

Menilai Kesehatan Bank Sebelum dan Sesudah Akuisisi pada Bank “XYZ”

Oleh : Cadika Cakra Catura

Dosen Pembimbing : Dra. Juni Herawati,MM.

ABSTRAKSI

Kesehatan Bank adalah hal yang mutlak harus dijaga oleh bank. Karena hal ini menentukan bagaimana kinerja suatu bank. Untuk memperbesar kapasitas suatu bank dapat pula dilakukan dengan menambah modal, dan modal tersebut bisa didapat dari merger atau akuisisi. Dan diharapkan pula dengan adanya penambahan modal melalui akuisisi ini kinerja perbankan diharapkan menjadi lebih baik.

Penelitian ini bertujuan untuk menilai dan membandingkan kesehatan bank antara sebelum akuisisi yang dilakukan oleh Bank “ABC”. Penghitungan kesehatan bank ini dengan menggunakan metode risk based. Aspek penelitian risk based ini meliputi: *risk profile*, *Good Corporate Governance* (GCG), Rentabilitas, dan Permodalan. Penelitian ini membandingkan kesehatan bank pada tahun 2009 & 2010 yaitu pada sebelum akuisisi dan 2011 & 2012 yaitu pada setelah akuisisi.

Adapun hasil penelitian antara sebelum & sesudah akuisisi jika dilihat dari 4 aspek diatas tidak mengalami perubahan yang signifikan. Hal ini dikarenakan Bank XYZ belum dapat memaksimalkan kinerja dikarenakan perubahan sistim yang cukup rumit paska akuisisi. Hal ini diperparah dengan masih tingginya beban untuk biaya promosi dan re-branding yang juga mengurangi pendapatan dari bank XYZ.

Kata Kunci: Kesehatan Bank, Risk Based, Akuisisi

ABSTRACT

Bank rating is an important thing that bank has to maintain. Because bank rating determine the performance of a bank. To enlarge capacity of a bank it could be done by injecting more capital to the bank, and that capital can be attained through merger and acquisition. And is also expected with the addition of capital through acquisition, the bank performance is expected to be better.

This study aimed to assess and compare the rating of the bank before the acquisition by Bank "ABC". Calculation of bank rating is by using risk-based methods. Aspects of risk-based research include: risk profile, Good Corporate Governance (GCG), Profitability, and Capital. This study compared the rating of banks in 2009 and 2010 are on the pre-acquisition and the 2011 and 2012 is on after the acquisition.

The research results between before and after the acquisition when seen from the above four aspects are exhibited significantly unchanged. This is because the XYZ Bank has not been able to maximize the system performance because of the changes are quite complicated post-acquisition. This is compounded by the high cost of expenses for the promotion and re-branding which also reduces the income of XYZ bank.

Key Word: Bank Rating, Risk Based, Acquisition

LATAR BELAKANG

Bank adalah lembaga keuangan yang kegiatan utamanya adaah menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan kembali dana tersebut ke masyarakat serta memberikan jasa bank lainnya. Bank menjadi urat nadi penggerak perekonomian dengan mengalirkan dana pinjaman kepada unit-unit yang membutuhkan. Perkembangan jumlah bank di Indonesia pada tahun 2012 telah mencapai 128 bank. Oleh karena itu, Bank Indonesia (BI) sebagai bank sentral yang memiliki fungsi pengawasan terhadap perbankan di Indonesia, menerbitkan Peraturan Bank Indonesia (PBI) Nomor: 13/1/PBI/2011 dimana peraturan ini memuat

bahwa bank harus menjaga kesehatannya dengan menerapkan prinsip kehati-hatian dan manajemen risiko dalam melaksanakan setiap kegiatan usahanya. Selain itu, peraturan ini menyebutkan bahwa perhitungan kesehatan bank harus dilakukan secara internal (*self asses*) dan menggunakan perhitungan dengan 4 metode analisis diantaranya adalah Profil risiko (*Risk Profile*), GCG (*Good Corporate Governance*), Rentabilitas, dan Permodalan yang kemudian peraturan ini dibahas pada surat edaran Bank Indonesia No.13/24/DPNP.

Kesehatan bank adalah hal yang penting di dalam perbankan. Kondisi bank yang sehat akan meningkatkan kinerja dan

kemampuan kerja perbankan. Hasil penilaian oleh pemerintah digunakan untuk melakukan pengambilan keputusan terhadap bank, dimana jika bank kesehatannya tergolong baik maka akan dapat membantu stimulus perekonomian Indonesia. Namun jika kondisi kesehatan bank buruk, akan disarankan oleh bank sentral untuk dilakukan penggabungan (merger dan akuisisi) usaha dengan bank yang lainnya. Salah satu penggabungan itu adalah dalam bentuk akuisisi. Akuisisi adalah pengambilalihan kepemilikan suatu bank yang berakibat beralihnya pengendalian terhadap bank. Hal ini biasanya bertujuan untuk menambah pasar atau untuk menambah modal perbankan agar dapat berkembang menjadi lebih besar lagi.

Berdasarkan fenomena ini, melihat kondisi Bank XYZ, menjadi topik yang menarik untuk dilakukan suatu kajian yang mendalam guna mengetahui, memahami dengan menjabarkan secara luas, terperinci dan kongkrit dalam fenomena akuisisi Bank XYZ melalui suatu penelitian dengan judul **“Menilai Kesehatan Bank Sebelum dan Sesudah Akuisisi Pada Bank XYZ”**

LANDASAN TEORI

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nanik Maryaningrum (2005).

Penelitian ini berjudul “Analisis Kinerja Keuangan Bank Danamon sebelum dan sesudah diakuisisi. Variabel penelitian ini berupa rasio likuiditas (*Quick ratio, Banking ratio* dan *Asset to loan ratio*), rasio solvabilitas (*Primary ratio* dan *Deposit risk ratio*) dan profitabilitas (*Gross profit margin, net profit margin, retron on equity capital* dan *ratio leverage multiplier*)” . Tujuan penelitian untuk mengetahui kinerja keuangan Bank Danamon sesudah akuisisi berdasarkan analisis rasio CAMELS. Serta untuk mengetahui apakah ada peningkatan yang signifikan, kinerja keuangan Bank Danamon sebelum dan sesudah akuisisi. Hasil penelitian tidak ada perbedaan yang signifikan terhadap rasio keuangan PT. Bank Danamon sebelum dan sesudah akuisisi.

