



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

KARYA AKHIR

ANALISIS DAMPAK KEPUTUSAN STRATEGIS MERGER  
DILIHAT DARI RASIO-RASIO KEUANGAN UTAMA  
BERDASARKAN PENILAIAN TINGKAT KESEHATAN BANK  
(STUDI KASUS : PT BANK X TBK DAN PT BANK Y)

Diajukan oleh :

Nurlina Rumonda Tambunan  
0606147812

T  
25385

DIBUAT UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT  
GUNA MERAH GELAR MAGISTER MANAJEMEN  
2008






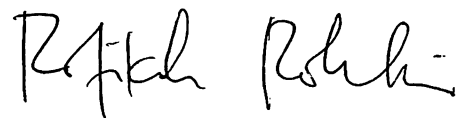
UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

**TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR**

Nama : **Nurlina Rumonda Tambunan**  
Nomor Mahasiswa : **0606147812**  
Konsentrasi : **Manajemen Keuangan**  
Judul Karya Akhir : **Analisis Dampak Keputusan Strategis Merger dilihat dari Rasio-Rasio Keuangan Utama berdasarkan Penilaian Tingkat Kesehatan Bank (Studi Kasus : PT Bank X Tbk dan PT Bank Y)**

Tanggal .....Ketua Program Studi  
Magister Manajemen

:  **Rhenaldi Kasali, Ph.D**



Tanggal ...17-07-2008..... Pembimbing Karya Akhir : **Rofikoh Rokhim, Ph.D**





## BERITA ACARA PRESENTASI KARYA AKHIR

Pada hari *RABU*, tanggal *16 JULI 2008*, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Nurlina Rumonda

No. Mhs : 0606147812

Konsentrasi: Manajemen Keuangan - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan :

1. Dr. Irwan Adi Ekaputra  
(Ketua)

2. Dr. Lindawati Gani  
(Anggota 1)

3. Dr. Rofikoh Rokhim  
(Anggota 2/Pembimbing)

Mengetahui,

Ratna Wardani, MM  
Kepala Bagian Administrasi Akademik

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nurlina Rumonda Tambunan  
No. Mahasiswa : 0606147812  
Konsentrasi : Manajemen Keuangan

Dengan ini menyatakan sebagai berikut :

1. Karya akhir yang berjudul :

**"Analisis Dampak Keputusan Strategis Merger dilihat dari Rasio-Rasio Keuangan Utama berdasarkan Penilaian Tingkat Kesehatan Bank (Studi Kasus PT Bank X Tbk dan PT Bank Y)".**

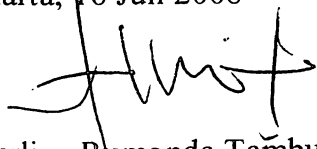
Penelitian yang terkait dengan karya akhir ini adalah hasil dari kerja saya sendiri.

2. Setiap ide atau kutipan dari karya orang lain baik berupa publikasi atau bentuk lainnya dalam karya akhir ini, telah diakui sesuai dengan standar prosedur referensi dalam disiplin ilmu.
3. Saya juga mengakui bahwa karya akhir ini dapat dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya, yaitu :

**Rofikoh Rokhim, Ph.D**

Apabila dikemudian hari dalam karya akhir ini ditemukan hal-hal yang menunjukkan telah dilakukannya kecurangan akademik oleh saya, maka gelar akademik saya yang telah saya dapatkan akan ditarik sesuai dengan ketentuan dari Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Jakarta, 16 Juli 2008



(Nurlina Rumonda Tambunan)

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT karena dengan rahmat dan karunia-Nya yang dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Adapun judul karya akhir ini adalah **"Analisis Dampak Keputusan Strategis Merger dilihat dari Rasio-Rasio Keuangan Utama berdasarkan Penilaian Tingkat Kesehatan Bank (Studi Kasus PT Bank X, Tbk dan PT Bank Y)"**.

Penyusunan karya akhir ini tentunya tidak akan teraksana dengan baik tanpa adanya bantuan, dukungan, bimbingan dan petunjuk dari berbagai pihak. Oleh karena itu, perkenankanlah penulis untuk menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada :

1. Bapak Rhenald Kasali, Phd, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
2. Ibu Rofikoh Rokhim, Phd, selaku dosen pembimbing karya akhir ini, atas waktu yang telah diluangkan untuk penulis, juga atas arahan, bimbingan, serta kritik dan saran yang telah diberikan selama proses pembuatan karya akhir ini.
3. Bapak dan Ibu pimpinan Direktorat Pengawasan Bank 2 pada Bank Indonesia yang telah memberikan kebijaksanaan waktu yang sangat berarti selama penulis menyelesaikan studi di MMUI.
4. Dosen pengajar Magister Manajemen Universitas Indonesia, yang telah memberikan serta mengajarkan ilmu-ilmu yang bermanfaat selama masa perkuliahan.
5. Staf akademis serta karyawan dan karyawan MMUI yang telah membantu penulis dalam studi dan proses penyelesaian karya akhir ini.

6. Kepada keluarga tercinta, khususnya mama (alm), papa, suami dan anak-anakku tercinta (Kiki dan Nadia) yang telah memberikan dorongan semangat, kasih sayang dan dukungan selama menyelesaikan program studi ini.
7. Seluruh rekan-rekan penulis di MMUI terutama rekan-rekan kelas I-06 pada khususnya untuk kebersamaannya selama menempuh studi di MMUI.
8. Pihak-pihak lain yang telah banyak membantu dan tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Penulis hanya dapat berharap, semoga kebaikan pihak-pihak tersebut dapat memperoleh limpahan rahmat, taufik serta hidayah-Nya.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa masih sangat banyak kekurangan dalam penyusunan karya akhir ini. Hal ini semata-mata karena keterbatasan penulis dalam pengetahuan, pengalaman dan waktu. Oleh karena itu penulis dengan senang itu menerima segala kritikan, masukan dan saran-saran yang berguna bagi perbaikan karya akhir ini sehingga dapat menjadi lebih baik lagi di kemudian hari. Penulis juga memohon maaf kepada semua pihak keluarga, teman-teman, dosen dan staf MMUI, apabila terdapat kesalahan penulis baik disengaja maupun tidak selama penulis menyelesaikan studi di Magister Manajemen Universitas Indonesia. Semoga karya akhir ini dapat memberi manfaat kepada pihak-pihak yang memerlukannya.

Jakarta, Juli 2008

Nurlina Rumonda Tambunan

## RINGKASAN EKSEKUTIF

Merger merupakan alternatif strategi yang lazim digunakan untuk meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan suatu perusahaan. Dalam dunia perbankan, baik skala nasional maupun internasional, alternatif merger adalah merupakan salah satu alternatif strategi bisnis yang dipandang efektif untuk memperbaiki kondisi kesehatan perbankan di sebuah negara. .

Strategi merger yang ada di Indonesia juga merupakan salah satu agenda dalam regulasi Bank Indonesia sebagai bank sentral yang tertuang dalam Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Sesuai dengan strategi konsolidasi perbankan yang tertuang dalam API, terdapat kewajiban pemenuhan permodalan perbankan yang harus dipenuhi sebesar Rp 80 miliar sampai dengan akhir 2007. Hal ini yang menjadikan motif utama mergernya PT Bank Y (BY) kedalam PT Bank X Tbk (BX) pada tanggal 8 Januari 2008.

Dengan telah dilakukannya merger antara BY dengan BX, perlu dilakukan penilaian atas sinergi yang tercipta yaitu untuk mengetahui apakah keputusan strategis bisnis bank untuk melakukan merger merupakan keputusan yang tepat atau tidak. Salah satu cara yang dilakukan untuk mengukur sinergi adalah mengetahui adanya benefit dari bank hasil merger salah satunya adalah melalui penilaian rasio-rasio keuangan pokok sesuai perhitungan tingkat kesehatan bank yang dilakukan oleh Bank Indonesia. Termasuk juga penilaian atas hasil yang telah dicapai selama triwulan pertama setelah merger dan penilaian atas proyeksi laporan keuangan sampai dengan satu tahun setelah merger.

Laporan keuangan yang dihasilkan pada saat penggabungan atau merger adalah dengan menggunakan metode *pooling of interest*. Dimana nilai laporan keuangan dari mergernya kedua bank ini merupakan penjumlahan dari masing-masing akun dari tiap-tiap

bank. Sehingga laporan keuangan konsolidasi Bank hasil merger merupakan penggabungan harta, kewajiban, ekuitas dari masing-masing perusahaan yang melakukan penggabungan usaha.

Setelah dilakukan merger, dilakukan penilaian kinerja BX (*acquiring bank*) pasca merger. Penilaian dilakukan dengan melakukan analisis terhadap strategi bisnis dan terutama menganalisa laporan keuangan Bank hasil merger dengan menggunakan rasio-rasio keuangan yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan bank pada umumnya. Kinerja laporan keuangan bank hasil merger menunjukkan hal yang positif, yaitu terdapat peningkatan jumlah pada parameter keuangan pokok seperti total asset meningkat dari Rp 1.402 miliar menjadi Rp 2.007 miliar (meningkat 43,16%), aktiva produktif dari Rp 611 miliar menjadi Rp 1.038 miliar (meningkat 69,78%), dana pihak ketiga dari Rp 1.142 miliar menjadi Rp 1.688 miliar (meningkat 47,79%) dan permodalan meningkat dari Rp 216 miliar menjadi Rp 269 miliar (meningkat 25,10%). Hasil yang positif ini semakin diperjelas dengan melihat kinerja keuangan bank hasil merger setelah satu triwulan atau tiga bulan setelah merger. Disamping itu, Bank hasil merger sudah memiliki kinerja cukup baik yang ditunjukkan oleh kemampuan mencetak laba (*earning power*).

Selain itu penilaian dari bergabungnya kedua bank ini dapat juga dilihat dari sinergi yang tercipta, yaitu melihat dari adanya manfaat yang diperoleh oleh BX hasil merger dengan dilakukannya merger. Diharapkan dengan adanya sinergi positif yang dihasilkan dalam penggabungan BX dan BY ini akan dapat mendorong pertumbuhan sektor riil dalam perekonomian Indonesia.

## EXECUTIVE SUMMARY

Merger is the most common alternative strategy among other strategies to enhance company growth and development. In banking industry, both domestically and internationally, merger is an alternative business strategy which can improve banking financial condition in the industry.

Indonesian banking merger, is also one of the agenda in Bank Indonesia banking regulation, as stated in Indonesia Banking Architecture (Arsitektur Perbankan Indonesia - API). According to banking consolidation strategy in API, banks should comply with the fulfillment of the minimum capital requirement amounting IDR 80 billion by the end of 2007. This requirement is one of the merger motives of PT Bank Y (BY) and PT Bank X Tbk (BX). The merger was completed on January 8<sup>th</sup>, 2008.

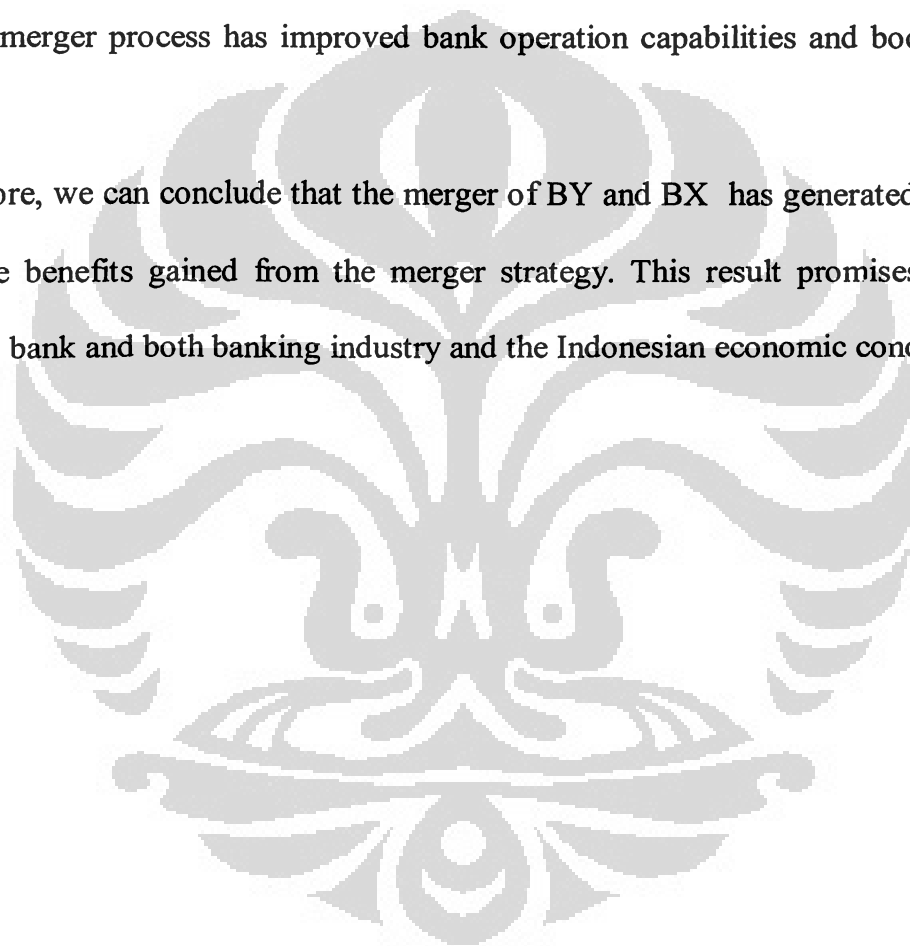
It is interesting to evaluate post merger financial condition, in order to assess whether the synergy of this merger could be created as this might be used as the judgment for right or wrong business strategy. One way to measure the synergy is by measuring the benefit using financial ratios exercised in Bank Indonesia's Bank Rating methodology. The scope of analysis is incorporating the first quarter bank's performance result after merger and comprising the first year bank's financial projection as well.

The object of the analysis is bank's financial report after the financial integration using pooling of interest method. By employing this method, every account is simply combined one to another. Thus, the final financial figures of merged bank were combination of assets, debts, and capital from each merged bank.

As the financial figures are integrated, assessment has done by evaluating and measuring after merger BX financial performance. The scope of evaluation covers merger

business strategy, especially after merger financial report analysis utilizing common bank rating financial ratios. The analysis showed that bank's post merger financial condition was encouraging, expressed by improvements in main financial parameter such as total asset raise from Rp 1.402 miliar to Rp 2.007 miliar (43,16%), earning asset quality from Rp 611 miliar to Rp 1.038 miliar (69,78%), deposit from Rp 1.142 miliar to Rp 1.688 miliar (47,79%) and as well as the capital of bank raise from Rp 216 miliar to Rp 269 miliar (25,10%). Such good result supported by the first quarter bank's financial performance. On the other hand, it could be said that this merger process has improved bank operation capabilities and boosting the earning power.

Furthermore, we can conclude that the merger of BY and BX has generated synergy, articulated by the benefits gained from the merger strategy. This result promises a better future for merged bank and both banking industry and the Indonesian economic condition.





## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b>	.....	<b>i</b>
<b>RINGKASAN EKSEKUTIF</b>	.....	<b>iii</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	.....	<b>v</b>
<b>DAFTAR ISI</b>	.....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	.....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b>	.....	<b>xii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b>	.....	<b>xiii</b>
<b>BAB I</b>	<b>PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
	1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
	1.2 Perumusan Masalah .....	6
	1.3 Pembatasan Masalah .....	6
	1.4 Metodologi Penelitian .....	7
	1.5 Tujuan Penelitian .....	8
	1.6 Manfaat Penulisan .....	9
	1.7 Sistematika Penulisan .....	9
<b>BAB II</b>	<b>LANDASAN TEORI</b> .....	<b>12</b>
	2.1 Teori dan Praktek Merger di Perbankan Indonesia .....	12
	2.1.1 Teori Merger .....	12

2.1.1.1	Pengertian Merger .....	12
2.1.1.2	Tipe dan Karakteristik Merger .....	13
2.1.1.3	Tujuan Merger .....	14
2.1.1.4	Faktor-faktor Kunci Keberhasilan Merger.....	16
2.1.1.5	Metode Dalam Proses Merjer .....	20
2.1.1.6	Motif Sinergi .....	24
2.1.2	Merger Bank di Indonesia .....	26
2.1.2.1	Implementasi Aritektur Perbankan Indonesia.	27
2.1.2.2	Bank Jangkar .....	33
2.1.2.3	Perkembangan Merger Bank di Indonesia.....	35
2.1.2.4	Program Insentif Merger .....	36
2.2	Analisa Kinerja Keuangan Perbankan .....	38
2.2.1	Analisis Laporan Keuangan .....	38
2.2.2	Sekilas Perbankan Indonesia .....	40
2.2.2.1	Pengertian dan Fungsi Bank .....	40
2.2.3	Penilaian Tingkat Kesehatan Bank .....	41
2.2.4	Penilaian Rencana Bisnis Bank .....	46
<b>BAB III</b>	<b>ANALISIS INDUSTRI .....</b>	<b>48</b>
3.1	Profil Perusahaan Pra Merger .....	48
3.1.1	PT Bank Multior Tbk .....	48
3.1.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	48
3.1.1.2	Visi, Misi, Tujuan dan Strategi Usaha .....	49
3.1.1.3	Organisasi .....	49
3.1.1.4	Bidang Usaha .....	52

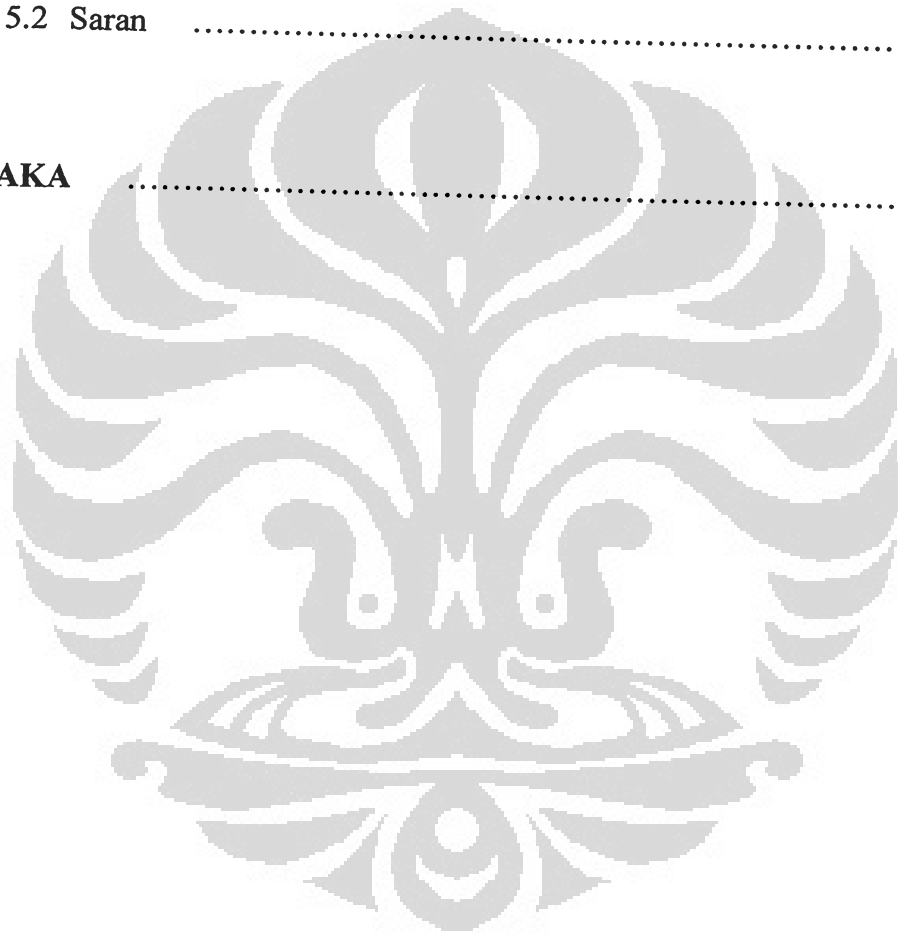
3.1.1.5	Perkembangan Usaha Bank	52
3.1.2	PT Bank Windu Kentjana	53
3.1.2.1	Sejarah Singkat Perusahaan	53
3.1.2.2	Visi, Misi dan Sasaran	54
3.1.2.3	Organisasi	54
3.1.2.4	Bidang Usaha	56
3.2	Profil Perusahaan Hasil Merger	56
3.2.1	Rencana Bisnis Bank	57
3.2.1.1	Organisasi	58
3.2.1.2	Visi, Misi dan Sasaran Usaha	60
3.2.2	Target Usaha Bank	62
3.2.2.1	Bidang Usaha	62
3.2.2.2	Target Keuangan	62
3.3	Posisi Bank Hasil Merger dalam API	64
<b>BAB IV</b>	<b>ANALISIS PEMBAHASAN</b>	<b>66</b>
4.1	Analisis Kinerja Pra Merger	66
4.2	Analisis Keuangan Proses Merger	81
4.3	Penilaian Kinerja Bank Hasil Merger	86
4.3.1	Analisis Bisnis	86
4.3.1.1	Fokus Bisnis	86
4.3.1.2	Struktur Nasabah	87
4.3.1.3	Produk dan Jasa	88
4.3.1.4	Jaringan Distribusi	88
4.3.1.5	Teknologi dan Operasi	89

4.3.2	Analisis Kinerja Keuangan .....	89
4.3.3	Analisa Keuangan Pasca Merger (aktual) dan Proyeksi Rencana Bisnis Bank .....	96
4.3.4	Faktor Non Keuangan .....	108

<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>110</b>
5.1	Kesimpulan .....	110
5.2	Saran .....	113

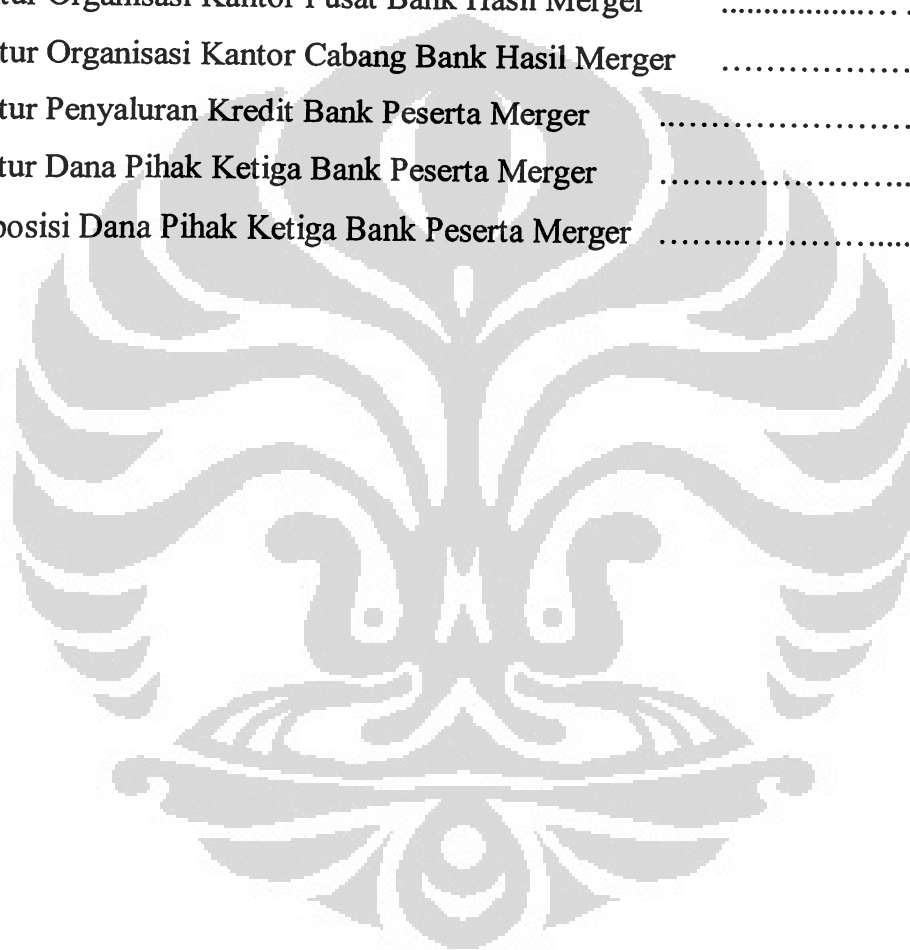
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>115</b>
-----------------------------	------------

**LAMPIRAN**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Perbandingan Aset Sektor Keuangan di Indonesia Tahun 2006 .....	2
Gambar 2.1 Arsitektur Perbankan Indonesia .....	29
Gambar 2.2 Struktur Perbankan Indonesia Sesuai Visi API .....	31
Gambar 2.3 Fungsi Utama Bank sebagai <i>Financial Intermediary</i> .....	41
Gambar 3.1 Struktur Organisasi Kantor Pusat Bank Hasil Merger .....	59
Gambar 3.2 Struktur Organisasi Kantor Cabang Bank Hasil Merger .....	60
Gambar 4.1 Struktur Penyaluran Kredit Bank Peserta Merger .....	67
Gambar 4.2 Struktur Dana Pihak Ketiga Bank Peserta Merger .....	69
Gambar 4.3 Komposisi Dana Pihak Ketiga Bank Peserta Merger .....	70



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perbandingan Total Aset Sektor Keuangan di Indonesia .....	1
Tabel 2.1	Perbandingan Waktu antara Pertumbuhan Internal dengan Merger dan Akuisisi .....	15
Tabel 2.2	Asumsi Penyusunan Rencana Bisnis Bank Tahun 2008 .....	46
Tabel 4.1	Fokus Bisnis dan Struktur Nasabah .....	66
Tabel 4.2	Struktur Perkreditan Bank Peserta merger .....	67
Tabel 4.3	Struktur Perolehan Dana Pihak Ketiga Bank Peserta Merger .....	69
Tabel 4.4	Jenis-jenis Produk Kredit .....	72
Tabel 4.5	Jaringan Kantor Cabang Bank Peserta Merger .....	73
Tabel 4.6	Gambaran Sistem Operasional dan Teknologi Bank Peserta Merger .....	74
Tabel 4.7	Rangkuman Kinerja Keuangan Bank Peserta Merger Posisi 31 Desember 2007 (dalam Rp juta) .....	75
Tabel 4.8	Indikator Keuangan Lima Tahun Terakhir BX (dalam Rp juta) .....	76
Tabel 4.9	Rasio Keuangan Lima Tahun Terakhir BX .....	77
Tabel 4.10	Laporan Keuangan Bank Hasil Merger - Neraca Per 31 Des 2007 .....	84
Tabel 4.11	Laporan Keuangan Bank Hasil Merger - Laporan Laba Rugi Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2007 .....	85
Tabel 4.12	Bank Hasil Merger - Proyeksi Pertumbuhan Fokus Bisnis .....	86
Tabel 4.13	Bank Pasca Merger - Proyeksi Struktur Nasabah .....	87
Tabel 4.14	Perbandingan Kinerja sebelum dan sesudah Merger - Indikator Keuangan (dalam Juta Rupiah) .....	90
Tabel 4.15	Perbandingan Kinerja sebelum dan sesudah Merger -Rasio Keuangan ...	93
Tabel 4.16	Kinerja Keuangan Bank Hasil Merger Posisi 31 Maret 2008 .....	97
Tabel 4.17	Laporan Laba Rugi Bank Hasil Merger Posisi 31 Maret 2008 .....	99
Tabel 4.18	Rasio Keuangan Bank Hasil Merger Posisi 31 Maret 2008 .....	100
Tabel 4.19	Perbandingan (Pos-pos tertentu) posisi 31 Maret 2008 dan RBB 2008 (dalam Rp Juta) .....	106
Tabel 4.20	Perbandingan (Rasio Keuangan) posisi 31 Maret 2008 dan RBB 2008 (dalam Rp Juta) .....	107

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Tahapan Implementasi API .....	L - 1
Lampiran 2	Perkembangan Merger Bank di Indonesia .....	L - 4
Lampiran 3	Laporan Keuangan Bank Sebelum Merger .....	L - 8
Lampiran 4	Perbandingan Rasio Keuangan Bank Sebelum Merger - Posisi 31 Desember 2007 .....	L - 11
Lampiran 5	Laporan Keuangan Bank Hasil Merger - Posisi 31 Desember 2007 .....	L - 12
Lampiran 6	Perbandingan Rasio Keuangan Bank Sebelum dan Ssudah Merger Posisi 31 Desember 2007 .....	L - 15
Lampiran 7	Perkembangan Kinerja Keuangan Bank X ( <i>acquiring bank</i> ) selama lima tahun terakhir sebelum merger (dalam Rp juta) .....	L - 16
Lampiran 8	Perkembangan Rasio Keuangan <i>Acquiring Bank</i> selama lima tahun terakhir .....	L - 17
Lampiran 9	Perkembangan Kinerja Keuangan Bank Y ( <i>target bank</i> ) selama lima tahun terakhir sebelum merger (dalam Rp juta).....	L - 18
Lampiran 10	Perkembangan Rasio Keuangan <i>Target Bank</i> selama lima (5) tahun terakhir .....	L - 19
Lampiran 11	Perbandingan Laporan Keuangan Bank Pasca Merger - Realisasi Triwulan I (31 Maret 2008) – Proyeksi Keuangan Bank sd. 31 Desember 2008 (dalam Rp Juta) .....	L - 20
Lampiran 12	Laporan Keuangan Bank Pasca Merger - Proyeksi Keuangan Bank sd 31 Desember tahun 2008 .....	L - 22
Lampiran 13	Proyeksi Rasio Keuangan Bank Pasca Merger sd posisi 31 Desember 2008 .....	L - 25

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Berdasarkan data yang ada di Bank Indonesia (BI) yang dilaporkan dalam *Kajian Stabilitas Sistem Keuangan*, No. 9 Periode Triwulan III Tahun 2007, sektor keuangan Indonesia terdiri dari industri keuangan dan industri keuangan non bank, seperti asuransi, dana pensiun, perusahaan pembiayaan, sekuritas dan pegadaian. Dengan total aset mencapai sekitar 80% dari total aset seluruh sistem keuangan, perbankan tetap mendominasi sektor keuangan. Hal ini mencerminkan tingginya ketergantungan kepada perbankan sebagai sumber pembiayaan pembangunan dan perekonomian. Ketergantungan yang tinggi tersebut dapat mendatangkan kerawanan karena gejolak yang melanda perbankan dapat dengan cepat mengganggu stabilitas sistem keuangan.

**Tabel 1.1**

**Perbandingan Aset Sektor Keuangan di Indonesia (dalam Tp Triliun)**

Jenis Lembaga	2005		2006	
	Assets	%	Assets	%
1. Bank	1,470.0	79.7	1,693.9	77.7
2. Bukan Bank	374.4	20.3	485.1	22.3
a. Dana Pensiun	107.1	5.8	128.5	5.9
b. Penjamin Asuransi (Insurers)	75.1	4.1	94.7	4.3
c. Perusahaan Keuangan	67.7	3.7	103.7	4.8
d. Obligasi Perusahaan O/S	62.8	3.4	67.9	3.1
e. Reksa Dana	29.4	1.6	51.4	2.4
f. Lembaga Pedesaan	14.7	0.8	17.6	0.8
g. Perusahaan Sekuritas	10.1	0.5	12.1	0.6
h. Pegadaian	4.8	0.3	6.0	0.3
i. Modal Ventura	2.7	0.1	3.2	0.1
<b>Total</b>	<b>1,844.4</b>	<b>100.0</b>	<b>2,179.0</b>	<b>100.0</b>

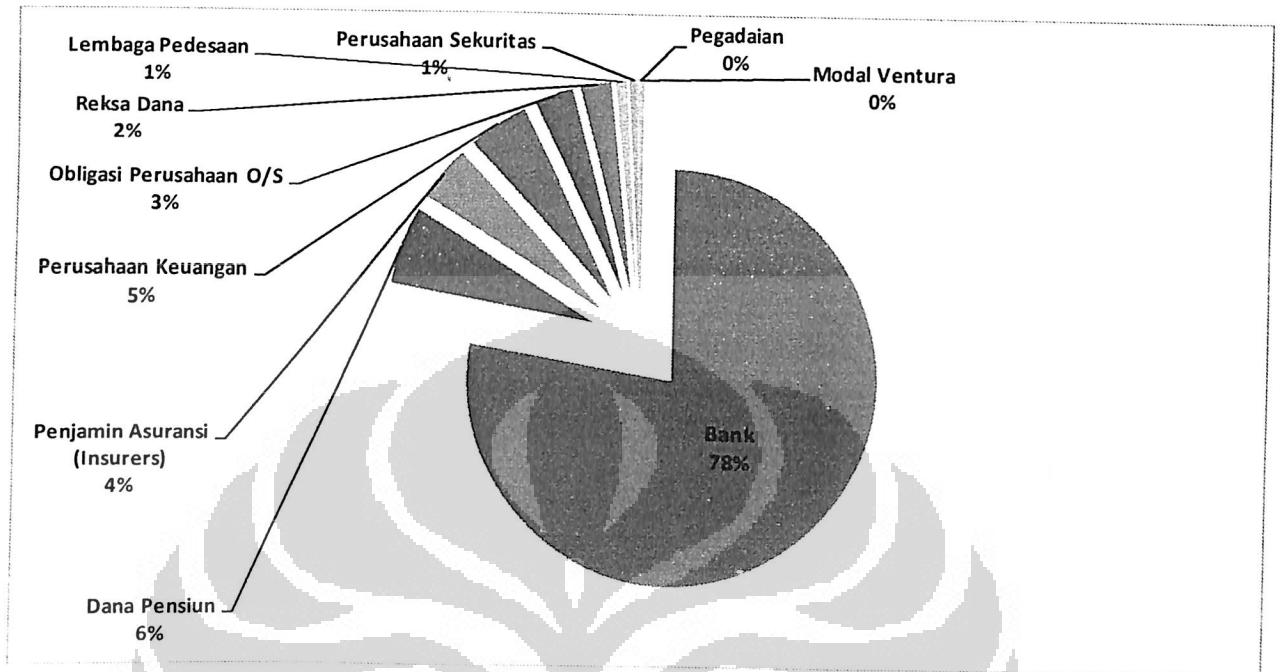
Sumber : <http://www.worldbank.org>



Gambar 1.1

Perbandingan Aset Sektor Keuangan di Indonesia

Posisi 31 Desember 2006



Sumber : <http://www.worldbank.org>

Dari Tabel 1.1 dan Gambar 1.2 diatas dapat dilihat bahwa Indonesia masih sebagai *bank based country*. *Bank based country* adalah negara yang sistim keuangannya di dominasi oleh lembaga keuangan dalam bentuk bank, yaitu terutama negara yang perkembangan ekonominya masih dalam tahap awal berkembang yang memerlukan mobilisasi dana yang tinggi serta akumulasi modal (Kunt & Levine, 2000).

Begitu pentingnya bank bagi perekonomian, maka kesehatan perbankan menjadi perhatian utama. Sampai dengan akhir periode Desember 2007, jumlah bank umum yang ada di Indonesia adalah sebanyak 130 bank (BI, Desember 2007). Menurut penilaian BI, bank dapat dikatakan sehat apabila memenuhi tiga faktor yaitu : (1) dapat memelihara kepentingan masyarakat dengan baik, (2) berkembang secara wajar, (3) bermanfaat bagi perekonomian Indonesia. Terkait dengan program penyehatan perbankan, pembenahan industri perbankan

menjadi lebih terarah setelah BI (BI) merampungkan Arsitektur Perbankan Indonesia (API). *Landscape* perbankan ini menjadi acuan bagi pengembangan perbankan nasional dalam jangka panjang (*Investor*, 30 November 2004).

Selain tuntutan penguatan struktur perbankan melalui peningkatan permodalan, API juga mensyaratkan peningkatan kualitas pengawasan kredit, peningkatan *good corporate governance*, peningkatan kualitas manajemen bank, perlindungan nasabah, dan pengembangan infrastruktur serta produk bank. Tujuannya, agar lahir bank nasional yang sehat, kuat dan efisien. Bank-bank yang tidak mampu memenuhi tuntutan API harus rela mundur dari industri perbankan, atau berkoalisi membentuk institusi keuangan yang lebih besar.

Dalam rangka konsolidasi sektor perbankan sesuai program API, salah satu program strategis yang dicanangkan oleh API adalah melalui penguatan permodalan. Namun di sisi lain menyediakan dana segar untuk memenuhi jumlah modal minimal yang dipersyaratkan sesuai program API adalah sangatlah sulit apabila dipenuhi sendiri oleh para pemilik bank di Indonesia pada umumnya. Oleh karena itu terdapat beberapa alternatif penyelesaian masalah permodalan, yaitu : (1) Menarik dana melalui melalui penjualan saham. Alternatif ini dirasakan saat ini kurang *applicable*, dimana selain membutuhkan waktu persiapan yang lama, krisis ekonomi dan moneter juga menyebabkan kondisi pasar saham kurang menguntungkan, (2) Mencari investor yang berminat sebagai partner usaha yang cocok, namun juga menghasilkan kesepakatan dengan kondisi *win-win situation*, bukanlah hal yang mudah, (3) Melakukan merger antar bank agar tercipta struktur permodalan yang kuat adalah solusi yang paling banyak dapat memberikan manfaat dan merupakan solusi terbaik saat ini terkait dengan masalah pemenuhan modal bank yang mendesak (Yuliana, 2002)

Menurut definisi yang dikemukakan dalam *The World Book Encyclopedia*, merger adalah "the combination of two or more independent companies into a single corporation. In

*most merger, a firm acquires the asset and liabilities of a smaller enterprise by purchasing its capital stock*". Sedangkan menurut Weston, Mitchell, dan Mulherin (2004) "*Merger is an any transactions that forms one economic unit from two or more pervious units.*". Dengan memperhatikan definisi ini, maka dalam merger terjadi proses pengambilalihan dan penggabungan dua atau lebih entitas bisnis menjadi suatu entitas bisnis baru.

Secara teori, terdapat beberapa alasan mengapa perusahaan itu harus melakukan merger. Alasan tersebut diantaranya adalah perluasan pasar, pencapaian skala ekonomis, melakukan penggalan terhadap target bisnis tertentu (*economies of scope*), pencapaian efisiensi operasional dan sebagainya (Walter, 2004). Namun dalam kenyataannya, apabila merger yang semata-mata hanya dilatarbelakangi oleh persyaratan modal, dapat mengakibatkan tidak tercapainya tujuan utama merger itu sendiri yaitu kinerja bank yang lebih baik, yang seharusnya dapat diperoleh dari sinergi yang tercipta dalam bentuk peningkatan nilai dari perusahaan yang digabung. Dan sinergi inilah, yang sebenarnya sangat penting ditonjolkan di balik merger dan bukan untuk semata-mata untuk menyehatkan, namun dimaksud untuk membentuk sinergi yang semakin tinggi. (Susidarto, 2004).

Untuk dapat menguji apakah keputusan strategis bisnis bank melakukan merger merupakan keputusan yang tepat atau tidak, adalah dengan melakukan penilaian atas sinergi yang tercipta (Imrandani, 1997). Salah satu cara yang dilakukan untuk mengukur sinergi adalah mengetahui adanya benefit dari bank hasil merger yaitu melalui penilaian rasio-rasio keuangan pokok sesuai perhitungan tingkat kesehatan bank yang dilakukan oleh BI. Tingkat Kesehatan Bank adalah hasil penilaian atas berbagai aspek yang berpengaruh terhadap kondisi atau kinerja suatu Bank melalui Penilaian Kuantitatif dan atau Penilaian Kualitatif terhadap faktor-faktor permodalan, kualitas aset, manajemen, rentabilitas, likuiditas, dan sensitivitas terhadap resiko pasar.

Dalam penelitian ini, menggunakan studi kasus salah satu bank kelas menengah dan kecil yang telah disetujui keputusan untuk melakukan merger adalah PT Bank X Tbk (BX) dan PT Bank Y (BY). Persetujuan legal merger telah dikeluarkan melalui Keputusan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia tertanggal 8 Januari 2008 No. AHU-00982.AH.01.02. tahun 2008. Dalam hal ini BX bertindak sebagai *bidder bank*, sedangkan BY merupakan *target bank*. Sesuai keputusan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia di atas, bank baru hasil merger akan dinamakan sebagai PT Bank ABC Tbk (Bank). Dalam hal ini penelitian yang dilakukan adalah menggunakan merger BX dan BY sebagai obyek (studi kasus) dengan alasan karena kedua bank baru saja melakukan merger, dan alasan lainnya adalah karena BX yang bertindak sebagai *bidder bank* merupakan bank publik, sehingga keputusan melakukan merger harus menciptakan suatu sinergi karena mempertimbangkan faktor kepentingan masyarakat sebagai pemegang saham bank pada khususnya dan kepentingan stakeholder pada umumnya.

Mengingat akan banyaknya keputusan merger di Indonesia sebagai salah satu alternatif solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh perbankan nasional, sementara keputusan merger akan berdampak strategis terhadap internal dan eksternal perbankan, serta karena Bank merupakan bank yang baru saja melakukan merger, maka penelitian dilakukan dengan kajian yang mendalam terhadap dampak merger BX dan BY dengan melakukan penilaian rasio keuangan bank hasil merger. Adapun karya akhir ini akan diberi judul : **"Analisis Dampak Keputusan Strategis Merger dilihat dari Rasio-Rasio Keuangan Utama berdasarkan Penilaian Tingkat Kesehatan Bank (Studi Kasus PT Bank X, Tbk dan PT Bank Y)"**.

## 1.2. Perumusan Masalah

Sebagai sebuah badan usaha yang memiliki konsep berkelanjutan (*going concern*), bank harus mampu memperbesar skala usahanya dengan menggarap sektor-sektor usaha yang produktif.

