



Original Article

Dinamika Merger Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam Perspektif Kinerja Keuangan: Studi Komparatif dan Analisis

Hieta Octavian^{1✉}, Wita Juwita Ermawati², Lukytawati Anggraeni³

^{1,2,3}Institut Pertanian Bogor

Correspondence Author: hietaoctavian@gmail.com✉

Abstract:

The merger of three state-owned Islamic banks into Bank Syariah Indonesia (BSI) represents a strategic effort to enhance the competitiveness and institutional efficiency of the national Islamic banking sector. This study aims to analyze changes in financial performance before and after the merger using the CAMELS framework and to formulate institutional strengthening strategies based on SWOT analysis, supported by the IFE and EFE matrices. Employing a quantitative approach, financial report data from 2017 to 2023 were analyzed using a paired sample t-test, Importance-Performance Analysis (IPA), and strategic mapping. The t-test results show that all CAMELS indicators experienced significant changes, including Capital ($t=33.586$; $\text{Sig}=0.000$), Earnings ($t=28.206$; $\text{Sig}=0.000$), and Liquidity ($t=75.768$; $\text{Sig}=0.000$). The IPA results indicate that indicators such as profitability and management shifted to Quadrant I (high priority and high performance), while asset quality and market sensitivity remain in Quadrant II (high priority but underperforming). Based on the weighting and scoring from IPA and t-test results, the IFE score of 3.77 and the EFE score of 3.25 place BSI in the "aggressive" quadrant of the IE matrix. The SWOT formulation generates an SO (Strengths–Opportunities) strategy, emphasizing the optimization of internal strengths such as capital adequacy and liquidity stability to seize external opportunities like digitalization and the expanding Islamic financial market. This study concludes that the merger had a positive impact on financial performance, yet a sustainable institutional strategy focusing on operational efficiency, risk management, and post-merger integration remains essential.

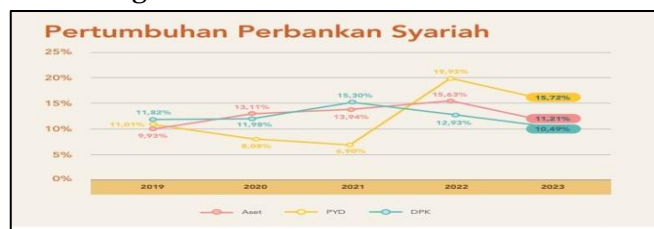
Keywords: Bank Merger, CAMELS, Bank Syariah Indonesia, Importance-Performance Analysis

Pendahuluan

Industri keuangan syariah terus menunjukkan pertumbuhan yang signifikan secara global maupun nasional. Berdasarkan Global Islamic Finance Report (GIFR) 2023, total aset keuangan syariah global mencapai lebih dari USD 4,5 triliun, dengan kontribusi terbesar berasal dari sektor perbankan. Fenomena ini mencerminkan meningkatnya kebutuhan terhadap instrumen keuangan yang sesuai prinsip syariah, sekaligus meningkatnya kesadaran masyarakat Muslim terhadap sistem ekonomi Islam. Menurut Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia 2020–2025 (OJK, 2021), sektor ini diarahkan menjadi tangguh, berdaya saing, dan berkontribusi besar terhadap pembangunan ekonomi nasional. Proyeksi konsumen halal yang mencapai 135 juta jiwa pada 2025 memperkuat posisi Indonesia sebagai pusat ekonomi syariah global. Selain itu, inovasi fintech syariah turut mempercepat digitalisasi layanan, menjawab kebutuhan pasar modern, dan memperluas akses keuangan yang inklusif dan sesuai prinsip syariah.

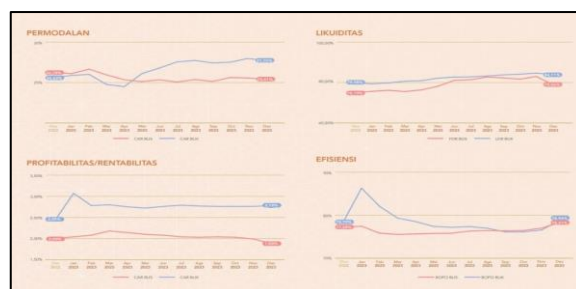
Di Indonesia, sektor keuangan syariah telah menjadi bagian dari strategi nasional melalui Masterplan Ekonomi Syariah 2019–2024. Statistik Otoritas Jasa Keuangan (OJK) per-Maret 2024 mencatat, terdapat 14 Bank Umum Syariah (BUS), 19 Unit Usaha Syariah (UUS), dan 174 BPRS, dengan jaringan kantor mencapai 2.007 unit. Meski begitu, pangsa pasar perbankan syariah masih stagnan di angka 7,72%, jauh dari potensi ideal mengingat Indonesia merupakan negara dengan populasi Muslim terbesar di dunia.

Bank Muamalat Indonesia (BMI) merupakan pioneer utama bank syariah berdiri pada tahun 1991, kemudian disusul Bank IFI, BSM, Bank Niaga dan bank syariah lainnya. Perkembangan perbankan syariah tidak hanya terlihat dari peningkatan jumlah entitas bank syariah, tetapi juga dari pertumbuhan aset, pembiayaan, dan dana pihak ketiga yang signifikan. Seperti yang ditunjukkan oleh gambar di bawah ini.



Gambar 1 Pertumbuhan Perbankan Syariah

Performa keuangan BUS menunjukkan tren dinamis. Data OJK mengungkapkan bahwa Dana Pihak Ketiga (DPK) terus mengalami penurunan dari 15,30% (2021) menjadi hanya 10,49% (2023), sementara pembiayaan (PYD) melonjak tajam di tahun 2022 namun kembali melambat pada 2023. Ketidakseimbangan ini menimbulkan tekanan terhadap likuiditas dan efektivitas intermediasi BUS. Selain itu, terdapat kesenjangan performa dengan bank konvensional, baik dari sisi Capital Adequacy Ratio (CAR), Return on Assets (ROA), efisiensi (BOPO), maupun rasio intermediasi (FDR) kinerja kedua bank dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 2 Kinerja Bank Umum Syariah dan Bank Umum Konvensional

Selain dari pertumbuhan aset dan pembiayaan, ketimpangan kinerja antara Bank Umum Syariah (BUS) dan Bank Umum Konvensional (BUK) juga terlihat dari sejumlah indikator keuangan utama. Dari sisi fungsi intermediasi, rasio Financing to Deposit Ratio (FDR) BUS berada pada level 79,06%, lebih rendah dibandingkan BUK yang mencapai 84,11%. Meskipun secara umum rasio FDR BUS menunjukkan ruang likuiditas yang lebih longgar, hal ini justru mengindikasikan bahwa dana pihak ketiga yang dihimpun belum sepenuhnya tersalurkan menjadi pembiayaan produktif—menunjukkan efektivitas intermediasi yang masih lemah.

Dalam aspek efisiensi, rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) BUS tercatat sebesar 78,31%, sedikit lebih rendah dari BUK yang sebesar 78,94%. Namun demikian, tren efisiensi pada BUK menunjukkan perbaikan yang lebih konsisten, sedangkan pada BUS masih berfluktuasi, mencerminkan bahwa pengelolaan beban operasional belum sepenuhnya optimal. Perbedaan yang paling mencolok terlihat pada indikator profitabilitas, yaitu Return on Assets (ROA), di mana BUK secara konsisten mencatatkan ROA di atas 2% dengan tren meningkat, sementara ROA BUS tertinggal di bawah 2% dan tumbuh lebih lambat.

Perbedaan-perbedaan ini menggambarkan bahwa meskipun BUS tumbuh secara kuantitatif, kinerjanya belum sepenuhnya kompetitif secara kualitas jika dibandingkan dengan bank konvensional. Hal ini membuka ruang refleksi atas efektivitas strategi merger, struktur biaya operasional, dan efektivitas fungsi intermediasi dalam mendorong kontribusi BUS terhadap sistem keuangan nasional secara lebih bermakna.

