

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada tahun 2004 Bank Indonesia menerbitkan Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Arsitektur Perbankan Indonesia merupakan suatu kerangka dasar sistem perbankan Indonesia yang bersifat menyeluruh dan memberikan arah, bentuk, dan tatanan industri perbankan untuk rentang waktu lima sampai sepuluh tahun ke depan. Visi Arsitektur Perbankan Indonesia adalah mencapai suatu sistem perbankan yang sehat, kuat, dan efisien guna menciptakan kestabilan sistem keuangan dalam rangka membantu mendorong pertumbuhan ekonomi nasional.

Guna mewujudkan visi tersebut, API dilandasi oleh enam pilar. Dua pilar diantaranya adalah program penguatan struktur permodalan bank umum dan peningkatan pengawasan perbankan yang efektif dan independen. Salah satu upaya agar terciptanya penguatan permodalan bank adalah mendorong terjadinya konsolidasi perbankan, sedangkan untuk meningkatkan efektifitas pengawasan adalah dengan tidak memperbolehkannya perorangan atau satu grup usaha menguasai lebih dari satu institusi perbankan.

Untuk melaksanakan penguatan modal perbankan dan meningkatkan efektifitas pengawasan ini maka pada tahun 2006 Bank Indonesia mengeluarkan kebijakan kepemilikan tunggal yang termuat dalam PBI No. 8/16/PBI/2006 tentang kepemilikan tunggal pada perbankan Indonesia.

Kepemilikan Tunggal dalam peraturan ini berarti suatu kondisi dimana suatu pihak hanya menjadi pemegang saham pengendali pada satu bank. Yang dimaksud dengan pemegang saham pengendali dalam peraturan tersebut adalah badan hukum dan atau perorangan dan atau kelompok usaha yang:

- 1) memiliki saham Bank sebesar 25% atau lebih dari jumlah saham yang dikeluarkan Bank dan mempunyai hak suara;
- 2) memiliki saham Bank kurang dari 25% dari jumlah saham yang dikeluarkan Bank dan mempunyai hak suara namun dibuktikan dengan melakukan pengendalian Bank baik secara langsung maupun tidak langsung.

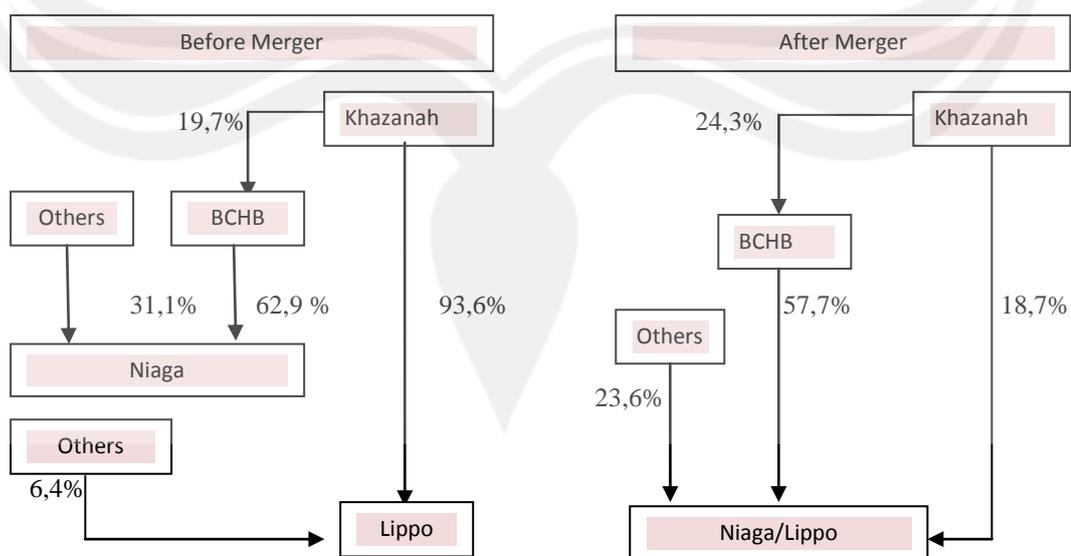
Di dalam peraturan ini pemegang saham pengendali bank yang telah mengendalikan lebih dari satu bank umum wajib melakukan penyesuaian struktur kepemilikan sahamnya pada bank yang telah dikendalikannya. Penyesuaian tersebut antara lain:

