



Jurnal Ekonomi

Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara

THL. VI / 01 / 2001

ISSN : 0854 - 9842

Daftar Isi

**Peluang dan Tantangan Yang Dihadapi Indonesia
Dalam Menarik Investor Asing**
Carunia Mulya Firdausy

**Tinjauan Terhadap Rencana Kebijakan Fiskal Pemerintah
Dalam Mengatasi Defisit Anggaran**
Diaz Priantara

**Implikasi Study Kearney Terhadap Proses Merger
Industri Perbankan Indonesia** ✓
Budi Manggala

**Deregulasi di Indonesia Perkembangan dan Dampaknya
Terhadap Perbankan**
Nuryasman MN & Hidayat Wiweko

**Penetapan Target Inflasi Sebagai Suatu Alternatif
Kerangka Kebijakan Moneter : Suatu Pengantar**
Yusi Yusianto

Memikir Ulang Ilmu Ekonomi
Sawidji Widoatmodjo

**Strategi Pemulihan Ekonomi Indonesia dan Implikasinya
Bagi Dunia Usaha**
Kurniati W. Andani

Pengangguran : Suatu Dampak Dari Malaise Ekonomi
Umi Karomah Yaumidin

Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN) Ditinjau Dari Sisi Pembangunan Ekonomi
Mudakir Ilyas

**Pola Kemitraan Usaha Dalam Rangka Pengembangan
Peran Usaha Kecil Menengah (UKM)**
Heny Sukesi

**An Analysis in Bank Shares Movement : A Linear Dynamic Model Approach
by Using Error Correction Model Method
(Case Study During The Last Quarter 1999)**
Teddy Lesmana

IMPLIKASI STUDI *KEARNEY* TERHADAP PROSES *MERGER* INDUSTRI PERBANKAN INDONESIA

Budi Manggala*

Abstract

Banking recapitalization policies have been going on for more than two years. On the one hand, there are sign of improvement. However, on the other hand there are matters that have to be observed and to find a solution for.

Transfer of portfolio of bad debt from the national banking to the Indonesia Bank Restructuring Agency (IBRA) and exchanged it with additional capital in the form of government bonds have caused the earning capacity to be dependent on the payment of bonds interest.

However, those banks which have received additional capital through the recapitalization program are now threatened by the decrease of their capital adequacy ratio (CAR) and are still not able to deliver significant contributions to support the real sector.

The objective of this article is to describe Kearney's survey as about implementation of merger in international banking industry. Based on Kearney's observation will cause a significant stimulus for Indonesia banking industry in the current time.

Pendahuluan

Suku bunga dan nilai tukar rupiah kembali menjadi biang keladi bagi masa depan program restrukturisasi perbankan Indonesia. Tidak hanya bagi bank-bank hasil rekapitalisasi, tetapi juga bagi bank-bank yang mempunyai struktur dana mahal. Dengan simulasi dan analisis keuangan di pasar uang dengan data saat ini. Misalnya, jika suku bunga sertifikat bank Indonesia (SBI) berada di tingkat 17% (saat ini 16%) dan nilai rupiah di atas Rp.12.000 per US\$ 1 maka prediksinya minimal tiga bulan mendatang akan ada beberapa bank yang menyerah untuk terus beroperasi karena dengan tingkat suku bunga dan nilai tukar rupiah seperti di atas beberapa bank akan mengidap penyakit *negative spread* dimana modalnya terus menurun hingga mencapai batas rasio kecukupan modal (*capital adequacy ratio*) di bawah 8% yang menjadi batas tetap hidup atau tidaknya suatu bank dalam industri perbankan Indonesia.

Saat ini, Bank Indonesia telah mengindikasikan bahwa ada 20 bank yang rasio kecukupan modalnya (*CAR*) di bawah 8% dan besarnya kredit bermasalah (*non performing loans*) di atas 5%. Dari bank-bank yang terindikasi tersebut, manakah yang kemungkinan besar akan tergusur dan layak untuk dilikuidasi?.

Jika mengacu pada pemikiran *Neil E. Seitz (1989)* dapat di analisis bahwa kenaikan suku bunga dan anjloknya nilai rupiah ibarat pisau bermata dua. Bank-bank yang obligasinya *fixed rate* akan relatif lebih cepat penurunan nilai *CAR*-nya. Sedangkan bank-bank berobligasi *variable rate* akan lebih tenang karena *CAR*-nya relatif tidak terganggu tetapi dampaknya akan menjebol anggaran dan belanja negara (APBN). Saat ini jumlah

* Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara

obligasi pemerintah yang disuntikkan ke bank-bank rekapitalisasi telah mencapai Rp. 430 triliun. Komposisinya, *fixed bonds* 39%, *variable bonds* 53%, dan *hedged bonds* 8%. Komposisinya dalam industri perbankan kita untuk sebelas bank rekapitalisasi adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Komposisi *rate* bank-bank rekapitalisasi penerima Obligasi pemerintah

Nama bank rekapitalisasi	Obligasi <i>fixed rate</i> (%)	Obligasi <i>Variable rate</i> (%)
Bank Rakyat Indonesia	100	0
Bank Tabungan Negara	100	0
Bank Niaga	100	0
Bank Bali	100	0
BCA	4	96
Bank Universal	5	95
Lippo Bank	19	81
BII	23	77
Bank Mandiri	29	78
Bank BNI	52	48
Bank Danamon	65	35

Sumber: *Boston Consulting Group* dan Biro riset Infobank

Dari data di atas, terlihat ada enam bank yang memiliki *fixed bond* besar. Malah ada yang 100 persen komposisinya di *fixed bond* yaitu BRI, BTN, bank Bali, dan bank Niaga. Bank-bank dengan komposisi *fixed bond* yang besar ini berpotensi paling besar relatif lebih cepat penurunan nilai *CAR*-nya dengan asumsi tidak adanya perbaikan nilai tukar rupiah dan tingkat suku bunga. Sehingga bagi bank-bank ini kemungkinan dilikuidasi jika tidak ada rekapitalisasi tahap dua sudah di depan mata. Sedangkan, bank-bank yang lebih tenang dan aman dari likuidasi adalah bank Central Asia (BCA), Lippo Bank, BII, Bank Universal, dan bank mandiri karena memiliki ketahanan lebih kuat akibat komposisi obligasi lebih besar proporsi *variable rate*-nya. Tetapi, tak semua bank yang memiliki *variable bond* ini memiliki posisi *CAR* yang aman saat ini. Ada dua bank, yaitu BII dan bank Universal yang saat ini posisi *CAR*-nya telah mencapai dibawah 8%. Jadi, bagi kedua bank ini, sekalipun masih menikmati suku bunga variabel tapi akan sulit memperbaiki nilai *CAR*-nya atau menembus angka *CAR* di atas 8% karena sulit mengharapkan pendapatan dari bunga kredit atau obligasi untuk menaikkan *CAR* yang sudah di bawah 8%.

Perumusan Masalah

Fakta dan analisis di atas memberikan gambaran bahwa industri perbankan Indonesia dihadapkan pada berbagai pilihan yang dilematis agar bank-bank yang saat ini hidup dapat tetap bertahan hidup. Pilihan pertama adalah melakukan strategi *merger* antar bank. Baik antar bank yang ada dalam industri perbankan Indonesia atau antar Bank yang ada dalam industri perbankan Indonesia dengan bank asing yang ada di luar industri perbankan Indonesia. Strategi *merger* ini sudah disarankan oleh pakar dan pengamat

perbankan sejak awal tahun 1990-an atau jauh-jauh hari sebelum krisis moneter melanda Indonesia yang merupakan konsekwensi logis dalam mengantisipasi era persaingan global. Pilihan lainnya adalah menunggu ekonomi makro membaik yaitu tingkat bunga kembali turun dan berada pada tingkat yang wajar serta nilai tukar kembali stabil dan berada pada kisaran yang normal. Pilihan ini jelas berisiko, karena seandainya iklim politik tidak membaik yang berakibat tetap memburuknya iklim ekonomi maka pilihannya tetap hidup karena diselamatkan oleh pemerintah melalui program rekapitalisasi tahap kedua atau terpaksa mati dan tidak dapat beroperasi lagi karena dilikuidasi oleh bank Indonesia. Jelas sekali bahwa pilihan untuk melakukan *merger* merupakan prioritas utama. Karena bagi bank-bank menjemput bola lebih baik daripada menunggu bola. Tetapi permasalahannya kemana mereka harus mencari bola atau analog dengan permasalahan *merger*, mungkinkah *merger* dilakukan jika dilakukan antar sesama bank yang sakit sehingga tidak terjadi sinergi? Maukah bank yang saat ini sehat melakukan *merger* dengan bank yang sakit? Secara teoritis bank yang sehat akan melakukan *merger* dengan bank yang sehat untuk mencapai sinergi. Lantas, apa yang harus dilakukan oleh bank yang sakit serta bagaimana nasibnya?

Tujuan Penulisan

Tulisan ini, ingin menjelaskan hasil studi penelitian yang dilakukan oleh AT. *Kearney* (2000), yang telah melakukan survey terhadap 115 kasus proses *merger* di seluruh dunia selama periode tahun 1998/1999. Dari hasilnya dapat menjadi studi komparasi bagi para praktisi perbankan Indonesia yang saat ini bekerja keras mengupayakan proses *merger*, variabel apa saja (*key point*) yang dapat diambil sebagai pelajaran dan menjadi pemikiran pembandingan (*benchnmark*) bagi proses *merger* dalam industri perbankan Indonesia.

