

Dampak Operasional Merger Perbankan: Sintesis Literatur dan Implikasinya terhadap Industri Perbankan

Rahmat Fajar Ramdani

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Indonesia

*Penulis Korespondensi: Rahmatfajar300391@gmail.com

Abstract. *Mergers and acquisitions have served as a primary strategy for global banking consolidation over the past three decades, including in Indonesia, which is currently undergoing one of its most massive consolidation waves—one notable example being the emergence of Bank Syariah Indonesia. This article aims to provide a narrative review of the literature on the operational impacts of mergers on bank performance, with a particular focus on implications for the Indonesian context. Based on a systematic search of the Scopus database, 52 peer-reviewed articles published between 2000 and 2025 were analyzed using a narrative thematic synthesis approach. Five main themes were identified: cost efficiency, service quality, risk management, human resource and cultural integration, and information systems and technology integration. The key findings indicate that although 73.1% of studies report post-merger improvements in cost efficiency, these benefits are highly contingent upon the quality of post-merger integration especially in the areas of human resources, organizational culture, and information technology with IT integration failure rates reaching as high as 75%. Domestic mergers consistently achieve efficiency gains more rapidly than cross-border mergers, whereas risk implications depend heavily on the type of merger and the quality of integration. Policy implications include the need for the Financial Services Authority (Otoritas Jasa Keuangan) to monitor post-merger integration quality, provide integration guidelines for smaller banks, take into account the specific characteristics of Islamic banks, and ensure a streamlined, non-burdensome licensing process. Further research particularly empirical studies on banking mergers in Indonesia—is urgently needed to test the generalizability of global findings to the local context.*

Keywords: *Banking Consolidation; Banking; Merger; Operational Efficiency; Post-Merger Integration*

Abstrak. Merger dan akuisisi telah menjadi strategi utama konsolidasi perbankan global selama tiga dekade terakhir, termasuk di Indonesia yang saat ini sedang mengalami gelombang konsolidasi paling *massif* salah satunya yaitu munculnya Bank Syariah Indonesia. Artikel ini bertujuan untuk melakukan *narrative review* terhadap literatur tentang dampak operasional merger terhadap kinerja perbankan, dengan fokus khusus pada implikasi untuk konteks Indonesia. Berdasarkan pencarian sistematis di basis data *Scopus*, 52 artikel *peer-reviewed* periode 2000-2025 dianalisis menggunakan pendekatan sintesis tematik naratif. Lima tema utama diidentifikasi: efisiensi biaya, kualitas layanan, manajemen risiko, integrasi sumber daya manusia dan budaya, integrasi sistem informasi dan teknologi. Temuan utama menunjukkan bahwa meskipun 73,1% studi melaporkan peningkatan efisiensi biaya pasca-merger, manfaat ini sangat bergantung pada kualitas integrasi pasca-merger terutama integrasi SDM, budaya, dan TI yang tingkat kegagalannya mencapai 75% untuk integrasi TI. Merger domestik secara konsisten mencapai efisiensi lebih cepat daripada merger lintas batas, sementara implikasi risiko sangat bergantung pada jenis merger dan kualitas integrasi. Implikasi kebijakan meliputi perlunya Otoritas Jasa Keuangan untuk memantau kualitas integrasi pasca-merger, menyediakan panduan integrasi bagi bank-bank kecil, mempertimbangkan kekhususan bank syariah, serta memastikan proses perizinan yang tidak berbelit-belit. Penelitian lebih lanjut terutama studi empiris tentang merger perbankan di Indonesia sangat dibutuhkan untuk menguji generalisasi temuan-temuan global ke konteks lokal.

Kata kunci: Efisiensi Operasional; Integrasi Pasca-Merger; Konsolidasi Perbankan; Merger; Perbankan

1. LATAR BELAKANG

Fenomena merger dan akuisisi (M&A) merupakan salah satu strategi yang banyak digunakan oleh perusahaan untuk mencapai dan mendapatkan skala ekonomi, efisiensi operasional, dan keunggulan kompetitif yang saat ini juga banyak diterapkan di *industry* perbankan (Rose, 1987; Cornett et al., 2006; Maani et al., 2026). Di level global merger dan akuisisi (M&A) telah banyak diterapkan di Amerika Serikat dan Eropa yang implementasinya

sebagai wujud konsolidasi strategi utama dalam menghadapi dan merespons tekanan regulasi pasca-krisis keuangan 2008 serta percepatan digitalisasi sektor jasa keuangan (Hassan & Giouvriss, 2021; Hassen et al., 2018). Di Indonesia merger dan akuisisi (M&A) juga mulai digunakan sebagai strategi bisnis dalam beberapa tahun terakhir beberapa bank besar telah muncul akibat adanya merger dan akuisisi (M&A) yaitu Bank Syariah Indonesia yang merupakan hasil penggabungan dari PT. Bank Syariah Mandiri (BSM), PT Bank BNI Syariah (BNIS) dan PT Bank BRI syariah Tbk (BRIS) di mana PT Bank BRI Syariah Tbk (BRIS) menjadi perusahaan penerima atau *survival entity*, hasil penggabungan ini menjadikan Bank Syariah Indonesia (BSI) menjadi bank syariah terbesar di Indonesia (OJK, 2021).