Sebagai respons terhadap stagnasi tersebut, Pemerintah Indonesia mengambil langkah strategis dengan menggabungkan tiga bank syariah BUMN yaitu Bank Syariah Mandiri, BNI Syariah, dan BRI Syariah menjadi satu entitas baru: Bank Syariah Indonesia (BSI), yang resmi beroperasi pada 1 Februari 2021. Diresmikan melalui Surat Menteri BUMN Nomor SR-3/PB.1/2021 ([Kementerian BUMN, 2021](#)). Merger ini tidak hanya bersifat simbolik, melainkan menjadi bagian dari kebijakan besar untuk menghadirkan bank syariah berdaya saing global. BSI didesain menjadi penggerak utama sistem keuangan syariah nasional yang tangguh, efisien, dan modern, dengan target jangka panjang masuk dalam jajaran 10 besar bank syariah dunia ([Kementrian BUMN, 2021](#)).

Salah satu alasan utama merger adalah rendahnya penetrasi perbankan syariah terhadap industri keuangan nasional. Hingga 2019, aset perbankan syariah hanya menyumbang sekitar 6% dari total aset perbankan nasional, jauh tertinggal dari negara-negara Muslim lain seperti Malaysia dan Arab Saudi yang mencapai lebih dari 20% ([OJK, 2020](#); [Katadata, 2020](#)). Selain itu, kondisi layanan yang tumpang tindih antar bank syariah BUMN juga menyebabkan fragmentasi pasar. Pemerintah melalui Kementerian BUMN mendorong merger sebagai upaya strategis untuk menyatukan kekuatan, meningkatkan efisiensi, dan memperbesar skala ekonomi.

Paska-merger BSI menunjukkan pertumbuhan yang cukup signifikan, jumlah nasabah BSI meningkat menjadi lebih dari 19 juta pada akhir 2023. Selain itu, BSI berhasil masuk ke

dalam jajaran 10 besar bank nasional berdasarkan total aset dan DPK, dengan aset mencapai Rp 337 triliun dan DPK Rp 270 triliun pada tahun 2023 ([Laporan Tahunan BSI, 2023](#); [InfoBank News, 2023](#)). Capaian ini mengingatkan pada keberhasilan Bank Mandiri, yang terbentuk dari penggabungan empat bank BUMN paska krisis ekonomi 1998 yang kini menjadi salah satu bank terbesar di Indonesia dengan laba bersih mencapai Rp 55,1 triliun pada tahun 2023, tumbuh 33,7% secara tahunan. Meski profitabilitas BUS meningkat paska-merger, efisiensi dan daya saing belum mencapai titik yang sejajar dengan bank konvensional ([Zubaidah, 2024](#)).

Secara teoritis, merger merupakan penggabungan dua atau lebih perusahaan, biasanya melalui penyerahan saham kepada perusahaan pengakuisisi dengan tujuan menciptakan sinergi antara entitas yang bergabung ([Ombaka & Jagongo, 2018](#)), [Ullah et al., 2021](#)). Merger umumnya dilakukan untuk mencapai skala ekonomi, efisiensi pajak, dan diversifikasi risiko guna memperkuat posisi pasar dan meningkatkan daya saing dalam jangka Panjang ([Zuhri, 2020](#)). Menurut Hossain 2021, dan Prijanto et. al 2022 merger terbagi dalam tiga jenis yaitu horizontal, vertikal, dan konglomerasi. BSI termasuk dalam kategori merger horizontal karena menggabungkan institusi yang bergerak di sektor dan industri yang sama.

Merger telah lama dianggap sebagai salah satu strategi ekspansi eksternal yang efisien dan cepat dalam meningkatkan skala usaha ([Putri et al., 2023](#)). Namun, keberhasilan merger tidak bersifat otomatis. Dalam praktiknya, merger dapat menjadi pedang bermata dua berpotensi menciptakan sinergi jika dikelola dengan baik, namun juga dapat menimbulkan risiko sistemik jika integrasi internal gagal ([Hossain, 2021](#)). Kasus Bank Century menjadi contoh nyata kegagalan merger yang berdampak luas terhadap sistem keuangan akibat lemahnya pengawasan internal dan eksposur terhadap surat berharga tanpa rating, serta pelanggaran terhadap Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK), yang menyebabkan rasio kredit bermasalah (NPL) melebihi ambang batas 5% (Novira, 2023).

Berbagai studi empiris juga menunjukkan bahwa merger dan akuisisi (M&A) tidak selalu memberikan hasil yang konsisten. ([Yusgiantoro et al., 2020](#)), dalam penelitiannya terhadap 30 bank pelaku M&A dan 92 bank non-M&A di Indonesia selama 2004–2019, menemukan bahwa M&A berdampak signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan, tetapi tidak terhadap efisiensi biaya maupun fungsi intermediasi. Sementara itu, Andries et al. (2021) menyoroti bahwa strategi efisiensi yang terlalu fokus pada pengurangan biaya dan segmentasi pasar dapat menimbulkan destabilisasi sistemik apabila tidak diimbangi dengan diversifikasi risiko. Temuan serupa juga dikemukakan oleh ([Rizal & Humaidi, 2021](#)), yang menyatakan bahwa tantangan efisiensi pasca-merger umumnya muncul akibat perampangan organisasi dan pengurangan pegawai. Selain itu, kegagalan integrasi dalam aspek teknologi informasi, sumber daya manusia, tata kelola, dan proses operasional juga dapat menghambat sinergi dan menurunkan kinerja pasca-merger ([Bakher, 2017; 2018](#)).

Di tingkat global, hasil studi juga menunjukkan variasi. ([Hassen et al., 2018](#)) dan Galariotis et al. (2020) menemukan bahwa merger bank di Eropa dapat meningkatkan efisiensi dan profitabilitas, namun hanya pada kondisi tertentu. Di Indonesia, Yusgiantoro et al. (2019) mencatat bahwa kekuatan pasar pasca-merger memiliki peran penting dalam mengurangi risiko kebangkrutan. Di sisi lain, ([Hachem & Sujud, 2018](#)) berpendapat bahwa merger tidak selalu berdampak signifikan terhadap profitabilitas dan pengembalian aset, meskipun dapat memperbaiki likuiditas dan kualitas aset. Ketidakkonsistenan temuan ini menunjukkan perlunya evaluasi lebih mendalam dan terukur terhadap kinerja pasca-merger.

Keberhasilan suatu merger tidak dapat hanya dinilai dari aspek kuantitatif seperti peningkatan aset, ekspansi jaringan, atau pertumbuhan jumlah nasabah. Menurut (Bakher: 2017) keberhasilan merger ditentukan oleh tiga dimensi utama: integrasi, sinergi, dan

profitabilitas. Di antara ketiganya, integrasi menjadi aspek paling krusial karena menjadi fondasi bagi terbentuknya sinergi yang berkelanjutan. Oleh karena itu evaluasi yang komprehensif perlu dilakukan melalui indikator kinerja keuangan yang mencerminkan efisiensi operasional, efektivitas manajerial, profitabilitas, dan stabilitas kelembagaan pasca-merger.

Salah satu pendekatan yang telah diadopsi secara luas oleh regulator adalah model CAMELS (Capital, Asset Quality, Management, Earnings, Liquidity, and Sensitivity to Market Risk), sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia No. 13/1/PBI/2011. Model ini digunakan untuk mengevaluasi kesehatan bank dari berbagai aspek strategis dan operasional. Dalam konteks perbankan syariah, pendekatan ini menjadi semakin relevan karena selaras dengan prinsip kehati-hatian dan keterkaitan dengan sektor riil. Shair menegaskan bahwa stabilitas sistem keuangan sangat bergantung pada kekuatan internal bank. Sejumlah penelitian lain, seperti ([Bashatweh & Ahmed, 2019](#)), ([Saeed et al., 2020](#)), ([Gupta & Kashiramka, 2020](#)), ([Kočenda & Iwasaki, 2020](#)), Nugroho et al. (2020), Varga dan Bánkuti (2021), ([Danlami et al., 2022](#)), dan ([Yesmine et al., 2023](#)), juga menunjukkan efektivitas CAMELS dalam mengevaluasi kesehatan dan kinerja bank secara longitudinal.

