

# MANAJEMEN MERGER PERBANKAN

# Daya Tarik Merger

1. Meningkatkan skala ekonomi (economies of scale) → penggunaan sumberdaya yang ada menjadi semakin ekonomis, yang pada gilirannya profitabilitas perbankan meningkat.
2. Meningkatkan efisiensi dengan kemungkinan menutup cabang bank yang saling berdekatan dan menghilangkan duplikasi lainnya.
3. Mengurangi persaingan.

# Pelajaran Merger Di Negara Lain

## ▪ Mengapa Skala Perbankan Menjadi Penting?

Skala suatu bank sering diidentikkan dengan kekuatan dan pengaruh yang dimiliki sebuah bank. Keuntungan penghematan skala dan ruang (economies of scale & scope) yang diharapkan diperoleh berupa (Koch & MacDonald, 2000: 902):

- Skala, keanekaragaman produk (product diversity), identifikasi merek.
- Pengurangan biaya tetap yang diperlukan untuk identifikasi merek, distribusi aneka macam produk & jasa, dan kebutuhan pengeluaran yang besar.
- Meningkatkan leverage operasional
- Mengurangi risiko penghasilan

- Bagaimana Merger Meningkatkan “Nilai”?  
masalah mendasar yang akan dihadapi oleh setiap dewan direktur dan manajer bank dalam menjalankan usahanya adalah bagaimana memaksimalkan “nilai” para pemegang sahamnya (stockholders’ value).

Cara yang paling sederhana adalah dengan membandingkan nilai pasar perusahaan baru hasil merger dengan jumlah nilai pasar masing-masing perusahaan sebelum merger.

nilai sebuah bank dapat tercipta melalui dua cara,

- a. Setelah melakukan merger, bank dapat lebih mampu menciptakan pendapatan (atau aliran kas) yang lebih besar daripada sebelum merger. Sumber-sumber pendapatan potensial, dalam praktek, sangat bervariasi dan meliputi:
  - Skala Ekonomis, berupa penghematan biaya, dengan cara:
    - a) konsolidasi dalam pemrosesan data dan operasi
    - b) konsolidasi, diversifikasi, dan perampingan bagian investasi dan sekuritas portofolio

- c) Konsolidasi bagian kredit, termasuk dokumentasi dan persiapan kredit
- d) Konsolidasi penilaian kredit dan audit operasi
- e) Konsolidasi sistem antar cabang, termasuk penggunaan internet
- f) Skala ekonomis yang lain

Penghematan biaya ini berhubungan dengan pengurangan biaya nonbunga yang tinggi jika bank yang terlibat dalam merger masih bekerja secara independen.

#### - Meningkatkan Pangsa Pasar

Nilai sebuah bank juga dapat tercipta melalui peningkatan pangsa pasar, yang dapat dilakukan dengan:

- a) Identifikasi merek
- b) Peningkatan pengaruh politis dan kekuatan pasar (market power)
- c) Pengurangan pesaing

- Perbaiki Lini Produk
  - a) Memperkuat dan meningkatkan diversifikasi lini produk
  - b) Peningkatan pemasaran dan atau distribusi produk
- Masuk ke dalam Pasar Baru yang Menarik
  - a) Memasuki pasar baru yang berkembang/tumbuh
  - b) Akses yang lebih mudah pada pasar dengan pertumbuhan yang lebih cepat
- Peningkatan Kemampuan Manajerial dan Peningkatan Leverage Keuangan
  - a) Meningkatkan keuntungan melalui kredit dan perbaikan kualitas kredit
  - b) Menjadikan alternatif dalam pembayaran dividen
  - c) Peningkatan financial leverage, pembeli jarang membayar premium kelebihan modal
- Leverage Keuangan dan Operasional
  - a) Ekspansi ke usaha bisnis lain dan mencapai tambahan leverage operasional
  - b) Biaya tetap teknologi didistribusikan ke customer base yang lebih besar

## ■ Apa Yang Membuat Merger Tidak Menarik

Langkah merger tidak selamanya menarik, karena alasan - alasan berikut:

- Pembeli(aquirer) tidak memperoleh keuntungan investasi (return on investment) yang diharapkan dari waktu tertentu. Salah satu standar kinerja yang umum adalah merger seharusnya tidak menimbulkan pengurangan pada penghasilan per saham (Earnings Per Share, EPS) bank pengakuisisi lebih dari 5%.

Penurunan EPS diukur dengan rumus sbb (Koch & MacDonald, 2000: 912):

$$\frac{\text{EPS bank pengakuisisi} - \text{performa EPS bank terkonsolidasi}}{\text{EPS bank pengakuisisi}}$$

- Menerapkan analisis waktu pelaksanaan (workout time analysis) yang memfokuskan diri pada jangka panjang. Analisis ini adalah menghitung waktu yang diperlukan pengakuisisi untuk memperoleh penghasilan guna membiayai investasi dan mencapai target tujuan penghasilan kumulatif.
- Prosedur Penilaian Kelayakan Merger

Beberapa karakteristik bank yang menjadi target merger atau akuisisi yang perlu dipertimbangkan antara lain:

1. Sejarah masa lalu, kepemilikan, dan manajemennya
2. Keadaan neraca
3. Track record atau catatan pertumbuhan dan kinerja operasional
4. Kondisi laporan rugi-laba dan cash flow
5. Keadaan dan potensi nasabah yang dilayani oleh bank yang menjadi target
6. Struktur persaingan pasar yang dilayani oleh bank