Studi Pustaka Proses *Merger*

Peter Drucker (1986), seorang pakar manajemen, memberika pengertian bahwa *merger* adalah proses penciptaan nilai dari sebuah keyakinan, yakni keyakinan perusahaan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas yang lebih besar, potensi pertumbuhan yang meningkat, serta naiknya perolehan laba. Lebih lanjut, *Peter Drucker* menjelaskan bahwa *merger* tidak semata-mata didasarkan atas ekspektasi finansial tetapi juga tercapainya kesepakatan bersama seperti perebutan pasar atau penguasaan teknologi. *Merger* tidak hanya mengejar efisiensi dan harapan pada terjadinya pertumbuhan, namun *merger* juga mengandung perubahan. Dengan perubahan ini akan menimbulkan tantangan baru yang akan mengindikasikan sukses tidaknya suatu proses *merger*.

Ada beberapa contoh kasus *merger* dalam industri perbankan internasional yang tertuang dalam beberapa literatur perbankan dan keuangan yang dapat menjadi studi komparasi, yaitu sebagai berikut:

1. Proses *merger* yang dilakukan oleh *Wells Fargo* dengan *First Interstate bancorp* yang merupakan dua bank yang saling bersaing di California telah berhasil melakukan efisiensi dengan adanya penghematan sebesar 800 juta dollar AS dari efisiensi sinergi akibat dari penutupan cabang-cabang yang saling mensubstitusi di California. *Wells Fargo* juga memperoleh sinergi dalam teknologi informasi dengan mengintegrasikan sistem komputer di semua cabang *First Interstate Bancorp*.

2. Proses *merger* antara *Chemical bank* dengan *Chase Manhattan bank* yang menghadapi banyak risiko ketika bergabung pada tahun 1996. Meskipun kedua perusahaan sukses meng-*instal* 10.000 *personal computer*, dan mengubah lebih dari 1000 *server* dengan jaringan yang terintegrasi tetapi kesulitan terjadi dalam rekonsiliasi dua sistem pembayaran karena pendekatan yang berbeda dalam hal bonus, *fringe benefit*, dan *social benefit* yang menimbulkan konflik dari karyawannya.

Studi Penelitian *Kearney* Dalam Proses *Merger* Perbankan

Survey yang dilakukan oleh AT. *Kearney* (2000) terhadap 115 kasus proses *merger* yang terjadi di seluruh dunia selama periode tahun 1998/1999 menunjukkan bahwa 58 persen dari proses *merger* tersebut mengalami kegagalan. Kegagalan dalam proses *merger* ini diklasifikasikan berdasarkan tahapan kegagalannya seperti terlihat di bawah ini.

Tabel 2
Tahap Kegagalan *Merger*

Tahapan kegagalan <i>Merger</i>	Prosentase Kegagalan
Tahap negosiasi dan keputusan	17%
Tahap pengembangan strategi, perekrutan calon (<i>due diligence</i>)	30%
Tahap setelah <i>merger</i>	53%

Sumber : AT. *Kearney* (2000). *After the merger*. Page.257, 1st ed. New york: John Wiley & Sons, Inc.

Dari hasil survey, teridentifikasi beberapa variabel yang dapat menjelaskan mengapa kegagalan proses *merger* terjadi, yaitu sebagai berikut:

1. Visi
Pasangan *merger* seringkali tidak memiliki ide mengapa dan untuk apa *merger* harus dilakukan. Harapan yang paling sering diungkapkan ketika melakukan *merger* adalah pencapaian efisiensi biaya dan sinergi kekuatan. Harusnya, yang juga harus dijelaskan adalah apa visi perusahaan setelah *merger*?, apa strategi agar *merger* sukses dalam jangka panjang pada perusahaan baru yang akan dibentuk lewat *merger*?. Faktanya, sangat jarang perusahaan *merger* menjelaskan hal itu secara rinci.
2. Kepemimpinan
Perusahaan yang melakukan *merger* sering kali lambat dalam memilih dan menentukan figur pemimpin, dan membiarkan adanya kekosongan dalam kepemimpinan yang pada akhirnya sampai pada saat dimana harus ditentukan siapa yang akan memimpin. Waktu dan hal yang berharga ini tidak dimanfaatkan secara cepat dan optimal sehingga melahirkan ketidakpastian dan berakibat pada menurunnya motivasi karyawan.
3. Pertumbuhan
Organisasi masih melihat pertumbuhan sebagai faktor pendorong *merger* namun fokusnya dalam praktek lebih besar bobotnya terhadap sinergi pembiayaan. Perusahaan-perusahaan *merger* seringkali hanya memikirkan hal-hal yang bersifat jangka pendek dan tidak berkelanjutan (*sustainable*). Faktanya, perusahaan *merger*

setelah berhasil melakukan berbagai perampingan biaya, perusahaan seringkali beroperasi dengan cara yang tidak biasa, yang justru menghambat pertumbuhan.