Oleh karena itu, diperlukan suatu kajian evaluatif dan strategis yang menilai secara objektif sejauh mana merger Bank Syariah Indonesia (BSI) berdampak terhadap perubahan kinerja keuangan berdasarkan indikator CAMELS. Selain itu, penting pula untuk merumuskan strategi penguatan pasca-merger melalui pendekatan berbasis data yang komprehensif. Dengan mempertimbangkan urgensi dan kompleksitas tantangan tersebut, maka penelitian ini mengangkat judul: “Dinamika Merger Bank Syariah Indonesia (BSI) dalam Perspektif Kinerja Keuangan: Studi Komparatif dan Analisis Strategis”.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif komparatif-evaluatif untuk menganalisis perubahan kinerja keuangan Bank Syariah Indonesia (BSI) sebelum dan sesudah merger. Bentuk data yang digunakan dalam penelitian ini bersifat numerik, meliputi rasio-rasio keuangan dari indikator CAMELS (*Capital, Asset Quality, Management, Earnings, Liquidity, dan Sensitivity to Market Risk*), serta indikator kinerja keuangan utama yaitu *Return on Assets (ROA)* dan *Return on Equity (ROE)*. Seluruh data diambil dari tiga bank syariah BUMN sebelum merger, yaitu BRIS, BSM, dan BNIS untuk periode 2017–2020, serta data BSI setelah merger untuk periode 2021–2023. Metode analisis yang digunakan mencakup analisis statistik inferensial berupa: (1) *Paired sample t-test* (2) Analisis *Importance-Performance Analysis (IPA)*, serta integrasi matriks (1) *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *External Factor Evaluation (EFE)* ke dalam analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi penguatan kelembagaan pasca-merger.

Langkah pertama adalah melakukan statistik deskriptif untuk menggambarkan tren nilai masing-masing indikator CAMELS selama periode pra dan pasca-merger. Tahap ini membantu memahami distribusi data dan karakteristik awal sebelum dilakukan uji lebih lanjut. Selanjutnya, dilakukan *paired sample t-test* untuk menguji perbedaan signifikan antara nilai indikator kinerja keuangan pada dua periode tersebut. Uji t ini digunakan karena sampel observasi pada dua kondisi yang dibandingkan berasal dari subjek yang sama, yaitu entitas BSI dan para pendahulunya (BRIS, BSM, BNIS), dengan waktu pengamatan berbeda. Setelah perbedaan signifikan teridentifikasi, hasil *t-test* diolah lebih lanjut dalam kerangka *Importance-Performance Analysis (IPA)*. IPA digunakan untuk memetakan indikator CAMELS ke dalam empat kuadran berdasarkan tingkat kepentingan dan kinerja, yang diukur

dari hasil kuantitatif. Dari pemetaan ini akan diketahui prioritas strategis dari masing-masing indikator CAMELS. Hasil pemetaan IPA selanjutnya menjadi input bagi analisis IFE dan EFE, yang digunakan untuk menilai faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) berdasarkan skor bobot dan rating yang dihitung secara kuantitatif. Kedua matriks ini dikombinasikan dalam analisis SWOT untuk merumuskan strategi berdasarkan posisi perusahaan dalam Matriks IE (*Internal-External Matrix*).

Hasil

Tahap selanjutnya ialah pengujian statistik deskriptif, Analisis ini mencakup kecukupan modal, kualitas aset, manajemen, rentabilitas, likuiditas, sensitivitas terhadap risiko pasar, serta variabel dependen berupa rasio profitabilitas. Statistik deskriptif ini meliputi nilai rata-rata (mean), median, nilai maksimum dan minimum, standar deviasi, skewness, kurtosis, uji normalitas Jarque-Bera, serta probabilitas. Hasil analisis ini bertujuan untuk memberikan pemahaman mengenai pola distribusi data, tingkat variabilitas, serta kemungkinan adanya outlier yang mempengaruhi kinerja keuangan bank sebelum dan sesudah proses merger berlangsung.

Strengths (Kekuatan)

S1 Peningkatan Kinerja Keuangan secara Signifikan

Hasil paired test menunjukkan perbedaan signifikan pada sebagian besar indikator ROA dan ROE, terutama pada variabel kecukupan modal, likuiditas, dan rentabilitas. Ini mencerminkan peningkatan efisiensi operasional dan daya tahan keuangan pasca merger. Secara khusus, variabel seperti kecukupan modal, likuiditas, dan rentabilitas menunjukkan nilai t yang sangat tinggi serta nilai signifikansi (Sig. 2-tailed) sebesar 0,000, yang berarti perubahan tersebut secara statistik signifikan pada level kepercayaan 95%. Sebagai contoh, rentabilitas pada BRIS menunjukkan $t = 26,552$ (Sig. 0,000), dan pada BNIS sebesar $t = 65,393$ (Sig. 0,000). Hal ini menunjukkan bahwa merger berhasil meningkatkan efisiensi operasional dan profitabilitas bank, mencerminkan ketahanan keuangan yang lebih baik. Menurut Hasan dan Dridi (2010), konsolidasi bank syariah dapat memperbaiki indikator efisiensi dan kinerja karena skala ekonomi yang tercipta dan berkurangnya duplikasi fungsi operasional.

S2 Struktur Permodalan yang Lebih Kuat mendukung usaha

Nilai t yang tinggi dan signifikan pada “kecukupan modal” menunjukkan konsolidasi permodalan dari tiga entitas asal berhasil menciptakan struktur keuangan yang lebih, Salah satu variabel yang mengalami peningkatan signifikan adalah kecukupan modal (Capital Adequacy Ratio/CAR), dengan nilai t yang tinggi di semua entitas, seperti BRIS ($t = 27,788$), BNIS ($t = 19,218$), dan BSM ($t = 33,586$), serta nilai signifikansi di bawah 0,05. Data ini mencerminkan bahwa setelah merger, struktur modal BSI menjadi jauh lebih kuat dan stabil. Modigliani dan Miller (1958) dalam teorinya mengenai struktur modal menyatakan bahwa perusahaan dengan struktur modal yang optimal akan memiliki biaya modal yang lebih rendah dan nilai perusahaan yang lebih tinggi. Dalam konteks BSI, modal gabungan dari tiga bank pendahulu memberikan kemampuan lebih dalam mendukung ekspansi, menambah kapasitas pembiayaan, dan menyerap risiko pasar maupun kredit. Ini menunjukkan bahwa merger tidak hanya memperbesar ukuran, tetapi juga memperkuat fondasi keuangan jangka panjang BSI. stabil dan kuat untuk mendukung ekspansi.

S3 Skala Ekonomi yang Lebih Besar

Merger menciptakan bank syariah terbesar di Indonesia, memberikan kekuatan tawar,

distribusi jaringan yang luas, dan kemampuan digitalisasi yang lebih besar (Hasan & Dridi, 2010). Merger antara BRIS, BSM, dan BNIS menghasilkan entitas baru yaitu Bank Syariah Indonesia (BSI), yang kini menjadi bank syariah terbesar di Indonesia dengan aset melebihi Rp 240 triliun. Skala ekonomi yang lebih besar ini memberikan sejumlah keunggulan kompetitif seperti kekuatan tawar yang meningkat terhadap mitra bisnis, jaringan distribusi layanan yang lebih luas, serta efisiensi biaya operasional. Menurut Hasan dan Dridi (2010), salah satu manfaat utama dari merger bank syariah adalah terciptanya efisiensi melalui pengurangan biaya tetap, pembagian infrastruktur teknologi, dan sentralisasi proses back office. Selain itu, teori Economies of Scale dari Stigler (1958) menjelaskan bahwa perusahaan besar dapat mengurangi biaya per unit melalui volume operasi yang besar. Dalam hal ini, BSI memiliki potensi untuk mengoptimalkan pendapatan dan menurunkan biaya pelayanan, sekaligus memperluas jangkauan layanan ke berbagai segmen pasar di seluruh Indonesia.