Seiring dengan peningkatan skala usahanya, bank akan semakin terekspos risiko, sehingga bank harus memiliki modal yang cukup besar. Untuk dapat mencapai kedua tujuan ini (pertumbuhan dan optimalisasi risiko), maka bank harus melakukan keputusan strategis dalam rangka pengembangan usahanya. Oleh karena itu, ruang lingkup permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah : apakah keputusan strategis merger memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan bank dilihat dari sudut pandang rasio-rasio keuangan pokok yang digunakan dalam penilaian tingkat kesehatan bank oleh BI.

## 1.3 Pembatasan Masalah

Secara umum merger memiliki beberapa tahapan yaitu persiapan, pelaksanaan dan evaluasi pasca merger. Tahapan persiapan memiliki beberapa proses antara lain *due dilligent*. Tahapan pelaksanaan merger meliputi *legal merger* dan operasional merger. Sedangkan tahapan evaluasi pasca merger diperlukan untuk mengambil langkah-langkah yang diperlukan dalam kaitannya dengan '*fine tuning*' terhadap keputusan merger yang diambil.

Karena luasnya hal-hal yang berkaitan dengan analisis ini dan karena merger kedua bank sudah terlaksana sampai pada tahap Legal Merger (8 Januari 2008), maka penelitian akan dibatasi pada beberapa hal sebagai berikut :

1. Analisis dibatasi pada kondisi Bank hasil merger. Sedangkan untuk kinerja keuangan sebelum merger difokuskan pada kondisi keuangan bank yang menjadi *acquiring bank*.

2. Sumber data keuangan yang digunakan adalah laporan keuangan laporan keuangan 31 Desember 2007 (*audited*), proyeksi laporan keuangan tahun 2008 dan laporan keuangan *actual* posisi 31 Maret 2008.
3. Rasio yang digunakan terbatas pada rasio-rasio keuangan pokok dan dengan menggunakan beberapa parameter kepatuhan (rasio minimum yang ditetapkan oleh BI).
4. Neraca proforma pasca merger meliputi laporan keuangan dalam rencana bisnis bank hasil merger.

#### 1.4 Metodologi Penelitian

Dalam penulisan karya akhir ini, penelitian dilakukan dengan metodologi sebagai berikut :

##### 1. Metode Analisis

Penelitian yang dilakukan bersifat *expost facto*, dimana data dikumpulkan dan dianalisis setelah semua kejadian yang dipersoalkan berlangsung. Data kemudian diolah dan dianalisis melalui analisis strategi bisnis unit bagi Bank hasil merger (*post merger strategic planning*), serta identifikasi sinergi yang tercipta dari realisasi merger. Kemudian dilakukan evaluasi atas keberhasilan realisasi merger yang diukur melalui kinerja bank hasil merger berdasarkan data proyeksi rencana bisnis bank setahun setelah merger dan data aktual triwulan I setelah merger.

##### 2. Metode Pengumpulan Data

Dalam penyusunan karya akhir ini, pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode sebagai berikut :

###### a) *Field Research*

Studi lapangan dilakukan di kantor pusat Bank X dengan tujuan untuk memperoleh data primer.

*b) Library Research*

Studi kepustakaan dilakukan untuk melengkapi data primer yang dimiliki, serta untuk memperkaya bahan penulisan khususnya mengenai industri perbankan di Indonesia. Melalui studi pustaka ini, teori-teori manajemen yang dapat menjadi acuan dalam pembahasan akan dikemukakan untuk pemecahan masalah, yang diharapkan dapat menjadi sumbangan berharga bagi perusahaan dalam meningkatkan daya saingnya serta mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang.

Data yang diperoleh akan diolah adalah sebagai berikut :

- **Data Primer**

Merupakan data-data yang didapat dari perusahaan, baik melalui wawancara terhadap pejabat yang berwenang, maupun melalui data-data tertulis seperti : *Annual Report, Company Profile, Laporan Keuangan* dan lain-lain.

- **Data Sekunder**

Merupakan data-data pendukung yang diperoleh dari survei pasar, lembaga-lembaga yang menyediakan data, serta media-media bisnis.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian karya akhir ini adalah mengukur dan mengevaluasi kinerja entitas baru dengan adanya merger BX dan BY terutama untuk rasio-rasio pokok keuangan yang digunakan dalam penilaian tingkat kesehatan oleh BI.

## 1.6 Manfaat Penulisan

Manfaat dari penyusunan karya ilmiah ini adalah untuk memberikan gambaran kepada pembaca tulisan ini bagaimana proses dan strategi penggabungan usaha pada bank-bank di Indonesia, khususnya pada bank yang dibahas dalam karya tulis ini yaitu BX dan BY. Selain itu manfaat lain yang dapat diperoleh dari penulisan karya akhir ini adalah :

- Bagi perusahaan dapat dijadikan sebagai masukan untuk mengetahui kinerja Bank hasil merger
- Sebagai sumber informasi bagi investor yang ingin melakukan investasi pada perusahaan
- Menambah pemahaman yang lebih baik terhadap bisnis dan industri perbankan serta untuk mengetahui kondisi bisnis dan risiko yang dihadapi
- Menambah wawasan pengetahuan para akademisi dan memberi masukan untuk penelitian lebih lanjut.

## 1.7 Sistematika Penulisan

Secara garis besar, sistematika penulisan dalam karya akhir ini dibagi kedalam enam bab yang saling berkaitan. Adapun masing-masing bab tersebut berisi hal-hal sebagai berikut :

### BAB I PENDAHULUAN

Bab ini memberikan gambaran tentang ide dari penulisan karya ilmiah ini dan masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya. Bab ini meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, pembatasan masalah, tujuan penulisan, manfaat penulisan dan sistematika pembahasan



## **BAB II LANDASAN TEORITIS**

Bab ini berisi dasar-dasar teori dan tinjauan literatur yang digunakan dalam menerapkan prinsip-prinsip dasar merger dalam industri perbankan di Indonesia, dengan kondisi akan ditetapkannya peraturan mengenai pemenuhan modal minimum yang ditetapkan dalam API, dimana bank-bank yang modal minimumnya tidak memenuhi ketentuan harus bergabung dengan bank lain, dengan kata lain bank-bank tersebut harus melakukan merger.

## **BAB III ANALISIS INDUSTRI**

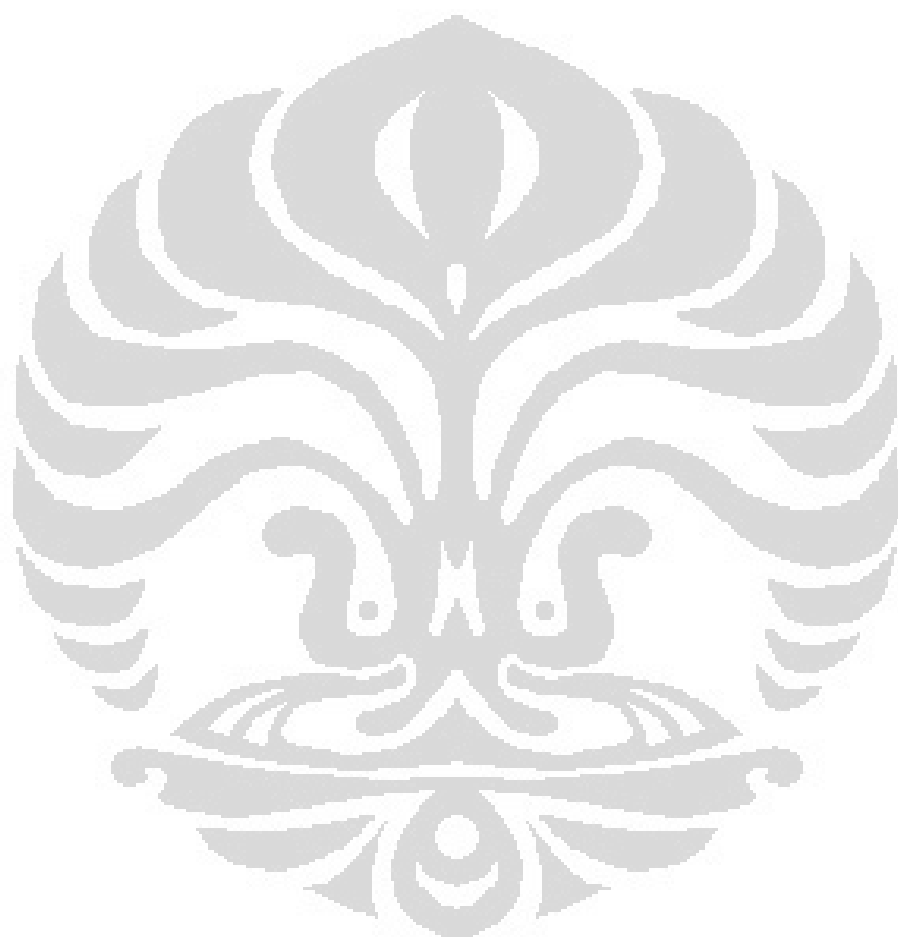
Bab ini menguraikan gambaran umum kedua perusahaan yang akan melakukan merger (BX dan BY) yang meliputi sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur kepemilikan saham serta kondisi dan kinerja keuangan dalam masing-masing bank tersebut. Selain itu juga akan diuraikan mengenai latar belakang merger kedua bank, tujuan, resiko dan skenario penggabungannya.

## **BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN**

Bab ini diawali dengan perbandingan profil masing-masing bank yang akan merger, yaitu BX dan BY. Setelah itu dilakukan analisis atas sinergi yang diharapkan akan tercipta, yang meliputi analisis kinerja laporan keuangan bank hasil merger sebagai hasil dari penggabungan kedua bank tersebut. Bab ini akan ditutup dengan evaluasi atas keberhasilan merger, serta identifikasi atas faktor-faktor kunci bagi keberhasilan merger.

## **BAB V PENUTUP**

Bab ini menguraikan kesimpulan tentang analisis dari bab sebelumnya. Disini juga diberikan saran-saran sehubungan dengan masalah yang ada, yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

Salah satu langkah strategis yang kini sedang menjadi pembicaraan dan perhatian masyarakat dan para pelaku perbankan di Indonesia adalah kebijakan atau upaya untuk penggabungan usaha (merger), baik yang melibatkan bank-bank bermasalah maupun bank yang sehat. Guna melengkapi informasi dan gambaran mengenai merger yang dilakukan oleh bank umum dalam industri perbankan di Indonesia, khususnya mengenai merger antara BX dengan BY yang akan menjadi obyek penelitian dalam penulisan karya akhir ini, berikut akan dibahas teori-teori merger khususnya dalam merger suatu bank.

#### 2.1 Teori dan Praktek Merger di Perbankan Indonesia

##### 2.1.1 Teori Merger

##### 2.1.1.1 Pengertian Merger

Menurut UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan pada penjelasan pasal 28 ayat (1) disebutkan bahwa definisi merger, konsolidasi dan akuisisi adalah sebagai berikut :

“Merger (penggabungan usaha) adalah penggabungan dari dua bank atau lebih dengan cara tetap mempertahankan berdirinya salah satu bank dan melikuidasi bank-bank lainnya. Konsolidasi (peleburan usaha) adalah penggabungan dari dua bank atau lebih dengan cara mendirikan bank baru dan melikuidasi bank-bank yang ada. Akuisisi adalah pengambilalihan kepemilikan suatu bank”.

Dalam hal ini, merger juga dapat diartikan sebagai penggabungan satu perusahaan ke dalam perusahaan lainnya. Penggabungan ini umumnya dilakukan dengan kesepakatan kedua belah pihak. Artinya tidak ada pihak yang merasa menang atau kalah sebab sifatnya *win-win*, selain itu merger secara hakikat akan memberikan hasil berupa sinergi (Ross, 2005)

### 2.1.1.2 Tipe dan Karakteristik Merger

Dalam bukunya, *Mergers, Restructuring & Corporate Control*, Fred J. Weston, Kwang S. Chun dan Susan E. Hoag, membagi merger dalam tiga bentuk, yaitu : *Horizontal Merger*, *Vertical Merger*, dan *Conglomerate Merger* (Weston, Chung and Hong, 1980:82).

#### a. *Horizontal Merger*

Merger jenis ini merupakan merger yang terjadi antara perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang usaha sejenis atau memiliki usaha bisnis (*line of business*) sejenis.

Umumnya latar belakang merger jenis ini adalah keuntungan atas skala ekonomis (*economic of scale*) yang dapat tercipta dari skala operasi yang menjadi lebih besar akibat adanya penggabungan usaha.

#### b. *Vertical Merger*

Merger jenis ini terjadi sebagai hasil penggabungan antara dua perusahaan yang bidang usahanya berada pada level proses produksi yang berbeda. Pada umumnya merger jenis ini dilakukan oleh perusahaan yang bermaksud untuk melakukan ekspansi ke hulu, ke arah sumber bahan baku, atau ke hilir, ke arah konsumen akhir. Keuntungan yang dapat diperoleh dari realisasi *vertical merger* adalah efisiensi yang timbul akibat adanya integrasi usaha-usaha yang dimerger menjadi satu, atau diperkecilnya risiko ketidakpastian atas pasokan maupun pasar.

Melalui *vertical merger*, perusahaan menciptakan suatu *entry barriers* bagi pendatang baru, dimana akan sangat sulit bagi pemain baru untuk bersaing di dua sisi produksi sekaligus, sisi pemasok maupun sisi pasar.

#### c. *Conglomerate Merger*

*Conglomerate merger* merupakan penggabungan antar perusahaan yang sifat usahanya tidak berhubungan satu sama lain. Berbeda dengan perusahaan investasi yang melakukan kombinasi *portfolio* investasi untuk mengurangi risiko dalam upaya

memperoleh imbal hasil yang lebih tinggi, maka perusahaan konglomerasi menggabungkan beberapa jenis sifat usaha yang masing-masing membutuhkan keahlian dalam pengendaliannya, dimana diversifikasi bisnis tersebut umumnya diperoleh melalui proses merger dan akuisisi.

Latar belakang proses merger ini adalah adanya potensi untuk meningkatkan alokasi sumber daya, potensi atas sinergi, serta keuntungan atas peralihan kemampuan majerial (*transfer of knowledge and transfer of know how*). *Pure conglomerate mergers* yang berhasil juga menghasilkan pengurangan *cost of capital* yang timbul dari penggunaan dana-dana internal perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

### 2.1.1.3 Tujuan Merger

Sebagaimana sebuah organisme, perusahaan akan mengalami berbagai kondisi yaitu (1) tumbuh dan berkembang secara dinamis, (2) berada pada kondisi statis dan (3) mengalami proses kemunduran atau pengkerutan. Dalam rangka tumbuh dan berkembang ini perusahaan bisa melakukan ekspansi bisnis dengan memilih salah satu diantara dua jalur alternatif yaitu pertumbuhan dari dalam perusahaan (*organic/internal growth*), dan pertumbuhan dari luar perusahaan (*external growth*) (Moin, 2007).

Pertumbuhan internal adalah ekspansi yang dilakukan dengan membangun bisnis atau unit bisnis baru dari awal (*start-ups business*). Jalur ini memerlukan berbagai pentahapan mulai dari riset pasar, desain produk, perekrutan tenaga ahli, tes pasar, pengadaan dan pembangunan fasilitas produksi atau operasi sebelum perusahaan menjual produknya ke pasar. Sebaliknya pertumbuhan eksternal dilakukan dengan “membeli” perusahaan yang sudah ada. Merger dan akuisisi adalah strategi pertumbuhan eksternal dan merupakan jalur cepat untuk mengakses pasar baru atau produk baru tanpa harus membangun dari nol. Terdapat penghematan waktu yang sangat signifikan antara pertumbuhan internal dan

eksternal melalui merger dan akuisisi. Pada Tabel 2.1 memberikan contoh hipotetik waktu yang diperlukan untuk masing-masing aktivitas.

**Tabel 2.1**

**Perbandingan Waktu antara Pertumbuhan Internal dengan Merger dan Akuisisi.**

Pertumbuhan Internal												
Aktivitas	Waktu											
	Bulan 1-12		Bulan 13-24		Bulan 25-36		Bulan 37-48		Bulan 49-60		Bulan 61-72	
Riset Pasar	■	■										
Pengembangan Strategi		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Riset dan Pengembangan			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Tes Pasar												
Pembangunan Fisik												
Tahap produksi												
Merger dan Akuisisi												
Aktivitas	Waktu											
	Bulan 1-12		Bulan 13-24		Bulan 25-36		Bulan 37-48		Bulan 49-60		Bulan 61-72	
Analisis Internal Perusahaan	■	■										
Riset Pasar		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pengembangan Strategi			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Pengembangan Organisasi												
Riset Calon												
Uji Tuntas												
Negoisasi dan Deal												
Penghematan waktu selama 32 bulan												

Sumber : "Mergers and Acquisition".1995.New York:Alexander Hamilton Institute, Inc.p.5.

Alasan mengapa perusahaan melakukan merger atau akuisisi adalah adanya "manfaat lebih" yang diperoleh darinya, meskipun asumsi ini tidak semuanya terbukti. Secara spesifik, keunggulan dan manfaat merger dan akuisisi antara lain adalah :

1. Mendapatkan *cashflow* dengan cepat karena produk dan pasar sudah jelas.
2. Memperoleh kemudahan dana atau pembiayaan karena kreditor lebih percaya dengan perusahaan yang telah berdiri dan mapan.
3. Memperoleh karyawan yang telah berpengalaman
4. Mendapatkan pelanggan yang telah mapan tanpa harus merintis dari awal.
5. Memperoleh sistem operasional dan administratif yang mapan.
6. Mengurangi risiko kegagalan bisnis karena tidak harus mencari konsumen baru.
7. Menghemat waktu untuk memasuki pasar baru.
8. Memperoleh infrastruktur untuk mencapai pertumbuhan yang lebih cepat.

Disamping memperoleh berbagai manfaat, merger dan akuisisi juga memiliki

kelemahan sebagai berikut :

1. Proses integrasi yang tidak mudah
2. Kesulitan menentukan nilai perusahaan target secara akurat.
3. Biaya konsultan yang mahal.
4. Meningkatnya kompleksitas birokrasi.
5. Biaya koordinasi yang mahal.
6. Seringkali menurunkan moral organisasi.
7. Tidak menjamin peningkatan nilai perusahaan
8. Tidak menjamin peningkatan kemakmuran pemegang saham.

#### **2.1.1.4 Faktor-faktor Kunci Keberhasilan Merger**

Sebelum sebuah perusahaan memutuskan untuk mengambil keputusan merger atau akuisisi, terdapat beberapa faktor yang harus dipertimbangkan (H.J.Johnson, 1995), yaitu :

##### 1) Ketepatan waktu.

Untuk dapat mengetahui waktu yang paling tepat untuk melakukan merger, suatu bank perlu melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Pengenalan atas misi perusahaan, sehingga dapat diketahui semangat yang dimiliki oleh perusahaan secara keseluruhan, termasuk sumber daya , manusianya. Hal ini penting, mengingat proses merger akan melibatkan sisi psikologis para pegawai perusahaan.
- b. Melakukan analisis industri, untuk mendapatkan gambaran prospek industri perbankan, serta memperhitungkan secara tepat arah tren industri perbankan dimasa yang akan datang.
- c. Melakukan analisis atas kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi, sehingga dapat diperoleh gambaran atas posisi perusahaan di pasar
- d. Melakukan perencanaan strategis atas dasar hasil analisis hal-hal tersebut diatas.

Dari hasil penyusunan strategi ini, dapat dilihat apakah perusahaan perlu melakukan pengembangan dibidang-bidang tertentu, yang tidak dapat dipenuhi dengan kapasitas

perusahaan saat ini. Apabila gambaran seperti itu diperoleh, maka saat ini dapat dipertimbangkan sebagai waktu yang tepat bagi perusahaan untuk melakukan merger.

## 2) Ketepatan *Partner*.

Apabila hasil *strategic planning* menunjukkan waktu yang tepat untuk melakukan merger, maka proses pencarian rekanan yang tepat dapat dimulai. Ukuran rekanan yang tepat bagi suatu bank yang memutuskan melakukan merger adalah bank yang dapat menawarkan paling tidak salah satu dibawah ini :

- a. Diversifikasi *loan portfolio*
- b. Pengurangan biaya dalam hitungan pengurangan nilai nilai rupiah per aset
- c. Ekspansi geografis
- d. Keahlian dalam *sector financial services*, khususnya yang menjadi target perusahaan dalam perencanaan strategis.

Disamping itu juga terdapat beberapa aspek lain yang perlu dipertimbangkan dalam melakukan pemilihan partner merger yang tepat, yaitu :

- a. Gambaran perusahaan meliputi skala perusahaan, sejarah dan status
- b. Produk andalan dan strategis
- c. Lokasi dan pangsa pasar
- d. Nasabah/pelanggan (*customer base*)
- e. Biaya operasi dan finansial
- f. Kualitas manajemen
- g. Pemilik perusahaan
- h. Aspek hukum
- i. Profil sumber daya manusia
- j. *Corporate culture* & proses pengambilan keputusan
- k. Sejarah merger & akuisisi

## 3) Komunikasi dan Informasi

Latar belakang serta keuntungan yang dapat diperoleh dari kebijaksanaan manajemen bank untuk melakukan merger, harus dapat dikomunikasikan secara tepat kepada pihak-pihak



terkait, hingga mereka yakin dan percaya bahwa keputusan merger adalah keputusan yang paling tepat.

Penyampaian informasi perlu dilakukan pada waktu yang tepat serta disampaikan kepada pihak-pihak tertentu dengan urutan yang tepat pula, yaitu : karyawan, pemegang saham khalayak ramai melalui *press release* atau media serta analisis pasar profesional.

Hal penting yang perlu disampaikan adalah nilai tambah yang diperoleh perusahaan atas terealisasinya merger. Informasi yang disampaikan anatara lain meliputi :

- Gambaran isi perjanjian merger, skala perusahaan setelah merger, peringkat perusahaan setelah merger
- Batasan geografis yang akan dilayani oleh perusahaan setelah merger
- Nama baru serta posisi kantor pusat
- Susunan dewan direksi serta pejabat berwenang perusahaan setelah merger
- Kompensasi yang diterima oleh pemegang saham atas proses merger ini
- Nilai pasar atas merger saat ini
- Keuntungan angka panjang dari realisasi merger baik dari sisi pemegang saham maupun sisi komunitas perbankan yang dilayani
- Estimasi penghematan biaya
- Bagaimana perpaduan perusahaan dan rekanan (*partner*) merger menambah kekuatan dan mengurangi kelemahan secara individual
- Fokus strategi
- Proses persetujuan dan aspek hukum / legal beserta skedul realisasi
- Pencatatan saham serta pembayaran dividen yang diantisipasi
- Konsultan atau *investment bank* yang terlibat dalam proses merger
- Perbandingan kinerja keuangan perusahaan secara individu dan setelah merger.

Penyampaian informasi merger merupakan langkah kritis yang pertama dalam hal memperkenalkan institusi hasil merger kepada pihak-pihak yang berkepentingan. Disamping itu, manajemen perlu secara khusus dan terbuka berdialog dengan karyawan perusahaan, sehingga mereka selalu memperoleh informasi dan tetap memiliki kepercayaan kepada perusahaan serta tidak diliputi dengan rasa khawatir akan kelangsungan nasib mereka di perusahaan, dimana hal ini dapat mempengaruhi prestasi dan motivasi bekerja karyawan.

Sementara itu, *broadcast news* serta pemberitahuan atas merger melalui media, perlu ditujukan bagi nasabah bank dengan memberikan gambaran tentang budaya bank hasil

merger, filosofi bank hasil merger, peningkatan atas pelayanan dan jasa yang dapat diberikan oleh bank hasil merger. Penyampaian atas hal ini guna mempertahankan loyalitas nasabah terutama apabila muncul nama baru.

Lima aturan pokok dalam penyampaian informasi mengenai keuntungan merger :

- a. Menyampaikan informasi merger kepada karyawan, pemegang saham, media, dan analis pasar
- b. Menyampaikan informasi atas pertambahan nilai dan pengembangan atas jasa yang diberikan
- c. Penyampaian yang sedini mungkin
- d. Penyampaian yang berkala
- e. Penyampaian secara jujur dan terbuka dan menyampaikan jalan keluar bagi ketidakpastian yang timbul.

#### 4) Konsolidasi

Penyampaian rencana merger yang teliti dan menyeluruh perlu diikuti dengan proses implementasi yang sama baiknya. Untuk memperoleh hasil yang efektif, perencanaan implementasi sudah harus tersedia sebelum rencana merger diberitakan kepada umum. Tanpa hal ini, proses transisi dapat menjadi lambat, dan menyebabkan hilangnya nilai strategis dan ekonomis realisasi merger.

Agar dapat melakukan proses implementasi yang baik, diperlukan suatu tim khusus (*task force*) yang bertanggungjawab dalam proses transisi, beranggotakan pejabat dari masing-masing bank yang akan dilakukan merger. Adapun aspek-aspek penting dalam tahap implementasi adalah terkait dengan praktek dan penyusunan prosedur kerja, sistem operasional yang digunakan serta kemampuan membangun hubungan kerja.

### 2.1.1.5 Metode Dalam Proses Merjer

Berdasarkan bentuk transaksinya, proses penggabungan usaha dari dua badan hukum dapat ditinjau dari :

#### 1) Sudut Pandang Keuangan

##### a. *Merger or Consolidation*

Dalam merger, perusahaan yang melakukan akuisisi (*acquiror*) secara otomatis mendapatkan seluruh harta dan hutang yang dimiliki oleh perusahaan yang diakuisi (*acquiree*) dan *acquiree* akan kehilangan eksistensi perusahaannya atau dengan kata lain *acquiree* dilikuidasi atau dibubarkan demi hukum, atau bila *acquiror* menghendaki, *acquiree* dapat tetap dipertahankan sebagai unit bisnis yang terpisah yang merupakan bagian dari *acquiror*. Hal yang perlu mendapat perhatian khusus ialah bahwa proses merger tersebut telah mendapatkan persetujuan dari pemegang saham yang bersangkutan sesuai dengan anggaran dasar dari perusahaan tersebut.

##### b. *Acquisition of Stock*

*Acquiror* dapat membeli saham dari *acquiree*, dengan konsekuensi *acquiror* juga akan mendapatkan harta dan hutang dari *acquiree* dengan persentase yang sebanding dengan banyaknya saham yang dibeli, dan dalam proses akuisi saham ini tidak diperlakukan adanya rapat pemegang saham, atau bisa juga *acquiror* yang berminat dapat langsung mengadakan penawaran kepada pemegang saham yang sahamnya akan diakuisisi. Yang perlu diingat ialah jika akuisisi saham yang dilakukan lebih besar dari 80% saham yang ada, maka proses akuisisi ini tidak akan mendapatkan keringanan pajak.

##### c. *Acquisition of Asset*

Suatu perusahaan dapat melakukan pembelian hanya pada harta dari suatu perusahaan, kewajiban pada perusahaan tersebut tetap menjadi tanggung jawab dari

pemegang saham lama, dalam proses ini tidak diperlukan persetujuan pemegang saham perusahaan yang mengakuisisi, bahkan dari sisi perusahaan penjual hanya akan dibutuhkan persetujuan dari 50% pemegang saham.

Dalam hal ini yang merupakan metode merger yang digunakan pada proses merger antara BX dan BY adalah metode *merger or consolidation*, dengan BX sebagai *acquiror* dan BY sebagai *acquiree*, dengan pertimbangan bahwa BX memiliki kekuatan permodalan yang jauh lebih besar, walaupun pada akhirnya bank hasil merger kemudian menggunakan nama BY adalah semata karena pertimbangan aspek bisnis dan atas kesepakatan kedua belah pihak.

## 2) Sudut Pandang Akuntansi

Akuntansi penggabungan usaha (*business combination*) di Indonesia diatur dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 22, sedangkan di Amerika diatur dalam *Accounting Principles Board (APB) Opinion* No. 16. Ketika sebuah perusahaan mengakuisisi perusahaan lain, maka metode pencatatan akuntansi pada laporan keuangan dalam proses akuisisi ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu :

### a. *Purchase Method*

Perusahaan yang melakukan akuisisi (*acquiror*) membeli seluruh harta dari perusahaan lainnya (*acquiree*). Jika harga beli lebih tinggi dibandingkan dengan harga pasar wajar dari seluruh harga bersih aset (*net asset*) perusahaan yang akan dibeli, maka selisihnya akan dicatat sebagai *goodwill* dan akan disusutkan oleh *acquiror*, dimana nilai penyusutan tersebut dapat diperlakukan sebagai faktor pengurang untuk pendapatan kena pajak (*non cash deductible*). Sebaliknya jika harga beli lebih rendah bila dibandingkan dengan nilai pasar wajar dari seluruh harta bersih perusahaan yang dibeli, maka selisihnya dapat diperlakukan sebagai pengurang dari nilai perolehan harta-harta jangka panjang.

## b. *Pooling of Interest*

Pada *pooling of interest method*, seluruh harta, kewajiban dan hasil operasi usaha dari perusahaan-perusahaan yang terlibat dengan proses penggabungan usaha atau merger ini, ditambahkan secara bersama-sama atau dijumlahkan tanpa adanya koreksi kepada nilai yang telah tercatat pada pembukuan masing-masing perusahaan. Dengan metode ini, maka data diasumsikan bahwa tidak ada badan usaha atau *core business* baru dari perusahaan karena kepemilikan group merupakan kontribusi asset untuk beroperasi dalam sebuah organisasi yang merupakan kelanjutan kelangsungan bisnis perusahaan yang berasal dari perusahaan-perusahaan sebelumnya.

Dalam proses merger yang dilakukan oleh BX dan BY sesuai dengan topik pada karya akhir ini adalah menggunakan metode *pooling of interest*, dimana dalam menggunakan metode ini tidak menghitung *goodwill* dan tidak adanya kelanjutan untuk membukukan *expense* dari adanya amortisasi *goodwill* tersebut, selain itu dalam metode ini tidak diperlukan adanya revaluasi atas aset-aset terhadap *fair value* dari perusahaan yang akan digabung sehingga beban depresiasi atas aset perusahaan biasanya akan lebih rendah dibandingkan bila menggunakan *purchasing method*.

Menurut *Accounting Principles Board (APB) Opinion No. 16*, metode *pooling of interest* dapat diterapkan apabila memenuhi 12 butir kondisi yang disyaratkan. Apabila salah satu dari kriteria tersebut tidak dipenuhi, maka metode *pooling of interest* tidak dapat diterapkan. Kriteria tersebut secara tegas belum diatur dalam PSAK, namun demikian kriteria ini akan menjadi acuan bagi para akuntan di Indonesia di masa yang akan datang.

Adapun kriteria *pooling of interest* berdasarkan APB Opinion No. 16 adalah sebagai berikut :

## 1. Penggabungan Perusahaan.

- a. Setiap perusahaan yang melakukan penggabungan statusnya harus otonom dan tidak boleh merupakan cabang atau divisi dari perusahaan lainnya, selama minimum dua tahun sebelum penggabungan mulai dilaksanakan
- b. Perusahaan yang melakukan penggabungan tersebut harus independen satu sama lain.

## 2. Penggabungan Kepentingan.

- a. Penggabungan dilakukan pada satu transaksi atau diselesaikan menurut rencana khusus, yang jangka waktunya ditetapkan satu tahun sejak mulai dilaksakan.
- b. Perusahaan pengambil alih menawarkan dan mengeluarkan saham dengan hak suara yang sejenis dengan mayoritas saham yang beredar untuk ditukarkan dengan seluruh kepentingan saham perusahaan lainnya pada saat penggabungan dilakukan.
- c. Masing-masing perusahaan yang melakukan penggabungan tidak boleh mengubah komposisi modal dari sahamnya yang dapat mempengaruhi proses penggabungan, baik dalam dua tahun sebelum rencana penggabungan dilaksanakan maupun pada hari antara pengumuman penggabungan dan hari pelaksanaan penggabungan.
- d. Masing-masing perusahaan yang melakukan penggabungan membeli kembali saham-saham hak suaranya hanya untuk tujuan lain selain untuk penggabungan usaha, dan perusahaan tidak boleh melakukan pembelian lebih dari jumlah normal pada antara hari pengumuman penggabungan dengan hari pelaksanaan.
- e. Rasio kepemilikan saham hak suara pemegang saham perusahaan terhadap pemegang saham lainnya pada perusahaan penggabungan adalah tetap sama sebagai hasil pertukaran saham untuk mempengaruhi penggabungan usaha.
- f. Hak suara yang terdapat pada setiap saham perusahaan penggabungan harus dapat dimanfaatkan oleh semua pemilik saham.

### 3. Perencanaan Transaksi.

- a. Perusahaan pengambil alih harus sepakat untuk tidak membeli kembali atau menghentikan dari peredaran baik langsung maupun tidak langsung semua atau sebagian saham yang dikeluarkan untuk kepentingan penggabungan.
- b. Perusahaan yang melakukan penggabungan tidak boleh membuat kesepakatan financial lainnya yang menguntungkan pemilik saham perusahaan yang diambil alih.
- c. Perusahaan penggabungan tidak bermaksud untuk melepas sebagian asetnya dalam jangka waktu dua tahun sejak penggabungan dilaksanakan, kecuali penjualan asset yang normal, dilakukan dalam bidang usaha masing-masing perusahaan sebelum bergabung atau yang tujuannya untuk menghapus duplikasi fasilitas atau adanya kapasitas yang berlebihan.

#### 1.1.1.6 Motif Sinergi

Sinergi berasal dari kata *synergos* (latin) yang artinya bekerja bersama<sup>1</sup>. Sedangkan menurut Gaughan (2001) istilah sinergi sering dikaitkan dengan reaksi dari pencampuran dua atau lebih unsur kimia, dimana hasil reaksi tersebut memberikan kekuatan yang jauh lebih besar dibanding dengan reaksi masing-masing unsur secara terpisah. Secara sederhana sinergi ditunjukkan dengan sebuah fenomena  $2+2 = 5$ . Dari angka ini dapat dilihat adanya manfaat ekstra ketika elemen-elemen, unit-unit dan sumber daya kedua perusahaan bergabung. Dalam konteks merger dan akuisisi. Sinergi diartikan sebagai hasil ekstra yang diperoleh jika dua atau lebih perusahaan melakukan kombinasi bisnis.

Sinergi harus dipahami dalam konteks bahwa hasil riil atau manfaat ekstra tersebut harus jelas dan terukur Sirower (1997) dalam bukunya *Synergy Trap* menggarisbawahi

<sup>1</sup> Michael Goold and Andrew Campbell, 1998. "Desperately Seeking Synergy" dalam Harvard Business Review on Corporate Starety, p.91. Mereka menemukan bahwa sebagian besar sinergi bisnis berasal dari salah satu dari 6 bentuk yaitu (1) shared know how (2) strategi yang terkoordinasi (3) sumber daya fisik yang terbagi (4) integrasi vertical (5) kekuatan negosiasi dan (6) penggabungan bisnis.

adanya bahaya memahami sinergi dengan model matematika diatas. Bila sinergi tidak memiliki definisi dan ukuran yang bisa dikuantifikasi secara akurat, maka jargon sinergi ini akan merupakan jebakan (*trap*) yang hanya akan memberikan hasil yang kontra produktif pascamerger dan akuisisi.

Pemahaman mengenai sinergi harus dikaitkan dengan besarnya premium yang dibayarkan oleh perusahaan. Secara kuantitatif merger dan akuisisi akan dinilai sukses apabila nilai sinergi lebih besar dibandingkan dengan premium yang dibayarkan sehingga memberikan *Net Present Value* (NPV) positif. Dengan demikian maka  $NPV = \text{sinergi} - \text{Premium}$ . Secara kuantitatif, sinergi tidak mudah diukur dengan akurat karena belum sepenuhnya terealisasi sampai waktu dimasa yang akan datang, sementara premium yang dibayarkan sudah bisa ditentukan secara pasti bersamaan dengan kesepakatan pembayaran akuisisi. Dengan demikian NPV yang dihasilkan secara matematis belum menunjukkan nilai yang realistis. Semakin lama sinergi dapat terealisasi, semakin besar pula risiko kegagalan merger dan akuisisi. Berikut ini disajikan bentuk-bentuk sinergi sebagai berikut :

- a. Sinergi operasi (*operating synergy*) terjadi ketika perusahaan hasil merger mampu mencapai efisiensi biaya. Efisiensi ini dicapai dengan cara pemanfaatan secara optimal sumberdaya-sumberdaya perusahaan. Operating sinergi dapat dibedakan dalam *economies of scale* dan *economies of scope*. Menurut Walter (2004) dalam bukunya *Merger and Acquisition in Banking and Finance : What Works, What Fails, and Why*, mengemukakan bahwa dengan meningkatnya *economic of scale*, perusahaan berpotensi untuk memperluas jaringan distribusinya yang akan memberikan implikasi terhadap peningkatan pangsa pasar dan peningkatan pendapatan. Sementara *economics of scope* diperoleh dari perluasan keragaman produk dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen, namun disisi lain berpotensi menimbulkan *conflict of interest* bilamana terdapat perbedaan yang terlalu jauh dari budaya kerja dan pekerjaanya.



- b. Sinergi Finansial (*financial synergy*) dihasilkan ketika perusahaan hasil merger memiliki struktur modal yang kuat dan mampu mengakses sumber-sumber dana dari luar secara lebih mudah dan murah sedemikian rupa sehingga biaya modal perusahaan semakin menurun. Struktur permodalan yang kuat akan menjamin berlangsungnya aktivitas operasi perusahaan tanpa mengalami kesulitan likuiditas. Akses yang semakin mudah terhadap sumber-sumber dana dimungkinkan ketika perusahaan memiliki ukuran yang semakin besar. Selain itu sinergi finansial juga dapat diperoleh melalui perbaikan aliran kas (*cash flow*).
- c. Sinergi manajerial (*managerial synergy*) dihasilkan ketika terjadi transfer kapabilitas manajerial dan *skill* dari perusahaan yang satu ke perusahaan yang lain atau ketika secara bersama-sama mampu memanfaatkan kapasitas *know how* yang mereka miliki. Manajemen yang seperti ini mampu bersinergi dalam mengambil keputusan-keputusan strategis.
- d. Sinergi teknologi bisa dicapai dengan memadukan keunggulan teknik sehingga pihak-pihak yang terlibat dapat saling memetik manfaat.
- e. Sinergi pemasaran pada perusahaan yang melakukan merger akan memperoleh manfaat dari semakin luas dan terbukanya pemasaran produk, bertambahnya lini produk yang dipasarkan, dan semakin banyaknya konsumen yang bisa dijangkau.

### 2.1.2 Merger Bank di Indonesia

Bentuk merger suatu bank juga dapat terdiri dari bentuk *horizontal merger*, *vertical merger* dan *conglomerate merger*. Namun di Indonesia pelaksanaan merger bank pada dasarnya dapat dilakukan secara sukarela atau atas permintaan BI. Acuan pelaksanaan merger sukarela (merger atas inisiatif bank) ini telah diatur dalam peraturan pemerintah Republik Indonesia No. 28 Tahun 1999 tanggal 7 Mei 1999 tentang Merger, Konsolidasi dan Akuisisi

Bank dan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 222/KMK.017/1993 tanggal 26 Februari 1993 dan SE BI No. 25/6/BPPP tanggal 26 Februari 1993. Dasar pertimbangan dikeluarkannya ketentuan tersebut secara umum adalah (1) dalam rangka mengatasi masalah kesehatan bank maupun karena perluasan usaha, (2) untuk penerapannya haruslah dihindarkan berkurangnya kesehatan bank dan kepercayaan masyarakat kepada bank, serta timbulnya pemusatan ekonomi dan kepemilikan bank.

Sedangkan acuan pelaksanaan merger tidak sukarela (merger atas permintaan BI) adalah dengan telah setujuinya program API pada 9 Januari 2004 dimana salah satu program kegiatannya adalah memperkuat struktur permodalan perbankan yang salah satu caranya adalah melalui kegiatan merger bank.

#### **2.1.2.1 Implementasi Aritektur Perbankan Indonesia (API)**

Berpijak dari adanya kebutuhan *blue print* perbankan nasional dan sebagai kelanjutan dari program restrukturisasi perbankan yang sudah berjalan sejak tahun 1998, maka BI pada 9 Januari 2004 telah meluncurkan API sebagai suatu kerangka menyeluruh arah kebijakan pengembangan industri perbankan Indonesia ke depan. Peluncuran API tersebut tidak terlepas pula dari upaya Pemerintah dan BI untuk membangun kembali perekonomian Indonesia melalui penerbitan buku putih Pemerintah sesuai dengan Inpres No. 5 Tahun 2003, dimana API menjadi salah satu program utama dalam buku putih tersebut.

Bertitik tolak dari keinginan untuk memiliki fundamental perbankan yang lebih kuat dan dengan memperhatikan masukan-masukan yang diperoleh dalam mengimplementasikan API selama dua tahun terakhir, maka BI merasa perlu untuk menyempurnakan program-program kegiatan yang tercantum dalam API. Penyempurnaan program-program kegiatan API tersebut tidak terlepas pula dari perkembangan-perkembangan yang terjadi pada perekonomian nasional maupun internasional. Penyempurnaan terhadap program-program

API tersebut antara lain mencakup strategi-strategi yang lebih spesifik mengenai pengembangan perbankan syariah, BPR, dan UMKM ke depan sehingga API diharapkan memiliki program kegiatan yang lebih lengkap dan komprehensif yang mencakup sistem perbankan secara menyeluruh terkait Bank umum dan BPR, baik konvensional maupun syariah, serta pengembangan UMKM.

