STRATEGI PENGEMBANGAN MARKET SHARE BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) KC BUKITTINGGI SUDIRMAN 2 PASCA MERGER

SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat

guna memperoleh gelar sarjana ekonomi

pada program studi perbankan syariah



Oleh:

TIA VERONIKA
3318189

S1 PERBANKAN SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN)
BUKITTINGGI
2021

ABSTRAK

Skripsi ini ditulis oleh **TIA VERONIKA, NIM. 3318189**, Prodi S1 Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam (FEBI) Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bukittinggi dengan judul "**STRATEGI PENGEMBANGAN *MARKET SHARE* BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) KC BUKITTINGGI SUDIRMAN 2 PASCA *MERGER*".**

Penelitian ini dilatar belakangi oleh masih rendahnya pangsa pasar perbankan syariah di Indonesia. Padahal sama-sama kita ketahui mayoritas penduduk Indonesia adalah muslim tapi pada kenyataannya transaksi pada Bank Konvensional lebih besar dibandingkan Bank Syariah. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi pengembangan *market share* pada Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Bukittinggi Sudirman 2.

Metode yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif, pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara dan dokumentasi. teknit analisis yang digunakan adalah analisis SWOT, analisis matrik IFAS (Internal Factor Analysis Summary), dan matrik EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan *market share* yang diterapkan BSI KC Buktinggi Sudirman 2 yang pailing cocok untuk menghadapi persaingan adalah strategi SO (*Strenght-Opportunity*) yaitu menggunakan kekuatan internal dan memanfaatkan peluang eksternal yang ada dengan total bobot skor sebesar 3.78, faktor tersebut, yaitu menjaga citra perusahaan, meningkatkan layanan, meningkatkan modal, memanfaatkan dukungan pemerintah, memanfaatkan potensi masyarakat yang belum memiliki rekening bank syariah.

Kata Kunci : *Merger*, *Market Share* (pangsa pasar), Strategi pengembangan.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillahirabbil'alamin, takhenti-hentinya penulis mengucapkan syukur atas kehadirat Allah SWT yang telah melimpahka nrahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "**STRATEGI PENGEMBANGAN MARKET SHARE BANK SYARIAH INDONESIA (BSI) KC SUDIRMAN 2 BUKITTINGGI PASCA MERGER".** Shalawat beserta salam tidak lupa penulis hadiahkan untuk nabi besar Muhammad SAW yang merupakan panutan bagi umat islam di seluruh penjuru dunia.

Penulisan Skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di Institut Agama Islam Negri (IAIN) Bukittinggi. Penulis menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak yang selama ini sudah ikut berkontribusi membantu penulis akan terasa sulit bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang amat sangat istimewa kepada kedua orang tua yang telah banyak berjuang dan senantiasa berdoa demi kesuksesan penulis untuk meraih gelar sarjana, terimakasih kepada Ayahanda Hendri IbundaYusra mardanis berkat jasa ayah dan ibu penulis bisa sampai pada titik yang membanggakan ini. Terimkasih juga kepada Adikku Muhammad fahri tersayang yang selalu suport, terimakasih bantuan-bantuan yang telah adik berikan semoga adik sukses dalam bidang apapun, Aamiin. Upaya penyelesaian penulisan skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan arahan berbagai

pihak, penulis ingin mengucapkan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. **Ibu Dr. Ridha Ahida, M.Hum** selaku rektor Institut Agama Islam Negri (IAIN) Bukittinggi.
2. **Bapak Dr. Iiz Izmuddin, MA** selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI) Institut Agama Islam Negri (IAIN) Bukittinggi.
3. **Ibu Sandra Dewi, SE,** MM selaku ketua jurusan S1 Perbankan Syariah Institut Agama Islam Negri (IAIN) Bukittinggi.
4. **Bapak Gusril Basir, SH, M.Hum** Siselaku pembimbing dan orangtua kedua yang sangat penulis hormati dan penulis sayangi, terimakasih atas segala masukan dan arahan serta motivasi yang telah bapak berikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
5. **Ibu Widya Syafitri, M.Pd** selaku pembimbing Akademik yang telah menemani penulis mulai dari perjalanan awal di bangku perkuliahan sampai pada gerbang perskripsian, terimakasih atas segala nasehat-nasehat akademik yang telah ibuk berikan.
6. **Bapak dan Ibuk Dosen** Fakultas Febi dan Bisnis Islam yang telah memberikan ilmu kepada penulis yang menambah pengetahuan penulis dan penulis dapat sangat terbantu dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. **Seluruh bapak dan ibu staff perpustakaan** Institut Agama Islam Negri (IAIN) Bukittinggi yang telah menyediakan fasilitas peminjaman buku yang penulis butuhkan dalam penulisan skripsi ini.

8. **Kepada teman-teman** Putri Budiman, Zuli Hartati, Isra hasibuan, Siti Pakpahan, Hilya, terimakasih telah memberika support kepada penulis n dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
9. **Kepada abangku** Harfani, Irfan Afandi, Andi kurnia yang selalu membantu dan memberikan semangat.
10. **Dan yang terakhir kepada** semua orang baik yang pernah membantu penulis.

Bukittinggi,18 Juni 2022

DAFTAR PUSTAKA

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING .....

HALAMAN PERSETUJUAN ORISINALITAS .....

PENGESAHAN TIM PENGUJI .....

ABSTRAK .....

KATA PENGANTAR.....

DAFTAR ISI.....

DAFTAR TABEL .....

DAFTAR GAMBAR.....

BAB I PENDAHULUAN.....

- **A. Latar Belakang Masalah .....**
- **B. Identifikasi Masalah .....**
- **C. batasan masalah .....**
- **D. arumusan masalah .....**
- **E. Tujuan dan kegunaan penelitian .....**
- **F. Penjelasan judul .....**
- G. **Kajian terdahul .....**
- **H. Sitematika penulisan.....**

BAB II LANDAAN TEORI

A. Strategi *Market Share* (Pangsa Pasar .....

***B. Merger*.....**

C. Analisis SWOT .....

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian .....

B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....

C. Jenis Dan Sumber Data .....

D. informan penelitian .....

E. Teknik Pengumpulan Data.....

F. Metode Analisis Data .....

BAB IV PEMBAHASAN

A. Gambaran umum .....

B. Elemen analisis swot BSI KC Bukittinggi Sudirman 2.....

C. Strategi Pengembangan Market Share BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 .....

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan .....

B. SARAN .....

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Market Share Bank Syariah setelah dan sebelum *Merger* .....

Tabel 4.1 Hasil Analisis Matrik EFAS .....

Tabel 4.2 Hasil Analisis Matrik IFAS .....

Tabel 4.3 Matrik SWOT BSI KC Bukitinggi Sudirman 2 .....

Tabel 4.4 Tabel Analisia Bobot Skor.....

BAB I
PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perbankan merupakan bagian penting dalam perekonomian di dunia maupun Indonesia, ekonomi yang baik ditunjang oleh sistem perbankan yang baik, sehingga dengan adanya peran perbankan maka diharapkan dapat meningkatkan perekonomian negara maupun masyarakat. Aktivitas ekonomi masyarakat tidak bisa dipisahkan dari keberadaan bank, dengan kegiatannya seperti menyimpan uang, meminjam uang, transfer, pembiayaan, kebutuhan garansi dan lain-lain, hal tersebut membuktikan begitu vitalnya peran perbankan pada sektor ini).[1] Perbankan syariah adalah segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah dan Unit Usaha Syariah, mencakup kelembagaan, kegiatan usaha, serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. Bank syariah memiliki fungsi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk titipan dan investasi dari pihak pemilik dana. Fungsi lainnya ialah menyalurkan dana kepada masyarakat dalam bentuk jual beli maupun kerja sama usaha.[2]

Bagi suatu negara bank dapat dikatakan sebagai darahnya perekonomian suatu negara. Oleh karena itu peranan perbankan sangat mempengaruhi kegiatan ekonomi suatu negara. Dengan kata lain kemajuan suatu bank disuatu negara dapat pula dijadikan ukuran kemajuan suatu negara

---

[1] Malayu S. P Hasibuan, *Dasar-Dasar Perbankan*, (Jakarta: Pt. Bumi Akasara, 2009), Hal. 1

[2] Ismail, *Perbankan Syaria*h, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2011), Hal. 25

yang bersangkutan. Semakin maju suatu negara, maka semakin besar peranan perbankan dalam mengendalikan negara tersebut. Artinya, keberadaan dunia perbankan semakin dibutuhkan pemerintah dan masyarakatnya.[3] Pertumbuhan bank syariah sangat dipengaruhi oleh kemampuan menghimpun dana dari masyarakat, baik dalam skala kecil maupun besar dengan jangka waktu simpanan yang sesuai. Sebagai lembaga keuangan uang merupakan hal terpenting, karena tanpa uang yang cukup, bank tidak dapat berbuat apa-apa bahkan fungsi bank sebagai lembaga perentara tidak dapat berjalan dengan baik. Bank syariah dapat juga didefinisikan sebagai lembaga perentara dan penyedia jasa keuangan yang bekerja atas dasar prinsip dan peraturan yang menjunjung tinggi nilai-nilai islam, terurama bebas dari bunga (*riba*), bebas dari kegiatan spekulatif yang tidak produktif seperti perjudian, dan bebas dari hal-hal yang jelas meragan (*gharar*), menggunkan prinsip keadilan dan hanya mendanai kegiatan komersial yang sah.[4]

Memasuki era globalisasi dan pasar bebas, persaingan usaha di antara perusahaan-perusahaan yang ada semakin ketat. Kondisi demikian menuntut perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi perusahaan agar dapat bertahan atau bahkan lebih berkembang.[5] Dalam bisnis strategi menjadi kata kunci karena strategi adalah salah satu elemen paling penting dalam pengembangan bisnis agar bisnis mampu bertahan dan berkompetisi. Strategi

---

[3] Kasmir, *Pemasaran Bank*, (Jakarta; Prenada Media, 2005), Hal. 7.

[4] Muhammad Nabawi Marpaung, *Analisis Swot Terhadap Merger Bak Mandiri Syariah, Bank Bri Syariah Dan Bni Syariah Menjadi Bank Syaiah Indinesia*, (Yogyakarta: Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia, 2021), Hlm. 2

merupakan suatu cara dimana perusahaan membuat inovasi yang berbeda dengan pesaingnya, serta menggunakan karyawannya untuk bisa memuaskan segala kebutuhan pelanggan. Untuk itu perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat agar perusahaan bisa mempertahankan eksistensinya dan memperbaiki kinerjanya, khususnya strategi dalam pengembangan *market share*. Market share adalah perbandingan antara total aset dari Bank Umum Syariah terhadap total aset Perbankan Nasional yang diukur dalam bentuk persentase.Salah satu usaha untuk menjadi perusahaan yang besar adalah melalui penggabungan usaha.[6]

Langkah yang ditempuh pemerintah adalah mengeluarkan kebijakan merger tiga Bank Syariah BUMN yaitu bank BRI syariah (BRIS), Bank mandiri syariah (BSM), dan bank BNI Syariah (BNIS). Sistem operasional yang di anut adalah sistem Bank Mandiri Syariah. Alasan utama merger adalah keinginan untuk memiliki bank syariah yang besar, kuat dan efisien dengan aset dan peluang keuangan yang besar, yang akan memberikan kontribusi yang signifikan bagi perekonomian nasional. Dengan ini pemerintah telah menunjukkan kepeduliannya terhadap ekonomi syariah. Penggabugan usaha biasanya dilakukan dalam bentuk merger, akuisisi, dan konsolidasi. Akuisisi merupakan tindakan mengambil alih suatu perusahaan oleh perusahaan lain, yang biasanya, tetapi tidak selamanya dicapai dengan membeli saham biasa dari perusahaan lain. Konsolidasi berarti suatu proses dimana dua atau lebih

[6] Dwi Aryani Oktavia, *Analisis Pengaruh Merger Dan Akuisisi Terhadap Kinerja Keuangan Bank Pada Bank Umum Swasta Nasonal Devisa Di Indinesia*, (Jakarta: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Negeri Sarif Hidayatullah, 2016), Hlm. 1

perusahaan meleburkan diri dan dalam proses tersebut juga dibentuk suatu perusahaan baru.

Merger berasal dari kata latin "(*Mergere)"*yang artinya (1) bergabung, bersama, menyatu, berkombinasi (2) menyebabkan hilangnya identitas karena terserap atau tertelan sesuatu.[7] Menurut Undang-undang RI No. 10 Tahun 1998 tentang Perbankan, meskipun pengertian ini terbatas pada kegiatan perbankan. Dalam pasal 1 angka 25 disebutkan merger di bidang perbankan adalah penggabungan dari dua bank atau lebih, dengan cara tetap mempertahankan berdirinya salah satu bank dan membubarkan bank-bank lainnya dengan atau tanpa melikuidasi. Merger di bidang perbankan dapat dilakukan atas inisiatif bank yang bersangkutan, permintaan Bank Indonesia, atau inisiatif badan khusus yang bersifat sementara dalam rangka penyehatan perbankan (UU No.10 tahun 1998).

Selanjutnya, Peraturan Pemerintah RI No. 28 Tahun 1999 tentang Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank, pasal 1angka 2, menyebutkan merger adalah penggabungan dari 2 (dua) bank atau lebih, dengan cara tetap mempertahankan berdirinya salah satu bank dan membubarkan bank-bank lainnya tanpa melikuidasi terlebih dahulu. Sedangkan sasaran yang ingin dicapai melalui merger perbankan adalah mewujudkan sinergi, melakukan efisiensi, dan memperbesar kapabilitas dan kapasitas bank. Kesemuanya ini

[7] R. Muhammad Taufiq, Penggabungan Usaha Perusahaan Public, *Jurnalica Vol. 1 No. 3, 2004*.

adalah dalam rangka menyehatkan posisi keuangan dan operasional sehingga dapat bersaing kembali, terutama untuk menghadapi pasar bebas .[8]

Merger Menurut Tarigan et al (2016) adalah penggabungan dua perusahaan atau lebih dimana hanya ada satu perusahaan yang bertahan. Merger dapat dipahami sebagai suatu bentuk yang secara struktural sama dengan penganbil alihan saham. Semua hak dan kewajiban dari perusahaan yang merger dialihkan demi hukum kepada merusahaan yang mengambil alih tersebut. Dalam suatu transaksi merger yang sebenarnya terjadi adalah pengalihan hak dan kewajiban dari perusahaan yang di ambil alih ke perusahaan yang mengambil alih. [9]

Pemerintah sudah mulai untuk merencanakan suatu terobosan konkret melalui merger bank syariah sejak 12 oktober 2020. Hingga pada akhirnya pada 1 februari 2021 pemerintah melalui Presiden Joko Widodo mengumumkan secara resmi beroperasinya Bank Syariah Indonesia yang diharapkan mampu menangkap peluang guna peningkatan perekonomian di Indonesia.[10] Dengan adanya penggabungan diharapkan akan memperkuat industri perbankan syariah dan semakin memperkuat pembiayaan ekonomi berbasis syariah di Indonesia. Dengan adanya penggabungan tentu akan menimbulkan beberapa peluang beserta tantangan. Setiap kebijakan yang

---

[8] Pandit Fatih Ahmadi, Muhammad Syukri, Dodi Herdiatmo, Analisis Kinerja Keuangan Perbankan Syariah Sebelum Merger Menjadi Bank Syariah Indonesia, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia, Vol.1 No.1 (Juli 2021).*

[9] Keti Purnamasari Dan Dede Djuniardi, *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*, (Malang: Cv Literasi Nusantara Abadi, 2020), Hal 150.

[10] Nur Sulistyaningsih, Potensi Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Upaya Penigkatan Ekonomi Nasional, *Jurnal Pemikiran Dan Pembaharuan Hukum Islam Vol. 24, No. 1 Juni 2021*.

diambil tentu memiliki tantangan tersendiri, tak terkecuali merger ini. Tantangannya yaitu bagaimana ketiga bank BUMN Syariah ini dapat bersatu dengan baik, dimana sebelumnya mereka memiliki latar belakang, visi misi, dan sitem operasional yang berbeda.

Dengan adanya *Merger* ini diharapkan bisa menghasilkan aset yang lebih besar lagi sehingga bisa memperbesar tingkat penetrasi pasar di penjuru indonesia serta dengan penggabungan bank-bank syariah BUMN ini juga diharapkan dapat membuka opsi-opsi pendanaan yang lebih luas di dalam negeri. Sejalan dengan hasil yang diharapkan pemerintah, bank harus meningkatkan modal untuk mencapai skala usaha. Modal yang lebih besar memungkinkan bank mempertahankan usaha dan resiko serta melakukan pengembangan teknologi serta peningkatan kapasitas penyaluran kredit.

Lahirnya BSI pada sisi lain juga diharapkan meningkatkan penetrasi Perbankan Syariah di Indonesia, yang selama ini sangat jauh ketinggalan dibandingkan dengan bank konvensional. Ini juga sebagai aksi untuk membuktikan bahwa Indonesia yang memiliki masyarakat mayoritas Muslim punya bank syariah kuat secara fundamental.[11] Saat ini total aset Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca *merger* mencapai Rp. 200-214 triliun, jumlah ATM yang tersebar mencapai 1.700 titik, memiliki 1.200 cabang di seluruh Indonesia dan lebih dari 20.000 pegawai yang menyebar di Nusantara.