S4 Likuiditas terjaga

likuiditas menunjukkan peningkatan signifikan pada ketiga entitas asal, menandakan BSI mampu menjaga ketersediaan dana jangka pendek secara optimal. Uji statistik juga menunjukkan bahwa variabel likuiditas mengalami peningkatan signifikan pasca merger. Sebagai contoh, pada paired test antara BSM dan BSI, nilai t untuk likuiditas mencapai 75,768 dengan nilai signifikansi 0,000; dan pada BRIS sebesar 50,697. Ini menandakan bahwa BSI memiliki kemampuan yang baik dalam mengelola dana jangka pendek dan memenuhi kewajiban likuiditas tanpa gangguan. Iqbal dan Mirakhor (2011) menegaskan bahwa manajemen likuiditas adalah aspek krusial dalam perbankan syariah karena keterbatasan instrumen pasar uang syariah. Dengan tetap terjaganya likuiditas, BSI menunjukkan kemampuannya dalam mempertahankan kepercayaan nasabah, menjaga kestabilan operasional harian, serta memenuhi permintaan penarikan dana tanpa menjual aset dengan harga diskon. Stabilitas ini mencerminkan pengelolaan kas dan struktur liabilitas yang efisien, sebuah indikasi penting bagi keberlanjutan jangka panjang sebuah bank syariah.

Weakness (Kelemahan)

W1 Manajemen Menunjukkan Tren Negatif pada Beberapa Entitas

Terdapat nilai t negatif dan signifikan (misalnya BRIS dan BSM), menunjukkan kemungkinan tantangan dalam penggabungan struktur manajemen, proses transisi budaya organisasi, atau sistem pengendalian internal. Salah satu kelemahan utama yang teridentifikasi dari hasil analisis paired sample t -test adalah penurunan kinerja manajemen pada beberapa entitas asal sebelum menjadi BSI. Terlihat dari nilai t yang negatif dan signifikan pada variabel manajemen, seperti pada BRIS ($t = -4,221$; Sig. 0,004) dan BSM ($t = -6,790$ pada ROA dan $-7,902$ pada ROE; Sig. 0,000), yang mengindikasikan bahwa setelah merger, kinerja manajerial justru menurun secara statistik.

Temuan ini menguatkan dugaan adanya tantangan serius dalam proses penggabungan struktur manajemen dari ketiga bank, terutama menyangkut perbedaan budaya organisasi, sistem operasional, hingga proses pengambilan keputusan. Menurut teori Post-Merger Integration yang dikemukakan oleh Marks dan Mirvis (2001), kegagalan dalam menyatukan struktur dan budaya organisasi merupakan penyebab utama kegagalan pencapaian sinergi pasca-merger. Hal ini diperkuat oleh Cartwright dan Cooper (1993) yang menyatakan bahwa perbedaan budaya organisasi dalam merger berpotensi menimbulkan konflik internal dan resistensi perubahan, yang pada akhirnya menurunkan efektivitas manajerial. Studi dari Schweiger dan Goulet (2005) juga menegaskan bahwa peran manajemen menjadi krusial dalam

menjaga stabilitas organisasi saat proses integrasi berlangsung. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa BSI perlu melakukan konsolidasi manajemen yang lebih terarah melalui pelatihan lintas budaya, penataan ulang struktur organisasi, dan penguatan sistem kontrol internal.

W2 Potensi Ketergantungan pada Aset Produktif

Perubahan ROE yang tidak merata bisa mengindikasikan bahwa BSI belum sepenuhnya optimal dalam mengelola dana pemilik untuk menciptakan laba, sehingga memerlukan penguatan model bisnis. Kelemahan lain yang mencuat dari analisis hasil uji paired test adalah tidak meratanya perubahan kinerja Return on Equity (ROE) pada beberapa variabel, yang mengindikasikan potensi ketergantungan BSI pada aset produktif tertentu. Misalnya, pada variabel kualitas aset dan sensitivitas, baik di BNIS maupun BSM, hasil uji menunjukkan nilai signifikansi yang tinggi dan tidak signifikan secara statistik (Kualitas Aset BNIS $t = -0,419$; Sig. 0,688 dan Sensitivitas BSM $t = 1,274$; Sig. 0,250).

Fenomena ini memperlihatkan bahwa kendati terjadi konsolidasi ekuitas yang lebih besar, pengelolaan dana pemilik belum sepenuhnya optimal untuk menciptakan laba yang proporsional. Ketergantungan yang terlalu tinggi pada pembiayaan aset tradisional seperti murabahah dan ijarah bisa menjadi penyebab stagnasi ini, mengingat margin keuntungan dari produk-produk tersebut cenderung menurun dalam jangka panjang. Dalam kerangka Resource-Based View oleh Barney (1991), ketergantungan terhadap satu jenis sumber daya (dalam hal ini, aset produktif tradisional) dapat menciptakan rigiditas organisasi dan menurunkan kemampuan adaptif terhadap perubahan pasar. Farooq dan Zaheer (2015) juga menekankan bahwa bank syariah perlu melakukan diversifikasi produk agar mampu meningkatkan efisiensi penggunaan modal. Oleh karena itu, BSI perlu melakukan reorientasi strategi bisnis dengan menekankan pengembangan portofolio yang lebih variatif dan berorientasi masa depan, seperti pembiayaan hijau, layanan digital syariah, dan penetrasi pasar baru berbasis teknologi finansial.

Opportunities (Peluang)

O1 Pengembangan Inovasi Produk dan Digitalisasi

Pasca merger, BSI memiliki sumber daya yang cukup besar untuk berinvestasi dalam transformasi digital dan diversifikasi produk syariah untuk segmen retail dan korporasi. Pasca merger, Bank Syariah Indonesia (BSI) memiliki struktur aset, SDM, dan infrastruktur yang jauh lebih besar, membuka peluang untuk akselerasi inovasi produk dan transformasi digital secara menyeluruh. Data Otoritas Jasa Keuangan (OJK) tahun 2023 menunjukkan bahwa BSI telah memiliki lebih dari 1.200 outlet dan lebih dari 20 juta nasabah di seluruh Indonesia. Dukungan skala ekonomi ini menjadi modal strategis untuk mengembangkan layanan perbankan digital, seperti BSI Mobile, pembiayaan berbasis platform, serta integrasi dengan ekosistem halal. Dalam konteks inovasi, Diffusion of Innovations Theory oleh Rogers (2003) menjelaskan bahwa keberhasilan adopsi teknologi sangat bergantung pada skala organisasi dan kesiapan sumber daya. BSI kini memiliki kapasitas tersebut. Menurut studi oleh Nuryakin & Setiawan (2020), digitalisasi menjadi faktor kunci dalam meningkatkan daya saing bank syariah melalui efisiensi biaya dan perluasan jangkauan layanan. Maka dari itu, transformasi digital bukan hanya menjadi peluang, tetapi juga keharusan untuk menjangkau segmen muda dan wilayah underserved.

O2 Dukungan Regulasi dan Pemerintah

Pemerintah Indonesia mendukung penguatan perbankan syariah nasional. Keberadaan BSI diharapkan menjadi pemain utama di kancah global perbankan syariah. Pemerintah

Indonesia secara eksplisit menunjukkan dukungannya terhadap perkembangan perbankan syariah, terutama melalui pembentukan Komite Nasional Ekonomi dan Keuangan Syariah (KNEKS) serta berbagai insentif fiskal untuk industri halal. Dalam Peraturan Presiden No. 28 Tahun 2020 tentang KNEKS, disebutkan bahwa penguatan lembaga keuangan syariah menjadi salah satu strategi utama pengembangan ekonomi syariah nasional. Hal ini menjadikan BSI sebagai institusi strategis untuk mengakselerasi agenda tersebut. Berdasarkan teori Institutional Isomorphism oleh DiMaggio dan Powell (1983), organisasi cenderung mengikuti norma dan tekanan eksternal yang bersifat institusional, termasuk regulasi. Maka, ketika negara memberikan insentif dan dorongan bagi bank syariah, maka BSI berada dalam posisi yang diuntungkan secara struktural dan legal. Studi dari Hasan dan Dridi (2010) juga mencatat bahwa dukungan kebijakan dari regulator memperkuat ketahanan bank syariah selama krisis finansial global. Oleh karena itu, keberadaan BSI pasca-merger memiliki peluang besar untuk menjadi pionir dalam sistem keuangan syariah nasional maupun global dengan dukungan penuh dari pemerintah.

