

90f2009



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL
UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

KARYA AKHIR

EVALUASI RENCANA KONSOLIDASI PT BANK DANAMON
INDONESIA TBK. DAN PT BANK INTERNASIONAL
INDONESIA TBK.

Diajukan oleh:

Muhammad Heryanto

6604522767

T
23068

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR
MAGISTER MANAJEMEN
2008






**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
MAGISTER MANAJEMEN**

TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR

Nama : **Muhammad Heryanto**
Nomor Mahasiswa : **6604522767**
Konsentrasi : **Manajemen Risiko**
Judul Karya Akhir : **Evaluasi Rencana Konsolidasi PT Bank Danamon
Indonesia Tbk. dan PT Bank Internasional Indonesia
Tbk.**

Tanggal Ketua Program Studi
Magister Manajemen: 
Rhenald Kasali, PhD

Tanggal Pembimbing Karya Akhir: 
Dr. Muhammad Muslich



BERITA ACARA PRESENTASI KARYA AKHIR

Pada hari **RABU**, tanggal **07 MEI 2008**, telah dilaksanakan presentasi Karya Akhir dari mahasiswa dengan

Nama : Muhammad Heryanto

No. Mhs : 6604522767

Konsentrasi : Manajemen Risiko - Malam

Presentasi tersebut diuji oleh tim penguji yang terdiri dari :

Nama :

Tanda Tangan :

1. Dr. Firman Djunasien

(Ketua)

2. Pamuji Gesang Raharjo, MM

(Anggota 1)

3. Dr. Muhammad Muslich

(Anggota 2/ Pembimbing)

Mengetahui,

Ratna Wardani, MM
Kepala Bagian Administrasi Akademik

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : **Muhammad Heryanto**
No. Mahasiswa : **6604522767**
Konsentrasi : **Manajemen Risiko**

Dengan ini menyatakan sebagai berikut:

1) Karya akhir yang berjudul:

Evaluasi Rencana Konsolidasi PT Bank Danamon Indonesia Tbk. dan PT Bank Internasional Indonesia Tbk.

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

2) Setiap ide atau kutipan 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 dihasilkan berkat bimbingan dan dukungan penuh oleh pembimbing saya, yaitu :

Bapak DR. Muhammad Muslich

Apabila di kemudian 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, Mei 2008



Muhammad Heryanto

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya yang dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Penulisan karya akhir ini merupakan salah satu syarat guna menyelesaikan program studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Adapun judul karya akhir ini adalah "Evaluasi Rencana Konsolidasi PT Bank Danamon Indonesia Tbk. dan PT Bank Internasional Indonesia Tbk."

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

1. Bapak Rhenald Kasali, PhD sebagai Ketua Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
2. Bapak Dr. Muhammad Muslich sebagai Dosen Pembimbing dalam penyusunan karya akhir ini, yang telah memberikan bimbingan dan masukan yang sangat berarti.
3. Bapak Anung Herlianto, MBA sebagai Dosen Pembimbing sebelumnya dalam awal penyusunan karya akhir ini, yang juga telah memberikan bimbingan dan masukan yang sangat berarti.
4. Dosen Pengajar Magister Manajemen Universitas Indonesia, yang telah membagi ilmunya selama masa perkuliahan.
5. Ibu Ratna Wardani, MM dan seluruh staf akademis serta karyawan dan karyawan MMUI yang telah membantu penulis selama proses perkuliahan dan dalam penyelesaian karya akhir ini.

6. Orangtua, adik dan kerabat penulis yang telah memberikan dorongan material maupun spiritual dan selalu memberikan dukungan kepada penulis.
7. Seluruh rekan-rekan penulis di MMUI yang telah melewati masa-masa perkuliahan bersama atas segala masukan dan dukungannya.
8. Pihak-pihak lain yang telah banyak membantu dan tidak dapat disebutkan satu-persatu.

Semoga perhatian dan kebaikan pihak-pihak tersebut diatas dapat memperoleh limpahan rahmat, taufik serta hidayah-Nya.

Akhir kata, penulis dengan segala keterbatasannya menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan karya akhir ini. Oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima segala kritikan, masukan dan saran-saran yang berguna bagi perbaikan karya akhir ini sehingga dapat menjadi lebih baik lagi di kemudian hari. Semoga karya akhir ini juga dapat bermanfaat kepada pihak-pihak yang berkepentingan.

Jakarta, Mei 2008



Muhammad Heryanto

DAFTAR ISI

| | |
|---|------|
| TANDA PERSETUJUAN KARYA AKHIR..... | i |
| SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA AKHIR..... | ii |
| KATA PENGANTAR..... | iii |
| DAFTAR TABEL | viii |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR LAMPIRAN..... | xi |
| EXECUTIVE SUMMARY..... | xii |
| | |
| BAB I : PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah..... | 4 |
| 1.3 Tujuan Penelitian..... | 6 |
| 1.4 Metode Penelitian..... | 6 |
| 1.5 Sistematika Penulisan..... | 6 |
| | |
| BAB II : LANDASAN TEORI | 9 |
| 2.1 Pengantar | 9 |
| 2.2 Latar Belakang Merger dan Akuisisi..... | 9 |
| 2.3 Pengertian Merger dan Akuisisi | 11 |
| 2.4 Macam dan Karakteristik Merger..... | 13 |
| 2.5 Latar Belakang Merger dan Akuisisi Perbankan..... | 16 |
| 2.6 Tujuan Merger dan Akuisisi Perbankan..... | 17 |
| 2.7 Pengukuran Keberhasilan Penggabungan Usaha | 18 |
| 2.8 Pencatatan Akuntansi Penggabungan Usaha..... | 21 |
| 2.9 Aspek Hukum Penggabungan Usaha | 22 |
| 2.10 Kasus Fenomenal Merger, Akuisisi dan Konsolidasi | 24 |
| 2.11 Arsitektur Perbankan Indonesia | 26 |

| | |
|---|-----|
| BAB III : DATA DAN METODOLOGI PENELITIAN | 32 |
| 3.1 Pengantar..... | 32 |
| 3.2 Data dan Sumber Data..... | 32 |
| 3.3 Metode Analisis Data | 33 |
| 3.4 Tahap Penelitian | 33 |
| BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN | 36 |
| 4.1 Faktor Pendukung Dilakukannya Konsolidasi Bank Danamon dan BII..... | 36 |
| 4.2 Analisis Merger Ditinjau dari Aspek Hukum..... | 45 |
| 4.3 Analisis Proforma Kinerja Berdasarkan Skenario atas Merger Bank Danamon dan BII | 47 |
| 4.4 Analisis Sinergi Merger Bank Danamon dan BII | 60 |
| 4.5 Analisis Kebijakan <i>Single Presence Policy</i> | 63 |
| 4.6 Risiko atas Merger, Akuisisi dan Konsolidasi Perbankan | 72 |
| 4.7 Faktor Penghambat Dilakukannya Konsolidasi Bank Danamon dan BII..... | 76 |
| BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN | 78 |
| 5.1 Kesimpulan..... | 78 |
| 5.2 Saran..... | 80 |
| DAFTAR PUSTAKA | 82 |
| LAMPIRAN 1 : ASUMSI PROYEKSI LAPORAN NERACA BANK DANAMON DAN BII | L-1 |
| LAMPIRAN 2 : LAPORAN NERACA BANK DANAMON SKENARIO <i>BEST CASE</i> | L-2 |
| LAMPIRAN 3 : LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BANK DANAMON SKENARIO <i>BEST CASE</i> | L-3 |
| LAMPIRAN 4 : LAPORAN NERACA BANK DANAMON SKENARIO <i>MODERATE CASE</i> | L-4 |
| LAMPIRAN 5 : LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BANK DANAMON SKENARIO <i>MODERATE CASE</i> | L-5 |

| | |
|--|------|
| LAMPIRAN 6 : LAPORAN NERACA BANK DANAMON SKENARIO <i>WORST CASE</i> | L-6 |
| LAMPIRAN 7 : LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BANK DANAMON SKENARIO <i>WORST CASE</i> | L-7 |
| LAMPIRAN 8 : LAPORAN NERACA BII SKENARIO <i>BEST CASE</i> | L-8 |
| LAMPIRAN 9: LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BII SKENARIO <i>BEST CASE</i> | L-9 |
| LAMPIRAN 10 : LAPORAN NERACA BII SKENARIO <i>MODERATE CASE</i> | L-10 |
| LAMPIRAN 11 : LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BII SKENARIO <i>MODERATE CASE</i> | L-11 |
| LAMPIRAN 12 : LAPORAN NERACA BII SKENARIO <i>WORST CASE</i> | L-12 |
| LAMPIRAN 13 : LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BII SKENARIO <i>WORST CASE</i> | L-13 |
| LAMPIRAN 14 : PERHITUNGAN NILAI PERUSAHAAN BANK DANAMON SKENARIO <i>BEST CASE, MODERATE CASE DAN WORST CASE</i> | L-14 |
| LAMPIRAN 15 : PERHITUNGAN NILAI PERUSAHAAN BII SKENARIO <i>BEST CASE, MODERATE CASE DAN WORST CASE</i> | L-15 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|----|
| Tabel 4.1 : Ringkasan Laporan Keuangan Bank Danamon 3 Tahun Terakhir | 39 |
| Tabel 4.2 : Ringkasan Laporan Keuangan BII 3 Tahun Terakhir | 41 |
| Tabel 4.3 : Pangsa Pasar Perbankan Nasional Sebelum Konsolidasi Perbankan | 42 |
| Tabel 4.4 : Pangsa Pasar Perbankan Nasional Setelah Konsolidasi Perbankan | 42 |
| Tabel 4.5 : Perbandingan Kredit Pangsa Pasar Perbankan Nasional Setelah Konsolidasi Perbankan | 44 |
| Tabel 4.6 : Jumlah Jaringan yang Dimiliki Bank Danamon dan BII | 43 |
| Tabel 4.7 : Proforma Laporan Keuangan BDII Tahun 2008 | 48 |
| Tabel 4.8 : Proforma Laporan Keuangan BDII Tahun 2009 | 48 |
| Tabel 4.9 : Proforma Ikhtisar Neraca Bank Danamon Skenario <i>High Case</i> | 50 |
| Tabel 4.10 : Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi Bank Danamon Skenario <i>High Case</i> | 50 |
| Tabel 4.11 : Proforma Rasio Keuangan Bank Danamon Skenario <i>High Case</i> | 51 |
| Tabel 4.12 : Proforma Ikhtisar Neraca Bank Danamon Skenario <i>Moderate Case</i> ... | 51 |
| Tabel 4.13 : Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi Bank Danamon Skenario <i>Moderate Case</i> | 52 |
| Tabel 4.14 : Proforma Rasio Keuangan Bank Danamon Skenario <i>Moderate Case</i> .. | 53 |
| Tabel 4.15 : Proforma Ikhtisar Neraca Bank Danamon Skenario <i>Worst Case</i> | 53 |
| Tabel 4.16 : Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi Bank Danamon Skenario <i>Worst Case</i> | 54 |
| Tabel 4.17 : Proforma Rasio Keuangan Bank Danamon Skenario <i>Worst Case</i> | 54 |
| Tabel 4.18 : Proforma Ikhtisar Neraca BDII Skenario <i>High Case</i> | 55 |

| | |
|--|----|
| Tabel 4.19: Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi BDII Skenario <i>High Case</i> | 56 |
| Tabel 4.20 : Proforma Rasio Keuangan BDII Skenario <i>High Case</i> | 56 |
| Tabel 4.21: Proforma Ikhtisar Neraca BDII Skenario <i>Moderate Case</i> | 57 |
| Tabel 4.22 : Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi BDII Skenario <i>Moderate Case</i> | 57 |
| Tabel 4.23: Proforma Rasio Keuangan BDII Skenario <i>Moderate Case</i> | 58 |
| Tabel 4.24: Proforma Ikhtisar Neraca BDII Skenario <i>Worst Case</i> | 58 |
| Tabel 4.25: Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi BDII Skenario <i>Worst Case</i> | 59 |
| Tabel 4.26: Proforma Rasio Keuangan BDII Skenario <i>Worst Case</i> | 60 |
| Tabel 4.27: Proyeksi Free Cash Flow Bank Danamon | 61 |
| Tabel 4.28: Proyeksi Free Cash Flow BII | 62 |
| Tabel 4.29: Perhitungan WACC | 62 |
| Tabel 4.30: Perhitungan Nilai Sinergi Bank Hasil Merger | 62 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|---|----|
| Gambar 3.1 : Langkah-langkah Penelitian | 35 |
| Gambar 4.1 : Skema Penjualan Saham Bank Danamon | 65 |
| Gambar 4.2 : Skema Penjualan Saham BII | 66 |
| Gambar 4.3 : Skema Pembentukan Induk Perusahaan | 68 |
| Gambar 4.4 : Skema Pembentukan BDII – Bank Hasil Merger | 71 |



DAFTAR LAMPIRAN

| | |
|---|------|
| Lampiran 1 : Asumsi Proyeksi Laporan Keuangan Bank dan BII | L-1 |
| Lampiran 2 : Laporan Neraca Bank Danamon Skenario <i>Best Case</i> | L-2 |
| Lampiran 3 : Laporan Laba Rugi dan Rasio Keuangan Bank Danamon Skenario <i>Best Case</i> | L-3 |
| Lampiran 4 : Laporan Neraca Bank Danamon Skenario <i>Moderate Case</i> | L-4 |
| Lampiran 5 : Laporan Laba Rugi dan Rasio Keuangan Bank Danamon Skenario <i>Moderate Case</i> | L-5 |
| Lampiran 6 : Laporan Neraca Bank Danamon Skenario <i>Worst Case</i> | L-6 |
| Lampiran 7 : Laporan Laba Rugi dan Rasio Keuangan Bank Danamon Skenario <i>Worst Case</i> | L-7 |
| Lampiran 8 : Laporan Neraca BII Skenario <i>Best Case</i> | L-8 |
| Lampiran 9 : Laporan Laba Rugi dan Rasio Keuangan BII Skenario <i>Best Case</i> | L-9 |
| Lampiran 10: Laporan Neraca BII Skenario <i>Moderate Case</i> | L-10 |
| Lampiran 11: Laporan Laba Rugi dan Rasio Keuangan BII Skenario <i>Moderate Case</i> | L-11 |
| Lampiran 12: Laporan Neraca BII Skenario <i>Worst Case</i> | L-12 |
| Lampiran 13: Laporan Laba Rugi dan Rasio Keuangan BII Skenario <i>Worst Case</i> | L-13 |
| Lampiran 14: Perhitungan Nilai Perusahaan Bank Danamon | L-14 |
| Lampiran 15: Perhitungan Nilai Perusahaan BII | L-15 |

RINGKASAN EKSEKUTIF

Bank Indonesia (“BI”) berkeinginan untuk mempercepat proses konsolidasi sektor perbankan untuk memastikan tatanan sektor perbankan sesuai dengan Arsitektur Perbankan Indonesia (“API”) dengan menerbitkan Peraturan Kepemilikan Tunggal Perbankan (*Single Presence Policy*). Kebijakan tersebut membatasi pemegang saham yang menguasai beberapa bank di Indonesia, untuk mengurangi kepemilikannya, menggabungkan atau melakukan konsolidasi kepemilikannya atau membentuk suatu *holding company*.

Pelaksanaan Peraturan Kepemilikan Tunggal bertujuan untuk mempercepat konsolidasi perbankan dan mendorong bank nasional untuk menjadi lebih efisien dan kuat dalam hal permodalan sehingga memiliki daya saing secara internasional. Kebijakan itu juga dapat dilihat sebagai usaha BI untuk mengurangi jumlah bank, sehingga memudahkan BI untuk melakukan pengawasan.

Merger secara umum adalah suatu penggabungan, yang mana dari sisi hukum dapat berbentuk Merger atau Konsolidasi. Merger adalah suatu tindakan hukum dimana satu atau lebih perusahaan menggabungkan diri ke perusahaan yang menerima penggabungan dimana keberadaan bank yang menggabungkan diri dihilangkan. Konsolidasi adalah tindakan hukum dimana satu atau lebih perusahaan menggabungkan diri untuk membentuk suatu perusahaan yang baru dimana keberadaan seluruh entitas perusahaan yang menggabungkan diri dihilangkan.

Temasek Holdings lewat Kebijakan Kepemilikan Tunggal, dipaksa untuk menggabungkan dua banknya di Indonesia, Bank International Indonesia (BII) and Bank Danamon. Temasek mempunyai kepemilikan 59% saham atas Bank Danamon dan 31% saham atas BII. Merger BII dan Bank Danamon akan menciptakan suatu

EXECUTIVE SUMMARY

Bank Indonesia (“BI”) has been willing to accelerate banking sector consolidation process to ensure the banking industry landscape is in accordance with the Indonesia Bank Architecture (API) by issuing Single Presence Policy. The policy is barring the ultimate shareholders of several banks, who control more than one bank in Indonesia to reduce their holdings, merger or consolidate its ownership or set up a unit of holding company.

The implementation of Single Presence Policy is aimed to speed up the bank consolidation and encourage national banks to become more efficient and capitally stronger toward having internationally stronger competitive level. The policy is also viewed as an effort by BI to reduce the number of banks, which may make it easier for the central bank to supervise banks.

Merger in general is a unification; meanwhile from legal point of view merger can be in the form of a Merger or a Consolidation. Merger is a legal action of one or more corporations to unify by way of getting into another established corporation where the unifying corporations becoming dissolved. Consolidation is a legal action of one or more corporations to unify by way of creating a new legal entity where all of the unifying entities are dissolved.

Temasek Holdings is forced to merge two of its banks in Indonesia, the Bank International Indonesia (BII) and Bank Danamon. Temasek controls 59% of Bank Danamon and 31% of BII. The merger of BII and Bank Danamon would create a bank with projected total assets of almost Rp 180 trillion in 2008 and Rp 200 trillion in 2009 and ranked fifth in the country behind Bank Mandiri, Bank Central Asia, Bank Negara Indonesia (BNI), and Bank Rakyat Indonesia (BRI). Temasek has another

subsidiary which is PT Bank DBS Indonesia. A three-way merger of BII-Danamon-DBS would create a bigger bank than BRI.

The consolidation of Bank Danamon and BII into a merged bank, namely Bank Danamon Internasional Indonesia (“BDII”) may consider not only the financial aspects, but also the legal aspects, as those banks are also public-listed company banks. The merger shall be affected by several Government’s regulations of BI, Bapepam-LK and Dirjen Pajak.

Looking further ahead, the battle of the banking sector is determined by the ability of banks to acquire cheap third-party liabilities or deposits. With market competition, lending rates are at the same level. However, it is the banks that can get cheap deposits because of their branch networks and cash payment systems that will earn large interest margins and gain market share. It is the challenge of the new merged bank, BDII to show strong growth strategy and enhance the performance to compete with higher level bank, such as Bank Rakyat Indonesia with its vast rural branch network and Bank Central Asia with its network in commercial urban centers.

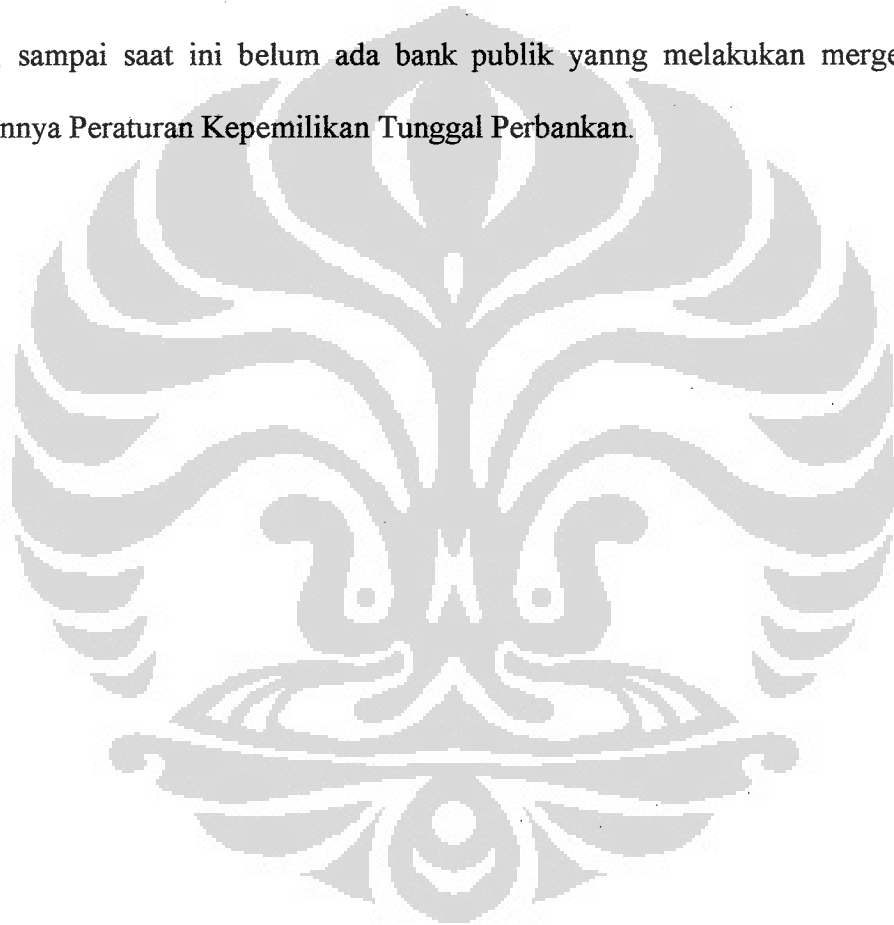
However, the consolidation option under BI’s Single Presence Policy, shall not be as viable as the option to sell one of the bank, which is BII. The option of selling is considered to have better outcomes for Temasek since BII’s contribution in BDII shall not be as superior as Bank Danamon stand-alone’s performance. The synergy calculation has also shown negative value for each scenario. Temasek’s ownership in BII is also minimal comparing to its ownership in Bank Danamon. On the other hand, merger plan proposal shall be facing a long way journey, as there is still collision in the Government’s regulation. In fact, there has not been any mergers of Indonesia’s large public banks since the issuance of Single Presence Policy yet.

bank dengan proyeksi jumlah aktiva sebesar Rp 180 triliun di tahun 2008 dan Rp 200 triliun di tahun 2009 dan menduduki peringkat kelima bank terbesar di Indonesia di bawah Bank Mandiri, Bank Central Asia (BCA), Bank Negara Indonesia (BNI), and Bank Rakyat Indonesia (BRI). Temasek juga memiliki anak perusahaan lainnya yaitu PT Bank DBS Indonesia (DBSI). Apabila Danamon, BII dan DBSI digabungkan, maka akan membentuk bank yang lebih besar dari BRI.

Konsolidasi Bank Danamon dan BII menjadi suatu bank, Bank Danamon Internasional Indonesia ("BDII") harus mempertimbangkan tidak hanya aspek keuangan semata, namun juga aspek hukum, dimana kedua bank tersebut juga merupakan perusahaan yang sebagian sahamnya dimiliki oleh masyarakat (*public-listed company banks*). Merger kedua bank tersebut juga dipengaruhi oleh beberapa kebijakan Pemerintah seperti ketentuan BI, ketentuan Bapepam-LK dan ketentuan Dirjen Pajak.

Apabila dicermati, persaingan yang terjadi di sektor perbankan ditentukan oleh kemampuannya untuk memperoleh dana pihak ketiga atau deposit yang murah. Dengan persaingan pasar, suku bunga pinjaman berada pada level yang sama. Bank yang dapat memperoleh dana murah karena jaringan kantor cabang dan sistem pembayaran kas handal yang dapat menikmati margin bunga tinggi dan menguasai pangsa pasar. Oleh karena itu, bank hasil merger, BDII, harus memiliki strategi yang tepat dan kinerja yang baik untuk berkompetisi dengan bank-bank yang lebih besar, seperti Bank Rakyat Indonesia dengan jumlah cabangnya yang besar di wilayah pedesaan dan Bank Central Asia dengan jumlah cabangnya yang besar di wilayah pedesaan.

Bagaimanapun, pilihan konsolidasi yang ditawarkan oleh BI dalam Peraturan Kepemilikan Tunggal, tidaklah sebaik pilihan untuk menjual kepemilikan saham atas salah satu bank, dalam hal ini BII. Pilihan untuk menjual salah satu bank dianggap memiliki keuntungan bagi Temasek oleh karena diperkirakan, kontribusi BII dalam BDII, bank hasil merger, tidak sebaik Bank Danamon *stand-alone* (Bank Danamon tanpa merger). Selain itu, proposal merger diperkirakan akan menghadapi hambatan karena masih terdapat ketentuan-ketentuan Pemerintah yang bersinggungan. Faktanya, sampai saat ini belum ada bank publik yang melakukan merger sejak diterbitkannya Peraturan Kepemilikan Tunggal Perbankan.



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peta masa depan perbankan Indonesia menunjukkan, hingga 2013 tidak ada satu pun bank di Indonesia yang dapat diklasifikasikan sebagai bank internasional karena keterbatasan modal. Oleh karena itu, Bank Indonesia berusaha melakukan sosialisasi visi masa depan perbankan nasional yang dituangkan dalam konsep Arsitektur Perbankan Indonesia (API) untuk memperkuat aspek permodalan perbankan sehingga mampu meningkatkan daya saingnya dan rentan terhadap risiko.

API merupakan suatu kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk dan tatanan industri perbankan di masa depan. API sesungguhnya sangat komprehensif, tidak hanya bertujuan untuk mendorong penguatan modal perbankan, namun memiliki visi untuk mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien. Konsep tersebut mempunyai enam pilar dan setiap pilar mempunyai jadwal pelaksanaan yang jelas. Keenam pilar tersebut adalah: (i) struktur perbankan yang sehat, (ii) sistem pengaturan yang efektif, (iii) sistem pengawasan yang independen dan efektif, (iv) industri perbankan yang kuat, (v) infrastruktur pendukung yang mencukupi, dan (vi) perlindungan konsumen.

Target Bank Indonesia ("BI") dalam API diantaranya persyaratan modal minimum perbankan sebesar Rp 100 miliar mulai tahun 2010. BI juga memiliki harapan agar jumlah bank umum juga menjadi berkurang menjadi setengah dari jumlah sebanyak 133 bank saat ini. Dengan demikian, perbankan diupayakan dapat dibedakan atas tiga kategori umum, yaitu bank internasional dengan modal di atas

Rp 50 triliun, bank nasional dengan modal di atas Rp 10 triliun, dan bank fokus dengan modal di atas Rp 100 miliar.

Untuk mendukung API dan penguatan struktur perbankan nasional, BI mendorong perbankan agar melakukan konsolidasi melalui aktivitas merger dan akuisisi. Konsolidasi perbankan dibutuhkan untuk menghadapi liberalisasi pasar perbankan global dengan perbaikan aspek risiko melalui penciptaan skala ekonomi yang mampu bersaing, pemasaran dan produk yang lebih maju, peningkatan risiko kredit, dan eksploitasi teknologi. Konsolidasi perbankan diharapkan mampu menciptakan sistem dan institusi perbankan yang lebih efisien, lebih besar, dan memiliki daya saing yang andal.

Selain dorongan API dan kebijakan BI, perbankan saat ini juga dituntut untuk melakukan konsolidasi untuk memperkuat posisinya di sektor keuangan, disebabkan faktor-faktor berikut ini:

1. Perbankan dihadapkan pada persaingan dengan pesaing baru baik dari institusi keuangan maupun lembaga keuangan non-keuangan. Umumnya pesaing-pesaing ini berusaha menawarkan produk alternatif dari produk bank, dimana mereka memiliki keuntungan regulasi yang lebih bebas daripada perbankan sehingga mampu menawarkan produk yang lebih fleksibel, produk bank yang dikombinasikan dengan produk yang tidak dapat ditawarkan oleh bank, misalnya instrumen asuransi atau instrumen investasi.
2. Perbankan dihadapkan pada terbukanya informasi mengenai *cost of fund* yang memberikan kesempatan pada institusi pembiayaan lainnya untuk dapat menawarkan tingkat bunga yang lebih kompetitif daripada bank.
3. Perbankan yang memiliki fungsi tradisional untuk menyalurkan pinjaman kepada masyarakat perlahan mulai digeser oleh perusahaan pembiayaan yang

menawarkan fasilitas yang serupa namun dengan keunggulan fleksibilitas yang lebih tinggi serta bunga pinjaman yang lebih kompetitif. Dalam hal ini, perbankan dituntut untuk dapat menciptakan berbagai inisiatif pemasaran yang baru dan memperluas produk dan layanan yang sudah ada sehingga dapat berkompetisi dengan perusahaan pembiayaan.

4. Perbankan, seiring dengan perkembangan industri keuangan, dihadapkan pada risiko usaha yang semakin besar sehingga membutuhkan kekuatan permodalan dan likuiditas yang lebih kuat. Peningkatan modal yang signifikan untuk mampu mengantisipasi risiko akan sulit dicapai hanya dengan semata-mata mengharapkan peningkatan kinerja keuangan lewat pertumbuhan organik.
5. Perbankan menghadapi tuntutan efisiensi kinerja dan operasional usaha agar dapat memberikan nilai tambah kepada pemegang saham dan meningkatkan daya saing di industri.

Tahun 2008 akan menjadi tahun konsolidasi bagi perbankan Indonesia. Jumlah bank diperkirakan akan menurun karena tidak dapat memenuhi persyaratan modal minimum yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sebesar Rp 80 miliar pada akhir tahun 2007. Sementara itu, kebijakan kepemilikan tunggal bagi perbankan Indonesia juga diperkirakan akan mulai terasa dampaknya. Kebijakan ini mensyaratkan satu pihak hanya menjadi pemegang saham pengendali pada satu bank. Konsolidasi akan terjadi di beberapa bank besar seperti Bank Danamon dan BII (keduanya dimiliki oleh Temasek) serta Bank Niaga dan Bank Lippo (keduanya dimiliki oleh Khazanah), juga bank-bank yang dimiliki oleh pemerintah. Akibat peraturan ini, banyak bank diperkirakan akan berubah kepemilikan (diakuisisi, baik oleh investor lokal maupun asing) atau digabung (*merger*).

Di tahun 2008, Bank Indonesia juga akan menentukan bank-bank yang menjadi bank jangkar, yaitu bank yang diperbolehkan mengakuisisi bank lain. Adapun kriteria bank jangkar ini antara lain adalah memiliki CAR minimum sebesar 12% dan *tier I capital* sebesar 6%, ROA minimum sebesar 1,5%, pertumbuhan kredit minimum sebesar 22% atau LDR sebesar 50%, net NPL di bawah 5% serta merupakan perusahaan publik atau berencana menjadi perusahaan publik. Batas pemenuhan kriteria ini adalah akhir tahun 2007.

