



# JURNAL MANAJEMEN

Terbit online: <http://jurnalfe.ustjogja.ac.id>



## ANALISIS DAMPAK MERGER PT INDOSAT OOREDO TBK (ISAT) DAN PT HUTCHISON 3 INDONESIA (H3I) TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PT INDOSAT OOREDO HUTCHISON

Angelia Chessy<sup>1</sup>  
Agnes Natalia<sup>2</sup>  
Theressia Sellanova<sup>3</sup>  
Winston Djuwito<sup>4</sup>  
Brandon Li<sup>5</sup>  
Nanik Linawati<sup>6</sup>

Finance and Investment Program, School of Business & Management,  
Universitas Kristen Petra

Email: [angelia.chessy14@gmail.com](mailto:angelia.chessy14@gmail.com), [agnesnataliadq@gmail.com](mailto:agnesnataliadq@gmail.com),  
[sellanov123@gmail.com](mailto:sellanov123@gmail.com), [winstondjuwito00@gmail.com](mailto:winstondjuwito00@gmail.com),  
[brandonli1254@gmail.com](mailto:brandonli1254@gmail.com)

### Informasi Naskah

**Diterima:**

4 April 2025

**Revisi:**

3 Mei 2025

**Terbit:**

13 Mei 2025

**Kata Kunci:**

Merger, financial performance, merger impact, telecommunication.

### Abstrak

*This study examines the impact of mergers on corporate performance, focusing on financial performance. The case of PT Indosat Ooredoo Hutchison is analyzed to determine how mergers affect profitability and efficiency.*

*A qualitative comparative approach is used, analyzing financial data from 2021 and 2023. Key indicators, including Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), and Net Profit Margin (NPM), are assessed to evaluate performance changes post-merger.*

*The results show a decline in ROA, ROE, and NPM, indicating reduced profitability and inefficiencies post-merger. Higher operational costs and integration challenges hindered expected synergies. Despite business expansion, financial performance weakened, highlighting the need for better merger planning.*

### PENDAHULUAN

Di Indonesia, industri telekomunikasi terus bertumbuh dari tahun ke tahun, ditambah munculnya teknologi telekomunikasi yang semakin canggih. Perkembangan ini menciptakan

adanya persaingan antar industri telekomunikasi. Untuk menghindari adanya persaingan yang tidak sehat dan dapat merugikan perusahaan satu dengan yang lain, banyak perusahaan melakukan ekspansi bisnis (Irawan, 2022). Dilakukan Ekspansi bisnis adalah cara lain untuk mempertahankan bisnis. Ekspansi bisnis dapat berupa merger antara dua atau lebih perusahaan. Merger adalah salah satu bentuk penggabungan satu perusahaan terhadap perusahaan lain (Moin, 2010). Merger dapat mengurangi biaya, mengurangi risiko pengembangan produk baru, meningkatkan kecepatan pemasaran produk, dan meningkatkan kekuatan pasar (Johan & Herbani, 2018).

Merger dilakukan oleh perusahaan telekomunikasi untuk bisa menyesuaikan kondisi pasar yang ada. Dilakukan merger untuk mencari keuntungan dari sinergi dan mempertahankan pangsa pasar mereka, banyak bisnis telah menggunakan strategi ini (Olang & Akenga, 2017). Proses merger yang kompleks dapat menjadi tantangan dalam integrasi teknologi, budaya perusahaan, dan manajemen sumber daya manusia sehingga perlu dikelola dengan baik. Merger akan berdampak negatif pada kinerja organisasi dan keuangan perusahaan jika tidak dikelola dengan baik. Merger sendiri jika dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja keuangan, salah satu perusahaan telekomunikasi yang kinerja keuangannya baik karena adanya merger yaitu, PT Indosat Tbk (ISAT) resmi merger dengan PT Hutchison 3 Indonesia (H3I) atau biasa dikenal dengan Tri Indonesia (Silaban, 2022).

Kinerja keuangan pada perusahaan merupakan suatu pencapaian prestasi perusahaan pada periode tertentu yang dapat memperlihatkan tingkat kesejahteraan suatu perusahaan. Melihat pentingnya kinerja perusahaan ini dalam ekosistem telekomunikasi Indonesia, merger antara ISAT dan H3I menarik untuk dikaji yang berfokus pada sinergi keuangan. Meskipun banyak jurnal penelitian yang membahas tentang merger perusahaan ISAT dan H3I ini, tetapi jarang ada yang membahas kinerja keuangan H3I. Oleh karena itu, penelitian ini menjadi unik karena berfokus pada analisa keuangan H3I pasca-merger, yang masih jarang ditemukan di jurnal penelitian sebelumnya. Selain itu, penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan secara mendalam mengenai dampak kinerja keuangan akibat merger PT Indosat Tbk dan PT Hutchison 3.