O3 Peningkatan Awareness dan Preferensi Produk Syariah

Merger ini membuka peluang untuk memperluas pangsa pasar masyarakat yang belum terjangkau layanan keuangan syariah, termasuk sektor UMKM dan generasi muda. Merger BSI menjadi momen penting dalam meningkatkan kesadaran dan preferensi masyarakat terhadap produk-produk keuangan syariah. Survei Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) pada 2023 mencatat adanya tren peningkatan minat masyarakat, khususnya generasi milenial dan Gen Z, terhadap produk bank syariah karena dianggap lebih etis dan transparan. Peluang ini diperkuat dengan perluasan pasar BSI yang secara aktif menyasar sektor UMKM dan segmen digital-savvy melalui pendekatan komunitas dan edukasi digital. Berdasarkan teori Market Orientation oleh Narver dan Slater (1990), organisasi yang mampu merespons kebutuhan pasar dengan cepat akan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dalam konteks ini, merger telah memperkuat positioning BSI sebagai bank dengan visi sosial dan keagamaan yang kuat, sekaligus memiliki kemampuan operasional skala nasional. Studi oleh Beck, Demirgüç-Kunt, dan Merrouche (2013) juga mendukung bahwa bank syariah yang proaktif menggarap pasar non-tradisional akan mampu bertahan bahkan dalam kondisi pasar yang fluktuatif. Maka, peningkatan kesadaran ini adalah momentum penting bagi BSI untuk memperluas inklusi keuangan syariah ke lapisan masyarakat yang lebih luas.

Threats (Ancaman)

T1 Tantangan Integrasi Budaya Organisasi dan Sistem Operasi

Perbedaan budaya kerja dan sistem antar bank pendahulu dapat menciptakan resistensi internal yang berdampak pada kualitas layanan dan efektivitas manajerial. Salah satu tantangan utama pasca-merger BSI adalah proses integrasi budaya organisasi dari tiga entitas yang berbeda: BSM, BRIS, dan BNIS. Masing-masing memiliki nilai-nilai, gaya kepemimpinan, dan sistem kerja yang unik. Berdasarkan hasil uji paired test, khususnya pada variabel manajemen, ditemukan nilai t negatif yang signifikan (misalnya pada BRIS sebesar -4,221 dan BSM sebesar -6,790 untuk ROA), yang mengindikasikan adanya penurunan kinerja manajerial atau inkonsistensi dalam proses internal. Menurut teori Cultural Integration oleh Cartwright & Cooper (1993), perbedaan budaya korporasi yang tidak diselaraskan dapat menciptakan konflik, menurunkan produktivitas, dan memperlambat proses adaptasi organisasi. Hal ini diperkuat oleh temuan dari Nahavandi dan Malekzadeh (1988) yang menyatakan bahwa kegagalan merger sering kali bukan disebabkan oleh faktor finansial, melainkan kegagalan dalam menyatukan

budaya kerja. Dalam konteks BSI, tantangan ini tidak hanya bersifat operasional, namun dapat berdampak pada reputasi dan kualitas pelayanan jika tidak segera ditangani dengan strategi manajemen perubahan yang tepat.

T2 Persaingan dengan Bank Konvensional dan Fintech

Bank konvensional yang agresif dalam digital banking serta fintech yang menawarkan layanan keuangan cepat dan efisien menjadi kompetitor signifikan. Ancaman eksternal yang signifikan bagi BSI berasal dari bank konvensional dan perusahaan fintech yang semakin agresif dalam mengembangkan layanan digital. Bank-bank besar seperti BCA, BRI, dan Mandiri telah menginvestasikan miliaran rupiah dalam pengembangan super apps dan AI-based services, sementara fintech seperti OVO, DANA, dan Akulaku mampu menyediakan layanan pembiayaan instan dengan proses yang lebih cepat dan tanpa jaminan. Menurut laporan McKinsey (2022), lebih dari 50% pengguna layanan keuangan di Asia Tenggara kini menggunakan aplikasi digital untuk melakukan transaksi keuangan. Hal ini menjadi tantangan serius bagi BSI, apalagi jika dilihat dari sisi return on equity (ROE) yang masih menunjukkan ketidakmerataan performa pasca-merger pada beberapa entitas, seperti nilai sig di atas 0,05 pada variabel kualitas aset dan sensitivitas. Berdasarkan teori Competitive Forces oleh Porter (1980), kemunculan fintech dan inovasi teknologi oleh pesaing merupakan ancaman substitusi yang memaksa bank untuk melakukan inovasi secara cepat agar tidak kehilangan pangsa pasar. Jika BSI gagal merespons dinamika ini dengan lincah, maka posisinya sebagai bank syariah terbesar dapat tergerus.

T3 Risiko Makroekonomi dan Volatilitas Pasar

Ketidakstabilan ekonomi global dan perubahan kebijakan moneter dapat memengaruhi pembiayaan, profitabilitas, serta sensitivitas pasar yang belum menunjukkan perbaikan signifikan pasca merger. Kondisi makroekonomi global yang tidak stabil serta tekanan moneter domestik menjadi faktor risiko yang patut diwaspadai BSI. Ketidakpastian akibat fluktuasi nilai tukar, inflasi, dan suku bunga global pasca pandemi dan konflik geopolitik memengaruhi ketahanan pembiayaan sektor perbankan. Meskipun hasil paired test menunjukkan banyak indikator keuangan mengalami peningkatan signifikan, namun sensitivitas pasar masih menunjukkan inkonsistensi, misalnya pada ROE BSM dan BNIS, di mana nilai sig berada di atas 0,05. Ini mengindikasikan bahwa BSI masih rentan terhadap tekanan eksternal yang memengaruhi kinerja jangka pendek. Menurut teori Risk Management oleh Jorion (2007), bank perlu mengembangkan sistem manajemen risiko yang adaptif terhadap volatilitas pasar untuk menjaga keberlangsungan usaha. Sebuah studi oleh Beck, Kunt, & Merrouche (2013) juga mencatat bahwa bank syariah cenderung lebih stabil dalam krisis, namun masih rentan jika tidak memiliki strategi mitigasi risiko yang baik. Oleh karena itu, penguatan manajemen risiko makro menjadi prioritas untuk menghadapi ancaman ini.

Tabel 1 Analisis SWOT

Strength	Opportunity
1. Peningkatan Kinerja Keuangan secara Signifikan (Kecukupan Modal, Kualitas Aset, Rentabilitas, likuiditas dengan sensitivitas.	1. Pengembangan Inovasi Produk dan Digitalisasi
2. Struktur Permodalan yang Lebih Kuat	2. Dukungan Regulasi dan Pemerintah (Dukungan regulator terhadap konsolidasi perbankan syariah)
3. Peningkatan kualitas aset	3. Peningkatan Awareness dan Preferensi Produk Syariah
4. Tingkat rentabilitas dalam menghasilkan keuntungan atau laba dari	4. Kepercayaan masyarakat terhadap BSI (DPK meningkat)

modal meningkat.	5. Peluang ekspansi dan digitalisasi layanan syariah
5. Tingkat sensitivitas terbuka dalam menghadapi pasar untuk menghadapi persaingan masih dapat di kendalikan.	
6. Likuiditas Sangat Terjaga	
7. Pengambilan dividen menunjukkan tingkat yang kuat dalam melakukan efisiensi.	
Weakness	Threat
1. Manajemen Menunjukkan Tren Negatif pada Beberapa Entitas	1. Tantangan Integrasi Budaya Organisasi dan Sistem Operasi (Isu Keamanan siber dan serangan hacker)
2. Ketergantungan awal pada sinergi merger	2. Persaingan dengan Bank Konvensional dan Fintech
3. Potensi Ketergantungan pada Aset Produktif	3. Risiko Makroekonomi dan Volatilitas Pasar
4. Permasalahan integrasi sistem IT dan Operasional	4. Risiko pasar meningkat (fluktuasi suku bunga/valas)
5. Ketergantungan Kepercayaan Nasabah	5. Ketergantungan terhadap stabilitas politik & ekonomi
	6. Tantangan integrasi budaya organisasi pascamerger
	7. Resistensi dari klien strategis

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa sebagian besar variabel dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi normalitas, kecuali variabel kualitas aset, rentabilitas, dan sensitivitas. Ketidakterpenuhan asumsi normalitas pada beberapa variabel ini dapat dipertimbangkan dalam pemilihan metode analisis selanjutnya, seperti transformasi logaritmik atau pendekatan estimasi robust.

