebagainya.

Ada juga yang menyatakan bahwa merger memiliki manfaat yang besar, baik terhadap perusahaan-perusahaan yang melakukan merger maupun konsumen, adapun beberapa manfaat merger yaitu sebagai berikut:<sup>17</sup>

- a. Merger memberikan efisiensi dan peningkatan produktivitas perusahaan yang melaksanakan merger.

<sup>16</sup>Fred R. David, *Strategic Management* (Florence South Carolina: Francis Marion University, 2011), 157.

<sup>17</sup>Teng Berlianty, *Hukum Organisasi Perusahaan* (Sidoarjo: Zifatama Jawara, 2019), 72.

- b. Merger memberikan penyelesaian dalam beragam masalah, seperti masalah kesulitan keuangan atau masalah ancaman bangkrut (*failing firm reasoning*).
- c. Merger dapat meningkatkan utilitasi kapasitas berlebih (*idle capacity*), menekan transformasi biaya, dan mengganti manajer berkinerja buruk yang tidak tersedia secara internal.
- d. Merger dapat memberikan akses modal dalam internal perusahaan.
- e. Merger dapat memberikan manfaat dalam riset dan pengembangan (*research & development*).
- f. Merger dapat menghasilkan biaya produksi yang lebih rendah, penurunan harga, dan peningkatan kualitas barang yang menguntungkan konsumen.

Namun selain manfaat yang mungkin dihasilkan, menurut David perlu juga diperhatikan kemungkinan risiko yang akan muncul sebagai hasil dari merger dan akuisisi, yaitu :<sup>18</sup>

- a. Seluruh kewajiban masing-masing perusahaan akan menjadi tanggungan perusahaan hasil merger atau akuisisi, termasuk kewajiban pembayaran dan penyerahan produk kepada vendor yang masih terhutang.
- b. Beban operasional, terutama dalam jangka pendek, akan semakin meningkat sebagai akibat dari proses penggabungan usaha.

---

<sup>18</sup>Ibid., 157.

- c. Perbedaan budaya (*corporate culture*), sistem dan prosedur yang diterapkan dimasing-masing perusahaan selama ini akan memerlukan penyesuaian dengan waktu yang relatif lama, dan sebagainya.

#### 4. Kelebihan Dan Kekurangan Merger

Alasan perusahaan melakukan merger adalah adanya keinginan perusahaan untuk mendapatkan nilai tambah bagi perusahaan atas keputusan tersebut. Moin menjelaskan kelebihan dan kekurangan merger adalah sebagai berikut:<sup>19</sup>

- a. Mendapatkan *cash flow* dengan cepat karena produk dan pasar telah jelas. Ketika perusahaan melakukan keputusan merger, maka perusahaan pengakuisisi (*bidder*) akan memperoleh pasar dari yang telah dikuasai oleh perusahaan target.
- b. Memperoleh kemudahan dana/pembiayaan karena kreditor lebih percaya dengan perusahaan yang telah berdiri dan mapan. Penggabungan usaha (merger) akan menjadikan kondisi keuangan perusahaan lebih mapan, dalam hal ini adanya peningkatan aset atau sejenisnya.
- c. Memperoleh karyawan yang telah berpengalaman. Keputusan merger yang dilakukan akan menghasilkan karyawan-karyawan yang berpengalaman, di mana karyawan tersebut dapat berasal dari perusahaan pengakuisisi (*bidder*), target, maupun perekrutan karyawan baru yang berpengalaman.

---

<sup>19</sup>Abdul Moin, *Merger, Akuisisi, dan Divestasi* (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), 56.

- d. Mendapat pelanggan yang telah ada tanpa harus merintis lebih awal. Keputusan merger akan menyebabkan perusahaan pengakuisisi (*bidder*) memperoleh pasar yang sebelumnya dikuasai oleh perusahaan target, sehingga secara tidak langsung juga akan menguasai pelanggan yang telah ada.
- e. Memperoleh sistem operasional dan administratif yang mapan. Sistem operasional dan administratif dapat dimiliki dengan pelaksanaan merger yang efektif.
- f. Mengurangi risiko kegagalan bisnis karena tidak harus mencari pelanggan baru. Perusahaan pengakuisisi (*bidder*) tidak akan bersusah payah dalam mencari pelanggan, karena pelanggan telah terbentuk dari perusahaan target sebelum dilaksanakannya merger.
- g. Menghemat waktu untuk memasuki bisnis yang baru. Perusahaan akan lebih mudah dalam menguasai pasar, karena pelaksanaan merger hanya memerlukan waktu yang relatif singkat.
- h. Memperoleh infrastruktur untuk mencapai pertumbuhan yang lebih cepat. Infrastruktur dalam hal ini dapat berupa gedung, gudang, tanah dan lain-lain dari perusahaan target.

Selain kelebihan tersebut, merger juga memiliki kelemahan yaitu sebagai berikut:<sup>20</sup>

- a. Proses integrasi yang tidak mudah. Walaupun pelaksanaan merger memerlukan waktu yang relatif singkat, namun integrasi dalam

---

<sup>20</sup>Ibid. 58.

pelaksanaan hal tersebut cukup sulit, karena diperlukannya koordinasi dari pihak-pihak yang berkaitan dengan hal tersebut.

- b. Kesulitan menentukan nilai perusahaan target secara akurat. Penentuan nilai perusahaan target akan menjadi salah satu penyebab gagalnya merger itu sendiri. Salah satu penyebab adanya kecenderungan perusahaan target tidak menampilkan/terbuka terhadap semua informasi (finansial maupun non finansial) yang dimiliki.
- c. Biaya konsultan yang mahal.
- d. Meningkatkan kompleksitas birokrasi. Birokrasi akan menghambat jalannya pelaksanaan keputusan merger itu sendiri, serta adanya perizinan yang sulit juga akan semakin menghambat pelaksanaan merger.
- e. Biaya koordinasi yang mahal.
- f. Sering kali menurunkan moral organisasi.
- g. Tidak menjamin peningkatan nilai perusahaan. Keputusan merger yang bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan pengakuisisi (*bidder*), kenyataannya selalu bertolak belakang, di mana peningkatan nilai perusahaan hanya dialami oleh perusahaan target.
- h. Tidak menjamin peningkatan kemakmuran pemegang saham. Hal ini berkaitan dengan adanya *agency problem*, di mana manager melakukan keputusan merger yang tidak optimal, dalam artian keputusan tersebut dilakukan hanya untuk mencapai tujuan individu.

## 5. Faktor Keberhasilan Dan Kegagalan Merger

Keberhasilan suatu merger sangat bergantung pada ketepatan analisis dan penelitian yang menyeluruh terhadap faktor-faktor penyalaras atau kompatibilitas antara organisasi yang akan bergabung. Menurut Neil M. Kay dalam bukunya *Pattern in Corporate Evolution*, yang mengungkapkan bahwa merger akan berlangsung sukses apabila di antara perusahaan yang akan bergabung memiliki *market link* dan *technological link*.<sup>21</sup> Menurut Neil M. Kay terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan merger. Faktor-faktor tersebut antara lain:<sup>22</sup>

a. Faktor Pasar dan Pemasaran.

Perusahaan dapat berhasil dalam melakukan merger apabila terdapat kesamaan atau komplementaritas dalam hal pasar yang ia sebut sebagai *market linkages*. Salah satu hasil yang diharapkan dari merger adalah sinergi yang dihasilkan oleh meningkatnya akses perusahaan ke pasar baru yang selama ini tidak tersentuh.

Sumber-sumber potensial yang dalam hal ini menggabungkan kesempatan pasar dengan saling berbagi pasar yang ditekuni masing-masing selama ini (*cross marketing*). Dengan lini produk yang lebih luas, setiap perusahaan dapat menjual lebih banyak produk kepada pelanggannya dari yang selama ini telah dilakukannya. *Cross marketing* ini memungkinkan secara cepat masing-masing perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya dengan sangat cepat. Sehingga

---

<sup>21</sup>Neil M. Kay, *Pattern in Corporate Evolution* (New York: Oxford University Press, 1997), 166.

<sup>22</sup>Ibid., 167.

memungkinkan terjadinya *cross selling* yang akan meningkatkan pendapatan perusahaan hasil merger. Sebagai contoh sarana *cross marketing* adalah kekuatan merk salah satu produk akan memberikan efek kepada produk yang lain yang didapat dari hasil merger.

*Sustainability* perusahaan sangat tergantung pada respon pasar yang positif terhadap apa yang mereka tawarkan. Meskipun memiliki kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang berkualitas namun bila pasar tidak memberikan respon yang positif maka perusahaan tidak akan memperoleh profit. Sementara profit merupakan dasar bagi keberlangsungan sebuah perusahaan.

b. Faktor Teknologi.

Perusahaan dapat melakukan merger apabila terdapat kesamaan atau komplementaritas dalam hal sumber daya teknologi dan produksi yang ia sebut sebagai *technological linkages*. *Technological linkages* ini dapat meliputi penggabungan proses produksi karena proses yang sama seperti halnya yang terjadi pada merger horizontal.

Proses pengembangan produk juga dapat menjadi sarana terjadinya sinergi teknologi informasi dalam satu organisasi. Ketika teknologi yang digunakan sama maka potensi sinergi dapat diciptakan. Dengan melakukan proses merger secara sehat dan suka rela, potensi sinergi akan menghasilkan skala dan ruang lingkup ekonomi (*economy of scale and scope*) yang bermanfaat. Teknologi dapat juga didefinisikan sebagai kemampuan produksi dan inovasi yang dimiliki



oleh perusahaan yang tercermin dari kualifikasi sumber daya manusia, skill dan keahlian yang mereka miliki, jenis produk yang mereka tawarkan serta peralatan barang modal yang mereka gunakan.

Disinilah para pengambil kebijakan juga mesti berhati-hati. Jangan sampai perusahaan hasil merger malah menjadi tidak produktif dikarenakan adanya kesenjangan teknologi.

c. Faktor Budaya Organisasi.

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek non ekonomis yang sangat penting untuk dipertimbangkan Ketika dua perusahaan atau lebih melakukan merger. Dalam banyak kasus merger diberbagai perusahaan, masalah budaya seringkali menjadi masalah yang sangat krusial. Latar belakang budaya yang sangat berbeda di antara karyawan dapat menyebabkan karyawan enggan untuk melakukan kerja sama masing-masing berusaha melakukan sesuatu berdasarkan cara metode yang selama ini telah mereka lakukan di perusahaan lama mereka, untuk bisa beradaptasi seringkali membutuhkan waktu yang lama.

Menurut Schein menyebutkan bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya.<sup>23</sup> Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu persepsi bersama yang dianut anggota-anggota organisasi tersebut. Bahwa dalam organisasi, budaya mempresentasikan *value* dan cara yang

---

<sup>23</sup>Schein, E. H., *Organizational Culture and Leadership* (Fransisco: Jossey-Bass, 1997), 18.

dimiliki bersama oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi. *Value* sendiri dipandang sebagai keyakinan dasar tentang apa yang seharusnya atau tidak seharusnya dilakukan dan apa yang penting dan apa yang tidak penting untuk organisasi.

Perbedaan budaya ini dapat menyebabkan konflik. Akibatnya kerja sama tidak mudah terbangun, kohesivitas organisasi lemah, sinergi tidak tercipta, akhirnya produktivitas perusahaan hasil merger juga menjadi lebih buruk dari sebelumnya. Perbedaan budaya organisasi tentu dapat diselesaikan. Karena memang budaya sendiri adalah sesuatu yang dapat berubah. Namun hal tersebut membutuhkan waktu dan kemampuan mengelola perubahan yang baik. Karenanya sebelum merger dilakukan kiranya perlu dipersiapkan model transisi budaya yang bisa diterima dan diikuti oleh segenap komponen dalam masing-masing perusahaan yang akan merger.

d. Faktor Keuangan.

Salah satu alasan mengapa merger dilakukan adalah harapan akan terjadi sinergi melalui penggabungan sumber daya beberapa perusahaan. Dari sisi finansial, sinergi ini bermakna kemampuan menghasilkan laba perusahaan hasil merger yang lebih besar dari kemampuan laba masing-masing perusahaan sebelum merger. Sinergi ini kemudian memungkinkan perusahaan hasil merger dapat membiayai proses merger serta mampu memberikan deviden yang premium kepada pemilik modal perusahaan.

Efek sinergi dari sebuah merger bersumber pada dua aktivitas yaitu sinergi dalam hal operasional dan sinergi dalam hal finansial. Sinergi operasional dapat terjadi berupa peningkatan pendapatan (*revenue enhancement*) dan pengurangan biaya (*cost reduction*). Dalam prakteknya, usaha peningkatan pendapatan ini lebih sulit dibanding usaha mengurangi biaya produksi. Hal ini karena yang kedua yang lebih kasat mata dan terukur sehingga lebih mudah diidentifikasi. Sementara sinergi dalam hal finansial berhubungan dengan kemungkinan lebih rendahnya biaya memperoleh modal bagi perusahaan hasil merger dibanding biaya bagi perusahaan sebelum merger.

Para perencana merger cenderung melihat pengurangan biaya sebagai sumber utama sinergi operasional. Pengurangan biaya ini lebih banyak bersumber dari skala ekonomi yaitu penurunan biaya per unit produk yang dihasilkan oleh peningkatan volume produksi atau skala operasional perusahaan. Biaya per unit produk yang tinggi muncul akibat biaya tetap operasional yang hanya menghasilkan *output* yang sedikit. Proses yang meningkatkan jumlah *output* yang kemudian berakibat penurunan biaya per unit ini biasa disebut *spreading overhead*. Sumber lain yang dapat mengurangi biaya adalah peningkatan spesialisasi tenaga kerja dan manajemen, serta penggunaan barang modal yang lebih efisien, yang tidak mungkin terjadi pada tingkat *output* yang rendah.

Sedangkan faktor utama yang mempengaruhi kegagalan dalam merger, yaitu adalah sebagai berikut:<sup>24</sup>

**a. Kurangnya Pengalaman**

Kebanyakan organisasi tidak memiliki pengalaman yang memadai dalam transaksi merger.

**b. Hanya Fokus Pada Keberhasilan Transaksi**

Kurang memperhatikan dampak terhadap peningkatan kinerja perusahaan target.

**c. Konflik Kepentingan**

Organisasi kesulitan dalam menyeimbangkan target integrasi.

**d. Kurangnya Perhatian**

Kurangnya perhatian terhadap aspek sumber daya manusia dan perbedaan budaya perusahaan, lebih berfokus pada aspek keuangan dan bisnis dengan indikator terukur, yang dapat dikomunikasikan kepada pihak eksternal, seperti analisis bisnis dan investor.

**6. Indikator Keberhasilan Merger**

Adapun tiga hal yang mempengaruhi indikator keberhasilan merger, yaitu diantaranya:<sup>25</sup>

- a. Kemampuan Keuangan.** Kemampuan keuangan untuk membiayai transaksi dan dukungan integrasi sinergi.

<sup>24</sup>Bhivestama, “Faktor-Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Merger dan Akuisisi,” <https://www.bhivestama.com/single-post/2016/08/18/faktor-keberhasilan-dan-kegagalan-merger-dan-akuisisi>; diakses tanggal 17 Mei 2022.

<sup>25</sup> Bhivestama, “Faktor-Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Merger dan Akuisisi,” <https://www.bhivestama.com/single-post/2016/08/18/faktor-keberhasilan-dan-kegagalan-merger-dan-akuisisi>; diakses tanggal 8 Juli 2022.

- b. **Integrasi Budaya.** Integrasi budaya dua atau lebih perusahaan yang berbeda, tanpa merugikan kemampuan bisnis.
- c. **Resistensi Karyawan Dan Sumber Daya Manusia (SDM).** Resistensi karyawan dan Sumber Daya Manusia (SDM) serta meminimalisir kehilangan personel kunci.

Indikator yang biasa dipakai sebagai penentuan tingkat keberhasilan merger ialah komparasi kinerja laporan keuangan antara sebelum dan sesudah merger dilakukan. Dalam hal ini, Bingham dan Houston menjelaskan beberapa kriteria rasio keuangan untuk menentukan kinerja perusahaan, tidak terkecuali menghitung tingkat keberhasilan merger. Beberapa rasio keuangan tersebut ialah:

**a. Rasio Likuiditas**

Aktiva likuid (*liquid asset*) adalah aktiva yang dapat diubah menjadi kas dengan cepat tanpa harus terlalu jauh menurunkan harga aktiva tersebut. Rasio Likuiditas dapat diartikan sebagai rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban financial yang jatuh tempo dalam jangka waktu pendek. Rasio likuiditas menunjukkan hubungan antara kas dan aktiva lancar lainnya dari sebuah perusahaan dengan kewajiban lancarnya.

**b. Rasio Aktivitas**

Rasio keuangan selanjutnya yang dapat digunakan untuk mengetahui kinerja keuangan suatu perusahaan adalah rasio manajemen aktiva (*Rasio Aktivitas*). Menurut Bingham dan Houston

(2010), rasio aktivitas adalah sebuah rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana tingkat keefektifitasan perusahaan dalam mengelola aktivitya guna memperoleh laba dan tingkat penjualan yang diharapkan. Rasio ini menilai ketika suatu perusahaan memiliki terlalu banyak aktiva maka biaya modalnya menjadi cukup tinggi sehingga tingkat keuntungan menjadi kurang maksimal atau tertekan.

#### **c. Rasio Solvabilitas**

Rasio Solvabilitas adalah rasio yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar modal dan aktiva perusahaan yang dibiayai atau didanai melalui utang. Menurut Bringham dan Houston (2010) solvabilitas atau leverage akan memberikan tiga dampak penting:

- 1) Menghimpun dana melalui utang, pemegang saham dapat mengendalikan perusahaan dengan jumlah investasi ekuitas yang terbatas.
- 2) Kreditor melihat ekuitas atau dana yang diberikan oleh pemilik sebagai batas pengaman. Jadi, semakin tinggi proporsi total modal yang diberikan oleh pemegang saham, semakin kecil risiko yang dihadapi oleh kreditor.
- 3) Jika hasil yang diperoleh dari aset perusahaan lebih tinggi daripada tingkat bunga yang dibayarkan, maka penggunaan utang akan “mengungkit” (*leverage*) atau memperbesar pengembalian atas ekuitas.

#### **d. Rasio Profitabilitas**

Profitabilitas adalah suatu hasil akhir dari sejumlah keputusan dan kebijakan yang diambil oleh suatu perusahaan. Menurut Brigham dan Houston (2006) rasio profitabilitas adalah rasio yang menunjukkan kombinasi efek dari likuiditas, aktivitas dan solvabilitas pada hasil-hasil operasi. Profitabilitas sendiri merupakan hal yang penting bagi perusahaan, karena disamping dapat menilai efisiensi kerja, juga merupakan alat untuk meramal laba di masa yang akan datang dan merupakan alat pengendalian bagi manajemen.<sup>26</sup>

## **B. Strategi Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN**

### **1. Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN**

Kebijakan politik negara dalam rangka untuk percepatan pengembangan perbankan Syariah di Indonesia sangat ditunggu-tunggu. Saat ini strategi kebijakan yang telah diputuskan pemerintah dalam rangka menjaga asa terhadap potensi Bank Syariah di Indonesia adalah dengan melakukan penggabungan (merger) antara BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah menjadi bank BUMN Syariah. Rencana pembentukan bank BUMN Syariah sudah lama direncanakan, tetapi caranya belum kunjung disepakati waktu itu.<sup>27</sup>

Mulai Februari 2021 lalu, tiga Bank Syariah BUMN resmi melakukan merger yaitu BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri, dan BNI Syariah. Ketiga bank tersebut sekarang menjadi Bank Syariah Indonesia

---

<sup>26</sup> Brigham dan Houston, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan Buku 1*, Edisi II, (Jakarta: Salemba Empat, 2010), 57.

<sup>27</sup> Erwin Saputra Siregar, "Analisis Dampak Kebijakan Merger Dalam Pengembangan Bank Syariah Di Indonesia," *Jurnal Ekonomi Syariah, Akuntansi dan Perbankan*, Vol. 5, Issue 1 (2021), 18.

(BSI). Dengan demikian, keputusan merger memiliki sumbangsih cukup signifikan terhadap perbaikan kondisi dan kinerja perusahaan. Sebab, dengan terintegrasinya dua perusahaan atau lebih, hal ini bisa menjalin kegiatan usaha, sehingga keuntungan dari hasil kedua belah pihak atau lebih dapat memperoleh profit lebih besar dari pada dilakukan secara independen.

