

**ANALISIS EFISIENSI OPERASIONAL  
DAN EFISIENSI PROFITABILITAS  
PADA BANK YANG MERGER DAN AKUISISI  
DI INDONESIA**

**(STUDI PADA BANK SETELAH REKAPITALISASI DAN  
RESTRUKTURISASI TAHUN 1999-2002)**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat  
guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh :**

**Dra. Ida Savitri Kusmargiani  
NIM. C 4A004042**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
2006**



### *Sertifikasi*

Saya, Ida Savitri Kusmargiani, yang bertanda tangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena ini pertanggungjawabannya sepenuhnya berada di pundak saya.

Ida Savitri Kusmargiani

Desember 2006

## **PENGESAHAN TESIS**

**Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul :**

### **ANALISIS EFISIENSI OPERASIONAL DAN EFISIENSI PROFITABILITAS PADA BANK MERGER DAN AKUISISI DI INDONESIA**

**(STUDI PADA BANK SETELAH REKAPITALISASI DAN  
RESTRUKTURISASI TAHUN 1999-2002)**

**yang disusun oleh Dra. Ida Savitri Kusmargiani, NIM. C 4A004042 telah  
dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 21 Desember 2006 dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima**

**Pembimbing Utama**

**Pembimbing Anggota**

**Dra. Amie Kusumawardhani, MSc**

**Dra. Irene Rini, DP., ME**

**Semarang, 21 Desember 2006**

**Universitas Diponegoro**

**Program Pascasarjana**

**Program Studi Magister Manajemen**

**Ketua Program**

**Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo**

## **Kata Pengantar**

Segala puji dan syukur kehadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan bimbinganNya penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul **“ANALISIS EFISIENSI OPERASIONAL DAN EFISIENSI PROFITABILITAS PADA BANK YANG MERGER DAN AKUISISI DI INDONESIA (STUDI PADA BANK SETELAH REKAPITALISASI DAN RESTRUKTURISASI TAHUN 1999 - 2002).**

Tesis ini disusun guna memenuhi persyarat guna memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro .

Penyusunan Tesis ini, penulis mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, sehingga Tesis ini dapat selesai. Untuk itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Suyudi Mangundihardjo, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro.
2. Dra. Amie Kusumawardhani, MSc, selaku Pembimbing Utama yang telah membimbing dan membantu dalam penyusunan Tesis ini.
3. Dra. Irene Rini, DP.,ME, selaku Pembimbing Pembantu yang telah membimbing dan membantu dalam penyusunan Tesis ini.

4. Pimpinan Bank Indonesia cabang Semarang dan Yogyakarta yang telah memperkenankan memberikan data untuk penulisan Tesis.
5. Pimpinan Politeknik Negeri Semarang yang telah memberikan ijin untuk studi lanjut Program Strata Dua (S2).
6. Ir. Nasih Amien, suami yang telah memberikan dorongan moril dan sarana selama studi lanjut.
7. Seluruh staf Pengajar Politeknik Negeri Semarang terutama Program Studi Keuangan dan Perbankan dan seluruh mahasiswa yang memberikan pengertiannya selama studi lanjut.

Dalam penyusunan Tesis ini penulis menyadari masih banyak kekurangan yang harus di benahi. Oleh karena itu dengan hati terbuka penulis menerima saran dan kritik dari pembaca

Penulis berharap Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca maupun semua pihak yang membutuhkan, khususnya mahasiswa Magister Manajemen

Semarang, Desember 2006

Penulis

## Daftar Isi

|                                                             | Halaman |
|-------------------------------------------------------------|---------|
| Halaman Judul .....                                         | i       |
| Sertifikasi .....                                           | ii      |
| Halaman Pengesahan Tesis .....                              | iii     |
| Kata Pengantar .....                                        | iv      |
| Daftar Gambar .....                                         | xii     |
| Daftar Tabel .....                                          | xiii    |
| Daftar Lampiran .....                                       | xviii   |
| Abstract .....                                              | xix     |
| Abstraks.....                                               | xx      |
| Bab I Pendahuluan .....                                     | 1       |
| 1.1. Latar Belakang .....                                   | 1       |
| 1.2. Perumusan Masalah .....                                | 18      |
| 1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....                    | 19      |
| 1.3.1 Tujuan Penelitian .....                               | 19      |
| 1.3.2 Kegunaan Penelitian .....                             | 19      |
| Bab II Telaah Pustaka dan Kerangka Pemikiran Teoritis ..... | 20      |
| 2.1 Telaah Pustaka .....                                    | 20      |
| 2.1.1 Efisiensi Bank .....                                  | 20      |
| 2.1.2 Ukuran Efisiensi .....                                | 25      |
| 2.1.3. Efisiensi Operasional Bank .....                     | 26      |
| 2.1.4. Efisiensi Profitabilitas .....                       | 28      |

|                                 |                                                                                   |    |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.5                           | Merger .....                                                                      | 32 |
| 2.1.5.1                         | Bentuk-bentuk Merger.....                                                         | 35 |
| 2.1.6                           | Akuisisi.....                                                                     | 38 |
| 2.1.7                           | Data Envelopment Analysis (DEA) .....                                             | 40 |
| 2.1.8                           | Penelitian Terdahulu .....                                                        | 48 |
| 2.2.                            | Kerangka Pemikiran Teoritis .....                                                 | 57 |
| 2.3                             | Definisi Operasional Variabel dan Hipotesis .....                                 | 60 |
| 2.3.1                           | Definisi Operasional Variabel .....                                               | 60 |
| 2.3.1.1                         | Efisiensi Operasional .....                                                       | 60 |
| 2.3.1.2                         | Efisiensi Profitabilitas .....                                                    | 60 |
| 2.3.2                           | Hipotesis .....                                                                   | 62 |
| 2.4.                            | Pengujian Hipotesis .....                                                         | 62 |
| Bab III Metode Penelitian ..... |                                                                                   | 64 |
| 3. 1                            | Jenis dan Sumber Data .....                                                       | 64 |
| 3.2                             | Populasi dan Sampel .....                                                         | 64 |
| 3.2.1                           | Populasi .....                                                                    | 64 |
| 3.2.2                           | Sampel .....                                                                      | 64 |
| 3.3                             | Teknik Analisis .....                                                             | 66 |
| 3.3.1                           | Input – Output .....                                                              | 66 |
| Bab IV Analisa Data .....       |                                                                                   | 70 |
| 4.1                             | Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif .....                          | 70 |
| 4.1.1                           | Latar Belakang Merger dan Akuisisi Bank Setelah Program<br>Rekstrukturisasi ..... | 70 |

|         |                                                                                                               |    |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.1.2   | Latar Belakang Merger dan Akuisisi Bank Mandiri .....                                                         | 71 |
| 4.1.3   | Latar Belakang Merger dan Akuisisi Bank Danamon .....                                                         | 74 |
| 4.1.4   | Latar Belakang Merger dan Akuisisi Bank Artha Graha .....                                                     | 79 |
| 4.1.5   | Latar Belakang Merger dan Akuisisi Bank Permata .....                                                         | 80 |
| 4.1.6   | Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank<br>Permata Satu Tahun Setelah Merger dan Akuisisi ..... | 83 |
| 4.1.7   | Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank<br>Permata Dua Tahun Setelah Merger dan Akuisisi .....  | 84 |
| 4.2     | Proses dan Hasil Penelitian .....                                                                             | 85 |
| 4.2.1   | Proses Analisis .....                                                                                         | 85 |
| 4.2.1.1 | Bank-Bank Pemerintah yang Bergabung Dalam Bank Mandiri<br>Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi.....          | 85 |
| 4.2.1.2 | Bank-Bank Pemerintah yang Bergabung Dalam Bank Mandiri<br>Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi .....        | 87 |
| 4.2.1.3 | Bank-Bank BTO. Merger Dengan Bank Danamon Dua<br>Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi.....                       | 88 |
| 4.2.1.4 | Bank-Bank BTO. Merger Dengan Bank Danamon Satu<br>Tahun Sebelum Merger.....                                   | 90 |
| 4.2.1.5 | Bank Artha Pratama dan Bank Artha Graha Dua Tahun<br>Sebelum Merger dan Akuisisi.....                         | 92 |
| 4.2.2.6 | Bank Artha Pratama dan Bank Artha Graha Satu Tahun<br>Sebelum Merger dan Akuisisi.....                        | 93 |
| 4.2.2.7 | Lima Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata Dua                                                               |    |



|          |                                                                                                                               |     |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
|          | Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi.....                                                                                        | 94  |
| 4.2.2.8  | Lima Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata Satu<br>Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi.....                                    | 96  |
| 4.2.2.9  | Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan<br>Bank Permata Satu Tahun Setelah Merger dan Akuisisi.....                  | 97  |
| 4.2.2.10 | Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan<br>Bank Permata Dua Tahun Setelah Merger dan Akuisisi.....                   | 98  |
| 4.2.2    | Hasil Analisis .....                                                                                                          | 100 |
| 4.2.2.1  | Bank-bank Pemerintah yang Bergabung Dengan Bank<br>Mandiri Dua Tahun dan Satu Tahun Sebelum Merger<br>dan Akuisisi .....      | 100 |
| 4.2.2.2  | Bank-Bank BTO. Merger Dengan Bank Danamon Dua<br>Tahun dan Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi .....                       | 101 |
| 4.2.2.3  | Bank Artha Pratama dan Bank Artha Graha Dua Tahun<br>dan Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi.....                          | 104 |
| 4.2.2.5  | Lima Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata Dua<br>Tahun dan Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi .....                     | 105 |
| 4.2.2.6  | Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan<br>Bank Permata Satu Tahun dan Dua Tahun Setelah Merger<br>dan Akuisisi..... | 107 |
| 4.3      | Pengujian Hipotesis .....                                                                                                     | 108 |
| 4.3.1.   | Langkah – Langkah Pengujian Statistik .....                                                                                   | 108 |
| 4.3.2.   | Pengujian Statistik .....                                                                                                     | 109 |
| 4.3.3.   | Uji Peringkat Tanda Wilcoxon ( <i>Wilcoxon's</i> )                                                                            |     |

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>SignedRankTest</i> ) .....                                                                                                                | 109 |
| 4.3.3.1. Perbandingan Efisiensi Operasional dan Efisiensi<br>Profitabilitas 2 Tahun Sebelum dan 2 Tahun Sesudah<br>Merger dan Akuisisi ..... | 109 |
| 4.3.3.2 Perbandingan Efisiensi Operasional dan Efisiensi<br>Profitabilitas 2 Tahun Sebelum dan 1Tahun Sesudah<br>Merger dan Akuisisi .....   | 110 |
| 4.3.3.3 Perbandingan Efisiensi Operasional dan Efisiensi<br>Profitabilitas 1 Tahun Sebelum dan 1 Tahun Sesudah<br>Merger dan Akuisisi .....  | 111 |
| 4.3.3.4 Perbandingan Efisiensi Operasional dan Efisiensi<br>Profitabilitas 1 Tahun Sebelum dan 2 Tahun Sesudah<br>Merger dan Akuisisi .....  | 112 |
| 4.4 Pembahasan / Simpulan Bab .....                                                                                                          | 103 |
| Bab V Kesimpulan dan Implikasi Kebijakan .....                                                                                               | 116 |
| 5.1 Kesimpulan .....                                                                                                                         | 116 |
| 5.2 Implikasi Teoritis .....                                                                                                                 | 117 |
| 5.3 Implikasi Managerial .....                                                                                                               | 118 |
| 5.4. Keterbatasan Penelitian .....                                                                                                           | 119 |
| 5.5 Agenda Penelitian Mendatang .....                                                                                                        | 119 |
| Referensi .....                                                                                                                              | 120 |
| Lampiran –lampiran.....                                                                                                                      |     |

Daftar Riwayat Hidup.....

## Daftar Gambar

|                                                                                                              | Halaman |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Gambar 1.1 <i>Efficient Frontier</i> dengan DEA Untuk Kasus Dua Input<br>dan Satu Output Secara Grafis ..... | 44      |
| Gambar 1.2 Kerangka Pemikiran Teoritis .....                                                                 | 59      |

## Daftar Tabel

|            | Halaman                                                                                                                      |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tabel 1.1  | Profil Kondisi Bank Sebelum, Saat dan Setelah Merger<br>Bank Artha Graha, Bank Mandiri, Bank Permata,<br>Bank Danamon .....6 |
| Tabel 2.1  | Penelitian Terdahulu .....54                                                                                                 |
| Tabel 2.2  | Definisi Operasional Variabel .....61                                                                                        |
| Tabel 3.1  | Proses Pemilihan Sampel Penelitian .....65                                                                                   |
| Tabel 3.2  | Nama Bank yang Masuk Kriteria Sampel .....66                                                                                 |
| Tabel 3.3  | Variabel Input Output .....69                                                                                                |
| Tabel 4.1  | Neraca Performa Bank-bank Pemerintah Dua Tahun Sebelum<br>Merger dan Akuisisi Tahun 1997 .....72                             |
| Tabel 4.2  | Neraca Performa Bank-bank Pemerintah Satu Tahun Sebelum<br>Merger dan Akuisisi Tahun 1998 .....73                            |
| Tabel 4.3  | Neraca Performa, Bank Danamon Merger Delapan BTO. Dua<br>Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1998 .....76                |
| Tabel 4.4. | Neraca Performa, Bank Danamon Merger Delapan BTO. Satu<br>Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1999 .....77               |
| Tabel 4.5  | Neraca Performa Bank Artha Graha dan Artha Pratama Dua<br>Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1997 .....79               |
| Tabel 4.6  | Neraca Performa Bank Artha Graha dan Artha Pratama Satu<br>Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1998 .....80              |

|             |                                                                                                                                                              |         |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| Tabel 4.7   | Neraca Performa Bank-Bank yang Bergabung Dalam Bank<br>Permata Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 2000                                              | .82     |
| Tabel 4.8   | Neraca Performa Bank-Bank yang Bergabung Dalam Bank<br>Permata Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 2001                                             | .82     |
| Tabel 4.9   | Neraca Performa Bank Mandiri, Bank Permata, Bank<br>Arthagraha , Bank Danamon pada Satu Tahun Setelah<br>Merger dan Akuisisi                                 | .....83 |
| Tabel: 4.10 | Neraca Performa Bank Mandiri, Bank Permata, Bank<br>Arthagraha , Bank Danamon pada Dua Tahun Setelah<br>Merger dan Akuisisi                                  | .....84 |
| Tabel: 4.11 | Data Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas<br>Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Bank-bank<br>Pemerintah.....                       | .....86 |
| Tabel: 4.12 | Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas Bank-Bank<br>Pemerintah yang Merger Dengan Bank Mandiri Dua Tahun<br>Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun1997   | .....87 |
| Tabel: 4.13 | Data Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas<br>Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Bank-bank<br>Pemerintah.....                      | .....87 |
| Tabel 4.14  | Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas Bank-Bank<br>Pemerintah yang Merger Dengan Bank Mandiri Satu<br>Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1998 | .....88 |

|              |                                                                                                                                                               |    |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel: 4.15  | Data Perhitungan Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Bank-bank BTO yang Merg Bank Danamon ..... | 89 |
| Tabel 4.16   | Efisiensi Operasional, Inefisiensi Losses Bank-Bank BTO. yang Merger Dengan Bank Danamon Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1998 .....               | 90 |
| Tabel: 4.17  | Data Perhitungan Analisis Efisiensi Operasional Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Bank-bank BTO yang Merger Bank Danamon.....                            | 91 |
| Tabel 4.18   | Efisiensi Operasional, Inefisiensi Losses Bank-Bank BTO. Yang Merger Dengan Bank Danamon Satu Tahun Sebelum Merger Dan Akuisisi Tahun 1999 .....              | 92 |
| Tabel: 4.19  | Data Perhitungan Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Bank Artha Graha dan Artha Pratama.....    | 92 |
| Tabel 4.20.  | Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas Bank Artha Graha dan Artha Pratama Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1997 .....                     | 93 |
| Tabel: 4.21  | Data Perhitungan Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Bank Artha Graha dan Artha Pratama.....   | 93 |
| Tabel : 4.22 | Efisiensi Profitabilitas, Efisiensi Operasional Bank Artha Graha dan Artha Pratama Satu Tahun Sebelum Merger Tahun 1998 ...                                   | 94 |

|             |                                                                                                                                                                                                           |    |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel: 4.23 | Data Perhitungan Analisis Efisiensi Operasional Dua Tahun<br>Sebelum Merger dan Akuisisi Lima Bank yang Bergabung<br>Dalam Bank Permata.....                                                              | 95 |
| Tabel 4.24  | Efisiensi Operasional Inefisiensi Loss PT. Bank Universal Tbk,<br>PT. Bank Bali Tbk, PT. Arta Media Bank, PT. Bank Patriot dan<br>PT. Bank Prima Express Dua Tahun Sebelum Merger Tahun<br>2000 .....     | 95 |
| Tabel 4.25  | Data Perhitungan Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi<br>Profitabilitas Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Lima<br>Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata.....                                | 96 |
| Tabel 4.26  | Efisiensi Operasional, Inefisiensi Loss PT. Bank UniversalTbk.,<br>PT. Bank Bali Tbk , PT. Arta Media Bank , PT. Bank Patriot<br>dan PT. Bank Prima Express Satu Tahun Sebelum Merger<br>Tahun 2001 ..... | 97 |
| Tabel: 4.27 | Data Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas<br>Satu Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi Bank Mandiri, Bank<br>Danamon, Bank Permata dan Bank Artha Graha.....                          | 97 |
| Tabel 4.28  | Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas Bank Mandiri,<br>Bank Permata, Bank Arthagraha , Bank Danamon Satu Tahun<br>Setelah Merger .....                                                          | 98 |
| Tabel: 4.29 | Data Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas<br>Dua Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi Bank Mandiri, Bank<br>Danamon, Bank Permata dan Bank Artha Graha.....                           | 99 |



|            |                                                                                                                                                  |     |
|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel 4.30 | Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas Bank Mandiri,<br>Bank Permata, Bank Arthagraha , Bank Danamon Satu Tahun<br>Setelah Merger ..... | 99  |
| Tabel 4.31 | Hasil Pengujian Hipotesis 2 Tahun Sebelum dan<br>2 Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi .....                                                       | 110 |
| Tabel 4.32 | Hasil Pengujian Hipotesis 2 Tahun Sebelum dan<br>1 Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi .....                                                       | 111 |
| Tabel 4.33 | Hasil Pengujian Hipotesis 1 Tahun Sebelum dan<br>1 Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi .....                                                       | 112 |
| Tabel 4.34 | Hasil Pengujian Hipotesis 1Tahun Sebelum dan 2Tahun Sesudah<br>Merger dan Akuisisi.....                                                          | 113 |

## Daftar Lampiran

- Lampiran 1 Efisiensi Report DEA : Efisiensi Operasional 1 tahun sesudah  
Merger dan Akuisisi
- Lampiran 2 Efisiensi Report DEA : Efisiensi Profitabilitas 1 tahun sesudah  
Merger dan Akuisisi
- Lampiran 3 Efisiensi Report DEA : Efisiensi Operasional 2 tahun sesudah  
Merger dan Akuisisi
- Lampiran 4 Efisiensi Report DEA : Efisiensi Profitabilitas 2 tahun sesudah  
Merger dan Akuisisi
- Lampiran 5 Hasil Uji Wilcoxon : Efisiensi Operasional
- Lampiran 6 Hasil Uji Wilcoxon : Efisiensi Profitabilitas

## ABSTRACT

Merger should be based on the financial performance approach, business, infrastructure, and capabilities; in order to avoid the failure of merger and acquisition. Hopefully, by merger and acquisition the banks will be better and able to operate efficiently from the aspect of information technology and human resources.

This research measured the operational and profitability before and after doing the merger and acquisition. The method used in data analyzing is DEA (Data Envelopment Analysis) after the recapitulation and the reconstruction program in Mandiri Bank, Danamon Bank, Permata bank, and Artha Graha Bank.

The result hypothesis which was tested with Wilcoxon Sign Rank Test shows that there is no difference in the operational efficiency and the efficiency of profitability before and after the merger and acquisition.

Keywords : Operational Efficiency, Profitability Efficiency, Merger, Acquisition, Data Envelopment Analysis.

## **ABSTRAKS**

Merger dan akuisisi hendaknya didasarkan pendekatan kinerja financial, bisnis, infrastruktur, kapabilitas; agar kegagalan merger dan akuisisi dapat ditekan. Hasil merger dan akuisisi diharapkan bank menjadi lebih baik dan mampu beroperasi secara efisien dari sisi teknologi informasi dan sumber daya manusia.

Penelitian ini mengukur efisiensi operasional dan profitabilitas bank sebelum dan sesudah merger dan akuisisi yang diolah dengan metode DEA (Data Evelopment Analysis) pada bank setelah program rekapitalisasi dan restrukturisasi yaitu Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Permata dan Bank Arta Graha.

Hasil pengujian hipotesis dengan uji Peringkat Tanda Wilcoxon menunjukkan tidak adanya perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas sebelum dan sesudah merger dan akuisisi.

**Kata Kunci:** Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas, Merger, Akuisisi, Data Envelopment Analysis

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Krisis moneter membawa dampak bagi industri perbankan sehingga banyak bank yang mengalami kesulitan likuiditas, kredit yang disalurkan macet. Akibatnya banyak bank yang tidak sehat sehingga harus masuk Badan Penyehatan dan Perbankan Nasional (BPPN) yang dibentuk oleh Pemerintah dan pada akhirnya harus dilikuidasi karena sudah tidak bisa diselamatkan. Sebenarnya ada alternatif lain yang dapat dilakukan agar bank-bank yang mengalami krisis tidak dilikuidasi yaitu dengan cara merger dengan bank-bank yang masih beroperasi dengan baik.

Hendaknya Merger didasarkan pada pendekatan profesional, sedangkan pendekatan profesional itu banyak ragamnya (Gunarni Soeworo, 2001):

1. Pendekatan kinerja finansial. Misalnya, rasio-rasio keuangan dan kekuatan asset dan sekaligus potensi permodalan. Bank yang memiliki rasio kecukupan modal (*Capital AdequasiRatio* atau CAR) rendah merger dengan yang memiliki CAR tinggi.
2. Pendekatan bisnis. Misalnya merger bank yang mampu menjaring dana dengan bank yang kurang mampu mencari dana di satu sisi. Di sisi lain, merger bank yang mampu menyalurkan kredit dengan bank yang tidak mampu menyalurkan kredit.

3. Pendekatan infrastruktur. Misalnya, bank yang hebat di bidang teknologi informasi digabungkan dengan bank tidak unggul dibidang teknologi informasi di satu sisi. Di sisi lain merger bank yang bercabang banyak dengan bank yang cabangnya sedikit.
4. Pendekatan kapabilitas. Misalnya, bank yang mampu mengelola resiko atau organisasi pendukung dengan bank yang tidak mampu sama sekali mengelola resiko dari satu sisi.