Meskipun merger terus didorong sebagai strategi penguatan perbankan, berdasarkan temuan empiris membuktikan bahwa efisiensi operasional pasca-merger yang sering diklaim sebagai motivasi utama sama sekali tidak bersifat otomatis atau seragam (Rose, 1987; Cornett et al., 2006; Sherman & Rupert, 2006). Terdapat perbedaan perbedaan temuan empiris yang signifikan beberapa temuan empiris membuktikan, merger secara rata-rata menghasilkan pengurangan biaya operasional dan peningkatan efisiensi, terutama pada bank yang lebih besar, fokus secara geografis, dan berbasis sektor swasta (Cornett et al., 2006; Maani et al., 2010). Tetapi temuan lainnya, manfaat ini seringkali tertunda secara substansial oleh tantangan integrasi terutama dalam hal infrastruktur teknologi informasi (TI), sumber daya manusia (SDM), dan budaya organisasi (Sherman & Rupert, 2006; Paik & Belcher, 2012; Chao & Lin, 2008). Beberapa riset juga membuktikan bahwa peningkatan efisiensi operasional tidak selalu dapat mewujudkan peningkatan profitabilitas, terutama jika tantangan integrasi berkepanjangan atau jika entitas hasil merger berkaitan dengan kualitas kredit dan pendapatan berbasis biaya (Rose, 1987; Knapp et al., 2005).

Ditinjau dari konteks manajemen risiko, temuan empiris merger dalam level nasional justru dapat meningkatkan risiko sistemik, sementara merger lintas batas jika diintegrasikan dengan baik justru berpotensi mengurangi risiko (Hassan & Giouvriss, 2021; Beccalli & Frantz, 2009). Kesenjangan dari hasil temuan empiris riset – riset terdahulu yang telah diuraikan sebelumnya menyebabkan munculnya pertanyaan, apa sebenarnya yang menjadi factor kunci yang dapat menyebabkan suksesnya merger bagi *industry* perbankan serta apa hambatan yang menjadi masalah dalam mengoptimisasi manfaat dari merger tersebut.

Berdasarkan uraian sebelumnya artikel ini bertujuan untuk melakukan *narrative review* yang sistematis terhadap literatur tentang dampak operasional merger perbankan, dengan kontribusi spesifik sebagai berikut: Pertama, memetakan penyebab kunci yang

memengaruhi keberhasilan operasional *pasca-merger*, kedua mengidentifikasi tantangan-tantangan integrasi yang menjadi penyebab utama tertundanya atau tidak terealisasinya manfaat merger, dengan fokus khusus pada hambatan teknologi informasi dan kesiapan transformasi digital. Ketiga, menawarkan kerangka analisis kontekstual yang menjembatani temuan global dengan realitas industri perbankan Indonesia yang sedang mengalami konsolidasi struktural di bawah tekanan regulasi Otoritas Jasa Keuangan dan percepatan digitalisasi (OJK, 2025; OJK, 2026; Syed et al., 2025). Artikel ini diharapkan memberikan kontribusi teoretis berupa sintesis baru yang mengintegrasikan temuan-temuan yang tampaknya kontradiktif dalam literatur, serta kontribusi praktis berupa rekomendasi kebijakan bagi regulator dan manajemen bank yang sedang atau akan melakukan konsolidasi di Indonesia.

2. KAJIAN TEORITIS

Efisiensi dan Penghematan Biaya

Motivasi utama dilakukan merger dalam *industry* perbankan adalah untuk menciptakan efisien dan penghematan biaya dimana hal ini dicapai secara teori disebabkan berkurangnya biaya redundan, terciptanya skala ekonomi yang optimal, dan perampingan rantai bisnis. Rose (1987) menganalisis sampel nasional bank-bank yang terdaftar secara federal di Amerika Serikat dan menemukan pengurangan biaya operasional yang signifikan pasca-merger. Temuan ini kemudian diperkuat oleh Cornett et al., (2006) yang mendemonstrasikan bahwa peningkatan efisiensi biaya lebih konsisten terjadi dibandingkan peningkatan pendapatan (*revenue enhancements*). Dengan kata lain, manfaat merger lebih mudah diwujudkan pada sisi pengeluaran daripada sisi pemasukan, Namun, *magnitude* dan waktu realisasi (*timing*) dari efisiensi ini sangat bersifat kontingen.

Egger & Hahn (2010) menunjukkan bahwa bank-bank yang lebih kecil seringkali mencapai peningkatan kinerja biaya lebih awal dibandingkan institusi yang lebih besar sebuah temuan yang berlawanan dengan intuisi umum bahwa skala ekonomi menguntungkan entitas besar. Sementara itu, Sherman & Rupert (2006) mendokumentasikan secara rinci bahwa tantangan integrasi terutama dalam hal teknologi informasi dan personalia—dapat menunda realisasi manfaat hingga 2-3 tahun pasca-merger. Dimensi temporal ini seringkali diabaikan dalam studi *cross-sectional*, sehingga menciptakan gambaran yang *overly* optimistik tentang hasil merger. Berdasarkan sudut pandang perbedaan wilayah atau *cross sectional* hasil empiris justru terlihat lebih kompleks.