Bank Syariah anak perusahaan bank BUMN melakukan mega merger (penggabungan) menjadi satu entitas bank, yakni Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Tujuannya yaitu bahwa pemerintah ingin memaksimalkan potensi bisnis BUMN di pasar perbankan Syariah, agar dapat bersaing lebih maksimal baik di pasar dalam negeri, regional hingga internasional. Dengan merger Bank Syariah BUMN bisa menjadi salah satu cara yang ditempuh untuk memulihkan ekonomi nasional. Pasalnya, merger bank-bank kecil menjadi bank besar lebih berpotensi melayani proyek-proyek besar atau kegiatan ekonomi yang lebih besar. Tentu hal ini bisa mendorong pemulihan ekonomi nasional, apalagi saat ini Indonesia masih belum memiliki Bank Syariah besar untuk menjadi pusat keuangan Syariah di dunia.

## **2. Langkah-Langkah Menjadi Bank Besar**

Kemudian, ada beberapa langkah yang bisa diupayakan sekiranya merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dapat mengarahkan menjadi bank besar ialah sebagai berikut:<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Hafid Fuad, “Ada Tiga Syarat Bank Syariah Indonesia Bisa Optimal Membawa Berkah,” <https://ekbis.sindonews.com/read/279674/178/ada-tiga-syarat-bank-Syariah-indonesia-bisa-optimal-membawa-berkah-1608815530>; diakses tanggal 28 April 2021.



### a. Syarat Bank Merger Menjadi Besar

Piter Abdullah, selaku pengamat ekonomi dari CORE Indonesia menilai merger Bank Syariah BUMN akan membuat Indonesia memiliki satu Bank Syariah dengan aset yang besar atau masuk 10 besar di Indonesia, menurutnya setidaknya ada tiga syarat yang diperlukan untuk menjadikan merger Bank Syariah BUMN menjadi bank besar, yaitu:<sup>29</sup>

#### 1) Sumber Daya Manusia (SDM).

Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada Bank Syariah masih jauh dari kata baik. Itulah sebab kenapa Bank Syariah selama beroperasi masih jauh dari kata optimal.

#### 2) Mengembangkan Ekosistem dan Pasar Produk Halal.

Pemerintah seyogyanya memperluas ekosistem dan pasar produk halal dalam negeri. Jika saja dilakukan, usaha ini mendatangkan potensi keberhasilan besar terhadap merger Bank Syariah BUMN.

Sebab, melalui perluasan pasar produk halal dalam negeri, pemerintah paling tidak telah membuka dan memperluas pangsa pasar bagi Bank Syariah hasil merger.

#### 3) Fokus Mendukung Pengembangan Keuangan Syariah

Adanya kebijakan pemerintah yang benar-benar berfokus untuk mendukung pengembangan keuangan Syariah. Sebagai cara yang

---

<sup>29</sup> Hafid Fuad, "Ada Tiga Syarat Bank Syariah Indonesia Bisa Optimal Membawa Berkah," <https://ekbis.sindonews.com/read/279674/178/ada-tiga-syarat-bank-Syariah-indonesia-bisa-optimal-membawa-berkah-1608815530>; diakses tanggal 28 April 2021.

bisa dilakukan ialah menyalurkan berbagai bentuk insentif. Ketiga syarat ini dibutuhkan agar merger Bank Syariah milik pemerintah bisa mendatangkan sejumlah kemanfaatan untuk mendukung perbankan nasional Indonesia.

#### **b. Strategi Memperbesar Bank Merger**

Toni E.B. Subari, selaku Direktur Utama Bank Syariah Mandiri menjelaskan kekuatan holdingisasi tiga Bank Syariah pelat merah ini akan menghadirkan layanan dan solusi keuangan Syariah yang lengkap, modern dan inovatif dalam satu atap untuk berbagai segmen nasabah dengan berbagai kebutuhan. Dengan *core competence* masing-masing, akan saling melengkapi dan saling menguatkan. Jadi, bank hasil penggabungan nantinya akan memiliki layanan berbasis Syariah yang komprehensif dalam satu atap bagi semua segmen nasabah, mulai dari Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), ritel, komersial, *wholesale-wholesale* Syariah, sampai korporasi baik untuk nasabah nasional maupun investor global.<sup>30</sup>

Ada beberapa strategi yang bisa ditempuh guna mengantar Bank Syariah hasil merger menjadi bank besar, di antaranya ialah:<sup>31</sup>

##### **1) Segmen Ritel.**

Bank hasil merger diharuskan mempunyai ragam solusi keuangan dalam ekosistem Islami, seperti terkait kebutuhan ibadah haji dan

<sup>30</sup>Annisa Ayu Artanti, “Begini Merger3 Bank BUMN Syariah,” <https://www.medcom.id/ekonomi/keuangan/VNxvMDgk-begini-strategi-merger-3-bank-bumn-Syariah>; diakses 28 April 2021.

<sup>31</sup> Ibid.

umrah, ZISWAF, pendidikan, kesehatan, remitansi internasional, serta layanan dan solusi keuangan lainnya yang berazaskan prinsip Syariah yang didukung oleh kualitas digital banking dan layanan kelas dunia.

2) **Segmen Korporasi dan *Wholesale*.**

Bank hasil merger akan memiliki kemampuan untuk masuk ke dalam sektor-sektor industri yang belum terpenetrasi maksimal oleh perbankan Syariah. Selain itu, Bank Syariah hasil merger juga harus bisa berpartisipasi dalam pembiayaan proyek-proyek infrastruktur pada skala besar, serta searah dengan rencana pemerintah dalam konstruksi infrastruktur di Indonesia. Di samping itu, bank hasil merger juga diharapkan bisa menyasar investor global melalui produk-produk Syariah yang kompetitif dan inovatif.

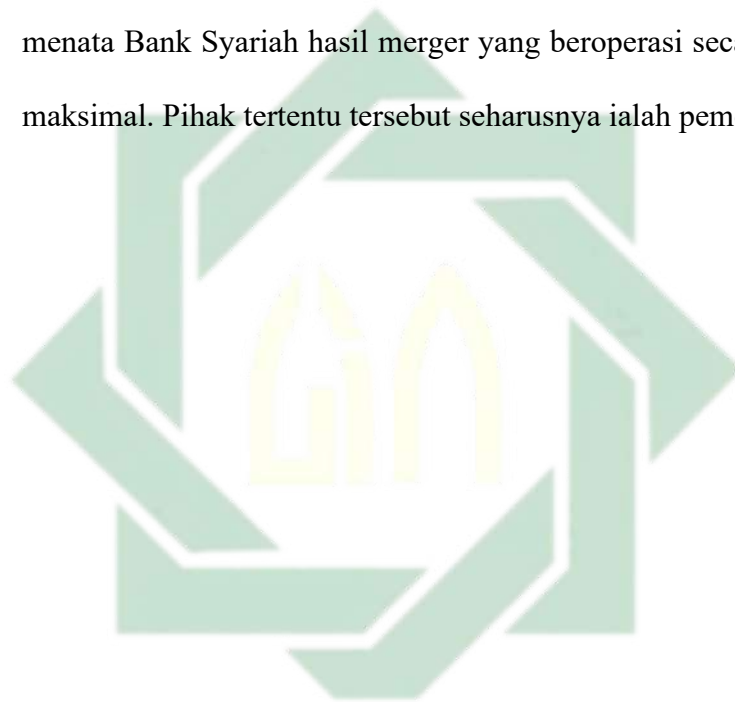
3) **Segmen UKM dan Mikro.**

Bank hasil merger akan terus memberikan dukungan kepada para pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) melalui produk dan layanan keuangan Syariah yang sesuai dengan kebutuhan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) baik secara langsung maupun melalui sinergi dengan bank-bank Himpunan Bank Milik Negara (Himbara) dan Pemerintah Indonesia.

**c. Penambahan Modal Dari Pemerintah**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Afdi Nizar dan Mohamad Nasir, diketahui bahwa strategi bisnis bank hasil

merger tidak akan memperoleh hasil efektif dan mandiri jika dalam pengembangan usahanya bank hasil merger masih dikendalikan oleh bank induk yang mempunyai usaha perbankan konvensional. Oleh sebab itu, perlu kiranya menghadirkan pihak tertentu yang dominan (sebagai pemegang saham mayoritas atau pengendali), serta mampu menata Bank Syariah hasil merger yang beroperasi secara mandiri dan maksimal. Pihak tertentu tersebut seharusnya ialah pemerintah.<sup>32</sup>



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

---

<sup>32</sup> Muhammad Afdi Nizar dan Mohamad Nasir, "Strengthening Sharia Banking through Merger or Consolidation," *Original Article MPRA (Munich Personal Repec Archive)*, Paper No. 97964 (Januari 2020), 40.

**BAB III**

**PEMIKIRAN TOKOH EKONOMI ISLAM INDONESIA TENTANG  
MERGER BANK SYARIAH BUMN DAN GAMBARAN UMUM BANK  
SYARIAH INDONESIA (BSI)**

**A. Biodata Agustianto Mingka dan Riawan Amin**

**1. Agustianto Mingka**

Agustianto Mingka merupakan salah satu tokoh yang ahli di bidang perbankan dan keuangan Syariah. Beliau adalah Presiden Direktur di *Iqtishad Consulting* dan juga sebagai Ketua Bidang Hubungan Kelembagaan di DPP Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI). Beliau juga dipercaya sebagai Wakil Sekjen dalam organisasi Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Pusat, dan juga sebagai Dewan Pengawas Syariah (DPS) di beberapa Lembaga Keuangan Syariah (LKS) di Indonesia, seperti Indonesia Exim Bank, Leasing Syariah PT SMS Finance, DPS di Asuransi Syariah Jasa Raharja Putra, DPS pada Ahadnet Internasional, dan sekaligus sebagai anggota pleno DSN – MUI. Beliau juga sebagai dosen program pascasarjana ekonomi dan keuangan Syariah Universitas Indonesia dan sebagai konsultan fikih perbankan Syariah dan keuangan Syariah.

Agustianto Mingka adalah instruktur (narasumber) pada Forum Doktor Ekonomi Islam for Contemporary Fiqh Muamalah Studies, juga narasumber utama pada Forum Ulama Timur Tengah untuk kajian Fiqh Muamalah Kontemporer. Beliau telah mentraining 86 angkatan di bidang

Ushul Fiqh Keuangan dan Perbankan Syariah, Fiqh Muamalah Perbankan Syariah dan 25 jenis training lainnya. Sebagai Ahli Ekonomi Islam yang lama menekuni Ilmu Ekonomi Islam, beliau sangat aktif sebagai pembicara Seminar dan Lokakarya tentang Perbankan Syariah, Ekonomi dan Keuangan Syariah.

Adapun buku-buku yang pernah diterbitkan oleh Agustianto Mingka adalah, Buku Percikan Pemikiran Ekonomi Islam (2000), Paradigma Syariah (2009), Fikih Perencanaan Keuangan Syariah (2010), Wakaf Produktif Pemberdayaan Ekonomi Ummat (2004), Maqashid Syariah dalam Ekonomi dan Keuangan Syariah (2014), Ekonomi Syariah Solusi Krisis Keuangan Global (2014), Perjanjian (Akad) dalam Perbankan Syariah (2015), Pembiayaan Sindikasi Syariah (2014), Musyarakah Mutanaqishah (2015), Hedging (Tahawwut dalam Keuangan Syariah) (2015), Restrukturisasi Pembiayaan Bank Syariah (2015). Selain itu makalahnya banyak diterbitkan dan bertebaran di berbagai buku-buku Ekonomi Islam. Sejak tahun 1987 beliau sudah aktif dan produktif menulis artikel dan makalah yang dimuat di berbagai media massa nasional, sampai saat ini sudah menulis lebih dari 370-an artikel di media massa cetak dan website/internet.

## **2. Riawan Amin**

Riawan Amin merupakan tokoh ekonomi Islam di Indonesia, beliau adalah mantan direktur utama PT. Bank Muamalat Indonesia (PT. BMI) pada tahun 1994 hingga tahun 2009, beliau juga pernah menjabat sebagai

*Non-Executive Directore* pada CIMB Islamic Bank pada tahun 2010-2012, sebagai *President Directore/CEO* PT. Bank Jabar Banten Syariah (BJBS) tahun 2012-2014, sebagai *Chairman of Sharia Supervisory Board* di PT. Sampo Insurance Indonesia pada tahun 2017 hingga sekarang, dan sebagai *President Commisioner* pada PT. Mitra Bisnis Keluarga (MBK) Ventura (World Bank Grup) pada tahun 2015 hingga sekarang.

Riawan Amin juga merupakan Best CEO Bisnis Indonesia 2008 dan meraih gelar Master of Science dari University of Texas, USA dan menerima gelar Doctor Honoris Causa bidang Perbankan Syariah dari Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah, Jakarta. Saat ini beliau menjabat sebagai Dewan Pengawas di Masyarakat Ekonomi Syariah (MES), sebagai Anggota Dewan Pakar di Ikatan Cendekiawan Muslim Indonesia (ICMI), pendiri *Celestial Management Foundation*, Ketua Kehormatan Asosiasi Perbankan Syariah Indonesia (ASBISINDO), Direktur Jenderal di *Council For Islamic Banks & Financial Institution* (CIBAFI), sebagai direktur di *International Islamic Financial Market* (IIFM).

Riawan Amin telah banyak berbicara di seminar lokal dan internasional dengan topik perbankan dan keuangan Syariah. Beliau juga telah menulis 6 buku, di antaranya adalah, *The Celestial Management*, *Satanic Finance*, *Indonesia Militant*, *You Are Not The Boss*, *The CEO Time Matrix* dan *No Urgency CEO*.

## **B. Kebijakan dan Pelaksanaan Merger Bank Syariah BUMN**

### **1. Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN**

Direktur Utama (Dirut) Bank Syariah Indonesia (BSI) Hery Gunardi berkeyakinan jika Bank Syariah Indonesia (BSI) dapat menjadi lembaga perbankan yang handal dan besar. Salah satu caranya ialah menggunakan strategi penawaran produk kompetitif untuk mencukupi kebutuhan-kebutuhan masyarakat. Di sisi lain, Bank Syariah Indonesia (BSI) diorientasikan untuk menjadi perbankan modern yang tetap berporos terhadap prinsip-prinsip Syariah.

Pengupayaan pengoptimalan pangsa pasar industri jasa finansial Syariah skala nasional akan dilaksanakan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) melalui versifikasi dimensi bisnis Syariah yang lebih meluas, di antaranya meliputi segmen Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), ritel, konsumen, serta grosir (*wholesale*) yang dimanifestasikan dalam suatu produk yang inovatif, serta melaksanakan perluasan bisnis internasional, salah satu contohnya ialah global sukuk.<sup>1</sup>

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan sasaran sentral Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam menggenjot kinerja perekonomian Indonesia. Terkait hal ini, sebagaimana disampaikan oleh Hery Gunardi, bahwa Bank Syariah Indonesia (BSI) akan terus berkomitmen terhadap para pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah

---

<sup>1</sup>Ahmad Sani al-Husain, Bank Syariah Indonesia: Tantangan dan Strategi Dalam Mendorong Perekonomian Nasional, Info Singkat, Vol. 13, No. 3, 2021, 20.



(UMKM) yang terdistribusi di pelbagai wilayah di Indonesia. Bank Syariah Indonesia (BSI) akan berporos terhadap pembangunan sentra Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di kota dan kabupaten, serta melaksanakan distribusi berbasis komunitas dan lingkungan masjid. Tidak hanya berhenti sampai di sana, Bank Syariah Indonesia (BSI) juga akan melaksanakan distribusi pembelanjaan terhadap Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) yang dibina oleh Kementerian Koperasi dan UKM ataupun lembaga lainnya.<sup>2</sup> Komitmen demikian sekaligus menangkis insinuasit/tuduhan, jika Bank Syariah Indonesia (BSI) yang mempunyai nilai aset besar dan berinisiasi untuk menjadi Bank Syariah berkelas internasional malah meninggalkan dukungannya terhadap Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Bank Syariah Indonesia (BSI) akan tetap setia mengkawal Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) Indonesia sebagai penguat perekonomian mikro dan makro.

Keputusan merger memiliki sumbangsih cukup signifikan terhadap perbaikan kondisi dan kinerja perusahaan. Sebab, dengan terintegrasinya dua perusahaan atau lebih, hal ini bisa menjalin kegiatan usaha, sehingga keuntungan dari hasil kedua belah pihak atau lebih dapat memperoleh profit lebih besar dari pada dilakukan secara independen.

Bank Syariah anak perusahaan bank BUMN melakukan mega merger (penggabungan) menjadi satu entitas bank, yakni Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah menjadi Bank Syariah

---

<sup>2</sup>Ibid, 23.

Indonesia (BSI). Tujuannya yaitu bahwa pemerintah ingin memaksimalkan potensi bisnis BUMN di pasar perbankan Syariah, agar dapat bersaing lebih maksimal baik di pasar dalam negeri, regional hingga internasional.

Merger Bank Syariah BUMN juga bisa menjadi salah satu cara yang ditempuh untuk memulihkan ekonomi nasional. Pasalnya, merger bank-bank kecil menjadi bank besar lebih berpotensi melayani proyek-proyek besar atau kegiatan ekonomi yang lebih besar. Tentu hal ini bisa mendorong pemulihan ekonomi nasional, apalagi saat ini Indonesia masih belum memiliki Bank Syariah besar untuk menjadi pusat keuangan Syariah di dunia.

## **2. Pelaksanaan Merger Bank Syariah BUMN**

Dalam pelaksanaannya, merger Bank Syariah BUMN memiliki usaha sekiranya merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) bisa menjadi bank besar. Beberapa usaha tersebut di antaranya ialah:

### **a. Mengoptimalkan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya hidup yang merupakan syarat utama besarnya perusahaan, sebab SDM ialah komponen yang menggerakkan suatu perusahaan. Dalam usaha sekiranya menjadi bank besar, tentu Bank Syariah Indonesia (BSI) melakukan pengoptimalan dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimilikinya.

### **b. Mengembangkan Ekosistem dan Pasar Produk Halal**

Bank Syariah Indonesia (BSI) perlu menjalin kerja sama dengan pemerintah dalam hal perluasan ekosistem dan pasar produk halal dalam negeri. Usaha ini tentu akan mendatangkan potensi keberhasilan besar terhadap merger Bank Syariah BUMN. Melalui perluasan pasar produk halal dalam negeri, pemerintah paling tidak telah membuka dan memperluas pangsa pasar bagi Bank Syariah hasil merger.

**c. Berfokus Terhadap Pengembangan Keuangan Syariah**

Bank Syariah Indonesia (BSI) berkolaborasi dengan pemerintah dalam hal membuat kebijakan yang berfokus terhadap dukungan pengembangan keuangan Syariah. Sebagai cara yang bisa dilakukan ialah menyalurkan berbagai bentuk insentif.

**d. Menambah Modal Dari Pemerintah**

Strategi bisnis bank hasil merger tidak akan memperoleh hasil efektif dan mandiri jika dalam pengembangan usahanya, bank hasil merger masih dikendalikan oleh bank induk yang mempunyai usaha perbankan konvensional. Oleh sebab itu, perlu kiranya menghadirkan pihak tertentu yang dominan (sebagai pemegang saham mayoritas atau pengendali), serta mampu menata Bank Syariah hasil merger yang beroperasi secara mandiri dan maksimal. Pihak tertentu tersebut ialah pemerintah.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Muhammad Afdi Nizar dan Mohamad Nasir, "Strengthening Sharia Banking through Merger or Consolidation," *Original Article MPRA (Munich Personal Repec Archive)*, Paper No. 97964 (Januari 2020), 40.

Melalui keempat usaha di atas, merger Bank Syariah milik pemerintah dapat mendatangkan sejumlah kemanfaatan untuk mendukung perbankan nasional Indonesia.<sup>4</sup> Selain dari beberapa upaya di atas, terdapat juga beberapa pelaksanaan merger Bank Syariah BUMN yang terimplementasikan dalam bentuk strategi, di mana strategi ini dilakukan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) untuk menjadi bank besar. Beberapa strategi tersebut ialah:<sup>5</sup>

**a. Segmen Ritel**

Bank hasil merger diharuskan mempunyai ragam solusi keuangan dalam ekosistem Islami, seperti terkait kebutuhan ibadah haji dan umrah, ZISWAF, pendidikan, kesehatan, remitansi internasional, serta layanan dan solusi keuangan lainnya yang berazaskan prinsip Syariah yang didukung oleh kualitas digital banking dan layanan kelas dunia.