[11] Chairul Ichsan Burhanudddin, Analisis Efek Merger Bank Bumn Syariah Di Bursa Efek Indonesia, *Akmen Jurnal Ilmiah Vol 18, No. 2 Agustus 2021*

Dana pihak ketiga (DPK) yang ada di Bank Syariah terus mengalami peningkatan. Sejak 2014 sampai 2018 terjadi peningkatan DPK sebesar 70.67% menjadi Rp. 371.83 triliun. Pada 2020 DPK tumbuh menjadi Rp. 425.29 triliun, sedangkan pada semester I tahun 2020, ditengah pandemi covid-19 DPK tetap tumbuh di angka Rp. 545.39 triliun. Awal tahun 2021 *market share* Bank Syariah tumbuh ke angka 6.55% dari sebelumnya 6.51% pada akhir 2020. Per oktober 2019 pangsa pasar perbankan syariah Indonesia masih pada angka 6 persen berdasarkan data dari otoritas jasa keuangan (OJK).[12]

Tabel 1. Market Share Bank Syariah setelah dan sebelum *Merger*.

Tahun	2019	2020	2021
Market share	6,01%	6,51%	6,55%

Sumber data Otoritas Jasa Keunagan (OJK).

Berdasarkn tabel diatas dapat kita lihat bahwa perkembangan *market share* Bank Syariah sangat lambat, terlihat dalam tiga tahun terakhir perkembangannya masih berkisar pada angka enam persen. Maka dari itu perlu adanya strategi baru strategi untuk pengembangan *market share* Bank Syariah Indinesia. Pangsa pasar Perbankan Syariah masih sangat kecil, berkisar 2.6% dari pangsa pasar yang ada. Padahal jika dilihat dari potensi sumber daya manusia, Indonesia merupakan pemeluk agama Islam terbesar di dunia. Meskipun penduduk

[12] Nurul Fitri Habibah, Tantangan Dan Strategi Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Pandemic Covid-19, *Jurnal Ekonomi An Perbankan Syaiah, Vol 2, No. 1 Mei 2020.*

Muslim di Indonesia merupakan yang terbesar di dunia, namun industri Perbankan Syariah masih sulit untuk berkembang. Ini perlu dipertanyakan, mengapa bisa demikian. Sebelum munculnya Bank Syariah, masyarakat Indonesia sudah terikat dan lebih mengetahui seluk beluk Bank Konvensional, sehingga masyarakat merasa sudah nyaman dan sulit untuk berpaling, ditambah pengetahuan akan sistem dari Bank Syariah itu sendiri belum mereka pahami dan juga pihak dari Bank Syariah yang kurang melakukan sosialisasi kepada masyarakat terutama masyarakat Muslim, selain hal-hal tersebut kondisi permodalan juga menjadi faktor Bank Syariah sulit berkembang.[13]

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti permasalahan tersebut dengan judul **"Strategi Pengembangan *Market Share* Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Bukittinggi Sudirman 2 Pasca *Merger*."**

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, maka dapat teridentifikasi masalahnya, yaitu:

1. Merger 3 bank BUMN bank syariah menjadi BSI telah meningkatkan kapitalisasi permodalan bank syariah, namun *market share* (pangsa pasar) Bank Syariah Indonesia masih sangat rendah.
2. Merger Bank Syariah memberikan tantangan dalam menyatukan tiga budaya, teknologi, pelayanan, visi-misi, dan etos kerja yang berbeda.
3. Masyarakat Indonesia sudah terikat dan lebih mengetahui seluk beluk Bank Konvensional, sehingga masyarakat merasa sudah nyaman dan sulit untuk

[13]Rosti Setiawati, karya ilmiah., *Bank Syariah Indonesia Dalam Memperkuat Sistem Keuangan Syariah Indonesia*, (IKOPIN: Institut Manajemen Koperasi Indonesia, 2021)

berpaling, ditambah pengetahuan akan sistem dari Bank Syariah itu sendiri belum mereka pahami dan juga pihak dari Bank Syariah yang kurang melakukan sosialisasi kepada masyarakat terutama masyarakat muslim.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan permasalahan diatas yang begitu luasnya, maka untuk Mengefisien Waktu, Biaya Dan Tenaga Maka Penulis Membatasi Penelitian Ini pada pembahasan **"Strategi Pengembangan *Market Share* Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Bukittinggi Sudirman 2 Pasca *Merger*."**

D. Rumusan masalah

Bagaimana strategi pengembangan *market share* BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 pasca *merger* ?

E. Tujuan dan kegunaan penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini, yaitu untuk mmengetahui Strategi Pengembangan *Market Share* BSI KC Sudirman 2 Bukittinggi Pasca *Merger*.

Kegunaan dari penelitian ini, yaitu:

1. Bagi Peneliti

   Untuk menambah wawasan dan pengetahuan peneliti terkait Strategi Pengembangan *Market Share* BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 Pasca *Merger*.

2. Bagi Akademis

   Untuk menambah bahan literatur atau bahan informasi terkait Strategi Pengembangan *Market Share* BSI KC Bukittinggi Sudirman 2

pasca *merger* dan juga bagaimana prospek Bank Syariah Indonesia kedepan.

3. Bagi bank

Penelitian ini dapat menjadi bahan bacaan sebagai pertimbangan untuk mengambil kebijakan-kebijakan lainnya dalam menyongsong perkembangan Bank Syariah di Indonesia.

F. Penjelasan judul

Sebelum penulis menjabarkan pokok bahasan dalam penelitian ini, maka penulis perlu menjelaskan pengertian yang terdapat dalam Strategi Pengembangan *Market Share* BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 Pasca *Merger*.

1. Strategi Pengembangan — Merupakan suatu perencanaan jangka panjang dengan sasaran untuk memenangkan persaingan, atau merupakan seni dalam memadukan faktor keberhasilan antar faktor keberhasilan sehingga terjadi sinergi dalam mencapai tujuan.[14]

2. *Market Share* — *Market share* (pangsa pasar) dapat di artikan sebagai bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan atau persentase penjualan suatu perusahaan terhadap total

[14]M. Husni, Manajemen Strategi, (DIPA STAIN Kudus, Kudus, 2009), hlm. 16-17

penjualan para pesaing terbesarnya pada waktu dan tempat tertentu.[15]

3. **Bank Syariah Indonesia** Bank syariah Indonesia, merupakan penggabiungan antara 3 bank syariah terbesar di indoesia, yakni bank BNI Syariah (BNIS), Bank BRI Syariah (BRIS), dan Bank MAndiri Syariah (BSM).

4. **Merger** Merger adalah suatu proses penggabungan dua perusahaan atau lebih menjadi satu perusahaan saja, dimana perusahaan tersebut mengambil dengan cara menyatukan saham berupa aset dan non aset perusahaan yang di merger.

G. Kajian terdahulu

Moh Marzuqi, Analisis Strategi Pengembangan Pasar Guna Meningkatkan Market Share (Studi Pada Ukm Tikar Dan Tas Desa Sidomukti Kecamatan Lamongan). Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui strategi apa saja yang dapat diterapkan oleh usaha kecil menengah (UKM) dalam meningkatkan market share karena sulitnya usaha kecil menengah (UKM) dalam mencapai pangsa pasar yang lebih luas. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menggunakan analisis SWOT. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa strategi

[15] Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas

yang dapat mendukung maupun menghambat pengembangan pasar dalam meningkatkan market share melalui analisis SWOT serta menemukan metode baru yang dapat dilakukan oleh pemilik usaha kecil menengah (UKM) dalam meningkatkan market share.[16]

Dwi Khalimatur Rosyidah, Strategi Pengembangan Pasar Melalui Marketing Mix Guna Meningkatkan Market Share (Studi Kasus Pada Industri Batik Gajah Mada Kabupaten Tulungagung. **A**dapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh signifikan produk domestik bruto, inflasi, jumlah uang beredar, dan kurs valuta asing terhadap profitabilitas Pt. Bank BRI Syariah tbk baik secara parsial (individu) dan simultan (bersama-sama). Pada penelitian ini menggunakan metode analisis uji regresi linear berganda. hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) nilai sig. > α yaitu 0,848 > 0,05 untuk variabel produk domestik bruto. (2) nilai sig. > α yaitu 0,741 > 0,05 untuk variabel inflasi. (3) nilai sig. > α yaitu 0,472 > 0,05 untuk variabel jumlah uang beredar. (4) nilai sig. < α yaitu 0,029 < 0,05 untuk variabel kurs valuta asing. hal ini mengindikasikan bahwa secara parsial baik produk domestik bruto, inflasi dan jumlah uang beredar tidak berpengaruh signifikan terhadap profitabilitas pt. bank bri syariah tbk, sedangkan untuk variabel kurs valuta asing berpengaruh signifikan. (5) pengujian secara simultan menunjukkan bahwa produk domestik bruto, inflasi, jumlah uang beredar, dan

[16] Moh Marzuqi, Analisis Strategi Pengembangan Pasar Guna Meningkatkan Market Share, *jurnal manajemen akuntansi vol 2 no. 6 (2001).*

kurs valuta asing terhadap profitabilitas pt. bank bri syariah tbk yang dilihat dari nilai sig. yang kurang dari 0,05 yaitu 0,008 (0,008 < 0,05).[17]

Siti Masulah, Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia. Perkembangan perbankan syariah di Indonesia masih mengalami beberapa hambatan. Faktor-faktor penghambat perkembangan bank syariah antara lain: Pertama, masih sedikitnya jumlah kelembagaan, kantor dan jaringan bank syariah yang beroperasi diseluruh wilayah Indonesia. Kedua, tingkat pengetahuan masyarakat tentang sistem dan manfaat perbankan syariah masih rendah. Ketiga, sistem pelayanan bank dan lembaga keuangan syariah yang belum optimal. Keempat, kesulitan bank syariah berkenaan dengan pengelolaan likuditas dana. Terakhir, religiusitas masyarakat yang berperan penting dalam menentukan masyarakat untuk menabung di bank syariah terkait dengan hukum-hukum Islam. Bank Syariah diharapkan untuk lebih banyak lagi mempromosikan Perbankan Syariah agar masyarakat tertarik untuk menjadi nasabah bank syariah. Diharapkan juga untuk membuka kantor-kantor cabang yang lebih banyak lagi di kota-kota karena dengan adanya kantor-kantor cabang yang sedikit maka masyarakat kurang efisien jika melakukan transaksi karena minimnya lembaga syariah. Upaya yang dilakukan adalah meningkatan mutu dan kualitas SDM (Sumber daya manusia), meningkatkan kualitas dan kuantitas produk, dan juga regulasi pemerintah. Upaya-upaya yang disebutkan dalam penelitian ini diharapkan dapat membantu masyarakat lebih mengenal lagi mengenai bank syariah**.**[18]

---

[17] Dwi Khalimatur Rosyidah, Skripsi, Strategi Pengembangan Pasar Melalui Marketing Mix Guna Meningkatkan Market Share (Studi Kasus Pada Industri Batik Gajah Mada Kabupaten Tulungagung).

[18] Siti Masulah, Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia. Perkembangan perbankan syariah di Indonesia masih mengalami beberapa hambatan, *Jurnal Akuntansi Unesa, 2014.*

Muhammad Nabawi Marpaung, Analisis Swot Terhadap Merger Bank Mandiri Syariah, Bank Bri Syariah Dan Bni Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan (strength), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunity), dan ancaman (Threat) dari hasil merger bank BUMN syariah di Indonesia. Penelitian ini menggunakan studi pustaka (library research) dimana dalam penelitian ini yang dalam datanya berasal dari literaturliteratur yang berkaitan dengan judul yang diteliti. Dalam penelitian ini penulis akan menghimpun data dari penelitian yang ada dan ringkasan laporan tentang merger yang dilakukan oleh 3 bank syariah yaitu Bank BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri dan Bank BNI Syariah. Berdasarkan hasil penelitian yang penulis dapatkan mengenai Strength (Kekuatan). Sumber pendanaan berasal dari masyarakat muslim loyalis syariah maupun nonmuslim yang percaya sistem syariah, atau dari lembaga bisnis dengan asas operasional syariah, Weakness (Kelemahan). Pendanaan masih didominasi oleh simpanan berbiaya mahal (deposito berjangka) dan jangka pendek sehingga tidak tepat jika disalurkan ke pembiayaan jangka panjang dan pembiayaan mahal, Opportunity (Peluang). Perkembangan UMKM dan Industri Halal. Potensi masyarakat yang belum meiliki akun bank syariah masih tinggi. Pangsa pasar yang masih rendah sehingga terdapat potensi pendanaan besar yang belum terealisasi, Threats (Ancaman). Kuatnya eksistensi bank konvensional untuk menarik konsumen dengan skala besar.

Kualitas dan kuantitas SDM yang paham tentang keuangan syariah yang masih rendah.[19]

Rasni Aminah, Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Market Share Pembiayaan Produk Ijarah pada Perbankan Syariah (Studi Kasus pada Bank Syariah Mandiri). Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi market share pembiayaan produk ijarah pada Perbankan Syariah (pada Bank Syariah Mandiri KCP Medan Pulo Brayan). Metode yang digunakan dalam penelitian yang penulis gunakan adalah metode wawancara. Penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang menggunakan angka sebagai data penelitian. Penelitian kualitatif ini bersifat deskriptif analisis. Hasil penelitian yang diperoleh adalah peningkatan market share dalam pembiayaan produk ijarah di Bank Syariah Mandiri sudah terbukti banyak nasabah yang mengetahui tentang pembiayaan produk ijarah. Market share pembiayaan produk ijarah juga harus menjaga kualitas dan kuantitas produknya yang sudah banyak diminati oleh nasabah, agar nasabah tidak beralih ke produk lain. Kegiatan merealisasikan pemasaran pembiayaan produk ijarah tidak hanya melalui nasabah tetapi juga kepada masyarakat yang ada di pedesaan yang belum terlalu memahami apa itu pembiayaan produk ijarah. Oleh karena itu, kegiatan perusahaan untuk meningkatkan market share dalam pembiayaan produk ijarah harus diarahkan kepada langganan guna menarik dan mendorong mereka dalam melakukan pembelian produk yang ditawarkan oleh bank kepada calon nasabah.

[19] Muhammad Nabawi Marpaung, Skripsi, *Analisis Swot Terhadap Merger Bank Mandiri Syariah, Bank Bri Syariah Dan Bni Syariah Menjadi Bank Syariah Indonesia (2021).*

Andri Safrizal, Strategi Pengembangan Kualitas Produk Bank Bri Syari'ah Dalam Mempertahankan Eksistensi Di Dunia Perbankan. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah di uraikan, maka kesimpulan yang didapat sehubung dengan hasil penelitian,sebagai berikut:

1. Bank BRI Syariah KC Jambi mengembangkan kualitas produk tabungan Haji dan Umrah yang menjadi salah satu produk unggulan Bank BRI Syariah, tingkat pertumbuhan nasabah produk tabungan Haji dan Umrah, hal ini dibuktikan dengan terus meningkatnya jumlah nasabah produk tabungan Haji dan Umrah.
2. Melayani nasabah dengan pelayanan prima dan menawarkan beragam produk yang sesuai harapan nasabah dengan prinsip syariah.Bank BRISyariah memberi nama produknya singkat dan jelas agar nasabah mudah mengingat nama produk-produk tersebut. Seperti produk tabungan Haji dan Umrah,pada produk terdapat kata haji dan umrah sehingga masyarakat mudah menginggat dan mengetahui tabungan itu ditujukan untuk yang ingin merencanakan ibadah haji atau umrah.
3. Perusahaan harus lebih meningkatkan sumber daya manusia agar bisa bersaing dengan bank syariah lain maupun bank konvensional. banyak cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan sumber daya manusia salah satunya adalah pendidikan dan pelatihan serta perencanaan tenaga kerja, dengan memperbanyak pendidikan dan latihan serta

perencanaan tenaga kerja akan menghasilkan sumber daya manusia yang lebih berkompetitif.[20]

Yunita, Analisis Pertumbuhan Market Share Pada Perbankan Syariah Periode 2019- 2020 di Masa Pandemi COVID-19. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah indikator ROA BOPO dan CAR berpengaruh terhadap pertumbuhan market share. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu laporan keuangan triwulan bank yang diperoleh dari website serta data yang dikeluarkan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis regresi data time series menggunakan perangkat lunak Eviews versi 8.1. Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa variabel ROA berpengaruh negatif dan signifikan terhadap pertumbuhan market share. Sedangkan variabel BOPO berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap pertumbuhan market share. Dan variabel CAR berpengaruh negatif dan signifikan terhadap pertumbuhan market share.[21]

H. Sistematika Penulisan

BAB I : Merupakan bagian yang mejelaskan mengenai latar belakang masalah, rumuan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dimana latar belakang telah berisi tentang alasan

[20] Andri Safrizal, Skripsi, Strategi Pengembangan Kualitas Produk Bank BRI Syari'ah Dalam Mempertahankan Eksistensi Di Dunia Perbankan (2019).