Penelitian serupa dilakukan oleh Candy Palembang (2007). Penelitian ini berjudul “Perbandingan Kinerja Keuangan Bank NISP dan Bank UOB Buana Sebelum dan Sesudah Akuisisi”. Variabel penelitian ini berupa rasio likuiditas (*Quick ratio, Banking ratio* dan *Asset to loan ratio*), rasio solvabilitas (*Primary ratio, Risk asset ratio, Deposit risk ratio*) dan profitabilitas (*Gross profit margin, net profit margin, retron on equity capital* dan *ratio leverage multiplier*). Tujuan penelitian untuk mengetahui kinerja

keuangan Bank NISP dan Bank UOB Buana sesudah akuisisi berdasarkan analisis rasio CAMELS. Serta untuk mengetahui apakah ada peningkatan yang signifikan kinerja keuangan Bank NISP dan Bank UOB Buana sebelum dan sesudah akuisisi. Hasil penelitian dari penelitian ini adalah tidak ada perbedaan yang signifikan terhadap rasio keuangan Bank NISP dan Bank UOB Buana sebelum dan sesudah akuisisi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bersifat menjelaskan (deskriptif). Menurut Nazir (2003: 54) mengungkapkan apa yang dimaksud dengan deskriptif adalah “Suatu metode dalam penelitian status kelompok manusia, suatu obyek, suatu set kondisi suatu sistem pemikiran atau kelas peristiwa pada masa-masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi atau gambaran lukisan secara sistematis faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.” Objek penelitian ini adalah pelaporan kesehatan bank yang dihitung dengan menggunakan metode risk based. Dan lokasi penelitian ini berada pada kantor pusat Bank XYZ yang berada distrik bisnis Sudirman, Jakarta Pusat.

Penelitian ini menggunakan 2 sumber data, yaitu person dengan dilakukannya wawancara dan paper yaitu mengumpulkan data-data laporan keuangan. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara secara langsung dengan para informan dan mendokumentasikan data-data dari informan. Variable dari penelitian ini melibatkan 4 aspek antara lain adalah *Risk Profile* (yang terdiri dari Risiko Kredit, Pasar, Likuiditas, Operasional, Hukum, Strategik, Kepatuhan, Reputasi). Lalu aspek *Good Corporate Governance* (GCG), Rentabilitas, dan Permodalan.

Tahap analisis yang digunakan di dalam penelitian ini adalah dengan pertamata mencari data yang akan digunakan di dalam penelitian yaitu laporan keuangan dan laporan kesehatan bank pada akhir periode tahun 2009 & 2012 yang didapat dari manajemen bank dan wawancara untuk mengetahui berbagai keputusan bisnis terkait dengan akuisisi. Langkah berikutnya adalah mengumpulkan hasil penghitungan rasio-rasio keuangan yaitu rasio yang berada di dalam penghitungan kesehatan yang menggunakan *risk based*. Setelah menghitung ke semua aspek tersebut dibedakan menjadi 2 periode yaitu 2009 & 2010 untuk sebelum akuisisi dan 2011 &

2012 untuk setelah akuisisi. Dan dari hasil analisis tersebut dapat diambil kesimpulan apakah adanya perbaikan kinerja antara sebelum & sesudah akuisisi.

PEMBAHASAN

Penghitungan kesehatan bank ini dilakukan sesuai dengan PBI dengan nomor 13/1/PBI/2011 yang berisi tentang keharusan bank menjaga kesehatannya dan surat edaran BI bernomor 13/24/DPNP/2011 yang mengatur tata cara penghitungan kesehatan bank dengan menggunakan 4 aspek risk profile diatas.

1. Risk Profile

- Risiko Kredit

Aspek	Sebelum Akuisisi		Setelah Akuisisi	
	2009	2010	2011	2012
Risiko kredit	3	3	3	3
NPL	5,33%	1,91%	1,22%	0,31%
AYDA	17	7	0	0
PPAP	71,63%	72,53%	82,45%	50,12%

Seperti yang dapat kita amati diatas melalui tabel risiko kredit dapat ditarik kesimpulan bahwa aspek risiko kredit tidak mengalami perbaikan alias stagnan berada pada peringkat 3. Dapat kita ambil kesimpulan, tingkat Non Performing Loan (NPL) mengalami penurunan dari sekitar 5% menjadi hanya 0,31%. Hal ini dikarenakan

peraturan BI yang mengharuskan bank yang akan diakuisisi memiliki tingkat NPL yang rendah. Oleh karena itu sebelum dilakukannya akuisisi, manajemen bank XYZ melakukan restrukturisasi NPL dengan memperpanjang *grace period* atau masa bayar cicilan hutang dan mengecilkkan angsuran.

Penurunan persentase Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif atau disingkat dengan PPAP, juga mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Dan mengalami perbaikan dari sebelum akuisisi ke setelah akuisisi meskipun pada 2011 yang dimana merupakan masa setelah akuisisi mengalami kenaikan mencapai 82,45 namun turun drastis pada tahun 2012 menjadi 50,12%. Hal ini mengindikasikan kualitas agunan mengalami perbaikan karena bank tidak perlu mencadangkan terlalu banyak uang untuk meredam penurunan kualitas agunan.

Lalu yang terakhir adalah produk perbankan yang ditawarkan oleh Bank XYZ masih berkuat pada simpan-pinjam dan kredit pembiayaan dan produk- produk tersebut kurang bervariasi sehingga tidak adanya nilai tambah dibandingkan produk yang ditawarkan bank kompetitor yang. Hal inilah yang membuat peringkat risiko kredit

Bank XYZ masih stagnan berada pada peringkat 3 dengan tidak adanya pertumbuhan dan penurunan.

- Risiko Pasar

Aspek	Sebelum Akuisisi		Setelah Akuisisi	
	2009	2010	2011	2012
Risk profile				
Risiko Pasar	3	3	3	3
PDN	2,27%	1,39%	0,90%	2,22%

Kondisi Risiko Pasar antara sebelum dan sesudah akuisisi adalah stagnan yaitu berada pada peringkat 3. Bank dengan peringkat risiko pasar (3) memiliki kualitas manajemen risiko pasar yang cukup memadai. Meskipun persyaratan minimum terpenuhi, terdapat beberapa kelemahan yang membutuhkan perhatian manajemen. Dewan Komisaris dan Direksi memiliki awareness dan pemahaman yang cukup baik mengenai manajemen risiko pasar. Fungsi manajemen risiko pasar memenuhi ekspektasi minimum, tetapi terdapat beberapa kelemahan minor yang perlu segera diselesaikan oleh manajemen. Kebijakan dan strategi trading cukup baik tetapi tidak selalu diikuti dengan penerapan.