**b. Segmen Korporasi dan *Wholesale***

Bank hasil merger akan memiliki kemampuan untuk masuk ke dalam sektor-sektor industri yang belum terpenetrasi maksimal oleh perbankan Syariah. Selain itu, Bank Syariah hasil merger juga harus bisa berpartisipasi dalam pembiayaan proyek-proyek infrastruktur pada skala besar, serta searah dengan rencana pemerintah dalam konstruksi infrastruktur di Indonesia. Di samping itu, bank hasil merger juga

---

<sup>4</sup> Hafid Fuad, "Ada Tiga Syarat Bank Syariah Indonesia Bisa Optimal Membawa Berkah," <https://ekbis.sindonews.com/read/279674/178/ada-tiga-syarat-bank-Syariah-indonesia-bisa-optimal-membawa-berkah-1608815530>; diakses tanggal 28 April 2021.

<sup>5</sup> Ibid.

diharapkan bisa menyasar investor global melalui produk-produk Syariah yang kompetitif dan inovatif.

**c. Segmen UKM dan Mikro**

Bank hasil merger akan terus memberikan dukungan kepada para pelaku Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) melalui produk dan layanan keuangan Syariah yang sesuai dengan kebutuhan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) baik secara langsung maupun melalui sinergi dengan bank-bank Himpunan Bank Milik Negara (Himbara) dan Pemerintah Indonesia.

**3. Perbandingan Laporan Keuangan Bank Syariah Indonesia (BSI) Sebelum dan Sesudah Merger**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Linda Kusumastuti Wardana dan Choni Dwi Putra diperoleh hasil kesimpulan perbandingan laporan keuangan Bank Syariah Indonesia (BSI) sebelum dan sesudah merger, yaitu sebagai berikut:<sup>6</sup>

**a. Rasio Likuiditas**

Hasil perhitungan rasio likuiditas menunjukkan adanya kesamaan rasio di bawah rata-rata industri, baik sebelum atau sesudah dilakukannya merger. Dengan begitu, analisis rasio likuiditas memperlihatkan kondisi illikuid atau keadaan tidak baik pada saat sebelum atau pun setelah dilakukannya merger.

---

<sup>6</sup> Linda Kusumastuti Wardana dan Choni Dwi Putra, Analisis Komparasi Kinerja Keuangan PT. Bank Syariah Indonesia Sebelum dan Setelah Merger, JATI: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia, Vol. 1, No. 1, 2022, 86.

Keadaan yang tidak baik juga terlihat pada unit rasio kas pada saat sebelum dan setelah dilakukannya merger. Hasil menunjukkan, hasil rasio sebelum dan setelah merger sama-sama menghasilkan rasio di bawah rata-rata industri. Hanya saja, Bank Syariah Mandiri dan Bank BRI Syariah mempunyai nilai rasio yang lebih baik dibandingkan dengan nilai rasio kas dari Bank Syariah Indonesia (BSI). Berangkat dari perhitungan ini, kinerja keuangan melalui rasio likuiditas lebih baik sebelum dilakukannya merger dari pada setelah dilakukannya merger.<sup>7</sup>

#### **b. Rasio Solvabilitas**

Berdasarkan perhitungan solvabilitas menggunakan rasio *Debt to Asset Ratio* (DAR) dan *Debt to Equity Ratio* (DER), kinerja keuangan bank sebelum dilakukannya merger dan setelah dilakukannya merger selama tiga bulan berada dalam kondisi tidak baik. Perihal ini disebabkan komparasi rasio terletak di atas rata-rata standar industri. Hanya saja, ditilik dari nilai rasionya, bank sebelum merger, yakni BRI Syariah mempunyai rasio lebih rendah dari pada rasio bank sesudah merger. Dengan demikian, kinerja keuangan bank sebelum dilaksanakannya merger lebih baik dari pada setelah dilaksanakannya merger.<sup>8</sup>

#### **c. Rasio Profitabilitas**

---

<sup>7</sup>Linda Kusumastuti Wardana dan Choni Dwi Putra, Analisis Komparasi Kinerja Keuangan PT. Bank Syariah Indonesia Sebelum dan Setelah Merger, JATI: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia, Vol. 1, No. 1, 2022, 86.

<sup>8</sup>Linda Kusumastuti Wardana dan Choni Dwi Putra, Analisis Komparasi Kinerja Keuangan PT. Bank Syariah Indonesia Sebelum dan Setelah Merger, JATI: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia, Vol. 1, No. 1, 2022, 86.

Berdasarkan hasil perhitungan profitabilitas menggunakan rasio *Net Profit Margin* (NPM) dan *Return on Equity* (ROE) memperlihatkan jika bank sesudah merger mendapat nilai lebih tinggi dari pada sebelum dilakukannya merger. Meski begitu, nilai rasio pada masing-masing bank masih di bawah rata-rata standar industri.

Adapun rasio *Return of Investment* (ROI) BNI Syariah sebelum dilakukannya merger mempunyai nilai rasio lebih tinggi dari pada sesudah merger dilakukan. Hanya saja, nilai rata-rata standar industri, baik bank sebelum ataupun sesudah merger, nilai rasio keduanya masih di bawah rata-rata industri. Dari sini bisa dibuat konklusi, rasio profitabilitas kinerja keuangan bank sesudah merger lebih baik dari pada bank sebelum dilaksanakannya merger. Kendati demikian, bank sesudah merger memiliki kendala dari segi rendahnya rasio *Return of Investment* (ROI) yang disebabkan oleh perolehan yang dimiliki perusahaan kecil, sehingga laba yang didapatkan perusahaan juga kecil.<sup>9</sup>

#### **d. Rasio Aktifitas**

Berdasarkan perhitungan menggunakan rasio aktifitas perputaran piutang, Bank Syariah sebelum ataupun sesudah dilaksanakannya merger memperlihatkan nilai rasio di bawah rata-rata industri. Hanya saja, ditilik dari rasio ini, Bank Syariah Mandiri sebelum dilakukannya

---

<sup>9</sup>Linda Kusumastuti Wardana dan Choni Dwi Putra, Analisis Komparasi Kinerja Keuangan PT. Bank Syariah Indonesia Sebelum dan Setelah Merger, JATI: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia, Vol. 1, No. 1, 2022, 86-87.

merger menunjukkan hasil lebih baik dari pada setelah dilakukannya merger.

Adapun rasio perputaran aset tetap BRI Syariah merupakan satu-satunya bank yang mempunyai nilai rasio yang selalu memenuhi standar industri. Dengan begitu, dibandingkan bank sesudah merger, rasio perputaran aset tetap BRI Syariah lebih baik. Dari sini bisa disimpulkan, rasio aktifitas kinerja keuangan bank sebelum merger lebih baik dari pada bank sesudah merger.

### C. Bank Syariah Indonesia (BSI)

#### 1. Sejarah Bank Syariah Indonesia (BSI)

Sejarah berdirinya Bank Syariah Indonesia tidak terlepas dari latar belakang negara Indonesia yang mayoritas penduduknya beragama Islam. Di lain sisi, kian bertambahnya kesadaran masyarakat kepada *halal matter* ditambah dengan *support* dari beberapa *stakeholder* yang besar meniscayakan faktor signifikan dalam mengembangkan ekosistem industri halal di Indonesia, tidak terkecuali industri yang bergerak di bidang perbankan Syariah.

Eksistensi perbankan Syariah berperan urgen sebagai fasilitator kegiatan perekonomian ekosistem industri halal. Industri perbankan Syariah di Indonesia sendiri sudah dioptimalkan dan dikembangkan secara signifikan, baik dari segi inovasi produk, pemaksimalan pelayanan, serta perluasan jaringan yang memperlihatkan *trend* positif dari masa ke masa. Semangat melaksanakan akselerasi juga terefleksikan dari banyaknya Bank



Syariah yang melaksanakan aksi korporasi, termasuk dalam hal ini ialah perbankan Syariah milik BUMN, yakni Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, serta BRI Syariah.

Tanggal 1 Februari 2021 merupakan babak awal sejarah merger Bank Syariah BUMN menjadi satu entitas, yang selanjutnya dikenal sebagai Bank Syariah Indonesia (BSI). Melalui merger, masing-masing kelebihan ketiga Bank Syariah berintegrasi, sehingga satu entitas tadi memberikan pelayanan lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta mempunyai kapasitas modal tentunya jauh lebih baik.

Bank Syariah Indonesia (BSI) diyakini bisa bersaing di kancah global dunia perbankan, sebab mendapat dukungan sinergis dari perusahaan induk (Bank Mandiri, BNI dan BRI). Selain perusahaan induk, Bank Syariah Indonesia (BSI) juga mendapat dukungan dan komitmen dari pemerintah melalui Kementerian BUMN.

Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan usaha melalui merger tiga bank ternama di Indonesia. Harapannya agar membidangi perbankan Syariah yang dibanggakan umat, menjadi poros baru dari pembangunan ekonomi nasional, serta turut berpartisipasi dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Eksistensi Bank Syariah Indonesia (BSI) juga merupakan citra dari wajah perbankan Syariah Indonesia yang modern, universal, serta memberi kebaikan bagi seluruh alam semesta (*rahmatan lil alamin*).<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>[www.ir-bankbsi.com](http://www.ir-bankbsi.com)<http://www.ir-bankbsi.com> diakses pada tanggal 06 Juni 2022, Pukul 11:00

Merger tiga Bank Syariah milik BUMN menjadi salah satu batu loncatan untuk menghadirkan banyak peluang baru untuk mengoptimalkan aktivitas ekonomi masyarakat luas. Ditambah lagi, setiap Bank Syariah mempunyai latar belakang sejarah dan pengalamannya masing-masing, sehingga dari pengalaman tersebut diharapkan dapat memperkuat peranan Bank Syariah Indonesia (BSI) ke depannya sebagai perbankan Syariah terbesar di Indonesia.

Proses berdirinya Bank Syariah Indonesia (BSI) mulai resmi diumumkan melalui surat keluaran Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Surat keluaran ini disampaikan dengan No: SR-3/PB.1/2021 tanggal 27 Januari 2021 tentang perizinan merger dan izin perubahan nama Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah. Perubahan nama tersebut memakai izin usaha dari Bank BRI Syariah. Melalui surat keluaran dan perizinan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) diharapkan Bank Syariah Indonesia (BSI) mampu melaksanakan kegiatan perbankan yang beroperasi sesuai dengan prinsip Syariah Islam.

Banyak kalangan menilai jika industri perbankan Syariah sangat menjanjikan ke depannya, mengingat Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia. Peluang demikian semakin bertambah apabila terdapat sinergi antara pemangku kebijakan, serta kesadaran masyarakat kepada transaksi halal berbasis Syariah yang terus diupayakan melalui aktifitas perekonomian.

Pengoptimalan secara signifikan beberapa tahun terakhir terhadap produk dan pelayanan berbasis Syariah di Indonesia memotivasi pemerintah untuk lebih mengamati hal ini sebagai sebuah momentum urgen dalam tonggak perekonomian Syariah di Indonesia. Sikap optimis demikianlah yang memotivasi pemerintah untuk menyelenggarakan merger tiga Bank Syariah BUMN, sehingga menjadi entitas baru yang dikenal sebagai Bank Syariah Indonesia (BSI).

## **2. Tujuan Bank Syariah Indonesia (BSI)**

Secara umum, tujuan dari berdirinya Bank Syariah Indonesia (BSI) ialah menjadi standar *market* di Indonesia yang berdaya kompetisi global. Tujuan ini secara lebih rinci dijelaskan pada beberapa poin di bawah berikut:

### **a. Sinergi yang baik untuk mengoptimalkan pelayanan nasabah Bank Syariah Indonesia (BSI)**

Merger tiga Bank Syariah sama saja dengan merger tiga pelayanan bank sekaligus dalam satu pintu untuk memaksimalkan prospek bisnis dan pengembangan perbankan Syariah di Indonesia. Sinergi ini akan menghasilkan penguatan dan pengokohan sesuai dengan visi Bank Syariah Indonesia (BSI).

### **b. Perbaikan Proses Bisnis**

Perbaikan proses bisnis yang dimaksud ialah perbaikan bisnis yang didasarkan pada prinsip Syariah. Terkait hal ini, pemerintah tentu memiliki kemudahan dalam menjalankan Bank

Syariah Indonesia (BSI) sesuai prinsip Syariah, serta membenahi proses bisnis yang berdasarkan prinsip Syariah yang ada. Kendati tantangan dalam merger nasabah tidak bisa dihindari, namun pihak Bank Syariah Indonesia (BSI) telah mencoba memperbaiki tantangan tersebut.

**c. Manajemen Risiko**

Sistem-sistem yang terdapat dalam Bank Syariah Indonesia (BSI) difokuskan untuk meminimalkan beberapa risiko yang kemungkinan terjadi di masa mendatang. Keberhasilan Bank Mandiri saat ini mengawali hasil merger tiga bank sebelumnya menjadi pelajaran berharga, bahwa risiko perbankan dapat diminimalkan jika tiga Bank Syariah BUMN digabung menjadi satu.

**d. Sumber Daya Instansi**

Bank Syariah Indonesia (BSI) akan melakukan seleksi terhadap sumber dayanya guna merealisasikan industri perbankan Syariah yang lebih baik. Perihal ini akan membuat setiap instansi dan jajaran direksi diisi oleh tenaga profesional dan bekerja dalam satu komando lembaga dengan visi dan misi yang sama.

**e. Penguatan Teknologi Digital**

Perkembangan teknologi dan inovasi perbankan terus bermunculan, sehingga Bank Syariah Indonesia (BSI) bertugas untuk menyeragamkan teknologi Syariah yang ada di Indonesia.

Ekspektasi ke depannya, teknologi digital yang diperjuangkan oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) bisa menjadi barometer sistem teknologi berbasis Syariah dalam kancah nasional.

Dari segi teknologi, Bank Syariah Indonesia (BSI) memiliki website, serta aplikasi Bank Syariah Indonesia *mobile* berbasis *online* yang mempermudah masyarakat dalam mengaksesnya.<sup>11</sup>

### 3. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia (BSI)

#### a. Visi

Menjadi sepuluh bank Islam terbaik di tataran dunia (global).<sup>12</sup>

#### b. Misi

1) Menyediakan pelayanan yang solutif perihal finansial Syariah di Indonesia, yakni dengan pelayanan lebih dari dua puluh juta nasabah, serta menjadi lima bank terbaik didasarkan pada aset (500+T), serta nilai BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) 50 T pada tahun 2025.

2) Menjadi bank besar yang menyediakan nilai banyak terhadap pemegang saham, yakni dengan menjadi lima bank terbaik yang memperoleh *profitable* tinggi di Indonesia dengan perolehan *Return on Equity* (ROE) sebesar 18%, serta penguatan valuasi hingga PB>2.

<sup>11</sup>[www.ir-bankbsi.com](http://www.ir-bankbsi.com)<http://www.ir-bankbsi.com> diakses pada tanggal 06 Juni 2022, Pukul 11:08

<sup>12</sup> Ibid.

- 3) Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia, yakni dengan menjadi perusahaan berpredikat nilai yang kokoh, memberikan pemberdayaan kepada masyarakat, serta berkomitmen terhadap maksimalisasi karyawan dengan budaya berdasarkan kinerja.<sup>13</sup>

#### **D. Pemikiran Tokoh Ekonomi Islam Indonesia Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI)**

##### **1. Pemikiran Agustianto Mingka Tentang Merger Bank Syariah BUMN**

Dengan merger ini Bank Syariah ingin mengharapkan adanya pertumbuhan yang lebih cepat, lebih perkasa dan lebih luas (*expected growth* atau *growth opportunity*). Dan peluang-peluang pertumbuhan itu ada di Indonesia dan level internasional, tentunya itu dilakukan dengan cara memperluas wilayah pasar. Jadi merger itu tentu akan berpengaruh terhadap perluasan wilayah pasar dan bisa memperbanyak variasi produk karena selama ini masing-masing Bank Syariah memiliki produk-produk yang unik yang memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga nantinya akan lebih memperkaya produk-produknya, bisa meningkatkan *economics of scale* atau meningkatkan *size of bank*, *economics of scope* dan tentunya ini bisa diwujudkan dengan pembiayaan proyek-proyek raksasa.<sup>14</sup>

Pemerintah harus menambah modal Bank Syariah hasil merger untuk bisa masuk ke BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV. Pasalnya, kalau hanya bercokol di BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III, maka ruang gerak Bank Syariah hasil merger masih terbatas. Selain itu, banyak Bank Konvensional yang juga bertengger di kelompok BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III. Bank Syariah hasil merger akan bersaing ketat dengan banyak Bank Konvensional di kelompok ini. Jadi, pemerintah harus suntik modal ke Bank Syariah baru hasil merger. Dana bisa diambil dari Penyertaan Modal Negara (PMN) atau Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH).<sup>15</sup>

Manfaat merger Bank Syariah ini bisa meningkatkan efisiensi dan konsolidasi sebagai arah kebijakan strategis perbankan Syariah di masa mendatang, meningkatkan permodalan sehingga dapat

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

<sup>15</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

mengakses transaksi dan pembiayaan yang lebih besar, bank hasil merger akan memiliki penguasaan pasar yang dominan di industri perbankan Syariah nasional, membuka peluang Bank Syariah untuk menjadi Bank Operasional dan mengoptimalkan peran sebagai Bank Penyalur Gaji (BPG), membuka peluang Bank Syariah untuk ikut serta dalam pembiayaan proyek-proyek pembangunan nasional melalui sinergi dengan BUMN lainnya, Bank Syariah BUMN dapat menggunakan fasilitas ATM merah putih dan bisa bersinergi dengan bank BUMN lainnya sehingga jaringan ATM nya bisa jauh lebih luas, kondisi perekonomian termasuk industri keuangan yang cenderung melambat saat ini menjadi momentum bagi Bank Syariah untuk melakukan *corporate action* yang besar.<sup>16</sup>

Sesuai dengan cita-cita menteri BUMN dan para *stakeholder* ekonomi Syariah bahwa dengan kebijakan merger ini dampaknya akan bisa mewujudkan Bank Syariah di Indonesia menjadi 10 Bank Syariah terbesar di Indonesia dan di dunia internasional kalau dibandingkan dengan Bank-Bank Konvensional, karena selama ini Bank Syariah posisinya selalu di bawah dan dengan kebijakan merger Bank Syariah ini bisa menjadi *leader* dalam proyek besar seperti sindikasi proyek infrastruktur yaitu seperti proyek jalan tol, bandara, pelabuhan, dan proyek-proyek raksasa lainnya karena selama ini hanya mengekor atau mengikut pada Bank-Bank Konvensional, dan untuk perluasan jangkauan jaringan karena selama ini sangat sulit untuk Bank-Bank Syariah membuka cabang di berbagai negara dan dengan merger ini diharapkan semoga bisa banyak berdiri Bank Syariah di negara-negara lain seperti bank asing juga banyak yang berdiri di negara kita Indonesia, jadi Bank Syariah juga harus bisa bersaing di negara-negara lain, perubahan perjanjian dalam pembiayaan tertentu seperti *refinancing* dan *top up* serta restrukturisasi pembiayaan, akselerasi transformasi digital lebih bisa dilakukan dengan efisien karena permodalannya lebih besar.<sup>17</sup>

Keuntungan dari kebijakan merger ini yaitu pencapaian *economics of scale* dengan menurunkan beban rata-rata operasional, bisa meningkatkan kapasitas untuk memperoleh modal, dan bisa mengakselerasi pertumbuhan. Adapun kekurangan-kekurangan dari kebijakan merger Bank Syariah ini yaitu, memunculkan *free fight liberalism* yang mengarah pada penciptaan struktur pasar yang *monopolistic*, sentralisasi keputusan, fokus kepada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) bisa tergantikan pada korporasi, risiko dampak yang besar sehingga bisa menimbulkan *multiplier effect* yang lebih luas (risiko sistemik pada perbankan Syariah, perbankan, dan keuangan secara umum), hilangnya *local wisdom*

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

<sup>17</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

(*culture*), *uniqueness* yang menjadi kekuatan bank yang merger, budaya shalat tepat waktu, hilangnya kekhasan produk dan fitur.<sup>18</sup>

Selain data hasil wawancara seperti yang sudah dijelaskan di atas, data yang penulis ambil dari pemikiran Agustianto Mingka terkait merger Bank Syariah BUMN juga berasal dari studi dokumen. Data hasil studi dokumen merupakan data yang penulis dapatkan dari Agustianto Mingka dari materi webinar yang diselenggarakan pada tanggal 23 Juli 2021. Dari data studi dokumen yang penulis dapatkan, ada beberapa poin yang memiliki relevansi dengan fokus dan tema pembahasan riset ini, di antaranya ialah:

Menurut Agustianto, ada empat alasan yang mendasari merger perlu dilakukan. Di antaranya ialah:

- a. *Expected growth* atau *growth opportunity*
- b. Memperluas wilayah pasar
- c. Memperbanyak variasi produk
- d. Meningkatkan *economics of scale* atau meningkatkan *size of bank*, serta *economic of scope*
- e. Cara menjalankan bisnis atau pilihan bisnis lebih penting dari pada *size of bank*.<sup>19</sup>

Manfaat Merger Bank Syariah BUMN:

- a. Peningkatan efisiensi dan konsolidasi sebagai arah kebijakan strategis perbankan Syariah di masa mendatang.