Jika keempat pendekatan itu dipakai, selain mengurangi kegagalan merger ke titik paling rendah pun dapat ditekan. Akan tetapi selama ini langkah merger, khususnya setelah krisis lebih banyak disebabkan kebijakan pemerintah. Bisa saja terjadi asalkan sebelumnya menggunakan pendekatan sinergi dan tetap memperhatikan aspek kelemahan dan kelebihan masing-masing bank yang akan digabung. Sebab, merger suka rela rasanya juga sulit dilakukan di Indonesia saat ini.

Dorongan merger ternyata tidak hanya muncul di perbankan negara-negara berkembang atau yang baru mengalami krisis, dan perbankannya direstrukturisasi. Di Negara-negara industri maju, hal yang sama juga terjadi (Mucharor Djalil, 2001). Misalnya, di Amerika Serikat, Jerman, maupun Jepang. Bahkan jumlah uang yang terlibat dalam merger tersebut sangat besar. Misalnya merger Travelers Group dan Citicorp yang diumumkan pada tahun 1998 dengan nama baru Citi Group, perusahaan induk Citi Bank, melibatkan dana US\$ 73 miliar. Merger antar benua

pada 1999 antara Deutsche Bank di Jerman, Eropa dan Banker Trust di Amerika Serikat ternyata membuat pihak Jerman harus menyediakan dana \$ 10,1 miliar untuk membeli investasi bank Amerika. Untuk kasus merger perbankan di Jepang, Dai-Ichi Kangyo Bank (DKB), Fuji Bank, dan Industrial Bank of Japan menyatakan secara resmi bergabung dalam perusahaan induk Mizuho Holdings, Inc., pada akhir September 2000.

Menurut David Atkinson (2000), analisis perbankan pada Goldman Sachs, di perbankan Jepang ada sekitar 800 bank. Pasar perbankan tersegmentasi dan lebih banyak dari yang dibutuhkan menyebabkan industri perbankan Jepang menjadi tidak efisien. Bank-bank menghabiskan dana yang besar untuk memperbaharui komputernya. Dengan Merger, bank-bank tersebut dapat memperluas jaringan lebih besar dengan biaya yang sama (The Asian Wall Street Journal, 2000). Dai-Ichi Kangyo Bank (DKB), Fuji Bank, dan Industrial Bank of Japan (IBJ) membawa beberapa keuntungan: (1). Merger tiga bank ini dapat memberikan jasa dan produk bank yang banyak jenisnya dan luas jangkauannya. Mulai dari deposito dan kredit pemilikan rumah sampai dengan pelayanan *investment banking* bagi nasabah korporasi. (2). IBJ sekarang dapat menjadi *investment banking* di bank baru, menjadi penjamin (*underwriter*) dalam penerbitan obligasi, serta penyedia jasa konsultasi merger dan akuisisi. (3). Dai-Ichi Kangyo Bank (DKB), Fuji Bank merupakan bank yang kuat dalam ritel daripada dalam korporasi. Jadi, tampaknya bukan hanya karena restrukturisasi bank-bank perlu merger. Ternyata, bank-bank di

Negara industri maju pun melakukan merger lantaran ingin meraih keuntungan. Sedangkan di Indonesia merger diharapkan membentuk *core banks* yang mempunyai daya saing kuat dan mampu menggerakkan perekonomian nasional. Merger dinilai sebagai salah satu upaya konsolidasi perbankan. Keputusan merger sebaiknya berdasarkan mekanisme pasar. (Gunarni Soeworo, 2002)

Keputusan Merger dan akuisisi juga diambil oleh perusahaan-perusahaan perbankan di Indonesia. Dari 101 bank yang merger dan akuisisi, 71 bank dilikuidasi dan hanya 30 bank yang masih beroperasi itupun tidak berlangsung lama. Sebab, mereka hanya mampu bertahan hingga tahun 1998. Sebanyak 18 bank dibekukan dan dilikuidasi. Selebihnya 12 bank, masih beroperasi hingga tahun 2001 (InfoBank 2001). Penelitian yang dilakukan oleh Sutrisno (1998) diketahui bahwa dari 57 kasus Merger dan Akuisisi selama 1990-1997, 10 kasus diantaranya merupakan Merger dan Akuisisi perusahaan perbankan. Payamta dan Nursholikah (2001) dalam penelitiannya yang diukur dengan rasio CAMEL tidak terdapat perbedaan tingkat kinerja bank sebelum dan sesudah merger.

Setelah krisis moneter di Indonesia melahirkan Bank Mandiri hasil merger empat bank pemerintah yang pada tahun 2002 menjadi bank terbesar dengan aset Rp 248,884 triliun. Kemudian sembilan bank menjadi Bank Danamon dengan aset Rp 54,297 triliun, kemudian muncul Bank Permata hasil merger lima bank dengan aset Rp 32,636 triliun. Merger Bank Permata untuk menciptakan struktur modal



yang kuat, keuangan yang sehat, dan daya saing yang kuat. Juga merger Bank Artha Graha dan Arta Pratama menjadi Artha Graha. (Agus Martowardoyo, 2002).

Bank Indonesia kemudian meluncurkan Arsitektur Perbankan Indonesia (API) yang pada dasarnya hendak menata perbankan secara kelembagaan pada tanggal 20 Januari 2004, sebagai langkah agar perbankan kembali menjadi satu industri yang andal, terpercaya, dan mampu menopang pertumbuhan ekonomi bangsa sehingga menjadi industri yang sehat, kokoh, kuat dan efisien. Setelah dicanangkan API ternyata hanya satu bank yang melakukan merger itupun karena bank-bank tersebut dimiliki oleh satu orang yaitu merger bank CIC, Pikko, Danpac menjadi Century Internasional.

Hasil restrukturisasi dan konsolidasi perbankan tersebut diharapkan membuat permodalan bank menjadi lebih baik dan mampu beroperasi secara efisien dari sisi teknologi informasi dan sumber daya manusia. Perbankan juga diharapkan memiliki kemampuan membuka pangsa pasar yang lebih luas.

Kondisi itu tercermin dari perbandingan data pada saat merger dan setelah merger dilakukan dari masing-masing bank hasil merger setelah adanya program restrukturisasi dan rekapitalisasi. Terlihat dalam tabel 1.1 adanya kondisi tidak sebagaimana yang diharapkan sebab adanya penurunan laba, simpanan pihak ketiga dan kredit yang disalurkan.

**Tabel .1.1**  
**Profil Kondisi Bank Sebelum, Saat dan Setelah Merger**  
**Bank Artha Graha, Bank Mandiri, Bank Permata, Bank Danamon.**

| Keterangan                                  | Beban Bunga (jutaan Rp) | Beban Non Bunga (jutaanRp) | Laba Sebelum Pajak (jutaan Rp) | Simpanan Pihak Ketiga (jutaan Rp) | Kredit yang disalurkan (jutaan Rp) | Jumlah Kantor Cabang (kantor) | Jumlah Pegawai (Orang) | Jumlah ATM (unit) |
|---------------------------------------------|-------------------------|----------------------------|--------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|------------------------|-------------------|
| Bank Artha Graha                            | 747,399                 | 85,912                     | 12,039                         | 1,742,730                         | 1,131,072                          | 21                            | 943                    | 2                 |
| Bank Artha Pratama                          | 268,810                 | 236,045                    | 7,851                          | 740,141                           | 934,526                            | 35                            | 741                    |                   |
| <b>Juml.Saat Merger 1998</b>                | 1,016,209               | 321,957                    | 19,890                         | 2,482,871                         | 2,065,598                          | 56                            | 1,684                  | 2                 |
| <b>Bank Artha Graha Setelah Merger 1999</b> | 537,221                 | 155,123                    | 3,974                          | 1,408,198                         | 1,737,980                          | 75                            | 943                    | 2                 |
| Bank Bumi Daya                              | 4,403,366               | 5,807,838                  | 79,087                         | 3,358,659                         | 24,799,445                         | 222                           | 7,958.                 | 13                |
| Bank Dagang Negara                          | 5,138,265               | 2,101,399                  | 100,059                        | 8,198,574                         | 29,815,678                         | 199                           | 8,682.                 |                   |
| Bank Exim.                                  |                         |                            |                                |                                   |                                    | 269                           | 6,486                  |                   |
| Bapindo                                     | 1,549,515               | 1,486,945                  | 1,586,207                      | 14,019,519                        | 13,707,325                         | 90                            | 3,061                  |                   |
| <b>Juml.Saat Merger 1998</b>                | 11,091,146              | 9,396,182                  | 1,686,266                      | 25,576,752                        | 68,322,448                         | 780                           | 26,187                 | 13                |
| <b>Bank Mandiri Setelah Merger 1999</b>     | 4,324,122               | 520,336                    | -6,812,882                     | 141,278,238                       | 21,830,299                         | 612                           | 14,500                 | 13                |
| Bank Bali                                   | 1,160,123               | 472,302                    | 136,975                        | 11,373                            | 2,036,044                          | 539                           | 5,983.                 | 258               |
| Bank Universal                              | 1,408,391               | 424,467                    | -1,328,524                     | 12,995                            | 5,523,190                          | 65                            | 2,440                  | 235               |
| Bank Artha Media                            | 165,496                 | 30,298                     | -32,610                        | 860                               | 541,097                            | 22                            | 334                    |                   |
| Bank Patriot                                | 23,090                  | 12,939                     | -8,608                         | 163                               | 91,517                             | 10                            | 207                    |                   |
| Bank Prima Ekspres                          | 140,407                 | 61,050                     | -249,335                       | 1,369                             | 709,248                            | 29                            | 9                      |                   |
| <b>Juml.Saat Merger2001</b>                 | 2,897,507               | 1,001,056                  | -1,482,102                     | 26,760                            | 8,901,096                          | 665                           | 8,973                  | 258               |
| <b>Bank Permata Setelah Merger 2002</b>     | 1,718,452               | 1,134,339                  | -856,566                       | 21,845,854                        | 7,280,071                          | 863                           | 6,264.                 | 493               |
| Bank Danamon                                | 6,416,341               | 2,990,345                  | -5,195,462                     | 19,180,220                        | 3,590,540                          | 483                           | 11,416                 | 713               |
| Bank Duta                                   | 1,205,941               | 1,327,712                  | -2,054,960                     | 4,980,652                         | 431,065                            | 91                            | 2,855                  | 138               |
| Bank Tamara                                 | 940,730                 | 323,453                    | -1,027,288                     | 3,222,113                         | 224,568                            | 86                            | 2,306                  | 5                 |
| Bank Rama                                   | 256,467                 | 512,515                    | -626,773                       | 1,153,670                         | 140,030                            | 22                            | 991                    | 11                |
| BankTiara Asia                              | 769,976                 | 141,454                    | 10,145                         | 1,024,533                         | 835,888                            | 32                            | 1,002                  | 24                |
| Bank Jaya                                   | 296,894                 | 339,342                    | -532,325                       | 1,381,060                         | 249,202                            | 29                            | 678                    | 28                |
| Bank Risyad Salim                           | 633,901                 | 184,996                    | -379,786                       | 3,226,518                         | 515,185                            | 36                            | 639                    | 46                |
| Bank Nusa                                   | 2,181,442               | 1,053,717                  | -3,246,466                     | 4,030,297                         | 1,427,746                          | 59                            | 2,024                  | 44                |
| Bank Pos                                    | 41,167                  | 129,376                    | -195,837                       | 580,386                           | 79,328                             |                               | 808                    | 39                |
| <b>Juml Saat Merger2000</b>                 | 12,842,859              | 7,002,910                  | -13,248,752                    | 38,779,449                        | 7,493,552                          | 838                           | 22,719.                | 1,048             |
| <b>Bank Danamon Setelah Merger 2001</b>     | 3,781,091               | 1,129,849                  | 300,165                        | 21,969,657                        | 15,694,324                         | 470                           | 13,151                 | 739               |

Sumber : Data yang diolah dari Bank Indonesia, Bisnis Indonesia

Merger dan akuisisi merupakan keputusan yang diambil oleh bank sebagai langkah strategis (Setiyanti Purwengtyas, 2002) yang dapat dilakukan untuk

memperbaiki kinerja bank, sehingga bank dapat lebih efisien dalam menjalankan usahanya. Dengan menjalankan usaha yang efisien maka bank tersebut diharapkan mampu meraih kembali kepercayaan masyarakat terhadap bank itu sendiri maupun system perbankan secara keseluruhan. Pada sisi lain, efisiensi kinerja sebuah bank dapat pula dijadikan tolok ukur kesehatan bank tersebut. Secara intuisi dapat dikatakan bahwa bank yang sehat akan mendapat dukungan dan kepercayaan dari masyarakat, serta mampu menghasilkan laba yang optimal. Di sisi lain, pengukuran suatu kinerja agar diperoleh suatu hasil yang efisien juga dapat memberi arah pada keputusan strategis yang menyangkut perkembangan bank tersebut dimasa mendatang. Kinerja merupakan status organisasi dibandingkan dengan pesaingnya, atau terhadap suatu standar; baik standar internal maupun standar eksternal. Kinerja bank sebagai suatu organisasi bersifat multidimensional, sehingga harus ditentukan atas dasar berbagai profil ukuran. Profil ukuran yang banyak digunakan antara lain: ekonomi, efektifitas dan efisiensi.

Mengukur efisiensi suatu organisasi seperti bank bukanlah perkara yang mudah. Kendala dalam pengukuran efisiensi menurut Shafer dan Terry (2002) disebabkan oleh beberapa faktor:

1. Organisasi bank merupakan suatu kumpulan berbagai ragam perilaku ataupun sumber daya yang kompleks. Oleh karena itu sulit untuk memperoleh ukuran efisiensi organisasi bank yang absolut. Kondisi ini akan mengarah penggunaan nilai efisiensi relatif (perbandingan atas penggunaan sumber daya/inputs untuk

mendapatkan suatu hasil/outputs dari sebuah organisasi bank dibandingkan dengan nilai efisiensi relatif organisasi bank lain yang sejenis) mengantikan nilai absolute tersebut.

2. Organisasi bank tersusun dari proses transformasi yang multi dimensional dimana selalu banyak input yang dimanfaatkan untuk menghasilkan banyak output pula.

Untuk mendapatkan suatu nilai ukuran yang menunjukkan efisiensi suatu organisasi secara keseluruhan yang bersifat skalar haruslah terlebih dahulu diperoleh suatu bobot organisasi tersebut. Bagaimanapun juga bobot input dan output yang dinyatakan sebelumnya ini selalu kurang dalam melingkupi seluruh nilai yang mempengaruhinya baik eksternal maupun internal. Di dalam teori perusahaan dan analisis biaya dinyatakan bahwa perusahaan-perusahaan sejenis yang survive apabila mereka memiliki kiat produksi tersendiri dan manajemen yang efisien yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain sejenis dengan pasar yang sama.

Efisiensi dapat didefinisikan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input), atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu input yang dipergunakan. Suatu perusahaan dapat dikatakan efisien menurut Syafaroedin Sabar, (1989):

1. Mempergunakan jumlah unit input yang lebih sedikit dibandingkan dengan

jumlah input yang dipergunakan oleh perusahaan lain dengan menghasilkan jumlah output yang sama.

2. Menggunakan jumlah unit input yang sama, dapat menghasilkan jumlah output yang lebih besar.

Menurut Akhmad Syakir Kurnia (2004) dalam beberapa pengukuran efisiensi perbankan ada dua pendekatan yang biasa digunakan yaitu pendekatan produksi dan pendekatan intermediasi. Dalam pendekatan produksi, bank ditempatkan sebagai unit kegiatan ekonomi yang melakukan usaha menghasilkan output berupa jasa simpanan kepada nasabah penyimpan maupun jasa pinjaman kepada nasabah peminjam dengan menggunakan seluruh input yang dikuasainya. Sedangkan dalam pendekatan intermediasi, bank ditempatkan sebagai unit kegiatan ekonomi yang melakukan transformasi berbagai bentuk dana yang dihimpun ke dalam berbagai bentuk pinjaman. Konsekuensi adanya dua pendekatan dalam mengukur efisiensi bank adalah perbedaan dalam menentukan input dan output. Penentuan input dan output yang paling menonjol antara pendekatan produksi dengan pendekatan intermediasi adalah dalam memperlakukan simpanan. Dalam pendekatan produksi simpanan diperlakukan sebagai output, karena simpanan merupakan jasa yang dihasilkan (diproduksi) melalui kegiatan bank. Sedangkan dalam pendekatan intermediasi simpanan ditempatkan sebagai input karena dari simpanan yang dihimpun bank akan mentransformasikannya ke dalam berbagai bentuk aset yang menghasilkan, terutama pinjaman yang diberikan.

Berger dan Humphrey (1997) dalam Casu & Molyneux (2003) menyatakan bahwa pendekatan intermediasi merupakan pendekatan yang lebih tepat untuk mengevaluasi kinerja lembaga keuangan secara umum karena karakteristik lembaga keuangan sebagai *financial intermediation*.

Untuk itu bank merger dan akuisisi menjadi bahan kajian dalam penelitian ini sebab bank merger dan akuisisi merupakan hasil upaya restrukturisasi dan rekapitalisasi perbankan yang belum mencerminkan kondisi kinerja bank yang ideal bagi perbankan sebagaimana tujuan merger menurut Smith (1996), merger bank dimaksudkan untuk mengurangi biaya tenaga kerja, biaya overhead dan mengombinasikan antara efisiensi yang telah dicapai oleh partner merger, dan mengurangi jumlah cabang yang tingkat operasionalnya *overlapping* antara satu cabang dengan cabang lain.

Dalam penelitian ini kinerja bank merger dan akuisisi diukur dengan menggunakan efisiensi dengan pendekatan intermediasi, sebagaimana yang digunakan oleh Benyamin dkk. (2001) yang mengadopsi dari Avkira(1999A) dan Akhmad Syakir Kurnia (2004).

Ukuran efisiensi yang digunakan adalah efisiensi operasional bank mengacu kepada pendapat Anthanassopaulus et.al (1997) bahwa tujuan pokok bank adalah sebagai *front office* untuk meraih pasar dengan 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 sebagaimana penelitian Kesowo (2001), Erwinta S. dan Wilson A. (2004) adalah sebagai berikut:

Kesowo (2001) berusaha menguji hubungan antara tingkat efisiensi operasional terhadap kinerja profitabilitas 40 bank umum swasta nasional devisa di Indonesia (1995-1999). Hasil regresi memberikan bukti semakin efisien kinerja operasional suatu bank maka keuntungan yang diperoleh akan semakin besar.

Erwinta S. dan Wilson A. (2004) meneliti 20 bank dengan asset terbesar pada tahun 2002 dengan alat analisis Data Envelopment Analysis (DEA) sedangkan yang diukur adalah nilai efisiensi operasional relatif (atas variable operasional seperti ROE, LDR, dan BOPO); bank yang efisien dijadikan acuan bagi bank-bank yang tidak efisien, dan target rasio dari bank yang tidak efisien. Dari 20 bank yang diteliti hanya 3 bank yang relatif efisien selebihnya yaitu 17 bank menunjukkan kinerja kurang baik bila dibandingkan dengan bank yang relatif efisien (*best practice*). Hasil penelitiannya menunjukkan dari 3 bank yang efisien ada 2 bank asing yaitu Deutsche Bank , HSBC dan satu bank swasta nasional yaitu Bank Bukopin yang relatif efisien (*best practice*).

Erwinta S. dan Wilson A. (2004) juga meneliti efisiensi kantor cabang bank dengan menggunakan DEA, hasilnya 50 % (21 dari 40) kantor cabang bank telah beroperasi secara relatif efisien dibandingkan seluruh kantor cabang. Nilai ini mengindikasikan bahwa kantor cabang belumlah secara optimal memanfaatkan sumber daya yang ada (jumlah pegawai, jumlah ATM, jumlah kantor, biaya umum

dan administrasi) guna menghasilkan keluaran yang sesuai (jumlah nasabah, posisi simpanan pihak ketiga, jumlah debitur, posisi kredit dan total pendapatan).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini sebagaimana yang digunakan oleh Benyamin dkk. (2001) yang mengadopsi penelitian Avkira (1999A), Erwinta S. dan Wilson A. (2004) dengan beberapa perubahan yaitu pendekatan intermediasi untuk efisiensi operasional dengan variabel-variabel jumlah pegawai, jumlah ATM, jumlah cabang, posisi simpanan pihak ketiga sebagai input dan kredit yang disalurkan sebagai outputnya.

Sedangkan ukuran efisiensi dari sudut profitabilitas yaitu efisiensi profitabilitas merupakan perbandingan antara laba perusahaan dan investasi atau ekuitas yang dipergunakan untuk memperoleh laba tersebut. Makin besar perolehan laba dibandingkan dengan investasi atau ekuitas perusahaan maka makin efisien perusahaan tersebut memanfaatkan fasilitas perusahaan (Mas'ud Machfoedz, 1999). Jadi apabila laba yang diperoleh sebagai output ternyata lebih besar daripada investasi atau ekuitas yang dikeluarkan dalam hal ini beban bunga dan biaya tenaga kerja serta biaya overhead sebagai input maka bank tersebut memiliki efisiensi profitabilitas.

Untuk penelitian ini efisiensi profitabilitas dengan variabel-variabel beban bunga, beban non bunga sebagai input dan laba sebelum pajak sebagai output. Sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Mas'ud Machfoedz (1999), Setiyanti Purwengtyas (2002), Dyah Nirmalawati T (2001) adalah sebagai berikut:



Mas'ud Machfoedz (1999) bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang pengaruh krisis moneter pada kinerja perusahaan dari sisi efisiensi dengan menggunakan rasio keuangan (Profitabilitas terdiri dari ROA, ROE, kinerja jangka pendek terdiri dari CR, Inventory Turnover, kinerja jangka panjang terdiri dari Total assets to total liabilities dan Debt to Equity ratio), menunjukkan secara signifikan ada perbedaan efisiensi kinerja perusahaan sebelum dan sesudah krisis moneter. Dari keenam rasio yang digunakan, hanya Debt to Equity ratio dan Current Ratio yang menunjukkan perbedaan yang signifikan.

Setiyanti Purwengtyas (2002) meneliti 10 BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang, dengan metode DEA hasilnya ada perbedaan sumber daya sehingga mempengaruhi efisiensi operasional (input nya terdiri sumber daya: jumlah jam kerja manajemen dan staf, jumlah pakai computer, luas ruang dan lingkungan mikro : jumlah rekening tabungan, jumlah aplikasi kredit, sedang outputnya jumlah total waktu yang diperlukan untuk melayani semua pekerjaan pelayanan, begitu juga perbedaan sumber daya juga mempengaruhi efisiensi profitabilitas (input nya terdiri sumber daya: jumlah jam kerja manajemen dan staf, jumlah pakai computer, luas ruang dan lingkungan mikro: jumlah rekening tabungan, jumlah aplikasi kredit, sedang outputnya laba yang diperoleh dalam jangka waktu satu tahun).

