

## **BAB IV**

### **PENYAJIAN DATA DAN LAPORAN PENELITIAN**

#### **A. Gambaran Umum Bank Syariah Indonesia (BSI)**

##### **1. Sejarah Bank Syariah Indonesia**

Industri keuangan syariah dapat dipimpin oleh Indonesia, yang memiliki populasi Muslim terbesar di dunia. Perkembangan ekosistem sektor halal Indonesia sangat bergantung pada bantuan para pemangku kepentingan utama dan meningkatnya pengetahuan masyarakat tentang masalah halal. Bank-bank syariah adalah bagian dari mereka. Bank syariah sangat penting sebagai fasilitator untuk semua transaksi ekonomi di lingkungan industri halal. Industri perbankan syariah di Indonesia telah mengalami pertumbuhan dan perkembangan yang signifikan selama tiga dekade terakhir. Tren positif dalam perluasan jaringan, peningkatan layanan, dan inovasi produk dapat dilihat dari tahun ke tahun. Pada kenyataannya, banyaknya jumlah Bank Umum Syariah yang beroperasi menunjukkan adanya keinginan untuk melakukan ekspansi. Hal yang sama juga berlaku untuk bank-bank syariah yang diperdagangkan secara publik, termasuk Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah.

Melalui surat No. S-289/D.04/2020 tanggal 11 Desember 2020, Otoritas Jasa Keuangan (OJK) Pasar Modal menyetujui penggabungan usaha (merger) Bank Syariah Mandiri (BSM), Bank BNI Syariah (BNIS), dan Bank BRI Syariah (BRIS). Kemudian, melalui Surat Keputusan No.

4/KDK.03/2021 tanggal 27 Januari 2021, OJK Perbankan memberikan izin penggabungan usaha Bank Syariah Mandiri dan Bank BNI Syariah menjadi Bank BRISyariah dan mengubah izin usaha Bank BRISyariah menjadi izin usaha Bank Syariah Indonesia atau disebut BSI, sebagai bank hasil penggabungan. Dan dari surat nomor AHU-AH.01.10-0011384 yang mengkonfirmasi penerimaan pemberitahuan penggabungan BNIS dan BSM ke dalam BRIS sehubungan dengan pengumuman penggabungan BNIS dan BSM ke dalam BRIS pada tanggal 28 Januari 2021, juga telah diperoleh dari Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia. Merger berlaku pada 1 Februari 2021. Melalui merger ini, tiga bank syariah akan menyatukan kekuatan mereka untuk memberikan layanan yang lebih baik kepada nasabah, cakupan yang lebih luas, dan peningkatan kapasitas modal. BSI terpacu untuk bersaing dalam skala global berkat komitmen pemerintah melalui kementerian BUMN dan sinergi dengan perusahaan pusat (Mandiri, BNI,BRI) (Bank Syariah Indonesia, 2021).

## 2. Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia

### a. Visi

“Top 10 Global Islamic Bank”

### b. Misi

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

### 3. Nilai – Nilai Perusahaan Bank Syariah Indonesia

Nilai perusahaan BSI terdiri dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif yang disingkat menjadi AKHLAK:

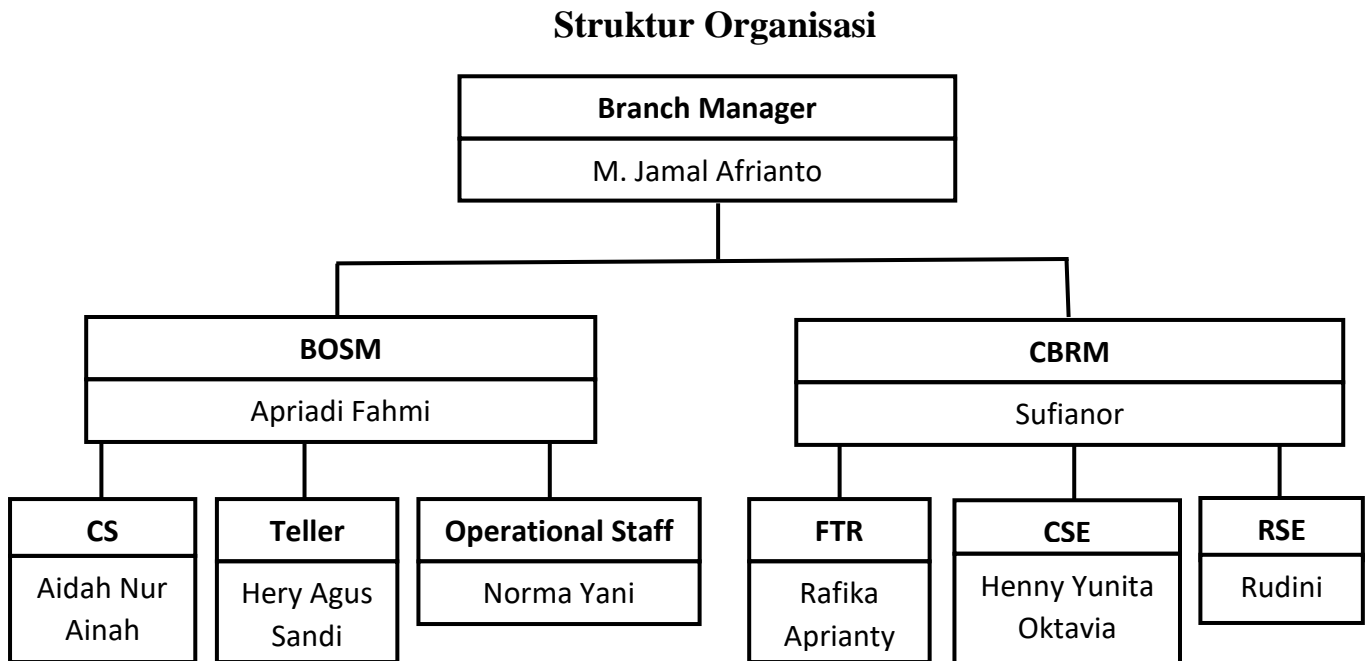
- a. **Amanah**, mengacu pada memegang keyakinan yang telah diberikan.
- b. **Kompeten**, mengacu pada selalu belajar dan meningkatkan kemampuan.
- c. **Harmonis**, peduli satu sama lain dan menghargai keberagaman.
- d. **Loyal**, berkomitmen dan mengedepankan kepentingan Negara dan Bangsa.
- e. **Adaptif**, selalu muncul dengan ide-ide baru dan semangat untuk beradaptasi.
- f. **Kolaboratif**, membentuk kemitraan yang sinergis.