Konsolidasi perbankan ini pada akhirnya akan menghasilkan bank-bank yang kokoh, dengan pengelolaan risiko yang baik seiring dengan diterapkannya Basel II dalam pengelolaan bank sehari-hari. Kendati penerapan Basel II akan menyebabkan penurunan CAR, sehingga membatasi kemampuan bank dalam menyalurkan kredit, namun mengingat tingkat CAR saat ini yang relatif tinggi (rata-rata bank besar memiliki CAR di atas 10%), dampaknya terhadap industri perbankan diproyeksikan minimal.

1.2 Perumusan Masalah

Sejalan dengan API, BI telah menerbitkan peraturan *single presence policy* (kebijakan kepemilikan tunggal pengendali saham mayoritas) atas perbankan di Indonesia pada bulan Oktober 2006. Terkait kebijakan tersebut, ditetapkan bahwa penyesuaian struktur kepemilikan wajib dilaksanakan paling lambat akhir Desember 2010. Perpanjangan waktu dapat diberikan apabila menurut penilaian BI, pemegang saham pengendali (PSP) dan bank-bank yang dikendalikannya menghadapi kompleksitas permasalahan yang tinggi.

Dengan demikian, BI berharap konsolidasi dan pengawasan perbankan dapat tercapai sekaligus, yang mana keduanya merupakan pilar API. BI memberikan tiga opsi kepada pemegang saham pengendali yang sudah memiliki beberapa bank. Opsi

pertama adalah menjual salah satu bank miliknya, kedua, melakukan merger antar bank-bank miliknya. Ketiga, membentuk induk perusahaan (*holding company*) berbentuk badan hukum Indonesia yang merepresentasikan kepentingan dan kebijakan strategis bank-bank di bawah organisasinya.

Bank saat ini dihadapkan dengan situasi persaingan yang keras baik dengan sesama bank domestik, maupun dengan bank internasional. Apabila mengharapkan pertumbuhan secara wajar (*organic growth*), bank akan sulit memperbesar skala usahanya dan menghimpun lebih banyak dana masyarakat karena ketatnya kompetisi antar pemain di industri perbankan. Bank juga membutuhkan perluasan jaringan usahanya untuk mempertahankan skala ekonomisnya. Dengan tantangan persaingan yang dihadapi semakin berat dan kebijakan BI yang mendorong konsolidasi perbankan, aktivitas merger dan konsolidasi diharapkan mampu mewujudkan harapan agar perbankan nasional dapat memperbesar skala usahanya dan meningkatkan nilai perusahaannya di mata pemegang saham.

Kebijakan konsolidasi perbankan ini dihadapi oleh Temasek Holdings (“Temasek”), grup perusahaan raksasa Singapura sebagai pemegang saham mayoritas PT Bank Danamon Indonesia Tbk. (“Danamon”) dan PT Bank Internasional Indonesia Tbk. (“BII”). Oleh karena itu, pertanyaan penelitian dalam penulisan ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah faktor-faktor yang mendukung dilakukannya konsolidasi kedua bank?
2. Aspek hukum dan regulasi apa saja yang berkaitan dengan konsolidasi perbankan?
3. Bagaimana proforma kinerja keuangan apabila dilakukan penggabungan, berdasarkan skenario proyeksi yang berbeda-beda?
4. Berapakah nilai perusahaan bank hasil merger dan apakah merger memberikan nilai sinergi yang positif?

5. Apakah yang mendasari keputusan pemegang saham pengendali memilih masing-masing opsi yang ditawarkan dalam kebijakan *single presence policy* (kepemilikan tunggal perbankan)?
6. Risiko apa saja yang dihadapi apabila dilakukan merger kedua bank?
7. Apakah faktor-faktor yang dapat menghambat dilakukannya konsolidasi kedua bank?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan adalah untuk memberikan masukan atas opsi yang akan ditempuh oleh pemegang saham mayoritas Bank Danamon dan BII. Selain itu akan dibahas aspek-aspek lain yang terkait dengan rencana penggabungan usaha kedua bank tersebut dan berbagai skenario atas rencana penggabungan yang akan dilakukan oleh kedua bank tersebut.

1.4 Metode Penelitian

Dalam penulisan ini, metodologi penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode penelitian deskriptif kuantitatif. Teori yang relevan dengan penelitian diperoleh dari buku teks (*text book*) dan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan *secondary data* (data sekunder) yaitu yang diperoleh dari berbagai sumber.

1.5 Sistematika Penulisan

Secara garis besar, sistematika penulisan karya akhir ini dibagi atas lima bagian sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan

Bab ini memberikan gambaran tentang ide dari penulisan karya akhir ini dan pembahasan masalah yang akan dibahas pada bab-bab selanjutnya.

Bab ini berisi latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, metode penelitian dan sistematika pembahasan.

Bab II Landasan Teori

Bab ini berisi tinjauan literatur yang digunakan oleh penulis dalam membahas latar belakang, pengertian, macam dan karakteristik, sejarah hukum, dan tujuan dilakukannya merger akuisisi dan konsolidasi, dengan titik berat pada industri perbankan di Indonesia. Selain itu, dibahas pula kasus fenomenal merger, akuisisi dan konsolidasi perbankan yang pernah terjadi di Jepang. Arsitektur Perbankan Indonesia juga dibahas sebagai cetak biru arah kebijakan pengembangan nasional di masa akan datang.

Bab III Data dan Metodologi Penelitian

Bab ini menguraikan metodologi penelitian yang digunakan dalam penulisan. Selain itu, juga dijelaskan data dan sumber data yang digunakan sebagai bahan analisis dan langkah-langkah yang digunakan dalam penelitian.

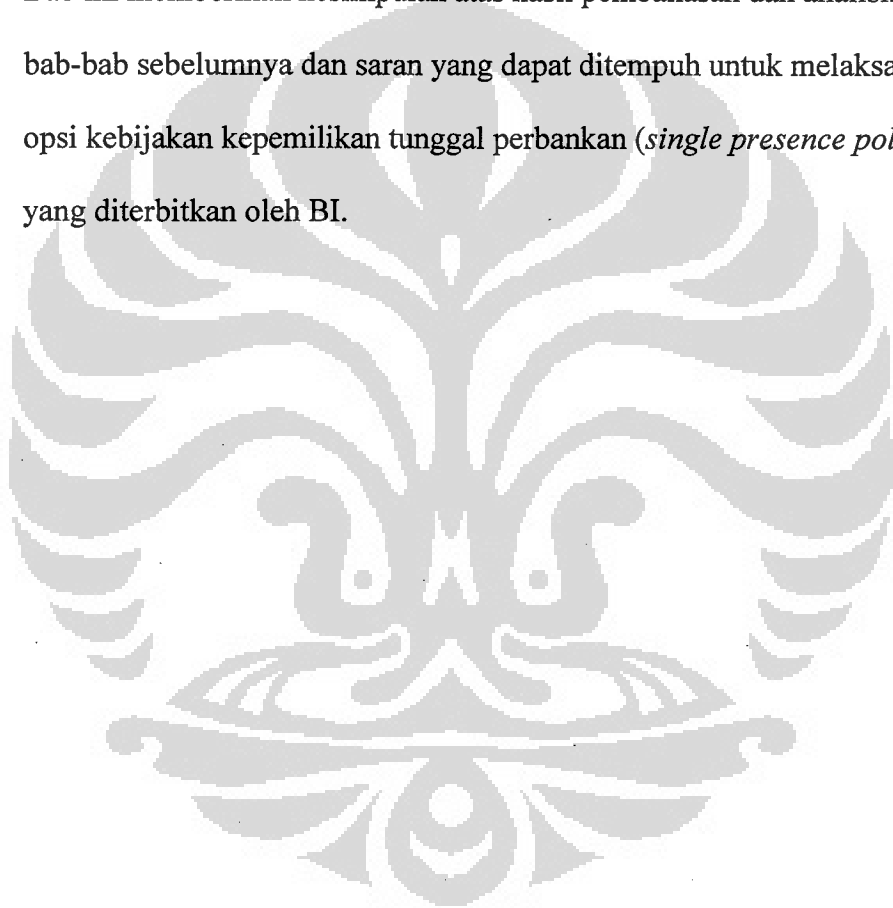
Bab IV Analisis dan Pembahasan

Bab ini akan membahas faktor-faktor yang mendukung dilakukannya konsolidasi Bank Danamon dan BII, dengan analisis atas kegiatan usaha dan kinerja keuangan kedua bank. Selanjutnya, dijelaskan pula aspek hukum dan regulasi yang berkaitan dengan rencana konsolidasi kedua bank. Analisis atas kelayakan merger didasarkan pada evaluasi atas proforma kinerja keuangan kedua bank masing-masing dan juga bank hasil merger. Selain itu, kelayakan merger juga dinilai dari berapakah nilai sinergi yang dihasilkan dari perhitungan nilai perusahaan bank hasil merger. Bab ini juga menguraikan hal-hal yang mendasari keputusan

pemilihan opsi lain selain merger yang ditawarkan oleh BI dalam kebijakan *single presence policy* dan analisis atas masing-masing opsi tersebut. Selanjutnya diuraikan pula risiko yang dihadapi dalam merger dan konsolidasi perbankan. Pembahasan ditutup dengan faktor yang menghambat rencana konsolidasi kedua bank tersebut.

Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini memberikan kesimpulan atas hasil pembahasan dan analisis pada bab-bab sebelumnya dan saran yang dapat ditempuh untuk melaksanakan opsi kebijakan kepemilikan tunggal perbankan (*single presence policy*) yang diterbitkan oleh BI.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengantar

Alasan utama mengapa bank-bank melakukan merger dan konsolidasi adalah untuk memperbaiki kinerja perusahaan dan meningkatkan nilai perusahaan bagi pemegang saham. Keuntungan tambahan lainnya adalah tambahan sinergi dari perusahaan-perusahaan yang merger tersebut.

Bagi bank, apalagi apabila bank besar, tuntutan untuk memperbaiki sinergi tersebut sangatlah besar mengingat bank berperan dalam penghimpunan dana masyarakat yang juga dituntut untuk selalu berhati-hati (*prudent banking*) dalam melakukan bisnisnya. Dengan melakukan konsolidasi, kepercayaan masyarakat diharapkan akan meningkat terhadap perbankan karena modal yang dimiliki perbankan akan meningkat yang memungkinkannya melaksanakan *prudent banking* dan mengurangi risiko perbankan yang akan terjadi.

2.2 Latar Belakang Merger dan Akuisisi

Hal yang melatarbelakangi keputusan merger dan akuisisi secara umum, baik di perusahaan maupun lembaga perbankan disebabkan oleh berbagai motif (lihat Moin, 2004, hal 48), diantaranya adalah:

1. Motif Ekonomi

Dengan tujuan perusahaan dalam perspektif manajemen keuangan untuk menciptakan nilai bagi pemegang saham, keputusan merger dan akuisisi secara jangka panjang akan mendorong hal-hal berikut:

- Pengurangan waktu, biaya dan risiko kegagalan memasuki pasar baru
- Akses reputasi teknologi, produk dan merek dagang produk
- Rekrutmen individu-individu SDM yang profesional
- Pembangunan kekuatan pasar (*market power*) dan “monopoli”
- Perluasan pangsa pasar dan diversifikasi lini produk
- Percepatan pertumbuhan dan stabilitas arus kas dan laba usaha

2. Motif Strategis

Keputusan merger dan akuisisi diarahkan untuk mencapai posisi strategis perusahaan agar memberikan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) di dalam industri. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, perusahaan harus dapat memperoleh salah satu keunggulan melalui strategi kepemimpinan pasar (*market leadership*), kepemimpinan biaya (*cost leadership*), dan fokus. Hal ini dapat dicapai salah satunya dengan merger dan akuisisi untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar, dan memperoleh *economies of scale* dan *economies of scope*.

3. Motif Politis

Keputusan merger dan akuisisi diarahkan untuk memenuhi kepentingan masyarakat umum atau ekonomi secara makro. Muatan politis ini salah satunya dilakukan oleh Pemerintah pada tahun 1998 dengan memaksa merger perbankan yang berada di bawah BPPN (Badan Penyelamatan Perbankan Nasional).

4. Motif Diversifikasi

Strategi diversifikasi dapat didukung oleh keputusan merger dan akuisisi karena memungkinkan melakukan peragaman bisnis yang mampu mengamankan posisi persaingan perusahaan di industri. Diversifikasi yang dilakukan haruslah yang mendukung dan seiring dengan kompetensi inti (*core competence*) perusahaan sesungguhnya. Disamping memberi manfaat transfer teknologi dan alokasi modal,

diversifikasi dapat mengurangi volatilitas arus kas perusahaan dan laba usahanya. Diharapkan keputusan merger dan akuisisi yang bermotif diversifikasi dapat mengurangi risiko tidak sistematis (*unsystematic risk*) perusahaan dalam bisnisnya.

5. Motif non ekonomi

Keputusan merger dan akuisisi juga didorong oleh pertimbangan non-ekonomi seperti keinginan prestise dan ambisi dari pemegang saham maupun manajemen perusahaan. Motif ini cenderung lebih bersifat personal dan tidak berdasarkan pertimbangan yang rasional. Motif non-ekonomi yang paling sering terjadi adalah motivasi pemegang saham untuk membangun imperium bisnis yang besar untuk menguasai berbagai sektor industri (konglomerasi). Kemudian manajemen yang mengelola perusahaan dengan ukuran lebih besar, tidak hanya dapat menuntut kompensasi dan fasilitas pribadi yang lebih besar, namun juga pengakuan, penghargaan dan aktualisasi diri yang meningkat.

2.3 Pengertian Merger dan Akuisisi

Menurut UU No. 7 tahun 1992 tentang Perbankan pada penjelasan pasal 28 ayat (1) dan Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 1999 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, sedangkan konsolidasi (peleburan usaha) adalah penggabungan dari dua bank atau lebih dengan cara mendirikan bank baru dan melikuidasi bank-bank yang ada.

Berikut adalah pengertian merger dan akuisisi (lihat Gaughan, 2007, hal 12):

1. **Merger** : penggabungan dari dua atau lebih perusahaan menjadi satu kesatuan yang terpadu. Perusahaan yang dominan dibanding dengan perusahaan yang lain akan tetap mempertahankan identitasnya, sedangkan yang lemah akan mengaburkan identitas yang dimilikinya.

Secara umum, merger dapat dibagi dalam tiga bentuk (lihat Weston, 1990, hal 82), diantaranya adalah:

- a. **Horizontal Merger**

Merger jenis ini merupakan merger yang terjadi antara perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang usaha sejenis atau memiliki usaha bisnis sejenis. Pada umumnya latar belakang merger jenis ini adalah *economies of scale* yang dapat tercipta dari skala operasi yang menjadi lebih besar akibat adanya penggabungan usaha. Aspek-aspek lain yang dapat melatarbelakangi merger jenis ini adalah kebijakan Pemerintah, strategi dalam menghadapi persaingan monopoli dan sejenisnya.

- b. **Vertical Merger**

Hasil penggabungan antara dua perusahaan yang bidang usahanya berada pada level produksi yang berbeda. Pada umumnya, dilakukan 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 yang dimerger menjadi satu atau diminimumkan risiko ketidakpastian atas pasokan maupun pasar. Oleh karena itu, merger ini dapat pula menciptakan suatu *entry barriers* bagi *new entrants*, dimana akan sulit bagi pemain baru untuk bersaing di dua sisi produksi, dari sisi *supplier* maupun *market*.

c. Conglomerate Merger

Conglomerate merger merupakan penggabungan antar perusahaan yang sifat usahanya tidak berhubungan satu sama lain. Berbeda dengan perusahaan investasi yang melakukan kombinasi portofolio investasi untuk mengurangi risiko untuk memperoleh tingkat pengembalian yang 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 manajerial. Merger juga berhasil mengurangi *cost of capital* yang timbul dari penggunaan dana-dana internal perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

2. **Akuisisi** : pembelian suatu perusahaan oleh perusahaan lain atau oleh kelompok investor. Akuisisi sering digunakan untuk menjaga ketersediaan pasokan bahan baku atau jaminan produk akan diserap oleh pasar.
3. **Konsolidasi** : perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua perseroan atau lebih untuk meleburkan diri dengan cara membentuk satu perseroan baru dan masing-masing perseroan yang meleburkan diri menjadi bubar.

2.4 Macam dan Karakteristik Merger

Ditinjau dari proses dilakukannya, (lihat Douglas and Finnerty, 1997), merger dapat diklasifikasikan menjadi:

- a. **Merger dengan Likuidasi dan Jual Beli Aset**, dalam hal ini terlebih dahulu perusahaan target dilikuidasi kemudian aset-aset yang masih tertinggal dibagikan menurut proporsi masing-masing. Selanjutnya secara individual

pemegang saham tersebut menjual aset itu kepada perusahaan merger yang akan membelinya. Hal yang perlu mendapat perhatian adalah proses ini telah mendapatkan persetujuan dari pemegang saham perusahaan yang bersangkutan dan sesuai dengan anggaran dasar perusahaan tersebut.

- b. **Merger dengan Jual Beli Aset dan Likuidasi**, dalam hal ini dilakukan jual beli aset perusahaan target terlebih dahulu baru kemudian perusahaan target tersebut dilikuidasi.
- c. **Merger dengan Jual Beli Saham dan Likuidasi**, dalam hal ini semua saham perusahaan target dibeli oleh perusahaan pembeli kemudian perusahaan target dilikuidasi dan asetnya dialihkan kepada perusahaan pembeli.

Ditinjau dari segi status hukum, merger dapat dibedakan atas:

- a. **Statutory Mergers**, yaitu dilaksanakan oleh dua atau lebih perusahaan secara sah dan tuntas berdasarkan ketentuan-ketentuan hukum yang berlaku, baik yang dikeluarkan oleh pihak yang berwenang maupun berdasarkan perjanjian yang dibuat oleh tiap-tiap pihak yang bersangkutan. Perusahaan pengakuisisi tetap hidup dan menjalankan aktivitasnya serta secara otomatis berhak atas harta, kewajiban dan utang dari perusahaan target yang mana tidak lagi memiliki identitas sebagai perusahaan lagi.
- b. **De-facto Mergers**, yaitu dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan tanpa didukung oleh peraturan hukum yang berlaku di tempat perusahaan-perusahaan terlibat berdomisili, dimana merger ini sangat bertentangan dengan hukum, terutama hukum yang mengatur mengenai anti monopoli yang berlaku di negara.

Sedangkan, apabila ditinjau dari segi perpajakan, definisi merger dibagi atas berbagai bentuk (lihat Surat Edaran Pajak No. SE-23/PJ.42/1999 tanggal 27 Mei 1999) sebagai berikut :

a. Bentuk Umum Penggabungan Usaha (*Basic Mergers*)

Semua aktiva kecuali uang kas yang dibayarkan kepada para pemegang saham yang tidak setuju (*disapproving shareholders*), dan utang dari satu badan usaha atau lebih (*transferor company*) dialihkan kepada badan usaha lainnya (*acquiring company*). Para pemegang saham dari badan usaha yang mengalihkan harta tersebut yang setuju dengan penggabungan usaha (*approving shareholders*) menjadi pemegang saham dari badan usaha yang menerima pengalihan harta. Badan usaha yang mengalihkan harta tersebut menghentikan kegiatan usahanya dan digabung ke dalam badan usaha yang menerima pengalihan harta.

b. Penggabungan Usaha ke Induk Perusahaan (*Upstream Mergers*)

Semua aktiva kecuali uang kas yang dibayarkan kepada para pemegang saham yang tidak setuju (*disapproving shareholder*), dan utang anak perusahaan dialihkan kepada induk perusahaan. Para pemegang saham minoritas (*minority shareholders*) dari anak perusahaan dapat memilih menjadi pemegang saham dari induk perusahaan atau menukarkan sahamnya pada anak perusahaan dengan uang tunai dan anak perusahaan menghentikan kegiatan usahanya dan digabung ke dalam induk perusahaan. Dalam penggabungan usaha ke induk perusahaan ini, induk perusahaan adalah badan usaha yang menerima pengalihan harta (*acquiring company*) dan anak perusahaan adalah badan usaha yang mengalihkan harta (*transferor company*).

c. Penggabungan Usaha ke Anak Perusahaan (*Downstream Mergers*)

Semua aktiva kecuali uang kas yang dibayarkan kepada para pemegang saham yang tidak setuju (*disapproving shareholder*), dan utang anak perusahaan dialihkan kepada anak perusahaan. Para pemegang saham dari induk perusahaan yang setuju dengan penggabungan usaha (*approving shareholders*) menjadi

pemegang saham dari anak perusahaan dan induk perusahaan menghentikan kegiatan usahanya dan digabung ke dalam anak perusahaan. Dalam penggabungan usaha ke anak perusahaan ini, induk perusahaan adalah badan usaha yang mengalihkan hartanya (*transferor company*), dan anak perusahaan adalah badan usaha yang menerima pengalihan harta (*acquiring company*).

d. Penggabungan Usaha Horizontal (Brother-Sister Mergers)

Semua aktiva kecuali uang kas yang dibayarkan kepada para pemegang saham yang tidak setuju (*disapproving shareholder*), dan utang dari badan usaha yang mengalihkan harta dialihkan kepada badan usaha yang menerima pengalihan harta (dengan atau tanpa penerbitan saham baru) dan badan usaha yang mengalihkan harta menghentikan kegiatan usahanya dan digabung ke dalam badan usaha yang menerima pengalihan harta.

2.5 Latar Belakang Merger dan Akuisisi Perbankan

Hal yang melatarbelakangi keputusan merger dan akuisisi perbankan diantaranya adalah perubahan dalam peraturan perundang-undangan, kondisi persaingan usaha yang semakin ketat, tren ekonomi secara makro maupun global. Fenomena yang mempengaruhi bisnis perbankan diantaranya adalah: (lihat Hempel, 1994, hal 659)

1. Bank menghadapi persaingan dari institusi keuangan maupun institusi non keuangan yang menawarkan produk dan jasa keuangan seperti halnya bank dengan kelebihan yang tidak dimiliki perbankan. Institusi-institusi tersebut diuntungkan dengan regulasi yang tidak seketat perbankan, usaha yang lebih fleksibel dan organisasi yang lebih efisien.
2. Dengan transparansinya informasi suku bunga pembiayaan (*cost of fund*), bank akan menghadapi persaingan dengan institusi keuangan yang mampu menawarkan

suku bunga lebih rendah. Dengan tuntutan persaingan, keuntungan bunga bersih (*net interest margin*) bank akan cenderung menipis

3. Perusahaan pembiayaan dan sekuritas saat ini mampu menawarkan fasilitas, produk dan jasa yang mengancam peran bank sebagai pemberi pinjaman. Perusahaan tersebut dapat menciptakan pasar bagi surat hutang perusahaan sebagai alternatif sumber dana.

Dengan demikian, maka jumlah bank lambat laun akan berkurang di industri perbankan, salah satunya dengan keputusan merger dan akuisisi untuk meningkatkan daya saingnya dengan modal yang lebih besar dan efisiensi biaya melalui sinergi.

2.6 Tujuan Merger dan Akuisisi Perbankan

Tujuan akhir dari keputusan merger dan akuisisi yang dilakukan perbankan, seperti yang telah dikemukakan oleh Gaughan (1997, hal 7-8), Johnson (1995, hal 6-7) dan Van Horne (1989, hal 61-63) adalah untuk menciptakan sinergi bagi bank yang melakukan merger sehingga lebih baik dan menguntungkan, dengan :

1. Aspek permodalan menjadi lebih baik

Dengan permodalan yang lebih kuat, sesuai dengan ketentuan Bank Indonesia, maka perbankan dapat meningkatkan predikatnya menjadi bank internasional dan meningkatkan tingkat kesehatannya sehingga meraih kepercayaan masyarakat dan pangsa pasar yang lebih besar.

2. Volume usaha lebih besar

Bank dapat melakukan efisiensi aset-asetnya dengan memungkinkan perubahan aset yang berkualitas rendah menjadi berkualitas lebih baik. Bank Indonesia memberikan insentif bagi bank yang melakukan konsolidasi, untuk melakukan

penyisihan penghapusan aktiva produktif atas beban biaya sebesar 6% dari rata-rata aktiva produktif.

3. Kualitas manajemen dan SDM yang lebih profesional

Dengan merger dan akuisisi, bank dapat membentuk personalia manajemen dan SDM yang lebih profesional karena adanya proses saling mengisi dan melengkapi yang kompetitif di tubuh bank yang telah berkonsolidasi.

4. Perluasan jaringan usaha

Perluasan jaringan usaha dimungkinkan dengan merger dan akuisisi karena kegiatan pemasaran bank menjadi lebih besar dengan gabungan fasilitas bank-bank yang berkonsolidasi (kantor cabang dan fasilitas ATM).

2.7 Pengukuran Keberhasilan Penggabungan Usaha

Penggabungan usaha dapat dinilai keberhasilannya salah satunya dengan pengukuran sinergi yang dihasilkan. Apabila nilai perusahaan (*value of the firm*) setelah penggabungan lebih besar daripada jumlah dari nilai perusahaan sebelum melakukan penggabungan, maka dapat dikatakan penggabungan tersebut menghasilkan suatu sinergi (lihat Ross, 2005, hal. 802).

Ilustrasi sinergi dapat dijelaskan sebagai berikut : misalnya perusahaan A melakukan penggabungan usaha dengan perusahaan B, *value of the firm* dari perusahaan A adalah V_A dan *value of the firm* perusahaan B adalah V_B . Nilai V_A dan V_B dapat diperoleh dengan melakukan penilaian terhadap harga saham dari jumlah saham yang beredar. Perbedaan antara *value of the firm* perusahaan penggabungan usaha (V_{AB}) dan jumlah dari nilai kedua perusahaan sebelum melakukan penggabungan menghasilkan suatu sinergi (lihat Ross, 2005, hal. 802):

$$\text{Synergy} = V_{AB} - (V_A + V_B)$$

Dimana :

V_{AB} = *value of the firm* dari perusahaan A

V_A = *value of the firm* dari perusahaan A

V_B = *value of the firm* dari perusahaan B

Sinergi dari penggabungan usaha juga dapat dihitung dengan model *discounted cash flow* sebagai berikut (lihat Ross, 2005, hal. 802):

$$\text{Synergy} = \sum_{t=1}^T \frac{\Delta CF_t}{(1+r)^t}$$

Dimana :

ΔCF = perbedaan antara cash flow pada tanggal t penggabungan usaha dengan penjumlahan cash flow kedua perusahaan yang terpisah atau *incremental cash flow* pada tanggal t merger

r = *risk adjusted discount rate* atau *required rate of return on equity* perusahaan target

Nilai perusahaan (*value of the firm*) dapat dihitung dengan metode *discounted cash flow* yang merupakan proyeksi jumlah *free cash flow* yang diperoleh beberapa tahun kedepan dan *terminal value* yang didiskontokan dengan biaya modal tertimbang (WACC). Apabila *value of the firm* dikurangi dengan net debt (hutang ditambah kas), maka dihasilkan nilai ekuitas (*equity value*). Oleh karena metode *discounted cash flow* dikembangkan dari konsep nilai waktu uang atau *Time Value of Money*, maka metode ini dipandang sebagai metode yang paling akurat.

Nilai *value of the firm* diperoleh dengan mendiskontokan arus kas yang diharapkan, yaitu arus kas residual setelah memenuhi semua beban operasional dan pajak, tetapi terutama untuk pembayaran hutang pada tingkat WACC, yaitu biaya dari

berbagai macam komponen pembiayaan yang berbeda yang digunakan oleh perusahaan, proporsional berdasarkan proporsinya.

Rumus *value of the firm* adalah sebagai berikut (lihat Damodaran, 2005, 714):

$$\text{Value of Firm} = \sum_{t=1}^{t=n} \frac{\sum \text{CF to firm}_t}{(1+r)^t}$$

Dimana :

CF to firm : *Expected cash flow to firm in period t*
 r : *Cost of capital* atau *Weighted average cost of capital*

Dalam menghitung *value of the firm* ada beberapa tahap yang harus dilakukan yaitu: analisis kinerja keuangan, melakukan proyeksi laporan keuangan, menghitung *cost of capital* dan *terminal value*.

Dalam analisis kinerja keuangan, pemahaman yang mendalam atas posisi perusahaan memberikan dasar yang baik untuk melakukan evaluasi terhadap proyeksi pada tahun-tahun berikutnya. Selanjutnya, arus kas bebas (*free cash flow*) dihitung berdasarkan laba operasi sebelum pajak ditambah depresiasi (non kas), kemudian disesuaikan dengan perubahan modal kerja (*change in working capital*). Perhitungan biaya modal (*cost of capital*) diperoleh dari *weighted average cost of capital* (WACC) berdasarkan *cost of equity* dan *cost of debt* dengan rumus (lihat Damodaran, 2005, 752):

$$\text{WACC} = [K_{\text{equity}} \times (\text{Equity}/(\text{Debt}+\text{Equity}))] + [K_{\text{debt}} \times (\text{Debt}/(\text{Debt}+\text{Equity}))]$$

Dimana :

K_{equity} = *cost of equity*
 K_{debt} = *cost of debt (after tax cost of debt)*

Terminal value, merupakan nilai kelanjutan dari suatu perusahaan dengan asumsi perusahaan akan beroperasi untuk tujuan jangka panjang pada tahun-tahun berikutnya, dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut (lihat Damodaran, 2005, 714): :

$$\text{Terminal Value} = \frac{\text{FCF}_{t+1}}{(r - g)}$$

Dimana :

FCF : *free cash flow*
r : *weighted average cost of capital*
g : *expected growth rate*

2.8 Pencatatan Akuntansi Penggabungan Usaha

Di Indonesia, merger atau penggabungan usaha diatur dalam Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 22 yang membedakan merger diantaranya menjadi:

1. Merger dengan metode penyatuan kepentingan (*pooling of interest*)

Metode yang digunakan adalah penyatuan kepentingan dari dua atau lebih perusahaan dengan penilaian nilai buku yang terakhir tercatat. Penerapan metode ini tidak akan menyebabkan *goodwill* pada saat penggabungan karena pada prinsipnya transaksi yang terjadi bukanlah transaksi pembelian tetapi pertukaran saham hak suara antara pemegang saham dari perusahaan yang berbeda.