Dyah Nirmalawati T (2001), meneliti dampak merger dan akuisisi dengan ROE untuk menghitung profitabilitas dari OLS dan DEA untuk menghitung

efisiensi. Hasilnya bahwa merger antar bank di Indonesia tidak mempunyai pengaruh positif terhadap profitabilitas dan tidak meningkatkan efisiensi industri perbankan.

Alat analisis yang digunakan adalah DEA sebab metode ini yang mampu memberikan suatu cara untuk mengukur kinerja bank merger dan akuisisi, sehingga dapat menggambarkan di dalam mengelola sumber daya (input) menjadi hasil kerja (output) yang menunjukkan ukuran efisiensi relatif suatu bank merger dan akuisisi. Dengan metode DEA (Erwinta S, 2004) ini selain mampu untuk (a) Mengukur nilai efisiensi relatif suatu bank, juga (b) Dapat memberikan petunjuk bank mana yang dapat dijadikan acuan perbaikan (*best practice*) bagi bank yang *inefisien* (c) Memberikan patokan nilai potensial perbaikan sumber daya dan hasil kerja yang *inefisien* (*bench-marking kuantitatif*) disamping itu juga (d) Memberikan gambaran kondisi seberapa besar potensi perbaikan yang yang telah ditetapkan dapat berpengaruh terhadap *return* yang *inefisien* (*return to scale*). Lebih lanjut hasil pengukuran ini juga (e) Dapat dimanfaatkan oleh pihak manajemen bank untuk melakukan ekspansi ataupun restrukturisasi.

Pertama kali metode DEA diperkenalkan oleh Charnes, Cooper dan Rhodes (CCR) pada tahun 1978, dan telah banyak digunakan baik oleh literatur dalam negeri maupun luar negeri. Di dalam negeri metode ini telah digunakan oleh R. Nugroho Purwantoro (2003), Erwinta S, (2004), Akhmad Syakir Kurnia (2004) Selain itu sebagaimana dikutip dalam Carnes, et al (2001) Model DEA juga sudah

cukup beragam tidak hanya model CCR (Charnes, Cooper dan Rhodes) dan BCC (Banker-Charnes-Cooper) namun ada juga model ADDITIVE. Dan menurut penelitian yang dilakukan oleh Erwinta S (2005) dari berbagai model DEA yang paling signifikan adalah model DEA CCR (B) untuk data laporan keuangan industri perbankan di Indonesia. Kajian tentang pendekatan DEA dalam analisis laporan keuangan sebagai bahan komparasi analisis rasio telah dilakukan oleh Feroz, et al (2003) dan Ta-ho & Song-zhu (2004). Menurut keduanya metode DEA dapat digunakan untuk menganalisis laporan keuangan dengan satu pendekatan *mendisaggregate* Return On Equity (ROE) menggunakan model DuPont. Alat analisis DEA juga dipakai oleh :

Wade D. Cook, Moez Hababbou and Gordon S. Robert (2000) di Tunisia memakai pendekatan intermediasi dan produksi alat analisis yang digunakan adalah DEA dan Regresi. Meneliti 10 bank di Tunisia dengan hasil bank asing lebih efisien dan semakin tinggi kredit macetnya maka semakin tidak efisien begitu juga banknya makin besar ukurannya makin efisien. Bank pemerintah dan swasta mempunyai perbedaan efisiensi bank.

Benyamin dkk. (2001) di New Zealand 1989-1998 dengan 7 kasus merger. Dimana alasan merger dan akuisisi adalah untuk memperoleh efisiensi yang lebih baik dalam penggunaan sumber daya, seperti biaya operasional yang lebih murah atau untuk memperbesar pendapatan dengan biaya yang sama. Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan intermediasi dengan alat analisis DEA

sebagaimana yang digunakan Avkiran (1999A) dengan output : net interest income, non interest income, commercial loans, consumer loans, housing loans and investment sedangkan inputnya : interest expense, non interest expense, number of staff (full time equivalent), deposit, other purchased capital, physical capital (fixed assets and equipment), demographics and competition. Benyamin Liu dkk. (2001) menggunakan: (1).Model 1 setelah 1990 dengan inputs: Interest expense, non-interest expense dan outputs: Net interest income, non-interest income. (2). Model 2 setelah 1990 dengan input: Interest expense, non-interest expense dan outputs: Customer deposits, Net loans and advances, Operating income. (3). Model 3 sebelum 1990 dengan input: Interest expense, non-interest expense, dan outputs: Deposits, Loans and advances, Operating income. Setelah merger dan akuisisi terdapat 6 bank hasil merger dan akuisisi, hasilnya hanya satu bank merger lebih efisien dari yang lain, lima bank sesuai target merger.

Dyah Nirmalawati T (2001), meneliti dampak merger dan akuisisi dengan ROE untuk menghitung profitabilitas dari OLS dan DEA untuk menghitung efisiensi. Hasilnya bahwa merger antar bank di Indonesia tidak mempunyai pengaruh positif terhadap profitabilitas dan tidak meningkatkan efisiensi industri perbankan.

Setiyanti Purwengtyas (2002) meneliti 10 BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang, dengan metode DEA hasilnya ada perbedaan sumber daya sehingga mempengaruhi efisiensi operasional (inputnya terdiri sumber daya:

jumlah jam kerja manajemen dan staf, jumlah pakai computer, luas ruang dan lingkungan mikro: jumlah rekening tabungan, jumlah aplikasi kredit, sedang outputnya jumlah total waktu yang diperlukan untuk melayani semua pekerjaan pelayanan, begitu juga perbedaan sumber daya juga mempengaruhi efisiensi profitabilitas (input nya terdiri sumber daya : jumlah jam kerja manajemen dan staf, jumlah pakai computer, luas ruang dan lingkungan mikro : jumlah rekening tabungan, jumlah aplikasi kredit, sedang outputnya laba yang diperoleh dalam jangka waktu satu tahun).

Much.Hartana Iswandi Putra (2003) menganalisis efisiensi industri perbankan di Indonesia sebanyak 45 bank devisa tahun 2001-2002 menggunakan DEA dengan output : beban bunga, beban operasional dan beban non operasional. Sedangkan input : pendapatan bunga, pendapatan operasional dan pendapatan non operasional. Hasilnya dari 45 bank devisa tahun 2001, 12 bank efisien dan 33 bank belum efisien. Tahun 2002, terdapat 14 bank efisien dan 31 bank tidak efisien.

Akhmad Syakir Kurnia (2004) meneliti dengan pendekatan *financial intermediasi* dari sebelas bank terbesar di Indonesia mengukur efisiensi relatif bank dengan menggunakan pendekatan DEA. Hasil penelitiannya diketahui seluruh bank pemerintah tidak efisien dan hanya ada empat bank swasta yang efisien dan hanya satu bank asing yang efisien.

Penelitian ini mengkaji bank merger dan akuisisi dengan ukuran kinerja bank dengan ukuran efisiensi berdasar efisiensi operasional dan efisiensi

profitabilitas dengan pendekatan intermediasi untuk mengetahui perbedaan saat dan setelah bank merger dan akuisisi menggunakan alat analisis DEA (Data Envelopment Analysis) yang nantinya dalam pembahasan selanjutnya dengan singkatan DEA.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang telah diketahui bahwa bank merger dan akuisisi ternyata belum menunjukkan hasil sebagaimana yang diharapkan terlihat pada profil saat dan setelah merger dalam tabel: 1.1, dan hasil penelitian yang dilakukan oleh Benjamin Liu dan David Tripe (2001), hanya satu bank yang efisien diatas rata-rata dari 6 bank. Wade D. Cook, Moez Hababbou and Gordon S. Robert (2000) menyatakan bank pemerintah lebih efisien, Dyah Nirmalawati T (2001) menyatakan bahwa merger dan akuisisi tidak mempunyai pengaruh terhadap profitabilitas dan efisiensi bank, begitu juga Akhmad Syakir Kurnia (2004) dimana bank pemerintah tidak efisien dan hanya ada empat bank swasta yang efisien dan hanya satu bank asing yang efisien.

Oleh karena itu pertanyaan penelitian ini adalah: “Apakah efisiensi perbankan yang meliputi aspek efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas menjadi berbeda setelah melakukan Merger dan Akuisisi? “

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian.**

Untuk menganalisis apakah kinerja perbankan yang meliputi aspek efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dengan menggunakan model Data Envelopment Analysis (DEA) akan berbeda sebelum dan sesudah Merger dan Akuisisi.

#### **1.3.2 Kegunaan Penelitian.**

1. Sebagai masukan bagi para pengambil keputusan perusahaan perbankan yang melakukan merger dan akuisisi dalam melakukan analisisnya.
2. Memberikan kontribusi keilmuan yang diharapkan mampu memberikan manfaatnya di dalam dunia pendidikan atau akademis maupun dalam dunia praktis.
3. Memberikan alternatif penggunaan pendekatan DEA sebagai alat analisis bagi dunia pendidikan atau akademisi maupun praktisi, sebab alat ini mampu memberikan solusi membuat kebijakan bagi dunia praktis.
4. Memberikan masukan bagi investor pemilik saham dari bank yang merger dan akuisisi dalam pengambilan keputusan.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN**

#### **TEORITIS**

#### **2.1 Telaah Pustaka**

##### **2.1.1 Efisiensi Bank**

Efisiensi dapat didefinisikan sebagai perbandingan antara keluaran (output) dengan masukan (input), atau jumlah keluaran yang dihasilkan dari satu input yang dipergunakan. Suatu perusahaan dapat dikatakan efisien menurut Syafaroedin Sabar, (1989) (1) Mempergunakan jumlah unit input yang lebih sedikit dibandingkan dengan jumlah input yang dipergunakan oleh perusahaan lain dengan menghasilkan jumlah output yang sama, (2) Menggunakan jumlah unit input yang sama, dapat menghasilkan jumlah output yang lebih besar

Secara keseluruhan efisiensi perbankan berupa:

1. Efisiensi Skala (scale efficiency): Bank dikatakan mencapai efisiensi dalam skala ketika bank bersangkutan mampu beroperasi dalam skala hasil yang konstan (constant return to scale).
2. Efisiensi dalam Cakupan (scope efficiency): Efisiensi cakupan tercapai ketika bank mampu beroperasi pada diversifikasi lokasi.

Efisiensi Keuntungan penghematan skala dan cakupan (*economies of scale & scope*) yang diharapkan berupa (Koch & MacDonald, 2000):



- a). Skala, keanekaragaman produk (*product diversity*), identifikasi merek, yang dapat menghasilkan manfaat melalui penjualan produk dalam jumlah dan variasi yang lebih banyak kepada pelanggan.
  - b). Penggunaan biaya tetap yang diperlukan untuk identifikasi merek, distribusi aneka macam produk dan jasa, dan kebutuhan pengeluaran yang besar untuk membiayai teknologi yang diperlukan.
  - c). Meningkatkan *leverage* operasional yang dihasilkan dengan cara berbagai biaya *overhead* dari sumber operasional dan pendanaan yang lebih besar.
  - d). Mengurangi risiko penghasilan, yang bisa memperbesar nilai suatu waralaba dengan cara menciptakan produk-produk dan sumber pendapatan yang lebih variatif.
3. Efisiensi Alokasi (*allocative efficiency*): Efisiensi Alokasi tercapai ketika bank mampu menentukan berbagai output yang memaksimalkan keuntungan.
  4. Efisiensi Teknis (*technical efficiency*): Efisiensi Teknis pada dasarnya menyatakan hubungan antara input dan output dalam suatu proses produksi.
  5. Efisiensi Skala Ekonomi (*economies of scale*): Efisiensi Skala Ekonomi pada dasarnya adalah berupa penghematan biaya (Mudrajad Kuncoro & Suhardjono, 2002,hal 416), cara yang ditempuh adalah dengan :
    - 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 system antar cabang, termasuk penggunaan internet

*Penghematan biaya* ini berhubungan dengan pengurangan biaya non bunga yang tinggi jika bank yang terlibat merger masih bekerja secara independent. Penghematan biaya bisa terjadi ketika kedua bank yang terlibat dalam merger dan akuisisi memiliki banyak duplikasi dalam hal tenaga kerja, staf, kantor cabang produk dan jasa yang ditawarkan, sehingga operasional bank menjadi tidak efisien.

Dalam beberapa pembahasan tentang efisiensi bank juga dikenal konsep efisiensi  $x$  (*x-efisiensi*) yang didefinisikan sebagai rasio biaya minimal yang dikeluarkan untuk menghasilkan sejumlah output tertentu. Efisiensi  $x$  ini meliputi baik inefisiensi teknis maupun kesalahan karena penggunaan input yang berlebihan dan alokasi yang tidak efisien atau kesalahan dalam menentukan dan memilih kombinasi input yang konsisten dengan harga-harga relatif.

Dalam beberapa pengukuran efisiensi perbankan (Akhmad Syakir Kurnia, 2004) ada dua pendekatan yang biasa digunakan yaitu pendekatan produksi dan pendekatan intermediasi. Dalam pendekatan produksi, bank ditempatkan sebagai unit kegiatan ekonomi yang melakukan usaha menghasilkan output berupa jasa

simpanan kepada nasabah penyimpan maupun jasa pinjaman kepada nasabah peminjam dengan menggunakan seluruh input yang dikuasainya. Sedangkan dalam pendekatan intermediasi, bank ditempatkan sebagai unit kegiatan ekonomi yang melakukan transformasi berbagai bentuk dana yang dihimpun ke dalam berbagai bentuk pinjaman.

Konsekuensi adanya dua pendekatan dalam mengukur efisiensi bank adalah perbedaan dalam menentukan input dan output. Penentuan input dan output yang paling menonjol antara pendekatan produksi dengan pendekatan intermediasi adalah dalam memperlakukan simpanan. Dalam pendekatan produksi simpanan diperlakukan sebagai output, karena simpanan merupakan jasa yang dihasilkan (diproduksi) melalui kegiatan bank. Sedangkan dalam pendekatan intermediasi simpanan ditempatkan sebagai input karena dari simpanan yang dihimpun bank akan mentransformasikannya ke dalam berbagai bentuk asset yang menghasilkan, terutama pinjaman yang diberikan.

Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan intermediasi. Pendekatan ini digunakan karena pertimbangan fungsi utama bank sebagai lembaga perantara yang menghimpun dana dari masyarakat yang kelebihan dana kepada masyarakat yang membutuhkan dana. Pertimbangan lain adalah karakteristik dan sifat dasar bank yang melakukan transformasi asset yang berkualitas dari simpanan yang dihimpun. Meskipun tidak ada kesepakatan umum dalam pendekatan yang digunakan serta dalam hal menentukan input dan output.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Benjamin Liu dan David Tripe (2001) di New Zealand meneliti dampak merger dan akuisisi terhadap efisiensi operasional pada 7 bank yang melakukan merger dan akuisisi antara 1989 sampai 1998 dengan alat analisis DEA. Hasilnya hanya satu bank yang lebih efisien dari target dan empat bank secara nyata efisien setelah merger. Sedangkan penelitian di Tunisia yang dilakukan oleh Wade D. Cook, Moez Hababbou and Gordon S. Robert (2000) memakai pendekatan intermediasi dan produksi alat analisis yang digunakan adalah DEA dan Regresi. Meneliti 10 bank di Tunisia dengan hasil bank asing lebih efisien dan semakin tinggi kredit macetnya maka semakin tidak efisien begitu juga banknya makin besar ukurannya makin efisien. Bank pemerintah dan swasta mempunyai perbedaan efisiensi, bank pemerintah lebih tidak efisien. Akhmad Syakir Kurnia (2004) meneliti dengan pendekatan *financial intermediasi* dari sebelas bank terbesar di Indonesia mengukur efisiensi relatif bank dengan menggunakan pendekatan DEA. Dengan output kredit, aktiva lancar, pendapatan operasional; kemudian untuk inputnya berupa simpanan pihak ketiga dan biaya operasional untuk menghindari bias keseluruhannya dibagi dengan total asset. Hasil penelitiannya diketahui seluruh bank pemerintah tidak efisien dan hanya ada empat bank swasta yang efisien dan hanya satu bank asing yang efisien.

### **2.1.2. Ukuran Efisiensi**

Mengukur efisiensi suatu organisasi seperti bank bukanlah perkara yang mudah. Kendala dalam pengukuran efisiensi menurut Shafer dan Terry (2002) disebabkan oleh beberapa faktor. Pertama, organisasi bank merupakan suatu kumpulan berbagai ragam perilaku ataupun sumber daya yang kompleks. Oleh karena itu sulit untuk memperoleh ukuran efisiensi organisasi yang absolut. Kondisi ini akan mengarah penggunaan nilai efisiensi relatif (perbandingan atas penggunaan sumber daya/inputs untuk mendapatkan suatu hasil/outputs dari sebuah organisasi dibandingkan dengan nilai efisiensi relatif organisasi lain yang sejenis) menggantikan nilai absolute tersebut. Kedua, organisasi bank tersusun dari proses transformasi yang multi dimensional dimana selalu banyak input yang dimanfaatkan untuk menghasilkan banyak output pula. Untuk mendapatkan suatu nilai ukuran yang menunjukkan efisiensi suatu organisasi bank secara keseluruhan yang bersifat scalar, haruslah terlebih dahulu diperoleh suatu bobot organisasi bank tersebut. Bagaimanapun juga bobot input dan output yang dinyatakan sebelumnya ini selalu kurang dalam melingkupi seluruh nilai yang mempengaruhinya baik eksternal maupun internal. Di dalam teori perusahaan dan analisis biaya dinyatakan bahwa perusahaan-perusahaan sejenis yang survive apabila mereka memiliki kiat produksi tersendiri dan manajemen yang efisien yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain sejenis dengan pasar yang sama.

Untuk menentukan apakah suatu kegiatan dalam organisasi itu termasuk efisien atau tidak maka prinsip-prinsip atau persyaratan efisiensi harus terpenuhi, yaitu sebagai berikut. (Ibnu Syamsi, 2004): (1) Efisiensi harus dapat diukur, (2) Efisiensi mengacu pada pertimbangan rasional, (3) Efisiensi tidak boleh mengorbankan kualitas, (4) Efisiensi merupakan teknis pelaksanaan (5) Pelaksanaan efisiensi harus disesuaikan dengan kemampuan organisasi yang bersangkutan, (6) Efisiensi itu ada tingkatannya, bisa dengan prosentase.

### **2.1.3. Efisiensi Operasional Bank**

Efisiensi Operasional Bank mengacu kepada pendapat Anthanassopaulus et.al (1997) bahwa tujuan pokok bank bank adalah sebagai *front office* untuk meraih pasar dengan 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. Sebagaimana penelitian Kesowo (2001) berusaha menguji hubungan antara tingkat efisiensi operasional terhadap kinerja profitabilitas 40 bank umum swasta nasional devisa di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga berusaha untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan kinerja bank umum swasta nasional devisa di Indonesia per tahun pengamatan 1995-1999, dan untuk mengetahui ada tidaknya kinerja profitabilitas antar bank-bank yang menjadi obyek penelitian. Model yang dipergunakan sebagaimana yang pernah digunakan oleh Lloyd-Williams dan

Molyneux (1994) untuk menganalisa struktur dan kinerja perbankan di Spanyol.

Model tersebut adalah sebagai berikut:

$$P = a_0 + a_1 CR + a_2 MS + a_3 X_1$$

Di mana P adalah indikator laba, CR merupakan *Concentration ratio* yang merupakan *proxy* ukuran struktur pasar, MS merupakan ukuran pangsa pasar, dan X adalah variabel kontrol yang memasukkan karakteristik *firm-specific* yang berupa *capital to asset ratio*, *loans to deposits ratio*, *bank assets*, variabel *dummy kepemilikan*, bernilai 1 jika merupakan *publicly quared* atau *private banks*, 0 jika merupakan *mutual bank*, *dummy* variabel bernilai 1 jika termasuk dalam tujuh besar bank, 0 jika tidak termasuk. Kemudian oleh Kesowo dimodifikasi mengingat ketersediaan data menjadi:

$$ROA = a_0 + a_1 MSDN + a_2 BOPO + a_3 CAR + a_4 LDR + a_5 W_i + a_6 B_i$$

Dimana, ROA adalah *Return On Assets*. Digunakan ROA karena selain merupakan ukuran profitabilitas bank, rasio ini sekaligus merupakan indikator efisiensi manajerial bank yang mengindikasikan kemampuan manajemen dalam mengelola aset-asetnya untuk memperoleh keuntungan (Rose, 1996). MSDN adalah pangsa pasar dana pihak ketiga yang dihimpun oleh masing-masing bank secara individu. BOPO merupakan rasio biaya operasional per pendapatan operasional, yang menjadi *proxy* efisiensi operasional seperti yang digunakan oleh Bank Indonesia. CAR adalah Capital Adequasi Ratio untuk mewakili faktor risiko; LDR adalah *Loans to deposits Ratio*, untuk mewakili ukuran likuiditas bank,  $W_i$  adalah variabel

*dummy* waktu yang berjumlah empat tahun untuk mengukur apakah ada perbedaan kinerja profitabilitas bank antartahun. *Bi* adalah variabel *dummy* bank yang berjumlah 39 untuk mengukur apakah ada perbedaan antarbank swasta dalam kinerja profitabilitasnya. Hasil regresi ini memberi bukti semakin efisien kinerja operasional suatu bank maka keuntungan yang diperoleh akan semakin besar. Bagi manajemen bank, hal ini menunjukkan pentingnya memperhatikan pengendalian biaya sehingga dapat menghasilkan rasio BOPO yang sesuai dengan keuntungan yang ditetapkan oleh otoritas moneter (Mudrajad Kuncoro, Suhardjono, 2002).

Penelitian Setiyanti Purwengtyas (2002) terhadap 10 BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang dengan alat analisis DEA dari penelitiannya diperoleh hasil bahwa ada perbedaan sumber daya sehingga mempengaruhi efisiensi operasional, begitu juga perbedaan sumber daya juga mempengaruhi efisiensi kualitas.

Berdasarkan pertimbangan dan acuan tersebut serta menilai kondisi bank yang diteliti maka pendekatan yang digunakan adalah pendekatan efisiensi operasional dengan variabel-variabel jumlah pegawai, jumlah ATM, jumlah cabang, simpanan pihak ketiga sebagai input dan kredit yang disalurkan sebagai output.