### 4. Struktur Organisasi BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka

Struktur Organisasi adalah susunan atau unit-unit kerja yang ada pada suatu perusahaan yang mana memiliki keterkaitan antara komponen ataupun posisi pada suatu perusahaan dalam melakukan aktivitas operasionalnya sehingga dapat mencapai maksud bersama.

Struktur Organisasi dari setiap perusahaan pastinya berbeda – beda, hal tersebut disebabkan oleh jumlah tenaga kerja dan bentuk perusahaan tersebut. BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka merupakan perusahaan yang memiliki struktur organisasi yang mengaitkan semua sumber daya yang akan

bertanggung jawab atas tugasnya sendiri. Berikut ini struktur dari perusahaan BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka.



**Gambar 1. Struktur Organisasi BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka (sumber BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka, 2023)**

BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka terdiri dari 1 orang Pimpinan Cabang Pembantu (Pimcapem) yang mempunyai 8 orang karyawan, terdiri dari 4 orang karyawan perempuan dan 4 orang karyawan laki – laki.

## 5. Job Description

Berikut job description karyawan beserta tugas dan tanggung jawabnya:

### a. Branch Manager

*Branch manager* ialah sebagai pemimpin dan mengontrol kegiatan pengelolaan untuk mencapai tujuan pendapatan serta kinerja

bisnis secara keseluruhan kegiatan operasional dan memastikan kinerja keseluruhan pencapaian semua unit bisnis dibawah koordinasinya dengan cara hati-hati dan menentukan pembiayaan sesuai dengan batas otoritasnya. Untuk tugas dan tanggung jawabnya ialah sebagai berikut :

- 1) Memastikan bisnis pembiayaan, FBI, pendanaan, juga *contribution* margin dari lokasi untuk mencapai sasaran keuntungan dan performa elemen bisnis.
- 2) Mengenali dan mengeksplorasi peluang bisnis di berbagai bidang dalam rangka membangkitkan dana yang dihimpun dari pihak ketiga, portofolio pembiayaan, pendanaan untuk meningkatkan nilai dan penghasilan non operasional.
- 3) Penandatanganan PKS dan MoU instansi dilakukan, travel umroh/dealer/took emas/supplier emas sesuai wewenang penandatanganan PKS/MoU serta melindungi dan membenahi mutu pembiayaan.
- 4) Memastikan seluruh kegiatan operasional dan prosedur bisnis telah dilaksanakan sesuai prinsip kehati-hatian.
- 5) Memastikan bahwa pengendalian kualitas dan risiko berfungsi serta standar layanan nasabah diterapkan sesuai aturan.
- 6) Menindaklanjuti setiap temuan audit (*intern/ekstern*) dan memeriksa serta mengevaluasi tujuan kinerja semua bawahan.

- 7) Memonitor pelapor baik internal dan eksternal serta memantau pelaksanaan prinsip Anti Pencurian Uang (APU) dan Pencegahan Pendanaan Teroris (PPT).

*b. Branch Operation & Service Manager*

Dalam rangka membantu pencapaian tujuan kantor cabang, kegiatan *Branch operation & service manager* memastikan seluruh kegiatan operasional kantor cabang berjalan sesuai dengan ketentuan. Berikut adalah kewajiban dan tugasnya:

- 1) Meningkatkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh *Branch Office*.
- 2) Meningkatkan kualitas proses penanganan pengaduan secara menyeluruh.
- 3) Mengawasi bagaimana operasi umum, pembukuan, transaksi kliring dan tugas-tugas operasional lainnya dikelola untuk memastikan mereka dilakukan secara efisien dan sesuai standar.
- 4) Pemantauan proses pengajuan, penjaminan dan pengujian kualitas pembiayaan gadai sesuai ketentuan perundang-undangan, serta pemantauan kas manajemen.
- 5) Pada tahap peralihan, mengelola kegiatan operasional keuangan serta analisis nasabah dan kegiatan layanan dengan menerapkan APU atau Anti Pencurian Uang dan PPT atau Pencegahan Pendanaan Teroris.

