



Communication Process in Implementing Qanun Number 11 of 2018 concerning Sharia Financial Institutions and Mergers of Indonesian Sharia Banks

Proses Komunikasi dalam Implementasi Qanun Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah dan Merger Bank Syariah Indonesia

Bisma Alief Laksana^{1*}, Yanuar Luqman²

^{1,2}Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Diponegoro, Indonesia

OPEN ACCESS

ISSN 2541-2841 (online)
ISSN 2302-6790 (print)

Edited by:
Didik Hariyanto

*Correspondence:
Bisma Alief Laksana
bismaalief@gmail.com

Citation:
Bisma Alief Laksana dan Yanuar Luqman (2024). Proses Komunikasi dalam Implementasi Qanun Nomor 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah dan Merger Bank Syariah Indonesia. *Kanal*. 12(2)
Doi:10.21070/kanal.v12i2.1763

Abstract

In implementing Sharia banking in Indonesia, especially in Aceh, several obstacles have emerged, such as the low level of public financial literacy, the conventional bank conversion process, supervision and regulation, changes in corporate culture, and uniformity and harmonization of Sharia banking regulations. This research aims to examine and understand the communication process in the implementation of Qanun No. 11 of 2018 concerning Sharia Financial Institutions and the merger of Bank Syariah Indonesia. This research uses a descriptive qualitative method with a case study approach. Data collection was carried out in-depth and involved various sources of information, including observations, interviews, audiovisual materials, and related documents and reports. The research results show how important open, strategic and persuasive communication is in the context of organizational change. Bank Syariah Indonesia succeeded in converting a conventional bank to a sharia bank in Aceh and carried out a successful merger process through a persuasive approach and mature branding strategy. The formation of a new organizational structure was carried out through chair sharing meetings and performance assessments, while the adoption of a new company culture 'BSI One Culture' succeeded in facilitating employee adaptation and minimizing obstacles that emerged. Thus, the research results show that Bank Syariah Indonesia has succeeded in creating operational continuity and a new corporate culture in Aceh.

Keywords: Communication Process, Qanun, Merger, Bank Syariah Indonesia, Organizational Culture, Organizational Structure

Abstract

Dalam proses penerapan bank syariah di Indonesia khususnya di Aceh, beberapa kendala telah muncul seperti tingkat literasi keuangan masyarakat yang masih rendah, proses konversi bank konvensional, pengawasan dan regulasi, perubahan budaya perusahaan, serta keseragaman dan harmonisasi regulasi perbankan syariah. Tujuan penelitian ini untuk mengkaji dan memahami proses komunikasi dalam implementasi Qanun No. 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah dan merger Bank Syariah Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Pengumpulan data dilakukan secara mendalam dengan melibatkan beragam sumber informasi, termasuk observasi, wawancara, materi

audiovisual, serta dokumen dan laporan terkait. Hasil penelitian menunjukkan betapa pentingnya komunikasi yang terbuka, strategis, dan persuasif dalam konteks perubahan organisasi. Bank Syariah Indonesia berhasil mengkonversi bank konvensional ke bank syariah di Aceh serta melakukan proses merger dengan sukses melalui pendekatan persuasif dan strategi branding yang matang. Pembentukan struktur organisasi baru dilakukan melalui rapat berbagi kursi dan penilaian kinerja, sementara adopsi budaya perusahaan baru 'BSI One Culture' berhasil memfasilitasi adaptasi pegawai dan meminimalisir hambatan yang muncul. Dengan demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Syariah Indonesia berhasil menciptakan kesinambungan operasional dan budaya perusahaan yang baru di Aceh.

Kata Kunci: Proses Komunikasi Qanun, Merger, Bank Syariah Indonesia, Budaya Organisasi, Struktur Organisasi

PENDAHULUAN

Indonesia adalah salah satu negara dengan jumlah penduduk Muslim terbesar di dunia, yang mencapai 237,53 juta jiwa atau sekitar 86,9 persen dari populasi (Maulana, 2022). Di dalamnya, Provinsi Aceh memegang peran khusus yang sangat mencolok karena menerapkan prinsip-prinsip hukum Islam secara kuat dalam sistem pemerintahannya (Berutu, 2016). Aceh yang dikenal sebagai “Bumi Serambi Mekah” adalah provinsi yang memiliki keunikan dengan status ganda yang disandanginya (Salim, 2010). Status sebagai daerah istimewa dan daerah khusus tersebut adalah suatu hal yang tidak dimiliki oleh provinsi-provinsi lain di Indonesia (Tauda, 2018). Hal ini tercermin dalam Pasal 1 ayat (2) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh (Jalil et al., 2010). Dalam peraturan tersebut, Aceh memiliki kewenangan untuk membuat peraturan daerah yang selaras dengan prinsip-prinsip syariat Islam, selama tidak bertentangan dengan Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 (Saifuddin & Hofifah, 2023). Aceh sebagai provinsi yang secara eksplisit memberlakukan hukum Islam, telah mengimplementasikan berbagai regulasi untuk memperkuat sistem keuangan syariah di wilayahnya. Salah satu langkah penting dalam hal ini adalah Qanun Nomor 11 tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah (Zulfahmi, 2021). Qanun ini telah diatur dengan tujuan mewujudkan ekonomi masyarakat Aceh yang adil dan sejahtera dalam naungan Syariat Islam.

Dengan adanya Qanun Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah, perbankan konvensional yang selama ini beroperasi di Aceh terpaksa harus beradaptasi dan menyesuaikan dengan aturan yang berlaku (Zulfahmi, 2021). Qanun tersebut dengan tegas menyatakan bahwa lembaga keuangan yang beroperasi di Aceh wajib menyesuaikan dengan aturan ini paling lama tiga tahun sejak Qanun diundangkan, yaitu pada 4 Januari 2019 atau pada 4 Januari 2022 (Naza & Rismawati, 2021). Konversi ini melibatkan pemindahan seluruh aset, pegawai, dan nasabah dari bank konvensional ke bank syariah, sehingga mereka dapat terus melayani seluruh *stakeholders*. Keseluruhan bank-bank konvensional milik negara yang terlibat di dalamnya seperti, Bank Mandiri, BRI, dan BNI memilih untuk melakukan konversi ke bank syariah dengan mendirikan anak perusahaan mereka, yaitu Bank Syariah Mandiri, Bank Syariah, dan BNI Syariah (Safaruddin et al., 2022). Langkah tersebut bertujuan untuk memenuhi tuntutan Qanun No. 11 Tahun 2018 yang mulai diberlakukan di Aceh. Ketiga bank ini memiliki waktu yang berbeda-beda dalam memulai proses konversi. BRI mulai melakukan konversi pada bulan Juli 2019, BNI pada November 2019, dan Bank Mandiri pada Maret 2020 (Kamaly et al., 2018).

