

**ANALISIS KINERJA KEUANGAN PT. BANK SYARIAH INDONESIA
(PERSERO) TBK PERIODE 2021-2025**

Sendy Prayogi¹, Muhammad Kambali²

*Universitas KH. Mukhtar Syafaat Blokagung Banyuwangi¹, Universitas Islam Al
Azhar Menganti Gresik²*

Email: sendy9172@gmail.com¹, hambali236@gmail.com²

Abstract

This study aims to evaluate the fundamental resilience and operational performance of Bank Syariah Indonesia (BSI) post-merger during the 2021–2025 period. The approach used is descriptive quantitative by applying horizontal trend analysis and the Risk-Based Bank Rating (RBBR) assessment system to the bank's key financial ratio components. The findings of this study indicate that this efficiency has significantly boosted profitability in 2025, as indicated by the ROA achievement of 2.65% and ROE of 18.05%. A very high CAR ratio (27.12%) triggers the opportunity cost of idle capital, while the dominance of murabahah contracts (56–60%). However, there are performance contradictions in the form of overly defensive capital management, the dominance of fixed-margin financing (murabahah), and a governance gap indicated by the stagnation of the Good Corporate Governance (GCG) rating. The implications suggest that BSI Management should immediately shift to an "Expansive Efficiency" strategy by optimizing profit-sharing financing (mudharabah and musyarakah) and comprehensively improving internal governance to achieve a high level of bank health.

Keywords: Financial Performance, BSI

Abstrak

Penelitian ini bertujuan mengevaluasi ketahanan fundamental dan kinerja operasional Bank Syariah Indonesia (BSI) pasca-merger selama periode 2021–2025 Pendekatan yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif dengan menerapkan analisis tren horizontal dan sistem penilaian Risk-Based Bank Rating (RBBR) terhadap komponen rasio keuangan utama bank. Temuan pada penelitian ini efisiensi ini berhasil mendongkrak profitabilitas secara signifikan pada tahun 2025, yang ditunjukkan oleh capaian ROA sebesar 2,65% dan ROE sebesar 18,05%. Rasio CAR yang sangat tinggi (27,12%) memicu opportunity cost dari modal yang menganggur, sedangkan dominasi akad murabahah (56–60%). Tetapi terdapat kontradiksi kinerja berupa pengelolaan modal yang terlalu defensif, dominasi pembiayaan bermargin tetap (murabahah), serta adanya governance gap yang diindikasikan oleh stagnasi peringkat Good Corporate Governance (GCG). Implikasi yang ada menunjukkan Manajemen BSI direkomendasikan untuk segera beralih ke strategi “Efisiensi Ekspansif” melalui optimalisasi pembiayaan berbasis bagi hasil (mudharabah dan musyarakah) serta pembenahan tata kelola internal secara menyeluruh guna mencapai tingkat kesehatan bank yang prima.

Kata Kunci: Kinerja Keuangan, BSI

A. PENDAHULUAN

Konsolidasi industri perbankan syariah melalui pembentukan PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) tidak terlepas dari kondisi internal dan keuangan bank-bank pembentuknya. Secara historis, kondisi pra-merger menunjukkan kesenjangan kinerja operasional yang mendalam di antara tiga bank pilar syariah, yaitu PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah, terutama pada rasio Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO). BRI Syariah dan Bank Syariah Mandiri mencatatkan rata-rata rasio BOPO yang tinggi, masing-masing sebesar 95,02% dan 94,50%, yang melampaui ambang batas ideal Bank Indonesia sebesar 92%. Kondisi ini berbanding terbalik dengan Bank BNI Syariah yang memiliki rasio BOPO lebih efisien pada angka 86,90%. Ketimpangan kinerja yang diwarisi ini menegaskan perlunya analisis mendalam mengenai efektivitas penggabungan bank-bank tersebut dalam mewujudkan efisiensi biaya yang menyeluruh (Ismanto dan Laksono 2020).

Pembentukan Bank Syariah Indonesia (BSI) pada 1 Februari 2021 terjadi di tengah gejolak ekonomi makro akibat krisis pandemi Covid-19. Menurut analisis (Hendra 2025) entitas baru ini langsung dihadapkan pada kemunduran aktivitas ekonomi di sektor riil yang menuntut penerapan manajemen risiko secara fleksibel dan adaptif, khususnya dalam mengelola kualitas penyaluran dana demi menghindari lonjakan rasio pembiayaan bermasalah (Non-Performing Financing/NPF). Akibatnya, proses transisi operasional dan penyelarasan budaya pasca-merger harus berjalan seiring dengan kebijakan manajemen risiko yang ketat demi menjaga stabilitas operasional perbankan.

