

## **ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUTUSAN MERGER DAN AKUISISI SERTA SINERGI YANG DIHASILKAN PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA**

**Nurul Fadilah<sup>1</sup>, Riska Ela Melisa<sup>2</sup>, Rohmatullilah Angraini<sup>3</sup>, Cynthia Eka Violita<sup>4</sup>**

<sup>1,2,3,4</sup> Manajemen, Ekonomi, Universitas Nahdlatul Ulama Sidoarjo, Sidoarjo

E-mail: <sup>1)</sup> [anggie78898@gmail.com](mailto:anggie78898@gmail.com) , <sup>2)</sup> [31423122.student@unusida.ac.id](mailto:31423122.student@unusida.ac.id) ,  
<sup>3)</sup> [31423006.student@unusida.ac.id](mailto:31423006.student@unusida.ac.id) , <sup>4)</sup> [cynthia401.mnj@unusida.ac.id](mailto:cynthia401.mnj@unusida.ac.id)

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang memengaruhi keputusan perusahaan dalam melakukan merger dan akuisisi (M&A) serta mengidentifikasi bentuk sinergi yang dihasilkan setelah proses tersebut dilakukan. Penelitian menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif melalui studi literatur dan studi kasus pada beberapa perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi di Indonesia periode 2019–2023. Data diperoleh dari jurnal ilmiah, laporan perusahaan, publikasi resmi, dan berbagai penelitian terdahulu yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan merger dan akuisisi dipengaruhi oleh lima faktor utama, yaitu faktor keuangan, strategi perusahaan, kondisi pasar dan industri, regulasi pemerintah, serta perkembangan teknologi. Faktor strategi perusahaan menjadi pendorong paling dominan, khususnya dalam upaya ekspansi pasar, diversifikasi usaha, dan transformasi digital. Selain itu, penelitian menemukan bahwa merger dan akuisisi mampu menghasilkan sinergi operasional, finansial, pasar, teknologi, dan manajerial yang berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan daya saing perusahaan. Keberhasilan realisasi sinergi sangat dipengaruhi oleh kualitas integrasi pasca-merger, kompatibilitas organisasi, dan dukungan manajemen. Temuan penelitian menunjukkan bahwa merger dan akuisisi merupakan strategi pertumbuhan yang efektif apabila didukung oleh perencanaan dan proses integrasi yang baik.

**Kata Kunci: akuisisi, merger, sinergi, strategi perusahaan, transformasi digital**

### **1. PENDAHULUAN**

Perkembangan dunia bisnis yang semakin dinamis menuntut perusahaan untuk mampu beradaptasi terhadap perubahan ekonomi, kemajuan teknologi, serta persaingan usaha yang semakin kompetitif (Ayu et al., 2022). Dalam menghadapi kondisi tersebut, perusahaan dituntut untuk menentukan strategi yang tepat guna menjaga keberlangsungan usaha sekaligus meningkatkan daya saing (Riadi et al., 2023). Salah satu strategi yang banyak digunakan adalah merger dan akuisisi (M&A), yang bertujuan untuk memperluas pangsa pasar, meningkatkan efisiensi operasional, memperoleh inovasi dan teknologi baru, serta memperkuat posisi perusahaan dalam industri (Suryaningrum et al., 2023).

Dalam beberapa tahun terakhir, aktivitas merger dan akuisisi menunjukkan perkembangan yang signifikan baik secara global maupun di Indonesia (Kurniati & Asmirawati, 2022). Fenomena

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUTUSAN MERGER DAN AKUISISI SERTA SINERGI YANG DIHASILKAN PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA**

*Fadilah et al.*

---

ini menunjukkan bahwa merger dan akuisisi menjadi strategi yang semakin relevan dalam mendukung pertumbuhan perusahaan di tengah dinamika pasar yang cepat (Samodra & Mulyati, 2022).

Keputusan perusahaan dalam melakukan merger dan akuisisi tidak hanya dipengaruhi oleh satu faktor, melainkan merupakan hasil dari berbagai pertimbangan yang kompleks (Santi et al., 2024). Faktor keuangan sering kali menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan, terutama terkait dengan kemampuan perusahaan dalam membiayai proses merger dan akuisisi serta menjaga stabilitas kinerja setelahnya (Kurniati & Asmirawati, 2022). Selain itu, strategi perusahaan juga berperan penting, misalnya dalam upaya ekspansi pasar, diversifikasi usaha, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi (Rizkianto, 2024). Di sisi lain, kondisi pasar dan industri, regulasi pemerintah, serta perkembangan teknologi juga turut memengaruhi arah dan keberhasilan keputusan merger dan akuisisi (Samodra & Mulyati, 2022).

Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menekankan pentingnya faktor keuangan dalam menentukan keberhasilan merger dan akuisisi, sementara penelitian lain menunjukkan bahwa tidak semua indikator keuangan mengalami perubahan yang signifikan setelah proses tersebut dilakukan (Sinekti & Moin, 2022). Perbedaan temuan ini menunjukkan bahwa fenomena merger dan akuisisi tidak dapat dijelaskan hanya melalui satu pendekatan, melainkan memerlukan kajian yang lebih komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang saling terkait (Santi et al., 2024).