#### **2.1.4. Efisiensi Profitabilitas**

Efisiensi profitabilitas yaitu perbandingan antara laba perusahaan dan investasi atau ekuitas yang dipergunakan untuk memperoleh laba tersebut. Makin



besar perolehan laba dibandingkan dengan investasi perusahaan maka makin efisien perusahaan tersebut memanfaatkan fasilitas perusahaan (Mas'ud Machfoedz, 1999). Jadi apabila laba yang diperoleh sebagai output ternyata lebih besar daripada investasi yang dikeluarkan dalam hal ini beban bunga dan biaya tenaga kerja serta biaya overhead sebagai input maka bank tersebut memiliki efisiensi profitabilitas.

Kemampuan bersaing dalam mengerahkan dana masyarakat maupun dalam menyalurkan dana tersebut kepada masyarakat yang dibutuhkan sebagai modal usaha. Dengan adanya efisiensi pada lembaga perbankan terutama efisiensi biaya maka akan diperoleh tingkat keuntungan yang optimal, penambahan jumlah dana yang disalurkan, biaya lebih kompetitif, peningkatan pelayanan kepada nasabah, keamanan dan kesehatan perbankan yang meningkat (Berger, et al., 1993).

Iwardono S.P. dan Darmawan, (2000), dalam penelitiannya menggunakan konsep efisiensi mengacu pada efisiensi ekonomi dan efisiensi teknis. Efisiensi ini dianalisis menggunakan pendekatan *Profit Function*. Hasil penelitian pada kelompok Bank Pemerintah, Bank Swasta Nasional, dan Bank Asing (1991-1996), bahwa Bank Pemerintah memiliki tingkat efisiensi teknis paling tinggi dibandingkan dengan Bank Swasta Nasional dan Bank Asing. Sedangkan Bank Asing memiliki tingkat efisiensi relatif tinggi dibandingkan dengan bank swasta nasional devisa. Untuk Bank swasta nasional devisa memiliki tingkat efisiensi yang rendah atau bahkan mengalami inefisien bila dibandingkan kelompok bank lainnya.

Susty Ambarraiani (2003), meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat efisiensi pada industri perbankan di Indonesia. Hasil analisisnya dengan menggunakan koefisien regresi linier berupa efisiensi atas pengelolaan bank dapat diukur antara lain melalui *Return On Asset*, *Return On Equity*, *Profit Margin*, dan *Asset Turn Over*. Perkembangan indikator-indikator efisiensi menunjukkan bahwa masing-masing indikator efisiensi tersebut tidak mengalami perubahan yang signifikan dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1996, dan kemudian secara umum mengalami penurunan pada tahun 1997. Disamping itu, secara umum bank asing mempunyai tingkat efisiensi yang lebih tinggi dibandingkan kelompok bank yang lain.

Menurut penelitian Muchamad Hartana Iswandi Putra (2003) menganalisa efisiensi industri perbankan di Indonesia dengan menggunakan DEA antara tahun 2001-2002. Hasilnya dari 45 bank devisa, tahun 2001 terdapat 12 bank devisa efisien dan 33 bank devisa yang belum efisien. Tahun 2002 ada 14 bank devisa yang sudah efisien dan 31 bank devisa lainnya belum efisien.

Dyah Nirmalawati T (2001) dalam penelitiannya bertujuan untuk melihat dampak merger antar bank di Indonesia terhadap profitabilitas, penelitian ini dilakukan pada bank persero, bank umum, bank swasta nasional devisa dan non devisa tahun 1995-2000 dengan ROE untuk menghitung profitabilitas dari OLS dan DEA untuk menghitung efisiensi. Hasilnya bahwa merger antar bank di Indonesia

tidak mempunyai pengaruh positif terhadap profitabilitas dan tidak meningkatkan efisiensi industri perbankan.

Penelitian Alias Radam, M. Azali, A.M. , Dayang Affizazah & Neila Aisha (2000), peneliti dari Universitas Putra Malaysia ; meneliti tingkat efisiensi dan produktifitas dari bank-bank komersial di Indonesia sejak tahun 1991-1999 dengan menggunakan kerangka acuan dari Data Envelopment Analysis (DEA) dan Index Produktivitas Malmquist. Hasilnya mengidikasikan secara teknis pada batas waktu selama observasi, walaupun terdapat kemunduran pada produktivitas dalam tahun 1997 sebagai dampak dari krisis keuangan.

Setiyanti Purwengtyas (2002) meneliti 10 BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang, dengan metode DEA hasilnya ada perbedaan sumber daya sehingga mempengaruhi efisiensi operasional (input nya terdiri sumber daya: jumlah jam kerja manajemen dan staf, jumlah pakai computer, luas ruang dan lingkungan mikro : jumlah rekening tabungan, jumlah aplikasi kredit, sedang outputnya jumlah total waktu yang diperlukan untuk melayani semua pekerjaan pelayanan, begitu juga perbedaan sumber daya juga mempengaruhi efisiensi profitabilitas (input nya terdiri sumber daya : jumlah jam kerja manajemen dan staf, jumlah pakai computer, luas ruang dan lingkungan mikro : jumlah rekening tabungan, jumlah aplikasi kredit, sedang outputnya laba yang diperoleh dalam jangka waktu satu tahun).

Berdasarkan acuan tersebut diatas maka pendekatan yang dipergunakan adalah efisiensi profitabilitas dengan variabel beban bunga dan beban non bunga sebagai input dan laba sebelum pajak sebagai output.

### **2.1.5 Merger**

Istilah “*merger*” berasal dari kata kerja “*merge*” yang berarti “menggabungkan atau memfungsikan” (Jhon M.E. & Hassan S, 1990; 378). Menurut pakar hukum bisnis Indonesia memberikan pengertian merger, seperti berikut :

1. Bacelius Ruru, mengartikan *merger* sebagai penggabungan usaha dari dua atau lebih perusahaan yang pada akhirnya bergabung ke dalam salah satu perusahaan yang telah ada sebelumnya.
2. Kartini Mulyadi, mengartikan *merger* sebagai transaksi dua atau lebih perseroan menggabungkan usaha mereka berdasarkan peraturan perundang-undangan yang ada, sehingga hanya satu perseroan yang tinggal.
3. Christian Wibisono, mengartikan *merger* sebagai penggabungan dua badan usaha yang relatif berimbang kekuatannya, sehingga terjadi kombinasi baru yang saling menguntungkan.

Dari beberapa pengertian *merger* yang telah disebutkan, pada dasarnya ada kesamaan di dalam unsur-unsur pengetian *merger*, yaitu :

1. **Merger** atau penggabungan perusahaan adalah salah satu cara penyatuan perusahaan, di samping peleburan perusahaan (konsolidasi) dan pengambilalihan perusahaan (akuisisi).
2. **Merger** melibatkan dua pihak, yaitu satu perusahaan yang menerima penggabungan dan satu atau lebih perusahaan yang menggabungkan diri;
3. Perusahaan yang menerima penggabungan akan menerima pengambilalihan seluruh saham, harta kekayaan, hak, kewajiban, dan utang perusahaan yang menggabungkan diri.

Jika dianalisis dalam berbagai aspek, sebenarnya banyak alternatif latar belakang mengapa perlunya tindakan *merger* bagi perusahaan-perusahaan, baik perusahaan dalam kondisi sehat maupun tidak sehat. Secara umum *merger* perusahaan dilatarbelakangi oleh beberapa faktor yaitu :

**a. Meningkatkan Efisiensi**

Dengan diadakan *merger* penggabungan akan meningkatkan efisiensi kerja, karena akan melahirkan sinergi manajemen, sinergi operasional, dan sinergi keuangan, serta mendatangkan keuntungan yang berlipat ganda. Bila manajemen perusahaan A kurang efisien dibandingkan dengan perusahaan B, maka *merger* dapat menjadi jalan untuk meningkatkan efisiensi, dengan catatan kedua perusahaan memiliki bidang usaha yang sama, sehingga para manajer memiliki landasan pengetahuan yang relatif sama tentang kegiatan usaha yang dikelola, seperti *merger* bank yang memiliki jenis usaha yang sama.

#### **b. Penganekaragaman Bidang Usaha atau Diversifikasi**

Penganekaragaman bidang usaha atau diversifikasi dapat juga menjadi motivasi yang melatarbelakangi terjadinya suatu *merger*. Dengan memiliki bidang usaha yang beranekaragam, maka suatu perusahaan dapat menjaga stabilitas pendapatan. Misalnya divisi kartu kredit mengalami penurunan pendapatan, sedangkan di bidang lain seperti divisi KPR mengalami peningkatan penjualan sehingga secara keseluruhan pendapatan perusahaan tetap terjaga.

#### **c. Meningkatkan Penguasaan Pangsa Pasar (Market Share)**

Penggabungan dua atau lebih perusahaan yang bersaing menjual produk yang sama, seperti bank, secara teoritis akan meningkatkan penguasaan pangsa pasar secara berlipat ganda.

#### **d. Pengurangan Kewajiban Pembayaran Pajak**

Dengan adanya *merger* dua perusahaan akan mengurangi kewajiban pembayaran pajak, misalnya perusahaan A adalah perusahaan yang senantiasa mendapatkan keuntungan yang besar, sedangkan perusahaan B baru mulai meraih keuntungan kecil yang setelah bertahun-tahun mengalami kerugian, sehingga perusahaan B memiliki fasilitas pembebasan pajak. Dengan digabungkannya dua perusahaan tersebut, maka fasilitas yang dimiliki perusahaan B akan beralih ke perusahaan A yang kemudian digunakan oleh perusahaan A untuk mengurangi perhitungan kewajiban pajaknya. Pada umumnya bentuk *merger* ini berbentuk “*Merger Konglomerat*”.

**e. Penilaian harta yang lebih rendah dari yang sebenarnya**

Dengan diadakan *merger* perusahaan penerima penggabungan akan memperoleh keuntungan dari selisih harga harta milik perusahaan yang digabungkan, yang disebabkan oleh beberapa hal :

1. Kinerja perusahaan rendah mengakibatkan harga saham menjadi rendah;
2. Bidang usaha perusahaan tersebut kurang diminati oleh investor;
3. Perusahaan tersebut menerapkan kebijaksanaan pembayaran deviden yang terbatas, sehingga tidak diminati investor, dan akibatnya harga saham menjadi turun.

**f. Ingin meningkatkan prestise**

Kadang-kadang terjadinya *merger* tidak karena motivasi ekonomi, tetapi karena motivasi ingin meningkatkan prestise. Dengan melakukan merger perusahaan akan makin meningkat pesat, dan hal ini akan meningkatkan prestise direksi perusahaan tersebut. (Joni Emirzon - 2005, hal 52-53)

**2.1.5.1 Bentuk-bentuk Merger**

Ditinjau dari sudut bentuknya, *merger* dapat di bagi atas tiga kelompok yaitu :

**b. Ditinjau dari sudut kegiatan usaha perusahaan yang terlibat**

1. **Merger Horisontal.** Yaitu *merger* yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang mempunyai jenis dan tingkatan usaha yang sama, dan sebelumnya justru

saling bersaing di didalam memproduksi barang / jasa yang sama, atau menjual / memasarkan barang atau jasa yang sama dalam suatu wilayah pemasaran.

2. **Merger Vertikal**, yaitu *merger* yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bergerak di dalam bidang/jenis yang sejenis, tetapi berbeda dalam tingkat operasinya.
3. **Merger Konglomerat**, yaitu *merger* yang di lakukan oleh perusahaan-perusahaan yang saling tidak mempunyai hubungan, baik dalam arti horizontal maupun vertical. (Joni Emirzon - 2005, hal 53).

Istilah merger dan akuisisi sering dipergunakan untuk menunjukkan penggabungan dua perusahaan atau lebih dan kemudian tinggal nama salah satu perusahaan yang bergabung. Berikut ini terdapat beberapa definisi dari merger. Merger adalah suatu penggabungan perseroan, dimana sebuah perseroan mengambil alih satu atau lebih perseroan yang lain. Setelah pengambilalihan tersebut, maka perseroan yang diambil alih dibubarkan atau dilikuidasi. Sehingga eksistensinya sebagai badan hukum lenyap. Dengan demikian kegiatan usahanya dilanjutkan oleh perseroan yang mengambilalih (Marcel ; 1992). Sementara itu Husnan (1991) menyatakan merger adalah kombinasi penggabungan (*merger*) dari dua perusahaan, dimana salah satu perusahaan tersebut hilang dan hanya satu yang tetap hidup.

Mekanisme merger sebenarnya dapat dilaksanakan baik untuk tujuan penyelamatan (*Rescue*) maupun untuk tujuan pengembangan usaha (*Improving*



*Business*). Bagi bank bermasalah, merger dengan bank lain yang lebih besar dan sehat merupakan pilihan yang menguntungkan, penyelamatan oleh bank lain yang kuat akan mengurangi masalah likuiditas karena memperoleh tambahan dana segar (*Fresh Money*). Untuk pengembangan usaha maka merger bertujuan mempercepat berkembangnya bisnis dan operasi serta keuntungan lebih cepat jika dibandingkan dengan perkembangan alamiah.

Menurut Smith (1996), merger bank dimaksudkan untuk mengurangi biaya tenaga kerja, biaya overhead dan mengombinasikan antara efisiensi yang telah dicapai oleh partner merger, dan mengurangi jumlah cabang yang tingkat operasionalnya overlapping antara satu cabang dengan cabang lain.

Penelitian Wardiah (2001) memberikan gambaran kinerja bank pemerintah yang melakukan merger. Penilaian kinerja perbankan diukur berdasarkan aspek-aspek CAMEL yang meliputi aspek *Capital, Asset Quality, Management, Earnings* dan *Likudity*. Metode penelitian dirancang untuk melihat perbedaan kinerja bank sebelum dan sesudah merger dengan alat analisis uji statistic non parametric yaitu Mann-Whitney Test. Hasil penelitian CAR sesudah merger menunjukkan perbaikan *Asset Quality* sesudah merger lebih baik dari sebelumnya ini menunjukkan merger mampu mengoptimalkan aktiva yang dimiliki. Sedangkan aspek manajemen diproksi dengan Net Interest Margin ternyata tidak ada perbedaan yang signifikan antara sebelum dan sesudah merger, karena fungsi intermediasi belum pulih. Dari sisi Earning yang diukur dengan ROA juga tidak ada perbedaan yang signifikan

sebelum maupun sesudah merger, begitu juga Biaya operasional dan Pendapatan operasional tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan antara sebelum dan sesudah merger. Untuk likuiditas tidak ada perbedaan yang signifikan baik sebelum maupun sesudah merger.

#### **2.1.6 Akuisisi**

Akuisisi adalah pengambilalihan kepemilikan suatu bank yang mengakibatkan beralihnya pengendalian terhadap bank. (SK Dir. BI No. 32/51/KEP/DIR pasal 1)

Pengambilalihan kepemilikan dapat berupa pembelian sebagian terbesar atau seluruhnya saham-saham dari perusahaan lainnya itu. Masing-masing perusahaan baik perusahaan yang mengambil alih maupun perusahaan yang diambil alih tetap mempertahankan aktivitasnya, identitasnya, dan kedudukannya sebagai perusahaan-perusahaan yang mandiri. Pengambilalihan perusahaan ini sering diistilahkan dengan “*Acquisition*”, “*Take Over*”, dan “*Overname*”, yaitu pengambilalihan suatu perusahaan (perusahaan target) oleh perusahaan lainnya (perusahaan raider) melalui penawaran untuk membeli sebagian atau seluruh saham dari perusahaan target dengan harga yang lebih tinggi dari nilai harga pasar yang normal.

Akuisisi, jika dilihat di kamus berarti “*the act of becoming the owner of certain property*”, sementara itu, Lipton dan A Herzberg (1991) menerangkan

pengambilalihan dengan ungkapan berikut, *take overs provide a mechanism, whereby company asset come under the control of a person, invariably accompany, which believes it can utilize the asset in a more sufficient way than was previously the case*". Disini tampak adanya tindakan atau mekanisme yang mengakibatkan adanya aset oleh satu pihak, dan pihak yang mengabilalih ini dapat mengelola aset yang ada secara lebih efisien dibandingkan jika hal itu dilakukan oleh perseroan sebelumnya.

Pengertian secara luas dari akuisisi adalah pembelian hak atas suatu bagian perusahaan lain, sehingga akuisitor (perusahaan pembeli) dapat menguasai atau mengambil alih perusahaan lain (*target company*) dengan melalui control terhadapnya. Dapat juga dikatakan bahwa akuisisi adalah pengambilalihan perusahaan oleh perusahaan lainnya yang dapat ditempuh dengan dua cara, yaitu yang pertama dengan mengambil alih aset perusahaan yang diambil alih. Misalnya, mesin-mesin, pabrik-pabrik. Sementara cara kedua, adalah membeli saham-saham dari perusahaan yang mengambil alih (Rudhi Prasetya, 1995). Akuisisi saham perusahaan merupakan salah satu bentuk akuisisi yang paling umum ditemui dalam kegiatan akuisisi, sebagai contohnya adalah banyak perbankan nasional dalam kurun waktu 1970-an sampai 1980-an, seperti Panin yang telah mengakuisisi Bank Lingga Arta, bank Pembangunan Ekonomi, dan Bank Pembangunan Sulawesi, juga terjadi pada BCA yang telah mengakuisisi Bank Sarana Indonesia, Bank Gemari, dan Indo Commercial Bank. Perusahaan yang mengakuisisi itu biasanya

merupakan perseroan besar yang mempunyai dana yang cukup kuat, luas operasi usahanya, memiliki manajemen yang baik, serta biasanya tergolong dalam kelompok konglomerat.

Ada perbedaan antara akuisisi saham dan akuisisi aset perseroan, akuisisi saham akan mengakibatkan perubahan mayoritas kepemilikan saham dan ada kemungkinan campur tangan dalam manajemen, karena segala untung rugi dan tanggung jawab serta risiko beralih kepada pemegang saham dan manajemen baru . Sebaliknya, bila dilakukan akuisisi terhadap aset perseroan yang biasanya berupa tanah, bangunan, mesin yang semuanya berupa aktiva tetap, maka pemegang saham lama akan memperoleh dana segar hasil akuisisi tersebut yang akan dipergunakan untuk membayar utangnya kepada pihak kreditur, setelah itu bisa saja perseroan tersebut dilikuidasi. Tujuan akuisisi umumnya antara lain untuk meningkatkan *barrier of market entry* bagi calon pesaing yang akan muncul, memperoleh akses pada teknologi baru atau teknologi yang lebih baik yang dimiliki oleh perusahaan yang menjadi obyek akuisisi, menciptakan penguasaan pangsa pasar yang luas, mendorong harga saham di pasar modal, memperkuat struktur permodalan, dan menjamin kelangsungan perusahaan. (Agus B., 2004)

### **2.1.7 Data Envelopment Analysis (DEA)**

Model DEA muncul didasari pada hasil kerja Farel (1957) yang selanjutnya dikembangkan oleh Charnes et.al. (1978). Charnes menggeneralisasi kerangka

kerja Farel tersebut untuk memasukkan *multiple input* dan *output* yang tidak seimbang dan tidak dapat dibandingkan yang kemudian memformulasikan kembali kerangka kerja tersebut menjadi sebuah model fraksional dan *non linier*, di mana fungsi tujuannya adalah untuk memaksimalkan rasio dari bobot *output* terhadap bobot *input* untuk suatu DMU (Decision Making Unit) tertentu. Adapun fungsi tujuan akan dibatasi oleh kendala-kendala (sama untuk setiap DMU) yaitu rasio dari bobot *output* dibanding bobot *input* yang sama dengan atau lebih kecil dari 1 (satu). Lebih lanjut Charnes menjelaskan bahwa pendekatan DEA menggunakan model *linier programming* (LP) dengan cara membangun suatu unit gabungan hipotesis (seluruh unit di dalam suatu grup referensi DMU tersebut). Oleh karenanya, kinerja dari setiap DMU pada model DEA diukur secara relative terhadap kinerja seluruh DMU yang lain. Unit yang dievaluasi dapat menjadi relative tidak efisien (*inefisien*) jika unit gabungan hipotesis memerlukan *input* lebih kecil untuk memperoleh *output* yang dihasilkan oleh unit yang dievaluasi tersebut atau juga diduga relative efisien (*efisien*) jika unit gabungan memerlukan *input* yang sama ataupun lebih besar dari unit yang dievaluasi. Unit gabungan tersebut adalah sebuah unit hipotesis yang dalam prakteknya beroperasi paling baik (*best practice*) yang menjadi sekumpulan unit yang mana suatu unit inefisien berusaha menyamai tingkat *input* ataupun *output*nya agar supaya memperbaiki tingkat efisiensi operasional unit tersebut.

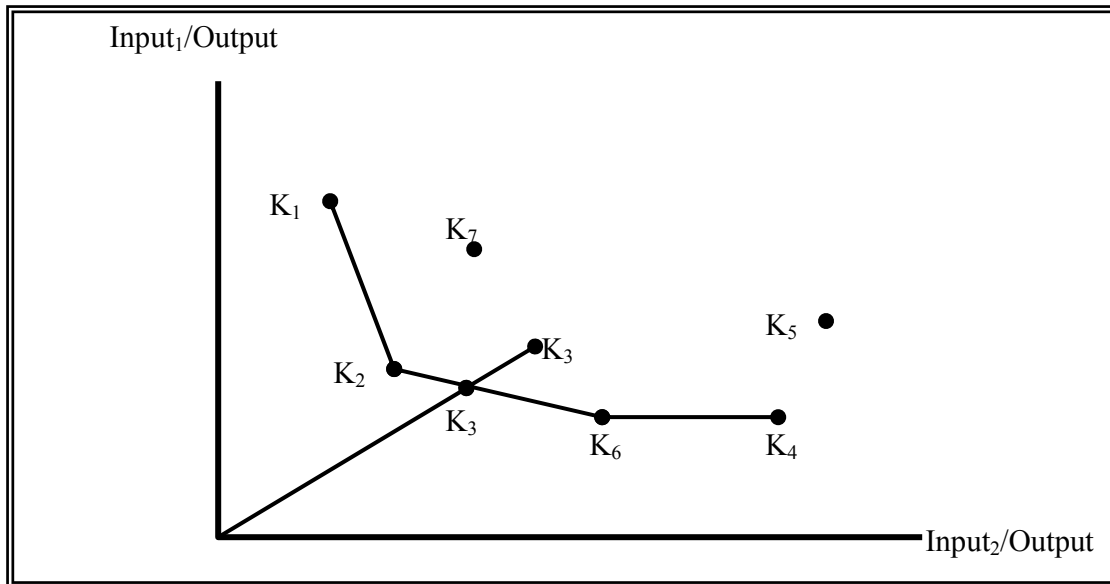
Data Envelopment Analysis (DEA) merupakan salah satu analisis *non parametric* yang biasanya digunakan untuk mengukur efisiensi relative baik antara organisasi bisnis yang berorientasi laba (*profit oriented*) maupun antar organisasi atau pelaku kegiatan ekonomi yang tidak berorientasi laba (*non profit oriented*) yang dalam proses produksi atau aktivitasnya melibatkan penggunaan input-input tertentu untuk menghasilkan output-output tertentu. Selain sebagai alat untuk mengukur efisiensi basis, DEA juga bisa digunakan sebagai alat pengambilan kebijakan untuk meningkatkan efisiensi.