- 6) Melakukan kewajiban dan tugas lainnya yang digariskan dalam peraturan internal Bank, serta sesuai GCG (*Good Corporate Governance*), sharia compliance dan mematuhi prinsip kehati-hatian.

c. *Teller*

*Teller* bertanggung jawab untuk melakukan tugas layanan transaksi dana sesuai dengan permintaan nasabah, mengelola pagu kas dan membuat laporan untuk mendukung kegiatan operasional dan memenuhi tujuan perusahaan. Berikut kewajiban dan tugasnya:

- 1) Melaksanakan layanan transaksi keuangan tunai dan non tunai sesuai dengan kebutuhan transaksi nasabah.
- 2) Mengontrol uang tunai dan memastikan itu layak untuk diedarkan dan tidak.
- 3) Membuat laporan sesuai dengan persyaratan internal dan eksternal.
- 4) Menerapkan prinsip Anti Pencurian Uang “APU” dan “PPT” Pencegahan Pendanaan Teroris.
- 5) Menerapkan peraturan yang berkaitan dengan standar pelayanan.
- 6) Melakukan tugas dan kewajiban lainnya yang digariskan dalam peraturan internal Bank, serta sesuai GCG (*Good Corporate Governance*), prinsip kehati-hatian, dan kepatuhan syariah.

*d. Customer Service Representative*

*Customer service representative* berkerja untuk mendukung pencapaian target bisnis, mengelola operasi layanan produk dan jasa, manajemen kas, dan peningkatan standar layanan. Untuk tugas dan tanggung jawabannya ialah sebagai berikut:

- 1) Memantau standar layanan yang diterapkan pada kegiatan layanan transaksi *Customer service* dan *teller* pada nasabah.
- 2) Meninjau dan menganalisis dokumen transaksi *Customer service* dan *teller*, memantau dan mengurus pagu kas sesuai dengan batasan yang telah ditetapkan.
- 3) Memantau dokumentasi transaksi *Customer service* dan *teller*.
- 4) Memantau dokumentasi barang berharga (Buku Tabungan, Kartu ATM, PIN, dan lainnya).
- 5) Memantau dan menyelesaikan proses penanganan pengaduan.
- 6) Mengawasi dan berkoordinasi dengan cabang terkait kegiatan *Cash in Transit (CIT) supply* dan *remise* cabang, serta penyelesaian utang kepada pihak ketiga.
- 7) Memantau kapan data nasabah data nasabah baru selesai dibersihkan dan memfasilitasi *cross selling* atau *up selling* produk dan jasa kepada nasabah.
- 8) Menjaga nasabah *eksisting* dana dan mengawasi laporan internal dan eksternal dengan baik.



- 9) Menerapkan prinsip Pencegahan Pendanaan Teroris (PPT), Anti Pencurian Uang (APU) dan Know Your Customer (KYC).
- 10) Menjalankan aktivitas pelayanan nasabah lewat penerapan APU atau Anti Pencurian Uang dan PPT atau Pencegahan Pendanaan Teroris.
- 11) Melakukan kewajiban dan tugas lainnya yang digariskan dalam peraturan internal Bank, serta sesuai GCG (*Good Corporate Governance*), sharia compliance dan mematuhi prinsip kehati-hatian.

e. *Operational Staff*

Pelayanan kliring dan pembukuan transaksi operasional nasabah *Branch Office* dilakukan oleh *Operational staff*. Pembukuan pembiayaan berdasarkan pada SLA dan peraturan yang ditentukan. Berikut kewajiban dan tugasnya:

- 1) Melaksanakan kegiatan transaksi *transfer* keluar, transaksi kliring (SKNBI), kliring keluar dan masuk sesuai dengan batas aturan.
- 2) Melakukan transaksi domestik maupun jenis kliring lainnya (*payment point, payroll, pelimpahan transaksi valas*) sesuai dengan aturan yang berlaku.
- 3) Melaksanakan transaksi pembukuan, pencairan pembiayaan, pembayaran biaya dan pembiayaan bagi hasil.

- 4) Menjaga administrasi semua transaksi dan dokumentas, serta melaksanakan audit atas keakuratan dan kebenaran laporan keuangan.
  - 5) Melakukan semua tugas administrasi yang berkaitan dengan penutupan asuransi aset milik bank.
  - 6) Melakukan kewajiban dan tugas tambahan lainnya yang dituangkan dalam kebijakan internal Bank.
  - 7) Melakukan kewajiban dan tugaslainnya yang digariskan dalam peraturan internal Bank, serta sesuai GCG (*Good Corporate Governance*), sharia compliance dan mematuhi prinsip kehati-hatian.
6. Karyawan Sebelum dan Sesudah Merger di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka
- a. M. Jamal Afrianto
  - b. Apriadi Fahmi (setelah merger)
  - c. Sufianor (setelah merger)
  - d. Aidah Nur Ainah (setelah merger)
  - e. Hery Agus Sandi
  - f. Norma Yani
  - g. Rafika Aprianty (setelah merger)
  - h. Henny Yunita Oktavia
  - i. Rudini

## **B. Penyajian Data**

Dampak dari penggabungan tiga Bank Syariah terhadap kesejahteraan karyawan BSI dengan rumusan masalah bagaimana dampak merger tiga Bank Syariah terhadap kesejahteraan karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Banjarmasin Pasar Cempaka. Peneliti melakukan wawancara dengan karyawan BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka. Dari hasil wawancara tersebut kepada karyawan di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka, peneliti dapat memaparkan tentang dampak merger tiga Bank Syariah terhadap kesejahteraan karyawan BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka, yang akan dijabarkan sebagai berikut:

### **1. Pendapat Karyawan tentang Keputusan Merger BSI**

Dari hasil wawancara dengan karyawan di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka, karyawan di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka telah mendengar tentang keputusan pemerintah untuk menggabungkan (merger) tiga bank syariah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Tiga bank tersebut yaitu Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS), Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS) dan Bank Syariah Mandiri (BSM).