2. Metode dengan pembelian (*purchase method*)

Metode yang digunakan adalah perubahan struktur kepemilikan aktiva perusahaan penerima penggabungan (*surviving company*) dengan penilaian perusahaan target sesuai dengan nilai pasar wajar (*fair market value*). Pada metode ini terdapat *goodwill* dimana adanya perbedaan antara nilai beli dan nilai wajar pada saat

penggabungan dilakukan, apabila harga beli lebih tinggi daripada harga pasar wajar perusahaan. *Goodwill* ini kemudian akan diamortisasi setiap tahunnya sebagai faktor pengurang pendapatan kena pajak.

2.9 Aspek Hukum Penggabungan Usaha

Penggabungan usaha sangat terkait dan harus sejalan dengan peraturan-peraturan Pemerintah yang berlaku. Peraturan-peraturan Pemerintah yang melandasi penggabungan usaha adalah sebagai berikut:

- (i) Ketentuan Perseroan Terbatas, yang terdapat pada Undang-undang No. 40 tahun 2007, tanggal 16 Agustus 2007, tentang Perseroan Terbatas (“UUPT”).
- (ii) Ketentuan Perbankan, diantaranya adalah:
 - Undang-undang No. 7 Tahun 1992 tanggal 25 Maret 1992, sebagaimana telah diubah dengan Undang-undang No. 10 Tahun 1998 tanggal 10 November 1998, tentang Perbankan.
 - Peraturan Pemerintah No. 28 tahun 1999, tanggal 7 Mei 1999, tentang Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank (“PP No. 28”);
 - Peraturan Pemerintah No. 29 tahun 1999, tanggal 7 Mei 1999, tentang Pembelian Saham Bank Umum (“PP No. 29”);
 - Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/51/KEP/DIR tanggal 14 Mei 1999 tentang Persyaratan dan Tata Cara Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank Umum;
 - Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia No. 32/50/KEP/DIR, tanggal 14 Mei 1999 tentang Persyaratan dan Tata Cara Pembelian Saham Bank Umum;
 - Surat Edaran Direksi Bank Indonesia No. 32/7/UPPB tanggal 14 Mei 1999 tentang Persyaratan dan Tata Cara Merger, Konsolidasi dan Akuisisi Bank Umum;
 - Peraturan Bank Indonesia No. 5/25/PBI/2003 tanggal 10 November 2003 tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test);

- Surat Edaran Bank Indonesia No. 6/15/DPNP tanggal 31 Maret 2004 tentang tentang Penilaian Kemampuan dan Kepatutan (Fit and Proper Test);
 - Peraturan Kepemilikan Tunggal Bank, yang terdiri dari:
 - a) Peraturan Bank Indonesia No. 8/16/PBI/2006, tanggal 5 Oktober 2006, tentang Kepemilikan Tunggal Pada Perbankan Indonesia; dan
 - b) Surat Edaran Bank Indonesia No. 9/32/DPNP, tanggal 12 Desember 2007, tentang Kepemilikan Tunggal pada Perbankan Indonesia;
 - Peraturan Insentif Perbankan, yang terdiri dari:
 - a) Peraturan Bank Indonesia No. 8/17/2006, tanggal 5 Oktober 2006, tentang Insentif Dalam Rangka Konsolidasi Perbankan, sebagaimana diubah dengan Peraturan Bank Indonesia No. 9/12/PBI/2007, tanggal 21 September 2007, tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia No. 8/17/PBI/2006 tentang Insentif Dalam Rangka Konsolidasi Perbankan.
 - b) Surat Edaran No. 9/20/DPNP, tanggal 24 September 2007, tentang Insentif Dalam Rangka Konsolidasi Perbankan
- (iii) Ketentuan Perpajakan
- Peraturan Menteri Keuangan No. 43/PMK.03/2008, tanggal 13 Maret 2008, tentang Penggunaan Nilai Buku Untuk Pengalihan Harta Dalam Rangka Penggabungan, Peleburan atau Pemekaran Usaha (“Per Men 43/PMK.03/2008”);
 - Undang-undang No. 21 tahun 1997 tentang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan sebagaimana diubah dengan Undang-undang No. 20 tahun 2000, tanggal 2 Agustus 2000, tentang Perubahan atas Undang-undang No. 21 tahun 1997 tentang Bea Perolehan Hak Atas Tanah dan Bangunan (“UU BPHTB”);
 - Undang-undang No. 18 tahun 2000, tanggal 2 Agustus tahun 2000, tentang Perubahan Kedua Atas Undang-undang No. 9 tahun 1983 tentang Pajak Pertambahan Nilai Barang dan Jasa dan Pajak dan Pajak Penjualan atas Barang Mewah (“UU PPN”);

- Peraturan Pemerintah No. 144 tahun 2000, tanggal 22 Desember 2000, tentang Jenis Barang dan Jasa Yang Tidak Dikenakan PPN (“PP. No. 144/2000”);
- Keputusan Menteri Keuangan No. 251/KMK.03/2000, tanggal 31 Mei 2000, tentang Perubahan Atas Keputusan Menteri Keuangan No. 567/KMK.04/2000 tentang Nilai Lain Sebagai Dasar Pengenaan Pajak (“Kep Men No. 251/KMK.03/2002”);

(iv) Ketentuan Pasar Modal

- Undang-undang No. 8 tahun 1995, tanggal 10 Nopember 1995, tentang Pasar Modal (“UUPM”);
- Lampiran Keputusan Ketua Bapepam No. Kep-521PM/1997, tanggal 26 Desember 1997, tentang Penggabungan Usaha Atau Peleburan Usaha Perusahaan Publik Atau Emiten (“Peraturan No. IX.G.1”);
- Lampiran Keputusan Ketua Bapepam No. Kep-84/PM/1996, tanggal 24 Januari 1996, tentang Benturan Kepentingan Transaksi Tertentu (“Peraturan No. IX.E.1”);
- Lampiran Keputusan Ketua Bapepam No. Kep. 60/PM/1996 tanggal 17 Januari 1996 tentang Rencana dan Pelaksanaan RUPS;
- Peraturan Pencatatan Efek No. 1.G. Lampiran Keputusan Direksi PT Bursa Efek Jakarta No. Kep-001/BEJ/012000, tanggal 4 Januari 2000, tentang Penggabungan Usaha Atau Peleburan Usaha (“Peraturan Pencatatan No. 1.G”);

(v) Ketentuan Ketenagakerjaan, yaitu Undang-undang No. 13 tahun 2003, tanggal 25 Maret 2003, tentang Ketenagakerjaan (“UU Tenagakerja”).

(vi) Anggaran Dasar masing-masing Bank Peserta Penggabungan.

2.10 Kasus Fenomenal Merger, Akuisisi dan Konsolidasi

Salah satu kasus merger bank yang fenomenal adalah kasus Mitsubishi UFJ Financial Group (“MUFJ”) yang merupakan hasil merger Mitsubishi Tokyo Financial Group (“MTFG”) dan UFJ Holdings Ltd. (“UFJH”) di tahun 2005. Merger bank tersebut

termasuk dalam kasus merger fenomenal disebabkan merupakan titik kulminasi dari perjalanan proses selama 120 tahun dalam hal penggabungan, akuisisi dan *re-branding* sebanyak 7 institusi keuangan didalamnya. Kemudian pada tanggal 1 Januari 2006, Bank of Tokyo-Mitsubishi UFJ, Ltd. (“BOTMU”) melanjutkan konsolidasi grup dengan merger dengan UFJ Bank Ltd. (“UFJ”) yang keduanya merupakan satu grup usaha dibawah MUFJ. MUFJ saat itu mampu menempatkan diri di tengah persaingan dengan bank-bank terbesar di dunia lainnya seperti HSBC dan Citibank dan mengancam perolehan pangsa pasar bank-bank tersebut.

Saat itu, pemerintah Jepang berusaha untuk merevitalisasi perekonomian Jepang dengan mendorong perbankan untuk memperbaiki kondisi aset tidak produktif yang dimiliki dan meningkatkan peran perbankan sebagai lembaga intermediasi untuk mendukung pemulihan perekonomian. Kondisi UFJ berada dalam kinerja yang buruk dengan tekanan rugi usaha yang disebabkan oleh peraturan pemerintah yang menaikkan provisi atas aset tidak produktif, selain juga pengelolaan dari pihak manajemen yang kurang profesional. Lain halnya dengan MTFG yang memiliki kualitas aset yang baik dan profitabilitas yang tinggi. Masalah yang timbul adalah penolakan dari pihak MTFG bahwa merger akan mengganggu kinerja usahanya yang sudah baik di tahun-tahun awal merger, sebelum UFJ membenahi kondisi aset-asetnya yang buruk.

Sebelum merger, saat itu MTFG memiliki hubungan yang kuat dengan perusahaan-perusahaan besar dan UFJ memiliki kekuatan di pangsa konsumen dan usaha bisnis menengah dan mikro. Kantor pusat cabang MTFG terkonsentrasi di kota metropolitan Tokyo, sedangkan jaringan UFJ terkonsentrasi di Osaka dan Nagoya sebagai kota terbesar kedua dan ketiga dan keduanya merupakan pusat industri negara Jepang. Merger antar kedua bank memiliki sinergi dikarenakan pangsa pasar dan

karakteristik geografis yang berbeda sehingga memungkinkan diversifikasi usaha, transfer *know-how* dan teknologi serta penciptaan layanan produk dan jasa yang lebih beragam.

Kesuksesan merger MTFG dan UFJ dapat dicapai dengan integritas kepemimpinan yang baik di semua level kedua bank tersebut, adanya dedikasi semua tim untuk bertanggung jawab dan memahami perannya masing-masing untuk menyukseskan proses merger. Kondisi UFJ yang tidak sebaik MTFG juga dapat diidentifikasi dengan transparansi dan keterbukaan dalam pemberian informasi dan transaksi merger tersebut bebas dari agenda khusus bagi kepentingan-kepentingan yang menguntungkan pihak-pihak tertentu saja. Para pemegang saham juga berperan dalam proses merger dengan memberikan keleluasaan dan kewenangan dalam hal pengambilan keputusan yang juga dapat mempercepat proses merger kedua bank tersebut.

2.11 Arsitektur Perbankan Indonesia

Arsitektur Perbankan Indonesia (API) merupakan suatu kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk, dan tatanan industri perbankan untuk jangka waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan. Arah kebijakan pengembangan industri perbankan di masa akan datang oleh API dilandasi visi mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dalam rangka membantu mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

API menjadi kebutuhan yang mendesak bagi perbankan Indonesia dalam rangka memperkuat fundamental industri perbankan. Krisis ekonomi tahun 1997 menunjukkan bahwa industri perbankan nasional belum memiliki kelembagaan

perbankan yang kokoh yang didukung infrastruktur perbankan yang baik sehingga secara fundamental harus diperkuat untuk dapat mengatasi gejolak internal maupun eksternal. Belum kokohnya fundamental perbankan nasional merupakan tantangan bukan hanya bagi industri perbankan, namun juga bagi Bank Indonesia sebagai otoritas pengawas bank.

Bank Indonesia mulai mengimplementasikan API pada tahun 2004, dan mengingat lingkup kebijakan dan pembahasan yang akan ditempuh dan perlunya persiapan yang harus dilakukan oleh bank maupun Bank Indonesia dalam menghadapi perubahan tersebut, maka implementasi itu dilakukan secara bertahap. API merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari program restrukturisasi perbankan nasional dan *white paper* penyehatan perbankan nasional.

Sasaran yang ingin dicapai oleh API (lihat www.bi.go.id) antara lain adalah:

1. Menciptakan struktur perbankan nasional 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.

Untuk mewujudkan perbankan Indonesia yang lebih kokoh, perbaikan harus dilakukan di berbagai bidang, terutama untuk menjawab tantangan-tantangan yang dihadapi perbankan dalam beberapa tahun belakangan ini. Tantangan-tantangan yang dihadapi perbankan nasional (lihat www.bi.go.id) adalah sebagai berikut:

1. Kapasitas pertumbuhan kredit perbankan yang masih rendah

Untuk mencapai pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi dalam waktu lima tahun ke depan, diperlukan pertumbuhan kredit perbankan yang cukup besar. Sementara itu, kemampuan permodalan perbankan Indonesia saat ini mengindikasikan bahwa pertumbuhan kredit yang cukup tinggi tersebut sulit dicapai jika perbankan nasional tidak memperbaiki kondisi permodalannya. Selain hambatan dalam hal permodalan bank, penyaluran kredit dalam banyak hal juga terhambat Arsitektur Perbankan Indonesia oleh keengganan sebagian bank untuk menyalurkan kredit karena kemampuan manajemen risiko dan *core banking skills* yang relatif belum baik, dan biaya operasional yang relatif tinggi.

2. Struktur perbankan yang belum optimal

Belum optimalnya struktur perbankan di Indonesia ditandai oleh terkonsentrasinya struktur perbankan hanya pada 11 bank besar (yang menguasai 75% aset perbankan Indonesia). Namun demikian bank-bank kecil dalam hal ini perlu mendapat perhatian karena selain jumlahnya relatif banyak, bank-bank kecil tersebut juga memiliki cakupan usaha yang relatif sama dengan bank-bank besar namun dengan kemampuan operasional, manajemen risiko, dan *corporate governance* yang relatif lebih terbatas.

3. Pemenuhan kebutuhan masyarakat terhadap pelayanan perbankan yang dinilai masih kurang

Kurangnya pemenuhan kebutuhan masyarakat atas pelayanan perbankan ditandai dengan seringnya terdengar keluhan dari masyarakat mengenai kurangnya akses terhadap kredit dan tingginya suku bunga kredit serta masih banyaknya praktek penyediaan jasa keuangan informal. Selain itu, meningkatnya kompleksitas jasa dan produk keuangan sebagai akibat dari globalisasi sektor keuangan juga memerlukan respons yang memadai dari berbagai pihak yang terkait. Hal ini semakin penting mengingat masyarakat pengguna jasa keuangan khususnya perbankan semakin menuntut kualitas pelayanan dan akses perbankan yang semakin tinggi.

4. Pengawasan bank yang masih perlu ditingkatkan

Pengawasan bank juga merupakan bidang yang memerlukan peningkatan dan penyempurnaan. Hal ini disebabkan karena masih terdapatnya beberapa prinsip-prinsip *prudential* yang masih belum diterapkan secara baik, koordinasi pengawasan yang masih perlu ditingkatkan, kemampuan SDM pengawasan yang belum optimal, dan pelaksanaan *law-enforcement* pengawasan yang belum efektif. Secara keseluruhan, upaya peningkatan kapabilitas pengawasan ini sejalan dengan usaha Bank Indonesia untuk menerapkan *25 Basel Core Principles for Effective Banking Supervision*, termasuk meningkatkan sarana teknologi pengawasan.

5. Kapabilitas perbankan yang masih lemah

Lemahnya kapabilitas perbankan ditandai dengan kurangnya *corporate governance* dan *core banking skills* pada sebagian besar perbankan sehingga diperlukan perbaikan yang cukup mendasar pada dua hal tersebut. Meskipun kapabilitas beberapa bank besar sudah cukup kuat, namun kapabilitas perbankan

secara umum masih di bawah *international best practices*. Demikian pula kemampuan bank dalam mengantisipasi peningkatan risiko operasional masih perlu terus diperbaiki, terutama penekanannya pada pentingnya *internal control* dan kepatuhan terhadap prinsip-prinsip *prudential*.

6. Profitabilitas dan efisiensi operasional bank yang tidak *sustainable*

Tingkat profitabilitas dan efisiensi operasional yang dicapai oleh perbankan pada umumnya bukan merupakan profitabilitas dan efisiensi yang *sustainable*. Hal ini disebabkan oleh lemahnya struktur aktiva produktif bank-bank. Margin yang diperoleh bank-bank semakin mengecil karena adanya kecenderungan suku bunga yang menurun. Faktor lain dari tidak *sustainable*-nya keuntungan dan efisiensi adalah karena sebagian pendapatan perbankan berasal dari aktivitas *trading* yang fluktuatif serta rendahnya rasio aset per nasabah yang membuat biaya operasional perbankan Indonesia relatif tinggi dibandingkan negara-negara lain.

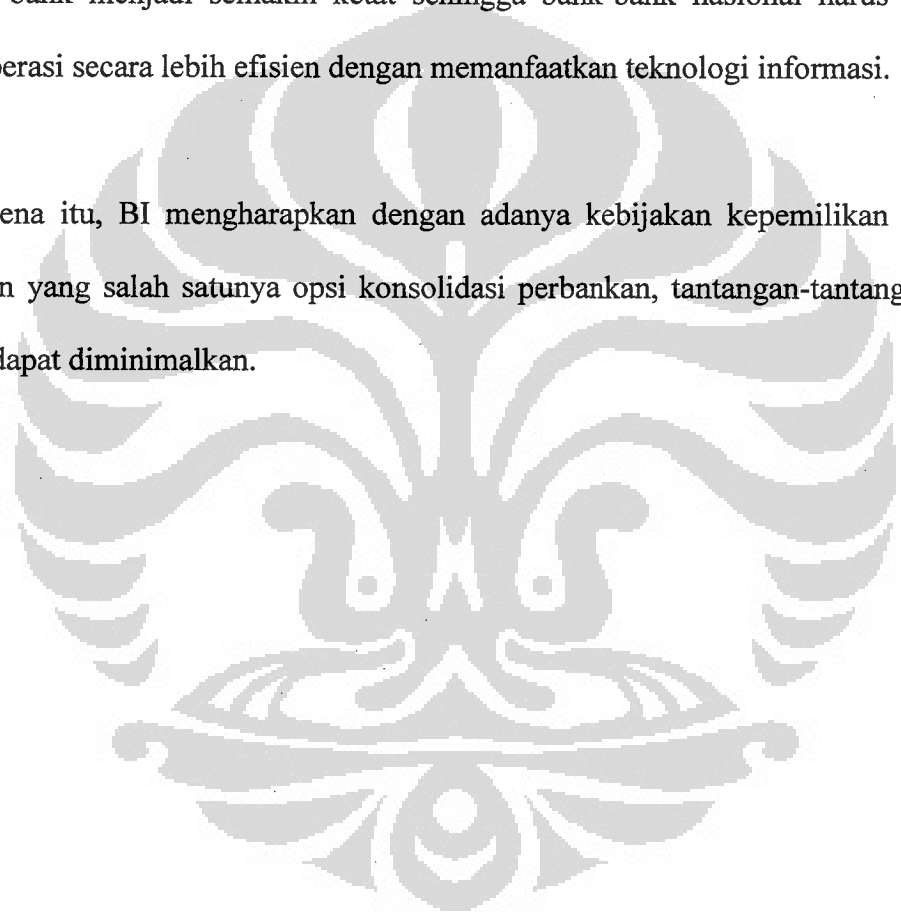
7. Perlindungan nasabah yang masih harus ditingkatkan

Perlindungan terhadap nasabah merupakan tantangan perbankan yang berpengaruh secara langsung terhadap sebagian besar masyarakat kita. Oleh karena itu, menjadi tantangan yang sangat besar bagi perbankan dan Bank Indonesia serta masyarakat luas untuk secara bersama-sama menciptakan standar-standar yang jelas dalam membentuk mekanisme pengaduan nasabah dan transparansi informasi produk perbankan. Disamping itu, edukasi pada masyarakat mengenai jasa dan produk yang ditawarkan oleh perbankan perlu segera diupayakan sehingga masyarakat luas dapat lebih memahami risiko dan keuntungan yang akan dihadapi dalam menggunakan jasa dan produk perbankan.

8. Perkembangan Teknologi Informasi

Kemajuan teknologi informasi ikut menambah tantangan yang dihadapi oleh perbankan. Perkembangan teknologi informasi (TI) menyebabkan makin pesatnya perkembangan jenis dan kompleksitas produk dan jasa bank sehingga risiko-risiko yang muncul menjadi lebih besar dan bervariasi. Disamping itu, persaingan industri perbankan yang cenderung bersifat global juga menyebabkan persaingan antar bank menjadi semakin ketat sehingga bank-bank nasional harus mampu beroperasi secara lebih efisien dengan memanfaatkan teknologi informasi.

Oleh karena itu, BI mengharapkan dengan adanya kebijakan kepemilikan tunggal perbankan yang salah satunya opsi konsolidasi perbankan, tantangan-tantangan API tersebut dapat diminimalkan.



BAB III

DATA DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Pengantar

Metodologi penelitian yang digunakan dalam penulisan ini adalah metode penelitian deskriptif kuantitatif untuk melakukan analisis atas permasalahan yang dihadapi oleh PT Bank Danamon Indonesia Tbk. (“Danamon”) dan PT Bank Internasional Indonesia (“BII”) dalam menentukan opsi atas kebijakan *single presence policy* yang diterbitkan oleh Bank Indonesia (“BI”) dengan membandingkan antara berbagai opsi yang dapat ditempuh oleh pemegang saham pengendali kedua bank tersebut.

3.2 Data dan Sumber Data

Data yang digunakan dalam penulisan ini adalah data sekunder berupa informasi operasional dari laporan tahunan Bank Danamon dan BII tahun 2004, 2005 dan 2006 dan informasi keuangan yang diperoleh dari laporan keuangan yang telah diaudit untuk tahun 2004, 2005 dan 2006. Data keuangan yang diambil merupakan detail setiap akun dari Laporan Keuangan Konsolidasian Bank Danamon dan BII selama 3 tahun yang terdapat pada Catatan atas Laporan Keuangan masing-masing bank, untuk digunakan sebagai dasar untuk penyusunan asumsi dan proyeksi keuangan, terutama detail komposisi akun Kredit yang Diberikan dan komposisi akun Dana Pihak Ketiga.

Selain itu, tambahan informasi juga diperoleh dari sumber-sumber lain yang relevan, seperti artikel yang berasal dari media massa dan internet, laporan riset analisis pasar modal (*research report*) dan publikasi lainnya.

3.3 Metode Analisis Data

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disusun, maka metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis bisnis dan kinerja keuangan Bank Danamon dan BII dengan menganalisis fokus bisnis dan produk dan jasa yang ditawarkan dan mengukur kinerja kedua bank dengan rasio-rasio rentabilitas, likuiditas dan pertumbuhan.
2. Menyusun proyeksi keuangan kedua bank dan bank setelah merger dengan metode *scenario analysis*, dimana masing-masing bank memiliki skenario dengan asumsi yang berbeda-beda.
3. Mengukur proforma kinerja keuangan kedua bank dan bank hasil merger dengan rasio-rasio rentabilitas, likuiditas dan pertumbuhan untuk setiap skenario.
4. Menghitung nilai perusahaan kedua bank dan bank hasil merger dengan model *free cash flow* dan metode *discounted cash flow*. Selanjutnya, menghitung nilai sinergi yang dihasilkan dengan membandingkan jumlah dari nilai perusahaan kedua bank dengan nilai perusahaan bank hasil merger.

3.4 Tahap Penelitian

Dalam melakukan analisis dan pembahasan penulisan karya akhir, dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Pengumpulan data

Data yang dikumpulkan berupa data sekunder, berasal dari laporan tahunan bank, laporan keuangan bank yang telah diaudit dan bahan-bahan literatur kepustakaan dari *text book*, media massa dan internet.

2. Proses kompilasi data

Data yang telah dikumpulkan kemudian dikompilasi dan dipilah berdasarkan relevansi sebagai bahan analisis dan pembahasan penelitian

3. Proses identifikasi masing-masing opsi yang dapat ditempuh oleh pemegang saham Bank Danamon dan BII

Opsi yang ditawarkan dalam kebijakan *single presence policy* dianalisis dengan rancangan struktur pemegang saham dan implikasi pelaksanaannya.

4. Pemodelan skenario atas proyeksi laporan keuangan masing-masing bank

Untuk menguji apakah kinerja bank hasil merger, maka disusun proyeksi atas laporan keuangan tahun 2008 dan 2009 dengan menentukan model *sensitivity* yang digunakan atas penyusunan proyeksi tersebut yang dibagi atas 3 skenario, *best case*, *moderate case* dan *worst case*.

5. Penentuan asumsi yang digunakan dalam proyeksi masing-masing bank

Asumsi yang mendasari proyeksi ditentukan atas masing-masing skenario untuk kedua bank secara terpisah berdasarkan evaluasi atas kinerja bank historis dan *judgment* atas pertumbuhan kinerja bank di masa akan datang.

6. Penyusunan laporan keuangan proforma masing-masing bank

Proforma laporan keuangan kedua bank yang terdiri dari neraca dan laporan laba rugi disusun berdasarkan asumsi yang telah ditentukan atas masing-masing skenario. Selanjutnya, proforma laporan keuangan kedua bank digabungkan untuk menentukan proforma laporan keuangan bank hasil merger.

7. Analisis atas proyeksi masing-masing bank dan bank hasil merger

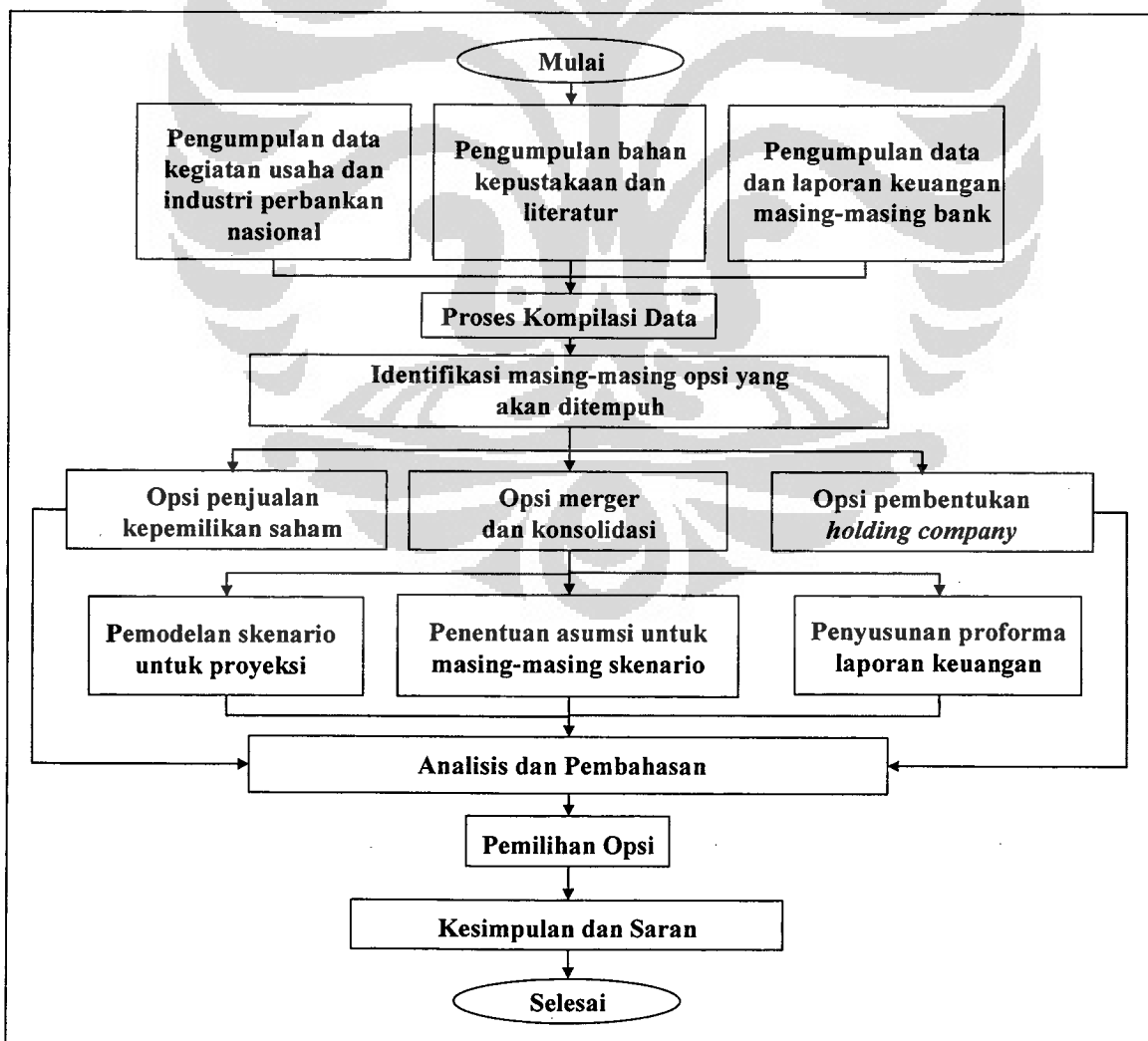
Setelah proforma laporan keuangan kedua bank dan bank hasil merger diperoleh, selanjutnya dihitung rasio keuangan masing-masing bank untuk

kemudian dibandingkan dengan rasio keuangan bank hasil merger. Selain itu, dihitung nilai sinergi yang dihasilkan dari hasil merger dengan sebelumnya menghitung nilai perusahaan masing-masing bank dan bank hasil merger.

8. Analisis atas faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dilakukannya konsolidasi serta risiko yang dihadapi

Selain analisis atas opsi konsolidasi dengan skenario proyeksi keuangan, dilakukan pula analisis atas faktor-faktor yang mendukung dan menghambat dilakukannya konsolidasi berdasarkan faktor internal dan eksternal kedua bank, serta analisis risiko yang dihadapi bank hasil merger.

Langkah-langkah penelitian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3.1 : Langkah-langkah Penelitian

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Faktor Pendukung Dilakukannya Konsolidasi Bank Danamon dan BII

Bank Indonesia ("BI"), sebagai otoritas pengawas perbankan nasional sangat mengharapkan konsolidasi dan pengawasan perbankan dapat tercapai sekaligus karena keduanya merupakan pilar Arsitektur Perbankan Indonesia ("API"). Dua sasaran API tersebut adalah menciptakan struktur perbankan nasional yang sehat yang mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dan mendorong pembangunan ekonomi nasional yang berkesinambungan dan menciptakan sistem pengaturan dan pengawasan bank yang efektif dan mengacu pada standar internasional.

Sesuai dengan kebijakan tersebut, Bank Danamon dan BII merupakan salah satu dari pasangan bank nasional yang potensial untuk dilakukan merger dan konsolidasi karena sebagian besar kepemilikannya dikuasai oleh Temasek Holding yang berasal dari Singapura. Selain itu, masih ada pasangan Bank Niaga dan Bank Lippo yang sebagian besar kepemilikannya dikuasai oleh Khazanah Berhad yang berasal dari Malaysia.