## **KAJIAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS**

Menurut Ross, Westerfield, dan Jordan, *merger* adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan dimana perusahaan mempertahankan nama dan identitasnya (Ross et al., 2008). Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT), Pasal 109 UUPT mendefinisikan *merger* adalah suatu proses penggabungan satu atau lebih perseroan dengan perseroan lain yang mengakibatkan aktiva dan pasiva dari perseroan yang menggabungkan diri beralih karena hukum kepada perseroan yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum perseroan yang menggabungkan diri berakhir karena hukum. Tujuan *merger* ini adalah untuk mengurangi biaya kegiatan, bergabung dalam kebijakan produksi, dan meningkatkan dukungan kredit terhadap kekuatan ekonomi perusahaan yang terlibat daripada perusahaan yang sama atau saling melengkapi. Kerugian merger adalah fokusnya pada pekerja dan pelanggan daripada perusahaan itu sendiri, yang menghasilkan monopoli layanan. Akibatnya, merger menghasilkan perusahaan yang kuat yang dapat mengembangkan produksi dan penggunaan teknologi modern dan bersaing dengan perusahaan asing, tetapi tidak tanpa cacat jika perusahaan menggunakan otoritas ini untuk kepentingan pribadi (Al-Hroot, 2016).

Menurut Munir Fuady, *merger* dapat dibagi menjadi beberapa kategori berdasarkan bidang

usaha masing-masing. Empat kategori tersebut adalah sebagai berikut:

- a. *Merger Horizontal*: Terjadi ketika dua atau lebih perusahaan dalam bidang usaha yang sama atau memiliki segmen pasar yang sama bergabung menjadi satu entitas. Dengan kata lain, horizontal terjadi ketika dua atau lebih perusahaan dengan pasar pembelian dan penjualan yang serupa bergabung menjadi satu entitas. Salah satu contohnya adalah penggabungan dua perusahaan kelapa sawit. Dalam merger horizontal yang terjadi dalam satu kelompok usaha, dua perusahaan bergabung sebagai "*sister company*", dan perusahaan induk memiliki saham kedua perusahaan tersebut. Setelah *merger horizontal* selesai, perusahaan induk tetap memiliki saham di perusahaan yang dihasilkan dari *merger*. Jika *merger* dilakukan tanpa likuidasi, beberapa langkah hukum harus diambil:
  1. Kecuali aset yang harus dibayarkan kepada pemegang saham minoritas yang tidak menyetujui *merger*, semua aset dan kewajiban dialihkan dari satu anak perusahaan ke anak perusahaan lainnya.
  2. Salah satu anak perusahaan berhenti beroperasi dan dibubarkan tanpa menerima likuidasi apa pun.
  3. Jika pemegang saham minoritas tidak setuju dengan *merger*, dapat memilih untuk tetap menjadi pemegang saham dalam perusahaan hasil *merger* atau menerima uang untuk saham yang dimiliki alih-alih bergabung dengan perusahaan yang baru dibentuk.
- b. *Merger Vertikal*: Terjadi ketika dua atau lebih perusahaan yang memiliki hubungan dalam rantai pasokan bergabung. Salah satu perusahaan berfungsi sebagai pemasok, dan yang lain sebagai pengguna produk perusahaan pertama. Perusahaan yang bergabung biasanya memiliki hubungan produksi yang berkesinambungan saat bergabung; ini adalah contoh merger antara pabrik pemintalan benang dan tekstil.
- c. *Merger Kon-Generik*: Merger ini terjadi ketika dua atau lebih perusahaan bekerja sama dalam operasional bisnisnya. Namun, *merger kon-generik* tidak menjual produk yang sama seperti *merger horizontal* atau memiliki hubungan langsung dengan rantai produksi seperti *merger vertikal*.
- d. *Merger Konglomerat*: Penggabungan antara dua atau lebih perusahaan yang tidak terlibat langsung dalam aktivitas bisnisnya dan bekerja dalam bidang usaha yang berbeda. Oleh karena itu, perusahaan yang bergabung tidak memiliki hubungan pasar maupun produksi yang sama. Contohnya adalah ketika sebuah perusahaan teknologi bergabung dengan sebuah perusahaan makanan (*Hukum Tentang Merger (Berdasarkan UU Nomor 40 Tahun 2007)*, 2009).

