

Perbandingan Profitabilitas PT Bank Syariah Indonesia Tbk Sebelum dan Sesudah Merger

Riza Zahrotun Nisa¹, Rizki Yuniarti², Laras Rayi Saraswati³

¹ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia

² Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia

³ Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Perbanas Institute, Jakarta, Indonesia

E-mail: riza.zahrotunnisa@perbanas.id¹, rizki.yuniarti@perbanas.id², larasrayi@perbanas.id³

Article History:

Received: 20 Juli 2025

Revised: 05 Agustus 2025

Accepted: 08 Agustus 2025

Keywords: bank syariah, BSI, efisiensi, merger, profitabilitas.

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbedaan kinerja profitabilitas PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) sebelum dan sesudah merger tahun 2021. Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode deskriptif-verifikatif, menggunakan data sekunder dari laporan keuangan periode 2017–2024. Analisis dilakukan melalui empat indikator utama, yaitu Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Imbalan (NI), dan Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Hasil menunjukkan peningkatan signifikan pada ROA dan ROE setelah merger, mencerminkan efisiensi yang lebih baik dalam penggunaan aset dan modal. BOPO dan Net Imbalan mengalami penurunan, hal ini menunjukkan peningkatan efisiensi operasional, dan perlunya penguatan strategi pendapatan margin syariah. Secara keseluruhan, merger BSI terbukti meningkatkan efisiensi dan profitabilitas, meskipun masih dibutuhkan inovasi pada produk dan layanan syariah. Temuan ini memberikan implikasi bagi manajemen, regulator, dan peneliti dalam mendorong penguatan sektor perbankan syariah di Indonesia.

PENDAHULUAN

PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) resmi berdiri pada 1 Februari 2021 sebagai hasil penggabungan tiga bank syariah milik Himpunan Bank Milik Negara (Himbara), yaitu PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah. Proses merger ini tidak hanya menciptakan entitas baru dalam lanskap industri perbankan syariah nasional, tetapi juga menandai tonggak sejarah penting dalam upaya penguatan sektor keuangan berbasis prinsip syariah di Indonesia. Dengan hadirnya BSI, pemerintah berharap tercipta bank syariah nasional yang mampu bersaing di tingkat regional maupun global, baik dalam hal layanan, inovasi, maupun kekuatan finansial.

Fenomena merger dalam industri perbankan sendiri bukan hal baru. Di berbagai negara, termasuk Indonesia, merger dipandang sebagai strategi korporasi yang dapat meningkatkan efisiensi, memperluas jangkauan pasar, dan memperkuat struktur permodalan (Nurhayati, 2024). Namun, dalam praktiknya, proses merger juga menghadirkan tantangan tersendiri, terutama

dalam konsolidasi operasional, penyesuaian budaya organisasi, dan integrasi sistem keuangan. Pertanyaan yang kemudian muncul adalah: sejauh mana merger benar-benar memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan, khususnya profitabilitas bank

Dalam konteks BSI, meskipun telah terjadi peningkatan skala usaha dan eksistensi yang semakin kuat di pasar, terdapat gap antara ekspektasi dan kenyataan di lapangan, terutama jika dilihat dari indikator keuangan yang bersifat profit-oriented. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam—ada yang menemukan bahwa merger mampu meningkatkan profitabilitas (Lai, 2015; Abbas et al., 2014), namun ada pula yang menyatakan bahwa peningkatan tidak signifikan atau bahkan bersifat sementara (Setiawati, 2022). Hal ini menjadi sinyal bahwa dampak merger terhadap profitabilitas tidak bisa digeneralisasi, melainkan perlu dikaji lebih lanjut dalam konteks spesifik masing-masing entitas.

Urgensi penelitian ini terletak pada kebutuhan untuk memahami secara objektif dan terukur apakah strategi besar seperti merger benar-benar mampu memperkuat fundamental keuangan bank syariah nasional, terutama dari sisi profitabilitas. Mengingat BSI merupakan bank syariah terbesar di Indonesia saat ini, hasil kajian ini tidak hanya penting bagi pemangku kepentingan internal, tetapi juga relevan sebagai referensi kebijakan untuk industri perbankan syariah ke depan.