<sup>18</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

<sup>19</sup> Agustianto Mingka, Merger Bank Syariah dan Dampaknya Terhadap Perubahan Akta Perjanjian Pembiayaan dan Pengikatan Jaminan, Iqtishad Consulting: Materi Hasil Webinar, 23 Juli 2021.



- b. Meningkatkan permodalan sehingga dapat mengakses transaksi dan pembiayaan yang lebih besar.
- c. Bank hasil merger akan memiliki penguasaan pasar yang dominan di industri perbankan Syariah nasional.
- d. Membuka peluang Bank Syariah untuk menjadi Bank Operasional dan mengoptimalkan peran sebagai Bank Penyalur Gaji (BPG).
- e. Membuka peluang Bank Syariah untuk ikut serta dalam pembiayaan proyek-proyek pembangunan nasional melalui sinergi dengan BUMN lainnya.
- f. Bank Syariah BUMN dapat menggunakan fasilitas ATM Merah Putih.
- g. Kondisi perekonomian, termasuk industri keuangan, yang cenderung melambat saat ini menjadi momentum bagi Bank Syariah untuk melakukan *corporate action* yang besar.<sup>20</sup>

Dampak Merger Bank Syariah BUMN:

- a. Akselerasi perkembangan perbankan Syariah akan terdorong lebih cepat dalam jangka menengah dan jangka panjang.
- b. Penajaman segmentasi pasar dan pengembangan produk & layanan termasuk untuk proyek skala besar, sindikasi, *trade finance*, industri halal, pariwisata.
- c. Perluasan jangkauan jaringan kantor dan layanan yang lebih luas untuk menjangkau pasar bahkan ke internasional.

---

<sup>20</sup> Agustianto Mingka, Merger Bank Syariah dan Dampaknya Terhadap Perubahan Akta Perjanjian Pembiayaan dan Pengikatan Jaminan, Iqtishad Consulting: Materi Hasil Webinar, 23 Juli 2021.

- d. Perubahan perjanjian dalam pembiayaan tertentu seperti *refinancing* dan *top up* serta restrukturisasi pembiayaan.
- e. Akselerasi Transformasi Digital lebih bisa dilakukan dengan efisien.<sup>21</sup>

Kelebihan dan Kekurangan Merger Bank Syariah BUMN:

a. Kelebihan

- 1) *Operational advantage*, yakni dengan pencapaian *economics of scale* dengan menurunkan beban rata-rata operasional.
- 2) *Financial advantage*, yakni dengan meningkatkan kapasitas untuk memperoleh modal.
- 3) Akselerasi pertumbuhan.
- 4) Diversifikasi kekurangan merger.<sup>22</sup>

b. Kekurangan

- 1) Memunculkan *free fight liberalism* yang mengarah pada penciptaan struktur pasar yang *monopolistic*.
- 2) Sentralisasi keputusan.
- 3) Fokus kepada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) bisa tergantikan pada korporasi.
- 4) Risiko dampak yang besar sehingga bisa menimbulkan *multiplier effect* yang lebih luas (risiko sistemik pada perbankan Syariah, perbankan, dan keuangan secara umum).

<sup>21</sup> Agustianto Mingka, Merger Bank Syariah dan Dampaknya Terhadap Perubahan Akta Perjanjian Pembiayaan dan Pengikatan Jaminan, Iqtishad Consulting: Materi Hasil Webinar, 23 Juli 2021.

<sup>22</sup> Agustianto Mingka, Merger Bank Syariah dan Dampaknya Terhadap Perubahan Akta Perjanjian Pembiayaan dan Pengikatan Jaminan, Iqtishad Consulting: Materi Hasil Webinar, 23 Juli 2021.

- 5) Hilangnya *local wisdom (culture)*, *uniqueness* yang menjadi kekuatan bank yang merger (*merged bank*), budaya shalat tepat waktu.
- 6) Hilangnya kekhasan produk dan Fitur, misalnya tentang denda dan bentuk *murabahah basithah*, dan lain-lain.<sup>23</sup>

## 2. Pemikiran Riawan Amin

Merger Bank Syariah BUMN seharusnya bisa dilakukan dengan cara yang lebih efisien tanpa merger, namun kalau sudah diputuskan untuk merger setidaknya ditambahkan modal 10 triliyun lagi agar bank BUMN Syariah yang baru tersebut bisa menjadi bank BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV. Jadi harus bisa memenangkan sistem perbankan Syariah di Indonesia sehingga akan menjadi perbankan Syariah terbesar di dunia. Transaksi Syariah itu harus berada di mana saja kapan saja tidak terikat dengan benda fisik apapun, termasuk tidak kepada institusi tertentu atau badan hukum tertentu. Saya sudah banyak memberi masukan terkait hal tersebut, tapi keputusan sudah dibuat oleh yang berhak dan sudah dilaksanakan. Yang industri harapkan hanya pangsa pasar transaksi Syariah yang besar dan peningkatan efisien di mana saja kapan saja dan oleh siapa saja. Merger Bank Syariah BUMN hanyalah menambah kesibukan saja juga hanya godaan yang menipu tidak menambah *market share*. Seperti contoh untuk bisa menambah *market share* yaitu dengan konversi Bank BUMN dan efisiensinya bisa dibuka Kantor Layanan Syariah (KLS) di semua outlet-outlet Bank Konvensional, seperti kantor Layanan Syariah (KLS) dan konversi BTN serta untuk memuluskan paradigma *digital banking* ala *SharE-Pos* Bank Muamalat (2004). Merger adalah paradigma dinosaurus zaman purba, ketinggalan 10 tahun dari paradigma *digital banking* Bank Muamalat.<sup>24</sup>

Dari 11 tahun yang lalu saat memimpin BMI (Bank Muamalat Indonesia) paradigma saya sudah berfikir tentang transaksi halal yang bisa di *access* dari mana saja dan kapan saja (digitalisasi). Bagi saya bank hanyalah salah satu *Delivery Chanel* transaksi halal, tidak terlalu penting apakah Bank Syariah X, atau Bank Syariah Y bersaing dengan Bank Konvensional, yang terpenting apakah transaksi halal secara keseluruhan melalui berbagai *Delivery Chanel* yang dapat bersaing dengan transaksi di Bank Konvensional dan

<sup>23</sup> Agustianto Mingka, Merger Bank Syariah dan Dampaknya Terhadap Perubahan Akta Perjanjian Pembiayaan dan Pengikatan Jaminan, Iqtishad Consulting: Materi Hasil Webinar, 23 Juli 2021.

<sup>24</sup> Hasil wawancara dengan Riawan Amin, Jakarta, 21 September 2021.

terbukti mendominasi sistem keuangan di negara muslim terbesar ini.<sup>25</sup>

Kita berharap bahwa Bank Syariah Indonesia (BSI) dapat menjadi bank unggulan yang kompetitif dan mengalahkan induk-induknya yang masih konvensional, namun jika targetnya transaksi Syariah yang dominan dalam sistem maka Bank Syariah Indonesia (BSI) saja tidak akan cukup, minimal mewajibkan semua Bank Konvensional memiliki UUS (Unit Usaha Syariah) atau konversi Bank Konvensional. Selanjutnya harus menjadi pilihan rasional dan inklusif. Pada saat ini perbankan Syariah bukan menjadi pilihan rasional melainkan pilihan emosional di antaranya adalah pilihan berdasarkan ditakut-takuti bukan pilihan rasional. Merger Bank Syariah kali ini perlu menjawab tantangan dan misi pendirian Bank Syariah skala besar. Tujuan utamanya jelas, agar dapat pangsa pasar yang signifikan. Jebakan pangsa pasar lima persen adalah tantangan utama bagi Bank Syariah Indonesia (BSI) dan industri ke depan. Ia menilai Bank Syariah Indonesia (BSI) juga harus menjadi bukti bahwa Bank Syariah adalah pilihan rasional dan inklusif. Artinya, pemilihan kemitraan dengan Bank Syariah berdasarkan kualitas dan efisiensi kinerja, bukan lagi karena dari sisi religious. Bank Syariah Indonesia (BSI) juga dinilai perlu menyelesaikan permasalahan yang saat ini ada, seperti dengan Muhammadiyah. Karena organisasi Islam perlu jadi motor penggerak utama agar keberadaan Bank Syariah Indonesia (BSI) dirasakan oleh umat Islam.<sup>26</sup>

Selain data hasil wawancara, penulis juga menggunakan data hasil studi dokumen. Data hasil studi dokumen ini diperoleh dari beberapa fragmen pendapat dan pemikiran Riawan Amin terkait merger Bank Syariah BUMN yang bisa dilihat di beberapa portal web dan blog spot media sosial. Lebih spesifik lagi, kutipan-kutipan Riawan Amin yang penulis dapatkan dari beberapa kanal web dan blog spot berisi pembahasan seputar peluang, tantangan dan solusi yang ditawarkan oleh Riawan Amin dalam suatu diskursus seputar merger Bank Syariah BUMN. Beberapa portal web dan blog spot ini, di antaranya bisa dilihat di beberapa portal, seperti

---

<sup>25</sup> Hasil wawancara dengan Riawan Amin, Jakarta, 21 September 2021.

<sup>26</sup> Hasil wawancara dengan Riawan Amin, Jakarta, 21 September 2021.

republika.co.id, sindonews.com, gontornews.com, dan press release: mentoring ekonomi Syariah.

Riawan Amin menengarai jika Bank Syariah di bawah payung Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memang perlu diadakan. Kendati demikian, merger atau konsolidasi bukanlah satu-satunya alternatif. Sebab, jika saja langkah ini diimplementasikan, demikian hanya akan membuat perkembangan Bank Syariah menjadi stagnan. Oleh sebab itulah, Riawan Amin mengafirmasi kepada beberapa pihak untuk kembali mempertimbangkan secara mendalam perihal mega merger Bank Syariah BUMN.

Perihal yang sangat perlu mendapat perhatian serius sebelum melakukan merger, menurut Riawan Amin ialah kejelasan tujuan dilakukannya mega merger Bank Syariah BUMN. Terkait hal ini, Riawan Amin mengusulkan tujuan mega merger Bank Syariah BUMN sebagai upaya pengoptimalan efisiensi industri Syariah. Opsi ini dimaksudkan untuk menaikkan pangsa pasar (*market share*) Bank Syariah yang memperoleh presentasi 5% selama awal berdirinya.

Riawan Amin juga menambahkan, jika *market share* meningkat, sudah pasti efisiensi mengalami peningkatan. Adapun efisiensi bisa dicapai melalui dua alternatif. Pertama, pemerintah mengkonversi beberapa di antara Bank Konvensional BUMN agar dijadikan sebagai Bank Syariah BUMN. Jika saja alternatif ini tidak dilakukan, pemerintah bisa menggunakan alternatif kedua, yakni memberikan suntikan modal sebanyak

Rp. 30 triliun sampai Rp. 40 triliun. Suntikan modal ini setara dengan BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV untuk mendirikan Neobank Syariah di bawah kendali BUMN. Kedua alternatif ini, menurut Riawan Amin sangat memungkinkan untuk menjadikan Bank Syariah BUMN lebih efisien, efektif, serta bertahan di tengah persaingannya dengan Bank-Bank Konvensional lainnya.

Selain dua alternatif di atas, Riawan Amin juga menjelaskan, bahwa dukungan dari induk Bank Syariah, serta kebijakan pemerintah yang konsisten untuk membesarkan Bank Syariah BUMN perlu dilakukan. Sebab, pemberlakuan mega merger Bank Syariah bukan malah menambah *market share*, melainkan berpotensi membuat industri keuangan Bank Syariah menjadi stagnan, paling tidak sampai tiga tahun ke depannya. Stagnasi ini disebabkan perlunya adaptasi kultur dari Bank Syariah BUMN, serta pengembangan dan implementasi teknologi informasi dari Bank Syariah BUMN. Peranan induk Bank Syariah dan pemerintah di sini tidak lain untuk membantu memaksimalkan dan menyelesaikan beberapa kendala pada saat adaptasi dan pengembangan teknologi informasi Bank Syariah BUMN. Jika saja induk Bank Syariah dan pemerintah tidak melakukan campur tangan, bisa dipastikan Bank Syariah BUMN akan semakin tertinggal oleh Bank Konvensional.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup><https://m.republika.co.id/berita/koran/Syariah-koran/ndh4s430/tradisi-ramadhan> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

Dalam portal [republika.co.id](http://republika.co.id) yang bertajuk *Merger Bank Syariah Harus Tonjalkan Nilai*, Riawan Amin menyampaikan kesetujuannya. Kesetujuan ini didasarkan pada beberapa catatan, yakni kemantapan hati dan penyikapan secara cerdas. Kepada wartawan [republika](http://republika.co.id) Riawan Amin menyampaikan, adanya perbankan Syariah harus dilakukan secara inklusif infrastrukturnya, serta eksklusif tatanan sistem nilainya. Infrastruktur yang inklusif dapat menjadikan industri perbankan lebih efisien, sehingga membuat Bank Syariah hasil mega merger dapat lebih kompetitif dengan Bank Konvensional. Adapun nilai yang eksklusif memberikan perbedaan antara pelayanan Bank Syariah dengan Bank Konvensional, serta memberikan potensi kepuasan lebih baik dari pada pelayanan Bank Konvensional.

Dalam portal [sindonews.com](http://sindonews.com) Riawan Amin menuturkan, jika motivasi pemerintah melakukan mega merger Bank Syariah demi mengoptimalkan *market share*, tentu hal itu tidak menjadi keputusan yang tepat. Menurut Riawan Amin, ada cara lain yang lebih tepat guna meningkatkan *market share* Bank Syariah tanpa perlu melakukan mega merger. Cara tersebut ialah dengan menginstruksikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk memberikan target terhadap Bank Konvensional BUMN untuk mengoptimalkan *market share* transaksi Syariah di internalnya. Upaya ini perlu dilaksanakan, sebab prioritas permasalahan *market share* Bank Syariah dewasa ini terarah pada infrastruktur dan *pricing* Bank Syariah yang lemah dalam berkompetisi dengan Bank Konvensional.

Kelemahan ini disebabkan banyaknya pengeluaran pembiayaan Bank Syariah dalam menginovasi dan mengkreasikan infrastrukturnya sendiri.

Selain kelemahan yang sudah disebutkan di atas, Riawan Amin juga menuturkan adanya kesalahan kebijakan yang dilakukan oleh pihak Bank Syariah dalam membesarkan Bank Syariah. Salah satu di antaranya ialah keputusan pengambilan langkah strategis, semisal melakukan *spin off* yang berdampak posisi Bank Syariah terkooptasi dari induknya. Pemberlakuan merger merupakan bagian dari kebijakan model demikian yang berimplikasi terhadap *market share* yang semakin menjauh.<sup>28</sup>

Dalam portal sindonews.com Riawan Amin berpendapat jika kebijakan merger tidak akan mengembangkan Bank Syariah. Kebijakan merger hanya akan menghalangi akses infrastruktur dan permodalan bagi Bank Syariah. Riawan Amin juga menambahkan, merger berisiko membuat Bank Syariah menjadi sibuk tiga tahun ke depannya. Masa kesibukan ini berimplikasi terhadap pengecilan *market share*. Merger akan membuat Bank Syariah tersibukkan dengan pengembangan-pengembangan jaringan secara independen tanpa adanya dukungan dari bank induk. Kondisi demikian berimplikasi terhadap pelemahan infrastruktur Bank Syariah.

Selain pelemahan infrastruktur, Riawan Amin juga mengatakan, bahwa kebijakan merger memerlukan *leader bank*. Adapun *leader bank* setidaknya membutuhkan tiga kriteria. Pertama, telah terbukti dapat

---

<sup>28</sup><https://nasional.sindonews.com/berita/1007509/162/merger-bukan-solusi-dongkrak-market-share?showpage=all> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.



bersinergi dengan bank induk. Kedua, *sustainability* terbukti bagus dengan berfokus terhadap segmen dan mempunyai kejelasan strategi. Ketiga, *leader* bank harus benar-benar menguasai prinsip-prinsip dan nilai-nilai perbankan Syariah, baik pada ranah konseptual ataupun praktiknya. Kenyataannya, tidaklah mudah menemukan *leader* bank dengan tiga kriteria yang disebutkan tadi.<sup>29</sup>

Dalam gontornews.com ditegaskan jika Riawan Amin pada dasarnya mendukung merger Bank Syariah BUMN. Hanya saja, dalam pelaksanaannya, pihak Bank Syariah BUMN perlu memperhatikan beberapa hal perihal merger Bank Syariah. Apalagi, pengalaman pada tahun 2013 mengajarkan jika problematika perbankan Syariah waktu itu ialah kecilnya *market share*. Itulah sebabnya, para praktisi perbankan Syariah berkordinasi dengan pemegang otoritas agar mengkonversi salah satu bank negara agar menjadi Bank Syariah. Demikian dimaksudkan agar *market share* perbankan Syariah menjadi nyata, tidak semata-mata potensi saja.

Dalam mengatasi problem yang ada pada perbankan Syariah, menurutnya ada kaidah yang bisa digunakan. Kaidah itu ialah *dar'ul mafasid muqoddamun ala jalbil mashalih*. Menurut pemahaman Riawan Amin, *dar'ul mafasid* bisa dilakukan dengan cara menghilangkan transaksi haram dalam sistem perbankan nasional. Dengan kata lain, jika ingin

---

<sup>29</sup><https://nasional.sindonews.com/berita/1007516/162/perlu-persiapan-matang-sebelum-merger?showpage=all> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

transaksi Syariah dominan di negeri yang katanya muslim terbanyak ini, tidak ada cerita lain, selain *market share* transaksi Syariah harus dominan.

Riawan Amin juga menjelaskan perihal problem utama yang dihadapi perbankan Syariah. Pertama, SDM yang menangani perbankan Syariah adalah kelas dua. Karena bank induknya mempertahankan SDM kelas satu untuk di bank induknya, SDM kelas satu belum diberikan kepada Bank Syariah. Kedua, bank besar bisa membayar besar. Dalam hal ini merger dimungkinkan bisa membantu untuk merekrut *the best employee*. Sementara bank kecil hanya bisa membayar kecil. Ketiga, sumber dana mahal menyebabkan pembiayaan mahal yang menjadi sumber debitur macet. Dalam hal ini Bank Syariah terancam dengan *Non-Performing Loan* (NPL) nya yang merupakan salah satu cara untuk menilai fungsi bank bekerja baik atau tidak. Karena *Current Account Saving Account* (CASA) atau komposisi dana murahnya rendah. Keempat, bank bisa lari kencang jika modalnya ekstra. Akan tetapi, tiga bank, yakni Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah tetap membutuhkan suntikan modal, karena meskipun digabung modalnya tidak berubah. Memang dengan merger modalnya bisa menjadi besar tapi tetap saja membutuhkan suntikan 10 Triliun lebih untuk masuk ke BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV.

Di atas merupakan problem-problem utama Bank Syariah dan yang paling utama dari problem tersebut adalah sumber dana yang mahal. Sumber dana mahal menyebabkan sumber debitur macet, karena dana mahal akan dijual dengan harga mahal. Akan tetapi, menurut Riawan Amin, problem-

problem tersebut bisa diselesaikan melalui perbaikan regulasi, tanpa repot-repot *menghair* konsultan dan membuat proposal merger.<sup>30</sup>

Dalam jumpa *press release mentoring* ekonomi Syariah yang bertajuk Peluang dan Tantangan Merger Bank Syariah Bagi Kesejahteraan Umat, Riawan Amin mengafirmasi ketertinggalan Bank Syariah Indonesia (BSI) dengan Bank Konvensional. Bank Syariah Indonesia (BSI) terjebak pada paradigma perbankan, di mana nilai besaran bank diukur dari jumlah modal, bukan ukuran kualitas. Belum lagi kebijakan *spin off* yang diterapkan pada beberapa bank yang belum siap dilakukan *spin off*. Tentu kebijakan demikian berakibat kepada pengelolaan manajemen yang tidak efisien yang berkorelasi kepada pengambilan kebijakan *stakeholder* dalam perbankan Syariah yang tidak terarah.