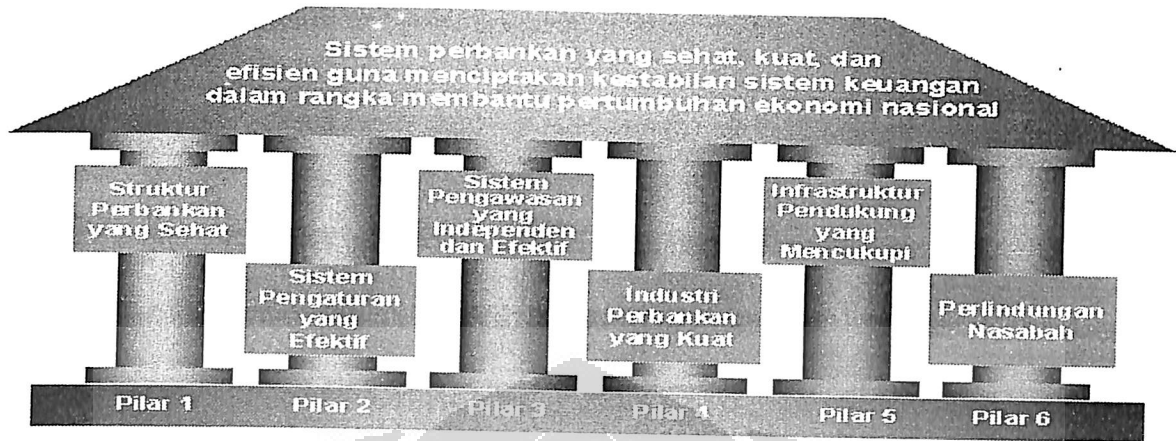
Guna mempermudah pencapaian visi API sebagaimana diuraikan di muka, maka ditetapkan enam sasaran yang ingin dicapai, yang dikenal dengan Enam Pilar API yaitu :

1. Menciptakan struktur perbankan domestik yang sehat yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendorong pembangunan ekonomi nasional yang berkesinambungan.
2. Menciptakan sistem pengaturan dan pengawasan bank yang efektif dan mengacu pada standar internasional.
3. Menciptakan industri perbankan yang kuat dan memiliki daya saing yang tinggi serta memiliki ketahanan dalam menghadapi risiko.
4. Menciptakan *good corporate governance* dalam rangka memperkuat kondisi internal perbankan nasional.
5. Mewujudkan infrastruktur yang lengkap untuk mendukung terciptanya industri perbankan yang sehat.
6. Mewujudkan pemberdayaan dan perlindungan konsumen jasa perbankan.

Keenam sasaran yang ingin dicapai API tersebut dituangkan ke dalam enam pilar yang saling terkait satu sama lain guna menunjang pencapaian visi API. Enam Pilar API tersebut dapat dilihat pada gambar berikut

Gambar 2.1

### Arsitektur Perbankan Indonesia



Sumber : <http://www.bi.go.id>

#### Program Kegiatan API

Guna mewujudkan visi API dan sasaran yang ditetapkan, serta mengacu kepada tantangan-tantangan yang dihadapi perbankan, maka dari ke enam pilar API sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, yang berkaitan langsung dengan topik karya akhir ini adalah :

#### **Pilar 1 - Program penguatan struktur perbankan nasional**

Program ini bertujuan untuk memperkuat permodalan bank umum (konvensional dan syariah) dalam rangka meningkatkan kemampuan bank mengelola usaha maupun risiko, mengembangkan teknologi informasi, maupun meningkatkan skala usahanya guna mendukung peningkatan kapasitas pertumbuhan kredit perbankan. Implementasi program penguatan permodalan bank dilaksanakan secara bertahap. Upaya peningkatan modal bank-bank tersebut dapat dilakukan dengan membuat *business plan* yang memuat target waktu, cara dan tahap pencapaian. Adapun cara pencapaiannya dapat dilakukan melalui:

- a. Penambahan modal baru baik dari *shareholder* lama maupun investor baru;

- b. Merger dengan bank (atau beberapa bank) lain untuk mencapai persyaratan modal minimum baru;
- c. Penerbitan saham baru atau *secondary offering* di pasar modal;
- d. Penerbitan *subordinated loan*

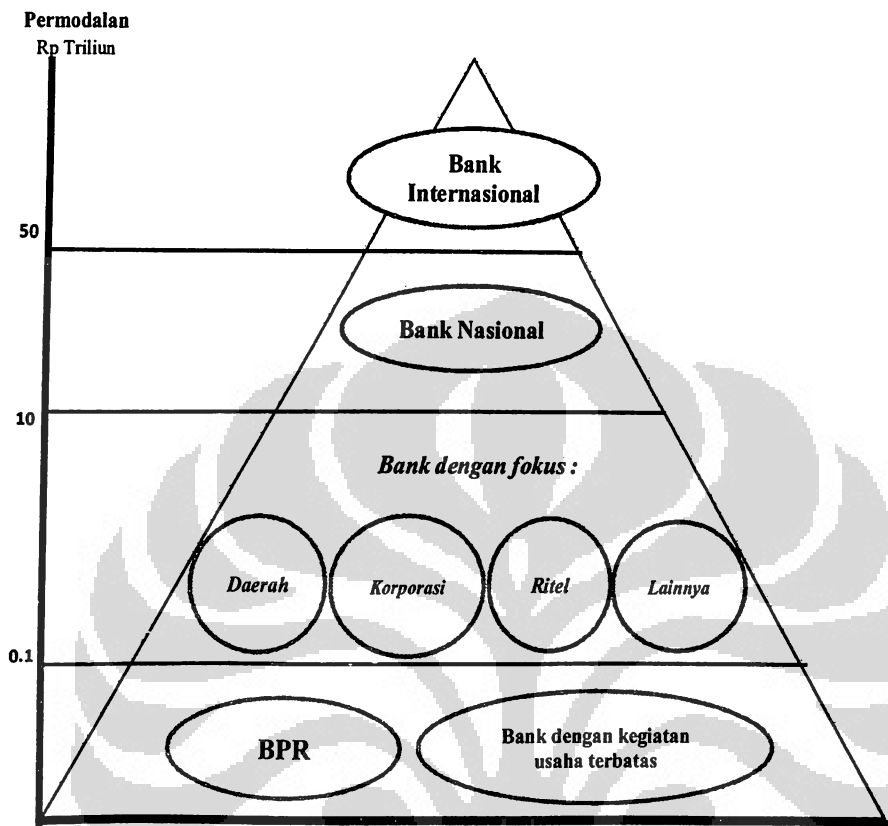
Dengan demikian dalam waktu sepuluh sampai limabelas tahun ke depan program peningkatan permodalan tersebut diharapkan akan mengarah pada terciptanya struktur perbankan yang lebih optimal, yaitu terdapatnya:

- a. Dua sampai tiga bank yang mengarah kepada bank internasional dengan kapasitas dan kemampuan untuk beroperasi di wilayah internasional serta memiliki modal di atas Rp50 triliun;
- b. Tiga sampai lima bank nasional yang memiliki cakupan usaha yang sangat luas dan beroperasi secara nasional serta memiliki modal antara Rp10 triliun sampai dengan Rp50 triliun;
- c. 30 sampai 50 bank yang kegiatan usahanya terfokus pada segmen usaha tertentu sesuai dengan kapabilitas dan kompetensi masing-masing bank. Bank-bank tersebut memiliki modal antara Rp100 miliar sampai dengan Rp10 triliun;
- d. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan bank dengan kegiatan usaha terbatas yang memiliki modal di bawah Rp100 miliar.

Secara keseluruhan, struktur perbankan Indonesia dalam kurun waktu sepuluh sampai limabelas tahun ke depan diharapkan akan terbentuk sebagaimana digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2

Struktur Perbankan Indonesia Sesuai Visi API



Skala Bank	Total Asset (Rp)	Modal (Rp)	Proyeksi 10 – 15 thn (jumlah Bank)
Internasional	1.000 Triliun	> 50 Triliun	2 – 3 bank
Nasional	200 Triliun	10 – 50 Triliun	3 – 5 bank
Fokus : 1. Daerah 2. Korporasi 3. Ritel 4. Lainnya	-	100 Milyar – 10 Triliun	30 – 50 bank
BPR	-	s.d 100 Milyar	

Berdasarkan informasi yang disajikan dalam Laporan Perkembangan Pelaksanaan Tugas dan Wewenang BI di Bidang Moneter, Perbankan Sistem Pembayaran periode Trwulan II tahun 2007, yang telah dipublikasikan dalam website BI, khusus imlementasi Pilar I API dikemukakan sebagai berikut :

1. Sebagai tindak lanjut kebijakan peningkatan modal perbankan, khususnya bagi bank dengan modal inti di bawah Rp 100 miliar, telah dilakukan identifikasi dan kajian atas ketentuan yang berlaku saat ini sebagai masukan bagi penyusunan ketentuan yang lebih responsif.
2. Selanjutnya, dari pemantauan rutin atas realisasi *action plan* pemenuhan modal inti bank, sesuai data posisi April 2007 diketahui bahwa :
  - a. Masih terdapat 27 bank dengan modal inti dibawah Rp 80 milar dimana 18 bank diantaranya memiliki modal inti dibawah Rp 50 miliar.
  - b. Berdasarkan *assessment* terhadap kemungkinan pencapaian modal inti maksimum Rp 80 miliar pada akhir tahun 2007, ke-27 bank tersebut dapat dikelompokkan atas empat kelompok, yaitu :
    - i. *Most Likely* : terdapat tiga bank yang sudah menyatakan dengan tegas tidak memilih menjadi Bank dengan Kegiatan Terbatas (BKT). Dengan demikian ketiga bank tersebut dapat memenuhi kewajiban modal inti
    - ii. *Likely* : terdapat 10 bank yang memiliki kemampuan untuk memenuhi kewajiban modal inti pada waktunya sesuai dengan komitmen dari PSP (Pemegang Saham Pengendali) atau investor dan atau rencana Merger Konsolidasi Akuisisi (MKA) yang sudah pasti
    - iii. *Unlikely* : terdapat enam bank yang menyampaikan kesanggupan pemenuhan modal inti namun juga bersedia menjadi BKT apabila tidak mampu memenuhi kewajiban modal inti pada waktunya.
    - iv. *Most Unlikely* : terdapat delapan bank yang sudah tegas menyatakan untuk menjadi BKT dan atau bank yang menghadapi permasalahan fundamental sehingga sulit mencapai target Rp80 miliar.

Adapun tahapan implementasi API dilakukan secara bertahap yang dimulai sejak tahun 2004, dengan program kegiatan selengkapnya dapat dilihat pada Lampiran 1 (hal. : L-1) .

### 2.1.2.2 Bank Jangkar

Industri perbankan merupakan industri yang terus berkembang di Indonesia, dimana terdapat 131 bank dan ada 12 bank umum nasional yang dikuasai asing dan beberapa diantaranya dimiliki oleh pemegang saham pengendali (*ultimate shareholder*) yang sama. BI terus melakukan berbagai kebijakan diantaranya melalui API dan penggabungan bank yang berada di bawah satu kepemilikan dalam *Single Presence Policy* untuk meningkatkan efisiensi bank.

Sementara itu, proses percepatan konsolidasi perbankan akan pula segera diimplementasikan. Langkah ini ditempuh selain untuk meningkatkan ketahanan dan kesehatan sektor perbankan dalam jangka panjang, juga untuk meningkatkan perlindungan kepada masyarakat mengingat peran perbankan sebagai lembaga kepercayaan. Dalam proses percepatan konsolidasi perbankan, BI mensyaratkan seluruh bank harus mencapai jumlah modal minimum (*tier 1*) sebesar Rp 80 milyar pada akhir 2007. Kemudian dalam sisa waktu tiga tahun terakhir yaitu sampai dengan 2010, Bank harus memenuhi modal sampai dengan Rp 100 miliar. Dalam proses pemenuhan modal inti tersebut, apabila secara individual terdapat bank-bank yang belum memungkinkan untuk memenuhi target-target modal tersebut, ditawarkan opsi agar bank-bank tersebut terlibat aktif dalam proses merger dan akuisisi. Dalam proses konsolidasi perbankan tersebut, BI telah menerapkan tiga skenario, yaitu (1) konsolidasi yang bersifat mekanisme pasar (*market driven*). Dalam skenario ini, kalangan perbankan di dorong untuk melakukan konsolidasi sesuai kebutuhan dan kondisi pasar. (2) konsolidasi yang bersifat arahan (*directives*), dan 3) konsolidasi yang bersifat kewajiban (*heavy handed*).



Untuk mendorong konsolidasi tersebut, BI telah menerapkan kriteria *anchor bank* atau Bank Jangkar, yaitu bank dengan Kinerja yang Baik (BKB) dan berpotensi serta memiliki inisiatif untuk melakukan akuisisi terhadap bank lain. Dalam penetapan Bank Jangkar tersebut, BI menggunakan analisis kuantitatif dan analisis kualitatif. Analisis kuantitatif mencakup kinerja bank selama tiga sampai lima tahun terakhir atau kinerja setelah krisis. Dari hal tersebut dapat dilihat ketangguhan atau ketahanan bank tersebut dalam menghadapi gejala finansial dan ekonomi. Semua ukuran kesehatan bank di evaluasi, termasuk besaran aset dan ekuitas. Sedangkan analisis yang bersifat kualitatif adalah mencakup manajemen, SDM (sumber daya manusia), serta perangkat-perangkat seperti IT (teknologi informasi), jaringan manajemen resiko dan budaya korporasi.

Adapun Bank dengan Kinerja Baik adalah bank-bank yang selama tiga tahun terakhir memenuhi kriteria sebagai berikut yang akan di evaluasi oleh BI secara berkala :

- Modal inti lebih besar dari Rp 100 milyar
- Memiliki tingkat kesehatan dengan kriteria CAMELS tergolong sehat (sekurang-kurangnya peringkat komposit (2) dengan faktor manajemen tergolong baik.
- Memiliki rasio kewajiban pemenuhan modal minimum (CAR) sebesar 10%
- Memiliki tata kelola (*governance*) dengan *rating* yang baik.

Status BKB tersebut akan dievaluasi oleh BI secara berkala.

Kemudian Bank-bank dengan Kinerja Baik tersebut diantaranya dapat berpotensi untuk menjadi Bank Jangkar apabila memenuhi kriteria sebagai berikut :

- Bank memiliki kapasitas untuk tumbuh dan berkembang dengan baik, didukung dengan permodalan yang kuat dan stabil serta memiliki kemampuan mengabsorpsi risiko dan mendukung kegiatan usaha. Hal ini tercermin dari minimum CAR 12% dan rasio modal inti minimum (*tier 1*) 6%.

- Bank juga memiliki kemampuan untuk tumbuh secara berkesiambungan yang tercermin dari profitabilitas yang baik, Hal ini tercermin dari rasio *Return on Asset* (ROA) minimal 1,5%.
- Bank berperan dalam mendukung fungsi intermediasi perbankan guna mendorong pembangunan ekonomi nasional yang tercermin dari pertumbuhan ekspansi kredit dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian. Adapun pertumbuhan ekspansi kredit secara riil minimum 22% per tahun atau LDR minimum 50% dan rasio Non Performing Loan dibawah 5% (net)
- Bank telah menjadi perusahaan terbuka, atau memiliki rencana untuk menjadi perusahaan terbuka dalam waktu dekat
- Bank memiliki kemampuan dan kapasitas untuk menjadi konsolidator dengan tetap memenuhi kriteria sebagai Bank dengan Kinerja baik.

### **2.1.2.3 Perkembangan Merger Bank di Indonesia**

Sejarah mencatat perjalanan merger perbankan Indonesia usianya sekitar 30 tahun, yang dapat dipilah menjadi dua periode sebelum Pakto 1988 dan periode sesudah Pakto 1988. Biro Riset *InfoBank* mencatat telah terjadi 30 kali merger dan akuisisi yang melibatkan 101 bank pada periode sebelum Pakto 1988. Merger dan akuisisi akan menyebabkan adanya bank yang tetap beroperasi dan bank yang terpaksa harus ditutup. Dari 101 bank yang melakukan merger atau akuisisi hanya 30 bank yang tetap beroperasi, kemudian sampai tahun 1998 sebanyak 18 bank harus ditutup atau dilikuidasi sehingga hanya 23 bank yang masih bertahan hidup.

Setelah Pakto 1988 sampai 1999 terjadi merger dan akuisisi yang melibatkan 37 bank, dari bank-bank tersebut hanya enam bank yang mampu bertahan, perkembangan merger bank di Indonesia dapat dilihat secara terperinci pada Lampiran 2 (hal : L-4).

### 2.1.2.3 Program Insentif Merger

Terkait dengan tahapan implementasi program API di atas serta dalam rangka konsolidasi perbankan, BI telah mengeluarkan beberapa peraturan yang mendorong perbankan untuk melakukan merger yaitu Peraturan BI No. 9/12/PBI/2007 tanggal 21 September 2007 tentang Perubahan atas Peraturan BI No. 8/17/PBI/2006 tentang Insentif Dalam Rangka Konsolidasi Perbankan serta Surat Edaran kepada semua Bank Umum di Indonesia No. 9/20/DPNP tanggal 24 September 2007 perihal Insentif Dalam Rangka Konsolidasi Perbankan. Adapun insentif yang diberikan kepada perbankan yang melakukan merger adalah bahwa bank yang melakukan Merger atau Konsolidasi dapat memanfaatkan satu atau lebih dari fasilitas insentif sebagai berikut :

- a. Kemudahan dalam pemberian izin menjadi bank devisa
- b. Kelonggaran sementara atas kewajiban pemenuhan Giro Wajib Minimum (GWM) Rupiah yang berlaku selama satu tahun,
- c. Perpanjangan jangka waktu penyelesaian pelampauan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BXP) yang timbul sebagai akibat Merger atau Konsolidasi
- d. Kemudahan dalam pemberian izin pembukaan kantor cabang bank
- e. Penggantian sebagian biaya konsultan pelaksanaan *due dilligent*, dan atau
- f. Kelonggaran sementara atas pelaksanaan beberapa ketentuan dalam Peraturan BI yang mengatur mengenai *Good Corporate Governance* (GCG) bagi Bank Umum.

Stimulus di atas sangat diperlukan bagi keberhasilan proses Konsolidasi, karena sebagaimana dimaklumi bahwa proses ini memakan waktu dan sumber daya yang sangat tinggi. Selain itu, proses pasca merger itu sendiri tidaklah mudah. Mulai dari *issue* mengenai integrasi sistem keuangan bank, hingga integrasi budaya kerja karyawan. Dengan demikian, penyederhanaan proses dan pemberian keringanan di atas, diharapkan akan dapat membantu pelaksanaan proses konsolidasi internal bank.

Dukungan lebih jauh dari BI akan terus diberikan. Dalam waktu dekat akan dikeluarkan mengenai petunjuk pelaksanaan dari PBI No. 8/17/PBI/2006 (berupa SE Esktern) yang akan memudahkan bagi bank pelaksana yang akan memanfaatkan fasilitas ini. BI juga tetap 'commit' untuk memfasilitasi "honest brokering" antara bank dengan calon investor.

### **Faktor Insentif Pajak dalam Proses Merger dan Akuisisi**

API adalah sebuah konsep yang digagas oleh BI. Namun cita-cita untuk mewujudkan sebuah sistem perbankan yang sehat, kuat dan stabil dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi nasional merupakan sebuah tujuan bersama. Dengan demikian, kontribusi sangat diperlukan dari seluruh komponen bangsa untuk dapat meraih cita-cita bersama ini.

Dalam proses konsolidasi, banyak yang menjadi bagian dari tugas BI, tetapi ada juga yang berada di luar BI. Salah satu *concern* yang berada di luar lingkungan BI adalah penetapan insentif pajak Merger dan Akuisisi dalam rangka Konsolidasi Perbankan. Terkait dengan masalah ini, maka BI telah melakukan korespondensi dengan Direktorat Jendral Pajak Departemen Keuangan untuk mencari sebuah kesamaan pandangan.

Diskusi mengenai masalah ini perlu dilakukan secara lebih intensif. Yang perlu menjadi landasan diskusi ini adalah adanya pijakan yang sama berupa peningkatan *government future tax income* yang ditimbulkan dari keberhasilan proses konsolidasi ini. BI telah melakukan sebuah simulasi mengenai besaran potensi penerimaan pajak masa yang akan datang. Yang perlu dilakukan pembahasan lebih lanjut adalah mengenai besaran dan bentuk insentif yang dibutuhkan. Tentu banyak variabel yang harus dipertimbangkan dalam memformulasikan kebijakan ini.

## 2.2 Analisis Kinerja Keuangan Perbankan

### 2.2.1 Analisis Laporan Keuangan

Fungsi utama dari suatu bank adalah mengumpulkan dana dan menyalurkan kembali dana tersebut, dimana dalam menjalankan fungsi tersebut bank berusaha untuk memperoleh keuntungan yang memadai dengan tetap menjaga posisi likuiditas agar tetap aman. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk mengelola dana yang dimiliki (*asset*) dengan dana yang dikumpulkan (*liability*).

Berdasarkan fungsi tersebut terdapat dua hal penting yang mempengaruhi kinerja suatu bank yaitu pendapatan dan risiko, dimana merupakan keputusan yang sulit bagi manajemen bank yaitu bagaimana mengelola asset yang dimiliki untuk memperoleh keuntungan yang maksimal bersamaan itu juga mengendalikan risiko. Keberhasilan suatu bank dapat dilihat bagaimana bank tersebut dapat menyeimbangkan antara risiko dan pendapatan yang diperoleh sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kondisi suatu bank dapat dilihat dari laporan keuangannya, karena laporan keuangan dari suatu bank mencerminkan kondisi keuangan serta hasil-hasil yang dicapai oleh bank tersebut. Dengan menggunakan teknik analisis laporan keuangan maka dapat diketahui indikator-indikator yang penting dari keadaan keuangan bank yang bersangkutan sehingga dapat digunakan untuk alat bantu dalam pengambilan keputusan bagi manajemen bank tersebut.

Dua laporan keuangan yang penting dalam bank adalah Neraca dan Laporan Rugi Laba. Neraca merupakan posisi keadaan aktiva (alokasi penggunaan dana), kewajiban (komposisi sumber dana) dan modal pada suatu waktu tertentu. Pada neraca suatu bank, aktiva dan kewajiban dari bank tersebut disusun dengan urutan berdasarkan tingkat likuiditas dan jatuh temponya. Laporan laba rugi merupakan gambaran mengenai hasil usaha bank dalam periode

tertentu dimana dalam penyajiannya wajib memuat secara rinci unsur pendapatan dan beban serta dibedakan mana yang berasal dari kegiatan operasional dan mana yang bukan.

Analisis keuangan bertujuan untuk mengetahui posisi keuangan perusahaan pada suatu waktu tertentu. Neraca keuangan memuat semua informasi mengenai sumber dana dan ekuitas. Dengan demikian neraca keuangan mencerminkan semua transaksi yang dibuat oleh perusahaan pada periode tertentu. Laporan mengenai neraca berisi informasi mengenai aset, kewajiban dan ekuitas, tetapi laporan ini tidak memuat informasi mengenai penyebab dan saat berbahaya dari variable-variabel tersebut. Karena itu analisis perbandingan untuk periode waktu yang berbeda sangatlah diperlukan. Dengan demikian kita akan mengetahui kecenderungan dan perubahan yang mungkin timbul.

Sedangkan laporan laba rugi merupakan hasil dari kegiatan operasional suatu perusahaan pada periode waktu tertentu. Didalamnya terdapat informasi mengenai *inflow asset (revenue)*, *outflow asset (expense)*, dan kenaikan atau penurunan yang dihasilkan oleh semua kegiatan operasional tersebut. Laporan laba rugi dapat menjelaskan pendapatan dan pengeluaran pada periode waktu tertentu dan besarnya laba atau kerugian yang dihasilkan oleh perusahaan, dan variabel-variabel pendapatan dan pengeluaran apa yang perlu diperhatikan .

Teknik analisis laporan keuangan diperlukan untuk dapat memperoleh indikator-indikator yang menunjukkan kondisi keuangan bank yang bersangkutan. Analisis rasio keuangan merupakan teknik untuk mengetahui secara cepat kinerja perusahaan dan juga untuk mengetahui tingkat kesehatan perusahaan tersebut.

Sesuai dengan tujuan umum dari setiap perusahaan, tujuan yang hendak dicapai adalah untuk memaksimalkan kemakmuran dari para pemegang saham (*maximize shareholder wealth*). Pencapaian tujuan ini dapat dicapai dengan menyeimbangkan tingkat profitabilitas dan risiko yang harus ditanggung.

## 2.2.2 Sekilas Perbankan Indonesia

### 2.2.2.1 Pengertian dan Fungsi Bank

Menurut Undang-undang No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana diubah dengan Undang-undang No. 10 tahun 1998, bank adalah suatu badan usaha yang memiliki fungsi utama menghimpun dan menyalurkan dana masyarakat. Dengan definisi bank tersebut di atas memberikan tekanan bahwa bank memiliki kegiatan utama menghimpun dana dari masyarakat yang merupakan sumber pendanaan bank. Kemudian dana tersebut diinvestasikan dan disalurkan kepada masyarakat yang bukan hanya semata-mata untuk memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya melainkan juga untuk meningkatkan taraf hidup masyarakat sebagai nasabahnya. Definisi ini merupakan komitmen bagi setiap bank yang menjalankan usahanya di Indonesia.

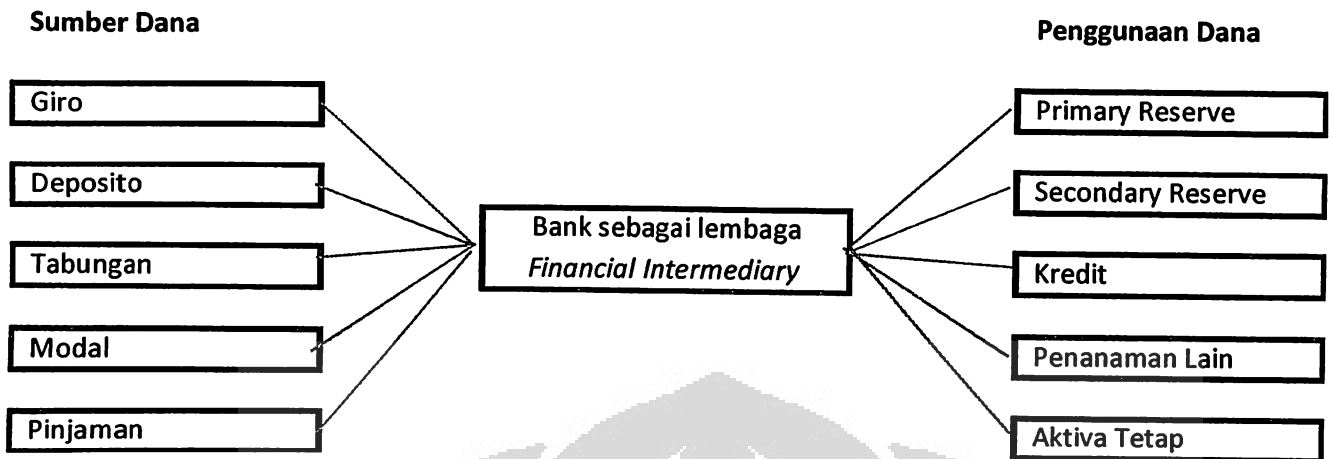
Bagi suatu bank umum, penghimpunan dana dilakukan melalui produk-produk simpanan bank seperti tabungan, deposito dan giro. Sementara itu penyaluran dana dapat dilakukan dalam bentuk pemberian kredit kepada masyarakat, maupun penyediaan fasilitas pembiayaan perdagangan (*trade finance*). Sudah tentu dalam perkembangannya bank tidak hanya menawarkan produk tabungan dan kredit, tetapi juga jasa konsultasi, pelayanan pembayaran, manajemen kas dan lain-lain. Dari definisi di atas dapat disimpulkan tiga fungsi utama bank dalam pembangunan ekonomi (Suhardjono, 2002), yaitu :

- a. Bank sebagai lembaga yang menghimpun dana masyarakat dalam bentuk simpanan
- b. Bank sebagai lembaga yang menyalurkan dana ke masyarakat dalam bentuk kredit
- c. Bank sebagai lembaga yang melancarkan transaksi perdagangan dan peredaran uang.

Dari fungsi bank tersebut di atas, peranan bank dalam masyarakat dapat digambarkan dengan Gambar 2.3 berikut ini.

**Gambar 2.3**

**Fungsi Utama Bank sebagai *Financial Intermediary***



Oleh karena bank dapat menghimpun dana masyarakat dalam jumlah yang sangat besar, maka kualitas, kinerja dan profesionalisme suatu bank merupakan suatu hal yang penting, sehingga penggunaan dana masyarakat tersebut dapat terjamin efektivitas, efisiensi serta produktifitasnya.

**2.2.3 Penilaian Tingkat Kesehatan Bank**

Didalam dunia perbankan Indonesia, BI menetapkan beberapa aspek penting sebagai ukuran tingkat kesehatan suatu bank yang pada awalnya diatur dalam melalui SK Direksi BI No. 26/23/KEP/DER dan SE BI No. 26/5/BPPP tanggal 29 Mei 1993. Perhitungan tingkat kesehatan ini diadopsi dengan beberapa modifikasi dari ketentuan *Bank for International Settlement*. Dalam perkembangannya kemudian penilaian tingkat kesehatan ini terakhir dilakukan perubahan melalui Peraturan BI No. 6/10/PBI/2004 tanggal 12 April 2004 mengenai Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Menurut PBI No. 6/10/PBI/2004, yang dimaksud dengan tingkat kesehatan bank adalah hasil penilaian kualitatif atas berbagai aspek yang berpengaruh terhadap kondisi atau kinerja suatu bank



melalui penilaian kuantitatif dan atau penilaian kualitatif terhadap faktor-faktor permodalan, kualitas aset, manajemen, rentabilitas, likuiditas dan sensitivitas terhadap risiko pasar.

Sesuai dengan definisi tingkat kesehatan bank diatas, maka faktor-faktor yang dinilai dalam penilaian tingkat kesehatan bank mencakup sebagai berikut :

a. Permodalan (*Capital*)

Penilaian terhadap faktor permodalan meliputi penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut :

- Kecukupan, komposisi, dan proyeksi (*trend* ke depan) pemodalannya serta kemampuan permodalan bank dalam mengcover aset bermasalah
- Kemampuan bank memelihara kebutuhan penambahan modal yang berasal dari keuntungan, rencana permodalan bank untuk mendukung pertumbuhan usaha, akses kepada sumber permodalan, dan kinerja keuangan pemegang saham untuk meningkatkan permodalan bank

Didalam penilaian permodalan ini, yang diukur adalah risiko kecukupan modal atau yang lebih sering dikenal dengan CAR (*Capital Adequacy Ratio*), yaitu perbandingan antara modal dan Asset Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) atau jumlah modal yang harus disediakan untuk mengcover risiko yang ditimbulkan akibat penanaman dalam bentuk aktiva produktif. ATMR adalah asset yang telah ditimbang menurut risikonya. Besarnya pembobotan ini ditentukan oleh BI sebagai bank sentral. Besarnya bobot risiko (prosentase) berbeda-beda tergantung jenis aktiva produktif yang dimiliki oleh bank. Misalnya bank memberikan kredit dan kredit ini dijamin oleh BI atau pemerintah pusat, maka pos risiko ini adalah 0%. Misalnya batas CAR sesuai persyaratan BI adalah sebesar 8%. Hal ini berarti setiap ekspansi kredit yang diberikan harus di cover dengan penambahan modal. Agar tidak melanggar ketentuan CAR 8% tersebut, maka dibutuhkan tambahan modal sebanyak delapan. Tambahan tersebut sebaiknya jangan

berasal dari setoran modal atau penambahan saham. Hal ini berguna untuk menjaga pertumbuhan EPS yang berkesinambungan. Tambahan modal ini harus berasal dari *Retained Earning* (R/E), yang meliputi total laba ditahan tahun lalu ditambah laba tahun berjalan.

$$\text{CAR} = \frac{\text{Modal}}{\text{ATMR}}$$

b. Kualitas Asset (*Asset quality*)

Penilaian terhadap faktor kualitas asset (khususnya kredit) meliputi penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut :

- Kualitas aktiva produktif, konsentrasi eksposur risiko kredit, perkembangan aktiva produktif bermasalah, dan kecukupan penyisihan penghapusan aktiva produktif (PPAP)
- Kecukupan kebijakan dan prosedur, sistem kaji ulang (*review*) internal, sistem dokumentasi, dan kinerja penanganan aktiva produktif bermasalah.

Penilaian kualitas atau kinerja asset ini antara lain direpresentasikan dalam rasio NPL (*Non Performing Loan*) yaitu jumlah kredit atau aktiva produktif bermasalah setelah dikurangi penyisihan kerugian terhadap total kredit atau aktiva produktif keseluruhan .

Dengan kata lain tingkat NPL ini merupakan proporsi dari jumlah kredit yang diklasifikasikan menurut tingkat kolektibilitasnya, misalnya lancar, dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan dan macet, dimana dari masing-masing kolektibilitas kredit tersebut mempunyai bobot tertentu.

$$\text{Non Performing Loan} = \frac{\text{Aktiva Produktif yang Diklasifikasikan}}{\text{Total Aktiva Produktif}}$$

c. Manajemen (*Management*)

Penilaian terhadap faktor manajemen meliputi penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut :

- Kualitas manajemen umum dan penerapan manajemen resiko
- Kepatuhan bank terhadap ketentuan yang berlaku dan komitmen kepada BI dan atau pihak lainnya

d. Rentabilitas (*Earning*)

Rasio yang digunakan untuk mengukur rentabilitas adalah *return on asset* (ROA) dan *return on equity* (ROE). Rentabilitas berfungsi untuk mengukur seberapa jauh perusahaan dapat memberikan pinjaman kepada pihak lain, dengan mengukur perbandingan antara laba dengan asset atau ekuitas. Penilaian terhadap faktor rentabilitas meliputi penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut :

- Pencapaian ROA, ROE, *net interest margin* (NIM) dan tingkat efisiensi bank
- Perkembangan laba operasional, diversifikasi pendapatan, penerapan prinsip akuntansi dalam pengakuan pendapatan dan biaya, dan prospek laba operasional.

Penilaian faktor rentabilitas antara lain direpresentasikan dalam rasio ROA dan ROE. Tingkat ROA ini mempunyai arti dimana perbandingan antara laba bersih dengan rata-rata nilai asset. Sedangkan untuk tingkat ROE mempunyai arti perbandingan antara laba bersih dengan rata-rata jumlah ekuitas.

$$ROA = \frac{\text{Laba}}{\text{Total Aktiva}}$$

$$ROE = \frac{\text{Laba}}{\text{Total Ekuitas}}$$

e. Likuiditas (*Liquidity*)

Penilaian terhadap faktor likuiditas meliputi penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut :

- Rasio aktiva/pasiva likuid, potensi *maturity mismatch*, kondisi *loan to deposits ratio* (LDR), proyeksi *cash flow*, dan konsentrasi pendanaan
- Kecukupan kebijakan dan pengelolaan likuiditas *assets and liabilities management* (ALMA), akses kepada sumber pendanaan, dan stabilitas pendanaan.

Rasio yang digunakan untuk mengukur kinerja likuiditas perbankan adalah LDR. LDR menunjukkan perbandingan antara kredit yang diberikan kepada nasabah atau debitur dengan simpanan yang diberikan oleh masyarakat atau nasabah dalam bentuk dana pihak ketiga. Atau dengan kata lain LDR mengukur seberapa jauh aktiva produktif yang dimiliki bank dapat membiayai kewajiban yang harus dibayarkan.

$$\text{Loan To Deposit Ratio (LDR)} = \frac{\text{Kredit yang Diberikan}}{\text{Dana yang Diterima}}$$

f. Sensitivitas terhadap risiko pasar (*Sensitivity to market risk*)

Penilaian terhadap faktor sensitivitas terhadap resiko pasar meliputi penilaian terhadap komponen-komponen sebagai berikut :

- Kemampuan modal bank dalam meng-*cover* potensi kerugian sebagai akibat fluktuasi (*adverse movement*) suku bunga dan nilai tukar
- Kecukupan penerapan manajemen risiko pasar.

Sesuai dengan Peraturan BI No. 6/10/PBI/2004 tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum, disebutkan bahwa bank wajib melakukan penilaian Tingkat Kesehatan Bank sesuai dengan ketentuan secara triwulanan untuk posisi bulan Maret, Juni, September dan Desember. Apabila terdapat perbedaan hasil penilaian tingkat kesehatan bank

yang dilakukan oleh BI dengan hasil penilaian Tingkat Kesehatan Bank yang dilakukan oleh Bank maka yang berlaku adalah hasil penilaian yang dilakukan oleh BI. Berdasarkan hasil penilaian dimaksud, BI dapat meminta Direksi, Komisaris, dan atau pemegang saham untuk menyampaikan *action plan* yang memuat langkah-langkah perbaikan yang wajib dilaksanakan oleh bank terhadap permasalahan signifikan dengan target waktu penyelesaian selama periode tertentu.

**2.2.4 Penilaian Rencana Bisnis Bank**

Dalam penulisan karya akhir ini, dimasukkan juga aspek penilaian rencana bisnis bank sebagai informasi tambahan dalam melakukan evaluasi atas keputusan merger yang dilakukan oleh BX dan BY. Adapun yang akan di evaluasi adalah proyeksi keuangan tahun 2008 sesudah merger. Dalam hal ini, berdasarkan Peraturan BI No. 6/25/PBI/2004 tanggal 22 Oktober 2004 tentang Rencana Bisnis Bank Umum (PBI Rencana Bisnis), bank diwajibkan untuk menyusun rencana bisnis bank, yang disampaikan kepada BI setiap awal tahun. Adapun dalam penyusunan proyeksi rencana bisnis bank tahun 2008 ini adalah dengan menggunakan asumsi makro yang ditetapkan oleh BI sesuai Tabel 2.2 dibawah ini :

**Tabel 2.2**

**Asumsi untuk Proyeksi Rencana Bisnis Bank Tahun 2008**

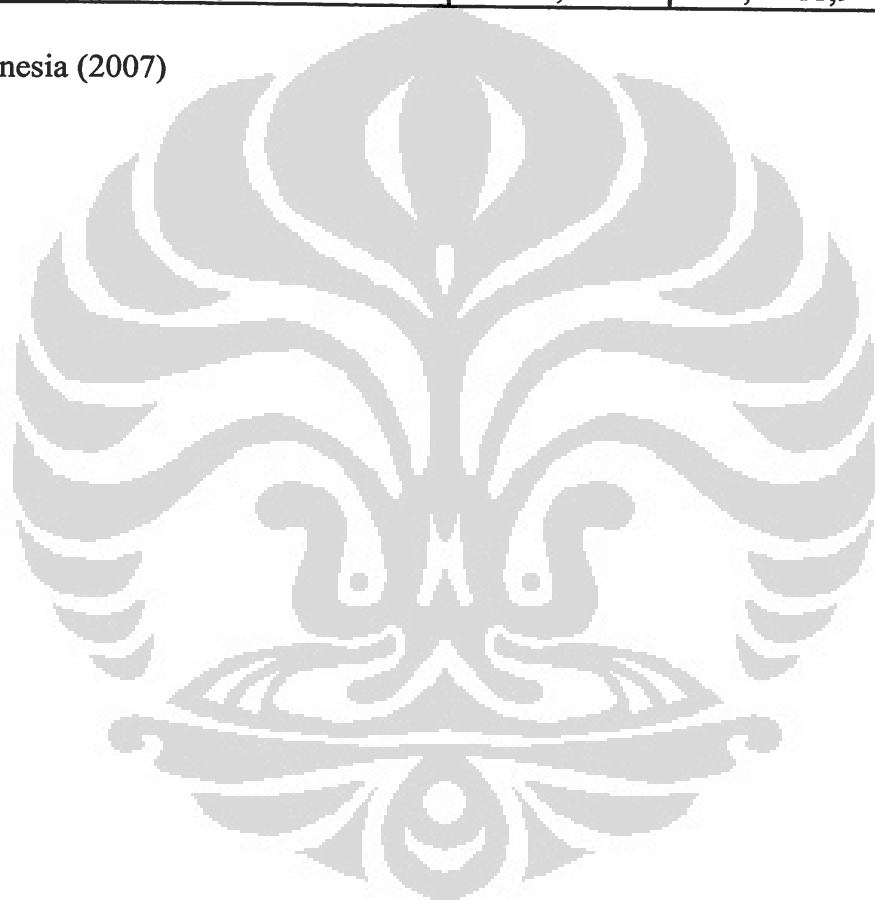
**Asumsi Eksternal dan Domestik**

No.	Asumsi	2007 (%)	2008 (%)
1	Suku Bunga LIBOR (3 Bulan)	4,86	4,39
2	Pertumbuhan Ekonomi Dunia	5,2	4,8
3	Harga Minyak Dunia (USD/Barrel)	71	70 - 85
4	Pertumbuhan Volume Perdagangan Dunia	7,1	7,0
5	Nilai Tukar (Rp/USD)	9.116	9.050 – 9.450

### Proyeksi Ekonomi Makro Indonesia

No.	Indikator	2007 (%)	2008 (%)
1	Pertumbuhan PDB Riil	6,3	6,2 - 6,8
2	Inflasi IHK (y.o.y)	6,5	5±1
3	Pertumbuhan Konsumsi		
	- Total	5,4	5,3 - 6,3
	- Swasta	5,1	4,7 - 5,9
	- Pemerintah	8,2	9,2 - 9,5
4	Pertumbuhan Investasi	8,4	10,5 - 10,9
5	Pertumbuhan Ekspor Barang dan Jasa	8,9	8,7 - 8,9
6	Pertumbuhan Impor Barang dan Jasa	8,4	11,4 - 11,9

Sumber : Bank Indonesia (2007)



## BAB III

### ANALISIS INDUSTRI

#### 3.1 Profil Perusahaan Pra Merger

##### 3.1.1 PT Bank X Tbk

###### 3.1.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Bank X Tbk (selanjutnya disebut “BX”), pada awalnya dikenal sebagai PT National Finance Corporation, sebuah lembaga keuangan yang didirikan pada tanggal 2 April 1974 dan berkembang menjadi sebuah bank komersil sejak memperoleh izin usaha sebagai bank umum dari Menteri Keuangan RI pada tanggal 27 Februari 1993 berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI No. 256/KMK.017/1993 dan kemudian menjadi bank devisa sejak tanggal 17 Maret 1993 berdasarkan surat BI No. 25/637/UPSDL/PBAL. Dalam perkembangannya, BX lebih dikenal sebagai bank campuran yang melakukan kegiatan usahanya dibidang korporasi (*corporate banking*). Walaupun demikian, lebih dari lima tahun terakhir terus memperluas usahanya dalam bidang *retail banking*.