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)/ External Factor Evaluation (EFE)

Berdasarkan hasil analisis terhadap faktor internal dan eksternal kinerja keuangan Bank Syariah Indonesia (BSI) setelah merger dengan BRIS, BNIS, dan BSM untuk faktor internal berasal dari dalam organisasi, dan dalam konteks perbankan syariah, mencakup aspek-aspek manajerial, finansial, dan operasional. Faktor eksternal berasal dari lingkungan di luar organisasi, yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja bank. Dalam rangka mengevaluasi posisi strategis Bank Syariah Indonesia (BSI) setelah proses merger antara Bank Syariah Mandiri (BSM), BNI Syariah (BNIS), dan BRI Syariah (BRIS), dilakukan penyusunan Matriks IFE dan EFE untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman utama yang memengaruhi kinerja organisasi. Matriks IFE digunakan untuk menilai faktor-faktor internal yang mencakup aspek keuangan, manajerial, dan operasional bank, sedangkan Matriks EFE digunakan untuk menilai faktor eksternal seperti dukungan regulasi, kondisi ekonomi, hingga dinamika pasar dan teknologi. Penilaian dilakukan melalui pembobotan dan pemberian rating atas masing-masing faktor, yang kemudian digunakan untuk menghitung skor total guna menentukan posisi organisasi dalam Matriks IE (Internal-Eksternal).

Tabel 2 Hasil Analisis matriks IFE

No	Faktor Internal Dominan (IFA)	Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating
----	-------------------------------	--------	-------	--------	----------------

No	Faktor Internal Dominan (IFA)	Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan (Strengths)					
S1	Kecukupan modal (CAR stabil >20%)	8	0,09	4,00	0,36
S2	Kualitas aset (NPF <3%)	8	0,09	4,00	0,36
S3	Rentabilitas (NIM tinggi, BOPO turun)	7	0,08	3,50	0,28
S4	Likuiditas (DPK tumbuh, FDR ideal)	8	0,09	4,00	0,36
S5	ROA dan ROE meningkat pascamerger	5	0,06	2,50	0,14
S6	Pendapatan dan aset meningkat drastis	8	0,09	4,00	0,36
S7	IRR dan PDN meningkat	8	0,09	4,00	0,36
	Total	52	0,58		2,21
Kelemahan (weaknesses)					
W1	Integrasi manajerial belum optimal	8	0,09	4,00	0,36
W2	Ketergantungan awal pada sinergi merger	8	0,09	4,00	0,36
W3	Manajemen Menunjukkan Tren Negatif pada Beberapa Entitas	7	0,08	3,50	0,28
W4	Permasalahan integrasi sistem IT dan Operasional	6	0,07	3,00	0,20
W5	Ketergantungan Kepercayaan Nasabah	8	0,09	4,00	0,36
	Total	37	0,416		1,56
	Jumlah Keseluruhan	89	1		3,77

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Berdasarkan hasil perhitungan Matriks IFE, BSI memperoleh total skor sebesar 3,77. Skor ini menunjukkan bahwa kekuatan internal BSI sangat dominan dan dikelola dengan baik. Faktor-faktor seperti kecukupan modal yang stabil (>20%), kualitas aset yang sehat (NPF <3%), peningkatan pendapatan dan aset secara drastis, serta perbaikan rentabilitas dan likuiditas menjadi kekuatan utama bank. Di sisi lain, terdapat kelemahan seperti belum optimalnya integrasi manajerial, tantangan dalam integrasi sistem operasional dan teknologi informasi, serta ketergantungan awal terhadap sinergi merger. Meskipun kelemahan ini cukup signifikan, kekuatan yang dimiliki BSI jauh lebih besar, menunjukkan kapasitas internal yang kuat untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan ke depan.

Tabel 3 Hasil Analisis matriks EFE

No	Faktor Eksternal Dominan	Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang (opportunities)					
O1	Dukungan regulator terhadap konsolidasi perbankan syariah	8	0,14	4,00	0,54
O2	Kepercayaan masyarakat terhadap BSI (DPK meningkat)	8	0,14	4,00	0,54
O3	Pertumbuhan ekonomi nasional pasca pandemi	6	0,10	3,00	0,31
O4	Pengembangan Produk dan Digitalisasi Syariah	6	0,10	3,00	0,31

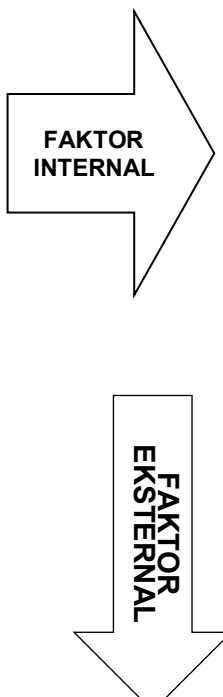
No	Faktor Eksternal Dominan	Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating
O5	Peluang ekspansi dan digitalisasi layanan syariah	8	0,14	4,00	0,54
	Total	36	0,61		2,24
Ancaman (threats)					
T1	Risiko pasar meningkat (fluktuasi suku bunga/valas)	4	0,07	2,00	0,14
T2	Kompetisi dari bank konvensional dan fintech	4	0,07	2,00	0,14
T3	Ketergantungan terhadap stabilitas politik & ekonomi	4	0,07	2,00	0,14
T4	Tantangan integrasi budaya organisasi pascamerger	4	0,07	2,00	0,14
T5	Resistensi dari klien strategis	4	0,07	2,00	0,14
T6	Isu Keamanan siber dan serangan hacker	3	0,05	1,50	0,08
	Total	23	0,39		0,75
Jumlah Keseluruhan		59	1,00		2,99

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Sementara itu, hasil analisis Matriks EFE menunjukkan bahwa BSI mendapatkan skor total sebesar 2,99, yang mengindikasikan bahwa perusahaan berada dalam posisi cukup responsif terhadap dinamika lingkungan eksternal. Dukungan kuat dari regulator, meningkatnya kepercayaan masyarakat terhadap BSI, serta peluang pengembangan produk dan digitalisasi syariah menjadi kekuatan utama dari sisi eksternal. Meskipun demikian, BSI tetap dihadapkan pada sejumlah ancaman seperti meningkatnya risiko pasar (suku bunga dan nilai tukar), kompetisi ketat dengan bank konvensional dan fintech, serta tantangan budaya organisasi dan keamanan siber. Nilai 2,99 ini mencerminkan bahwa BSI memiliki peluang yang besar namun harus tetap waspada terhadap risiko eksternal yang bisa mengganggu stabilitas dan pertumbuhannya.

Kuat 3,0–4,0		Rata-rata 2,0–2,99		Lemah 1,0–1,99	
4,0		3,0		2,0	1,0
	I	II		III	T 3,
3,0					S 2,
	IV	BSI 3,77, 2,99		VI	R 1,
2,0					
	VII	VIII		IX	
1,0					
Hold and Maintain		Harvest or Divest			

Tabel 4 Strategi Penerapan Pasca Merger

KEKUATAN (S):		KELEMAHAN (W):	
	S1	Peningkatan Kinerja Keuangan secara Signifikan (Kecukupan Modal, Kualitas Aset, Rentabilitas, likuiditas dengan sensitivitas.	W1 Manajemen Menunjukkan Tren Negatif pada Beberapa Entitas
	S2	Struktur Permodalan yang Lebih Kuat	W2 Ketergantungan awal pada sinergi merger
	S3	Peningkatan kualitas aset	W3 Potensi Ketergantungan pada Aset Produktif
	S4	Tingkat rentabilitas dalam menghasilkan keuntungan atau laba dari modal meningkat.	W4 Permasalahan integrasi sistem IT dan Operasional
	S5	Tingkat sensitivitas terbuka dalam menghadapi pasar untuk menghadapi persaingan masih dapat di kendalikan.	W5 Ketergantungan Kepercayaan Nasabah
	S6	Likuiditas Sangat Terjaga	
	S7	Pengambilan dividen menunjukan tingkat yang kuat dalam melakukan efisiensi.	
PELUANG (O):		Strategi S-O:	Strategi W-O:
O1	Pengembangan Inovasi Produk dan Digitalisasi	SO1 Memanfaatkan kekuatan modal dan efisiensi operasional untuk memperluas layanan digital dan produk syariah berbasis teknologi.	W O1 Meningkatkan kapasitas manajemen dan SDM melalui pelatihan digital leadership agar siap memanfaatkan peluang digitalisasi.
O2	Dukungan Regulasi dan Pemerintah (Dukungan regulator terhadap konsolidasi perbankan syariah)	SO2 Mendorong program strategis pemerintah dengan menjadi pionir pembiayaan halal, wakaf produktif, dan pembiayaan hijau.	W O2 Menata ulang sistem operasional internal (IT dan SDM) agar sesuai dengan insentif dan kebijakan pemerintah.
O3	Peningkatan Awareness dan Preferensi Produk Syariah	SO3 Mengembangkan kampanye edukatif berbasis nilai syariah dengan dukungan dari brand BSI yang sudah kuat pasca-merger.	W O3 Menjadikan momentum merger sebagai sarana reposisi citra perusahaan yang profesional dan amanah, khususnya ke kalangan milenial.

