



Analisis Literatur Review Dampak Merger Terhadap Efisiensi dan Operasional di Industri Perbankan

Rahmat Fajar Ramdani

Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, Indonesia

*Penulis Korespondensi: Rahmatfajar300391@gmail.com

Abstract. *Mergers and acquisitions (M&A) have become a primary strategy in the consolidation of the global banking industry, including in Indonesia, to enhance operational efficiency, economies of scale, and competitiveness. However, empirical studies have produced mixed findings. Some studies report reductions in operational costs following mergers, while others indicate that efficiency gains are often delayed or even unrealized due to integration complexities, particularly in information technology, human resources, and organizational culture. This article aims to conduct a systematic literature review to analyze the impact of bank mergers on operational efficiency. By examining theories of economies of scale, X-efficiency, operational synergy, agency theory, and market power, the study finds that merger success is highly dependent on contextual and institutional conditions. Determining factors include the relative size of the merging banks, post-merger strategies, integration quality, and the regulatory and geographical environment. The main finding emphasizes that efficiency is not an automatic outcome of mergers, but rather the result of managerial decisions and organizational readiness. Therefore, this article recommends a longitudinal approach in future studies, along with stronger regulatory and managerial support during the post-merger integration process.*

Keywords: *banking; economies of scale; merger; operational efficiency; post-merger integration.*

Abstrak. Merger dan akuisisi (M&A) merupakan strategi utama dalam konsolidasi industri perbankan global, termasuk di Indonesia, untuk meningkatkan efisiensi operasional, skala ekonomi, dan daya saing. Namun, berbagai penelitian empiris menunjukkan hasil yang beragam. Sebagian studi menemukan adanya penurunan biaya operasional setelah merger, sedangkan studi lain menunjukkan bahwa manfaat efisiensi sering tertunda atau bahkan tidak tercapai akibat kompleksitas integrasi, terutama pada aspek teknologi informasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Artikel ini bertujuan melakukan tinjauan literatur secara sistematis untuk menganalisis dampak merger perbankan terhadap efisiensi operasional bank. Dengan mengkaji teori skala ekonomi, X-efisiensi, sinergi operasional, teori agensi, dan market power, artikel ini menemukan bahwa keberhasilan merger sangat dipengaruhi oleh konteks dan kondisi institusional. Faktor penentu meliputi ukuran bank yang bergabung, strategi pasca-merger, kualitas integrasi, serta lingkungan regulasi dan geografis. Temuan utama menegaskan bahwa efisiensi bukanlah hasil otomatis dari merger, melainkan dipengaruhi oleh keputusan manajerial dan kesiapan organisasi. Artikel ini merekomendasikan pendekatan longitudinal serta dukungan regulator dan manajemen dalam proses integrasi pasca-merger.

Kata kunci: efisiensi operasional; integrasi pasca-merger; merger; perbankan; skala ekonomi.

1. LATAR BELAKANG

Dalam industri perbankan, strategi merger dan akuisisi (M&A) telah terbukti menjadi instrumen utama untuk meraih skala ekonomi, peningkatan efisiensi operasional, serta penguatan keunggulan kompetitif (Rose, 1987; Cornett et al., 2006; Maani et al., 2026). Implementasi M&A tidak hanya terjadi di tingkat global, khususnya di Amerika Serikat dan Eropa sebagai bentuk konsolidasi strategis dalam merespons tekanan regulasi pascakrisis keuangan 2008 serta akselerasi digitalisasi sektor jasa keuangan Hassan & Giouvris (2021); Hassen et al. (2018), tetapi juga mulai marak diterapkan di Indonesia. Dalam beberapa tahun

terakhir, praktik M&A di dalam negeri telah melahirkan sejumlah bank berskala besar, seperti Bank Syariah Indonesia (BSI). BSI terbentuk melalui penggabungan tiga entitas, yakni PT Bank Syariah Mandiri (BSM), PT Bank BNI Syariah (BNIS), dan PT Bank BRISyariah Tbk (BRIS), dengan BRIS sebagai perusahaan penerima (*surviving entity*). Hasil konsolidasi ini telah menjadikan BSI sebagai bank syariah dengan skala terbesar di Indonesia (OJK, 2021).