Kegiatan bisnis Bank XYZ pada sebelum akuisisi berada pada kondisi stagnan dan perkembangannya hanya seperti itu-itu saja. PDN Bank XYZ pada 2 tahun ini berada pada 2,27% dan 1,39% berurutan.

Hal ini termasuk rendah dibandingkan dengan batas maksimum PDN yang ditetapkan oleh BI dan batas maksimal internal yang ditetapkan sebesar 5%. Hal ini dikarenakan bank tidak memiliki jumlah transaksi trading besar karena portofolio bank didominasi oleh instrument keuangan yang kurang kompleks. Dan hal ini ditambah posisi bank dalam persaingan perolehan dana murah di pasar cukup kuat.

Perbedaan antara sebelum dan sesudah akuisisi Bank XYZ oleh BANK ABC tidak memberikan efek yang signifikan terhadap risiko pasar Bank XYZ. karena memang bisnis Bank XYZ masih sederhana belum merupakan bisnis yang kompleks sehingga risiko pasar yang ditimbulkan juga kecil. Perbedaan persentase PDN juga tidak mengalami perbedaan yang signifikan. Susah untuk dapat dikatakan perubahan tersebut dikarenakan akuisisi karena memang bisnis Bank XYZ masih belum dapat dikatakan kompleks.

- Risiko Likuiditas

Aspek	Sebelum Akuisisi		Setelah Akuisisi	
	2009	2010	2011	2012
Risk profile				
Risiko Likuiditas	3	3	2	2
perbandingan aset likuid/ total aset	9,06%	14,6%	23,09%	21,36%

Berdasarkan tabel diatas, terjadi kenaikan peringkat antara sebelum dan sesudah dilakukannya akuisisi. Yang sebelum akuisisi yaitu pada periode laporan akhir 2009 dan 2010 berada pada peringkat (3) menjadi (2) pada akhir tahun 2011 dan 2012. Terjadi kenaikan peringkat antara sebelum dan sesudah dilakukannya akuisisi. Yang sebelum akuisisi yaitu pada periode laporan akhir 2009 dan 2010 berada pada peringkat (3). Peringkat ini didukung oleh kondisi bank yang memiliki aset likuid berkualitas tinggi, terdiversifikasi, dan cukup memadai untuk mengantisipasi kemungkinan terjadinya lonjakan pada kebutuhan pendanaan. Akses sumber pendanaan memadai dibuktikan oleh reputasi bank yang sehat, komitmen (*standby loan*) facility dari interbank yang memadai dan komitmen/ dukungan likuiditas dari *intragroup*. Dan yang lebih penting lagi, hal ini dikarenakan tidak adanya ketergantungan dengan deposan besar yang dapat mempengaruhi kondisi likuiditas.

Kondisi Likuiditas sebelum akuisisi yaitu pada tahun 2009 dan 2010 relatif sama. Perbandingan asset likuid dan total asset yang kemudian merupakan indikator dari kondisi likuiditas, pada tahun-tahun ini berada pada angka 9,06% dan 14,6%

berurutan. Pada masa sebelum masuknya dana dari akuisisi ini, keadaan likuiditas bank XYZ masih berada pada batas yang normal dan keadaan ini dapat dibilang keadaan yang cukup aman. Penempatan pada bank lain pada masa ini masih cukup banyak. Harta lancar yang dimiliki oleh bank XYZ masih cukup banyak untuk menutup kewajiban jangka pendeknya.

Pada masa setelah akuisisi, yaitu tahun 2011 dan 2012. Pada tahun-tahun ini mengalami kenaikan peringkat menjadi 2 dikarenakan kenaikan perbandingan aset likuid dan total aset menjadi 23,09% dan 21,36%. Kenaikan yang cukup signifikan ini dikarenakan dana dari akuisisi sudah masuk ke dalam kas Bank XYZ. Dengan masuknya dana ini, menambah likuiditas bank XYZ menjadi lebih baik dari segi likuiditasnya karena semakin aman dalam menanggulangi permintaan nasabah untuk mengambil simpanannya dan hal ini tidak mengganggu stabilitas bisnis Bank XYZ. Secara umum peringkat risiko likuiditas Bank XYZ sebelum dan sesudah akuisisi mengalami perbaikan. Likuiditas menjadi lebih aman untuk mengakomodir kebutuhan kewajiban jangka pendek perusahaan.

- Risiko Operasional

Aspek	Sebelum Akuisisi		Setelah Akuisisi	
	2009	2010	2011	2012
Risiko Operasional	3	3	4	4

Terdapat penurunan peringkat antara sebelum dan sesudah akuisisi. Peringkat ini turun dari sebelum akuisisi yaitu berada pada peringkat (3) turun menjadi peringkat (4). Penurunan peringkat untuk kategori risiko operasional ini dikarenakan bank memiliki potensi kerugian yang diakibatkan oleh risiko operasional di masa mendatang cukup cukup tinggi berdasarkan bisnis bank. salah satu hal yang mempengaruhi adalah teknologi informasi dan infrastruktur pendukung yang kompleks dan tidak andal. Sistem TI belum *mature* atau dewasa dan terjadi perubahan sistem yang signifikan terhadap sistem TI, kerentanan sistem TI terhadap gangguan. Selain masalah TI, infrastruktur pendukung tidak memadai dalam mendukung kegiatan bisnis bank. Selain itu migrasi sistem yang baru dilakukan paska akuisisi belum dapat memberikan kestabilan operasional. Ditambah dengan ketidak cakapan dari sumber daya manusia di dalam meng-handle urusan yang berkaitan dengan bisnis bank yang turut berkembang pula. Diharapkan setelah migrasi dari semua sistem ini,

kondisi risiko operasional kembali membaik.

- Risiko Hukum

Aspek	Sebelum Akuisisi		Setelah Akuisisi	
	2009	2010	2011	2012
Risiko Hukum	3	3	3	3

Dari tahun ke tahun selama 4 tahun belakangan (sebelum dan sesudah akuisisi), peringkat risiko hukum bank XYZ adalah stanan berada pada peringkat 3. Ada beberapa hal yang perlu dijadikan perhatian oleh manajemen Bank XYZ. Tidak terdapat nominal gugatan yang diajukan atau estimasi kerugian yang mungkin dialami oleh bank akibat dari gugatan yang nantinya akan menghambat dari keadaan keuangan perusahaan. Lalu sampai dengan berakhirnya periode 2012 semenjak tahun 2010, belum ada kerugian yang dialami bank mengenai putusan hakim yang sampai mempengaruhi modal bank. Hal ini didukung dengan kecilnya kemungkinan timbulnya gugatan yang serupa karena adanya standar perjanjian yang sama dan estimasi total kerugian yang mungkin timbul dibandingkan