Di luar tantangan pandemi, industri perbankan syariah nasional sebenarnya menghadapi kontradiksi kondisi ekonomi yang memerlukan kajian kritis. Melalui pemetaan empiris terhadap Bank Umum Syariah (BUS) di Indonesia, (Ramadhani dan Purwanto 2025) menemukan adanya anomali di mana institusi perbankan syariah secara formal dinilai sehat berdasarkan indikator regulasi Risk-Based Bank Rating (RBBR), namun pengujian menggunakan model prediksi kebangkrutan seperti Altman Z-Score justru menunjukkan adanya kerentanan finansial pada kategori Distress dan Grey. Fenomena ini mengindikasikan bahwa secara makro, industri perbankan syariah rentan mengalami kesulitan keuangan (*financial*

distress), sehingga riset ini menjadi krusial untuk mengevaluasi ketahanan fundamental mereka pasca-konsolidasi besar.

Aksi penggabungan usaha tiga bank syariah anak perusahaan BUMN secara teoretis diharapkan mampu menciptakan sinergi operasional yang mendorong profitabilitas. Secara empiris, performa BSI pasca-merger menunjukkan keberhasilan dalam mengoptimalkan pengelolaan aset, yang tecermin dari tren kenaikan Return on Assets (ROA) dari 1,61% (2021) menjadi 2,49% (2024). Namun, (Nisa dkk. 2025) mengidentifikasi adanya ketidakselarasan kinerja operasional; pendapatan berbasis margin bersih (*net imbalan*) justru menyusut dari 6,04% (2021) menjadi 5,66% (2024). Hal ini mengindikasikan adanya tekanan pada strategi penetapan harga (*pricing strategy*) dan ketatnya persaingan dana murah, sehingga lonjakan laba bersih penopang ROA lebih didorong oleh pemangkasan biaya operasional secara masif daripada ekspansi margin imbalan.

Celah kritis lain dalam kinerja pasca-konsolidasi BSI terletak pada ketidakseimbangan tata kelola likuiditas, di mana penguatan Capital Adequacy Ratio (CAR) yang konsisten di atas 20% sejak 2021 hingga 2024 tidak berjalan seiring dengan optimalisasi peran perantara keuangan (fungsi intermediasi). Pertumbuhan Financing to Deposit Ratio (FDR) yang tertahan di level 73,39% pada awal konsolidasi (2021) mencerminkan adanya sikap kehati-hatian yang berlebihan (*over-prudent*) atau keterbatasan serapan pasar riil syariah pada fase awal penyatuan ekosistem (Rachmawati dkk. 2023).

Ketidakoptimalan ini bersumber dari karakteristik portofolio produk BSI pasca-merger yang didominasi oleh akad jual-beli dengan margin tetap, khususnya *murabahah*, dengan porsi mencapai 56% hingga 60%. Dominasi ini memicu kritik akademis dari (Murtadha dan Kornitasari 2024), yang menegaskan bahwa esensi ekonomi Islam seharusnya berpijak pada akad bagi hasil (*mudharabah* dan *musyarakah*) demi menjunjung keadilan dan distribusi risiko. Ketika bank syariah terbesar nasional lebih mengedepankan porsi *murabahah* demi menghindari risiko pasar, fungsi sosial-syariah institusi tersebut dinilai menyimpang dari idealisme teoretis, sehingga riset ini penting untuk mengevaluasi orientasi kemaslahatan portofolio produk BSI.

Kontribusi teoretis penelitian ini berfokus pada penyediaan alat ukur nyata (parameter empiris) mengenai ketahanan jangka panjang institusi keuangan pasca-konsolidasi. Berdasarkan pengamatan data horizontal BSI periode 2021-2025, optimalisasi alokasi aset produktif dan penguatan struktur permodalan terbukti meningkatkan kapasitas penyerapan risiko dengan skor stabilitas finansial (Z-Score) di atas ambang batas aman. Menurut (Umiyati dkk. 2025), penataan aset yang sinergis pasca-merger ini memvalidasi pandangan teoretis bahwa optimalisasi pemanfaatan aset dapat menempatkan bank pada zona aman dari risiko kebangkrutan jangka panjang.

Kendati demikian, terdapat distorsi internal pada ranah tata kelola di mana penilaian mandiri (self-assessment) Good Corporate Governance (GCG) BSI selama 2021-2025 konsisten tertahan pada peringkat komposit 2. Hambatan minor yang bersumber dari kompleksitas sinkronisasi Dewan Pengawas Syariah maupun infrastruktur pelaporan teknologi informasi pasca-merger menjadi celah penelitian (*research gap*) yang mengonfirmasi bahwa akselerasi kinerja finansial belum diimbangi oleh kesempurnaan implementasi prinsip tata kelola syariah secara mutlak (Susanto dan Muhammad Rizqi Azizi 2025).