O 4	Kepercayaan masyarakat terhadap BSI (DPK meningkat)	SO 4	Memperkuat loyalitas nasabah melalui pelayanan digital terintegrasi dan sistem keamanan data yang kuat.	W O4	Membangun sistem pelayanan nasabah berbasis transparansi untuk menjaga kepercayaan, khususnya selama masa adaptasi pascamerger.
O 5	Peluang ekspansi dan digitalisasi layanan syariah di wilayah non-Jawa dan segmen UMKM	SO 5	Menggunakan skala ekonomi dan jaringan BSI untuk menjangkau daerah yang belum terlayani dan segmen mikro-UMKM.	W O5	Mengembangkan layanan digital berbasis komunitas (masjid, pesantren, UMKM) untuk mengurangi ketergantungan pada aset tradisional dan memperluas penetrasi pasar.
ANCAMAN (T): Strategi S-T: Strategi W-T:					
T 1	Tantangan Integrasi Budaya Organisasi dan Sistem Operasi (Isu Keamanan siber dan serangan hacker)	ST 1	Menggunakan stabilitas likuiditas dan sistem permodalan untuk menjamin proses integrasi budaya dan sistem secara bertahap dan terstruktur.	W T1	Menyusun strategi komunikasi internal & manajemen perubahan untuk mencegah konflik budaya dan meningkatkan koordinasi antardivisi.
T 2	Persaingan dengan Bank Konvensional dan Fintech	ST 2	Mengembangkan keunggulan kompetitif berbasis nilai syariah dan efisiensi layanan, serta memperkuat BSI Mobile sebagai superapp syariah nasional.	W T2	Membangun kemitraan strategis dengan startup fintech berbasis syariah untuk mengurangi gap teknologi dan mempercepat transformasi digital.
T 3	Risiko Makroekonomi dan Volatilitas Pasar	ST 3	Memanfaatkan struktur modal yang kuat untuk membangun cadangan risiko dan mengembangkan sistem early warning berbasis teknologi.	W T3	Memperkuat fungsi manajemen risiko dan audit internal dalam menghadapi volatilitas ekonomi dan ketergantungan pasar global.
T 4	Risiko pasar meningkat (fluktuasi suku bunga/valas)	ST 4	Diversifikasi pembiayaan dan instrumen treasury yang sesuai prinsip syariah untuk meminimalisasi dampak risiko pasar.	W T4	Meningkatkan ketahanan portofolio aset dan meningkatkan literasi internal terhadap produk lindung nilai syariah.
T 5	Ketergantungan terhadap stabilitas politik & ekonomi	ST 5	Membangun fleksibilitas manajerial dan strategi adaptif melalui skenario perencanaan strategis (strategic scenario planning).	W T5	Menyusun ulang model bisnis jangka menengah yang adaptif terhadap perubahan regulasi dan gejolak ekonomi nasional maupun global.
T 6	Tantangan integrasi budaya organisasi pascamerger	ST 6	Menyediakan program loyalty dan engagement khusus bagi klien prioritas sebagai bentuk retensi pascamerger.	W T6	Mengedepankan pendekatan personalisasi layanan dan konsultatif untuk mempertahankan segmen korporat dan klien strategis yang sensitif terhadap perubahan struktural.
T 7	Resistensi dari klien strategis	ST 7		W T7	

Sumber : Pengolahan Data (2025)

Implikasi Strategis Merger BSI dari Perspektif Analisis CAMELS Menggunakan IPA, IFE/EFE, dan SWOT.

Merger yang terjadi antara Bank Syariah Mandiri (BSM), BNI Syariah, dan BRIS yang melahirkan entitas baru bernama Bank Syariah Indonesia (BSI), telah menunjukkan transformasi signifikan dari sisi kinerja keuangan maupun tata kelola kelembagaan. Berdasarkan analisis paired sample t-test terhadap indikator CAMELS (Capital, Asset, Management, Earning, Liquidity, Sensitivity), diketahui bahwa hampir seluruh indikator mengalami perbaikan yang signifikan secara statistik setelah merger. Hasil ini mengandung sejumlah implikasi manajerial strategis yang perlu diperhatikan oleh manajemen BSI agar keberlanjutan transformasi ini tetap terjaga secara jangka panjang.

Dari sisi *Capital* peningkatan nilai Capital Adequacy Ratio (CAR) pasca-merger menjadi sinyal positif atas penguatan struktur keuangan bank. Hal ini diperkuat oleh Lartey, Antwi, dan Boadi (2013), yang menyatakan bahwa peningkatan modal tidak hanya mencerminkan kemampuan menanggung risiko, tetapi juga memperluas ruang ekspansi usaha. Oleh karena itu, manajemen perlu mempertahankan kecukupan modal tidak hanya dari sisi regulatif, tetapi juga sebagai basis untuk mendukung inovasi produk syariah dan penetrasi pasar ke segmen retail maupun korporasi. Implikasi manajerialnya ialah pentingnya pengembangan model bisnis yang berorientasi pada pembiayaan produktif dan berisiko rendah, agar kualitas modal tetap optimal. Selanjutnya, pada aspek kualitas aset (*Asset Quality*), nilai t yang signifikan menunjukkan perbaikan dalam pengelolaan aset produktif dan menurunnya Non-Performing Financing (NPF).

Hal ini sesuai dengan pendapat Athanasoglou et al. (2008) bahwa kualitas aset yang tinggi mencerminkan efisiensi pengelolaan risiko kredit dan menjadi kunci kestabilan jangka panjang. Manajemen BSI perlu menetapkan kebijakan pembiayaan yang selektif dan menerapkan credit scoring berbasis digital yang terintegrasi dengan sistem penilaian syariah agar kualitas aset tetap terjaga seiring ekspansi pembiayaan. Namun demikian, hasil analisis menunjukkan bahwa aspek manajemen (Management) mengalami dinamika negatif walaupun signifikan. Hal ini dapat dikaitkan dengan tantangan integrasi budaya organisasi dan sistem manajerial dari tiga bank yang berbeda, sebagaimana dinyatakan oleh Cartwright dan Schoenberg (2006) bahwa kegagalan integrasi manajerial seringkali menjadi penyebab utama kegagalan merger. Oleh karena itu, implikasi manajerial penting adalah perlunya penyeragaman budaya kerja, pelatihan lintas organisasi, dan penguatan komunikasi antar-unit untuk mengurangi konflik internal dan meningkatkan efektivitas operasional.

Pada aspek rentabilitas (*Earning*) dan likuiditas, hasil paired t-test menunjukkan perbedaan yang sangat signifikan dengan nilai $t > 25$ dan signifikansi 0,000. Hal ini menandakan bahwa merger berhasil meningkatkan kemampuan bank dalam menghasilkan laba dan menjaga kestabilan likuiditas. Temuan ini selaras dengan teori sinergi merger menurut Berger et al. (1999) dan teori krisis likuiditas oleh Diamond dan Dybvig, yang menekankan pentingnya sinergi dalam penghematan biaya dan stabilitas sistem perbankan. Implikasi manajerialnya adalah memperkuat efisiensi biaya melalui digitalisasi layanan dan optimalisasi jaringan kantor cabang, serta pengelolaan likuiditas aktif untuk menjaga kepercayaan publik terhadap institusi.