[21] Yunita, Skripsi, *Analisis Pertumbuhan Market Share Pada Perbankan Syariah Periode 2019- 2020 Di Masa Pandemi Covid-19*. (Bengkulu: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (Iain) Bengkulu 2021).

perlunya dilakukan penelitian dan juga mengandung inti dari permasalahan yang diangkat topik dalam penelitian sehingga menghasilkan tujuan dan manfaat dari penelitian yang dilakukan.

BAB II : Menjelaskan tentang dan telaah pustaka landasan teori. Dimana telaah pustaka didalamnya berisikan teori dan hasil penelitian terdahulu dimana dengan adanya telaah pustaka akan memperkuat data dalam informasi dan penelitian dalam landasan teori. Selain itu pada bab ini juga landasan teori yang mendukung penelitian ini, merupakan penjabaran dari konsep dan pengertian dari perbankan syariah ditambah dengan pengertian mengenai analisis SWOT untuk Strategi pengembangan *market share* BSI pasca merger. Analisis SWOT adalah suatu model yang digunakan dalam menganalisis sutu organisasi yang berorientasi profit dan non profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut.

BAB III : Menguraikan tentang pokok-pokok yang terkandung didalam metode penelitian mencakup sebagai berikut: jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, informan penelitian teknik pengumpulan dan metode analisis data yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV : Memaparkan tentang hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan dilapangan.

BAB V : Pada bab ini memuat tentang keimpulan hasil penelitian, saran-saran dan penutup.

BAB II
LANDASAN TEORI

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Istilah strategi berasal dari kata kerja dalam bahasa Yunani. Sebagai kata benda, Strategos merupakan gabungan kata "stratos" (militer) dengan "ago" (memimpin). Sebagai kata kerja, Strategi berarti merencanakan (to plan).[22] Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Chandler (1992) mengatakan strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut serta prioritas alokasi sumber daya. porter (1985) mengatakan strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.[23]

Menurut Hax dan Majluf (1991) mencoba menawarkan rumusan secara konfrehensif tentang strategi yaitu:

a. Strategi ialah suatu pola keputusan yang konsisten, menyatu dan integral
b. Strategi menentukan dan menampilkan tujuan organiasi dalam artian sasaran jangka panjang, program bertindak, dan prioritas alokasi sumber daya

---

[22] Udjana, *Strategi Pembelajaran, Falah Production, Bandung*, 2000, Hlm. 5.

[23] Freddy Rangkuti, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: Pt Gramedia Pustaka Utama, 2006), Hal 3-4.

c. Strategi menyeleksi bidang yang akan digeluti organisasi
d. Strategi mencoba mendapatkan keuntungan yang mampu bertahan lama, dengan memberikan respon yang tepat terhadap peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal organisasi, dan kekuatan serta kelemahannya
e. Strategi melibatkan tingkat hierarki dari organisasi. [24]

Perencanaan strategi merupakan proses manajerial untuk mengembangkan dan mempertahankan kesesuian yang layak antara sasaran dan sumber daya perusahaan dengan peluang-peluang pasar yang selalu berubah. Tujuan perencanaan strategi adalah terus menerus mempertajam bisnis dan produk perusahaan sehingga keduanya berpadu menghasilkan laba dan pertumbuhan yang memuaskan.[25] Strategi menekankan untuk memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. Startegi ritel meliputi penentuan target pasar, sifat barang dan jasa yang ditawarkan dan bagaimana ritel memperoleh keuntungan jangka panjang dari para pesaingnya.[26] Secara konseptual strategi pengembangan dalam konteks industri adalah upaya untuk melakukan analisis terhadap kondisi pasar kawasan baik internal yang meliputi kelemahan dan kekuatan dan kondisi pasar eksternal yaitu peluang dan ancaman yang

[24]Sesra Budio, *Strategi Manajemen Sekolah*, Jurnal Menata Volume 2, No. 2, Juli-Desember 2019

[25] Philip Kotler, M*anajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi, Dan Pengendalian*, (Jakarta: Erlangga, 1988), Hlm. 44

[26] Devi Puspita Sari Dan Mefrina Yusniar, *Prinsip-Prinsip Bisnis*, (Bogor: Cv Rizeva Utama, , 2014), Hlm.59.

akan dihadapi, kemudian diambil alternatif untuk menentukan strategi yang harus dilakukan.

Analisis pasar internal merupakan suatu proses untuk menilai faktor-faktor keunggulan strategis perusahaan/organisasi untuk menentukan dimana letak kekuatan dan kelemahannya, sehingga penyusunan strategi dapat dimanfaaatkan secara efektif, kesempatan pasar dan menghadapi hambatannya, mengembangkan profil sumber daya dan keunggulan, membandingkan profil tersebut dengan kunci sukses, dan mengidentifikasikan kekuatan utama dimana industry dapat membangun strategi untuk mengeksploitasi peluang dan meminimalkan kelemahan dan mencegah kegagalan.

2. Bentuk-Bentuk Strategi

a. Strategi manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi. Misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif, atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan,

strategi pembangunan kembali suatu devisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.

c. Strategi bisnis

Strategi bisnis ini juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi kepda fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnyastrategi pemasaran, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.[27]

3. Pengembangan usaha

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral sesua dengan kebutuhan melalui pendidikan dan latihan.

a. Strategi pengembangan pasar

Strategi pengembangan pasar merupakan strategi yang memasarkan produk atau jasa saat ini kepada konsumen di segmen pasar yang baru maupun wilayah area geografis pasar yang baru.

b. Strategi pengembangan produk

Perusahaan berusaha bertahan, memperkuat posisi, dan memperluas pangsa pasar yang lebih besar dengan menggunakan tambahan pilihan produk atau jasa baru.

[27] Freddy Rangkuti, analisis swot teknik membedah kasus bisnis, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 20121), Hlm. 5

c. Startegi inovasi

Startegi inovasi merupakan strategi untuk meraih margin premium berkaitan dengan penciptaan dan penerimaan pelanggan atau produk atau jasa baru.[28]

Melihat dari pernyataan diatas, maka dapat dipahami bahwa pada dasarnya untuk melakukan pengambilan keputusan dalam pengembangan perlu adanya strategi. Oleh karena itu, strategi pengembangan yang tepat yaitu dengan adanya analisis SWOT yang merupakan akronim dari strength, yang berarti kekuatan, Weaknes yang berarti kelemahan yang dimiliki perusahaan, opportunities yang berarti peluang dan theart yang berarti ancaman lingkungan yang dihadapinya. Analisis SWOT merupakan penilaian terhadap hasil identifikasi situasi strategi perusahaan, untuk menentukan apakah suatu konidisi dikategoriakan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang, atau ancaman.

4. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategi sangat diperlukan untuk berbagai kegiatan untuk bisa mencapai tujuan dengan baik. Berikut ini adalah beberapa manfaat manajemen strategi:

a. Menghasilkan keputusan terbaik.
b. Meningkatkan kemampuan perusahaan dalam menghadapi berbagai permasalahan yang ada.

[28] M. Husni, Manajemen Strategi, (DIPA STAIN Kudus, Kudus, 2009), hlm. 16-17.

c. Membuat perusahaan lebih mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi.
d. Membuat manajemen perusahaan menjadi lebih peka terhadap ancaman eksternal.
e. Menjadikan perusahaan lebih profitable.
f. Mencegah timbulnya masalah yang berasal dari dalam dan luar perusahaan.
g. Membuat perusahaan dapat melaksanakan semua aktivitas operasional secara lebih efisien dan efektif.
h. Memperbaiki pengertian pegawai atas penghargaan produktivitas dalam setiap perencanaan strategi.

B. *Market Share* (Pangsa Pasar)

1. pengertian *market share*

Market share (pangsa pasar) dapat di artikan sebagai bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan atau persentase penjualan suatu perusahaan terhadap total penjualan para pesaing terbesarnya pada waktu dan tempat tertentu. Terdapat empat karakteristik yang mempengaruhi pengguna dalam melakukan pembelian, yaitu faktor budaya, (Budaya, Sub Budaya, Kelas Sosial), faktor sosial (kelompok situasi ekonomi, gaya hidup, dan kepribadian), dan faktor psikologis (pengetahuan, motivasi, keyakinan, dan sikap). Proses keputusan pembeli yaitu melalui lima tahap yaitu,

pengenalan kebutuhan, pencarian informasi, evaluasi alternatif, keputusan membeli, dan tingkah laku pasca pembelian .[29]

2. **Indikator *market share* **

Indikator market share dapat dibagi menjadi tiga kategori:

a. Indikator berdasarkan simpanan

Indikator berdasarkan simpanan menunjukkan *market share* melalui proporsi sistem bank lokal di pasar perbankan. Berarti, semakin banyak indikator, menunjukkan *market share* bank lebih tinggi di pasar uang.

b. Indikator kantor cabang

Kantor cabang merupakan faktor yang efektif untuk titik kontak nasabah. kantor cabang sebagai titik kontak memainkan peran penting dalam menangkap *market share*. Lebih banyak cabang kantor *market share* akan lebih bagi bank. Namun harus dipertimbangkan bahwa kantor cabang tidak memiliki pengaruh pada kekuatan daya saing perbankan karna harus ada hubungan linear lansung antara indikator ini dan indikator simpanan.

c. Indikator layanan

Indikator ini menunjukkan *market share* layanan perbankan. Selain itu, indikator ini menujukkan *market share* dari layanan simpanan perbankan. Dunia yang kompetitif saat ini tergantung pada meluasnya penggunaan *e-banking*, tujuan utama *e-banking* adalah untuk menjawab

[29] Erwin Saputra Suregar, Analisis Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Perbankan Syariah Terhadap Market Share Asset Perbankan Syariah Di Indonesia, *Journal Of Islamic Economics, Finance, And Banking(2021).*

kebutuhan masyarakat untuk layanan perbankan dan menghubungkan sistem bank sentral melalui sistem otomisasi antar bank.

3. Faktor yang mempengaruhi *market share*

Faktor yang mempengaruhi kualitas pangsa pasar bank adalah faktor kualitatif dan kuantitatif. faktor kualitatif yang berhubungan dengan perasaan, pendapat, dan pandangan dari nasabah sedangkan faktor kuantitatif adalah hasil dari kinerja keuangan perbankan yang tercatat di rekening keuangan dan tidak berhubungan dengan pendapat nasabah atau karyawan.

a. Motivasi

Gabungan iklan dimedia dan *face to face,* berperan aktif dalam pertenuan-pertemuan profesional dan menyediakan imbalan.

b. Karyawan

Meningkatnya gaji dan tunjangan, memberi penghargaan berdasarkan produktifitas, dan manajemen sumber daya manusia dalam perkuatan karyawan.

c. Proses

Menyediakan teknologi baru untuk mempercepat, memfasislitasi layanan nasabah, dan memperpendek proses produksi.

d. Produk

Layanan yang beragam, layanan yang berbeda, meningkatkan kualitas layanan, dan nasihat profesional.

e. Harga

Meningkatkan minat simpanan, menurunkan minat pinjaman, iniovasi akad, mengurangi biaya-biaya, dan meningkatkan produktifitas.

f. Distribusi

Memilih lokasi terbaik untuk kantor cabang. Hadir di daerah terpencil, dan memberikan fasilitas spesial untuk nasabah khusus.

Faktor-faktor ini merupakan rasio kinerja utama dari sistem perbankan. Jika manajer tidak memperhatikan faktor-faktor ini dalam pemasaranbank akan berada dalam bahaya, sementara penigkatan *market share* tidak akan memiliki efek pada penigkatan pendapatan dari pemegang saham yang mengakibatkan tidak baik dalam ekonomi, sosial dan iklan.[30]

C. Merger

1. Pengertian Merger

Merger adalah kesepakatan antara perusahaan untuk bersatu menjadi suatu bisnis yang baru. Merger adalah pengabungan dari dua bank atau lebih dengan tetap mempertahankan berdirinya salah satu bank dan membubarkan bank-bank lainnya tanpa melikuidasi terlebih dahulu. Merger sebenarnya hanyalah salah satu metode untuk melakukan strukturisasi perusahaan, disamping bentuk-bentu lainnya.[31] Sedangkan menurut POJK. 03/2018 tentang persyaratan dan tata cara penggabungan, peleburan, pengambilalihan, integrasi dan Konversi Bank Umum merger atau Penggabungan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu Bank atau lebih untuk menggabungkan diri dengan Bank lain yang telah ada yang mengakibatkan aset, liabilitas, dan ekuitas dari Bank

[30] Erwin Saputra Siregar, *Analisis Pengaruh Factor Internal Dan Eksternal Perbankan Syariah Terhadap Market Share Asset Perbankan Syariah Di Indonesia*, (Tahta Media Group, 2021), Hlm. 15-19.

[31] Munir Fuady, *Hukum Tentang Merger Berdasarkan Uud No 40 Th 2007*. 2009 , Hlm. 2-3.

yang menggabungkan diri beralih karena hukum kepada Bank yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum Bank yang menggabungkan diri berakhir karena hukum. Menurut Wiyono 2021, merger merupakan suatu proses penggabungan dua atau lebih perseroan dimana terdapat perseroan yang tetap berdiri dan menggunakan nama perseroanya dan terdapat perseroan yang lebur baik nama maupun assetnya masuk kedalam perseroan yang tetap berdiri tersebut.[32]

2. Sejarah merger 3 bank BUMN syariah menjadi BSI

a. PT BRI Syariah Tbk BRIS

PT BRI Syariah Tbk BRIS atau sering disingkat menjadi BRIS awalnya terbentuk dari proses akuisisi BRI terhadap Bank Jasa Arta pada 19 Desember 2007. Setelahnya, BRI Syariah mulai beroperasi pada 17 November 2008 dengan berlandaskan prinsip syariah Islam. BRI Syariah berfokus membidik berbagai segmen di masyarakat dan terus tumbuh luas menawarkan berbagai produk syariah kepada nasabahnya. Pada 2018, BRI Syariah mulai melaksanakan *initial public offering* di Bursa Efek Indonesia dan mencatatkan diri sebagai anak usaha BUMN di bidang Syariah yang pertama kali melaksanakan penawaran umum saham perdana. BRI Syariah merupakan salah satu lembaga Perbankan Syariah yang terlebih dahulu terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI)

[32] Sinta Krismaya, Venus Kusumawardhana, Analisis Perkembangan Profitabilitas Bank Bsm, Bris, Dan Bnis Sebelum Dan Setelah Merger Menjadi Bsi , *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan Dan Akuntansi (Meka)Vol 2, No 2, November 2021*.

dibanding dengan lembaga Perbankan Syariah lainnya seperti BSM dan BRIS Syariah (BRIS). Dalam kebijakan merger Bank Syariah, BRI Syariah sebagai pemegang saham terkecil. PT Bank Mandiri Syariah menjadi pemegang saham terbesar dari merger bank tersebut yakni 51,2%, PT Bank Negara Indonesia sebesar 25,0% dan yang memegang saham terkecil adalah PT BRI Syariah yakni sebesar 17,4%.

b. PT Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS)

Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS) didirikan pada 29 April 2000 dengan pembukaan 5 kantor cabang utama di Yogyakarta, Malang, Pekalongan, Jepara, dan Banjarmasin. Pendirian Bank Negara Indonesia ini tercetus setelah melihat kondisi bank syariah saat krisis moneter di tahun 1998 tetap mampu berdiri tanpa mengalami perubahan secara signifikan. Dalam proses operasional perbankan, BNI Syariah tetap memperhatikan aspek syariah yang diawasi langsung oleh Dewan Pengawas Syariah dan telah melalui pengujian sehingga memenuhi aturan Syariah.