Dalam penelitian ini, digunakan studi kasus mengenai PT Indosat Tbk yang melakukan *merger* dengan PT Hutchison 3 Indonesia (H3I) pada tahun 2022, membentuk entitas baru bernama Indosat Ooredoo Hutchison (Riyanto & Wahyudi, 2021). PT Indosat Tbk, juga dikenal sebagai "Indosat" dan "Perseroan," adalah perusahaan yang beroperasi dalam bidang penyelenggaraan jaringan telekomunikasi, jasa telekomunikasi, informatika, dan teknologi konvergensi, serta melakukan transaksi pembayaran dan pengiriman uang melalui jaringan telekomunikasi dan informatika dan/atau teknologi konvergensi. Indosat didirikan pada tanggal 10 November 1967 dengan Akta Pendirian No. 55 yang dibuat didepan Notaris Mohamad Said Tadjoedin, SH di Jakarta. Ini diumumkan dalam Tambahan Berita Negara No. 26 dan Tambahan No. 24 pada tanggal 29 Maret 1968. Menurut Pasal 3 Anggaran Dasar Indosat, tujuan Indosat adalah untuk menyelenggarakan jaringan telekomunikasi, jasa telekomunikasi, informatika, dan teknologi konvergensi. Indosat akan melakukan kegiatan usaha utama sebagai berikut:

- a. Penyelenggaraan jaringan telekomunikasi, jasa telekomunikasi serta informatika dan jasa teknologi konvergensi, termasuk tetapi tidak terbatas pada penyelenggaraan jasa teleponi dasar, jasa multimedia, jasa internet teleponi untuk keperluan publik, jasa interkoneksi internet, jasa akses internet, jaringan telekomunikasi bergerak dan jaringan telekomunikasi tetap; dan
- b. Menyelenggarakan jasa transaksi pembayaran dan pengiriman uang melalui jaringan telekomunikasi serta informatika dan/atau teknologi konvergensi. Untuk mencapai tujuan dan tujuan tersebut, Indosat dapat melakukan kegiatan usaha yang mendukung kegiatan usaha utama berikut:
  1. Merencanakan, mengadakan, merekayasa, membangun, menyediakan, mengembangkan, mengoperasikan, menyewa, menyewakan, serta memelihara sarana/fasilitas termasuk sumber daya untuk mendukung kegiatan usaha Perseroan dalam penyelenggaraan jaringan telekomunikasi, jasa telekomunikasi serta informatika dan/atau jasa teknologi konvergensi;
  2. Menjalankan usaha dan kegiatan pengoperasian (termasuk pengembangan, pemasaran serta penjualan jaringan telekomunikasi, jasa telekomunikasi serta informatika atau jasa teknologi konvergensi yang diselenggarakan Perseroan), termasuk penelitian, layanan pelanggan, penyelenggaraan pendidikan dan latihan baik di dalam maupun luar negeri dan,
  3. Menyelenggarakan kegiatan lain yang diperlukan untuk mendukung dan terkait dengan penyelenggaraan jaringan telekomunikasi, jasa telekomunikasi serta informatika dan jasa teknologi konvergensi termasuk, tetapi tidak terbatas pada, transaksi elektronik dan penyediaan perangkat keras, perangkat lunak, konten serta jasa pengelolaan telekomunikasi (Bey et al., 2019).

PT Hutchison 3 Indonesia (H3I) adalah perusahaan telekomunikasi yang beroperasi di Indonesia dan merupakan salah satu pemain utama di industri telekomunikasi Tanah Air. H3I berfokus pada menyediakan layanan layanan seluler kepada pelanggan dengan teknologi terkini. PT Hutchison 3 Indonesia (H3I) adalah anak perusahaan dari Hutchison Telecommunications International Limited (HTIL), yang merupakan perusahaan telekomunikasi yang berkembang di seluruh dunia. PT Hutchison 3 Indonesia (H3I) menawarkan berbagai macam layanan telekomunikasi kepada pelanggannya, seperti telepon seluler, SMS, dan internet. H3I memastikan bahwa kualitas sinyal dan akses internet konsumen selalu terjaga. Selain itu, H3I terus berkomitmen untuk terus mengembangkan jaringan operasionalnya agar dapat mencapai cakupan yang lebih luas dan peningkatan kualitas layanan (Suhendar, 2023). Pada 5 Januari 2022, PT Indosat Tbk, juga dikenal sebagai Indosat Ooredoo, dan PT Hutchison 3 Indonesia, juga dikenal sebagai Tri Indonesia, resmi menyelesaikan *merger* perusahaan. PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk (Indosat) adalah nama perusahaan yang akan digabungkan. Dengan mempertahankan hak-hak pemegang saham dan karyawan, penggabungan kedua perusahaan akan dilakukan dengan cara yang sesuai dengan kepentingan kedua perusahaan, masyarakat setempat, dan persaingan yang sehat. Hasil merger tersebut telah disetujui dengan rasio nilai tukarnya, sehingga pemegang saham Indosat saat ini akan memiliki 67,40% saham perusahaan. Oleh karena itu, pemegang saham H3I akan memiliki 32,60% saham perusahaan gabungan setelah kombinasi bisnis berjalan dengan baik. Diharapkan perusahaan telekomunikasi terbesar kedua di Indonesia akan terbentuk setelah *merger* kedua perusahaan ini. Manajemen juga memperkirakan pendapatan perusahaan akan mencapai \$3 miliar per tahun

(Larasati & Wirama, 2018).