Apriadi Fahmi selaku *Branch Operation & Service Manager (BOSM)* dari BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka mengatakan bahwa “*keputusan merger BSI sangat tepat karena solusi bagi masyarakat untuk menikmati perbankan syariah*”. Beliau mengapresiasi keputusan ini karena dapat membuat bank syariah semakin besar dan menjadikan bank syariah yang luas, efektif dan tangguh dengan asset yang digabungkan.

Sependapat dengan Fahmi, Hery Agus Sandi selaku *Teller* dari BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka juga mendukung keputusan merger BSI. Beliau mengatakan dengan adanya pergabungan ini jangkauan BSI semakin luas, akses kantor cabang juga lebih dekat untuk nasabah dan BSI bisa menjadi perusahaan yang kuat. *“dengan adanya merger ini bagus, karena BSI bisa lebih dikenal masyarakat luas”*. Selaras dengan Norma Yani selaku *Operational Staff* di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka mengatakan keputusan merger sangat tepat untuk dilakukan dan akan mampu bersaing dengan bank konvensional lainnya. *“pergabungan ini menurut saya tepat untuk dilakukan dan bagus untuk BSI. Selain dikenal oleh masyarakat, bank BSI juga semakin besar dan menambah nasabah”*.

## 2. Dampak Merger terhadap Kesejahteraan Karyawan BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka

Dampak dari merger Bank Syariah Indonesia (BSI) untuk kesejahteraan Karyawan BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka menurut hasil wawancara dengan pihak karyawan yaitu mereka mengatakan bahwa mereka mendapatkan penghasilan gaji yang meningkat, bonus yang bertambah, promosi karyawan dan ada tunjangan yang didapat seperti tunjangan hari raya. Mereka juga mengatakan ada program kerja yang dapat mensejahterakan mereka dan lingkungan kerja yang kondusif serta adanya jaminan keselamatan dan kesehatan.

Seperti yang dijelaskan oleh Apriadi Fahmi selaku *Branch Operation & Service Manager (BOSM)* dari BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka mengatakan bahwa dengan penggabungan beberapa asset dari tiga bank syariah tersebut yaitu Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS), Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS) dan Bank Syariah Mandiri (BSM) ini berdampak pada keuntungan yang membesar yang dimana pada saat asset membesar dan dikelola dengan baik maka menimbulkan profit atau keuntungan yang meningkat dan berdampak juga pada penghasilan yang didapat karyawan BSI. *“Untuk kantor-kantor ditutup dan pemecatan itu setau saya tidak ada, cuma itu digabung menjadi BSI. Hanya saja pemindahan karyawan diawal merger itu membuat karyawan harus menyesuaikan diri. Karyawan baru kami yang dipindah harus menyesuaikan diri dengan daerah tempat kerja maupun tempat tinggal, biaya hidup yang sedikit lebih mahal, juga berjauhan dari keluarga. Karyawan yang lama dan baru yang awalnya nyaman dengan sistem kerja yang dulu harus menyesuaikan dengan sistem dan keadaan yang baru. Kami juga harus bisa saling bekerjasama untuk dapat mencapai tujuan dilakukannya merger tersebut dan menjadi BSI yang lebih baik lagi”*.

*“adanya merger atau penggabungan ini otomatis beberapa asset dari 3 bank syariah yang bergabung dan menjadi bertambah yaitu dari BRIS, BNIS, dan BSM menjadi menyatu. Pada saat asset menyatu ini dan BSI lagi gencar-gencarnya ekspansi dan otomatis berdampak juga pada keuntungan yang membesar. Pada saat asset membesar dan dikelola dengan baik profit*

*atau keuntungan dari BSI itu meningkat. Profit meningkat berdampak pada penghasilan karyawan. Contohnya yaitu gaji meningkat, karyawan mendapatkan bonus tahunan, dapat THR, dan pada saat penilaian bagus itu diberikan juga tambahan kenaikan gaji dan juga ada kenaikan jabatan istilahnya promosi karyawan”.*

Dampak lainnya dari merger ini dari sisi kesejahteraan karyawan sendiri yaitu adanya mutasi karyawan karena terjadinya penggabungan, kewajiban yang bertambah, perebutan nasabah yang terjadi di awal merger BSI dan terjadi penipuan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab yang mengatasnamakan BSI. *"dengan adanya merger inikan banyak cabang-cabang yang dulunya BNIS, BRIS, dan BSM yang bergabung membuat nasabah dalam bahasanya itu jadi ada perebutan nasabah dalam satu kota itu. Misalkan dulu dari BNIS nasabahnya ini, terus menjadi BSI tergabung. walaupun begitu di awal-awal sudah dibagi. Banyak kantor-kantor bergabung berubah nama menjadi BSI. Hasil wawancara kepada Apriadi Fahmi selaku Branch Operation & Service Manager (BOSM).*

Hery Agus Sandi selaku *Teller* dari BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka *"contohnya ada orang menghubungi, tapi orang itu pakai nomor palsu, nomor yang rata-rata sekali pakai khusus penipuan. Nasabah ditelepon dan bicara dengan orang itu yaitu penipu tersebut. Orang yang menelpon itu meyakinkan terus dia itu ada ilmu hipnotis jadi dia nelpon nasabah, walau tidak semuanya tapi ada dari beberapa nasabah yang tertipu. Jadi penipuan ini mengatasnamakan BSI dan anehnya itu biodata*