Dikutip dari jurnal oleh Annisa Dharma Pertiwi & Sri Abidah Suryaningsih 2018 dengan judul "Pengaruh Pembiayaan Murabahah Dan Financing to Deposit Ratio (FDR) Terhadap Profitabilitas Pada BNI Syariah", menjelaskan bahwa BNI Syariah yang mulai mendapat izin usaha pada bulan Mei 2010 ini merupakan urutan ketiga dibandingkan bank syariah lainnya jika dilihat dari total aset yang dimiliki. BNI

Syariah sangat banyak memiliki varian produk-produk yang lengkap dan sangat bervarian baik dalam bentuk penghimpunan dana dan juga penyaluran dana yang ditawarkan dengan menerapakan prinsip Syariah.

c. PT Bank Mandiri Syariah (BMS)

Awalnya Bank Mandiri adalah bank yang berdiri dari hasil penggabungan dari empat bank, yaitu Bank Dagang Negara, Bank Bumi Daya, Bank Exim, dan Bapindo yang mulai terguncang akibat krisis moneter pada tahun 1998. Setelah itu mulai dibentuk tim konsolidasi untuk pengembangan perbankan syariah dan pada 1 November 1999 terbentuklah Bank Syariah Mandiri. Hingga saat ini Bank Mandiri Syariah mampu memadukan idealisme usaha dengan nilai-nilai rohani sebagai landasan operasional. Hal ini yang membuat Bank Syariah Mandiri terus berkembang hari ini dan jadi bagian dari BSI. BSM memiliki 1 Kantor Pusat serta 1.736 jaringan 129 kantor cabang, 398 kantor cabang pembantu, 50 kantor kas, 1000 layanan syariah bank di Bank Mandiri dan jaringan kantor lainnya, 114 payment point, 36 kantor layanan gadai, 6 kantor mikro dan 3 kantor non operasional di seluruh provinsi di Indonesia, dengan akses lebih dari 200.000 jaringan ATM. BSM memiliki visi menjadi Bank Syariah terdepan dan modern. BSM memberikan pesan kepada nasabah bahwa BSM merupakan bank pilihan yang memberikan manfaat,

menenteramkan dan memakmurkan. Bagi pegawai, BSM merupakan bank yang menyediakan kesempatan untuk beramanah sekaligus berkarir profesional. Untuk Investor, BSM merupakan institusi keuangan syariah Indonesia yang terpercaya yang terus memberikan value berkesinambungan. Adapun Misi BSM yakni:1) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan di atas rata-rata industri yang berkesinambungan; 2) Meningkatkan kualitas produk dan layanan berbasis teknologi yang melampaui harapan nasabah; 3) Mengutamakan penghimpunan dana murah dan penyaluran pembiayaan pada segmen ritel; 4) Mengembangkan bisnis atas dasar nilai-nilai syariah universal; 5) Mengembangkan manajemen talenta dan lingkungan kerja yang sehat; dan 6) Meningkatkan kepedulian terhadap masyarakat dan lingkungan.[33]

d. Bank Syariah Indonesia (BSI)

PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) adalah nama baru dari hasil merger tiga bank BUMN Syariah. Bank hasil merger ini mulai aktif pada 1 Februari 2021 yang diluncurkan oleh Presiden Joko Widodo di Istana Kepresidenan Senin, 1 Februaru 2021. Berdirinya BSI memiliki prospek yang cerah dalam mengambil potensi ekonomi Syariah di Indonesia dan global. Ada tiga poin penting yang mendasari optimisme prospek tersebut. Pertama, dalam kaca mata dunia global, penggabungan

[33] Sinta Krismaya, Venus Kusumawardhana, Analisis Perkembangan Profitabilitas Bank BSM, BRIS, Dan BNIS Sebelum Dan Setelah Merger Menjadi BSI , *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan dan Akuntansi (MEKA)Vol 2, No 2, NoVember 2021*

tiga bank Syariah ini dapat membawa Indonesia masuk 10 top bank Syariah terbesar di dunia dalam lima tahun ke depan. Kedua, upaya untuk 6 memperkuat sistem keuangan Syariah di Indonesia dan memulihkan kembali perekonomian nasional. Ketiga, dapat menghindari persaingan antar bank Syariah. Adapun Visi dan Misi Bank Syariah Indonesia adalah berikut:

1. Visi

   TOP 10 Global Islamic Bank

2. Misi
   a. Memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia.
   b. Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham.
   c. Menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik Indonesia.[34]

3. Macam-Macam Merger

Merger dapat dibedakan menjadi beberapa bentuk menurut jenis perusahaan yang melakukan penggabungan yaitu :

a. *Horizontal merger*, yaitu penggabungan dua bank atau lebih dengan status sama menjadi satu bank. Misalnya, bank umum A merger dengan bank umum B menjadi bank umum A dan membubarkan bank umum B. Merger horizontal adalah proses penggabungan dua perusahaan atau

[34] Rosti Setiawati, Karya Ilmiah, *Bank Syariah Indonesia Dalam Memperkuat Sistem Keuangan Syariah Indonesia*. (IKOPIN: Institut Manajemen Koperasi Indonesia, 2021).

lebih di mana jenis usaha perusahaannya masih sama. Seperti yang terjadi di industri perbankan. Contoh lainyya seerti penggabungan antara prusahaan coca cola degan divisi minuman pepsi.

b. *Vertical Merger*, yaitu penggabungan dua bank atau lebih dengan status yang tidak sama menjadi suatu bank. Misalnya, bank umum C merger dengan bank perkreditan rakyat (BPR) D menjadi bank umum C dan membubarkan BPR D. merger vertical menggabungkan dua perusahaan yang mungkin tidak bersaing satu sama lain, tetapi ada dalam rantai pasokan yang sama. Contoh lainnya seperti sebuah perusahaan mobil bergabung dengan pemasok suku cadang.

c. *Conglomerate Merger*, yaitu penggabungan dua bank atau lebih yang satu sama lainnya tidak memiliki hubunga secara lini. Misalnya, bank-bank yang merger tersebut bukanlah bank yang berada dalam grup yang sama (tidak ada hubungannya sama skali). Contoh lainnya seperti penggabungan perusahaan mobil dan perusahaan minyak sawit.

d. *Congeneric merger*, yaitu merger yang terjadi ketika suatu perusahaan beroperasi di industri yang sama tetapi tidak dalam bidang usaha yang sama dengan pemasok atau pelanggannya. Contohnya adalah merger antara bank dan perusahaan asuransi. Bank dan asuransi adalah dua entitas berbeda yang menjual produk yang berbeda tetapi terkait. Manfaat congeneric merger yang khas adalah keampuan untuk menggunakan

saluran penjualan dan distribusi yang sama untuk menjangkau pelanggan kedua perusahaan.[35]

4. Alasan Merger

Adapun beberapa alasan perusahaan melakukan merger sebagai berikut**:**

a. Masalah kesehatan

Apabila Bank Indonesia telah menyatakan bahwa suatu bank sudah tidak sehat setelah melalui beberapa perbaikan sebelumnya, maka sebaiknya bank tersebut melakukan penggabungan.

b. Masalah modal

Biasanya merger atau penggabungan ini dilakukan oleh suatu bank yang memiliki modal kecil, sehingga bank tersebut keslitan untuk melakukan perluasan usaha. Ini adalah alasan mergernya tiga bank syariah BUMN.

c. Masalah manajemen

Manajemen bank yang tidak professional akan membuat perusahan terus merugi. Jadi sebaiknya bank melakukan penggabungan dengan bank yang lebih professional kualitas manajemennya.

d. Teknologi dan administrasi

Apabila suatu bank masih menggunakan teknologi yang masih jadul alangkah baiknya bank tersebut melakukan penggabungan dengan bank yang lebih canggih teknologinya. Untuk memperoleh teknologi yang canggih sudah pasti memerlukan modal yang besar sehingga merger

[35] Kasmir, *Dasar-Dasar Perbankan*, 2008, (Jakarta: Pt. Raja Grafindo Persada). Hal.48

adalah salah satu solusi untuk mendapatkan teknologi yang lebih canggih begitu juga dengan bank yang kurang teratur dan masih kuno dalam hal administrasinya, sebaiknya juga melakukan merger atau peleburan sehingga diharapkan administrasinya lebih baik.

e. Ingin menguasai pasar

Dengan melakukan merger sudah pasti kapitalisasi modal bank tersebut bertambah dan ini akan mengurangi jumlah pesaing-pesaing yang ada dalam hal permodalan.[36]

f. Mempertimbangkan Pajak

Alasan yang paling umum dijumpai dalam proses merger perusahaan adalah pajak. Merger menjadi salah satu jalan untuk menyelamatkan perusahaan karena pajak yang harus dikeluarkan terlalu tinggi. Dengan adanya penggabungan, diharapkan perusahaan lain dapat menutupi kerugian tersebut.

g. Bank merger akan memiliki produk yang lengkap, mulai dari wholesale, consumer, retail, UMKM, dengan berbagai produk dan layanan yang handal.

h. Merger memudahkan akses semua kalangan masyarakat untuk mendapat pelayanan jasa keuangan yang sesuai prinsip-prinsip syariah. Dengan jumlah penduduk yang besar, layanan perbankan syariah tidak sampai 10 persen.[37]

i.

[36] Kasmir, *Dasar-Dasar Perbankan…* Hal 49.

[37] Lida Puspaningtyas, https://www.republika.co.id/berita/qi6gay440/7-alasan-pentingnya-merger-bank-syariah-bumn-part1, Rabu 14 Oct 202, 12:52 WIB

j. Pertumbuhan atau diversifikasi

Perusahaan yang menginginkan pertumbuhan yang cepat dalam ukuran atau pangsa pasar dalam berbagai produk mereka mungkin menemukan bahwa merger dapat memenuhi tujuan ini.

k. Sinergi yang Baik demi Meningkatkan Layanan untuk Nasabah Bank Syariah.

Dengan menggabungkan tiga bank syariah besar, tentu akan tergabung tiga layanan bank dalam satu pintu untuk mengoptimalkan prospek bisnis dan pengembangan perbankan syariah di Indonesia. Sinergitas yang dihasilkan dari merger ini tentu akan semakin kuat dan kokoh dan sejalan dalam visi bank syariah di Indonesia di masa depan.

l. Risk Management

Pengelolaan BSI akan meminimalisir risiko-risiko yang mungkin terjadi dalam pengelolaan bisnis perbankan di masa depan. Keberhasilan Bank Mandiri saat ini yang berawal dari hasil merger empat bank sebelumnya menjadi pelajaran bahwa risiko perbankan bisa diminimalisir jika ketiga bank syariah plat merah ini digabungkan menjadi satu.

D. Analisis SWOT

1. Pengertian Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari strengths (kekuatan), weaknesses (kelemahan), opportunities (peluang), dan threats (ancaman). Dimana SWOT ini dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan non profit dengan tujuan utama

untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.[38] Sedangkan analisis SWOT adalah penilaian/ assasment terhadap hasil identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman.[39] Tujuan dari penerapan SWOT pada suatu perusahaan adalah untuk memeberikan suatu panduan agar perusahaan menjadi lebih fokus, sehingga dengan penempatan analisis SWOT tersebut nantinya dapat dijadikan sebagai bandingan pikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi dimasa-masa yang akan datang.[40] Untuk memiliki suatu model analisis SWOT yang baik maka perlu adanya dukungan data yang bersifat kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif bersifat teori-teori dan kuantitatif yaitu dengan menempatkan angka-angka sebagai ukuran pembobotan nilai dilakukan agar tingkat keakuratan dapat diperoleh secara lebih baik. Karena memang secara awal bahwa penggunaan dari analisis SWOT dimaksudkan untuk memperjelas semua kekuatan dan pengembangan berdasarkan potensi-potensi yang tersedia. Suatu perusahaan tidak akan membuat membuat keputusan jika tidak didasarkan atas keberadaan potensipotensi disana. Dimana potensi yang dilihat secara umum ada 2, yaitu:

1. Memiliki dan mampu memberikan nilai profitable (bisa memberikan sisi profit dimasa yang akan datang)

---

[38] Irham Fahmi, *Manajemen Strategi Teori dan Aplikasi*, (Bandung: ALFABETA, 2013),hlm. 252

[39] Tedjo Tripomo dan Udan, *Manajemen Strategi*, *Rekayasa Sains*, (Bandung, 2005), hlm. 118

[40] Irham Fahmi, Op. Cit, hlm. 254

2. Sektor yang dimasuki memiliki kondisi continuity (keberlanjutan usaha).

Jika kedua potensi umum ini tidak diperoleh dalam rekomendasi akhir dari penggunaan SWOT tersebut, maka kemungkinan besar keputusan tidak akan dilaksanakan, karena memang salah satu alasan dipergunakannya SWOT adalah untuk melihat besarnya strengths (kekuatan) dibandingkan weaknesses (kelemahan) dan besarnya opportunities (peluang) dibandingkan threats (ancaman) itu sendiri. Analisis SWOT digunakan untuk identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pengembangan perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang sekaligus mengatasi ancaman. Menurut Pearce dan Robinson (1997), yang dimaksud faktor-faktor analisis SWOT adalah :

1. Kekuatan (strengths) Kekuatan (Strengths) adalah sumber daya keterampilan atau keunggulan lain terhadap pesaing atau kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan.
2. Kelemahan (weakness) Merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja
3. Peluang (opportunity) Peluang (opportunity) merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

4. Ancaman (threats) Ancaman (threats) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

2. Faktor Eksternal Dan Internal Dalam Perspektif SWOT

a. faktor eksternal

Mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O and T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industry dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hokum, teknologi, kependudukan dan social budaya.

b. faktor internal

Faktor internal mempengaruhi terbentuknya *strengths and weakness* S dan W). Dimana factor ini menyangkut dengan kondisi yang telah terjadi dalam perusahaan, yang mana ini mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan perusahaan. factor internal meliputi pemasaran, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, system informasi manajemen dan budaya perusahaan.[41]

3. Teknik merumuskan strategi.

Model pendekatan dalam menganalisa SWOT tersebut adalah sebagai berikut:

[41] Irham Fahmi, *Manajemen Strategi Teori kasus dan solusi*, ALFABETA, Bandung, 2014, hlm. 348-349.

a. Matrik SWOT.

Matrik ini dapat mengambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi 18 perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilki perusahaan. Matriks SWOT Analisis SWOT terdapat empat macam alternatif strategi yaitu :

1) Strategi SO Strategi menggunakan kekuatan (Strength (S)) untuk memanfaatkan peluang (Opportunity (O)).
2) Strategi ST Strategi menggunakan kekuatan (Strength (S)) untuk mengurangi atau menghindari ancaman (Threat (T)).
3) Strategi WO Strategi untuk mengurangi kelemahan (Weakness (W)) dengan memanfaatkan peluang (Opportunity (O))
4) Strategi WT Strategi untuk mengurangi kelemahan (Weakness (W)) dan mencegah ancaman (Threat (T)).[42]

b. Matrik Boston Consulting Group.

Matrik BCG diciptakan oleh Boston Consulting Group (BCG) yang mempunyai beberapa tujuan diantaranya adalah untuk mengembangkan strategi pangsa pasar untuk portofolio produk berdasarkan karakteristik cash-flownya, serta untuk memutuskan apakah perlu meneruskan investasi produk yang tidak menguntungkan. Matriks BGC juga dapat digunakan untuk mengukur kinerja manajemen berdasarkan kinerja produk di pasaran.

[42] Tikus Kristanto, Dtrategi Peningkatan Omset Ukm Percetakan Dengan Pendekatan Analisis Swot, *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia, 6 November 2017*.

c. Matrik Internal dan Eksternal.

Matrik ini dapat dikembangkan dari model Boston Consulting Group (GE-Model) parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal parusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategis bisnis ditingkatkan korporat yang lebih detail.

d. Matrik Space.

Matrik ini digunakan untuk mempertajam analisis agar perusahaan dapat melihat posisi dan arah perkembangan dimasa yang akan datang. Matrik space dapat memperlihatkan dengan jelas kekuatan keuangan dan kekuatan industri pada suatu perusahaan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tersebut secara finansial relatif cukup kuat untuk mendayagunakan keuntungan kompetitif secara optimal melalui tindakan agresif dalam merebut pasar.

e. Matrik Grand Strategy.

Matrik ini biasa digunakan untuk memecahkan masalah yang sering dihadapi dalam penggunaan analisis SWOT yaitu untuk menentukan apakah perusahaan ingin memanfaatkan posisi yang kuat ataus mengatasi kendala yang ada dalam perusahaan.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan pada penelitian ini yaitu kualitatif. penelitian dengan pendekatan kualiatif menekankan analisis proses dari proses berfikir secara induktif yang berkaitan dengan dinamika hubungan antarfenomena yang diamati, dan senantiasa menggunakan logika ilmiah. [43]

Jenis penelitian kualitatif pada penelitian ini yaitu menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus, yaitu penelitian yang berdasarkan suatu peristiwa yang terjadi saat ini pada suatu organisasi.[44] Tujuan dari metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus yaitu agar peneliti dapat meneliti kemudian memahami dan menjelasakan tentang peluang dan dan tantangan merger tiga bank syariah BUMN menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI).

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Bank Syariah Indonesia (BSI) Kantor Cabang Bukittingi Sudirman 2. Alasan peneliti memilih lokasi penelitian karena lokasi tersebut adalah karena peneliti ingin mengetahui peluang seperti apa dan taantangan bagaiamana dihadapi oleh bank BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 setelah merger, sehingga peneliti tertarik untuk membahas lebih lanjut permasalahan yang ada di lokasi tersebut, khususnya tentang peluang

---

[43] Imam Gunawan, *Metode Penelitian Kualitatif Teori Ddan Praktik*, (Depok: Rajawal Press, 2019). Hlm. 80

[44] Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis, Disertasi, Dan Karya Ilmiah*, (Jakarta: Kencana, 2011), Hal. 35

yang di dapat dari proses merger dan tantangan yang di hadapi oleh Bank Syariah Indonesia (BSI) kantor cabang Bukittinggi sudirman 2 pasca merger ini.

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan pada penelitian ini yaitu:

1. Data Primer

   Yaitu data yang didapatkan dan dikumpulkan langsung dari objek yang ingin diteliti yang didapatkan dengan cara observasi lapangan dan wawancara. Data primer pada penelitian ini yaitu, observasi awal yang dilakukan yaitu wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab kepada pihak yang ingin diwawancarai mengenai Peluang dan tantangan Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca merger.

2. Data Sekunder

   Yaitu data yang didapat dari sumber-sumber yang telah ada yang didapatkan dari buku, jurnal, situs dan sumber sumber yang berkaitan tentang peluang dan tantangan bank syariah Indonesia (BSI) pasca merger.

