

Kinerja PT Bank Syariah Indonesia Pra dan Pasca Merger: Pendekatan Balanced Scorecard

Dwi Yayuk Varianti, R. A. Sista Paramita¹

Universitas Negeri Surabaya¹

Email korespondensi: dwiyayuk.22010@mhs.unesa.ac.id

Abstract

Islamic banking in Indonesia has undergone rapid development with the establishment of Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) from the merger of BRI Syariah, BNI Syariah, and Bank Syariah Mandiri. This study aims to measure the effectiveness of post-merger change management on corporate performance by comparing the pre-merger (2019–2020) and post-merger (2021–2024) periods. The research employs a quantitative approach, utilizing secondary data from annual reports and analyzing them through the Balanced Scorecard across four perspectives: financial, customer, internal business processes, and learning and growth. The results show that the merger successfully improved performance across almost all perspectives, although the Total Asset Turnover experienced a decline. The limitation of this study lies in the use of quantitative data which does not capture qualitative aspects. This finding confirms that the importance of well-planned change management drive organizational transformation and strengthen the competitiveness of Islamic banking in Indonesia.

Keywords: *Balanced Scorecard, Banking Performance, Change Management, Merger*

Pendahuluan

Perkembangan perbankan syariah di Indonesia mengalami pertumbuhan positif meskipun masih terdapat beberapa isu strategis serta tantangan yang masih perlu diselesaikan (OJK, 2021). Berdasarkan evaluasi Otoritas Jasa Keuangan (OJK) pada 2018, beberapa isu strategis yang menghambat akselerasi pertumbuhan perbankan syariah, yaitu diferensiasi model bisnis yang signifikan, kualitas, dan kuantitas SDM tidak optimal serta tingkat literasi rendah dan inklusi (OJK, 2021). Menyadari tantangan tersebut, melalui izin merger yang dikeluarkan OJK pada 27 Januari 2021 yang mendorong konsolidasi perbankan syariah dengan menggabungkan tiga bank syariah BUMN, yaitu BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri, menjadi satu entitas besar, PT Bank Syariah Indonesia Tbk pada 1 Februari 2021 (OJK, 2021).

Merger ini adalah transformasi strategis untuk memperkuat pasar perbankan syariah di Indonesia, yang merupakan negara dengan populasi muslim terbesar di dunia (BSI, 2024). Merger dilakukan untuk mencapai konsolidasi dan efisiensi operasional, serta memperkuat permodalan dan likuiditas (BSI, 2024). Penggabungan teknologi menjadi fokus utama untuk mempermudah pelayanan, meningkatkan kinerja perbankan syariah, serta pertumbuhan pembiayaan dan jumlah nasabah (Marcelino, R., 2021). Cita-cita ini sejalan dengan ambisi Menteri BUMN, Erick Thohir, menjadikan BSI sebagai bank syariah terbesar di Indonesia (Tempo, 2023).

Langkah strategis ini berhasil, di usia ketiga BSI berhasil melampaui target yang ditetapkan yaitu *Return on Equity* (ROE) di atas 18% dan masuk *Top 10 Global Islamic Banks* berdasarkan kapitalisasi pasar, satu tahun lebih awal dari yang ditargetkan (BSI, 2024). Peningkatan kinerja ini

didukung oleh data laporan tahunan yang menunjukkan pertumbuhan profitabilitas dan efisiensi operasional. Hal ini menunjukkan bahwa merger BSI adalah keputusan yang efektif menciptakan bank umum syariah nasional terbesar yang mampu mendukung pengembangan industri halal di Indonesia (Tempo, 2025).

Sejumlah penelitian telah mengkaji dampak merger BSI. Penelitian Putri, Y.A., et al (2023) menemukan bahwa sebelum merger tidak ada peningkatan yang spesifik, sedangkan setelah merger kinerja BSI naik di level yang lebih ideal. Harahap dkk. (2024) menyoroti dampak merger terhadap kinerja karyawan, menemukan adanya kendala pada adaptasi sistem dan kenyamanan karyawan. Penelitian Oktora, F.E. (2019) mengungkap perspektif manajemen POS Indonesia mengutamakan kepuasan pelanggan dan peningkatan kualitas karyawan, sedangkan keuangan dan bisnis adalah perspektif sekunder. Kurniawan, P., et al (2025) mengungkapkan secara umum BSI menunjukkan pencapaian yang memuaskan dari sisi perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Namun, belum ada penelitian yang secara komprehensif mengukur efektivitas manajemen perubahan BSI dengan membandingkan kinerja pra dan pasca merger menggunakan kerangka *balanced scorecard*.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini memiliki kebaruan menganalisis efektivitas organisasi BSI secara komprehensif. Penelitian ini bertujuan mengukur efektivitas manajemen perubahan pasca-merger terhadap kinerja perusahaan dengan membandingkan periode pra-merger (2019-2020) dan pasca-merger (2021-2024), menggunakan pendekatan *balanced scorecard* yang mencakup empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Landasan Teori