Hagendorff & Keasey (2009) membandingkan bank-bank di Amerika Serikat dan Eropa dan menemukan bahwa institusi Eropa lebih berfokus pada pemotongan biaya dan pengurangan tenaga kerja, sementara bank-bank Amerika Serikat lebih menekankan pertumbuhan pendapatan *pasca-merger*. Divergensi strategis ini memiliki implikasi penting terhadap bagaimana efisiensi seharusnya diukur lintas konteks sebuah isu yang jarang diakomodasi dalam studi yang hanya berbasis satu negara. Secara lebih spesifik, Al-Sharkas, Hassan & Lawrence (2008) memberikan bukti tambahan bahwa merger dan akuisisi di industri perbankan Amerika Serikat memang menghasilkan peningkatan efisiensi teknis, tetapi manfaat ini tidak selalu terdistribusi secara merata di antara bank-bank yang bergabung. Sementara itu, dalam konteks negara berkembang, Maani, Dunstan Rajkumar & Barik (2026) mengkaji merger pada bank sektor publik di India dan menemukan bahwa efisiensi teknis dapat dicapai melalui merger, namun perlu didukung oleh manajemen yang kompeten dan proses integrasi yang terencana.

Kualitas Layanan dan Ketersediaan Kredit

Manfaat lainnya dari pasca merger yang diharapkan adalah terjadi peningkatan kualitas layanan dan ketersediaan kredit namun riset terdahulu justru memberikan Gambaran hasil empiris yang ambigu. Berdasarkan studi yang dilakukan oleh Rose (1987) menunjukkan bahwa merger perbankan seringkali diikuti oleh peningkatan *loan losses* (kerugian kredit) dan *service charges* (biaya layanan) yang lebih tinggi, namun tidak ditemukan bukti adanya manfaat agregat yang signifikan bagi publik ataupun penghematan biaya yang secara langsung yang dapat dirasakan oleh nasabah. Dengan kata lain, merger cenderung menguntungkan pemegang saham dan manajemen bank, tetapi tidak serta-merta menguntungkan konsumen.

Dalam ranah persaingan pasar riset yang dilakukan oleh Carletti et al., (2007) menunjukkan bahwa merger besar dapat memengaruhi persaingan di pasar pinjaman dan manajemen likuiditas, dengan implikasi potensial terhadap operasi bank sentral. Temuan ini mengindikasikan bahwa merger tidak hanya berdampak pada level mikro (bank individual), tetapi juga pada level makro (stabilitas sistem keuangan dan efektivitas kebijakan moneter). Penelitian yang dilakukan oleh Knapp et al., (2005) menganalisis kinerja *pasca-merger* bank-bank di Amerika Serikat periode 1987-1998. Hasil riset menemukan bahwa peningkatan efisiensi operasional tidak selalu berkaitan dengan profitabilitas yang lebih tinggi, terutama jika entitas hasil merger bergulat dengan kualitas kredit yang memburuk dan pendapatan berbasis biaya (*fee income*) yang tidak mencukupi. Ini berarti bahwa *cost efficiency* dan *profitability* adalah dua konstruk yang berbeda dan tidak boleh disamakan.

Chronopoulos et al., (2013) mengkaji bagaimana pasar saham di Amerika Serikat dan Eropa menghargai efisiensi dari merger dan akuisisi perbankan. Mereka menemukan bahwa pasar cenderung *memasukkan (price in)* ekspektasi efisiensi ke dalam harga saham, dengan premi yang lebih tinggi dibayarkan untuk kesepakatan yang diantisipasi akan menghasilkan efisiensi laba yang lebih besar. Namun, ekspektasi pasar ini tidak selalu terbukti di kemudian hari.

Manajemen Risiko dan Risiko Sistematis

Dimensi ketiga dari dampak operasional merger adalah perubahan pada profil risiko bank. Literatur menunjukkan bahwa implikasi risiko dari merger sangat bergantung pada jenis merger (nasional vs. lintas batas) serta kualitas integrasi pasca-merger. Hassan & Giouvrin (2021) mengkaji perilaku siklus dari regulasi, risiko, dan imbal hasil dalam merger bank. Temuan mereka menunjukkan bahwa merger nasional cenderung meningkatkan risiko sistemik dan risiko bagi pemegang saham. Sebaliknya, merger lintas batas terutama yang melibatkan institusi keuangan non-bank justru dapat mengurangi risiko sistemik dan meningkatkan profitabilitas, asalkan diintegrasikan dengan baik. Ini adalah temuan yang penting karena menunjukkan bahwa *cross-border mergers* tidak selalu lebih berisiko; dalam kondisi tertentu, diversifikasi geografis justru menjadi alat mitigasi risiko.

Beccalli & Frantz (2009) memberikan perspektif komplementer dengan menganalisis operasi M&A dan kinerja perbankan. Mereka menemukan bahwa merger lintas batas yang melibatkan bank dengan profil bisnis atau geografis yang serupa cenderung mencapai efisiensi biaya pasca-merger yang lebih baik. Sebaliknya, merger yang mempertemukan entitas dengan budaya operasional yang sangat berbeda justru meningkatkan variabilitas risiko kredit, terutama jika integrasi dikelola dengan buruk. Dalam konteks perubahan portofolio pinjaman, Knapp & Gart (2014) secara spesifik meneliti perubahan risiko kredit bank pasca-merger periode 1991-2006. Hasil temuan riset membuktikan bahwa perubahan dalam komposisi portofolio pinjaman dan sistem manajemen risiko dapat meningkatkan variabilitas risiko kredit, terutama jika integrasi tidak dikelola dengan baik, hal ini menunjukkan bahwa merger tidak secara otomatis mendiversifikasi risiko; ia justru dapat menciptakan risiko baru jika proses integrasi mengabaikan perbedaan dalam budaya risiko (*risk culture*) antara dua bank yang bergabung.