Variabel *Sensitivity to Market Risk* juga menunjukkan peningkatan signifikan. Ini memperkuat pandangan (Saunders & Allen, 2002) bahwa keberhasilan manajemen risiko pasar sangat bergantung pada sistem informasi dan teknologi yang terintegrasi. Oleh sebab itu, manajemen perlu menginvestasikan sumber daya dalam sistem early warning risiko, penguatan

unit treasury, dan peningkatan kapasitas sumber daya manusia dalam mengelola risiko valas dan suku bunga.

Berdasarkan *Importance Performance Analysis (IPA)*, pergeseran indikator-indikator CAMELS dari kuadran Q3 dan Q4 ke Q1 pasca-merger menjadi bukti empiris atas keberhasilan strategi manajerial dalam merespons dinamika eksternal dan memperkuat keunggulan internal. Hal ini memperkuat teori Balanced Scorecard dari Kaplan dan Norton, bahwa kinerja keuangan merupakan representasi dari keberhasilan proses internal, pembelajaran, dan pertumbuhan. Oleh karena itu, manajemen perlu terus memonitor persepsi dan ekspektasi nasabah serta stakeholder melalui survei kinerja, dan melakukan penyesuaian strategi operasional secara berkelanjutan.

Temuan ini juga sejalan dengan hasil penelitian Kurniawan dan Sukmawati (2020) yang menyimpulkan bahwa merger bank syariah dapat menciptakan skala ekonomi dan efisiensi biaya yang lebih besar. Dalam konteks BSI, merger ini telah memberikan keunggulan kompetitif baru, di antaranya adalah penetrasi pasar yang lebih luas, adopsi teknologi layanan berbasis syariah, dan citra merek yang lebih kuat. Manajemen perlu memastikan bahwa strategi diferensiasi berbasis nilai-nilai syariah tetap dikembangkan untuk menjaga kepercayaan publik dan meningkatkan loyalitas nasabah. Terakhir, dari sisi strategis, merger BSI mengindikasikan adanya potensi penguatan posisi sebagai bank syariah terbesar di Asia Tenggara. Hal ini menuntut manajemen untuk tidak hanya fokus pada efisiensi internal, tetapi juga penguatan aliansi regional, ekspansi internasional, dan pengembangan produk keuangan syariah yang inovatif dan kompetitif secara global. Dengan memperhatikan seluruh aspek di atas, dapat disimpulkan bahwa merger BSI memberikan dampak positif terhadap hampir seluruh dimensi kinerja keuangan. Namun, manajemen perlu terus mengawal proses transformasi dengan pendekatan strategis berbasis data, memperkuat budaya organisasi, serta membangun sistem pengukuran dan evaluasi kinerja yang berkelanjutan.

Kesimpulan

Analisis SWOT menempatkan BSI dalam posisi strategis yang kuat secara internal (struktur permodalan, likuiditas, dan skala ekonomi) serta memiliki peluang eksternal melalui dukungan regulasi, digitalisasi, dan tren preferensi produk syariah. Namun demikian, ancaman berupa resistensi integrasi budaya organisasi, persaingan dengan bank konvensional/fintech, dan risiko makroekonomi tetap harus diwaspadai. Matrix IFE dan EFE menunjukkan bahwa BSI memiliki kekuatan internal di atas rata-rata, namun respons terhadap tantangan eksternal masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal inovasi, pelayanan, dan adaptasi terhadap disrupsi digital. Pemetaan Importance Performance Analysis (IPA) menunjukkan bahwa aspek earning dan capital sudah berada pada kuadran prioritas utama (keep up the good work), tetapi aspek manajemen dan kualitas aset masih belum optimal dan perlu dijadikan perhatian utama (concentrate here). Secara umum, merger memberikan pengaruh positif terhadap kinerja keuangan dan positioning strategis BSI, namun belum menyentuh perbaikan menyeluruh terhadap semua dimensi CAMELS. Hal ini menunjukkan bahwa merger merupakan strategi jangka menengah-panjang yang masih membutuhkan penguatan lanjutan baik dari sisi internal maupun respons terhadap tekanan eksternal.

References

- Bashatweh, A. D., & Ahmed, E. Y. (2019). Financial performance evaluation of the commercial banks in Jordan: Based on the CAMELS framework. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 985–994.
- Danlami, M. R., Abduh, M., & Abdul Razak, L. (2022). CAMELS, risk-sharing financing, institutional quality and stability of Islamic banks: evidence from 6 OIC countries. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(8), 1155–1175.

- <https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2021-022>.
- Gupta, J., & Kashiramka, S. (2020). Financial Stability Of Banks In India: Does Liquidity Creation Matter. *Pacific Basin Financial Journal*.
- Hachem, B., & Sujud, H. (2018). Effect of mergers and acquisitions on performance of Lebanese banks. *International Journal of Economics and Financial*, 5(2). <https://doi.org/10.17492/mudra.v5i2.14330>
- Hassen, T., Fakhri, I., Bilel, A., & Faouzi, H. (2018). Dynamic Effect Of Merger And Acquisitions On The Performance Of Commercial European Banks. *Journal of the Knowledge Economy*. <https://doi.org/Doi 10.1007/S13132-016-0389-1>.
- Hossain, M. S. (2021). Merger & Acquisition (M&As) As An Importance Strategic Vehicle In Business: Thematic Areas, Research Avenues & Possible Suggestions. *Journal Of Economic And Business*. <https://doi.org/Https://Doi.Org/10.1016/J.Jeconbus.2021.106004>.
- Ismail, I., Putri, R. S., Zulfadhli, Z., Mustofa, A., Musfiana, M., & Hadiyani, R. (2022). Student Motivation to Follow the Student Creativity Program. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 5(2), 351–360. <https://doi.org/10.24815/jr.v5i2.27641>.
- Kočenda, E., & Iwasaki, I. (2020). Bank survival in Central and Eastern Europe. *International Review of Economics and Finance*, 69(July 2019), 860–878. <https://doi.org/10.1016/j.iref.2020.06.020>.
- Monikasari, M., & Fitriyanti, F. (2023). The Existence of The Malay House ‘Limas Potong’ In the Midst of Modernization Currents in the City of Batam 1970-2022. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 6(2). <https://doi.org/10.24815/jr.v6i2.31445>.
- Nurlailah, N., & Ardiansyah, H. (2022). The Influence of the School Environment on Character Form Students in PKN Lessons. *Riwayat: Educational Journal of History and Humanities*, 5(2), 281–289. <https://doi.org/10.24815/jr.v5i2.27347>.
- Ombaka, C., & Jagongo, A. (2018). Mergers and acquisitions on financial performance among selected commercial banks, Kenya. *International Academic Journal of Economics and Finance*, 3(1), 1–23. http://www.iajournals.org/articles/iajef_v3_i1_1_23.pdf.
- Rizal, F., & Humaidi, M. (2021). Analisis Tingkat Kesehatan Bank Syariah di Indonesia 2015-2020. *Etihad: Journal of Islamic Banking and Finance*, 1(1), 12–22. <https://doi.org/10.21154/etihad.v1i1.2733>.
- Saeed, H., Shahid, A., & Tirmizi, S. M. A. (2020). An empirical investigation of banking sector performance of Pakistan and Sri Lanka by using CAMELS ratio of framework. *Journal of Sustainable Finance and Investment*, 10(3), 247–268. <https://doi.org/10.1080/20430795.2019.1673140>.
- Saunders, A., & Allen, L. (2002). *Credit Risk Measurement: New Approaches to Value at Risk and other Paradigms*. Wiley.
- Yesmine, T., Hossain, M. E., Khan, M. A., Mitra, S., Saha, S. M., & Amin, M. R. (2023). Benchmarking the banking sector of Bangladesh: a comprehensive analysis of performance and efficiency. *Asian Journal of Economics and Banking*, 7(1), 121–145. <https://doi.org/10.1108/ajeb-08-2021-0094>.
- Yusgiantoro, I. B., Wirdiyanti, R., & Harjanti, A. D. (2020). *How do Banks Fare after Merger and Acquisition? Evidence from Indonesia*. December, 1–21. www.ojk.go.id