Seiring dengan kebijakan kepemilikan tunggal yang dipaketkan dalam Pakto 2006 (Paket Kebijakan Oktober 2006), yang diterbitkan tanggal 5 Oktober 2006, BI memberikan insentif kepada bank-bank yang melakukan merger diantaranya adalah:

1. Kemudahan pemberian izin menjadi bank devisa.
2. Kelonggaran sementara atas kewajiban pemenuhan giro wajib minimum Rupiah yang berlaku selama 1 tahun sejak izin dari BI mengenai Penggabungan dikeluarkan.

3. Perpanjangan jangka waktu penyelesaian pelampauan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) yang timbul sebagai akibat dari Penggabungan sampai dengan 2 tahun sejak berlakunya izin Penggabungan termasuk waktu yang diperlukan oleh bank untuk menyusun *action plan*, sebelumnya hanya 1 tahun saja.
4. Kemudahan dalam pemberian izin pembukaan kantor cabang Bank yang berlaku selama 2 tahun sejak tanggal berlakunya izin dari BI mengenai Penggabungan;
5. Penggantian sebagian biaya jasa konsultan dan *due diligence* untuk bank yang merger sebesar 50% atau maksimal sebesar Rp 1 miliar.
6. Kelonggaran sementara atas pelaksanaan beberapa ketentuan dalam Peraturan BI yang mengatur mengenai *Good Corporate Governance* (GCG).
7. Insentif dalam hal perpajakan bagi bank yang melakukan merger.

Selain itu, Bank Danamon dan BII memiliki alasan bisnis yang paling rasional untuk melakukan merger salah satunya dengan pertimbangan keduanya merupakan perbankan yang sangat kuat dalam pembiayaan konsumen dan pembiayaan kendaraan bermotor. Merger kedua bank dapat memperkuat sisi pendanaan dan perluasan cabang, juga mengurangi beban *cost of fund*.

Bank Danamon merupakan bank yang memiliki konsep perbankan yang universal yang memiliki jangkauan dalam menawarkan berbagai produk perbankan dengan komposisi pasar nasabah yang beragam. Diantara segmen usaha Bank Danamon yang menonjol adalah Danamon Simpan Pinjam (DSP) dan Adira Finance. Keunggulan utama Bank Danamon lewat kedua segmen tersebut adalah pembiayaan mikro dan pembiayaan kendaraan bermotor dengan kemampuan menghasilkan margin dan imbal hasil yang tinggi. Selain itu, Bank Danamon juga memperoleh pendapatan

bunga yang tinggi dari pinjaman seperti kartu kredit dan *personal loan* termasuk *car loans*, *mortgage loan*, selain *corporate loan* dan *commercial loan*.

Bank Danamon berpeluang untuk meningkatkan pendapatannya lewat pembiayaan mikro dan segmen konsumen seiring dengan meningkatnya daya beli masyarakat. Walaupun berisiko tinggi dan membutuhkan biaya operasional yang besar, Bank Danamon mampu mengembangkan layanan berbasis konsumen yang belum dilirik oleh bank swasta lain. Sejak DSP diluncurkan pada tahun 2004, Bank Danamon berhasil membukukan pinjaman yang diberikan di segmen ini hampir 10 kali lipat dari sebesar Rp 650 miliar hingga mencapai Rp 6.2 triliun di tahun 2006. Bank Danamon saat ini telah memiliki sekitar 228.000 konsumen mikro dengan rata-rata besarnya pinjaman sebesar Rp 30 juta. BRI yang telah lebih dahulu masuk ke segmen ini hanya mampu membukukan rata-rata besarnya pinjaman sebesar Rp 8 juta. Bank Danamon memiliki model bisnis yang berbeda dengan BRI yaitu dengan memfokuskan diri pada pedagang di pasar tradisional daerah pinggiran, sedangkan BRI memiliki segmen pasar yang berdiversifikasi.

The World Bank telah melakukan penelitian untuk studi kasus RICA (Rural Investment Climate Assessment) pada bulan Nopember 2005 yang berjudul Pembiayaan UKM : Danamon Simpan Pinjam ("DSP"). Menurut penelitian tersebut, DSP memiliki model bisnis yang unggul sebagai berikut :

1. Target pasar yang spesifik, yaitu pedagang pasar tradisional.
2. Berperan sebagai bank masyarakat, dengan berlokasi radius 2 km dari pasar, mampu merangkul tokoh masyarakat dan dioperasikan oleh staf lokal.
3. Teknologi informasi dengan kemudahan dan kecepatan proses aplikasi, pengumpulan & monitoring harian dgn EDC.

4. SDM, yaitu proses rekrutmen yang baik dan kejelasan sistem *reward & punishment*.

Selain itu, menurut The World Bank, kunci sukses DSP adalah :

1. DSP memiliki pengetahuan & penelitian pasar yang baik
2. DSP mampu mengatasi kendala dalam pasar kredit UKM selama ini (kurang informasi, biaya transaksi tinggi, persyaratan rumit, risiko tinggi)
3. DSP memiliki fokus pada kenyamanan konsumen
4. DSP memiliki budaya organisasi yg mendorong kompetisi sehat

Campur tangan dari pihak Pemerintah dan tekanan politik terhadap bank-bank BUMN meningkat dengan dorongan Pemerintah untuk menyalurkan pinjaman pada sektor infrastruktur, demikian pula hal ini terjadi pada BRI. Walaupun dapat memberikan pertumbuhan potensial jangka panjang, pembiayaan infrastruktur dapat membebani BRI dengan profil risiko kredit yang besar dengan margin bunga bersih yang lebih rendah. Dalam jangka panjang, Bank Danamon diprediksikan mampu melampaui BRI dalam sektor pembiayaan mikro karena dapat berfokus pada bisnis dan tidak diintervensi oleh Pemerintah.

Berikut adalah ringkasan laporan keuangan Bank Danamon selama 3 tahun terakhir:

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 |
|-----------------------|----------|----------|----------|
| | Audit | Audit | Audit |
| Aktiva | 58.820,8 | 67.803,5 | 82.072,7 |
| Kewajiban | 50.890,2 | 59.043,2 | 72.385,8 |
| Ekuitas | 7.803,9 | 8.589,0 | 9.441,9 |
| Kredit yang diberikan | 29.415,6 | 35.047,2 | 39.531,3 |
| Dana pihak ketiga | 40.282,7 | 44.350,5 | 54.194,3 |
| Pendapatan bunga | 6.834,2 | 8.792,9 | 11.684,0 |
| Laba bersih | 2.408,1 | 2.003,2 | 1.325,3 |

Tabel 4.1 : Ringkasan laporan keuangan Bank Danamon 3 tahun terakhir

Dari data historis laporan keuangan Bank Danamon 3 tahun tersebut, terlihat bahwa aktiva Bank Danamon tumbuh dengan CAGR 18,1% dengan pertumbuhan kredit yang diberikan sebesar CAGR 15,9%. Pertumbuhan kredit yang diberikan ini disumbangkan sebagian besar oleh Danamon Simpan Pinjam dan Adira Finance, yang mampu memberikan kontribusi pendapatan bunga Bank Danamon hingga mencapai CAGR 30,8%.

BII melakukan fokus pada segmen-segmen pasar perbankan konsumen dimana BII memiliki pengalaman dan keunggulan tersendiri. Segmen-segmen tersebut adalah kartu kredit, kredit otomotif dan kredit pemilikan rumah. BII konsisten berkonsentrasi pada pasar dan profil nasabah yang spesifik dengan menjalin hubungan kerja sama baru dengan beberapa pengembang properti, *merchants*, maupun bancassurance. Seperti halnya Bank Danamon, BII juga memiliki jaringan *channeling* dalam pembiayaan kendaraan bermotor lewat anak perusahaannya, WOM Finance (“WOMF”) yang diakuisisinya sejak tahun 2005.

Namun, BII menghadapi masalah NPL yang tinggi di nasabah konsumen kartu kredit dan pembiayaan kendaraan bermotor dengan nilai mencapai 8,71% dan 6,97% pada tahun 2006. WOM Finance sedang dalam proses transisi manajemen yang diharapkan mampu mengembalikan kinerja positif dan dukungannya kepada BII di tahun sebelumnya. Kualitas pinjaman yang buruk akan menurunkan margin pendapatan bunga BII, ditambah dengan aset tidak produktif yang potensial akan masih dimiliki oleh WOM Finance, anak perusahaannya.

Arah bisnis BII sesungguhnya tidak begitu jelas, dan bank akan tetap berada di tengah sengitnya persaingan sampai manajemen mengubah strategi bisnisnya. Model bisnis BII terlihat tidak begitu tangguh dalam menghadapi persaingan di industri perbankan. Fokus BII pada segmen komersial tidak terlalu dominan dan menonjol bila

dibandingkan dengan para pesaingnya. Langkah BII mengikuti jejak Bank Danamon dalam mencari sumber pembiayaan non-deposit atau pembiayaan terstruktur (*structured funding*) tidak terlalu tepat mengingat kualitas aset yang dimiliki BII tidak sebaik *high-yielding assets* yang dimiliki oleh Bank Danamon.

Berikut adalah ringkasan laporan keuangan BII selama 3 tahun terakhir:

| | <i>dalam miliar Rupiah</i> | | |
|-------------------------|----------------------------|----------|----------|
| | 2004 | 2005 | 2006 |
| | Audit | Audit | Audit |
| Aktiva | 36.077,1 | 50.271,0 | 53.102,2 |
| Kewajiban | 31.866,3 | 45.212,1 | 47.516,6 |
| Ekuitas | 4.210,8 | 4.708,4 | 5.255,3 |
| Kredit yang diberikan | 12.799,6 | 20.300,1 | 21.030,4 |
| Dana pihak ketiga | 29.638,8 | 36.917,3 | 37.117,1 |
| Pendapatan bunga | 2.955,7 | 4.646,5 | 6.202,7 |
| Pendapatan bunga bersih | 1.646,5 | 2.344,0 | 2.627,8 |
| Laba bersih | 821,5 | 725,1 | 633,7 |

Tabel 4.2 : Ringkasan laporan keuangan BII 3 tahun terakhir

Dari data historis laporan keuangan BII 3 tahun tersebut, terlihat bahwa aktiva BII tumbuh dengan CAGR 21,3%, mengungguli Bank Danamon yang hanya sebesar 18,1%. Pertumbuhan ini dipicu oleh kenaikan aktiva sebesar 39,3% dari tahun 2004 ke tahun 2005, namun hanya sebesar 5,6% dari tahun 2005 ke tahun 2006. Kenaikan aktiva salah satunya dipicu oleh pertumbuhan kredit yang diberikan dengan CAGR 28,2%. Pertumbuhan kredit yang diberikan ini disumbangkan sebagian besar oleh kredit konsumen dan WOM Finance, yang mampu memberikan kontribusi pendapatan bunga Bank Danamon hingga mencapai CAGR 44,9%.

BI akan memberikan tenggat waktu sampai tahun 2008 agar bank-bank yang memiliki *ultimate shareholder* yang sama seperti Bank Danamon dan BII, kemudian Niaga dan Lippo untuk segera melaksanakan *single presence policy*. Bank Danamon dan BII memiliki kesempatan yang baik apabila mampu bergabung dengan nama institusi baru Bank Danamon Internasional Indonesia (“BDII”), karena akan

berpeluang besar untuk bersaing dengan bank-bank besar lainnya seperti Bank Mandiri, BCA, BNI dan BRI yang menempati posisi bank terbesar di Indonesia.

Berikut adalah proyeksi pangsa pasar perbankan nasional pada tahun 2008 dan 2009 yang ditunjukkan dengan besarnya aset yang dikuasai masing-masing bank:

| <i>dalam miliar Rupiah</i> | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| 1 Mandiri | 267.517 | 293.266 | 325.483 | 358.340 |
| 2 BCA | 176.799 | 203.352 | 229.658 | 258.294 |
| 3 BNI | 169.416 | 184.781 | 206.768 | 232.864 |
| 4 BRI | 154.725 | 168.759 | 188.839 | 212.672 |
| 5 Danamon | 82.073 | 95.364 | 95.859 | 101.563 |
| 6 BII | 53.101 | 59.916 | 68.542 | 76.752 |
| 7 Niaga | 46.544 | 52.250 | 59.458 | 70.443 |
| 8 Permata | 37.845 | 41.666 | 48.370 | 54.107 |
| 9 Panin | 40.515 | 44.605 | 51.782 | 57.923 |
| 10 Lippo | 33.358 | 36.725 | 42.635 | 47.691 |
| Total 10 besar | 1.061.893 | 1.180.685 | 1.317.394 | 1.470.648 |

Tabel 4.3 : Pangsa Pasar Perbankan Nasional Sebelum Konsolidasi Perbankan
 Sumber: diolah dari berbagai riset analisis pasar modal

Apabila merger Bank Danamon dan BII menjadi BDII dilakukan pada tahun 2008, maka diproyeksikan BDII masih akan tetap berada pada posisi kelima terbesar, namun asetnya mampu mendekati aset BRI yang berada di posisi keempat dan jauh meninggalkan posisi bank-bank lainnya, dibayangi oleh bank merger hasil Bank Niaga dan Bank Lippo. Pangsa pasar perbankan nasional setelah BDII terbentuk akan menjadi sebagai berikut :

| <i>dalam miliar Rupiah</i> | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|----------------------------|--------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| 1 Mandiri | 267.517 | 293.266 | 325.483 | 358.340 |
| 2 BCA | 176.799 | 203.352 | 229.658 | 258.294 |
| 3 BNI | 169.416 | 184.781 | 206.768 | 232.864 |
| 4 BRI | 154.725 | 168.759 | 188.839 | 212.672 |
| Danamon - BII | - | - | 177.706 | 196.905 |
| 5 Danamon | 82.073 | 95.364 | 111.128 | 126.062 |
| Niaga - Lippo | - | - | 102.093 | 118.134 |
| 6 BII | 53.101 | 59.916 | 66.579 | 70.843 |
| 7 Niaga | 46.544 | 52.250 | 59.458 | 70.443 |
| 8 Permata | 37.845 | 41.666 | 48.370 | 54.107 |
| 9 Panin | 40.515 | 44.605 | 51.782 | 57.923 |
| 10 Lippo | 33.358 | 36.725 | 42.635 | 47.691 |

Tabel 4.4 : Pangsa Pasar Perbankan Nasional Setelah Konsolidasi Perbankan

Aset yang dimiliki BDII akan jauh lebih besar daripada aset yang dimiliki oleh Bank Danamon, tanpa merger dengan BII. Namun, BDII tetap belum mampu mengungguli Bank Rakyat Indonesia (“BRI”) yang menempati peringkat keempat setelah Bank Mandiri, BCA dan BNI.

Dengan dilakukannya merger antara Bank Danamon dan BII, akan mengamankan posisi bank-bank tersebut, terutama BII, apabila bank-bank milik Khazanah Malaysia, seperti Bank Niaga dan Bank Lippo dikonsolidasikan. Apabila dimerger, aset yang dikuasai Bank Niaga dan Bank Lippo diproyeksikan akan mampu melampaui aset Bank Danamon, walaupun masih tetap tidak mampu mengungguli BRI.

Berikut adalah komposisi penguasaan pangsa di industri yang akan diperoleh oleh BDII sebagai bank hasil merger Bank Danamon dan BII, dengan asumsi merger dilakukan pada tahun 2008:

| | <i>dalam miliar Rupiah</i> | | |
|-----------------------|----------------------------|--------------|---------------|
| | Danamon | BII | BDII |
| Kredit yang diberikan | 62.866 | 32.744 | 95.609 |
| <i>Pangsa</i> | <i>7,29%</i> | <i>3,80%</i> | <i>11,09%</i> |
| Dana Pihak Ketiga | 77.575 | 50.111 | 127.686 |
| <i>Pangsa</i> | <i>5,72%</i> | <i>3,70%</i> | <i>9,42%</i> |
| Jumlah Aktiva | 111.128 | 66.579 | 177.706 |
| <i>Pangsa</i> | <i>6,27%</i> | <i>3,76%</i> | <i>10,03%</i> |

Tabel 4.5 : Perbandingan Kredit yang Diberikan dan DPK Bank Danamon dan BII

Berikut adalah jumlah karyawan, kantor cabang dan ATM kedua bank tersebut apabila dilakukan merger:

| | Bank Danamon (2006) | BII (2006) | BDII |
|----------------------|--------------------------------|-----------------------|-------------|
| Jumlah karyawan | 31.227 | 7.082 | 38.309 |
| Jumlah kantor cabang | 1.088 | 232 | 1.320 |
| Jumlah ATM | 754 | 700 | 1.454 |

Tabel 4.5 : Jumlah Jaringan yang Dimiliki Bank Danamon dan BII

Seperti halnya kasus yang terjadi pada merger bank besar seperti MTFG dan UFJ, rasionalisasi karyawan merupakan salah satu faktor yang tidak dapat dihindari dalam merger Bank Danamon dan BII. Selain itu, perlu diperhatikan budaya perusahaan yang berbeda antara kedua bank, sehingga dapat menimbulkan pertentangan dari para karyawan kedua bank tersebut. Dalam kasus merger domestik, Bank Mandiri yang merupakan peleburan 4 bank pemerintah pada tahun 2002, sampai saat ini masih dihadapkan pada belum tuntasnya masalah perbedaan budaya kerja dan aspek manajemen sumber daya manusia bagi karyawan eks bank yang dilebur.

Merger akan meningkatkan efisiensi operasi dengan melakukan konsolidasi operasi dan membuang semua duplikasi dalam bidang dan lini usahanya. Hal ini tentu saja akan menciptakan kondisi dimana dua orang karyawan yang memiliki posisi dan lini usaha yang sama akan digantikan hanya oleh satu orang saja, atau salah satu karyawan akan digeser oleh karyawan yang berasal dari bank lain. Hal ini kemudian nanti terkait dengan penentuan kompensasi yang tepat dalam bank merger tersebut, untuk memastikan jumlah input yang ditawarkan sesuai dengan output volume dan jasa perbankan yang dihasilkan oleh bank pasca merger.

Sesungguhnya aspek budaya perusahaan dalam merger merupakan hal yang sama pentingnya dengan aspek keuangan, dan harus diidentifikasi sedini mungkin sejak awal proses. Perbedaan yang ada dapat dimanfaatkan untuk memperkuat visi organisasi baru bank hasil merger untuk kemudian dijabarkan dalam misi dan program kerja bank merger yang baru. Hampir 85% kegagalan proses merger dan

akuisisi disebabkan oleh ketidakmampuan dalam mengelola masalah perbedaan aspek budaya perusahaan.

Layanan produk dan jasa perbankan dengan jumlah kantor cabang dan ATM yang meningkat dengan adanya merger akan sangat bergantung pada kesiapan aspek teknologi dan informasi (TI) yang dimiliki oleh bank hasil merger. Integrasi aspek TI yang dimiliki Bank Danamon dan BII saat ini merupakan masalah yang rumit dengan risiko yang besar. MUFG membutuhkan waktu berbulan-bulan untuk membenahi kesiapan TI yang dimilikinya sebelum benar-benar beroperasi secara penuh (*full-blown operation*).

4.2 Analisis Merger Ditinjau dari Aspek Hukum

Berdasarkan peraturan-peraturan yang ditetapkan dan berlaku di Indonesia, merger Bank Danamon dan BII hanya dapat dilakukan apabila telah memenuhi persyaratan-persyaratan sebagai berikut:

- (i) Diperolehnya persetujuan dari Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (“RUPSLB”) masing-masing bank;
- (ii) Dipenuhinya semua persyaratan sebagaimana termuat dalam Anggaran Dasar masing-masing Bank Peserta Penggabungan, UUPM, PP 28 dan UUPT;
- (iii) Diperolehnya pernyataan efektif dari Bapepam-LK atas pernyataan pendaftaran kedua bank;
- (iv) Diperolehnya persetujuan atau tidak ada keberatan dari para kreditur dan pihak lainnya yang berkepentingan sebagaimana disyaratkan dalam perjanjian-perjanjian dimana masing-masing bank menjadi pihak di dalamnya;
- (v) Diperolehnya izin penggabungan dari BI;

Setelah memperoleh persetujuan RUPSLB, Direksi Bank Danamon dan BII secara bersama-sama mengajukan izin merger kepada BI dengan tembusan

Menkumham. Persetujuan atau penolakan atas permohonan izin Penggabungan diberikan oleh Direksi BI dalam jangka waktu 30 hari setelah permohonan diterima secara lengkap. Apabila dalam jangka waktu tersebut, BI tidak memberikan tanggapan atas permohonan izin merger, maka BI dianggap telah menyetujui permohonan izin merger Bank Danamon-BII;

- (vi) Diperolehnya persetujuan atas perubahan Anggaran Dasar Bank Danamon sebagai bank hasil penggabungan dari Menkumham;

Dari berbagai peraturan yang diterbitkan Pemerintah terkait dengan merger Bank Danamon dan BII, pernyataan efektif dari Bapepam-LK merupakan hal yang paling krusial dan harus dicermati. Bapepam-LK sangat memperhatikan setiap aksi korporasi perusahaan publik agar tidak merugikan kepentingan pemegang saham masyarakat yang merupakan pemegang saham minoritas.

Salah satu peraturan Bapepam-LK yang krusial apabila merger Bank Danamon dan BII adalah Peraturan Bapepam-LK No. IX.E.1 tentang Benturan Kepentingan Transaksi Tertentu. Inti dari peraturan ini adalah bahwa setiap transaksi yang mengandung benturan kepentingan harus mendapat persetujuan pemegang saham independen. Sehingga meskipun pemegang saham utama setuju dengan suatu transaksi, namun apabila pemegang saham independen tidak setuju maka transaksi tersebut tidak dapat dilaksanakan. Adapun yang dimaksud dengan pemegang saham independen adalah pemegang saham yang tidak mempunyai benturan kepentingan dengan suatu transaksi tertentu dan atau bukan merupakan pihak terafiliasi dari direktur, komisaris atau pemegang saham utama yang mempunyai benturan kepentingan atas transaksi.

Kegiatan merger Bank Danamon dan BII yang dilakukan memiliki skenario yang beraneka ragam, namun terlepas dari keanekaragaman skenario merger yang

dilakukan, perlindungan terhadap kepentingan pemegang saham publik tetap menjadi perhatian utama Bapepam-LK dalam menelaah aspek-aspek akuntansi, hukum dan keterbukaan pada kegiatan merger dan akuisisi. Perlindungan tersebut misalnya dalam hal kewajaran nilai transaksi, penyelesaian hak pemegang saham yang tidak setuju terhadap merger atau akuisisi yang dilakukan, keterbukaan informasi, dan sebagainya.

Oleh karena itu, kedua bank masing-masing harus memperoleh surat dari Bapepam-LK yang berisi dan bertujuan mengesampingkan kewajiban dari masing-masing bank untuk memperoleh persetujuan dari masing-masing RUPSLB-nya sebagaimana disyaratkan dalam Peraturan Bapepam-LK No. IX.E.1, karena merger dilakukan oleh dalam rangka memenuhi Peraturan Kepemilikan Tunggal Bank yang diterbitkan BI.

Sesuai dengan Pasal 122 UUPT, sebagai akibat dari merger, BII sebagai bank yang menggabungkan diri akan berakhir karena hukum tanpa dilakukan likuidasi terlebih dahulu dan karenanya semua aktiva dan pasiva BII beralih karena hukum kepada Bank Danamon sebagai bank yang menerima penggabungan. Pemegang saham BII sebagai bank yang menggabungkan diri karena hukum menjadi pemegang saham Bank Danamon sebagai bank yang menerima penggabungan; dan BII sebagai bank yang menggabungkan diri akan berakhir karena hukum terhitung sejak tanggal efektif penggabungan tanpa adanya likuidasi terlebih dahulu.

4.3 Analisis Proforma Kinerja Berdasarkan Skenario atas Merger Bank Danamon dan BII

Pencatatan akuntansi yang paling memungkinkan dipilih adalah metode dengan penyatuan kepentingan (*pooling of interest*) dengan mempertimbangkan tidak terdapatnya *goodwill* yang harus diamortisasi oleh bank hasil penggabungan (BDII)

setiap tahunnya, apabila dilakukan perbedaan nilai buku dan nilai pasar wajar dalam transaksi pembelian BII oleh Bank Danamon.

Laporan keuangan yang bank hasil merger, BDII dapat diilustrasikan sebagai berikut, dengan asumsi apabila merger dilakukan pada tahun 2008 dan 2009:

dalam miliar Rupiah

| | 2008 BDII | | 2008 BDII |
|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|
| AKTIVA | | KEWAJIBAN & EKUITAS | |
| Kas | 6,941.5 | Giro | 17,954.9 |
| Giro pada Bank Indonesia | 10,383.0 | Tabungan | 95,892.6 |
| Giro pada bank lain | 1,309.7 | Simpanan dari bank lain | 8,152.4 |
| Penempatan pada BI dan bank lain | 8,690.8 | Surat berharga yang diterbitkan | 3,044.5 |
| Obligasi Pemerintah | 27,044.3 | Pinjaman yang diterima | 2,265.1 |
| Surat berharga (efek) | 11,969.7 | Pinjaman subordinasi | 4,639.4 |
| Kredit yang diberikan | 80,280.6 | Kewajiban lain-lain | 13,718.9 |
| Piutang pembiayaan konsumen | 8,734.4 | Jumlah kewajiban | 145,667.7 |
| Aktiva tetap | 2,674.5 | Hak minoritas | 527.6 |
| Aktiva lain-lain | 6,372.5 | Ekuitas | 18,205.8 |
| Jumlah aktiva | 164,401.1 | Jumlah kewajiban dan ekuitas | 164,401.1 |

Tabel 4.7 : Proforma Laporan Keuangan BDII Tahun 2008

dalam miliar Rupiah

| | 2009 BDII | | 2009 BDII |
|----------------------------------|------------------|-------------------------------------|------------------|
| AKTIVA | | KEWAJIBAN & EKUITAS | |
| Kas | 3,074.5 | Giro | 20,046.4 |
| Giro pada Bank Indonesia | 11,457.7 | Tabungan | 105,058.9 |
| Giro pada bank lain | 1,340.7 | Simpanan dari bank lain | 8,815.5 |
| Penempatan pada BI dan bank lain | 8,426.7 | Surat berharga yang diterbitkan | 2,622.7 |
| Obligasi Pemerintah | 26,904.0 | Pinjaman yang diterima | 1,885.4 |
| Surat berharga (efek) | 11,914.5 | Pinjaman subordinasi | 4,845.0 |
| Kredit yang diberikan | 95,390.3 | Kewajiban lain-lain | 14,546.9 |
| Piutang pembiayaan konsumen | 10,366.9 | Jumlah kewajiban | 157,820.8 |
| Aktiva tetap | 2,833.3 | Hak minoritas | 471.7 |
| Aktiva lain-lain | 6,606.4 | Ekuitas | 20,022.4 |
| Jumlah aktiva | 178,315.0 | Jumlah kewajiban dan ekuitas | 178,315.0 |

Tabel 4.8 : Proforma Laporan Keuangan BDII Tahun 2009

Analisis skenario untuk BDII dilakukan berdasarkan asumsi proyeksi kinerja keuangan dari bank-bank yang digabungkan, yakni Bank Danamon dan BII, secara *stand-alone*. Skenario untuk masing-masing bank disusun untuk mengantisipasi efek dilusi dari keputusan merger yang mungkin saja terjadi dan mempengaruhi kinerja keuangan BDII, bank hasil merger.

Efek merger yang mungkin timbul adalah penurunan jumlah nasabah dan dana pihak ketiga, penurunan penetrasi kredit dan pinjaman, penurunan kualitas pelayanan

dan gangguan sistem operasi dan lain sebagainya. Dengan mempertimbangkan hal-hal tersebut diatas maka disusun asumsi efek dilusi merger dalam 3 skenario untuk masing-masing bank pada proyeksi keuangan tahun 2008 : *best case*, *moderate case* dan *worst case*. Kondisi *best case* mengasumsikan merger akan mendukung pertumbuhan kinerja keuangan Bank Danamon dan BII sehingga memberikan sinergi pada BDII, skenario *moderate case* mengasumsikan pertumbuhan kinerja keuangan Bank Danamon dan BDII yang tidak terlalu besar karena mengalami sedikit efek dilusi, sedangkan kondisi *low case* mengasumsikan tidak adanya pertumbuhan yang berarti pada kinerja keuangan Bank Danamon dan BDII karena terjadi efek dilusi akibat merger.

Skenario untuk masing-masing bank disusun secara terpisah dengan pertimbangan kedua bank memiliki karakteristik dan potensi yang berbeda. Bank Danamon, yang memiliki kinerja keuangan lebih baik, memiliki tingkat resistensi terhadap efek dilusi merger yang lebih tinggi dibandingkan dengan BII.

Proforma laporan keuangan Bank Danamon dan BII didasarkan pada asumsi-asumsi yang berbeda untuk masing-masing bank dan untuk masing-masing skenario dengan pertimbangan bahwa masing-masing bank memiliki karakteristik yang berbeda. Dalam asumsi tersebut, tingkat pertumbuhan kredit yang diberikan dan dana pihak ketiga, diasumsikan lebih rendah pada skenario *moderate case* dibandingkan pada skenario *best case*. Pertumbuhan paling rendah dengan rata-rata 5% terdapat pada skenario *worst case* untuk Bank Danamon dan 0% (tidak ada pertumbuhan) untuk BII. Untuk pendapatan lain-lain, skenario *moderate case* dan *worst case*, mengasumsikan pertumbuhan yang lebih rendah. Sedangkan, untuk biaya-biaya, skenario *moderate case* mengasumsikan pertumbuhan yang sama dengan skenario *best case*, sedangkan *worst case* mengasumsikan kenaikan yang lebih besar.