3. METODE PENELITIAN

Artikel ini merupakan artikel riset yang di susun berdasarkan pendekatan kualitatif, jenis penelitian yang diuraikan dalam artikel ini yaitu penelitian studi pustaka dimana menganalisis data data hasil riset berdasarkan literatur – literatur penelitian terdahulu. Literatur yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari *scopus* data *base*, pemilihan *Scopus* didasarkan pada reputasinya sebagai basis data multidisiplin dengan cakupan terbesar untuk jurnal-jurnal terindeks internasional di bidang ekonomi, keuangan, dan manajemen.

Adapun jumlah artikel yang dikumpulkan yaitu sebanyak 342 artikel, yang diseleksi berdasarkan kriteria inklusi dan eksklusi yang telah dijelaskan sebelumnya sehingga diperoleh sebanyak 52 artikel yang akan di analisis dalam penelitian. Pendekatan analisis studi pustaka yang digunakan yaitu analisis *narrative review* yang bertujuan untuk mensintesis literatur tentang dampak operasional merger terhadap kinerja perbankan, serta memahami tantangannya, sebagaimana diuraikan oleh Popay et al. (2006). Pendekatan ini dipilih karena sesuai untuk *narrative review* yang bertujuan mengintegrasikan temuan-temuan dari studi dengan desain yang heterogen (kuantitatif, kualitatif, dan campuran).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Karakteristik Umum Literatur

Berdasarkan 52 data artikel yang dianalisis dalam pendekatan *narrative review* ini, berikut ini beberapa variasi yang cukup besar dalam berbagai hal yang meliputi; metode penelitian, cakupan geografis, dan periode publikasi.

Dari segi metode penelitian, 32 artikel (61,5%) menggunakan pendekatan kuantitatif, 12 artikel (23,1%) menggunakan pendekatan kualitatif (terutama studi kasus), dan 8 artikel (15,4%) menggunakan metode campuran (*mixed methods*). Dominasi metode kuantitatif ini mengindikasikan bahwa literatur tentang dampak operasional merger perbankan telah matang secara metodologis, dengan kecenderungan kuat pada pengukuran efisiensi yang dapat dihitung secara objektif. Namun, kelemahannya adalah studi-studi ini seringkali tidak menangkap dimensi prosedural dari integrasi seperti dinamika budaya, resistensi karyawan, atau kompleksitas teknis integrasi TI yang justru lebih baik dieksplorasi melalui pendekatan kualitatif.

Secara geografis, literatur yang ada sangat didominasi oleh studi dari negara maju. Sebanyak 24 artikel (46,2%) berfokus pada Amerika Serikat, 18 artikel (34,6%) pada Eropa (termasuk studi lintas negara Eropa), 7 artikel (13,5%) pada Asia (terutama India, Cina, dan

Malaysia), dan 3 artikel (5,7%) pada kawasan lainnya seperti Amerika Selatan dan Timur Tengah. Berdasarkan pada periode publikasi, literatur menunjukkan dua puncak publikasi: periode 2005-2010 (pasca-krisis keuangan global 2008) dan periode 2020-2025 (pasca-pandemi COVID-19 dengan akselerasi transformasi digital). Puncak pertama didorong oleh pertanyaan tentang apakah merger berkontribusi terhadap krisis sistemik, sementara puncak kedua didorong oleh isu integrasi teknologi dan transformasi digital pasca-merger. Tren ini mengindikasikan bahwa minat akademik terhadap topik merger perbankan sangat responsif terhadap peristiwa ekonomi makro. Hal ini juga berarti bahwa literatur dari periode 2000-2005 mungkin kurang relevan dengan kondisi perbankan saat ini yang telah berubah secara fundamental oleh digitalisasi.

Sintesis Tematik

Berdasarkan tujuan riset, berikut beberapa temuan yang diidentifikasi dapat meningkatkan keberhasilan operasional pasca-merger. Berikut disajikan sintesis temuan dari 52 artikel yang dianalisis, diorganisasikan ke dalam tujuh tema yang telah diidentifikasi dalam Tinjauan Teori

Untuk meningkatkan kesuksesan tercapainya efisiensi dan penghematan biaya

Berdasarkan temuan empiris terdapat 3 faktor yang dapat menunjang suksesnya efisiensi dan penghematan biaya pasca merger ketiga *factor* ini bukanlah properti inheren dari merger itu sendiri, melainkan *emergent property* dari interaksi antara karakteristik struktural merger, pilihan strategis manajemen, dan kualitas proses integrasi berikut ini ketiga *factor* tersebut yaitu;

Pertama ukuran bank. Egger & Hahn (2010) serta Maani, Dunstan Rajkumar & Barik (2026) secara independen menemukan bahwa bank-bank kecil cenderung mencapai efisiensi lebih cepat daripada bank besar. Penjelasan yang paling masuk akal adalah bahwa bank kecil memiliki struktur organisasi yang lebih sederhana dan sistem yang kurang kompleks, sehingga integrasi dapat dilakukan lebih cepat. *Kedua*, strategi *pasca-merger*. Hagendorff & Keasey (2009) menunjukkan bahwa bank-bank Eropa yang fokus pada *cost-cutting* mencapai efisiensi biaya lebih cepat daripada bank-bank Amerika Serikat yang fokus pada *revenue growth*. Temuan ini mengindikasikan bahwa efisiensi biaya bukanlah *outcome* otomatis dari merger, melainkan hasil dari pilihan strategis yang disengaja. *Ketiga*, kualitas integrasi. Sherman & Rupert (2006) secara eksplisit mendokumentasikan bahwa merger yang sama dengan karakteristik struktural yang identik dapat menghasilkan *outcome* yang sangat berbeda tergantung pada bagaimana integrasi dikelola. Dalam studi kasus mereka tentang satu merger

bank, sinergi biaya yang diproyeksikan hanya terealisasi 60% karena kegagalan dalam integrasi TI dan SDM.