LANDASAN TEORI

Kinerja keuangan (*financial performance*) bank diukur melalui berbagai rasio yang menggambarkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan aset, modal, dan biaya untuk menghasilkan laba. Menurut Didin Fatihuddin et al. (2019) dan Yuliani (2021), indikator yang umum digunakan antara lain *Return on Assets* (ROA) yang mengukur kemampuan menghasilkan laba dari total aset dengan standar sehat minimal 1,5%, *Return on Equity* (ROE) yang menilai efisiensi penggunaan modal sendiri dengan kategori sehat 12–15%, *Net Profit Margin* (NPM) yang mengukur efisiensi laba terhadap pendapatan operasional, dan Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) yang menunjukkan tingkat efisiensi operasional dengan batas ideal maksimal 80%. Kartika dan Farman (2022) juga menegaskan bahwa analisis rasio keuangan seperti ROA, ROE, DER, dan NPM sangat relevan dalam menilai kesehatan keuangan perusahaan.

Profitabilitas merupakan indikator utama dalam menilai kinerja keuangan bank karena mencerminkan kemampuan menghasilkan keuntungan dari kegiatan operasional serta efisiensi manajemen dalam mengelola aset dan liabilitas (Andrianto et al., 2019). Wahyudi dan Pohan (2024) menemukan bahwa pada bank syariah di Indonesia, *Financing to Deposit Ratio* (FDR) tidak berpengaruh signifikan terhadap ROA, sehingga faktor lain seperti efisiensi operasional (BOPO), kualitas pembiayaan (NPF), dan permodalan (CAR) perlu diperhatikan. Selaras dengan itu, Bagaskara dan Rohmadi (2024) melaporkan bahwa CAR dan FDR berpengaruh positif signifikan terhadap ROA, BOPO berpengaruh negatif signifikan, sementara NPF tidak signifikan.

Bank syariah berbeda dengan bank konvensional karena tidak menggunakan sistem bunga dan menerapkan akad syariah seperti *mudharabah*, *musyarakah*, *murabahah*, *ijarah*, dan *ijarah muntahiyah* bit tamlik sebagai dasar pembiayaan (Sugeng et al., 2024; Andrianto et al., 2019). Pendapatan bank syariah berbasis margin atau bagi hasil yang cenderung lebih stabil dalam jangka panjang, tetapi menghadapi tantangan efisiensi operasional dan keterbatasan instrumen likuiditas. Profitabilitas bank syariah dinilai lebih tahan terhadap krisis karena minimnya eksposur pada instrumen derivatif dan praktik spekulatif (Fatihuddin & Firmansyah, 2019; Yuliani, 2021). Rianti dan Hadiyati (2021) menemukan adanya perbedaan signifikan dalam

profitabilitas dan efisiensi antara bank konvensional dan bank syariah di Indonesia.

Berbagai studi menunjukkan bahwa merger dan akuisisi (M&A) pada sektor perbankan cenderung memberikan dampak positif terhadap kinerja keuangan, meskipun hasilnya bervariasi tergantung indikator yang digunakan. Khurana (2017), Sethy (2017), dan Istan dan Fahlevi (2020) melaporkan bahwa ROA, ROE, dan Net Imbalan (NI) dapat meningkat signifikan pasca-merger, sedangkan BOPO menurun sebagai tanda peningkatan efisiensi. Namun, Zuhri et al. (2020) menemukan bahwa ROE tidak berubah signifikan setelah merger, sementara perubahan ROA dan NI bergantung pada keberhasilan integrasi manajemen. Haakantu dan Phiri (2022) menemukan adanya peningkatan profitabilitas dan efisiensi pada bank di Zambia pasca-merger. Isman et al. (2023) menekankan pentingnya strategi integrasi yang mencakup aspek profitabilitas, kepatuhan syariah, teknologi, SDM, manajemen, pemasaran, dan efisiensi. Hasil serupa ditemukan oleh Kahil (2021) pada sektor global, Khong et al. (2015) pada bank di Malaysia, Maani dan Rajkumar (2024) pada bank di India, Okonji et al. (2023) pada bank di Nigeria, Patel (2018) di India, Prakoso et al. (2023) di Indonesia, dan Satyanarayana et al. (2023) yang menegaskan bahwa M&A dapat memperkuat kinerja keuangan sekaligus memengaruhi struktur modal bank.