Merger Indosat dan H3I menjadi fenomena dalam industri telekomunikasi Indonesia. Pergabungan ini menunjukkan tren konsolidasi dalam industri. Indosat dan H3I berusaha memperkuat posisi mereka di pasar telekomunikasi Indonesia melalui merger dan akuisisi yang telah terjadi dalam beberapa tahun terakhir dengan tujuan memperkuat posisi bisnis dan menciptakan skala ekonomi yang lebih besar. Konsolidasi ini dapat menghasilkan perusahaan yang lebih efisien dan kompetitif, serta memungkinkan penggunaan sumber daya yang lebih efektif. Perusahaan baru yang terbentuk dapat menghadapi persaingan dengan lebih baik dan meningkatkan pangsa pasar mereka dengan menggabungkan sumber daya dan keahlian keduanya. Fenomena ini dapat mempengaruhi persaingan di industri telekomunikasi, mengubah perilaku pasar, dan mempengaruhi taktik persaingan operator telekomunikasi lain. Selain itu, merger Indosat dan H3I dapat berdampak positif pada kemajuan infrastruktur telekomunikasi dan inovasi teknologi. Perusahaan baru yang terbentuk dapat meningkatkan cakupan jaringan, layanan, dan solusi pelanggan dengan menggabungkan jaringan, infrastruktur, dan pengetahuan teknis kedua perusahaan. Fenomena ini memiliki potensi untuk mempercepat adopsi teknologi baru di Indonesia dan mendorong pertumbuhan industri telekomunikasi secara keseluruhan (Rahayu, 2021).

Merger antara PT Indosat Tbk (ISAT) dan PT Hutchison 3 Indonesia (H3I) bertujuan untuk menciptakan sinergi keuangan yang berfokus pada ekspansi pasar dan peningkatan pangsa pasar. Sinergi ini diwujudkan melalui integrasi infrastruktur jaringan, optimalisasi sumber daya, serta efisiensi operasional yang dapat meningkatkan daya saing di industri telekomunikasi. Menurut Ilmu Keuangan (2024), merger dalam industri telekomunikasi memungkinkan penggabungan skala ekonomi yang lebih besar, sehingga menekan biaya operasional dan meningkatkan profitabilitas. Journal Arimbi (2024) menjelaskan bahwa merger horizontal seperti yang dilakukan ISAT dan H3I bertujuan untuk memperluas cakupan layanan dengan menggabungkan basis pelanggan yang lebih luas. Dengan peningkatan jumlah pelanggan, perusahaan dapat meningkatkan Average Revenue Per User (ARPU) serta memperkuat penetrasi pasar di berbagai segmen industri. Strategi ini selaras dengan penelitian J-Innovative (2024) yang menekankan bahwa keberhasilan merger sangat bergantung pada sinergi jaringan dan integrasi sistem yang efektif untuk meningkatkan pangsa pasar. Selain aspek teknis, faktor budaya organisasi dan strategi pemasaran juga memainkan peran penting dalam keberhasilan sinergi keuangan. Slims STIE Bank BPD Jateng (2024) menyoroti bahwa adaptasi terhadap perubahan pasar serta penerapan strategi digitalisasi dapat mempercepat pertumbuhan perusahaan pasca-merger. Oleh karena itu, keberhasilan sinergi keuangan ISAT-H3I tidak hanya bergantung pada efisiensi operasional, tetapi juga pada inovasi layanan serta strategi diferensiasi yang mampu meningkatkan loyalitas pelanggan dan memperluas jangkauan pasar. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dampak merger PT Indosat Tbk dan PT Hutchison 3 Indonesia (H3I), terutama kinerja keuangan perusahaan sebelum dan sesudah merger.

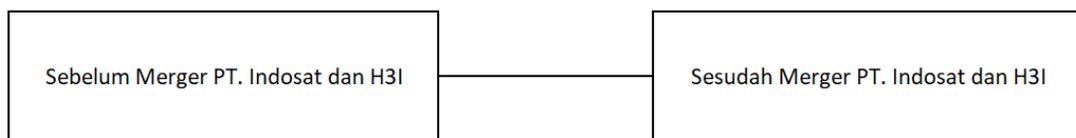
Menurut Brigham & Ehrhardt (Brigham & Ehrhardt, 2013), kinerja keuangan merupakan indikator utama dalam menilai apakah perusahaan berhasil mencapai tujuan strategisnya, seperti profitabilitas, efisiensi operasional, dan pertumbuhan jangka panjang. Pada pengelolaan perusahaan, pengukuran kinerja keuangan membantu manajer dalam pengambilan keputusan strategis, seperti merencanakan anggaran, pengalokasian sumber daya, serta menentukan kebijakan keuangan yang tepat (Ross et al., 2010). Selain itu, pengukuran ini juga menjadi dasar evaluasi bagi keberhasilan atau kegagalan operasional yang terjadi. Alat yang