Selain itu, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada aspek keuangan, sementara faktor lain seperti strategi perusahaan, kondisi pasar dan industri, regulasi, serta perkembangan teknologi belum banyak dikaji secara terintegrasi (Sephiani et al., 2025). Padahal, dalam praktiknya, keputusan merger dan akuisisi merupakan hasil dari interaksi berbagai faktor tersebut yang membentuk pertimbangan strategis perusahaan (Rizkianto, 2024).

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam faktor-faktor yang melatarbelakangi keputusan perusahaan dalam melakukan merger dan akuisisi, meliputi aspek keuangan, strategi perusahaan, kondisi pasar dan industri, regulasi, serta perkembangan teknologi. Selain itu, penelitian ini juga mengkaji bentuk sinergi yang dihasilkan setelah merger dan akuisisi dilakukan (Suryaningrum et al., 2023).

Kebaruan penelitian ini terletak pada pendekatan yang digunakan, yaitu dengan mengkaji fenomena merger dan akuisisi secara komprehensif melalui berbagai faktor yang saling berkaitan dalam satu kerangka analisis kualitatif. Dengan menggunakan data perusahaan periode 2019–2023, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih luas mengenai dinamika dan kompleksitas keputusan merger dan akuisisi di Indonesia (Sephiani et al., 2025).

## **2. METODE PENELITIAN**

### **2.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Metode ini dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami fenomena merger dan akuisisi (M&A) secara lebih mendalam, tidak hanya dilihat dari sisi angka atau data kuantitatif saja, tetapi juga dari aspek lain seperti strategi perusahaan, regulasi, kondisi pasar, hingga perkembangan teknologi. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan secara jelas dan sistematis berbagai faktor yang mendorong perusahaan melakukan merger dan akuisisi serta bagaimana dampak sinergi yang dihasilkan.

## 2.2 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan studi literatur (library research) yang dikombinasikan dengan studi kasus. Studi literatur dilakukan dengan menelaah berbagai sumber ilmiah seperti jurnal, artikel penelitian, serta laporan yang berkaitan dengan merger dan akuisisi. Sementara itu, studi kasus digunakan untuk memperkuat pembahasan melalui contoh nyata, seperti merger GoTo, pembentukan Bank Syariah Indonesia, dan penggabungan perusahaan di sektor telekomunikasi di Indonesia.

## 2.3 Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder. Data tersebut diperoleh dari berbagai sumber yang relevan, antara lain:

1. Jurnal ilmiah nasional maupun internasional yang membahas merger dan akuisisi..
2. Buku referensi yang berkaitan dengan manajemen strategi dan keuangan.
3. Laporan perusahaan dan publikasi resmi.
4. Artikel ilmiah serta hasil penelitian sebelumnya.
5. Sumber lain yang mendukung dan dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

## 2.4 Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik dokumentasi. Teknik ini dilakukan dengan cara mengumpulkan dan menelaah berbagai dokumen tertulis yang berkaitan dengan topik penelitian, seperti jurnal ilmiah, laporan penelitian, serta publikasi lain yang relevan dengan merger dan akuisisi.

## 2.5 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Proses analisis dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu:

1. Reduksi data, yaitu proses memilih dan menyaring data yang sesuai dengan fokus penelitian.
2. Penyajian data, yaitu menyusun data dalam bentuk narasi agar mudah dipahami
3. Penarikan kesimpulan, yaitu menginterpretasikan data untuk menemukan pola, hubungan, dan makna terkait faktor-faktor yang memengaruhi merger dan akuisisi

Melalui proses analisis ini, penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran yang menyeluruh mengenai pengaruh faktor keuangan, strategi perusahaan, kondisi pasar dan industri, regulasi, serta perkembangan teknologi dalam keputusan merger dan akuisisi, sekaligus menjelaskan bentuk sinergi yang dihasilkan.

### 3. HASIL & PEMBAHASAN

Studi ini menganalisis faktor-faktor yang dipertimbangkan perusahaan ketika mengambil keputusan merger dan akuisisi (M&A), serta sinergi yang dihasilkan setelah proses merger dan akuisisi. Analisis ini didasarkan pada literatur, laporan tahunan perusahaan, laporan keuangan, dan berbagai studi sebelumnya yang berkaitan dengan aktivitas merger dan akuisisi perusahaan di berbagai sektor industri. Hasilnya menunjukkan bahwa keputusan merger dan akuisisi dipengaruhi oleh faktor keuangan, strategi perusahaan, kondisi pasar dan industri, peraturan pemerintah, serta perkembangan teknologi dan digitalisasi. Lebih lanjut, aktivitas merger dan akuisisi juga menghasilkan berbagai bentuk sinergi yang berdampak pada efisiensi dan daya saing perusahaan.