Pada hakekatnya industri keuangan syariah di Indonesia telah ditetapkan jauh sebelum adanya Qanun No. 11 Tahun 2018 di Aceh. Indonesia sendiri telah memulai perbankan syariah sejak tahun 1991 dengan berdirinya Bank Muamalat, yang merupakan hasil dari kerja Tim Perbankan Majelis Ulama Indonesia (MUI) (Ghozali et al., 2019). Bank Syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha

berdasarkan prinsip-prinsip syariah, yang diatur dalam fatwa Majelis Ulama Indonesia, seperti prinsip keadilan, keseimbangan (*'adl wa tawazun*), kemaslahatan (*maslahah*), universalisme (*alamiyah*), serta tidak mengandung unsur *gharar*, *maysir*, *riba*, *zalim*, dan obyek yang haram (Adahardianto, 2020). Namun industri keuangan syariah khususnya perbankan syariah di Indonesia masih tergolong tertinggal jika dibandingkan dengan negara-negara tetangga, bahkan negara-negara Timur Tengah (Muttaqiena, 2013). Laporan dari Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada tahun 2021 menunjukkan bahwa literasi masyarakat terkait keuangan perbankan syariah masih berada di bawah 9 persen, jauh dibandingkan dengan literasi perbankan konvensional yang sudah mencapai 40 persen. Begitu juga dengan inklusi keuangan syariah yang baru mencapai 9,1 persen, berbanding dengan konvensional yang mencapai 76,2 persen (Otoritas Jasa Keuangan, 2021). Di samping itu, penetrasi industri keuangan syariah di Indonesia masih terpaut jauh dari negara-negara seperti Malaysia dan Brunei (Muttaqiena, 2013). Meskipun telah tumbuh, Indonesia hanya mencapai penetrasi sebesar 6 persen, sementara Malaysia dan Brunei memiliki tingkat penetrasi masing-masing 29 persen dan 57 persen.

Sebagai upaya mengurangi kesenjangan dan mengejar ketertinggalan yang terjadi, pemerintah melalui Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Erick Thohir, mengeluarkan rencana untuk melakukan penggabungan atau merger 3 bank syariah milik negara yaitu Bank Syariah Mandiri (BSM), BRI Syariah (BRIS), dan BNI Syariah (BNIS) (Utari et al., 2022). Menurut Erick, merger dilakukan karena selama ini Indonesia tidak memiliki bank syariah yang besar dan kuat untuk menjadi alternatif pembiayaan, padahal Indonesia memiliki pangsa pasar keuangan syariah dengan jumlah penduduk muslim terbesar di dunia (Syamsarina & Yusuf, 2022). Rencana merger tersebut disambut baik oleh Presiden Joko Widodo. Presiden mengibaratkan proses merger bank syariah BUMN layaknya membangun raksasa besar yang sedang tertidur. Jokowi menilai, potensi keuangan syariah masih sangat besar dan harus dioptimalkan untuk perekonomian nasional (Fadhilah, 2021). Peresmian bank syariah baru hasil merger 3 bank syariah milik BUMN dengan nama Bank Syariah Indonesia (BSI) dilakukan pada 1 Februari 2021 di Istana Negara oleh Presiden Joko Widodo (Titin Isnaini, 2023).

Dalam hakekatnya, implementasi bank syariah di Indonesia, terutama di Aceh, melibatkan serangkaian tantangan yang kompleks dan memerlukan kajian yang mendalam. Teori kendali organisasi yang dikemukakan oleh Tomkins dan Cheney mampu membantu para pemangku kepentingan untuk mengenali peran penting struktur organisasi dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan implementasi bank syariah. Perlu dipertimbangkan bagaimana struktur organisasi dapat memfasilitasi atau menghambat proses pengambilan keputusan yang efektif, serta bagaimana dinamika kekuasaan dan kontrol dalam organisasi dapat memengaruhi keberlanjutan bank syariah di Aceh (Littlejohn & Foss, 2017). Di sisi lain, teori strukturasi

oleh Anthony Giddens membantu dalam menganalisis bagaimana norma, nilai, dan praktik sosial masyarakat Aceh dapat memengaruhi dan dipengaruhi oleh proses implementasi bank syariah. Hal ini penting untuk memahami bagaimana bank syariah dapat beradaptasi dengan struktur sosial dan budaya yang ada, sambil tetap mempertahankan prinsip-prinsip syariah yang mendasarinya (Giddens, 1984).

Dalam proses penerapan bank syariah di Aceh, beberapa kendala telah muncul yaitu tingkat literasi keuangan masyarakat yang masih rendah tentang perbankan syariah, proses konversi bank konvensional, pengawasan dan regulasi, perubahan budaya perusahaan, serta keseragaman dan harmonisasi regulasi perbankan syariah (Asyhad & Handono, 2017). Untuk mengatasi kendala-kendala tersebut, pemerintah Aceh dan pemerintah pusat telah memberikan solusi konkret (Nadia et al., 2019). Pertama, untuk mengatasi tantangan literasi keuangan, pemerintah Aceh berkomitmen meningkatkan program edukasi dan literasi keuangan yang lebih kuat, yang akan memberikan pemahaman yang lebih baik kepada masyarakat mengenai prinsip-prinsip perbankan syariah. Kedua, dalam hal proses konversi bank konvensional, pemerintah Aceh bersama pemerintah pusat memberikan dukungan teknis dan pelatihan kepada bank dan lembaga-lembaga terkait untuk memastikan bahwa pemindahan aset, pegawai, dan nasabah dapat dilakukan dengan lancar dan efisien. Ketiga, dalam hal pengawasan dan regulasi, pemerintah Aceh telah memperkuat kerangka kerja pengawasan untuk memastikan bahwa bank syariah mematuhi prinsip-prinsip syariah dan regulasi yang berlaku. Keempat, untuk mengatasi perubahan budaya perusahaan yang dibutuhkan, bank-bank syariah di Aceh didorong untuk membentuk budaya perusahaan yang sejalan dengan prinsip-prinsip syariah, yang dapat memerlukan perubahan yang signifikan dalam budaya perusahaan. Kelima, terkait dengan keseragaman dan harmonisasi regulasi, upaya telah dilakukan untuk menciptakan regulasi yang seragam dan seimbang di seluruh Indonesia, sehingga prinsip-prinsip perbankan syariah konsisten dalam seluruh wilayah. Solusi-solusi ini bertujuan untuk mengatasi kendala-kendala dalam implementasi bank syariah di Aceh dan mempromosikan perkembangan perbankan syariah yang lebih kuat di wilayah tersebut serta di seluruh Indonesia. Meskipun demikian, tantangan dalam meningkatkan literasi dan inklusi keuangan syariah di Indonesia tetap menjadi fokus dalam upaya mengembangkan sektor ini lebih lanjut.

Oleh sebab itu, tujuan penelitian ini untuk mengkaji dan memahami proses komunikasi dalam implementasi Qanun No. 11 Tahun 2018 Tentang Lembaga Keuangan Syariah dan merger Bank Syariah Indonesia (BSI). Lalu penelitian ini juga untuk melihat bagaimana proses komunikasi dalam pembentukan struktur organisasi baru di Bank Syariah Indonesia Region I Aceh dan pembentukan budaya perusahaan baru di BSI Regional I Aceh setelah merger.