- Risiko Strategik

Aspek	Sebelum Akuisisi				Setelah Akuisisi			
	2009		2010		2011		2012	
Risiko Strategik	3		3		5		3	
	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target
Total Aset*	2,347,783	3,054,134	2,589,915	3,345,163	3,594,828	4,074,116	4,603,426	8,193,997
Kredit Diberikan*	1,417,669	1,867,233	1,682,306	2,034,543	1,990,662	2,453,191	3,166,630	6,259,105
DPK*	2,139,959	2,433,745	2,372,318	2,789,000	3,110,565	2,673,441	3,634,828	7,235,355
EBT*	3,988	8,348	4,058	9,045	13,586	31,298	(39)	369
ROA (%)	0,30	0,65	0,17	0,54	0,40	0,72	-0,92	0,01
ROE(%)	3,27	5,32	0,77	1,34	4,02	1,18	-4,49	0,04
NIM(%)	4,78	6,45	5,13	7,45	5,43	5,58	4,69	5,53
LDR(%)	66,97	80,34	71,65	85	75,49	78,87	87,12	86,51
BOPO(%)	96,46	88,43	95,57	89,40	97,42	90,06	111,98	99,93
NPL(%)	5,33	7,23	1,91	2,57	1,22	1,51	0,31	1,05

Pada dasarnya keadaan risiko strategik Bank XYZ cenderung sama dari masa sebelum akuisisi sampai ke setelah akuisisi yaitu berada pada peringkat 3. Peringkat 3 ini menandakan bahwa Bank mempunyai kualitas manajemen risiko strategik cukup memadai, meskipun persyaratan minimum terpenuhi, terdapat beberapa kelemahan yang membutuhkan perhatian manajemen. Hal ini menandakan bahwa Dewan Komisaris dan Direksi bank XYZ memiliki *Awareness* dan pemahaman yang cukup baik mengenai risiko strategik dan Kebijakan dan prosedur manajemen risiko strategik cukup memadai dan dipahami dengan cukup baik oleh seluruh staf di bank, dan dilaksanakan secara konsisten, termasuk proses pemantauan dan umpan balik yang cukup efektif.

Namun hal ini berbeda pada tahun 2011 yaitu satu tahun setelah akuisisi dilakukan. Peringkat Risiko Strategik Bank XYZ berada pada peringkat (5). Hal ini

dikarenakan migrasi sistem yang dilakukan oleh Bank XYZ yang menjadikan kegiatan bisnis menjadi lebih berisiko. Terdapat beberapa kemerosotan yang dihadapi pada tahun ini yang menyebabkan kemerosotan peringkat menjadi (5) adalah karena kelemahan kritikal pada fungsi manajemen risiko strategik yang membutuhkan perbaikan fundamental dan terdapat temuan signifikan dari unit kepatuhan, audit internal dan eksternal di mana tindakan perbaikannya diluar kemampuan manajemen.

Pada masa sebelum akuisisi, yaitu pada tahun 2009 dan 2010 kegiatan bisnis Bank XYZ pada masa itu cenderung sama sehingga rating risikonya pun sama yaitu masih berkutat pada pendanaan UMKM. Sehingga risikostrategik yang ditimbulkan cenderung kecil karena bank tidak mengalami perubahan bisnis yang signifikan. Dan produk pendanaan ini sama dengan produk yang ditawarkan oleh competitor sehingga Bank XYZ tidak memiliki value added di dalam produk perbankannya. Lalu jika dilihat dari realisasi yang tidak dapat memenuhi target, terlihat bahwa perusahaan harus menemukan langkah efisiensi yang baru untuk memenuhi target yang dikehendaki manajemen perusahaan.

Akuisisi dilakukan pada pertengahan tahun 2011. Akuisisi yang dilakukan oleh bank besar asal timur tengah yaitu BANK ABC memaksa dilakukan perombakan pada beberapa poin. Diantaranya adalah integrasi sistem perbankan antara Bank ABC dan Bank XYZ, diversifikasi produk perbankan, menambah sarana dan prasarana kantor cabang dan pusat, memperbaiki layanan, relokasi kantor pusat, mutasi sistem IT, dan yang terakhir adalah mengubah citra perusahaan. Rencana bisnis pada tahun ini yang awalnya sudah direncanakan pada tahun sebelumnya saja belum selesai dan sudah digantikan dengan bisnis dan pencapaian yang baru dan lebih tinggi. Hal ini jelas memberikan risiko kepada perusahaan yang mengakibatkan kemerosotan peringkat menjadi (5) Unsatisfactory. karena meningkatnya risiko yang akan ditimbulkan.

Pada tahun 2012 pencapaiannya yang didapat malah tidak sesuai dengan target yang diharapkan. Laba semakin merosot terlihat dari keadaan yang merugi dan target pencapaian tidak tercapai semuanya. Hal ini dikarenakan beban biaya yang membengkak, diantaranya karena pembiayaan sewa gedung yang terlalu besar, kegiatan promosi dan branding yang besar, rekrutmen pegawai dan biaya pelatihan

pegawai yang menghabiskan uang yang banyak.

Salah satu rencana yang dibukukan pada setelah akuisisi, adalah merekrut karyawan yang lebih banyak lagi dan menaikkan kualitas karyawan yang sudah dengan mengikutkan dengan pelatihan-pelatihan dengan maksud untuk mengakomodir kapasitas bisnis bank yang diharapkan naik dan semakin kompleks seiring dengan produk bisnis yang juga nantinya akan berkembang dan persaingan antar bank yang semakin ketat pula. Namun pada nyatanya, dengan banyaknya karyawan yang baru berujung pada tidak maksimalnya penjualan produk-produk perbankan. Hal ini dikarenakan karyawan baru tersebut kurang cakap untuk melakukan penjualan terhadap produk perbankan tersebut. Selain kurang cakap, para pegawai Bank XYZ masih belum taat kepada aturan eksternal yaitu peraturan dari Bank Indonesia dan peraturan internal yaitu peraturan yang dibukukan oleh perusahaan.

Hal yang berkaitan dengan kepegawaian juga adalah gaji yang dirasa oleh pegawai tidak memadai. Oleh karena itu terjadi turnover atau pergantian keluar masuk pegawai yang tinggi. Hal ini menyebabkan pengeluaran yang tinggi untuk rekrutmen dan pelatihan pegawai. Bukan

hanya uang yang menjadi masalah, waktu juga jadi masalah karena proses rekrutmen membutuhkan waktu. Dan yang lebih tidak mengenakan lagi, penjualan produk perbankan yang tidak maksimal karena turnover pegawai yang tinggi tersebut.