Tabel. 1 Landasan Teori

Penulis (Tahun)	Variabel / Rasio yang Digunakan	Topik
Didin Fatihuddin et al. (2019); Yuliani (2021)	ROA, ROE, NPM, BOPO	<i>Financial performance</i>
Kartika & Farman (2022)	ROA, ROE, DER, NPM	<i>Financial performance</i>
Andrianto et al. (2019)	Profitabilitas	Profitabilitas bank
Wahyudi & Pohan (2024)	ROA, FDR	Profitabilitas bank syariah
Bagaskara & Rohmadi (2024)	ROA, CAR, FDR, BOPO, NPF	Profitabilitas bank syariah
Sugeng et al. (2024); Fatihuddin & Firmansyah (2019); Yuliani (2021)	—	Bank syariah vs bank konvensional
Rianti & Hadiyati (2021)	ROA, BOPO, dll.	Perbandingan kinerja
Khurana (2017); Sethy (2017); Istan & Fahlevi (2020)	ROA, ROE, NI, BOPO	Merger & profitabilitas
Zuhri et al. (2020)	ROA, ROE, NI, BOPO	Merger & profitabilitas
Haakantu & Phiri (2022)	Rasio profitabilitas & efisiensi	Merger & financial performance
Isman et al. (2023)	Profitabilitas, efisiensi, dll.	Merger & pengembangan bank syariah
Kahil (2021)	Rasio profitabilitas & efisiensi	Merger & akuisisi
Khong et al. (2015)	Rasio profitabilitas & efisiensi	Pre-post merger bank
Maani & Rajkumar (2024)	Rasio profitabilitas & efisiensi	Merger & financial performance
Okonji et al. (2023)	Rasio kinerja keuangan	Akuisisi bank
Patel (2018)	Rasio profitabilitas, efisiensi, leverage	Pre-post merger bank

Prakoso et al. (2023)	Rasio profitabilitas & efisiensi	Merger bank di Indonesia
Satyanarayana et al. (2023)	Rasio kinerja keuangan & struktur modal	Merger & akuisisi

Sumber: Penelaitain terdahulu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif-verifikatif. Pendekatan ini dipilih untuk menggambarkan dan membandingkan kondisi profitabilitas PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) sebelum dan sesudah merger, sekaligus memverifikasi apakah terdapat perbedaan kinerja yang signifikan di kedua periode tersebut. Data yang digunakan adalah data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan tahunan BSI pada periode sebelum merger (2017–2020) dan sesudah merger (2021–2024). Sumber data berasal dari laporan keuangan yang diterbitkan oleh bank.

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis rasio keuangan untuk mengukur profitabilitas dengan empat indikator utama, yaitu: Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), Net Imbalan (NI), dan Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). Keempat indikator ini digunakan untuk menilai efektivitas dan efisiensi kinerja bank, mengacu pada teori yang dijelaskan oleh Abdullah & Wahjusaputri (2018), Sugeng et al. (2024), Andrianto et al. (2019), dan Yuliani (2021).

Tabel. 2 Rasio Profitabilitas

Rasio	Fungsi	Rumus	Interpretasi	Standar Sehat (BI)
ROA	Mengukur kemampuan bank menghasilkan laba dari total aset	$\text{Laba Bersih} \div \text{Total Aset} \times 100\%$	Semakin tinggi menunjukkan efisiensi penggunaan aset	$\geq 1,5\%$
ROE	Mengukur kemampuan bank menghasilkan laba dari modal sendiri	$\text{Laba Bersih} \div \text{Total Ekuitas} \times 100\%$	Semakin tinggi menunjukkan efisiensi penggunaan modal	12–15%
NI	Mengukur imbalan bersih dari pembiayaan, bagi hasil, dan margin pada bank syariah	$\text{Pendapatan Imbalan Bersih} \div \text{Total Aset Produktif} \times 100\%$	Semakin tinggi menunjukkan efektivitas intermediasi syariah	Tidak ditetapkan khusus, disesuaikan tren industri
BOPO	Mengukur efisiensi operasional bank	$\text{Biaya Operasional} \div \text{Pendapatan Operasional} \times 100\%$	Semakin rendah menunjukkan efisiensi yang lebih baik	$\leq 80\%$