D. Informan Penelitian

Informan merupakan orang yang menjadi sumber infromasi yang peneliti wawancarai yaitu berasal dari orang atau kelompok yang diteliti yang dapat disebut narasumber. Jadi, narasumber yang ingin diwawancarai harus memiliki banyak pengalaman dan pengetahuan situasi dan kondisi latar penelitian. Narasumber berkewajiban secara sukarela menjadi anggota tim penelitian, walaupun bersifat informal. Sebagai anggota tim kebaikkan dan

kesukarelaannya, ia dapat memberikan informasi dan pengetahuannya yang berakitan dengan penelitian

Teknik penentuan informan yang dilakukan penelitian ini yaitu teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan informasii dari beberapa informan. Dalam hal ini yang dapat dijadikan informan ada dua kategori, yaitu:

1. Informan kunci, yaitu orang dijadikan informan utama dalam penelitian ini, dalam penelitian ini yang menjadi informan kunci yaitu brach manajer di PT. BSI Kantor Cabang Buktinggi Sudirman 2.

2. Informan pendukung, dalam penelitian ini yang menjadi informan pendukung yaitu HRD di PT. BSI Kantor Cabang Buktinggi Sudirman 2.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan cara yang dilakukan oleh peneliti untuk mendapatkan data atau informasi yang dibutuhkan.[45] Teknik pengumpulan data pada penelitian ini, yaitu:

1. Wawancara

   Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab langsung kepada pihak yang ingin diwawancari, sesuai dengan objek penelitian. Pada penelitian ini penulis melakukan wawancara dengan pihak bagian marketing dengan tujuan mendapatkan informasi mengenai strategi pengembangan *market share*.

[45]Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian Skripsi, Tesis…*Hal. 35

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data dengan mencari informasi terkait objek penelitian. Data yang diperoleh dapat berupa karya seseorang yang telah lalu yang berkaitan dengan penelitian. Dokumentasi yaitu suatu teknik pengumpulan data yang bersifat dokumenter yang ada relevansinya dengan penelitian.

F. Metode Analisis Data

Dalam penelitian kualitatif analisis data merupakan rangkaian kegiatan penelaahan,pengelompokkan, sistematisasi, penafsiran dan verivikasi data dari catatan hasil observasi, wawancara, dan sebagainya untuk memberikan pemahaman kepada peneliti tentang bagaimana gambaran analisis strategi pengembangan market share BSI KC Bukittinggi Sudirman 2.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis SWOT. Hal ini dikarenakan analisis SWOT dapat mengukur, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari pengembangan market share BSI KC Bukittinggi Sudirman 2. Dengan melakukan analisis matrik SWOT dapat menggambar kan secara jelas bagaimana faktor eksternal dan internal perusahaan mempengaruhi *market share* suatu perusahaan .

1) SWOT

SWOT adalah singkatan dari Strenght (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunities (kesempatan), dan Threat (ancaman) yang berasal dari lingkup internal maupun eksternal dalam suatu organisasi / perusahaan. Menurut Jogiyanto analisa SWOT dilakukan untuk mengetahui

nila-nilai dari kekuatan, kelemahan dari sumber daya yang dimiliki (internal), serta peluang dan ancaman yang berasal dari luar organisasi / perusahaan. Adapun teknik yang digunakan adalah sebagai berikut.

a. EFAS (eksternal factor Analysis Summary)

Bobot menunjukkan seberapa penting faktor lingkungan eksternal bagi organisasi, mulai dari 0,0 (sangat tidak penting). pembobotan berdasarkan pada kemungkinan setiap faktor eksternal tersebut mempengaruhi posisi strategis organisasi saat ini. Mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh pada objek penelitian yang berada di luar lingkungan orggmanisasi. Semua faktor yang diidentifikasi harus ditentukan integritynya. Dimana integrity memperlihatkan tingkat kepentingan faktor tersebut. Jumlah integrity seluruh faktor tidak boleh kurang atau lebih dari 1.00 atau 100%. . Pilihan terdiri dari:

Interpretasi Nilai EFAS

Semakin besar nilai peluang, semakin kecil nilai ancaman ini akan meningkatkan rating. semakin tinggi rating maka semakin berpotensi untuk meningkatkan nilai EFAS. Nilai EFAS yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan saat ini memiliki kemampuan yang semakin baik dalam merespon lingkungan eksternalnya.

Dan sebaliknya semakin kecil nilai peluang, semakin besar nilai ancaman ini akan menurunkan nilai rating. semakin rendah rating maka semakin berpotensi untuk menurunkan nilai EFAS. Nilai EFAS yang

semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan saat ini memiliki kemampuan yang semakin buruk dalam merespon lingkungan eksternalnya.

Rumus Range = skor tertinggi dikurang skor terendah dibagi jumlah klasifikasi.

Diketahui skor tertinggi 4 dan terendah 2

sehingga range 4-2:4 = 0,5

2.00 - 2,46 : Sangat buruk

2.5 - 2,99 : Sedang

3,00 - 3,49 : Baik

3,5 - 4,00 : Sangat baik

Strategi yang digunakan BSI saat ini memiliki kemampuan yang moderat sedang dalam merespon berbagai factor dari lingkungan eksternalnya. Setelah menentukan bobot dari masing-masing faktor, kemudian menentukan rating dari masing-masing faktor, rating menggambarkan seberapa efektifitas strategi yang saat ini diterapkan organisasi mampu merespon berbagai peluang dalam lingkungan eksternal. dengan demikian rating mengga,narkan nilai peluang bagi organisasi. Pilihan rating sebagai berikut:

1) Rating 1 : tidak penting

2) Rating 2 : cukup penting

3) Rating 3 : penting

4) Rating 4 : sangat penting

Jika integrity dan rating sudah ditentukan maka data-data tersebut dapat diolah dan menjadi arahan untuk strategi apa yang harus digunakan oleh BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 untuk mengembangkan *market share.*

b. IFAS (internal factor Analysis Summary)

Mengevaluasi faktor-faktor yang berada di lingkungan internal organisasi yaitu berupa kekuatan dan kelemahan.

Semakin besar nilai kekuatan, semakin kecil nilai kelemahan ini akan meningkatkan rating. Semakin tinggi rating maka semakin berpotensi untuk meningkatkan nilai IFAS. Nilai IFAS yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan saat ini memiliki kemampuan yang semakin baik dalam mengelola sumber daya internalnya.

Dan sebaliknya semakin kecil nilai kekuatan, semakin besar nilai kelemahan ini akan menurunkan nilai rating. semakin rendah rating maka semakin berpotensi untuk menurunkan nilai IFAS. Nilai IFAS yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan

saat ini memiliki kemampuan yang semakin buruk dalam mengelola sumber daya internalnya.

Rumus Range = skor tertinggi dikurang skor terendah dibagi jumlah klasifikasi.

Diketahui skor tertinggi 4 dan terendah 2

sehingga range 4-2:4 = 0,5

2.00 - 2,46 : Sangat buruk

2.5 - 2,99 : Sedang

3,00 - 3,49 : Baik

3,5 - 4,00 : Sangat baik

Pilihan rating sebagai berikut:

1) Rating 1 : Tidak penting

2) Rating 2 : Cukup penting

3) Rating 3 : Penting

4) Rating 4 : Sangat penting

2) Analisis matriks SWOT

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap keberlangsungan dalam pengembangan market share, tahap selanjutnya adalah memasukkan semua informasi tersebut dalam kuantitas strategi

model dengan menggunakan matriks SWOT. Matriks dapat secara jelas menggambarkan bagaimana peluang, ancaman, kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

3) Analisis tabel bobot score

Tabel bobot score adalah tabel yang menunjukkan skor kepada masing-masing startegi SO, strategi ST, strategi WO, dan strategi WT, tabel bobot skor akan memberikan panduan kepada para pengguna mengenai skor untuk masing-masing startegi. Sehingga nantinya pengguna dapat mengambil keputusan manakah strategi yang paling tepat yang akan diambil perusahaan. Strategi yang diambil adalah strategi skor tertinggi.

BAB IV
HASIL PENELITIAN

A. Gambaran umum

1. Sejarah Perseroan

Indonesia sebagai negara dengan penduduk muslim terbesar di dunia, memiliki potensi untuk menjadi yang terdepan dalam industri keuangan Syariah. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap halal matter serta dukungan stakeholder yang kuat, merupakan faktor penting dalam pengembangan ekosistem industri halal di Indonesia. Termasuk di dalamnya adalah Bank Syariah.

Bank Syariah memainkan peranan penting sebagai fasilitator pada seluruh aktivitas ekonomi dalam ekosistem industri halal. Keberadaan industri perbankan Syariah di Indonesia sendiri telah mengalami peningkatan dan pengembangan yang signifikan dalam kurun tiga dekade ini. Inovasi produk, peningkatan layanan, serta pengembangan jaringan menunjukkan trend yang positif dari tahun ke tahun. Bahkan, semangat untuk melakukan percepatan juga tercermin dari banyaknya Bank Syariah yang melakukan aksi korporasi. Tidak terkecuali dengan Bank Syariah yang dimiliki Bank BUMN, yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah.

Pada 1 Februari 2021 yang bertepatan dengan 19 Jumadil Akhir 1442 H menjadi penanda sejarah bergabungnya Bank Syariah Mandiri,

BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi satu entitas yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI). Penggabungan ini akan menyatukan kelebihan dari ketiga Bank Syariah sehingga menghadirkan layanan yang lebih lengkap, jangkauan lebih luas, serta memiliki kapasitas permodalan yang lebih baik. Didukung sinergi dengan perusahaan induk (Mandiri, BNI, BRI) serta komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN, Bank Syariah Indonesia didorong untuk dapat bersaing di tingkat global.

Penggabungan 3 bank syariah pemerintah yang diresmikan pada 1 Februari 2021 oleh presiden Joko Widodo ini juga menegaskan bahwa pemerintah sangat serius dalam memperhatikan perkembangan layanan berbasis syariah yang mampu bertahan di tengah kondisi ekonomi Indonesia yang masih bergejolak. Komitmen pemerintah untuk mendorong perekonomian melalui BSI ini diharapkan akan jadi energi baru dalam pembangunan ekonomi nasional. BSI menjadi cerminan wajah syariah di Indonesia yang *modern*, universal, dan tentu saja memberikan kebaikan bagi seluruh masyarakat. Setelah melakukan merger, Bank Syariah Indonesia akan jadi bank syariah terbesar di Indonesia dengan total asset Rp239,56 triliun dengan lebih dari 1.000 kantor cabang dan 20.000 karyawan. BSI juga akan menjadi bank dengan peringkat 7 berdasarkan total aset yang dimiliki.

Penggabungan ketiga Bank Syariah tersebut merupakan ikhtiar untuk melahirkan Bank Syariah kebanggaan umat, yang diharapkan

menjadi energi baru pembangunan ekonomi nasional serta berkontribusi terhadap kesejahteraan masyarakat luas. Keberadaan Bank Syariah Indonesia juga menjadi cerminan wajah perbankan Syariah di Indonesia yang modern, universal, dan memberikan kebaikan bagi segenap alam (Rahmatan Lil ‘Aalamiin). [46]

2. Sejarah BSI KC Bukittinggi sudirman 2

Sebelum merger menjadi BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 ini adalah dari bank BNI Syariah KC Bukittinggi. BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 Jl. Jendral Sudriman no 19 B-C Tarok Dipo Kec. Guguak Panjag Kota Bukittinggi. BNI Syariah Bukittinggi punya 1 KCP Payukumbuh. Karena merger ketiga bank tersebut maka berubahlah penamaan masing masing kantor cabang berdasarkan nama jalan. Dijalan Sudirman ada 2, KC Bukittinggi Sudirman 1 dan KC Bukittingi Sudirman 2, KC Bukittnggi Guru Hamzah dan KCP Bukittinggi aur. Berjalannya waktu karena adanya kantor yang berdekatan, pada tanggal 17 maret 2022 BSI KC Bukittnggi Guru Hamzah bergabumg dengan BSI KC Bukittingi Sudirman 2. Dengan bergabungnya bank BSI KC Bukittinggi Guru Hamzah ke BSI KC Bukittingi Sudirman 2 maka semakin besarlah BSI KC Bukittingi Sudirman 2.[47]

[46] Www. Bsi.Co.Id, Di Akses Pada Hari Kamis, 24 Maret 2022, Pukul 21.00 Wib

[47] wawancara secara lansung dengan bapak Muhammad Hanafi sebagai Operasional Staf (HRD)

3. Visi misi BSI KC Bukittinggi Sudriman 2

a. Visi

Top 10 Global Islamic Bank

b. Misi

1) Memberikan Akses Solusi Keuangan Syariah Di Indonesia *Melayani >20 Juta Nasabah Dan Menjadi Top 5 Bank Berdasarkan Asset (500+T) Dan Nilai Buku 50 T Di Tahun 2025.*

2) Menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi para pemegang saham.

Top 5 Bank Yang Paling Profitable Di Indonesia (ROE 18%) Dan Valuasi Kuat (PB>2)

3) Menjadi Perusahaan Pilihan Dan Kebanggaan Para Talenta Terbaik Indonesia

Perusahaan Dengan Nilai Yang Kuat Dan Memberdayakan Masyarakat Serta Berkomitmen Pada Pengembangan Karyawan Dengan Budaya Berbasis Kinerja.

4. produk-produk yang digunakan oleh BSI KC Buktinggi Sudriman 2

a. Tabungan

1) BSI Tabungan Valas

Tabungan pada mata uang dollar yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan kapanpun sesuai ketentuan Bank.

2) BSI Tabungan Easy Mudharabah

Tabungan pada mata uang Rupiah yang penarikan dan setorannya dapat dilakukan setiap waktu selama jam operasional kas pada tempat kerja bank atau melalui ATM.

3) BSI Tabungan Pendidikan

Tabungan dengan akad Mudharabah Muthlaqah yang diperuntukan bagi segmen perorangan dalam merencanakan pendidikan dengan sistem autodebet dan mendapat perlindungan asuransi.

4) BSI Tabungan Bisnis

Tabungan menggunakan akad Mudharabah Muthlaqah pada mata uang rupiah yg yg bisa memudahkan transaksi segmen wiraswasta dgn limit transaksi harian yg lebih akbar dan fitur free porto RTGS, transfer SKN dan setoran kliring masuk melalui Teller dan Net Banking.

5) BSI Tabunganku

Tabungan menggunakan akad Wadiah Yad Dhamanah perorangan menggunakan persyaratan gampang & ringan yg diterbitkan secara beserta sang bank-bank pada Indonesia guna menumbuhkan budaya menabung dan menaikkan kesejahteraan rakyat.

6) BSI Tabungan Pensiun

Tabungan dengan pilihan akad Wadiah Yad Dhamanah atau Mudharabah Muthlaqah diperuntukan bagi nasabah perorangan yang

terdaftar di Lembaga Pengelola Pensiun yang telah bekerjasama dengan Bank.

7) BSI Tabungan Efek Syariah

Rekening Tabungan Efek Syariah dengan akad Mudharabah Muthlaqah adalah Rekening Dana Nasabah (RDN) yang diperuntukkan bagi nasabah perorangan untuk penyelesaian transaksi Efek di Pasar Modal.

8) BSI Tabungan Smart

Tabungan Dasar dengan akad Wadiah Yad Dhamanah merupakan literasi dari OJK dengan persyaratan mudah dan ringan yang diterbitkan bersama oleh bank-bank di Indonesia untuk menumbuhkan budaya menabung dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

9) BSI Tabungan Haji Indonesia

Tabungan perencanaan haji dan umroh yang berlaku untuk segala usia berdasarkan prinsip syariah dengan pilihan akad Wadiah Yah Dhamanah atau Mudharabah Muthlaqah. Tabungan ini menawarkan layanan kartu ATM dan e-banking jika tercatat di Siskohat.

10) BSI Tabungan Haji Muda Indonesia

Pilih kontrak Wadia Yah Dhamana atau Mudhrab Mutlaq untuk menghemat uang pada paket Haji dan Umrah yang berlaku untuk segala usia berdasarkan prinsip Syariah. Rekening simpanan ini dilengkapi dengan kartu ATM dan layanan perbankan elektronik jika tercatat di Siskohat (bagian tanda terima).

11) BSI Tabungan Prima

Produk tabungan yang ditujukan untuk segmen nasabah individu high networth dengan akad Mudharabah dan Wadiah yang memberikan berbagai kemudahan.

12) BSI Tapenas Kolektif

Tabungan Kolektif BSI Tapenas untuk perencanaan jangka pendek dan jangka panjang bagi pegawai atau pekerja kontrak pada suatu instansi dalam Perjanjian Kerjasama.

13) BSI Tabungan Payroll

Tabungan Khusus Penggajian BSI Tabungan khusus merupakan produk turunan dari Mudharabah Wadiah / Tab Regulatory untuk Nasabah Payroll dan Nasabah Migran

14) BSI Tabungan Mahasiswa

Tabungan Siswa BSI Tabungan dengan kontrak wadiah dari mahasiswa Perguruan Tinggi Negeri/Perguruan Tinggi Swasta atau pegawai/anggota yang bekerja sama dengan bank.

15) BSI Tabungan Junior

Tabungan yang diperuntukkan bagi anak-anak dan pelajar yang berusia di bawah 17 tahun untuk mendorong budaya menabung sejak dini.

16) BSI Tabungan Easy Wadiah

17) Rekening Tabungan Haji Indonesia dan Haji Muda Indonesia.