- 1) mengalihkan sebagian atau seluruh kepemilikan sahamnya pada salah satu atau lebih bank yang dikendalikannya pada pihak lain sehingga yang bersangkutan hanya menjadi pemegang saham pengendali pada satu bank saja.
- 2) melakukan merger atau konsolidasi atas Bank-bank yang dikendalikannya;
- 3) membentuk Perusahaan Induk di Bidang Perbankan (Bank Holding Company), dengan cara mendirikan badan hukum baru sebagai Bank

Holding Company atau menunjuk salah satu bank yang dikendalikannya sebagai Bank Holding Company.

Bank Niaga dan Bank Lippo adalah bank yang dimiliki oleh pemegang saham pengendali yang sama, yaitu Khazanah National Berhad. Di dalam gambar 1.1 dapat diketahui bahwa Khazanah merupakan pemilik saham mayoritas di Bank Lippo dan pada Bank Niaga melalui Bumiputera Commerce Holding Berhad (BCHB), anak perusahaannya. Oleh karena itu, Khazanah dianggap sebagai pemegang saham pengendali pada Bank Niaga dan Bank Lippo. Berdasarkan peraturan BI yang termuat dalam PBI No. 8/16/PBI/2006, Khazanah harus melakukan penyesuaian struktur kepemilikan sahamnya. Dalam rangka untuk melaksanakan peraturan Bank Indonesia tersebut maka Khazanah memilih opsi merger.

**Gambar 1.1**  
**Kepemilikan Bank Niaga dan Bank Lippo**



Sumber: Bank CIMB Niaga (2009)

Salah satu faktor dalam merger dan akuisisi yang juga sangat menentukan adalah bagaimana mengusahakan agar terjadi sinergi budaya dua perusahaan yang melakukan merger (Arviana 2009). Faktor budaya terkadang menjadi penghalang utama dalam proses merger dan akuisisi. Setiap perusahaan mempunyai budaya yang berbeda sehingga penggabungan keduanya dapat menimbulkan masalah.

Bank Niaga mempunyai penilaian kinerja yang baik dengan mengevaluasi hasil kerja karyawan. Selain itu sistem promosi dilaksanakan berdasarkan evaluasi yang komprehensif atas kinerja, kompetensi karyawan dan kebutuhan organisasi. Secara rutin, karyawan juga diinformasikan adanya *vacancy* yang dapat dipenuhi secara intern (*job posting*) sehingga karyawan memiliki kesempatan berkarir yang luas berdasarkan *coaching/mentoring* dari atasan terkait. Bank Niaga juga memiliki budaya yang kuat mengenai hubungan karyawan dengan *supervisor* dengan menggiatkan aktivitas bimbingan dan umpan balik sebagai proses *monitoring* terhadap kinerja. *Rewards* juga diberikan kepada karyawan-karyawan yang berprestasi sehingga mendorong setiap individu untuk berkontribusi secara lebih optimal.

Bank Lippo mempunyai lembaga yang bertujuan untuk melakukan pelatihan teknis dan non teknis. Selain itu direktur dan manajer senior juga melakukan bimbingan dan pelatihan terhadap karyawan.

Budaya kerja di Bank Lippo menyediakan kesempatan yang seluas-luasnya terhadap keterbukaan dan berbagi ide yang akan memberikan

peluang untuk meningkatkan ide-ide untuk inovasi produk dan layanan baru, serta memperkuat hubungan dengan nasabah. Direktur dan manajer senior memiliki program untuk melakukan kunjungan ke setiap cabang untuk memperhatikan masalah-masalah yang terjadi di setiap cabang.