Sumber: Buku Abdullah & Wahjusaputri (2018), Sugeng et al. (2024), Andrianto et al. (2019), dan Yuliani (2021)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Tabel 3 menjelaskan bahwa nilai ROA tertinggi dicapai oleh BSM pada tahun 2019 sebesar 1,69%, sedangkan yang terendah tercatat pada BRIS di tahun 2019 sebesar 0,31%. Rata-rata ROA masing-masing bank selama 2017–2020 menunjukkan kinerja yang bervariasi, namun belum mencapai standar sehat BI sebesar 1,5%. ROA yang rendah ini mengindikasikan bahwa ketiga bank syariah sebelum merger masih belum optimal dalam memanfaatkan asetnya untuk menghasilkan laba, sehingga skala ekonomi belum tercapai secara efisien oleh masing-masing bank. Hanya BNIS dan BSM yang mendekati standar sehat BI pada beberapa tahun, sementara BRIS secara berada di bawah standar. Hal ini menunjukkan bahwa kapasitas BRIS dalam memaksimalkan aset masih lemah sebelum merger. Sejalan dengan penelitian Zuhri et al. (2020) yang menyatakan bahwa pada beberapa kasus merger, peningkatan ROA belum signifikan karena tidak semua bank mampu mencapai efisiensi aset secara individual.

Tabel. 3 Rasio Profitabilitas Sebelum Merger

Rasio	2017			2018		
	BNIS	BRIS	BSM	BNIS	BRIS	BSM
Return on Assets (ROA)	1,31%	0,51%	0,59%	1,42%	0,43%	0,88%
Return on Equity (ROE)	11,42%	4,10%	5,72%	10,53%	2,49%	8,21%
Net Imbalan (NI)	7,58%	5,84%	7,35%	7,16%	5,36%	6,18%
BOPO	87,62%	95,34%	94,44%	85,37%	95,32%	90,68%

Rasio	2019			2020		
	BNIS	BRIS	BSM	BNIS	BRIS	BSM
Return on Assets (ROA)	1,82%	0,31%	1,69%	1,33%	0,81%	1,65%
Return on Equity (ROE)	13,54%	1,57%	15,66%	9,97%	5,03%	15,03%
Net Imbalan (NI)	7,36%	5,72%	6,02%	6,41%	5,89%	6,07%
BOPO	81,26%	96,80%	82,89%	84,06%	91,01%	81,81%

Sumber: Laporan Tahunan 2017-2020

Pada Tabel 3, nilai ROE tertinggi juga dicapai oleh BSM pada 2019 sebesar 15,66%, sedangkan nilai terendah terlihat pada BRIS tahun 2019 sebesar 1,57%. Secara umum, hanya BSM yang menunjukkan performa mendekati atau hampir melampaui standar sehat 12–15%, sementara BNIS dan BRIS masih jauh di bawah standar tersebut. Kinerja ROE yang rendah pada BRIS dan BNIS menunjukkan kurang optimalnya pengelolaan modal sendiri untuk menghasilkan laba. Ini mencerminkan rendahnya efisiensi pemanfaatan ekuitas dan tingginya tekanan biaya operasional. Menurut Khurana (2017) dan Haakantu & Phiri (2022) menemukan bahwa sebelum merger, bank-bank cenderung menghadapi keterbatasan dalam mengoptimalkan permodalan, yang kemudian membaik setelah penggabungan.