Produk yang ditawarkan Bank XYZ, hampir sama dengan produk yang ditawarkan bank-bank di kelasnya. Bank XYZ tidak memiliki nilai tambah atau value added sehingga konsumen melihat Bank XYZ sama dengan bank-bank lainnya di kelasnya. Untuk menambah value added, bank XYZ berusaha memberikan pelayanan produk perbankan diantaranya adalah layanan asuransi bancassurance, layanan priority banking, dan yang terakhir adalah layanan pengiriman uang, yaitu remittance. Ke semua produk ini tidak ditawarkan oleh para competitor, yaitu bank Artha Graha, Mayapada, Ganesha, dan Pundi.

Secara umum, akuisisi yang dilakukan oleh BANK ABC ini masih belum memberikan dampak positif terhadap kinerja bank. Hal ini belum terlihat karena Bank XYZ masih melakukan transisi sistem dan penambahan produk perbankan yang dapat memberikan dampak yang kurang baik terhadap risiko strategik Bank. Lalu keadaan ini diperparah dengan perpindahan kantor, perbaikan kualitas karyawan dengan

mengikutkan ke berbagai pelatihan yang menambah beban perusahaan yang mengakibatkan menurunnya pendapatan. Namun dengan seiring waktu berjalan diharapkan sistem dan bisnis bank yang baru tersebut dapat berjalan dengan baik dan dapat memberikan dampak yang baik terhadap kinerja perbankan Bank XYZ.

- Risiko Kepatuhan

Aspek	Sebelum Akuisisi		Setelah Akuisisi	
	2009	2010	2011	2012
Risiko Kepatuhan	4	3	3	3

Peringkat risiko kepatuhan cenderung berada pada peringkat yang konstan. Hanya ada sedikit kenaikan peringkat pada tahun 2010 menjadi 3 (*Moderate*) dari sebelumnya pada tahun 2009 menduduki peringkat 4 (*Moderate to high*) pada tahun 2010. Secara umum dapat digambarkan bahwa bank XYZ memiliki Pelanggaran ketentuan relative minor dan dapat segera diperbaiki oleh manajemen. jumlah denda kewajiban membayar yang dikenakan kepada bank kecil. Lalu ditambah *track record* kepatuhan bank selama ini cukup baik. Keterlambatan pelaporan jarang terjadi. Frekuensi pelanggaran yang dilakukan atau Track Record Kepatuhan Bank cukup baik. Tindak lanjut Bank atas temuan tersebut telah dijalankan.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak adanya perbaikan rating risiko kepatuhan antara sebelum dan sesudah akuisisi. Bank masih dapat menjaga kepatuhannya terhadap Bank Indonesia dan dapat menjaga nama baiknya untuk tidak melanggar peraturan yang sudah ditetapkan oleh Bank Indonesia. Karena jika di dalam perbankan, kepatuhan adalah hal yang penting oleh karena itu Bank XYZ berhasil untuk menjaganya di peringkat 3.

- Risiko Reputasi

Aspek	Sebelum Akuisisi		Setelah Akuisisi	
	2009	2010	2011	2012
Risiko Reputasi	2	2	1	1

Pada 2 tahun periode sebelum akuisisi, risiko reputasi Bank XYZ berada pada peringkat 2. Dan setelah dilakukannya akuisisi, peringkat tersebut naik ke peringkat 1. Kenaikan risiko reputasi dikarenakan adanya perubahan pada branding, secara institusional dan secara produk dan layanan, pergantian nama institusi berpotensi menaikkan risiko reputasi, mengingat nama baru yang disandang memerlukan pencitraan baru terhadap Nasabah dan Calon Nasabah. Lalu secara umum tidak terdapat pengaruh reputasi negative dari pemilik bank dan perusahaan terkait di dalam hal ini bank XYZ dan BANK ABC. diharapkan pemilik

bank dan perusahaan terkait dapat memberikan pengaruh sangat positif terhadap reputasi Bank. Pelanggaran atau potensi pelanggaran atas etika bisnis sangat minim. Bank memiliki reputasi sebagai perusahaan yang sangat menjunjung tinggi etika bisnis. Dan yang paling penting adalah produk bank tidak kompleks dan dipahami oleh nasabah.

2. Good Corporate Governance (GCG)

Aspek GCG	Sebelum Akuisisi		Setelah Akuisisi	
	2009	2010	2011	2012
Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Dewan Komisaris	0,2	0,2	0,4	0,20
Pelaksanaan Tugas dan Tanggung Jawab Direksi	0,4	0,4	0,3	0,40
Kelengkapan dan Pelaksanaan Tugas Komite	0,3	0,3	0,3	0,20
Penanganan Benturan Kepentingan	0,4	0,3	0,15	0,10
Penerapan Fungsi Kepatuhan	0,15	0,15	0,15	0,10
Penerapan Fungsi Audit Intern	0,2	0,10	0,10	0,10
Penerapan Fungsi Audit Ekstern	0,10	0,10	0,10	0,10
Penerapan Fungsi Manajemen Risiko dan Pengendalian Intern	0,225	0,225	0,225	0,225
Penyediaan Dana kepada Pihak Terkait dan Debitur Besar	0,3	0,15	0,15	0,15
Transparansi Kondisi Keuangan dan Non Keuangan Bank, Laporan Pelaksanaan GCG dan Laporan Internal	0,45	0,45	0,45	0,3
Rencana Strategis Bank	0,10	0,10	0,10	0,15
Nilai Komposit	2,525	2,475	2,325	2,025

Selama 4 tahun periode berjalan, yaitu sebelum dan sesudah akuisisi, Bank XYZ tidak mengalami pertumbuhan peringkat GCG yang berarti yaitu hanya berada di sekitaran peringkat 2 (kisaran 2.525-2.025), yang dimana pada peringkat 2 menurut Bank Indonesia mencerminkan Manajemen Bank telah melakukan penerapan GCG yang secara umum baik. Hal ini tercermin dari pemenuhan yang memadai atas prinsip-prinsip dasar good corporate governance. Apabila terdapat kelemahan dalam

penerapan prinsip GCG, maka secara umum kelemahan tersebut kurang signifikan dan dapat diselesaikan dengan tindakan normal oleh manajemen bank.

Jadi dapat disimpulkan tidak ada perbedaan peringkat GCG yang mencolok antara sebelum dan sesudah akuisisi pada Bank XYZ. Peringkat kinerja GCG masih berada pada level 2. Prinsip GCG masih dipegang oleh para manajemen untuk menjamin berlangsungnya kegiatan usaha. Dengan masuknya dana ke dalam Bank, ternyata tidak memberikan dampak yang tidak terlalu besar terhadap kinerja perbankan.

