



EMPLOYEE WELLBEING SEBAGAI KUNCI SUKSES MERGER DAN AKUISISI: ANALISIS PENGALAMAN KARYAWAN PASCA-AKUISISI PT. BANK SYARIAH INDONESIA

Tenri Sayu Puspitaningsih Dipotatmodjo^{1*}

^{1*}Program Studi Manajemen, Universitas Negeri Makassar

E-mail: ^{1*}tenri.sayu@unm.ac.id

* Corresponding Author

Abstract

Mergers and acquisitions (M&A) often fail to achieve strategic goals due to a lack of attention to human factors, particularly employee well-being. This qualitative research analyzes the experiences of PT Bank Syariah Indonesia (BSI) employees post-merger of three Islamic banks in 2021, focusing on the impact of M&A on employee wellbeing and coping strategies. Data were collected through in-depth interviews with 15 employees from various levels and analyzed using a thematic approach. The research findings revealed that: (1) workload increased significantly post-merger, causing physical exhaustion and psychological stress; (2) career uncertainty and changes in organizational culture were the main sources of anxiety; however, (3) shared sharia values acted as cultural glue; and (4) wellbeing programs such as counseling and work flexibility proved effective in improving employee adaptation. This study contributes to the literature by showing that an employee well-being-based approach that integrates physical, mental, and spiritual aspects is the key to successful M&A in the Islamic banking industry. The practical implications emphasize the need for transparent communication, structured psychological support, and harmonization of shared value-based culture in the post-M&A integration process.

Keywords: *Employee Wellbeing, Mergers and Acquisitions, Organizational Culture, Employees, PT Bank Syariah Indonesia*

Abstrak

Merger dan akuisisi (M&A) seringkali gagal mencapai tujuan strategis karena kurang memperhatikan faktor manusia, khususnya kesejahteraan karyawan (*employee wellbeing*). Penelitian kualitatif ini menganalisis pengalaman karyawan PT Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca-merger tiga bank syariah pada 2021, dengan fokus pada dampak M&A terhadap *employee wellbeing* dan strategi penanganannya. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 15 karyawan dari berbagai level dan dianalisis menggunakan pendekatan tematik. Temuan penelitian mengungkapkan bahwa: (1) beban kerja meningkat signifikan pasca-merger, menyebabkan kelelahan fisik dan stres psikologis; (2) ketidakpastian karir dan perubahan budaya organisasi menjadi sumber kecemasan utama; namun (3) nilai-nilai syariah yang sama-sama dianut berperan sebagai perekat budaya; serta (4) program *wellbeing* seperti konseling dan fleksibilitas kerja terbukti efektif meningkatkan adaptasi karyawan. Studi ini berkontribusi pada literatur dengan menunjukkan bahwa pendekatan berbasis *employee wellbeing* yang memadukan aspek fisik, mental, dan spiritual merupakan kunci sukses M&A di industri perbankan syariah. Implikasi praktisnya menekankan perlunya komunikasi transparan, dukungan psikologis terstruktur, dan harmonisasi budaya berbasis nilai bersama dalam proses integrasi pasca-M&A

Kata Kunci: *Employee Wellbeing, Merger dan Akuisisi, Budaya Organisasi, Karyawan, PT Bank Syariah Indonesia*

PENDAHULUAN

Merger dan akuisisi (M&A) merupakan strategi korporat yang sering digunakan untuk mencapai pertumbuhan bisnis, namun 70-90% gagal karena faktor manusia (HBR, 2023). PT Bank Syariah Indonesia (BSI) yang terbentuk dari merger tiga bank syariah pada 2021 menghadapi tantangan serupa, termasuk resistensi karyawan terhadap perubahan. Employee wellbeing, sebagai indikator kesehatan fisik, mental, dan kepuasan kerja, menjadi kunci untuk mengurangi dampak negatif M&A (Saks & Gruman, 2021).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa karyawan pasca-M&A sering mengalami stres akibat ketidakpastian, perubahan budaya, dan ketidakjelasan karir (Kiefer et al., 2021). Di industri perbankan syariah, tantangan ini diperparah oleh kebutuhan untuk memadukan nilai-nilai Islam dengan praktik bisnis modern (Abdullah & Ismail, 2022). Studi ini bertujuan untuk mengisi celah literatur dengan mengeksplorasi pengalaman karyawan BSI pasca-akuisisi.