DEA dikembangkan berdasarkan teknik programasi linier (*Linier Programming*) untuk menghasilkan *bestpractise* batasan efisiensi (*efisient frontier*) yang terdiri dari unit-unit yang efisien. Pada model yang berorientasi pada input atau yang meminimalkan input (*input-oriented model*) sebuah unit a dikatakan efisien jika tidak ada k unit yang lain atau kombinasi linier unit-unit lainnya yang menghasilkan *vector output* yang sama dengan nilai *vector input* yang terkecil. Sedangkan pada model yang berorientasi pada *output* (*output-oriented model*), sebuah unit a dikatakan efisien jika tidak ada k unit lainnya atau kombinasi linier unit-unit yang lain yang menghasilkan faktor output yang lebih besar dengan menggunakan faktor input yang sama (Wade D. Cook et.al 2000).

Ada tiga fase perkembangan teori dan analisis efisiensi berdasarkan pendekatan DEA (Sengupta, 2000). Fase pertama dimulai dari konsep efisiensi dalam bidang teknik sebagai rasio antara output-output tertimbang (*weighted*

*output*) terhadap input-input tertimbang (*weighted input*) melalui formulasi programasi linier (Linier Programming) yang dikembangkan oleh Charnes, Cooper dan Rhodes (CCR) pada tahun 1978. Pendekatan yang sama sebelumnya telah dilakukan oleh Farrel (1957) untuk membandingkan efisiensi relatif dengan sampel petani secara *cross section*, meskipun hanya terbatas pada satu output yang dihasilkan oleh masing-masing unit sampel. Fase kedua adalah mulai diperkenalkan konsep efisiensi alokasi yang membawa pada dikenalnya konsep batas biaya (*cost frontier*) disamping konsep batas produksi (*production frontier*). Fase ketiga adalah perkembangan lebih lanjut dari konsep *cost frontier* yaitu pemanfaatan input dan atau output sebagai variabel kebijakan yang bisa dipilih secara optimal oleh unit pelaku ekonomi ketika menghadapi harga pasar dalam pasar persaingan sempurna atau tidak sempurna.

Dalam kasus proses produksi yang hanya melibatkan dua input dan satu output, efisiensi dapat digambarkan secara grafis sebagai berikut:



**Gambar 1.1** *Efficient Frontier* dengan DEA Untuk Kasus Dua Input dan Satu Output Secara Grafis

Garis *Effisiensi Frontier* yang diperoleh melalui analisis DEA menghubungkan Unit Kegiatan Ekonomi (UKE) 1, 2, 6 dan 4 (K1, K2, K6 dan K4). Artinya UKE 1, 2, 6, dan 4 adalah UKE yang produksinya efisien (terletak pada garis *Effisiensi Frontier*) dan merupakan UKE acuan (*reference*). Nilai efisiensi UKE yang efisien adalah satu, sedangkan UKE 3,5 dan 7 adalah UKE yang tidak efisien dibandingkan UKE acuan karena berada di luar garis *Effisiensi Frontier* yang lainnya  $< 1$ .

Nilai efisiensi bagi UKE yang tidak efisien misalnya UKE 3 (K3) adalah rasio antara garis OK3/OK3 yang nilainya  $< 1$ . Bagi UKE 3 yang tidak efisien kebijakan yang bisa diambil untuk meningkatkannya adalah dengan menurunkan rasio input2 / output dan input1 / output menuju titik K3 dimana nilai



K3 diperoleh melalui rata-rata tertimbang input1 / output dan input2 / output pada titik-titik K1, K2, K6 dan K4.

Analisis grafis menjadi sulit dan tidak mungkin dilakukan dalam kasus yang melibatkan banyak input dan output. Misalnya dalam system efisiensi yang terdiri dari n unit pelaku ekonomi (UKE): UKE1, UKE2, UKE3.....UKE<sub>n</sub>. Misalnya terdapat m input dan s output, maka input dan output untuk UKE<sub>j</sub> dinyatakan (X<sub>1j</sub>, X<sub>2j</sub>,.....X<sub>mj</sub>) sedangkan output dinyatakan (y<sub>1j</sub>,y<sub>2j</sub>,.....y<sub>sj</sub>). Selanjutnya input dan output tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk matrik sebagai berikut:

$$X = \begin{matrix} & X_{11} & X_{12} & \dots & X_{1n} \\ & X_{21} & X_{22} & \dots & X_{2n} \\ & \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ & X_{m1} & X_{m2} & \dots & X_{mn} \end{matrix}$$

$$Y = \begin{matrix} & y_{11} & y_{12} & \dots & y_{1n} \\ & y_{21} & y_{22} & \dots & y_{2n} \\ & \cdot & \cdot & \dots & \cdot \\ & y_{m1} & y_{m2} & \dots & y_{mn} \end{matrix}$$

Efisiensi dihitung untuk masing-masing UKE, untuk memperoleh n optimal dengan menggunakan model CCR (Charnes, Cooper dan Rhodes). Misalnya masing-masing UKE yang dievaluasi dinotasikan UKE<sub>j</sub>, Masing-masing UKE<sub>j</sub>

selanjutnya dievaluasi satu persatu dinotasikan dengan  $UKE_o$ , dimana  $o$  mulai dari  $1, 2, \dots, n$ . Bobot input dan bobot output selanjutnya diperoleh dengan *fractional program* sebagai berikut :

$$(FP_o)_{\max} = \theta = \frac{\mu_1 y_{1o} + \mu_2 y_{2o} + \dots + \mu_s y_{so}}{(v_1 x_{1o} + v_2 x_{2o} + \dots + v_m x_{mo})}$$

dengan kendala :

$$\frac{\mu_1 y_{1j} + \dots + \mu_s y_{sj}}{v_1 x_{1j} + \dots + v_m x_{mj}} \leq 1 \quad (j = 1, \dots, n)$$

$$v_1, v_2, \dots, v_m \geq 0$$

$$\mu_1, \mu_2, \dots, \mu_s \geq 0$$

Fungsi kendala menunjukkan bahwa rasio output virtual terhadap input virtual tidak bisa melebihi 1 untuk setiap UKE. Tujuannya adalah untuk memperoleh bobot  $\mu_1$  dan  $v_1$  yang akan memaksimalkan rasio  $UKE_o$ , yaitu UKE yang diamati. Nilai optimal tujuan adalah  $\theta = 1$  (efisien). Fungsi *fractional program* bisa digantikan dengan fungsi programasi linier (*Linier Programming*) sebagai berikut :

$$(LP_o)_{\max} \geq \theta$$

$$= \mu_1 y_{1o} + \dots + \mu_s y_{so}$$

Kendala :

$$v_1 x_{1o} + \dots + v_m x_{mo} = 1$$

$$\mu_1 y_{1j} + \dots + \mu_s y_{sj} \leq v_1 x_{1j} + \dots + v_m x_{mj}$$

$$j = 1, \dots, n$$

$$v_1, v_2, \dots, v_m \geq 0$$

$$\mu_1, \mu_2, \dots, \mu_m \geq 0$$

UKEo dikatakan efisien jika  $\theta^* = 1$  dan terdapat paling satu yang optimal ( $\mu^*$  dan  $v^*$ ) dengan  $\mu > 0$  dan  $v > 0$ .

Metode Data Envelopment Analysis (DEA) yang digunakan untuk mengukur efisiensi relatif ini memiliki kelebihan dibandingkan metode tradisional ekonometri dalam mengukur efisiensi. Sebagai metode non-parametrik salah satu kelebihan DEA adalah tidak membutuhkan asumsi mengenai bentuk fungsi produksi tertentu untuk menghubungkan antara input dan output. Oleh karena itu probabilitas kesalahan spesifikasi berkaitan dengan teknologi produksi sama dengan nol. Namun kekurangan DEA sebagai metode non-parametrik adalah sensitifnya terhadap problem kesalahan pengukuran. Jika terjadi kesalahan pengukuran pada observasi bukan pada batasan (*frontier*) yang diestimasi, maka kesalahan ini akan masuk dalam skor efisiensi. Jika terjadi kesalahan acak (random error) pada observasi pada *frontier*, maka kesalahan ini akan masuk pada skor efisiensi seluruh observasi yang diukur relatif terhadap observasi pada *frontier* sebelumnya.

### **2.1.8 Penelitian Terdahulu**

Penelitian Mas'ud Machfoedz (1999), bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis tentang pengaruh krisis moneter pada kinerja perusahaan dari sisi efisiensi dengan menggunakan rasio keuangan (Profitabilitas terdiri dari ROA, ROE, kinerja jangka pendek terdiri dari CR, Inventory Turnover, kinerja jangka panjang terdiri dari Total assets to total liabilities dan Debt to Equity ratio), hasilnya menunjukkan secara signifikan ada perbedaan efisiensi kinerja perusahaan sebelum dan sesudah krisis moneter. Dari keenam rasio yang digunakan, hanya Debt to Equity ratio dan Current Ratio yang menunjukkan perbedaan yang signifikan. Pendekatan yang dipakai untuk mengukur efisiensi profitabilitas yang dipakai oleh Mas'ud Machfoedz (1999) adalah laba yang diperoleh sebagai output ternyata lebih besar daripada investasi atau ekuitas yang dikeluarkan dalam hal ini beban bunga dan biaya tenaga kerja serta biaya overhead sebagai input maka bank tersebut memiliki efisiensi profitabilitas.

Penelitian Iswardono S.P. dan Darmawan, (2000); diperoleh hasil bahwa variabel pangsa pasar dan biaya depresiasi tidak berpengaruh nyata terhadap efisiensi perbankan (studi kasus Bank-bank devisa di Indonesia tahun 1991-1996). Variabel pangsa pasar tidak berpengaruh terhadap efisiensi perbankan karena perbankan masih terpusat pada bank-bank pemerintah dan sebagian kecil bank swasta devisa, sedangkan bank-bank asing pangsa pasarnya sangat kecil dibandingkan bank pemerintah dan bank swasta. Dari sisi efisiensi teknis ternyata

bank pemerintah memiliki tingkat efisiensi paling tinggi dibandingkan dengan bank swasta devisa dan bank asing.

Penelitian Alias Radam, M. Azali, A.M., Dayang Affizazah & Neila Aisha (2000), peneliti dari Universitas Putra Malaysia ; meneliti tingkat efisiensi dan produktifitas dari bank-bank komersial di Indonesia sejak tahun 1991-1999 dengan menggunakan kerangka acuan dari Data Envelopment Analysis (DEA) dan Index Produktivitas Malmquist. Hasilnya mengidikasikan secara teknis pada batas waktu selama observasi, walaupun terdapat kemunduran pada produktivitas dalam tahun 1997.sebagai dampak dari krisis keuangan.

Benjamin Liu dan David Tripe (2001) di New Zealand meneliti dampak merger dan akuisisi terhadap efisiensi operasional pada 7 bank yang melakukan merger dan akuisisi antara 1989 sampai 1998 dengan alat analisis DEA. Hasilnya hanya satu bank yang lebih efisien dari target dan empat bank secara nyata efisien setelah merger.

Penelitian di Tunisia yang dilakukan oleh Wade D. Cook, Moez Hababbou and Gordon S. Robert (2000) memakai pendekatan intermediasi dan produksi alat analisis yang digunakan adalah DEA dan Regresi. Meneliti 10 bank di Tunisia dengan hasil bank asing lebih efisien dan semakin tinggi kredit macetnya maka semakin tidak efisien begitu juga banknya makin besar ukurannya makin efisien.

Bank pemerintah dan swasta mempunyai perbedaan efisiensi, bank pemerintah lebih tidak efisien.

Penelitian Kesowo (2001) berusaha menguji hubungan antara tingkat efisiensi operasional terhadap kinerja profitabilitas 40 bank umum swasta nasional devisa di Indonesia. Selain itu, penelitian ini juga berusaha untuk mengetahui ada tidaknya perbedaan kinerja bank umum swasta nasional devisa di Indonesia per tahun pengamatan 1995-1999, dan untuk mengetahui ada tidaknya kinerja profitabilitas antar bank-bank yang menjadi obyek penelitian. Model yang dipergunakan sebagaimana yang pernah digunakan oleh Lloyd-Williams dan Molyneux (1994) untuk menganalisa struktur dan kinerja perbankan di Spanyol.

Penelitian Wardiah (2001) memberikan gambaran kinerja bank pemerintah yang melakukan merger. Penilaian kinerja perbankan diukur berdasarkan aspek-aspek CAMEL yang meliputi aspek *Capital, Asset Quality, Management, Earnings* dan *Likudity*. Metode penelitian dirancang untuk melihat perbedaan kinerja bank sebelum dan sesudah merger dengan alat analisis uji statistic non parametric yaitu Mann-Whitney Test. Hasil penelitian CAR sesudah merger menunjukkan perbaikan, *Asset Quality* sesudah merger lebih baik dari sebelumnya ini menunjukkan merger mampu mengoptimalkan aktiva yang dimiliki. Sedangkan aspek manajemen diproksi dengan Net Interest Margin ternyata tidak ada perbedaan yang signifikan antara sebelum dan sesudah merger, karena fungsi intermediasi belum pulih. Dari sisi Earning yang diukur dengan ROA juga tidak ada perbedaan yang signifikan

sebelum maupun sesudah merger, begitu juga Biaya Operasional dan Pendapatan Operasional tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan antara sebelum dan sesudah merger. Untuk likuiditas tidak ada perbedaan yang signifikan baik sebelum maupun sesudah merger.

Payamta dan Nursholikah (2001) dalam penelitiannya yang diukur dengan rasio CAMEL tidak terdapat perbedaan tingkat kinerja bank sebelum dan sesudah merger.

Penelitian Dyah Nirmalawati T (2001) dalam penelitiannya bertujuan untuk melihat dampak merger antar bank di Indonesia terhadap profitabilitas, penelitian ini dilakukan pada bank persero, bank umum, bank swasta nasional devisa dan non devisa tahun 1995-2000 dengan ROE untuk menghitung profitabilitas dari OLS dan DEA untuk menghitung efisiensi. Hasilnya bahwa merger antar bank di Indonesia tidak mempunyai pengaruh positif terhadap profitabilitas dan tidak meningkatkan efisiensi industri perbankan.

Penelitian Setiyanti Purwengtyas (2002) terhadap 10 BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang dengan alat analisis DEA dari penelitiannya diperoleh hasil bahwa ada perbedaan sumber daya sehingga mempengaruhi efisiensi operasional, begitu juga perbedaan sumber daya juga mempengaruhi efisiensi kualitas.

Penelitian Susty Ambarraiani (2003), meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat efisiensi pada industri perbankan di Indonesia. Hasil analisisnya dengan menggunakan koefisien regresi linier berupa efisiensi atas

pengelolaan bank dapat diukur antara lain melalui *Return On Asset*, *Return On Equity*, *Profit Margin*, dan *Asset Turn Over*. Perkembangan indikator-indikator efisiensi menunjukkan bahwa masing-masing indikator efisiensi tersebut tidak mengalami perubahan yang signifikan dari tahun 1994 sampai dengan tahun 1996, dan kemudian secara umum mengalami penurunan pada tahun 1997. Disamping itu, secara umum bank asing mempunyai tingkat efisiensi yang lebih tinggi dibandingkan kelompok bank yang lain.

Menurut penelitian Muchamad Hartana Iswandi Putra (2003) menganalisa efisiensi industri perbankan di Indonesia dengan menggunakan DEA antara tahun 2001-2002. Hasilnya dari 45 bank devisa, tahun 2001 terdapat 12 bank devisa efisien dan 33 bank devisa yang belum efisien. Tahun 2002 ada 14 bank devisa yang sudah efisien dan 31 bank devisa lainnya belum efisien.

Penelitian Erwinta Siswadi dan Wilson Arafat. (2004) meneliti 20 bank dengan asset terbesar pada tahun 2002 dengan alat analisis Data Envelopment Analysis (DEA) sedangkan yang diukur adalah nilai efisiensi operasional relatif (atas variable operasional seperti ROE, LDR, dan BOPO); bank yang efisien dijadikan acuan bagi bank-bank yang tidak efisien, dan target rasio dari bank yang tidak efisien. Dari 20 bank yang diteliti hanya 3 bank yang relatif efisien selebihnya yaitu 17 bank menunjukkan kinerja kurang baik bila dibandingkan dengan bank yang relatif efisien (*best practice*). Hasil penelitiannya menunjukkan ada 2 bank asing yaitu Deutsche Bank, HSBC dan satu bank swasta nasional yaitu Bank



Bukopin yang relatif efisien (*best practice*). Disamping itu Erwinta S. dan Wilson A. (2004) juga meneliti efisiensi kantor cabang bank dengan menggunakan DEA, hasilnya 50 % (21 dari 40) kantor cabang bank telah beroperasi secara relatif efisien dibandingkan seluruh kantor cabang. Nilai ini mengindikasikan bahwa kantor cabang belum sepenuhnya secara optimal memanfaatkan sumber daya yang ada (jumlah pegawai, jumlah ATM, jumlah kantor, biaya umum dan administrasi) guna menghasilkan keluaran yang sesuai (jumlah nasabah, posisi simpanan pihak ketiga, jumlah debitur, posisi kredit dan total pendapatan).

Penelitian Akhmad Syakir Kurnia (2004) meneliti dengan pendekatan *financial intermediasi* dari sebelas bank terbesar di Indonesia mengukur efisiensi relatif bank dengan menggunakan pendekatan DEA. Dengan output kredit, aktiva lancar, pendapatan operasional; kemudian untuk inputnya berupa simpanan pihak ketiga dan biaya operasional untuk menghindari bias keseluruhannya dibagi dengan total asset. Hasil penelitiannya diketahui seluruh bank pemerintah tidak efisien, hanya ada empat bank swasta yang efisien dan hanya satu bank asing yang efisien. Apabila dirangkum dalam suatu tabel maka hasil penelitian yang terdahulu dapat ditunjukkan pada tabel: 2.1.

**Tabel : 2.1. Penelitian Terdahulu**

| Sumber                                                                | Topik                                                                                               | Variabel yang diteliti                                                                                                        | Alat analisis                                                      | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mas'ud Machfoedz (1999)                                               | Pengaruh Krisis Moneter pada Efisiensi Perusahaan Publik di Bursa Efek Jakarta                      | ROA,ROE,Current rasio Inventori Turnover, DER, Total asset to Total Liabilitas Ratio,                                         | Nilai Mean, t-test,                                                | Hasil analisis dan testing hipotesis ditemukan bahwa secara keseluruhan sample menunjukkan secara signifikan perbedaan efisiensi kinerja perusahaan antara sebelum krisis dan sesudah moneter, hanya rasio Debt to Equity ratio keuangan dan Current Ratio yang menunjukkan perbedaan yang signifikan |
| Iwardono S.P. dan Darmawan, (2000)                                    | Analisis Efisiensi Industri Perbankan di Indonesia (Studi kasus Bank-bank Devisa di Ind. 1991-1996) | Keuntungan operasional perbankan, pangsa pasar, perubahan biaya bunga, perubahan biaya tenaga kerja, perubahan biaya okupansi | Regresi linier                                                     | Bank Pemerintah memiliki efisiensi yang paling tinggi dibanding dengan bank swasta dan asing, sedang pangsa pasar pengaruhnya tidak signifikan terhadap tingkat keuntungan yang diperoleh perbankan walaupun mempunyai hubungan yang positif terhadap efisiensi itu sendiri.                          |
| Alias Randam, M. Azali, A.M. , Dayang Affizazah & Neila Aisha (2000), | Rating of Indonesia Commercial                                                                      | tingkat efisiensi dan produktifitas dari bank-bank komersial di Indonesia sejak tahun 1991-1999                               | Data Envelopment Analysis (DEA) dan Index Produktivitas Malmquist. | Hasilnya mengidikasikan secara teknis pada batas waktu selama observasi, walaupun terdapat kemunduran pada produktivitas dalam tahun 1997, sebagai dampak dari krisis keuangan.                                                                                                                       |
| Benjamin Liu dan David Tripe (2001)                                   | New Zealand Bank Mergers                                                                            | Interest expense, non-interest expense,net interest income,                                                                   | DEA                                                                | Hanya satu bank yang efisien sesuai dengan target dan empat bank terlihat efisien setelah merger                                                                                                                                                                                                      |

|                                                         |                                                                                        |                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | and Efficiency Gains                                                                   | non interest income                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                |
| Wade D. Cook, Moez Hababbou and Gordon S. Robert (2000) | Financial Liberalization and Efficiency in Tunisia Banking Industry: DEA Tests         | Interbank loans, customer loans, portfolio investment, illiquid assets, interbank borrowing, deposits, bonds, capital, net profit interest expenses, non interest expenses | DEA, regression analysis                                                                                                                                     | bank asing lebih efisien dan semakin tinggi kredit macetnya maka semakin tidak efisien begitu juga banknya makin besar ukurannya makin efisien. Bank pemerintah dan swasta mempunyai perbedaan efisiensi, bank pemerintah lebih tidak efisien. |
| Wardiah (2001)                                          | Kinerja bank Pemerintah sebelum dan sesudah melakukan merger                           | CAMEL (CAR, Asset, Management, Equitas, Liquiditas)                                                                                                                        | Uji statistic nonparametrik Mann-Whetney Test                                                                                                                | Menunjukkan bahwa ada perbedaan kinerja bank pemerintah sebelum dan sesudah merger                                                                                                                                                             |
| Payamta dan Nursholikah (2001)                          | Pengaruh Merger dan Akuisisi terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan public di Indonesia | CAR, Return on risked assets, Net profit margin ratio, ROA, BOPO, LDR, Rasio Kewajiban bersih call money terhadap aktiva lancer,                                           | Uji Peringkat Wilcoxon ( <i>Wilcoxon's Signed Rank Test</i> ), Uji Jumlah Jenjang ( <i>Wilcoxon's Signed Rank Sum Test</i> ), dan Uji Wilcoxon-Mann Whetney. | Tidak ada perbedaan yang signifikan pada kinerja bank diukur dengan CAMEL untuk sebelum dan sesudah merger dan akuisisi                                                                                                                        |
| Dyah Nirmalawati (2001)                                 | dampak merger antar bank di Indonesia                                                  | ROE untuk menghitung profitabilitas dari OLS dan DEA untung                                                                                                                | OLS dan DEA                                                                                                                                                  | Hasilnya bahwa merger antar bank di Indonesia tidak mempunyai pengaruh positif terhadap profitabilitas dan tidak meningkatkan efisiensi                                                                                                        |