*diri dari nasabah itu penipunya mengetahui, tidak tahu dapat pastinya. Dan juga terus penipuan itu bisa lewat link, misal penipu ini bilang bahwa nasabah tersebut mendapatkan hadiah undian dari BSI. Nasabah tersebut tidak paham hadiahnya Seperti apa lalu mengklik link yang dikirim penipu misalnya. Terus nasabah tersebut mengisi biodata diri contoh nomor KTP, nomor HP, nomor rekening dan hal-hal yang bersifat rahasia yang tidak boleh dibicarakan kepada orang lain. Ada juga nasabah yang ditelepon dan diminta nomor OTP yang dikirim lewat SMS itu dan diberikan kepada penipu tersebut. Kemudian hal penting lainnya yang tidak boleh diberikan yaitu nomor OTP dan dan nomor yang ada di belakang kartu”.*

Karyawan BSI harus beradaptasi dengan sistem dan aturan baru setelah merger dilakukan. Hal ini disampaikan juga bahwa “*sebagai karyawan yang dulu namanya disini BSM menjadi BSI diharuskan memahami sistem yang baru dan mematuhi aturan baru. Karyawan yang baru, kami harus bisa saling beradaptasi. Walau lingkungan kerja setelah merger bisa dikatakan kondusif karena kami berpegang pada prinsip AKHLAK (Amanah Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif). Selain itu kami juga ditugaskan untuk mengurus migrasi rekening nasabah dari bank terdahulu ke bank BSI”.*

3. Apakah ada program kerja, jaminan kesehatan dan jaminan keselamatan untuk kesejahteraan karyawan setelah adanya merger dan bagaimana lingkungan kerja di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka

Kemudian program kerja untuk kesejahteraan karyawan di BSI yaitu seperti dikatakan oleh Heri Agus Sandi adanya *family gathering* dan untuk lingkungan kerja aman dan sehat. *“Ada family gathering di BSI, kalo untuk lingkungan kerja disini aman-aman saja, betah aja bekerja dan lingkungannya juga sehat jadi pikiran tenang dan meningkatkan semangat kerja dan produktivitas kerja juga”*. Apriadi Fahmi mengatakan program kerja adanya mendapatkan insentif saat menjual produk pembiayaan atau produk tabungan. Lingkungan kerja, jaminan kesehatan dan keselamatan yang ada di BSI KCP Banjarmasin pasar Cempaka untuk lingkungan kerja aman dan kondusif, juga memiliki jaminan keselamatan dan kesehatan.

Dikatakan oleh Afriadi Fahmi bahwa *“lingkungan kerja di sini sangat kondusif karena kami menerapkan prinsip AKHLAK yaitu Amanah Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Serta kami juga memiliki jaminan kesehatan dan keselamatan”*. Menurut Norma Yani lingkungan kerja di sini yang ada di BSI baik dan sehat. Jaminan kesehatan dan keselamatan juga bagus yang di mana pemimpin memberikan perhatiannya. *“lingkungan kerja sehat dan untuk jaminan ada lengkap, mulai dari BPJS hingga inhealth”*.

4. Apakah karyawan BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka merasakan kesejahteraan selama bekerja di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka

Dari hasil wawancara kepada karyawan BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka, mereka mengatakan bahwa selama bekerja di BSI KCP



Banjarmasin Pasar Cempaka mereka merasakan kesejahteraan dimana seperti yang mereka katakana diatas yaitu mereka mendapatkan penghasilan gaji yang lebih besar, bonus yang bertambah, dan ada tunjangan yang didapat seperti tunjangan hari raya. Mereka juga mengatakan ada program kerja yang dapat mensejahterakan mereka dan lingkungan kerja yang kondusif serta adanya jaminan keselamatan dan kesehatan.

Seperti yang dikatakan oleh Apriadi Fahmi bahwa *“Alhamdulillah saya merasakan kesejahteraan selama bekerja disini”*. Hal itu juga disampaikan oleh Heri Agus Sandi yang mengatakan *“selama bekerja disini saya merasa sejahtera dan alhamdulillah puas bekerja disini”*. Adapun dari Norma Yani menyampaikan bahwa bekerja di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka merasakan keadaan yang lebih baik dan sejahtera, *“bekerja disini baik, merasakan keadaan lebih baik dan sejahtera saja”*.

### **C. Analisis Data**

Dalam hasil penelitian ini peneliti mengacu pada rumusan masalah yang menjadi acuan dalam penelitian ini. Berikut acuan yang dilakukan peneliti: dampak merger tiga bank syariah terhadap kesejahteraan Bank Syariah Indonesia KCP Banjarmasin pasar Cempaka.

Dampak adalah suatu hal yang memberikan pengaruh atau akibat. Pengaruh tersebut bisa berupa pengaruh positif atau pengaruh negatif. Jadi dampak diartikan sebagai pengaruh atau akibat pada suatu hal, baik itu dari sisi yang baik ataupun tidak.

Merger (penggabungan) adalah dua atau lebih perusahaan atau badan usaha yang keduanya memiliki keseimbangan kekuatan yang dapat digabungkan sehingga menjadi satu kesatuan yang saling memperkuat secara bersama-sama. Sudana, mendefinisikan merger sebagai penggabungan kelompok-kelompok yang memiliki ukuran tertentu dan paling mudah mempertahankan satu korporasi yang lebih lama (terus ada), yaitu badan yang memiliki tingkat bisnis paling penting.

Pendapat karyawan Bank Syariah Indonesia KCP Banjarmasin Pasar Cempaka dengan adanya pergabungan ini bahwa karyawan mendukung adanya merger ini. Merger ini memberikan dampak yang positif bagi Bank Syariah Indonesia dan juga kepada karyawan. BSI juga menjadi dikenal luas oleh masyarakat umum. Untuk nasabah BSI sendiri bertambah karena mereka mengetahui adanya pergabungan ini yang menjadikan BSI menjadi bank yang semakin besar dengan aset yang digabungkan menjadi satu. Dengan adanya pergabungan ini jangkauan bsi semakin luas, akses kantor cabang lebih dekat untuk nasabah BSI dan BSI menjadi perusahaan lebih tangguh. Pergabungan ini juga dikatakan akan mampu bersaing dengan bank konvensional lainnya dan merupakan solusi yang tepat bagi masyarakat untuk menikmati perbankan syariah.