digunakan untuk mengetahui kinerja keuangan adalah Laporan Keuangan. Laporan Keuangan merupakan objek dari bagian terpenting dalam perusahaan. Dalam laporan keuangan ada tiga jenis laporan, yaitu pertama neraca yang memberikan informasi mengenai kekayaan, utang dan modal kedua laporan laba atau rugi yang memberikan informasi mengenai aktivitas perusahaan, dan yang ketiga laporan arus kas, yang memberikan informasi mengenai aliran kas masuk dan aliran kas keluar perusahaan. Laporan keuangan dapat dipergunakan juga untuk mengetahui kinerja perusahaan.

Kinerja perusahaan merupakan suatu proses evaluasi prospek ekonomi dan risiko perusahaan. Kondisi kesehatan suatu perusahaan dapat juga tercermin dari kinerja keuangannya. Hal ini disebabkan karena laporan kinerja keuangan perusahaan berguna sebagai informasi mengenai perencanaan, pendanaan, investasi, dan operasi perusahaan (Hastiwi et al., 2022). Menurut Harjito dan Martono analisis laporan keuangan adalah analisis kondisi keuangan suatu perusahaan dengan memanfaatkan neraca dan laporan laba rugi, yang dapat menunjukkan keadaan keuangan perusahaan pada saat tertentu. Laporan neraca menunjukkan posisi keuangan perusahaan pada saat tertentu, dan laporan laba rugi menunjukkan keuntungan atau kerugian yang diperoleh perusahaan selama periode waktu tertentu (Harjito, 2011). Kasmir menyatakan bahwa ada beberapa tujuan dan keuntungan dari melakukan analisis laporan keuangan; salah satunya adalah untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan selama periode tertentu, termasuk harta, kewajiban, modal, dan hasil usaha yang telah dicapai selama periode waktu tertentu. untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan perusahaan, serta langkah-langkah perbaikan apa saja yang perlu dilakukan untuk memperbaiki posisi keuangan perusahaan saat ini. untuk melakukan penilaian kinerja manajemen ke depan untuk mengetahui apakah kinerja mereka sudah berhasil atau gagal. Selain itu, dapat digunakan sebagai alat untuk membandingkan hasil perusahaan dengan perusahaan yang sebanding (Kasmir, 2012).

**Hipotesis 1:** *Merger* antara Indosat dan H3I berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan PT Indosat Ooredoo Hutchison.

### Kerangka Pemikiran



### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan komparatif untuk menganalisis dampak merger antara dua perusahaan yaitu PT Indosat Tbk (ISAT) dan PT Hutchison 3 Indonesia (H3I) terhadap kinerja keuangan PT Indosat Ooredoo Hutchison. Metode ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk melihat dan membandingkan perubahan kinerja keuangan perusahaan sebelum dan sesudah merger. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa laporan keuangan PT Indosat Tbk, selaku perusahaan akuisitor pada tahun 2021 dan laporan keuangan PT Indosat Ooredoo Hutchison, selaku perusahaan hasil merger pada tahun 2023.

Variabel yang diteliti menggunakan indikator yang ditampilkan pada Tabel 1

Tabel 1. Variabel, formula, dan sumber

Kategori	Tipe	Pengukuran	Formula	Sumber
Variabel Dependen	Kinerja Keuangan	NPM	$Net\ Income / Total\ Sales$	Laporan Keuangan
		ROA	$Net\ Income / Total\ Asset$	Laporan Keuangan
		ROE	$Net\ Income / Total\ Equity$	Laporan Keuangan

Penelitian ini menggunakan analisis komparatif untuk menganalisa dampak merger antara PT Indosat Tbk (ISAT) dan PT Hutchison 3 Indonesia (H3I). Analisis komparatif membandingkan data-data numerik yaitu NPM, ROA, dan ROE dalam laporan keuangan perusahaan sebelum merger dan sesudah merger.