METODE

Penelitian ini menerapkan metode penelitian kualitatif, yang dimulai dengan langkah-langkah eksplorasi, pengumpulan data, pembentukan ide, serta pengembangan dugaan sementara dari data, yang umumnya dikenal sebagai penalaran induktif (Ramdhan, 2021). Penelitian ini difokuskan pada kasus tunggal yang terbatas geografisnya hanya pada satu wilayah. Metode studi kasus dalam penelitian ini adalah menggali realitas kehidupan nyata, sistem yang terbatas, atau sistem yang telah berlangsung dari waktu ke waktu. Pengumpulan data dilakukan secara mendalam dengan melibatkan beragam sumber informasi, termasuk observasi, wawancara, materi audiovisual, serta dokumen dan laporan terkait. Hasil penelitian ini akan menghasilkan deskripsi kasus dan tema-tema yang relevan dalam analisis. Unit analisis dalam studi kasus bisa berupa satu atau beberapa kasus, tergantung pada fokus penelitian. Penelitian ini memanfaatkan metode studi kasus untuk memahami dengan lebih mendalam isu-isu, masalah, atau perhatian khusus yang terkait dengan implementasi Qanun No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah dan merger Bank Syariah Indonesia (BSI). Dalam memastikan data yang terkumpul memiliki validitas, teknik wawancara digunakan sebagai alat pengumpulan data. Empat orang informan dipilih antara lain Regional CEO BSI Region I Aceh Wisnu Sunandar, mantan pimpinan BSI Region I Aceh, CEO Igico Advisory Neneng Herbawati, dan praktisi PR Algooth Putranto. Pemilihan informan tersebut didasarkan pada kompetensi mereka pada proses merger, konversi, dan pembentukan budaya perusahaan baru, serta proses strukturasi baru di BSI Region I Aceh.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengambilan Keputusan untuk Melakukan Perubahan

Perubahan dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan hal yang lumrah dan dapat terjadi kapan saja. Menurut (Cummings & Worley, 2014) perubahan dalam sebuah perusahaan terjadi karena permasalahan atau munculnya ketidakwajaran yang menuntut perusahaan harus melakukan perubahan. Perubahan dalam sebuah organisasi atau perusahaan tidak lepas dari adanya proses pengambilan keputusan yang terjadi di internal maupun kebutuhan untuk beradaptasi dengan kondisi di eksternal. Menurut (Sari, 2007), pengambilan keputusan adalah proses memilih di antara beberapa alternatif yang disediakan. Pengambilan keputusan diperlukan di dalam organisasi atau perusahaan karena dalam sebuah organisasi atau perusahaan pasti memiliki perubahan dan perubahan dapat berlangsung dengan sangat cepat. Dalam setiap pengambilan keputusan dalam organisasi atau perusahaan pasti memiliki tujuan. Tujuan adalah hasil yang ingin dicapai dan memberikan arah kemana organisasi atau perusahaan ke depannya. Manfaat dari menetapkan tujuan antara lain perencanaan organisasi atau perusahaan dapat lebih terarah, upaya dan tindakan organisasi atau perusahaan lebih terfokus, menstimulasi peningkatan kinerja, dan membantu proses evaluasi kinerja.

Kebutuhan untuk melakukan perubahan dan

pengambilan keputusan dalam melakukan perubahan ini juga yang terjadi pada bank-bank konvensional di Aceh sebagai bagian dari implementasi Qanun No. 11 tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah dan saat Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) memutuskan untuk melakukan merger pada tiga bank syariah anak perusahaan Himbara, yaitu Bank Syariah Mandiri, BRI Syariah, dan BNI Syariah yang juga memiliki dampak bagi Aceh. Latar belakang dari terbitnya Qanun No. 11 tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah didasarkan pada keinginan Pemerintah Provinsi Aceh untuk mensyariatkan seluruh lembaga keuangan, termasuk perbankan, di Bumi Serambi Mekah sesuai dengan syariat Islam. Untuk merger sendiri, dilakukan oleh Kementerian BUMN untuk membentuk sebuah bank syariah yang besar dan bisa menjadi representasi dari perbankan syariah dalam negeri, serta meningkatkan penetrasi, inklusi, dan literasi perbankan syariah. Dari latar belakang tersebut dapat dipahami bila pengambilan keputusan untuk melakukan perubahan perlu dilakukan guna mencapai tujuan yang ingin dicapai, khususnya dalam hal peningkatan kinerja dan arah perusahaan atau organisasi yang lebih terarah dan terfokus ke depannya.

Dalam pengambilan keputusan dalam organisasi atau perusahaan tidak dapat serta merta langsung dilakukan. Ada beberapa tahap yang harus dilakukan dalam prosesnya, pertama adalah menetapkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Hal ini bertujuan untuk mengukur keefektifan organisasi atau perusahaan. Dalam proses konversi bank konvensional di Aceh, tujuan adalah untuk mengimplementasikan Qanun No. 11 tahun 2018 dan agar para nasabah tetap bisa bertransaksi meski nantinya hal tersebut hanya bisa dilakukan di bank syariah. Untuk merger, tujuannya jelas yaitu membuat perbankan syariah di Indonesia lebih berkembang dan mampu bersaing dengan bank-bank lainnya.

Tahap kedua adalah menentukan persoalan yang membuat organisasi atau perusahaan harus berubah. Dalam proses konversi di Aceh, persoalan yang terjadi adalah pemerintah setempat ingin seluruh lembaga keuangan, termasuk perbankan, yang beroperasi menggunakan prinsip syariah. Sedangkan untuk merger, persoalannya adalah masih rendahnya tingkat inklusi, literasi, dan penetrasi perbankan syariah di dalam negeri, padahal Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk Muslim terbesar di dunia. Tahap ketiga adalah mengembangkan alternatif yang mungkin bisa dilakukan sebelum melakukan perubahan. Di Aceh, alternatif yang mungkin bisa dikembangkan oleh bank-bank konvensional adalah menutup seluruh operasional tanpa memberikan kejelasan bagaimana nasib nasabah mereka. Sebelum adanya proses merger, alternatif yang bisa dikembangkan oleh Kementerian BUMN adalah dengan mendirikan bank syariah yang benar-benar baru untuk bisa bersaing tanpa mengganggu operasional bank-bank syariah anak usaha Himbara yang sudah ada.

Tahap keempat adalah mengevaluasi alternatif dengan tujuan memilih salah satu alternatif yang memberikan lebih

banyak keuntungan dan memperkecil tingkat kerugian yang ditimbulkan. Hasil evaluasi ini nantinya akan dijadikan sebagai landasan dalam menentukan alternatif mana yang lebih cocok dan lebih efektif untuk dieksekusi. Tahap kelima adalah memilih salah satu alternatif. Ada dua kata kunci dalam memilih alternatif, yaitu yang paling menguntungkan dan efektif. Pada implementasi Qanun No. 11 tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah di Aceh, bank-bank konvensional akhirnya memilih untuk melakukan konversi sebagai alternatif yang mereka pilih, karena dengan adanya konversi ini seluruh nasabah, pegawai, dan aset hanya pindah ke bank syariah anak usaha mereka yang sebelumnya sudah beroperasi di Bumi Serambi Mekah. Dengan kata lain, walaupun mereka kehilangan semua nasabah, pegawai, dan aset tetapi secara kinerja dan operasional tetap berada di bawah kendali mereka sebagai bank induk. Untuk Kementerian BUMN, merger dipilih karena hal ini menjadi sangat efektif dan menguntungkan sebab mereka tidak perlu mendirikan bank syariah dari awal, yang memiliki risiko gagal lebih besar ketimbang dengan melakukan merger. Sebab dengan melakukan merger, mereka akan langsung mendirikan satu bank syariah yang besar, bahkan langsung masuk ke dalam 10 besar bank dengan aset terbesar di Indonesia dan mendapatkan puluhan jutaan nasabah lewat proses tersebut. Ini belum tentu dapat dilakukan dalam waktu singkat apabila mendirikan bank syariah yang benar-benar baru, yang mana tingkat kegagalannya lebih besar dibandingkan merger bila berkaca pada bank-bank syariah yang sudah ada sebelumnya.