Di sinilah letak kebaruan (*novelty*) penelitian ini dibandingkan dengan literatur terdahulu. Mayoritas studi empiris mengenai merger BSI sejauh ini terbatas pada analisis lintas waktu satu periode (*cross-sectional*) yang hanya memotret fase awal konsolidasi, sebagaimana dicatat oleh (Safitri dkk. 2025). Menanggapi kekosongan ilmiah tersebut, riset ini menyajikan analisis longitudinal komprehensif selama lima tahun (2021-2025). Rentang waktu yang panjang ini bertujuan untuk menguji secara valid apakah penggabungan usaha berskala besar ini menghasilkan ketahanan fundamental yang berkelanjutan (*sustainable resilience*) atau sekadar fluktuasi kinerja pada fase awal penggabungan.

B. LANDASAN TEORI

1. Teori Profitabilitas Aset (Return on Asset/ ROA)

Return on Asset (ROA) mengukur kemampuan manajemen menghasilkan laba bersih dari pengelolaan aset. Pada perbankan syariah, pengukuran ROA lebih kompleks karena bergantung pada instrumen bagi hasil (*yield sharing*) dan margin sektor riil. Pasca-konsolidasi, evaluasi ROA berfungsi menguji apakah perluasan

skala aset (*economies of scale*) meningkatkan efisiensi laba. Secara teoretis, efisiensi biaya operasional adalah determinan utama stabilitas laba. Kegagalan memitigasi biaya tetap (*fixed costs*) pasca-integrasi akan menurunkan profitabilitas, sejalan dengan rasio BOPO yang terbukti berpengaruh negatif-signifikan terhadap profitabilitas aset (Khasanah dkk. 2022).

2. Teori Pengembalian Ekuitas (Return on Equity - ROE)

Return on Equity (ROE) merupakan indikator utama tingkat kemakmuran pemilik modal (*shareholders' wealth*) dengan mengukur optimalisasi ekuitas bersih tanpa memicu risiko utang yang membahayakan. Berdasarkan teori keagenan (*agency theory*), restrukturisasi diperlukan untuk mengatasi benturan kepentingan antara pemegang saham (*prinsipal*) dan manajemen (*agen*) guna menekan biaya keagenan (*agency costs*). Pasca-merger, evaluasi ROE mendasar karena adanya perubahan basis modal. Penataan korporasi harus melipatgandakan keuntungan ekuitas dengan mengeliminasi operasional yang tidak efisien, mengingat urgensi pergeseran kinerja profitabilitas ekuitas pasca-restrukturisasi korporasi. (Rosad dkk. 2023) Perubahan ROE ini memvalidasi apakah ekspansi ekuitas berhasil menghasilkan keuntungan atau justru memicu dilusi profitabilitas.

3. Teori Likuiditas Intermediasi (Financing to Deposit Ratio - FDR)

Financing to Deposit Ratio (FDR) mengukur kapasitas penyaluran dana masyarakat ke skema bagi hasil dan margin tetap pada perbankan syariah, di mana manajemen harus menyeimbangkan motif profitabilitas dan kebutuhan bantalan kas yang aman (*prudent liquidity cushion*). Instrumen ini menguji kapasitas penyaluran dana pihak ketiga (Putri dkk. 2025). Ketidakmampuan menyalurkan Dana Pihak Ketiga (DPK) memicu dana menganggur (*idle funds/amwal mu'attalah*) yang membebani profitabilitas bank dan melanggar prinsip ekonomi Islam tentang sirkulasi harta. Analisis FDR berkala pasca-konsolidasi penting untuk memastikan manajemen tidak terjebak sikap *over-prudent* yang menghambat pembiayaan sektor riil.

4. Teori Risiko Kredit Pembiayaan (Non-Performing Financing - NPF)

Non-Performing Financing (NPF) mencerminkan kegagalan fungsi penyaringan (*screening*) dan pemantauan (*monitoring*) bank terhadap kapasitas bayar debitur. Perbankan syariah rentan terhadap risiko *moral hazard* dan asimetri

informasi yang tinggi, di mana pembengkakan NPF dapat menahan likuiditas serta menggerus margin bersih. Mitigasi risiko bertumpu pada konsistensi mekanisme pencadangan aset produktif dalam menahan laju penurunan kinerja keuangan (Malik dan Anwar 2021). Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) bertindak sebagai *financial buffer* dari risiko *default*, namun pencadangan yang terlalu agresif berisiko memangkas laba operasional. Pasca-merger, standarisasi parameter kolektibilitas mutlak diperlukan demi stabilitas ekspansi pembiayaan.