Pada awal Januari 2003, pemegang saham yang lama yaitu Royal Bank of Scotland plc. sebagai pemegang saham mayoritas (90%) telah melakukan divestasi dan menjual seluruh sahamnya pada investor baru, sedangkan sisanya masih dimiliki PT Bank Central Asia Tbk (BCA), yang kemudian pada awal tahun 2005, kepemilikannya dijual kepada anak perusahaannya yaitu PT BCA Finance.

Pada 20 Juni 2007, BX memperoleh Surat dari Ketua Badan Pengawasan pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam dan LK) No. S-3023/BL/2007 perihal Pemberitahuan Efektif atas Pernyataan Pendaftaran untuk menawarkan 300.000.000 lembar saham dengan nilai nominal sebesar Rp100 per saham dengan harga penawaran sebesar Rp 200 per saham.

Saham-saham BX mulai tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ) pada tanggal 3 Juli 2007, yaitu sejumlah 1.711.952.718 saham.

### **3.1.1.2 Visi, Misi, Tujuan dan Strategi Usaha**

Visi BX adalah menjadi bank yang sehat dan terpercaya dengan pelayanan prima kepada semua nasabah, yang akan memberikan keuntungan baik kepada bank maupun nasabah

Misi BX adalah turut berperan serta dalam pembangunan ekonomi Indonesia secara umum dan dalam perkembangan industri perbankan secara khusus, dengan membina hubungan pelayanan perbankan kepada nasabah yang layak (*bankable*) sehingga dapat memberikan kontribusi dalam menggerakkan roda perekonomian melalui aktivitas dunia usaha serta lapangan pekerjaan.

Tujuan dan strategi usaha bank adalah memberikan pelayanan perbankan yang menyeluruh baik untuk korporasi maupun perorangan dan menawarkan pelayanan terbaik dengan memadukan hubungan dengan para nasabah dan layanan pribadi seiring dengan peningkatan kemampuan perbankan yang dimiliki. Pengembangan kesempatan usaha (jasa dan pelayanan) baru kepada nasabah korporasi dan nasabah retail serta nasabah perorangan dalam menggerakkan sektor riil adalah menjadi prioritas.

### **3.1.1.3 Organisasi**

#### **Kepengurusan dan Pengawasan**

Susunan anggota Komisaris dan Direksi Bank X adalah sebagaimana tercantum dalam Akta Pernyataan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham Bank Multicor No. 52 tanggal 7 Juni 2007 yang dibuat dihadapan Eliwaty Tjitra, S.H, Notaris di Jakarta, adalah sebagai berikut :



### Dewan Komisaris

Komisaris Utama	:	Nita Chakravarty
Komisaris	:	Syamsuar Halim
Komisaris (Independen)	:	Mohammad Hasan
Komisaris (Independen)	:	Moerjono

### Dewan Direksi

Direktur Utama	:	Muchlis Haroen
Direktur	:	Tohir Sutanto
Direktur	:	Donny Pradono Suleiman
Direktur	:	Bang Nathan Christian
Direktur	:	Ronald Djunawan Pratanata

Strategi dan kebijakan Direksi diarahkan pada beberapa kegiatan dibawah ini :

- Meningkatkan penyaluran kredit Rupiah secara selektif kepada nasabah korporasi, *consumer* dan perorangan. Diutamakan kepada nasabah lama yang memiliki *track record* yang baik atau nasabah yang sudah dikenal karena memiliki integritas tinggi
- Meningkatkan penjualan produk kredit konsumen
- Mobilitas dana terutama Rupiah yang bersumber dari nasabah giro dan tabungan yang secara efektif akan menghasilkan *margin* yang lebih tinggi.
- Pemberian pembiayaan LC (*Letter of Credit*) kepada nasabah korporasi dengan jaminan memadai
- Memperkuat kinerja serta menambah jaringan kantor – kantor kas di Jakarta
- Memperkuat posisi SKAI (Satuan Kerja Audit Intern), Teknologi Sistem Informasi, Manajemen Resiko dan Sumber Daya Manusia.
- Terus menerus meningkatkan dan memperbaiki system pengawasan internal serta pelatihan sumber daya manusia, termasuk ikut serta dalam Program Sertifikasi Manajemen Risiko.

## Struktur Permodalan dan Kepemilikan Saham

Struktur permodalan berdasarkan Daftar Pemegang Saham BX per tanggal 31 Juli 2007 yang dikeluarkan oleh PT Sinartama Gunita, Biro Administrasi Efek BX, adalah sebagai berikut :

	Jumlah Saham	Jumlah Nilai Nominal Rp)	%
<b>Modal Dasar</b>	5,000,000,000	500,000,000,000	
<b>Modal Ditempatkan &amp; Disetor Penuh :</b>			
Suganda Setiadi Kurnia	571,698,068	57,169,806,800	33.06
Syamsuar Halim	469,556,468	46,955,646,800	27.15
Johnny Wiraatmadja	285,849,034	28,584,903,400	16.53
PT BCA Finance	102,141,600	10,214,160,000	5.91
Masyarakat	300,000,000	30,000,000,000	17.35
<b>Jumlah Modal Ditempatkan &amp; Disetor Penuh</b>	<b>1,729,245,170</b>	<b>172,924,517,000</b>	<b>100.00</b>
<b>Jumlah Saham Dalam Portepel</b>	<b>3,270,754,830</b>	<b>327,075,483,000</b>	

Saham-saham Perseroan mulai tercatat di BEJ pada 3 Juli 2007, dengan jumlah yang dicatatkan sebanyak 1.711.952.718 lembar saham atas nama atau mewakili 99% dari Modal Ditempatkan dan Disetor penuh perseroan, sedangkan jumlah yang tidak dicatatkan sebanyak 17.292.452 saham atau mewakili 1% dari Modal Ditempatkan dan Disetor Penuh perseroan dimiliki oleh pemegang saham sebagai berikut :

No.	Nama	Jumlah Saham (lembar)
1.	Suganda Setiadi Kurnia	6.916.981
2.	Syamsuar Halim	5.680.461
3.	Johnny Wiraatmadja	3.458.490
4.	PT BCA Finance	1.236.520

Saham-saham yang tercatat di atas adalah atas nama pemegang saham lama, yaitu yang telah dicatatkan di BEI, sesuai dengan Surat Pernyataan yang dibuat dan disampaikan ke Bapepam dan LK, tidak akan dijual (*lock up*) oleh pemiliknya dalam jangka waktu delapan bulan setelah tanggal 20 Juni 2007, yaitu tanggal dimana perseroan telah memperoleh Surat

dari Ketua Bapepam dan LK No. S-2-3023/BL/2007 perihal pemberitahuan efektif atas pernyataan Pendaftaran Penawaran Umum Saham Perdana (IPO).

#### **3.1.1.4 Bidang Usaha**

Sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasarnya, BX bergerak dalam bidang perbankan pada umumnya yang antara lain meliputi menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan seperti giro, deposito berjangka dan sertifikat deposito, serta penyaluran dana dan kegiatan yang bersifat *fee based*.

BX memiliki sebanyak 13 jaringan kantor untuk mendukung kegiatan usahanya, yaitu satu Kantor Pusat Operasional dan 12 Kantor Kas yang tersebar di Jakarta. Kantor Pusat berlokasi di Menara Batavia Lt. 19, Jalan KH Mansyur Kav. 126, Jakarta 10220. Dalam rangka upaya untuk memberikan pelayanan maksimal, bekerjasama dengan PT Bank Central Asia Tbk (BCA) untuk pelayanan jaringan ATM.

Pada 31 Juli 2007, BX memiliki karyawan sebanyak 122 (seratus dua puluh dua) orang, yang terdiri dari 116 karyawan tetap dan enam karyawan tidak tetap.

#### **3.1.1.5 Perkembangan Usaha Bank**

Sejak pengambilalihan kepemilikan BX pada 29 Januari 2003, maka kegiatan fungsi perbankan sebagai intermediasi telah mulai dilakukan baik dalam penghimpunan dana pihak ketiga maupun perkreditan serta kegiatan perbankan lainnya termasuk aktivitas dibidang *treasury*. Hasil dari kegiatan diatas telah dapat menghasilkan keuntungan yang lebih baik, perbaikan CAR, pendapatan komisi dan lain-lain. Selain itu, beberapa perkembangan positif yang telah dicapai sampai dengan 2006, antara lain :

- Penuntasan kredit-kredit bermasalah sehingga rasio NPL dibawah 5%
- Penyaluran kredit-kredit baru serta penambahan kredit yang sudah ada

- Penjualan beberapa Agunan Yang Diambil Alih (AYDA) sehingga mengurangi posisi AYDA
- Meningkatkan kegiatan *treasury* yang menghasilkan keuntungan.

Dengan telah tercapainya hasil-hasil tersebut pada 2006, maka BX telah menjadi bank yang sehat dan merencanakan pada tahun-tahun berikutnya untuk lebih aktif dalam menjalankan fungsi intermediasi secara maksimal dengan menyalurkan kredit kepada sektor produktif, meningkatkan kegiatan pasar uang dan treasuri serta ikut serta dalam pembangunan ekonomi nasional.

### **3.1.2 PT Bank Y**

#### **3.1.2.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT Bank Y (selanjutnya disebut “BY”) didirikan berdasarkan akta Adlan Yulizar, SH., notaries di Jakarta, No. 41 tanggal 26 Mei 1967. Akta pendirian ini telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam Surat Keputusan No. J.A.5/53/13 tanggal 15 Juni 1968

Anggaran Dasar BY telah mengalami beberapa kali perubahan dan yang terakhir dengan Akta Benny Kristianto, S.H., notaris di Jakarta, No. 14 tanggal 4 Desember 2000. Perubahan anggaran dasar BY telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. C-6019 HT.01.04. Th. 2001 tanggal 27 April 2001.

Sesuai dengan pasal tiga Anggaran Dasar Perusahaan, ruang lingkup kegiatan usaha BY adalah menjalankan kegiatan umum perbankan. Perusahaan memperoleh izin usaha sebagai bank umum berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. D.15.6.4.10 tanggal 27 November 1967.

### Dewan Direksi

Direktur Utama : Nandang Komar \*)  
Direktur : George Junus Suhendi  
Direktur Kepatuhan : Rusman Effendi Usman, SE, MM \*\*)

\*) Telah meninggal dunia, pada tanggal 26 Juni 2006

\*\*\*) Telah mengundurkan diri, efektif sejak tanggal 1 Desember 2003

### Struktur Permodalan dan Kepemilikan Saham

Berdasarkan Akte Pernyataan Keputusan Sirkular Para Pemegang Saham BY dengan Akte No. 55 tanggal 25 Juni 2004 dari Popie Savitri Martosuhardjo Pharmanto, SH, notaris di Jakarta maka susunan pemegang saham sebagaimana tercatat di BI pada tanggal 31 Desember 2006, 2005, dan 2004 menjadi sebagai berikut :

	Jumlah Saham	Jumlah Nilai Nominal (Rp)	%
<b>Modal Dasar</b>	300,000	150,000,000,000	
<b>Modal Ditempatkan &amp; Disetor Penuh :</b>			
PT Mitra Wardah Kencana	109,625	54,812,000,000	75.60
Aries Darmanto	10,875	5,438,000,000	7.50
Ayleen Salim	4,900	2,450,000,000	3.38
Brenda Salim	4,900	2,450,000,000	3.38
Reeny Salim	4,900	2,450,000,000	3.38
Sjerra Salim	4,900	2,450,000,000	3.38
Teddy Salim	4,900	2,450,000,000	3.38
<b>Jumlah Modal Ditempatkan &amp; Disetor Penuh</b>	145,000	72,500,000,000	100.00
<b>Jumlah Saham Dalam Portepel</b>	155,000	77,500,000,000	

Berdasarkan Keputusan Sirkular Para Pemegang Saham BY tanggal 31 Juli 2007 yang telah didokumentasikan dengan Akta No. 20 tanggal 29 Agustus 2007 dari Stephani Maria Vianney Pangestu, S.H., Notaris di Jakarta, struktur permodalan BY adalah sebagai berikut :

	Jumlah Saham	Jumlah Nilai Nominal (Rp)	%
<b>Modal Dasar</b>	300,000	150,000,000,000	
<b>Modal Ditempatkan &amp; Disetor Penuh :</b>			
PT Mitra Wardah Kencana	202,600	101,300,000,000	100.00
<b>Jumlah Modal Ditempatkan &amp; Disetor Penuh</b>	202,600	101,300,000,000	100.00
<b>Jumlah Saham Dalam Portepel</b>	97,400	48,700,000,000	

Berdasarkan Keputusan Sirkular Para pemegang Saham PT Mitra Wardah Kencana tanggal 25 Oktober 2007 yang telah didokumentasikan dengan Akta No. 2 dan 3 tanggal 2 November 2007 dari Stephani Maria Vianney Pangestu, S.H., Notaris di Jakarta, struktur permodalan PT Mitra Wadah Kencana adalah sebagai berikut :

	Jumlah Saham	Jumlah Nilai Nominal (Rp)	%
<b>Modal Dasar</b>	204,600	102,300,000,000	
<b>Modal Ditempatkan &amp; Disetor Penuh :</b>			
Ayleen Salim	51,150	25,575,000,000	25.00
Brenda Salim	51,150	25,575,000,000	25.00
Reeny Salim	51,150	25,575,000,000	25.00
Sjerra Salim	51,150	20,460,000,000	20.00
Teddy Salim	51,150	5,115,000,000	5.00
<b>Jumlah Modal Ditempatkan &amp; Disetor Penuh</b>	<b>255,750</b>	<b>102,300,000,000</b>	<b>100.00</b>
<b>Jumlah Saham Dalam Portepel</b>	-	-	

#### 3.1.2.4 Bidang Usaha

Sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasarnya, BY bergerak dalam bidang perbankan pada umumnya yang antara lain meliputi penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan seperti giro, tabungan, deposito berjangka dan sertifikat deposito, serta pemberian kredit, jasa pemrosesan pembayaran dan *treasury*.

Untuk mendukung operasional perusahaan di sektor *retail* dan *consumer banking*, BY memiliki sebanyak 31 jaringan kantor, yang terdiri dari satu Kantor Pusat Operasi, 11 Kantor Cabang dan 17 Kantor Cabang Pembantu serta dua Kantor Kas. Pada tanggal 31 Juli 2007, BY memiliki karyawan sebanyak 452 orang, yang terdiri dari 406 karyawan tetap dan 46 karyawan tidak tetap.

### 3.2 Profil Perusahaan Hasil Merger

Dalam proses penggabungan ini, setelah efektif berlakunya penggabungan, BY akan bergabung kedalam BX, dimana semua aktivitas, kegiatan usaha, operasi usaha, aktiva,

pasiva, tagihan dan karyawan-karyawan BY demi hukum akan beralih sepenuhnya kepada BX sepanjang dimungkinkan oleh Undang-undang yang berlaku, dan BY akan bubar demi hukum tanpa dilakukan likuidasi terlebih dahulu.

Dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-00982.AF.01.02 Tahun 2008 tentang Persetujuan Akta Perubahan Anggaran Dasar Perseroan, maka sejak tanggal 8 Januari 2008, merger antara BX dengan BY, dinyatakan efektif telah berlaku (*legal merger*). Selanjutnya berdasarkan Keputusan Gubernur BI Nomor 10/9/KEP.GBI/2008 Tentang Perubahan Izin Usaha Atas Nama BX menjadi Izin Usaha atas nama PT Bank ABC Tbk (ABC) pada 8 Februari 2008, maka sejak 8 Februari 2008, BX menjadi Bank ABC (Hasil Merger).

### **3.2.1 Rencana Bisnis Bank**

Bank hasil merger ini tidak bertentangan dengan ketentuan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 28 Tahun 1999 tanggal 7 Mei 1999 tentang Penggabungan, Konsolidasi dan Akuisisi Bank, yang mensyaratkan bahwa jumlah aktiva pada saat penggabungan tidak melebihi 20% dari jumlah aktiva seluruh bank di Indonesia. Hal ini disebabkan karena aktiva bank hasil merger per 31 Juli 2007 adalah sebesar Rp1.519.446 juta, sedangkan menurut Statistik Perbankan Indonesia (Juli 2007), aktiva seluruh bank di Indonesia per posisi 31 Juli 2007 adalah sejumlah Rp1.801.094.000 juta, dan dengan demikian aktiva Bank Hasil Merger hanya sebesar 0.08% dari aktiva seluruh bank di Indonesia.

### 3.2.1.1 Organisasi

#### Pengurusan dan Pengawasan

Sesuai dengan Perubahan Anggaran Dasar Bank Hasil Merger yang dimuat dalam Akta No. 172 tertanggal 28 Nopember 2007 dibuat oleh Notaris Eliwaty Tjitra, SH, serta surat dari Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Direktorat Jendral Administrasi Hukum Umum No. AHU-AH.01.10-0637 tanggal 9 Januari 2008 perihal Penerimaan Perubahan Anggaran Dasar, maka susunan anggota Dewan Komisaris, Direksi serta susunan pemegang saham Bank Hasil Merger adalah sebagai berikut :

#### Dewan Komisaris

Komisaris Utama : Sjerra Salim  
Komisaris : Syamsuar Halim  
Komisaris (Independen) : Mohammad Hasan  
Komisaris (Independen) : Moerjono

#### Dewan Direksi

Direktur Utama : Muchlis Haroen  
Direktur : Herman Sujono  
Direktur : Tohir Sutanto  
Direktur : Donny Pradono Suleiman  
Direktur : Bang Nathan Christian  
Direktur : Ronald Djunawan Pratanata

#### Struktur Permodalan dan Kepemilikan Saham

	Jumlah Saham	Jumlah Nilai Nominal Rp)	%
<b>Modal Dasar</b>	10,000,000,000	1,000,000,000,000	
<b>Modal Ditempatkan &amp; Disetor Penuh :</b>			
Suganda Setiadi Kurnia	722,551,399	72,255,139,900	26.35
Syamsuar Halim	593,457,809	59,345,780,900	21.64
Johnny Wiraatmadja	361,275,699	36,127,569,900	13.17
PT BCA Finance	129,093,590	12,909,359,000	4.71
PT Mitra Wadah Kentjana	556,706,058	55,670,605,800	20.30
Masyarakat	379,160,665	37,916,066,500	13.83
<b>Jumlah Modal Ditempatkan &amp; Disetor Penuh</b>	<b>2,742,245,220</b>	<b>274,224,522,000</b>	<b>100.00</b>
<b>Jumlah Saham Dalam Portepel</b>	<b>7,257,754,780</b>	<b>725,775,478,000</b>	

#### Struktur Organisasi

Dalam penggabungan usaha (merger) tentunya perlu dilakukan penyelarasan dan penyusunan bagan organisasi baru. Struktur organisasi senantiasa harus disempurnakan dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemajuan perusahaan.

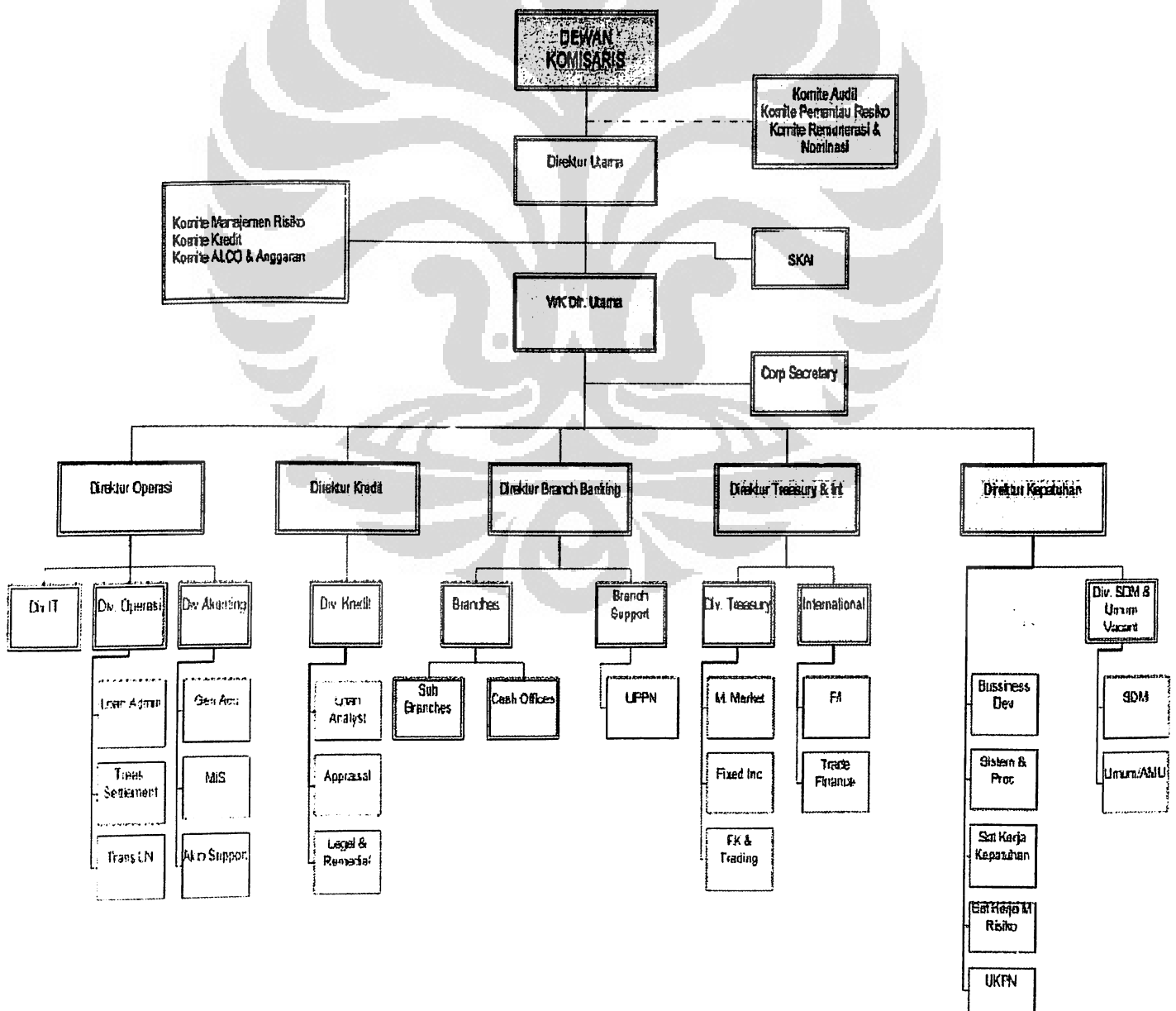


Dengan penyempurnaan struktur organisasi akan tercipta suatu bagan yang efisien dan efektif. Fungsi-fungsi dalam organisasi tertata baik dengan kontrol dan tanggung jawab yang jelas. Dalam hal ini, struktur harus memperhatikan independensi dari unit-unit khusus seperti SKAI dan *risk management* yang terlepas dari *business unit*.

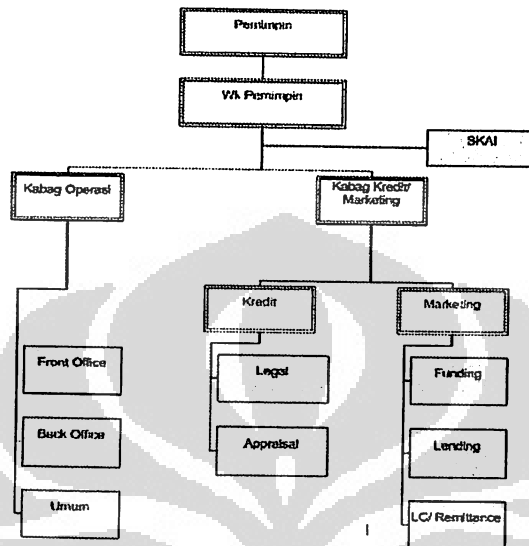
Bank telah menyiapkan bentuk struktur organisasi standar bagi kantor pusat, kantor cabang induk, kantor cabang pembantu dan kantor kas seperti pada Gambar 2.4 dan 2.5 dibawah ini :

Gambar 3.1

**Struktur Organisasi Kantor Pusat  
Bank Hasil Merger**



**Gambar 3.2**  
**Struktur Organisasi Kantor Cabang**  
**Bank Hasil Merger**



### 3.2.1.2 Visi, Misi dan Sasaran Usaha

Tahun 2007 merupakan tahun yang istimewa bagi BX dan BY, dengan visi jauh kedepan manajemen dengan didukung pemegang saham masing-masing Bank sepakat mengambil langkah strategis (*corporate action*) untuk menggabungkan diri (*merger*) dengan tujuan menghasilkan sinergi yang sangat baik, menjadi Bank yang lebih kokoh secara struktur, berkesinambungan, menguntungkan bagi para *stakeholders*, serta berdaya saing menyongsong era masa depan yang serba dinamis dan kompetitif.

Strategi dan langkah-langkah yang sudah mulai dipersiapkan untuk memperkuat struktur Bank hasil merger adalah dengan cara kombinasi organik, non-organik dan konsolidasi.

### Organik atau upaya dari internal :

Selama ini upaya meningkatkan kemampuan SDM (Sumber Daya Manusia) akan terus ditingkatkan melalui, pendidikan, pembahasan internal, pelatihan teori maupun pelatihan langsung pada pekerjaan. Pelatihan peningkatan kemampuan SDM dilakukan sejalan dengan Surat Keputusan Direksi BI No.31/310/KEP/DIR tertanggal 31 Maret 1999 yang anggarannya sudah disertakan dalam Rencana Bisnis BX pada 2006 – 2007. Selain itu, peningkatan kebijakan dan prosedur, penyempurnaan sistem serta aset lainnya juga dioptimalkan penggunaannya, seperti ruang kantor, kendaraan dan aktiva tetap lainnya.

### Non-Organik atau upaya dari eksternal :

Guna menunjang peningkatan kemampuan, Bank hasil merger juga akan memerlukan bantuan pihak eksternal, termasuk Pemegang Saham, Pemegang Saham Baru atau Dana Masyarakat melalui IPO, Kreditur, Nasabah Depositor, Konsultan Keuangan, Konsultan Hukum, Konsultan Perpajakan, Sumber Daya Manusia, Penyedia Teknologi Sistem Informasi, Konsultan Manajemen Risiko maupun lembaga penunjang lainnya.

### Langkah Konsolidasi :

Peningkatan kerjasama dan konsolidasi dengan menggandeng mitra usaha maupun dengan kelompok perusahaan guna meningkatkan sinergi kinerja direncanakan dapat dilakukan, yang tentunya dalam batasan ketentuan yang berlaku termasuk BMPK (Batas Maksimum Pemberian Kredit), Tindak Pidana Pencucian Uang dan lain-lain.

Pengembangan jaringan usaha pada bidang lain non-perbankan juga merupakan wacana yang akan direalisasikan dimasa mendatang untuk menunjang kinerja tersebut.

Kombinasi ketiga langkah diatas akan ditempuh untuk mempercepat peningkatan struktur Bank hasil merger dari sisi permodalan, perkreditan, kinerja keuangan, peran intermediasi dan lain-lain sejalan dengan visi API.

### **3.2.2 Target Usaha Bank**

#### **3.2.2.1 Bidang Usaha**

Sesuai dengan ketentuan Anggaran Dasarnya, Bank hasil merger bergerak dalam bidang perbankan pada umumnya yang antara lain meliputi penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan seperti giro, tabungan, deposito berjangka dan sertifikat deposito, serta pemberian kredit, jasa pemrosesan pembayaran dan treasury.

Untuk mendukung operasional perusahaan di sektor *retail* dan *consumer banking*, Bank hasil merger akan memiliki 44 jaringan kantor yang terdiri atas satu Kantor Pusat Operasi, 12 Kantor Cabang dan 17 Kantor Cabang Pembantu serta 14 Kantor Kas. Disamping itu, Bank hasil merger juga didukung lebih dari 2.200 ATM yang merupakan ATM BCA, yang bisa dimanfaatkan oleh Bank hasil merger sehubungan dengan adanya kerjasama antara BX dengan pihak BCA.

Pada tanggal 31 Juli 2007, BY memiliki karyawan sebanyak 452 orang, yang terdiri dari 406 karyawan tetap dan 46 karyawan tidak tetap.

#### **3.2.2.2 Target Keuangan**

Acuan utama rasio keuangan adalah rambu-rambu yang telah ditetapkan oleh BI seperti pemenuhan GWM sesuai ketentuan BI, CAR > 8%, PDN < 20% dari Modal, Net NPL dan NPL Gross < 5% dan lain-lain. Namun demikian, manajemen mengambil suatu kebijakan internal berdasarkan prinsip kehati-hatian untuk menjaga posisi rasio keuangan yang aman, maka beberapa batasan ditentukan agak jauh dari ambang batasnya, seperti PDN < 10%, CAR > 20% dan lain-lain.

Adapun beberapa target keuangan dan non keuangan yang akan dicapai dalam jangka menengah (tiga tahun) adalah sebagai berikut :

## 1. Target Pasiva dan Permodalan

- Penghimpunan Dana Pihak Ketiga baik perorangan maupun korporasi (perusahaan) dan lainnya di seluruh jaringan kantor Bank sejumlah 44 gerai yang tersebar di kota-kota besar yang sudah beroperasi saat ini.
- Permodalan sesuai dengan Perhitungan Tingkat Kesehatan Bank adalah sebesar Rp 257,8 Milyar per akhir tahun 2007 telah dapat diklasifikasikan sebagai bank fokus dalam peta API. Oleh sebab itu, kebijakan Bank hasil merger akan diarahkan agar sesuai dengan peta API tersebut.

## 2. Target Aktiva

- Penyediaan dana akan dialokasikan terutama untuk perkreditan (Korporasi skala menengah dan *Consumer*) dan produk-produk *Treasury*, seperti : Obligasi (Bank, Pemerintah dan *Corporate*), NCD (*Negotiable Certificate of Deposit*), *Promissory Notes*, SBI dan Penempatan Antar-Bank. Penyediaan dana dalam surat berharga akan tetap mengacu pada ketentuan yang mengharuskan adanya rating serta pertimbangan internal dari sisi kredit, keuntungan dan manfaat lainnya. Penyediaan dana juga akan lebih diutamakan dalam mata uang Rupiah, kecuali untuk beberapa transaksi yang berhubungan dengan transaksi ekspor-impor.
- Penyediaan dana akan dilakukan dengan prinsip kehati-hatian dan *good corporate governance*.
- Penerapan manajemen risiko untuk setiap kegiatan mulai dilaksanakan, dan pada tahap awal transaksi-transaksi penyediaan dana akan dilakukan dengan mengimplementasikan manajemen risiko agar dapat menghasilkan kualitas aktiva produktif yang prima sehingga tidak diperlukan melakukan alokasi cadangan yang lebih besar dari yang diperlukan.

- Upaya untuk dapat menyelesaikan sisa AYDA (Agunan Yang Diambil Alih) akan terus dilakukan dan diharapkan dapat diselesaikan seluruhnya pada tahun 2008.
- Dalam kurun waktu jangka menengah ini, penyempurnaan sistem bank akan dilakukan untuk menunjang operasional maupun memenuhi persyaratan minimum BI.

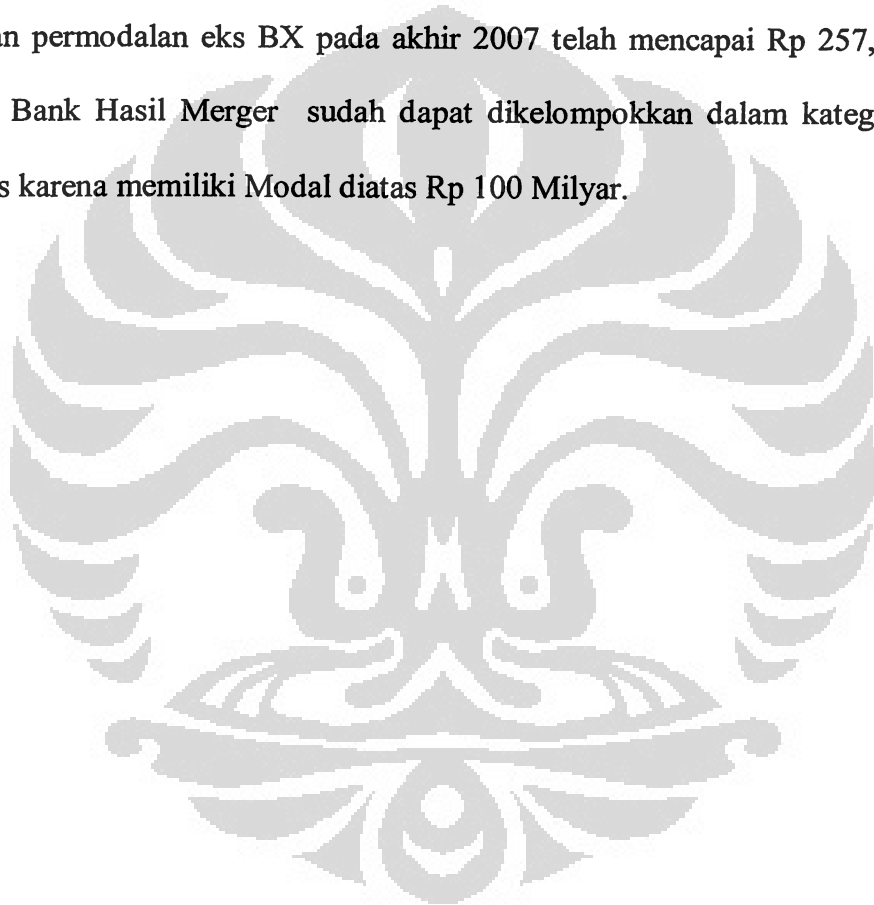
### 3. Target Rentabilitas

- Perolehan laba merupakan target manajemen tahun-tahun kedepan, sehingga tidak terlihat lagi kondisi rugi pada tahun lalu. Pada masa mendatang perolehan laba akan terus ditingkatkan, dengan memanfaatkan pengembangan volume usaha yang akan meningkatkan pendapatan bunga dan *fee based income*.
- Bunga kredit dan *treasury* tetap merupakan sumber pendapatan utama. Namun demikian, sumber pendapatan dari provisi/komisi perkreditan, provisi/komisi produk-produk *treasury (fixed income fee)*, *fee* keagenan kredit sindikasi dan provisi/komisi jasa operasional perbankan juga diharapkan akan dioptimalkan termasuk meningkatkan transaksi *treasury - fixed income*, jasa penitipan jaminan (*security agency* atau kustodian) dan jasa pengiriman uang dalam negeri dan luar negeri serta jasa-jasa perbankan lainnya.
- Pos biaya dan *overhead* (BOPO – Biaya Operasional per Pendapatan Operasional) akan diupayakan se-efisien mungkin agar optimal dengan rasio tidak melebihi 85%, dengan memperhitungkan penyisihan cadangan khusus aktiva.

### 3.3 Posisi Bank Hasil Merger dalam API

Dalam upaya memenuhi tujuan pencapaian visi API yang telah dicanangkan oleh BI, maka tentunya Bank hasil merger sepenuhnya mendukung upaya tersebut agar dapat terlaksana dengan lancar dan sukses.

Salah satu pencapaian dari enam visi API yang harus dilakukan oleh Bank hasil merger pada saat ini adalah menciptakan struktur perbankan yang sehat khususnya permodalan agar dapat menentukan posisi strata golongan bank, sekaligus melaksanakan lima pilar API lainnya. Permodalan adalah merupakan bagian terpenting bagi industri perbankan dalam melaksanakan misi operasionalnya. Selain kinerja yang meningkat sejak pergantian pemegang saham dan pengurus yang baru, pemegang saham baru (eks BX) juga telah menambah modal sebesar Rp 50 Milyar, sehingga total ekuitas pada akhir 2004 telah menjadi Rp 105 Milyar dan permodalan eks BX pada akhir 2007 telah mencapai Rp 257,8 Milyar. Dengan demikian Bank Hasil Merger sudah dapat dikelompokkan dalam kategori Strata Bank dengan fokus karena memiliki Modal diatas Rp 100 Milyar.



## BAB IV

### ANALISIS PEMBAHASAN

#### 4.1 Analisis Kinerja Pra Merger

Untuk dapat mengetahui kelayakan rencana merger serta memperoleh dasar penyusunan perencanaan strategis bagi bank hasil merger, akan dilakukan identifikasi atas faktor-faktor utama masing-masing bank peserta merger, yang dalam hal ini adalah BX dan BY.

##### a) Fokus Bisnis

##### i. Fokus Bisnis dan Customer Base

Tabel 4.1

#### Fokus Bisnis dan Struktur Nasabah

<b>Bank X</b>	<b>Bank Y</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fokus pada sektor korporasi berskala menengah ke atas yaitu dengan volume penjualan &lt; Rp 50 miliar per tahun.</li><li>• Mulai bergerak ke arah sektor consumer banking</li><li>• Sektor Usaha yang dibiayai terbesar pada jasa-jasa dunia usaha (40% per 31 Des 2006)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fokus pada pasar menengah (<i>middle market</i>).</li><li>• Retail Banking</li><li>• Sektor usaha yang dibiayai terbesar pada industri perdagangan (30% per 31 Des 2006)</li></ul>

Sumber : Company Profile dan Annual Report Tahun 2006.

Dari pemetaan pasar sasaran antara BX dan BY, terlihat bahwa masing-masing bank bergerak dilapisan pasar yang berbeda-beda. BX lebih dominan melayani sektor korporasi dan melayani sebagai besar *captive market*, atau nasabah yang berhubungan dengan pemilik bank, sementara BY melayani segmen pasar menengah dengan keunggulan pada produk-produk *trade finance*.



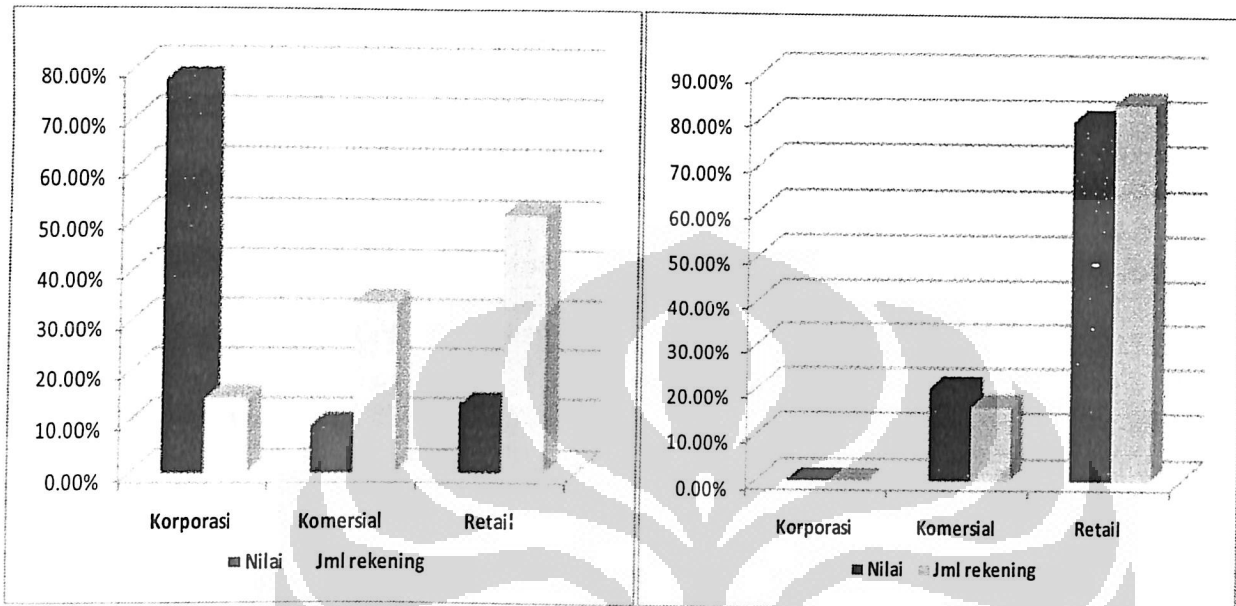
ii Struktur Penyaluran Kredit

**Gambar 4.1**

**Struktur Penyaluran Kredit Bank Peserta Merger**

**BX**

**BY**



Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Posisi Desember 2007 (Hasil Olahan Data)

**Tabel 4.2**

**Struktur Perkreditan Bank Pra merger**

**Posisi 31 Desember 2007**

Jenis Kredit	Bank X		Bank Y	
	Nilai (Rp Juta)	Jml. Rek	Nilai (Rp Juta)	Jml. Rek
Korporasi	378,194	63	0	0
Komersial	43,890	148	80,691	543
Retail	64,365	225	319,554	2,809
Jumlah	486,449	436	400,245	3,352

Sumber : Laporan Bulanan Bank Umum Posisi Desember 2007 (Hasil Olahan Sistim Informasi Pengawasan Bank)

Sesuai dengan Gambar 4.1 dan Tabel 4.2 diatas menggambarkan pola penyaluran dana yang dilakukan sesuai dengan fokus bisnis dan *customer base* masing-masing bank. BX memiliki fokus bisnis melayani sektor korporasi. Hal ini dapat dilihat dari penyaluran dananya sebesar 77,75% diberikan kepada sektor ini. Padahal disisi lain, jumlah nasabah sektor ini sendiri hanya sebesar 14,45% dari jumlah debitur bank. Artinya, terdapat ketidakseimbangan dalam pola penyaluran dana bank, sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi resiko yang ditanggung oleh bank karena penyaluran kredit dari bank terkonsentrasi pada jenis debitur tertentu. Ketidakseimbangan inilah yang menjadi salah satu faktor pendorong sehingga kemudian BX menggeser pasar sasarannya ke retail. Dimana pada sektor retail, dana dapat didistribusikan lebih luas kepada lebih banyak nasabah sehingga dapat diperoleh keseimbangan yang lebih baik pada pola penyaluran dana bank.