Meskipun merger terus dipromosikan sebagai langkah strategis untuk memperkuat sektor perbankan, bukti empiris menunjukkan bahwa efisiensi operasional pascamerger yang kerap dijadikan sebagai alasan utama di balik kebijakan tersebut sama sekali tidak terjadi secara otomatis maupun seragam di seluruh kasus (Rose, 1987; Cornett et al., 2006; Sherman & Rupert, 2006). Hasil-hasil penelitian di lapangan mengungkapkan adanya disparitas temuan yang cukup mencolok. Di satu sisi, sejumlah studi membuktikan bahwa secara rata-rata, merger mampu menekan biaya operasional sekaligus meningkatkan efisiensi, terutama pada bank berskala besar, bank dengan fokus geografis yang jelas, serta bank yang berbasis pada sektor swasta (Cornett et al., 2006; Maani et al., 2026; Egger & Hahn, 2010). Di sisi lain, berbagai penelitian lainnya menemukan bahwa manfaat-manfaat tersebut kerap mengalami penundaan yang signifikan akibat tantangan dalam proses integrasi, khususnya yang berkaitan dengan infrastruktur teknologi informasi (TI), sumber daya manusia (SDM), dan kesesuaian budaya organisasi (Sherman & Rupert, 2006; Paik & Belcher, 2012; Chao & Lin, 2008). Lebih lanjut, beberapa riset juga mengungkapkan bahwa peningkatan efisiensi operasional tidak serta-merta berujung pada peningkatan profitabilitas. Hal ini terutama terjadi apabila hambatan dalam proses integrasi berkepanjangan, atau apabila entitas hasil merger menghadapi permasalahan terkait kualitas kredit serta ketergantungan pada pendapatan berbasis biaya (*fee-based income*) (Rose, 1987; Knapp et al., 2005).

Berdasarkan temuan empiris sebelumnya secara jelas memperlihatkan bahwa literatur tentang merger dan akuisisi (M&A) di sektor perbankan tidak menyajikan gambaran yang seragam. Di satu sisi, sejumlah studi empiris mengonfirmasi bahwa merger mampu menekan biaya operasional dan mendorong efisiensi, khususnya pada bank berskala besar dengan fokus geografis tertentu serta berbasis swasta (Cornett et al., 2006; Maani et al., 2026; Egger & Hahn, 2010). Namun di sisi lain, bukti-bukti yang tidak kalah kuat justru menunjukkan bahwa manfaat efisiensi tersebut sering kali tertunda secara substansial, bahkan gagal terwujud, akibat kompleksitas integrasi pascamerger terutama yang menyangkut infrastruktur teknologi informasi, penyesuaian sumber daya manusia, hingga benturan budaya organisasi (Sherman & Rupert, 2006; Paik & Belcher, 2012; Chao & Lin, 2008).

Lebih jauh lagi, beberapa penelitian melaporkan bahwa peningkatan efisiensi operasional tidak serta-merta berdampak positif terhadap profitabilitas bank hasil merger, terutama ketika proses integrasi berkepanjangan atau ketika entitas baru menghadapi masalah kualitas kredit serta ketergantungan pada pendapatan berbasis biaya (Rose, 1987; Knapp et al., 2005). Adanya disparitas temuan yang cukup tajam dalam literatur antara optimisme teoritis tentang skala ekonomi dan realitas empiris yang penuh tantangan integrasi menciptakan suatu kesenjangan penelitian (*research gap*) yang mendasar. Artinya, hingga saat ini belum banyak kajian yang secara sistematis mencoba menjembatani dua kutub hasil riset tersebut, khususnya dalam konteks industri perbankan yang tengah mengalami konsolidasi struktural pascakrisis keuangan maupun di tengah tekanan digitalisasi. Kesenjangan inilah yang mengindikasikan perlunya sebuah kerja sintesis literatur yang tidak hanya mendokumentasikan kontradiksi, tetapi juga menggali akar penyebab mengapa merger bisa berhasil dalam satu kondisi dan gagal di kondisi lain.