3. Rentabilitas

Aspek	Sebelum Akuisisi		Setelah Akuisisi	
	2009	2010	2011	2012
Rentabilitas	3	3	3	3
BOPO	96,46%	95,57%	97,42%	111,98%
Pencapaian Pendapatan (dalam juta)	3.988	4.058	13.586	-39

Berdasar data yang disajikan tabel diatas, Selama 4 tahun (sebelum dan sesudah akuisisi), Bank XYZ mendapatkan peringkat yang stagnan yaitu berada pada peringkat (3). Menurut Bank Indonesia, pada peringkat ini, rentabilitas cukup memadai, laba memenuhi target, namun terdapat tekanan terhadap kinerja laba yang dapat menyebabkan penurunan laba namun cukup

dapat mendukung pertumbuhan permodalan bank. Kinerja bank dalam menghasilkan laba (rentabilitas) cukup memadai. Sumber utama rentabilitas berasal dari core earnings cukup dominan namun terdapat pengaruh yang cukup besar dari non-core earnings. Hal ini ditambah dengan kemampuan laba dalam meningkatkan permodalan dan prospek laba di masa datang cukup baik.

Pada tahun 2009, Bank membukukan laba sebesar Rp 3.988 juta dengan persentase ROA yang masih dibawah 1% dan ROE dan NIM yang tidak terlalu bagus pula. Hal ini mengindikasikan seharusnya laba masih bisa dimaksimalkan lagi. Pemanfaatan aktiva yang digunakan untuk mendapatkan laba masih kurang efektif. Terjadi penurunan pada tahun berikutnya yaitu pada tahun 2010. Bank XYZ gagal mendapatkan laba yang sudah menjadi targetnya sesuai dengan Rencana Bisnis Bank yaitu pencapaian yang hanya di sekitar angka 12%. Nilai persentase ROA dan ROE juga mengalami penurunan hanya berada dibawah 1% namun terjadi peningkatan yang hanya sedikit angka persentase NIM menjadi 5,13% atau naik 0,35% dari tahun sebelumnya.

Pada tahun 2011, dana yang didapat dari penjualan saham kembali atau rights issue sudah masuk ke dalam perusahaan dan

siap digunakan untuk menambah aktiva perusahaan. Dengan modal ini cukup dapat membawa keuntungan yang membaik dari tahun sebelumnya yaitu sebesar Rp. 4.058 Juta. Rasio ROA, ROE, dan NIM juga meningkat. Hal ini membuktikan bahwa adanya perubahan dari masuknya modal ke Bank. membawa sedikit perubahan terhadap performa perbankan. Pencapaian target juga meningkat menjadi 43,41% dengan pendapatan laba sebesar 13.586.000.000.

Kondisi yang memburuk terjadi pada tahun 2012. Terjadi kerugian sebesar Rp 39.000.000. diperparah lagi dengan naiknya persentase BOPO menjadi 111,98%. Hal ini menunjukkan beban yang tinggi dibandingkan dengan pendapatan dari operasional perusahaan. Memang pada tahun ini, dilakukan perbaikan terhadap semua aspek menyusul dari kegiatan akuisisi yang dilakukan bank pada tahun 2011 memaksa Bank untuk melakukan beberapa pembenahan di segala bidang untuk menyesuaikan dengan perubahan ukuran permodalan bank yang diharapkan dapat merubah kegiatan bisnis yang lebih kompleks lagi.

Jika dapat kita lihat berdasarkan pencapaian NIM antara sebelum dan sesudah akuisisi, dapat kita analisa kemampuan pendapatan bunga bank mampu

menutupi beban bunga secara terus menerus. Nilai NIM Bank XYZ mencetak performa yang konsisten diatas 4,5%. Hal ini mengindikasikan bahwa Bank XYZ memiliki performa yang bagus karena pendapatan bunga bersih merupakan sumber pendapatan utama bank. Namun terdapat penurunan rating NIM pada tahun 2013. Hal ini dikarenakan naiknya beban yang menyebabkan margin bunga menjadi lebih sedikit. Namun dapat disimpulkan bahwa pertumbuhan NIM antara sebelum dan sesudah akuisisi mengalami stagnasi atau belum membukukan pertumbuhan yang berarti malah yang ada penurunan sedikit dikarenakan tingginya beban.

Seharusnya Bank XYZ meningkatkan pendapatan pada bisnis yang lain selain kredit, seperti layanan fee based income. Fee based income adalah layanan transaksi berbayar yang dikenakan kepada konsumen. Buat sebuah layanan yang kreatif yang pada akhirnya didapatkan pendapatan dari layanan tersebut. Aktiva yang tidak terpakai lebih baik digunakan untuk membiayai fasilitas dari layanan fee based income ini. Karena pada zaman sekarang ini, pertumbuhan fee based income sedang menggeliat. Contohnya Danamon saja yang sudah menargetkan 30% pendapatannya untuk fee based income dan berkomitmen

untuk menambah infrastruktur layanan produk yang berbayar ini.

Dan keadaan rentabilitas pada tahun 2012 ini diperparah oleh dana yang masih banyak digunakan untuk menaikkan kualitas citra bank. Dengan berkembangnya modal bank, otomatis baik citra maupun kualitas harus ditingkatkan. Untuk meningkatkan citra antara lain yang dilakukan adalah memindahkan kantor ke tempat yang lebih strategis menjadi ke daerah Sudirman dari dulunya yang berada di daerah Hayam Wuruk, tempat yang kurang representatif bagi sebuah bank. Namun untuk memindahkan dan biaya operasional kantor ini lah yang membuat beban membengkak. Lalu untuk meningkatkan kualitas SDM, Bank XYZ mengikutkan para pegawainya untuk mengikuti berbagai macam pelatihan untuk meningkatkan skill. Pelatihan tersebut antara lain adalah pelatihan manajemen risiko, pelatihan perbankan, dan lain-lain.

Dari data yang diungkapkan diatas secara umum dapat dikatakan bahwa tidak ada perbaikan yang signifikan dari masuknya modal ke dalam Bank. angka pencapaian target yang tertuang di dalam Rencana Bisnis Bank tidak ada yang angka pencapaiannya diatas 50%. Dengan masuknya dana ini, kurang membawa efektivitas bagi bank karena jika dilihat

dari rasio rentabilitas-nya, bank kurang bisa menyerap aktiva tersebut menjadi laba yang diharapkan. Dapat disimpulkan bahwa dana yang masuk terlalu besar namun bank masih belum bisa mengubah aktiva tersebut menjadi keuntungan. Namun hal ini dapat dimaklumi karena masih dalam masa transisi menuju bank yang lebih besar dengan masuknya modal tersebut.