Manajemen Perubahan

Manajemen perubahan adalah serangkaian prosedur terstruktur untuk mengelola transisi organisasi dari kondisi saat ini menuju kondisi yang diinginkan (Harahap dkk., 2024). Tujuannya adalah memastikan perubahan strategis dapat diimplementasikan secara metodis dan terkontrol, meminimalkan resistensi, dan mencapai sasaran strategis perusahaan. Merger dan akuisisi, manajemen perubahan sangat krusial karena melibatkan integrasi sistem, budaya kerja, dan sumber daya manusia dari entitas yang berbeda (Harahap dkk., 2024). Oleh karena itu, efektivitas manajemen perubahan menjadi kunci keberhasilan transformasi organisasi.

Merger dan Akuisisi

Merger merupakan salah satu bentuk utama dari manajemen perubahan strategis di mana dua atau lebih perusahaan menggabungkan diri menjadi satu entitas baru (BSI, 2024). Di sektor perbankan, merger seringkali menjadi langkah strategis untuk memperkuat permodalan, meningkatkan efisiensi operasional, dan memperluas pangsa pasar guna menghadapi persaingan yang semakin ketat (Marcelino, R., 2021). Namun, proses ini tidak terlepas dari tantangan, baik dari aspek hukum maupun operasional. Secara hukum, merger berpotensi menghilangkan badan

hukum dari entitas yang digabungkan, sementara secara operasional, integrasi sistem dan adaptasi karyawan menjadi hal yang kompleks (Harahap dkk., 2024).

Efektivitas Organisasi

Efektivitas organisasi merujuk pada sejauh mana suatu organisasi berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Yulianti, 2023). Pengukuran efektivitas ini sangat penting, terutama setelah peristiwa besar seperti merger, untuk mengevaluasi apakah perubahan yang dilakukan telah memberikan dampak positif pada kinerja secara keseluruhan. Efektivitas tidak hanya terbatas pada hasil finansial, tetapi juga mencakup aspek-aspek non-finansial yang krusial untuk keberlanjutan jangka panjang (Anggraini dkk., 2022). Pengukuran yang komprehensif diperlukan untuk mendapatkan gambaran yang utuh mengenai kinerja organisasi pasca-transformasi.

Balanced Scorecard

Balanced scorecard adalah sistem pengukuran kinerja strategis yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton untuk mengatasi keterbatasan pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek finansial (Yulianti, 2023). BSC mengukur kinerja organisasi secara seimbang melalui empat perspektif yang saling terkait: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan (Anggraini dkk., 2022). Perspektif keuangan berfokus pada profitabilitas, sementara perspektif pelanggan mengukur kepuasan dan loyalitas. Perspektif proses bisnis internal menilai efisiensi dan kualitas operasional, sedangkan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mengukur kemampuan organisasi untuk berinovasi dan meningkatkan kompetensi (Anggraini dkk., 2022). Masing-masing perspektif dirancang saling terhubung dan mendukung dalam mencapai tujuan organisasi (Zami, 2023). Dengan pendekatan yang komprehensif ini, BSC menjadi alat yang relevan untuk mengevaluasi dampak manajemen perubahan pada kinerja organisasi secara holistik.

Metode Penelitian

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode studi kasus deskriptif. Pendekatan ini bertujuan untuk menganalisis dan mendeskripsikan secara sistematis fenomena yang ada, yaitu efektivitas organisasi PT Bank Syariah Indonesia Tbk pasca-merger. Penelitian ini berfokus pada data-data numerik yang diolah dan dipaparkan secara deskriptif untuk memberikan gambaran mengenai kinerja PT Bank Syariah Indonesia Tbk. Menggunakan data sekunder dari laporan tahunan PT Bank Syariah Indonesia Tbk periode 2021 hingga 2024.