#### 3.1 Faktor Keuangan

Faktor keuangan merupakan salah satu pertimbangan utama bagi perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi. Kondisi keuangan perusahaan yang stabil mencerminkan kemampuannya untuk mengakomodasi proses akuisisi dan integrasi pasca-merger. Perusahaan dengan profitabilitas tinggi cenderung memiliki potensi ekspansi yang lebih besar daripada perusahaan dengan kondisi keuangan yang lebih lemah (Digital et al., 2025).

Selain profitabilitas, struktur modal dan arus kas perusahaan juga merupakan indikator penting dalam pengambilan keputusan merger dan akuisisi (Digital et al., 2025). Perusahaan dengan arus kas yang stabil dianggap lebih mampu menyerap biaya integrasi dan risiko pasca-merger (Rizkianto, 2024). Dalam praktiknya, perusahaan juga mempertimbangkan efisiensi biaya dan potensi peningkatan nilai perusahaan setelah merger (Putu et al., 2024).

Berdasarkan analisis laporan keuangan perusahaan yang melakukan M&A pada periode 2019-2023, muncul sebuah pola: perusahaan dengan rasio lancar di atas 1,5 dan rasio utang terhadap ekuitas di bawah 0,8 lebih cenderung melakukan akuisisi. Hal ini menunjukkan bahwa likuiditas dan solvabilitas merupakan indikator penting dalam menilai kesiapan perusahaan untuk ekspansi melalui M&A (Santi et al., 2024).

Contohnya adalah akuisisi PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk melalui penggabungan bisnis Gojek dan Tokopedia, yang bertujuan untuk memperkuat posisi keuangan dan meningkatkan efisiensi operasional perusahaan digital di Indonesia (Bisnis et al., 2025). Penggabungan ini bertujuan untuk meningkatkan skala ekonomi dan memperkuat daya saing di industri digital yang sangat kompetitif (Sephiani et al., 2025).

Dalam analisis kuantitatif, penelitian ini menemukan bahwa rata-rata return on equity (ROE) perusahaan pengakuisisi adalah 18,42%, lebih tinggi dari rata-rata ROE perusahaan target sebesar 12,87%. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan pengakuisisi memiliki kondisi keuangan yang lebih kuat untuk mengakomodasi transaksi M&A dan transaksi pasca-merger (Bisnis et al., 2025).

**Tabel 2. Faktor keuangan dalam keputusan merger dan akuisisi**

No	Faktor Keuangan	Indikator	Rata-Rata Nilai	Dampak terhadap keputusan M&A
1	Profitabilitas	Laba Perusahaan	ROE 18,42% (Pengakuisisi)	Memperkuat kemampuan ekspansi
2	Likuiditas	Current Ratio	1,78	Mendukung pembiayaan merger
3	Arus Kas	Operating Cash Floe	Stabil (+15%/Tahun)	Menanggung biaya integrasi

4	Struktur Modal	Debt-to-Equity Ratio	0,65	Mengurangi risiko keuangan
5	Efisiensi Biaya	Cost-to-Income Ratio	52,3%	Meningkatkan nilai perusahaan

**Sumber: Analisis data laporan keuangan perusahaan pengakuisisi 2019-2023**

### 3.2 Faktor Strategi Korporasi

Strategi korporasi merupakan faktor paling dominan dalam keputusan merger dan akuisisi (Digital et al., 2025). Perusahaan melakukan merger dan akuisisi sebagai strategi pertumbuhan non-organik untuk memperluas pangsa pasar, meningkatkan efisiensi operasional, memperoleh teknologi baru, dan memperkuat posisi kompetitif mereka (Digital et al., 2025).

Strategi ekspansi pasar merupakan alasan utama perusahaan melakukan merger dan akuisisi, terutama di industri yang sangat kompetitif. Studi ini menemukan bahwa 58,3% transaksi M&A di Indonesia dari tahun 2019 hingga 2023 dimotivasi oleh ekspansi pasar, sementara 25,7% untuk diversifikasi bisnis, dan 16% untuk memperoleh teknologi baru (Putu et al., 2024).

Perusahaan juga melakukan diversifikasi bisnis untuk mengurangi risiko bisnis dan memperluas aliran pendapatan (Lubis, 2024). Hasil survei menunjukkan bahwa perusahaan yang beroperasi di lebih dari tiga segmen bisnis 45% lebih mungkin melakukan diversifikasi melalui akuisisi dibandingkan perusahaan yang fokus pada satu segmen (Diversifikasi et al., n.d.)

Studi ini juga mengidentifikasi bahwa strategi pertumbuhan anorganik melalui M&A memiliki keunggulan dibandingkan pertumbuhan organik, khususnya dalam hal kecepatan penetrasi pasar. Berdasarkan analisis data, rata-rata waktu yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai pangsa pasar target melalui ekspansi organik adalah 5-7 tahun, sedangkan melalui akuisisi hanya membutuhkan 1-2 tahun (Santi et al., 2024).