Berikut adalah ringkasan proforma kinerja keuangan Bank Danamon sebagai bank penerima penggabungan (*surviving entity*) untuk tahun 2008 dan 2009 yang akan dibandingkan dengan proforma kinerja keuangan BDII sebagai bank hasil penggabungan, berdasarkan masing-masing skenario:

1. Bank Danamon Skenario *High Case*

dalam miliar Rupiah

| | 2007 | 2008 | 2009 |
|-----------------------|----------|-----------|-----------|
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Aktiva | 94.374,9 | 111.127,7 | 126.062,2 |
| Kewajiban | 83.694,5 | 99.014,0 | 111.920,4 |
| Ekuitas | 10.374,2 | 11.731,0 | 13.663,4 |
| Kredit yang diberikan | 49.690,5 | 62.865,7 | 72.837,1 |
| Dana pihak ketiga | 62.296,1 | 77.575,0 | 89.429,4 |

Tabel 4.9 : Proforma Ikhtisar Neraca Bank Danamon Skenario *High Case*

Pada skenario *High Case*, aktiva Bank Danamon untuk tahun 2008 dan 2009 diproyeksikan mampu menembus angka Rp 100 triliun hingga mencapai Rp 111,1 triliun dan Rp 126,1 triliun, berturut-turut, atau pertumbuhan masing-masing mencapai 17,7% dan 33,6% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 15,6%. Kredit yang diberikan mengalami pertumbuhan sebesar 26,5% dan 15,9% dan memberikan kontribusi masing-masing sebesar 56,5% dan 57,7% dari jumlah aktiva pada tahun 2008 dan 2009. Dana pihak ketiga mengalami pertumbuhan sebesar 24,5% dan 15,3% dan memberikan kontribusi masing-masing sebesar 78,3% dan 79,9% dari jumlah kewajiban pada tahun 2008 dan 2009.

dalam miliar Rupiah

| | High Case | | |
|---------------------------------|-----------|----------|----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 12.197,8 | 13.860,2 | 16.172,6 |
| Pendapatan bunga - bersih | 6.761,1 | 7.861,6 | 9.771,2 |
| Pendapatan operasional - bersih | 2.798,0 | 3.902,3 | 5.121,3 |
| Laba bersih | 1.529,0 | 2.207,9 | 3.124,5 |

Tabel 4.10 : Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi Bank Danamon Skenario *High Case*

Pada skenario *High Case*, pendapatan bunga Bank Danamon diproyeksikan mengalami peningkatan sebesar 13,6% dan 16,7% dengan CAGR 2007-2009

sebesar 15,1%. Hal ini mendorong pertumbuhan laba bersih hingga mencapai 44,4% dan 41,5% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 42,9%. Tingginya angka pertumbuhan ini dipengaruhi oleh asumsi yang digunakan skenario ini, sebagian besar diantaranya dipengaruhi oleh pertumbuhan kredit yang diberikan rata-rata sebesar 20%-35%, pertumbuhan DPK dengan rata-rata 10%-40% dan pertumbuhan piutang pembiayaan konsumen sebesar 15%.

| | High Case | | |
|------|-----------|----------|----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| ROA | 1,7% | 2,1% | 2,6% |
| ROE | 15,4% | 20,0% | 24,6% |
| NIM | 8,4% | 8,3% | 9,1% |
| BOPO | 65,7% | 58,7% | 55,7% |
| LDR | 82,6% | 83,0% | 83,3% |

Tabel 4.11 : Proforma Rasio Keuangan Bank Danamon Skenario *High Case*

Pada skenario *High Case*, ROA dan ROE Bank Danamon mengalami peningkatan masing-masing sebesar 0,4% dan 4,6% di tahun 2008 dan 0,5% dan 4,6% di tahun 2009. Kedua rasio ini dipengaruhi oleh peningkatan laba bersih, aktiva dan ekuitas Bank Danamon di tahun 2008 dan 2009. Rasio NIM mengalami penurunan sedikit sebesar 0,1% di tahun 2008 dan kemudian meningkat sebesar 0,8% di tahun 2009. Di tahun 2008 dan 2009, rasio BOPO bergerak ke arah yang positif dengan penurunan hingga sebesar 7,0% dan 3,0%. Selain itu, LDR mengalami peningkatan sebesar 0,4% dan 0,3% di tahun 2008 dan 2009.

2. Bank Danamon Skenario *Moderate Case*

dalam miliar Rupiah

| | Moderate Case | | |
|-----------------------|---------------|-----------|-----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Aktiva | 94.374,9 | 105.558,0 | 119.373,3 |
| Kewajiban | 83.694,5 | 93.489,1 | 105.486,4 |
| Ekuitas | 10.374,2 | 11.686,1 | 13.408,5 |
| Kredit yang diberikan | 49.690,5 | 57.783,7 | 66.962,5 |
| Dana pihak ketiga | 62.296,1 | 72.050,1 | 82.995,5 |

Tabel 4.12 : Proforma Ikhtisar Neraca Bank Danamon Skenario *Moderate Case*

Pada skenario *Moderate Case*, aktiva Bank Danamon untuk tahun 2008 dan 2009 diproyeksikan juga menembus angka Rp 100 triliun hingga mencapai Rp 105,5 triliun dan Rp 119,4 triliun, berturut-turut, atau pertumbuhan masing-masing mencapai 11,8% dan 26,5% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 12,5%. Kredit yang diberikan mengalami pertumbuhan sebesar 16,3% dan 15,9% dan memberikan kontribusi masing-masing sebesar 54,7% dan 56,0% dari jumlah aktiva pada tahun 2008 dan 2009. Dana pihak ketiga mengalami pertumbuhan sebesar 15,7% dan 15,2% dan memberikan kontribusi masing-masing sebesar 77,1% dan 78,7% dari jumlah kewajiban pada tahun 2008 dan 2009.

dalam miliar Rupiah

| | Moderate Case | | |
|---------------------------------|----------------------|----------|----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 12.197,8 | 13.433,1 | 15.255,7 |
| Pendapatan bunga - bersih | 6.761,1 | 7.623,6 | 9.216,0 |
| Pendapatan operasional - bersih | 2.798,0 | 3.802,9 | 4.634,5 |
| Laba bersih | 1.529,0 | 2.133,1 | 2.774,3 |

Tabel 4.13 : Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi Bank Danamon Skenario *Moderate Case*

Pada skenario *Moderate Case*, pendapatan bunga Bank Danamon diproyeksikan mengalami peningkatan sebesar 10,1% dan 13,6% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 11,8%. Hal ini mendorong pertumbuhan laba bersih hingga mencapai 39,5% dan 30,6% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 34,7%. Angka pertumbuhan ini dipengaruhi oleh asumsi yang digunakan skenario ini, sebagian besar diantaranya dipengaruhi oleh pertumbuhan kredit yang diberikan rata-rata sebesar 10%-25%, pertumbuhan DPK dengan rata-rata 10%-30% dan pertumbuhan piutang pembiayaan konsumen sebesar 15%.

| | Moderate Case | | |
|------|---------------|----------|----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| ROA | 1,7% | 2,1% | 2,5% |
| ROE | 15,4% | 19,3% | 22,1% |
| NIM | 8,4% | 8,5% | 9,1% |
| BOPO | 65,7% | 58,6% | 57,6% |
| LDR | 82,6% | 82,3% | 82,6% |

Tabel 4.14 : Proforma Rasio Keuangan Bank Danamon Skenario *Moderate Case*

Pada skenario *Moderate Case*, ROA dan ROE Bank Danamon mengalami peningkatan masing-masing sebesar 0,4% dan 3,9% di tahun 2008 dan 0,4% dan 2,8% di tahun 2009, sedikit lebih rendah daripada skenario *High Case*. Rasio NIM bahkan mengalami peningkatan sedikit sebesar 0,1% di tahun 2008 dan kemudian meningkat sebesar 0,6% di tahun 2009. Di tahun 2008 dan 2009, rasio BOPO bergerak ke arah yang positif dengan penurunan hingga sebesar 7,1% dan 2,0%. Selain itu, LDR mengalami penurunan sebesar 0,3% di tahun 2008 dan peningkatan kembali 0,3% di tahun 2009.

3. Bank Danamon Skenario *Worst Case*

| | dalam miliar Rupiah | | |
|-----------------------|---------------------|----------|-----------|
| | Worst Case | | |
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Aktiva | 94.374,9 | 98.608,0 | 110.689,4 |
| Kewajiban | 83.694,5 | 86.688,0 | 97.395,0 |
| Ekuitas | 10.374,2 | 11.537,2 | 12.815,9 |
| Kredit yang diberikan | 49.690,5 | 51.162,8 | 59.323,8 |
| Dana pihak ketiga | 62.296,1 | 65.506,1 | 75.456,9 |

Tabel 4.15 : Proforma Ikhtisar Neraca Bank Danamon Skenario *Worst Case*

Pada skenario *Worst Case*, aktiva Bank Danamon untuk tahun 2008 dan 2009 diproyeksikan baru mampu menembus angka Rp 100 triliun di tahun 2009, dan hanya mencapai Rp 98,6 triliun di tahun 2008. Pertumbuhan aktiva tersebut masing-masing hanya 4,5% dan 17,3% berturut-turut di tahun 2008 dan 2009 dengan CAGR 2007-2009 sebesar 8,3%. Kredit yang diberikan hanya mengalami pertumbuhan sebesar 3,0% dan 16,0% dan memberikan kontribusi masing-masing sebesar 51,9% dan 53,6% dari jumlah aktiva pada tahun 2008 dan 2009. Dana

pihak ketiga mengalami pertumbuhan sebesar 5,2% dan 15,2% dan memberikan kontribusi masing-masing sebesar 75,6% dan 77,5% dari jumlah kewajiban pada tahun 2008 dan 2009. Pertumbuhan kredit yang diberikan dan DPK di tahun 2009 sedikit mengungguli pertumbuhan di skenario *Moderate Case*.

dalam miliar Rupiah

| | Worst Case | | |
|---------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2007 Proyeksi | 2008 Proyeksi | 2009 Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 12.197,8 | 12.867,3 | 14.043,0 |
| Pendapatan bunga - bersih | 6.761,1 | 7.281,8 | 8.443,9 |
| Pendapatan operasional - bersih | 2.798,0 | 3.455,9 | 3.591,2 |
| Laba bersih | 1.529,0 | 1.884,9 | 2.034,6 |

Tabel 4.16 : Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi Bank Danamon Skenario *Worst Case*

Pada skenario *Worst Case*, pendapatan bunga Bank Danamon diproyeksikan mengalami peningkatan sebesar 5,5% dan 9,1% dengan CAGR 2007-2009 hanya sebesar 7,3%. Hal ini mendorong pertumbuhan laba bersih hingga mencapai 23,3% dan 7,9% dengan CAGR 2007-2009 hanya sebesar 15,4%. Angka pertumbuhan ini dipengaruhi oleh asumsi yang digunakan skenario ini, sebagian besar diantaranya dipengaruhi oleh pertumbuhan kredit yang diberikan rata-rata sebesar 5%-20%, pertumbuhan DPK dengan rata-rata 5%, dan pertumbuhan piutang pembiayaan konsumen sebesar 15%.

| | Worst Case | | |
|------|------------------|------------------|------------------|
| | 2007 Proyeksi | 2008 Proyeksi | 2009 Proyeksi |
| ROA | 1,7% | 2,0% | 1,9% |
| ROE | 15,4% | 17,2% | 16,7% |
| NIM | 8,4% | 8,8% | 9,0% |
| BOPO | 65,7% | 60,6% | 64,1% |
| LDR | 82,6% | 80,3% | 80,6% |

Tabel 4.17 : Proforma Rasio Keuangan Bank Danamon Skenario *Worst Case*

Pada skenario *Worst Case*, ROA Bank Danamon mengalami peningkatan masing-masing sebesar 0,3% di tahun 2008 dan penurunan 0,1% di tahun 2009. ROE mengalami peningkatan 1,8% dan penurunan 0,5% di tahun 2009. Rasio NIM bahkan mengalami peningkatan lebih besar dari kedua skenario diatas sebesar

0,4% dan 0,2% di tahun 2008 dan 2009. Di tahun 2008, rasio BOPO bergerak ke arah yang positif dengan penurunan sebesar 5,1% dan meningkat 3,5% di tahun 2009. Selain itu, mirip seperti skenario *Moderate Case*, LDR mengalami penurunan sebesar 2,3% di tahun 2008 dan peningkatan kembali 0,3% di tahun 2009.

Adapun ringkasan proforma laporan keuangan BDII untuk masing-masing skenario di tahun 2008 dan 2009 adalah sebagai berikut:

1. BDII Skenario *High Case*

| | <i>dalam miliar Rupiah</i> | | |
|-----------------------|----------------------------|-----------|-----------|
| | High Case | | |
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Aktiva | 94.374,9 | 177.706,5 | 196.905,5 |
| Kewajiban | 83.694,5 | 159.335,2 | 176.204,6 |
| Ekuitas | 10.374,2 | 17.624,2 | 19.840,0 |
| Kredit yang diberikan | 49.690,5 | 95.609,5 | 108.894,1 |
| Dana pihak ketiga | 62.296,1 | 127.685,8 | 143.821,3 |

Tabel 4.18 : Proforma Ikhtisar Neraca BDII Skenario *High Case*

Pada skenario *High Case*, aktiva BDII untuk tahun 2008 dan 2009 diproyeksikan mampu mencapai Rp 177,7 triliun dan Rp 196,9 triliun, berturut-turut, atau pertumbuhan masing-masing mencapai 88,3% dan 10,8% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 44,4% dari aktiva Bank Danamon *stand-alone* tahun 2007, bila dibandingkan dengan pertumbuhan 17,7% dan 33,6% tanpa merger. Kredit yang diberikan mengalami pertumbuhan sebesar 92,4% dan 13,9% dengan merger, dan 26,5% dan 15,9% tanpa merger, dengan kontribusi masing-masing sebesar 53,8% dan 55,3% dengan merger, dan sebesar 56,5% dan 57,7% tanpa merger, dari jumlah aktiva pada tahun 2008 dan 2009. Dana pihak ketiga mengalami pertumbuhan sebesar 105,0% dan 12,6% dengan merger, dan sebesar 24,5% dan 15,3% tanpa merger. Kontribusi DPK atas jumlah kewajiban pada tahun 2008 dan

2009 masing-masing sebesar 80,1% dan 81,6% dengan merger, dan sebesar 78,3% dan 79,9% tanpa merger.

dalam miliar Rupiah

| | High Case | | |
|---------------------------------|-----------|----------|----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 12.197,8 | 19.724,4 | 22.200,2 |
| Pendapatan bunga - bersih | 6.761,1 | 11.011,5 | 13.215,0 |
| Pendapatan operasional - bersih | 2.798,0 | 4.779,2 | 5.823,3 |
| Laba bersih | 1.529,0 | 2.753,8 | 3.560,4 |

Tabel 4.19: Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi BDII Skenario *High Case*

Pada skenario *High Case*, pendapatan bunga BDII diproyeksikan mengalami peningkatan sebesar 61,7% dan 12,6% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 34,9%. Hal ini mendorong pertumbuhan laba bersih hingga mencapai 80,1% dan 29,3% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 52,6%. Tingginya angka pertumbuhan ini dipengaruhi oleh asumsi yang digunakan skenario ini, sebagian besar diantaranya dipengaruhi oleh pertumbuhan kredit yang diberikan rata-rata sebesar 20%-35%, pertumbuhan DPK dengan rata-rata 10%-40% dan pertumbuhan piutang pembiayaan konsumen sebesar 15%.

| | High Case | | |
|------|-----------|----------|----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| ROA | 1,7% | 1,5% | 1,8% |
| ROE | 15,4% | 15,6% | 17,9% |
| NIM | 8,4% | 1,9% | 2,2% |
| BOPO | 65,7% | 78,7% | 76,9% |
| LDR | 82,6% | 74,9% | 75,7% |

Tabel 4.20: Proforma Rasio Keuangan BDII Skenario *High Case*

Pada skenario *High Case*, rasio ROA dan ROE BDII mengalami sedikit penurunan dari rasio Danamon *stand alone* tahun 2007. Rasio yang paling besar penurunannya adalah NIM, walaupun rasio LDR meningkat. Rasio BOPO membaik disebabkan adanya efisiensi akibat merger.

2. BDII Skenario *Moderate Case*

dalam miliar Rupiah

| | Moderate Case | | |
|-----------------------|---------------|-----------|-----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Aktiva | 94.374,9 | 169.728,2 | 187.449,7 |
| Kewajiban | 83.694,5 | 151.425,4 | 167.106,2 |
| Ekuitas | 10.374,2 | 17.555,8 | 19.482,6 |
| Kredit yang diberikan | 49.690,5 | 88.169,2 | 100.425,5 |
| Dana pihak ketiga | 62.296,1 | 119.776,0 | 134.722,9 |

Tabel 4.21: Proforma Ikhtisar Neraca BDII Skenario *Moderate Case*

Pada skenario *Moderate Case*, aktiva BDII untuk tahun 2008 dan 2009 diproyeksikan mampu mencapai Rp 169,7 triliun dan Rp 187,4 triliun, berturut-turut, atau pertumbuhan masing-masing mencapai 79,8% dan 10,4% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 40,9% dari aktiva Bank Danamon *stand-alone* tahun 2007, bila dibandingkan dengan pertumbuhan 17,7% dan 33,6% tanpa merger. Kredit yang diberikan mengalami pertumbuhan sebesar 77,4% dan 13,9% dengan merger, dan 16,3% dan 15,9% tanpa merger, dengan kontribusi masing-masing sebesar 54,7% dan 56,1% dengan merger, lebih tinggi daripada skenario *High Case*, dan sebesar 51,9% dan 53,6% tanpa merger, dari jumlah aktiva pada tahun 2008 dan 2009. Dana pihak ketiga mengalami pertumbuhan sebesar 92,3% dan 12,5% dengan merger, dan sebesar 24,5% dan 15,3% tanpa merger. Kontribusi DPK atas jumlah kewajiban pada tahun 2008 dan 2009 masing-masing sebesar 79,1% dan 80,6% dengan merger, dan sebesar 78,3% dan 79,9% tanpa merger.

dalam miliar Rupiah

| | Moderate Case | | |
|---------------------------------|---------------|----------|----------|
| | 2007 | 2008 | 2009 |
| | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 12.197,8 | 19.170,6 | 21.042,3 |
| Pendapatan bunga - bersih | 6.761,1 | 10.676,7 | 12.469,5 |
| Pendapatan operasional - bersih | 2.798,0 | 4.627,8 | 5.164,9 |
| Laba bersih | 1.529,0 | 2.642,8 | 3.088,7 |

Tabel 4.22: Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi BDII Skenario *Moderate Case*

Pada skenario *Moderate Case*, pendapatan bunga BDII diproyeksikan mengalami peningkatan sebesar 57,2% dan 9,8% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 31,3%. Hal ini mendorong pertumbuhan laba bersih hingga mencapai 72,8% dan 16,9% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 42,1%. Tingginya angka pertumbuhan ini dipengaruhi oleh asumsi yang digunakan skenario ini, sebagian besar diantaranya dipengaruhi oleh pertumbuhan kredit yang diberikan rata-rata sebesar 10%-25%, pertumbuhan DPK dengan rata-rata 10%-30% dan pertumbuhan piutang pembiayaan konsumen sebesar 15%.

| | Moderate Case | | |
|------|------------------|------------------|------------------|
| | 2007 Proyeksi | 2008 Proyeksi | 2009 Proyeksi |
| ROA | 1,7% | 1,6% | 1,6% |
| ROE | 15,4% | 15,1% | 15,9% |
| NIM | 8,4% | 1,9% | 2,0% |
| BOPO | 65,7% | 78,8% | 78,4% |
| LDR | 82,6% | 73,6% | 74,5% |

Tabel 4.23: Proforma Rasio Keuangan BDII Skenario *Moderate Case*

Pada skenario *Moderate Case*, rasio ROA dan ROE BDII juga mengalami sedikit penurunan dari rasio Danamon *stand alone* tahun 2007. Rasio yang paling besar penurunannya adalah NIM, walaupun rasio LDR meningkat. Rasio BOPO membaik disebabkan adanya efisiensi akibat merger. Rasio keuangan pada skenario *Moderate Case* tidak berbeda signifikan dengan rasio keuangan pada skenario *High Case*.

3. BDII Skenario *Worst Case*

dalam miliar Rupiah

| | Worst Case | | |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
| | 2007 Proyeksi | 2008 Proyeksi | 2009 Proyeksi |
| Aktiva | 94.374,9 | 159.103,7 | 174.673,6 |
| Kewajiban | 83.694,5 | 140.978,1 | 154.963,0 |
| Ekuitas | 10.374,2 | 17.378,6 | 18.849,7 |
| Kredit yang diberikan | 49.690,5 | 77.827,8 | 88.694,1 |
| Dana pihak ketiga | 62.296,1 | 109.585,8 | 123.132,5 |

Tabel 4.24: Proforma Ikhtisar Neraca BDII Skenario *Worst Case*

Pada skenario *Worst Case*, aktiva BDII untuk tahun 2008 dan 2009 diproyeksikan mampu mencapai Rp 159,1 triliun dan Rp 174,7 triliun, berturut-turut, atau pertumbuhan masing-masing mencapai 68,6% dan 9,8% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 36,0% dari aktiva Bank Danamon *stand-alone* tahun 2007, bila dibandingkan dengan pertumbuhan 17,7% dan 33,6% tanpa merger. Kredit yang diberikan mengalami pertumbuhan sebesar 56,6% dan 14,0% dengan merger, dan 16,3% dan 15,9% tanpa merger, dengan kontribusi masing-masing sebesar 48,9% dan 50,8% dengan merger, lebih tinggi daripada skenario *High Case*, dan sebesar 51,9% dan 53,6% tanpa merger, dari jumlah aktiva pada tahun 2008 dan 2009. Dana pihak ketiga mengalami pertumbuhan sebesar 75,9% dan 12,4% dengan merger, dan sebesar 24,5% dan 15,3% tanpa merger. Kontribusi DPK atas jumlah kewajiban pada tahun 2008 dan 2009 masing-masing sebesar 77,7% dan 79,5% dengan merger, dan sebesar 78,3% dan 79,9% tanpa merger.

dalam miliar Rupiah

| | 2007 | Worst Case | |
|---------------------------------|----------|------------------|------------------|
| | Proyeksi | 2008 Proyeksi | 2009 Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 12.197,8 | 18.406,5 | 19.452,7 |
| Pendapatan bunga - bersih | 6.761,1 | 10.182,2 | 11.397,5 |
| Pendapatan operasional - bersih | 2.798,0 | 4.218,5 | 4.095,3 |
| Laba bersih | 1.529,0 | 2.351,0 | 2.330,6 |

Tabel 4.25: Proforma Ikhtisar Laporan Laba Rugi BDII Skenario *Worst Case*

Pada skenario *Worst Case*, pendapatan bunga BDII diproyeksikan mengalami peningkatan sebesar 50,9% dan 5,7% dengan CAGR 2007-2009 sebesar 26,3%. Hal ini mendorong pertumbuhan laba bersih hingga mencapai 53,8% namun menurun 0,9% di tahun 2009 dengan CAGR 2007-2009 sebesar 23,5%. Tingginya angka pertumbuhan ini dipengaruhi oleh asumsi yang digunakan skenario ini, sebagian besar diantaranya dipengaruhi oleh pertumbuhan kredit yang diberikan

rata-rata sebesar 0%-5%, pertumbuhan DPK dengan rata-rata 0%-5% dan pertumbuhan piutang pembiayaan konsumen sebesar 15%.

| | Worst Case | | |
|------|------------------|------------------|------------------|
| | 2007 Proyeksi | 2008 Proyeksi | 2009 Proyeksi |
| ROA | 1,7% | 1,5% | 1,3% |
| ROE | 15,4% | 13,5% | 12,4% |
| NIM | 8,4% | 1,8% | 1,7% |
| BOPO | 65,7% | 79,9% | 81,5% |
| LDR | 82,6% | 71,0% | 72,0% |

Tabel 4.26: Proforma Rasio Keuangan BDII Skenario *Worst Case*

Pada skenario *Worst Case*, rasio ROA dan ROE BDII juga mengalami sedikit penurunan dari rasio Danamon *stand alone* tahun 2007. Rasio yang paling besar penurunannya adalah NIM, walaupun rasio LDR meningkat. Rasio BOPO membaik disebabkan adanya efisiensi akibat merger. Rasio keuangan pada skenario *Moderate Case* dan *Worst Case* tidak berbeda signifikan dengan rasio keuangan pada skenario *High Case*.

Dari ketiga skenario diatas, terlihat berdasarkan rasio keuangan BDII, bank hasil merger dengan Bank Danamon *stand-alone* dan BII *stand-alone*, untuk skenario merger pada tahun 2008 maupun tahun 2009, kinerja BDII tidak mampu menyamai bahkan mengungguli Bank Danamon *stand-alone*. Penggabungan BII ke Bank Danamon akan menurunkan kinerja dan daya saing BDII walaupun skala bisnisnya meningkat apabila tidak dilakukan merger.

4.4 Analisis Sinergi Merger Bank Danamon dan BII

Penilaian sinergi pada dasarnya merupakan perkiraan mengenai imbalan (*return*) dan risiko (*risk*) setelah merger, yang salah satunya dengan prinsip penilaian perusahaan. Tujuannya adalah untuk menentukan apakah nilai perusahaan setelah merger akan lebih besar bila dibandingkan dengan nilai masing-masing perusahaan secara terpisah,

atau apakah imbal hasil perusahaan setelah merger akan lebih besar bila dibandingkan dengan jumlah imbal hasil masing-masing perusahaan tanpa adanya proses merger. Hal ini diperlukan untuk menilai hasil daripada proses merger Bank Danamon dan BII ini apakah dapat dipertanggungjawabkan secara ekonomis.

Sebelum menentukan nilai sinergi merger kedua bank, dihitung terlebih dahulu besarnya nilai perusahaan (*value of the firm*) dari masing-masing bank. Dampak terhadap nilai pasar sulit untuk diperkirakan karena banyak faktor yang mempengaruhinya, tetapi dengan pendekatan keuangan dampak tersebut dapat diperkirakan, salah satunya melalui dengan modal arus kas bebas (*Free Cash Flow Model*) berdasarkan metode arus kas diskonto (*Discounted Cash Flow*).

Proyeksi *Free Cash Flow* untuk kedua bank ditentukan untuk periode 5 tahun kedepan dari 2008 sampai dengan 2012 yang berasal dari perhitungan EBITDA ditambah dengan perubahan modal kerja (*change in working capital*). Untuk tahun 2008 dan 2009, perhitungan EBITDA diperoleh dari proforma laporan keuangan yang disusun berdasarkan asumsi dari *scenario analysis*. Sedangkan, untuk tahun 2010 sampai dengan 2012, bila dibandingkan dengan tahun sebelumnya, diasumsikan peningkatan EBITDA dan depresiasi sebesar 40% dan 10%. Kemudian *working capital*, diasumsikan meningkat 10% untuk kewajiban operasional dan 5% untuk aktiva operasional.

Berikut adalah besarnya *Free Cash Flow* dari masing-masing bank untuk setiap skenario:

| | <i>dalam miliar Rupiah</i> | | | | |
|----------------------|----------------------------|---------|---------|----------|----------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| <i>Best Case</i> | 3.057,9 | 4.449,4 | 8.342,6 | 13.094,3 | 19.023,5 |
| <i>Moderate Case</i> | 3.033,0 | 3.918,9 | 7.477,2 | 11.807,0 | 17.194,3 |
| <i>Worst Case</i> | 3.119,9 | 2.684,2 | 5.635,2 | 9.178,5 | 13.531,0 |

Tabel 4.27: Proyeksi *Free Cash Flow* Bank Danamon

| | <i>dalam miliar Rupiah</i> | | | | |
|----------------------|----------------------------|-------|---------|---------|---------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| <i>Best Case</i> | 811,4 | 805,1 | 1.732,4 | 2.815,6 | 4.109,0 |
| <i>Moderate Case</i> | 842,5 | 706,4 | 1.515,0 | 2.448,5 | 3.549,3 |
| <i>Worst Case</i> | 1.027,8 | 838,9 | 1.568,3 | 2.415,5 | 3.421,2 |

Tabel 4.28: Proyeksi Free Cash Flow BII

Setelah itu ditentukan besarnya *Free Cash Flow*, dihitung tingkat diskonto yang akan dipergunakan dalam perhitungan nilai perusahaan. Tingkat diskonto diperoleh dari perhitungan *weighted average cost of capital (WACC)* yang berasal dari perhitungan *cost of equity* dan *cost of debt* sebagai berikut:

| | | | | | |
|---------------------------------|---|------------|--------------------|---|-----|
| <i>Risk Free Rate of Return</i> | : | 8% | | | |
| Market Premium | : | 5% | Cost of Debt | : | 20% |
| Beta | : | 1 | Tax | : | 30% |
| Cost of Equity | : | 50% | Cost of Debt – net | : | 13% |
| Debt Portion | : | 50% | | | |
| Equity Portion | : | 50% | | | |
| WACC | : | 13% | | | |

Tabel 4.29: Perhitungan WACC

Tingkat diskonto (WACC) ini diperlukan untuk menghitung *present value* dari *Free Cash Flow* setiap tahun dan *Terminal Value* di akhir tahun ke-5, dengan tambahan asumsi pertumbuhan berkesinambungan sebesar 5%. Setelah jumlah nilai *present value* dengan tingkat diskonto untuk *Free Cash Flow* setiap tahun dan *Terminal Value* diketahui, maka nilai perusahaan untuk masing-masing dapat dihitung.

Berikut adalah ringkasan hasil perhitungan nilai perusahaan masing-masing bank dan nilai sinergi untuk masing-masing skenario :

| Skenario | <i>Best Case</i> | <i>Moderate Case</i> | <i>Worst Case</i> |
|----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| BDII | Rp 35.188,0 | Rp 32.502,0 | Rp 27.497,3 |
| Bank Danamon | Rp 31.483,8 | Rp 29.603,7 | Rp 26.297,9 |
| BII | Rp 7.368,1 | Rp 7.044,8 | Rp 6.983,0 |
| Nilai Sinergi | -Rp 3.663,9 | -Rp 4.146,5 | -Rp 7.783,6 |

Tabel 4.30: Perhitungan Nilai Sinergi Bank Hasil Merger

Nilai sinergi sebagai selisih antara nilai perusahaan BDII sebagai bank hasil merger dengan jumlah nilai perusahaan Bank Danamon dan BII. Nilai sinergi yang negatif

menunjukkan bahwa rencana merger kedua bank tidak menghasilkan nilai perusahaan yang lebih baik. Hal ini dapat menjadi suatu indikator bahwa BDII, bank hasil merger tidak memiliki pertumbuhan kinerja usaha yang lebih tinggi dibandingkan dengan tanpa dilakukannya merger.