Hasil dan Pembahasan

Perspektif Keuangan

Analisis rasio profitabilitas menunjukkan dampak positif yang signifikan pasca-merger. Data menunjukkan adanya penurunan nilai *Return on Equity* (ROE) dan *Return on Asset* (ROA) pada periode pra-merger (2019–2020), yang kemudian berbalik arah menjadi pertumbuhan yang

kuat pada periode pasca-merger (2021–2024). Meskipun ada pertumbuhan yang melambat pada tahun 2023 dan 2024, nilai rata-rata ROE dan ROA setelah merger jauh lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Di sisi lain, analisis rasio TATO (*Total Asset Turnover*) menunjukkan bahwa merger tidak secara langsung meningkatkan efisiensi penggunaan aset untuk menghasilkan penjualan, yang bisa diinterpretasikan sebagai adanya investasi besar-besaran untuk modernisasi aset perusahaan.

Tabel 1. Perspektif Keuangan BSI

Rasio	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ROE	11,28%	11,18%	13,71%	16,84%	16,88%	17,77%
ROA	1,44%	1,38%	1,61%	1,98%	2,35%	2,49%
FDR	76,15%	74,52%	73,39%	79,37%	81,73%	84,97%
CAR	18,71%	18,24%	22,09%	20,29%	21,04%	26,69%
TATO	0,062%	0,061%	0,062%	0,067%	0,055%	0,056%

Sumber: Laporan Tahunan BSI, 2021-2024 (Data Diolah, 2025)

Perspektif Pelanggan

Merger BSI menunjukkan keberhasilan yang signifikan dalam menarik dan mempertahankan pelanggan, yang tercermin dari pertumbuhan pangsa pasar. Sejak tahun pertama merger, pangsa pasar aset, pembiayaan, dan Dana Pihak Ketiga (DPK) BSI terus menunjukkan tren pertumbuhan yang positif. Meskipun pertumbuhan ini belum melebihi 50% dari total pasar, peningkatan yang konsisten menunjukkan bahwa BSI berhasil menguasai pasar dengan baik dan memenuhi tujuan strategis dari merger (yoursay suara, 2021). Keberhasilan ini didukung oleh inovasi layanan digital, termasuk peluncuran SuperApp BYOND by BSI, yang mempermudah akses nasabah dan menjadi pendorong utama pertumbuhan di segmen pelanggan (BSI, 2024).

Tabel 2. Perspektif Pelanggan BSI

Rasio	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Pangsa Pasar Aset	39,35%	38,24%	38,11%	39,64%	41,68%	39,35%
Pangsa Pasar Pembiayaan	39,71%	40,60%	41,05%	41,05%	43,27%	39,71%
Pangsa Pasar DPK	44,12%	42,52%	42,21%	42,92%	43,45%	44,12%

Penerimaan	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp	Rp
Kas Pelanggan	7.447.077	12.046.918	18.598.879	6.684.432	12.204.032	15.561.267
CASA	Rp88.39	Rp123.28	Rp135.07	Rp161.01	Rp177.93	Rp196.87

Sumber: Laporan Tahunan BSI, 2021-2024 (Data Diolah, 2025)

Perspektif Bisnis Internal

Merger BSI juga berdampak positif pada perspektif proses bisnis internal. Kinerja bisnis internal menunjukkan peningkatan efisiensi yang terbukti dari penurunan rasio BOPO dari tahun ke tahun. Rasio BOPO yang semakin rendah mengindikasikan bahwa perusahaan berhasil mengelola biaya operasionalnya dengan lebih efisien pasca-merger. Selain itu, peningkatan laba operasional (*operating profit*) yang signifikan menunjukkan bahwa integrasi proses bisnis dan teknologi dari ketiga bank berhasil menciptakan sinergi yang menguntungkan. Transformasi digital melalui peluncuran SuperApp BYOND by BSI juga menjadi bukti nyata komitmen BSI untuk menyempurnakan proses internalnya agar lebih modern dan adaptif (BSI, 2024).