## PREMI ATAS NILAI BUKU

Nilai buku saham sama dengan nilai buku ekuitas yang berasal dari pemegang saham dibagi dengan jumlah saham yang beredar. Premi atas nilai (premi to book value) membandingkan harga pasar per saham yang ditawarkan untuk saham bank target dengan nilai buku saham bank yang menjadi target.

$$\text{Premium to Book} = \frac{\text{MPt} - \text{BVt}}{\text{BV}}$$

Di mana;

MPt = harga pasar per saham yang ditawarkan untuk saham bank target

BVt = nilai buku per saham bank target

Penentuan harga saham bank target (Pbv) berdasarkan pendekatan ini dihitung dengan rumus:

Merger seringkali dijelaskan dengan rasio pertukaran (exchange ratios), yaitu sejumlah saham bank pengakuisisi yang diperoleh oleh pemegang saham bank target akuisisi untuk setiap saham bank terakuisisi. Rasio pertukaran adalah:

Kelemahan dari ketiga prosedur di atas adalah

- Nilai bank yang diperoleh dari perhitungan dengan prosedur di atas menghasilkan nilai yang tidak sama dengan nilai ekonomis bank yang sebenarnya.
- Premi dibayarkan dalam merger atau akuisisi tidak memiliki hubungan dengan tingkat pengembalian (rate of return) potensial yang bisa diperoleh oleh bank pengakuisisi.

## PREMI ATAS NILAI BUKU YANG DISESUAIKAN

Nilai buku yang telah disesuaikan dapat lebih besar atau lebih kecil daripada nilai bukunya. Hal itu dapat diperoleh dengan menambahkan atau mengurangi pos-pos yang disebutkan di bawah ini dari nilai bukunya (Koch & MacDonald, 2000: 916-7):

- Mengubah cadangan kerugian pinjaman (Loan Loss Reserve)
- Mengubah nilai pasar investasi
- Mengubah penilaian aset lain
- Nilai aktivitas off-balance sheet
- Nilai deposito inti (core Deposits)

## HARGA ATAS PENDAPATAN PER SAHAM

Pendekatan ini dilakukan dengan menghitung rata-rata harga beli dibagi dengan rasio EPS atas akuisisis yang serupa, dan mengalikannya dengan pendapatan per saham bank target (EPS<sub>i</sub>).

Penggunaan ukuran pendapatan dalam satu periode sebagai dasar perhitungan memiliki beberapa kelemahan, yaitu:

1. Ukuran pendapatan yang tepat seharusnya menggambarkan volatilitas pendapatan yang dapat menjadi indikasi tingkat risiko operasional sebuah bank.
2. Tidak jelas beberapa interval waktu yang tepat.

## KENDALA EPS DILUTION

Sebagian besar akuisisi yang dilakukan bank menimbulkan efek negatif untuk jangka pendek dalam hal penghasilannya karena bank pengakuisisi harus membayar sejumlah premi tertentu kepada bank target.

## RETURN ON INVESTMENT

Pendekatan ini menyoroti pembelian saham bank sebagai sebuah investasi dan membandingkan nilai sekarang (present value) ekuitas dari pemegang saham yang telah didiskon dengan tingkat penghasilan bank target dengan nilai ekuitas sekarang.

Harapan ekuitas pemegang saham ditentukan dengan memperkirakan return on equity selama paling tidak sepuluh tahun.

## MENILAI PENDAPATAN MENDATANG

Nilai dari setiap investasi adalah nilai sekarang (present value) dari seluruh keuntungan ekonomis masa yang akan datang (cash earnings) yang akan diperoleh investor di masa mendatang

- Pertimbangan Nonfinansial yang Mempengaruhi Merger dan Akuisisi
- Masalah ego dari masing-masing manajer bank yang terlibat dalam merger atau akuisisi, dapat menjadi masalah yang menghambat terlaksananya merger atau akuisisi. Walaupun ada anggapan merger of equals (dimana dua bank dapat dibandingkan dalam skala, yang satu umumnya mendapat manfaat atas "biaya" yang lain), masalah ego ini perlu dibicarakan.

Pada dasarnya pembeli (acquirer) ingin untuk:

- Menghindari kesulitan-kesulitan keuangan dan operasional pascamerger
- Mempertahankan karyawan terbaik dari bank yang diakuisisi
- Mempertahankan nasabah terbaik yang dimiliki bank yang diakuisisi
- Mempertahankan aspek-aspek budaya yang menguntungkan dari bank yang diakuisisi

# Perkembangan Merger bank Di Indonesia

Perjalanan merger perbankan Indonesia berusia sekitar 30 tahun, yang dapat dipilah menjadi dua periode yaitu

- Periode sebelum Pakto 1988
- Periode sesudah Pakto 1988

## Kasus 7 Bank Pemerintah Di Indonesia

- Peluang Merger
- Pasca Merger
- strategi glokalisasi, merupakan langkah awal yang penting. Hal ini untuk mengembangkan rencana produk, pemasaran, dan pembiayaan, yang disesuaikan dengan permintaan pasar lokal.
- Mengubah atau memadukan corporate culture dari dua bank yang berbeda.