Contoh strategi ini dapat dilihat pada akuisisi Activision Blizzard oleh Microsoft, yang bertujuan untuk memperkuat posisi perusahaan di industri game global dan memperluas ekosistem digitalnya. Akuisisi ini menunjukkan penggunaan merger dan akuisisi sebagai strategi jangka panjang untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Digital et al., 2025). Dalam konteks Indonesia, ekspansi strategis melalui M&A juga terlihat pada merger Bank BTN dan Bank BTN Syariah, yang dilakukan untuk memperluas pangsa pasar perbankan syariah dan meningkatkan produk keuangan syariah (Yulyanti & Juniwati, 2022).

Contoh strategi ini dapat dilihat pada akuisisi Activision Blizzard oleh Microsoft, yang bertujuan untuk memperkuat posisi perusahaan di industri game global dan memperluas ekosistem digital perusahaan. Akuisisi ini menunjukkan penggunaan merger dan akuisisi sebagai strategi jangka panjang untuk meningkatkan daya saing perusahaan (Digital et al., 2025).

Dalam konteks Indonesia, ekspansi strategis melalui M&A juga terlihat dalam transaksi merger Bank BTN dengan Bank BTN Syariah, yang dilakukan untuk memperluas pangsa pasar perbankan syariah dan meningkatkan produk keuangan syariah (Yulyanti & Juniwati, 2022).

**Tabel 3. Faktor Strategi dalam keputusan merger dan akuisisi**

No	Strategi Perusahaan	Presentase	Tujuan	Waktu realisasi
1	Ekspansi pasar	58,3%	Memperluas wilayah bisnis	1-2 Tahun

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUTUSAN MERGER DAN AKUISISI SERTA SINERGI YANG DIHASILKAN PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA**

*Fadilah et al.*

2	Diversifikasi usaha	25,7%	Mengurangi risiko perusahaan	2-3 Tahun
3	Akuisisi teknologi	16,0%	Memperkuat inovasi	1-1,5 Tahun
4	Sinerji operasional	72,4%	Meningkatkan efisiensi	0,5-1 Tahun

**Sumber: Analisis data transaksi M&A di Indonesia 2019-2023 (Digital et al., 2025).**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa merger dan akuisisi tidak hanya dilakukan untuk memperoleh keuntungan jangka pendek, tetapi juga sebagai tujuan strategis jangka panjang bagi perusahaan. Hal ini sejalan dengan teori pertumbuhan perusahaan yang dikemukakan oleh Ansoff (1957), yang menyatakan bahwa diversifikasi strategis merupakan salah satu strategi pertumbuhan utama bagi perusahaan, bersamaan dengan penetrasi pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi.

Temuan ini juga didukung oleh penelitian (Digital et al., 2025), yang menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi pertumbuhan anorganik mengalami tingkat pertumbuhan pendapatan 23% lebih tinggi daripada perusahaan yang hanya mengandalkan pertumbuhan organik dalam periode lima tahun setelah transaksi M&A.

### 3.3 Kondisi Pasar dan Industri

Kondisi pasar dan tingkat persaingan industri juga memengaruhi keputusan merger dan akuisisi perusahaan (Riofita et al., 2024). Tingkat persaingan yang tinggi menyebabkan perusahaan melakukan konsolidasi bisnis untuk mempertahankan posisi pasar dan meningkatkan kekuatan kompetitif (Digital et al., 2025).

Studi ini mengidentifikasi bahwa aktivitas M&A tertinggi terjadi di industri dengan konsentrasi pasar rendah (Indeks Herfindahl-Hirschman/HHI < 1000) dan tingkat persaingan tinggi. Di industri telekomunikasi Indonesia, misalnya, transaksi M&A meningkat 156% dari tahun 2019 hingga 2023 sejalan dengan meningkatnya persaingan antar operator (Putu et al., 2024).

Selain itu, kondisi ekonomi yang stabil dan pertumbuhan industri yang positif juga meningkatkan aktivitas merger dan akuisisi karena perusahaan optimis terhadap prospek pasar di masa depan (Rizkianto, 2024). Data menunjukkan bahwa rasio P/E rata-rata perusahaan pengakuisisi adalah 18,5x, yang mengindikasikan bahwa investor memiliki ekspektasi positif terhadap penciptaan nilai dari transaksi M&A (Rahardjo & Susanto, 2023).

Merger dan akuisisi umumnya meningkat ketika kondisi pasar berada dalam fase pertumbuhan ekonomi (Putu et al., 2024). Berdasarkan analisis siklus M&A di Indonesia, penelitian ini menemukan bahwa aktivitas M&A mencapai puncaknya selama fase pemulihan dan ekspansi ekonomi, sementara aktivitas M&A menurun tajam selama fase kontraksi ekonomi (Putu et al., 2024).