Riawan Amin juga melanjutkan, permodalan perbankan seyogyanya dijadikan sebagai suatu sarana, bukan sebagai suatu tujuan dalam pemaksimalan pangsa pasar, sehingga target prioritasnya ialah bank dengan *market share* tinggi, bukan sekadar bank yang mempunyai ekuitas besar. Kenyataannya, permodalan masih dijadikan sebagai *episentrum* yang selalu dikejar oleh perbankan, tidak terkecuali perbankan Syariah. Akibatnya, perbankan Syariah tidak mampu melawan *market share* Bank Konvensional.

---

<sup>30</sup><https://gontornews.com/peluang-dan-tantangan-merger-bank-Syariah-bagi-kesejahteraan-umat/> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

Pada akhirnya, Riawan Amin menyimpulkan jika merger bukanlah solusi sekiranya dapat memperebutkan pangsa pasar bagi Bank Syariah di Indonesia. Dengan berkaca kepada sejarah, Riawan Amin menyampaikan awal mula dari ide pembentukan Bank Syariah besar di Indonesia bukan diawali dari merger, tetapi dari konversi salah satu Bank Konvensional, yaitu BTN menjadi Bank Syariah pada masa Soegiharto menjabat sebagai menteri BUMN periode 2004-2007. Perencanaan pembangunan mega Bank Syariah melalui kebijakan merger Bank Syariah yang ada sekarang, di mana modal awal yang dipasang oleh masing-masing Bank Syariah di bawah BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) II. Tentu saja kebijakan ini mengkhawatirkan, karena berakibat pada pengkerutan aset yang disebabkan oleh konsolidasi.

Beberapa permasalahan di atas, tegas Riawan Amin bisa diselesaikan dengan penunjukan pemimpin dan regulator yang memiliki visi dan pengetahuan yang mendalam dalam menahkodai Bank Syariah. Kendati demikian, Riawan Amin tetap bersikeras bahwa merger bukanlah pilihan tepat.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup><http://fsifebui.com/press-release-mentoring-ekonomi-Syariah-mes-upaya-penguatan-bank-Syariah/> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

## **BAB IV**

### **ANALISIS KOMPARATIF PEMIKIRAN AGUSTIANTO MINGKA DAN RIAWAN AMIN TENTANG MERGER BANK SYARIAH BUMN MENJADI BANK SYARIAH INDONESIA (BSI)**

#### **A. Analisis Pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI)**

##### **1. Sebelum Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN**

###### **a. Agustianto Mingka**

###### **1) Pandangan Agustianto Mingka Tentang Merger Bank Syariah BUMN**

Agustianto Mingka merupakan satu di antara beberapa cendekia yang mendukung terhadap kebijakan merger Bank Syariah BUMN. Baik sebelum atau sesudah dilakukannya merger, Agustianto Mingka tetap konsisten dengan pandangannya yang menyetujui merger bank syariah BUMN. Kesetujuan ini didasarkan pada beberapa alasan. Di antaranya perubahan peta politik global, di mana perubahan tersebut berorientasi terhadap perebutan pengaruh beberapa negara di kawasan Asia-Pasifik, tidak terkecuali Indonesia.

Dengan merger ini Bank Syariah ingin mengharapkan adanya pertumbuhan yang lebih cepat, lebih perkasa dan lebih luas (*expected growth* atau *growth opportunity*). Dan peluang-peluang pertumbuhan itu ada di Indonesia dan level

internasional, tentunya itu dilakukan dengan cara memperluas wilayah pasar.<sup>1</sup>

Indonesia sebagai negara penyumbang mayoritas masyarakat muslim, industrialisasi yang berporos kepada nilai-nilai syar'i menjadi peluang besar. Satu sisi, peluang ini dapat menyadarkan kesadaran masyarakat muslim akan pentingnya mengimplementasikan nilai-nilai syar'i dalam kehidupan. Di sisi-sisi yang lain, peluang tadi membuka pangsa pasar terkait segmen-segmen yang berimplikasi dengan industrialisasi berbasis Islami. Adanya merger bank BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) tentu mengoptimalkan kebutuhan dan pertumbuhan iklim industrialisasi berbasis islami tersebut.

Pada akhirnya, Agustianto Mingka optimis jika merger Bank Syariah BUMN dapat mengambil perannya dalam menggenjot kebangkitan perekonomian di sektor Syariah di Indonesia. Merger Bank Syariah BUMN merupakan langkah awal sekiranya dapat membesarkan aset dan power perbankan Syariah di Indonesia. Melalui merger tiga Bank Syariah BUMN tersebut mendatangkan sinyalemen menciptakan entitas aset baru hingga tembus mencapai Rp. 214,6 triliun dengan modal inti lebih dari Rp. 20,4 triliun.

Jadi merger itu tentu akan berpengaruh terhadap perluasan wilayah pasar dan bisa memperbanyak variasi produk karena selama ini masing-masing Bank Syariah memiliki

---

<sup>1</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

produk-produk yang unik yang memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga nantinya akan lebih memperkaya produk-produknya, bisa meningkatkan *economics of scale* atau meningkatkan *size of bank*, *economics of scope* dan tentunya ini bisa diwujudkan dengan pembiayaan proyek-proyek raksasa.<sup>2</sup>

Merger Bank Syariah diharapkan memberikan dampak signifikan terhadap perkembangan industri di Indonesia. Pengalaman merger sebelum mega merger yang tergolong sukses bisa dijadikan acuan sebagai pembelajaran. Di antaranya seperti bank Mandiri hasil merger dari bank BBD, BDN, BEII, dan Bapindo. Bank Danamon merupakan hasil merger dari bank Tiara, Rama, Tamara, Nusa, Pos, Jayabank, Risjad Salim. Adapula bank Permata yang merupakan hasil merger dari bank Bali, Universal, Prima Express, Artamedia, dan Patriot.

Planing merger dibutuhkan agar membuka peluang besar, perluasan pangsa pasar, perbanyak varian produk, penyelamatan industri perbankan, peningkatan efektifitas pengawasan bank, serta pengoptimalan skala ekonomi. Tidak terkecuali juga peluang bagi merger Bank Syariah BUMN nantinya. Merger Bank Syariah BUMN akan menjadi Bank Syariah terbesar di Indonesia. Bank Syariah ini ditargetkan mempunyai kapabilitas lebih besar untuk berkembang, mendominasi pasar perbankan Syariah, lebih efisien dengan mengorbankan jaringan dan pekerjaan yang berkurang.

---

<sup>2</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

Kebijakan merger juga diharapkan akan berpengaruh terhadap perluasan wilayah pasar dan bisa memperbanyak variasi produk, mengingat selama ini masing-masing Bank Syariah memiliki produk-produk yang unik, serta memiliki karakteristik yang berbeda. Adanya merger nantinya akan menyatukan beberapa keunikan dan karakteristik tersebut, lalu terkumpulkan dalam satu wadah yang sama, sehingga hal tersebut bisa lebih memperkaya produk-produk dan pelayanan-pelayan Bank Syariah Indonesia. Selain itu, kebijakan merger paling tidak bisa meningkatkan *economics of scale* atau meningkatkan *size of bank*, *economics of scope* dan tentunya ini bisa diwujudkan dengan pembiayaan proyek-proyek raksasa.

Kendati demikian, bukan berarti ruang gerak merger Bank Syariah BUMN akan berjalan mulus. Menurut Agustianto Mingka, merger Bank Syariah BUMN akan menghadapi beberapa tantangan. Di antara beberapa tersebut ialah minimnya kompetitor, sebab Bank Syariah Indonesia (BSI) yang merupakan hasil merger Bank Syariah BUMN akan mendominasi pasar. Selain itu, kebijakan merger tidak serta merta meningkatkan pangsa pasar, sehingga tidak menambah daya dorong industri.

## **2) Manfaat Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN**

Kesetujuan tersebut Agustianto Mingka terhadap merger bank syariah BUMN selain didasarkan pada alasan dan argumentasi



rasional, tentu juga dilandasi pada aspek-aspek kemanfaatan yang terkandung dalam merger Bank Syariah BUMN. Aspek-aspek kemanfaatan tersebut, secara lebih spesifik terejawantahkan pada pembahasan di bawah berikut:

**a) Pengoptimalan Efisiensi dan Konsolidasi Arah Kebijakan Strategis Perbankan Syariah di Masa Mendatang**

Merger Bank Syariah BUMN yang kemudian disebut sebagai Bank Syariah Indonesia (BSI), dalam pandangan Agustianto Mingka mampu mengoptimalkan efisiensi dan konsolidasi arah kebijakan strategis perbankan Syariah pada masa mendatang. Di sini, peran Bank Syariah Indonesia (BSI) tidak lain sebagai kompas penentu arah kebijakan strategis perbankan Syariah di masa depan.

Meningkatkan efisiensi dan konsolidasi sebagai arah kebijakan strategis perbankan Syariah di masa mendatang.<sup>3</sup>

Dari hasil wawancara di atas terlihat bahwa Agustianto Mingka optimis jika merger Bank Syariah BUMN akan meningkatkan efisiensi dan konsolidasi arah kebijakan strategis perbankan Syariah di masa mendatang. Pendapat tersebut ada benarnya, mengingat merger Bank Syariah BUMN yang kemudian menjadi entitas Bank Syariah baru yang disebut sebagai Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan Bank Syariah

---

<sup>3</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

terbesar di Indonesia. Dengan begitu, Bank Syariah Indonesia (BSI) pada masa mendatang akan menjadi role model dari perbankan Syariah di Indonesia, tidak terkecuali pengaruh kebijakan strategis perbankan Syariah di Indonesia.

#### **b) Peningkatan Permodalan**

Merger Bank Syariah BUMN, menurut Agustianto Mingka dapat meningkatkan permodalan yang ada, sehingga permodalan tersebut bisa dijadikan sebagai akses transaksi dan pembiayaan lebih besar. Terkait hal ini, Agustianto Mingka mengatakan:

Meningkatkan permodalan sehingga dapat mengakses transaksi dan pembiayaan yang lebih besar.<sup>4</sup>

Dari wawancara di atas, Agustianto Mingka mengutarakan manfaat dilakukannya merger Bank Syariah BUMN, yakni mampu mengoptimalkan permodalan, sehingga bisa dipakai sebagai akses transaksi dan pembiayaan yang lebih besar.

#### **c) Penguasaan Pasar di Industri Perbankan Syariah**

Agustianto Mingka menilai bahwa merger Bank Syariah BUMN bermanfaat sebagai penguasaan pasar di industri perbankan Syariah.

Bank hasil merger akan memiliki penguasaan pasar yang dominan di industri perbankan Syariah nasional.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

<sup>5</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

Penguasaan pasar yang dominan ini disebabkan merger Bank Syariah BUMN merupakan tempat berkumpulnya antara Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, serta Bank BNI Syariah. Titik perkumpulan dari hasil merger tersebut membuat merger Bank Syariah BUMN memiliki penguasaan pasar yang dominan di industri perbankan Syariah nasional, sebab titik perkumpulan tersebut sama halnya berbagi dan bertukar keunggulan masing-masing Bank Syariah BUMN, baik pengalaman, produk, serta pelayanan masing-masing Bank Syariah BUMN.

**d) Peluang Menjadi Bank Operasional Dan Pengoptimalan Bank Penyalur Gaji (BPG)**

Agustianto Mingka dalam wawancara bersama penulis menjelaskan jika manfaat merger Bank Syariah BUMN dapat membangun peluang menjadi bank operasional dan pengoptimalan Bank Penyalur Gaji (BPG).

Membuka peluang Bank Syariah untuk menjadi Bank Operasional dan mengoptimalkan peran sebagai Bank Penyalur Gaji (BPG).<sup>6</sup>

Peluang Bank Syariah Indonesia menjadi bank operasional dan berperan sebagai Bank Penyalur Gaji (BPG) sangat mungkin untuk dilakukan, mengingat Bank Syariah

---

<sup>6</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

Indonesia (BSI) merupakan entitas Bank Syariah yang dilahirkan dari mega merger Bank Syariah BUMN (Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah).

Lebih-lebih, ketiga Bank Syariah BUMN sebelum dilakukannya merger telah memiliki pengalaman dan keunggulan, baik dari segi jasa dan pelayanan, produk, serta jaringan. Merger mempertemukan ketiga pengalaman dan keunggulan tadi dalam satu wadah baru yang disebut Bank Syariah Indonesia (BSI).

**e) Peluang Ikut Serta Dalam Pembiayaan Proyek-Proyek Pembangunan Nasional**

Membuka peluang Bank Syariah untuk ikut serta dalam pembiayaan proyek-proyek pembangunan nasional melalui sinergi dengan BUMN lainnya.<sup>7</sup>

Berdasarkan hasil wawancara di atas, manfaat dari merger Bank Syariah BUMN ialah peluang berpartisipasi Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam pembiayaan proyek-proyek pembangunan nasional. Beberapa sistem dan pelayanan, di mana sistem dan pelayanan tersebut bertumpu pada nilai-nilai keislaman diharapkan memberikan jasa dan pelayanan memuaskan dan bermanfaat bagi pembangunan nasional.

**f) Jaringan ATM Lebih Luas**

Bank Syariah BUMN dapat menggunakan fasilitas ATM merah putih dan bisa bersinergi dengan bank

---

<sup>7</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

BUMN lainnya sehingga jaringan ATM nya bisa jauh lebih luas.<sup>8</sup>

Sebelum merger dilakukan, Bank Syariah Indonesia (BSI) terdiri dari tiga Bank Syariah BUMN, yakni Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah. Ketiga Bank Syariah tersebut telah sedari awal memiliki nasabah yang memiliki ATM, lebih-lebih fasilitas ATM yang disediakan oleh Bank Syariah BUMN merupakan ATM merah putih. Dengan begitu, sedari awal Bank Syariah BUMN telah memiliki jaringan ATM yang luas.

Selanjutnya, ketika merger dilakukan, secara otomatis, masing-masing nasabah dari Bank Syariah BUMN tadi terkumpul menjadi satu dalam entitas Bank Syariah baru yang dikenal dengan Bank Syariah Indonesia (BSI). Dengan begitu, jaringan ATM BSI lebih luas dari sebelum dilakukannya merger.

**g) Menjadi *Corporate Action***

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Agustianto Mingka, salah satu manfaat dilakukannya merger Bank Syariah BUMN ialah menjadi *corporate action*. Peluang menjadi *corporate action* ini, menurut Agustianto Mingka sangatlah mungkin terjadi, mengingat kondisi perekonomian

---

<sup>8</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

Indonesia saat ini berada dalam kondisi industri keuangan yang lambat.

Kondisi perekonomian termasuk industri keuangan yang cenderung melambat saat ini menjadi momentum bagi Bank Syariah untuk melakukan *corporate action* yang besar.<sup>9</sup>

Darmanji dan Fakhruddin mengartikan *corporate action* sebagai aktifitas emiten yang berdampak kepada jumlah saham yang berdistribusi ataupun harga saham di pasar.<sup>10</sup> Tujuan dari *corporate action* ialah pengoptimalan modal kerja perusahaan, ekspansi usaha, pengoptimalan likuiditas saham, pembayaran utang, dan lain-lain. Mengingat kondisi perekonomian Indonesia saat ini yang berada dalam kondisi industri keuangan yang lambat, menurut Agustianto Mingka merupakan momentum agar Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi *corporate action* yang besar.

### 3) Dampak Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN

Dampak dari diterapkannya merger Bank Syariah BUMN, menurut Agustianto Mingka ialah bisa mewujudkan Bank Syariah di Indonesia menjadi 10 Bank Syariah terbesar, baik di kancah nasional maupun di kancah internasional. Dampak ini sesuai dengan cita-cita menteri BUMN dan para *stakeholder* ekonomi Syariah.

<sup>9</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

<sup>10</sup>T Darmadji dan Fakhruddin, Pasar Modal di Indonesia Pendekatan Tanya Jawab, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 57.

Agustianto Mingka juga mengatakan, dibandingkan dengan Bank-Bank Konvensional, selama ini Bank Syariah posisinya selalu berada di bawah Bank Konvensional. Adanya kebijakan merger Bank Syariah diharapkan bisa menjadi *leader* dalam proyek besar, di antaranya ialah sindikasi proyek infrastruktur, seperti proyek jalan tol, bandara, pelabuhan, dan proyek-proyek raksasa lainnya. Mengingat selama ini *leader* dalam proyek besar hanya mengekor atau mengikut pada Bank-Bank Konvensional.

Di kesempatan lain, seperti data yang diperoleh penulis dari dokumentasi yang berasal dari *Iqtishad Consulting*: Materi Hasil Webinar, Agustianto Mingka menjelaskan beberapa dampak merger Bank Syariah BUMN. Beberapa dampak ini secara lebih komprehensif diperlihatkan pada pembahasan sebagai berikut:

- a) Akselerasi perkembangan perbankan Syariah akan terdorong lebih cepat dalam jangka menengah dan jangka panjang.
- b) Penajaman segmentasi pasar dan pengembangan produk & layanan termasuk untuk proyek skala besar, sindikasi, *trade finance*, industri halal, pariwisata.
- c) Perluasan jangkauan jaringan kantor dan layanan yang lebih luas untuk menjangkau pasar bahkan ke internasional.
- d) Perubahan perjanjian dalam pembiayaan tertentu seperti *refinancing* dan top up serta restrukturisasi pembiayaan jaminan.

- e) Akselerasi Transformasi Digital lebih bisa dilakukan dgn efisien.<sup>11</sup>

#### 4) Kelebihan Merger Bank Syariah BUMN

Agustianto Mingka menyadari bahwa dalam pelaksanaannya, merger Bank Syariah BUMN tidak terlepas dari kelebihan dan kekurangan. Beberapa kelebihan dan kekurangan ini secara lebih detail terejawantah pada pembahasan sebagai berikut:

- a) Pencapaian *economics of scale* dengan menurunkan beban rata-rata operasional.
- b) Bisa meningkatkan kapasitas untuk memperoleh modal.
- c) Bisa mengakselerasi pertumbuhan.
- d) *Operational advantage*, yakni dengan pencapaian *economic of scale* dengan menurunkan beban rata-rata operasional.
- e) *Financial advantage*, yakni dengan meningkatkan kapasitas untuk memperoleh modal.
- f) Akselerasi pertumbuhan.
- g) Diversifikasi kekurangan merger.<sup>12</sup>

#### 5) Alasan Merger Bank Syariah BUMN

Menurut Agustianto Mingka, ada empat alasan yang mendasari merger perlu dilakukan. Di antaranya ialah:

- a) *Ecepected growth* atau *growth oppurtunity*

<sup>11</sup> Agustianto Mingka, Merger Bank Syariah dan Dampaknya Terhadap Perubahan Akta Perjanjian Pembiayaan dan Pengikatan Jaminan, IqtishadConsulting: Materi Hasil Webinar, 23 Juli 2021.

<sup>12</sup> Agustianto Mingka, Merger Bank Syariah dan Dampaknya Terhadap Perubahan Akta Perjanjian Pembiayaan dan Pengikatan Jaminan, IqtishadConsulting: Materi Hasil Webinar, 23 Juli 2021.



- b) Memperluas wilayah pasar
- c) Memperbanyak variasi produk
- d) Meningkatkan *economics of scale* atau meningkatkan *size of bank*, serta *economic of scope*
- e) Cara menjalankan bisnis atau pilihan bisnis lebih penting dari pada *size of bank*.<sup>13</sup>

#### **6) Strategi Merger Bank Syariah BUMN Agar Menjadi Bank Besar**

Dalam usaha untuk menjadikan merger bank syariah BUMN menjadi bank besar, ada beberapa langkah yang perlu diupayakan, di mana langkah ini dalam pandangan Agustianto Mingka sejatinya merupakan penanggulangan dan penyelesaian terhadap beberapa kekurangan dan kelemahan merger. Strategi berbentuk penanggulangan tersebut, di antaranya ialah:

- a) Penghindaran terhadap *free fight liberalism* yang mengarah pada penciptaan struktur pasar yang *monopolistic*.
- b) Penghindaran terhadap sentralisasi keputusan.
- c) Tidak tergantungnya fokus kepada Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dengan korporasi.
- d) Meminimalisir risiko dampak yang besar, sehingga bisa meminimalisir *multiplier effect* yang lebih luas (risiko sistemik

---

<sup>13</sup> Agustianto Mingka, Merger Bank Syariah dan Dampaknya Terhadap Perubahan Akta Perjanjian Pembiayaan dan Pengikatan Jaminan, IqtishadConsulting: Materi Hasil Webinar, 23 Juli 2021.