Tahap terakhir dalam pengambilan keputusan adalah melaksanakan keputusan. Bank-bank konvensional Himbara yang beroperasi di Aceh memiliki waktu yang berbeda-beda dalam memulai proses konversi di Tanah Rencong. BRI mulai pada melakukan konversi pada bulan Juli 2019, BNI memulainya pada bulan November 2019, dan Bank Mandiri mulai di bulan Maret 2020. Sebelum melakukan proses konversi ini, mereka terlebih dulu melakukan due diligent atau uji tuntas untuk memadupadankan berbagai hal yang ada di bank konvensional agar setara dengan yang ada di bank syariah. Hal-hal yang dipadupadankan antara lain adalah terkait bisnis, aset, jenjang karir, penggolongan pegawai, dan pendapatan.

Teori Kontrol Organisasi Untuk Mencegah Konflik Internal

Cara komunikasi dan pendekatan yang tepat menjadi salah satu kunci sukses dalam meredam konflik di internal organisasi atau perusahaan. Komunikasi dan pendekatan yang digunakan harus menyentuh semua aspek dalam kehidupan di organisasi atau perusahaan agar seluruh individu yang ada di dalamnya mau dan menerima perubahan sebagai sebuah keniscayaan yang harus terjadi dan hal tersebut tidak dapat dihindarkan di dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Salah satu teori yang menjelaskan pendekatan dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencegah konflik adalah teori kendali organisasi yang dikemukakan oleh Tomkins dan Cheney (Littlejohn & Foss, 2017).

Teori kendali organisasi adalah cara berkomunikasi

dalam organisasi yang dapat membentuk kendali. Proses ini terjadi ketika satu pihak berusaha memengaruhi perilaku pihak lain dalam suatu sistem. Kendali organisasi adalah aktivitas yang terdiri dari tindakan verbal dan fisik yang dirancang untuk mengatasi resistensi dan melaksanakan otoritas di atas pihak lain. Atasan dan bawahan menegosiasikan kepentingannya, mereka menciptakan, mereproduksi, dan mengubah konteks organisasional di mana mereka berinteraksi (Littlejohn & Foss, 2017).

Tomkins dan Cheney mengelompokkan kontrol organisasi ke dalam lima strategi, yaitu pertama adalah kontrol sederhana. Kedua adalah kontrol teknis. Ketiga adalah kontrol birokrasi. Keempat adalah kontrol kultural. Kontrol terakhir yang menurut Tomkins dan Cheney paling menarik adalah kontrol konsertif. Kontrol konsertif didasarkan pada teknik organisasional partisipatoris dan menjadikan hubungan interpersonal serta kerja sama dalam organisasi atau perusahaan sebagai bentuk kontrol. Dalam kontrol ini individu bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Kontrol konsertif ini sendiri disebut sebagai kontrol lanjutan dari kontrol kultural yang ada sebelumnya, karena dalam kontrol ini semua tergantung pada bagaimana setiap individu yang ada di dalam organisasi atau perusahaan membagi nilai dan budaya mereka kepada individu lainnya. Karenanya Tomkins dan Cheney menyebut hal ini sebagai 'jiwa bagi sebuah organisasi atau perusahaan baru'. Hal ini karena dalam kontrol konsertif alih-alih menggunakan peraturan atau regulasi yang tertulis secara eksplisit, pemahaman bersama tentang nilai, tujuan, apresiasi, dan cara mencapai target yang ditetapkan menjadi lebih ditonjolkan dalam kontrol ini (Littlejohn & Foss, 2017).

Untuk meminimalisir adanya konflik internal yang terjadi beberapa upaya sudah dilakukan seperti yang dituturkan oleh Regional CEO Bank Syariah Indonesia Region I Aceh, Wisnu Sunandar sebagai berikut

Untuk meminimalisir adanya konflik internal itu berlaku adil, kita sampaikan kepada kawan-kawan bahwa proses penilaian, proses rotasi-mutasi itu performance based, berdasarkan performance.

Dalam proses konversi serta kondisi sebelum dan setelah merger Bank Syariah Indonesia, pendekatan perlu dilakukan oleh pimpinan dalam rangka mengurangi adanya gesekan di internal. Ini dilakukan agar tujuan bersama dan target-target yang diberikan bisa tetap tercapai dan tidak mengurangi layanan mereka kepada para nasabah sebagai pemangku kepentingan terbanyak dalam sebuah bank. Kontrol kultural dan konsertif dilakukan secara berbarengan agar seluruh pegawai dapat menerima perubahan yang terjadi dan mengurangi ego mereka. Kontrol kultural dilakukan pada saat proses konversi berlangsung, caranya adalah dengan meyakinkan para pegawai bahwa nilai-nilai yang ada di bank konvensional sebelumnya tidak jauh berbeda dengan yang ada di bank syariah, karena bank syariah yang menjadi tujuan mereka adalah anak perusahaan dari tempat kerja mereka sebelumnya sehingga perbedaan dari sisi kultur maupun nilai yang dianut tidak akan jauh berbeda. Sedikit perbedaan yang mungkin timbul hanya dari sisi penyebutan produk, nilai-nilai Islami yang lebih

ditonjolkan, dan perbedaan jenjang karir. Namun sebenarnya jenjang karir dan pendapatan merupakan perbedaan yang paling sulit diterima oleh para pegawai bank konvensional yang harus melakukan konversi.

Pada proses sebelum dan setelah merger Bank Syariah Indonesia, kontrol konsertif lebih banyak dilakukan. Ini diambil karena situasi internal yang tidak menentu saat sebelum merger dan internal yang masih belum terbentuk dengan sempurna setelah proses merger, khususnya di Aceh. Kontrol konsertif sebelum merger, menurut Neneng, dilakukan dengan tidak menganaktirikan salah satu bank syariah peserta merger dan meyakinkan mereka bahwa tiap bank memiliki kekuatannya di sektornya masing-masing yang akan saling melengkapi saat Bank Syariah Indonesia terbentuk nantinya. Ini dilakukan agar seluruh pegawai dari ketiga bank tersebut merasa memiliki kontribusi dan semangat yang sama dalam menghadapi merger yang akan dilakukan. Saat setelah merger, kontrol konsertif yang dilakukan di Aceh adalah dengan 'rapat pembagian kursi'. Ini dilakukan karena saat itu assessment tidak menjadi pilihan terbaik di tengah kondisi yang masih belum sepenuhnya kondusif. Rapat tersebut menghasilkan struktur sementara Bank Syariah Indonesia Region I Aceh untuk menghadapi proses migrasi yang harus dilakukan. Sementara saat seluruh proses migrasi sudah selesai dilakukan, salah satu cara yang dilakukan untuk membuat para pegawai di internal merasa terintegrasi satu sama lainnya adalah dalam satu unit kerja, pegawai yang ada di dalamnya harus berasal dari ketiga bank peserta merger dalam jumlah yang sama. Selain itu, rutin melakukan rotasi kepada para pegawainya agar tidak ada satu unit yang hanya diisi oleh pegawai dari satu atau dua bank syariah sebelumnya saja. Pada tahun 2021 bila kepada cabang merupakan mantan BSM, maka Brand Operational Service Manager (BOSM) atau wakilnya itu harus dari BRI Syariah atau BNI Syariah. Lalu di bagian teller maupun back office juga harus diisi oleh pegawai dari ketiga bank syariah sebelumnya. Sementara di tahun 2022, hal yang sama pada bagian marketing dan di tahun 2023 kepala cabang mulai dirotasi sehingga tidak ada kepala cabang dari satu bank syariah sebelumnya yang akan berada di satu cabang dalam waktu yang lama. Hal ini dilakukan agar semua saling mengenal dan melebur ke dalam satu budaya perusahaan yang baru.