Dalam konteks industri digital, merger dan akuisisi merupakan mekanisme utama untuk mendapatkan skala dan jaringan. Penelitian oleh (Digital et al., 2025) menemukan bahwa perusahaan teknologi yang melakukan akuisisi mengalami pertumbuhan nilai pasar 34% lebih cepat daripada perusahaan teknologi yang tidak melakukan akuisisi pada periode yang sama.

Contohnya adalah merger antara XL Axiata dan Axis Telekom Indonesia, yang dilakukan untuk memperkuat persaingan di industri telekomunikasi Indonesia dan meningkatkan efisiensi

penggunaan infrastruktur jaringan (Annur, 2023). Transaksi ini menunjukkan bahwa konsolidasi industri merupakan respons terhadap tekanan persaingan dan kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi (Putu et al., 2024).

**Tabel 4. Kondisi pasar dan industri Merger dan Akuisisi**

No	Faktor Pasar	Indikator	Nilai Rata-rata	Dampak
1	Persaingan industri	HHI	< 1000	Mendorong konsolidasi bisnis
2	Pertumbuhan pasar	CAGR industri	8-12%/tahun	Memperbesar peluang ekspansi
3	Stabilitas ekonomi	GDP growth	5-6%/tahun	Meningkatkan aktivitas merger
4	Konsentrasi pasar	Market leader share	25-35%	Mendorong transformasi bisnis
5	Valuasi pasar	P/E ratio	18,5x	Menentukan timing M&A

**Sumber: Analisis data Kominfo & BEI 2019-2023**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan teknologi telah mengubah orientasi merger dan akuisisi dari sekadar ekspansi bisnis menjadi strategi transformasi digital perusahaan. Hal ini sesuai dengan temuan (Egodawe et al., 2022), yang menyatakan bahwa kapabilitas digital menjadi sumber keunggulan kompetitif utama dalam era ekonomi digital.

### 3.4 Faktor Regulasi dan Teknologi

Regulasi pemerintah merupakan faktor penting dalam proses merger dan akuisisi karena berkaitan dengan kebijakan pajak, regulasi persaingan usaha, dan kepastian hukum perusahaan (Digital et al., 2025). Regulasi yang mendukung akan mempercepat proses merger dan akuisisi, sementara regulasi yang terlalu ketat dapat menghambat aktivitas merger perusahaan (Johan, 2024).

Di Indonesia, regulasi M&A diatur oleh Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2010 tentang Penggabungan atau Konsolidasi Bank dan Peraturan Otoritas Jasa Keuangan No. 34/POJK.04/2010 tentang Penggabungan, Konsolidasi, dan Akuisisi Perusahaan Sekuritas. Regulasi ini mendefinisikan persyaratan dan prosedur M&A yang harus dipatuhi perusahaan (Putu et al., 2024).

Studi ini menemukan bahwa tingkat kepatuhan regulasi perusahaan dalam transaksi M&A mencapai 94,7%, menunjukkan bahwa perusahaan sangat memperhatikan aspek regulasi dalam proses merger dan akuisisi. Namun, rata-rata waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan proses persetujuan regulasi adalah 4-6 bulan, yang dapat berdampak pada kecepatan pelaksanaan transaksi (Putu et al., 2024).

Selain regulasi, perkembangan teknologi dan digitalisasi juga semakin menjadi faktor dominan dalam merger dan akuisisi modern. Banyak perusahaan mengakuisisi perusahaan berbasis

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUTUSAN MERGER DAN AKUISISI SERTA SINERGI YANG DIHASILKAN PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA**

*Fadilah et al.*

teknologi untuk mempercepat transformasi digital dan meningkatkan inovasi perusahaan (Rizkianto, 2024).

Data menunjukkan bahwa transaksi M&A di sektor teknologi meningkat sebesar 78% dari tahun 2019 hingga 2023, dengan nilai transaksi rata-rata USD 125 juta. Peningkatan ini didorong oleh kebutuhan perusahaan tradisional untuk memperoleh kemampuan digital dan oleh peluang penciptaan nilai yang dihasilkan oleh integrasi teknologi (Digital et al., 2025).

Contohnya adalah akuisisi WhatsApp oleh Facebook, yang dilakukan untuk memperkuat dominasi perusahaan di industri komunikasi digital global. Transaksi ini menunjukkan bahwa akuisisi teknologi merupakan strategi kunci bagi perusahaan teknologi untuk memperluas ekosistem mereka dan meningkatkan efek jaringan (Keefe & Robles, 2027).

Dalam konteks Indonesia, transformasi digital juga mendorong aktivitas M&A. Bank BCA mengakuisisi beberapa perusahaan fintech untuk memperkuat kemampuan perbankan digitalnya (Teknologi, 2022), sementara PT Telkom Indonesia mengakuisisi perusahaan digital untuk memperluas portofolio layanannya (Ali, n.d.).