Faktor rentabilitas sebelum dan sesudah akuisisi adalah stagnan berada pada peringkat (3). Tingginya beban menghalangi pendapatan bank pada tahun 2012. Namun rentabilitas sudah dapat memberikan tren pertumbuhan yang baik. Diharapkan setelah selesainya pengeluaran beban ini, rentabilitas perusahaan dapat kembali baik sesuai dengan yang diharapkan oleh para *stakeholders*.

4. Permodalan

Aspek	Sebelum Akuisisi		Setelah Akuisisi	
	2009	2010	2011	2012
Permodalan	2	2	1	2
CAR	12,56%	10,72%	43,71%	27,72%
Modal Inti*	153,031	152,151	871,522	834,091
Modal Pelengkap*	18,832	18,672	20,733	16,042

Bank XYZ tidak mengalami peringkat yang berarti yaitu stagnan di peringkat 2 namun menjadi peringkat 1 setelah masuknya dana dari akuisisi. lalu

turun kembali menjadi 2. Secara umum, Bank XYZ memiliki tingkat permodalan yang sangat memadai di atas persyaratan minimum, dan sangat mampu mengantisipasi seluruh risiko yang dihadapi, dan mendukung ekspansi usaha bank ke depan. Kualitas komponen permodalan pada umumnya sangat baik, permanen, dapat menyerap kerugian. Bank XYZ telah melakukan stress test dengan hasil yang dapat menutup seluruh risiko yang dihadapi dengan sangat memadai;

Jika berbicara masalah pengelolaan permodalan, Bank XYZ memiliki manajemen permodalan yang sangat baik. Bank XYZ memiliki akses sumber permodalan yang sangat baik atau dukungan dari grup usaha atau perusahaan induk dalam hal ini adalah Bank ABC, secara eksplisit.

Berdasar data yang dirangkum di tabel diatas, selama 4 tahun (sebelum dan sesudah akuisisi), Bank XYZ stagnan pada peringkat 2. Hanya saja pada saat akuisisi dilakukan yaitu pada tahun 2011, peringkat permodalan menjadi 1. Hal ini dikarenakan modal yang didapat dari penjualan penerbitan saham baru masuk dan menjadi modal bank. secara garis besar, menurut Bank Indonesia, bank memiliki kualitas dan

kecukupan permodalan yang sangat memadai dan relative terhadap profil risikonya, yang disertai dengan pengelolaan permodalan yang sangat kuat sesuai dengan karakteristik, skala usaha, dan kompleksitas usaha dari bank.

Secara umum kinerja dan kondisi permodalan Bank XYZ memiliki kualitas dan kecukupan permodalan yang memadai relative terhadap profil risikonya, yang disertai dengan pengelolaan permodalan yang kuat sesesuai dengan karakteristik, skala usaha, dan kompleksitas usaha dari bank. hal ini terlihat yang rata-rata kecukupan CAR diatas ketentuan BI yaitu sebesar 8% dari tahun 2009-2012. Pada masa ini pertumbuhan bank berada pada pertumbuhan yang stagnan. Oleh karena itu manajemen berpikir untuk menambah modal bank untuk mengembangkan usahanya menjadi lebih besar lagi. Salah satu langkah untuk mendapatkan modal adalah dengan menjual saham kembalikan. Oleh karena itu pada tahun 2011 dilakukan penjualan saham kembali dengan Hak Memesan Efek Terlebih Dahulu (HMETD) dengan pembeli siaga yaitu Bank ABC.

Penjualan saham tersebut mengubah anggaran dasar menjadi Bank ABC menjadi pemegang saham mayoritas dengan

persentase saham sebanyak 82,41% dengan modal yang ditambah ke dalam perusahaan sebanyak Rp. 733.815.942.000,00. Modal ini digunakan untuk melakukan ekspansi usaha, diantaranya adalah dengan menambah karyawan berikut dengan pelatihan karyawan yang lama untuk dapat mampu bersaing persaingan bisnis yang semakin ketat, untuk memperbaiki layanan perusahaan, untuk memperbaiki citra perusahaan dan yang terakhir adalah untuk menambah modal perusahaan.

Pada saat sebelum akuisisi yaitu periode 2009 dan 2010, persentase CAR berada pada tingkat yang cukup aman yaitu masih berada diatas batas minimal yang ditetapkan oleh BI yaitu 8% sedangkan yaitu berada pada tingkat 12,56% dan 10,72% berturut-turut. Pertumbuhan CAR pada saat sebelum akuisisi juga cenderung stabil. Jika dilihat dari persentase CAR yang dimiliki oleh bank, bank dapat meredam segala risiko yang mungkin muncul berkaitan dengan likuiditas.

Lalu masuk pada periode setelah akuisisi yaitu pada tahun 2011 persentase CAR berada pada titik yang sangat aman untuk meredam krisis yaitu mencapai 43,71%. Hal ini dikarenakan modal yang didapat dari akuisisi yang melalui penerbitan

saham kembali belum digunakan secara maksimal untuk kegiatan usaha menambah modal. Pada tahun ini dapat disimpulkan bank belum dapat maksimal mengusahakan modalnya untuk melakukan kegiatan bisnis karena dana yang menganggur masih terlalu banyak. Seharusnya Bank XYZ menginvestasikan modalnya untuk kegiatan bisnis yang lebih berisiko lagi.

Satu tahun kemudian yaitu pada tahun 2012, Bank XYZ mengalami penurunan peringkat permodalan menjadi 27,73. Hal ini dikarenakan beberapa hal. Diantaranya adalah dana sudah digunakan untuk penyaluran kredit. Kemudian dananya digunakan untuk menutup kerugian tahun yang berjalan. Peringkat seperti ini masih terlalu aman untuk meredam gagal bayar namun masih terlalu aman jika berbicara masalah bisnis. Masih terlalu banyak dana yang menganggur tidak digunakan untuk penyaluran kredit. Oleh karena itu, Bank XYZ harus menggenjot pengeluaran bisnis ke yang lebih berisiko agar pendapatan lebih banyak lagi. 6

Secara garis besar, dapat disimpulkan bahwa secara umum kondisi permodalan Bank XYZ pada masa sebelum dan sesudah akuisisi adalah memiliki tingkat permodalan yang memadai relative terhadap

profil risikonya, yang disertai dengan pengelolaan permodalan yang kuat sesuai dengan karakteristik, skala usaha, dan kompleksitas usaha dari bank.