Komunikasi Persuasi Untuk Menenangkan Internal

Persuasi adalah aktivitas menciptakan, memperkuat, dan memodifikasi keyakinan, sikap, dan perilaku karena motivasi yang mendasari komunikasi manusia dan merupakan sumber dari studi komunikasi (Littlejohn & Foss, 2017). Dalam proses persuasi segala daya dan upaya dilakukan oleh individu untuk mencoba, membujuk, dan mengajak individu lainnya dalam mencapai tujuan yang ingin dapat.

Komunikasi persuasi juga dilakukan oleh Mantan Kepala Kanwil BRI Syariah Aceh dan Pejabat Bank Syariah Indonesia Region I Aceh seperti hasil wawancara sebagai berikut

Kalau ke internal 100 itu kita ada pola komunikasi artinya setiap kunjungan setiap Bapak sebelum berangkat pun kita pahami bahwa ini panggilan suci bahwa ini tugas suci ya dan kita sediakan ruang kalau ada kesulitan

untuk cepat kita beresin secara internal ke kawan-kawan BRI yang konven saya keliling dan memahamkan itu walaupun ini tidak mudah karena harus satu persatu persuasinya dan bahkan ya namanya bumbu tambahan saya itu pernah di demo 2500 orang di BRI.

Keberhasilan dari proses persuasi adalah munculnya kesukarelaan dan kesadaran penuh dari individu untuk melakukan dan mengikuti perintah tanpa pemaksaan dan intimidasi. Komunikasi persuasi dapat didefinisikan sebagai proses mempengaruhi dan mengendalikan perilaku orang lain melalui pendekatan psikologis (Rakhmat, 2021). Sementara menurut (Devito & Maulana, 2011) komunikasi persuasif adalah upaya untuk mengubah atau memperkuat sikap dan kepercayaan serta mengajak untuk bertindak sesuai dengan apa yang diharapkan. Tujuan dari komunikasi persuasif ini adalah untuk mengubah dan menguatkan keyakinan dan sikap serta mendorong untuk melakukan atau memiliki tingkah laku tertentu sesuai yang diharapkan.

Situasi kondusif di internal organisasi atau perusahaan sangat diperlukan untuk mencapai target-target yang dicita-citakan. Begitu juga kondisi internal dari tiga bank syariah anak usaha Himbara yang menjadi peserta merger Bank Syariah Indonesia. Kondisi internal yang tidak kondusif akan menimbulkan banyak masalah dan resistensi sehingga mungkin saja menggagalkan rencana merger tersebut. Ini menjadi salah satu tantangan besar yang harus diselesaikan oleh pimpinan menjelang merger Bank Syariah Indonesia. Ini tidak lepas dari proses merger yang berlangsung sangat cepat, yaitu di bawah satu tahun, dan kondisi di Aceh yang juga masih terus mengalami perubahan karena adanya proses konversi sebagai implementasi Qanun No. 11 tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah. Saat itu diadakan pertemuan secara daring, karena kondisi saat itu sedang berada di tengah pandemi Covid-19, untuk melakukan persuasi kepada ketiga pegawai bank syariah anak usaha Himbara yang menjadi peserta merger untuk memberikan pemahaman kepada mereka bahwa akan ada merger, yang artinya akan ada perubahan lagi yang harus terjadi dan ini melibatkan lebih banyak pihak. Harus ada ruang-ruang diskusi bagi para pegawai yang merasa resah dengan adanya perubahan ini. Hal tersebut dilakukan olehnya sebagai bagian dari upaya untuk mengurangi ketidakpastian dan memberi jaminan bila nasib mereka tetap aman setelah merger dilakukan. Karena (Buono & Bowditch, 2003) menyebut hal yang paling ditakuti oleh pegawai dari adanya proses ini adalah adanya restrukturisasi perusahaan secara besar-besaran, pengurangan pegawai, penutupan perusahaan, dan pergantian kepemimpinan yang sangat cepat.

Budaya Organisasi Baru Sebagai Hasil Dari Perubahan

Merger tiga bank syariah anak usaha Himbara menghasilkan identitas baru bernama Bank Syariah Indonesia. Merger ini sendiri berlangsung kurang dari setahun, tepatnya sebelas bulan yaitu dari bulan Maret 2020, saat rencana pertama kali dieksekusi, dan berakhir pada 1 Februari 2021, saat Bank Syariah Indonesia diresmikan. Merger sendiri berasal dari bahasa latin yang artinya adalah bergabung bersama, menyatu, berkombinasi. Jadi merger adalah penggabungan dua perusahaan atau lebih yang

kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum, dan sementara yang lainnya menghentikan aktivitasnya (Moin, 2018). Sedangkan menurut (Handini, 2020), merger adalah penggabungan suatu perusahaan dengan perusahaan yang lain, dimana perusahaan yang membeli akan melanjutkan nama dan identitasnya serta mengambil baik aset maupun kewajiban perusahaan yang dibeli, sedangkan perusahaan yang dibeli akan kehilangan atau berhenti beroperasi.

(Buono & Bowditch, 2003) menyebut sebuah transformasi organisasi, merger sudah pasti mengubah kultur dan perilaku perusahaan. Karenanya banyak pertanyaan yang akan muncul dari internal perusahaan terkait proses merger dan akuisisi antara lain bagaimana cara mereka untuk bisa berguna dalam transformasi organisasi, bagaimana mereka bisa bertahan di tengah kompleksitas tinggi di organisasi yang lebih besar, belum lagi adanya transisi yang berkali-kali, ketidakpastian masa depan, dan perubahan rencana jangka panjang

Salah satu hasil dari perubahan yang terjadi setelah proses merger ini adalah dibentuknya budaya organisasi atau perusahaan baru. Budaya organisasi atau perusahaan ini dibuat sebagai landasan filosofis bagi para pegawai dalam memandang Bank Syariah Indonesia saat ini dan ke depannya. Setidaknya ada enam karakteristik yang diatur dalam budaya organisasi atau perusahaan menurut (Luthans, 2010), pertama adalah peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi. Peraturan yang ada harus dipatuhi dan dapat dijadikan pedoman oleh para anggota organisasi. Kedua norma-norma atau aturan tidak tertulis yang harus dipatuhi dan menentukan bagaimana cara bekerja. Ketiga adalah nilai-nilai yang dominan, yaitu keyakinan terhadap hal-hal yang diharapkan oleh anggota organisasi. Keempat filosofi atau kebijaksanaan organisasi, cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak yang berkepentingan. Kelima adalah aturan-aturan atau petunjuk untuk melakukan tugas dalam organisasi, dan terakhir adalah iklim organisasi atau perusahaan, yaitu lingkungan dalam organisasi atau perusahaan, perilaku hubungan antar anggota, hubungan organisasi dengan pihak luar.