18) BSI Tabungan Simpanan Pelajar

Tabungan Pilihan Cerdas Anak Indonesia. Akad Tabungan Mahasiswa Wadiah Yad Dhamanah diterbitkan secara nasional oleh Bank Umum Syariah Indonesia dan memiliki persyaratan yang simpel dan sederhana serta fitur yang menarik dalam rangka edukasi dan keterjangkauan yang mendorong budaya menabung sejak dini.

19) Rekening Tabungan Haji Indonesia dan Haji Muda Indonesia.
20) BSI Tabungan Rencana

Paket Tabungan BSI Tabungan melalui kontrak Mudharabah Muthlaqah dirancang untuk secara terpisah ketika merencanakan keuangan Anda dengan sistem debit langsung dan cakupan asuransi gratis.

b. Produk pembiayaan

1) BSI Griya Spesial Milad
2) BSI mitra beragun emas (non Wardah)

merupakan Pembiayaan untuk tujuan konsumtif maupun produktif yang menggunakan akad Murabahah/ Musyarakah Mutanaqishah/ Ijarah dengan agunan berupa emas yang diikat dengan akad rahn, dimana emas yang diagunkan disimpan oleh Bank untuk jangka waktu tertentu.

3) Mitra guna online

Pembiayaan tanpa agunan untuk multiguna/tujuan apapun dengan berbagai keuntungan dan kemudahan bagi karyawan.

4) BSI Griya

5) BSI Multiguna Hasanah

6) BSI OTO

Ini merupakan Layanan pembiayaan kepemilikan kendaraan (kendaraan beroda empat baru, kendaraan beroda empat bekas dan motor baru) menggunakan cara gampang dan angsuran tetap.

7) BSI pensiun berkah

Pembiayaan yang diberikan kepada penerima manfaat pensiun bulanan, antara lain sebagai berikut:

a. ASN Pensiun dan janda ASN Pensiun.

b. Pensiunan BUMN/BUMD.

c. Pensiunan dan Janda Pensiunan ASN/PNS yang belum memasuki Pensiun TMT tetapi telah mendapat Surat Keputusan Pensiun.

8) BSI distributor financing

Pembiayaan Modal Kerja dengan skema Value Chain adalah pembiayaan pasca pembiayaan (bridging fund to prepay invoices for complete work) yang diberikan kepada pemasok yang merupakan Pemasok Khusus yang melaksanakan kontrak kerja dengan bouwheer, dimana sumber pembiayaannya adalah pembayaran invoice dari bouwheer.

9) BSI KPR sejahtera

Fasilitas pembiayaan konsumtif untuk memenuhi kebutuhan rumah subsidi pemerintah dengan prinsip syariah.

10) BSI cash collateral

Merupakan fasilitas pembiayaan yang dijamin dengan agunan likuid, yaitu dijamin dengan Simpanan dalam bentuk Deposito, Giro, atau Tabungan.

11) BSI KUR kecil

Fasilitas pembiayaan yang diperuntukkan bagi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah untuk memenuhi kebutuhan modal kerja dan investasi dengan plafon di atas Rp. 50 juta menjadi Rp. 500 juta.

12) Bilateral financing

Merupakan layanan pemberian fasilitas pembiayaan/pembiayaan dalam valuta asing untuk kebutuhan modal jangka pendek dan untuk keperluan lain kepada Bank dan/atau lembaga keuangan bukan bank.

13) BSI umrah

Fasilitas pembiayaan konsumtif untuk memenuhi kebutuhan pembelian Layanan Paket Travel Umroh melalui Bank yang telah bekerjasama dengan Travel Agent sesuai dengan prinsip syariah.

c. Investasi

1) deposito valas Asing BSI

Investasi berwaktu yang dikelola dengan akad mudharabah yang ditunjukkan kepada nasabah perorangan dan korporasi dalam mata uang USD. Tersedia untuk 1 bulan, tiga bulan, 6 bulan dan 12 bulan.

2) Setoran rupiah

Investasi berjangka yang dikelola dengan akad mudharabah yang diperuntukan bagi nasabah perorangan dan korporasi dalam mata uang rupiah. Tersedia untuk 1 bulan, tiga bulan, 6 bulan dan 12 bulan.

3) Reksa dana syariah

merupakan wadah yang digunakan untuk menghimpun dana dari masyarakat pemodal sebagai pemilik properti

4) Bancassurance

Kerjasama pemasaran produk asuransi dengan perusahaan asuransi yang menjangkau Bank Syariah Indonesia

5) SBSN Ritel

BSN Ritel, terdiri dari sukuk negara ritel dan sukuk tabungan. Sukuk Negara Ritel adalah Sukuk Negara yang dijual kepada orang perseorangan atau perorangan Warga Negara Indonesia melalui Agen Penjual di Pasar Perdana dalam negeri. Tabungan Sukuk adalah produk investasi syariah yang ditawarkan oleh Pemerintah kepada perorangan warga negara Indonesia, sebagai tabungan investasi yang aman, mudah, terjangkau dan menguntungkan.

d. Emas

1) BSI Gadai Emas
2) BSI cicil emas

3. Struktur Organisasi BSI KC Buktinggi Sudriman 2

2. Elemen analisis swot BSI KC Bukittinggi Sudirman 2

Analisis SWOT atau TOWS adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi dalam pengembangan pembiayaan sindikasi syariah. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (oppurtunities), namun secara bersamaan dapatmeminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threat). Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dari matiks faktor strategi internal dan matriks faktor strategi eksternal. Namun sebelum membuat matriks IFAS faktor internal dan eksternal akan ditentukan terlebih dahulu dari bobot masing-masing (kekuatan, peluang, kelemahan dan ancaman.

Penggunaan analisis SWOT dimaksudkan untuk memperjelas semua kekuatandan kelemahan yang dapat diidentifikasi guna memberikan rekomendasi pengembangan berdasarkan potensi yang ada di lingkungan internal perusahaan,serta menganalisis peluang dan ancaman yang datang dari lingkungan eksternal perusahaan. Dimana tujuan utama mengamati lingkungan eksternal adalah untuk melihat peluang baru bagi perusahaan untuk beroperasi secara menguntungkan. Ancaman lingkungan eksternal merupakan tantangan karena tren atau perkembangan yang tidak menguntungkan yang akan mengurangi penjualan dan keuntungan. Alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan di atas adalah Matriks SWOT. Matriks ini secara jelas menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan.

a. EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary)

Bobot menunjukkan seberapa penting faktor lingkungan eksternal bagi organisasi, mulai dari 0,0 (sangat tidak penting). Pembobotan berdasarkan pada kemungkinan setiap faktor eksternal tersebut mempengaruhi posisi strategis organisasi saat ini. Mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh pada objek penelitian yang berada di luar lingkungan organisasi. Semua faktor yang diidentifikasi harus ditentukan bobotnya. Dimana bobot memperlihatkan tingkat kepentingan faktor tersebut. Jumlah bobot seluruh faktor tidak boleh kurang atau lebih dari 1.00 atau 100%.

Interpretasi Nilai EFAS

Semakin besar nilai peluang, semakin kecil nilai ancaman, ini akan meningkatkan rating. semakin tinggi rating maka semakin berpotensi untuk meningkatkan nilai EFAS. Nilai EFAS yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan saat ini memiliki kemampuan yang semakin baik dalam merespon lingkungan eksternalnya.

Dan sebaliknya semakin kecil nilai peluang, semakin besar nilai ancaman ini akan menurunkan nilai rating. semakin rendah rating maka semakin berpotensi untuk menurunkan nilai EFAS. Nilai EFAS yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan

saat ini memiliki kemampuan yang semakin buruk dalam merespon lingkungan eksternalnya.

Rumus Range = skor tertinggi dikurangi skor terendah dibagi jumlah klasifikasi.

Diketahui skor tertinggi 4 dan terendah 2

sehingga range 4-2:4 = 0,5

2.00 - 2,49 : Sangat buruk

2.5 - 2,99 : Sedang

3,00 - 3,49 : Baik

3,5 - 4,00 : Sangat baik

Setelah menentukan bobot dari masing-masing faktor, kemudian menentukan rating dari masing-masing faktor, rating menggambarkan seberapa efektifitas strategi yang saat ini diterapkan organisasi mampu merespon berbagai peluang dalam lingkungan eksternal. dengan demikian rating menggambarkan nilai peluang bagi organisasi. Pilihan rating sebagai berikut:

1) Rating 1 : tidak penting

2) Rating 2 : cukup penting

3) Rating 3 : penting

4) Rating 4 : sangat penti

Hasil Analisis Matriks EFAS

Tabel 4.1

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang				
1.	Mayoritas penduduk beragama islam	0.12	2.5	0.3
2.	Perkembangan UMKM dan industri halal	0.12	3	0.36
3.	Potensi masyarakat yang belum meiliki akun bank syariah masih tinggi	0.16	3	0.48
4.	Adanya dukungan pemerintah	0.16	4	0.64
	Jumlah	**0.56**		**1.78**
Ancaman				
1	Eksistensi bank konvensional	0.08	2.5	0.16
2.	Kemampuan Teknologi	0.12	2.5	0.16
3.	Adanya produk sejenis di bank syariah lain	0.12	3	0.36
4.	Rendahnya Pemahaman dan kesadaran masyarakat	0.12	3	0.36

	terhadap konsep syariah.			
	Jumlah	**0,44**		**0.86**
	Total (O + T)	**1,00**		**2.64**

Berdasarkan table EFAS strategi yang digunakan BSI saat ini memiliki kemampuan yang baik dalam merespon berbagai faktor dari lingkungan eksternalnya.

b. IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

faktor-faktor yang berada di lingkungan internal organisasi yaitu berupa kekuatan dan kelemahan.

Interpretasi Nilai IFAS

Semakin besar nilai kekuatan, semakin kecil nilai kelemahan ini akan meningkatkan rating. Semakin tinggi rating maka semakin berpotensi untuk meningkatkan nilai IFAS. Nilai IFAS yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan saat ini memiliki kemampuan yang semakin baik dalam mengelola sumber daya internalnya.

Dan sebaliknya semakin kecil nilai kekuatan, semakin besar nilai kelemahan ini akan menurunkan nilai rating. semakin rendah rating maka semakin berpotensi untuk menurunkan nilai IFAS. Nilai IFAS yang semakin tinggi menunjukkan bahwa strategi organisasi yang diterapkan

saat ini memiliki kemampuan yang semakin buruk dalam mengelola sumber daya internalnya.

Rumus Range = skor tertinggi dikurang skor terendah dibagi jumlah klasifikasi.

Diketahui skor tertinggi 4 dan terendah 2

sehingga range 4-2:4 = 0,5

2.00 - 2,46 : Sangat buruk

2.5 - 2,99 : Sedang

3,00 - 3,49 : Baik

3,5 - 4,00 : Sangat baik

Pilihan rating sebagai berikut:

1) Rating 1 : Tidak penting

2) Rating 2 : Cukup penting

3) Rating 3 : Penting

4) Rating 4 : Sangat penting

Hasil Analisis Matrik IFAS

Tabel 4.2

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan				
1.	Citra perusahaan yang baik	0.125	3	0.375
2.	SDM yang berkualitas	0.125	2	0.25
3.	Lokasi yang strategis	0.125	4	0.5
4.	Modal yang meningkat	0,125	3	0.375
5.	Service excellent	0.125	4	0.5
	Jumlah	**0,625**		**2.00**
Kelemahan				
1	Kurangnya jumlah ATM yang tersebar.	0.125	2	0.25
2.	Terbatasnya area parkir	0.125	3	0.375
3.	Terbatasnya ruang tamu khusus	0.125	3	0.375
	Jumlah	**0,375**		**1.00**
	Total (S + W)	**1,00**		**3.00**

Berdasarkan table IFAS strategi yang digunakan BSI saat ini memiliki kemampuan yang sangat baik dalam merespon berbagai faktor dari lingkungan internalnya.

3. Strategi Pengembangan Market Share BSI KC Bukittinggi Sudirman 2

Hasil yang diperoleh dari hasil analisis kekuatan kelemahan peluang dan ancaman dalam strategi pengembangan *market share* atau penjualan produk pada PT BSI KC Bukittinggi Sudirman 2.

1. Internal Factor Analysis Summary (IFAS)

Analisis ini dilakukan pada lingkungan internal yaitu variabel-variabel yang merupakan faktor-faktor kunci yang dikuasai oleh perusahaan. analisis faktor internal menghasilkan sejumblah informasi tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan. hasil faktor internal diperoleh dari hasil wawancara. setelah dilakukan penelitian pada BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 ditemukan faktor-faktor lingkungan internal berupa kekuatan dan kelemaham.

a. kekuatan (*strenght*)

Kekuatan menggambarkan keunggulan dalam bersaing yang dimiliki oleh perusahaan. maka dari itu diperoleh beberapa kekuatan dari BSI KC Bukittinggi Sudirman 2.

1) Citra perusahaan yang baik

PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) genap berusia satu tahun pada 1 Februari 2021. BSI adalah bank syariah terbesar ke-7 di Indonesia dengan aset sebesar Rp265 triliun per Desember 2021, memiliki 1200 kantor cabang dan brada diurutan ke-21 diSebagai bank syariah terbesar di Indonesia, BSI mengemban amanah dan harapan dari sejumlah pelaku industri ekonomi dan keuangan syariah

di Indonesia. Ketua Kompartemen Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Asosiasi Bank Syariah Indonesia Cahyo Kartiko mengatakan, BSI perlu memperkuat citra perbankan syariah di mata masyarakat. Dengan begitu, nasabah dapat memahami teknis perbedaan layanan syariah dan konvensional. Cahyo melihat BSI telah mencatatkan kinerja yang relatif baik dalam satu tahun perdana. Ke depannya, BPRS berharap ada kerja sama yang lebih erat, baik dalam hal penguatan bisnis, kelembagaan, teknologi informasi, maupun kompetensi sumber daya insani.

2) Memiliki SDM yang berkualitas

BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 memiliki SDM yang berkualitas dengan dibekali pendidikan dan pelatihan. untuk marketing juga dibekali training/pendidikan diantaranya adlah tentang strategi memasarkan produk agar dapat meningkatkan *market share*.

3) Lokasi yang strategis

Lokasi suatu perusahaan sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan agar dikenal oleh calon-calon nasabah dan dapat mempermudah nasabah dalam bertransaksi. Lokasi yang strategis dapat dilihat apabila terletak di pusat kota, pusat perbelanjaan, dekat dengan instansi pemerintah. BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 keberadaannya terletak di pusat kota dan mudah dijangkau oleh nasabah terletak di Jl. Jendral Sudriman no 19 B-C Tarok Dipo Kec.

Guguak Panjag Kota Bukittinggi, Sehimgga nasabah tidak kesulitan jika ingin bertransaksi.

4) modal yang meningkat

Merger ketiga bank BUMN yaitu bank mandiri, BNI dan BRI syariah telah meningkatkan kapitalisasi modal Bank Syariah Indonesia. Ditambah lagi BSI KC Guru Hamzah kini telah bergabung ke BSI KC Bukittinggi Sudirman 2. Sehingga bank Bertambah besarlah BSI KC Bukittinggi Sudirman 2.

5) service excellent

Sistem pelayanan yang dilakukan dengan baik tentu akan menigkatkan kenyamanan nasabah dalam bertransakasi, mereka akan merasa sangat senang ketika keluhan mereka didengar dan melayani serta mengayomi dengan ramah penuh senyum.

b. Kelemahan (*Weakness*)

1. kurangnya jumblah ATM yang tersebar

Bank Syariah Indonesia memiliki kelemahan yakni masih kurangnya jumblah ATM. ATM yang tersedia baru dikantor-kantor cabang saja Belum ada di tempat lain Seperti di kabupaten Agam. Sehingga ini mempengaruhi minat nasabah untuk menggunakan layanan BSI. Untuk penggunaan ATM BSI masih bergabung dengan bank Mandiri.

2. Area parkir yang terbatas

Salah satu kelemahan yang peulis temukan pada saat wawancara dengan bpk Hanafi (*HRD*) yaitu area parkir sangat terbatas sehingga untuk keluar masuk kendaraan agak rumit, karena lokasi BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 berada ditengah toko-toko pusat perbelanjaan.

3. Terbatasnya ruangan untuk nasabah

Terbatasnya ruangan untuk nasabah menjadi salah satu kelemahan BSI KC Bukittinggi Sudirman 2. Sehingga pada saat yang bersamaan datang dua orang nasabah yang berbeda namun duduk ditempat dan meja yang sama, ini menyebakan kurang nyamannya kita berinteraksi karena ada pihak lain yang duduk berdekatan dan mendengar apa yang kita bicarakan.

2. Eksternal Factor Analysis Summary (EFAS)

Lingkungan eksternal perusahaan merupakan faktor di luar kendali perusahaan yang dapat memberikan pengaruh pada kinerja perusahan. Keberhasilan perusahaan terletak dapa kemampuannya menghadapi dan beradaptasi dalam lingkungan yang selalu berubah. Hal ini mempengaruhi strategi perusahaan untuk menentukkan bagaimana cara serta kapan saat yang tepat untuk bertahan dan berkembang. Faktor-faktor eksternal yang didapat dari hasil pengamatan lingkungan sekitar dan hasil wawancara dengan karyawan BSI KC Bukittinggi Sudirman 2.

a. Peluang (*oppprtunity*)

Peluang merupakan faktor yang berasal dari lingkungan yang dapat membantu perusahaan dalam memasarkan produk-produknya. Berdasarlan analisis yang dilakukan, maka diperoleh beberapa peluang yang terdapat di BSI KC Bukittinggi Sudirman 2.