Selain itu, nilai Net Imbalan (NI) tertinggi sebesar 7,58% tercatat pada BNIS tahun 2017, sementara nilai terendah adalah 5,36% pada BRIS tahun 2018. Rata-rata nilai NI ketiga bank cenderung *stagnan*, yaitu berada pada kisaran 6%–7%. Nilai NI yang relatif stabil ini mencerminkan karakteristik bank syariah yang mengandalkan margin pembiayaan dan bagi hasil. Namun, ketiga bank belum menunjukkan pertumbuhan yang agresif dalam intermediasi syariah. Sejalan dengan hasil penelitian Wahyudi & Pohan (2024) yang menyatakan bahwa pendapatan berbasis bagi hasil pada bank syariah cenderung lebih stabil, tetapi kurang responsif terhadap perubahan skala usaha sebelum merger.

Sedangkan nilai BOPO tertinggi pada Tabel 3 adalah sebesar 96,80% pada BRIS tahun 2019, sedangkan terendah adalah 81,26% pada BNIS tahun yang sama. Rata-rata BOPO pada ketiga bank masih berada di atas batas ideal $\leq 80\%$, menunjukkan inefisiensi operasional. BOPO yang tinggi mengindikasikan bahwa bank-bank syariah menghadapi tantangan besar dalam menekan biaya operasional. Ini menjadi bukti bahwa skala usaha sebelum merger belum memberikan keuntungan efisiensi. Menurut hasil studi Istan & Fahlevi (2020) menyatakan bahwa BOPO merupakan indikator utama efisiensi bank, dan merger dapat membantu menurunkannya dengan konsolidasi struktur biaya dan pengurangan duplikasi operasional.

Tabel. 4 Rata-rata Rasio Profitabilitas Sebelum Merger

Rasio	2017	2018	2019	2020
Return on Assets (ROA)	0,80%	0,91%	1,27%	1,26%
Return on Equity (ROE)	7,08%	7,08%	10,26%	10,01%
Net Imbalan (NI)	6,92%	6,23%	6,37%	6,12%
BOPO	92,47%	90,46%	86,98%	85,63%

Sumber: Laporan Tahunan 2017-2020

Pada Tabel 4, terlihat bahwa rata-rata tahunan dari masing-masing rasio gabungan sebelum merger antara lain ROA meningkat dari 0,80% (2017) ke 1,27% (2019), lalu sedikit menurun ke 1,26% (2020). ROE meningkat dari 7,08% menjadi 10,26%, namun belum mencapai standar sehat. NI tidak mengalami perubahan yang signifikan yaitu sekitar 6,12%–6,92%. Dan nilai BOPO menunjukkan tren perbaikan dari 92,47% (2017) ke 85,63% (2020). Walaupun ada perbaikan bertahap, profitabilitas sebelum merger belum mencapai tingkat ideal. Nilai BOPO adalah satu-satunya rasio yang menunjukkan perbaikan konsisten. Hal ini menandakan adanya dorongan internal menuju efisiensi meski belum cukup kuat. Menurut Setiawati (2022) dan Patel (2018) bahwa peningkatan profitabilitas sebelum merger sering kali tidak signifikan, bahkan cenderung bersifat fluktuatif karena keterbatasan sumber daya dan belum adanya sinergi antar entitas.

Tabel. 5 Rasio Profitabilitas PT BSI Tbk

Rasio	2021	2022	2023	2024
Return on Assets (ROA)	1.61%	1.98%	2.35%	2.49%
Return on Equity (ROE)	13.71%	16.84%	16.88%	17.77%
Net Imbalan (NI)	6.04%	6.31%	5.82%	5.66%
BOPO	80.46%	75.88%	71.27%	69.93%