Adaptasi budaya Perusahaan baru ini juga terjadi di BSI Aceh. Regional CEO Bank Syariah Indonesia Region I Aceh, Wisnu Sunandar menerangkan bahwa

Itu kemarin ada skoringnya, scoring budaya dan lain lain. Akan tetapi saya lupa datanya dan itu bagus karena yang melakukan penilaian dari konsultan. Jadi tau kita kurangnya di sini, bagus itu dari kantor pusat, dari Pak Dirut untuk culture ini masing-masing region dikasih kuesioner, dikasih mystery guest untuk mengetes sejauh implementasi culture BSI. Itu ada skor-skoranya masing-masing wilayah kembali kita dikasih feedback apa yang masih kurang, nah itu yang kita kerjakan

Budaya organisasi menekankan pada cara individu membentuk realitas organisasi, pendekatan ini melihat makna dan nilai para individu dalam organisasi. Budaya organisasi dipengaruhi oleh tradisi sosiokultural dalam organisasi, artinya organisasi menciptakan realitas bersama yang membedakan dengan organisasi lain. Budaya organisasi dihasilkan dari interaksi sehari-hari dalam organisasi (Littlejohn & Foss, 2017). Menurut (Robbins & Judge, 2008), budaya organisasi adalah sebuah sistem dengan makna yang

dipahami bersama dan dianut oleh anggotanya sehingga membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain. Pembentukan budaya organisasi dapat diturunkan dari pimpinan organisasi tersebut. Apa yang dilakukan oleh pimpinan organisasi akan sangat berdampak besar pada budaya organisasi. Pola komunikasi dan perilaku para pimpinan organisasi akan membentuk norma, nilai, dan praktik di dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi juga mencakup simbol-simbol, seperti tindakan, rutinitas, percakapan, dan lainnya serta makna-makna yang dilekatkan pada simbol-simbol tersebut. Makna dan pemahaman budaya dicapai melalui interaksi yang terjadi di dalam organisasi.

(West et al., 2008) mengatakan setidaknya ada tiga asumsi dalam budaya organisasi yang pasti ada dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Asumsi ini lahir dari keberagaman dan kompleksitas yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan. Asumsi pertama adalah nilai. Nilai adalah standar atau prinsip-prinsip dasar dalam sebuah budaya yang memiliki nilai intrinsik dari sebuah budaya. Individu di dalam organisasi atau perusahaan berbagi dalam proses menemukan nilai. Artinya individu-individu di internal perlu berpartisipasi secara aktif untuk mengkomunikasikan makna-makna dan simbol-simbol. Karena itu, peran internal sangat penting dalam memberikan kontribusi pada pembentukan budaya organisasi atau perusahaan. Perilaku mereka sangat penting untuk menciptakan dan mempertahankan realitas organisasi atau perusahaan. Asumsi kedua adalah simbol. Simbol adalah representasi dari makna dan nilai. Internal organisasi atau perusahaan menciptakan, menggunakan, dan menginterpretasikan simbol dalam komunikasi mereka. Simbol mencakup komunikasi verbal dan nonverbal dalam organisasi atau perusahaan, sehingga simbol-simbol ini mengkomunikasikan nilai-nilai dalam organisasi. Asumsi ketiga adalah keberagaman budaya organisasi atau perusahaan.

Hasil merger Bank Syariah Indonesia menghasilkan apa yang dinamakan dengan budaya BSI One Culture untuk menyatukan pegawai dari ketiga bank syariah anak usaha Himbara yang menjadi peserta merger. Dalam BSI One Culture setidaknya ada 3 hal pokok yang menjadi penekanan, yaitu budaya service excellent, budaya operational excellent, dan performance excellent. Dalam melakukan implementasi BSI One Culture ini, direksi bahkan sampai turun langsung ke regional-regional dan mengumpulkan seluruh kepala area dan kepala cabang untuk memberikan pemahaman dan lebih memperdalam nilai-nilai yang ada dalam budaya baru tersebut, khususnya di Aceh sebagai penyumbang nasabah dan pegawai terbanyak dan terbesar bagi Bank Syariah Indonesia. Ini sejalan dengan cara menciptakan budaya organisasi yang dikemukakan oleh Gross dan Shichman (Ivancevich et al., 2008), yang mengatakan bahwa untuk membentuk budaya organisasi yang kohesif diperlukan sebuah penekanan yang disebut sebagai HOME. HOME ini merupakan singkatan dari History (sejarah), Oneness (kesatuan), Membership (keanggotaan), dan Exchange (pertukaran).

Teori Struktur Organisasi Dalam Pembentukan Organisasi Baru

Hasil lain dari merger Bank Syariah Indonesia adalah perlu dibentuknya struktur organisasi atau perusahaan baru untuk menjalankan segala kegiatan operasional perusahaan, tidak terkecuali di Aceh. Sebab setelah proses merger terjadi, perusahaan melakukan strukturasi ulang di internal guna mendapatkan struktur baru dengan melibatkan lebih banyak pegawai. Sebab menurut (Buono & Bowditch, 2003) penggabungan antara dua atau lebih organisasi melibatkan penyesuaian besar terhadap perubahan. Sementara penyesuaian biasanya memakan waktu lama, tapi merger dan akuisisi terjadi dalam kerangka waktu yang relatif singkat. Namun, selama periode pascamerger, pengembangan budaya baru yang sesuai dengan sebagian besar kebutuhan dan kecemasan individu, memfasilitasi hubungan antarpribadi, mengakomodasi konflik, dan pada saat yang sama beradaptasi dengan keadaan baru merupakan tugas yang pada dasarnya sulit dan memakan waktu.

Karena itu, Giddens menyebut teori strukturasi sebagai proses dari tindakan untuk menciptakan norma, aturan dan susunan sosial dalam organisasi (Littlejohn & Foss, 2017). Sementara Poole dan McPhee mengatakan bila teori strukturasi adalah hasil dari proses komunikasi dalam organisasi (Littlejohn & Foss, 2017). Strukturasi tercipta ketika individu-individu dalam organisasi bertindak sesuai dengan keputusan organisasi, seperti norma, aturan, dan susunan yang terbentuk dalam organisasi. Artinya dalam ini setiap individu akan bertindak sesuai dengan posisi mereka dalam sebuah organisasi. Individu dalam organisasi memiliki batasan-batasan saat melakukan komunikasi dengan individu yang tingkatannya berbeda. Teori strukturasi tidak hanya menghasilkan susunan dalam organisasi tapi juga iklim komunikasi. Iklim organisasi adalah sikap kolektif yang dihasilkan dari interaksi sosial dalam organisasi. Karenanya iklim organisasi terus dihasilkan dan dihasilkan kembali oleh interaksi yang terjadi.