Berdasarkan kesenjangan temuan di atas, artikel ini disusun dengan tujuan utama untuk melakukan suatu tinjauan literatur (*literature review*) yang komprehensif dan sistematis. Penelitian ini merupakan sebuah *literature review yang spesifik*, dengan ruang lingkup yang dibatasi secara sengaja hanya pada satu pertanyaan utama: bagaimana dampak merger perbankan terhadap efisiensi operasional bank? Fokus spesifik ini berarti bahwa artikel ini tidak akan membahas secara luas aspek lain seperti dampak terhadap pangsa pasar, stabilitas sistemik, maupun perilaku persaingan, kecuali jika aspek-aspek tersebut beririsan langsung dengan efisiensi operasional.

2. KAJIAN TEORITIS

Penggabungan usaha

Dalam ranah ekonomi perusahaan, penggabungan usaha didefinisikan sebagai proses konsolidasi yang melibatkan penyatuan aset, liabilitas, serta keseluruhan aktivitas bisnis dari dua atau lebih perusahaan. Hasil dari proses ini dapat berupa pembentukan entitas usaha yang benar-benar baru, atau alternatifnya salah satu perusahaan yang sudah ada bertindak sebagai pihak pengakuisisi yang mengambil alih perusahaan-perusahaan lainnya (Gupta & Jha, 2023). Praktik penggabungan usaha tidak hanya sekadar perubahan struktur kepemilikan, melainkan juga menawarkan sejumlah keuntungan ekonomis yang cukup beragam. Pertama, sinergi yang timbul dari penyatuan perusahaan-perusahaan tersebut dapat mendorong peningkatan efisiensi pada aspek keuangan, operasional, maupun tata kelola manajerial (Bonnet & Schain, 2021). Kedua, langkah ini mempermudah perusahaan dalam menghadapi dinamika persaingan pasar

sekaligus memperkuat posisi kompetitifnya di industri yang bersangkutan (Sufian & Rana, 2019).

Ketiga, penguasaan atas sumber daya ekonomi dan teknologi yang semakin kuat sebagai hasil penggabungan berpotensi meningkatkan produktivitas operasional secara berkelanjutan (Maji, 2005). Keempat, proses penggabungan usaha juga dapat memicu peningkatan nilai perusahaan, yang berasal dari perubahan valuasi atas aset-aset yang dikonsolidasikan (Entezarkheir & Sen, 2018).

Dalam literatur, penggabungan usaha dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori utama berdasarkan kriteria yang berbeda, yaitu struktur dan motif di balik penggabungan itu sendiri. Dari sisi struktur, penggabungan usaha terbagi menjadi dua bentuk: merger dan konsolidasi. Merger merujuk pada situasi di mana salah satu perusahaan yang terlibat tetap bertahan sebagai entitas hukum, kemudian mengambil alih aset serta kewajiban dari perusahaan-perusahaan lain yang bergabung. Adapun perusahaan yang diambil alih tersebut secara otomatis lenyap atau bubar karena seluruh operasionalnya terintegrasi ke dalam perusahaan yang bertahan (Chen, 2022). Sementara itu, konsolidasi merupakan bentuk penggabungan usaha yang berbeda, karena dalam skema ini semua perusahaan yang bergabung secara kolektif melebur dan tidak ada satu pun yang bertahan; sebagai gantinya, terbentuklah sebuah perusahaan baru yang sama sekali berbeda dari entitas-entitas sebelumnya (Nurjanah et al., 2023). Berdasarkan pada motif atau tujuannya, penggabungan usaha dapat dibedakan menjadi tiga jenis, yakni horizontal, vertikal, dan konglomerasi. Menurut Sudarmono (2023), penggabungan horizontal dilakukan dengan maksud utama untuk memperbesar pangsa pasar, yang dicapai melalui penyatuan perusahaan-perusahaan yang memiliki jenis usaha dan spesialisasi yang sama. Sebaliknya, penggabungan vertikal melibatkan perusahaan-perusahaan yang berada dalam satu rantai pasokan (*supply chain*) meskipun beroperasi pada industri yang berbeda, dengan sasaran akhir untuk meningkatkan efisiensi secara menyeluruh. Adapun penggabungan konglomerasi bertujuan untuk melakukan diversifikasi risiko bisnis; oleh karena itu, bentuk penggabungan ini menghubungkan perusahaan-perusahaan yang berasal dari industri dan spesialisasi yang beraneka ragam, tidak terbatas pada keterkaitan langsung di antara mereka.