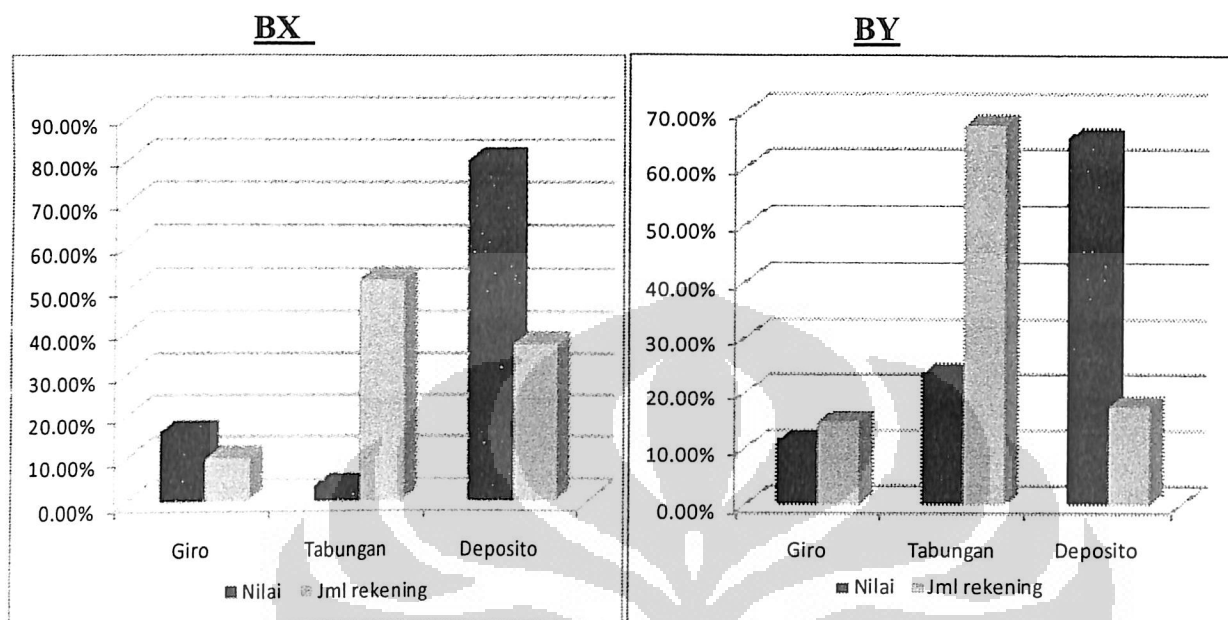
Sesuai dengan fokus bisnisnya yaitu melayani sektor retail, komposisi penyaluran dana BY juga difokuskan pada sektor retail. Walaupun juga melayani kredit komersial, namun komposisi kredit retail nya mendominasi yaitu sebesar 79,94% dari jumlah keseluruhan kredit yang diberikan.

### iii Struktur Dana Pihak Ketiga

**Gambar 4.2**

**Struktur Dana Pihak Ketiga Bank Peserta Merger**

**Posisi 31 Desember 2007**



Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Posisi Desember 2007 (Hasil Olahan Data)

**Tabel 4.3**

**Struktur Perolehan Dana Pihak Ketiga Bank Peserta Merger**

**Posisi 31 Desember 2007**

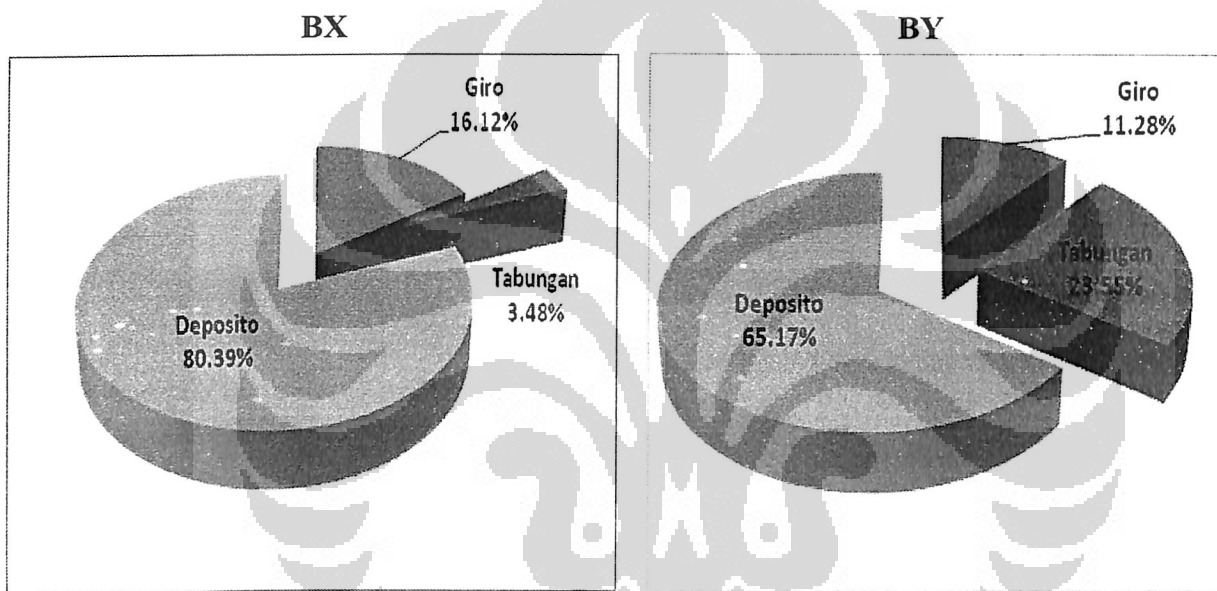
Jenis Produk Dana	Bank X		Bank Y	
	Nilai (Rp Juta)	Jml. Rek	Nilai (Rp Juta)	Jml. Rek
Giro	184,160	636	61,576	1,388
Tabungan	39,775	3,336	128,547	6,336
Deposito	918,290	2,375	355,701	1,644
Jumlah	1,142,225	6,347	545,824	9,368

Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Bank Posisi 31 Desember 2007 dan Hasil Olahan Sistim Informasi Pengawasan Bank

Gambar 4.2 dan Tabel 4.3 diatas menggambarkan struktur perolehan dana pihak ketiga masing-masing bank. Dapat dilihat bahwa kedua bank memiliki persamaan dalam pola

perolehan dana masyarakat. Yaitu keduanya memiliki komposisi mayoritas terbesar dalam bentuk produk deposito berjangka, yang biaya dananya relatif tinggi. Untuk melihat lebih jauh mengenai komposisi sumber dana dari kedua bank, dapat dilihat pada gambar dibawah ini :

**Gambar 4.3**  
**Komposisi Dana Pihak Ketiga Bank Peserta Merger**  
**Posisi 31 Desember 2007**



Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Posisi Desember 2007 (Hasil Olahan Data)

Apabila diamati lebih jauh, tampak bahwa deposito sebagai sumber dana terbesar pada BX (mencapai 80,39% dari total dana pihak ketiga) hanya berasal dari sedikit nasabah, yaitu 37,42% atau dari keseluruhan jumlah nasabah dana pihak ketiganya. Demikian pula halnya dengan porsi dana pihak ketiga dalam bentuk deposito yang dimiliki oleh BY adalah sebesar 65,17% dari total dana pihak ketiga yang berasal dari sedikit nasabah yaitu sebesar 17,55% dari total jumlah nasabah dana pihak ketiga. Berarti, bank-bank ini memiliki tingkat ketergantungan yang cukup tinggi kepada beberapa nasabah deposan tertentu, disamping menanggung nilai *cost of fund* yang relatif mahal.

Sementara itu, produk tabungan yang memiliki nilai *cost of fund* yang relatif lebih murah, jumlah perolehan dananya hanya sebesar 3,81% pada BX dan 23,55% pada BY. Padahal jumlah nasabah kedua bank tersebut diatas didominasi oleh nasabah tabungan. Hal ini menunjukkan bahwa dana yang mengendap dalam bentuk tabungan, di kedua bank ini relatif rendah. Sedangkan untuk sumber dana dalam bentuk giro, BX memiliki jumlah giro sebesar Rp 184.160 juta dengan jumlah rekening sebesar 636 rekening, artinya saldo giro rata-rata sebesar Rp 289 juta per nasabah, sedangkan BY hanya memiliki jumlah giro sebesar Rp 61.576 juta dengan jumlah rekening sebesar 1.388 rekening, artinya saldo giro rata-ratanya sebesar Rp 44 juta per nasabah. Dengan kata lain, jumlah saldo giro yang mengendap di BX jauh lebih besar dibandingkan dengan saldo nasabah giro di BY. Hal ini sesuai dengan karakteristik masing-masing bank yaitu BX memiliki fokus pada nasabah korporasi, sedangkan BY berfokus pada retail.

#### b) Produk dan Jasa

BX dan BY masing-masing menawarkan berbagai jenis produk dan jasa yang sesuai dengan karakteristik fokus bisnis masing-masing bank tersebut. BX memiliki keunggulan dari segi jenis produk. Untuk sektor korporasi yang menjadi fokus bisnisnya, BX memiliki produk Kredit Modal Kerja (*Demand Loan*), Kredit Investasi (*Term Loan*).

BY, sesuai dengan fokus bisnisnya yang memiliki pasar sasaran segmen menengah, memiliki keunggulan pada produk KPR dan kredit *channelling* yang bekerja sama dengan perusahaan pembiayaan. Dalam hal ini BY menerapkan konsep *Network Marketing Concept* yaitu suatu konsep kerja sama dengan memanfaatkan jaringan dalam hal penyaluran kredit. Berkaitan dengan potensi pasar pada jaringan kantor yang berada di sentra-sentra perdagangan retail yang umumnya bersifat homogen, dibuat produk/layanan/promo yang

disesuaikan dengan karakteristik lokasi kantor bank, misalnya Pasar Tanah Abang Blok A, Mangga Dua ITC, Pasar Anyar Bogor, Pasar Klewer Solo dan sebagainya. Sebagai contoh pada tahun 2006, BY mulai menerima pembayaran *maintenance fee* yang harus disetorkan ke pengelola bagi pasar Tanah Abang Blok A dan Mangga Dua ITC, hal ini mendorong meningkatkan *customer base* dan jalinan kerja sama yang saling menguntungkan dengan nasabah.

Adapun jenis-jenis produk dalam bentuk kredit yang ditawarkan oleh masing-masing bank seperti yang ditunjukkan oleh tabel dibawah ini.

**Tabel 4.4**  
**Jenis-jenis Produk Kredit**

<b><u>Bank X</u></b>	<b><u>Bank Y</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Untuk Nasabah Korporasi</u> FX, treasury, trade finance, Kredit Modal Kerja, Kredit Investasi.</li> <li>• <u>Untuk Nasabah Komersial</u> Kredit Pemilikan Rumah / Apartemen, Kredit Mobil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Untuk Nasabah Retail</u> Kredit Modal Kerja.</li> <li>• <u>Untuk Nasabah Komersial</u> Kredit Pemilikan Rumah, Kredit Kendaraan Bermotor, Kredit Channelling</li> </ul>

Sumber : *Company Profile* dan Laporan Tahunan Tahun 2006

### c) Jaringan Distribusi

Diantara bank yang merger ini BY (*target bank*) memiliki keunggulan dalam hal jumlah kantor cabang yang dimiliki. Hal ini disebabkan oleh strategi bisnis yang dijalankan adalah sebagai *retail banking*.

Tabel 4.5

## Jaringan Kantor Cabang Bank Peserta Merger

Posisi 31 Desember 2006

Bank	Cabang Utama	Cabang Pembantu	Kantor Kas	ATM	Lain-lain	Lokasi
BX	-	-	12	(*)	Jaringan ATM Kerja sama dengan BCA	Jakarta
BY	11	17	2	-	-	Jakarta, Bogor, Bandung, Semarang, Surabaya, Solo

Sumber : Laporan Tahunan Bank Tahun 2006

Sebagaimana telah dikemukakan pada bab terdahulu, BX sampai dengan Januari 2003 masih merupakan bank *joint venture* dengan pemegang saham mayoritas sebesar 90% adalah Royal Bank of Scotland. Dan sebagaimana bank *joint venture* pada umumnya, BX merupakan bank tunggal dengan hanya satu kantor pusat yang juga berfungsi sebagai kantor pusat operasional (KPO). Sedangkan penambahan jaringan kantor berupa kantor kas baru dilakukan setelah pemegang saham asing divestasi dan kepemilikan atas BX beralih kepada pemegang saham domestik.

## d) Operasi dan Teknologi

Dalam hal operasional dan teknologi, BY lebih unggul dibandingkan dengan BX. Hal ini ditunjukkan dengan adanya sistem *on line* antar cabang yang terintegrasi. Sementara itu, untuk sistim operasionalnya, BY telah menggunakan *Core Banking System* (CBS) yaitu suatu sistem atau aplikasi yang digunakan oleh bank didalam mendukung aktivitas utama nya, yang meliputi aktivitas penghimpunan dana (*funding*) dan atau aktivitas penyaluran dana (*lending*).

Dapat dikatakan, aplikasi ini akan mengelola semua *account* yang dimiliki nasabah melalui produk-produk bank tersebut.

Kelebihan BX dari aspek ini adalah telah memiliki jaringan ATM, walaupun bukan dimiliki sendiri karena masih merupakan kerjasama dengan jaringan ATM BCA.

**Tabel 4.6**

**Gambaran Sistem Operasional dan Teknologi Bank Peserta Merger**

	<b>BX</b>	<b>BY</b>
<b><u>Operasional</u></b> Operasional <i>Back Office</i> antar cabang	Sentralisasi (tidak memiliki kantor cabang)	Terkonsolidasi (memiliki kantor cabang diluar kota)
<b><u>Teknologi</u></b>		
• Fasilitas <i>on line</i> antar cabang.	Tidak terdapat <i>on line system</i> pada kegiatan operasional bank. Komunikasi dengan menggunakan fax	<i>Integrated</i> dan <i>on line system</i> , sudah memiliki <i>Core Banking System (CBS)</i> .
• ATM	Bekerja sama dengan jaringan ATM BCA (tidak memiliki jaringan ATM sendiri).	Tidak ada.
• Sistem telekomunikasi	SWIFT dan Teleks	SWIFT dan Teleks

Sumber : Laporan Tahunan Bank Tahun 2006



e) Kinerja Keuangan

Tabel 4.7

**Rangkuman Kinerja Keuangan Bank Peserta Merger**

**Posisi 31 Desember 2007 (dalam Rp juta)**

Indikator / Rasio Keuangan	Bank X	Bank Y
	Des 2007 (Aktual)	Des 2007 (Aktual)
Total Aktiva	1,402,568	605,398
Penempatan pada Bank Indonesia	737,632	111,641
Aktiva Produktif	611,425	426,642
Kredit yang diberikan	486,449	400,245
Dana Pihak Ketiga	1,142,225	545,823
Modal	215,675	54,136
Laba Operasional	36,003	(9,778)
Laba / Rugi Akhir Periode	15,304	(47,164)
CAR	44.84%	17.89%
ROA	1.54%	-2.66%
ROE	6.31%	-29.78%
LDR	44.02%	73.98%
NPL (gross)	1.46%	2.03%
NPL (nett)	0.14%	2.02%
NIM	4.63%	5.12%
BOPO	66.31%	114.53%

Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Posisi 31 Desember 2007

Walaupun merger ini memberikan manfaat bagi kedua bank yang melakukan merger, namun untuk kinerja keuangan Bank peserta merger ini, penelitian hanya akan dilakukan dengan mengulas secara mendalam khusus kinerja keuangan BX yang dalam kegiatan merger ini bertindak sebagai *acquiring bank*. Hal ini diperlukan untuk mengevaluasi apakah keputusan merger ini memberikan dampak positif kepada kondisi keuangan BX. Berikut adalah data laporan keuangan BX selama lima tahun terakhir :

**Tabel 4.8****Indikator Keuangan Lima Tahun Terakhir BX****(dalam Rp juta)**

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Total Asset	418,790	511,567	663,358	1,030,963	1,402,568
Kredit Yang Diberikan	125,430	216,122	322,574	319,975	486,449
Aktiva Produktif	352,904	317,700	472,812	875,146	611,425
Dana Pihak Ketiga	282,591	370,145	435,526	631,422	1,142,225
- Giro	50,472	127,044	79,233	95,808	184,160
- Tabungan	11,566	18,931	14,856	22,805	39,775
- Deposito	220,553	224,170	341,437	512,809	918,290
Modal	105,702	135,402	145,320	147,431	215,675
Laba / Rugi	(177,260)	(155,711)	(139,277)	(137,697)	15,304

Sumber : Laporan Publikasi 31 Desember 2003 – 31 Desember 2007

Dari tabel indikator keuangan tersebut dapat dilihat bahwa nilai aset, kredit yang diberikan (sebagai bagian dari aktiva produktif bank) serta kewajiban bank dalam bentuk Dana Pihak Ketiga (DPK) yang dimiliki oleh BX terus meningkat selama lima tahun terakhir, yaitu dari 2003 hingga akhir 2007. Persentase kenaikan aset terbesar terjadi pada 2006, yaitu meningkat sebesar 55,42% dibandingkan 2005 dan meningkat sebesar 36,04% pada 2007 (dibandingkan dengan jumlah aset 2006). Peningkatan jumlah aset tersebut didukung oleh adanya peningkatan jumlah kredit yang diberikan, jumlah aktiva produktif yang terdiri dari kredit yang diberikan, surat berharga yang dimiliki, penempatan pada bank lain serta tagihan lainnya. Peningkatan jumlah kredit yang diberikan setiap tahunnya menunjukkan bahwa BX terus melakukan kebijakan kredit yang ekspansif.

Kenaikan total aset dibiayai dengan kewajiban, yang nilainya juga semakin meningkat. Dalam hal ini, mayoritas atau kewajiban terbesar yang dimiliki oleh bank adalah dalam bentuk simpanan dari pihak ketiga (DPK) dalam bentuk Giro, Tabungan dan Deposito yaitu dengan porsi terbesar pada 2007 yaitu mencapai 81,44% dari total aset. Peningkatan Dana

Pihak Ketiga yang terbesar juga terjadi pada 2007, yaitu meningkat sebesar 80,90% yaitu dari Rp 631.422 juta pada 2006 menjadi Rp 1.142.225 juta pada akhir 2007.

Kenaikan jumlah asset dan kewajiban bank diikuti pula dengan penambahan permodalan. Sejak 2003 sampai dengan 2007, secara keseluruhan jumlah modal mengalami peningkatan. Apabila dilihat secara kumulatif, peningkatan modal yang terjadi antara 2003 – 2006 tidak terlalu besar. Hal ini disebabkan karena sejak 1998 bank mengalami kerugian akumulatif akibat penghapusbukuan kredit macet beberapa debitur korporasi sebagai dampak lanjutan dari krisis moneter 1997. Sampai dengan akhir tahun 2006, kerugian akumulatif mencapai Rp 137.697 juta. Adanya kerugian akumulatif yang secara terus-menerus mengurangi perolehan laba tahun berjalan bank, menjadi latar belakang bank untuk melakukan kuasi organisasi yaitu meng-*offset* tambahan modal disetor bank dengan akumulasi kerugian, yang telah disetujui oleh Dirjen pajak pada triwulan I tahun 2007. Jumlah peningkatan modal terbesar terjadi pada 2007 yaitu sebesar 46,97% apabila dibandingkan jumlah modal 2006. Hal ini disebabkan selain karena pertumbuhan perolehan laba yang meningkat, juga karena pada triwulan III 2007 bank telah melakukan *Initial Public Offering* (IPO) yaitu menjual sahamnya kepada masyarakat melalui bursa saham (menjadi bank *Go Public*). Dari hasil IPO ini, bank memperoleh tambahan dana segar melalui penjualan saham bank ke masyarakat sebesar +/- Rp 30 Miliar.

Untuk dapat menilai kinerja keuangan BX juga dapat dilakukan dengan menilai rasio keuangan perbankan pada umumnya yang juga digunakan sebagai rasio keuangan pada penilaian tingkat kesehatan bank. Berikut adalah perkembangan rasio keuangan BX selama lima tahun terakhir sebelum merger :

**Tabel 4.9****Rasio Keuangan Lima Tahun Terakhir BX**

	2003	2004	2005	2006	2007
CAR	61.0%	43.0%	40.0%	28.0%	44.8%
ROA	6.0%	6.0%	2.0%	2.0%	1.5%
ROE	33.0%	26.0%	10.0%	1.0%	6.3%
LDR	44.4%	58.4%	74.1%	50.7%	44.0%
NPL (Gross)	4.0%	4.0%	6.0%	7.0%	1.5%
NPL (Nett)	0.0%	0.0%	3.0%	2.0%	0.1%
NIM	4.0%	5.0%	5.0%	5.0%	4.6%
BOPO	65.0%	44.0%	81.0%	93.0%	66.3%

Sumber : Laporan Publikasi 31 Desember 2003 – 31 Desember 2007

### CAR

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa rasio kecukupan modal (CAR) BX mengalami penurunan namun meningkat kembali pada akhir 2007. Sesuai Peraturan BI mengenai penilaian Tingkat Kesehatan Bank, parameter yang digunakan untuk menilai kesehatan permodalan bank adalah dengan menggunakan CAR yaitu rasio kecukupan modal. Batas minimum rasio CAR yang diperkenankan untuk dapat dikategorikan sehat adalah 8%. Dengan demikian kondisi permodalan BX telah melampaui rasio batas minimum modal yang diwajibkan oleh BI, sehingga dapat dikatakan bahwa kualitas permodalan bank adalah sehat. Selama lima tahun terakhir, CAR BX bernilai positif dengan nilai yang cukup besar yang menunjukkan bahwa modal yang disediakan oleh pemegang saham cukup untuk mendukung perkembangan kualitas aktiva produktif.

### ROE dan ROA

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa nilai ROA mengalami penurunan sejak lima tahun terakhir. Hal ini disebabkan karena perolehan laba selama periode lebih kecil daripada peningkatan rata-rata total asset. Kondisi ini menunjukkan bahwa aktiva yang dimiliki oleh bank tidak memberikan hasil atau pendapatan yang maksimal. Nilai ROE

cenderung bervariasi selama lima tahun terakhir, yaitu terjadi penurunan selama 2006 dan meningkat lagi pada akhir 2007. Penurunan ROE yang sangat signifikan ini disebabkan karena adanya peningkatan modal yang lebih besar daripada pertumbuhan laba usaha. Hal ini disebabkan karena adanya penambahan yang bukan berasal dari laba yaitu dari cadangan revaluasi aktiva tetap dan komponen cadangan penyisihan penghapusan aktiva produktif. Tetapi penurunan nilai ROA dan ROE ini tidak dapat dikatakan menunjukkan kinerja yang menurun karena pada dasarnya terdapat kenaikan laba bersih operasional yang lebih bersifat kontinuitas.

### LDR

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai LDR mengalami kenaikan sampai 2005 dan mengalami penurunan sampai akhir 2007. Nilai LDR terbesar terjadi pada 2005 yaitu sebesar 74,07% dibanding dengan dengan 2004 yang hanya sebesar 58,39%. Nilai LDR yang meningkat ini menunjukkan bank terus melakukan kebijakan kredit yang cukup ekspansif. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi intermediasi bank cukup baik dan juga bank memiliki likuiditas yang tetap terjaga karena bank masih memiliki cukup *reserve* (LDR < 100%). Namun perlu diwaspadai karena peningkatan LDR bank pada 2006 juga diikuti adanya peningkatan NPL yang menunjukkan adanya peningkatan jumlah kredit yang bermasalah. Pada akhir 2007 rasio LDR bank mengalami penurunan yaitu menjadi sebesar 42,62%. Hal ini menunjukkan bank sangat berhati-hati dalam penyaluran kreditnya.

### NPL

Berdasarkan tabel di atas, terlihat bahwa nilai NPL bank bervariasi namun dengan rata-rata memiliki nilai yang cukup baik dan semakin membaik pada akhir 2007. Berdasarkan ketentuan dari BI No. 6/9/PBI/2004 tentang Tindak Lanjut Pengawasan dan Penetapan Status

Bank Pasal dua<sup>2</sup>, NPL suatu bank dikatakan baik apabila nilai NPL (*nett*) maksimum sebesar 5%. Dengan demikian, selama lima tahun terakhir, kondisi NPL Bank dapat dikategorikan sehat.

### BOPO (Rasio Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional)

Rasio BOPO menunjukkan tingkat efisiensi yaitu perbandingan antara biaya operasional dengan pendapatan operasional. Berdasarkan tabel diatas, terlihat bahwa rasio BOPO bank relatif baik dengan rata-rata selama lima tahun terakhir adalah sebesar 56.6%. Dari tabel perkembangan selama lima tahun terakhir diatas, terlihat bahwa bank mengalami sedikit ineffisiensi pada 2005–2006 dibandingkan dengan periode sebelumnya yang ditandai dengan adanya peningkatan rasio BOPO. Kondisi ini disebabkan karena pada tahun 2005–2006 bank melakukan investasi dengan membuka beberapa kantor kas di wilayah Jakarta.

Berdasarkan analisis rasio BX dapat dilihat bahwa secara keseluruhan BX memiliki tingkat kesehatan bank dan kinerja yang baik dengan struktur permodalan yang cukup kuat untuk menopang kegiatan operasionalnya dan melakukan ekspansi kredit. BX mampu memenuhi kriteria BI sebagai bank dengan kinerja baik yaitu dengan memenuhi ketentuan-ketentuan sebagai berikut :

- Memiliki modal sebesar Rp 216.675 juta, yaitu lebih besar dari Rp 100 milyar
- Memiliki tingkat kesehatan dengan kriteria CAMELS tergolong sehat (sekurang-kurangnya peringkat komposit (2) dengan faktor manajemen tergolong baik.
- Memiliki rasio kewajiban pemenuhan modal minimum (CAR) sebesar 45,54% pada tahun 2007 yang lebih besar dari kriteria minimum sebesar 10%

---

<sup>2</sup> Bank yang dinilai memiliki potensi kesulitan yang dapat membahayakan kelangsungan usahanya, apabila memenuhi satu kriteria atau lebih diantaranya adalah apabila memiliki kredit bermasalah (*non performing loan*) secara netto lebih dari 5% (lima per seratus) dari total kredit.

- Memiliki tata kelola dengan rating yang cukup baik.

#### 4.2 Analisis Keuangan Proses Merger

Selain pertimbangan ekonomis, merger yang dilakukan antara BX dengan BY memiliki latar belakang kelembagaan BY. Hal ini disebabkan jumlah permodalan yang dimiliki oleh BY tidak memenuhi ketentuan API yaitu tidak memiliki jumlah modal minimal sebesar Rp 80 miliar pada akhir 2007. Karena apabila persyaratan modal minimal tidak dipenuhi, maka bank yang bersangkutan akan dibatasi kegiatan usahanya menjadi Bank dengan kegiatan terbatas (BKT). Kedua bank memiliki jenis kegiatan usaha yang hampir sama dengan fokus bisnis yang berbeda. Bank X memfokuskan pada nasabah korporasi sementara Bank Y lebih kearah retail banking. Jadi merger ini merupakan *horizontal merger* yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dan daya saing.

Proses penggabungan atau merger yang terjadi juga melibatkan proses penyesuaian pembukuan yang terkait dengan *balance sheet*, *income statement* dan *cash flow* perusahaan. Permasalahan akuntansi keuangan yang muncul berkaitan dengan pencatatan dan pelaporan kombinasi usaha ini berpusat pada penilaian aset yang digabungkan dalam satu unit usaha dan perlakuan terhadap *goodwill* akibat perbedaan tanggal pencatatan pada penggabungan.

Metode akuntansi penggabungan pada proses merger BX dan BY adalah menggunakan *pooling of interest*, yaitu didasarkan pada konsep bahwa penggabungan usaha merupakan penggabungan kepentingan atau kepemilikan dan penggabungan risiko bisnis. Dasar penilaian yang digunakan adalah nilai buku aktiva dan kewajiban perusahaan yang melakukan penggabungan usaha tanpa adanya koreksi atas nilai yang telah tercatat pada pembukuan masing-masing perusahaan, dimana dalam hal ini adalah penggabungan BX dan BY.

Dalam penulisan karya akhir ini, proses merger antara BX dan BY adalah menggunakan metode *pooling of interest* dengan cara menggabungkan neraca dan laporan keuangan kedua bank dengan menggunakan laporan keuangan per 31 Desember 2007.

Berdasarkan kriteria yang ditetapkan oleh *Accounting Principles Board (APB) Opinion* No. 16, metode *pooling of interest* dapat diterapkan pada merger BX dan BY karena telah memenuhi kondisi yang disyaratkan antara lain yaitu :

#### 1. Penggabungan Perusahaan.

Status perusahaan yang digabung adalah otonom dan bukan merupakan cabang atau divisi dari perusahaan lainnya dan independen satu sama lain. Dalam hal ini pemegang saham BY memiliki keterkaitan dengan pemegang saham BX melalui BCA Group, yaitu BCA Finance yang memiliki saham BX sebesar 7%.

Berdasarkan ketentuan dalam PBI No. 7/3/PBI/2005 tanggal 20 Januari 2005 perihal Batas Maksimum Pemberian Kredit, yang termasuk dalam kriteria pihak terkait antara lain adalah :

- Perseorangan atau perusahaan / badan yang merupakan pengendali bank
- Yang dimaksud dengan pengendali adalah apabila perseorangan atau perusahaan / badan secara langsung atau tidak langsung memiliki secara sendiri atau bersama-sama 10% atau lebih saham bank atau perusahaan / badan lain.

Sesuai dengan kriteria pihak terkait yang disebutkan dalam Peraturan BI No. 7/3/PBI/2005 diatas, maka BY bukan merupakan pihak terkait dengan BX, karena BCA Finance yang merupakan pemegang saham BX sebesar 7% bukan merupakan pemegang saham pengendali.



## 2. Penggabungan Kepentingan.

- Perusahaan pengambil alih menawarkan dan mengeluarkan saham dengan hak suara yang sejenis dengan mayoritas saham yang beredar untuk ditukarkan dengan seluruh kepentingan saham perusahaan lainnya pada saat penggabungan dilakukan.
- Masing-masing perusahaan yang melakukan penggabungan tidak mengubah komposisi modal dari sahamnya yang dapat mempengaruhi proses penggabungan, baik dalam dua tahun sebelum rencana penggabungan dilaksanakan maupun pada hari antara pengumuman penggabungan dan hari pelaksanaan penggabungan.
- Hak suara yang terdapat pada setiap saham perusahaan penggabungan dapat dimanfaatkan oleh semua pemilik saham.
- Penggabungan badan usaha selesai pada tanggal berakhirnya rencana penggabungan dan tidak membuat pencadangan untuk mengeluarkan surat berharga atau konsiderasinya yang lain.

## 3. Perencanaan Transaksi.

- Perusahaan yang melakukan penggabungan tidak membuat kesepakatan financial lainnya yang menguntungkan pemilik saham perusahaan yang diambil alih.
- Perusahaan penggabungan tidak bermaksud untuk melepas sebagian asetnya dalam jangka waktu dua tahun sejak penggabungan dilaksanakan.

Berikut adalah Laporan Neraca Bank Hasil Merger dengan menggunakan metode

*pooling of interest* :

Tabel 4.10

**Laporan Keuangan Bank Hasil Merger**  
**Neraca Proforma - Per 31 Desember 2007**

No.	POS - POS	Bank X	Bank Y	BANK MERGER
	<b>AKTIVA</b>			
1	Kas	11,189	17,933	29,122
2	Penempatan pada Bank Indonesia	737,632	111,641	849,273
3	Giro pada bank lain	1,176	8,289	9,465
4	Penempatan pada bank lain	79,002	16,747	95,749
5	Surat Berharga yang dimiliki	44,798	1,361	46,159
10	Kredit yang diberikan	486,449	400,245	886,694
13	Pendapatan yang masih akan diterima	2,498	1,243	3,741
14	Biaya dibayar dimuka	-	4,161	4,161
15	Uang muka pajak	-	-	-
16	Aktiva pajak tangguhan	3,416	-	3,416
17	Aktiva tetap	31,402	32,611	64,013
	Akumulasi penyusutan aktiva tetap -/-	(9,588)	(20,225)	(29,813)
18	Properti terbengkalai	-	4,351	4,351
	PPA - Properti terbengkalai -/- *)	-	(122)	(122)
19	Aktiva sewa guna	-	-	-
	Akumulasi penyusutan aktiva sewa guna -/-	-	-	-
20	Agunan yang diambil alih	8,925	22,684	31,609
	PPA - Agunan yang diambil alih -/- *)	(1,338)	(3,049)	(4,387)
21	Aktiva lain - lain	7,007	7,528	14,535
	<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>1,402,568</b>	<b>605,398</b>	<b>2,007,966</b>
	<b>PASIVA</b>			
1	G i r o	184,160	61,576	245,736
2	Kewajiban segera lainnya	30,163	933	31,096
3	Tabungan	39,775	128,546	168,321
4	Simpanan berjangka	918,290	355,701	1,273,991
6	Simpanan dari bank lain	260	762	1,022
12	Estimasi kerugian komitmen dan kontinjensi	3,578	624	4,202
13	Kewajiban sewa guna usaha	-	-	-
14	Beban yang masih harus dibayar	2,607	1,390	3,997
15	Taksiran pajak penghasilan	-	-	-
17	Kewajiban lain - lain	8,060	1,730	9,790
20	Hak minoritas	-	-	-
21	Ekuitas	215,675	54,136	269,811
	<b>TOTAL PASIVA</b>	<b>1,402,568</b>	<b>605,398</b>	<b>2,007,966</b>

\*) kewajiban ini berlaku sejak posisi Januari 2006

Berikut adalah laporan Laba Rugi Bank Hasil Merger

**Tabel 4.11**

**Laporan Keuangan Bank Hasil Merger**

**Laporan Laba Rugi Proforma - Untuk Tahun Yang Berakhir 31 Desember 2007**

<b>POS - POS</b>	<b>BX</b>	<b>BY</b>	<b>BANK MERGER</b>
<b>PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL</b>			
1.1. Hasil bunga	96,493	61,283	157,776
1.2. Provisi dan komisi	4,951	2,669	7,620
2.1. Beban bunga	53,300	38,248	91,548
2.2. Komisi dan provisi	-	-	-
<b>Pendapatan Bunga Bersih</b>	<b>48,144</b>	<b>25,704</b>	<b>73,848</b>
Pendapatan operasional lainnya			-
3.1. Pendapatan provisi, komisi, fee	1,928	146	2,074
3.2. Pendapatan transaksi valuta asing	559	-	559
3.3. Pendapatan lainnya	2,919	3,198	6,117
<b>Jumlah Pendapatan Operasional Lainnya</b>	<b>5,406</b>	<b>3,344</b>	<b>8,750</b>
Beban (Pendapatan) Penyisihan Penghapusan Aktiva	(10,618)	3,023	(7,595)
Beban (Pendapatan) estimasi kerugian komitmen dan kontinjensi	277	616	893
<b>Beban operasional lainnya</b>			
6.1. Beban administrasi dan umum	12,992	15,265	28,257
6.2. Beban personalia	10,582	16,849	27,431
6.3. Beban promosi	622	1,964	2,586
6.4. Beban lainnya	3,692	1,109	4,801
<b>Jumlah Beban Operasional Lainnya</b>	<b>27,888</b>	<b>35,187</b>	<b>63,075</b>
<b>LABA (RUGI) OPERASIONAL</b>	<b>36,003</b>	<b>(9,778)</b>	<b>26,225</b>
<b>PENDAPATAN DAN BEBAN NON OPERASIONAL</b>			
Pendapatan non operasional	247	2,371	2,618
Beban non operasional	20,194	8,250	28,444
<b>Pendapatan (Beban) Non Operasional</b>	<b>(19,947)</b>	<b>(5,879)</b>	<b>(25,826)</b>
Pendapatan / Beban Luar Biasa	-	-	-
<b>LABA / RUGI SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>16,056</b>	<b>(15,657)</b>	<b>399</b>
Taksiran pajak penghasilan -/-	4,817	-	4,817
Penghasilan (Beban) pajak Tangguhan	-	(464)	(464)
<b>LABA / RUGI TAHUN BERJALAN</b>	<b>11,239</b>	<b>(16,121)</b>	<b>(4,882)</b>
Hak minoritas -/-	-	-	-
Saldo laba (rugi) awal tahun	4,065	(31,043)	(26,978)
Dividen -/-	-	-	-
Saldo laba (rugi) akhir Periode	<b>15,304</b>	<b>(47,164)</b>	<b>(31,860)</b>

### 4.3 Penilaian Kinerja Bank Hasil Merger

#### 4.3.1 Analisis Bisnis

##### 4.3.1.1 Fokus Bisnis

Pertumbuhan dan peningkatan sumber dana maupun penyaluran kredit pada Bank Hasil Merger (BX hasil merger) dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 4.12**

#### **Bank Hasil Merger**

##### **Proyeksi Pertumbuhan Fokus Bisnis**

	<b>Bank X</b>	<b>Bank Y</b>	<b>Bank Hasil Merger</b>
<b>Portfolio Kredit</b>	Rp 486,449 Juta	Rp 400,245 Juta	Rp 886,694 Juta
<b>Pangsa Pasar</b>	0.070%	0.057%	0.127%
<b>Dana Pihak Ketiga</b>	Rp 1,142,226 Juta	Rp 545,823 Juta	Rp 1,688,049 Juta
<b>Pangsa Pasar</b>	0.099%	0.047%	0.146%

Berdasarkan data Statistik Perbankan Indonesia Vol. 6, No. 1, Desember 2007, rata-rata jumlah penyaluran kredit dan penghimpunan DPK oleh Perbankan Indonesia selama lima tahun terakhir adalah masing-masing sebesar Rp 697.986 Milyar dan Rp1.155.509 Milyar. Dengan demikian sesuai Tabel 4.12 diatas, dapat dilihat bahwa dengan melakukan merger, maka BX dan BY dapat lebih fokus pada bisnis perusahaan. Pada portofolio kredit, dengan menggabungkan total kredit BX sebesar Rp 486.449 juta dan BY sebesar Rp 400.245 juta pada tahun 2007, maka terdapat jumlah total kredit pasca merger sebesar Rp 886.694 juta. Sehingga Bank Hasil Merger dapat meningkatkan pangsa pasar portofolio kreditnya dari 0,07% menjadi sebesar 0,13%.

Sedangkan untuk portofolio DPK (simpanan), dengan melakukan merger, maka Bank dapat menghimpun sumber Dana Pihak Ketiga menjadi sebesar Rp 1.688.049 juta. Dengan

demikian maka BX hasil merger dapat meningkatkan pangsa pasar pada segmen Dana Pihak Ketiga ini dari 0,099% menjadi 0,15%.

#### 4.3.1.2 Struktur Nasabah

Proyeksi pertumbuhan struktur nasabah Bank Hasil Merger dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 4.13**  
**Bank Hasil Merger**  
**Proyeksi Struktur Nasabah**

Jenis Kredit	Bank X	Bank Y	BANK MERGER
	Nilai (Rp Juta)	Nilai (Rp Juta)	Nilai (Rp Juta)
Korporasi	378,194	0	378,194
Komersial	43,890	80,691	124,581
Retail	64,365	319,554	383,919

Struktur nasabah BX terbesar adalah pada kredit korporasi, yaitu sebesar 77,75% pada akhir tahun 2007. Berdasarkan pada tabel diatas dapat dilihat bahwa Bank Hasil Merger dapat meningkatkan segmen bisnis komersial menjadi sebesar Rp 124.581 Juta atau 14,05% dari total kredit dan meningkatkan segmen kredit retail menjadi sebesar Rp 383.919 juta atau sebesar 43,30% dari total kredit yang diberikan oleh bank hasil merger.

Dengan melakukan penggabungan usaha seperti diatas, maka BX dapat memanfaatkan kelebihan pada BY untuk mengembangkan segmen bisnis perbankan komersial dan retail yang lebih berkembang di BY. Dengan meningkatnya jumlah kredit yang diberikan, diharapkan dapat meningkatkan pula pendapatan bank dimasa yang akan datang.

#### **4.3.1.3 Produk dan Jasa**

Pada dasarnya masing-masing bank menawarkan berbagai jenis produk dan jasa yang sesuai dengan karakteristik fokus bisnis masing-masing bank. Dengan melakukan penggabungan usaha, maka Bank Hasil Merger dapat menawarkan produk yang lebih bervariasi, baik dari segi jenis maupun kualitasnya untuk dapat memenuhi permintaan dan kepuasan nasabahnya, baik dari segi produk, pembiayaan individu, pendanaan, pembiayaan usaha, *custody*, *treasury* dan sebagainya.