Strukturasi memberikan fondasi yang berguna untuk mempelajari dampak yang dimiliki oleh aturan dan sumber daya terhadap keputusan kelompok dan komunikasi organisasi. Selain itu strukturasi juga membantu menjelaskan bagaimana aturan-aturan ini diubah atau dikonfirmasi melalui interaksi. Terakhir, strukturasi bersifat komunikatif: berbicara adalah tindakan (West et al., 2008). Elemen yang membentuk teori strukturasi adalah sistem, aturan, sumber daya, struktur, kualitas struktur (Morissan, 2013). Dalam suatu organisasi ada lima unsur dalam pembentukan organisasi, yaitu organisasi, pekerjaan dalam organisasi, praktik pengelolaan, struktur organisasi, dan pedoman organisasi. Komunikasi berfungsi untuk mencapai tujuan dari organisasi. Fungsi komunikasi lebih khusus meliputi pesan-pesan mengenai pekerjaan, pemeliharaan, motivasi, integrasi, dan inovasi. Komunikasi mendukung struktur organisasi dan adaptasinya dengan lingkungan (Pace & Faules, 2018).

Di Bank Syariah Indonesia Region I Aceh, proses pembentukan struktur baru dimulai sejak hari pertama merger dilakukan. Namun karena saat itu keadaan masih kurang kondusif dan persiapan untuk melakukan migrasi, proses

pembentukan struktur baru dilakukan dengan cara termudah, dengan melakukan apa yang disebut sebagai ‘rapat berbagi kursi’. Ini dilakukan agar setidaknya Bank Syariah Indonesia Region I Aceh memiliki struktur serta pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas saat itu. Bahkan muncul jabatan-jabatan yang tidak lazim ada di bank untuk mengakomodir beberapa petinggi dari ketiga bank syariah peserta merger agar posisi mereka tidak turun, yang berpotensi mengganggu situasi di internal. Hal ini menurut (Buono & Bowditch, 2003) dilakukan karena pada kondisi ekstrem, kecemasan dan perlawanan yang dihasilkan dapat menyebabkan upaya untuk melestarikan keyakinan dan nilai-nilai dari salah satu perusahaan melalui penciptaan budaya tandingan.

Pendekatan yang lebih santai juga perlu dilakukan, seperti bicara secara informal dengan para pegawai yang mana mereka dapat mengeluarkan segala keluh kesah dan komunikasi yang terjalin cenderung tidak kaku dan bisa sambil bercanda, dalam membangun struktur baru di Bank Syariah Indonesia Region I Aceh pasca merger. Ini karena banyak pegawai yang pada saat itu masih belum mendapatkan posisi, sehingga perlu memberikan pemahaman pada mereka bahwa kondisi masih belum stabil dan masih akan banyak perubahan yang terjadi perjalanan bank tersebut. Hal tersebut dilakukan karena perubahan bukanlah sesuatu yang dapat direncanakan dan diprogram secara total dari awal hingga akhir. Perubahan, khususnya perubahan budaya harus diakui sebagai proses evolusioner yang memakan waktu yang sering kali memerlukan manuver politik, situasi yang menimbulkan kecemasan, konflik dan ketegangan, dan kebutuhan untuk belajar, penyesuaian, dan fleksibilitas. Karenanya diperlukan pendekatan dari pimpinan kepada pegawai untuk memberikan pemahaman tentang apa yang akan terjadi selama proses merger dan sesudahnya. Ini dapat berguna untuk menenangkan pegawai dan memberikan pemahaman bahwa akan ada perubahan yang terjadi. Dari sisi pegawai, mereka harus bisa beradaptasi dengan perubahan yang akan terjadi (Buono & Bowditch, 2003).

Dalam membangun struktur organisasi perlu diterapkan perlakuan yang adil ke seluruh pegawai menggunakan penilaian berbasis kinerja dan data. Ini dilakukan untuk menghindari konflik kepentingan mungkin yang terjadi serta anggapan bila ada anak emas di dalam perusahaan. Karenanya sejak awal perlu disampaikan bahwa proses penilaian, rotasi, mutasi, dan promosi semua berdasarkan kinerja masing-masing pegawai. Dengan basis angka tersebut, kinerja pegawai tidak bisa dimanipulasi dan tidak ada lagi promosi yang berdasarkan rasa suka atau tidak suka terhadap pegawai.

Ini sejalan dengan pendapat (Buono & Bowditch, 2003) bahwa tidak ada pendekatan atau teknik tunggal yang akan menjamin keberhasilan konsolidasi dua atau lebih organisasi atau perusahaan. Pascamerger, organisasi memerlukan waktu yang cukup untuk menstabilkan dan berkembang menjadi rutinitas baru. Pada saat yang sama, menggabungkan atau mengakuisisi organisasi dengan strategi yang direncanakan dengan baik dan dipersiapkan

dengan baik lebih mungkin untuk meminimalkan banyak ketegangan dan trauma dalam proses tersebut. Hanya mengadopsi kebijakan "lepas tangan" tidak serta merta memastikan bahwa ketidakpuasan, kepahitan, dan konflik antara mitra merger atau pengakuisisi dan targetnya akan dihindari. Ada kebutuhan untuk mengembangkan perspektif eklektik ketika berpikir tentang integrasi pasca merger. Fokus dan maksud dari teknik dan intervensi ini, tentu saja, bersifat kolaboratif (Buono & Bowditch, 2003).

KESIMPULAN

Proses komunikasi dalam Implementasi Qanun No. 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah di Aceh dan merger Bank Syariah Indonesia (BSI) menunjukkan bahwa komunikasi merupakan elemen krusial dalam menghadapi perubahan organisasi. Proses konversi bank konvensional ke bank syariah di Aceh membutuhkan upaya persuasif untuk menciptakan iklim internal yang kondusif, terutama mengatasi perlawanan dari sebagian pegawai yang merasa dirugikan. Sementara itu, proses merger BSI dilakukan dengan persiapan komunikasi yang cermat, termasuk pembentukan satuan tugas komunikasi, penyiapan pernyataan siap pakai, dan strategi branding yang kuat. Meskipun mengalami kendala seperti adaptasi yang lambat dan ego budaya perusahaan yang masih tinggi, upaya seperti rotasi pegawai dan beberapa kegiatan berhasil memfasilitasi integrasi pegawai dari ketiga bank syariah yang bergabung. Proses konversi di Aceh memerlukan waktu lebih sedikit namun memiliki kompleksitas tersendiri, sementara proses merger BSI menghasilkan budaya perusahaan baru yang terbentuk secara bertahap melalui strategi adaptasi yang terencana. Dengan demikian, keseluruhan analisis menekankan pentingnya komunikasi efektif dalam memfasilitasi perubahan organisasi yang kompleks.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yg terlibat dalam proses penelitian dan juga penulisan artikel ini.