Teori skala ekonomi (*economies of scale*)

Teori ini menjelaskan bahwamengemukakan bahwa penggabungan dua entitas perbankan atau lebih memungkinkan bank hasil merger untuk melakukan konsolidasi atas berbagai sumber daya operasional seperti jaringan kantor cabang, sistem teknologi informasi, tenaga kerja, serta fungsi administrasi dan manajemen (Rahmat, 2025). Dengan menyebarkan

biaya tetap ke dalam volume transaksi yang lebih besar, bank dapat menekan rata-rata biaya per unit output secara signifikan, misalnya melalui pengurangan duplikasi jaringan kantor, penyatuan pusat data, dan efisiensi pada biaya pemasaran serta kepatuhan regulasi (Panzar & Willig, 1981; Hughes et al., 2000). Dalam konteks perbankan Indonesia, merger terbukti mampu meningkatkan skala ekonomi entitas hasil konsolidasi meskipun dalam jangka pendek sering kali disertai dengan penurunan efisiensi akibat biaya transaksi integrasi yang tinggi (Susanti & Wijaya, 2021).

Teori X-efisiensi (*X-efficiency*)

Teori yang dikembangkan oleh Leibenstein (1966) menekankan bahwa inefisiensi operasional seringkali bersumber bukan dari skala produksi yang tidak optimal, melainkan dari pemborosan internal akibat lemahnya insentif manajerial, kurangnya disiplin biaya, serta rendahnya kompetisi di pasar input dan output (Leibenstein, 1966; Berger & Humphrey, 1997). Dalam konteks merger perbankan, akuisisi bank yang dikelola secara tidak efisien oleh bank yang lebih baik manajemennya diyakini dapat menghasilkan perbaikan pada penggunaan sumber daya dan menurunkan X-inefisiensi secara berkelanjutan (Fiordelisi, 2010).

Teori sinergi operasional (*operational synergy*)

Teori ini memandang merger sebagai wahana untuk menciptakan nilai tambah (*value creation*) yang tidak dapat dicapai oleh masing-masing entitas secara mandiri (Bradley et al., 1988). Sinergi ini dapat berupa *cost synergy* melalui eliminasi duplikasi fungsi dan *revenue synergy* melalui peningkatan pangsa pasar serta *cross-selling* produk lintas basis nasabah yang tergabung (Houston et al., 2001). Beberapa studi menunjukkan bahwa sinergi operasional yang teridentifikasi melalui *benchmarking* lintas entitas sebelum merger dapat menghasilkan pengurangan biaya operasional cabang yang signifikan, terutama ketika praktik-praktik terbaik dari masing-masing bank terdokumentasi dengan baik dan dapat diadopsi secara menyeluruh (Dey, 2022; Rahmawati & Hidayat, 2023).

3. METODE PENELITIAN

Artikel ini merupakan artikel riset yang disusun 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.