Selain itu, dengan melakukan penggabungan usaha, Bank Hasil Merger juga dapat melakukan penciptaan produk yang lebih menarik serta dapat melakukan *cross selling* antar kedua bank tersebut yang pada gilirannya akan dapat meningkatkan potensi pendapatan.

#### **4.3.1.4 Jaringan Distribusi**

Dengan melakukan merger, maka BX dapat memiliki jaringan kantor cabang yang lebih besar. BX semula hanya memiliki 12 Kantor Kas dan jaringan ATM yang bekerja sama dengan BCA. Sementara BY memiliki keunggulan dengan memiliki jaringan distribusi yang lebih luas yaitu sebesar 11 Kantor Cabang, 17 Kantor Cabang Pembantu dan 2 Kantor Kas. Dengan demikian, BX hasil merger akan memiliki jaringan yang lebih luas yaitu dengan memiliki 11 Kantor Cabang, 17 Kantor Cabang Pembantu, 14 Kantor Kas dan jaringan ATM yang tersebar di seluruh Indonesia yang merupakan kerjasama dengan BCA. Dengan semakin meluasnya jaringan distribusi, diharapkan dapat lebih memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumennya sekaligus untuk mengembangkan segmen bisnisnya yang dapat menjangkau konsumen yang lebih luas.

#### 4.3.1.5 Teknologi dan Operasi

Dalam hal teknologi dan operasi, dengan adanya merger ini memberikan manfaat dan kemudahan bagi BX, karena dengan adanya merger Bank dapat memiliki *Core Banking System* (CBS) yang telah dikembangkan sebelumnya oleh BY. *Core Banking System* (CBS) ini adalah suatu *integrated online system* yaitu suatu sistem yang menghubungkan bagian operasional di seluruh kantor cabang dengan kantor pusatnya. Dengan adanya sistem online ini, memudahkan kantor pusat dalam melakukan pengawasan koordinasi karena informasi yang disajikan lebih akurat dan proses penyusunan informasi (laporan) menjadi lebih cepat. Sehingga kegiatan operasional menjadi efektif dan efisien.

#### 4.3.2 Analisis Kinerja Keuangan

Didalam dunia perbankan Indonesia, BI menetapkan beberapa aspek penting sebagai ukuran tingkat kesehatan suatu bank. Perhitungan tingkat kesehatan ini diadopsi dengan beberapa modifikasi dari ketentuan *Bank for International Settlement*. Dalam perkembangannya kemudian penilaian tingkat kesehatan ini terakhir dilakukan perubahan melalui Peraturan BI No. 6/10/PBI/2004 tanggal 12 April 2004 mengenai Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum. Menurut PBI No. 6/10/PBI/2004, yang dimaksud dengan tingkat kesehatan bank adalah hasil penilaian kualitatif atas berbagai aspek yang berpengaruh terhadap kondisi atau kinerja suatu bank melalui penilaian kuantitatif dan atau penilaian kualitatif terhadap beberapa faktor seperti permodalan, kualitas aset, manajemen, rentabilitas, likuiditas dan sensitivitas terhadap risiko pasar.

Dalam melakukan analisis laporan keuangan ini, yang akan dianalisis adalah rasio dan indikator utama dalam penilaian tingkat kesehatan. Sedangkan analisis atas rencana bisnis bank hasil merger hanya bersifat sebagai informasi pendukung atau tambahan.

## Analisis Indikator Keuangan

Berdasarkan laporan keuangan proforma hasil merger yang telah dibuat diatas, maka dapat dianalisis kinerja BX hasil merger dengan melihat beberapa indikator keuangan pokok seperti pada tabel dibawah ini

**Tabel 4.14**

**Perbandingan Kinerja sebelum dan sesudah Merger**  
**Indikator Keuangan (dalam Rp Juta)**

Pos-pos	Rata-rata selama 5 tahun		Sebelum Merger		Sesudah MERGER
	Bank X	Bank Y	Bank X	Bank Y	
Total Asset	805,449	473,116	1,402,568	605,398	2,007,966
Aktiva Produktif	525,762	312,859	610,249	418,353	1,028,602
Kredit Yang Diberikan	294,110	268,305	486,449	400,245	886,694
Dana Pihak Ketiga	572,382	437,713	1,142,225	545,823	1,688,048
Ekuitas	150,106	41,241	215,675	54,136	269,811
Laba Bersih	(118,928)	(48,959)	15,304	(47,164)	(31,860)

Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Bank 2003 - 2007

### Total Aset

Pada tabel diatas terlihat bahwa pada saat akan melakukan merger, kondisi keuangan khususnya total aset BX sebagai *acquiring bank* dalam keadaan baik bila dibandingkan dengan nilai rata-rata selama lima tahun terakhir. Dengan adanya merger ini, total aset BX meningkat menjadi sebesar Rp 2.007.966 juta atau terjadi peningkatan sebesar 43,16% dari total aset bank sebelum merger (posisi 31 Desember 2007).

### Aktiva Produktif

Dengan adanya merger, jumlah aktiva produktif yang dimiliki bank meningkat menjadi Rp1.028.602 juta atau terjadi peningkatan sebesar 68,55% dibandingkan posisi sebelum merger. Adanya peningkatan jumlah aktiva produktif bank, memungkinkan bank untuk dapat memperoleh tambahan pendapatan yang lebih besar dalam bentuk bunga ataupun pendapatan



lainnya seperti komisi dan provisi yang antara lain dapat diperoleh dari penempatan di bank lain, pembelian dan transaksi surat-surat berharga, dan maupun pendapatan bunga dari kredit yang diberikan. Dengan adanya potensi peningkatan pendapatan, maka kemungkinan bank untu dapat mengakumulasikan laba usahanya menjadi semakin besar.

### Kredit yang Diberikan

Dengan adanya merger, jumlah kredit yang diberikan yang juga merupakan salah satu komponen aktiva produktif bank, akan mengalami peningkatan sebesar 82,278% dibandingkan bila tidak dilakukan merger. Yaitu adanya peningkatan dari Rp 486.449 juta menjadi Rp 886.694 juta. Peningkatan pada pos kredit yang diberikan juga memberikan pengertian bahwa fungsi intermediasi di bank menjadi semakin baik.

### Dana Pihak Ketiga

Dengan adanya merger, dana pihak ketiga sebagai sumber dana utama bank juga mengalami peningkatan, yaitu mengalami peningkatan sebesar 47,79% dibandingkan bila tidak melakukan merger. Dengan adanya peningkatan sebesar 47,79% atau sebesar Rp 545.823 juta yaitu dari Rp 1.142.225 juta menjadi sebesar Rp 1.688.048 juta, akan memberikan kesempatan yang lebih besar bagi bank untuk dapat lebih ekspansif dalam penyaluran kreditnya maupun penanaman dalam aktiva produktif lainnya. Kesempatan ini dapat dimiliki oleh bank karena bank memiliki tambahan sumber dana sebagai akibat adanya peningkatan jumlah dana pihak ketiga ini.

### Modal

Dengan adanya merger, permodalan bank secara keseluruhan mengalami peningkatan sebesar Rp 54.136 juta atau meningkat sebesar 25,10% dibandingkan bila tidak melakukan

merger, yaitu dari Rp 215.675 juta menjadi sebesar Rp 269.811 juta. Peningkatan modal ini diperlukan seiring dengan semakin meningkatnya jenis dan kompleksitas kegiatan bank. Secara teoritis, kemampuan bank dalam mengantisipasi risiko (*risk taking capacity*), apapun jenisnya, sangat bergantung kepada kemampuan bank dalam memupuk modalnya. Dengan demikian, semakin besar modal bank, maka akan semakin besar kemampuan bank untuk mengantisipasi risiko.

### Laba Bersih

Dengan adanya merger, laba bersih bank hasil merger mengalami penurunan sebesar negatif Rp47.164juta yaitu dari laba sebesar Rp 15.304 juta menjadi rugi sebesar Rp 31.860 juta. Terjadinya penurunan pada laba bersih bank hasil merger karena *target bank* (BY) masih mengalami kerugian kumulatif sebesar Rp 31.507 juta. Penyebab utama kerugian bank adalah karena terdapat beberapa debitur besar yang mengalami kredit macet sebagai akibat krisis ekonomi tahun 1997. Adanya kerugian kumulatif ini menyebabkan jumlah permodalan pada *target bank* secara berangsur-angsur menurun sehingga menyebabkan bank tidak dapat memenuhi kewajiban penyediaan modal minimum sebesar Rp 80 milyar pada akhir tahun 2007 sesuai program API. Walaupun laba bersih atau laba akhir periode menurun, namun dengan jumlah permodalan bank hasil merger yang masih cukup kuat, maka diharapkan kondisi ini bukan merupakan suatu permasalahan yang krusial, karena dengan adanya merger ini, BX sebagai *acquiring bank* memperoleh manfaat lain yang cukup signifikan.

### Analisis Rasio Keuangan

Khusus untuk penilaian atas rasio keuangan pasca merger, tidak dapat dilakukan dengan penjumlahan seperti pada metode *pooling interest* untuk pos-pos pada laporan keuangan,

namun dilakukan penghitungan kembali dengan menggunakan informasi keuangan pada laporan keuangan pasca merger.

**Tabel 4.15**

**Perbandingan Kinerja sebelum dan sesudah Merger**

**Rasio Keuangan (dalam %)**

Pos-pos	Rata-rata selama 5 tahun		Sebelum Merger (Des 2007)		Sesudah MERGER
	Bank X	Bank Y	Bank X	Bank Y	
CAR	43.37	14.98	44.84	17.89	28.76
ROA	3.51	(2.13)	1.54	-2.66	(0.26)
ROE	15.26	(24.76)	6.31	-29.78	(1.93)
LDR	54.19	57.80	44.02	73.98	53.47
NPL	4.49	2.21	1.46	2.03	1.65
NIM	4.73	1.00	4.63	5.12	2.16
BOPO	69.86	123.51	66.31	114.53	91.68

Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Bank 2003 - 2007

Dengan menggunakan parameter yang ditetapkan oleh BI dalam penilaian tingkat kesehatan bank, diperoleh hasil analisis rasio keuangan sebagai berikut :

(1) Permodalan

Berdasarkan data pada tabel diatas terlihat bahwa rasio CAR BX hasil merger mengalami penurunan apabila dibandingkan dengan raso CAR sebelum merger yaitu dari 44,84% menjadi 28,76%. Terjadinya penurunan ini disebabkan karena dengan adanya merger mengakibatkan bergabungnya jumlah aktiva produktif yang dimiliki oleh kedua bank peserta merger yang memiliki bobot resiko yang berbeda. Disamping itu, sebagaimana telah dibahas pada bab sebelumnya, alasan utama BY melakukan merger dengan BX adalah karena ketidakmampuan BY untuk memenuhi kewajiban modal minimum yang disyaratkan oleh API yaitu sebesar Rp 80 juta pada akhir tahun 2007. Oleh karena penambahan jumlah permodalan akibat adanya merger lebih sedikit dibandingkan jumlah peningkatan aktiva produktif setelah merger, sehingga rasio CAR bank hasil merger mengalami penurunan. Meskipun terjadi penurunan, nilai rasio CAR

bank hasil merger dikategorikan sehat karena melampaui nilai rasio minimum yang ditetapkan oleh BI yaitu sebesar 8%.

## (2) Aktiva Produktif

Penilaian kualitas asset ini antara lain direpresentasikan dalam bentuk rasio pokok yaitu rasio NPL. Tingkat NPL ini merupakan proporsi dari jumlah kredit yang diklasifikasikan menurut tingkat kolektibilitasnya, misalnya lancar, dalam perhatian khusus, kurang lancar, diragukan dan macet, dimana dari masing-masing kolektibilitas kredit tersebut mempunyai bobot tertentu.

Berdasarkan data pada tabel diatas terlihat bahwa rasio NPL pada bank hasil merger mengalami sedikit peningkatan yaitu dari 1,46% menjadi 1,65%. Faktor utama yang menyebabkan terjadinya sedikit peningkatan NPL ini adalah karena jumlah NPL yang ada di *target bank* relatif lebih besar dibandingkan pada *acquiring bank* yaitu sebesar 2.03%. Sehingga apabila jumlah NPL kedua bank dibandingkan dengan jumlah kredit yang diberikan secara gabungan, akan memberikan rasio sebesar 1.65%. Meskipun rasio NPL BX hasil merger mengalami sedikit peningkatan, namun masih dapat dikategorikan baik karena berdasarkan Peraturan BI No. 6/9/PBI/2004 tentang Tindak Lanjut Pengawasan dan Penetapan Status Bank, NPL suatu bank dikatakan baik apabila nilai NPL (*nett*) maksimum sebesar 5%.

## (3) Rentabilitas (*Earning*)

Penilaian terhadap faktor rentabilitas direpresentasikan dalam rasio ROA dan ROE. Tingkat ROA ini mempunyai arti dimana perbandingan antara laba bersih dengan rata-rata nilai asset. Sedangkan untuk tingkat ROE mempunyai arti perbandingan antara laba bersih dengan rata-rata jumlah ekuitas.

Berdasarkan data ada tabel diatas, terlihat bahwa nilai ROA dan ROE pada bank hasil merger mengalami penurunan masing-masing menjadi sebesar -0.26% dan -1.93%. Nilai ROA dan ROE yang negatif ini disebabkan karena perolehan laba bank hasil merger adalah negatif sebagai akibat adanya jumlah kerugian kumulatif yang cukup besar pada *target bank*. Namun dengan kekuatan permodalan yang dimiliki oleh bank hasil merger, diharapkan kondisi ini tidak berpengaruh secara signifikan dalam operasional bank sehingga bank hasil merger dalam waktu yang tidak terlalu lama akan dapat memperoleh akumulasi laba. Selain dengan menggunakan rasio ROA dan ROE, penilaian faktor rentabilitas juga dapat diperoleh dengan menggunakan rasio NIM dan BOPO.

NIM adalah selisih antara bunga kredit dengan bunga dana pihak ketiga dan dikurangi biaya operasional. NIM menunjukkan seberapa besar jumlah pendapatan bunga bersih yang diperoleh bank. Semakin besar nilai NIM, menunjukkan bahwa bank semakin efektif dan efisien dalam perolehan pendapatan bunga, yang merupakan sumber pendapatan utama bagi bank. Berdasarkan data pada tabel diatas, nilai NIM pada BX hasil merger mengalami sedikit penurunan yaitu dari 4,63% menjadi 2,16%. Penurunan ini disebabkan karena terdapat *in-efisiensi* pada *target bank* yang ditunjukkan dengan besarnya jumlah rasio BOPO sebesar 115%. Semakin besar rasio BOPO, maka akan semakin tidak efisien. Namun dengan adanya merger ini, *in efficiency* yang sebelumnya terjadi pada *target bank*, dapat dikurangi, yang ditunjukkan dengan rasio BOPO sebesar 91,68% pada BX hasil merger.

#### (4) Likuiditas

Penilaian terhadap faktor likuiditas direpresentasikan dalam rasio pokok LDR (*loan to deposit ratio*) yaitu perbandingan antara jumlah kredit yang diberikan dengan jumlah dana pihak ketiga yang dimiliki bank. Semakin besar nilai LDR, semakin menunjukkan

bahwa fungsi intermediasi telah berjalan semakin baik yaitu melalui adanya peningkatan jumlah penyediaan fasilitas kredit kepada masyarakat. Berdasarkan pada tabel diatas, dengan adanya merger, nilai rasio LDR pada *BX hasil merger* mengalami peningkatan yaitu dari 44,02% menjadi 53,47%. Faktor utama penyebab peningkatan nilai LDR ini adalah karena adanya penambahan jumlah kredit yang diberikan yang berasal dari *target bank* yang jumlahnya jauh lebih besar bila dibandingkan dengan penambahan dari sumber dana yang berasal dari dana pihak ketiga. Sehingga dapat dikatakan, fungsi intermediasi pada bank hasil merger adalah lebih baik bila dibandingkan jika bank tidak melakukan merger dengan *target bank*.

### **4.3.3 Analisis Keuangan Pasca Merger (aktual) dan Proyeksi Rencana Bisnis Bank**

#### **Analisis Keuangan Pasca Merger Triwulan 1**

Untuk dapat lebih melihat dampak keputusan merger terhadap kinerja keuangan bank hasil merger perlu dilakukan penilaian atas realisasi yang telah dicapai setelah keputusan merger dilakukan. Dalam pembahasan ini akan dilakukan penilaian dengan membandingkan antara kinerja keuangan BX hasil merger yang menggunakan metode *pooling of interest* posisi 31 Desember 2008 dengan laporan keuangan bank hasil merger posisi 31 Maret 2008 (aktual) atau triwulan pertama sejak realisasi merger sebagaimana terlihat pada Tabel 4.16 dibawah ini.

Tabel 4.16

## Kinerja Keuangan Bank Hasil Merger

## Pos-pos Tertentu (dalam Rp Juta)

Posisi 31 Maret 2008

POS-POS TERTENTU	Bank Merger 31 Des 2007	Tw I/2008 31 Maret 2008	Pertumbuhan	
			Nominal	%
Total Asset	2,007,966	1,869,226	(138,740)	-6.91%
Kredit yang Diberikan	886,694	835,104	(51,590)	-5.82%
Aktiva Produktif	1,028,602	1,150,009	121,407	11.80%
Dana Pihak Ketiga	1,688,048	1,585,679	(102,369)	-6.06%
a. Giro	245,736	230,247	(15,489)	-6.30%
b. Tabungan	168,321	171,339	3,018	1.79%
c. Deposito	1,273,991	1,184,093	(89,898)	-7.06%
Modal	254,507	246,950	(7,557)	-2.97%
Laba / Rugi	(47,164)	(46,672)	492	1.04%

Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Bank ABC posisi 31 Maret 2008

Berdasarkan Tabel 4.16 terlihat bahwa kinerja keuangan bank hasil merger mengalami penurunan di satu sisi namun juga mengalami peningkatan di sisi lain. Terlihat bahwa total aset bank mengalami penurunan sebesar 6,91% yang antara lain disebabkan karena terjadi penurunan pada jumlah kredit yang diberikan seiring dengan penurunan jumlah dana pihak ketiga di sisi pasiva. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat reposisi dari debitur maupun kreditur bank walaupun jumlahnya tidak terlalu banyak.

Fenomena keluarnya nasabah bank peserta merger (*ex-legacy*) yang tidak bertahan menjadi nasabah bank hasil merger, tampaknya memang tidak bisa dihindari. Untuk itu, bank harus berupaya agar memperoleh kembali nasabah ini atau paling tidak diperlukan upaya yang cukup kuat dari bank untuk membangun citra yang baik terhadap bank hasil merger agar mampu meraih kepercayaan dari nasabah, baik nasabah lama maupun baru. Namun demikian, melihat jumlah penurunannya tidak terlalu besar, maka terlihat adanya keberhasilan dari manajemen bank *ex-legacy* untuk meyakinkan seluruh nasabah agar tetap mempertahankan

kepercayaannya untuk berbisnis dengan bank hasil merger. Dengan kepercayaan ini, maka dapat diyakini bahwa manajemen akan mampu untuk meraih kembali nasabah lama dan nasabah baru sehingga bisa mencapai kinerja keuangan, paling tidak, akan sama dengan kondisi sebelum merger.

Kembali kepada Tabel 4.16, walaupun jumlah kredit mengalami penurunan, jumlah aktiva produktif secara keseluruhan mengalami peningkatan yang antara lain disebabkan adanya peningkatan pada item penempatan pada bank lain dan penambahan jumlah surat-surat berharga yang dimiliki oleh bank. Data ini menunjukkan bahwa telah terjadi penyesuaian portfolio aktiva produktif bank dimana terjadi pergeseran dari kredit menjadi aktiva yang lebih likuid yaitu surat berharga dan penempatan antar bank. Penambahan alat likuid ini terkait adanya pelunasan dari beberapa debitur bank *ex-legacy*. Dana pelunasan ini kemudian ditempatkan dalam bentuk aktiva yang lebih likuid menunggu pencairan kredit dari nasabah baru. Dari segi likuiditas, tampaknya kondisi seperti ini akan menjadi lebih baik bagi bank (bank lebih likuid), namun tentu saja terdapat pengaruh kepada jumlah laba rugi bank, dimana asset yang lebih likuid akan memberikan *return* yang lebih rendah dibandingkan dengan suku bunga kredit. Sehingga dalam jangka panjang, dengan memperhatikan jumlah alat likuid yang dipandang cukup oleh bank, maka diperlukan adanya pengalihan dari aktiva produktif yang memberikan *yield* rendah menjadi asset yang berbunga lebih tinggi.



Tabel 4.17

## Kinerja Keuangan Bank Hasil Merger

Neraca (dalam Rp Juta) - Posisi 31 Maret 2008

No.	POS - POS	BANK MERGER 31 DES 2007	REALISASI 31 MARET 2008
	<b>AKTIVA</b>		
1	Kas	29,122	43,052
2	Penempatan pada Bank Indonesia	849,273	540,719
3	Giro pada bank lain	9,465	11,512
4	Penempatan pada bank lain	95,749	119,096
5	Surat Berharga yang dimiliki	46,159	55,764
7	Obligasi Pemerintah	-	140,045
6	Kredit yang diberikan	886,694	835,104
7	Tagihan akseptasi	-	-
	PPA - Tagihan akseptasi -/-	-	-
8	Pendapatan yang masih akan diterima	3,741	4,761
9	Biaya dibayar dimuka	4,161	3,804
10	Uang muka pajak	-	137
11	Aktiva pajak tangguhan	3,416	8,531
12	Aktiva tetap	64,013	64,363
	Akumulasi penyusutan aktiva tetap -/-	(29,813)	(31,029)
13	Properti terbengkalai	4,351	4,386
	PPA - Properti terbengkalai -/- *)	(122)	(123)
14	Agunan yang diambil alih	31,609	27,413
	PPA - Agunan yang diambil alih -/- *)	(4,387)	(6,328)
15	Aktiva lain - lain	14,535	48,019
	<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>2,007,966</b>	<b>1,869,226</b>
No.	POS - POS	BANK MERGER 31 DES 2007	REALISASI 31 MARET 2008
	<b>PASIVA</b>		
1	Giro	245,736	230,247
2	Kewajiban segera lainnya	31,096	14,578
3	Tabungan	168,321	171,339
4	Simpanan berjangka	1,273,991	1,184,093
5	Simpanan dari bank lain	1,022	810
6	Estimasi kerugian komitmen dan kontinjensi	4,202	4,152
7	Beban yang masih harus dibayar	3,997	3,783
8	Taksiran pajak penghasilan	-	451
9	Kewajiban lain - lain	9,790	12,778
10	Modal Pinjaman	-	45
11	Ekuitas	254,507	246,950
	a. Modal disetor	274,225	274,225
	b. Agio (disagio)	27,446	27,446
	c. Laba (rugi) yang belum direalisasi dari surat berharga	-	(8,049)
	d. Saldo laba (rugi)	(47,164)	(46,672)
	<b>TOTAL PASIVA</b>	<b>1,992,662</b>	<b>1,869,226</b>

\*) kewajiban ini berlaku sejak posisi Januari 2006

Sebagaimana telah dikemukakan dalam bab sebelumnya, dinyatakan bahwa kedua bank *ex-legacy* memiliki modal yang positif pada saat merger. Namun ternyata dalam perjalanan setelah merger, terjadi penurunan jumlah modal. Pada Tabel 4.17 diatas yang rincian lengkapnya ada pada Lampiran 11 tampak bahwa adanya penurunan pada jumlah permodalan

disebabkan karena adanya laba (rugi) yang belum direalisasi dari pembelian surat-surat berharga.

Terkait dengan jumlah laba (rugi) ini, maka terlihat bahwa bank hasil merger sudah memiliki kinerja cukup baik yang ditunjukkan oleh kemampuan mencetak laba (*earning power*). Hal ini perlu dikemukakan mengingat salah satu bank *ex-legacy* masih mengalami kerugian operasional. Dengan adanya merger ini, maka operasional bank bisa menjadi lebih sehat dengan diperolehnya laba operasional.

**Tabel 4.18**  
**Rasio Keuangan Bank hasil merger**  
**Posisi 31 Maret 2008**

<b>RASIO KEUANGAN</b>	<b>Bank Merger 31 Des 2007</b>	<b>Neraca Tw I/2008 31 Maret 2008</b>
CAR	28.76%	29.96%
ROA	-0.26%	0.30%
ROE	-1.93%	1.56%
LDR	53.47%	54.16%
NIM	2.16%	4.77%
BOPO	91.68%	96.88%

Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Bank Posisi 31 Maret 2008

Pada Tabel 4.18, disajikan perkembangan rasio-rasio keuangan bank hasil merger pada triwulan I 2008 atau tiga bulan setelah merger. Terlihat bahwa kinerja keuangan bank mengalami peningkatan dibandingkan periode tiga bulan sebelumnya atau posisi 31 Desember 2007, yang ditandai dengan peningkatan pada beberapa rasio keuangan seperti rasio CAR, ROA, ROE, LDR dan NIM. Jadi berdasarkan indikator rasio ini, maka walaupun secara nominal terjadi kondisi bervariasi pada setiap pos neraca dan laba (rugi), namun berdasarkan perhitungan rasio keuangan, ternyata kondisinya menjadi lebih baik. Bank menjadi lebih *profitable*, lebih *solvable* dan lebih *liquid*.

Satu-satunya indikator rasio keuangan yang menurun adalah rasio efisiensi atau rasio BOPO yang terjadi penurunan dari 91,68% menjadi 96,88%. Faktor yang menyebabkan terjadinya inefisiensi adalah karena bank baru selesai melaksanakan merger yang membutuhkan biaya-biaya operasional tambahan seperti biaya penyesuaian gedung kantor, biaya perubahan logo bank dan sebagainya. Penyebab dari inefisiensi ini tampaknya merupakan biaya yang bersifat *sunk cost* (perubahan logo dll) serta hanya terjadi satu kali. Untuk itu, perlu dilakukan restrukturisasi terhadap biaya operasional bank sehingga tidak menjadi beban bank selanjutnya setelah merger. Strategi bank mengenai pengendalian biaya ini, akan diuraikan pada bagian selanjutnya.

### **Analisis Proyeksi Rencana Bisnis Bank**

Terkait dengan pencapaian tujuan usaha Bank hasil merger yang berpedoman kepada visi dan misi bank, maka Bank perlu menyusun suatu perencanaan yang matang dengan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian dan azas perbankan yang sehat serta responsif terhadap perubahan eksternal. Untuk menghasilkan perencanaan yang matang tersebut, Bank harus menyusun rencana bisnis yang realistis dan komprehensif dengan mempertimbangkan faktor eksternal dan faktor internal yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempengaruhi kelangsungan usaha Bank. Bagi perbankan, rencana bisnis dapat digunakan sebagai salah satu sarana dalam rangka melaksanakan pencapaian visi dan misi bank, sedangkan bagi BI rencana bisnis yang disampaikan digunakan sebagai sarana penetapan dan implementasi strategi pengawasan Bank.

Untuk mencapai efek sinergi yang dihasilkan dari keputusan merger ini, Bank hasil merger telah memformulasi strategi bisnisnya sebagai berikut :

### Kebijakan & Strategi Manajemen

Bank akan melaksanakan pengembangan volume usaha pada tahun mendatang ini. Hal ini didukung dengan adanya sambutan Gubernur BI pada *Banker's Dinner* tanggal 18 Januari 2008, yang menyebutkan bahwa apabila bankir memegang prinsip *banks leading the development*, bisnis perbankan dapat berkesinambungan dalam jangka panjang.

### Rencana Penghimpunan Dana

- a. Strategi penghimpunan dana akan diupayakan melalui pembukaan kantor-kantor kas baru dan dengan lebih meningkatkan upaya penghimpunan dana nasabah dari rekening Giro, Tabungan (Tahapan) dan Deposito yang merupakan sumber dana terbesar bagi bank. Strategi ini ditempuh guna meminimalkan biaya serta menjaga posisi pendanaan agar tetap terkontrol.
- b. Penghimpunan dana dari rekening Giro dan Tabungan akan diupayakan meningkat terus pada 2008 ini agar biaya dana tetap tidak terlalu tinggi. Oleh sebab itu, maka pendanaan untuk 2008, 2009 dan 2010 akan dikembangkan menjadi lebih menarik dan inovatif, khususnya Tabungan dan Giro, dengan kemasan dan promo yang lebih baik.
- c. Untuk jaringan ATM, Bank masih menggunakan jaringan ATM BCA, sehingga nasabah akan lebih leluasa untuk dapat bertransaksi lewat ATM BCA yang tersebar luas. Bagi kantor-kantor ex-BY akan dilengkapi dengan fasilitas ATM agar lebih mendorong penghimpunan dana terutama Tabungan.

### Rencana Penyaluran Dana

- a. Peningkatan portofolio kredit menjadi salah satu agenda terpenting untuk memperbaiki kinerja keuangan bank. Dana yang belum dapat disalurkan ke kredit akan dimanfaatkan ke penempatan pada obligasi pemerintah (SUN), SBI/FASBI dan penempatan antar bank.

- b. Dalam upaya mengembangkan diversifikasi usaha, maka mulai 2008 direncanakan untuk meningkatkan kegiatan jasa perbankan pengiriman uang, *bank settlement*, jasa-jasa *treasury* lainnya, selain *Fixed Income Treasury* yang sudah berjalan
- c. Penyaluran kredit baru untuk pencapaian target pertumbuhan kredit pada 2008 – 2010 dalam meningkatkan kondisi rentabilitas harus disertai dengan menjaga kualitas kreditnya. Asas konservatif dan *prudential banking* menjadi pedoman utama dalam pemberian kredit, dalam arti segala aspek debitur, kelayakan dan prospek usaha serta kolateral sebagai *back-up* risiko kredit diteliti dengan sempurna. Kredit disalurkan pada sektor yang dinilai memiliki bobot resiko yang kecil. Penggunaan *credit scoring* ini merupakan salah satu pelaksanaan penerapan manajemen risiko.

#### Rencana Permodalan

- a. Peningkatan permodalan diproyeksikan dengan sangat konservatif dan hanya mengasumsikan penambahan modal dari pendapatan tahun berjalan, dan tidak mengasumsikan adanya penambahan modal dari sumber lain.
- b. Selain kredit, peningkatan pada sisi aset pada 2008 s/d 2010 akan di dominasi oleh surat berharga, obligasi korporasi (swasta) atau obligasi pemerintah dan Sertifikat BI.
- c. Dari sisi pendapatan, diproyeksikan pada 2008 akan mendapatkan hasil bunga (NIM) berikut *Fee* atau komisi termasuk pengembalian provisi kredit dan pendapatan dari *fixed income* serta transaksi valuta asing mencapai Rp 8,8 Milyar.

#### Rencana Pengembangan Organisasi & SDM

- a. Terkait dengan kegiatan penggabungan usaha (merger) yang telah dilaksanakan, perlu dilakukan penyelarasan dan penyusunan bagan organisasi baru. Struktur organisasi senantiasa harus disempurnakan dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kemajuan

perusahaan. Struktur harus memperhatikan independensi dari unit-unit khusus seperti SKAI dan *risk management* yang terlepas dari *business unit*.

- b. Sesuai dengan rencana bisnis 2008 yang akan menambah 25 (dua puluh lima) kantor, maka penambahan sumber daya manusia juga akan disesuaikan dengan kebutuhan, yaitu dengan merencanakan menambah karyawan baru sekitar 294 orang yang diperuntukkan untuk mendukung rencana pembukaan kantor baru dan penambahan staf untuk bagian-bagian *Marketing Kredit*, *Funding*, *Sumber Daya Manusia dan Umum*, *Treasury* dan *Money Market* serta *Bagian Operasional*, *SKAI*, *Risk Management* dan *Accounting* dan *Finance* serta pimpinan Kantor
- c. Langkah-langkah yang telah berjalan terutama program pendidikan dan pelatihan akan dilanjutkan pada 2008 – 2010 menuju penyempurnaan dan peningkatan mutu sumber daya manusia.

#### Rencana Pengembangan Produk dan aktivitas baru

- a. Produk yang ada, baik produk *funding* maupun *lending*, dikembangkan menjadi lebih menarik dan inovatif. Untuk penyaluran kredit, Bank merencanakan untuk meluncurkan kredit program seperti KPM untuk mobil bekas dengan insentif dan KTA dengan persyaratan yang lebih fleksibel.
- b. Saat ini Bank sedang mempersiapkan kemungkinan penyediaan sarana sistem MPN (Modul Penerimaan Negara) untuk menerima setoran pajak, selanjutnya dikembangkan untuk pembayaran lain-lain seperti kartu kredit, telepon dan seterusnya.
- c. Fitur dan detil dari produk-produk baru sedang dipersiapkan dan akan disampaikan kemudian ke BI.

### Rencana Penyelesaian AYDA (Agunan Yang Diambil Alih)

Bank merencanakan agar semua AYDA dapat diselesaikan atau dijual pada 2008, kecuali untuk AYDA yang masih terkait dengan perkara hukum

### Rencana Penyelesaian Masalah

- a. Bank akan meningkatkan permodalannya melalui keuntungan dan disamping pemegang saham juga tidak mengambil devidennya sehingga hal-hal tersebut semakin memperkuat permodalan bank.
- b. Upaya manajemen bank untuk meningkatkan peran manajemen risiko, *good corporate governance*, komite-komite, pengawasan internal dan kepatuhan kepada ketentuan yang berlaku terus dilakukan secara berkesinambungan.

### Posisi Bank dalam Arsitektur Perbankan Indonesia

- a. Bank sudah dapat dikelompokkan dalam kategori Strata Bank dengan fokus karena memiliki Modal diatas Rp 100 Milyar.
- b. Strategi dan langkah-langkah yang sudah mulai dipersiapkan untuk memperkuat struktur bank adalah dengan cara kombinasi organik, non-organik dan konsolidasi.
  - Organik (internal) : meningkatkan kemampuan SDM pelatihan peningkatan kemampuan SDM. Selain itu, peningkatan kebijakan dan prosedur, penyempurnaan sistem serta asset lainnya juga dioptimalkan penggunaannya, seperti ruang kantor, kendaraan dan aktiva tetap lainnya.
  - Langkah Non-Organik (eksternal) : bantuan pihak eksternal, termasuk pemegang saham, pemegang saham baru atau dana masyarakat melalui IPO, kreditur, nasabah deposan, konsultan keuangan, konsultan hukum, konsultan perpajakan, sumber daya manusia,

penyedia teknologi sistem informasi, konsultan manajemen risiko maupun lembaga penunjang lainnya.

- Langkah Konsolidasi : peningkatan kerjasama dan konsolidasi dengan menggandeng mitra usaha maupun dengan kelompok perusahaan guna meningkatkan sinergi dan kinerja direncanakan dapat dilakukan, yang tentunya dalam batasan ketentuan yang berlaku termasuk BMPK (Batas Maksimum Pemberian Kredit), tindak pidana pencucian uang dan lain-lain.

Berdasarkan proyeksi keuangan dalam rencana bisnis yang disusun oleh Bank Hasil Merger apabila dibandingkan dengan kondisi aktual posisi 31 Maret 2008 atau pencapaian dalam waktu tiga bulan setelah merger, diperoleh hasil perbandingan pada pos-pos keuangan tertentu sebagai berikut :

**Tabel 4.19**  
**Perbandingan (Pos-pos tertentu) posisi 31 Maret 2008 dan RBB 2008**  
**(dalam Rp Juta)**

<b>POS-POS TERTENTU</b>	<b>Tw I/2008 31 Maret 2008</b>	<b>RBB 31 Des 2008</b>	<b>Pencapaian RBB 2008</b>
Total Asset	1,869,226	2,281,779	81.92%
Kredit yang Diberikan	835,104	1,140,705	73.21%
Aktiva Produktif	1,150,009	1,542,464	74.56%
Dana Pihak Ketiga	1,585,679	1,960,255	80.89%
a. Giro	230,247	282,498	81.50%
b. Tabungan	171,339	193,570	88.52%
c. Deposito	1,184,093	1,484,187	79.78%
Modal	246,950	284,774	86.72%
Laba / Rugi	(46,672)	(16,897)	0.00%

Sumber : Laporan Keuangan Publikasi Bank per 31 Maret 2008 dan Rencana Bisnis Bank 2008

Berdasarkan Tabel 4.19 diatas terlihat bahwa sampai dengan posisi 31 Maret 2008 atau tiga bulan setelah merger dilakukan, bank hasil merger memiliki kinerja keuangan yang



cukup baik yaitu telah mencapai +/- 80% dari target yang ditetapkan sampai dengan posisi 31 Desember 2008 yaitu sesuai dengan proyeksi rencana bisnis bank yang telah disusun (rincian lengkap terlampir pada Lampiran - 11).

Dengan pencapaian sebesar 80% pada posisi 31 Maret 2008, maka diharapkan target yang ditetapkan sampai dengan akhir 2008 dapat tercapai. Keberhasilan pencapaian pada parameter pokok ini juga terlihat pada pencapaian rasio-rasio keuangan pokok, yaitu seperti pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4.20**

**Perbandingan (Rasio Keuangan) posisi 31 Maret 2008 dan RBB 2008**

<b>RASIO-RASIO</b>	<b>Bank Merger 31 Des 2007</b>	<b>NeracaTw I/2008 31 Maret 2008</b>	<b>Proyeksi sd 31 Des 2008</b>
CAR	28.76%	29.96%	25.70%
NPL <i>gross</i>	1.65%	1.75%	1.65%
NPL <i>net</i>	0.94%	0.93%	25.70%
ROA	-0.26%	0.30%	1.45%
ROE	-1.93%	1.56%	7.62%
NIM	2.16%	4.77%	7.39%
BOPO	91.68%	96.88%	88.97%
LDR	53.47%	54.16%	59.59%

Berdasarkan pada kedua tabel diatas terlihat bahwa bank berupaya keras untuk melakukan pencarian sinergi dari merger yang telah dilaksanakan dan dalam hal ini bank berhasil meraih sinergi tersebut, yang dibuktikan dengan pencapaian sesuai proyeksi rencana bisnisnya. Untuk waktu kedepannya diharapkan bank akan selalu meningkatkan kinerjanya sehingga bisa lebih mendekat kepada target rencana bisnis yang telah ditetapkan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa tingkat sinergi sudah tercapai yaitu adanya peningkatan tingkat kesehatan bank setelah merger.

#### 4.3.4 Faktor Non Keuangan

Selain adanya perbaikan pada kinerja keuangan setelah periode Triwulan I pasca merger yang dinilai telah mencapai sinergi keuangan positif, terdapat beberapa faktor lainnya yang memungkinkan Bank Hasil Merger menunjukkan kinerja yang membaik secara keseluruhan yaitu adanya perbaikan pada kinerja non keuangan. Faktor penunjang tersebut antara lain adalah :

1. Pemilihan mitra merger (*target bank*) dilakukan dengan sangat tepat.

Dalam hal ini BY sebagai *target bank* memiliki beberapa kelebihan yang tidak dimiliki oleh BX (*acquiring bank*) yaitu : (1) memiliki *core competency* sebagai *retail banking* sehingga memungkinkan *acquiring bank* melakukan perluasan pasar, (2) jaringan kantor yang lebih luas (meliputi seluruh Pulau Jawa), (3) teknologi sistem informasi yang lebih canggih. Selain itu proses merger ini berlangsung dengan sangat lancar dan tidak menghadapi permasalahan signifikan karena pada dasarnya BY secara sukarela meleburkan diri dalam kasus merger ini. Hal ini terkait dengan ketidakmampuan BY untuk memenuhi kewajiban modal minimum yang dipersyaratkan dalam API pada akhir tahun 2007.

2. Kualitas Sumber Daya Manusia.

Adanya merger, memungkinkan Bank Hasil Merger dapat memilih pegawai yang lebih baik atau profesional di bidangnya untuk menempati posisi tertentu. Sebagaimana diketahui kasus merger ini merupakan jenis *horizontal merger* yaitu merger yang terjadi pada perusahaan yang memiliki bidang usaha yang sejenis. Oleh karenanya setelah dilakukan merger akan terjadi banyak duplikasi posisi jabatan pada struktur organisasi hasil merger. Adanya duplikasi ini memungkinkan pihak manajemen dapat memilih pegawai yang lebih berkualitas untuk menempati posisi tersebut.

3. Budaya Kerja Bank Hasil Merger

Bank X merupakan bank dengan kategori menengah yaitu memiliki aset antara Rp 1 triliun - Rp 10 triliun, sedangkan Bank Y adalah bank kecil yaitu dengan total aset kurang dari Rp 1 triliun. Ukuran suatu bank mempengaruhi kompleksitas permasalahan yang dihadapi. Dalam kaitannya dengan proses merger kedua bank ini, tidak ditemukan adanya permasalahan yang signifikan terkait dengan asimilasi kultur budaya kerja (*corporate culture*) dari masing-masing bank peserta merger. Dengan asimilasi kultur yang berjalan dengan baik, memungkinkan bank dapat melakukan konsolidasi internal secara keseluruhan sehingga tujuan akhir yang diinginkan dari proses merger ini akan dapat segera tercapai.

#### 4. Penilaian Tata Kelola Perusahaan (*Good Corporate Governance/GCG*)

BI selaku regulator perbankan nasional selain melakukan penilaian aspek keuangan pada penilaian tingkat kesehatan bank, juga melakukan penilaian atas aspek non keuangan seperti penilaian rating tata kelola perusahaan. Dengan adanya perbaikan pada aspek non keuangan ini menyebabkan *rating* penilaian tata kelola pada bank hasil merger akan mengalami peningkatan. Berdasarkan aspek transparansi keuangan yang diatur oleh BI melalui Peraturan Bank Indonesia No. 3/22/PBI/2001 tanggal 13 Desember 2001 tentang Transparansi Kondisi Keuangan Bank, bank diwajibkan mengumumkan kepada masyarakat atas pelaksanaan GCG yang telah dilakukan yaitu melalui informasi pada laporan keuangan publikasi di media massa ataupun melalui laporan keuangan tahunan bank (*annual report*) yang disampaikan oleh bank kepada YLKI, Perbanas dan Perpustakaan Nasional. Dengan demikian perbaikan *rating* penilaian tata kelola ini akan meningkatkan image bank hasil merger di mata masyarakat umum.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dengan dikeluarkannya Surat Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-00982.AF.01.02 Tahun 2008 tentang Persetujuan Akta Perubahan Anggaran Dasar Perseroan, maka sejak tanggal 8 Januari 2008, merger antara BX dengan BY, dinyatakan efektif telah berlaku (*legal merger*).