1. Mayoritas Penduduk Beragama Islam

   Dengan mayoritas penduduk kota Bukittinggi beragama Islam, BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 berpeluang untuk mengembangkan *market share* nya dengan menjual produk-produk yang mereka miliki. Sehingga dapat meningkatkan *market share*.

2. Perkembangan UMKM dan Industri Halal.

   Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu industri halal yang perlu dikembangkan karena merupakan tulang punggung perekonomian di Indonesia. Afdal Aliasar Director of Sharia Economics and Halal Industry KNKS (National Committee for Islamic Finance) menyatakan dalam sesi wawancara di CNBC Indonesia bahwa banyak pelaku UMKM yang bergerak di industri halal masih menggunakan pembiayaan atau kredit melalui perbankan konvensional. Pertumbuhan industri halal juga harus didukung oleh peran keuangan syariah, termasuk berkontribusi dalam penyaluran dana dan me numbuhkan gerakan masyarakat yang sadar halal kepada pelanggan dan masyarakat sekitar. Dengan demikian, industri halal akan menjadi ekosistem halal yang sempurna (dari hulu hingga hilir). Mahalnya biaya

sertifikasi produk halal akan menjadi masalah tambahan bagi pelaku UMKM yang masih minim akses pembiayaan syariah.

3. Potensi masyarakat yang belum meiliki akun bank syariah masih tinggi.

   Indeks literasi bank syariah sebesar 8,11%, sedangkan indeks inklusi sebesar 11,06%. Sedangkan indeks literasi perbankan nasional sebesar 29,66%, sedangkan indeks inklusi 67,82% .

   Dari sisi pendanaan, perbankan syariah dapat menambah jumlah jaringan, variasi produk, dan layanan yang lebih menarik sehingga meningkatkan komposisi dana retail bagi perusahaan. Bank syariah juga perlu mengembangkan saluran ke 64 konglomerat dan nasabah pemerintah. Untuk itu, bank syariah membutuhkan dana tambahan berupa tambahan modal atau dana lain seperti sukuk yang dapat digunakan untuk menambah kekuatan modal guna perluasan jumlah cabang. Strategi lain dalam hal pendanaan, perbankan syariah secara optimal memperoleh sumber pendanaan dengan biaya (cost of fund). Untuk itu, bank syariah harus mampu mengembangkan produk tabungan non simpanan yang lebih diminati nasabah ritel, sehingga bank syariah mampu bersaing menawarkan imbal hasil yang menarik bagi segmentasi nasabah korporasi.

4. Adanya Dukungan Pemerintah

   Adanya dukungan pemerintah untuk pengembangan ekonomi syariah sudah mulai terlihat dengan adanya kebijakan

tentang dana BPKH. Mengingat waktu tunggu jemaah haji saat ini sangat bervariasi, dari yang di bawah sepuluh tahun hingga yang mencapai 35 tahun, maka penting bagi Bank BSI dan BPKH untuk secara bersama-sama menjelaskan implikasi dan keamanan dana tersebut.

b. Threats (Ancaman)

Disamping memiliki peluang, Bank Syariah Indonesia juga memiliki ancaman dalam bersaing dengan Bank Konvensional di Indonesia, berikut ini merupakan ancaman yang dimiliki oleh Bank Syariah Indonesia:

1. Eksistensi bank kovensional

   Kuatnya eksistensi Bank Konvensional untuk menarik konsumen dengan skala besar. Di Indonesia, pada awalnya bank masih menganut sistem konvensional atau sistem bunga bank. Sebagai sebuah institusi, bank syariah pertama yang didirikan di Indonesia adalah Bank Muamalat Indonesia, yang kemudian disusul oleh bank-bank lain yang membuka Islamic Window dalam menjalankan kegiatan usahanya.

2. Sistem Teknologi Informasi belum secanggih konvensional

   Sistem Teknologi Informasi yang dimiliki oleh bank syariah belum secanggih yang dimiliki oleh Bank Konvensional. Tidak dapat dipungkiri bahwa saat ini telah terjadi pergeseran era bisnis, termasuk di bisnis perbankan. Era bisnis saat ini merupakan

era dimana arus informasi memegang peranan yang sangat vital dibandingkan arus barang. Tidak peduli seberapa besar dan seberapa besar perusahaan memonopoli arus barang, tidak ada artinya jika tidak memiliki informasi yang akurat, terkini, mudah diakses dan terkendali. Hal inilah yang melanda bisnis perbankan di Indonesia, jika tidak mengikuti arus perubahan informasi maka tidak akan ada perkembangan perbankan dan asuransi syariah di Indonesia yang akan terus bangkit dan berkembang. Oleh karena itu, perkembangan perbankan di Indonesia tidak terlepas dari peran Sistem Informasi (SI) yang memegang peranan penting.

3. Adanya produk sejenis di bank syariah lain.

   Pada bank syariah lainnya tentu mereka juga memiliki produk-produk yang dimiliki oleh bank syariah indonesia. bank-bank pesaing saat ini mempromosikan produknya dengan sedemikian rupa serta memberikan fitur-fitur dan inovasi terbaru dari produknya.

4. Rendahnya Pemahaman dan kesadaran masyarakat terhadap konsep syariah.

   Edukasi dan literasi mengenai perbankan syariah yang masih rendah. Rendahnya tingkat kepercayaan dan kesadaran masyarakat terhadap keuangan syariah juga disebabkan oleh rendahnya indeks literasi keuangan syariah. Sebenarnya ini juga merupakan tanggung jawab kita bersama sebagai seorang muslim untuk mencari tau apa

perbedaan antara bank konvensional dan bank syariah. sehingga kita dapat menangkap esesnsi dari bank syariah itu.[48]

Matrik SWOT PT BSI KC Bukittinggi Sudirman 2.

Tabel 4.3

IFAS **EFAS**	**Strenght (S)** 1. Citra perusahaan yang baik 2. SDM yang berkualitas 3. lokasi yang straegis 4. modal yang meningkat 5. service excellent	**Weakness (W)** 1. Kurangnya jumlah ATM yang tersebar. 2. Area parkir yang terbatas. 3. terbatasnya ruang tamu untuk nasabah.
Opportunity (O) 1. Mayoritas penduduk beragama islam 2. Perkembangan UMKM dan Industri Halal	**Strategi S-O** 1. Mempertahankan citra perusahaan . 2. Memperbesar pangsa pasar 3. Memanfaatkan	**Strategi W-O** 1. Meningkatkan atau menabah jumlah ATM sehingga mempermudah akses masyarakat dalam

[48] Wawancara Pribadi Dengan Ibu Sherly Karyawan BSI KC Bukittinggi Sebagai Sales Officer Pada Hari Kamis, 24 Maret 2022 Jam 10.00 Wib.

3. Potensi masyarakat yang belum meiliki akun bank syariah masih tinggi 4. Adanya dukungan pemerintah.	dukungan yang diberikan pemerintah serta memanfaatkan potensi masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah. 4. Meningkatkan modal. 5. menigkatkan pelayanan.	bertransaksi. 2. menata ulang area parkir agar bisa memuat lebih banyak kendaraan. 3. Memperluas daerah ruang tamu
Threat (T) 1.Eksistensi bank konvensional 2. teknologi informasi belum secanggih bank konvensional 3. Adanya produk sejenis di bank syariah lain. 4. Rendahnya Pemahaman dan kesadaran masyarakat	**Strategi S-T** 1. Meningkatkan citra perusahaan seperti meningkan layanan. 2. membuat differensiasi produk sehingga dapat mengurangi ancaman bahkan itu dapat membuat hampir tidak ada yang lebih	**Strategi W-T** 1. lebih megimbangi lagi bank konvensional dalam bersaing. 2. harus meningkatkan kemampuan teknologi dengan cara-cara yang dikira mampu dalam melakukan

terhadap konsep syariah	dibandingkan dengan produk bank konvensional sehingga dapat mengurangi ancaman yang ada.	peningkatan. 3. menciptakan differensiasi pada produk. 4. Memberikan pemahaman kepada masyarakat tentang perbedaan bank konvensional dan bank syariah.

3. Analisis Bobot Skor

Setelah digunakan analisis pada setiap strategi yang telah diterapkan yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST DAN strategi WT. Maka langkah selanjutnya adalah memilih salah satu dari keempat strategi yang telah di tetapkan sebelumnya. Perusahaan dapat menilai dari keempat strategi itu yang mempunyai nilai yang lebih tinggi dan lebih baik. sehingga keputusan yang di ambil tersebut berkualitas dan sangan

mempengatuhi perusahaan untuk melihat strategi yang dapat digunakan oleh BSI KC Bukittinggi Sudirman 2. Untuk itu dapat dilihat tabel berikut:

Tabel 4.4

Score

IFAS	Kekuatan (Strenght)	Kelemahan (Weakness)
Peluang (Opportunity)	Strategi SO total skor 2 + 1.78 = 3.78	Strategi WO Total Skor 1 + 1.78 = 2.78
Ancaman (Threat)	Strategi ST Total Skor 2+ 0.86 = 2.86	Strategi WT Total Skor 1 + 0.86 = 1.86

Bersasarkan tabel 4.4 di atas dan telah dilakukan pertimbangan semua faktor mempengaruhi strategi perkembangan *market Share* BSI KC Bukittinggi Sudirman 2, maka dapat disimpilkan bahwa alternatif yang terlilih adalah strategi SO, yang memiliki skor tertinggi yaitu 3.78. Strategi yang perlu dilakukan oleh BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 untuk perkembangan *market share* adalah sebagai berikut:

a. Mempertahankan citra perusahaan
b. Memperbesar pangsa pasar
c. meningkatkan pelayanan

d. meningkatkan modal.
e. Memanfaatkan dukungan yang diberikan pemerintah serta memanfaatkan potensi masyarakat yang belum memiliki akun bank syariah.

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkn hasil penelitian yang dilakukan di BSI KC Bukittinggi Sudirman 2, dapat di ambil kesimpulan bahwa dari hasil analisis matrik SWOT didapatkan strategi pengembangan *market share* yang cocok dalam pengembangan pangsa pasar adalah strategi SO (*Strenght-opprtunities*) yaitu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 untuk meraih peluang yang ada, dengan cara:

1. memanfaatkan citra perusahaan yang baik.

   Secara teoritis BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 telah memenuhi kategori dan citra perusahaan yang baik dimana bank memiliki visi dan misi serta budaya kerja, pelanggan potensial, pelayanan yang baik sesuai dengan SOP bank, insan yang professional, dan memiliki orientasi perusahaan untuk kedepannya.

2. Memiliki SDM yang berkualitas

   BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 memiliki SDM yang berkualitas dengan dibekali pendidikan dan pelatihan. untuk marketing juga dibekali training/pendidikan diantaranya adlah tentang strategi memasarkan produk agar dapat meningkatkan *market share*.

3. Lokasi yang strategis

   Lokasi yang strategis dapat dilihat apabila terletak di pusat kota, pusat perbelanjaan, dekat dengan instansi pemerintah. BSI KC Bukittinggi

Sudirman 2 keberadaannya terletak di pusat kota dan mudah dijangkau oleh nasabah terletak di Jl. Jendral Sudriman no 19 B-C Tarok Dipo Kec. Guguak Panjag Kota Bukittinggi, Sehimgga nasabah tidak kesulitan jika ingin bertransaksi.

4. Modal yang meningkat

   Merger ketiga bank BUMN yaitu bank mandiri, BNI dan BRI syariah telah meningkatkan kapitalisasi modal Bank Syariah Indonesia. Ditambah lagi BSI KC Guru Hamzah kini telah bergabung ke BSI KC Bukittinggi Sudirman 2. Sehingga bank Bertambah besarlah BSI KC Bukittinggi Sudirman 2.

5. Service excellent

   Sistem pelayanan yang dilakukan dengan baik tentu akan menigkatkan kenyamanan nasabah dalam bertransakasi, mereka akan merasa sangat senang ketika keluhan mereka didengar dan melayani serta mengayomi dengan ramah penuh senyum.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka dapat dikemukakan saran sebagai berikut:

1. Kepada BSI KC Bukittinggi untuk dapat meningkatkan market share dengan strategi S-O yang didapatkan dari hasil penelitian peneliti. Hal ini dibuktikan dengan kajian terdahulu melda Gusnawti, yang menyatakan berhasil telah menerapkan strategi SO (*Strenhg-Opportunity)*dengan cara memanfaatkan kekuatan untuk merebut peluang yang ada yakni

mengambil dan memanfaatkan kepercasyaan masyarakat dan menjaga kepercayaan masyarakat tersebut.

2. Kepada BSI KC Bukittinggi Sudirman 2 untuk dapat mmemepertahakan segala kekuatan atau keuggulan yang dimiliki seperti service excellent. karena pelayanan yang hebat akan mempengaruhi nasabah dalam bertransaksi.
3. Kemudian juga untuk sumber daya manusia yang berkualitas juga perlu ditingkatkan, minimal mempertahankan SDM yang sudah ada.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

Fahmi, Irham. 2013. *Manajemen Strategi Teori dan Aplikasi*. Bandung: ALFABETA.

Fahmi, Irham. 2014. *Manajemen Strategi Teori kasus dan solusi*, ALFABETA: Bandung.

Gunawan, Imam. 2019. *Metode Penelitian Kualitatif Teori Ddan Praktik*, Depok: Rajawal Press.

Hasibuan, Malayu S. P. 2009. *Dasar-Dasar Perbankan*. Jakarta: PT. Bumi Akasara.

Ismail. 2011. *Perbankan Syaria*h. Jakarta: Prenadamedia Group.

Kasmir. 2005. *Pemasaran Bank*. Jakarta : Prenada Media.

Rangkuti, Freddy. 2006, *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Kotler, Philip. 1988. M*anajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi, Dan Pengendalian*, Jakarta: Erlangga.

M. Husni. 2009. Manajemen Strategi. DIPA STAIN Kudus : Kudus.

Noor, Juliansyah. 2011. *Metodologi Penelitian Skripsi, metodologi skripsi, Tesis disertasi dan karya ilmiah.* Jakarta : Pernada Media Group.

Puspita , Devi Sari Dan Mefrina Yusniar. 2014. *Prinsip-Prinsip Bisnis*. Bogor: Cv Rizeva Utama.

Purnamasari, Keti Dan Dede Djuniardi. 2020. *Dasar-Dasar Manajemen Keuangan*. Malang: CV Literasi Nusantara Abadi.

Saputra , Erwin Siregar. 2021. *Analisis Pengaruh Factor Internal Dan Eksternal Perbankan Syariah Terhadap Market Share Asset Perbankan Syariah Di Indonesia*, Tahta Media Group.

Tripomo,Tedjo dan Udan. 2005. *Manajemen Strategi, Rekayasa Sains* : Bandung.

Udjana. *Strategi Pembelajaran,* Falah Production : Bandung.

Jurnal

Andri Safrizal. Skripsi. 2019. *Strategi Pengembangan Kualitas Produk Bank BRI Syari'ah Dalam Mempertahankan Eksistensi Di Dunia Perbankan*.

Chairul Ichsan Burhanudddin. 2021. Analisis Efek Merger Bank Bumn Syariah Di Bursa Efek Indonesia, *Akmen Jurnal Ilmiah Vol 18, No. 2.*

Dwi Khalimatur Rosyidah. Skripsi. Strategi Pengembangan Pasar Melalui Marketing Mix Guna Meningkatkan Market Share (Studi Kasus Pada Industri Batik Gajah Mada Kabupaten Tulungagung).

Dwi Aryani Oktavia. *2016. Analisis Pengaruh Merger Dan Akuisisi Terhadap Kinerja Keuangan Bank Pada Bank Umum Swasta Nasonal Devisa Di Indinesia,* (Jakarta: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Islam Negeri Sarif Hidayatullah.

Erwin Saputra Suregar. 2021. Analisis Pengaruh Faktor Internal Dan Eksternal Perbankan Syariah Terhadap Market Share Asset Perbankan Syariah Di Indonesia, *Journal Of Islamic Economics, Finance, And Banking.*

Moh Marzuqi.2021. Analisis Strategi Pengembangan Pasar Guna Meningkatkan Market Share. *jurnal manajemen akuntansi vol 2 no. 6.*

Muhammad Nabawi Marpaun. *2021. Analisis Swot Terhadap Merger Bak Mandiri Syariah, Bank Bri Syariah Dan Bni Syariah Menjadi Bank Syaiah Indinesia,* Yogyakarta: Fakultas Ilmu Agama Islam Universitas Islam Indonesia.

Munir Fuady. 2009. *Hukum Tentang Merger Berdasarkan Uud No 40 Th 2007*.