5. Teori Efisiensi Biaya (BOPO)

Rasio BOPO mengukur efisiensi manajemen dalam mengendalikan pengeluaran rutin terhadap pendapatan. Berdasarkan teori efisiensi pasar (*X-efficiency theory*), kesenjangan kinerja bank didominasi oleh inefisiensi internal (struktur gemuk, alur kerja berbelit, kurang teknologi). Dalam konteks penggabungan usaha, penurunan rasio beban operasional menjadi indikator utama keberhasilan restrukturisasi melalui eliminasi duplikasi proses pasca-integrasi sistem (Febriansyah dan Faiqoh 2025). Sinergi operasional dicapai lewat rasionalisasi cabang, integrasi teknologi, dan unifikasi SDM guna memangkas biaya tetap dan mencapai efisiensi jangka panjang (*long-run economies of scale*).

6. Teori Kecukupan Modal (Capital Adequacy Ratio - CAR)

Capital Adequacy Ratio (CAR) mengukur kecukupan modal terhadap Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) sebagai perisai dari risiko kerugian tak terduga (*unexpected losses*). Pemenuhan CAR wajib mematuhi *regulatory capital requirements* demi menjaga stabilitas makroekonomi (Umiyati dkk. 2025). Meski demikian, rasio CAR yang terlampaui tinggi menunjukkan modal tidak produktif (*underutilized capital*). Sikap ultra-konservatif bank syariah pasca-merger yang menahan CAR terlalu tinggi dapat menghambat fungsi intermediasi, sehingga optimasi modal harus menyeimbangkan penyerapan risiko dan pertumbuhan aset produktif.

7. Teori Tingkat Kesehatan Komposit Perbankan (RGEC)

Kerangka RGEC (*Risk Profile, Good Corporate Governance, Earnings, Capital*) menilai kesehatan bank secara holistik sebagai ekosistem keuangan yang terintegrasi berbasis risiko (*Risk-Based Bank Rating*). Penilaian komposit ini dibangun atas integrasi profil risiko dan rentabilitas secara granula (Siti Nurjanah

dkk. 2023), di mana GCG dan kapasitas modal dituntut mampu menyerap deviasi kinerja operasional akibat fluktuasi risiko pembiayaan dan likuiditas. Evaluasi menyeluruh ini krusial pasca-merger perbankan syariah besar untuk mendeteksi distorsi internal serta ketidakselarasan infrastruktur pelaporan keuangan.

C. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif. Pendekatan ini dipilih untuk menyelesaikan keterbatasan studi terdahulu yang mayoritas terjebak pada analisis *cross-sectional* satu tahun, guna menguji secara valid ketahanan fundamental BSI pasca-merger. Lokasi dan Objek Penelitian Objek penelitian adalah PT Bank Syariah Indonesia (Persero) Tbk (BSI). Pemilihan BSI didasarkan pada signifikansi entitas sebagai hasil konsolidasi tiga bank syariah BUMN Fokus analisis mencakup enam rasio keuangan utama: ROA, ROE, FDR, NPF, BOPO, dan CAR, yang dievaluasi menggunakan kerangka *Risk-Based Bank Rating* (RBBR).

Sumber Data Data penelitian bersifat sekunder, berupa Laporan Keuangan Tahunan yang telah Diaudit (*Audited Annual Financial Statements*) dan Laporan Tahunan BSI periode 2021-2025. Dokumen ini diposisikan sebagai sumber data dengan validitas tinggi karena telah melalui proses attestasi oleh Kantor Akuntan Publik (KAP) independen dan disetujui dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).

Teknik Pengumpulan Data, Data dikumpulkan melalui metode dokumentasi non-perilaku melalui penelusuran situs resmi hubungan investor (*investor relations*) BSI serta publikasi berkala Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Data runtun waktu (*time series*) dari enam rasio utama ditabulasikan ke dalam tabel kerja untuk standarisasi analisis. Alat Analisis Data (Logika Kerja) Analisis dijalankan melalui pendekatan *Risk-based Bank Rating* (RBBR) yang terbagi menjadi tiga tahap yaitu:

Pertama, menghitung pergerakan horizontal enam rasio keuangan (ROA, ROE, FDR, NPF, BOPO, CAR) berdasarkan formulasi OJK. *Kedua*, mengelompokkan rasio ke dalam faktor Profil Risiko, Rentabilitas, dan Permodalan sesuai POJK No. 8/2014 & SEOJK No. 10/2014, dan *Ketiga*, mengintegrasikan faktor-faktor di atas dengan penilaian GCG untuk menentukan Peringkat Komposit (PK) kesehatan bank (PK-1 hingga PK-5).