Walaupun memiliki tujuan merger yang sama yaitu untuk pengembangan usaha kedua bank peserta merger (*ex-legacy*), namun terdapat motif yang berbeda dari keduanya dalam mengambil keputusan merger ini. Untuk BX, motif keputusan merger adalah untuk pengembangan usaha semata, yaitu bank diharapkan dapat mengembangkan usaha di seluruh pulau Jawa serta memiliki teknologi sistem informasi yang lebih baik tanpa harus memulai dari awal. Sedangkan untuk BY, motif keputusan merger adalah karena desakan kondisi permodalan semata, dimana sesuai program API bahwa sampai dengan akhir 2007, perbankan harus memiliki modal minimal sebesar Rp 80 milyar.

Setelah menganalisis keputusan merger yang diambil oleh BX dan BY ini, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Metode akuntansi penggabungan dengan menggunakan *Pooling of Interest* dapat dilakukan karena telah memenuhi persyaratan, antara lain : status perusahaan yang digabung adalah otonom dan bukan merupakan cabang atau divisi dari perusahaan lainnya dan independen satu sama lain, hak suara yang terdapat pada setiap saham perusahaan penggabungan dapat dimanfaatkan oleh semua pemilik saham dan

perusahaan yang melakukan penggabungan tidak membuat kesepakatan finansial lainnya yang menguntungkan pemilik saham perusahaan yang diambil alih.

2. Secara umum, keputusan strategis bank *ex-legacy* untuk melakukan merger dalam rangka peningkatan tingkat kesehatan bank bisa dinyatakan sebagai cukup berhasil. Hal ini ditunjukkan atas beberapa indikator :

a. Kondisi keuangan pada saat merger telah menunjukkan perbaikan dibandingkan dengan kondisi sebelum merger, dimana pada saat sebelum merger salah satu bank bahkan mengalami kerugian operasional.

Beberapa indikator yang menunjukkan hal tersebut adalah : terdapat peningkatan jumlah pada parameter keuangan pokok seperti total aset, aktiva produktif, dana pihak ketiga dan permodalan. Hasil yang positif ini semakin diperjelas dengan melihat kinerja keuangan bank hasil merger setelah satu triwulan atau tiga bulan setelah merger, yaitu : terdapat beberapa penurunan di satu sisi namun terjadi peningkatan di sisi yang lain.

Faktor utama yang menjadi penyebab terjadinya penurunan jumlah kredit dan dana pihak ketiga adalah terdapat beberapa debitur yang melunasi pinjamannya serta terdapat nasabah yang menarik sejumlah dananya dari bank *ex-legacy* karena keputusan merger ini. Namun karena jumlah penurunan yang tidak terlalu signifikan maka terlihat adanya keberhasilan dari manajemen bank *ex-legacy* untuk meyakinkan seluruh nasabah agar tetap mempertahankan kepercayaannya untuk berbisnis dengan bank hasil merger. Selain itu bank hasil merger sudah memiliki kinerja cukup baik yang ditunjukkan oleh kemampuan mencetak laba (*earning power*).

Demikian juga dengan indikator rasio keuangan yang menunjukkan perbaikan. Rasio yang mengalami peningkatan adalah CAR, ROA, ROE, LDR dan NIM.

Sedangkan rasio efisiensi mengalami sedikit pemburukan akibat biaya-biaya operasional operasional merger dan biaya tambahan lain seperti biaya perubahan logo dan gedung bank.

- b. Bank telah memiliki strategi bisnis yang cukup komprehensif atas bank setelah merger. Tampaknya bank berupaya secara keras untuk meraih sinergi dari strategi merger ini. Dengan menggunakan tolok ukur tingkat pencapaian rencana bisnis pasca merger sebagai tingkat pencapaian keberhasilan, maka dapat dikatakan bahwa bank cukup berhasil. Hal ini ditunjukkan dengan tingkat pencapaian target rencana bisnis yang rata-rata sebesar 80%.
- c. Faktor non keuangan yang mendukung tercapainya keberhasilan bank hasil merger ini adalah BX melakukan pemilihan mitra merger secara tepat, adanya peningkatan kualitas sumber daya manusia, asimilasi kultur budaya kerja yang berjalan lancar, serta adanya peningkatan tata kelola perusahaan.
- d. Dengan melakukan analisis SWOT atas proses merger BY dan BX, diperoleh hasil sebagai berikut :

*Strenght* : Bank hasil merger memiliki jumlah modal yang lebih besar dan dengan rasio CAR jauh diatas ketentuan rasio minimal permodalan yang diwajibkan oleh BI. Dengan permodalan yang kuat akan dapat mendukung usaha bank untuk mengantisipasi risiko yang mungkin timbul dari aktivitas usahanya. Selain itu rentabilitas dan likuiditas juga mengalami peningkatan dengan adanya merger ini.

*Weaknesses* : Bank hasil merger belum mencapai tingkat efisiensi yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena bank baru saja melakukan merger yang membutuhkan tambahan biaya operasional cukup besar terkait dengan biaya

investasi yang harus dilakukan misalnya seperti biaya pembuatan logo, renovasi kantor bank, dan sebagainya.

Opportunities : Dengan adanya perbaikan sebagian besar kinerja keuangan pada bank hasil merger, serta peningkatan pangsa pasar bank, diharapkan memberikan peluang bagi bank hasil merger untuk dapat lebih berkembang dimasa yang akan datang.

Threat : Bank hasil merger baru saja melakukan merger yaitu pada 8 Januari 2008, sehingga kemungkinan masih akan terdapat permasalahan yang harus dihadapi oleh bank hasil merger, terutama terkait dengan konsolidasi internal misalnya dalam penyesuaian *corporate culture* pada karyawan dari masing-masing bank peserta merger. Apabila permasalahan konsolidasi internal ini tidak segera diantisipasi, maka akan dapat mempengaruhi kinerja keuangan bank hasil merger dimasa yang akan datang.

## 5.2 Saran

1. Motif konsolidasi perbankan, jangan semata-mata didasarkan pada kewajiban pemenuhan modal, namun lebih kepada perencanaan strategis dimasa yang akan datang.
2. Salah satu sinergi yang dihasilkan atas realisasi merger idealnya adalah efisiensi. Tetapi sampai dengan posisi triwulan I 2008 atau tiga bulan setelah merger, efisiensi tersebut belum tercapai. Oleh sebab itu manajemen perlu segera menyusun program kerja yang intinya adalah merealisasikan sinergi yang seharusnya terjadi sejalan dengan realisasi merger. Salah satu yang dapat segera dilakukan adalah rasionalisasi pegawai. Hal lain yang dapat dilakukan adalah penutupan duplikasi cabang, duplikasi rekening *nostro*, serta perampingan struktur organisasi.

3. Untuk meningkatkan kinerja Bank hasil merger, bank harus berupaya meyakinkan nasabahnya bahwa penggabungan usaha ini akan meningkatkan kinerja yang lebih baik. Selain itu perlu dibangun citra yang baik terhadap bank hasil merger agar mampu meraih kepercayaan dari nasabah, baik nasabah lama maupun baru.
4. Melihat pencapaian kinerja bank hasil merger ini, tampaknya memang sudah cukup berhasil. Namun demikian, tantangan masih cukup besar ke depan, dan diperlukan kerja keras yang lebih besar agar bisa bertahan dalam kondisi persaingan perbankan yang lebih luas.
5. Perlu dilakukan monitoring dan evaluasi secara rutin terhadap kinerja keuangan bank hasil merger. Hal ini perlu dilakukan untuk dapat mengetahui apakah keputusan merger yang dilakukan adalah merupakan keputusan tepat. Selain itu evaluasi yang dilakukan pada tiga bulan pertama setelah merger ini adalah masih terlalu awal untuk dapat menilai keberhasilan suatu proses merger secara tepat.



## DAFTAR PUSTAKA

Anggreni, Putu, Bank Antusias Penuhi Target API". (2004). *Investor*, Edisi 113, 30 November – 13 Desember 2004, hlm. 24

Direktorat Penelitian dan Pengaturan Perbankan (2007), *Kajian Stabilitas Sistem Keuangan*, No. 9 Periode Triwulan III Tahun 2007. Jakarta : BI.

Dymski, Gary A., *The Bank Merger Wave : The Economic Causes and Social Consequences of Financial Consolidation*, ME Sharpe, Inc., New York, 1999

Fred Weston, Kwang S Chung, Susan E Hoag, 1990, *Mergers, Restructuring and Corporate Control*, Page 90, New Jersey:Prentice Hall

Goold, Michael and Andrew Campbell, 1998, *Desperately Seeking Synergy*, Harvard Business Review on Corporate Staretyg.p.91.

H.J.Johnson, 1995, *Bank Mergers, Acquisition & Strategic Alliances:Positioning and Protecting Your Bank In The Era of Consolidation*, Illinois:Irwin

Imrandani, 1997, *Merger Perbankan Sebagai Salah Satu Langkah Dalam Menghadapi Persaingan Global*, Makalah Untuk SESPIBI Angkatan XXII, Oktober 1997

Kurniawan, Taufik, 2004, *Determinan Tingkat Suku Bunga Pinjaman di Indonesia Tahun 1983—2002*, Buletin Ekonomi Moneter dan Perbankan, Desember 2004:437-459, Jakarta.

Kunt Levine, Ross and Demirguc, 2000, *Bank Based and Market Based Financial Systems : Cross Country Comparisons*, Minesota : The World Bank

Laporan Tahunan Bank Y (*annual report*) Tahun 2006

Laporan Tahunan Bank X (*annual report*) Tahun 2006

Laporan Keuangan Publikasi Bank X posisi 31 Desember 2003 – 2007

Laporan Keuangan Publikasi Bank Y posisi 31 Desember 2003 – 2007

Laporan Keuangan Publikasi Bank ABC (Hasil Merger) Posisi 31 Maret 2008

Laporan Perkembangan Pelaksanaan Tugas dan Wewenang BI di Bidang Moneter, Perbankan Sistim Pembayaran periode Triwulan II / 2007

*Mergers and Acquisition*, 1995, New York:Alexander Hamilton Institute, Inc. p.5

Moin, Abdul 2007, *Merger, Akuisisi dan Divestasi*, Edisi Kedua, Hal 13-14, Yogyakarta : Ekonisia FEUII

Peraturan BI No. 6/10/PBI/2004 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum.

Patric A. Ghauhan, 2001, *Mergers, Acquisition, and Corporate Restructuring*, 2<sup>nd</sup> Edition, New York:John Wiley & Sons, Inc.p.117.

Peraturan BI No. 2/27/PBI/2000 tanggal 15 Desember 2000 Tentang Bank Umum

Peraturan Bank Indonesia No. 3/22/PBI/2001 tanggal 13 Desember 2001 tentang Transparansi Kondisi Keuangan Bank

Peraturan BI No. 6/9/PBI/2004 tentang Tindak Lanjut Pengawasan dan Penetapan Status Bank

Peraturan BI No. 6/10/PBI/2004 tanggal 12 April 2004 Tentang Sistem Penilaian Tingkat Kesehatan Bank Umum

Peraturan BI No. 6/25/PBI/2004 tanggal 22 Oktober 2004 tentang Rencana Bisnis Bank Umum

Peraturan BI No. 7/3/PBI/2005 tanggal 20 Januari 2005 perihal Batas Maksimum pemberian Kredit

Peraturan BI No. 8/17/PBI/2006 tentang Insentif Dalam Rangka Konsolidasi Perbankan

Peraturan BI No. 9/12/PBI/2007 tanggal 21 September 2007 tentang Perubahan atas

Ross,Stepehen A., Westerfield, Jaffe, 2005, *Corporate Fnance*, Canada : Mc GrawHill

Suhardjono, Mudrajad Kuncoro(2002),*Manajemen Perbankan :Teori dan Aplikasi*, Edisi Pertama.Yogyakarta:BPFE.Hal 68-69.

Susidarto, *Merger Bank, Mampukah Menaikkan Nilai Divestasi*, Sinar Harapan, 11 Mei 2004

Sirower, Mark L. (1997), *The Synergy Trap : How the Companies LoseThe Acquisition Game*, New York : Simon & Schuster, Inc.

Statistik Perbankan Indonesia Vol. 5 No. 8 Juli 2007, BI, Jakarta.

Surat Edaran BI No. 26/5/BPPP tanggal 29 Mei 1993 Tentang Perhitungan Tingkat Kesehatan Bank

Surat Edaran kepada semua Bank Umum di Indonesia No. 9/20/DPNP tanggal 24 September 2007 perihal Insentif Dalam Rangka Konsolidasi Perbankan.

Surat Keputusan Direksi BI No. 26/23/KEP/DER Tentang Perhitungan Tingkat Kesehatan Bank

Undang-Undang Republik Indonesia No. 7 Tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana diubah dengan Undang-Undang No. 10 Tahun 1998

Weston, Fred. J; Mark L. Mitchell; J. Harold Mulherin (2004), *Takeovers, Restructuring, and Corporate Governance*, 4<sup>th</sup> Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Walter, Ingo.(2004), *Mergers and Acquisition in Banking and Finance ; What Works, What Fails, and Why (Economic & Finance)*, New York : Oxford University Press, Inc.

Yuliana, 2002, Merger Bank : Antisipasi yang Perlu Disiapkan ?, *BI Occasional Paper*, Februari 2002

[www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)

[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

## LAMPIRAN 1

### TAHAPAN IMPLEMENTASI API

#### 1. Program Penguatan Struktur Perbankan Nasional

No	Kegiatan (Pilar 1)	Periode Pelaksanaan
1	Memperkuat Permodalan Bank a. Meningkatkan persyaratan modal minimum bagi bank umum (termasuk BPD) menjadi Rp 100 miliar b. Mempertahankan persyaratan modal Rp 3 triliun untuk pendirian bank baru sampai dengan 1 Januari 2011.	2004 – 2010 2004 - 2010
2	Memperkuat daya saing BPR a. Meningkatkan linkage program antara bank umum dengan BPR b. Mempermudah pembukaan kantor cabang BPR c. Memfasilitasi pembentukan fasilitas jasa bersama untuk BPR	2004 2004 2004 - 2005
3.	Meningkatkan akses kredit a. Memfasilitasi pembentukan skim penjaminan kredit b. Mendorong penyaluran kredit untuk sektor usaha tertentu	2004 – 2006 2004 - 2006

#### 2. Program Peningkatan Kualitas Pengaturan Perbankan

No	Kegiatan (Pilar II)	Periode Pelaksanaan
1	Memformalkan proses sindikasi dalam membuat kebijakan perbankan a. Melibatkan pihak III dalam setiap pembuatan kebijakan perbankan b. Membentuk panel ahli perbankan c. Memfasilitasi pembentukan lembaga riset perbankan di daerah maupun pusat	2004 2004 204 – 2005
2	Implementasi secara bertahap 25 Basel Core Principles for Effective Banking Supervision	2004 - 2013

#### 3. Program Peningkatan Fungsi Pengawasan

No	Kegiatan (Pilar III)	Periode Pelaksanaan
1	Meningkatkan koordinasi antar lembaga pengawas a. Melakukan koordinasi dan kerjasama secara reguler	2004
2	Melakukan konsolidasi sektor perbankan Bank Indonesia a. Mengkonsolidasi fungsi pengawasan dan pemeriksaan b. Mereorganisasi sector perbankan Bank Indonesia c. Membentuk tim enforcement	2004 – 2005 2004 – 2005 2004 – 2005

	d. Membentuk tim khusus pemeriksa spesialis	2004 - 2005
3	Meningkatkan kompetensi pemeriksa bank a. Melakukan sertifikasi pemeriksa bank b. Melakukan attachment pemeriksa di lembaga pengawas internasional	2004 - 2005 2004 - 2005
4	Mengembangkan system pengawasan berbasis risiko a. Mendisain risk based model untuk pengawasan	2004 - 2005
5	Meningkatkan efektivitas <i>enforcement</i> a. Menyempurnakan proses investigasi kejahatan perbankan b. Meningkatkan transparansi pengawasan dan <i>enforcement</i> c. Membentuk internal ombudsman untuk permasalahan pengawasan d. Meningkatkan perlindungan hukum bagi pengawas bank	2004 - 2005 2004 - 2005 2004 - 2005 2004

#### 4. Program Peningkatan Kualitas Manajemen dan Operasional perbankan

No	Kegiatan (Pilar IV)	Periode Pelaksanaan
1	Meningkatkan <i>Good Corporate Governance</i> a. Menetapkan standar minimum untuk GCG b. Mendorong bank-bank untuk go public	2004 - 2005 2004 - 2005
2	Meningkatkan kualitas manajemen risiko perbankan a. Mempersyaratkan serifikat manajer risiko	2005
3	Meningkatkan kemampuan operasional bank a. Mendorong bank-bank untuk melakukan sharing penggunaan fasilitas operasional guna menekan biaya b. Memfasilitasi kebutuhan pendidikan dalam rangka peningkatan operasional bank	2004 - 2005 2004 - 2005

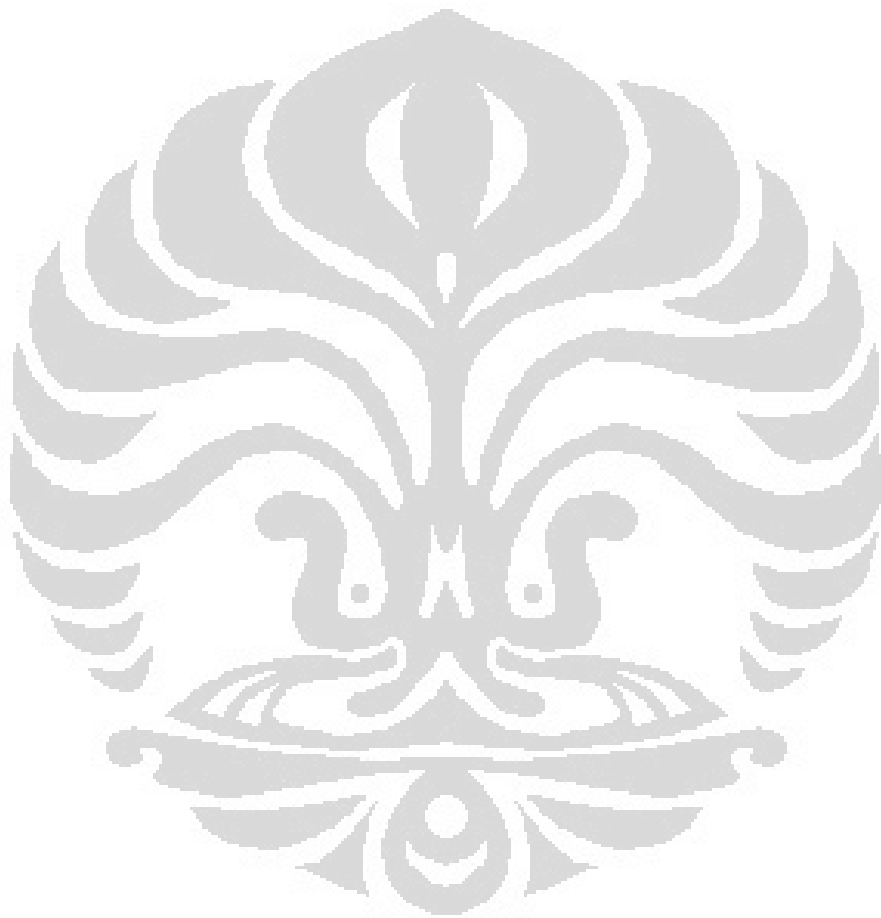
#### 5. Program Pengembangan Infrastruktur Perbankan

No	Kegiatan (Pilar V)	Periode Pelaksanaan
1	Mengembangkan Credit Bureau a. Melakukan inisiatif pembentukan credit bureau	2004 - 2005
2	Mengoptimalkan penggunaan credit rating agencies a. Mempersyaratkan rating bagi obligasi yang diterbitkan oleh bank	2004 - 2005

#### 6. Program Peningkatan Perlindungan Nasabah

No	Kegiatan (Pilar VI)	Periode Pelaksanaan
1	Menyusun standar mekanisme pengaduan nasabah a. Menetapkan persyaratan minimum mekanisme pengaduan konsumen	2004 - 2005
2	Membentuk lembaga mediasi independen	

	a. Memfasilitasi pendirian lembaga mediasi perbankan	2004 - 2005
3	Menyusun transparansi informasi produk a. Memfasilitasi penyusunan standar minimum transparansi informasi produk bank	2004 - 2005
4	Mempromosikan edukasi untuk konsumen a. Mendorong bank-bank untuk melakukan edukasi kepada konsumen mengenai produk-produk finansial	2004



LAMPIRAN 2

PERKEMBANGAN MERGER BANK DI INDONESIA

	BANK YANG DIMERGER	KE DALAM BANK / NAMA BARU	TAHUN
1	<b>Peleburan Usaha</b>		
	Bank Kemakmuran	Bank Panin	1971
	Bank Industri & Dagang Indonesia		
	Bank Industri Jaya Indonesia		
	<b>Penggabungan Usaha</b>		
	Bank Abadi Jaya		1972
	Bank Lingga Arta		1973
	Bank Pembangunan Ekonomi		1975
	Bank Pembangunan Sulawesi		1975
2	Bank Sulawesi	Bank Pelita c)	1972
	Bank Tani & Industri		
3	Bank Masyarakat	Bank Rama g)	1972
4	Bank Lampung	Sejahtera Bank Umum a)	1972
	Bank Umum Niaga Indonesia		1972
5	Bank Merdeka	Bank Pacific a)	1973
	Bank Kalimantan		1975
6	Bank Pembinaan	Bank Buana Indonesia	1973
	Bank Kesejahteraan Masyarakat		1974
	Bank Aman Makmur		1975
7	Bank Nusadaja	Bank Arta Prima b)	1973
	Bank Mu Alim		1976
	Bank Tabungan Minahasa		1977
	Bank Tabungan Ujungpandang		1978
8	Bank Sarana Indonesia	Bank Central Asia	1973
	Bank Gemari		1976
	Indo Commercial Bank		1979
9	Bank Agung	Bank Niaga	1973
	Bank Amerta		
10	Bank Djasa Dana	Bank Umum Nasional d)	1974
11	Bank Dagang Rahardja	Unibank	1974
12	<b>Peleburan Usaha</b>		
	Bank Kota Asri	Bank Utama e)	1974
	Bank Parahyangan Ekonomi		1974
	Berdjabat banking Corp		1974
	<b>Penggabungan Usaha</b>		
	Indaco		
	Bank Kalimantan Tengah		
	Bank      Perkembangan      Pelayaran Indonesia		
	Bank      Kerajaan      pedjoang Kemerdekaan		
13	Bank Umum Agraria		

	(merger dengan Bank Parcia Dewa)	Bank Bira e)	1981
14	Bank Umum Koperasi Sumatera Utara	Bank Bukpin	1974
	Bank Umum Koperasi Sulawesi Selatan		1986
	Bank Umum Koperasi Jawa Barat		1986
	Bank Umum Koperasi Kalimantan Selatan		1986
	Bank Umum Koperasi Kahoeripan		1987
15	<b>Penggabungan Usaha</b>		
	Bank AntarIndonesia dengan Bank Rakyat Sulawesi menjadi Bank Marannu		1974
	Bank Pasar Gunung Arta Sejahtera Dengan Bank Perkembangan Asia		1989
	<b>Peleburan Usaha</b>		
	Bank Perkembangan Asia	Bank Universal	1990
	Bank Kredit Universal		
16	Bank Dirgahayu	Bank Summa 5)	1975
	Bank Surakarta		
17	Bank Dwikora	Bank Duta g)	1975
	Bank Sarma		1976
18	Bank Umum Persatuan Ekonomi	Bank Metro Express	1976
19	Bank Duta Nusantara	Bank Bumi Arta	1976
20	Bank Semarang	Bank Tamara g)	1977
	Taurus Credit Bank		1977
21	Central Commercial Bank	Bank Lippo	1977
	Bank Umum Asia		1989
22	Bank Tabungan Untuk Umum 1859	Bank Internasional Indonesia	1979
23	Bank Tabungan Sakura Indonesia	Bank Umum Majapahit Jaya a)	1979
24	Bank Wisata Balisani	Bank Antar Daerah	1980
25	Bank Sumber Ekonomi Asia	Bank Jakarta	1980
26	Bank Bukit Barisan	Bank Prima Express	1981
27	Bank Tabungan Sumatra Barat	Bank Umum Servitia e)	1981
28	Dayin Bank	BDNI d)	1981
29	Bank Asia-Afrika Banking Corp	Bank Danamon	1981
	Bank Delta		1996
	Bank PDFCI		1999
	Bank Duta		2000
	Bank Jaya		2000
	Bank Nusa Nasional		2000
	Bank Pos Nusantara		2000
	Bank Rama		2000
	Bank RSI		2000
	Bank Tamara		2000
	Bank Tiara		
30	Bank Perdagangan Nasional	Bank Harapan Sentosa a)	1982
	Bank Tonsea		1986
	Bank Dharma Usaha		



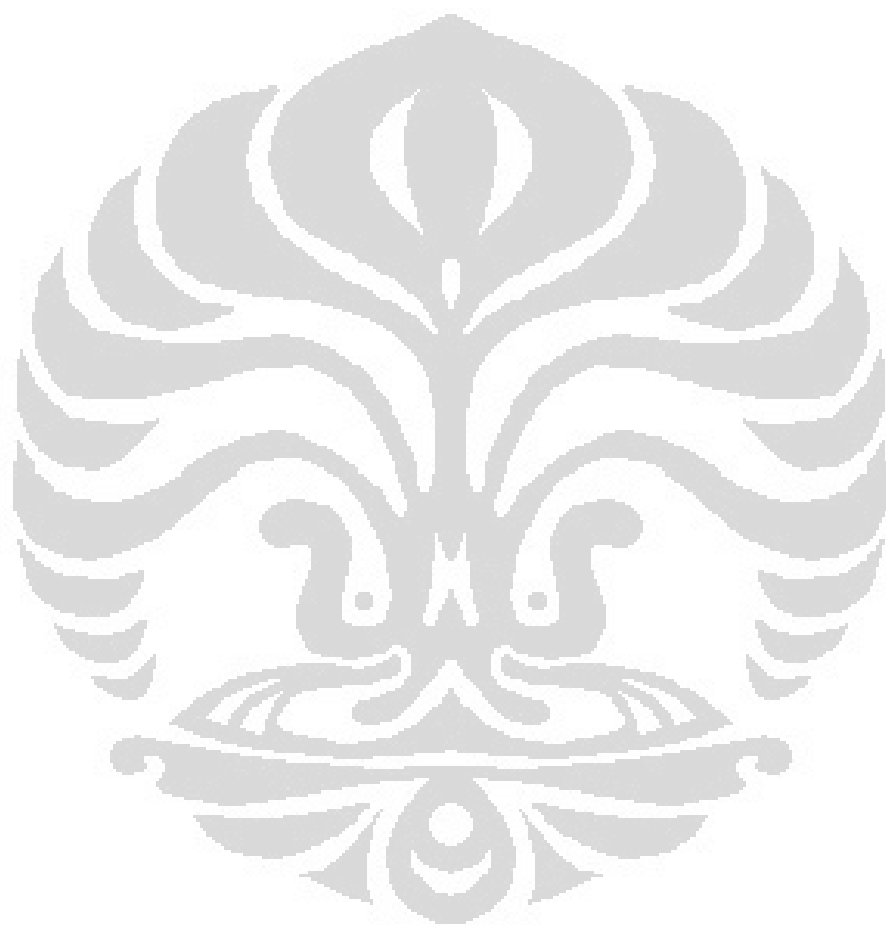
32	<b>Peleburan Usaha</b>		
	Bank Pasar Warga Nugraha	Bank Dharmala e)	1989
	Bank Pasar Galuh Pakuan		
	Bank Pasar Ngliman		
	Bank Desa Swadaya Harta		
33	Bank Pasar Sinar Menara	Bank Aken e)	1989
	Bank Pasar Panca Dasa Dharma		1990
34	Bank Pasar Panti Jaya Ekonomi	Bank Swadesi 4)	1990
35	Bank Desa Bumi Harta	Bank Bumiputera	1990
36	<b>Peleburan Usaha</b>		
	Bank Pasar Gunung Sindoro	Bank Swansarindo	1990
	Bank Pasar Kendeng		
37	Bank Pasar Perjuangan	Bank Tata e)	1991
	Bank Pasar Bantul Sumber Usaha		
	Bank Pasar Gunung Dieng		
38	Bank Arya Panduarta	Bank Arya e)	1995
	Bank Surya Nusantara		
39	Bank Gunung Surya Kencana 1)	Bank Guna a)	1997
	Bank Sangga Kencana		
40	Bank Putra Multikarsa	Bank Putera f)	1997
	Bank Solida 2)		
41	Bank Metropolitan	Bank Metropolitan e)	1997
	Bank Surya Kencana		
	Bank Supreme 3)		
42	Bank IFI	Bank IFI	1998
	Bank Asta		
43	Bank Nusa Internasional	Bank Nusa Nasional g)	1998
	Bank Nasional		
	Bank Nasional Komersil		
	Bank Angkasa		
44	Bank Artha Graha	Bank Artha Graha	1999
	Bank Arta Pratama		
45	Bank Bumi Daya	Bank Mandiri	1999
	Bank Dagang Negara		
	Bank Ekspor Impor		
	Bank Pembangunan Indonesia		
46	Hanil Tamara Bank	Bank Hanvit h)	1999
	Bank Korea Commercial Surya		

### Keterangan

- 1) berubah status dari Bank Pasar Gunung Kencana tahun 1990
  - 2) berubah status dari Bank Pasar Merapi Mulya tahun 1991
  - 3) berubah status dari Bank Kadasypa tahun 1990
  - 4) berubah status dari Bank Pasar Swadesi tahun 1989
  - 5) dilikuidasi berdasarkan SK Men Keu no.1253/KMK.01/1992
- a) dilikuidasi per 1 November 1997

- b) merger ke dalam Bank Artha Graha
- c) dibekukan per 4 April 1998
- d) dibekukan per 21 Agustus 1998
- e) dibekukan per 13 Maret 1999
- f) dilikuidasi per 20 Januari 2000
- g) merger ke dalam Bank Danamon
- h) Bank Korea Commercial Surya berubah nama menjadi Bank Hanvit per 4 Februari 2000

Sumber : Biro Riset InfoBank



## LAPORAN KEUANGAN BANK SEBELUM MERGER

**N E R A C A** (sebelum merger)  
Per 31 Desember 2007  
(Dalam Jutaan Rupiah)

No.	POS - POS	Bank X	Bank Y
	<b>AKTIVA</b>		
1	Kas	11,189	17,933
2	Penempatan pada Bank Indonesia	737,632	111,641
	a. Giro Bank Indonesia	95,793	39,735
	b. Sertifikat Bank Indonesia	641,839	70,606
	c. Lainnya	-	1,300
3	Giro pada bank lain	1,176	8,289
	a. Rupiah	227	3,859
	b. Valuta asing	949	4,430
4	Penempatan pada bank lain	79,002	16,747
	a. Rupiah	-	17,000
	PPA - Penempatan pada bank lain -/-	(2)	(209)
	b. Valuta asing	79,815	-
	PPA - Penempatan pada bank lain -/-	(811)	(44)
5	Surat Berharga yang dimiliki	44,798	1,361
	a. Rupiah	45,251	1,375
	i. Diperdagangkan	-	-
	ii. Tersedia untuk dijual	-	-
	iii. Dimiliki hingga jatuh tempo	45,251	1,375
	PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	(453)	(14)
	b. Valuta asing	-	-
	i. Diperdagangkan	-	-
	ii. Tersedia untuk dijual	-	-
	iii. Dimiliki hingga jatuh tempo	-	-
	PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	-	-
6	Surat berharga yang dijual dengan janji dibeli kembali	-	-
7	Obligasi Pemerintah	-	-
	a. Diperdagangkan	-	-
	b. Tersedia untuk dijual	-	-
	c. Dimiliki hingga jatuh tempo	-	-
8	Tagihan atas surat berharga yang dibeli dengan janji dijual kembali ( <i>reverse repo</i> )	-	-
	a. Rupiah	-	-
	PPA - <i>Reverse Repo</i> -/-	-	-
	b. Valuta asing	-	-
	PPA - <i>Reverse Repo</i> -/-	-	-
9	Tagihan derivatif	-	-
	PPA - Tagihan derivatif -/-	486,449	400,245
10	Kredit yang diberikan	437,392	400,245
	a. Rupiah	58,954	5,510
	i. Pihak terkait dengan bank	391,412	398,297
	ii. Pihak lain	(12,974)	(3,562)
	PPA - Kredit yang diberikan -/-	49,057	-
	b. Valuta asing	-	-
	i. Pihak terkait dengan bank	52,446	-
	ii. Pihak lain	(3,389)	-
	PPA - Kredit yang diberikan -/-	-	-
11	Tagihan akseptasi	-	-
	PPA - Tagihan akseptasi -/-	-	-
12	Penyertaan	2,498	1,243
	PPA - Penyertaan -/-	-	4,161
13	Pendapatan yang masih akan diterima	-	-
14	Biaya dibayar dimuka	3,416	-
15	Uang muka pajak	31,402	32,611
16	Aktiva pajak tangguhan	(9,588)	(20,225)
17	Aktiva tetap	-	4,351
	Akumulasi penyusutan aktiva tetap -/-	-	(122)
18	Properti terbengkalai	-	-
	PPA - Properti terbengkalai -/- *)	-	-
19	Aktiva sewa guna	8,925	22,684
	Akumulasi penyusutan aktiva sewa guna -/-	(1,338)	(3,049)
20	Agunan yang diambil alih	7,007	7,528
	PPA - Agunan yang diambil alih -/- *)	-	-
21	Aktiva lain - lain	1,402,568	605,398
	<b>TOTAL AKTIVA</b>		

**N E R A C A (sebelum merger)**  
**Per 31 Desember 2007**  
**(Dalam Jutaan Rupiah)**

No.	POS - POS	Bank X	Bank Y
	<b>AKTIVA</b>		
1	Kas	11,189	17,933
2	Penempatan pada Bank Indonesia	737,632	111,641
	a. Giro Bank Indonesia	95,793	39,735
	b. Sertifikat Bank Indonesia	641,839	70,606
	c. Lainnya	-	1,300
3	Giro pada bank lain	1,176	8,289
	a. Rupiah	227	3,859
	b. Valuta asing	949	4,430
4	Penempatan pada bank lain	79,002	16,747
	a. Rupiah	-	17,000
	PPA - Penempatan pada bank lain -/-	(2)	(209)
	b. Valuta asing	79,815	-
	PPA - Penempatan pada bank lain -/-	(811)	(44)
5	Surat Berharga yang dimiliki	44,798	1,361
	a. Rupiah	45,251	1,375
	i. Diperdagangkan	-	-
	ii. Tersedia untuk dijual	-	-
	iii. Dimiliki hingga jatuh tempo	45,251	1,375
	PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	(453)	(14)
	b. Valuta asing	-	-
	i. Diperdagangkan	-	-
	ii. Tersedia untuk dijual	-	-
	iii. Dimiliki hingga jatuh tempo	-	-
	PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	-	-
6	Surat berharga yang dijual dengan janji dibeli kembali	-	-
7	Obligasi Pemerintah	-	-
	a. Diperdagangkan	-	-
	b. Tersedia untuk dijual	-	-
	c. Dimiliki hingga jatuh tempo	-	-
8	Tagihan atas surat berharga yang dibeli dengan janji dijual kembali ( <i>reverse repo</i> )	-	-
	a. Rupiah	-	-
	PPA - <i>Reverse Repo</i> -/-	-	-
	b. Valuta asing	-	-
	PPA - <i>Reverse Repo</i> -/-	-	-
9	Tagihan derivatif	-	-
	PPA - Tagihan derivatif -/-	486,449	400,245
10	Kredit yang diberikan	437,392	400,245
	a. Rupiah	58,954	5,510
	i. Pihak terkait dengan bank	391,412	398,297
	ii. Pihak lain	(12,974)	(3,562)
	PPA - Kredit yang diberikan -/-	49,057	-
	b. Valuta asing	-	-
	i. Pihak terkait dengan bank	52,446	-
	ii. Pihak lain	(3,389)	-
	PPA - Kredit yang diberikan -/-	-	-
11	Tagihan akseptasi	-	-
	PPA - Tagihan akseptasi -/-	-	-
12	Penyertaan	2,498	1,243
	PPA - Penyertaan -/-	-	4,161
13	Pendapatan yang masih akan diterima	-	-
14	Biaya dibayar dimuka	-	-
15	Uang muka pajak	3,416	-
16	Aktiva pajak tangguhan	31,402	32,611
17	Aktiva tetap	(9,588)	(20,225)
	Akkumulasi penyusutan aktiva tetap -/-	-	4,351
	Properti terbengkalai	-	(122)
18	PPA - Properti terbengkalai -/- *)	-	-
19	Aktiva sewa guna	8,925	22,684
	Akkumulasi penyusutan aktiva sewa guna -/-	(1,338)	(3,049)
20	Agunan yang diambil alih	7,007	7,528
	PPA - Agunan yang diambil alih -/- *)	-	-
21	Aktiva lain - lain	1,402,568	605,398
	<b>TOTAL AKTIVA</b>		

**PERHITUNGAN LABA RUGI DAN SALDO LABA**  
**Periode 1 Januari s/d 31 Desember 2007**  
**(Dalam Jutaan Rupiah)**

No.	POS - POS	Bank X	Bank Y
	<b>PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL</b>		
1	Pendapatan bunga		
	1.1. Hasil bunga	96,493	61,283
	a. Rupiah	88,971	61,283
	b. Valuta asing	7,522	-
	1.2. Provisi dan komisi	4,951	2,669
	a. Rupiah	3,281	2,669
	b. Valuta asing	1,670	-
	<b>Jumlah Pendapatan Bunga</b>	<b>101,444</b>	<b>63,952</b>
2	Beban bunga		
	2.1. Beban bunga	53,300	38,248
	a. Rupiah	50,077	38,248
	b. Valuta asing	3,223	-
	2.2. Komisi dan provisi	-	-
	<b>Jumlah Beban Bunga</b>	<b>53,300</b>	<b>38,248</b>
	<b>Pendapatan Bunga Bersih</b>	<b>48,144</b>	<b>25,704</b>
3	Pendapatan operasional lainnya		
	3.1. Pendapatan provisi, komisi, fee	1,928	146
	3.2. Pendapatan transaksi valuta asing	559	-
	3.3. Pendapatan kenaikan nilai surat berharga	-	-
	3.4. Pendapatan lainnya	2,919	3,198
	<b>Jumlah Pendapatan Operasional Lainnya</b>	<b>5,406</b>	<b>3,344</b>
4	Beban (Pendapatan) Penyisihan Penghapusan Aktiva	<b>(10,618)</b>	<b>3,023</b>
5	Beban (Pendapatan) estimasi kerugian komitmen dan kontinjensi	<b>277</b>	<b>616</b>
6	<b>Beban operasional lainnya</b>	<b>12,992</b>	<b>15,265</b>
	6.1. Beban administrasi dan umum	10,582	16,849
	6.2. Beban personalia	-	-
	6.3. Beban penurunan nilai surat berharga	-	-
	6.4. Beban transaksi valas	622	1,964
	6.5. Beban promosi	3,692	1,109
	6.6. Beban lainnya	-	-
	<b>Jumlah Beban Operasional Lainnya</b>	<b>27,888</b>	<b>35,187</b>
		<b>36,003</b>	<b>(9,778)</b>
	<b>LABA (RUGI) OPERASIONAL</b>		
	<b>PENDAPATAN DAN BEBAN NON OPERASIONAL</b>		
7	Pendapatan non operasional	247	2,371
8	Beban non operasional	20,194	8,250
	<b>Pendapatan (Beban) Non Operasional</b>	<b>(19,947)</b>	<b>(5,879)</b>
9	Pendapatan / Beban Luar Biasa	-	-
10	<b>LABA / RUGI SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>16,056</b>	<b>(15,657)</b>
11	Taksiran pajak penghasilan -/-	4,817	-
	Penghasilan (Beban) pajak Tangguhan	-	(464)
		<b>11,239</b>	<b>(16,121)</b>
12	<b>LABA / RUGI TAHUN BERJALAN</b>	<b>4,065</b>	<b>(31,043)</b>
13	Hak minoritas -/-	-	-
14	Saldo laba (rugi) awal tahun	-	-
15	Dividen -/-	-	-
	Lainnya	15,304	(47,164)
16	Saldo laba (rugi) akhir Periode	<b>15,304</b>	<b>(47,164)</b>