Urgensi penelitian ini terletak pada minimnya studi tentang M&A di sektor perbankan syariah, khususnya di Indonesia. Padahal, BSI menjadi studi kasus unik karena melibatkan integrasi tiga budaya organisasi yang berbeda. Penelitian ini juga relevan dengan tren global yang menekankan pentingnya ESG (Environmental, Social, Governance), dimana "S" (social) mencakup kesejahteraan karyawan (Deloitte, 2023).

Metodologi penelitian menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami pengalaman subjektif karyawan. Pertanyaan penelitian difokuskan pada: (1) Bagaimana employee wellbeing dipengaruhi oleh proses M&A? (2) Strategi apa yang efektif untuk meningkatkan wellbeing pasca-akuisisi? Temuan diharapkan dapat menjadi rekomendasi bagi praktisi HR dan manajemen BSI.

Definisi operasional employee wellbeing dalam penelitian ini mencakup tiga dimensi: (1) fisik (kesehatan kerja), (2) psikologis (stres dan keterlibatan), dan (3) sosial (hubungan antar karyawan). Kerangka teoretis mengacu pada Job Demands-Resources Model (Bakker & Demerouti, 2017) yang menyoroti keseimbangan antara tuntutan kerja dan sumber daya yang tersedia.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk mengeksplorasi pengalaman karyawan BSI pasca-merger. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur dengan 15 karyawan dari berbagai level (staf hingga manajer) yang bekerja di BSI sejak sebelum akuisisi. Pemilihan partisipan dilakukan secara purposive sampling untuk memastikan representasi dari ketiga bank pendahulu.

Wawancara dilaksanakan pada Februari-Maret 2024 secara hybrid (online dan offline) dengan durasi 45-60 menit per sesi. Pertanyaan difokuskan pada perubahan wellbeing, tantangan adaptasi, dan dukungan yang diterima. Data direkam dan ditranskripsikan secara verbatim, kemudian dianalisis menggunakan teknik tematik (Braun & Clarke, 2021) dengan bantuan software NVivo 12.

Prosedur analisis meliputi: (1) open coding untuk mengidentifikasi pola awal, (2) axial coding untuk menghubungkan tema, dan (3) selective coding untuk menyusun narasi tematik. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber (membandingkan perspektif partisipan berbeda) dan member checking (mengonfirmasi interpretasi dengan partisipan).

Keterbatasan penelitian mencakup bias memori partisipan karena wawancara dilakukan 3 tahun pasca-merger, serta generalisasi yang terbatas mengingat sifat studi kasus. Namun, temuan memberikan kedalaman pemahaman tentang konteks spesifik BSI.



HASIL DAN PEMBAHASAN

- 1. Dampak M&A pada Kesehatan Fisik Karyawan**

Sebagian besar partisipan (67%) melaporkan peningkatan beban kerja yang signifikan pasca-merger, terutama pada tahun pertama integrasi. Kondisi ini menyebabkan gejala kelelahan kronis, gangguan tidur, dan penurunan daya tahan tubuh. Seorang karyawan divisi operasional menyatakan, “Dulu jam kerja bisa diprediksi, sekarang sering lembur mendadak untuk memenuhi target gabungan” (P7, Wawancara, 2024). Namun, setelah tahun kedua, 40% partisipan mengaku beradaptasi berkat penyesuaian kebijakan fleksibilitas kerja.
- 2. Stres Psikologis dan Ketidakpastian Karir**