### HASIL DAN PEMBAHASAN

Data yang dianalisis dalam pembahasan ini berasal dari laporan keuangan PT Indosat Tbk selaku perusahaan akuisitor pada tahun 2021 (sebelum merger) dan laporan keuangan PT Indosat Ooredoo Hutchison yang merupakan perusahaan hasil merger pada tahun 2023 (sesudah merger). Laporan keuangan yang digunakan mencakup laporan laba rugi dan laporan neraca. Untuk menilai kinerja keuangan perusahaan, dilakukan analisis rasio keuangan dengan menggunakan rasio profitabilitas, yang diukur melalui *return on asset* (ROA), *return on equity* (ROE), dan *net profit margin* (NPM). Berikut adalah hasil analisis dari masing-masing rasio tersebut :

*Return on Asset* PT Indosat Ooredoo Hutchison tahun 2021 dan 2023 (dalam jutaan rupiah)

Tabel 2. Hasil Analisis ROA PT Indosat Ooredoo Hutchison Tahun 2021 dan 2023

INDIKATOR	TAHUN 2021 (SEBELUM MERGER)	TAHUN 2023 (SESUDAH MERGER)	PERUBAHAN				KETERANGAN
			NET PROFIT	%	TOTAL ASSET	%	
Net Profit (Rp)	6,860,121	4,775,741	(2,084,380)	(30.38%)			Penurunan
Total Asset (Rp)	63,397,148	114,722,249			51,325,101	80.96%	Peningkatan
ROA (%)	10.82%	4.16%					Penurunan

Sumber : Data diolah penulis

Rasio profitabilitas yang diukur melalui *return on asset* (ROA) menunjukkan angka sebesar 10.82% pada tahun 2021, sebelum merger dan 4.16% pada tahun 2023, setelah merger. ROA yang dimiliki oleh PT Indosat Ooredoo Hutchison pada tahun 2023 mengalami penurunan

sebesar 6.66% dari tahun 2021. Penurunan sebesar 6.66% mengindikasikan bahwa kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari total aset yang dimiliki menurun tajam. Penurunan ROA ini juga mengindikasikan bahwa meskipun total aset perusahaan meningkat cukup besar, sebesar 80.96% pasca-merger, hal tersebut tidak diiringi dengan peningkatan laba bersih yang sebanding. Laba bersih perusahaan justru mengalami penurunan sebesar 30.38%. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan belum mampu untuk mengelola dan mengoptimalkan aset barunya pasca-merger secara efektif. Penurunan ROA pasca merger dapat disebabkan oleh tingginya biaya integrasi yang mencakup penyatuan sistem teknologi, jaringan, sumber daya manusia, serta restrukturisasi organisasi. Dengan kata lain, sinergi yang diharapkan dari peristiwa merger belum dapat terealisasi dengan baik sehingga merger berdampak negatif.

*Return on Equity* PT Indosat Ooredoo Hutchison tahun 2021 dan 2023 (dalam jutaan rupiah)

**Tabel 3. Hasil Analisis ROE PT Indosat Ooredoo Hutchison Tahun 2021 dan 2023**

INDIKATOR	TAHUN 2021 (SEBELUM MERGER)	TAHUN 2023 (SESUDAH MERGER)	PERUBAHAN				KETERANGAN
			NET PROFIT	%	TOTAL EQUITY	%	
Net Profit (Rp)	6,860,121	4,775,741	(2,084,380)	(30.38%)			Penurunan
Total Equity (Rp)	10,302,802	33,708,792			23,405,990	227.18%	Peningkatan
ROE (%)	<b>66.59%</b>	<b>14.17%</b>					Penurunan

Sumber : Data diolah penulis

Rasio profitabilitas yang diukur melalui *return on equity* (ROE) menunjukkan angka sebesar 66.59% pada tahun 2021, sebelum merger dan 14.17% pada tahun 2023, setelah merger. ROE yang dimiliki oleh PT Indosat Ooredoo Hutchison pada tahun 2023 mengalami penurunan sebesar 52,42% dari tahun 2021. Penurunan ROE mengindikasikan bahwa PT Indosat Ooredoo Hutchison mengalami tantangan dalam meningkatkan labanya seiring dengan pertumbuhan ekuitasnya. Hal ini mungkin disebabkan peristiwa merger yang belum mampu untuk menghasilkan keuntungan optimal, atau perlunya efisiensi lebih lanjut dalam pengelolaan modal sehingga dampak merger dapat dikatakan berdampak negatif. Penurunan ROA setelah merger dapat disebabkan oleh belum terbentuknya sinergi antara kedua perusahaan, yang umumnya bersumber dari kegagalan integrasi pada tiga aspek utama yaitu, budaya, manajemen, dan teknologi. Integrasi budaya menyangkut penyatuan nilai, etika kerja, dan cara berkomunikasi, yang jika tidak selaras dapat menimbulkan konflik. Integrasi manajemen mencakup penyatuan visi, struktur organisasi, dan gaya kepemimpinan; tanpa keselarasan ini, koordinasi dan pengambilan keputusan perusahaan akan menjadi tidak efektif. Sementara itu, integrasi teknologi mencakup penyatuan sistem informasi dan infrastruktur digital. Ketidakselarasan ketiga aspek ini menghambat terbentuknya sinergi pasca-merger, sehingga menurunkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aset yang dimiliki.