Peningkatan Kualitas Pelayanan dan Ketersediaan Kredit

Berdasarkan analisis melalui literatur hal yang perlu diperhatikan oleh perbankan untuk menunjang suksesnya peningkatan kualitas pelayanan dan ketersediaan kredit adalah perlu secara eksplisit mengalokasikan sumber daya untuk *customer retention* selama periode integrasi. Mengabaikan aspek ini dapat mengakibatkan *customer defection* yang permanen, yang manfaat efisiensi biaya tidak dapat mengompensasinya hal ini disebabkan oleh beberapa temuan Rose (1987) dan Knapp menjelaskan bahwa dampak negatif cenderung terjadi dalam jangka pendek (1-2 tahun *pasca-merger*), sementara dampak positif (jika ada) baru terlihat setelah 3-5 tahun hal ini juga didukung oleh Gart & Becher (2005) sama-sama melaporkan peningkatan *loan losses* dan *service charges* dalam 12-18 bulan pertama pasca-merger, yang kemudian menstabilkan diri setelah integrasi selesai.

Peningkatan kesuksesan manajemen risiko

Agar efektifitas manajemen risiko dapat terjaga perlu adanya peran regulator yang memiliki otoritas atas merger termasuk OJK di Indonesia tidak boleh hanya berfokus pada aspek persaingan dan stabilitas *pra-merger*, tetapi juga harus memantau kualitas integrasi pasca-merger, terutama dalam hal sistem manajemen risiko hal ini di Dasari oleh riset Beccalli & Frantz (2009) memberikan peringatan penting: manfaat penurunan risiko dari merger lintas batas hanya terealisasi jika integrasi berhasil. Jika integrasi gagal terutama dalam hal sistem manajemen risiko dan budaya risiko maka merger lintas batas justru dapat menciptakan risiko baru yang lebih besar daripada merger nasional.

Integrasi Sumber daya Manusia dan Budaya

Paik & Belcher (2012) memberikan kontribusi penting dengan menunjukkan bahwa strategi integrasi SDM yang efektif berbeda secara signifikan antar kawasan. Di Eropa dan Amerika Selatan, pengaruh hukum ketenagakerjaan yang kuat dan tradisi serikat pekerja yang mapan memaksa bank untuk mengadopsi pendekatan integrasi yang lebih kolaboratif dan bertahap. Sebaliknya, di Amerika Serikat, pendekatan yang lebih agresif dan cepat termasuk pemutusan hubungan kerja massal lebih umum, tetapi juga lebih sering menghasilkan resistensi dan penurunan moral.

Marks & Mirvis (2011) mengembangkan kerangka teoritis yang paling komprehensif tentang peran budaya dalam merger. Mereka berargumen bahwa *cultural integration* bukanlah aktivitas tambahan yang dapat didelegasikan ke departemen SDM, melainkan inti dari proses

merger itu sendiri. Kegagalan dalam menyelaraskan nilai-nilai, norma, dan asumsi dasar antara dua organisasi akan menyebabkan *cultural clash* yang memanifestasikan dirinya dalam bentuk resistensi terbuka (protes, penolakan kerja sama) maupun resistensi tersembunyi (produktivitas menurun, *quiet quitting*). Jindal & Mittal (2022) menambahkan konsep *acculturation* proses penyesuaian budaya oleh karyawan dari bank yang diakuisisi ke dalam budaya bank pengakuisisi. Mereka menemukan bahwa akulturasi memediasi secara penuh (*full mediation*) hubungan antara strategi integrasi dan kinerja karyawan pasca-merger. Dengan kata lain, memiliki strategi integrasi yang baik tidak cukup jika proses akulturasi tidak dikelola secara aktif.

Berdasarkan sintesis dari riset terdahulu, dapat disimpulkan implikasi praktis bagi perbankan setelah melakukan merger perlu untuk; 1. Memulai perencanaan integrasi SDM pada tahap *due diligence*, bukan setelah merger selesai secara legal. 2, Mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk *cultural assessment* dan *cultural integration*, 3. Melibatkan perwakilan karyawan dari kedua bank dalam perencanaan integrasi, 4. Mengkomunikasikan secara transparan dan berkelanjutan tentang perubahan yang akan terjadi

Integrasi Sistem Informasi dan Teknologi

Harrell & Higgins (2002) memperkirakan bahwa hingga 75% merger perbankan menghadapi masalah integrasi TI yang signifikan. Angka ini dikutip secara luas dalam literatur berikutnya, termasuk oleh Chao & Lin (2008, 2009) serta De La Harpe & Thurner (2019). Berdasarkan sintesis literatur, setidaknya ada tiga penyebab utama Mengapa tingkat kegagalan integrasi TI begitu tinggi :

Pertama, kompleksitas teknis. Sistem inti perbankan (*core banking systems*) dari dua bank yang berbeda seringkali dibangun di atas arsitektur, basis data, dan bahasa pemrograman yang berbeda. Mengintegrasikannya bukan hanya masalah teknis, tetapi juga masalah *data mapping*, *data cleansing*, dan *data migration* yang memakan waktu dan rawan error. *Kedua*, konflik budaya TI. Chao & Lin (2008) memperkenalkan konsep *IT culture conflict* untuk menjelaskan fenomena di mana konflik bukan berasal dari perbedaan teknis, tetapi dari perbedaan nilai tentang bagaimana TI seharusnya dikelola. Satu bank mungkin memiliki budaya TI yang sangat terstandarisasi dan terpusat, sementara bank lain memiliki budaya yang lebih fleksibel dan terdesentralisasi. Konflik nilai ini seringkali lebih sulit diatasi daripada konflik teknis. *Ketiga*, kurangnya perencanaan. Banyak merger memulai perencanaan integrasi TI hanya setelah merger selesai secara legal, ketika tekanan untuk segera beroperasi sudah sangat tinggi. Brunetto (2007) menunjukkan bahwa pendekatan *reactive* ini secara

signifikan meningkatkan risiko kegagalan dibandingkan pendekatan *proactive* yang memulai perencanaan pada tahap *due diligence*.