Nur Sulistyaningsih. 2021. Potensi Bank Syariah Indonesia (BSI) Dalam Upaya Penigkatan Ekonomi Nasional. *Jurnal Pemikiran Dan Pembaharuan Hukum Islam Vol. 24, No. 1*

Nurul Fitri Habibah, 2020, Tantangan Dan Strategi Perbankan Syariah Dalam Menghadapi Pandemic Covid-19, *Jurnal Ekonomi An Perbankan Syaiah, Vol 2, No. 1*

Pandit Fatih Ahmadi, Dkk, 2021, Analisis Kinerja Keuangan Perbankan Syariah Sebelum Merger Menjadi Bank Syariah Indonesia, *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis Indonesia, Vol.1 No.1*

R. Muhammad Taufiq. 2004. Penggabungan Usaha Perusahaan Public. *Jurnalica Vol. 1 No. 3.*

Rosti Setiawati. Karya Ilmiah. 2021. *Bank Syariah Indonesia Dalam Memperkuat Sistem Keuangan Syariah Indonesia*. IKOPIN: Institut Manajemen Koperasi Indonesia.

Rosti Setiawati. karya ilmiah. 2021. *Bank Syariah Indonesia Dalam Memperkuat Sistem Keuangan Syariah Indonesia,* (IKOPIN: Institut Manajemen Koperasi Indonesia.

Sinta Krismaya, Venus Kusumawardhana. 2021. Analisis Perkembangan Profitabilitas Bank Bsm, Bris, Dan Bnis Sebelum Dan Setelah Merger Menjadi Bsi , *Jurnal Manajemen, Ekonomi, Keuangan Dan Akuntansi (Meka)Vol 2, No 2.*

Siti Masulah. 2014. Strategi Pengembangan Perbankan Syariah Di Indonesia. Perkembangan perbankan syariah di Indonesia masih mengalami beberapa hambatan, *Jurnal Akuntansi Unesa.*

Sesra Budio. 2019. *Strategi Manajemen Sekolah*. Jurnal Menata Volume 2, No. 2.

Tikus Kristanto. 2017. Strategi Peningkatan Omset Ukm Percetakan Dengan Pendekatan Analisis Swot, *Seminar Nasional Sistem Informasi Indonesia.*

Yunita. Skrips. 2021. *Analisis Pertumbuhan Market Share Pada Perbankan Syariah Periode 2019- 2020 Di Masa Pandemi Covid-19*. (Bengkulu: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (Iain) Bengkulu.

Lida Puspaningtyas. https://www.republika.co.id/berita/qi6gay440/7-alasan-pentingnya-merger-bank-syariah-bumn-part1, Rabu 14 Oct 202, 12:52 WIB

Www. Bsi.Co.Id, Di Akses Pada Hari Kamis, 24 Maret 2022, Pukul 21.00 Wib

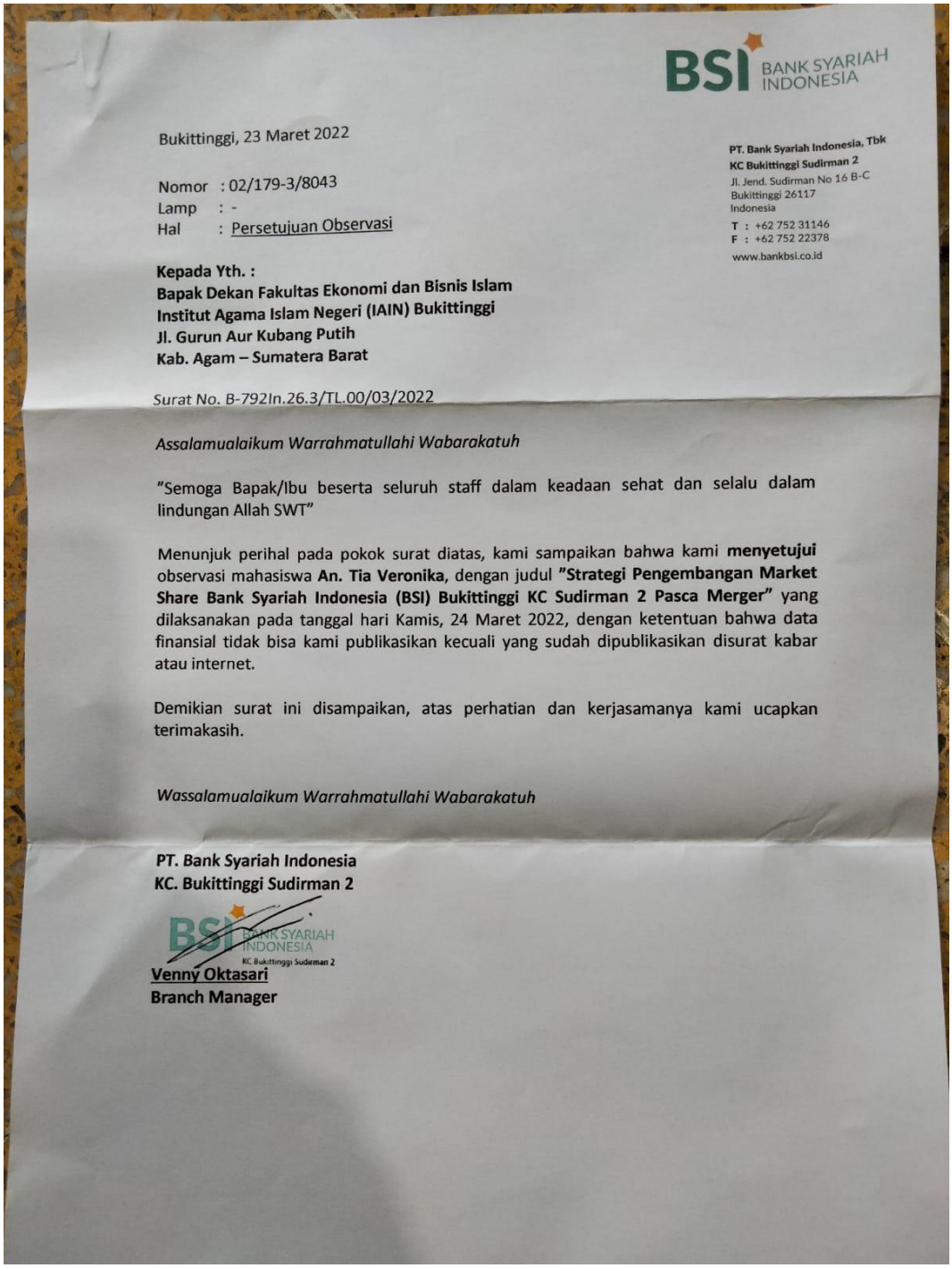
Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas

Wawancara

wawancara secara lansung dengan bapak Muhammad Hanafi sebagai Operasional Staf (HRD)

Wawancara Pribadi Dengan Ibu Sherly Karyawan Bsi Kc Bukittinggi Sebagai Sales Officer Pada Hari Kamis, 24 Maret 2022 Jam 10.00 Wib

LAMPIRAN



BSI BANK SYARIAH INDONESIA

Bukittinggi, 23 Maret 2022

PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk
KC Bukittinggi Sudirman 2
Jl. Jend. Sudirman No 16 B-C
Bukittinggi 26117
Indonesia
T : +62 752 31146
F : +62 752 22378
www.bankbsi.co.id

Nomor : 02/179-3/8043
Lamp : -
Hal : Persetujuan Observasi

Kepada Yth. :
Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bukittinggi
Jl. Gurun Aur Kubang Putih
Kab. Agam – Sumatera Barat

Surat No. B-792In.26.3/TL.00/03/2022

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

"Semoga Bapak/Ibu beserta seluruh staff dalam keadaan sehat dan selalu dalam lindungan Allah SWT"

Menunjuk perihal pada pokok surat diatas, kami sampaikan bahwa kami **menyetujui** observasi mahasiswa **An. Tia Veronika**, dengan judul **"Strategi Pengembangan Market Share Bank Syariah Indonesia (BSI) Bukittinggi KC Sudirman 2 Pasca Merger"** yang dilaksanakan pada tanggal hari Kamis, 24 Maret 2022, dengan ketentuan bahwa data finansial tidak bisa kami publikasikan kecuali yang sudah dipublikasikan disurat kabar atau internet.

Demikian surat ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

PT. Bank Syariah Indonesia
KC. Bukittinggi Sudirman 2

BSI BANK SYARIAH INDONESIA KC Bukittinggi Sudirman 2

Venny Oktasari
Branch Manager

BSI BANK SYARIAH INDONESIA

Bukittinggi, 30 Maret 2022

PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk
KC Bukittinggi Sudirman 2
Jl. Jend. Sudirman No 16 B-C
Bukittinggi 26117
Indonesia
T : +62 752 31146
F : +62 752 22378
www.bankbsi.co.id

Nomor : 02/184-3/8043
Lamp : -
Hal : Persetujuan Penelitian

Kepada Yth. :
Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bukittinggi
Jl. Gurun Aur Kubang Putih
Kab. Agam – Sumatera Barat

Surat No. B-788/In.26.3/TL.00/03/2022

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

"Semoga Bapak/Ibu beserta seluruh staff dalam keadaan sehat dan selalu dalam lindungan Allah SWT"

Menunjuk perihal pada pokok surat diatas, kami sampaikan bahwa kami **menyetujui** observasi mahasiswa **An. Tia Veronika**, dengan judul **"Strategi Pengembangan Market Share Bank Syariah Indonesia (BSI) Bukittinggi KC Sudirman 2 Pasca Merger"** yang dilaksanakan pada tanggal hari Kamis, 24 Maret 2022, dengan ketentuan bahwa data finansial tidak bisa kami publikasikan kecuali yang sudah dipublikasikan disurat kabar atau internet.

Demikian surat ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

PT. Bank Syariah Indonesia
KC. Bukittinggi Sudirman 2

BSI BANK SYARIAH INDONESIA KC Bukittinggi Sudirman 2

Venny Oktasari
Branch Manager

BSI BANK SYARIAH INDONESIA

Bukittinggi, 30 Maret 2022

PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk
KC Bukittinggi Sudirman 2
Jl. Jend. Sudirman No 16 B-C
Bukittinggi 26117
Indonesia
T : +62 752 31146
F : +62 752 22378
www.bankbsi.co.id

Nomor : 02/184-3/8043
Lamp : -
Hal : Persetujuan Penelitian

Kepada Yth. :
Bapak Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bukittinggi
Jl. Gurun Aur Kubang Putih
Kab. Agam – Sumatera Barat

Surat No. B-788/In.26.3/TL.00/03/2022

Assalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

"Semoga Bapak/Ibu beserta seluruh staff dalam keadaan sehat dan selalu dalam lindungan Allah SWT"

Menunjuk perihal pada pokok surat diatas, kami sampaikan bahwa kami **menyetujui** observasi mahasiswa **An. Tia Veronika**, dengan judul **"Strategi Pengembangan Market Share Bank Syariah Indonesia (BSI) Bukittinggi KC Sudirman 2 Pasca Merger"** yang dilaksanakan pada tanggal hari Kamis, 24 Maret 2022, dengan ketentuan bahwa data finansial tidak bisa kami publikasikan kecuali yang sudah dipublikasikan disurat kabar atau internet.

Demikian surat ini disampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya kami ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Warrahmatullahi Wabarakatuh

PT. Bank Syariah Indonesia
KC. Bukittinggi Sudirman 2

BSI BANK SYARIAH INDONESIA KC Bukittinggi Sudirman 2

Venny Oktasari
Branch Manager

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) BUKITTINGGI
UPT PERPUSTAKAAN
Kampus I : Jalan Panintjauan Garegeh Bukittinggi - Kampus II : Jalan Gurun Aur Kubang Putih
Kabupaten Agam - Sumatera Barat - Telpon / Fax : (0752) 22875
Website : elib.iainbukittinggi.ac.id | Email : elib@iain-bukittinggi.ac.id

SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIAT

No.B.936 /In.26.8/HM.02.2/06/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini, Kepala Perpustakaan IAIN Bukittinggi, dengan ini menerangkan bahwa :

Nama	:	Tia Veronika
NIM	:	3318189
Fakultas / Jurusan	:	FEBI / S1-Perbankan Syariah
Judul	:	Strategi Pengembangan Market Share Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Sudirman 2 Bukittinggi Pasca Merger

Dengan deteksi plagiarisme untuk karya ilmiah mahasiswa sebanyak 28% dengan demikian karya ilmiah yang bersangkutan setelah dilakukan pemeriksaan dinyatakan **BEBAS PLAGIAT.**

Demikianlah surat keterangan ini dibuat dengan sesungguhnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Bukittinggi, 17 Juni 2022
Kepala UPT Perpustakaan,

Novi Zulfikar, S.Sos, M.AP
NIP. 19771130200901 1006

SURAT KEPUTUSAN DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI BUKITTINGGI

Nomor: 421/In.26.3/PP.00.9/11/2021

Tentang

Penunjukan Dosen Pembimbing Skripsi Mahasiswa Program Studi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (WN) Bukittinggi

DEKAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Membaca: Lembaran Pengajuan *Judul* Proposal Skripsi dan Penetapan Pembimbing oleh Ketua Program Studi S1 Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Bukittinggi an **Tia Veronika** NIM. **3318169** tanggal 05 November 2021.

Menimbang:
a. bahwa untuk lebih terarah dan terkoordinirnya penulisan Skripsi mahasiswa IAIN Bukittinggi, maka perlu ada Pembimbing.
b. bahwa nama yang tersebut dibawah ini, dipandang cakap dan mampu untuk diangkat sebagai Pembimbing.

Mengingat:
Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 4286);
2 Undang-Undang No. 12 Tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 158, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 5336);
3 Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014 tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 16, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 5500).
Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2019 tentang Pendidikan Tinggi Keagamaan,
4 (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2019 Nomor 120, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomr 6263);
Peraturan Presiden RI No. 181 Tahun 2014 tentang Perubahan Sekolah Tinggi Agama
5 Islam Negeri Bukittinggi menjadi Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bukittinggi, (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2014 Nomor 385);.
6 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 12 Tahun 2015 jo Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 52 Tahun 2017 tentang Organisasi dan Tata Kerja Institut Agama Islam Negeri Bukittinggi (Berita Negara Republik IndonesiaTahun 2017 Nomor 1598);
7 Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2017 tentang Statuta Institut Agama Islam Negeri Bukittinggi (Serita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1328);

MEMUTUSKAN

Menetapkan

Pertama: Menyetujui Outlines, Daftar Kepustakaan bagi Skripsi mahasiswa yang bersangkutan dengan judul **"Strategi Pengembangan *Market Share* Bank Syariah Indonesia (BSI) KC Bukittinggi Sudirman 2 Pasca Merger"**

Kedua: Menunjuk saudara:

Nama	**Gusrii Basir, SH, M.Hum**
NIP	196608171994031005
Pangkat/ Gol.Ruang	Pembina (IV/a) / Lektor Kepala
Bidang Keahlian Pokok	Ilmu Hukum
Memberi Mata Kuliah UntukTugas	Aspek Hukum Dalam Bisnis Pembimbing

Ketiga: Masa penulisan skripsi minimal selama 4 (empat) bulan sejak SK Pembimbing dikeluarkan.

Keempat: Apabila dikemudian hari ternyata terdapat kekeliruan dalam penetapan ini, akan diubah dan diperbaiki kembali sebagaimana mestinya.

Ditetapkan di : nggi
Pada Tanggal : mber 2021
Dekan,

IIZ IZMUDDIN

Tembusan:
1. Pembimbing;
2. Mahasiswa yang bersangkutan

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI (IAIN) BUKITTINGGI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
Kampus II : Jalan Gurun Aur Kubang Putih Kab.Agam - Sumatera Barat - Telepon / Fax : (0752) 22875
Website : www.febi.iainbukittinggi.ac.id | e-mail : febi@iainbukittinggi.ac.id

KARTU BIMBINGAN SKRIPSI

Nama : TIA VERONIKA
NIM : 3318189
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam (FEBI)
Jurusan : Perbankan Syariah
Judul Skripsi : Peluang dan tantangan Bank syariah indonesia pasca merger ditengah pandemi covid-19.
Pembimbing : GUSMI BASIR SH, M.Hum

No	Hari/Tanggal	Materi Bimbingan	Paraf
1.	Senin 8/11 2021	Latar belakang	
2.	Rabu 10/11 2021	Landasan Teori	
3.	Kamis 12/1 2021	Penambahan hasil Observasi di latar belakang	
4.	Senin 15/11 2021	Metode penelitian	
5	Senin 3/1 2022	Strategi pengembangan market share	
6.	18/1 2022	Analisis SWOT	
7	27/1 2022	Pengolahan data	
8	1/2 2022	Metode Analisis data	
9	7/3 22	Revisi pengolahan data	
10	8/ 2022	pembuatan kesimpulan.	









RIWAYAT HIDUP



Nama : Tia Veronika

Tempat/ Tanggal Lahir : Sawahlunto Sijunjung, 02 Juli 1999

Jenis Kelamin : Perempuan

Alamat : Dharmasraya

Anak Dari : Hendri (Ayah)

: Yusramadanis (Ibu)

Anak Ke : 2 dari 3 bersaudara

RIWAYAT PENDIDIKAN

1. 2005-2006 : TK Bakti

2. 2006-2012 : SDN 25 Sitiung

3. 2012-2015 : SMP N 04 Timpeh

4. 2015-2018 : SMK N 01 Timpeh

5. 2018-2022 : UIN BUKITTINGGI