4. *Early Wins*

Perusahaan seringkali kehilangan kontak dengan kenyataan, dengan meyakini bahwa pekerja akan siap (*buy-in*) begitu merger diumumkan. Faktanya, hampir semua pihak di dua perusahaan itu segera merasakan bahwa *merger* tidak akan sukses. Dengan kata lain, faktor *buy-in* jangan dianggap sudah pasti ada. Itu harus diraih. Jika *early wins*-cepat, positif, dan hasil nyata- dapat diciptakan dan dikomunikasikan dengan tepat, orang akan mulai menyadari bahwa benar-benar akan ada masa depan yang lebih cerah bagi mereka dan perusahaan.

5. Budaya/Kebiasaan (*Culture*)

Perusahaan seringkali tidak menyadari atau mengabaikan bahwa hambatan budaya itu eksis dan tidak dapat diubah secepatnya. Perusahaan seringkali mengabaikan fakta bahwa perubahan harus terjadi dan karena itu harus dijelaskan secara profesional.

6. Komunikasi

Banyak perusahaan yang memiliki manajer bagus dan profesional yang bertujuan memperbaiki dan mengurangi benturan dalam mentransfer dua perusahaan menjadi satu. Namun, seringkali mereka tidak memiliki formulasi komunikasi yang tepat. Tugas tersebut tidak hanya sekedar membuat surat dalam formulasi yang bagus, tetapi juga harus aktif terlibat untuk mengurangi ketidakpastian atau pikiran frustrasi staf. Hal ini berarti manajemen harus memberikan aturan main dan iklim yang *fair* dan terbuka.

7. Manajemen Risiko

Perusahaan yang melakukan proses *merger* sering kali sangat lemah dalam menangani berbagai risiko yang justru menjadi bagian dari *merger*. Faktanya, risiko bahkan hampir tidak pernah dibahas.

Implikasi Terhadap Industri Perbankan Indonesia

Dari hasil studi penelitian yang dilakukan oleh konsultan manajemen dunia dari Amerika Serikat, yaitu *AT. Kearney*, dapatlah ditarik beberapa hal yang menjadi *benchmark* bagi bank-bank dalam lingkup industri perbankan Indonesia yang saat ini sedang mengupayakan proses *merger* dalam usahanya agar tidak sampai dilikuidasi dan tetap dapat bertahan dalam situasi krisis ekonomi yang serba sulit yaitu sebagai berikut:

1. Menjalankan *due diligence* sebelum proses *merger*

Due diligence menyangkut aspek strategi dan bisnis, aspek keuangan, dan berorientasi ke masa depan. *due diligence* harus terintegrasi dalam berbagai masalah dalam bisnis seperti pelanggan, pesaing, dan biaya.

2. Melakuakn segitiga sukses *merger*, yang terdiri dari:

a. *get buy in*.

Harus ada sikap menerima dari semua *level* manajemen dan karyawan. Hal ini harus dicapai secara cepat dan optimal.

b. Orientasi

Orang harus diberi informasi jelas dan diorientasikan untuk mendukung visi dan tujuan *merger*. Perusahaan harus memiliki kompas yang jelas.

- c. Ekspektasi.
Semua harapan-di luar dan di dalam perusahaan *merger*- harus ditangani secara pro aktif dan terarah. Hal ini berarti harus ada keterbukaan dan kejujuran informasi dan komunikasi yang terus berlanjut sampai pada tahap pasca *merger*.

Kesimpulan

Dari hasil studi penelitian yang dilakukan *Kearney*, beberapa pertanyaan muncul. Bisakah perbankan kita melakukan *merger*?, Bisakah mereka memenuhi persyaratan di atas?

Adalah niat yang kuat bahwa bank yang diputuskan bertahan lewat *merger* tidak ditentukan oleh sogokan duit pemilik bank di Indonesia yang masih berlumuran *white collar's crime*.

Daftar Pustaka

- AT. Kearney (2000). *After the merger*,. 1st ed. New york: John Wiley & Sons, Inc.
- Neil E. Seitz (1989). *Financial institution management*, text and cases, New Jersey: Prentice Hall.
- Peter Drucker (1986). *management*,. 4th ed. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Infobank (2001). *Bank-bank yang dibakar suku bunga*, edisi no.261, Mei 2001, Jakarta