*Net Profit Margin* PT Indosat Ooredoo Hutchison tahun 2021 dan 2023 (dalam jutaan rupiah)

**Tabel 4. Hasil Analisis NPM PT Indosat Ooredoo Hutchison Tahun 2021 dan 2023**

INDIKATOR	TAHUN 2021 (SEBELUM MERGER)	TAHUN 2023 (SESUDAH MERGER)	PERUBAHAN				KETERANGAN
			NET PROFIT	%	TOTAL SALES	%	
Net Profit (Rp)	6,860,121	4,775,741	(2,084,380)	(30.38%)			Penurunan
Total Sales (Rp)	31,388,311	51,228,782			19,840,471	63.21%	Peningkatan
NPM (%)	<b>21.86%</b>	<b>9.32%</b>					Penurunan

Sumber : Data diolah penulis

Rasio profitabilitas yang diukur melalui *net profit margin* (NPM) menunjukkan angka sebesar 21.86% pada tahun 2021, sebelum merger dan 9.32% pada tahun 2023, setelah merger. NPM yang dimiliki oleh PT Indosat Ooredoo Hutchison pada tahun 2023 mengalami penurunan sebesar 12,54% dari tahun 2021. Penurunan NPM mengindikasikan bahwa meskipun PT Indosat Ooredoo Hutchison dapat meningkatkan pendapatannya secara signifikan pasca-merger, perusahaan mengalami tantangan dalam mengoptimalkan profitabilitasnya. Biaya yang lebih tinggi, baik dalam operasional seperti biaya integrasi sistem, restrukturisasi organisasi, serta penyatuan infrastruktur dan jaringan maupun investasi pasca-merger, mungkin dapat menghambat kemampuan perusahaan dalam mempertahankan margin keuntungan yang sehat. Selain itu, perusahaan juga mungkin menghadapi duplikasi fungsi atau sumber daya yang belum sepenuhnya disesuaikan sehingga menambah beban biaya. Proses penyesuaian antara dua perusahaan yang berbeda juga dapat menurunkan efisiensi perusahaan sementara, terutama jika belum dapat mencapai integrasi yang optimal dalam hal budaya kerja, manajemen, dan teknologi. Beberapa faktor ini membuat perusahaan sulit untuk menjaga margin keuntungannya meskipun pendapatan mengalami peningkatan, dikarenakan biaya yang signifikan justru menekan laba bersih perusahaan.

## PENUTUP

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa merger merupakan strategi penting dalam dunia bisnis untuk memperkuat posisi perusahaan di pasar, meningkatkan efisiensi, serta memperluas jangkauan operasional. Keberhasilan proses merger sangat ditentukan oleh kesesuaian strategi, kesiapan manajerial, serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Studi kasus yang dianalisis menunjukkan bahwa meskipun terdapat tantangan, merger dapat menghasilkan sinergi positif apabila direncanakan dan dilaksanakan dengan baik. Penelitian ini membahas dampak merger terhadap kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan berbagai aspek, termasuk kinerja keuangan, sinergi operasional, dan pertumbuhan perusahaan setelah proses merger. Hasil analisis menunjukkan bahwa merger dapat memiliki dampak yang kompleks, di mana keputusan yang kurang tepat dapat menghambat efisiensi serta menciptakan tantangan baru dalam integrasi budaya perusahaan dan pengelolaan sumber daya. Berdasarkan data yang diperoleh, PT Indosat Ooredoo Hutchison mengalami penurunan indikator profitabilitas setelah merger. *Return on Assets* (ROA) dan *Return on Equity* (ROE) mengalami penurunan, yang mencerminkan kurang optimalnya

efisiensi operasional pasca merger. Selain itu, *Net Profit Margin* (NPM) juga mengalami penurunan, mengindikasikan bahwa meskipun pendapatan meningkat, biaya operasional dan integrasi yang tidak dikelola dengan baik berdampak negatif terhadap profitabilitas perusahaan. Penurunan ketiga indikator keuangan ini menunjukkan bahwa pengambilan keputusan merger yang kurang tepat menyebabkan tantangan dalam mencapai tujuan keuangan yang diharapkan.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa merger PT Indosat Ooredoo Hutchison berdampak negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hal ini terutama disebabkan oleh proses integrasi yang tidak berjalan dengan optimal, baik dari sisi manajerial, operasional, maupun budaya organisasi. Kegagalan dalam mengantisipasi tantangan integrasi menyebabkan perusahaan kesulitan menyesuaikan struktur dan sistem yang baru, yang pada akhirnya menghambat pencapaian efisiensi dan tujuan strategis pasca-merger. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa merger bukan jaminan peningkatan kinerja jika tidak didukung oleh kesiapan internal yang memadai, strategi integrasi yang jelas, serta pengelolaan risiko yang terstruktur. Studi ini memberikan pelajaran penting bahwa keputusan merger harus didasari pada analisis yang mendalam dan implementasi yang disiplin agar potensi sinergi dapat diwujudkan dan dampak negatif dapat diminimalkan.