Berdasarkan seleksi artikel terdapat 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).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Literatur Review Dampak Merger Perbankan terhadap Efisiensi dan Operasional

Dalam konteks industri perbankan, dorongan paling fundamental yang melatarbelakangi keputusan untuk melakukan merger adalah upaya menciptakan efisiensi sekaligus penghematan biaya secara berkelanjutan. Secara teoretis, target tersebut dapat dicapai melalui tiga mekanisme utama: pertama, eliminasi berbagai biaya redundan yang muncul akibat duplikasi fungsi dan aktivitas; kedua, terbentuknya skala ekonomi yang optimal sehingga biaya rata-rata per unit output dapat ditekan; dan ketiga, perampingan rantai bisnis yang sebelumnya mungkin terlalu panjang dan tidak efisien. Untuk menguji proposisi teoretis ini, Rose (1987) melakukan analisis terhadap sampel nasional bank-bank yang terdaftar secara federal di Amerika Serikat. Hasil penelitiannya menunjukkan adanya penurunan biaya operasional yang cukup signifikan pada periode pasca-merger, setidaknya pada konteks perbankan Amerika pada era tersebut. Temuan positif ini kemudian mendapat penguatan dari Cornett et al., (2006), yang berhasil mendemonstrasikan bahwa peningkatan efisiensi biaya ternyata lebih konsisten terjadi dibandingkan dengan peningkatan pendapatan (*revenue enhancements*). Implikasi dari temuan ini cukup menarik: manfaat merger cenderung lebih mudah diwujudkan pada sisi pengeluaran (biaya) ketimbang pada sisi pemasukan (pendapatan). Namun demikian, para peneliti juga sepakat bahwa besaran (*magnitude*) manfaat serta waktu realisasi (*timing*) dari efisiensi tersebut sangatlah bersifat kontingen, artinya tidak dapat digeneralisasi untuk semua kasus merger.

Kajian empiris lebih lanjut, justru mengungkapkan adanya temuan yang cukup mengejutkan jika dikaitkan dengan teori skala ekonomi konvensional. Egger & Hahn (2010) menemukan bahwa bank-bank yang berukuran lebih kecil sering kali mencapai peningkatan kinerja biaya lebih awal dibandingkan dengan institusi-institusi perbankan yang berskala besar. Temuan ini terbelah berlawanan dengan intuisi umum yang selama ini kita yakini, bahwa skala ekonomi seharusnya lebih menguntungkan entitas besar. Di sisi lain, Sherman & Rupert (2006) memberikan kontribusi penting dengan mendokumentasikan secara rinci bahwa tantangan dalam proses integrasi khususnya yang berkaitan dengan infrastruktur teknologi informasi dan

penyesuaian personalia atau sumber daya manusia dapat menunda realisasi manfaat merger hingga kurun waktu dua hingga tiga tahun pasca-penggabungan.

Dimensi temporal seperti ini seringkali luput dari perhatian dalam studi-studi yang menggunakan pendekatan *cross-sectional* (potong lintang), yang hanya mengamati data pada satu titik waktu tertentu. Akibatnya, gambaran yang dihasilkan cenderung terlalu optimistis (*overly optimistic*) tentang hasil-hasil merger, karena tidak mampu menangkap dinamika jangka pendek yang justru penuh dengan tantangan. Apabila dilihat dari sudut pandang perbedaan wilayah atau lintas negara, hasil-hasil empiris yang ada ternyata memperlihatkan kompleksitas yang lebih tinggi.

Kompleksitas tersebut menjadi semakin nyata ketika Hagendorff & Keasey (2009) melakukan studi perbandingan antara bank-bank di Amerika Serikat dan Eropa. Penelitian mereka mengungkapkan bahwa institusi perbankan di Eropa cenderung lebih berfokus pada strategi pemotongan biaya dan pengurangan jumlah tenaga kerja pasca-merger. Sebaliknya, bank-bank di Amerika Serikat lebih menekankan pada upaya pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*) sebagai prioritas utama. Adanya divergensi strategis ini mengandung implikasi penting bagi para peneliti dan praktisi, terutama dalam menentukan bagaimana efisiensi seharusnya diukur ketika kita membandingkan berbagai konteks geografis yang berbeda. Sayangnya, isu metodologis ini jarang sekali diakomodasi secara memadai dalam studi-studi yang hanya berbasis pada satu negara semata. Secara lebih spesifik, Hassan & Lawrence (2008) memberikan bukti tambahan bahwa merger dan akuisisi di industri perbankan Amerika Serikat memang menghasilkan peningkatan efisiensi teknis. Namun demikian, keuntungan tersebut tidak selalu terdistribusi secara merata di antara bank-bank yang bergabung artinya ada pihak yang memperoleh manfaat lebih besar, sementara pihak lain mungkin hanya mengalami sedikit perubahan atau bahkan tidak sama sekali. Dalam konteks yang berbeda, yaitu di negara berkembang, Maani et al., (2026) melakukan kajian terhadap merger pada bank sektor publik di India. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa efisiensi teknis sebenarnya dapat dicapai melalui merger, namun hal itu mensyaratkan adanya manajemen yang kompeten serta proses integrasi yang dirancang secara matang dan terencana sejak awal.