## LAMPIRAN 4

### Perbandingan Rasio Keuangan Bank Sebelum Merger Per 31 Desember 2007

**PERHITUNGAN RASIO KEUANGAN**  
**PER 31 Desember 2007**  
**(Dalam Persentase)**

NO	RASIO (%)	Bank X	Bank Y
<b>I.</b>	<b>Permodalan</b>		
1	CAR dengan memperhitungkan risiko kredit	44.84%	17.89%
2	CAR dengan memperhitungkan risiko kredit dan risiko pasar	44.75%	17.89%
3	Aktiva Tetap terhadap Modal	14.96%	21.60%
<b>II.</b>	<b>Kualitas Aktiva</b>		
1	Aktiva Produktif Bermasalah	0.51%	1.45%
2	PPA produktif terhadap Aktiva Produktif	1.50%	0.79%
3	Pemenuhan PPA produktif	100.00%	102.20%
4	Pemenuhan PPA non produktif	100.00%	111.03%
5	NPL <i>gross</i>	1.46%	2.03%
6	NPL <i>net</i>	0.14%	2.02%
<b>III.</b>	<b>Rentabilitas</b>		
1	ROA	1.54%	-2.66%
2	ROE	6.31%	-29.78%
3	NIM	4.63%	5.12%
4	BOPO	66.31%	114.53%
<b>IV.</b>	<b>Likuiditas</b>		
	LDR	44.02%	73.98%
<b>V.</b>	<b>Kepatuhan (Compliance)</b>		
1	a. Persentase Pelanggaran BMPK	-	-
	a.1. Pihak Terkait	-	-
	a.2. Pihak Tidak Terkait	-	-
	b. Persentase Pelampauan BMPK	-	-
	b. 1. Pihak Terkait	-	-
	b. 2. Pihak Tidak Terkait	9.07%	7.19%
2	GWM Rupiah	5.45%	0.00%
3	GWM Valas	0.47%	12.61%
4	PDN		

LAMPIRAN 5

Laporan Keuangan Bank Hasil Merger / Penggabungan - Posisi 31 Desember 2007

N E R A C A (Hasil Merger)  
Per 31 Desember 2007  
(Dalam Jutaan Rupiah)

No.	POS - POS	BANK MERGER
	<b>AKTIVA</b>	
1	Kas	29,122
2	Penempatan pada Bank Indonesia	849,273
	a. Giro Bank Indonesia	135,528
	b. Sertifikat Bank Indonesia	712,445
	c. Lainnya	1,300
3	Giro pada bank lain	9,465
	a. Rupiah	4,086
	b. Valuta asing	5,379
4	Penempatan pada bank lain	95,749
	a. Rupiah	17,000
	PPA - Penempatan pada bank lain -/-	(211)
	b. Valuta asing	79,815
	PPA - Penempatan pada bank lain -/-	(855)
5	Surat Berharga yang dimiliki	46,159
	a. Rupiah	46,626
	i. Diperdagangkan	-
	ii. Tersedia untuk dijual	-
	iii. Dimiliki hingga jatuh tempo	46,626
	PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	(467)
	b. Valuta asing	-
	i. Diperdagangkan	-
	ii. Tersedia untuk dijual	-
	iii. Dimiliki hingga jatuh tempo	-
	PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	-
6	Surat berharga yang dijual dengan janji dibeli kembali	-
7	Obligasi Pemerintah	-
	a. Diperdagangkan	-
	b. Tersedia untuk dijual	-
	c. Dimiliki hingga jatuh tempo	-
8	Tagihan atas surat berharga yang dibeli dengan janji dijual kembali (reverse repo)	-
	a. Rupiah	-
	PPA - Reverse Repo -/-	-
	b. Valuta asing	-
	PPA - Reverse Repo -/-	-
9	Tagihan derivatif	886,694
	PPA - Tagihan derivatif -/-	837,637
10	Kredit yang diberikan	64,464
	a. Rupiah	789,709
	i. Pihak terkait dengan bank	(16,536)
	ii. Pihak lain	49,057
	PPA - Kredit yang diberikan -/-	-
	b. Valuta asing	52,446
	i. Pihak terkait dengan bank	(3,389)
	ii. Pihak lain	-
	PPA - Kredit yang diberikan -/-	-
11	Tagihan akseptasi	-
	PPA - Tagihan akseptasi -/-	-
12	Penyertaan	3,741
	PPA - Penyertaan -/-	4,161
13	Pendapatan yang masih akan diterima	-
14	Biaya dibayar dimuka	3,416
15	Uang muka pajak	64,013
16	Aktiva pajak tangguhan	(29,813)
17	Aktiva tetap	4,351
	Akumulasi penyusutan aktiva tetap -/-	(122)
18	Properti terbengkalai	-
	PPA - Properti terbengkalai -/- *)	-
19	Aktiva sewa guna	31,609
	Akumulasi penyusutan aktiva sewa guna -/-	(4,387)
20	Agunan yang diambil alih	14,535
	PPA - Agunan yang diambil alih -/- *)	-
21	Aktiva lain - lain	2,007,966
	<b>TOTAL AKTIVA</b>	

No.	POS - POS	BANK MERGER
	<b>PASIVA</b>	
1	Giro	245,736
	a. Rupiah	189,750
	b. Valuta asing	55,986
2	Kewajiban segera lainnya	31,096
3	Tabungan	168,321
4	Simpanan berjangka	1,273,991
	a. Rupiah	1,220,094
	i. Pihak terkait dengan bank	120,752
	ii. Pihak lain	1,099,342
	b. Valuta asing	53,897
	i. Pihak terkait dengan bank	10,781
	ii. Pihak lain	43,116
5	Sertifikat deposito	-
	a. Rupiah	-
	b. Valuta asing	1,022
6	Simpanan dari bank lain	-
7	Kewajiban pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat <i>re:po</i>	-
8	Kewajiban derivatif	-
9	Kewajiban akseptasi	-
10	Surat berharga yang diterbitkan	-
	a. Rupiah	-
	b. Valuta asing	-
11	Pinjaman yang diterima	-
	a. Fasilitas pendanaan jangka pendek Bank Indonesia	-
	b. Lainnya	-
	i. Rupiah	-
	- Pihak terkait dengan bank	-
	- Pihak lain	-
	ii. Valuta asing	-
	- Pihak terkait dengan bank	-
	- Pihak lain	4,202
12	Estimasi kerugian komitmen dan kontinjensi	-
13	Kewajiban sewa guna usaha	3,997
14	Beban yang masih harus dibayar	-
15	Taksiran pajak penghasilan	-
16	Kewajiban pajak tangguhan	9,790
17	Kewajiban lain - lain	-
18	Pinjaman subordinasi	-
	a. Pihak terkait dengan bank	-
	b. Pihak lain	-
19	Modal Pinjaman	-
	a. Pihak terkait dengan bank	-
	b. Pihak lain	269,811
20	Hak minoritas	274,225
21	Ekuitas	27,446
	a. Modal disetor	-
	b. Agio (disagio)	-
	c. Modal sumbangan	-
	d. Dana setoran modal	-
	e. Selisih penjabaran laporan keuangan	-
	e. Selisih penilaian kembali aktiva tetap	-
	f. Laba (rugi) yang belum direalisasi dari surat berharga	(31,860)
	g. Pendapatan komprehensif lainnya	2,007,966
	h. Saldo laba (rugi)	
	<b>TOTAL PASIVA</b>	



**PERHITUNGAN LABA RUGI DAN SALDO LABA**  
**Periode 1 Januari s/d 31 Desember 2007**  
**(Dalam Jutaan Rupiah)**

No.	POS - POS	BANK MERGER
	<b>PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL</b>	
1	Pendapatan bunga	
	1.1. Hasil bunga	157,776
	a. Rupiah	150,254
	b. Valuta asing	7,522
	1.2. Provisi dan komisi	7,620
	a. Rupiah	5,950
	b. Valuta asing	1,670
	<b>Jumlah Pendapatan Bunga</b>	<b>165,396</b>
2	Beban bunga	
	2.1. Beban bunga	91,548
	a. Rupiah	88,325
	b. Valuta asing	3,223
	2.2. Komisi dan provisi	-
	<b>Jumlah Beban Bunga</b>	<b>91,548</b>
	<b>Pendapatan Bunga Bersih</b>	<b>73,848</b>
3	Pendapatan operasional lainnya	
	3.1. Pendapatan provisi, komisi, fee	2,074
	3.2. Pendapatan transaksi valuta asing	559
	3.3. Pendapatan kenaikan nilai surat berharga	-
	3.4. Pendapatan lainnya	6,117
	<b>Jumlah Pendapatan Operasional Lainnya</b>	<b>8,750</b>
4	Beban (Pendapatan) Penyisihan Penghapusan Aktiva	(7,595)
5	Beban (Pendapatan) estimasi kerugian komitmen dan kontinjensi	893
6	<b>Beban operasional lainnya</b>	<b>28,257</b>
	6.1. Beban administrasi dan umum	27,431
	6.2. Beban personalia	-
	6.3. Beban penurunan nilai surat berharga	-
	6.4. Beban transaksi valas	2,586
	6.5. Beban promosi	4,801
	6.6. Beban lainnya	-
	<b>Jumlah Beban Operasional Lainnya</b>	<b>63,075</b>
	<b>LABA (RUGI) OPERASIONAL</b>	<b>26,225</b>
	<b>PENDAPATAN DAN BEBAN NON OPERASIONAL</b>	
7	Pendapatan non operasional	2,618
8	Beban non operasional	28,444
	<b>Pendapatan (Beban) Non Operasional</b>	<b>(25,826)</b>
9	Pendapatan / Beban Luar Biasa	-
10	<b>LABA / RUGI SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>399</b>
11	Taksiran pajak penghasilan -/-	4,817
	Penghasilan (Beban) pajak Tangguhan	(464)
	<b>LABA / RUGI TAHUN BERJALAN</b>	<b>(4,882)</b>
12	Hak minoritas -/-	-
13	Saldo laba (rugi) awal tahun	(26,978)
14	Dividen -/-	-
15	Lainnya	-
16	Saldo laba (rugi) akhir Periode	<b>(31,860)</b>

## LAMPIRAN 6

### Perbandingan Rasio Keuangan Bank Sebelum dan Sesudah Merger

Per 31 Desember 2007

#### PERHITUNGAN RASIO KEUANGAN

PER 31 Desember 2007

(Dalam Persentase)

NO	RASIO (%)	Bank X	Bank Y	BANK MERGER
<b>I.</b>	<b>Permodalan</b>			
1	CAR	44.84%	17.89%	28.76%
<b>II.</b>	<b>Kualitas Aktiva</b>			
1	Aktiva Produktif Bermasalah	0.51%	1.45%	0.48%
2	Pemenuhan PPA produktif	100.00%	102.20%	100%
3	NPL <i>gross</i>	1.46%	2.03%	1.65%
4	NPL <i>net</i>	0.14%	2.02%	0.94%
<b>III</b>	<b>Rentabilitas</b>			
1	ROA	1.54%	-2.66%	-0.26%
2	ROE	6.31%	-29.78%	-1.93%
3	NIM	4.63%	5.12%	2.16%
4	BOPO	66.31%	114.53%	91.68%
<b>IV</b>	<b>Likuiditas</b>			
	LDR	44.02%	73.98%	53.47%

## LAMPIRAN 7

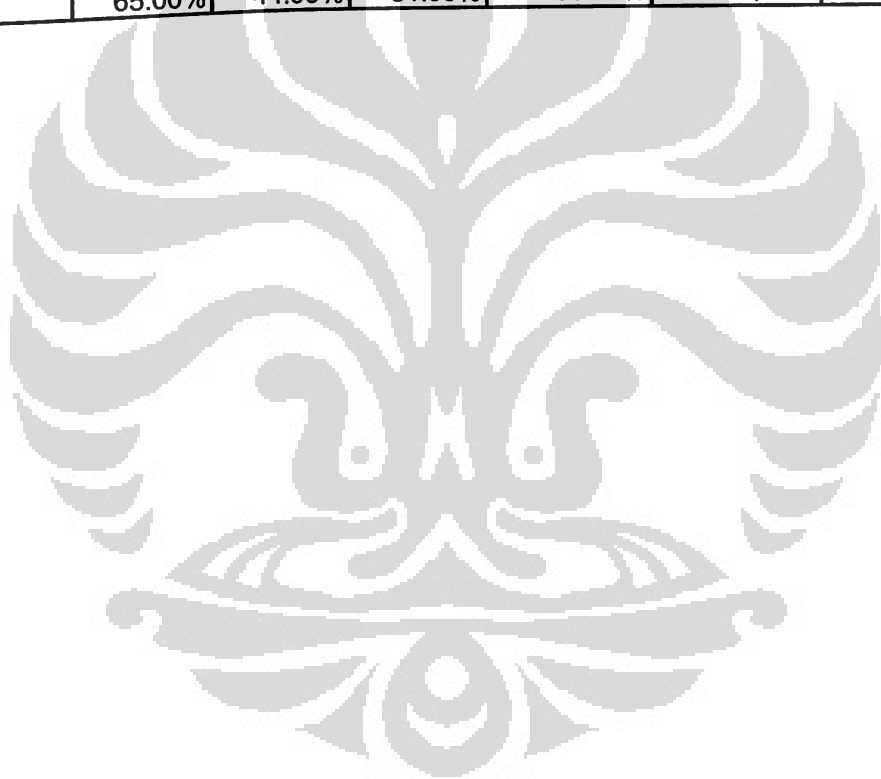
Perkembangan Kinerja Keuangan Bank X (*acquiring bank*) selama lima tahun terakhir sebelum merger (dalam Rp juta)

	2003		2004		2005		2006		2007		Pertumbuhan RATA-2		
	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	
Total Asset	418,790	511,567	92,777	22.15%	663,358	151,791	29.67%	1,030,963	367,605	1,402,568	371,605	36.04%	805,449
Kredit Yang Diberikan	125,430	216,122	90,692	72.30%	322,574	106,462	49.26%	319,975	(2,599)	486,449	166,474	52.03%	294,110
Aktiva Produktif	352,904	317,700	(35,204)	-9.98%	472,812	155,112	48.82%	875,146	402,334	611,425	(263,721)	-30.13%	525,997
Dana Pihak Ketiga	282,591	370,145	87,554	30.98%	435,526	65,381	17.66%	631,422	195,896	1,142,225	510,803	80.90%	572,382
- Giro	50,472	127,044	76,572	151.71%	79,233	(47,811)	-37.63%	95,808	16,575	184,160	88,352	92.22%	107,343
- Tabungan	11,566	18,931	7,365	63.68%	14,856	(4,075)	-21.53%	22,805	7,949	39,775	16,970	74.41%	21,587
- Deposito	220,553	224,170	3,617	1.64%	341,437	117,267	52.31%	512,809	171,372	918,290	405,481	79.07%	443,452
Modal	105,702	135,402	29,700	28.10%	145,320	9,918	7.32%	147,431	2,111	215,675	68,244	46.29%	149,906
Laba / Rugi	(177,260)	(155,711)	21,549	-12.16%	(139,277)	16,434	-10.55%	(137,697)	1,580	15,304	153,001	-111.11%	(118,928)
Komposisi :													
Aktiva Produktif	84.27%	62.10%			71.28%			84.89%		43.59%			
DPK	67.48%	72.36%			65.65%			61.25%		81.44%			

## LAMPIRAN 8

Perkembangan Rasio Keuangan *Acquiring Bank* selama lima (5) tahun terakhir

	2003	2004	2005	2006	2007	Rata-2
CAR	61.0%	43.0%	40.0%	28.0%	45,54%	34.4%
ROA	6.0%	6.0%	2.0%	2.0%	1,34%	3.2%
ROE	33.0%	26.0%	10.0%	1.0%	5,53%	14.0%
LDR	44.39%	58.39%	74.07%	50.68%	42.59%	54.0%
NPL (Gross)	4.00%	4.00%	6.00%	7.00%	1,47%	4.2%
NPL (Nett)	0.00%	0.00%	3.00%	2.00%	0,14%	1.0%
NIM	4.00%	5.00%	5.00%	5.00%	4,61%	3.8%
BOPO	65.00%	44.00%	81.00%	93.00%	68,45%	56.6%



## LAMPIRAN 9

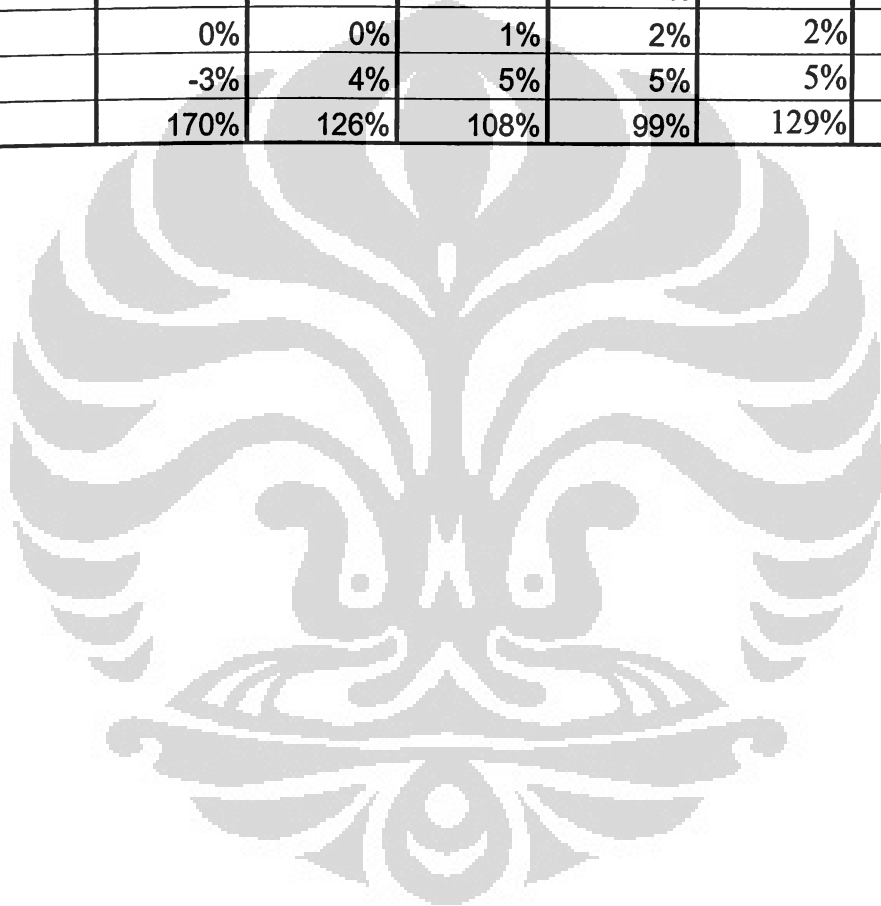
Perkembangan Kinerja Keuangan Bank Y (target bank) selama lima tahun terakhir sebelum merger (dalam Rp juta)

	2003		2004		2005		2006		2007		Pertumbuhan		RATA-2
	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	Nilai	%	
Total Asset	251,741		384,125	52.59%	508,457	32.37%	615,858	21.12%	605,398	(10,460)	-1.70%	473,116	
Kredit Yang Diberikan	79,158		231,083	191.93%	286,088	23.80%	344,949	20.57%	400,245	55,296	16.03%	268,305	
Aktiva Produktif	84,099		289,631	244.39%	382,211	31.96%	390,000	2.04%	426,642	36,642	9.40%	314,517	
Dana Pihak Ketiga	256,037		364,044	42.18%	485,777	33.44%	536,885	10.52%	545,823	8,938	1.66%	437,713	
- Giro	65,146		102,852	57.88%	83,546	(19,306)	60,842	-27.18%	61,576	734	1.21%	74,792	
- Tabungan	115,457		146,889	27.22%	117,458	(29,431)	123,747	5.35%	128,546	4,799	3.88%	126,419	
- Deposito	75,434		114,303	51.53%	284,773	170,470	352,296	23.71%	355,701	3,405	0.97%	236,501	
Modal	(7,788)		15,922	-304.44%	71,433	55,511	72,500	1.49%	54,136	(18,364)	-25.33%	41,241	
Laba / Rugi	(57,270)		(55,895)	-2.40%	(54,553)	1,342	(29,912)	-45.17%	(47,164)	(17,252)	57.68%	(48,959)	
Komposisi :													
Aktiva Produktif	33.41%		75.40%		75.17%		63.33%		70.47%				
DPK	101.71%		94.77%		95.54%		87.18%		90.16%				

## LAMPIRAN 10

### Perkembangan Rasio Keuangan *Target Bank* selama lima (5) tahun terakhir

	2003	2004	2005	2006	2007	Rata-2
CAR	11%	15%	14%	17%	10%	13.39%
ROA	-7%	-5%	1%	3%	-3%	-2.23%
ROE	-139%	2%	3%	40%	-34%	-25.68%
LDR	30%	63%	58%	64%	72%	57.50%
NPL (Gross)	5%	1%	1%	2%	2%	2.21%
NPL (Nett)	0%	0%	1%	2%	2%	1.00%
NIM	-3%	4%	5%	5%	5%	3.18%
BOPO	170%	126%	108%	99%	129%	126.48%



## LAMPIRAN 11

### Perbandingan Laporan Keuangan Bank hasil merger – Realisasi Triwulan I (31 Maret 2008) – Proyeksi Keuangan Bank sd 31 Desember 2008 – Dalam Rp Juta

N E R A C A BANK PASCA MERGER  
Per 31 Desember 2007 dan Realisasi 31 Maret 2008 (Dalam Rp Juta)

No.	POS - POS	BANK MERGER 31 DES 2007	REALISASI 31 MARET 2008	PROYEKSI SD. 31 DES 2008
	<b>AKTIVA</b>			
1	Kas	29,122	43,052	31,922
2	Penempatan pada Bank Indonesia	849,273	540,719	581,134
	a. Giro Bank Indonesia	135,528	142,326	131,403
	b. Sertifikat Bank Indonesia	712,445	398,393	449,731
	c. Lainnya	1,300	-	-
3	Giro pada bank lain	9,465	11,512	6,715
	a. Rupiah	4,086	3,640	5,108
	b. Valuta asing	5,379	7,872	1,606
4	Penempatan pada bank lain	95,749	119,096	101,062
	a. Rupiah	17,000	105,500	58,223
	PPA - Penempatan pada bank lain -/-	(211)	(870)	-
	b. Valuta asing	79,815	14,728	44,213
	PPA - Penempatan pada bank lain -/-	(855)	(262)	(1,374)
5	Surat Berharga yang dimiliki	46,159	55,764	100,697
	a. Rupiah	46,626	55,764	101,077
	i. Diperdagangkan	-	16,004	-
	ii. Tersedia untuk dijual	-	40,325	-
	iii. Dimiliki hingga jatuh tempo	46,626	-	101,077
	PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	(467)	(565)	(380)
	b. Valuta asing	-	-	-
	i. Diperdagangkan	-	-	-
	ii. Tersedia untuk dijual	-	-	-
	iii. Dimiliki hingga jatuh tempo	-	-	-
	PPA - Surat berharga yang dimiliki -/-	-	-	-
6	Surat berharga yang dijual dengan janji dibeli kembali	-	-	-
7	Obligasi Pemerintah	-	140,045	200,000
	a. Diperdagangkan	-	-	-
	b. Tersedia untuk dijual	-	140,045	-
	c. Dimiliki hingga jatuh tempo	-	-	200,000
8	Tagihan atas surat berharga yang dibeli dengan janji dijual kembali ( <i>reverse repo</i> )	-	-	-
	a. Rupiah	-	-	-
	PPA - <i>Reverse Repo</i> -/-	-	-	-
	b. Valuta asing	-	-	-
	PPA - <i>Reverse Repo</i> -/-	-	-	-
9	Tagihan derivatif	-	-	-
	PPA - Tagihan derivatif -/-	-	-	-
6	Kredit yang diberikan	886,694	835,104	1,140,705
	a. Rupiah	837,637	781,425	1,077,770
	i. Pihak terkait dengan bank	64,464	65,668	-
	ii. Pihak lain	789,709	736,614	1,105,178
	PPA - Kredit yang diberikan -/-	(16,536)	(20,857)	(27,408)
	b. Valuta asing	49,057	53,679	62,935
	i. Pihak terkait dengan bank	-	-	-
	ii. Pihak lain	49,057	53,679	62,935
	PPA - Kredit yang diberikan -/-	(3,389)	(2,774)	(27,408)
7	Tagihan akseptasi	-	-	(460)
	PPA - Tagihan akseptasi -/-	-	-	(460)
12	Penyertaan	-	-	-
	PPA - Penyertaan -/-	-	-	-
8	Pendapatan yang masih akan diterima	3,741	4,761	5,568
9	Biaya dibayar dimuka	4,161	3,804	3,659
10	Uang muka pajak	-	137	3,502
11	Aktiva pajak tangguhan	3,416	8,531	8,531
12	Aktiva tetap	64,013	64,363	90,128
	Akumulasi penyusutan aktiva tetap -/-	(29,813)	(31,029)	(30,916)
13	Properti terbengkalai	4,351	4,386	-
	PPA - Properti terbengkalai -/- *)	(122)	(123)	-
19	Aktiva sewa guna	-	-	-
	Akumulasi penyusutan aktiva sewa guna -/-	-	-	-
14	Agunan yang diambil alih	31,609	27,413	32,694
	PPA - Agunan yang diambil alih -/- *)	(4,387)	(6,328)	(7,345)
		14,535	48,019	14,183
15	Aktiva lain - lain	-	-	-
	<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>2,007,966</b>	<b>1,869,226</b>	<b>2,281,779</b>

No.	POS - POS	BANK MERGER 31 DES 2007	REALISASI 31 MARET 2008	PROYEKSI SD. 31 DES 2008
	<b>PASIVA</b>			
1	Giro	245,736	230,247	282,498
	a. Rupiah	189,750	174,895	218,211
	b. Valuta asing	55,986	55,352	64,287
2	Kewajiban segera lainnya	31,096	14,578	4,040
3	Tabungan	168,321	171,339	193,570
4	Simpanan berjangka	1,273,991	1,184,093	1,484,187
	a. Rupiah	1,220,094	1,155,750	1,403,108
	i. Pihak terkait dengan bank	120,752	129,802	-
	ii. Pihak lain	1,099,342	1,025,948	1,403,108
	b. Valuta asing	53,897	28,343	81,079
	i. Pihak terkait dengan bank	10,781	1,473	-
	ii. Pihak lain	43,116	26,870	81,079
5	Sertifikat deposito	-	-	-
	a. Rupiah	-	-	-
	b. Valuta asing	-	-	-
5	Simpanan dari bank lain	1,022	810	1,221
7	Kewajiban pembelian kembali surat berharga yang dijual dengan syarat <i>re:po</i>	-	-	-
8	Kewajiban derivatif	-	-	-
9	Kewajiban akseptasi	-	-	-
10	Surat berharga yang diterbitkan	-	-	-
	a. Rupiah	-	-	-
	b. Valuta asing	-	-	-
11	Pinjaman yang diterima	-	-	-
	a. Fasilitas pendanaan jangka pendek Bank Indonesia	-	-	-
	b. Lainnya	-	-	-
	i. Rupiah	-	-	-
	- Pihak terkait dengan bank	-	-	-
	- Pihak lain	-	-	-
	ii. Valuta asing	-	-	-
	- Pihak terkait dengan bank	-	-	-
	- Pihak lain	-	-	-
6	Estimasi kerugian komitmen dan kontinjensi	4,202	4,152	4,075
13	Kewajiban sewa guna usaha	-	-	-
7	Beban yang masih harus dibayar	3,997	3,783	5,172
8	Taksiran pajak penghasilan	-	451	775
16	Kewajiban pajak tangguhan	-	-	-
9	Kewajiban lain - lain	9,790	12,778	21,467
18	Pinjaman subordinasi	-	-	-
	a. Pihak terkait dengan bank	-	-	-
	b. Pihak lain	-	45	-
10	Modal Pinjaman	-	-	-
	a. Pihak terkait dengan bank	-	45	-
	b. Pihak lain	-	-	-
20	Hak minoritas	254,507	246,950	284,774
11	Ekuitas	274,225	274,225	274,225
	a. Modal disetor	27,446	27,446	27,446
	b. Agio (disagio)	-	-	-
	c. Modal sumbangan	-	-	-
	d. Dana setoran modal	-	-	-
	e. Selisih penjabaran laporan keuangan	-	-	-
	e. Selisih penilaian kembali aktiva tetap	-	(8,049)	-
	c. Laba (rugi) yang belum direalisasi dari surat berharga	-	-	-
	g. Pendapatan komprehensif lainnya	(47,164)	(46,672)	(16,897)
	d. Saldo laba (rugi)	1,992,662	1,869,226	2,281,779
	<b>TOTAL PASIVA</b>			



**PERHITUNGAN LABA RUGI - BANK PASCA MERGER**  
**Per 31 Desember 2007 dan Realisasi 31 Maret 2008**  
(Dalam Jutaan Rupiah)

No.	POS - POS	BANK MERGER 31 DES 2007	REALISASI 31 MARET 2008	PROYEKSI SD. 31 DES 2008
	<b>PENDAPATAN DAN BEBAN OPERASIONAL</b>			
1	Pendapatan bunga			
	1.1. Hasil bunga	157,776	44,234	235,352
	a. Rupiah	150,254	42,897	231,821
	b. Valuta asing	7,522	1,337	3,530
	1.2. Provisi dan komisi	7,620	1,557	4,868
	a. Rupiah	5,950	1,299	4,868
	b. Valuta asing	1,670	258	-
	<b>Jumlah Pendapatan Bunga</b>	<b>165,396</b>	<b>45,791</b>	<b>240,220</b>
2	Beban bunga			
	2.1. Beban bunga	91,548	26,896	116,587
	a. Rupiah	88,325	26,412	112,809
	b. Valuta asing	3,223	484	3,778
	2.2. Komisi dan provisi	-	-	86
	<b>Jumlah Beban Bunga</b>	<b>91,548</b>	<b>26,896</b>	<b>116,673</b>
	<b>Pendapatan Bunga Bersih</b>	<b>73,848</b>	<b>18,895</b>	<b>123,547</b>
3	Pendapatan operasional lainnya			
	3.1. Pendapatan provisi, komisi, fee	2,074	544	2,818
	3.2. Pendapatan transaksi valuta asing	559	350	802
	3.3. Pendapatan kenaikan nilai surat berharga	-	-	1
	3.4. Pendapatan lainnya	6,117	789	5,180
	<b>Jumlah Pendapatan Operasional Lainnya</b>	<b>8,750</b>	<b>1,683</b>	<b>8,801</b>
4	Beban (Pendapatan) Penyisihan Penghapusan Aktiva	(7,595)	3,745	6,921
5	Beban (Pendapatan) estimasi kerugian komitmen dan kontinjensi	893	554	492
6	<b>Beban operasional lainnya</b>			
	6.1. Beban administrasi dan umum	28,257	5,422	49,322
	6.2. Beban personalia	27,431	6,717	32,159
	6.3. Beban penurunan nilai surat berharga	-	267	-
	6.4. Beban transaksi valas	-	-	-
	6.5. Beban promosi	2,586	723	-
	6.6. Beban lainnya	4,801	1,668	5,504
	<b>Jumlah Beban Operasional Lainnya</b>	<b>63,075</b>	<b>14,797</b>	<b>86,985</b>
	<b>LABA (RUGI) OPERASIONAL</b>	<b>26,225</b>	<b>1,482</b>	<b>37,950</b>
	<b>PENDAPATAN DAN BEBAN NON OPERASIONAL</b>			
7	Pendapatan non operasional	2,618	98	40,662
8	Beban non operasional	28,444	152	40,051
	<b>Pendapatan (Beban) Non Operasional</b>	<b>(25,826)</b>	<b>(54)</b>	<b>611</b>
9	Pendapatan / Beban Luar Biasa	399	1,428	38,561
10	<b>LABA / RUGI SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>4,817</b>	<b>411</b>	<b>11,551</b>
11	Taksiran pajak penghasilan -/-	(464)	-	-
12	Penghasilan (Beban) pajak Tangguhan	(4,882)	1,017	27,010
	<b>LABA / RUGI TAHUN BERJALAN</b>	<b>(26,978)</b>	<b>(47,689)</b>	<b>(43,907)</b>
13	Hak minoritas -/-	-	-	-
14	Saldo laba (rugi) awal tahun	-	-	-
15	Dividen -/-	-	-	-
16	Lainnya	-	-	-
	<b>Saldo laba (rugi) akhir Periode</b>	<b>(31,860)</b>	<b>(46,672)</b>	<b>(16,897)</b>

## LAMPIRAN 12

### Laporan Keuangan Bank hasil merger - Proyeksi Keuangan Bank sd 31 Desember tahun 2008

#### NERACA BANK PASCA MERGER

Proyeksi s/d 31 Desember 2008

(Dalam Jutaan Rupiah)

No.	POS - POS	BANK MERGER 31 DES 2007	PROYEKSI RENCANA BISNIS BANK TAHUN 2008			
			Triwulan I 31 Mar 2008	Triwulan II 30 Juni 2008	Triwulan III 30 Sept 2008	Triwulan IV 31 Des 2008
<b>AKTIVA</b>						
1	Kas	29,122	29,765	30,484	31,203	31,922
2	Penempatan pada Bank Indonesia	849,273	773,948	721,343	668,739	581,134
3	Giro pada bank lain	9,465	5,707	6,043	6,379	6,715
4	Penempatan pada bank lain	95,749	72,300	54,644	40,955	101,062
5	Surat Berharga yang dimiliki	46,159	59,382	72,904	86,426	100,697
7	Obligasi Pemerintah	-	60,000	120,000	180,000	200,000
6	Kredit yang diberikan	886,694	947,093	1,011,631	1,076,168	1,140,705
7	Tagihan akseptasi	-	(115)	(230)	(345)	(460)
	PPA - Tagihan akseptasi -/-	-	(115)	(230)	(345)	(460)
8	Pendapatan yang masih akan diterima	3,741	5,130	5,276	5,422	5,568
9	Biaya dibayar dimuka	4,161	3,534	3,576	3,618	3,659
10	Uang muka pajak	-	3,377	3,418	3,460	3,502
11	Aktiva pajak tangguhan	3,416	8,531	8,531	8,531	8,531
12	Aktiva tetap	64,013	71,528	80,213	85,873	90,128
	Akumulasi penyusutan aktiva tetap -/-	(29,813)	(29,846)	(30,104)	(30,468)	(30,916)
13	Properti terbengkalai	4,351	-	-	-	-
	PPA - Properti terbengkalai -/- *)	(122)	-	-	-	-
14	Agunan yang diambil alih	27,222	25,349	25,349	25,349	25,349
15	Aktiva lain - lain	14,535	13,682	13,845	14,014	14,183
	<b>TOTAL AKTIVA</b>	<b>2,007,966</b>	<b>2,049,365</b>	<b>2,126,923</b>	<b>2,205,324</b>	<b>2,281,779</b>

No.	POS - POS	BANK MERGER 31 DES 2007	PROYEKSI RENCANA BISNIS BANK TAHUN 2008			
			Triwulan I 31 Mar 2008	Triwulan II 30 Juni 2008	Triwulan III 30 Sept 2008	Triwulan IV 31 Des 2008
<b>PASIVA</b>						
1	Giro	245,736	254,861	264,074	273,286	282,498
2	Kewajiban segera lainnya	31,096	3,514	3,689	3,864	4,040
3	Tabungan	168,321	174,634	180,946	187,258	193,570
4	Simpanan berjangka	1,273,991	1,325,229	1,378,215	1,431,202	1,484,187
5	Simpanan dari bank lain	1,022	1,057	1,109	1,164	1,221
6	Estimasi kerugian komitmen dan kontinjensi	4,202	4,051	4,058	4,066	4,075
7	Beban yang masih harus dibayar	3,997	4,526	4,741	4,957	5,172
9	Kewajiban lain - lain	9,790	17,436	18,779	20,123	21,467
11	Ekuitas	254,507	263,081	270,302	278,364	284,774
	a. Modal disetor	274,225	274,225	274,225	274,225	274,225
	b. Agio (disagio)	27,446	27,446	27,446	27,446	27,446
	d. Saldo laba (rugi)	(47,164)	(38,590)	(31,370)	(23,306)	(16,897)
	<b>TOTAL PASIVA</b>	<b>1,992,662</b>	<b>2,049,365</b>	<b>2,126,923</b>	<b>2,205,322</b>	<b>2,281,779</b>

**PERHITUNGAN LABA RUGI - BANK PASCA MERGER**

Proyeksi s/d 31 Desember 2008

(Dalam Jutaan Rupiah)

No.	POS - POS	BANK MERGER 31 DES 2007	PROYEKSI RENCANA BISNIS BANK TAHUN 2008			
			Triwulan I 31 Mar 2008	Triwulan II 30 Juni 2008	Triwulan III 30 Sept 2008	Triwulan IV 31 Des 2008
	<b>PENDAPATAN &amp; BEBAN OPERASIONAL</b>					
1	Pendapatan bunga					
	1.1. Hasil bunga	157,776	53,229	110,351	171,360	235,352
	1.2. Provisi dan komisi	7,620	885	2,213	3,540	4,868
	<b>Jumlah Pendapatan Bunga</b>	<b>165,396</b>	<b>54,114</b>	<b>112,564</b>	<b>174,900</b>	<b>240,220</b>
2	Beban bunga					
	2.1. Beban bunga	91,548	27,189	55,724	85,626	116,587
	2.2. Komisi dan provisi	-	21	43	64	86
	<b>Jumlah Beban Bunga</b>	<b>91,548</b>	<b>27,210</b>	<b>55,767</b>	<b>85,690</b>	<b>116,673</b>
	<b>Pendapatan Bunga Bersih</b>	<b>73,848</b>	<b>26,904</b>	<b>56,797</b>	<b>89,210</b>	<b>123,547</b>
3	Pendapatan operasional lainnya					
	3.1. Pendapatan provisi, komisi, fee	2,074	705	1,409	2,114	2,818
	3.2. Pendapatan transaksi valuta asing	559	200	401	601	802
	3.3. Pendapatan kenaikan nilai surat berharga	-	-	-	-	1
	3.4. Pendapatan lainnya	6,117	1,295	2,590	3,885	5,180
	<b>Jumlah Pendapatan Operasional Lainnya</b>	<b>8,750</b>	<b>2,200</b>	<b>4,400</b>	<b>6,600</b>	<b>8,801</b>
4	Beban (Pendapatan) Peny. Penghapusan Aktiva	(7,595)	1,804	3,204	4,684	6,921
5	Beban(Pendptn)est.kerugian komitmen & kontinjensi	893	122	245	368	492
6	<b>Beban operasional lainnya</b>					
	6.1. Beban administrasi dan umum	28,257	10,330	21,321	33,500	49,322
	6.2. Beban personalia	27,431	8,035	16,082	24,179	32,159
	6.5. Beban promosi	2,586	-	-	-	-
	6.6. Beban lainnya	4,801	1,375	2,752	4,128	5,504
	<b>Jumlah Beban Operasional Lainnya</b>	<b>63,075</b>	<b>19,741</b>	<b>40,155</b>	<b>61,807</b>	<b>86,985</b>
	<b>LABA (RUGI) OPERASIONAL</b>	<b>26,225</b>	<b>7,437</b>	<b>17,593</b>	<b>28,951</b>	<b>37,950</b>
	<b>PENDAPATAN &amp; BEBAN NON OPERASIONAL</b>					
7	Pendapatan non operasional	2,618	10,165	20,331	30,496	40,662
8	Beban non operasional	28,444	10,013	20,025	30,036	40,051
	<b>Pendapatan (Beban) Non Operasional</b>	<b>(25,826)</b>	<b>152</b>	<b>306</b>	<b>460</b>	<b>611</b>
9	Pendapatan / Beban Luar Biasa					
10	<b>LABA / RUGI SEBELUM PAJAK PENGHASILAN</b>	<b>399</b>	<b>7,589</b>	<b>17,899</b>	<b>29,411</b>	<b>38,561</b>
11	Taksiran pajak penghasilan -/-	4,817	2,272	5,361	8,810	11,551
	Penghasilan (Beban) pajak Tangguhan	(464)	-	-	-	-
	<b>LABA / RUGI TAHUN BERJALAN</b>	<b>(4,882)</b>	<b>5,317</b>	<b>12,538</b>	<b>20,601</b>	<b>27,010</b>
12	Hak minoritas -/-	-	-	-	-	-
13	Saldo laba (rugi) awal tahun	(26,978)	(43,907)	(43,907)	(43,907)	(43,907)
14	Dividen -/-	-	-	-	-	-
15	Lainnya	-	-	-	-	-
16	<b>Saldo laba (rugi) akhir Periode</b>	<b>(31,860)</b>	<b>(38,590)</b>	<b>(31,369)</b>	<b>(23,306)</b>	<b>(16,897)</b>

## LAMPIRAN 13

### Proyeksi Rasio Keuangan Bank hasil merger - sd 31 Desember tahun 2008

RASIO-RASIO	BANK MERGER 31 DES 2007	PROYEKSI RENCANA BISNIS BANK TAHUN 2008			
		Triwulan I 31 Mar 2008	Triwulan II 30 Juni 2008	Triwulan III 30 Sept 2008	Triwulan IV 31 Des 2008
<b>Permodalan</b>					
1 CAR	28.76%	27.49%	26.85%	26.49%	25.70%
<b>Kualitas Aktiva</b>					
1 Aktiva Produktif Bermasalah	0.49%	0.75%	0.72%	0.70%	0.67%
2 Pemenuhan PPA produktif	100.00%	103.68%	103.68%	103.68%	103.68%
3 NPL <i>gross</i>	1.65%	1.65%	1.65%	1.65%	1.65%
NPL <i>net</i>	0.94%	0.63%	0.58%	0.54%	0.50%
<b>Rentabilitas</b>					
1 ROA	-0.26%	1.93%	1.96%	1.98%	1.45%
2 ROE	-1.93%	9.95%	10.03%	10.24%	7.62%
3 NIM	2.16%	6.43%	6.59%	6.94%	7.39%
4 BOPO	91.68%	83.84%	83.69%	84.06%	88.97%
<b>Likuiditas</b>					
1 LDR	53.47%	55.22%	56.79%	58.24%	59.59%