## REFERENSI

- Akenga, G. M., & Olang', M. A. (2017). *Effect of Mergers and Acquisitions on Financial Performance of Commercial Banks in Kenya*. 19, 84–90. <https://doi.org/10.9790/487X-1908038490>
- Al-Hroot, Y. (2016). *The Impact of Mergers on Financial Performance of the Jordanian Industrial Sector*. [https://www.academia.edu/65719493/The\\_Impact\\_of\\_Mergers\\_on\\_Financial\\_Performance\\_of\\_the\\_Jordanian\\_Industrial\\_Sector](https://www.academia.edu/65719493/The_Impact_of_Mergers_on_Financial_Performance_of_the_Jordanian_Industrial_Sector)
- Bey, Y., Khristian, I. T., Noviasstoko, A., & Siam, M.G. (2019). *Laporan Studi Kelayakan Perubahan Kegiatan Usaha Utama PT Indosat, Tbk*. [https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From\\_EREP/201903/f1a1fdd108\\_da3970c172.pdf](https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/201903/f1a1fdd108_da3970c172.pdf)
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial Management: Theory & Practice* (14th edition). Cengage Learning.
- Harjito, A. (2011). Martono. 2014. *Manajemen Keuangan*, 2. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=5200485411382056858&hl=en&oi=scholar>
- Hastiwi, M., Novilasari, E. D., & Nugroho, N. T. (2022). *Pentingnya Laporan Keuangan Dalam Menilai Kinerja Keuangan Pada perusahaan*. *IlmuKeuangan*. (2024). *Merger dan Akuisisi: Strategi untuk Mengembangkan Bisnis*. <https://www.ilmukeuangan.com>
- Irawan, F. (2022). Pengaruh Merger Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Yang Terdaftar di Daftar Efek Syari'ah Periode Tahun 2015-2020. *ResearchGate*. <https://doi.org/10.53888/iqtishaduna.v4i2.476>
- J-Innovative. (2024). *Analisis Keberhasilan Merger dan Akuisisi dalam Meningkatkan Kinerja Keuangan*. <https://j-innovative.org>
- Johan, S., & Herbani, L. (2018). Metode Valuasi Manakah Yang Lebih Tepat Untuk Merger dan Akuisi? *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 64. <https://doi.org/10.24912/jmieb.v2i1.1659>
- Journal Arimbi. (2024). *Dampak Merger terhadap Pangsa Pasar Perusahaan*. Diakses pada 19 Maret 2025, dari <https://journal.arimbi.or.id>

- Kasmir. (2012). *Analisis laporan keuangan*. Kasmir.
- Larasati, P., & Wirama, D. G. (2018). Respon Pasar Terhadap Pengumuman Akuisisi pada Perusahaan Pengakuisisi yang Terdaftar di BEI Tahun 2013-2017. *E-Jurnal Akuntansi*, 507. <https://doi.org/10.24843/EJA.2018.v24.i01.p19>
- Moin, A. (2010). *Merger, Akuisisi & Divestasi. Edisi Kedua*. Yogyakarta: Penerbit Ekonosia. <https://scholar.google.com/scholar?cluster=4900101908373476022&hl=en&oi=scholar>
- Rahayu, S. K. (2021). Analisis Perencanaan Merger. *Unikom*. <https://repository.unikom.ac.id/70036/1/LAPORAN%20KAJIAN%20MERGER%20H3I%20DAN%20INDOSAT.pdf>
- Riyanto, G. P., & Wahyudi, R. (2021, December 27). *Resmi, Indosat dan Tri Efektif Merger 4 Januari 2022*. <https://tekno.kompas.com/read/2021/12/27/12380087/resmi-indosat-dan-tri-efektif-merger-4-januari-2022>
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan, B. (2008). *Corporate Finance: Core Applications and Principles w/S&P bind-in card* (2nd edition). McGraw-Hill/Irwin.
- Ross, S., Westerfield, R., Jaffe, J., & Jordan, B. (2010). *Corporate Finance: Core Principles and Applications*. McGraw-Hill Education.
- Slims STIE Bank BPD Jateng. (2024). *Strategi Merger dalam Meningkatkan Efisiensi dan Pangsa Pasar*. <https://slims.stiebankbpdjateng.ac.id>
- Suhendar, A. (2023). *Pt Hutchison 3 Indonesia*. Pumperindo.Co.Id. <https://www.perumperindo.co.id/pt-hutchison-3-indonesia/>