D. HASIL DAN ANALISIS DATA EMPIRIS

1. Log Aksi Korporasi dan Milestone Strategis

PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) resmi terbentuk melalui proses konsolidasi tiga entitas perbankan syariah milik negara, yakni PT Bank BRI Syariah Tbk, PT Bank Syariah Mandiri, dan PT Bank BNI Syariah, yang efektif beroperasi per 1 Februari 2021. Pembentukan ini merupakan implementasi rencana strategis konsolidasi perbankan syariah nasional untuk menyatukan kekuatan aset dan jaringan operasional menjadi entitas tunggal dengan cakupan aset terbesar di Indonesia. Berikut adalah tabel kronologis aksi korporasi dan peristiwa signifikan BSI selama periode 2021-2025:

Tabel 1. Log Aksi Korporasi dan Milestone Strategis BSI (2021-2025)

Tanggal/Tahun	Peristiwa	Deskripsi Peristiwa
1-Feb-21	Efektif Merger	Integrasi operasional BRI Syariah, Syariah Mandiri, dan BNI Syariah.
2022	Implementasi Strategi	Penyesuaian model bisnis dan penguatan struktur permodalan.
2023	Ekspansi Digitalisasi	Optimalisasi layanan <i>digital banking</i> dan ekosistem syariah.
2024	Integrasi Ekosistem	Peluncuran platform layanan baru dan integrasi ekosistem terpadu.
2025	Konsolidasi Pasar	Pencapaian target pertumbuhan aset dan penguatan posisi pasar nasional.

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan BSI (2021-2025)

2. Analisis Tren Kinerja Keuangan BSI (2021-2025)

Bagian ini menyajikan data kuantitatif mengenai kinerja keuangan BSI sepanjang periode 2021–2025. Data yang digunakan mencakup ringkasan statistik rasio keuangan utama: *Return on Asset* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Financing to Deposit Ratio* (FDR), *Non-Performing Financing* (NPF) Gross, Biaya Operasional terhadap Pendapatan Operasional (BOPO), *Capital Adequacy Ratio* (CAR), serta realisasi Laba Bersih.

Tabel 2. Ringkasan Kinerja Keuangan BSI (2021-2025)

Tahun	ROA (%)	ROE (%)	FDR (%)	NPF Gross (%)	BOPO (%)	CAR (%)	Laba Bersih (Rp Miliar)
2021	1,61	14,39	73,39	0,87	76,95	22,18	3.028
2022	2,31	16,84	76,54	2,42	72,84	24,11	4.262
2023	2,34	16,08	83,25	2,08	73,66	23,99	5.7
2024	2,49	17,21	82,35	1,97	72,15	26,05	7.42
2025	2,65	18,05	84,12	1,85	70,45	27,12	9.15

Sumber: Diolah dari Laporan Tahunan BSI (2021-2025).

Deskripsi Tren Statistik:

- Profitabilitas (ROA dan ROE): Terdapat tren penguatan yang konsisten. Rasio ROA mengalami akselerasi dari 1,61% (2021) menjadi 2,65% (2025). Sejalan dengan hal tersebut, ROE mencatatkan fluktuasi namun menunjukkan pertumbuhan signifikan pada akhir periode pengamatan di angka 18,05%.
- Likuiditas (FDR): Fungsi intermediasi menunjukkan peningkatan progresif. Rasio FDR bergerak naik dari 73,39% pada tahun awal merger (2021) hingga mencapai level 84,12% pada akhir periode 2025.
- Kualitas Aset (NPF Gross): Mengalami fluktuasi pada fase awal pasca-merger (2022) di angka 2,42%, sebelum akhirnya berhasil dimitigasi secara bertahap hingga mencapai 1,85% pada tahun 2025.
- Efisiensi Operasional (BOPO): Terdapat indikasi perbaikan efisiensi yang berkelanjutan. Rasio BOPO berhasil ditekan dari 76,95% pada 2021 menjadi 70,45% pada tahun 2025, yang mencerminkan optimalisasi biaya operasional.
- Permodalan (CAR) dan Laba: Struktur permodalan terjaga sangat kuat dengan tren CAR yang meningkat dari 22,18% (2021) menjadi 27,12% (2025). Pertumbuhan modal ini selaras dengan tren kenaikan laba bersih yang tumbuh lebih dari tiga kali lipat sepanjang periode pengamatan (Rp3.028 miliar menjadi Rp. 9150 miliar).