Chang et al., (2014) serta Lace (2023) mengidentifikasi praktik-praktik terbaik yang terkait dengan keberhasilan integrasi TI: (a) dukungan penuh dari manajemen puncak, (b) keterlibatan pengguna akhir dalam proses desain, (c) penggunaan konsultan TI eksternal untuk menjembatani kesenjangan pengetahuan, dan (d) pendekatan bertahap (*phased approach*) yang memprioritaskan sistem-sistem yang paling kritis. Dalam konteks transformasi digital, Syed et al., (2025) berargumen bahwa teknologi baru seperti AI dan *blockchain* menawarkan peluang untuk *leapfrogging* melewati generasi sistem lama dan langsung membangun sistem baru yang lebih canggih. Namun, peluang ini juga membawa tantangan baru, termasuk kebutuhan akan keterampilan baru yang mungkin tidak tersedia di dalam organisasi.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Artikel ini telah melakukan *narrative review* terhadap 52 artikel terindeks *Scopus* yang membahas dampak operasional merger terhadap kinerja perbankan, dengan fokus pada lima tema utama: efisiensi biaya, kualitas layanan, manajemen risiko, batas, integrasi sumber daya manusia dan budaya, integrasi sistem informasi dan teknologi,. Berdasarkan sintesis terhadap literatur tersebut, tujuh temuan utama dapat dirangkum sebagai berikut. *Pertama*, efisiensi biaya merupakan *outcome* yang paling mungkin terjadi pasca-merger, dengan 73,1% studi melaporkan peningkatan efisiensi. Namun, *magnitude* dan *timing* dari efisiensi tersebut sangat bergantung pada ukuran relatif bank, strategi pasca-merger yang dipilih (*cost-cutting versus revenue growth*), dan kualitas proses integrasi. *Kedua*, dampak merger terhadap kualitas layanan dan ketersediaan kredit jauh lebih ambigu. Sebanyak 42,3% studi melaporkan dampak negatif dalam jangka pendek, terutama dalam bentuk peningkatan biaya layanan dan kerugian kredit. Dampak positif, jika ada, baru terlihat setelah 3-5 tahun *pasca-merger*

Ketiga, implikasi risiko dari merger bersifat sangat kontingen pada jenis merger. Merger nasional cenderung meningkatkan risiko sistemik karena menciptakan entitas *too big to fail*, sementara merger lintas batas jika diintegrasikan dengan baik justru dapat mengurangi risiko melalui diversifikasi geografis. *Keempat*, integrasi sumber daya manusia dan budaya organisasi merupakan faktor penentu keberhasilan yang paling sering disebut dalam literatur (92,3% studi). Kegagalan dalam menyelaraskan nilai-nilai, norma, dan asumsi dasar antara dua organisasi merupakan penyebab utama tertundanya atau tidak terealisasinya manfaat merger

Kelima, integrasi sistem informasi dan teknologi memiliki tingkat kegagalan tertinggi (hingga 75% merger menghadapi masalah signifikan), terutama karena kompleksitas teknis, konflik budaya TI, dan kurangnya perencanaan yang matang .

Adapun saran untuk riset selanjutnya yaitu; melakukan studi empiris tentang merger perbankan yang terjadi atau akan terjadi di Indonesia, melakukan studi longitudinal dan studi kasus mendalam tentang proses integrasi *pasca-merger*, serta menguji dan menganalisis bagaimana teknologi baru ini mengubah lanskap integrasi *pasca-merger*

DAFTAR PUSTAKA

- Abd-Kadir, H., Selamat, Z., & Idros, M. (2010). Productivity of Malaysian banks after mergers and acquisition. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24, 126–137.
- Alaranta, M., & Martela, E. (2012). Knowledge gaps in post-merger integration of software maintenance processes: A case study. In *Proceedings of the 6th European Conference on Information Management and Evaluation (ECIME 2012)* (pp. 11–19).
- Al-Binali, T., Aysan, A. F., Dinçer, H., & Yüksel, S. (2023). New horizons in bank mergers: A quantum spherical fuzzy decision-making framework for analyzing Islamic and conventional bank mergers and enhancing resilience. *Sustainability*, 15(12), 9276. <https://doi.org/10.3390/su15129276>
- Al-Sharkas, A. A., Hassan, M. K., & Lawrence, S. (2008). The impact of mergers and acquisitions on the efficiency of the US banking industry: Further evidence. *Journal of Business Finance & Accounting*, 35(1–2), 50–70. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5957.2007.02059.x>
- Alshunnaq, M. (2025). Legal effects and administration of bank acquisitions in Jordan: A review of the literature. *Prawo i Więź*, 41(1), 105–122. <https://doi.org/10.36128/PRIW.VI54.1007>
- Arzubiaga, U., Maseda, A., & Yuc-Miranda, C. R. (2019). Difficulties related to human capital during merger processes: Evidence from Guatemala. *Espacios*, 40(15), 15–28.
- Beccalli, E., & Frantz, P. (2009). M&A operations and performance in banking. *Journal of Financial Services Research*, 36(2–3), 203–226. <https://doi.org/10.1007/s10693-008-0051-6>
- Boateng, A. (2006). The role of culture in the merger and acquisition process: Evidence from the European chemical industry. *Management Decision*, 44(8), 1075–1092. <https://doi.org/10.1108/00251740610690653>
- Brunetto, G. (2007). Information systems integration during mergers: Integration modes typology and integration paths. In *ICEIS 2007 – Proceedings of the 9th International Conference on Enterprise Information Systems* (pp. 347–354).
- Buch, C. M., & DeLong, G. (2004). Cross-border bank mergers: What lures the rare animal? *Journal of Banking & Finance*, 28(9), 2077–2102. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2003.09.001>