Tabel 3. Perspektif Bisnis Internal BSI

Rasio	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Operating Profit	Rp2.771.700	Rp3.126.366	Rp4.107.849	Rp5.647.674	Rp7.591358	Rp9.278.144
BOPO	85,27%	84,61%	80,46%	75,88%	71,27%	69,93%

Sumber: Laporan Tahunan BSI, 2021-2024 (Data Diolah, 2025)

Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Hasil analisis menunjukkan bahwa merger adalah keputusan yang tepat karena mendorong peningkatan produktivitas tenaga kerja. Data menunjukkan bahwa efektivitas karyawan mengalami pertumbuhan signifikan setiap tahunnya, meskipun jumlah total karyawan mengalami penyesuaian. Ini mengindikasikan bahwa BSI berhasil mengoptimalkan sumber daya manusia yang ada dan meningkatkan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan program pengembangan (Harahap et al., 2024). Penguatan budaya kerja berbasis nilai-nilai AKHLAK juga menjadi fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis pasca-merger (BSI, 2024).

Tabel 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan BSI

Rasio	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Laba Operasional	Rp2.771.700	Rp3.126.366	Rp4.107.849	Rp5.647.674	Rp7.591358	Rp9.278.144
Jumlah Karyawan	18.734	18.734	19.449	18.581	17.909	17.234

Efektivitas Karyawan	148	167	211	304	424	538
----------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----

Sumber: Laporan Tahunan BSI, 2021-2024 (Data Diolah, 2025)

Tabel 5. Analisis Perhitungan Balance Scorecard

2019-2020 & 2021-2024 Variable	Pertumbuhan		Scoring		Rating	
	Before	After	Before	After	Before	After
ROE (Profitabilitas)	-4,17%	16,07%	1	2	D	C
ROA (Profitabilitas)	-0,89%	12,74%	1	2	D	C
FDR (Likuiditas)	-2%	3,39%	1	2	D	C
CAR (Solvabilitas)	-2,51%	10,88%	1	2	D	C
TATO (Aktivitas)	-0,015	-1,62%	1	1	D	D
Pangsa Pasar	-1,48%	1,06%	1	2	D	C
Penerimaan Kas Pelanggan	62%	25,10%	3	2	B	C
CASA	39%	12,27%	2	2	C	C
Operating Profit	13%	31,38%	2	2	C	C
BOPO (Profitabilitas)	-0,77%	-4,64%	1	1	D	D
Produktivitas Tenaga Kerja	12,80%	34,23%	2	2	C	C
Total				16	20	

Sumber: (Data diolah, 2025)

Tabel 6. Hasil Perhitungan Balance Scorecard

Variable	2019-2020	2021-2024
Perspektif Keuangan	5	9
Perspektif Pelanggan	6	6
Perpektif Bisnis Internal	3	3
Perpektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	2	2

Sumber: (Data diolah, 2025)

Pembahasan

Temuan penelitian ini secara umum selaras dengan teori manajemen perubahan yang menyatakan bahwa perubahan terencana dapat menghasilkan transformasi positif jika dikelola dengan baik. Penerapan metode *balanced scorecard* membuktikan bahwa merger BSI tidak hanya berdampak pada satu aspek, melainkan secara komprehensif. Peningkatan kinerja dari keempat perspektif, terutama di aspek finansial dan operasional, sejalan dengan tujuan awal merger (Marcelino, R., 2021). Namun, temuan ini juga memberikan wawasan yang lebih bernuansa dengan memvalidasi adanya tantangan. Keterbatasan seperti penurunan pertumbuhan TATO dan kendala dalam adaptasi sistem, seperti yang diungkapkan oleh penelitian Harahap dkk. (2024), menunjukkan bahwa proses transisi tidaklah mulus. Temuan ini mengisi celah penelitian dari studi lain yang mungkin terlalu fokus pada aspek finansial saja (Yulianti, 2023), dengan menunjukkan bahwa keberhasilan sebuah merger adalah hasil dari pengelolaan yang seimbang antara semua elemen dalam organisasi. Secara keseluruhan, BSI menunjukkan bahwa melalui manajemen perubahan yang efektif, sebuah organisasi dapat mengatasi tantangan dan berhasil mencapai tujuan strategisnya, menjadi studi kasus yang penting dalam industri keuangan syariah di Indonesia.