E. PEMBAHASAN

1. Transformasi Efisiensi dan Paradoks Profitabilitas Pasca-Merger

Analisis empiris kinerja PT Bank Syariah Indonesia (BSI) periode 2021-2025 memberikan bukti konklusif mengenai validitas teori *X-Efficiency* dalam konteks konsolidasi perbankan. Penurunan rasio BOPO secara konsisten dari 76,95% (2021) menjadi 70,45% (2025) bukan sekadar fluktuasi statistik, melainkan

manifestasi sinergi operasional pasca-merger. Merujuk pada teori *X-efficiency*) (Febriansyah dan Faiqoh 2025), keberhasilan ini mengonfirmasi kapabilitas entitas hasil merger dalam mengeliminasi duplikasi *fixed cost*, seperti integrasi platform teknologi informasi dan rasionalisasi jaringan cabang yang sebelumnya tumpang tindih antar entitas pembentuk. Tren kenaikan ROA yang stabil (1,61% hingga 2,65%) semakin memperkuat argumentasi bahwa manajemen berhasil mengoptimalkan utilisasi aset seiring dengan efisiensi struktur biaya.

Namun, narasi efisiensi ini tidak bersifat linear. Lonjakan *NPF Gross* dari 0,87% (2021) menjadi 2,42% (2022) merupakan anomali yang mencerminkan proses *asset cleansing* terhadap *legacy loans*, risiko bawaan (*inherent risk*) dari profil aset yang heterogen sebelum integrasi (BSI *Annual Report*, 2022). Penurunan NPF kembali ke level 1,85% pada tahun 2025 mengindikasikan efektivitas sistem manajemen risiko terpadu dalam menahan guncangan kualitas aset. Lonjakan NPF pada fase awal integrasi bukanlah kegagalan manajerial, melainkan tahapan krusial dalam pembersihan neraca guna mencapai stabilitas jangka panjang.

Di sisi lain, tren peningkatan CAR (22,18% hingga 27,12%) membuka diskusi kritis mengenai *Agency Theory*. Secara teoretis, rasio CAR yang bertahan jauh di atas ambang batas regulasi mengindikasikan preferensi manajerial yang ultra konservatif. Terdapat indikasi *over-capitalized*, di mana manajemen cenderung menahan modal berlebih (*excess capital*) alih-alih mengalokasikannya ke instrumen pembiayaan produktif. Berperspektif teori keagenan (Rosad dkk. 2023), perilaku ini merupakan upaya mitigasi risiko pribadi guna menghindari *financial distress* jangka pendek, yang berimplikasi pada hilangnya peluang keuntungan (*opportunity cost*) bagi pemegang saham. Oleh karena itu, efisiensi BSI saat ini masih bersifat “efisiensi defensif”, berfokus pada penghematan biaya dan ketahanan modal, bukan “efisiensi ekspansif” yang berani melakukan penetrasi pasar melalui *leverage* yang optimal.

2. Paradoks Likuiditas dan Komersialisasi Portofolio

Analisis fungsi intermediasi BSI memperlihatkan pergeseran yang kontras. Peningkatan rasio *Financing to Deposit Ratio* (FDR) dari 73,39% (2021) menjadi 84,12% (2025) merupakan indikator empiris keberhasilan manajemen dalam mengikis fenomena *idle funds* (*amwal mu'attalah*) yang sempat menghambat fase awal konsolidasi. Secara

teoretis, pencapaian ini memvalidasi kemampuan manajemen dalam memitigasi sikap *over-prudent* yang berlebihan.

Namun, keberhasilan likuiditas ini membawa catatan kritis pada komposisi portofolio. Data menunjukkan bahwa dominasi akad jual-beli *murabahah* tetap konstan pada kisaran 56% hingga 60% (BSI *Annual Report*, 2021-2025). Secara akademis, fenomena ini mengindikasikan deviasi dari idealisme ekonomi Islam. Namun, secara objektif, persistensi akad ini merupakan respons adaptif terhadap *risk appetite* debitur pasca-pandemi yang memprioritaskan instrumen margin tetap. Kendati demikian, ketika BSI, sebagai bank syariah terbesar nasional, lebih mengutamakan stabilitas margin demi mengejar laba yang tumbuh pesat (Rp. 3.028 miliar menjadi Rp. 9.150 miliar), institusi ini secara inheren mengedepankan keamanan profitabilitas di atas fungsi sosial-syariah berbasis bagi hasil. Hal ini menegaskan bahwa kinerja keuangan BSI merupakan hasil dari strategi konservatif yang memaksimalkan instrumen berbasis utang. Kritikan (Murtadha dan Kornitasari 2024) menjadi relevan di sini: orientasi portofolio BSI masih terbelenggu dalam komersialisasi jangka pendek, yang ironisnya, justru menjadi “pelindung” bagi stabilitas finansial bank dari volatilitas risiko pasar.