Segel dan Bruzy (1998) kesejahteraan menjadi tolak ukur bagi karyawan, karena itu mereka berada dalam keadaan sejahtera. Sejahtera itu sendiri ialah suatu keadaan insan dimana seseorang dikatakan makmur, sehat, dan tentram, jadi untuk meraih keadaan itu diperlukan usaha yang tepat dengan kemampuannya. walaupun tidak ada batasan makna khusus pada kesejahteraan, namun tingkat kesejahteraan terdiri dari pendidikan, kesehatan, pangan dan sering diperlebar ke

perlindungan sosial yang berbeda seperti lowongan kerja, jaminan hari tua,lepas dari kemiskinan, dan lainnya

Berdasarkan tangga kebutuhan menurut Maslow, ada 5 tahapan kesejahteraan. Adapun tahapannya yaitu: (Bachtiar, 2015)

- a. Keluarga Prasejahtera : tidak mampu melengkapi sebagian atau keseluruhan kebutuhan dasarnya, yaitu indikator nomor 1-5.
- b. Keluarga Sejahtera I: telah mampu mencapai keseluruhan kebutuhan dasarnya, tapi belum dapat melengkapi keseluruhan kebutuhan social psikologisnya, yaitu indikator nomor 6-14.
- c. Keluarga Sejahtera II: telah mampu mencapai keseluruhan kebutuhan dasar dan kebutuhan sosialnya psikologisnya, tetapi belum dapat melengkapi keseluruhan kebutuhan pengembangannya, yaitu indikator nomor 15-21.
- d. Keluarga Sejahtera III: telah mampu mencapai keseluruhan kebutuhan dasarnya, kebutuhan sosial psikologis, dan kebutuhan pengembangannya, tetapi belum melengkapi partisipasi kemasyarakatannya, yaitu indikator nomor 22 dan 23.
- e. Keluarga Sejahtera III Plus: telah mampu mencapai keseluruhan kebutuhan dasar, kebutuhan sosial psikologis, dan kebutuhan pengembangannya serta telah mampu pula melengkapi partisipasi kemasyarakatannya, yaitu indikator nomor 1-23.

Adapun indikator dari tahapan sejahtera berdasarkan tingkatan kebutuhannya yaitu:

e. Kebutuhan dasar/pokok

- 15) Ibadah terlaksana
- 16) Makan dua kali atau lebih dalam sehari
- 17) Berpakaian berbeda untuk kegiatan yang berbeda
- 18) Bukan dari tanah untuk bagian terluas lantai rumah
- 19) Jika anak sakit dibawa kefasilitas kesehatan

f. Kebutuhan sosial psikologis

- 20) Ibadah rutin
- 21) Mengonsumsi telur/ikan/daging sekali seminggu
- 22) Sepasang pakaian baru pertahun
- 23) Luas lantai lebih dari 8 m<sup>2</sup>
- 24) Sehat yang baik tiga bulan terakhir
- 25) Memiliki pendapatan tetap
- 26) Bisa baca dan tulis huruf latin usia dari 10-60 tahun
- 27) Bersekolah pada usia dari 6-15 tahun
- 28) Memiliki anak lebih dari 2 pakai KB

g. Kebutuhan pengembangan

- 22) Meningkatkan pemahaman keagamaan
- 23) Memiliki tabungan keuangan keluarga sendiri
- 24) Makan bersama juga saling berbincang
- 25) Ikut serta kegiatan masyarakat
- 26) Enam bulan sekali liburan bersama
- 27) dapat informasi dari berita dari TV, majalah, surat kabar, radio

28) Memakai sarana transportasi

h. Kebutuhan kontribusi masyarakat

24) Rajin memberikan sumbangan materi secara rutin

25) Rajin menjadi pengurus organisasi kemasyarakatan

Berdasarkan tangga kebutuhan menurut Maslow, karyawan di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka berada pada tingkat 3. Para karyawan berada pada tingkat Keluarga Sejahtera II yang berarti bahwa keluarga yang telah mampu mencapai semua kebutuhan dasar dan kebutuhan sosial psikologisnya, tetapi belum dapat melengkapi keseluruhan kebutuhan pengembangannya, yaitu indikator nomor 15-21. Dengan ini dapat dikatakan bahwa mereka termasuk dalam keadaan cukup sejahtera pada tahap atau tingkat keluarga sejahtera menurut Maslow.

Kesejahteraan karyawan ialah imbalan yang didapat pekerja/karyawan selain dari penghasilan atau upah dan ketersediaannya tidak terlepas dari pencapaian kinerja secara keseluruhan. Kesejahteraan yang diberikan harus berguna dan menginspirasi untuk mewujudkan impian organisasi, karyawan serta tidak menyalahi aturan pemerintah.

Kesejahteraan karyawan yang ada di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka dilihat dari indikator Kesejahteraan Karyawan berdasarkan Bockerman et al yang diuraikan sebagai berikut:

a. Kepuasan kerja (perasaan sejahtera yang ditimbulkan oleh pengalaman kerja seseorang. Ketika harapan tidak terpenuhi, seseorang menjadi tidak puas dengan pekerjaannya): Seperti yang dikatakan oleh Heri Agus Sandi

selaku *Teller* BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka yang mengatakan “selama bekerja disini saya merasa sejahtera dan alhamdulillah puas bekerja disini”.