|                                           |                                                                  |                                                                         |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | terhadap profitabilitas, 1995-2000                               | menghitung efisiensi.                                                   |                           | industri perbankan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Setiyanti Purwengtyas (2002)              | 10 BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang                         | Efisiensi operasional, Efisiensi pelayanan dan efisiensi profitabilitas | DEA                       | Hasil penelitiannya, diperoleh hasil bahwa ada perbedaan sumber daya sehingga mempengaruhi efisiensi operasional, begitu juga perbedaan sumber daya juga mempengaruhi efisiensi kualitas.                                                                                                                                                                      |
| Muchamad Hartana Iswandi Putra (2003)     | Analisis Efisiensi industri perbankan di Indonesia 2001-2002     | efisiensi industri perbankan                                            | DEA                       | Hasilnya dari 45 bank devisa, tahun 2001 terdapat 12 bank devisa efisien dan 33 bank devisa yang belum efisien. Tahun 2002 ada 14 bank devisa yang sudah efisien dan 31 bank devisa lainnya belum efisien.                                                                                                                                                     |
| A. Susty Ambarriani (2003)                | Faktor-faktor yang mempengaruhi Efisiensi Perbankan di Indonesia | ROA, ROE, PM,ATO(Asset Turn Over)                                       | Koefisien regresi linier  | Perkembangan indikator-indikator efisiensi menunjukkan bahwa masing-masing indikator efisiensi tidak mengalami perubahan yang signifikan dari tahun 1994 sampai dengan 1996 dan kemudian secara umum mengalami penurunan pada tahun 1997. Disamping itu, secara umum bank asing mempunyai tingkat efisiensi yang lebih tinggi dibandingkan kelompok bank lain. |
| Erwinta Siswadi dan Wilson Arafat. (2004) | Efisiensi Relatif Perbankan di Indonesia                         | ROA, ROE, LDR, NIM                                                      | Data Envelopment Analysis | Dari 20 bank yang diteliti, 7 bank yang relative efisien, selebihnya menunjukkan kinerja yang kurang baik. Model DEA menginformasikan tentang factor-faktor penentu yang                                                                                                                                                                                       |

|                                                  |                                                                            |                                                                                                                                                                                                               |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |                                                                            |                                                                                                                                                                                                               |     | paling dominant dalam menilai efisiensi atau inefisiensinya<br>Suatu bank serta posisi relative terhadap bank lain                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Disamping itu Erwinta S. dan Wilson A. (2004) ). | meneliti efisiensi kantor cabang bank dengan menggunakan DEA,              | Input (jumlah pegawai tinggi, pegawai staf, jumlah ATM, jumlah cabang, biaya umum dan Administrasi)<br>Output (jumlah nasabah, posisi dana pihak ketiga, jumlah debitur, posisi kredit, dan total pendapatan) | DEA | hasilnya 50 % (21 dari 40) kantor cabang bank telah beroperasi secara relatif efisien dibandingkan seluruh kantor cabang. Nilai ini mengindikasikan bahwa kantor cabang belum secara optimal memanfaatkan sumber daya yang ada (jumlah pegawai, jumlah ATM, jumlah kantor, biaya umum dan administrasi) guna menghasilkan keluaran yang sesuai (jumlah nasabah, posisi simpanan pihak ketiga, jumlah debitur, posisi kredit dan total pendapatan). |
| Ahmad Syakir Kurnia (2004)                       | Mengukur Efisiensi Intermediasi Sebelas Bank Terbesar Indonesia Dengan DEA | Kredit, aktiva lancar, pendapatan lain, simpanan, biaya operasional lainnya                                                                                                                                   | DEA | Hasil penelitiannya diketahui seluruh bank pemerintah tidak efisien dan hanya ada empat bank swasta yang efisien dan hanya satu bank asing yang efisien.                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

Sumber : Hasil-hasil penelitian yang diolah.

## 2.2. Kerangka Pemikiran Teoritis

Penelitian-penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat berbagai faktor untuk mengukur kinerja bank sebelum dan setelah merger dan akuisisi.

Penelitian ini menguji kondisi bank sebelum dan setelah merger dan akuisisi dengan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja bank diukur dengan efisiensi, pendekatan yang digunakan adalah pendekatan intermediary adalah sebagai berikut:

1. Efisiensi operasional sebagaimana maksud dan tujuan dari merger dan akuisisi adalah agar lebih efisien secara operasional dari sebelumnya, input –output yang digunakan ada beberapa perubahan disesuaikan dengan penelitian yang pernah dilakukan oleh Erwinta S. dan Wilson A. (2004) dan Setiyanti Purwengtyas (2002) dimana input : Jumlah Pegawai, Jumlah ATM, Jumlah Cabang , Simpanan pihak ketiga, dan outputnya Kredit yang disalurkan.
2. Efisiensi profitabilitas begitu juga tujuan merger dan akuisisi adalah agar laba yang diperoleh setelah merger menjadi berbeda dari sebelumnya.

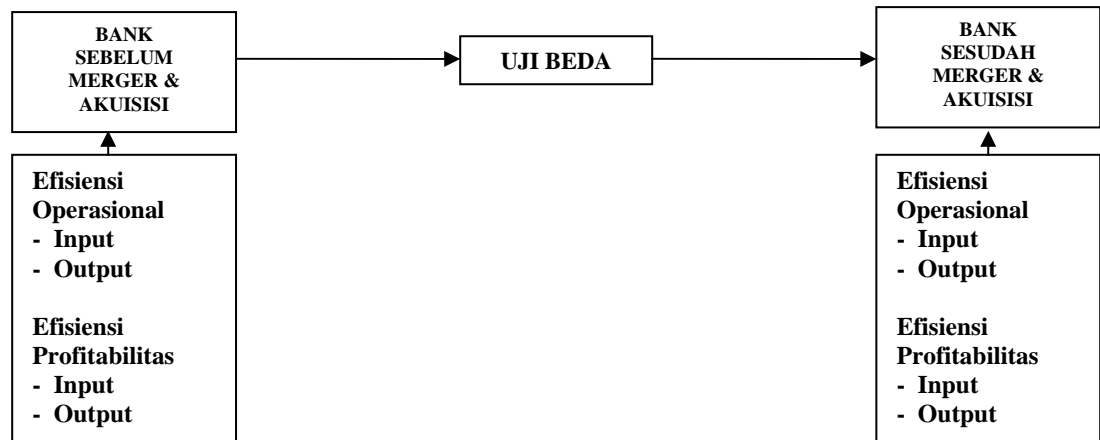
Sebab makin besar perolehan laba dibandingkan dengan investasi perusahaan maka makin efisien perusahaan tersebut memanfaatkan fasilitas perusahaan (Mas'ud Machfoedz, 1999). Jadi apabila laba yang diperoleh sebagai output ternyata lebih besar daripada investasi yang dikeluarkan dalam hal ini beban bunga dan biaya tenaga kerja serta biaya overhead sebagai input maka bank tersebut memiliki efisiensi profitabilitas. Setiyanti Purwengtyas (2002), Dyah Nirmalawati T (2001) juga menggunakan efisiensi profitabilitas. Untuk penelitian ini faktor-faktor yang digunakan adalah input: (sumber daya bank /

biaya yang dikeluarkan / pengorbanan): Beban Bunga, Biaya non bunga, sedangkan output ( peroleh yang diinginkan /hasil): Laba sebelum pajak.

Adapun Gambar: 1 menunjukkan kerangka pemikiran teoritis penelitian. Variabel Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas untuk menguji bank sebelum dan setelah merger dengan alat analisis DEA. Sehingga diketahui apakah ada perbedaan.

**Gambar: 1.2**

**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber: Payamto dan Nur Sholikhah dikembangkan untuk penelitian ini.

## **2.3 Definisi Operasional Variabel dan Hipotesis**

### **2.3.1 Definisi Operasional Variabel**

#### **2.3.1.1 Efisiensi Operasional :**

Merupakan pemakaian sumberdaya yang dimiliki bank untuk meraih pangsa pasar dengan memberi layanan kepada nasabah, mengacu pendapat Anthanassopaulus dkk. (1997). Karena pendekatan yang digunakan adalah pendekatan intermediary dimana simpanan diperlakukan sebagai input dan kredit yang disalurkan sebagai output. Begitu juga penelitian Erwinta S. dan Wilson A. (2004), Ahmad Syakir Kurnia, (2004). Dimana jumlah pegawai yang menjalankan operasional perbankan, jumlah ATM mewakili teknologi yang dipakai dibank dan jumlah cabang yang dimiliki bank untuk menjalankan operasional bank juga jumlah simpanan pihak ketiga kesemuanya itu merupakan sumber daya sebagai input yang dimiliki bank untuk melayani kebutuhan nasabah debitur berupa kredit yang disalurkan sebagai output. Kesemua itu untuk menjalankan fungsi intermediary bank baik sebelum maupun setelah merger dan akuisisi.

#### **2.3.1.2 Efisiensi Profitabilitas :**

Merupakan biaya yang dikeluarkan untuk meraih perolehan yang diinginkan berupa laba. Biaya yang dikeluarkan oleh pihak bank berupa beban bunga dan beban non bunga dalam penelitian ini terdiri biaya tenaga kerja dan biaya overhead merupakan sumber daya yang dikeluarkan oleh bank sebagai



pengorbanan atau input dan hasil yang diinginkan dari pengorbanan yang dikeluarkan adalah laba sebelum pajak sebagai output. Setiyanti Purwengtyas (2002), Dyah Nirmalawati T (2001). Definisi Operasional Variabel apabila diringkas dapat dilihat dalam tabel 2.2:

**Tabel 2.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

| No | Indikator                           | Variabel -variabel     | Keterangan                                                                                                                                                                           | Satuan        |
|----|-------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. | Efisiensi Operasional :<br>Input    | Jumlah pegawai         | Sumber daya yang dimiliki bank dalam bentuk sumber daya manusia yaitu pegawai yang menjalankan operasional perbankan untuk melayani nasabah sehingga bank akan memperoleh pendapatan | Orang         |
|    |                                     | Jumlah ATM             | Sumber daya teknologi yang dimiliki bank dalam hal ini diwakili oleh mesin ATM agar mampu melayani nasabah dengan lebih cepat.                                                       | Mesin         |
|    |                                     | Jumlah Cabang          | Sumber daya yang dimiliki oleh bank dalam bentuk kantor cabang yang dimiliki bank untuk melayani nasabah.                                                                            | Kantor        |
|    |                                     | Simpanan pihak ketiga  | Sumber daya yang dimiliki bank dari penghimpunan dana dari pihak ketiga berupa : giro, tabungan , deposito.                                                                          | Jutaan rupiah |
|    |                                     | Kredit yang disalurkan | Dana yang telah dihimpun kemudian disalurkan dalam bentuk kredit                                                                                                                     | Jutaan rupiah |
|    | Output                              |                        |                                                                                                                                                                                      |               |
| 2. | Efisiensi Profitabilitas :<br>Input | Beban Bunga            | Dalam penghimpunan dana harus mengeluarkan biaya dalam bentuk bunga yang diberikan pada penyimpan pihak ketiga untuk memperoleh hasil diinginkan                                     | Jutaan rupiah |
|    |                                     | Beban non-bunga        | Biaya yang dikeluarkan selain bunga untuk biaya operasional yang harus dikeluarkan untuk memperoleh hasil yang diinginkan berupa biaya tenaga kerja dan biaya overhead               | Jutaan rupiah |
|    |                                     | Laba sebelum pajak     | Laba sebelum pajak sebagai hasil yang diinginkan oleh bank setelah mengeluarkan biaya untuk mendapatkan laba tersebut                                                                | Jutaan rupiah |
|    | Output                              |                        |                                                                                                                                                                                      |               |

Sumber : Data yang diolah

### 2.3.2. Hipotesis

Hipotesa dalam penelitian ini adalah :

- H1:** Terdapat perbedaan Efisiensi Operasional bank sebelum dan sesudah merger dan akuisisi.
- H2:** Terdapat perbedaan Efisiensi Profitabilitas bank sebelum dan sesudah merger dan akuisisi.

### 2.4. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini digunakan analisis statistik berupa Data Envelopment Analysis (DEA) merupakan salah satu analisis *non parametric* yang digunakan untuk menguji efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas pada bank sebelum dan sesudah merger dan akuisisi.

Kemudian dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan :

Uji peringkat Tanda Wilcoxon (*Wilcoxon's Signed Ranks Test*)

Digunakan untuk mengevaluasi perlakuan tertentu pada dua pengamatan, antara sebelum dan sesudah adanya perlakuan tertentu. Uji ini digunakan bila ingin menguji rata-rata non parametrik. Pengujian ini bisa digunakan untuk menguji rata-rata populasi atau uji rata-rata dua populasi data berpasangan.

Hipotesis pengujian :

$$H_0 : \mu = \mu_0$$

$$H_a : \mu \neq \mu_0 \text{ atau } \mu > \mu_0 \text{ atau } \mu < \mu_0$$

Langkah –langkah pengujian :

1. Hitung  $d_i = \chi_i - \mu_0$  untuk semua  $i$

$\chi_i$  = data pengamatan

Bila ada nilai  $d_i = 0$  , untuk selanjutnya tidak termasuk dalam perhitungan

2. Beri ranking pada  $|d_i|$

3. Beri tanda (+) atau (-) pada ranking sesuai dengan tanda  $d_i$

4. Tentukan :  $T^+$  yaitu jumlah ranking yang bertanda positif dan

$T^-$  yaitu jumlah ranking yang bertanda negatif.

5. Pengujian:

a. Untuk  $H_a : \mu \neq \mu_0$  ; maka tolak  $H_0$  bila  $\min(T^+ ; T^-) < d$

b. Untuk  $H_a : \mu < \mu_0$  ; maka tolak  $H_0$  bila  $T^+ < d$

c. Untuk  $H_a : \mu > \mu_0$  ; maka tolak  $H_0$  bila  $T^- < d$

nilai  $d$  lihat dari tabel tanda Wilcoxon.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data sekunder, yakni laporan keuangan publikasi bank umum yang dikondisikan dari Direktori Perbankan Indonesia yang diterbitkan oleh Bank Indonesia dan data lainnya yang dihimpun oleh Biro Riset Bank Majalah InfoBank, data tahun saat Merger dan Akuisisi dan data setelah dua tahun merger dan akuisisi. Jangka waktu tersebut dipandang cukup untuk mengetahui perbedaan saat dan setelah Merger dan Akuisisi.

#### **3.2 Populasi dan Sampel**

##### **3.2.1 Populasi**

Penelitian ini menggunakan populasi seluruh bank umum yang beroperasi dan mempunyai kantor pusat di Indonesia (Bank Nasional) dan telah melakukan Merger dan Akuisisi pada periode tahun 1991 -2002 sebanyak 48 bank dan masih operasional sampai dengan tahun 2005.

##### **3.2.2 Sampel**

Pemilihan sample dilakukan dengan metode non probabilitas atau secara tidak acak, elemen-elemen populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk terpilih menjadi sampel. Adapun teknik pengambilan sampel dilakukan dengan

cara pemilihan sample bertujuan (purposive sampling) dengan metode pemilihan sampel berdasarkan pertimbangan (judgement sampling) yakni pengambilan sample yang didasarkan pada penilaian terhadap beberapa karakteristik anggota sampel yang disesuaikan dengan maksud penelitian (Mudrajad Kuncoro 2003).

Kriteria –kriteria yang harus dipenuhi sampel adalah berikut ini:

1. Bank hasil Merger dan Akuisisi yang masih operasional pada tahun 2005
2. Tersedia laporan keuangan merger & akuisisi untuk dua tahun sebelum dan sesudah Merger & Akuisisi
3. Bank yang melakukan Merger dan Akuisisi setelah program penyehatan perbankan berupa rekapitalisasi dan restrukturisasi

Berdasarkan kriteria- kriteria tersebut, maka terdapat 4 (empat) perusahaan perbankan yang dipilih sebagai sample, terlihat dalam tabel : 3.1

**Tabel : 3.1**  
**Proses Pemilihan Sampel Penelitian**

| No | Kriteria                                                                                                               |    |
|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1  | Bank yang melakukan aktivitas Merger dan Akuisisi di Indonesia tahun 1991-2002                                         | 48 |
| 2  | Bank Merger yang masih operasional sampai dengan tahun 2005                                                            | 13 |
| 3  | Bank yang melakukan Merger dan Akuisisi setelah program penyehatan perbankan berupa rekapitalisasi dan restrukturisasi | 4  |

Sumber: InfoBank no. 315 Juni 2000 dan Investor no. 113 Tahun VI 30/10-13/12-2004

Sedangkan nama bank yang masuk dalam kriteria sebagai sampel seperti yang tertera dalam tabel: 3.2

**Tabel: 3.2**  
**Nama Bank yang Masuk Kriteria Sampel**

| No | Nama Bank                      |
|----|--------------------------------|
| 1  | PT. Bank Mandiri Tbk           |
| 2  | PT. Bank Danamon Indonesia Tbk |
| 3  | PT. Permata Tbk                |
| 4  | PT. Bank Artha Graha           |

Sumber: Bank Indonesia

### **3.3 Teknik Analisis**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode Data Envelopment Analysis (DEA), yang basisnya programasi linier (Linier Programming). Secara teknis perhitungan dibantu dengan paket-paket software efisiensi DEA berupa Banxcia Frontier Analysis (BFA).

#### **3.3.1 Input – Output**

Dalam mengukur efisiensi dengan DEA langkah penting yang dilakukan adalah penentuan variabel-variabel input dan variabel-variabel output. Selanjutnya menentukan orientasi model, apakah bertujuan untuk memaksimalkan output atau meminimalkan input. Hubungan antara input dengan output, apakah bersifat *variable return to scale* atau *constant return to scale* juga merupakan aspek yang penting dalam teknik DEA. Dalam hal hubungan antara input dengan output bersifat *constant return to scale* efisiensi teknis yang hendak dicapai tidak mencerminkan skala ekonomi yang efisien. Sedangkan dalam hubungan input dan output yang *variable return to scale* menganggap efisiensi yang dicapai juga

menggambarkan efisiensi dalam skala ekonomi. Artinya bank yang tidak efisien dalam teknis juga tidak efisien dalam skala ekonomi, bank yang efisien dalam teknis juga efisien dalam skala ekonomi. (Akhmad Syakir Kurnia, 2004).

Menurut Akhmad Syakir Kurnia (2004) dalam beberapa pengukuran efisiensi perbankan ada dua pendekatan yang biasa digunakan yaitu pendekatan produksi dan pendekatan intermediasi. Dalam pendekatan produksi, bank ditempatkan sebagai unit kegiatan ekonomi yang melakukan usaha menghasilkan output berupa jasa simpanan kepada nasabah penyimpan maupun jasa pinjaman kepada nasabah peminjam dengan menggunakan seluruh input yang dikuasainya. Sedangkan dalam pendekatan intermediasi, bank ditempatkan sebagai unit kegiatan ekonomi yang melakukan transformasi berbagai bentuk dana yang dihimpun ke dalam berbagai bentuk pinjaman. Konsekuensi adanya dua pendekatan dalam mengukur efisiensi bank adalah perbedaan dalam menentukan input dan output. Penentuan input dan output yang paling menonjol antara pendekatan produksi dengan pendekatan intermediasi adalah dalam memperlakukan simpanan. Dalam pendekatan produksi simpanan diperlakukan sebagai output, karena simpanan merupakan jasa yang dihasilkan (diproduksi) melalui kegiatan bank. Sedangkan dalam pendekatan intermediasi simpanan ditempatkan sebagai input karena dari simpanan yang dihimpun bank akan mentransformasikannya ke dalam berbagai bentuk aset yang menghasilkan, terutama pinjaman yang diberikan.

Berger dan Humphrey (1997) dalam Casu & Molyneux (2003) menyatakan bahwa pendekatan intermediasi merupakan pendekatan yang lebih tepat untuk mengevaluasi kinerja lembaga keuangan secara umum karena karakteristik lembaga keuangan sebagai *financial intermediation*.

Pendekatan intermediasi yang digunakan dalam tulisan ini mengasumsikan bahwa bank bertujuan untuk memaksimalkan output untuk mencapai tingkat yang efisiensi dalam pelaksanaan fungsi intermediasinya setelah merger dan akuisisi. Dalam pendekatan intermediasi untuk mengukur efisiensi bank menempatkan kredit sebagai output dan simpanan sebagai input. Sehingga akan terlihat seberapa besar fungsi intermediasi bank dalam menyalurkan dana simpanan pihak ketiga yang berhasil dihimpunnya. Sedang input yang lain adalah jumlah pegawai, jumlah ATM, jumlah kantor cabang yang menjadi sarana pendukung operasional bank variabel variabel ini menjadi ukuran untuk menganalisis efisiensi operasional. Kemudian untuk melihat fungsi intermediasi dari sisi efisiensi profitabilitas menggunakan variabel beban bunga, beban non bunga yaitu biaya tenaga kerja dan biaya overhead ditempatkan sebagai input karena merupakan biaya pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan berupa laba yaitu laba sebelum pajak yang merupakan output.

Input output yang digunakan dalam penelitian ini karena mengacu pada pendekatan intermediary dimana simpanan sebagai input dan kredit sebagai output. Maka untuk efisiensi operasional mengacu pada Setiyanti Purwengtyas (2002),



Erwinta Siswadi, ST dkk 2004, Akhmad Syakir Kurnia (2004). Sedangkan untuk efisiensi profitabilitas, Benyamin dkk. (2001), Wade D.Cook dkk (2000), Setiyanti Purwengtyas (2002), sebagaimana yang terlihat dalam tabel 3.3 dibawah ini.