3. Disparitas Tata Kelola dan Implikasi Strategis

Evaluasi terhadap faktor *Risk-Based Bank Rating* (RBBR) mengungkap adanya *gap* antara kinerja finansial yang impresif dengan kualitas tata kelola. Meskipun secara kuantitatif BSI terus menguat (CAR 27,12% pada 2025), penilaian mandiri *Good Corporate Governance* (GCG) konsisten tertahan pada peringkat komposit 2. Ketidakmampuan menembus Peringkat Komposit 1 (“Sangat Sehat”) adalah bukti adanya *research gap* antara kecepatan akselerasi finansial dengan kesempurnaan implementasi infrastruktur tata kelola.

Hambatan ini berakar pada aspek “soft” tata kelola, yakni kompleksitas sinkronisasi Dewan Pengawas Syariah (DPS) dan integrasi sistem pelaporan teknologi informasi pasca-merger. Implikasi manajerialnya nyata: BSI telah mencapai *financial resilience*, namun belum mencapai *operational excellence* secara absolut. Jika manajemen tidak segera melakukan *de-bottlenecking* pada celah tata kelola ini, akselerasi menuju “Top 10 Global Islamic Bank” akan terhambat oleh inefisiensi beban administratif. BSI tidak sedang mengalami krisis finansial, sebagaimana diprediksi model *Altman Z-Score* untuk BUS secara makro, melainkan mengalami “kelelahan struktural” dalam menyatukan kultur manajemen dari tiga entitas yang berbeda. Mega-merger ini sukses dalam menghasilkan ketahanan fundamental, namun keberlanjutan jangka panjang (*sustainable resilience*)

sangat bergantung pada kemampuan BSI untuk mentransformasi diri menjadi entitas yang “Sangat Sehat” melalui revolusi tata kelola.

F. KESIMPULAN

Merger BSI pada tahun 2021 terbukti berhasil memperkuat ketahanan fundamental perbankan syariah nasional melalui penyatuan operasional yang mengeliminasi duplikasi biaya. Efisiensi ini berhasil mendongkrak profitabilitas secara signifikan pada tahun 2025, yang ditunjukkan oleh capaian ROA sebesar 2,65% dan ROE sebesar 18,05%.

Riset menemukan bahwa kesuksesan integrasi biaya tidak diikuti oleh fungsi intermediasi yang agresif akibat manajemen modal yang ultra-konservatif. Rasio CAR yang sangat tinggi (27,12%) memicu *opportunity cost* dari modal yang menganggur, sedangkan dominasi akad *murabahah* (56–60%) menunjukkan bank lebih memprioritaskan keamanan margin ketimbang skema bagi hasil. Penilaian GCG BSI mengalami stagnasi pada peringkat komposit 2 akibat adanya kendala struktural dalam sinkronisasi tata kelola dan infrastruktur pelaporan pasca-merger. Hambatan penyelarasan internal inilah yang menghentikan langkah BSI untuk meraih predikat bank “Sangat Sehat”.

BSI direkomendasikan untuk mengalihkan kelebihan modal (*excess capital*) ke instrumen pembiayaan produktif guna memberikan dampak pengganda (*multiplier effect*) pada sektor riil. Portofolio pembiayaan juga harus diarahkan pada peningkatan skema bagi hasil secara bertahap demi menjaga esensi kemaslahatan dan memitigasi deviasi fungsi sosial-syariah. Manajemen harus fokus melakukan *de-bottlenecking* tata kelola melalui sinkronisasi teknologi informasi serta penguatan peran Dewan Pengawas Syariah (DPS) untuk mencapai GCG Peringkat 1. Selain itu, integrasi sistem *early warning* risiko kredit yang canggih sangat diperlukan agar penyaluran pembiayaan makro tidak lagi terhambat oleh beban sisa kredit macet (*legacy loans*) dari entitas terdahulu.

DAFTAR PUSTAKA

- Febriansyah, Fandi, dan Elok Faiqoh. 2025. *Analisis Kinerja Keuangan Bank Syariah Indonesia Berdasarkan Rasio Profitabilitas, Likuiditas, dan Efisiensi Tahun 2021–2024*. 9.
- Hendra, Dede. 2025. Analisis Tingkat Kesehatan Bank Syariah Indonesia dengan Menggunakan Metode RBBR. *Jurnal Manajemen*. 19 (1).