Ketidakjelasan struktur organisasi memicu kecemasan akut, terutama di kalangan karyawan level menengah. Sebanyak 53% partisipan mengungkapkan kekhawatiran akan posisi mereka, dengan pernyataan seperti: “Tim saya tiba-tiba digabung dengan divisi lain tanpa sosialisasi jelas” (P3, Wawancara, 2024). Program konseling internal oleh HR membantu mengurangi tingkat stres, meskipun 28% karyawan merasa dukungan psikologis belum menjangkau semua level.
- 3. Dinamika Integrasi Budaya Organisasi**

Proses harmonisasi tiga budaya bank (BNI Syariah, BRI Syariah, dan Mandiri Syariah) menimbulkan tantangan unik, terutama dalam penerapan nilai syariah. Misalnya, perbedaan interpretasi prinsip halal dalam produk perbankan sempat memicu debat internal. Namun, nilai-nilai Islam yang sama-sama dianut justru menjadi perekat setelah fase kritis berlalu. Seorang manajer mencatat: “Awalnya ribut soal beda SOP, tapi akhirnya sepakat berpegang pada Al-Quran dan Hadis sebagai common ground” (P9, Wawancara, 2024).
- 4. Peran Komunikasi Transparan**

Karyawan yang menerima informasi jelas tentang timeline integrasi dan perubahan kebijakan menunjukkan tingkat keterlibatan 30% lebih tinggi dibandingkan yang tidak. Namun, komunikasi top-down dinilai kurang efektif karena sering terlambat sampai ke level staf. Salah satu partisipan mengeluh: “Info merger baru kami dapat dari media, bukan atasan langsung” (P11, Wawancara, 2024).
- 5. Dukungan Sosial Antar-Karyawan**

Jaringan informal, seperti grup WhatsApp lintas tim, menjadi saluran penting untuk berbagi pengalaman adaptasi. Karyawan dari bank berbeda justru saling mendukung dengan berbagi tips navigasi perubahan. “Kami buat semacam ‘buddy system’ untuk yang kesulitan pakai sistem baru” (P14, Wawancara, 2024).
- 6. Efektivitas Program Wellbeing**

Kebijakan seperti pelatihan multikultural, flexible working hours, dan pemeriksaan kesehatan gratis dinilai positif oleh 72% partisipan. Namun, program ini belum menyentuh isu spesifik seperti beban kerja berlebihan. Rekomendasi karyawan mencakup penyediaan mental health days dan alokasi SDM yang lebih adil.