- b. Ketidakpastian (ketidakpastian tentang kemungkinan ketersediaan kontrak yang akan datang): Menurut *Branch Operation & Service Manager (BOSM)* BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka yaitu Apriadi Fahmi, “untuk kantor-kantor ditutup dan pemecatan itu setau saya tidak ada, cuma itu digabung menjadi BSI”.
- c. Kecelakaan kerja (salah satu yang terjadi saat melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan): Menurut Norma Yani selaku *Operational staff* di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka bahwa lingkungan kerja di sini yang ada di BSI baik dan sehat. Jaminan kesehatan dan keselamatan lengkap, mulai dari BPJS hingga inhealth, “lingkungan kerja sehat dan untuk jaminan ada lengkap, mulai dari BPJS hingga inhealth”.
- d. Risiko (hasil yang tidak menyenangkan dari suatu akibat atau tindakan, terjadinya kemalangan saat bekerja): menurut penuturan Heri Agus Sandi mengatakan lingkungan kerja aman dan sehat. Selaras dengan Apriadi Fahmi selaku BOSM BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka mengatakan lingkungan kerja, jaminan kesehatan dan keselamatan yang ada di BSI KCP Banjarmasin pasar Cempaka untuk lingkungan kerja aman dan kondusif. “lingkungan kerja di sini sangat kondusif karena kami menerapkan asas AKHLAK yaitu Amanah Kompeten, Harmonis, Loyal,

*Adaptif dan Kolaboratif. Serta kami juga memiliki jaminan kesehatan dan keselamatan*". Menurut Norma Yani juga ada jaminan keselamatan dan kesehatan lengkap yaitu BPJS hingga *inhealth* dan juga adanya perhatian dari pimpinan terhadap karyawannya.

- e. Promosi tidak tersedia (tidak memiliki mempunyai kesempatan untuk naik posisi/jabatan): Apriadi Fahmi mengatakan, Pada saat asset menyatu dan membesar serta dikelola dengan baik , maka profit atau keuntungan dari BSI itu meningkat. *"Profit meningkat berdampak pada penghasilan karyawan. Contohnya yaitu gaji meningkat, karyawan mendapatkan bonus tahunan, dapat THR, dan pada saat penilaian bagus itu diberikan juga tambahan kenaikan gaji dan juga ada kenaikan jabatan istilahnya promosi karyawan"*.
- f. Tidak ada hak untuk berpendapat (tidak ada hak untuk mengungkapkan): seperti yang dikatakan Apradi Fahmi bahwa lingkungan kerja sangat kondusif karena mereka menerapkan asas *AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif)*. Dimana salah satu nilai prinsipnya Kolaboratif yaitu membangun kerjasama yang sinergis. Maka mereka memiliki hak untuk berpendapat di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka. *"lingkungan kerja di sini sangat kondusif karena kami menerapkan prinsip AKHLAK ialah Amanah Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Serta kami juga memiliki jaminan kesehatan dan keselamatan"*. Lingkungan kerja yang sehat dan baik

seperti disampaikan oleh Norma Yani merupakan salah satu poin penting.

- g. Diskriminasi (setiap orang dilakukan berbeda-beda): seperti yang dikatakan Apradi Fahmi diatas, bahwa lingkungan kerja sangat kondusif karena mereka menerapkan pilar *AKHLAK*. Salah satu prinsip atau nilai tersebut yaitu Harmonis yang diartikan saling peduli dan menghargai perbedaan. *"lingkungan kerja di sini sangat kondusif karena kami menerapkan prinsip AKHLAK ialah Amanah Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan Kolaboratif. Serta kami juga memiliki jaminan kesehatan dan keselamatan"*. Seperti dikatakan oleh Heri Agus Sandi bahwa lingkungan kerja di BSI KCP Banjarmasin sehat dan aman.
- h. Intensitas kerja (jumlah waktu yang dihabiskan untuk bekerja selama durasi tertentu): cukup baik disamping mereka masih harus mengurus migrasi rekening nasabah dari bank terdahulu ke bank BSI.

Dampak merger terhadap kesejahteraan karyawan BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka ini yaitu bahwa selama bekerja di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka mereka merasakan sejahtera. Kesejahteraan tersebut membuat mereka bekerja lebih produktif karena suasananya juga kondusif. Seperti yang dikatakan Apriadi Fahmi selaku *Branch Operational & Service Manager* bahwa dengan adanya merger BSI berdampak juga pada kesejahteraan karyawan. Dimana dengan bergabungnya tiga bank syariah yaitu Bank Rakyat Indonesia Syariah (BRIS), Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS), dan Bank Syariah Mandiri (BSM) otomatis beberapa aset dari tiga bank syariah tersebut bergabung menjadi



bertambah dan menyatu. BSI kemudian melakukan *ekspansi* dengan memperbesar dan memperluas usaha mereka dan menghasilkan keuntungan yang juga membesar. Dengan aset yang membesar dan dikelola dengan baik, profit atau keuntungan dari BSI meningkat. Oleh sebab itu, dengan meningkatnya keuntungan berdampak juga pada penghasilan karyawan. Dampak tersebut berupa penghasilan yang meningkat, bonus tahunan yang bertambah, adanya tunjangan yang didapat seperti tunjangan hari raya, juga program kerja yang dapat mensejahterakan mereka. Selain itu lingkungan kerja yang aman dan kondusif serta mendapatkan jaminan keselamatan serta kesehatan, dan juga pada saat penilaian bagus diberikan juga tambahan kenaikan gaji. Bonus tahunan dan tunjangan sebelum merger juga ada tapi setelah merger ini lebih meningkat.