4.5 Analisis Kebijakan *Single Presence Policy*

Dengan disosialisasikannya Arsitektur Perbankan Indonesia (“API”) yang diantaranya memiliki tujuan memperkuat struktur perbankan nasional lewat *single presence policy* (kebijakan kepemilikan tunggal perbankan), maka BI memberikan tiga opsi kepada pemegang saham pengendali yang sudah memiliki beberapa bank, diantaranya:

1. Menjual salah satu bank
2. Melakukan merger atas bank-bank yang dimilikinya
3. Membentuk induk perusahaan (*holding company*) berbadan hukum Indonesia

Temasek Holding (“Temasek”) yang menguasai PT Bank Danamon Indonesia Tbk. (“Danamon”) dan PT Bank Internasional Indonesia Tbk. (“BII”) dihadapkan kepada keputusan untuk memilih salah satu dari ketiga opsi yang ditetapkan oleh BI. Berikut adalah pertimbangan dari masing-masing opsi tersebut:

1. Menjual salah satu bank

Keputusan Temasek menanamkan investasinya di Indonesia, terutama di sektor perbankan, dilakukan berdasarkan ekspektasi bahwa perbankan Indonesia setelah krisis moneter akan mengalami pertumbuhan yang pesat yang ditandai dengan pengembangan infrastruktur dan peningkatan di sektor pembiayaan konsumen. Pasar untuk industri perbankan di Singapura telah jenuh, dan telah berada dalam tahap *mature*, terutama untuk pangsa pasar konsumen. Tiga bank besar Singapura, yaitu DBS, UOB, dan OCBC merupakan pemimpin pasar di segmen konsumen, bukan

hanya di Singapura tetapi juga di Asia Pasifik, Eropa Barat dan Amerika Utara. Oleh karena itu, perbankan Singapura sangat berkeinginan untuk melebarkan sayap bisnis ke mancanegara.

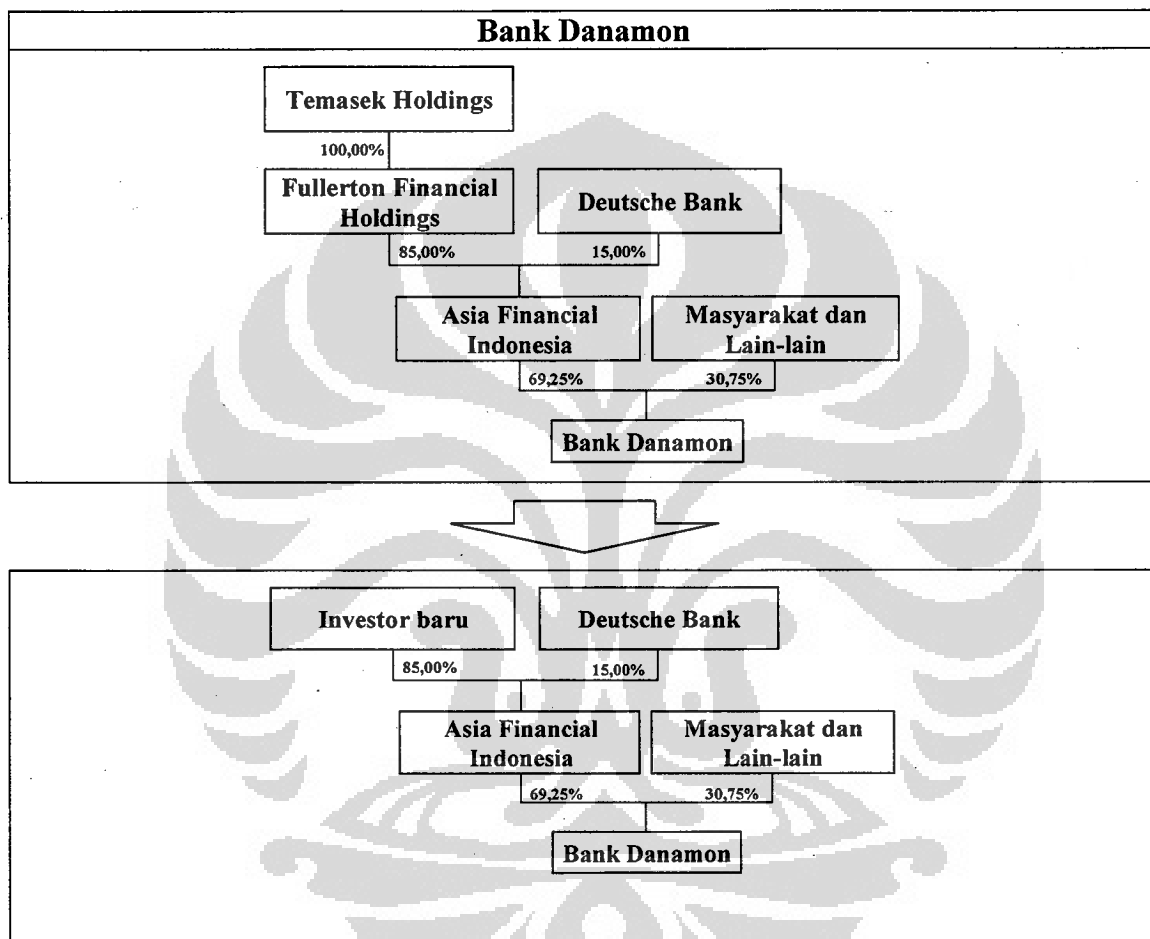
Liberalisasi perbankan Singapura yang mengizinkan bank asing untuk bersaing bebas dengan bank lokal mendorong perbankan Singapura untuk melakukan merger dan akuisisi sebagai langkah strategis untuk memperbesar modal dan memperluas jaringan bisnis. Kebijakan yang dikeluarkan lembaga otoritas moneter setempat, Monetary Authority of Singapura (MAS) pada tahun 1999 dimaksudkan agar perbankan lokal mampu bersaing, atau bahkan memenangi persaingan bebas dengan pemain internasional.

Temasek telah banyak menginvestasikan sumber dayanya untuk ekspansi bisnis Bank Danamon dan BII, diantaranya dengan suntikan modal untuk mengakuisisi perusahaan pembiayaan dengan harapan dapat melakukan penetrasi di sektor konsumsi. Temasek yakin segmen perbankan konsumen di Asia Pasifik, terutama Indonesia, sedang berada dalam tahap pertumbuhan. Apabila Temasek melepaskan kepemilikannya di Bank Danamon atau BII, Temasek akan kehilangan kesempatan untuk menikmati imbal hasil investasinya yang akan terus meningkat di masa depan.

Berdasarkan laporan keuangan Desember 2006, Bank Danamon dan BII memiliki posisi ekuitas masing-masing sebesar Rp 9,4 triliun dan Rp 5,2 triliun, dengan asumsi *Price to Book Value (P/BV)* masing-masing sebesar 3,3x dan 2,0x, maka nilai jual minimum atas masing-masing bank tersebut adalah sebesar Rp 31 triliun dan Rp 10,4 triliun. Dengan kepemilikan Temasek di Bank Danamon dan BII sebesar 58,86% dan 30,98%, maka Temasek dapat meraih dana segar lebih dari Rp 18 triliun atau Rp 3 triliun, apabila salah satu bank dijual. Apabila ini yang dipilih, maka

Temasek harus mempertimbangkan dimana harus menempatkan kembali investasinya dengan perolehan dana segar dan *capital gain* hasil dari penjualan saham Bank Danamon dan BII.

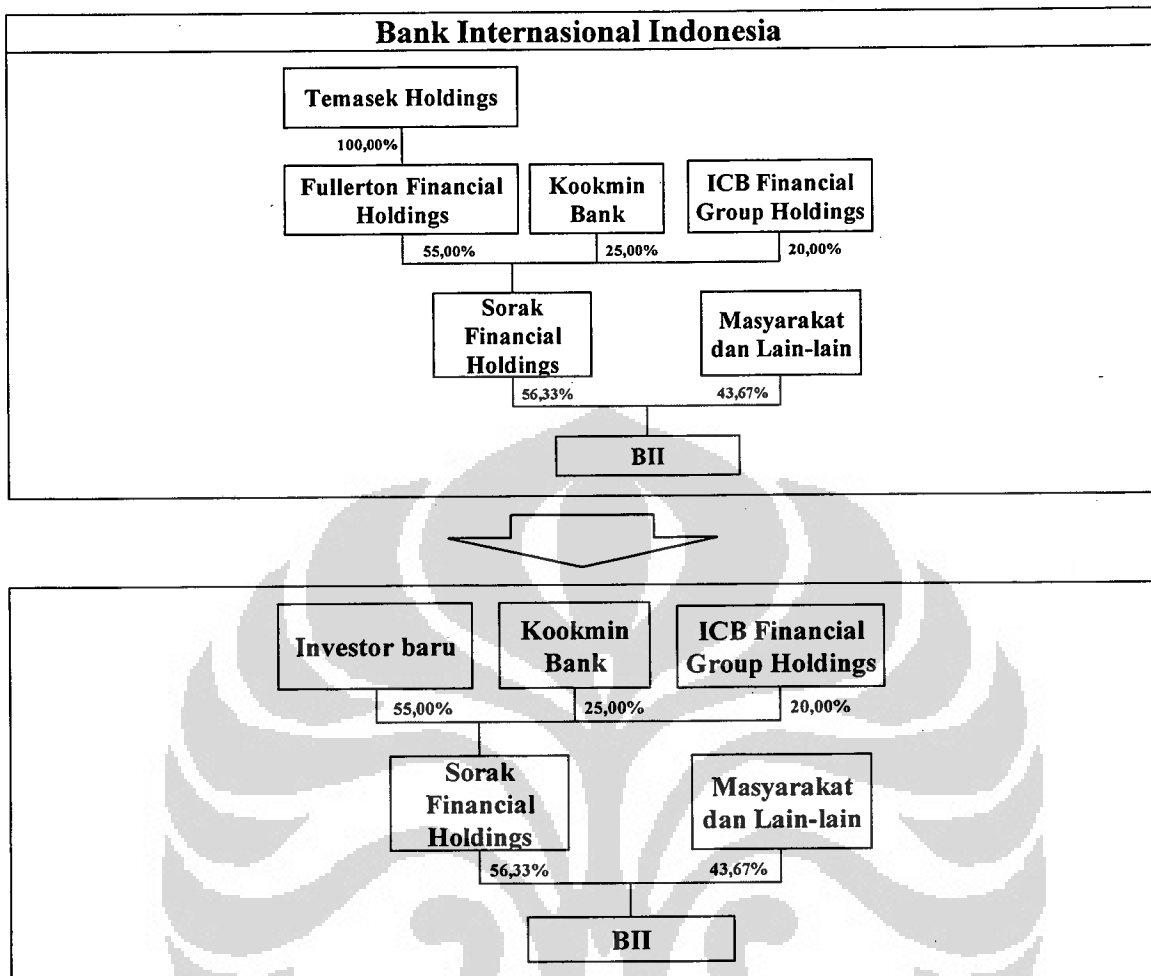
Berikut adalah skema apabila Temasek melakukan penjualan sahamnya di Bank Danamon:



Gambar 4.1 : Skema Penjualan Saham Bank Danamon

Temasek Holdings yang mempunyai kepemilikan saham efektif atas Bank Danamon sebesar 58,86% lewat Fullerton Financial Holdings (“FFH”) sebesar 85,00% dan Asia Financial Indonesia (“AFI”) sebesar 69,25%, akan menjual kepemilikan saham FFH atas AFI kepada investor baru. Kemungkinan besar, Temasek akan memilih menjual kepemilikan saham FFH atas AFI.

Berikut adalah skema apabila Temasek melakukan penjualan sahamnya di BII:



Gambar 4.2 : Skema Penjualan Saham BII

Temasek Holdings yang mempunyai kepemilikan saham efektif atas BII sebesar 30,98% lewat Sorak Financial Holdings (“SFH”) sebesar 56,33% dan Fullerton Financial Holdings (“FFH”) sebesar 55,00%, akan menjual kepemilikan saham FFH atas SFH kepada investor baru.

Apabila Temasek memutuskan untuk menjual salah satu bank, Temasek sebaiknya melepaskan kepemilikannya di level pemegang saham kedua bank tersebut, lewat penjualan saham FFH atas AFI dan SFH kepada investor baru, daripada menjual kepemilikannya atas FFH kepada investor baru, dengan pertimbangan untuk mempertahankan FFH yang dimilikinya 100,00% sebagai *vehicle* dalam rencana transaksi investasi dan akuisisi di masa akan datang. Selain itu, Temasek akan terkena

dampak perpajakan di Indonesia atas transaksi penjualan saham, dimana terdapat *capital gain* atas transaksi tersebut.

Diantara kedua bank tersebut, Temasek sebaiknya melepaskan kepemilikannya di BII, diantaranya dengan pertimbangan kepemilikan efektif Temasek di BII (30,98%) lebih rendah daripada kepemilikannya di Bank Danamon (58,86%). Selain itu, Bank Danamon memiliki *competitive advantage* lebih besar dan diharapkan lebih mampu bersaing dengan bank hasil merger Bank Niaga dan Bank Lippo, yang dimiliki oleh Khazanah Berhad Malaysia, dibandingkan dengan mempertahankan kepemilikannya di BII.

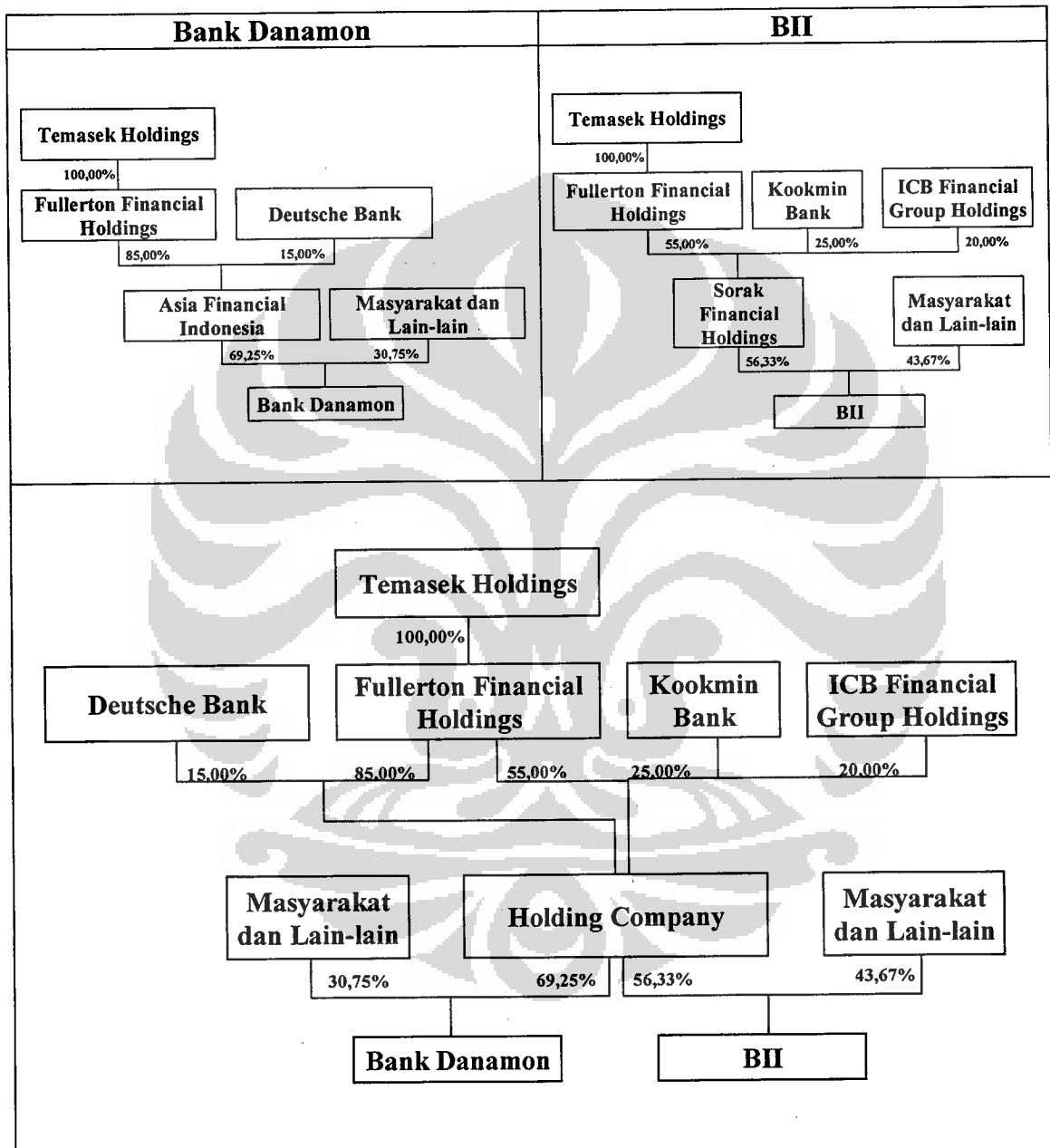
2. Membentuk induk perusahaan (*holding company*) berbadan hukum Indonesia

Dalam opsi pembentukan induk perusahaan (*holding company*), Temasek membentuk *holding company* yang menjadi induk Bank Danamon dan BII, dengan melakukan penjualan saham (*share sale*) atau pertukaran saham (*share swap*) antara kepemilikan saham Asia Financial Indonesia (“AFI”) dan Sorak Financial Holdings (“SFH”) kepada saham *holding company* atas kedua bank tersebut.

Opsi yang paling tepat untuk diambil dalam jangka pendek adalah membentuk *holding company* (perusahaan induk) sebagai pengelola kedua bank tersebut. Kemudian dilanjutkan dengan melakukan merger antar kedua bank tersebut seiring dengan kesiapan pemegang saham yang lain dan pihak manajemen. *Holding company* tersebut harus berbadan hukum Indonesia, sehingga memiliki kewajiban dalam hal pembayaran pajak. BI mengantisipasi apabila *holding company* tersebut berbadan hukum di *tax heaven country*, seperti British Virgin Island dan Labuan, Malaysia. Tidak tertutup kemungkinan Temasek Holding, sebagai pemegang saham 28% di

DBS Group, akan melakukan konsolidasi kedua bank tersebut dengan Bank DBS International.

Berikut adalah skema pembentukan induk perusahaan (*holding Company*) yang memiliki saham di kedua bank:



Gambar 4.3 : Skema Pembentukan Induk Perusahaan

Sesungguhnya langkah opsi ini tidak direkomendasikan oleh BI atas kedua bank tersebut dan bank-bank swasta lainnya, karena tidak mengurangi jumlah bank yang ada di Indonesia untuk kepentingan pengawasan dan pengendalian. Opsi ini

sesungguhnya disediakan untuk penggabungan antar bank-bank yang sebagian besar sahamnya dimiliki oleh Pemerintah, seperti Bank Mandiri, BNI dan BRI. Oleh karena itu, opsi ini dinilai akan sulit memperoleh persyaratan persetujuan dari Pemerintah (BI dan Bapepam-LK).

Bagi BI, sebagai pengawas perbankan, tujuan kebijakan konsolidasi perbankan adalah mengurangi jumlah bank yang ada saat ini. Akan tetapi lewat opsi pembentukan *holding company*, tujuan konsolidasi perbankan sesungguhnya tidak tercapai namun akan ada suatu entitas tersendiri yang nantinya mempertanggungjawabkan kinerja bank-bank yang berada di bawah kepemilikannya, walaupun kecil kemungkinan *holding company* tersebut akan menjadi *operating holding company*.

3. Melakukan merger atas bank-bank yang dimilikinya

BI lewat kebijakan *single presence policy* sesungguhnya mendorong dilakukannya merger atas Bank Danamon dan BII untuk kepentingan pengawasan dan pengendalian atas bank-bank tersebut. Apabila Bank Danamon dan BII melakukan merger dan Bank Danamon sebaiknya menjadi *surviving entity* dan membangun identitas baru dengan nama Bank Danamon Internasional Indonesia (“BDII”), maka bank tersebut diharapkan akan memiliki keunggulan-keunggulan sebagai berikut:

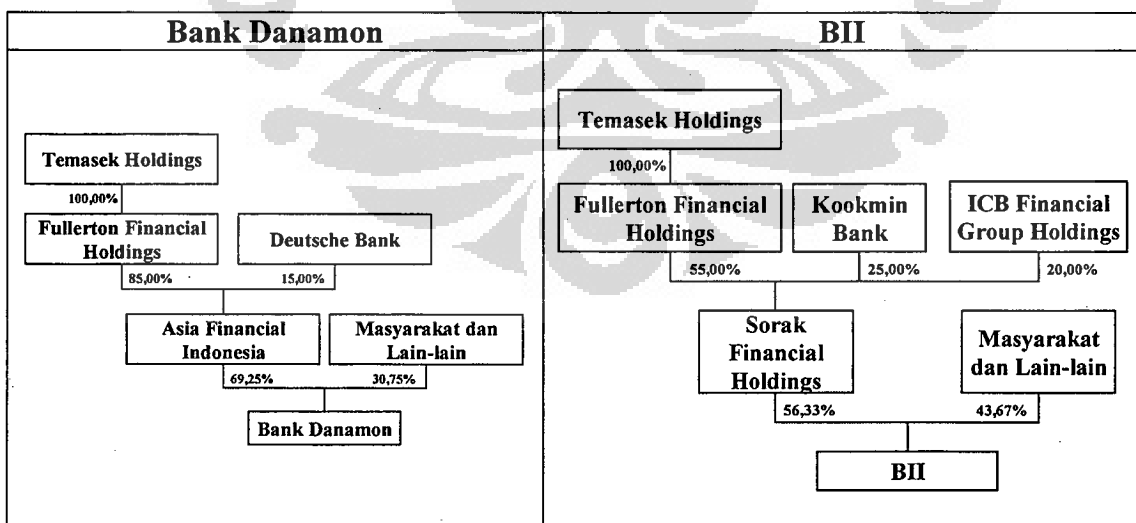
1. Merger Bank Danamon dan BII dapat memperkuat struktur permodalan yang ditandai dengan meningkatnya rasio kecukupan modal (*capital adequacy ratio/CAR*) BDII. Pada tahun 2008, dengan skenario *best case*, ekuitas Bank Danamon diproyeksikan sebesar Rp 11,7 triliun, sedangkan ekuitas BII adalah Rp 5,9 triliun, sehingga ekuitas BDII menjadi sekitar Rp 17,6 triliun. Dengan kenaikan *risk weighted asset* masing-masing bank yang diperkirakan hanya

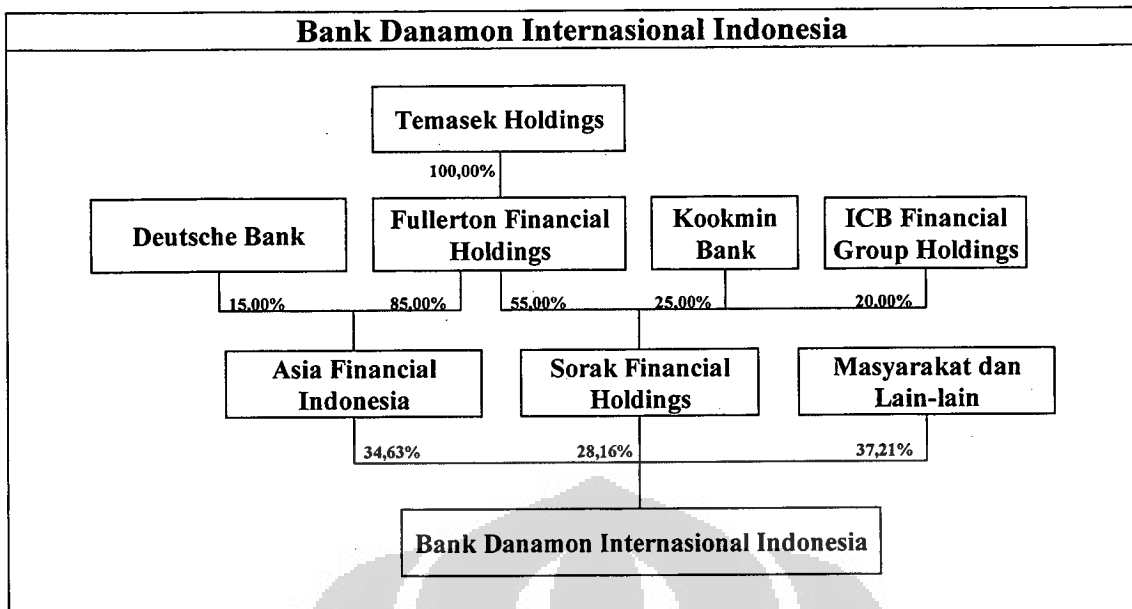
sebesar 15% pada tahun 2008, maka dimungkinkan rasio kecukupan modal BDII akan meningkat. Selain itu, ekuitas yang meningkat juga akan meningkatkan kemampuan *leverage* bank dalam rangka ekspansi usahanya, terutama di sektor pembiayaan konsumen, yang dimiliki oleh masing-masing bank, baik Bank Danamon maupun BII.

2. Merger dapat meningkatkan kemampuan BDII dalam mengantisipasi risiko (*risk taking capacity*) sehingga BDII tersebut dapat memiliki ruang gerak yang lebih luas dalam melakukan pengembangan bisnis dan penetrasi pasar. Dengan sisi permodalan dan likuiditas yang lebih kuat, BDII mampu melakukan inovasi dan terobosan baru dalam layanan produk dan jasanya yang diharapkan mampu meraih pangsa pasar yang lebih besar di industri.
3. Merger dapat memperluas basis nasabah (*customer base*) BDII dikarenakan Bank Danamon dan BII sesungguhnya memiliki segmentasi nasabah yang berbeda. Dengan peningkatan jumlah nasabah maka akan mendorong peningkatan dana pihak ketiga dan meningkatnya kemampuan BDII dalam menyalurkan kredit. BDII dapat bertumbuh dengan mulai memanfaatkan jaringan mayoritas nasabah mikro Bank Danamon dan nasabah korporat BII yang ada saat ini.
4. Merger dapat memperluas jenis dan variasi produk dan jasa perbankan berdasarkan keunggulan bisnis Bank Danamon dan BII. Dengan demikian, aspek pemasaran silang yang dilakukan BDII dapat berlangsung efektif untuk meningkatkan kinerja BDII secara keseluruhan. BDII dapat menjadi bank yang lengkap dengan gabungan karakteristik BRI yang kuat di segmen mikro dan BCA yang kuat di segmen nasabah konsumen. Dengan demikian, lewat BDII, Bank Danamon dan BII diharapkan dapat bersatu merebut pangsa pasar yang saat ini dikuasai oleh BCA dan BRI.

5. Merger Bank Danamon dan BII akan meningkatkan nilai (*company's value*) BDII secara keseluruhan dan akan menguntungkan masyarakat sebagai *stakeholders*. *P/E ratio* Bank Danamon dan BII, masih rendah dan diharapkan akan meningkat seiring dengan tren pasar. Namun, secara fundamental *P/E ratio* kedua bank tersebut diperkirakan akan terus menurun di masa akan datang apabila tidak terdapat inovasi maupun *corporate action* yang menarik minat investor.
6. BDII akan memiliki produk dan pelayanan yang lebih lengkap dengan *pricing* yang lebih kompetitif karena efisiensi operasional dan efektivitas organisasi terbentuk secara alamiah. Dengan biaya operasional dan subsidi silang *cost of fund*, BDII akan mampu menciptakan berbagai layanan produk dan jasa yang menarik nasabah dari bank lain yang tidak memiliki keunggulan tersebut.

Berikut adalah skema apabila dilakukan merger Bank Danamon dan BII yang akan menghasilkan entitas baru dengan nama PT Bank Danamon Internasional Indonesia:





Gambar 4.4 : Skema Pembentukan BDII – Bank Hasil Merger

Pemegang saham Bank Danamon Internasional Indonesia (“BDII”), bank hasil merger menjadi Asia Financial Indonesia (34,64%), Sorak Financial Holdings (28,16%), dan Masyarakat dan Lain-lain (37,21%).

Apabila opsi merger dipilih, pelaksanaan konsolidasi Bank Danamon dan BII diperkirakan paling cepat dapat dilakukan pada pertengahan tahun 2008 mengingat rencana merger tersebut membutuhkan persiapan yang matang dan teliti, proses yang panjang dan alokasi biaya yang besar.

4.6 Risiko atas Merger, Akuisisi dan Konsolidasi Perbankan

Merger, akuisisi dan konsolidasi adalah suatu keputusan yang bersifat strategik. Artinya, terdapat banyak ketidakpastian yang berhubungan dengan hasil dari keputusan melakukan merger. Untuk itu, analisis terhadap risiko strategik wajib dilakukan bank-bank sebelum melakukan merger atau konsolidasi. Tidak hanya itu, akuisisi dan konsolidasi akan membawa berbagai risiko lainnya yang perlu dipertimbangkan matang-matang oleh bank.

Faktor risiko yang akan dihadapi oleh Bank Danamon dan BII apabila melakukan merger, akuisisi dan konsolidasi adalah:

1. Risiko operasi (*operating risk*)

Risiko operasi (*operating risk*) ini berbeda dengan risiko operasional yang didefinisikan di dalam ketentuan manajemen risiko internasional menurut Basel. Jika salah satu bank yang diakuisisi berkinerja buruk setelah transaksi selesai dilakukan dan jika bank yang mengakuisisi tidak memiliki suatu rencana integrasi yang kuat pasca akuisisi atau tidak dieksekusi dengan baik, akan sangat mudah bagi bank untuk kehilangan target-target operasi yang telah ditetapkan.

2. Risiko finansial (*financial risk*)

Risiko finansial (*financial risk*) yang dimaksud adalah *systemic financial risk* yaitu risiko yang dapat mempengaruhi dan berefek buruk pada sistem perekonomian secara keseluruhan akibat adanya tindakan merger bank. Hal ini dapat terjadi akibat tidak adanya koordinasi merger yang terarah dan transparansi atas transaksi merger sehingga mendorong pada kondisi ketidakpastian ekonomi dan lunturnya kepercayaan publik masyarakat atas institusi perbankan. Menurut BIS, *systemic risk events can be sudden and unexpected, or the likelihood of their occurrence can build up through time in the absence of appropriate policy responses.*

3. Risiko likuiditas (*liquidity risk*)

Permasalahan likuiditas bisa menyebabkan bank pascamerger tidak bisa memenuhi kewajiban-kewajibannya. Suatu bank (terlebih yang mengakuisisi) harus menjamin bahwa setelah merger atau akuisisi masih memiliki dana yang cukup untuk memenuhi semua kewajiban ketika jatuh tempo bahkan yang di luar ekspektasi sekalipun.

4. Risiko pasar dan suku bunga (*market risk - interest rate risk*)

Risiko ini akan semakin mengancam bank jika menggunakan dana pinjaman untuk mengakuisisi bank lain. *Net interest income* (NII) bisa terkikis akibat membayar bunga utang apabila suku bunga pinjaman mengalami peningkatan, dalam hal ini, risiko suku bunga yang berada pada struktur bisnis suatu bank (*banking book*), walaupun tetap ada peluang risiko pada *trading book* suatu bank.