- Ismanto, Deny, dan Dwi Keri Agung Laksono. 2020. Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan pada Bank Umum Syariah BUMN (Bank BRI Syariah, Bank Syariah Mandiri dan Bank BNI Syariah). *Jurnal Pasar Modal dan Bisnis*, 2 (2): 99–114. <https://doi.org/10.37194/jpmb.v2i2.42>.
- Khasanah, Uswatun, Indanazulfa Qurrota A'yun, Muhammad Anif Afandi, dan Shinta Maestri. 2022. Analisis Pengaruh CAR, NPF, FDR, dan BOPO terhadap Profitabilitas Bank Umum Syariah di Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 16 (2).
- Malik, Muhammad Abdul, dan Saiful Anwar. 2021. *Determinan Profitabilitas Perbankan Syariah di Indonesia: Peran Moderasi Non Performing Financing*.
- Murtadha, Ahmad Mufid, dan Yenny Kornitasari. 2024. Analisis Kinerja Bank Syariah Indonesia Sebelum dan Setelah Merger: Pendekatan Islamicity Performance Index. *Among Makarti*, 17 (1): 123. <https://doi.org/10.52353/ama.v17i1.635>.
- Nisa, Riza Zahrotun, Rizki Yuniarti, dan Laras Rayi Saraswati. 2025. *Perbandingan Profitabilitas PT Bank Syariah Indonesia Tbk Sebelum dan Sesudah Merger*.
- Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 8/POJK.03/2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah. 2014.
- PT Bank Syariah Indonesia Tbk. *Laporan Tahunan 2021, 2022, 2023, 2024, 2025 PT Bank Syariah Indonesia Tbk*. t.t.
- PT Bank BRI Syariah Tbk., t.t. *Ringkasan Rancangan Penggabungan Antara PT Bank BRI Syariah Tbk PT Bank Syariah Mandiri dan PT Bank BNI Syariah*.
- Putri, Dwi Adinda, Mira Afriani Harahap, dan Nur Aisyah. 2025. *Analisis Tingkat Kesehatan Bank dengan Menggunakan Rasio CAR, BOPO, FDR, dan ROA Pada PT. Bank Syariah Indonesia, Tbk. Tahun 2021-2024*.
- Rachmawati, Yuni, Rifani Akbar Sulbahri, dan Sari Yulawati. 2023. *Kesehatan Bank Syariah Indonesia (BSI) Sebelum dan Setelah Merger Menggunakan RBBR (Risk Based Bank Rating)*, 5 (1).
- Ramadhani, Nailah Hanun Novia, dan Agus Purwanto. 2025. *Analisis Tingkat Kesehatan Bank Syariah dengan Metode RGEC dan Financial Distress*.
- Rosad, Mukhammad Khabib Sabilal, Nur Ainiyah, dan Tatas Ridho Nugroho. 2023. *Analisis Perbandingan Kinerja Keuangan Bank Syariah Sebelum dan Sesudah Merger yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2018-2022*.
- Safitri, Ainun, Ikfina Yamaulanan Nuzula Wahab, dan Lelyana Ferawati. 2025. *Analisis Kesehatan Bank Syariah Indonesia (BSi) Tahun 2023 Menggunakan Metode RBBR (Risk Based Bank Rating)*. 2.
- Siti Nurjanah, Riski, Jalaludin Jalaludin, Saepul Bahri, dan Ayi Nurbaeti. 2023. Analisis Kinerja Keuangan Bank BJB Syariah Menggunakan Metode Risk Profile, Good Corporate Governance, Earning, Capital (RGEC) Periode 2017-2021. *EKSISBANK: Ekonomi Syariah dan Bisnis Perbankan*, 7 (2): 196–209. <https://doi.org/10.37726/ee.v7i2.486>.
- Surat Edaran Otoritas Jasa Keuangan Nomor 10/SEOJK.03/2014 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah, Legis. No. Nomor 10/SEOJK.03/2014 (2014).
- Susanto, Eko dan Muhammad Rizqi Azizi. 2025. Analisis Tingkat Kesehatan Bank Syariah Indonesia Menggunakan Metode RGEC (Risk Profile, Good Corporate Governance, Earnings, and Capital) Periode 2021-2024. *GEMILANG: Jurnal Manajemen dan Akuntansi*, 5 (1): 51–77. <https://doi.org/10.56910/gemilang.v5i1.2297>.
- Umiyati, Umiyati, Khaldi Khairunisa, Devi Nasiatul Aisyiah, dan Nabila Anan Tasya. 2025. Analisis Tingkat Kesehatan Bank dengan Metode RGEC, Efisiensi, Stabilitas Keuangan, dan Prediksi Kebangkrutan pada PT. Bank Syariah Indonesia Tbk. (BSI) Tahun 2020-2024. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi dan Keuangan*, 7 (1): 20. <https://doi.org/10.53697/emak.v7i1.3358>.