Berdasarkan seluruh rangkaian tinjauan literatur yang telah diuraikan sebelumnya, dapat ditarik suatu kesimpulan penting bahwa efisiensi biaya bukanlah sebuah *outcome* yang otomatis melekat pada setiap aktivitas merger perbankan. Sebaliknya, efisiensi tersebut merupakan sesuatu yang bersifat mungkin (*possible*) namun tidak serta-merta terjadi dengan sendirinya (*not automatic*). Dari berbagai bukti empiris yang ada, keberhasilan merger dalam

mewujudkan efisiensi operasional sangat bergantung pada setidaknya empat faktor kunci. Pertama, ukuran relatif bank-bank yang bergabung apakah keduanya relatif seimbang atau justru sangat timpang. Kedua, strategi pasca-merger yang dipilih, apakah berorientasi pada pemotongan biaya (*cost-cutting*) atau pada pertumbuhan pendapatan (*revenue growth*). Ketiga, kecepatan dan kualitas proses integrasi, terutama dalam hal teknologi informasi dan sumber daya manusia. Keempat, konteks regulasi dan geografis tempat merger berlangsung, mengingat perbedaan lintas negara terbukti menghasilkan pola strategi yang berbeda. Dengan kata lain, efisiensi bukanlah properti yang secara inheren melekat pada instrumen merger itu sendiri. Ia lebih tepat dipahami sebagai produk atau hasil dari serangkaian keputusan manajerial yang diambil pasca-merger, serta kondisi institusional yang melingkupi proses tersebut. Kesimpulan ini sekaligus menegaskan bahwa studi literatur yang bersifat kontekstual seperti yang dilakukan dalam artikel ini menjadi sangat relevan untuk memberikan panduan yang lebih realistis bagi para pemangku kebijakan dan praktisi perbankan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Tinjauan literatur yang telah diuraikan secara sistematis dalam artikel ini mengarah pada sejumlah simpulan penting. Pertama, merger dan akuisisi (M&A) di industri perbankan memang secara teoretis menjanjikan berbagai manfaat ekonomis, terutama dalam bentuk efisiensi biaya, skala ekonomi, serta sinergi operasional. Namun demikian, janji teoretis tersebut tidak serta-merta terwujud secara otomatis dalam praktik. Berbagai studi empiris yang dikaji justru memperlihatkan adanya disparitas temuan yang cukup tajam: di satu sisi, beberapa penelitian menemukan penurunan biaya operasional yang signifikan pasca-merger, sementara di sisi lain, sejumlah riset mengungkapkan bahwa efisiensi sering kali tertunda atau bahkan gagal tercapai akibat kompleksitas integrasi, terutama pada aspek teknologi informasi, sumber daya manusia, dan budaya organisasi.

Kedua, keberhasilan merger dalam meningkatkan efisiensi operasional bersifat sangat kontekstual dan bergantung pada interaksi berbagai faktor, antara lain ukuran relatif bank yang bergabung, strategi pasca-merger yang dipilih (apakah berorientasi pada pemotongan biaya atau pertumbuhan pendapatan), kecepatan dan kualitas proses integrasi, serta lingkungan regulasi dan geografis tempat merger berlangsung. Temuan ini menegaskan bahwa efisiensi bukanlah properti inheren dari merger itu sendiri, melainkan produk dari serangkaian keputusan manajerial dan kondisi institusional yang menyertainya.