**Tabel 3.3 Variabel Input Output**

| Keterangan                      | Input               | Lambang   | Satuan | Output                 | Lambang | Satuan |
|---------------------------------|---------------------|-----------|--------|------------------------|---------|--------|
| <b>Efisiensi Operasional</b>    | Jumlah Pegawai      | Pegawai   | Jumlah | Kredit yang disalurkan | Kredit  | Rp     |
|                                 | Jumlah ATM          | ATM       | Jumlah |                        |         |        |
|                                 | Jumlah Kntr Cbng    | Kantor    | Jumlah |                        |         |        |
|                                 | Simpanan phk ketiga | Simpanan  | Rp     |                        |         |        |
| <b>Efisiensi Profitabilitas</b> | Beban Bunga         | Bunga     | Rp     | Laba sebelum pajak     | Laba    | Rp     |
|                                 | Beban non Bunga     | non bunga | Rp     |                        |         |        |

Sumber : Data yang diolah

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA**

#### **4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian dan Data Deskriptif**

##### **4.1.1 Latar Belakang Merger dan Akuisisi Bank Setelah Program Rekstrukturisasi**

Program rekstrukturisasi sebagai program yang bertujuan untuk menyetatkan industri perbankan yang terlenda krisis moneter, yaitu dengan rekapitalisasi. Akan tetapi tidak semua bank yang mengikuti program rekstrukturisasi berakhir dengan kondisi sehat karena ada yang harus dilikuidasi atau banknya harus ditutup. Cara lain untuk menyelamatkan bank agar tidak dilikuidasi adalah dengan Merger. Langkah penggabungan dipilih berdasarkan pertimbangan biaya yang lebih murah dalam menyetatkan perbankan nasional. Opsi likuidasi jelas akan memaksa pemerintah mengeluarkan biaya tunai yang tidak sedikit, begitu juga opsi rekapitalisasi yang tidak kalah mahalnyanya. Maka merger atau penggabungan dipilih sebagai langkah kompromis. Keputusan pemerintah untuk menggabungkan bank-bank yang berada di bawah naungan BPPN. Sebetulnya lebih berdimensi taktis daripada strategis. Jadi, sulit bagi kita untuk mengharapakan bahwa merger akan menghasilkan *outcomes* yang ideal. Merger kali ini didorong oleh situasi *emergency*, bukan didasarkan pada rencana konsolidasi dan ekspansi untuk memperkuat *positioning* dalam kompetisi perbankan (Indra Ismawan, 2001).

Dalam penelitian ini bank-bank yang merger adalah bank-bank setelah adanya program restrukturisasi tetapi tidak berhasil sehat sehingga harus merger. Adapun bank-bank yang telah ikut merger sesudah ada program restrukturisasi adalah:

1. PT. Bank Mandiri Tbk
2. PT. Bank Danamon Indonesia Tbk
3. PT. Artha Graha
4. PT. Permata Tbk.

#### **4.1.2 Latar Belakang Merger dan Akuisisi Bank Mandiri**

Bank Mandiri merupakan bank hasil merger empat bank pemerintah yang telah direstrukturisasi sejak Februari 1998 yaitu: Bank Ekspor Impor (Persero), Bank Pembangunan Indonesia (Persero), Bank Bumi Daya (Persero) dan Bank Dagang Negara (Persero). Bank Mandiri didirikan pada tanggal 2 Oktober 1998 oleh pemerintah Republik Indonesia melalui Akta Notaris Sutjipto, SH Nomor 100 tanggal 24 Juli 1999 tentang merger Bank Ekspor Impor (Persero), Bank Pembangunan Indonesia (Persero), Bank Bumi Daya (Persero) dan Bank Dagang Negara (Persero) melalui pengambilalihan kepemilikan saham atas empat bank pemerintah tersebut di atas. Merger secara hukum empat bank tersebut ke dalam Bank Mandiri dilaksanakan pada tanggal 31 Juli 1999. Dalam hal ini PT. Bank Mandiri (Persero) ditetapkan sebagai Bank Penerima Merger sedangkan ke empat bank lainnya sebagai Bank Bergabung. Sebagai akibat dari merger, masing-masing

Bank Bergabung akan bubar demi hukum tanpa didahului likuiditasi, sedangkan PT. Bank Mandiri (Persero) akan tetap sebagai badan hukum dan semua aktivitas, kegiatan usaha, operasi, aktiva dan pasiva, ekuitas, hak dan kewajiban serta karyawan-karyawan dari Bank Bergabung beralih ke Bank Mandiri (Persero). Bank hasil merger mulai beroperasi secara komersial sejak awal Agustus 1999.

Bank Mandiri (Persero) mempunyai visi menjadi bank yang terpercaya dan terpilih dengan misi yang berorientasi pada pasar, mengembangkan sumber daya professional, memberikan keuntungan yang maksimum bagi *stakeholder*, peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan.

Dari data dua tahun sebelum merger keempat bank-bank pemerintah yang merger kedalam Bank Mandiri diketahui kondisi bank sebagaimana terlihat dalam tabel: 4.1

**Tabel: 4.1**  
**Neraca Performa Bank-bank Pemerintah**  
**Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1997**

| Keterangan                        | Bank Bumi Daya | Bank Dagang Negara | Bank Exim  | Bapindo    |
|-----------------------------------|----------------|--------------------|------------|------------|
| Biaya Bunga (.jutaan Rp)          | 2,692,717      | 3,097,393          | na         | 1,355,830  |
| Biaya Non Bunga (.jutaanRp)       | 617,394        | 7,947,288          | na         | 659,006    |
| Laba Sebelum Pajak(.jutaan Rp)    | 236,578        | 377,096            | 162,630    | 199,436    |
| Simpanan Pihak Ketiga(jutaanRp)   | 22,778,294     | 23,972,607         | 28,173,630 | 7,756,221  |
| Kredit yang disalurkan (jutaanRp) | 24,799,445     | 29,815,678         | 23,933,860 | 13,707,325 |
| Jumlah Kantor Cabang(kantor)      | 218            | 192                | 259        | 89         |
| Jumlah Pegawai(orang)             | 7,657          | 8,923              | 6,701      | 3,160      |

Sumber : Data yang diolah dari Directory Bank Indonesia, Bisnis Indonesia, InfoBank  
 Keterangan : na tidak mengeluarkan laporan keuangan

Selama dua tahun Bank Ekspor Impor tidak mengeluarkan laporan keuangan yaitu tahun 1997 dan tahun 1998. Terlihat Bank Bumi Daya mengeluarkan biaya bunga Rp 2,692,717,000,000,- dan biaya non bunga Rp. 617,394,000,000,- sedangkan perolehan labanya Rp. 236,578,000,000,- Untuk Bank Dagang Negara mengeluarkan biaya bunga Rp. 3,097,393,000,000,- dan biaya non bunga Rp. 7,947,288,000,000,- sedangkan perolehan labanya Rp. 377,096,000,000,- Sedangkan Bank Pembangunan Indonesia mengeluarkan biaya bunga Rp. 1,355,830,000,000,- dan biaya non bunga Rp. 659,006,000,000,- sedangkan perolehan labanya Rp. 199,436,000,000,- Dari bank-bank yang ikut merger terlihat biaya operasionalnya tinggi sedangkan laba yang diperoleh relatif kecil. Begitu juga kondisi bank satu tahun sebelum merger terlihat dalam tabel 4.2.

**Tabel : 4.2**  
**Neraca Performa Bank-bank Pemerintah**  
**Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1998**

| Keterangan                        | Bank Bumi Daya | Bank Dagang Negara | Bank Exim | Bapindo    |
|-----------------------------------|----------------|--------------------|-----------|------------|
| Biaya Bunga (jutaanRp)            | 4,403,366      | 5,138,265          | na        | 1,549,515  |
| Biaya Non Bunga (jutaanRp)        | 5,807,838      | 2,101,399          | na        | 1,486,945  |
| Laba/Rugi Sebelum Pajak(jutaanRp) | 79,087         | 100,059            | na        | 1,586,207  |
| Simpanan Pihak Ketiga(jutaanRp)   | 25,784,296     | 32,109,885         | na        | 52,566,154 |
| Kredit yang disalurkan (jutaanRp) | 24,799,445     | 29,815,678         | na        | 13,707,325 |
| Jumlah Kantor Cabang(kantor)      | 216            | 192                | 259       | 89         |
| Jumlah Pegawai(orang)             | 7,907          | 8,756              | 6,701     | 3,147      |

Sumber : Data sekunder yang diolah

Keterangan : na tidak mengeluarkan laporan keuangan

Dimana terlihat Bank Bumi Daya mengeluarkan biaya bunga Rp. 4,403,366,000,000,- dan biaya non bunga Rp. 5,807,838,000,000,- sedangkan perolehan labanya Rp. 79,087,000,000,- Untuk Bank Dagang Negara mengeluarkan biaya bunga Rp. 5,138,265,000,000,- dan biaya non bunga Rp. 2,101,399,000,000,- sedangkan perolehan labanya Rp. 100,059,000,000,- Sedangkan Bank Pembangunan Indonesia mengeluarkan biaya bunga Rp. 1,549,515,000,000,- dan biaya non bunga Rp. 1,486,945,000,000,- dengan perolehan laba Rp. 1,586,207,000,000,-. Setahun sebelum merger Bank Dagang Negara dan Bank Bumi Daya mengeluarkan biaya yang relatif tinggi sedangkan perolehan labanya rendah, Bank Pembangunan Indonesia baik untuk pengeluaran biaya maupun perolehan labanya dapat dikatakan sebanding.

#### **4.1.3 Latar Belakang Merger dan Akuisisi Bank Danamon**

Bank Danamon merger dengan delapan bank take over yang diambil alih pemerintah dan dibawah Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN) melibatkan PT. Bank Danamon Indonesia Tbk., PT. Bank Tamara Tbk, PT. Bank Tiara Asia Tbk., PT. Bank Rama Tbk, PT JayaBank International, PT. Bank Risyad Salim International, PT. Bank Duta Tbk., PT. Bank Pos Nusantara, PT. Bank Nusa Nasional, Bank-bank yang bergabung tanpa melalui proses likuidasi pada tanggal 31 Mei 2000. Sebelum merger bank-bank tersebut telah direkapitalisasi terlebih

dulu. Proses Restrukturisasi kredit dalam rangka Merger Bank Danamon dan Delapan B T O:

1. “Pembersihan” bank BTO dengan cara memindahkan asset yang tidak diinginkan kepada anak perusahaan (*subsidiary*) yang secara penuh dimiliki oleh BPPN.
  - AMU BPPN “pemegang aktiva tetap” untuk memindahkan dan penyerapan property asing dan domestik serta aktiva tetap lainnya.
  - AMU BPPN ”keuangan” untuk pemindahan dan penyerapan bagi perusahaan-perusahaan asing dan domestik, serta sekuritas yang bisa dipasarkan lainnya.
2. Restrukturisasi operasional dan financial terhadap bank BTO.
  - Pengurangan staf
  - Penambahan provisi untuk kredit-kredit kategori 1-4
  - Persetujuan dari kreditor
  - Pengurangan Cabang
  - Penentuan persyaratan rekapitalisasi pascarestrukturisasi, dan seterusnya.
3. Menyuntikkan modal untuk Bank Danamon sesuai kebutuhannya (Rp. 30 triliun)
4. Merger 8 bank BTO ke dalam Bank Danamon, 8 Bank BTO membubarkan perusahaan yang ada dan kemudian menggabungkannya (Eko B. Supriyanto, 2000).

Kondisi Bank Danamon dan delapan Bank BTO dua tahun sebelum merger dapat dilihat pada tabel: 4.3

**Tabel: 4.3**  
**Neraca Performa, Bank Danamon Merger Delapan BTO.**  
**Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1998**

|                                     | Danamon     | Duta       | <b>Tamara</b>    | Rama      | Tiara Asia | Jaya      | Risyad S. | Nusa Nasional. | Pos Nusantara. |
|-------------------------------------|-------------|------------|------------------|-----------|------------|-----------|-----------|----------------|----------------|
| Biaya Bunga (jutaanRp)              | 14,206,650  | 1,431,083  | <b>1,262,054</b> | 435,161   | 1,322,306  | 486,377   | 522,781   | 3,476,556      | 219,387        |
| Biaya Non Bunga (jutaanRp)          | 19,927,532  | 2,617,065  | <b>5,481,684</b> | 362,850   | 3,741,728  | 339,517   | 391,007   | 1,361,952      | 329,156        |
| Laba /rugi sebelum pajak (jutaanRp) | -27,845,665 | -2,732,564 | <b>2,844,232</b> | -391,162  | -4,590,246 | -612,526  | -300,661  | -4,387,639     | -396,449       |
| Simpanan pihak ketiga (jutaanRp)    | 3,361,374   | 4,194,169  | <b>2,923,914</b> | 1,307,860 | 505,119    | 1,064,691 | 2,537,785 | 3,480,571      | 596,820        |
| Kredit yang disalurkan (jutaanRp)   | 12,369,570  | 2,755,239  | <b>593,216</b>   | 660,510   | 962,886    | 446,963   | 1,745,307 | 2,514,681      | 213,677        |
| Cabang kantor.(kantor)              | 483         | 91         | <b>88</b>        | 32        | 32         | 29        | 36        | 79             | 64             |
| Jumlah Pegawai (Orang)              | 12,763      | 2,855      | <b>2,306</b>     | 991       | 1,002      | 678       | 639       | 2,024          | 808            |
| Jumlah ATM(unit)                    | 790         | 133        | <b>5</b>         | 11        | 27         | 34        | 35        | 44             | 39             |

Sumber : Data sekunder yang diolah

Dari sembilan bank yang bergabung Bank Tamara mendapatkan laba sedangkan bank-bank lain menderita kerugian dimana biaya yang dikeluarkan dan kerugian yang diderita hampir sebanding besarnya. Kondisi Bank Danamon dan delapan Bank BTO satu tahun sebelum merger terlihat dalam tabel: 4.4.



**Tabel : 4.4.**  
**Neraca Performa, Bank Danamon Merger Delapan BTO. Satu Tahun**  
**Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1999**

|                                     | Danamon    | Duta       | Tamara     | Rama      | <b>Tiara Asia</b> | Jaya      | Risyad S. | Nusa Nasional. | Pos Nusantara. |
|-------------------------------------|------------|------------|------------|-----------|-------------------|-----------|-----------|----------------|----------------|
| Biaya Bunga (jutaanRp)              | 6,416,341  | 1,296,941  | 940,730    | 256,467   | <b>769,976</b>    | 296,894   | 633,901   | 2,181,442      | 142,157        |
| Biaya Non Bunga (jutaanRp)          | 2,990,345  | 1,327,712  | 323,453    | 512,515   | <b>141,454</b>    | 339,342   | 184,996   | 1,262,242      | 129,376        |
| Laba /rugi sebelum pajak (jutaanRp) | -5,193,462 | -2,054,960 | -1,027,288 | -626,773  | <b>10,145</b>     | -532,325  | -379,786  | -              | -195,837       |
| Simpanan pihak ketiga (jutaanRp)    | 19,179,320 | 4,980,652  | 3,222,113  | 1,153,670 | <b>1,024,533</b>  | 1,381,060 | 515,185   | 4,03,297       | 543,480        |
| Kredit yang disalurkan (jutaanRp)   | 1,450,404  | 431,065    | 224,569    | 140,030   | <b>835,888</b>    | 249,202   | 515,185   | 1,130,631      | 40,505         |
| Cabang kantor.(kantor)              | 486        | 91         | 86         | 22        | <b>32</b>         | 29        | 36        | 59             | 62             |
| Jumlah Pegawai (orang )             | 11,965     | 2,855      | 2,306      | 991       | <b>1,002</b>      | 678       | 639       | 2,024          | 814            |
| Jumlah ATM(unit)                    | 713        | 138        | 5          | 11        | 24                | 28        | 46        | 44             | 39             |

Sumber : Data yang diolah dari Directory Bank Indonesia, Bisnis Indonesia, InfoBank

Ternyata hanya Bank Tiara Asia yang memperoleh laba sedangkan bank-bank lain menderita rugi dimana biaya yang dikeluarkan besarnya sebanding dengan kerugian yang diderita

Proses merger Bank Danamon melalui beberapa tahapan dimulai bulan Juni dan berakhir bulan September 2000. Tahapan operasional merger BTO kedalam PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. adalah sebagai berikut:

Tahap pertama: Pengoperasian eks PT JayaBank International kedalam PT. Bank Danamon Indonesia Tbk. Sejak tanggal 2 Juni 2000, 18 cabang eks PT JayaBank International ditutup. Dan, sejak tanggal 5 Juni 2000, seluruh kegiatan operasional dan pelayanan PT JayaBank International dialihkan ke kantor PT. Bank Danamon

Indonesia Tbk. Hanya empat cabang dari 22 cabang PT. JayaBank yang dihidupkan.

Tahap kedua : Penutupan 20 kantor dari 23 kantor PT. Bank Tiara Asia Tbk. Penutupan ini dilakukan tanggal 14 Juli 2000 dan baru tanggal 17 Juli 2000 dialihkan ke Bank Danamon. Tiga cabang yang tetap dibuka.

Tahap ketiga : Seluruh eks PT. Bank Pos Nusantara, yang meliputi 17 kantor ditutup serentak tanggal 21 Juli 2000 dan tanggal 28 Juli 2000, seluruh operasionalnya dialihkan ke PT. Bank Danamon Indonesia Tbk.

Tahap keempat : PT. Bank Rama Tbk, masih tujuh kantor yang dibuka dan pengalihan operasionalnya mulai 14 Agustus 2000 sedang 22 cabang ditutup.

Tahap kelima : Cabang eks PT. Bank Tamara Tbk dari 63 kantor hanya delapan yang masih dibuka dilakukan tanggal 25 Agustus 2000.

Tahap Keenam : PT. Bank Nusa Nasional 42 cabangnya ditutup pada tanggal 8 September 2000 dan empat cabang secara resmi dialihkan menjadi PT. Bank Danamon Indonesia Tbk.

Tahap Ketujuh : Pengoperasian merger eks PT. Bank Duta Tbk. Sejak 22 September 2000, 10 cabang Bank Duta dialihkan menjadi Bank Danamon dan 48 cabang ditutup.

Tahap Kedelapan : PT. Bank Risyad Salim International pada tanggal 29 September 2000 14 cabangnya ditutup dan dua cabang masih operasional.(Eko B. Supriyanto,2000).

#### 4.1.4 Latar Belakang Merger dan Akuisisi Bank Artha Graha

Bank Artha Prima diakuisisi oleh Bank Artha Graha pada tanggal 17 Mei 1997 setelah seluruh kepemilikan sahamnya diambil alih Group Artha Graha. Kemudian pada tanggal 30 Desember 1997 berganti nama menjadi Bank Artha Pratama, baru pada tanggal 24 Maret 1999 bergabung dengan Bank Artha Graha. Kondisi Bank Artha Graha dan Artha Pratama dua tahun sebelum merger terlihat dalam tabel 4.5

**Tabel : 4.5**  
**Neraca Performa Bank Artha Graha dan Artha Pratama**  
**Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1997**

|                                   | Bank Artha Graha | Bank Artha Pratama |
|-----------------------------------|------------------|--------------------|
| Biaya Bunga (jutaanRp)            | 200,729          | 77,192             |
| Biaya Non Bunga (jutaanRp)        | 58,814           | 74,695             |
| Laba Sebelum Pajak(jutaanRp)      | 14,960           | 3,993              |
| Simpanan Pihak Ketiga(jutaanRp)   | 974,664          | 342,755            |
| Kredit yang disalurkan (jutaanRp) | 1,014,456        | 981,022            |
| Jumlah Kantor Cabang(kantor)      | 21               | 35                 |
| Jumlah Pegawai(orang)             | 943              | 741                |
| Jumlah ATM(unit)                  |                  |                    |

Sumber : Data sekunder yang diolah

Bank Artha Graha mengeluarkan biaya yang besar sedangkan laba yang diperoleh relatif kecil sedangkan Bank Artha Pratama mengeluarkan biaya yang besar tetapi tidak sebesar Bank Artha Graha akan tetapi perolehan labanya tetap kecil dibanding dengan biaya yang dikeluarkan.

Kondisi Bank Artha Graha dan Artha Pratama satu tahun sebelum merger terlihat dalam tabel 4.6

**Tabel : 4.6**  
**Neraca Performa Bank Artha Graha dan Artha Pratama**  
**Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1998**

|                                   | Bank Artha Graha | Bank Artha Pratama |
|-----------------------------------|------------------|--------------------|
| Biaya Bunga (jutaanRp)            | 747,399          | 268,810            |
| Biaya Non Bunga (jutaanRp)        | 85,912           | 236,045            |
| Laba Sebelum Pajak(jutaanRp)      | 12,039           | 7,851              |
| Simpanan Pihak Ketiga(jutaanRp)   | 1,742,730        | 740,141            |
| Kredit yang disalurkan (jutaanRp) | 1,131,072        | 934,526            |
| Jumlah Kantor Cabang(kantor)      | 35               | 21                 |
| Jumlah Pegawai(orang)             | 741              | 943                |
| Jumlah ATM(unit)                  | 2                | 1                  |

Sumber : Data sekunder yang diolah

Bank Artha Graha biaya yang dikeluarkan ternyata masih cukup tinggi dibanding dengan keuntungan yang diperoleh, simpanan yang diterima sudah disalurkan cukup besar. Bank Artha Pratama biaya yang dikeluarkan tinggi sedangkan labanya masih rendah akan tetapi simpanan yang diterima lebih kecil dari kredit yang disalurkan.

#### **4.1.5 Latar Belakang Merger dan Akuisisi Bank Permata**

Merger dari lima bank swasta yaitu PT. Bank Bali Tbk, PT. Universal Tbk., PT. Prima Express, PT. Arta Media Bank dan PT. Patriot kemudian hasil merger diberi nama Bank Permata yang diresmikan tanggal 18 Oktober 2002 , nama baru ini untuk bisa membuat kesamaan dan kesetaraan, sehingga namapun juga harus diganti. Sebab kalau masih menggunakan nama salah satu bank merger, itu bukan merger tapi akuisisi. Jadi, prinsipnya, untuk merger ini ditetapkan satu *platform*

bank, lalu nilai-nilai yang baik dari kelima bank digabung. Namapun sudah mencerminkan penggabungan itu.

Berdasar keterangan resmi pemerintah, langkah penggabungan dipilih berdasarkan pertimbangan biaya yang lebih murah dalam menyetatkan perbankan nasional. Opsi likuidasi jelas akan memaksa pemerintah mengeluarkan biaya tunai yang tidak sedikit, begitu juga opsi rekapitalisasi yang tidak kalah mahalannya. Maka merger atau penggabungan dipilih sebagai langkah kompromis. Keputusan pemerintah untuk menggabungkan bank-bank yang berada di bawah naungan BPPN. Sebetulnya lebih berdimensi taktis daripada strategis. Jadi, sulit bagi kita untuk mengharapkan bahwa merger akan menghasilkan *outcomes* yang ideal. Merger kali ini didorong oleh situasi *emergency*, bukan didasarkan pada rencana konsolidasi dan ekspansi untuk memperkuat *positioning* dalam kompetisi perbankan. (Indra Ismawan, 2001). Nama PermataBank resmi digunakan tanggal 18 Oktober 2002 mengacu pada PP No. 28/2000 maka nama baru yang dipakai untuk merger dari lima bank yang mencerminkan penggabungan tersebut ; dengan kelebihan memiliki 320-an kantor cabang, 456 ATM dan 11.400 ATM bersama. Kelebihan lain mempunyai *customer base* 1,3 juta nasabah dengan produk-produk baru yang bervariasi dan inovatif berkat dukungan teknologi informasi yang andal.(La Ode Idris, 2002).