REFERENCES

- Adahardianto, R. D. (2020). Pengaruh Keragaman Produk terhadap Pengambilan Keputusan Nasabah Menggunakan Produk Bank Syariah (Studi Kasus Bank Syariah Tanggamus). *Dinar Islamic Review*, 4(2), 89–95.
- Asyhad, M., & Handono, W. A. (2017). Urgensi Literasi Keuangan Syariah pada Pendidikan Dasar. *MIYAH: Jurnal Studi Islam*, 13(01), 126–143.
- Berutu, A. G. (2016). Penerapan Syariat Islam Aceh dalam Lintas Sejarah. *Istinbath: Jurnal Hukum*, 13(2), 163–187.
- Buono, A. F., & Bowditch, J. L. (2003). *The Human Side of Mergers and Acquisitions: Managing Collisions Between People, Cultures, and Organizations*. Beard Books.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change*. Cengage learning.
- Devito, J. A., & Maulana, A. (2011). *Komunikasi Antar*

- Manusia*. Karisma Publishing Group.
- Fadhilah, P. A. (2021). Strategi Kebijakan Moneter Bank Indonesia dalam Mendukung Komite Nasional Keuangan Syariah untuk Mewujudkan Ekonomi Pertahanan. *Ekonomi Pertahanan*, 7(1), 71–98.
- Ghozali, M., Azmi, M. U., & Nugroho, W. (2019). Perkembangan Bank Syariah di Asia Tenggara: Sebuah Kajian Historis. *Falah: Jurnal Ekonomi Syariah*, 4(1), 44–55.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of The Theory of Structuration*. University of California Press. <https://books.google.co.id/books?id=x2bf4g9Z6ZwC>
- Handini, S. (2020). *Buku Ajar: Manajemen Keuangan*. Scopindo Media Pustaka. https://books.google.co.id/books?id=_2b-DwAAQBAJ
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, M. T. (2008). *Perilaku dan Manajemen Organisasi* (Issue 2006). Erlangga.
- Jalil, H., Yani, T. A., & Yoesoef, M. D. (2010). Implementasi Otonomi Khusus di Provinsi Aceh Berdasarkan Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2006. *Kanun Jurnal Ilmu Hukum*, 12(2), 206–234.
- Kamaly, N., Bahri, M. I., & Tamiang, S. T. A. I. A. (2018). Implementasi Qanun Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah Pada Bank BUMN di Kota Lhokseumawe.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2017). *Teori Komunikasi*. Salemba Humanika.
- Luthans, F. (2010). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education. <https://books.google.co.id/books?id=9ng8PgAACAAJ>
- Maulana, N. (2022). Potensi Pengembangan Industri Halal Indonesia di Tengah Persaingan Halal Global. *Jurnal Iqtisaduna*, 8(2), 136–150.
- Moin, A. (2018). *Merger, Akuisisi dan Divestasi* (Edisi 2). Ekonisia. <https://hortikultura.litbang.pertanian.go.id/profil-kami.html>
- Morissan. (2013). *Teori Komunikasi Individu Hingga Masa. Kencana Prenada Media Grup*. <https://books.google.co.id/books?id=owRBDwAAQBAJ>
- Muttaqiena, A. (2013). Analisis Pengaruh PDB, Inflasi, Tingkat Bunga, dan Nilai Tukar Terhadap Dana Pihak Ketiga Perbankan Syariah di Indonesia 2008-2012. *Economics Development Analysis Journal*, 2(3), 175–185.
- Nadia, S., Ibrahim, A., & Jalilah, J. (2019). Analisis Hambatan Pertumbuhan Perbankan Syariah di Indonesia (Kajian Terhadap Perbankan Syariah Di Aceh). *Jihbiz: Global Journal of Islamic Banking and Finance.*, 1(2), 153–176.
- Naza, C. S., & Rismawati, R. (2021). Perlindungan Hukum Nasabah Bank Konvensional Setelah Berlakunya Qanun Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah (Suatu Penelitian pada Kanwil BRI Banda Aceh). *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Bidang Hukum Keperdataan*, 5(3), 355–364.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). Strategi Nasional Literasi Keuangan Indonesia (SNLKI) 2021 - 2025. In *Otoritas Jasa Keuangan*. <https://www.ojk.go.id/id/berita-dan-kegiatan/publikasi/Pages/Strategi-Nasional-Literasi-Keuangan-Indonesia-2021-2025.aspx>
- Pace, R. W., & Faules, D. F. (2018). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan (10th ed.)*. Remaja Rosdakarya.
- Rakhmat, J. (2021). *Psikologi Komunikasi*. Remaja Rosdakarya.
- Ramadhan, M. (2021). *Metode penelitian*. Cipta Media Nusantara.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Perilaku Organisasi*. Salemba Empat.
- Safaruddin, S., Hismendi, H., Dewi, N., Raihan, R., & Suip, M. (2022). Klasifikasi Unit Usaha Syariah dari Bank Konvensional untuk Melakukan Spin-off. *Prosiding Seminar Nasional Politeknik Negeri Lhokseumawe*, 6(1), 17–28.
- Saifuddin, S., & Hofifah, H. (2023). Perbedaan Qanun Aceh dan Peraturan Daerah Syaria'ah di Indonesia. *Jurnal Adijaya Multidisiplin*, 1(02), 408–422.
- Salim, A. (2010). *Serambi Mekkah Yang Berubah*. Pustaka Alvabet.
- Sari, E. (2007). *Pengambilan Keputusan dalam Organisasi: Mengoptimalkan Peran Komunikasi dalam Perubahan Organisasi*. Jakarta: Jayabaya University Press.
- Syamsarina, S., & Yusuf, M. (2022). Implikasi Kebijakan Merge Bank Syariah Indonesia terhadap Pertumbuhan Ekonomi. *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah: AICONOMIA*, 1(1), 1–17.
- Tauda, G. A. (2018). Desain Desentralisasi Asimetris dalam Sistem Ketatanegaraan Republik Indonesia. *Administrative Law and Governance Journal*, 1(4), 413–435.
- Titin Isnaini, E. (2023). *Dampak Penyaluran Dana Corporate Social Responsibility PT. Bank Syariah Indonesia terhadap Peningkatan Perekonomian Masyarakat (Studi di Desa Lantan Kec. Batukliang Utara Kab. Lombok Tengah)*. UIN Mataram.
- Utari, K. K., Septiyana, Y., Asnaini, A., & Elwardah, K. (2022). Efisiensi Keputusan Merger Tiga Bank Syariah di Indonesia pada Masa Pandemi Covid-19 (Studi di BSI Kc Bengkulu Panorama). *EKOMBIS REVIEW: Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis*, 10(S1), 311–324.
- West, R., Turner, L. H., & Maria Natalia Damayanti Maer. (2008). *Pengantar Teori Komunikasi*. Salemba Humanika.
- Zulfahmi, L. N. U. (2021). Eksistensi Qanun Nomor 11 Tahun 2018 tentang Lembaga Keuangan Syariah terhadap Konversi Bank Konvensional menjadi Bank Syariah. *Jurnal Hukum Ekonomi Syariah*, 5(01), 49–63.

Conflict of Interest Statement: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Copyright ©2024 Bisma Alief and Yanuar Luqman. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License (CCBY). The use, distribution or reproduction in other forums is permitted, provided the original author(s) and the copyright owner(s) are credited and that the original publication in this journal is cited, in accordance with accepted academic practice. No use, distribution or reproduction is permitted which does not comply with these terms.