Dampak lainnya dari merger BSI ini kepada karyawan BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka yaitu mutasi karyawan ke BSI setelah merger tersebut. Walau pemecatan karyawan tidak ada di BSI tersebut. kemudian, kewajiban yang bertambah, perebutan nasabah yang terjadi di awal merger BSI dan terjadi penipuan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab yang mengatasnamakan BSI. Untuk karyawan yang lama bekerja disana yang dulunya BSM menjadi BSI juga harus menyesuaikan dengan tatanan kerja dan peraturan yang baru. Sama juga untuk semua karyawan harus sama-sama menyesuaikan diri dan bekerjasama. Disamping itu, lingkungan kerja di BSI setelah merger ini lebih kondusif karena mereka menerapkan tiang AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan kolaboratif). Adapun perbedaan sebelum merger dan sesudah merger dimana karyawan BSI sebelum merger menguasai dan

nyaman dengan sistem dan aturan terdahulu. Namun setelah merger karyawan harus bisa beradaptasi dan memahami sistem yang baru dan juga mematuhi aturan yang baru. Karyawan juga masih harus mengurus migrasi rekening nasabah dari bank terdahulu ke bank BSI. Semua karyawan diperlukan untuk bisa saling menyesuaikan diri dan bekerjasama.

Adanya perebutan nasabah yang terjadi di awal merger BSI dan juga terjadi penipuan oleh orang yang tidak bertanggung jawab yang memakai nama BSI. Penipuan tersebut bisa melalui telpon, contohnya adanya penipu yang menelpon nasabah menggunakan nomor palsu yang nomor tersebut rata-rata nomor yang sekali pakai oleh penipu. Orang tersebut meyakinkan nasabah dan bisa juga adanya hipnotis yang dilakukan orang tersebut. Dan juga bisa melalui link yang dikirim penipu dengan bilang bahwa nasabah tersebut mendapatkan hadiah undian dari BSI. Di mana nasabah tersebut karena tidak mengetahui hadiahnya seperti apa lalu mengklik link yang dikirim oleh penipu. Yang di mana setelah mengklik link tersebut diminta mengisi biodata diri yang bersifat rahasia. Walaupun tidak semuanya tapi ada dari beberapa nasabah yang tertipu.

Untuk mengatasi dampak yang terjadi setelah merger BSI tersebut, pihak BSI telah membuat solusi yang tepat yaitu untuk perebutan nasabah tersebut pihak bank BSI sudah mendapatkan solusi dengan dilakukannya pemetaan nasabah atau pembagian nasabah untuk setiap kantor cabang BSI. Hal ini disampaikan oleh Apriadi Fahmi selaku *Branch Operation & Service Manager (BOSM)* di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka. “*Perebutan nasabah itu sudah ada solusi yang dibuat pihak BSI. Solusi tersebut yaitu dinamakan pemetaan*

*nasabah atau pembagian nasabah. Jadi nasabah dibagi yang emang di awal bank tersebut bersaing, namun sudah jadi BSI ya masih ada tapi sudah dibagi".*

Untuk penipuan yang dilakukan oleh oknum yang tidak bertanggung jawab yang mengatasnamakan BSI, pihak BSI selalu menghimbau untuk berhati-hati terhadap penipuan. Hal ini juga disampaikan oleh Hery Agus Sandi selaku *Teller* di BSI KCP Banjarmasin Pasar Cempaka, "*Makanya banyak nasabah yang kami himbau untuk berhati-hati terhadap penipuan. BSI inikan hitungannya bank baru ya, jadi bank baru ini rata-rata orang mengira banyak mengeluarkan hadiah seperti misalnya pesta hadiah*". Jadi sebaiknya nasabah BSI mendengarkan dan matikan telepon apabila ada yang mengatasnamakan BSI dan meminta data diri. Perlu diingat bahwa bank tidak pernah meminta informasi seperti PIN ATM, nomor kartu, PIN mobile banking, CVV, OTP atau data sensitif lainnya. Dan segera hubungi pihak BSI apabila terjadi aktivitas transaksi yang mencurigakan. Juga jangan sembarangan mengklik link yang dikirim seseorang.

Untuk mengatasi dampak merger lainnya untuk kesejahteraan karyawan BSI yaitu karyawan perlu aktif bekerjasama dan beradaptasi guna membentuk BSI yang lebih baik lagi untuk bisa sama-sama mencapai tujuan dilakukannya merger ini. Dengan demikian karyawan lama maupun pindahan dari bank lain diharapkan bisa beradaptasi dengan semua perubahan yang terjadi di bank.

Di BSI adanya program kerja untuk mensejahterakan karyawan seperti *family gathering* dan adanya insentif saat menjual produk pembiayaan atau produk tabungan. Selain itu BSI juga menjalankan BSI Club yang salah satu aktivitasnya ialah olahraga yang dilakukan secara periodik dan juga adanya

promosi dan pelatihan pensiun. Lingkungan kerja yang aman dan kondusif yang mana BSI menerapkan asas *AKHLAK* ialah *Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif dan kolaboratif* serta mereka juga memiliki jaminan kesehatan dan keselamatan. Jaminan tersebut berupa adanya *BPJS* dan juga *inhealth*. Karyawan BSI mengatakan bahwa lingkungan yang sehat dan kondusif membuat mereka betah untuk bekerja dan membuat pikiran mereka lebih tenang dan meningkatkan produktivitas dalam bekerja.