5. Risiko kredit (*credit risk*)

Risiko kredit bisa menjadi hantu jika tidak dipertimbangkan matang-matang sebelum transaksi merger dan akuisisi dilakukan. Nasabah yang berbeda, produk yang berbeda, budaya penagihan yang berbeda bisa berujung pada masalah baru. Untuk menghindarinya, bank bisa mengembangkan teknik manajemen risiko (*risk management*) kredit untuk mendukung rencana merger atau akuisisi, bahkan sebelum dan setelah suatu transaksi merger atau akuisisi dilakukan.

6. Risiko strategis (*strategic risk*)

Pada tahap sebelum merger atau akuisisi dan tahap *due diligence*, analisis keputusan bisa digunakan untuk memperkirakan faktor-faktor kritis, seperti nilai nasabah, karakter produk, dan kompatibilitas nasabah. Setelah merger, apakah bagian penagihan digabungkan atau tetap terpisah perlu disikapi dengan hati-hati. Namun, sistem manajemen penagihan yang dikoordinasikan dengan baik dan dilengkapi dengan otomatisasi yang memadai bisa meningkatkan efisiensi untuk mengurangi potensi kredit macet.

Jika mengacu pada Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor 5/8/PBI/2003, risiko strategis termasuk dari delapan jenis risiko yang harus dikelola oleh bank dengan kompleksitas usaha yang tinggi. Risiko strategis didefinisikan sebagai risiko yang, antara lain, disebabkan adanya penetapan dan pelaksanaan strategi bank yang

tidak tepat, pengambilan keputusan bisnis yang tidak tepat atau kurang responsifnya bank terhadap perubahan eksternal. Menurut Global Association of Risk Professionals (GARP), “*strategic risk is the risk associated with the long-term business decisions made by a bank’s senior management*”.

Risiko strategis berhubungan dengan keputusan-keputusan bisnis jangka panjang yang ada kaitannya dengan beberapa keputusan berikut: bisnis mana yang dipilih untuk investasi, bisnis mana yang akan diakuisisi atau bahkan bisnis yang di mana yang akan ditutup atau dijual. Keputusan untuk melakukan merger dan akuisisi adalah keputusan strategis bagi suatu bank. Oleh karena itu, lingkungan internal dan eksternal dari Bank Danamon dan BII harus betul-betul diperhatikan. Setelah itu, barulah bank hasil merger - BDII bisa mengembangkan satu atau lebih strategi merger atau akuisisi.

Melihat gelombang efek merger yang akan dihadapi, bank akan menghadapi risiko strategis dan berbagai risiko lainnya yang selalu mengancam. Risiko strategis belum terlalu populer seperti risiko kredit, risiko pasar, dan risiko operasional. Dalam Basel Accord II, risiko strategis ini dicakup di dalam pilar kedua sebagai *other risks*. Risiko strategis juga telah terdapat di dalam PBI Nomor 5/8/2003. Sebelum efek negatif merger akan dirasakan oleh bank hasil merger – BDII yang akan segera beroperasi, bank hasil merger perlu mewaspadainya.

Berbagai risiko yang terkait dengan proses merger sangat kompleks dan hanya dapat ditangani dengan sistem manajemen risiko yang meliputi formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi, untuk mendukung suksesnya suatu merger atau akuisisi. Hal ini merupakan bagian terpenting dari suksesnya suatu merger.

Implementasi strategi dalam sistem manajemen risiko akan berfokus pada proses modifikasi dan struktur organisasi untuk tercapainya hasil-hasil yang

diharapkan dari merger dan akuisisi. Tentu setelah diimplementasikan, strategi harus dievaluasi untuk memastikan bahwa rencana, strategi, dan tujuan telah dicapai dengan harapan menghasilkan informasi yang bisa digunakan untuk mengambil tindakan koreksi jika dibutuhkan.

4.7 Faktor Penghambat Dilakukannya Konsolidasi Bank Danamon dan BII

Diantara faktor yang menghambat terlaksananya konsolidasi kedua bank tersebut diantaranya adalah :

1. Merger antara Danamon dan BII tidak menghasilkan sinergi

Berdasarkan perhitungan *value of the firm* Bank Danamon dan *enterprise value* BII yang dikurangkan dari *value of the firm* BDII, diperoleh nilai sinergi yang negatif, baik untuk skenario *best case*, *moderate case* maupun *worst case*.

2. Belum adanya koordinasi antar berbagai lembaga pemerintah yang terlibat dalam proses konsolidasi perbankan, dalam hal ini :

- a. BI sebagai lembaga pengawas bank yang telah menerbitkan kebijakan *single presence policy*.

- b. Bapepam-LK, sebagai lembaga pengawas pasar modal, dimana Bank Danamon dan BII merupakan perusahaan publik dan segala aktivitas dan transaksi yang dilakukan haruslah memenuhi persyaratan bukan transaksi yang menimbulkan benturan kepentingan (*conflict of interest*). Selain itu, apabila dilakukan penjualan saham kepada pihak yang mengakuisisi, maka haruslah dilakukan penawaran tender (*tender offer*) kepada pemegang saham publik, dan apabila saham baru diterbitkan, maka haruslah ditawarkan terlebih dahulu kepada pemegang saham publik saat ini (mekanisme *right issue*).

- c. Direktorat Jenderal Pajak Departemen Keuangan RI, sebagai lembaga yang mengatur aspek perpajakan atas aktivitas jual beli / pengalihan aset dan saham perusahaan.

Koordinasi diperlukan agar aktivitas merger yang akan dilakukan oleh kedua bank tidak melanggar peraturan yang ditetapkan oleh BI, Bapepam-LK dan Dirjen Pajak.

3. Dorongan dan insentif yang diberikan BI untuk bank untuk melakukan merger juga tidak memadai.

BI hanya memberikan insentif bagi bank hanya sebelum penggabungan bank dilakukan, namun belum memberikan insentif apabila merger sudah dilakukan dan terjadi penggabungan bank. Di antara beberapa hal yang dapat dilakukan, kemudahan ketentuan Aktiva Tertimbang Menurut Risiko (ATMR) selama 3 tahun ke depan dan lain sebagainya. BI harus melakukan diskusi dengan pemerintah untuk meninjau ulang pengenaan Pajak Pertambahan Nilai (PPN) atas pengalihan aset. Saat ini, dalam peraturan pajak, dalam pengalihan aset dari institusi lama kepada institusi baru hasil merger, dikenakan PPN sebesar 10%. Sesungguhnya kepemilikan atas aset tersebut tidak berpindah kepada pihak lain sehingga selayaknya transaksi tersebut bukan merupakan aspek pengenaan pajak. Selain itu, masih banyak aspek pengenaan pajak atas pengalihan hak yang terjadi akibat proses merger.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, berikut adalah kesimpulan analisis dan pembahasan jawaban atas pertanyaan penelitian:

1. Faktor-faktor yang mendukung dilakukannya konsolidasi Bank Danamon dan BII diantaranya adalah karakteristik dan fokus bisnis kedua bank yang hampir sama walaupun secara umum Bank Danamon lebih unggul daripada BII. Kedua bank juga berkonsentrasi pada pembiayaan konsumen terutama pembiayaan kendaraan bermotor, lewat anak perusahaannya masing-masing, Adira Finance dan WOM Finance. Sesungguhnya merger Bank Danamon dan BII memiliki berbagai kelebihan disamping terdapatnya pertimbangan yang mampu menghalangi dan menghambat proses merger itu sendiri apabila dilakukan. Diharapkan, dengan dilakukannya konsolidasi Bank Danamon dan BII, bank hasil merger dapat memperkuat likuiditas dan struktur permodalannya untuk mengantisipasi risiko sehingga memberikan ruang gerak yang lebih luas dalam pengembangan bisnis dan penetrasi pasar, selain juga penguasaan pangsa pasar industri perbankan nasional. Dengan konsolidasi Bank Danamon dan BII manajemen dan para karyawan kedua bank juga akan memperoleh suatu kesempatan yang unik untuk menjadi bagian dari suatu organisasi yang lebih besar, secara strategis lebih luas, dengan kemampuan finansial lebih kuat dan secara operasional lebih dinamis.
2. Untuk pelaksanaan opsi merger, pemegang saham pengendali harus memastikan agar rencana merger dapat memenuhi persyaratan dan persetujuan

dari institusi Pemerintah, yaitu BI dan Bapepam – LK. BI akan berkonsentrasi untuk mengevaluasi rencana bisnis bank hasil merger, sedangkan Bapepam-LK akan berkonsentrasi untuk memastikan rencana merger tetap melindungi kepentingan pemegang saham publik dan minoritas

3. Dalam pengambilan keputusan merger, salah satu metode yang digunakan adalah penilaian kinerja proforma keuangan bank hasil merger. Proforma kinerja keuangan bank hasil merger dilakukan dengan melakukan proyeksi keuangan masing-masing bank dengan berbagai skenario untuk menilai kelayakan pemilihan opsi merger yang akan dilakukan. Berdasarkan proyeksi yang telah dilakukan dengan berbagai skenario yang masing-masingnya memiliki asumsi yang berbeda, proforma keuangan bank hasil merger, dengan Bank Danamon *surviving entity* tidak lebih baik daripada proforma keuangan Bank Danamon *stand-alone*, tanpa merger dengan BII.
4. Merger Danamon dan BII tidak mampu menghasilkan nilai sinergi yang positif di semua level skenario, baik *best case*, *moderate case*, maupun *worst case*, sehingga dapat diprediksikan bahwa bank hasil merger tidak memiliki pertumbuhan kinerja usaha yang lebih tinggi dibandingkan dengan tanpa dilakukannya merger.
5. Pemegang saham pengendali juga akan mempertimbangkan opsi lainnya selain opsi melakukan konsolidasi bank-bank yang dimilikinya lewat merger. Opsi pembentukan *holding company* dinilai akan sulit memperoleh persetujuan dari Pemerintah dan dengan usaha dan biaya yang telah dikeluarkan, opsi ini tidak menghasilkan perkembangan yang berarti bagi pertumbuhan prospek bisnis kedua bank. Opsi penjualan bank dinilai lebih menguntungkan dengan potensi nilai transaksi penjualan yang besar dan dapat

dimanfaatkan untuk mendorong pertumbuhan di salah satu bank, dalam hal ini Bank Danamon. Opsi merger dan konsolidasi kedua bank diproyeksikan tidak mampu menghasilkan peningkatan kinerja keuangan bank hasil merger, BDII. Selain itu, aspek hukum dan perpajakan yang masih belum mendukung aktivitas konsolidasi kedua bank tersebut yang merupakan perusahaan publik, dikarenakan terdapatnya peraturan dan kebijakan Pemerintah yang tidak saling mendukung rencana merger. Dibutuhkan pengecualian (*waiver*) untuk kepatuhan atas peraturan-peraturan tertentu dari pihak regulator sehingga proses merger kedua bank dapat dimungkinkan.

6. Bank hasil merger – BDII akan menghadapi berbagai risiko yang selalu mengancam kegiatan operasionalnya pasca merger. Berbagai risiko yang terkait dengan proses merger sangat kompleks, diantaranya risiko operasi, risiko finansial, risiko pasar dan suku bunga, risiko kredit dan risiko strategis hanya dapat ditangani dengan penerapan sistem manajemen risiko yang seksama, meliputi formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.
7. Konsolidasi Bank Danamon dan BII akan melewati proses yang panjang disebabkan oleh belum adanya koordinasi antar berbagai lembaga pemerintah yang terlibat dalam proses konsolidasi perbankan dan kemudian dorongan dan insentif yang diberikan oleh BI tidak memadai.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan, saran yang dapat diberikan adalah merger antara Bank Danamon dan BII sebaiknya tidak dilaksanakan dengan pertimbangan aspek keuangan maupun aspek hukum dan regulasi.

Dari berbagai skenario proyeksi keuangan, kinerja keuangan bank hasil merger tidak menunjukkan perbaikan kinerja keuangan yang signifikan, bila dibandingkan dengan kinerja keuangan Bank Danamon – *stand alone*. Kemudian, nilai sinergi yang negatif menunjukkan prediksi pertumbuhan bank yang tidak lebih baik di masa akan datang.

Selain itu, rencana merger kedua bank saat ini belum didukung oleh aspek hukum dan perpajakan. Regulasi yang ada masih tidak mendukung rencana merger yang merupakan opsi kebijakan *single presence policy* dari BI. Dibutuhkan pengecualian (*waiver*) untuk kepatuhan atas peraturan-peraturan tertentu dari pihak regulator sehingga proses merger kedua bank dapat dimungkinkan.

Bagi pemegang saham pengendali, pemilihan opsi untuk menjual BII dan mempertahankan Bank Danamon akan menghasilkan keunggulan dari sisi ekonomis yang tinggi dengan potensi *high proceeds* yang dapat dikonsentrasikan pada pengembangan Bank Danamon di masa akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arzac, Enrique R. 2005. *Valuation: Mergers, Buyouts and Restructuring*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Beets, Soretha. Styger, Paul. 2001. *Strategic Risk Management Practices as a Prerequisite in Bank Merger and Acquisition Feasibility Studies*. Potchefstroom University for Christian Higher Education Academic Paper.
- Damodaran, Aswath. 2005. *Applied Corporate Finance, 2nd Edition*. New York: John Wiley and Sons.
- Dendawijaya, Lukman. 2004. *Lima Tahun Penyehatan Perbankan Nasional 1998 – 2003*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- DePamphilis, Donald. 2001. *Mergers, Acquisitions, and Other Restructuring Activities*. San Diego: Academic Press.
- Fuady, Munir. 2002. *Hukum tentang Merger*. Jakarta: Penerbit Citra Aditya Bakti,
- Fuady, Munir. 2004. *Hukum tentang Akuisisi, Take Over dan LBO*. Jakarta: Penerbit Citra Aditya Bakti.
- Frankel, Michael E. 2005. *Mergers & Acquisitions Basics: The Key Steps of Acquisitions, Divestitures and Investments*. New Jersey: John, Wiley & Sons.
- Gaughan, Patrick A. 2007. *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructurings*. New Jersey: John, Wiley & Sons.
- Gup, Benton E. 2002. *Megamergers in a Global Economy: Causes and Consequences*. Westport, CT : Quorum Books.
- Harding, David. 2004. *Mastering the Merger: Four Critical Decisions that Make or Break the Deal*. Boston : Harvard Business Review.
- Hempel, George H. Donald G. Simonson, Alan B. Coleman. 1994. *Bank Management: Text and Cases*. New York : John Wiley & Sons.

- Johnson, Hazel J. 1995. *Bank Mergers, Acquisitions & Strategic Alliances*. New York: Irwin Professional Publishing.
- Kallinger, Joseph. 1997. *Mergers and Acquisition: Managing the Transaction*. New York: McGraw Hill.
- Moin, Abdul. 2004. *Merger, Akuisisi & Divestasi*. Jakarta: Penerbit Ekonosia.
- Morris, Joseph E. 1995. *Mergers & Acquisitions : Business Strategies for Accountants*. Canada: John Wiley & Sons.
- Ross, Stephen A. 2005. *Corporate Finance 7th Edition*. New York : McGrawHill International Edition.
- Tirthayatra, I Made B. *Peraturan Bapepam atas Merger dan Akuisisi*. Artikel internet.
- Weston, Fred J., Kwang S. Chun, Susan E Hoag. 1990. *Mergers, Restructuring and Corporate Control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Wiloto, Christovita. *Gelombang Merger & PHK.*. Artikel internet.
- Laporan Tahunan Bank Danamon, 2005 dan 2006.
- Laporan Tahunan Bank Danamon, 2005 dan 2006.
- Majalah Infobank No. 314, Mei 2005, Vol. XXVII.
- Majalah Infobank No. 323, Februari 2006, Vol. XXVIII.
- Majalah Infobank No. 332, November 2006, Vol. XXVIII.
- Majalah Infobank No. 339, Juni 2007, Vol. XXIX.
- Majalah Investor No. 139, Januari – Februari 2006, Tahun VIII.
- Majalah Investor No. 101, Mei – Juni 2004, Tahun VI.
- www.bi.go.id.
- www.bii.co.id.
- www.danamon.co.id.
- www.majalahinfobank.com.

LAMPIRAN 1 : ASUMSI PROYEKSI LAPORAN NERACA BANK DANAMON DAN BII

| Bank Danamon | | | | BII | | | |
|------------------------------------|------|----------|-------|------------------------------------|--------|----------|--------|
| | Best | Moderate | Worst | | Best | Moderate | Worst |
| Kredit yang diberikan | | | | Kredit yang diberikan | | | |
| Forex | | | | Forex | | | |
| Pertumbuhan kredit | | | | Pertumbuhan kredit | | | |
| Mass market | 35% | 25% | 5% | Korporasi | 15% | 10% | 0% |
| Konsumen | 30% | 20% | 5% | Komersial | 25% | 15% | 0% |
| Lainnya | 20% | 10% | 0% | Konsumen | 25% | 15% | 0% |
| Giro | | | | Giro | | | |
| Rupiah | 40% | 30% | 5% | Rupiah | 20% | 10% | 0% |
| Forex | 25% | 15% | 5% | Forex | 20% | 10% | 0% |
| Tabungan | 25% | 15% | 5% | Tabungan | 45% | 30% | 0% |
| Deposito berjangka | | | | Deposito berjangka | | | |
| Rupiah | 25% | 15% | 5% | Rupiah | 5% | 5% | 5% |
| Forex | 10% | 10% | 5% | Forex | 0% | 0% | 0% |
| Pendapatan lain-lain | | | | Pendapatan lain-lain | | | |
| Underwriting Income | 10% | 8% | 3% | Komisi | 5% | 4% | 1% |
| Gain on sale from marketable sec | 20% | 18% | 13% | Pendapatan forex | 10% | 8% | 1% |
| Fees and Commission | 10% | 8% | 3% | Lainnya | 5% | 4% | 1% |
| Biaya umum dan administrasi | | | | Biaya umum dan administrasi | | | |
| Beban kantor | 10% | 10% | 10% | Umum | 10,00% | 10,00% | 15,00% |
| Penyusutan | 20% | 20% | 20% | Penyusutan dan amortisasi | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| Sewa | 10% | 10% | 10% | Sewa | 10,00% | 10,00% | 10,00% |
| Komunikasi | 10% | 10% | 15% | Promosi | 10,00% | 10,00% | 15,00% |
| Biaya personalia | | | | Biaya Personalia | | | |
| Gaji dan tunjangan | 10% | 10% | 20% | Gaji dan Upah | 10% | 5% | 15% |
| Manfaat pensiun | 10% | 10% | 15% | Tunjangan | 10% | 5% | 15% |
| Pendidikan dan pelatihan | 10% | 10% | 5% | Manfaat pensiun | 5% | 5% | 5% |
| Biaya lainnya | | | | Biaya lainnya | | | |
| | 5% | 5% | 5% | | 0% | 0% | 0% |
| Pendapatan non operasional | 20% | 15% | 10% | Pendapatan non operasional | 50% | 40% | 40% |
| Beban non operasional | 5% | 5% | 5% | Hak minoritas | 10% | 5% | 5% |

LAMPIRAN 2 : LAPORAN NERACA BANK DANAMON SKENARIO *BEST CASE*

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| AKTIVA | | | | | | |
| Kas | 753,3 | 640,0 | 832,6 | 987,4 | 1.237,2 | 2.101,7 |
| Giro pada Bank Indonesia | 2.662,1 | 3.563,3 | 3.949,7 | 5.918,1 | 7.369,6 | 8.495,8 |
| Giro pada bank lain | 645,6 | 1.157,1 | 570,0 | 699,0 | 905,3 | 1.211,5 |
| Penempatan pada BI dan bank lain | 1.020,8 | 5.403,7 | 4.986,3 | 5.216,9 | 6.125,7 | 7.811,4 |
| Obligasi Pemerintah | 17.324,2 | 14.102,0 | 18.702,3 | 17.700,9 | 17.553,4 | 17.413,1 |
| Surat berharga (efek) | 3.228,5 | 2.475,6 | 6.012,1 | 5.957,2 | 6.025,3 | 6.215,6 |
| Kredit yang diberikan | 29.415,6 | 35.047,2 | 39.531,3 | 49.690,5 | 62.865,7 | 72.837,1 |
| Piutang pembiayaan konsumen | 854,9 | 740,4 | 1.782,4 | 1.998,8 | 2.298,6 | 2.643,4 |
| Aktiva tetap | 1.297,2 | 1.480,0 | 1.574,5 | 1.666,7 | 1.758,8 | 1.851,0 |
| Aktiva lain-lain | 1.618,7 | 3.194,0 | 4.131,5 | 4.539,5 | 4.988,2 | 5.481,8 |
| Jumlah aktiva | 58.820,8 | 67.803,5 | 82.072,7 | 94.374,9 | 111.127,7 | 126.062,2 |
| KEWAJIBAN & EKUITAS | | | | | | |
| Giro | 5.184,1 | 4.428,6 | 5.208,1 | 6.452,2 | 8.752,9 | 9.897,3 |
| Tabungan | 11.155,7 | 8.552,3 | 9.712,2 | 11.169,0 | 13.961,3 | 19.545,8 |
| Deposito | 23.943,0 | 31.369,6 | 39.273,9 | 44.674,9 | 54.860,9 | 59.986,3 |
| Simpanan dari bank lain | 1.040,4 | 3.926,0 | 4.285,2 | 5.142,2 | 5.656,4 | 6.222,1 |
| Surat berharga yang diterbitkan | 493,4 | 495,4 | 1.193,9 | 2.662,4 | 2.275,1 | 2.493,6 |
| Pinjaman yang diterima | 1.294,4 | 1.114,8 | 1.028,3 | 1.079,7 | 864,1 | 893,8 |
| Pinjaman subordinasi | 3.469,6 | 3.628,5 | 3.373,9 | 3.303,4 | 3.329,8 | 3.462,4 |
| Kewajiban lain-lain | 4.309,6 | 5.528,0 | 8.310,2 | 9.210,6 | 9.313,5 | 9.419,0 |
| Jumlah kewajiban | 50.890,2 | 59.043,2 | 72.385,8 | 83.694,5 | 99.014,0 | 111.920,4 |
| Hak minoritas | 126,7 | 171,3 | 245,0 | 306,2 | 382,7 | 478,4 |
| Ekuitas | 7.803,9 | 8.589,0 | 9.441,9 | 10.374,2 | 11.731,0 | 13.663,4 |
| Jumlah kewajiban dan ekuitas | 58.820,8 | 67.803,5 | 82.072,7 | 94.374,9 | 111.127,7 | 126.062,2 |

LAMPIRAN 3 : LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BANK DANAMON SKENARIO *BEST CASE*

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 6.834,2 | 8.792,9 | 11.684,0 | 12.197,8 | 13.860,2 | 16.172,6 |
| Beban bunga | 2.490,4 | 3.882,4 | 5.690,3 | 5.436,7 | 5.998,7 | 6.401,5 |
| Pendapatan bunga - bersih | 4.343,9 | 4.910,5 | 5.993,7 | 6.761,1 | 7.861,6 | 9.771,2 |
| Pendapatan operasional - lainnya | 996,1 | 1.033,0 | 1.249,7 | 1.406,1 | 1.583,1 | 1.786,6 |
| Beban operasional lainnya | 1.846,5 | 2.669,1 | 4.694,5 | 5.369,2 | 5.542,4 | 6.436,4 |
| Pendapatan operasional - bersih | 3.493,4 | 3.274,5 | 2.549,0 | 2.798,0 | 3.902,3 | 5.121,3 |
| Pendapatan non operasional | 219,5 | 223,6 | 151,2 | 268,3 | 181,5 | 322,0 |
| Beban non operasional | (334,7) | (499,9) | (596,9) | (626,8) | (658,1) | (691,0) |
| Laba sebelum pajak penghasilan | 3.378,2 | 2.998,2 | 2.103,2 | 2.439,6 | 3.425,6 | 4.752,2 |
| Pajak penghasilan | (894,8) | (876,0) | (652,3) | (778,7) | (1.079,2) | (1.482,4) |
| Laba setelah pajak penghasilan | 2.483,4 | 2.122,3 | 1.450,9 | 1.660,8 | 2.346,4 | 3.269,9 |
| Hak minoritas | (75,3) | (119,1) | (125,6) | (131,9) | (138,5) | (145,4) |
| Laba bersih | 2.408,1 | 2.003,2 | 1.325,3 | 1.529,0 | 2.207,9 | 3.124,5 |
| ROA | 4,1% | 3,2% | 1,8% | 1,7% | 2,1% | 2,6% |
| ROE | 30,9% | 24,4% | 14,7% | 15,4% | 20,0% | 24,6% |
| NIM | 8,4% | 8,5% | 8,4% | 8,4% | 8,3% | 9,1% |
| BOPO | 34,6% | 44,9% | 64,8% | 65,7% | 58,7% | 55,7% |
| LDR | 73,0% | 81,2% | 75,4% | 82,6% | 83,0% | 83,3% |
| NPL | 4,0% | 2,4% | 3,2% | 2,3% | 2,1% | 1,5% |

LAMPIRAN 4 : LAPORAN NERACA BANK DANAMON SKENARIO MODERATE CASE

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| AKTIVA | | | | | | |
| Kas | 753,3 | 640,0 | 832,6 | 987,4 | 1.274,3 | 1.898,5 |
| Giro pada Bank Indonesia | 2.662,1 | 3.563,3 | 3.949,7 | 5.918,1 | 6.844,8 | 7.884,6 |
| Giro pada bank lain | 645,6 | 1.157,1 | 570,0 | 699,0 | 905,3 | 1.211,5 |
| Penempatan pada BI dan bank lain | 1.020,8 | 5.403,7 | 4.986,3 | 5.216,9 | 6.125,7 | 7.811,4 |
| Obligasi Pemerintah | 17.324,2 | 14.102,0 | 18.702,3 | 17.700,9 | 17.553,4 | 17.413,1 |
| Surat berharga (efek) | 3.228,5 | 2.475,6 | 6.012,1 | 5.957,2 | 6.025,3 | 6.215,6 |
| Kredit yang diberikan | 29.415,6 | 35.047,2 | 39.531,3 | 49.690,5 | 57.783,7 | 66.962,5 |
| Piutang pembiayaan konsumen | 854,9 | 740,4 | 1.782,4 | 1.998,8 | 2.298,6 | 2.643,4 |
| Aktiva tetap | 1.297,2 | 1.480,0 | 1.574,5 | 1.666,7 | 1.758,8 | 1.851,0 |
| Aktiva lain-lain | 1.618,7 | 3.194,0 | 4.131,5 | 4.539,5 | 4.988,2 | 5.481,8 |
| Jumlah aktiva | 58.820,8 | 67.803,5 | 82.072,7 | 94.374,9 | 105.558,0 | 119.373,3 |
| KEWAJIBAN & EKUITAS | | | | | | |
| Giro | 5.184,1 | 4.428,6 | 5.208,1 | 6.452,2 | 8.105,6 | 9.163,8 |
| Tabungan | 11.155,7 | 8.552,3 | 9.712,2 | 11.169,0 | 12.844,4 | 17.982,1 |
| Deposito | 23.943,0 | 31.369,6 | 39.273,9 | 44.674,9 | 51.100,2 | 55.849,5 |
| Simpanan dari bank lain | 1.040,4 | 3.926,0 | 4.285,2 | 5.142,2 | 5.656,4 | 6.222,1 |
| Surat berharga yang diterbitkan | 493,4 | 495,4 | 1.193,9 | 2.662,4 | 2.275,1 | 2.493,6 |
| Pinjaman yang diterima | 1.294,4 | 1.114,8 | 1.028,3 | 1.079,7 | 864,1 | 893,8 |
| Pinjaman subordinasi | 3.469,6 | 3.628,5 | 3.373,9 | 3.303,4 | 3.329,8 | 3.462,4 |
| Kewajiban lain-lain | 4.309,6 | 5.528,0 | 8.310,2 | 9.210,6 | 9.313,5 | 9.419,0 |
| Jumlah kewajiban | 50.890,2 | 59.043,2 | 72.385,8 | 83.694,5 | 93.489,1 | 105.486,4 |
| Hak minoritas | 126,7 | 171,3 | 245,0 | 306,2 | 382,7 | 478,4 |
| Ekuitas | 7.803,9 | 8.589,0 | 9.441,9 | 10.374,2 | 11.686,1 | 13.408,5 |
| Jumlah kewajiban dan ekuitas | 58.820,8 | 67.803,5 | 82.072,7 | 94.374,9 | 105.558,0 | 119.373,3 |

LAMPIRAN 5 : LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BANK DANAMON SKENARIO MODERATE CASE

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 6.834,2 | 8.792,9 | 11.684,0 | 12.197,8 | 13.433,1 | 15.255,7 |
| Beban bunga | 2.490,4 | 3.882,4 | 5.690,3 | 5.436,7 | 5.809,6 | 6.039,7 |
| Pendapatan bunga - bersih | 4.343,9 | 4.910,5 | 5.993,7 | 6.761,1 | 7.623,6 | 9.216,0 |
| Pendapatan operasional - lainnya | 996,1 | 1.033,0 | 1.249,7 | 1.406,1 | 1.555,1 | 1.724,0 |
| Beban operasional lainnya | 1.846,5 | 2.669,1 | 4.694,5 | 5.369,2 | 5.375,8 | 6.305,5 |
| Pendapatan operasional - bersih | 3.493,4 | 3.274,5 | 2.549,0 | 2.798,0 | 3.802,9 | 4.634,5 |
| Pendapatan non operasional | 219,5 | 223,6 | 151,2 | 268,3 | 173,9 | 308,6 |
| Beban non operasional | (334,7) | (499,9) | (596,9) | (626,8) | (658,1) | (691,0) |
| Laba sebelum pajak penghasilan | 3.378,2 | 2.998,2 | 2.103,2 | 2.439,6 | 3.318,7 | 4.252,0 |
| Pajak penghasilan | (894,8) | (876,0) | (652,3) | (778,7) | (1.047,1) | (1.332,3) |
| Laba setelah pajak penghasilan | 2.483,4 | 2.122,3 | 1.450,9 | 1.660,8 | 2.271,5 | 2.919,7 |
| Hak minoritas | (75,3) | (119,1) | (125,6) | (131,9) | (138,5) | (145,4) |
| Laba bersih | 2.408,1 | 2.003,2 | 1.325,3 | 1.529,0 | 2.133,1 | 2.774,3 |
| ROA | 4,1% | 3,2% | 1,8% | 1,7% | 2,1% | 2,5% |
| ROE | 30,9% | 24,4% | 14,7% | 15,4% | 19,3% | 22,1% |
| NIM | 8,4% | 8,5% | 8,4% | 8,4% | 8,5% | 9,1% |
| BOPO | 34,6% | 44,9% | 64,8% | 65,7% | 58,6% | 57,6% |
| LDR | 73,0% | 81,2% | 75,4% | 82,6% | 82,3% | 82,6% |
| NPL | 4,0% | 2,4% | 3,2% | 2,3% | 2,1% | 1,6% |