Untuk menyinergikan budaya kerja yang ada di kedua bank maka manajemen Bank CIMB Niaga (bank hasil merger Bank Niaga dan Bank Lippo) mengembangkan beberapa inisiatif antara lain: *CEO Hotline*, *CIMB Niaga News*, *Video Conference*, Kunjungan Cabang, *Senior Management Walkabout* ke berbagai daerah, agar seluruh karyawan memahami dan memiliki budaya yang sama, yaitu budaya CIMB Niaga. Hasil-hasil yang telah dicapai dalam program sinergi tersebut meliputi penyelesaian rangkaian *roadshow* Sumber Daya Manusia (SDM), dimana 97% dari 11.674 personil kedua bank memilih untuk bergabung dengan CIMB Niaga. Selain itu, CIMB Niaga juga berhasil melakukan finalisasi restrukturisasi organisasi, membentuk komite penyeleksian manajer kantor cabang, menyelaraskan struktur alur kerja SDM untuk mendukung percepatan proses integrasi ke depan, serta mengkaji ulang struktur gaji dan tunjangan kerja.

Sukses dan gagalnya merger Bank Niaga dan Bank Lippo yang dilihat dari kinerja keuangannya perlu menjadi perhatian oleh para pengambil keputusan, karena jutaan nasabah bahkan perekonomian nasional menjadi taruhannya mengingat Bank Niaga dan bank Lippo termasuk 10 Bank terbesar di Indonesia berdasar asset. Melihat penting dan besarnya dampak dari merger ini maka peneliti tertarik untuk melakukan **"Analisis Kinerja**

**Keuangan Bank Sebelum dan Sesudah merger (Studi kasus pada Bank Niaga dan Bank Lippo yang merger menjadi Bank CIMB Niaga)”** guna melihat apakah merger yang dilakukan oleh bank Lippo dan Bank Niaga dapat meningkatkan kinerja keuangan bank yang tercermin dalam laporan keuangan Bank CIMB Niaga.

## **B. Rumusan Masalah**

Merger yang dilakukan oleh Bank Lippo dan Bank Niaga merupakan merger yang diakibatkan karena adanya kebijakan kepemilikan tunggal yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Dalam prakteknya, merger yang didasarkan karena regulasi tidak selalu memberikan hasil yang memuaskan. Bukti dari Malaysia, Chong *et, all* (2005) menemukan bahwa merger dan akuisisi yang diakibatkan karena regulasi dari pemerintah pada bank di Malaysia ternyata banyak mengalami kegagalan. Hal ini disebabkan ketidak-sesuaian antara partner yang melakukan merger dan pemilihan bank yang masih berdiri. Bank yang masih berdiri dalam merger ternyata tingkat efisiensi dan ukuran banknya tidak lebih baik dari bank target.

Di Indonesia dalam kasus mergernya Bank Mandiri, Suprabowo (2001) menemukan bahwa dengan menggunakan formula CAMEL kinerja bank Mandiri meningkat setelah melakukan merger. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kusmargiani (2006) yang meneliti merger dan akuisisi pada bank di Indonesia pada tahun 1999-2002 yang meliputi Bank Mandiri, Permata, Danamon, dan Artha Graha menemukan bahwa efisiensi

operasional dan efisiensi profitabilitas tidak mengalami perbedaan sebelum dan sesudah melakukan merger dan akuisisi. Efisiensi operasional adalah bagaimana sebuah bank menjual produk-produk keuangan perbankan kepada nasabah/debitur baru dan secara bersamaan memberikan pelayanan bagi nasabah/debitur yang telah ada dengan menggunakan sumber daya yang ada secara optimal, sedangkan efisiensi profitabilitas adalah perbandingan antara laba perusahaan dan investasi atau ekuitas yang dipergunakan untuk memperoleh laba tersebut. Tidak adanya perbedaan kinerja keuangan tersebut disebabkan merger didorong *emergency* karena krisis moneter, bukan didasarkan pada rencana konsolidasi dan ekspansi untuk memperkuat posisi dalam kompetisi perbankan. Merger ini hanya bertujuan untuk menyelamatkan perekonomian, tidak bertujuan menghasilkan kekuatan baru atau lebih efisien seperti merger dan akuisisi pada umumnya.