- Carletti, E., Hartmann, P., & Spagnolo, G. (2007). Bank mergers, competition, and liquidity. *Journal of Money, Credit and Banking*, 39(5), 1067–1105. <https://doi.org/10.1111/j.1538-4616.2007.00056.x>
- Chakraborty, B., & Das, A. K. (2024). Mergers and acquisitions in the banking sector: A systematic literature review. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 28(2), 145–162. <https://doi.org/10.1177/09722629221140162>
- Chang, S.-I., Chang, I.-C., & Wang, T. (2014). Information systems integration after merger and acquisition. *Industrial Management & Data Systems*, 114(1), 37–52. <https://doi.org/10.1108/IMDS-04-2013-0189>
- Chao, R.-D., & Lin, F.-R. (2008). Post-merger IT integration: An IT culture conflict perspective. In *PACIS 2008 – 12th Pacific Asia Conference on Information Systems: Leveraging ICT for Resilient Organizations and Sustainable Growth in the Asia Pacific Region* (pp. 245–258).
- Chao, R.-D., & Lin, F.-R. (2009). A multiple case study on post-merger IT integration with IT culture conflict perspective. In *Proceedings of the 42nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)* (pp. 1–10). <https://doi.org/10.1109/HICSS.2009.480>
- Chen, J., Zhao, X., Niu, X., & Taylor, G. (2020). Does M&A financing affect firm performance under different ownership types? *Sustainability*, 12(11), 4521. <https://doi.org/10.3390/su12114521>
- Cheng, Z., & Wang, B. (2011). Impact of cross-border mergers and acquisitions to human resource management under corporate governance-based on cross-border mergers and acquisitions in China enterprises. In *Proceedings of the 2011 International Conference on Information Technology, Computer Engineering and Management Sciences (ICM 2011)* (Vol. 2, pp. 145–148). <https://doi.org/10.1109/ICM.2011.150>
- Chronopoulos, D. K., Girardone, C., & Nankervis, J. C. (2013). How do stock markets in the US and Europe price efficiency gains from bank M&As? *Journal of Financial Services Research*, 43(2), 185–213. <https://doi.org/10.1007/s10693-012-0146-2>
- Cornett, M. M., McNutt, J. J., & Tehranian, H. (2006). Performance changes around bank mergers: Revenue enhancements versus cost reductions. *Journal of Money, Credit and Banking*, 38(4), 1013–1050. <https://doi.org/10.1353/mcb.2006.0057>
- De La Harpe, A., & Thurner, T. W. (2019). The critical role of information system integration in a horizontal merger. *Journal of Cases on Information Technology*, 21(3), 1–16. <https://doi.org/10.4018/JCIT.2019070101>
- Egger, P., & Hahn, F. R. (2010). Endogenous bank mergers and their impact on banking performance: Some evidence from Austria. *International Journal of Industrial Organization*, 28(1), 23–35. <https://doi.org/10.1016/j.ijindorg.2009.05.006>
- Elhajji, A. A., & Mihai-Yiannaki, S. (2025). Strategic and regulatory challenges of mergers and acquisitions in the Libyan banking sector: A theoretical and practical approach. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(2), 305–328. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2024-4968>
- Fischer, M. (2017). The source of financing in mergers and acquisitions. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 65, 223–234. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2016.09.005>
- Hagendorff, J., & Keasey, K. (2009). Post-merger strategy and performance: Evidence from the US and European banking industries. *Accounting & Finance*, 49(4), 725–751. <https://doi.org/10.1111/j.1467-629X.2008.00286.x>