- pada perbankan Syariah, perbankan, dan keuangan secara umum).
- e) Mempertahankan *local wisdom (culture), uniqueness* yang menjadi kekuatan bank yang merger.
  - f) Mempertahankan kekhasan produk dan fitur.”<sup>14</sup>

#### **b. Riawan Amin**

Riawan Amin dalam menyikapi kasus merger Bank Syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) menyatakan bahwa beliau termasuk pengikut Anwar Abbas ketua PP Muhammadiyah yang menolak merger tiga Bank Syariah BUMN. Yang mana menurut Anwar Abbas penggabungan ketiga Bank Syariah BUMN tersebut berpotensi menyempitkan ruang bagi masyarakat ekonomi lapis bawah atau Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), yang mendominasi ekonomi nasional untuk mendapatkan akses pembiayaan. Riawan Amin sudah sering memperingatkan termasuk di koran, tulisan, dan sebagainya. Bahwa menurut beliau, setelah 28 tahun perbankan Syariah nasional sedikit lambat pergerakannya, dengan terobosan dan i'tikad baik dari pemerintah akan ada banyak bagi perkembangan perbankan Syariah di masa yang akan datang.

##### **1) Merger Tidak Mengembangkan Bank Syariah**

Menurut Riawan Amin, kebijakan merger tidak akan mengembangkan Bank Syariah. Kebijakan merger hanya akan

---

<sup>14</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

menghalangi akses infrastruktur dan permodalan bagi Bank Syariah. Riawan Amin juga menambahkan, merger berisiko membuat Bank Syariah menjadi sibuk tiga tahun ke depannya. Masa kesibukan ini berimplikasi terhadap pengecilan *market share*. Merger akan membuat Bank Syariah tersibukkan dengan pengembangan-pengembangan jaringan secara independen tanpa adanya dukungan dari bank induk. Kondisi demikian berimplikasi terhadap pelemahan infrastruktur Bank Syariah.

## 2) Merger Bukan Solusi Membesarkan Bank Syariah

Riawan Amin menjelaskan jika merger bukanlah solusi sekiranya dapat memperebutkan pangsa pasar bagi Bank Syariah di Indonesia. Dengan berkaca kepada sejarah, Riawan Amin menyampaikan awal mula dari ide pembentukan Bank Syariah besar di Indonesia bukan diawali dari merger, tetapi dari konversi salah satu Bank Konvensional, yaitu BTN menjadi Bank Syariah pada masa Soegiharto menjabat sebagai menteri BUMN periodw 2004-2007. Perencanaan pembangunan mega Bank Syariah melalui kebijakan merger Bank Syariah yang ada sekarang, di mana modal awal yang dipasang oleh masing-masing Bank Syariah di bawah BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) II. Tentu saja kebijakan ini mengkhawatirkan, karena berakibat pada pengkerutan aset yang disebabkan oleh konsolidasi.

Menurut Riawan Amin, opsi untuk memperbesar industri perbankan Syariah di Indonesia bukanlah dengan melakukan merger, yang perlu dibesarkan bukan Bank Syariahnya tapi transaksi Syariahnya. Yang industri harapkan adalah pangsa pasar transaksi Syariah yang besar dan peningkatan efisiensi di mana saja, kapan saja dan oleh siapa saja. Contoh yang bisa menambah *market share* yaitu dengan Konversi Bank BUMN, contoh efisiensi yaitu Layanan Keuangan Syariah di semua outlet Bank Konvensional. Merger Bank Syariah BUMN hanya menambah kesibukan, tanpa menambah *market share*. Mempunyai Bank Syariah besar cuma godaan yang menipu tidak menambah *market share*.<sup>15</sup>

### **3) Adanya Kecacatan Berpikir Dalam Merger Bank Syariah BUMN**

Riawan Amin menilai adanya kecacatan berpikir yang terdapat dalam merger Bank Syariah. Salah satu di antaranya ialah target transaksi Syariah yang dominan. Jika demikian kasusnya, menurut Riawan Amin, Bank Syariah Indonesia (BSI) saja tidaklah cukup untuk mewujudkannya. Transaksi Syariah yang dominan bisa dicapai, apabila terdapat kewajiban yang menginstruksikan Bank Konvensional UUS (Unit Usaha Syariah) atau konversi Bank Konvensional.

---

<sup>15</sup> Riawan Amin, *Wawancara*, Jakarta. 21 September 2021.

Selain hal di atas, Riawan Amin juga mengkritisi Bank Syariah Indonesia (BSI) masih terjebak pada aspek pilihan emosional, bukan pilihan rasional dan inklusif. Pasalnya, perbankan Syariah bukan menjadi pilihan rasional, melainkan pilihan emosional, di antaranya adalah pilihan berdasarkan ditakut-takuti, bukan pilihan rasional. Merger Bank Syariah kali ini perlu menjawab tantangan dan misi pendirian Bank Syariah skala besar. Tujuan utamanya jelas, agar dapat pangsa pasar yang signifikan. Jebakan pangsa pasar lima persen adalah tantangan utama bagi Bank Syariah Indonesia (BSI) dan industri ke depan.<sup>16</sup>

#### **4) Merger Bank Syariah BUMN Bukan Keputusan Tepat Dalam Mengoptimalkan *Market Share***

Dalam pandangan Riawan Amin, jika motivasi pemerintah melakukan mega merger Bank Syariah demi mengoptimalkan *market share*, tentu hal itu tidak menjadi keputusan yang tepat. Menurut Riawan Amin, ada cara lain yang lebih tepat guna meningkatkan *market share* Bank Syariah tanpa perlu melakukan mega merger. Cara tersebut ialah dengan menginstruksikan kepada Otoritas Jasa Keuangan (OJK) untuk memberikan target terhadap Bank Konvensional BUMN untuk mengoptimalkan *market share* transaksi Syariah di internalnya. Upaya ini perlu dilaksanakan, sebab prioritas permasalahan *market share* Bank Syariah dewasa ini

---

<sup>16</sup> Hasil wawancara dengan Riawan Amin, Jakarta, 21 September 2021.

terarah pada infrastruktur dan pricing Bank Syariah yang lemah dalam berkompetisi dengan Bank Konvensional. Kelemahan ini disebabkan banyaknya pengeluaran pembiayaan Bank Syariah dalam menginovasi dan mengkreasikan infrastrukturnya sendiri.<sup>17</sup>

#### **5) Kesalahan Kebijakan Dalam Membesarkan Bank Syariah**

Riawan Amin menjelaskan adanya kesalahan kebijakan yang dilakukan oleh pihak Bank Syariah dalam membesarkan Bank Syariah. Salah satu di antaranya ialah keputusan pengambilan langkah strategis, semisal melakukan spin off yang berdampak posisi Bank Syariah terpisah dari induknya. Pemberlakuan merger merupakan bagian dari kebijakan model demikian yang berimplikasi terhadap *market share* yang semakin menjauh.<sup>18</sup>

#### **6) Kesalahan Paradigma Perbankan Dalam Bank Syariah**

Riawan Amin mengafirmasi ketertinggalan Bank Syariah Indonesia dengan Bank Konvensional. Bank Syariah Indonesia terjebak pada paradigma perbankan, di mana nilai besaran bank diukur dari jumlah modal, bukan ukuran kualitas. Belum lagi kebijakan spin off yang diterapkan pada beberapa bank yang belum siap dilakukan spin off. Tentu kebijakan demikian berakibat kepada pengelolaan manajemen yang tidak efisien yang berkorelasi kepada

<sup>17</sup><https://nasional.sindonews.com/berita/1007509/162/merger-bukan-solusi-dongkrak-market-share?showpage=all> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

<sup>18</sup><https://nasional.sindonews.com/berita/1007509/162/merger-bukan-solusi-dongkrak-market-share?showpage=all> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

pengambilan kebijakan *stakeholder* dalam perbankan Syariah yang tidak terarah.

Riawan Amin juga melanjutkan, permodalan perbankan seyogyanya dijadikan sebagai suatu sarana, bukan sebagai suatu tujuan dalam pemaksimalan pangsa pasar, sehingga target prioritasnya ialah bank dengan *market share* tinggi, bukan sekadar bank yang mempunyai ekuitas besar. Kenyataannya, permodalan masih dijadikan sebagai episentrum yang selalu dikejar oleh perbankan, tidak terkecuali perbankan Syariah. Akibatnya, perbankan Syariah tidak mampu melawan *market share* Bank Konvensional.<sup>19</sup>

Setelah kebijakan merger dilakukan, terjadi perubahan kinerja keuangan dalam BSI yang merupakan bank hasil merger bank syariah BUMN. Bisa dibbilang, kinerja keuangan BSI sebagai bank hasil merger bank syariah BUMN terus mengalami peningkatan. Perihal ini bisa dilihat pada pembahasan data ringkasan kinerja keuangan Bank Syariah Indonesia pada tahun 2020 sampai 2021 yang terlampir pada pembahasan di bawah berikut.

---

<sup>19</sup><http://fsifebui.com/press-release-mentoring-ekonomi-Syariah-mes-upaya-penguatan-bank-Syariah/> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

Gambar 4.1

Ikhtisar Kinerja Keuangan PT Bank Syariah Indonesia Tbk			
	FY 2020 (Rp, miliar)	Pertumbuhan (%, year-to-date)	FY 2021 (Rp, miliar)
Aset	239.581	10,7	265.289
DPK	209.906	11,1	233.251
Piutang	98.759	12,1	110.703
Pendapatan Penyaluran Dana	17.761	4,8	18.608
Laba Bersih	2.188	38,4	3.028

Gambar di atas merupakan tabel ikhtisar kinerja keuangan Bank Syariah Indonesia (BSI). Dari gambar di atas terlihat adanya perbedaan perolehan Bank Syariah BUMN pada tahun 2020 dan 2021. *Fiscal Year* (FY) 2020 memperlihatkan aset awal yang dimiliki BSI ialah 239.581 M. *Fiscal Year* (FY) 2020 untuk Dana Pihak Ketiga (DPK) senilai 209.906 M, piutang 98.759 M, Pendapatan Penyaluran Dana (PPD) senilai 17.761M, serta laba bersih senilai 2.188 M.

*Fiscal Year* 2020 mengalami kenaikan pada periode kedua, yakni pada tahun 2021. Pada tahun 2021, aset Bank Syariah Indonesia (BSI) menaik hingga pada kisaran nilai 265.289 M, atau setara dengan kenaikan 10,7%. Peningkatan nilai juga terjadi pada sektor Dana Pihak Ketiga (DPK), dari semula 209.906 M menjadi 233.251 M, sehingga presentase peningkatan ini sekitar 11,1%. Peningkatan juga berlaku pada sektor-sektor lain, seperti piutang menaik pada kisaran nilai 110.703, M atau setara dengan peningkatan 12,1%, Pendapatan Penyaluran Dana naik hingga pada kisaran nilai 17,761



M atau setara dengan 4,8%. Adapun laba bersih, dari semula 2.188 M menaik hingga kisaran nilai 3.028 M atau setara dengan 28,4%.

**Gambar 4.2**



Gambar di atas merupakan rasio keuangan Bank Syariah Indonesia (BSI) berdasarkan *Fiscal Year* (FY 2020-2021). Dari tabel berupa gambar di atas terlihat *Capital Adequacy Ratio* (CAR) pada tahun 2020 berkisar pada angka 18,24. Sementara pada tahun 2021, *Capital Adequacy Ratio* (CAR) mengalami kenaikan hingga pada kisaran 22,09. Hanya saja, pada rasio *Non-Performing Loan Gross* (NPL Gross) dan *Non-Performing Loan Nett* (NPL Nett) yang biasa dipakai untuk menghitung kredit bermasalah dari total kredit yang disalurkan bank tidak mengalami penurunan. Malahan, nilai NPL ini mengalami kenaikan sekitar 2,93 dari nilai awal sekitar 2,88. Pada rasio *Return on Asset* (ROA), Bank Syariah Indonesia (BSI) memperoleh kenaikan nilai rasio ROA dari 1,38 menjadi

1,61. Pada rasio *Return on Equity* (ROE), Bank Syariah Indonesia (BSI) memperoleh kenaikan nilai rasio ROE dari 11,18 menjadi 13,71. Pada rasio mmm (NI), Bank Syariah Indonesia (BSI) memperoleh kesamaan nilai rasio NI, baik pada tahun 2020 ataupun 2021, yakni sama-sama memperoleh nilai sekitar 6,04. Pada Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional (BOPO), Bank Syariah Indonesia (BSI) memperoleh penurunan nilai rasio BOPO, dari 84,61 menjadi 80,46.

Berangkat dari dua paparan data yang dideskripsikan di atas, melihat adanya kenaikan nilai dan perolehan Bank Syariah Indonesia (BSI) antara periode pertama dan periode kedua, Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan suatu ikhtiar pemerintah dalam rangka menaikkan pendapatan ekonomi negara. Dengan begitu, kebijakan yang diambil pemerintah berupa merger Bank Syariah BUMN merupakan kebijakan yang tepat. Berdasarkan analisis demikian, penulis lebih condong menyetujui pemikiran Agustianto Mingka yang berasumsi bahwa Bank Syariah Indonesia (BSI) merupakan suatu solusi untuk menaikkan perekonomian negara.

**Tabel 4.1**

**Perbandingan pemikiran Agustianto Mingka dengan Riawan Amin  
sebelum dilakukan merger bank syariah BUMN**

No.	Indikator	Agustianto Mingka	Riawan Amin
1.	Laporan kinerja keuangan sebelum	Merger bank syariah BUMN merupakan keputusan yang tepat	Merger bank syariah BUMN tidak menjadi keputusan yang tepat

	dan sesudah merger dilakukan.	dalam rangka meningkatkan perekonomian negara.	dalam rangka meningkatkan perekonomian negara.
2.	Integrasi Budaya	Hilangnya <i>local wisdom (culture)</i> , <i>uniqueness</i> yang menjadi kekuatan bank yang merger ( <i>merged bank</i> ), budaya shalat tepat waktu.	Merger akan membuat Bank Syariah tersibukkan dengan pengembangan-pengembangan jaringan secara independen tanpa adanya dukungan dari bank induk. Kondisi demikian berimplikasi terhadap pelemahan infrastruktur Bank Syariah. Sumber Daya Manusia
3.	Resistensi Karyawan dan Masalah Sumber Daya Manusia (SDM)	Bank Syariah Indonesia (BSI) akan melakukan seleksi terhadap sumber dayanya guna merealisasikan industri perbankan Syariah yang lebih baik. Perihal ini akan membuat setiap instansi dan jajaran	(SDM) yang menangani perbankan Syariah adalah kelas dua. Karena bank induknya mempertahankan Sumber Daya Manusia (SDM) kelas satu untuk di bank induknya, Sumber Daya Manusia (SDM) kelas satu belum diberikan

		<p>direksi diisi oleh tenaga profesional dan bekerja dalam satu komando lembaga dengan visi dan misi yang sama.</p>	<p>kepada Bank Syariah. Yang mana bank besar bisa membayar besar, dalam hal ini merger dimungkinkan bisa membantu untuk merekrut <i>the best employee</i> (karyawan terbaik). Sementara bank kecil hanya bisa membayar kecil.</p>
--	--	---	---

## 2. Setelah Kebijakan Merger Bank Syariah BUMN

### a. Agustianto Mingka

Bank Syariah Indonesia (BSI), selaku bank hasil merger Bank Syariah BUMN, sekalipun berpotensi menjadi Bank Syariah terbesar di Indonesia, tetap saja akan berhadapan (*vis a vis*) dengan Bank Konvensional. Fenomena demikian tentu merupakan hal yang tidak bisa dihindari. Di satu sisi, Bank Syariah dituntut untuk hadir di tengah-tengah Bank Konvensional yang sudah berpengalaman. Di sisi-sisi yang lain, Bank Syariah perlu menyusun strategi, serta kebijakan yang tepat, produktif, kreatif dan inovatif agar bisa *survive* di tengah derasnya arus kompetisi dengan Bank Konvensional.

Terkait daya saing merger Bank Syariah BUMN di tengah eksistensi Bank Konvensional, Agustianto Mingka memiliki

pandangan perihal apa yang perlu dilakukan oleh merger Bank Syariah BUMN. Selengkapnya, pandangan tersebut bisa dilihat dari hasil wawancara penulis dengan Agustianto Mingka di bawah berikut:

Pemerintah harus menambah modal Bank Syariah hasil merger untuk bisa masuk ke BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV. Pasalnya, kalau hanya bercokol di BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III, maka ruang gerak Bank Syariah hasil merger masih terbatas. Selain itu, banyak Bank Konvensional yang juga bertengger di kelompok BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III. Bank Syariah hasil merger akan bersaing ketat dengan banyak Bank Konvensional di kelompok ini. Jadi, pemerintah harus suntik modal ke Bank Syariah baru hasil merger. Dana bisa diambil dari penyertaan modal negara (PMN) atau Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH).<sup>20</sup>

Pengelompokan bank berdasarkan tingkat bukunya tidak lain merupakan pengelompokan bank berdasarkan modal inti. Suatu bank yang memiliki modal inti kurang dari 1 triliun dikategorikan sebagai bank BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) I. Bank yang memiliki modal inti 1-5 triliun dikategorikan sebagai bank BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) II. Bank yang memiliki modal inti 5-30 triliun dikategorikan sebagai bank BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III. Adapun bank BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV merupakan bank yang modal intinya lebih dari 30 triliun. Pengelompokan bank berdasarkan modal inti dimaksudkan sebagai stimulasi pengoptimalan efisiensi.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Hasil wawancara dengan Agustianto Mingka, Surabaya, 07 Januari 2022.

<sup>21</sup> Romauli Nainggolan, Efisiensi Teknis Bank di Indonesia: Kelompok Buku I-IV, Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, Vol. 4, No. 2, 2020., 275.

Berdasarkan hasil wawancara di atas, salah satu upaya yang bisa dilakukan oleh merger Bank Syariah BUMN dalam bersaing dengan Bank Konvensional, menurut Agustianto Mingka ialah dengan penambahan modal sekiranya merger Bank Syariah BUMN naik level, dari BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III menuju BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV. Penaikan level demikian tentunya memiliki keuntungan tersendiri bagi Bank Syariah Indonesia (BSI). Salah satunya ialah ketidakterbatasan ruang gerak Bank Syariah BUMN hasil merger.

Selain terbukanya ruang gerak yang tidak terbatas, keuntungan lain dari penaikan level dari BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III menjadi BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV ialah meminimalisir kompetitor. Banyaknya Bank Konvensional yang bertengger di BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III menciptakan iklim persaingan yang ketat antara Bank Syariah Indonesia (BSI) dengan Bank Konvensional. Penaikan level diharapkan dapat mengurangi pesatnya persaingan antara Bank Syariah Indonesia (BSI) dengan Bank Konvensional.

Pada akhirnya, Agustianto Mingka mengafirmasikan perlunya penambahan modal dari pemerintah untuk menaikkan level Bank Syariah Indonesia (BSI), dari bank BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III menjadi bank BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV. Modal di sini, menurut Agustianto Mingka bisa diperoleh dari

penyertaan modal negara (PMN) atau Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH).

Alternatif penambahan modal agar merger Bank Syariah BUMN naik level, dari BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III menuju BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV, seperti diutarakan oleh Agustianto Mingka cukup logis dan rasional. Sebab, level BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) dalam suatu bank mempengaruhi tingkat efisiensi, serta ruang gerak suatu bank. Asumsi demikian didasarkan pada peraturan yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 6/POJK.03/2016 Tentang Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 6/POJK.03/2016 Tentang Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank pada Pasal 7 menyebutkan beberapa kriteria Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha (BUKU). Kriteria ini secara lebih detail dijelaskan sebagaimana terlampir di bawah berikut:

#### **1) BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) I**

Kegiatan usaha yang menjadi ruang lingkup BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) I di antaranya ialah aktifitas usaha dalam rupiah. Aktifitas ini meliputi aktifitas akumulasi dana yang ialah produk atau aktifitas fundamental, aktifitas distribusi dana yang ialah produk atau kegiatan fundamental, aktifitas pembiayaan perdagangan, aktifitas dengan jangkauan terbatas untuk keagenan

dan kerjasama, aktifitas sistem pembayaran dan elektronikbanking dengan jangkauan terbatas, aktifitas penyertaan modal sementara dalam rangka penyelamatan pembiayaan, serta jasa lain-lainnya.