Sumber: Laporan Tahunan 2021-2024

Pada Tabel 5, menunjukkan bahwa nilai ROA PT BSI Tbk meningkat dari 1,61% (2021) menjadi 2,49% (2024). Seluruh nilai ROA pasca-merger telah melebihi standar sehat. Hal ini menunjukkan bahwa merger berdampak positif terhadap efisiensi aset BSI dalam menghasilkan laba. Peningkatan signifikan ini menjadi bukti bahwa skala ekonomi tercapai dan strategi integrasi berjalan efektif. Satyanarayana et al. (2023) dan Kahil (2021) menunjukkan bahwa ROA biasanya meningkat pasca-merger, terutama ketika struktur manajemen dan teknologi berhasil diintegrasikan. Sedangkan nilai ROE meningkat dari 13,71% (2021) menjadi 17,77% (2024), melebihi standar sehat BI. Merger meningkatkan efisiensi dalam pemanfaatan modal

sendiri. Hal ini memperkuat bahwa penggabungan entitas berhasil meningkatkan daya saing modal dan mendorong kinerja laba. Hasil studi Prakoso et al. (2023) dan Okonji et al. (2023) menunjukkan bahwa ROE meningkat signifikan setelah merger karena adanya optimalisasi permodalan dan integrasi kebijakan keuangan. Kemudian nilai NI justru mengalami penurunan dari 6,04% (2021) menjadi 5,66% (2024). Meski terjadi peningkatan pada efisiensi dan profitabilitas lain, nilai NI menurun. Hal ini menunjukkan tantangan dalam menjaga pendapatan margin atau bagi hasil di tengah integrasi pasca-merger. Sesuai dengan temuan Bagaskara & Rohmadi (2024) dan Wahyudi & Pohan (2024) bahwa NI tidak selalu meningkat pasca-merger karena lebih dipengaruhi oleh kualitas pembiayaan dan selera pasar terhadap produk syariah. Adapun nilai BOPO mengalami penurunan signifikan dari 80,46% (2021) ke 69,93% (2024), menunjukkan peningkatan efisiensi operasional. Hal ini membuktikan bahwa merger mampu menurunkan biaya dan meningkatkan efisiensi secara nyata. Penurunan BOPO ini sejalan dengan hasil Isman et al. (2023) yang menunjukkan bahwa merger pada bank syariah berdampak langsung terhadap efisiensi biaya dan integrasi operasional.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis terhadap data laporan keuangan tahunan BSI dan ketiga entitas asalnya (BNIS, BRIS, BSM) selama periode 2017–2024, diperoleh temuan sebagai berikut:

1. Return on Assets (ROA) menunjukkan peningkatan yang signifikan setelah merger, dari rata-rata 1,06% sebelum merger menjadi 2,11% sesudah merger. Hal ini menunjukkan bahwa merger berhasil meningkatkan efisiensi penggunaan aset dalam menghasilkan laba. Seluruh nilai ROA pasca-merger telah melampaui standar sehat Bank Indonesia, mengindikasikan pencapaian efisiensi operasional melalui sinergi antar entitas.
2. Return on Equity (ROE) juga mengalami peningkatan substansial dari rata-rata 8,61% sebelum merger menjadi 16,30% setelah merger. Ini menandakan bahwa merger memberikan dampak positif dalam peningkatan efisiensi penggunaan modal sendiri, sejalan dengan hasil studi internasional yang menyatakan bahwa merger berpotensi memperkuat struktur permodalan dan meningkatkan daya saing keuangan.
3. Net Imbalan (NI) justru mengalami penurunan dari rata-rata 6,41% sebelum merger menjadi 5,96% pasca-merger. Penurunan ini mencerminkan bahwa merger belum berhasil secara optimal meningkatkan pendapatan berbasis margin atau bagi hasil yang menjadi karakteristik utama bank syariah. Hal ini menjadi catatan penting bahwa perbaikan profitabilitas tidak hanya bergantung pada skala usaha, tetapi juga pada kualitas intermediasi dan inovasi produk syariah.
4. Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO) mengalami penurunan signifikan dari rata-rata 88,89% sebelum merger menjadi 74,89% setelah merger. Penurunan ini menandakan terjadinya peningkatan efisiensi operasional yang sangat nyata, didukung oleh penggabungan sistem, pengurangan duplikasi proses, dan optimalisasi biaya.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa merger yang dilakukan oleh PT Bank Syariah Indonesia Tbk telah berhasil meningkatkan profitabilitas dan efisiensi, khususnya pada aspek penggunaan aset dan modal serta efisiensi biaya operasional. Namun, pada aspek pendapatan margin syariah (NI), belum terjadi perbaikan signifikan, yang mengindikasikan perlunya strategi lanjutan pada sisi produk dan layanan syariah. Adapun saran untuk pemangku kepentingan dan juga peneliti selanjutnya antara lain :

.....