Jika dilihat dari kecukupan permodalan secara umum dapat dikatakan bahwa bank memiliki tingkat permodalan di atas persyaratan minimum dan dapat mengcover seluruh risiko yang dihadapi. Kualitas setiap komponen permodalan pada umumnya baik, permanen dan dapat menyerap kerugian dengan baik. Bank telah melakukan stress test dengan hasil yang dapat menutup seluruh risiko yang dihadapi dengan sangat memadai.

Jika dilihat berdasarkan pengelolaan modal, Bank memiliki manajemen permodalan yang baik. Akses untuk mendapat dukungan modal cukup baik, karena pemegang saham mayoritas adalah Bank ABC. Bank ABC dikenal sebagai bank yang cukup besar dan mempunyai jaringan bisnis hampir di seluruh Asia dan Eropa. Krisis dapat diredam dengan baik oleh Bank ABC jika terjadi kekurangan modal dialami oleh Bank XYZ.

Selama 4 tahun periode (sebelum dan sesudah akuisisi) dari permodalan dapat dikatakan secara rating, bank tidak mengalami peningkatan yang berarti.

Namun jika dilihat secara permodalan, bank mengalami kenaikan yang cukup signifikan. Dengan naiknya jumlah permodalan, diharapkan bank dapat meredam krisis yang mungkin saja dapat terjadi, dan diharapkan pula bank dapat menggunakan modal ini untuk mengembangkan usahanya menjadi lebih besar lagi.

KESIMPULAN & SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil perhitungan kesehatan bank dengan menggunakan metode risk based pada bank XYZ pada periode sebelum dan sesudah akuisisi yaitu pada tahun 2009-2012, diperoleh beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Metode *risk based* adalah metode dalam penghitungan kesehatan bank menggantikan metode penghitungan yang lama yaitu CAMELS.
2. Untuk aspek profil risiko, rata-rata tidak terjadi perubahan peringkat. Kondisi ini dikarenakan integrasi system yang masih berjalan pasca akuisisi yang menyebabkan perusahaan masih sibuk dalam proses ini. Namun risiko likuiditas dan reputasi mengalami kenaikan akibat akuisisi dikarenakan

pertambahan modal dan pemasaran perubahan merek Bank XYZ menjadi yang menyebabkan reputasi semakin baik.

3. Untuk aspek GCG Bank XYZ, tidak mengalami perbaikan kinerja yang berarti pasca akuisisi.
4. Untuk rentabilitas Bank XYZ, tidak terjadi perbaikan peringkat. Hal ini dikarenakan masih tingginya beban yang dialami oleh bank XYZ untuk

SARAN

Berdasarkan kesimpulan diatas, sesuai dengan tujuan penelitian, penulis memberikan saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan, diantaranya:

1. Bagi Perusahaan
Berdasarkan kondisi yang ada, Bank XYZ harus menekan beban operasional untuk menambah keuntungan. Dan mengembangkan bisnis ke yang lebih kompleks dan inovatif untuk menambah keuntungan.
2. Bagi peneliti selanjutnya
Bagi peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan topik senada dengan penelitian ini, peneliti dapat menambah waktu penelitian karena akuisisi adalah langkah yang

membiayai semua perbaikan untuk menunjang proses akuisisi seperti pemindahan gedung, penambahan dan pendidikan karyawan.

5. Permodalan Bank XYZ mengalami perbaikan peringkat. Bank semakin memadai untuk menahan risiko yang mungkin akan muncul. Hal ini dikarenakan masuknya modal dari proses akuisisi.

hasilnya tidak didapat 1-2 tahun setelahnya, namun bisa 4-5 tahun baru dirasakan efeknya.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Ifham Sholihin, 2010. *Buku Pintar Ekonomi Syariah*. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Arikunto. Suharsimi, 2002. *Manajemen Penelitian*. Rineka Cipta. Jakarta.
- Bobby Nugroho. 2011, "*Perbandingan Kinerja Keuangan Sebelum dan Sesudah Akuisisi Pada Bank Century Tbk*". Skripsi sarjana Tak Diterbitkan, STIE Perbanas Surabaya.
- Budianto, Agus 2004. *Merger Bank Di Indonesia (Beserta Akibat – akibat Hukumnya)*, Ghalia Indonesia, Bogor
- Candy Palembang. 2007. "*Perbandingan Kinerja Keuangan Bank NISP dan Bank UOB Buana Sebelum dan*

- Sesudah Akuisisi*". Skripsi Sarjana tidak diterbitkan, Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya
- Dendawijaya, Lukman, 2005. Manajemen Perbankan. Edisi Kedua. Cetakan Kedua, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Kasmir. 2008. Manajemen Perbankan. Edisi 1, Cetakan ke-3, PT. Raja Grafindo Persana, Jakarta
- Moin, Abdul, 2003, Merger, Akuisisi & Divestasi, Edisi kedua, Cetakan Kedua, EKONISIA, Yogyakarta.
- Nanik Maryaningrum. 2005. " Analisis Kinerja Keuangan Bank Danamon sebelum dan sesudah diakuisisi. Variabel penelitian ini berupa rasio likuiditas (*Quick ratio*, *Banking ratio* dan *Asset to loan ratio*), rasio solvabilitas (*Primary ratio* dan *Deposit risk ratio*) dan profitabilitas (*Gross profit margin*, *net profit margin*, *retrun on equity capital* dan *ratio leverage multiplier*)". Skripsi Sarjana tidak diterbitkan, STIE Perbanas Jakarta.
- Nazir, Moch. (2003), Metode Penelitian, Salemba Empat, Jakarta, 63.
- Peraturan Bank Indonesia No. 13/1/PBI/2011
- Peraturan Bank Indonesia No.6/0/PBI/2004.
- Peraturan Pemerintah Indonesia No. 27 tahun 1998 tentang perbankan
- Peraturan Pemerintah Indonesia No. 28 tahun 1999 tentang perbankan
- Sawir, Agnes, 2001. Analisis Kinerja Keuangan & Perencanaan Keuangan Perusahaan. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Siamat, Dahlan, 2004. Manajemen Lembaga Keuangan, Edisi Keempat, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- Surat Edaran Bank Indonesia NO. 13/24/DPNP Tanggal 25 Oktober 2011
- Surat Keputusan Direksi Bank Indonesia Nomor 32/51/KEP/DIR 1999 Tahun 1999
- Susilo, Y. Sri, dkk. 2000. *Bank dan Lembaga Keuangan Lain*. Salemba Empat, Jakarta
- Totok, Budi Santoso dan Sigit Triandaru. 2006. Bank dan Lembaga Keuangan Lain. Edisi 2. Salemba Empat, Jakarta
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 Tahun 1992
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1998