Selain aktifitas usaha dalam rupiah, unit kegiatan usaha bank BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) I juga berkonsentrasi kepadaaktifitas sebagai pedagang valuta asing, serta aktifitas lainnya yang dikategorikan sebagai produk atau kegiatan fundamental dalam rupiah yang biasa dilaksanakan oleh bank yang tidak berkontradiksi dengan prinsip-prinsip Syariah, serta peraturan perundangan undangan.

## 2) **BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) II**

Kegiatan usaha yang menjadi ruang lingkup BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) II di antaranya ialahaktifitas usaha dalam rupiah dan valuta asing. Kegiatan usaha ini meliputi aktifitas akumulasi dana sebagaimana pada BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) I, aktifitas distribusi dana sebagaimana BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) I dengan jangkauan lebih luas, aktifitas pembiayaan komersial, aktifitas *tresure* secara terbatas, serta jasa-jasa lainnya.

Selain aktifitas usaha dalam rupiah dan valuta asing, unit kegiatan usaha BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) II juga berkonsentrasi kepada kegiatan usaha sebagaimana terlampir pada BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) dengan jangkauan lebih



luas untuk keagenan dan kerjasama, aktifitas sistem pembayaran dan *electronic banking*. unit kegiatan usaha BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) II juga berkonsentrasi aktifitas penyertaan modal kepada lembaga keuangan Syariah di Indonesia, aktifitas penyertaan modal sementara dalam rangka penyelamatan pembiayaan, dan aktifitas lain yang biasa dilaksanakan oleh bank, selama tidak berkontradiksi dengan prinsip Syariah dan peraturan perundang-undangan.

### 3) BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III

Kegiatan usaha yang menjadi ruang lingkup BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III di antaranya ialah melaksanakan kesemua aktifitas dalam rupiah ataupun valuta asing, serta penyertaan modal pada lembaga keuangan Syariah di Indonesia dan/atau di luar negeri terbatas pada wilayah regional Asia.

### 4) BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV

Kegiatan usaha yang menjadi ruang lingkup BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III di antaranya ialah melaksanakan kesemua aktifitas dalam rupiah ataupun valuta asing, serta penyertaan modal pada lembaga keuangan Syariah di Indonesia dan/atau seluruh luar negeri dengan jumlah yang lebih besar dari BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup>Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 6/POJK.03/2016 Tentang Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank Pasal 7.

Dari keterangan Pasal tujuh dalam peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) di atas terlihat jelas jika cakupan unit usaha pada BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV memiliki ruang gerak lebih luas, dan tentunya lebih maksimal dari pada BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) I-III. Adapun dana sebagai modal menuju BUKU IV, salah satunya bisa diambil dari Penyertaan Modal Negara (PMN) atau Badan Pengelola Keuangan Haji (BPKH) yang merupakan modal inti Bank Syariah Indonesia (BSI) yang merupakan bank hasil merger dari Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah yaitu mencapai Rp 22.61 triliun.

**b. Riawan Amin**

Setelah dilakukan merger, Riawan Amin menerima merger Bank Syariah BUMN, sekalipun tidak bisa disangkal penerimaan tersebut disertai dengan catatan kritis. Tentu saja, tanggapan Achmad Riawan Amin terhadap kebijakan merger Bank Syariah BUMN secara kritis didasarkan pada alasan rasional. Pasca merger bank syariah BUMN, Riawan Amin menilai jika kebijakan merger setidaknya diadakan untuk menjawab problematika dan dinamika zaman. Pemberlakuan merger Bank Syariah BUMN juga perlu memperjelas misi dilakukannya merger Bank Syariah BUMN. Sinyalir ini dimaksudkan agar memperoleh pangsa pasar yang signifikan. Lebih-lebih, jebakan pangsa pasar 5%,

menurut Riawan Amin merupakan tantangan utama yang dihadapi Bank Syariah Indonesia (BSI) dan industri ke depannya.<sup>23</sup>

Riawan Amin menilai, Bank Syariah Indonesia (BSI) juga harus menjadi bukti bahwa Bank Syariah adalah pilihan rasional dan inklusif. Artinya, pemilihan kemitraan dengan Bank Syariah berdasarkan kualitas dan efisiensi kinerja, bukan lagi karena dari sisi religius. Dan juga Bank Syariah Indonesia (BSI) juga harus bersinergi baik dengan organisasi Islam, karena organisasi Islam perlu jadi motor penggerak utama agar keberadaan Bank Syariah Indonesia (BSI) dirasakan oleh umat Islam.<sup>24</sup>

Riawan Amin menggaris bawahi beberapa hal terkait merger, karena berdasarkan pengalaman yang ada seringkali jika ada inisiatif, hal-hal yang fundamental tetap tidak berubah. Pengalaman tahun 2013 mengajarkan, bahwa problem perbankan Syariah waktu itu adalah kecilnya *market share*, sehingga praktisi perbankan Syariah meminta kepada otoritas untuk mengkonversi salah satu bank negara supaya menjadi Syariah agar *market share* perbankan Syariah tidak melulu menjadi hal yang bersifat potensial, melainkan hal yang bersifat aktual. Bagi Riawan Amin, tidak terlalu penting bank BUMN apa yang dikonversi, yang penting menambah *market share*.

---

<sup>23</sup>Hasil wawancara dengan Riawan Amin, Jakarta, 21 September 2021.

<sup>24</sup>Hasil wawancara dengan Riawan Amin, Jakarta, 21 September 2021.

Dalam mengatasi problem yang ada pada perbankan Syariah, Riawan Amin ada kaidah yang bisa digunakan, yakni *dar'ul mafasid muqoddamun ala jalbil mashalih*. Dalam pemahamannya, *dar'ul mafasid* bisa dilakukan dengan cara menghilangkan transaksi haram dalam sistem perbankan nasional. Dengan kata lain, jika ingin transaksi Syariah dominan di negeri yang katanya muslim terbanyak ini, tidak ada pilihan lain, selain *market share* transaksi Syariah harus dominan. Sebab, transaksi ribawi akan mengecil, jika transaksi Syariah membesar. Kaidah *dar'ul mafasid*, dalam pandangan Riawan Amin adalah hal yang perlu diprioritaskan. Setelah itu, barulah beranjak pada langkah selanjutnya, yakni *jalbul mashalih*, misalnya memberdayakan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), serta memberdayakan pengusaha Muslim. Masalahnya, tegas Riawan Amin, sudah menjadi barang mustahil bisa memberdayakan pengusaha Muslim yang persentasenya sekitar 95 %, jika yang melayani size-nya hanya 5 %.

Dalam pandangan Riawan Amin, *size is matter, size is important*. Point utamanya adalah bagaimana menghilangkan transaksi haram dari perbankan Indonesia yang tidak bisa dilepaskan dari size. Oleh sebab itulah, menurut Riawan Amin, *challenge* (tantangan) perbankan Syariah berfokus pada *market share* dan transaksi Syariah, bukan Bank Syariah, Unit Usaha Syariah, cabang Syariah, ataupun ATM Syariah. Sebab, itu semua, menurut Riawan Amin hanya *delivery channel*.

Riawan Amin juga memaparkan problem utama yang dihadapi perbankan Syariah. *Pertama*, SDM yang menangani perbankan Syariah adalah kelas dua. Karena bank induknya mempertahankan SDM kelas satu untuk di bank induknya, SDM kelas satu belum diberikan kepada Bank Syariah. *Kedua*, bank besar bisa membayar besar, dalam hal ini merger dimungkinkan bisa membantu untuk merekrut *the best employee* (karyawan terbaik). Sementara bank kecil hanya bisa membayar kecil. *Ketiga*, sumber dana mahal menyebabkan pembiayaan mahal yang menjadi sumber debitur macet. Dalam hal ini Bank Syariah terancam dengan *Non-Performing Loan* (NPL) nya yang merupakan salah satu cara untuk menilai fungsi bank bekerja baik atau tidak, karena *Current Account Saving Account*(CASA) atau komposisi dana murah nya rendah. *Keempat*, bank bisa berlari kencang jika modalnya ekstra. Itulah sebabnya, tiga Bank Syariah BUMN, Bank Syariah Mandiri, Bank BRI Syariah, dan Bank BNI Syariah tetap membutuhkan suntikan modal, karena meskipun digabung modalnya tidak akan berubah. Sekalipun dilakukan merger, di mana modalnya bisa menjadi besar, namun tetap saja bank hasil merger tersebut membutuhkan suntikan 10 Triliun lebih untuk masuk ke BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV.<sup>25</sup>

Selain problem-problem yang sudah dibicarakan di atas, problem utama Bank Syariah yang tidak kalah penting adalah sumber dana yang mahal. Sumber dana mahal menyebabkan sumber debitur

---

<sup>25</sup>Hasil wawancara dengan Riawan Amin, Jakarta, 21 September 2021.

macet, karena dana mahal akan dijual dengan harga mahal. Akan tetapi, menurut Riawan Amin, problem-problem tersebut bisa diselesaikan melalui perbaikan regulasi, tanpa repot-repot menghadirkan konsultan dan membuat proposal merger. Lebih-lebih, pada tahun-tahun mendatang, *market share* Bank Syariah akan berjalan di tempat, karena kesibukan konsolidasi.

Beberapa catatan kritis dari Riawan Amin terhadap merger bank syariah BUMN secara lebih spesifik dibahas pada pembahasan di bawah berikut.

#### **1) Usaha Memperoleh dan Meningkatkan Efisiensi**

Dalam pandangan Riawan Amin, jika *market share* meningkat, sudah pasti efisiensi mengalami peningkatan. Adapun efisiensi bisa dicapai melalui dua alternatif. Pertama, pemerintah mengkonversi beberapa di antara Bank Konvensional BUMN agar dijadikan sebagai Bank Syariah BUMN. Jika saja alternatif ini tidak dilakukan, pemerintah bisa menggunakan alternatif kedua, yakni memberikan suntikan modal sebanyak Rp. 30 triliun sampai Rp. 40 triliun. Suntikan modal ini setara dengan BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV untuk mendirikan Neobank Syariah di bawah kendali BUMN. Kedua alternatif ini, menurut Riawan Amin sangat memungkinkan untuk menjadikan Bank Syariah BUMN lebih efisien, efektif, serta bertahan di tengah persaingannya dengan Bank-Bank Konvensional lainnya.

Selain dua alternatif di atas, Riawan Amin juga menjelaskan, bahwa dukungan dari induk Bank Syariah, serta kebijakan pemerintah yang konsisten untuk membesarkan Bank Syariah BUMN perlu dilakukan. Sebab, pemberlakuan mega merger Bank Syariah bukan malah menambah *market share*, melainkan berpotensi membuat industri keuangan Bank Syariah menjadi stagnan, paling tidak sampai tiga tahun ke depannya. Stagnasi ini disebabkan perlunya adaptasi kultur dari Bank Syariah BUMN, serta pengembangan dan implementasi teknologi informasi dari Bank Syariah BUMN. Peranan induk Bank Syariah dan pemerintah di sini tidak lain untuk membantu memaksimalkan dan menyelesaikan beberapa kendala pada saat adaptasi dan pengembangan teknologi informasi Bank Syariah BUMN. Jika saja induk Bank Syariah dan pemerintah tidak melakukan campur tangan, bisa dipastikan Bank Syariah BUMN akan semakin tertinggal oleh Bank Konvensional.<sup>26</sup>

## 2) Perlunya Inklusifitas dan Eksklusifitas Dalam Merger Bank Syariah BUMN

Dalam pandangan Riawan Amin, adanya perbankan Syariah harus dilakukan secara inklusif infrastrukturnya, serta eksklusif tatanan sistem nilainya. Infrastruktur yang inklusif dapat menjadikan industri perbankan lebih efisien, sehingga membuat

<sup>26</sup><https://m.republika.co.id/berita/koran/Syariah-koran/ndh4s430/tradisi-ramadhan> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

Bank Syariah hasil mega merger dapat lebih kompetitif dengan Bank Konvensional. Adapun nilai yang eksklusif memberikan perbedaan antara pelayanan Bank Syariah dengan Bank Konvensional, serta memberikan potensi kepuasan lebih baik dari pada pelayanan Bank Konvensional.<sup>27</sup>

### **3) Kriteria Leader Bank Sebagai Solusi Terhadap Permasalahan Merger Bank Syariah BUMN**

Selain pelemahan infrastruktur, Riawan Amin juga mengatakan, bahwa kebijakan merger memerlukan leader bank. Adapun leader bank setidaknya membutuhkan tiga kriteria. Pertama, telah terbukti dapat bersinergi dengan bank induk. Kedua, *sustainability* terbukti bagus dengan berfokus terhadap segmen dan mempunyai kejelasan strategi. Ketiga, leader bank harus benar-benar menguasai prinsip-prinsip dan nilai-nilai perbankan Syariah, baik pada ranah konseptual ataupun praktiknya. Kenyataannya, tidaklah mudah menemukan leader bank dengan tiga kriteria yang disebutkan tadi.<sup>28</sup>

### **4) Hal-Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Merger Bank Syariah BUMN**

Dalam pelaksanaannya, pihak Bank Syariah BUMN perlu memperhatikan beberapa hal perihal merger Bank Syariah. Apalagi,

<sup>27</sup><https://m.republika.co.id/berita/koran/Syariah-koran/15/04/24/nnau4621-merger-harus-tonjolkkan-nilai> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

<sup>28</sup><https://nasional.sindonews.com/berita/1007516/162/perlu-persiapan-matang-sebelum-merger?showpage=all> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.



pengalaman pada tahun 2013 mengajarkan jika problematika perbankan Syariah waktu itu ialah kecilnya *market share*. Itulah sebabnya, para praktisi perbankan Syariah berkordinasi dengan pemegang otoritas agar mengkonversi salah satu bank negara agar menjadi Bank Syariah. Demikian dimaksudkan agar *market share* perbankan Syariah menjadi nyata, tidak semata-mata potensi saja.

Dalam mengatasi problem yang ada pada perbankan Syariah, menurut Riawan Amin, ada kaidah yang bisa digunakan. Kaidah itu ialah *dar'ul mafasid muqoddamun ala jalbil mashalih*. Menurut pemahaman Riawan Amin, *dar'ul mafasid* bisa dilakukan dengan cara menghilangkan transaksi haram dalam sistem perbankan nasional. Dengan kata lain, jika ingin transaksi Syariah dominan di negeri yang katanya muslim terbanyak ini, tidak ada cerita lain, selain *market share* transaksi Syariah harus dominan.

Riawan Amin juga menjelaskan perihal problem utama yang dihadapi perbankan Syariah. Pertama, SDM yang menangani perbankan Syariah adalah kelas dua. Karena bank induknya mempertahankan SDM kelas satu untuk di bank induknya, SDM kelas satu belum diberikan kepada Bank Syariah. Kedua, bank besar bisa membayar besar. Dalam hal ini merger dimungkinkan bisa membantu untuk merekrut *the best employee*. Sementara bank kecil hanya bisa membayar kecil. Ketiga, sumber dana mahal menyebabkan pembiayaan mahal yang menjadi sumber debitur

macet. Dalam hal ini Bank Syariah terancam dengan *Non-Performing Loan* (NPL) nya yang merupakan salah satu cara untuk menilai fungsi bank bekerja baik atau tidak. Karena *Current Account Saving Account* (CASA) atau komposisi dana murahnya rendah. Keempat, bank bisa lari kencang jika modalnya ekstra. Akan tetapi, tiga bank, yakni BNI Syariah, BRI Syariah dan Mandiri Syariah tetap membutuhkan suntikan modal, karena meskipun digabung modalnya tidak berubah. Memang dengan merger modalnya bisa menjadi besar tapi tetap saja membutuhkan suntikan 10 Triliun lebih untuk masuk ke BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV.

Di atas merupakan problem-problem utama Bank Syariah dan yang paling utama dari problem tersebut adalah sumber dana yang mahal. Sumber dana mahal menyebabkan sumber debitor macet, karena dana mahal akan dijual dengan harga mahal. Akan tetapi, menurut Riawan, problem-problem tersebut bisa diselesaikan melalui perbaikan regulasi, tanpa repot-repot menghair konsultan dan membuat proposal merger.<sup>29</sup>

**B. Analisis Persamaan dan Perbedaan Pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Upaya Peningkatan Perbankan Syariah di Indonesia**

---

<sup>29</sup><https://gontornews.com/peluang-dan-tantangan-merger-bank-Syariah-bagi-kesejahteraan-umat/> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

**1. Persamaan Pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Upaya Peningkatan Perbankan Syariah di Indonesia**

Sebelum dilakukan merger bank syariah BUMN, penulis tidak menemukan ikatan tali persamaan antara Agustianto Mingka dan Riawan Amin. Keduanya bersikukuh sama-sama berdiri pada posisi yang saling berkontradiksi. Agustianto Mingka menyikapi merger bank syariah BUMN dengan sikap setuju, sementara Riawan Amin menyikapinya dengan sebaliknya.

Setelah kebijakan merger dilakukan, barulah keduanya terlihat adanya persamaan, yakni sama-sama menyetujui perihal kebijakan merger bank syariah BUMN. Barangkali, kesetujuan tersebut didasarkan pada kesadaran adanya peluang dan kesempatan yang mengalahkannya permasalahan dan tantangan merger bank syariah BUMN. Apalagi, setelah merger dilakukan, BSI selaku bank hasil merger bank syariah BUMN mengalami peningkatan kinerja keuangan.

Jika persamaan tersebut ditarik pada ranah usaha menjadikan merger bank syariah BUMN menjadi bank besar, maka keduanya terlihat adanya tali persamaan, yakni sama-sama mengusulkan penambahan modal, hingga modal mencapai Rp. 30-40 triliun. Penambahan ini dimaksudkan sekiranya merger Bank Syariah BUMN naik level, dari BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III menuju BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV. Penaikan level demikian tentunya memiliki

keuntungan tersendiri bagi Bank Syariah Indonesia (BSI). Salah satunya ialah ketidakterbatasan ruang gerak Bank Syariah BUMN hasil merger.

Selain terbukanya ruang gerak yang tidak terbatas, keuntungan lain dari kenaikan level dari BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III menjadi BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) IV ialah meminimalisir kompetitor. Banyaknya Bank Konvensional yang bertengger di BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III menciptakan iklim persaingan yang ketat antara Bank Syariah Indonesia (BSI) dengan Bank Konvensional. Kenaikan level diharapkan dapat mengurangi pesatnya persaingan antara Bank Syariah Indonesia (BSI) dengan Bank Konvensional.

Apalagi, BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) dalam suatu bank mempengaruhi tingkat efisiensi, serta ruang gerak suatu bank. Asumsi demikian didasarkan pada peraturan yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 6/POJK.03/2016 Tentang Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Nomor 6/POJK.03/2016 Tentang Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank pada Pasal 7 menyebutkan beberapa kriteria Bank Umum berdasarkan Kegiatan Usaha (BUKU). Adapun kegiatan usaha yang menjadi ruang lingkup BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III di antaranya ialah melaksanakan kesemua aktifitas dalam rupiah ataupun valuta asing, serta penyertaan modal pada lembaga keuangan Syariah di

Indonesia dan/atau seluruh luar negeri dengan jumlah yang lebih besar dari BUKU (Bank Umum Kegiatan Usaha) III.<sup>30</sup>

## **2. Perbedaan Pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin Tentang Merger Bank Syariah BUMN Menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Upaya Peningkatan Perbankan Syariah di Indonesia**

Perbedaan pemikiran Agustianto Mingka dengan Riawan Amin bisa dilihat pada sebelum merger dilakukan. Sebelum kebijakan merger bank syariah BUMN dilakukan, Agustianto Mingka menyatakan kesetujuannya terhadap merger bank syariah BUMN. Kesetujuan Agustianto Mingka terhadap merger bank syariah BUMN disebabkan adanya peluang dan kesempatan yang besar, di mana peluang dan kesempatan ini melebihi tantangan dan dampak mudhorot yang disebabkan oleh merger ke depannya. Kendati tidak bisa disangkal jika nantinya kebijakan merger bank syariah BUMN diimplementasikan mendatangkan banyak permasalahan, hal itu tidak menjadi alasan merger tidak bisa dilakukan. Mengingat di setiap keputusan dan kebijakan meniscayakan adanya permasalahan, hal yang perlu dilakukan ialah bagaimana sekiranya meminimalisir permasalahan, sembari mencari alternatif sekiranya mengoptimalkan peluang dan kesempatan.