1. Bagi Manajemen BSI
Perlu ditingkatkan kualitas pembiayaan dan pengembangan produk syariah yang inovatif untuk memperbaiki kinerja Net Imbalan ke depan.
2. Bagi Regulator
Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya dukungan kebijakan terhadap konsolidasi bank syariah sebagai strategi untuk meningkatkan daya saing nasional.
3. Bagi peneliti selanjutnya
Disarankan untuk melakukan analisis lanjutan dengan menambahkan indikator non-keuangan seperti kepuasan nasabah, efisiensi digitalisasi, serta mengukur dampak jangka panjang merger dalam konteks keberlanjutan layanan syariah.

DAFTAR REFERENSI

- Abbas, Q., Hunjra, A. I., Azam, R. I., Ijaz, M. S., & Zahid, M. (2014). Financial performance of banks in Pakistan after merger and acquisition. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 4(13). <https://journal-jger.springeropen.com/articles/10.1186/s40497-014-0013-4>
- Abbas, Q., Hunjra, A. I., Saeed, R., Hassan, E.-U., & Ijaz, M. S. (2014). Analysis of pre and post merger and acquisition financial performance of banks in Pakistan. *Information Management and Business Review*, 6(4), 177–190. <https://ssrn.com/abstract=3229716>
- Abdullah, T., & Wahjusaputri, S. (2018). *Bank dan Lembaga Keuangan* (Edisi 2). Mitra Wacana Media.
- Andrianto, A., Fatihuddin, D., & Firmansyah, M. A. (2019). *Manajemen bank*. CV Penerbit Qiara Media.
- Andrianto, Y., Hidayat, R., & Purnomo, E. (2019). Analisis perbandingan kinerja keuangan bank umum konvensional dan bank umum syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 155–170.
- Bagaskara, D. Y., & Rohmadi. (2024). Analisis faktor-faktor kinerja keuangan terhadap profitabilitas: Studi kasus perbankan syari'ah di Indonesia tahun 2020–2022. *Perbanas Journal of Islamic Economics & Business*, 4(1), 34–45. <https://joieb.perbanas.id/index.php/Joieb/article/view/51>
- Didin Fatihuddin, D., Firmansyah, M., & Anwar, A. (2019). Kinerja perbankan syariah di Indonesia: Analisis rasio keuangan. *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 7(1), 15–28.
- Fatihuddin, D., & Firmansyah, M. (2019). *Pengantar manajemen keuangan: Teori dan aplikasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Haakantu, M., & Phiri, J. (2022). Effects of mergers and acquisitions on the financial performance of commercial banks in developing countries—A case of Zambia. *Open Journal of Business and Management*, 10, 3114–3131. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106155>
- Isman, A. F., Rustanti, E., & Makatita, A. R. (2023). Development aspects of post-merger Islamic banks: A systematic literature review. *Perbanas Journal of Islamic Economics & Business*, 3(2), 85–94. <https://joieb.perbanas.id/index.php/Joieb/article/view/38>
- Istan, M., & Fahlevi, M. (2020). The effect of external and internal factors on financial performance of Islamic banking. *Jurnal Ekonomi & Studi Pembangunan*, 21(1), 1–10. <https://doi.org/10.18196/jesp.21.1.5036>
- Kahil, B. (2021). Effects of pre- and post-merger and acquisition on the financial performance of an organization. *Journal of Administrative and Business Studies*, 7(4), 19–30.
-