LAMPIRAN 6 : LAPORAN NERACA BANK DANAMON SKENARIO *WORST CASE*

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|------------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| AKTIVA | | | | | | |
| Kas | 753,3 | 640,0 | 832,6 | 987,4 | 1.566,8 | 1.569,5 |
| Giro pada Bank Indonesia | 2.662,1 | 3.563,3 | 3.949,7 | 5.918,1 | 6.223,1 | 7.168,4 |
| Giro pada bank lain | 645,6 | 1.157,1 | 570,0 | 699,0 | 905,3 | 1.211,5 |
| Penempatan pada BI dan bank lain | 1.020,8 | 5.403,7 | 4.986,3 | 5.216,9 | 6.125,7 | 7.811,4 |
| Obligasi Pemerintah | 17.324,2 | 14.102,0 | 18.702,3 | 17.700,9 | 17.553,4 | 17.413,1 |
| Surat berharga (efek) | 3.228,5 | 2.475,6 | 6.012,1 | 5.957,2 | 6.025,3 | 6.215,6 |
| Kredit yang diberikan | 29.415,6 | 35.047,2 | 39.531,3 | 49.690,5 | 51.162,8 | 59.323,8 |
| Piutang pembiayaan konsumen | 854,9 | 740,4 | 1.782,4 | 1.998,8 | 2.298,6 | 2.643,4 |
| Aktiva tetap | 1.297,2 | 1.480,0 | 1.574,5 | 1.666,7 | 1.758,8 | 1.851,0 |
| Aktiva lain-lain | 1.618,7 | 3.194,0 | 4.131,5 | 4.539,5 | 4.988,2 | 5.481,8 |
| Jumlah aktiva | 58.820,8 | 67.803,5 | 82.072,7 | 94.374,9 | 98.608,0 | 110.689,4 |
| KEWAJIBAN & EKUITAS | | | | | | |
| Giro | 5.184,1 | 4.428,6 | 5.208,1 | 6.452,2 | 6.796,1 | 7.701,8 |
| Tabungan | 11.155,7 | 8.552,3 | 9.712,2 | 11.169,0 | 11.727,5 | 16.418,5 |
| Deposito | 23.943,0 | 31.369,6 | 39.273,9 | 44.674,9 | 46.982,5 | 51.336,6 |
| Simpanan dari bank lain | 1.040,4 | 3.926,0 | 4.285,2 | 5.142,2 | 5.399,3 | 5.669,3 |
| Surat berharga yang diterbitkan | 493,4 | 495,4 | 1.193,9 | 2.662,4 | 2.275,1 | 2.493,6 |
| Pinjaman yang diterima | 1.294,4 | 1.114,8 | 1.028,3 | 1.079,7 | 864,1 | 893,8 |
| Pinjaman subordinasi | 3.469,6 | 3.628,5 | 3.373,9 | 3.303,4 | 3.329,8 | 3.462,4 |
| Kewajiban lain-lain | 4.309,6 | 5.528,0 | 8.310,2 | 9.210,6 | 9.313,5 | 9.419,0 |
| Jumlah kewajiban | 50.890,2 | 59.043,2 | 72.385,8 | 83.694,5 | 86.688,0 | 97.395,0 |
| Hak minoritas | 126,7 | 171,3 | 245,0 | 306,2 | 382,7 | 478,4 |
| Ekuitas | 7.803,9 | 8.589,0 | 9.441,9 | 10.374,2 | 11.537,2 | 12.815,9 |
| Jumlah kewajiban dan ekuitas | 58.820,8 | 67.803,5 | 82.072,7 | 94.374,9 | 98.608,0 | 110.689,4 |

LAMPIRAN 7 : LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BANK DANAMON SKENARIO *WORST CASE*

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 6.834,2 | 8.792,9 | 11.684,0 | 12.197,8 | 12.867,3 | 14.043,0 |
| Beban bunga | 2.490,4 | 3.882,4 | 5.690,3 | 5.436,7 | 5.585,5 | 5.599,0 |
| Pendapatan bunga - bersih | 4.343,9 | 4.910,5 | 5.993,7 | 6.761,1 | 7.281,8 | 8.443,9 |
| Pendapatan operasional - lainnya | 996,1 | 1.033,0 | 1.249,7 | 1.406,1 | 1.485,0 | 1.572,5 |
| Beban operasional lainnya | 1.846,5 | 2.669,1 | 4.694,5 | 5.369,2 | 5.310,9 | 6.425,2 |
| Pendapatan operasional - bersih | 3.493,4 | 3.274,5 | 2.549,0 | 2.798,0 | 3.455,9 | 3.591,2 |
| Pendapatan non operasional | 219,5 | 223,6 | 151,2 | 268,3 | 166,3 | 295,1 |
| Beban non operasional | (334,7) | (499,9) | (596,9) | (626,8) | (658,1) | (691,0) |
| Laba sebelum pajak penghasilan | 3.378,2 | 2.998,2 | 2.103,2 | 2.439,6 | 2.964,2 | 3.195,3 |
| Pajak penghasilan | (894,8) | (876,0) | (652,3) | (778,7) | (940,8) | (1.015,3) |
| Laba setelah pajak penghasilan | 2.483,4 | 2.122,3 | 1.450,9 | 1.660,8 | 2.023,4 | 2.180,0 |
| Hak minoritas | (75,3) | (119,1) | (125,6) | (131,9) | (138,5) | (145,4) |
| Laba bersih | 2.408,1 | 2.003,2 | 1.325,3 | 1.529,0 | 1.884,9 | 2.034,6 |
| ROA | 4,1% | 3,2% | 1,8% | 1,7% | 2,0% | 1,9% |
| ROE | 30,9% | 24,4% | 14,7% | 15,4% | 17,2% | 16,7% |
| NIM | 8,4% | 8,5% | 8,4% | 8,4% | 8,8% | 9,0% |
| BOPO | 34,6% | 44,9% | 64,8% | 65,7% | 60,6% | 64,1% |
| LDR | 73,0% | 81,2% | 75,4% | 82,6% | 80,3% | 80,6% |
| NPL | 4,0% | 2,4% | 3,2% | 2,3% | 2,1% | 1,8% |

LAMPIRAN 8 : LAPORAN NERACA BII SKENARIO *BEST CASE*

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| AKTIVA | | | | | | |
| Kas | 662,7 | 698,9 | 822,6 | 1.059,4 | 1.025,4 | 1.032,2 |
| Giro pada Bank Indonesia | 2.875,9 | 3.082,8 | 3.208,1 | 3.804,6 | 4.421,8 | 4.963,9 |
| Giro pada bank lain | 281,2 | 943,1 | 592,0 | 597,9 | 603,9 | 610,0 |
| Penempatan pada BI dan bank lain | 4.382,8 | 4.855,8 | 3.845,4 | 3.733,9 | 4.511,6 | 4.734,3 |
| Obligasi Pemerintah | 11.586,5 | 11.485,6 | 9.642,9 | 9.540,9 | 9.490,9 | 9.490,9 |
| Surat berharga (efek) | 1.472,5 | 3.784,5 | 6.840,6 | 6.323,4 | 5.944,5 | 5.698,9 |
| Kredit yang diberikan | 12.799,6 | 20.300,1 | 21.030,4 | 26.680,5 | 32.743,8 | 36.057,0 |
| Piutang pembiayaan konsumen | 42,4 | 2.568,2 | 4.526,1 | 4.700,3 | 4.935,3 | 5.182,0 |
| Aktiva tetap | 906,4 | 831,9 | 803,6 | 856,3 | 915,7 | 982,4 |
| Aktiva lain-lain | 1.067,3 | 1.720,3 | 1.790,5 | 1.885,3 | 1.985,9 | 2.091,6 |
| Jumlah aktiva | 36.077,1 | 50.271,0 | 53.102,2 | 59.182,6 | 66.578,7 | 70.843,2 |
| KEWAJIBAN & EKUITAS | | | | | | |
| Giro | 9.476,0 | 9.937,1 | 9.110,9 | 11.162,8 | 13.484,4 | 15.324,4 |
| Tabungan | 6.080,1 | 5.072,8 | 5.605,5 | 8.408,3 | 12.192,0 | 13.411,2 |
| Deposito | 14.082,7 | 21.907,3 | 22.400,7 | 23.409,3 | 24.434,4 | 25.656,1 |
| Simpanan dari bank lain | 245,1 | 1.879,3 | 2.261,4 | 2.600,7 | 2.860,7 | 3.146,8 |
| Surat berharga yang diterbitkan | - | 790,1 | 1.459,8 | 1.114,6 | 769,3 | 129,1 |
| Pinjaman yang diterima | 546,6 | 477,1 | 1.654,0 | 1.571,3 | 1.492,8 | 1.418,1 |
| Pinjaman subordinasi | - | 1.438,0 | 1.320,6 | 1.289,7 | 1.309,6 | 1.382,6 |
| Kewajiban lain-lain | 1.435,8 | 3.710,4 | 3.703,5 | 3.740,6 | 3.778,0 | 3.815,7 |
| Jumlah kewajiban | 31.866,3 | 45.212,1 | 47.516,6 | 53.297,2 | 60.321,2 | 64.284,2 |
| Hak minoritas | - | 350,5 | 330,4 | 346,9 | 364,3 | 382,5 |
| Ekuitas | 4.210,8 | 4.708,4 | 5.255,3 | 5.538,4 | 5.893,2 | 6.176,6 |
| Jumlah kewajiban dan ekuitas | 36.077,1 | 50.271,0 | 53.102,2 | 59.182,6 | 66.578,7 | 70.843,2 |

LAMPIRAN 9: LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BII SKENARIO *BEST CASE*

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 2.955,7 | 4.646,5 | 6.202,7 | 5.731,4 | 5.864,2 | 6.027,6 |
| Beban bunga | 1.309,2 | 2.302,4 | 3.574,8 | 2.830,6 | 2.714,2 | 2.583,7 |
| Pendapatan bunga - bersih | 1.646,5 | 2.344,0 | 2.627,8 | 2.900,8 | 3.149,9 | 3.443,9 |
| Pendapatan operasional - lainnya | 1.065,6 | 940,4 | 1.019,5 | 1.074,9 | 1.133,6 | 1.195,7 |
| Beban operasional lainnya | 1.902,2 | 2.388,2 | 2.927,0 | 3.194,6 | 3.406,6 | 3.937,6 |
| Pendapatan operasional - bersih | 809,9 | 896,2 | 720,3 | 781,1 | 877,0 | 702,0 |
| Pendapatan non operasional | 5,2 | 20,0 | 23,2 | 34,8 | 52,2 | 78,3 |
| Beban non operasional | - | - | - | - | - | - |
| Laba sebelum pajak penghasilan | 815,1 | 916,3 | 743,5 | 815,9 | 929,2 | 780,3 |
| Pajak penghasilan | 6,4 | (66,3) | (59,2) | (291,0) | (325,0) | (280,3) |
| Laba setelah pajak penghasilan | 821,5 | 849,9 | 684,3 | 524,9 | 604,2 | 500,0 |
| Hak minoritas | - | (124,8) | (50,6) | (53,0) | (58,3) | (64,1) |
| Laba bersih | 821,5 | 725,1 | 633,7 | 471,9 | 545,9 | 435,9 |
| ROA | 2,3% | 1,7% | 1,2% | 0,8% | 0,9% | 0,6% |
| ROE | 19,5% | 16,3% | 12,7% | 8,7% | 9,6% | 7,2% |
| NIM | 5,4% | 5,5% | 5,7% | 5,7% | 5,5% | 5,6% |
| BOPO | 70,1% | 72,7% | 80,3% | 80,4% | 79,5% | 84,9% |
| LDR | 44,4% | 56,3% | 58,5% | 64,2% | 67,3% | 68,3% |
| NPL | 4,0% | 3,0% | 5,5% | 4,4% | 3,7% | 3,5% |

LAMPIRAN 10 : LAPORAN NERACA BII SKENARIO *MODERATE CASE*

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| AKTIVA | | | | | | |
| Kas | 662,7 | 698,9 | 822,6 | 1.059,4 | 1.088,5 | 1.099,2 |
| Giro pada Bank Indonesia | 2.875,9 | 3.082,8 | 3.208,1 | 3.804,6 | 4.308,5 | 4.724,0 |
| Giro pada bank lain | 281,2 | 943,1 | 592,0 | 597,9 | 603,9 | 610,0 |
| Penempatan pada BI dan bank lain | 4.382,8 | 4.855,8 | 3.845,4 | 3.733,9 | 4.511,6 | 4.734,3 |
| Obligasi Pemerintah | 11.586,5 | 11.485,6 | 9.642,9 | 9.540,9 | 9.490,9 | 9.490,9 |
| Surat berharga (efek) | 1.472,5 | 3.784,5 | 6.840,6 | 6.323,4 | 5.944,5 | 5.698,9 |
| Kredit yang diberikan | 12.799,6 | 20.300,1 | 21.030,4 | 26.680,5 | 30.385,5 | 33.463,0 |
| Piutang pembiayaan konsumen | 42,4 | 2.568,2 | 4.526,1 | 4.700,3 | 4.935,3 | 5.182,0 |
| Aktiva tetap | 906,4 | 831,9 | 803,6 | 856,3 | 915,7 | 982,4 |
| Aktiva lain-lain | 1.067,3 | 1.720,3 | 1.790,5 | 1.885,3 | 1.985,9 | 2.091,6 |
| Jumlah aktiva | 36.077,1 | 50.271,0 | 53.102,2 | 59.182,6 | 64.170,3 | 68.076,3 |
| KEWAJIBAN & EKUITAS | | | | | | |
| Giro | 9.476,0 | 9.937,1 | 9.110,9 | 11.162,8 | 12.360,7 | 14.047,4 |
| Tabungan | 6.080,1 | 5.072,8 | 5.605,5 | 8.408,3 | 10.930,8 | 12.023,9 |
| Deposito | 14.082,7 | 21.907,3 | 22.400,7 | 23.409,3 | 24.434,4 | 25.656,1 |
| Simpanan dari bank lain | 245,1 | 1.879,3 | 2.261,4 | 2.600,7 | 2.860,7 | 3.146,8 |
| Surat berharga yang diterbitkan | - | 790,1 | 1.459,8 | 1.114,6 | 769,3 | 129,1 |
| Pinjaman yang diterima | 546,6 | 477,1 | 1.654,0 | 1.571,3 | 1.492,8 | 1.418,1 |
| Pinjaman subordinasi | - | 1.438,0 | 1.320,6 | 1.289,7 | 1.309,6 | 1.382,6 |
| Kewajiban lain-lain | 1.435,8 | 3.710,4 | 3.703,5 | 3.740,6 | 3.778,0 | 3.815,7 |
| Jumlah kewajiban | 31.866,3 | 45.212,1 | 47.516,6 | 53.297,2 | 57.936,3 | 61.619,8 |
| Hak minoritas | - | 350,5 | 330,4 | 346,9 | 364,3 | 382,5 |
| Ekuitas | 4.210,8 | 4.708,4 | 5.255,3 | 5.538,4 | 5.869,7 | 6.074,1 |
| Jumlah kewajiban dan ekuitas | 36.077,1 | 50.271,0 | 53.102,2 | 59.182,6 | 64.170,3 | 68.076,3 |

LAMPIRAN 11 : LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BII SKENARIO MODERATE CASE

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 2.955,7 | 4.646,5 | 6.202,7 | 5.731,4 | 5.737,5 | 5.786,7 |
| Beban bunga | 1.309,2 | 2.302,4 | 3.574,8 | 2.830,6 | 2.684,4 | 2.533,2 |
| Pendapatan bunga - bersih | 1.646,5 | 2.344,0 | 2.627,8 | 2.900,8 | 3.053,1 | 3.253,5 |
| Pendapatan operasional - lainnya | 1.065,6 | 940,4 | 1.019,5 | 1.074,9 | 1.121,9 | 1.171,0 |
| Beban operasional lainnya | 1.902,2 | 2.388,2 | 2.927,0 | 3.194,6 | 3.350,0 | 3.894,0 |
| Pendapatan operasional - bersih | 809,9 | 896,2 | 720,3 | 781,1 | 824,9 | 530,4 |
| Pendapatan non operasional | 5,2 | 20,0 | 23,2 | 34,8 | 48,7 | 68,2 |
| Beban non operasional | - | - | - | - | - | - |
| Laba sebelum pajak penghasilan | 815,1 | 916,3 | 743,5 | 815,9 | 873,7 | 598,7 |
| Pajak penghasilan | 6,4 | (66,3) | (59,2) | (291,0) | (308,3) | (225,8) |
| Laba setelah pajak penghasilan | 821,5 | 849,9 | 684,3 | 524,9 | 565,4 | 372,9 |
| Hak minoritas | - | (124,8) | (50,6) | (53,0) | (55,6) | (58,4) |
| Laba bersih | 821,5 | 725,1 | 633,7 | 471,9 | 509,7 | 314,4 |
| ROA | 2,3% | 1,7% | 1,2% | 0,8% | 0,8% | 0,5% |
| ROE | 19,5% | 16,3% | 12,7% | 8,7% | 8,9% | 5,3% |
| NIM | 5,4% | 5,5% | 5,7% | 5,7% | 5,5% | 5,6% |
| BOPO | 70,1% | 72,7% | 80,3% | 80,4% | 80,2% | 88,0% |
| LDR | 44,4% | 56,3% | 58,5% | 64,2% | 65,7% | 66,7% |
| NPL | 4,0% | 3,0% | 5,5% | 4,4% | 4,0% | 3,7% |

LAMPIRAN 12 : LAPORAN NERACA BII SKENARIO *WORST CASE*

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| AKTIVA | | | | | | |
| Kas | 662,7 | 698,9 | 822,6 | 1.059,4 | 1.307,7 | 1.465,4 |
| Giro pada Bank Indonesia | 2.875,9 | 3.082,8 | 3.208,1 | 3.804,6 | 4.135,4 | 4.358,4 |
| Giro pada bank lain | 281,2 | 943,1 | 592,0 | 597,9 | 603,9 | 610,0 |
| Penempatan pada BI dan bank lain | 4.382,8 | 4.855,8 | 3.845,4 | 3.733,9 | 4.511,6 | 4.734,3 |
| Obligasi Pemerintah | 11.586,5 | 11.485,6 | 9.642,9 | 9.540,9 | 9.490,9 | 9.490,9 |
| Surat berharga (efek) | 1.472,5 | 3.784,5 | 6.840,6 | 6.323,4 | 5.944,5 | 5.698,9 |
| Kredit yang diberikan | 12.799,6 | 20.300,1 | 21.030,4 | 26.680,5 | 26.664,9 | 29.370,3 |
| Piutang pembiayaan konsumen | 42,4 | 2.568,2 | 4.526,1 | 4.700,3 | 4.935,3 | 5.182,0 |
| Aktiva tetap | 906,4 | 831,9 | 803,6 | 856,3 | 915,7 | 982,4 |
| Aktiva lain-lain | 1.067,3 | 1.720,3 | 1.790,5 | 1.885,3 | 1.985,9 | 2.091,6 |
| Jumlah aktiva | 36.077,1 | 50.271,0 | 53.102,2 | 59.182,6 | 60.495,7 | 63.984,2 |
| KEWAJIBAN & EKUITAS | | | | | | |
| Giro | 9.476,0 | 9.937,1 | 9.110,9 | 11.162,8 | 11.237,0 | 12.770,4 |
| Tabungan | 6.080,1 | 5.072,8 | 5.605,5 | 8.408,3 | 8.408,3 | 9.249,1 |
| Deposito | 14.082,7 | 21.907,3 | 22.400,7 | 23.409,3 | 24.434,4 | 25.656,1 |
| Simpanan dari bank lain | 245,1 | 1.879,3 | 2.261,4 | 2.600,7 | 2.860,7 | 3.146,8 |
| Surat berharga yang diterbitkan | - | 790,1 | 1.459,8 | 1.114,6 | 769,3 | 129,1 |
| Pinjaman yang diterima | 546,6 | 477,1 | 1.654,0 | 1.571,3 | 1.492,8 | 1.418,1 |
| Pinjaman subordinasi | - | 1.438,0 | 1.320,6 | 1.289,7 | 1.309,6 | 1.382,6 |
| Kewajiban lain-lain | 1.435,8 | 3.710,4 | 3.703,5 | 3.740,6 | 3.778,0 | 3.815,7 |
| Jumlah kewajiban | 31.866,3 | 45.212,1 | 47.516,6 | 53.297,2 | 54.290,1 | 57.568,0 |
| Hak minoritas | - | 350,5 | 330,4 | 346,9 | 364,3 | 382,5 |
| Ekuitas | 4.210,8 | 4.708,4 | 5.255,3 | 5.538,4 | 5.841,3 | 6.033,7 |
| Jumlah kewajiban dan ekuitas | 36.077,1 | 50.271,0 | 53.102,2 | 59.182,6 | 60.495,7 | 63.984,2 |

LAMPIRAN 13 : LAPORAN LABA RUGI DAN RASIO KEUANGAN BII SKENARIO *WORST CASE*

dalam miliar Rupiah

| | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| | Audit | Audit | Audit | Proyeksi | Proyeksi | Proyeksi |
| Pendapatan bunga | 2.955,7 | 4.646,5 | 6.202,7 | 5.731,4 | 5.539,2 | 5.409,8 |
| Beban bunga | 1.309,2 | 2.302,4 | 3.574,8 | 2.830,6 | 2.638,8 | 2.456,2 |
| Pendapatan bunga - bersih | 1.646,5 | 2.344,0 | 2.627,8 | 2.900,8 | 2.900,4 | 2.953,5 |
| Pendapatan operasional - lainnya | 1.065,6 | 940,4 | 1.019,5 | 1.074,9 | 1.085,7 | 1.096,5 |
| Beban operasional lainnya | 1.902,2 | 2.388,2 | 2.927,0 | 3.194,6 | 3.223,4 | 3.546,0 |
| Pendapatan operasional - bersih | 809,9 | 896,2 | 720,3 | 781,1 | 762,6 | 504,1 |
| Pendapatan non operasional | 5,2 | 20,0 | 23,2 | 34,8 | 48,7 | 68,2 |
| Beban non operasional | - | - | - | - | - | - |
| Laba sebelum pajak penghasilan | 815,1 | 916,3 | 743,5 | 815,9 | 811,3 | 572,3 |
| Pajak penghasilan | 6,4 | (66,3) | (59,2) | (291,0) | (289,6) | (217,9) |
| Laba setelah pajak penghasilan | 821,5 | 849,9 | 684,3 | 524,9 | 521,7 | 354,4 |
| Hak minoritas | - | (124,8) | (50,6) | (53,0) | (55,6) | (58,4) |
| Laba bersih | 821,5 | 725,1 | 633,7 | 471,9 | 466,1 | 296,0 |
| ROA | 2,3% | 1,7% | 1,2% | 0,8% | 0,8% | 0,5% |
| ROE | 19,5% | 16,3% | 12,7% | 8,7% | 8,2% | 5,0% |
| NIM | 5,4% | 5,5% | 5,7% | 5,7% | 5,6% | 5,4% |
| BOPO | 70,1% | 72,7% | 80,3% | 80,4% | 80,9% | 87,6% |
| LDR | 44,4% | 56,3% | 58,5% | 64,2% | 62,6% | 63,7% |
| NPL | 4,0% | 3,0% | 5,5% | 4,4% | 4,5% | 4,2% |

**LAMPIRAN 14 : PERHITUNGAN NILAI PERUSAHAAN BANK DANAMON
SKENARIO *BEST CASE*, *MODERATE CASE* DAN *WORST CASE***

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------------------|----------|---------|---------|----------|----------|
| <i>Pretax Profits</i> | 3.425,6 | 4.752,2 | 6.653,1 | 9.314,4 | 13.040,2 |
| <i>DA</i> | 275,0 | 275,0 | 302,5 | 332,8 | 366,0 |
| <i>EBITDA</i> | 3.700,6 | 5.027,2 | 6.955,6 | 9.647,2 | 13.406,2 |
| <i>Change in Working Capital</i> | (642,7) | (577,9) | 1.387,0 | 3.447,2 | 5.617,3 |
| <i>Free Cash Flow (FCF)</i> | 3.057,9 | 4.449,4 | 8.342,6 | 13.094,3 | 19.023,5 |
| <i>Terminal Value (TV)</i> | | | | | 40.135,2 |
| <i>PV FCF</i> | 2.706,1 | 3.484,5 | 5.781,8 | 8.031,0 | 10.325,2 |
| <i>PV TV</i> | | | | | 21.783,8 |
| <i>PV FCF + PV TV</i> | 2.706,1 | 3.484,5 | 5.781,8 | 8.031,0 | 32.109,0 |
| <i>Enterprise Value</i> | 31.483,8 | | | | |
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| <i>Pretax Profits</i> | 3.318,7 | 4.252,0 | 5.952,8 | 8.333,9 | 11.667,4 |
| <i>DA</i> | 275,0 | 275,0 | 302,5 | 332,8 | 366,0 |
| <i>EBITDA</i> | 3.593,7 | 4.527,0 | 6.255,3 | 8.666,6 | 12.033,5 |
| <i>Change in Working Capital</i> | (560,7) | (608,1) | 1.221,9 | 3.140,4 | 5.160,9 |
| <i>Free Cash Flow (FCF)</i> | 3.033,0 | 3.918,9 | 7.477,2 | 11.807,0 | 17.194,3 |
| <i>Terminal Value (TV)</i> | | | | | 39.807,8 |
| <i>PV FCF</i> | 2.684,1 | 3.069,1 | 5.182,1 | 7.241,5 | 9.332,4 |
| <i>PV TV</i> | | | | | 21.606,1 |
| <i>PV FCF + PV TV</i> | 2.684,1 | 3.069,1 | 5.182,1 | 7.241,5 | 30.938,5 |
| <i>Enterprise Value</i> | 29.603,7 | | | | |
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| <i>Pretax Profits</i> | 2.964,2 | 3.195,3 | 4.473,4 | 6.262,7 | 8.767,8 |
| <i>DA</i> | 275,0 | 275,0 | 302,5 | 332,8 | 366,0 |
| <i>EBITDA</i> | 3.239,2 | 3.470,3 | 4.775,9 | 6.595,5 | 9.133,9 |
| <i>Change in Working Capital</i> | (119,3) | (786,0) | 859,3 | 2.583,0 | 4.397,2 |
| <i>Free Cash Flow (FCF)</i> | 3.119,9 | 2.684,2 | 5.635,2 | 9.178,5 | 13.531,0 |
| <i>Terminal Value (TV)</i> | | | | | 40.948,4 |
| <i>PV FCF</i> | 2.761,0 | 2.102,2 | 3.905,5 | 5.629,3 | 7.344,1 |
| <i>PV TV</i> | | | | | 22.225,2 |
| <i>PV FCF + PV TV</i> | 2.761,0 | 2.102,2 | 3.905,5 | 5.629,3 | 29.569,3 |
| <i>Enterprise Value</i> | 26.297,9 | | | | |

**LAMPIRAN 15 : PERHITUNGAN NILAI PERUSAHAAN BII
SKENARIO BEST CASE, MODERATE CASE DAN WORST CASE**

| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
|----------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| <i>Pretax Profits</i> | 929,2 | 780,3 | 1.092,4 | 1.529,4 | 2.141,1 |
| <i>DA</i> | 128,5 | 147,1 | 161,8 | 177,9 | 195,7 |
| <i>EBITDA</i> | 1.057,7 | 927,3 | 1.254,2 | 1.707,3 | 2.336,8 |
| <i>Change in working Capital</i> | (246,3) | (122,3) | 478,3 | 1.108,3 | 1.772,1 |
| <i>Free Cash Flow (FCF)</i> | 811,4 | 805,1 | 1.732,4 | 2.815,6 | 4.109,0 |
| <i>Terminal Value (TV)</i> | | | | | 10.649,5 |
| <i>PV FCF</i> | 718,0 | 630,5 | 1.200,7 | 1.726,8 | 2.230,2 |
| <i>PV TV</i> | | | | | 5.780,1 |
| <i>PV FCF + PV TV</i> | 718,0 | 630,5 | 1.200,7 | 1.726,8 | 8.010,3 |
| <i>Enterprise Value</i> | 7.368,1 | | | | |
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| <i>Pretax Profits</i> | 873,7 | 598,7 | 838,1 | 1.173,4 | 1.642,7 |
| <i>DA</i> | 128,5 | 147,1 | 161,8 | 177,9 | 195,7 |
| <i>EBITDA</i> | 1.002,2 | 745,7 | 999,9 | 1.351,3 | 1.838,5 |
| <i>Change in working Capital</i> | (159,7) | (39,4) | 515,1 | 1.097,2 | 1.710,9 |
| <i>Free Cash Flow (FCF)</i> | 842,5 | 706,4 | 1.515,0 | 2.448,5 | 3.549,3 |
| <i>Terminal Value (TV)</i> | | | | | 11.057,7 |
| <i>PV FCF</i> | 745,6 | 553,2 | 1.050,0 | 1.501,7 | 1.926,4 |
| <i>PV TV</i> | | | | | 6.001,7 |
| <i>PV FCF + PV TV</i> | 745,6 | 553,2 | 1.050,0 | 1.501,7 | 7.928,1 |
| <i>Enterprise Value</i> | 7.044,8 | | | | |
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| <i>Pretax Profits</i> | 811,3 | 572,3 | 801,2 | 1.121,7 | 1.570,4 |
| <i>DA</i> | 128,5 | 147,1 | 161,8 | 177,9 | 195,7 |
| <i>EBITDA</i> | 939,8 | 719,4 | 963,0 | 1.299,7 | 1.766,2 |
| <i>Change in working Capital</i> | 87,9 | 119,6 | 605,3 | 1.115,9 | 1.655,0 |
| <i>Free Cash Flow (FCF)</i> | 1.027,8 | 838,9 | 1.568,3 | 2.415,5 | 3.421,2 |
| <i>Terminal Value (TV)</i> | | | | | 13.489,3 |
| <i>PV FCF</i> | 909,5 | 657,0 | 1.086,9 | 1.481,5 | 1.856,9 |
| <i>PV TV</i> | | | | | 5.516,5 |
| <i>PV FCF + PV TV</i> | 909,5 | 657,0 | 1.086,9 | 1.481,5 | 7.373,3 |
| <i>Enterprise Value</i> | 6.983,3 | | | | |