Adapun ketidaksetujuan Riawan Amin terhadap merger bank syariah BUMN disebabkan adanya keterpengaruhan dari Anwar Abbas,

---

<sup>30</sup>Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 6/POJK.03/2016 Tentang Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank Pasal 7.

Ketua PP Muhammadiyah. Menurut Anwar Abbas, penggabungan ketiga Bank Syariah BUMN tersebut berpotensi menyempitkan ruang bagi masyarakat ekonomi lapis bawah atau Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM), yang mendominasi ekonomi nasional untuk mendapatkan akses pembiayaan. Berangkat dari pemikiran demikian, Riawan Amin, seperti halnya Anwar Abbas menolak kebijakan merger bank syariah BUMN.

Secara ringkas, perbedaan mendasar yang membentangi pemikiran Agustianto Mingka dengan Riawan Amin terjadi karena perbedaan pandangan. Agustianto Mingka melihat adanya peluang, kesempatan serta beberapa solusi dari setiap masalah yang sekarang atau nanti muncul. Adapun Riawan Amin, sebelum dilakukan merger bank syariah BUMN melihat tidak adanya kesempatan ataupun peluang sekiranya merger bank syariah BUMN menjadi bank besar.

Berbicara strategi sekiranya merger bank syariah BUMN menjadi bank besar, terlepas dari sebelum dan sesudah kebijakan merger bank syariah BUMN, keduanya pun terlihat adanya perbedaan pemikiran.

Dalam beberapa hal sebelum merger dilakukan, keduanya berbeda pendapat dalam memberikan saran sekiranya merger bank syariah BUMN menjadi bank besar. Strategi Agustianto Mingka dalam membesarkan merger bank syariah BUMN terfokuskan pada antisipasi terhadap beberapa permasalahan dan konsekuensi dari diimplementasikannya merger, serta berfokus terhadap alternatif penanggulangan kelemahan merger. Adapun strategi pembesaran merger bank syariah dari Riawan

Amin berfokus terhadap pengoptimalan sumber daya manusia dan sumber daya non manusia.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

1. Sebelum dilakukan merger, Agustianto Mingka, melalui pemikirannya terhadap merger bank syariah BUMN menyatakan kesetujuannya. Kesetujuan ini didasarkan pada beberapa peluang dan kesempatan merger yang melebihi permasalahan, tantangan, serta konsekuensi mudhorot merger. Adapun Riawan Amin sebelum dilakukan merger, pemikirannya lebih tercurahkan kepada kelemahan-kelemahan, tantangan-tantangan, serta konsekuensi-konsekuensi merger yang berorientasi pada suatu kesimpulan, bahwa merger bukanlah solusi dan pilihan terbaik. Setelah dilakukan merger, solusi dan strategi yang diberikan oleh Agustianto Mingka yaitu bank hasil merger menjadi bank besar ialah penambahan modal sekiranya Bank Syariah Indonesia (BSI) menempati BUKU IV. Adapun Riawan Amin setelah dilakukan merger juga berpendapat jika pemerintah perlu menambah modal kepada Bank Syariah Indonesia (BSI), sehingga Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi bank tergolong BUKU IV. Selain itu, strategi dan solusi yang diberikan oleh Riawan Amin dalam rangka mengusahakan Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi bank besar ialah dengan pengoptimalan Sumber Daya Manusia (SDM) dan sumber daya non manusia.
2. Persamaan pemikiran Agustianto Mingka dengan Riawan Amin bisa dilihat pada strategi dan alternatif keduanya setelah merger dilakukan. Solusi dan



strategi ini berupa penambahan modal, sehingga BSI bisa menjadi bank BUKU IV yang arah geraknya lebih luas dari pada bank BUKU I, II dan III. Adapun perbedaan pemikiran Agustianto Mingka dengan Riawan Amin bisa dilihat dari sebelum dan sesudah merger bank syariah BUMN. Sebelum merger, Agustianto Mingka menyatakan sikap kesetujuannya terhadap merger bank syariah BUMN, di mana kesetujuan ini didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan rasional. Sementara itu, Riawan Amin menyatakan ketidak setujuannya disebabkan dirinya terpengaruh oleh pemikiran Anwar Abbas, ketua PP. Muhammadiyah. Perbedaan lain bisa dilihat dari segi strategi pembesaran merger bank syariah. Strategi yang dipilih oleh Agustianto Mingka berupa antisipasi terhadap permasalahan dan tantangan, serta penanggulangan terhadap kekurangan-kekurangan merger. Adapun Riawan Amin, strateginya lebih tercurahkan pada pengoptimalan sumber daya manusia dan sumber daya non manusia.

## **B. Saran**

Bagi penelitian selanjutnya, alangkah lebih baik lagi jika penelitian tersebut dicurahkan kepada tiga hal. *Pertama*, meneliti hal-hal yang bersifat spesifik, seperti komparasi strategi pemikiran Agustianto Mingka dan Riawan Amin dalam membesarkan merger bank syariah BUMN. *Kedua*, meneliti seberapa efektif strategi yang diberikan oleh Agustianto Mingka dan Riawan Amin dalam membesarkan merger bank syariah BUMN. *Ketiga*, meneliti aspek kekurangan dan kelebihan strategi yang diberikan oleh Agustianto Mingka dan Riawan Amin dalam membesarkan merger bank syariah BUMN.

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Ahmadi, Rulam. *Memahami Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surabaya: Penerbit UNM, 2005.
- DKK, Sri Ismaryanti Asyhari. *Gagasan Dalam Kolaborasi : Pemikiran Dan Wawasan Para Cendekia*. Yogyakarta: CV. Belibis Pustaka, 2021.
- KBBI, Aplikasi. Badan Pengembangan Bahasa dan Perbukuan, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Republik Indonesia.
- Mulia, Cornelius Simanjuntak dan Natalie. *Merger Perusahaan Publik : Suatu Kajian Hukum Korporasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti, 2006.
- Moleong, Lexy J. *Metode Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2009.
- Sudarsanam, P.S. *The Essence of Merger dan Akuisisi*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 1999.
- Winarso, Eddy dan Nuryani, Nunung. 2020. *Akuntansi Keuangan Lanjutan Berbasis IFRS & SAK Terbaru*. Jakarta: PT. Jawa Mediasindo Lestari.
- Hariyanti, Iswi., Serfianto, R., Yustisia, Ita. 2011. *Merger, Konsolidasi, Akuisisi, & Pemisahan Perusahaan*. Jakarta: Visi Media.
- Suparwoto. 1990. *Akuntansi Keuangan Lanjutan: Laporan Keuangan Konsolidasi Pendekatan Terpadu*. Yogyakarta: BPEE Yogyakarta.
- Hitt, Michael A.. 2009. *Strategic Management*. South Western: Cengage Learning.
- Coyle, Brian. 2000. *Mergers and Acquisition*. New York: Amacom.
- Hariyanti, Iswi., Dkk., 2011. *Merger, Konsolidasi, Akuisisi, dan Pemisahan Perusahaan Cara Cerdas Mengembangkan dan Memajukan Perusahaan*. Jakarta: Visimedia.

- Simanjuntak, Cornelius., Mulia, Natalie. 2006. *Merger Perusahaan Publik : Suatu Kajian Hukum Korporasi*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Untung, Budi. 2019. *Hukum Merger*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Manurung, Adler Haymans., John., Sawitri, Ni Nyoman., Saragih, Ferdinand Dehoutman. 2021. *Restrukturisasi Perusahaan: Merger, Akuisisi dan Konsolidasi serta Pembiayaannya*. Jakarta: PT. Adler Manurung Press.
- Tarigan, Josua. 2016. *Merger dan Akuisisi: Dari Perspektif Strategi dan Kondisi Indonesia*. Yogyakarta: Ekuilibria.
- Virhani, Mohan Rifko. 2020. *Hukum Merger, Konsolidasi, dan Akuisisi Pada Industri Telekomunikasi (Perspektif Efektivitas dan Efisiensi Pemanfaatan Spektrum Frekuensi Radio Pada Penyelenggara Jaringan Bergerak Seluler)*. Yogyakarta: CV. Budi Utama.
- Sudana, I Made. 2015. *Manajemen Keuangan Perusahaan (Teori dan Praktik)*. Makasar: Erlangga.
- Berlianty, Teng. 2019. *Hukum Organisasi Perusahaan*. Sidoarjo: Zifatama Jawara.
- J, Motis. 2007. *Mergers and Acquisitions Motives*. University of Crete: Department of Economics.
- Sudarsanam, P.S. 1999. *The Essence of Merger dan Akuisisi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Untung, Budi. 2019. *Hukum Merger*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wardana, Linda Kusumastuti., Putra, Choni Dwi. Analisis Komparasi Kinerja Keuangan PT. Bank Syariah Indonesia Sebelum dan Setelah Merger, JATI: Jurnal Akuntansi Terapan Indonesia, Vol. 1, No. 1, 2022, 86.
- Nainggolan, Romauli. "Efisiensi Teknis Bank di Indonesia: Kelompok Buku I-IV, Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis" Vol. 4, No. 2, 2020.

## Jurnal

Aminah, Ida Syafrida, Indianik “Faktor Perlambatan Pertumbuhan Bank Syariah Di Indonesia dan Upaya Penanganannya,” *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Vol. 14, No. 1. 2015.

Finansia, Linda. “*Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Setelah Merger*,” Makalah Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Yogyakarta, 2015.

Hit, Michael A. *Merger dan Akuisisi: Panduan Meraih Laba Bagi Para Pemegang Saham* (Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2002.

Hidayati, Ataina “Merger Dan Akuisi Berbagai Permasalahan Dan Kemungkinan Penyalahgunaannya,” *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, Vol. 1, No. 2. September, 1997.

Mangoting, Yenni. “Penggunaan Metode By Purchase Dan Pooling Of Interest Dalam Rangka Penggabungan Usaha (*Business Combination*) Dan Efeknya Terhadap Pajak Penghasilan,” *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 1, No. 2. Nopember 1999.

Mardiana, Hasan Sultoni, Kiki. “Pengaruh Merger Tiga Bank Syariah BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah Di Indonesia,” *Jurnal Ekonomi Syariah*, Vol. 08, No. 01. Juni, 2021.

Nasir, Muhammad Afdi Nizar dan Mohamad. “Strengthening Sharia Banking through Merger or Consolidation,” *Original Article MPRA (Munich Personal Repec Archive)*, Paper No. 97964. Januari 2020.

Nissa, Izzun Khoirun “Analisis Dampak Merger Perbankan Syariah BUMN Pada Laba Bersih Terhadap Kinerja Keuangan,” *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, Vol. 8, No. 01. 2022.

- Nofinawati, "Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia," *Jurnal Juris*, Vol. 14, No. 2. Juli-Desember 2015.
- Pimada, Alfany Arga Alil Fiqri, Minerva Maharani Azzahra, Khansa Dzakiyah Branitasandini, Laila M. "Peluang dan Tantangan Merger Bank Syariah Milik Negara Di Indonesia Pada Masa Pandemi Covid-19," *Jurnal Keuangan dan Perbankan Syariah*, Vol. 9, No. 1. 2021.
- Saputro, Nabila Anikah, Nabila Indah Chairunnisa dan Aditya Wahyu. "Potensi Praktik Monopoli Dalam Merger Bank Syariah Indonesia: Tinjauan Hukum Ekonomi Islam Dan Hukum Larangan Monopoli," *Jurnal Hukum Lex Generalis*, Vol. 2, No. 2. Februari, 2021.
- Siregar, Erwin Saputra. "Analisis Dampak Kebijakan Merger Dalam Pengembangan Bank Syariah Di Indonesia," *Jurnal Ekonomi Syariah, Akuntansi dan Perbankan*, Vol. 5, Issue 1.
- Pratomo, S.E., M.Ec., Pivi Pricifal Yosefa Tarigan dan Wahyu Ario. "Analisis Dampak Merger dan Akuisis Terhadap Abnormal Return dan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 03, No. 03. 2017.
- Romdhoni, Sumadi, A. Haris "Pengaruh Financing to Deposit Ratio (FDR), Dana Pihak Ketiga (DPK) dan Return on Asset (ROA) Terhadap Pembiayaan Musyarakah (Studi Kasus Bank Syariah Mandiri Periode 2010-2018)," *Jurnal Ilmu Ekonomi Islam*, Vol. 6, No. 03. 2020.
- Suhartono. "Analisa Penggabungan Perusahaan (*Business Combination*) Dengan Mengeluarkan Satu Jenis Saham Menggunakan MS. Access Proramming," *Jurnal Perspektif*, Vol. XIV, No. 1. Maret 2016.
- Syukron, Ali. "Dinamika Perkembangan Perbankan Syariah Di Indonesia," *Jurnal Ekonomi Dan Hukum Islam*, Vol. 3, No. 2. 2013.

- Wiyono, Wiwin Muchtar. "Dampak Merger 3 (Tiga) Bank Syariah BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah," *Jurnal Cakrawala Hukum*, Vol. 23, Issue 1. Maret, 2021.
- Zainuddin, Ika Atikah, Maimunah, Fuad. "Penguatan Merger Bank Syariah BUMN dan Dampaknya Dalam Stabilitas Perekonomian Negara," *Jurnal Sosial dan Budaya Syar'i*, Vol. 8, No. 2. 2021.
- Noegroho, Indriatmini. 2017. "Merger Merupakan Tantangan Atau Peluang Bagi Perekonomian Indonesia," *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, Vol. II, No. 3 (Oktober).
- Suhartono. 2017. "Analisa Penggabungan Perusahaan (Business Combination) Dengan Mengeluarkan Satu Jenis Saham Menggunakan MS. Access Proramming".*Jurnal Perspektif*. Vol. XIV, No. 1. (Maret).
- Mangoting, Yenni. 1999. "Penggunaan Metode by Purchase dan Pooling of Interest Dalam Rangka Penggabungan Usaha (Business Combination) dan Efeknya Terhadap Pajak Penghasilan". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 1, No. 2 (Nopember).
- Esfandari, Amilia Yunizar. 2013. "Pengadopsian IFRS 3 Pada Goodwill Dalam Kombinasi Bisnis (Studi Literatur)," *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, Vol. 2, No. 2(Oktober).
- Gustina, Ira. 2017. "Analisis Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi Pada Perusahaan Yang Go Public Yang Terdaftar Di BEI" *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*. Vol. 6, No. 1 (Januari-Juni).
- Sukirman, 2020. "Implementasi PP No. 27 Tahun 1998 Tentang Penggabungan Peleburan Dan Pengambilalihan Perseroan Terbatas Dengan Berlakunya UU No. 40 Tahun 2007" *Jurnal Dinamika Uumu*. Vol. 10, No. 1 (2020).
- Sundari, Retno Ika. 2016. "Kinerja Merger Dan Akuisisi Pada Perusahaan Go Public" *Telaah Bisnis*. Vol. 17, No. 1 (Juli).

- Wiyono, Wiwin Muchtar. 2021. "Dampak Merger 3 (Tiga) Bank Syariah BUMN Terhadap Perkembangan Ekonomi Syariah" *Jurnal Cakrawala Hukum*. Vol. 23, Issue 1(Maret).
- Tarigan, Pivi Pricifal Yosefa., Pratomo, Wahyu Ario. 2017. "Analisis Dampak Merger dan Akuisis Terhadap Abnormal Return dan Kinerja Keuangan Pada Perusahaan Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia," *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, Vol. 03, No. 03.
- Noegroho, Indriatmini. 2017. "Merger Merupakan Tantangan atau Peluang Bagi Perekonomian Indonesia," *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Akuntansi*, Vol. II, No. 3.
- Nizar, Muhammad Afdi., Nasir, Mohamad. "Strengthening Sharia Banking through Merger or Consolidation," *Original Article MPRA (Munich Personal Repec Archive)*, Paper No. 97964 (Januari 2020), 40.
- Al-Husain, Ahmad Sani. *Bank Syariah Indonesia: Tantangan dan Strategi Dalam Mendorong Perekonomian Nasional*, Info Singkat, Vol. 13, No. 3, 2021.
- Nizar, Muhammad Afdi., Nasir, Mohamad. "Strengthening Sharia Banking through Merger or Consolidation," *Original Article MPRA (Munich Personal Repec Archive)*, Paper No. 97964 (Januari 2020).
- Ramanda., Suci., Ajeng. "Penerapan PSAK No. 1 Tentang Penyajian Laporan Keuangan Pada PT. LMI," *Festival Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi, FR MA*, 2018.
- Aprilita, Ira., Tjandrakirana, Rina., H., Aspahani, "Alaisis Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger," *Jurnal Manajemen & Bisnis Sriwijaya*, Vo. 11, No. 2 (2013).
- Siregar, Erwin Saputra. "Analisis Dampak Kebijakan Merger Dalam Pengembangan Bank Syariah Di Indonesia," *Jurnal Ekononi Syariah, Akuntansi dan Perbankan*, Vol. 5, Issue 1 (2021).

Darmadji, T., Fakhruddin. 2005. *Pasar Modal di Indonesia Pendekatan Tanya Jawab*. Jakarta: Salemba Empat.

### Sumber Internet

Fuad, Hafid “Ada Tiga Syarat Bank Syariah Indonesia Bisa Optimal Membawa Berkah,” <https://ekbis.sindonews.com/read/279674/178/ada-tiga-syarat-bank-Syariah-indonesia-bisa-optimal-membawa-berkah-1608815530>; diakses tanggal 28 April 2021.

Artanti, Annisa Ayu “Begini Merger 3 Bank BUMN Syariah,” <https://www.medcom.id/ekonomi/keuangan/VNxvMDgk-begini-strategi-merger-3-bank-bumn-Syariah>; diakses 28 April 2021.

<https://m.republika.co.id/berita/koran/Syariah-koran/ndh4s430/tradisi-ramadhan> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

<https://nasional.sindonews.com/berita/1007509/162/merger-bukan-solusi-dongkrak-market-share?showpage=all> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

<https://nasional.sindonews.com/berita/1007516/162/perlu-persiapan-matang-sebelum-merger?showpage=all> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

<https://gontornews.com/pejuang-dan-tantangan-merger-bank-Syariah-bagi-kesejahteraan-umat/> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

<http://fsifebui.com/press-release-mentoring-ekonomi-Syariah-mes-upaya-penguatan-bank-Syariah/> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

<https://nasional.sindonews.com/berita/1007509/162/merger-bukan-solusi-dongkrak-market-share?showpage=all> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

<https://nasional.sindonews.com/berita/1007516/162/perlu-persiapan-matang-sebelum-merger?showpage=all> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

<http://fsifebui.com/press-release-mentoring-ekonomi-Syariah-mes-upaya-penguatan-bank-Syariah/> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

<https://gontornews.com/pejuang-dan-tantangan-merger-bank-Syariah-bagi->



kesejahteraan-umat/ diakses pada tanggal 7 Juni 2022.  
<http://fsifebui.com/press-release-mentoring-ekonomi-Syariah-mes-upaya-penguatan-bank-Syariah/> diakses pada tanggal 7 Juni 2022.

Bhivestama, “Faktor-Faktor Keberhasilan dan Kegagalan Merger dan Akuisisi,”  
<https://www.bhivestama.com/single-post/2016/08/18/faktor-keberhasilan-dan-kegagalan-merger-dan-akuisisi>; diakses tanggal 17 Mei 2022.

Musamus, “Laporan Keuangan: Pengertian, Tujuan, dan Jenis -Jenis Laporan Keuangan,”  
<https://www.musamus.my.id/2022/01/laporan-keuangan-pengertian-tujuan-jenis-jenis-laporan-keuangan.html>; diakses tanggal 19 Mei 2022.

### **Wawancara**

Amin, Riawan. *Wawancara*, Jakarta. 21 September 2021.

Mingka, Agustianto. *Wawancara*, Surabaya. 07 Januari 2022.

### **Undang-Undang**

Undang-Undang Republik Indonesia No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas  
 Pasal 1 angka 1.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 8 Tahun 1995 Tentang Pasar Modal Pasal  
 8.

Undang-Undang Republik Indonesia No. 8 Tahun 1995 Tentang Pasar Modal Pasal  
 9.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No, 27 Tahun 1998 Tentang  
 Penggabungan, Peleburan dan Pengambilalihan Perseroan Terbatas Pasal 1  
 Angka 1.

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 57 Tahun 2010 Tentang  
 Penggabungan Atau Peleburan Badan Usaha dan Pengambilalihan Saham

Perusahaan Yang Dapat Mengakibatkan Terjadinya Praktik Monopoli dan Persaingan Usaha Tidak Sehat Pasal 1 Angka 1.

Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 6/POJK.03/2016 Tentang Jaringan Kantor Berdasarkan Modal Inti Bank Pasal 7.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A