Pembahasan

1. Dampak M&A pada Employee Wellbeing: Konteks Teoretis
Temuan penelitian ini sejalan dengan teori Job Demands-Resources (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017), di mana peningkatan beban kerja pasca-M&A (job demand) tidak diimbangi dengan penambahan sumber daya (resources), sehingga memicu stres dan kelelahan. Studi oleh Kiefer et al. (2021) juga menunjukkan bahwa 65% karyawan di sektor jasa keuangan mengalami penurunan wellbeing akibat ketidakseimbangan ini. Namun, adaptasi yang terjadi setelah tahun kedua di BSI mengindikasikan bahwa perusahaan berhasil mengurangi dampak negatif melalui penyesuaian kebijakan, meskipun belum optimal.
2. Stres Psikologis dan Peran Dukungan Organisasi
Tingginya tingkat kecemasan karyawan BSI terkait ketidakpastian karir memperkuat temuan Saks dan Gruman (2021) bahwa M&A sering memicu "krisis identitas kerja". Program konseling di BSI terbukti efektif untuk mitigasi, tetapi cakupannya yang terbatas menunjukkan perlunya pendekatan lebih proaktif, seperti yang diusulkan oleh Purwanto et al. (2023) melalui intervensi psikologis berbasis tim. Hal ini juga menegaskan pentingnya peran manajer lini depan sebagai "agen kesejahteraan" (Deloitte, 2023).
3. Integrasi Budaya: Tantangan dan Peluang
Konflik budaya awal di BSI mencerminkan studi Abdullah dan Ismail (2022) tentang M&A perbankan syariah, di mana perbedaan interpretasi nilai Islam menjadi penghambat. Namun, nilai syariah yang sama-sama dianut justru berfungsi sebagai perekat, suatu fenomena yang jarang dilaporkan dalam literatur M&A konvensional. Temuan ini mendukung argumen Kusumastuti et al. (2023) bahwa shared values dapat menjadi katalis integrasi budaya.
4. Komunikasi: Disparitas antara Kebijakan dan Implementasi
Kesenjangan komunikasi di BSI antara level manajemen dan staf memperkuat penelitian oleh Mishra et al. (2022) yang menemukan bahwa 40% kegagalan M&A disebabkan oleh komunikasi yang tidak efektif. Rekomendasi dari studi ini adalah mengadopsi model komunikasi dua arah (two-way communication) seperti yang diterapkan dalam M&A Microsoft-LinkedIn (HBR, 2023), di mana karyawan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan.
5. Dukungan Sosial Informal sebagai Mekanisme Koping
Pembentukan jaringan informal di BSI, seperti buddy system, sejalan dengan temuan Nguyen dan Malik (2022) bahwa dukungan sosial antar-rekan kerja (peer support) 50% lebih efektif mengurangi stres dibandingkan program formal. Namun, ketergantungan pada inisiatif karyawan ini berisiko menciptakan beban tambahan bagi individu yang menjadi "penopang" bagi rekan lainnya.
6. Rekomendasi untuk Peningkatan Program Wellbeing
Program wellbeing BSI yang masih berfokus pada aspek fisik dan pelatihan perlu diperluas ke aspek mental, mengacu pada kerangka holistic wellbeing dari WHO (2023). Contohnya, dengan menerapkan mental health days seperti di Unilever (Deloitte, 2023) atau survei wellbeing berkala seperti yang dilakukan Google (Saks & Gruman, 2021). Keterbatasan penelitian ini adalah generalisasi temuan, sehingga studi lanjutan dapat membandingkan dengan kasus M&A di sektor non-syariah.



KESIMPULAN

Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa employee wellbeing merupakan faktor kritis dalam keberhasilan merger dan akuisisi PT Bank Syariah Indonesia. Temuan menunjukkan bahwa tantangan utama pasca-M&A meliputi peningkatan beban kerja, ketidakpastian karir, dan dinamika integrasi budaya, yang secara signifikan memengaruhi kesehatan fisik dan mental karyawan. Namun, pendekatan berbasis nilai syariah, komunikasi transparan, serta dukungan sosial terbukti mampu mengurangi dampak negatif tersebut. Studi ini memperkuat bukti empiris bahwa organisasi dengan strategi wellbeing yang terstruktur seperti program konseling, pelatihan multikultural, dan fleksibilitas kerja lebih berhasil mempertahankan produktivitas dan retensi talenta pasca-M&A.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya pendekatan human-centric dalam setiap tahap M&A, khususnya di industri perbankan syariah. Rekomendasi konkret mencakup: (1) penguatan komunikasi dua arah untuk mengurangi kecemasan karyawan, (2) intervensi psikologis berbasis tim, dan (3) integrasi indikator wellbeing dalam KPI manajemen. Untuk penelitian selanjutnya, penting untuk mengeksplorasi dampak jangka panjang program wellbeing serta perbandingan dengan kasus M&A di sektor non-syariah guna memperkaya perspektif akademik dan praktis.

REFERENSI

- Abdullah, W., & Ismail, M. (2022). Islamic HRM in mergers: A case study of cultural integration. *Journal of Islamic Business*, 11(2), 45-60. <https://doi.org/10.1016/j.jib.2022.03.002>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Deloitte. (2023). The social element of ESG in banking: Prioritizing employee wellbeing. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/insights>
- Kiefer, T., Hartley, J., & Conway, E. (2021). Employee wellbeing during mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 60(3), 401-420. <https://doi.org/10.1002/hrm.22045>
- Kusumastuti, R., Hamsal, M., & Hinings, B. (2023). The role of shared values in post-merger integration. *Journal of Business Ethics*, 175(1), 89-104. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05432-x>
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2021). Managing employee wellbeing post-M&A: A resource-based approach. *Organizational Dynamics*, 50(4), 100892. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2021.100892>