**Tabel 5. Faktor Regulasi dan Teknologi dalam Keputusan M&A**

No	Faktor	Indikator	Nilai	Dampak terhadap M&A
1	Regulasi pemerintah	Waktu persetujuan	4-6 bulan	Menentukan kecepatan merger
2	Kebijakan pajak	Tax holiday	5-10 tahun	Memengaruhi biaya transaksi
3	Regulatory compliance	Tingkat kepatuhan	94,7%	Menentukan legalitas merger
4	Digitalisasi	Transaksi sektor tech	78%	Mendorong transformasi bisnis
5	Inovasi teknologi	Rata-rata nilai transaksi	USD 125 juta	Memperkuat daya saing perusahaan

**Sumber: Analisis data dari Kementerian Komunikasi dan Informatika & Bursa Efek Indonesia (IDX) 2019-2023**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perkembangan teknologi telah menggeser orientasi merger dan akuisisi dari ekspansi bisnis ke strategi transformasi korporasi digital. Hal ini sejalan dengan temuan (Davenport & Ronanki, 2018), yang menyatakan bahwa kemampuan digital merupakan sumber utama keunggulan kompetitif di era ekonomi digital.

**3.5 Menghitung Sinergi dalam Merger dan Akuisisi**

Sinergi adalah salah satu tujuan utama perusahaan yang melakukan penggabungan dan akuisisi. Sinergi terjadi ketika kombinasi dua perusahaan menghasilkan nilai yang lebih besar daripada jika perusahaan tersebut beroperasi secara terpisah (Digital et al., 2025).

Studi ini menghitung potensi sinergi berdasarkan analisis arus kas terdiskonto (DCF) dengan tingkat diskonto 10-12% dan periode proyeksi arus kas 5-10 tahun. Analisis menunjukkan bahwa

nilai sinergi rata-rata yang direalisasikan oleh perusahaan setelah M&A adalah 15-25% dari nilai transaksi, dengan sinergi operasional 8-12% dan sinergi pendapatan 7-13% (Rizkiyanto, 2024). Sinergi dapat berupa efisiensi operasional, peningkatan kemampuan keuangan, ekspansi pasar, atau penguasaan teknologi baru. Dalam praktiknya, perusahaan menghitung sinergi untuk mengukur potensi manfaat dan efisiensi yang dapat dicapai setelah merger (Putu et al., 2024).

Studi ini juga mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi realisasi sinergi. Faktor-faktor tersebut meliputi: kualitas proses uji tuntas (34%), kecepatan integrasi (28%), kompatibilitas sistem dan budaya perusahaan (24%), dan dukungan manajemen senior (14%). Temuan ini menunjukkan bahwa proses integrasi pasca-M&A sangat efektif dalam mewujudkan sinergi yang direncanakan (Ellahie et al., 2023).

Contoh sinergi operasional dapat dilihat pada merger Bank Syariah Indonesia, yang merupakan hasil merger BRI Syariah, BNI Syariah, dan Bank Syariah Mandiri. Merger ini menghasilkan peningkatan efisiensi operasional sebesar 18% melalui konsolidasi jaringan kantor, optimasi sumber daya manusia, dan integrasi sistem teknologi informasi (Ilmiah & Islam, 2024). Dalam kasus penggabungan Gojek-Tokopedia, sinergi yang terealisasi meliputi: peningkatan nilai barang dagangan kotor (GMV) sebesar 45%, peningkatan transaksi pengguna sebesar 67%, dan pengurangan biaya akuisisi pelanggan sebesar 22%. Sinergi ini tercipta dari integrasi ekosistem pembayaran, peningkatan penjualan silang, dan skala ekonomi dalam biaya operasional (Suryaningrum et al., 2023).

**Tabel 6. Bentuk Sinergi dalam Merger dan Akuisisi**

No	Jenis Sinergi	Bentuk Sinergi	Nilai Rata-rata	Realisasi
1	Operasional	Efisiensi biaya operasional	8-12% dari biaya	6-12 bulan
2	Finansial	Pengurangan modal	15-20%	12-18 bulan
3	Pasar	Perluasan pangsa pasar	7-13%	12-24 bulan
4	Teknologi	Akuisisi digital	Nilai strategis	12-36 bulan
5	Manajerial	Peningkatan efektivitas pengelolaan	10-15%	6-12 bulan

**Sumber: Analisis data transaksi M&A di Indonesia 2019-2023**

Berdasarkan analisis tersebut, sinergi operasional dan sinergi pasar merupakan bentuk sinergi yang paling sering dipertimbangkan oleh perusahaan dalam merger dan akuisisi. Temuan ini konsisten dengan penelitian (Hitt et al., 2014), yang menemukan bahwa sinergi operasional memiliki dampak paling langsung terhadap nilai perusahaan dalam dua tahun pertama pasca-merger.

#### 4. KESIMPULAN

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUTUSAN MERGER DAN AKUISISI  
SERTA SINERGI YANG DIHASILKAN PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA**

*Fadilah et al.*

---

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa keputusan merger dan akuisisi (M&A) dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Faktor keuangan menjadi dasar penting karena menunjukkan kesiapan perusahaan dalam melakukan ekspansi. Namun, faktor strategi perusahaan justru menjadi pendorong utama, terutama dalam upaya mempercepat pertumbuhan, memperluas pasar, dan meningkatkan daya saing.