- <https://doi.org/10.20474/jabs-7.4.3>
- Kartika, T., & Farman, F. (2022). Analysis of financial ratios to assess company's financial performance. *Jurnal Ekonomi*, 11(3), 2104–2112. <http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/657>
- Khong, Y. L., Ling, T. P., Eng, T. K., Cheng, L. S., & Ting, L. F. (2015). Financial performance of Malaysia local banks during periods of pre-merger and post-merger. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9), 826–830. <https://doi.org/10.7763/JOEBM.2015.V3.293>
- Khurana, B. (2017). Analysis of merger of SBI & its associates. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(5), 391–393. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i5.2017.1872>
- Lai, K. (2015). Financial Performance of Malaysia Local Banks: During Periods of Pre-Merger and Post-Merger. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(9). <https://doi.org/10.7763/joebm.2015.v3.293>
- Maani, J., & Rajkumar, D. A. (2024). Investigation of the pre-post-merger effects on the financial performance of select banks in India. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, 5(3), 197–214. <https://doi.org/10.47857/irjms.2024.v05i03.01034>
- Nurhayati, T. (2024). Merger Perusahaan: Menggabungkan Kekuatan untuk Keunggulan Kompetitif. *EKOMA: Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi*, 3(5), 2454–2459. <https://journal-nusantara.id/index.php/EKOMA/article/view/4639>
- Okonji, P. S., Adebisi, S. A., Akinsanya, D. O., & Shomoye, M. A. (2023). Financial performance of Access Bank before and after acquisition of Diamond Bank. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 24(Special Issue), 40–51.
- Patel, R. (2018). Pre & post-merger financial performance: An Indian perspective. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 7(3), 181–200. <https://doi.org/10.2478/jcbtp-2018-0029>
- Prakoso, R. B., Andreas, F., & Firmansyah, A. (2023). The impact of mergers on company performances in the banking sector: A case of PT Bank Oke Indonesia. *Jurnal Pajak dan Keuangan Negara*, 4(2), 483–491.
- Rianti, S. R., & Hadiyati, P. (2021). Perbandingan kinerja keuangan bank umum konvensional dan bank umum syariah periode 2015–2019. *Perbanas Journal of Islamic Economics & Business*, 1(1), 1–10. <https://joieb.perbanas.id/index.php/Joieb/article/view/5>
- Satyanarayana, K. T. S. S., Surya, K. J., & Rao, A. N. (2023). Mergers and acquisitions in banking: A study on financial performance and capital structure changes. *Journal of Advanced Zoology*, 44(3), 1346–1354.
- Sethy, T. K. (2017). Impact of merger on financial performance of banks: A case study of State Bank Group. *International Journal of Technical Research and Science*, 2(6), 388–394.
- Setiawati, A. B. (2022). Dampak Strategi Merger dan Akuisisi terhadap Abnormal Return pada Industri Perbankan yang Terdaftar di BEI Tahun 2017-2021. *Jurnal Ilmiah Multidisiplin*, 1(12), 4312–4318. <https://journal-nusantara.com/index.php/JIM/article/view/1085>
- Sugeng, A. R., Irfan, S., Surya, N., Mohammad, S. A. N., Nunung, K., Triana, A., Aep, S., Yolanda, A. L., Wiwin, S., Dina, D., Norma, R., & Anik. (2024). *Manajemen Keuangan Syariah*. Widina Media Utama.
- Sugeng, B., Nugroho, W., & Rahayu, T. (2024). *Perbankan syariah di era digital: Peluang dan tantangan*. Yogyakarta: Deepublish.
- Wahyudi, T., & Pohan, E. S. (2024). Determinants of profitability in Indonesian Islamic banks: A study on financing to deposit ratio. *Perbanas Journal of Islamic Economics & Business*,
-

- 4(2), 177–186. <https://joieb.perbanas.id/index.php/Joieb/article/view/61>
- Yuliani, E. (2021). Analisis kinerja keuangan perbankan syariah di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan Islam*, 7(1), 25–40.
- Yuliani, Y. (2021). *Manajemen Lembaga Keuangan* (Cetakan ke-6). CV Citrabooks Indonesia.
- Zuhri, S., Fahlevi, M., Abdi, M. N., Irma, D., & Maemunah, S. (2020). The impact of merger and acquisition on financial performance in Indonesia. *Journal of Research in Business, Economics, and Education*, 2(1), 326–337. <https://www.researchgate.net/publication/339936591>
-