Ketiga, perbedaan lintas wilayah misalnya antara Amerika Serikat dan Eropa, serta antara negara maju dan negara berkembang menunjukkan bahwa tidak ada pendekatan tunggal yang berlaku universal. Bank-bank di Eropa cenderung menekankan pemotongan biaya dan pengurangan tenaga kerja, sementara bank-bank di Amerika Serikat lebih berfokus pada pertumbuhan pendapatan. Di negara berkembang seperti India, efisiensi teknis dapat dicapai melalui merger, namun dengan syarat didukung oleh manajemen yang kompeten dan perencanaan integrasi yang matang. Dengan demikian, kajian literatur yang spesifik dan kontekstual seperti yang dilakukan dalam artikel ini menjadi sangat relevan untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta memberikan panduan yang lebih realistis bagi para pemangku kepentingan.

Beberapa saran dapat diajukan baik untuk pengembangan riset selanjutnya maupun untuk praktik di lapangan. Penelitian empiris di masa depan disarankan untuk tidak hanya mengandalkan pendekatan *cross-sectional* yang statis, melainkan menggunakan desain longitudinal yang mampu menangkap dimensi waktu realisasi manfaat merger, termasuk periode integrasi yang dapat berlangsung hingga dua hingga tiga tahun pasca-merger. Selain itu, studi lintas negara yang memperhitungkan perbedaan regulasi, budaya organisasi, dan tingkat perkembangan sektor keuangan akan sangat bermanfaat untuk membangun teori yang lebih kontekstual. Peneliti juga disarankan untuk menguji secara lebih mendalam interaksi antara strategi pasca-merger (*cost-cutting* vs. *revenue growth*) dengan karakteristik bank yang bergabung, guna mengidentifikasi kondisi spesifik di mana masing-masing strategi menghasilkan efisiensi optimal.

DAFTAR REFERENSI

- 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/su15107822>
- 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.
- Brunetto, G. (2007). Information systems integration during mergers: Integration modes typology and integration paths. In *Proceedings of the 9th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS 2007)* (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.2003.08.002>
- 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.1538-4616.2007.00058.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/10.1177/09722629241275326>
- 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-03-2013-0157>
- Chao, R.-D., & Lin, F.-R. (2008). Post-merger IT integration: An IT culture conflict perspective. In *Proceedings of the 12th Pacific Asia Conference on Information Systems (PACIS 2008)* (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.2009.26>
- 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/su12083078>
- 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 (Vol. 2, pp. 145–148)*. <https://doi.org/10.1109/ICM.2011.153>

- 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/s10693-012-0132-4>
- 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.2006.0053>
- 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.2019100101>
- 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.2009.07.007>
- 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.2017.01.003>
- 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.2009.00306.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.1220>
- Hassan, M., & Giouvris, 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-03-2020-0043>
- 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/s13132-016-0389-1>
- 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).
- 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/s12599-016-0433-5>
- 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.2019.1668766>
- Ismail, A., & Davidson, I. (2007). The determinants of target returns in European bank mergers. *Service Industries Journal*, 27(5), 617–633. <https://doi.org/10.1080/02642060701411781>

- Ismail, A., Davidson, I., & Frank, R. (2009). Operating performance of European bank mergers. *Service Industries Journal*, 29(3), 345–366. <https://doi.org/10.1080/02642060701849899>
- 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, Article e187435012207260. <https://doi.org/10.2174/18743501-v15-e221020-2022-37>
- 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.2024.102535>
- 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-03-2013-0052>
- 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.1540-6288.2005.00124.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.2023-34.02>
- 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.2024015>
- 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>
- 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.20445>
- Otoritas Jasa Keuangan. (2021). *Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 12/POJK.03/2021 tentang bank umum*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2025). *Siaran pers: Imbauan OJK kepada Bank KBMI I untuk memperkuat fundamental permodalan*. Otoritas Jasa Keuangan.
- Otoritas Jasa Keuangan. (2026). *Laporan perkembangan konsolidasi perbankan triwulan I 2026*. Otoritas Jasa Keuangan.
- 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.2012.050422>