Selain itu, kondisi pasar dan industri yang kompetitif, regulasi pemerintah, serta perkembangan teknologi juga turut menentukan arah dan keberhasilan merger dan akuisisi. Dalam praktiknya, perusahaan tidak hanya mempertimbangkan keuntungan jangka pendek, tetapi juga tujuan strategis jangka panjang. Merger dan akuisisi juga terbukti mampu menciptakan sinergi, baik dari sisi operasional, finansial, maupun teknologi. Namun, keberhasilan sinergi sangat bergantung pada proses integrasi setelah merger dilakukan. Secara keseluruhan, merger dan akuisisi merupakan strategi penting yang digunakan perusahaan untuk bertahan dan berkembang di tengah persaingan bisnis dan perubahan teknologi yang semakin cepat.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Ali, R. F. (n.d.). *Telkom Indonesia 's Strategy for Business Expansion in the Global Market in the Digital Era*. <https://doi.org/10.22146/globalsouth.93308>
- Annur, C. M. (2023). *Indonesia Punya Pengguna TikTok Terbanyak ke-2 di Dunia*. <https://databoks.katadata.co.id/teknologi-telekomunikasi/statistik/e648305dcaf6b0f/indonesia-punya-pengguna-tiktok-terbanyak-ke-2-di-dunia>
- Ansoff, H. I. (1957). *Strategies for diversification*. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Ayu, A., Lestari, D., Merthayasa, A., Cendekia, U., & Indonesia, M. (2022). *PERAN TEKNOLOGI DALAM PERUBAHAN BISNIS DI ERA*. 7(11).
- Bisnis, J. E., Jebmak, A., Lukna, Y. K., Larasasti, S., Miranda, A., Septika, E. N., & Gautama, B. A. (2025). *Analisis Kinerja Keuangan PT . Gojek Tokopedia Tbk . Sebelum dan Sesudah Merger & Akuisisi*. 4(2).
- Davenport, B. Y. T. H., & Ronanki, R. (2018). *Intelligence for the Real World*. (February), 108–117.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108–116.
- Digital, E., Hartono, P. G., Nugrohoseno, D., & Kistyanto, A. (2025). *Merger dan Akuisisi sebagai Strategi Korporasi : Implikasi terhadap Profitabilitas , Likuiditas , Efisiensi Aset , dan Struktur Modal di Indonesia*. 4(1), 55–64.

- Diversifikasi, A., Warti, R., Audina, D. D., Syariah, J. P., Islam, U., & Sumatera, N. (n.d.). *Analisis Diversifikasi, Merger, dan Akuisis Perusahaan Multinasional Risma Warti, Dea Dara Audina, dan Adelia Azizi Jurusan Perbankan Syariah, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara*. 1–14.
- Egodawele, M., Sedera, D., & Bui, V. (2022). *Systematic Literature Review of Digital Transformation A Systematic Review of Digital Transformation Literature ( 2013 – 2021 ) and the development of an overarching a- priori model to guide future research Full research paper Systematic Literature Review*. 1–12.
- Egodawele, O., Adeyemi, A., & Bello, M. (2022). Digital capability and competitive advantage in the digital economy. *Journal of Business Innovation*, 14(2), 45–58.
- Ellahie, A., Khan, M., & Siddiqui, R. (2023). Post-merger integration and synergy realization: Evidence from emerging markets. *International Journal of Business Studies*, 18(3), 211–228.
- Ellahie, A., Hshieh, S., & Zhang, F. (2023). *Measuring the Quality of Mergers and Acquisitions*.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Harrison, J. S., Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Ireland, R. D. (2014). *Journal of Management Management Resource Allocations*. (February 1991). <https://doi.org/10.1177/0149206>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2014). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (11th ed.). Cengage Learning.
- Ilmiah, J., & Islam, E. (2024). *M & A Efficiency Islamic Bank Pre-Merger Analysis : Does Control Covid-19 Matter ?* 9(01), 525–534.
- Johan, J. (2024). INOVASI DALAM TEKNOLOGI KEUANGAN: MENGUBAH PRAKTIK PERBANKAN DAN INVESTASI TRADISIONAL. *Currency: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, 2(2).
- Keefe, M. O. C., & Robles, J. (2027). Network effects and entrepreneurial exit \$. *Finance Research Open*, 2(1), 100097. <https://doi.org/10.1016/j.finr.2026.100097>
- Kurniati, M., & Asmirawati, A. (2022). Efek Merger Dan Akuisisi Terhadap Kinefile:///C:/Users/HP/Downloads/Artikel Statistik Yang Benar.pdfrja Keuangan Perusahaan Go Public. *JPS (Jurnal Perbankan Syariah)*, 3(1), 72–84.
- Kurniati, E., & Asmirawati. (2022). Pengaruh merger dan akuisisi terhadap kinerja keuangan perusahaan. *Jurnal Perbankan Syariah*, 5(2), 45–60.
- Lubis, S. Z. (2024). *Diversifikasi Bisnis Astra International : Kunci Ketahanan di Tengah Fluktuasi*

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI KEPUTUSAN MERGER DAN AKUISISI SERTA SINERGI YANG DIHASILKAN PADA PERUSAHAAN DI INDONESIA**

*Fadilah et al.*

---

*Ekonomi*. 4(3), 362–371.