Kesimpulan

Berdasarkan analisis komprehensif menggunakan pendekatan *balanced scorecard* pada periode pra-merger (2019–2020) dan pasca-merger (2021–2024), penelitian ini menyimpulkan bahwa merger PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) merupakan keputusan strategis yang sangat efektif dan berhasil. Temuan menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang terencana berhasil meningkatkan kinerja organisasi secara holistik. Hal ini terlihat dari peningkatan signifikan pada perspektif keuangan, terutama pada profitabilitas, meskipun rasio TATO mengalami penurunan. Dari perspektif pelanggan, BSI berhasil menguasai pangsa pasar dan menarik lebih banyak nasabah. Kinerja proses bisnis internal juga menjadi semakin efisien, dibuktikan dengan peningkatan laba operasional dan rasio BOPO yang lebih rendah. Terakhir, keberhasilan merger juga tercermin dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan dengan adanya peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Saran

Meskipun merger berhasil, BSI perlu terus berinovasi dan beradaptasi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Disarankan agar BSI fokus pada optimalisasi aset untuk meningkatkan rasio TATO, serta melakukan investasi lebih lanjut pada pengembangan sumber daya manusia untuk mempertahankan dan meningkatkan efektivitas karyawan. Selain itu, diperlukan pemantauan berkelanjutan terhadap kepuasan nasabah dan kinerja operasional untuk menjaga momentum pertumbuhan yang telah dicapai.

Keterbatasan dan Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena hanya berfokus pada analisis data kuantitatif dari laporan tahunan perusahaan. Pendekatan ini belum mampu menangkap aspek kualitatif, seperti dinamika budaya kerja pasca-merger, resistensi karyawan, dan persepsi mendalam nasabah. Oleh karena itu, untuk penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi kualitatif. Penelitian di masa depan dapat menggunakan metode seperti wawancara mendalam atau survei kepada karyawan dan nasabah untuk mendapatkan wawasan yang lebih holistik mengenai pengelolaan transisi perubahan dan dampak sosial dari merger BSI

DAFTAR PUSTAKA

- Angggraini, M.A., et al (2022). Analisis pengukuran kinerja instansi dengan pendekatan *balanced scorecard* pada puskesmas x kabupaten bekasi. *STRING (Satuan Tulisan Riset dan Inovasi Teknologi)*, 7(2), 230-239. <http://dx.doi.org/10.30998/string.v7i2.13980>
- Bank Syariah Indonesia, (2024, Okt 14). “*Perjalanan 3 Tahun BSI, dari Merger Tiga Bank Syariah Menuju Pasar Global*”. Bank Syariah Indonesia. <https://www.bankbsi.co.id/news-update/berita/perjalanan-3-tahun-bsi-dari-merger-tiga-bank-syariah-menuju-pasar-global>

- Harahap, A.B., et al (2024). Analisis dampak merger terhadap kinerja karyawan pt Bank syariah indonesia kc rantau prapat. *Trending: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi*, 2(3), 364-481. <https://doi.org/10.30640/trending.v2i3.2766>
- Kurniawan, P. et al. (2025). Analisis kinerja pt bank syariah indonesia tbk melalui pendekatan balanced scorecard. *Wawasan: Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi, dan Kewirausahaan*, 3(2), 306-318. <https://doi.org/10.58192/wawasan.v3i2.3427>
- Marcelino, R. (2021, Des 21). “Analisis Merger pada Bank Syariah Indonesia”. Yoursay. <https://yoursay.suara.com/kolom/2021/12/23/122337/analisis-merger-pada-bank-syariah-indonesia>
- Oktora, F.E. (2019). Kinerja pt. Pos indonesia (persero) cabang manado dengan pendekatan balanced scorecard. *SEIKO: Journal of Management & Business*, 3(1), 172-186. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v3i1.526>
- Otoritas Jasa Keuangan, (2021, Feb 25). “Roadmap Pengembangan Perbankan Syariah Indonesia 2020-2025”. Otoritas Jasa Keuangan. <https://ojk.go.id/id/kanal/syariah/berita-dan-kegiatan/publikasi/Pages/Roadmap-Pengembangan-Perbankan-Syariah-Indonesia-2020-2025.aspx>
- Putri, R, (2023, Mei 11). “Profil BSI, Sejarah Merger dan Cita-Cita Jadi Bank Syariah Terbesar”. Tempo. <https://www.tempo.co/ekonomi/profil-bsi-sejarah-merger-dan-cita-cita-jadi-bank-syariah-terbesar-189036>
- Tempo, (2021, Jan 27). “Sah, OJK Keluarkan Izin Merger 3 Bank Syariah BUMN”. Tempo. <https://www.tempo.co/ekonomi/sah-ojk-keluarkan-izin-merger-3-bank-syariah-bumn-544752>
- Zami, A.S.E., et al (2024). *Balance Scorecard 4 Kunci Sukses dalam Bisnis di Semua Level*. Takaza Innovatix Labs.