- Harrell, H. W., & Higgins, L. (2002). IS integration: Your most critical M&A challenge? *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 13(5), 55–63. <https://doi.org/10.1002/jcaf.10047>
- Hassan, M., & Giouvriss, E. (2021). Bank mergers: The cyclical behaviour of regulation, risk and returns. *Journal of Financial Economic Policy*, 13(4), 478–501. <https://doi.org/10.1108/JFEP-01-2020-0012>
- Hassen, T., Fakhri, I., Bilel, A., & Faouzi, H. (2018). Dynamic effects of mergers and acquisitions on the performance of commercial European banks. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(4), 1192–1216. <https://doi.org/10.1007/s13132-016-0411-9>
- Henningsson, S., & Ohrgaard, C. (2015). Acquisition IT integration: The roles of temporary agency workers. In *Proceedings of the 23rd European Conference on Information Systems (ECIS 2015)* (pp. 1–16). <https://doi.org/10.1007/s12599-016-0433-5>
- Henningsson, S., & Ohrgaard, C. (2016). IT consultants in acquisition IT integration: A resource-based view. *Business & Information Systems Engineering*, 58(3), 193–211. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0410-z>
- Hsu, J., & Cao, T. L. (2021). The antecedents of likelihood to completion of cross-border M&As: An empirical analysis of ASEAN countries. *Emerging Markets Finance and Trade*, 57(8), 2265–2284. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2019.1697675>
- Ismail, A., & Davidson, I. (2007). The determinants of target returns in European bank mergers. *Service Industries Journal*, 27(5), 617–633. <https://doi.org/10.1080/02642060701453289>
- Ismail, A., Davidson, I., & Frank, R. (2009). Operating performance of European bank mergers. *Service Industries Journal*, 29(3), 345–366. <https://doi.org/10.1080/02642060701849821>
- Jindal, P., & Mittal, A. (2022). Mediating role of acculturation on newcomer employees behavior and performance of mergers and acquisitions process: An empirical analysis of Indian banking sector. *Open Psychology Journal*, 15, e187435012207260. <https://doi.org/10.2174/18743501-v15-e2207260>
- Ke, D.-Y., & Su, X.-Q. (2024). How do elite-educated CEOs choose the M&A payment method? Evidence from Taiwan. *Pacific-Basin Finance Journal*, 84, 102289. <https://doi.org/10.1016/j.pacfin.2024.102289>
- Knapp, M., & Gart, A. (2014). Post-merger changes in bank credit risk: 1991–2006. *Managerial Finance*, 40(2), 136–152. <https://doi.org/10.1108/MF-08-2012-0183>
- Knapp, M., Gart, A., & Becher, D. (2005). Post-merger performance of bank holding companies, 1987–1998. *Financial Review*, 40(3), 349–366. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6288.2005.00112.x>
- Lace, K. (2023). Supporting information system integration decisions in the post-merger context. *Complex Systems Informatics and Modeling Quarterly*, 34, 1–18. <https://doi.org/10.7250/csimq.2023-34.01>
- Maani, J., Dunstan Rajkumar, A., & Barik, N. (2026). Do public sector banks achieve technical efficiency through mergers and acquisition in India? Insights from DEA, Malmquist and SFA. *Journal of Economic Studies*, 53(1), 89–112. <https://doi.org/10.1108/JES-12-2024-0805>
- Maani, J., & Rajkumar, A. D. (2024). Future research directions of mergers and acquisitions in the banking sector: A review based on bibliometric analysis. *Multidisciplinary Reviews*, 7(3), 2024056. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024056>

- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management*, 50(6), 859–877. <https://doi.org/10.1002/hrm.20455>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.03/2021 tentang bank umum*. Jakarta, Indonesia: Author.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Siaran pers: Imbauan OJK kepada Bank KBMI I untuk memperkuat fundamental permodalan*. Jakarta, Indonesia: Author.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2026). *Laporan perkembangan konsolidasi perbankan triwulan I 2026*. Jakarta, Indonesia: Author.
- Paik, Y., & Belcher, J. S. (2012). Key HRM strategies for M&A integration in the global banking industry: A comparative study of the USA, Europe and South America. *European Journal of International Management*, 6(4), 437–460. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2012.048632>
- Pemerintah Republik Indonesia. (2023). *Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2023 tentang Pengembangan dan Penguatan Sektor Keuangan (UU P2SK)*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2023 Nomor 4. Jakarta, Indonesia: Sekretariat Negara.
- Popay, J., Roberts, H., Sowden, A., Petticrew, M., Arai, L., Rodgers, M., & Britten, N. (2006). *Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews: A product from the ESRC Methods Programme*. Lancaster University.
- Ranajee, R., Naik, K. R., & Iyengar, S. R. (2025). Unlocking long-term value in M&A: The role of HR strategies. *International Journal of Organizational Analysis*, 33(1), 178–198.
- Rose, P. S. (1987). The impact of mergers in banking: Evidence from a nationwide sample of federally chartered banks. *Journal of Economics and Business*, 39(4), 289–312. [https://doi.org/10.1016/0148-6195\(87\)90024-0](https://doi.org/10.1016/0148-6195(87)90024-0)
- Rose, P. S. (1995). The distribution of outcomes from corporate mergers: Evidence from commercial bank acquisition strategies. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 10(2), 339–364. <https://doi.org/10.1177/0148558X9501000208>
- Schonreiter, I. M. (2018). Successful post merger process harmonization in the triangle of methodologies, capabilities and acceptance. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 330, 135–149. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99136-8_12
- Sherman, H. D., & Rupert, T. J. (2006). Do bank mergers have hidden or foregone value? Realized and unrealized operating synergies in one bank merger. *European Journal of Operational Research*, 168(1), 253–268. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.05.003>
- Syed, W. K., Reddy, J. K., Mohammed, A., & Logeshwaran, J. (2025). Digital transformation in banking: Evaluating the impact of AI and blockchain on operational efficiency. In *Proceedings of the 2025 2nd International Conference on Multidisciplinary Research and Innovations in Engineering (MRE 2025)* (pp. 1–6).
- Thelisson, A.-S. (2021). Managing failure in the merger process: Evidence from a case study. *Journal of Business Strategy*, 42(2), 87–94. <https://doi.org/10.1108/JBS-05-2019-0095>
- Van de Ven, L. H. (2017). Resolution of too-big-to-fail institutions under Dodd-Frank: America first, GATS second? *Journal of World Trade*, 51(4), 673–698.