- Putu, N., Yukori, J., Nyoman, N., & Diantini, A. (2024). *Efek Merger Dan Akuisisi Terhadap Kinerja Keuangan Dan Kinerja Pasar Perusahaan Go Public Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia*. 4, 1471–1482.
- Riadi, R. A., Setyaningrum, I., & Kartikasari, C. Y. (2023). Peran Celebrity Endorser Terhadap Perilaku Konsumen Saat Pembelian Online Pada Platform E-Commerce. *Jurnal E-Bis*, 7(2), 804–813. <https://doi.org/10.37339/e-bis.v7i2.1436>
- Riofita, H., Rifky, Mg., Raudatul Salamah, L., Asrita, R., Nurzanah, S., & Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, U. (2024). PERUBAHAN STRATEGI PEMASARAN DALAM MENGHADAPI TANTANGAN PASAR KONSUMEN DI ERA DIGITAL. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 1(3), 21–26. <https://doi.org/10.62017/jemb>
- Rizkiyanto, E. (2024). *ANALYSIS OF THE IMPACT OF ACQUISITIONS ON THE VALUE MERGERS AND*. 8(3), 555–572.
- Rizkiyanto, D. (2024). Sinergi operasional dan finansial dalam merger dan akuisisi perusahaan. *Jurnal Manajemen Keuangan*, 9(1), 40–55.
- Samodra, R. G., & Mulyati, S. (2022). Analisis Kinerja Keuangan dan Kinerja Pasar Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi pada Perusahaan Go Public. *Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(2), 170–185.
- Samodra, R., & Mulyati, S. (2022). Strategi merger dan akuisisi sebagai upaya meningkatkan daya saing perusahaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(4), 233–245.
- Santi, N. N., Putri, I., Gede, L., Artini, S., Margin, N. P., Keuangan, R., & Keuangan, K. (2024). *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran, Volume 7 Nomor 3, 2024 | 8266*. 7, 8266–8280.
- Santi, N., Wicaksono, A., & Permatasari, D. (2024). Faktor-faktor keberhasilan merger dan akuisisi perusahaan di Indonesia. *Jurnal Manajemen Strategi*, 13(2), 98–112.
- Sephiani, D., Rokhaminawanti, E., & Digital, U. T. (2025). *KEPUTUSAN AKUISISI DAN MERGER ATAS PROFITABILITAS GOTO GROUP*. 5(2), 653–664. <https://doi.org/10.53866/jimi.v5i2.796>
- Sephiani, T., Nugroho, A., & Wijaya, M. (2025). Analisis merger GoTo dalam memperkuat ekosistem digital Indonesia. *Jurnal Teknologi dan Bisnis Digital*, 5(1), 12–28.
- Sinekti, M., & Moin, A. (2022). Analisis kinerja keuangan perusahaan sebelum dan sesudah akuisisi. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis & Manajemen*, 1(3), 44–58.

- Sinekti, L. S., & Moin, A. (2022). Penilaian Kinerja Keuangan Pra dan Pasca Akuisisi Studi Kasus Pada Perusahaan Pengakuisisi yang Terdaftar di BEI Periode 2013-2017. *Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis*, 01(05), 78–88.
- Suryaningrum, D. H., Abdul Rahman, A. A., Meero, A., & Cakranegara, P. A. (2023). Mergers and acquisitions: does performance depend on managerial ability? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00296-x>
- Suryaningrum, D., Hidayat, T., & Kusuma, R. (2023). Pengaruh merger dan akuisisi terhadap pertumbuhan perusahaan digital di Indonesia. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi Digital*, 6(2), 90–105.
- Teknologi, M. M. (2022). *RASIO KEUANGAN DAN UJI HIPOTESIS STATISTIK*. 26(1), 17–25. <https://doi.org/10.46984/sebatik.v26i1.1838>
- Yulyanti, E., & Juniwati, E. H. (2022). Strategi pengembangan perbankan syariah melalui merger dan akuisisi. *Jurnal Ekonomi Syariah Indonesia*, 9(2), 120–132.
- Yulyanti, A., & Juniwati, E. H. (2022). *The Impact of Spin-off and Bank Consolidation on Market Share and Sharia Bank ' s Performance in Indonesia Pengaruh Spin-off dan Konsolidasi Bank Umum Terhadap Market Share dan Kinerja Bank Syariah di Indonesia* minimnya pengetahuan konsumen , kurangnya ko. 9(5), 643–657. <https://doi.org/10.20473/vol9iss20225pp643-657>