Bank Niaga dan Bank Lippo merupakan dua bank yang besar di Indonesia. Penggabungan keduanya akan memadukan kekuatan Bank Niaga di segmen perbankan korporasi, dan KPR, bersama keunggulan Bank Lippo di segmen kredit UKM dan infrastruktur transaksi pembayaran.

Bank gabungan antara Bank Niaga dan Bank Lippo menjadi bank terbesar kelima setelah Bank Mandiri, BCA, BNI dan BRI dengan Asset 95 Triliun. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Samosir (2003) menunjukkan bahwa merger tidak selalu menciptakan efisiensi, walaupun peningkatan total aktiva dapat mencapai skala ekonomis, belum cukup untuk menciptakan efisiensi Bank. Berdasarkan beberapa penelitian di atas, selain

mengalami kesuksesan merger yang dilakukan ternyata juga banyak mengalami kegagalan.

Untuk menganalisis kinerja keuangan bank digunakan analisis rasio pada faktor CAMEL yang mencakup faktor modal, asset, manajemen, laba dan likuiditas. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah "Bagaimana kinerja keuangan Bank Niaga dan bank Lippo (sebelum merger) dibandingkan dengan Bank CIMB Niaga (sesudah merger) ditinjau dari faktor CAMEL?"

### **C. Batasan Masalah**

- 1) Penelitian ini dilakukan terhadap Bank Niaga yang melakukan merger dengan Bank Lippo dan Bank CIMB Niaga sebagai hasil dari merger
- 2) Pengukuran kinerja keuangan dilakukan dengan analisis rasio pada faktor CAMEL

### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kinerja keuangan Bank Niaga dan Bank Lippo (sebelum merger) dibandingkan dengan Bank CIMB Niaga (sesudah merger) ditinjau dari faktor CAMEL.

### **E. Manfaat Penelitian.**

Adapun manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini, yaitu :

### 1) Bagi Penulis

Mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang diperoleh dari bangku kuliah yang terkait dengan disiplin ilmu Akuntansi yaitu tentang kinerja keuangan bank.

### 2) Bagi Akademis

Dapat digunakan sebagai sumber informasi atau dapat dipakai sebagai data sekunder dan sebagai bahan sumbangan pemikiran.

### 3) Bagi Bank CIMB Niaga

Dari hasil penelitian ini, dapat digunakan sebagai masukan kepada pihak pimpinan Bank CIMB Niaga untuk mengevaluasi kinerja bank setelah melakukan merger dengan Bank Lippo.

## **F. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bab I merupakan pendahuluan yang membahas mengenai latar belakang dilakukannya penelitian termasuk pokok permasalahan, batasan masalah, tujuan dan manfaat dilakukan penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II berisi tentang tinjauan pustaka yang membahas konsep-konsep dan teori-teori yang mendasari penelitian yang akan dilakukan. Bagian pertama yaitu membahas tentang teori yang menyangkut API, kebijakan kepemilikan tunggal, dan kinerja keuangan bank.

Bab III menjelaskan tentang metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini dan gambaran umum perusahaan. Dalam bab ini, dijelaskan

tentang data yang dibutuhkan beserta batasan-batasannya dan cara pengujian. Selain itu juga dijelaskan mengenai seluk beluk perusahaan yang dijadikan lingkup penelitian.

Bab IV berisi tentang pembahasan analisis data. Di dalam bab ini diuraikan perhitungan rasio pada faktor CAMEL Bank Niaga, Bank Lippo, dan Bank CIMB Niaga yang meliputi: permodalan, kualitas aktiva, aspek manajemen, tingkat profitabilitas, dan likuiditas bank. Selanjutnya dilakukan perbandingan kinerja keuangan sebelum dan sesudah merger.

Bab V merupakan hasil akhir dari penelitian. Kesimpulan dan saran berisi tentang kesimpulan dari analisis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya dan saran-saran.