Kondisi bank-bank yang bergabung dalam merger Bank Permata dua tahun sebelum merger dari lima bank yang bergabung dalam Bank Permata terlihat pada tabel : 4.7

**Tabel : 4.7**  
**Neraca Performa Bank-Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata**  
**Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 2000**

| Keterangan                        | Bali       | Universal | Artha Media | Patriot | Prima Ekspres |
|-----------------------------------|------------|-----------|-------------|---------|---------------|
| Biaya Bunga (jutaanRp)            | 1,645,938  | 1,051,056 | 74,089      | 18,085  | 124,661       |
| Biaya Non Bunga (jutaanRp)        | 1,680,940  | 399,002   | 36,047      | 11,810  | 76,521        |
| Laba/Rugi Sebelum Pajak(jutaanRp) | -2,025,390 | -6,856    | -26,440     | -2,123  | <b>7,818</b>  |
| Simpanan Pihak Ketiga(jutaanRp)   | 9,470,504  | 9,924,334 | 918,004     | 196,806 | 1,485,300     |
| Kredit yang disalurkan (jutaanRp) | 1,004,713  | 4,006,303 | 477,847     | 70,425  | 536,806       |
| Jumlah Kantor Cabang(kantor)      | 329        | 65        | 22          | 10      | 29            |
| Jumlah Pegawai(orang)             | 4730       | 2440      | 334         | 207     | 919           |
| Jumlah ATM(unit)                  | 258        | 235       |             |         |               |

Sumber : Data sekunder yang diolah

Bank Prima Ekspres yang memperoleh laba sedang Bank Bali dan Bank Artha Media menderita rugi cukup besar dibandingkan kerugian Bank Universal dan Bank Patriot yang lebih kecil. Kondisi bank-bank yang bergabung setahun sebelum merger terlihat dalam tabel 4.8

**Tabel : 4.8**  
**Neraca Performa Bank-Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata**  
**Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 2001**

| Keterangan                        | Bali           | Universal  | Artha Media | Patriot | Prima Ekspres |
|-----------------------------------|----------------|------------|-------------|---------|---------------|
| Biaya Bunga (jutaanRp)            | 1,160,123      | 1,408,391  | 165,496     | 23,090  | 140,407       |
| Biaya Non Bunga (jutaanRp)        | 472,302        | 424,467    | 30,298      | 12,939  | 61,050        |
| Laba/Rugi Sebelum Pajak(jutaanRp) | <b>136,975</b> | -1,328,524 | -32,610     | -8,608  | -249,335      |
| Simpanan Pihak Ketiga(jutaanRp)   | 11,373         | 12,995     | 860         | 163     | 1,369         |
| Kredit yang disalurkan (jutaanRp) | 2,036,044      | 5,523,190  | 541,097     | 91,517  | 709,248       |
| Jumlah Kantor Cabang(kantor)      | 539            | 65         | 22          | 10      | 29            |
| Jumlah Pegawai(orang)             | 5,983          | 2,440      | 334         | 207     | 9             |
| Jumlah ATM(unit)                  | 258            | 235        |             |         |               |

Sumber : Data yang diolah dari Directory Bank Indonesia, Bisnis Indonesia, InfoBank

Bank-bank peserta merger Bank Permata yang memperoleh laba hanyalah Bank Bali sedangkan Bank Universal, Bank Artha Media, Bank Patriot dan Bank Prima Ekspres menderita kerugian; Bank Universal yang paling tinggi ruginya kemudian Bank Prima Ekspres, Bank Artha Media baru Bank Patriot paling rendah.

#### 4.1.6 Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank Permata Satu Tahun Setelah Merger dan Akuisisi

Adapun kondisi satu tahun setelah merger Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank Permata terlihat dalam tabel : 4.9

**Tabel : 4.9**  
**Neraca Performa Bank Mandiri, Bank Permata, Bank Arthagraha, Bank Danamon pada Satu Tahun Setelah Merger dan Akuisisi**

| Keterangan                        | Bank Mandiri<br>(Merger 1999) | Artha Graha<br>(merger 1999) | Danamon<br>(merger 2000) | Permata<br>(merger 2002) |
|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                   | 1thsetelahmerger              | 1thsetelahmerger             | 1thsetelahmerger         | 1thsetelahmerger         |
|                                   | Tahun 2000                    | Tahun 2000                   | Tahun 2001               | Tahun 2003               |
| Biaya Bunga (jutaanRp)            | 20,493,200                    | 316,423                      | 5,344,275                | 2,125,484                |
| Biaya Non Bunga (jutaanRp)        | 8,050,801                     | 166,434                      | 1,662,319                | 902,388                  |
| Laba/Rugi Sebelum Pajak(jutaanRp) | 2,018,154                     | 7,393                        | 754,878                  | 542,504                  |
| Simpanan Pihak Ketiga(jutaanRp)   | 163,011,527                   | 3,703,064                    | 39,799,052               | 23,490,171               |
| Kredit yang disalurkan (jutaanRp) | 42,387,615                    | 2,796,114                    | 10,484,535               | 8,588,343                |
| Jumlah Kantor Cabang(kantor)      | 612                           | 75                           | 470                      | 287                      |
| Jumlah Pegawai(orang)             | 14,500                        | 943                          | 13,151                   | 5,838                    |
| Jumlah ATM(unit)                  | 13                            | 2                            | 90                       | 452                      |

Sumber : Data yang diolah dari Directory Bank Indonesia, Bisnis Indonesia, InfoBank

Bank-bank merger menunjukkan kondisi yang cukup membaik dengan adanya perolehan laba untuk semua bank yang merger. Akan tetapi kalau dilihat dari jumlah simpanan pihak ketiga yang cukup besar tetapi kredit yang disalurkan masih kecil ini menunjukkan bahwa bank hasil merger belum menyalurkan kredit sebagaimana yang diharapkan meski telah memperoleh laba akan tetapi labanya masih kecil dibanding dengan biaya yang dikeluarkan. Untuk karyawan sudah semakin berkurang karena adanya reorganisasi dan penutupan kantor cabang dan adanya mesin ATM yang ditutup.

#### 4.1.7 Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank Permata Dua Tahun Setelah Merger dan Akuisisi

Adapun kondisi satu tahun setelah Merger dan Akuisisi Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank Permata terlihat dalam tabel : 4.10

**Tabel : 4.10**  
**Neraca Performa Bank Mandiri, Bank Permata, Bank Arthagraha,**  
**Bank Danamon pada Dua Tahun Setelah Merger dan Akuisisi**

| Keterangan                        | Bank Mandiri<br>(Merger 1999) | Artha Graha<br>(merger 1999) | Danamon (merger<br>2000) | Permata<br>(merger 2002) |
|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                                   | Tahun 2001                    | tahun 2001                   | Tahun 2002               | Tahun 2004               |
| Biaya Bunga (jutaanRp)            | 24,287,681                    | 623,155                      | 4,726,964                | 1,446,860                |
| Biaya Non Bunga (jutaanRp)        | 4,272,307                     | 215,968                      | 1,462,568                | 1,270,502                |
| Laba/Rugi Sebelum Pajak(jutaanRp) | 3,850,232                     | 15,278                       | 989,651                  | 703,181                  |
| Simpanan Pihak Ketiga(jutaanRp)   | 189,828,487                   | 5,041,500                    | 34,881,973               | 26,008,485               |
| Kredit yang disalurkan (jutaanRp) | 47,199,515                    | 2,615,627                    | 18,167,557               | 13,845,262               |
| Jumlah Kantor Cabang(kantor)      | 1,352                         | 85                           | 577                      | 287                      |
| Jumlah Pegawai(orang)             | 16,355                        | 1,283                        | 10,020                   | 5,838                    |
| Jumlah ATM(unit)                  | 690                           | 5                            | 90                       | 452                      |

Sumber : Data yang diolah dari Directory Bank Indonesia, Bisnis Indonesia, InfoBank



Kondisi bank-bank setelah dua tahun merger kesemuanya memperoleh laba sebagaimana yang diharapkan dari merger yaitu laba yang semakin besar sebanding dengan biaya yang dikeluarkan . Bank Mandiri memperoleh laba yang paling tinggi kemudian Bank Danamon, Bank Permata baru Bank Artha Graha. Simpanan pihak ketiga masih cukup besar dibandingkan dengan kredit yang disalurkan, terutama Bank Mandiri jumlah simpanan pihak ketiganya paling besar dibanding dengan Bank Danamon, Bank Permata, yang paling sedikit Bank Artha Graha.

## **4.2. Proses dan Hasil Penelitian**

### **4.2.1. Proses Analisis**

Sebelum dilakukan analisis lebih lanjut maka tahap awal dalam proses analisis ini adalah melakukan perhitungan - perhitungan yang didasarkan pada data sekunder. Berdasarkan data yang ada maka untuk kepentingan analisis lanjutan dihitung data yang diperlukan untuk perhitungan. Data diperoleh untuk penelitian ini diambil dua tahun, satu tahun sebelum merger, saat merger, satu tahun setelah merger dan dua tahun setelah merger. Kemudian diolah dengan DEA Banxia Frontier Anaysis.

#### **4.2.1.1 Bank-Bank Pemerintah yang Bergabung Dalam Bank Mandiri Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi**

Bank-Bank Pemerintah yang ikut merger merupakan bank-bank pemerintah yang telah masuk dalam pengawasan BPPN. Bank tersebut adalah Bank

Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Exim, Bapindo. Berhubung Bank Ekspor Impor tidak mengeluarkan laporan keuangan sejak tahun 1997 dan tahun 1998 maka tidak bisa dianalisa dengan metode DEA dan diasumsikan Bank Ekspor Impor tidak efisien tanpa bisa diukur. Sehingga hanya efisiensi operasionalnya saja yang bisa dihitung. Berdasarkan data pada tabel: 4.11 kemudian diolah dengan metode DEA.

**Tabel: 4.11**  
**Data Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas Dua Tahun**  
**Sebelum Merger dan Akuisisi Bank-bank Pemerintah**

|              | Cabang<br>(kantor) | Karyawan<br>(orang) | Simpanan<br>(jutaan Rp) | Kredit<br>(jutaan Rp) | Biayabunga<br>(jutaan Rp) | Nonbunga<br>(jutaanRp) | Laba<br>(jutaanRp) |
|--------------|--------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|------------------------|--------------------|
| Bapindo      | 89                 | 3,160               | 7,756,221               | 13,707,325            | 2,692,717                 | 617,394                | 236,578            |
| Bumidaya     | 218                | 7,657               | 22,778,294              | 24,799,445            | 3,097,393                 | 7,947,288              | 377,096            |
| Dagangnegara | 192                | 8,923               | 23,972,607              | 29,815,678            | 1,355,830                 | 659,006                | 199,436            |
| Exim         | 259                | 6,486               | 28,173,630              | 23,933,860            | na                        | na                     | na                 |

Sumber: Data yang diolah

Berdasarkan hasil perhitungan DEA, bank-bank yang bergabung dalam Bank Mandiri dua tahun sebelum merger diketahui efisiensi operasional Bank Dagang Negara, Bapindo telah 100% artinya efisien. Sedangkan Bank Bumi Daya, Bank Ekspor Impor karena kurang dari 100% maka tidak efisien; untuk rata-rata efisiensi operasional dua tahun sebelum merger 89.94 %. Artinya tidak efisien. Efisiensi profitabilitas Bank Bumi Daya, Bank Pembangunan Indonesia 100% artinya telah efisien. Sedangkan Bank Dagang Negara kurang dari 100% artinya belum efisien, Bank Ekspor Impor tidak terolah DEA karena data tidak ada berhubung Bank yang bersangkutan tidak mengeluarkan laporan keuangan,

asumsinya banknya tidak efisien; rata-rata efisiensi profitabilitasnya 70.69 % kurang dari 100% artinya tidak efisien, dapat dilihat pada tabel 4.12

**Tabel 4.12**  
**Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas**  
**Bank-Bank Pemerintah yang Merger Dengan Bank Mandiri**  
**Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1997**

| Keterangan               | Bank Bumi Daya | Bank Dagang Negara | Bank Exim | Bank Bapindo | Rata-rata |
|--------------------------|----------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|
| Efisiensi Operasional    | 74.67 %        | 100 %              | 85.07 %   | 100%         | 89.94 %   |
| Efisiensi Profitabilitas | 100%           | 82.77%             | xxxxx     | 100%         | 70.69 %   |

Sumber : Perhitungan DEA dengan Banxia Frontier Analysis

Keterangan : xxxx tidak terolah

#### **4.2.1.2 Bank-Bank Pemerintah yang Bergabung Dalam Bank Mandiri Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi**

Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Exim, Bapindo adalah bank-bank yang bergabung dalam Bank Mandiri berdasarkan data pada tabel: 13 digunakan untuk memproses analisa efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dengan Metode DEA, berhubung Bank Ekspor Impor tidak mengeluarkan laporan keuangan sejak tahun 1997 dan tahun 1998 maka tidak bisa dianalisa dengan metode DEA dan diasumsikan Bank Ekspor Impor tidak efisien.

**Tabel: 13**  
**Data Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas Satu Tahun**  
**Sebelum Merger dan Akuisisi Bank-bank Pemerintah**

|              | Cabang (kantor) | Karyawan (orang) | Simpanan (jutaan Rp) | Kredit (jutaan Rp) | Bunga (jutaanRp) | Nonbunga (jutaanRp) | Laba (jutaanRp) |
|--------------|-----------------|------------------|----------------------|--------------------|------------------|---------------------|-----------------|
| Bumidaya     | 216             | 7,907            | 25,784,296.00        | 24,799,445.00      | 4,403,366        | 5,807,838           | 79,087          |
| Dagangnegara | 192             | 8,756            | 29,815,678.00        | 32,109,885.00      | 5,138,265        | 2,101,399           | 100,059         |
| Bapindo      | 89              | 3,147            | 52,566,154.00        | 13,707,325.00      | 1,549,515        | 1,486,945           | 1,586,207       |

Sumber: Data yang diolah

Hasil perhitungan bank-bank yang bergabung dalam Bank Mandiri satu tahun sebelum merger diketahui efisiensi operasional Bank Pembangunan Indonesia, Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara 100% artinya telah efisien. Sedangkan Bank Ekspor Impor karena tidak terolah maka asumsinya tidak efisien. Dengan efisiensi operasional rata-rata sebesar 75% kurang dari 100% artinya tidak efisien. Untuk efisiensi profitabilitas Bank Pembangunan Indonesia 100% artinya telah efisien. Untuk Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara kurang dari 100% artinya belum efisien dan rata-ratanya 25.91 % karena kurang dari 100% artinya tidak efisien, terlihat pada tabel: 4.14

**Tabel 4.14**  
**Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas Bank-Bank Pemerintah**  
**Yang Merger Dengan Bank Mandiri**  
**Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1998**

| Keterangan               | Bank Bumi Daya | Bank Dagang Negara | Bank Exim | Bank Bapindo | Rata-rata |
|--------------------------|----------------|--------------------|-----------|--------------|-----------|
| Efisiensi Operasional    | 100%           | 100%               | xxxx      | 100%         | 75 %      |
| Efisiensi Profitabilitas | 1.75%          | 1.90%              | xxxx      | 100%         | 25.91 %   |

Sumber : Perhitungan DEA dengan Banxia Frontier Analysis

Keterangan : xxxx tidak terolah

#### **4.2.1.3 Bank-Bank BTO. Merger Dengan Bank Danamon Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi**

Bank-bank swasta yang bergabung dengan Bank Danamon adalah bank BTO adalah PT. Bank Danamon Indonesia Tbk., PT. Bank Tamara Tbk, PT. Bank Tiara Asia Tbk., PT. Bank Rama Tbk, PT JayaBank International, PT. Bank Risyad

Salim International, PT. Bank Duta Tbk., PT. Bank Pos Nusantara, PT. Bank Nusa Nasional. Dari sembilan bank yang merger dua tahun sebelum merger hanya satu bank yang memperoleh laba yaitu PT. Bank Tamara Tbk, kedelapan bank yang lain menderita rugi. Dengan demikian pengolahannya dengan dasar bahwa outputnya adalah rugi dan bank yang memperoleh laba tidak dapat disertakan dalam pengolahan dengan metode DEA. Proses menganalisanya berdasarkan data pada tabel: 4.15

**Tabel: 4.15**  
**Data Perhitungan Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas**  
**Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Bank-bank BTO yang Merger**  
**Bank Danamon**

|              | ATM<br>(unit) | Cabang<br>(kantor) | Karyawan<br>(orang) | Simpanan<br>(jutaanRp) | Kredit<br>(jutaanRp) | Bunga<br>(jutaan Rp) | Nonbunga<br>(jutaan Rp) | Rugi<br>(jutaan Rp) |
|--------------|---------------|--------------------|---------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|---------------------|
| Danamon      | 790           | 703                | 12,763              | 3,361,374              | 12,369,570           | 14,206,650.00        | 19,927,532.00           | 27,845,665.00       |
| Duta         | 133           | 91                 | 2,773               | 4,194,169              | 2,755,239            | 1,431,083.00         | 2,617,065.00            | 2,732,564.00        |
| Tamara       | 5             | 87                 | 2,379               | 2,923,914              | 593,216              | <b>1,262,054</b>     | <b>5,481,684</b>        | <b>2,844,232</b>    |
| Rama         | 11            | 32                 | 962                 | 1,307,860              | 660,510              | 435,161.00           | 362,850.00              | 391,162.00          |
| Tiaraasia    | 27            | 33                 | 2,100               | 505,119                | 962,886              | 1,322,306.00         | 3,741,728.00            | 4,590,246.00        |
| Jaya         | 34            | 30                 | 938                 | 1,064,691              | 446,963              | 486,377.00           | 339,517.00              | 612,526.00          |
| Risyads      | 35            | 74                 | 639                 | 2,537,785              | 2,514,681            | 522,781.00           | 391,007.00              | 300,661.00          |
| Nusanasional | 44            | 80                 | 2,024               | 3,480,571              | 2,514,681            | 3,476,556.00         | 1,361,952.00            | 4,387,639.00        |
| Posnusantara | 39            | 65                 | 164                 | 596,820                | 213,677              | 219,387.00           | 329,156.00              | 396,449.00          |

Sumber : Data yang diolah

Dari hasil pengolahan dengan DEA diperoleh hasil efisiensi operasional Bank Danamon, Bank Tamara, Bank Tiara Asia, Bank Risyad Salim 100% artinya telah efisien. Sedangkan untuk Bank Duta, Bank Rama, Bank Jaya, Bank Nusa Nasional, Bank Pos Nusantara hasilnya dibawah 100% artinya tidak efisien. Rata-rata dari efisiensi operasional 82.15% kurang dari 100% artinya tidak efisien dan

inefisiensi losses rata-rata 61.82%. dapat diartikan tidak efisien, terlihat dalam tabel

4.16

**Tabel 4.16**  
**Efisiensi Operasional, Inefisiensi Losses**  
**Bank-Bank BTO. yang Merger Dengan Bank Danamon**  
**Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1998**

| Keterangan            | Danamon | Duta    | Tamara       | Rama   | Tiara Asia | Jaya    | Risyad S. | Nusa Nasional. | Pos Nusantara. | Rata-rata |
|-----------------------|---------|---------|--------------|--------|------------|---------|-----------|----------------|----------------|-----------|
| Efisiensi Operasional | 100%    | 89.10 % | 100 %        | 80.84% | 100%       | 43.84 % | 100%      | 92.50 %        | 33.11%         | 82.15%    |
| Inefisiensi Loss      | 75.95%  | 55%     | <b>Laba*</b> | 25.89% | 100%       | 69.10%  | 16.57%    | 100%           | 52.06%         | 61.82%    |

Sumber : Perhitungan DEA dengan Banxia Frontier Analysis

#### **4.2.1.4 Bank-Bank BTO. Merger Dengan Bank Danamon Satu Tahun Sebelum Merger.**

Dari sembilan bank yang merger satu tahun sebelum merger hanya satu bank yang memperoleh laba yaitu PT. Bank Tiara Asia Tbk, kedelapan bank yang lain menderita rugi. Dengan demikian pengolahannya dengan dasar bahwa outputnya adalah rugi dan bank yang memperoleh laba tidak dapat disertakan dalam pengolahan dengan metode DEA, berdasarkan data pada tabel 4.17

**Tabel: 4.17**  
**Data Perhitungan Analisis Efisiensi Operasional Satu Tahun**  
**Sebelum Merger dan Akuisisi Bank-bank BTO yang Merger Bank Danamon**

|              | ATM<br>(unit) | Cabang<br>(kantor) | Karyawan<br>(orang) | Simpanan<br>(jutaanRp) | Kredit<br>(jutaanRp) | Bunga<br>(jutaan Rp) | Nonbunga<br>(jutaan Rp) | Rugi<br>(jutaan Rp)  |
|--------------|---------------|--------------------|---------------------|------------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|----------------------|
| Danamon      | 713.00        | 486.00             | 11,965.00           | 1,917,932.00           | 1,450,404.00         | 6,416,341.00         | 2,990,345.00            | -5,193,462.00        |
| Duta         | 138.00        | 91.00              | 2,855.00            | 4,980,652.00           | 431,065.00           | 1,296,941.00         | 1,327,712.00            | -2,054,960.00        |
| Tamara       | 5.00          | 86.00              | 2,306.00            | 3,222,113.00           | 224,569.00           | 940,730.00           | 323,453.00              | -1,028,288.00        |
| Rama         | 11.00         | 22.00              | 991.00              | 1,153,670.00           | 140,030.00           | 256,467.00           | 512,515.00              | -626,773.00          |
| Tiaraasia    | 24.00         | 32.00              | 1,002.00            | 1,024,533.00           | 835,888.00           | <b>769,976</b>       | <b>141,454</b>          | <b>10,145 (laba)</b> |
| Jaya         | 28.00         | 29.00              | 678.00              | 1,381,060.00           | 249,202.00           | 296,894.00           | 339,342.00              | -532,325.00          |
| Risyads      | 46.00         | 36.00              | 639.00              | 3,226,518.00           | 515,185.00           | 633,901.00           | 184,996.00              | -379,786.00          |
| Nusanasional | 44.00         | 59.00              | 2,024.00            | 403,297.00             | 1,130,631.00         | 2,181,442.00         | 1,262,242.00            | - 3,246,466.00       |
| Posnusantara | 39.00         | 62.00              | 814.00              | 543,480.00             | 40,505.00            | 142,157.00           | 129,376.00              | -195,837.00          |

Sumber: Data yang diolah

Untuk satu tahun sebelum merger dan akuisisi Bank take Over yang akan bergabung dengan Bank Danamon, Bank Tamara, Bank Tiara Asia, Bank Nusa Nasional 100% efisiensi operasionalnya dapat dikatakan efisien. Untuk bank-bank yang lain belum efisien. Berhubung kondisi Bank Take Over dari sembilan bank yang laba hanya Bank Tiara Asia maka dapat diartikan bahwa Bank Tiara Asia yang efisien dibandingkan dengan bank-bank lain yang kondisinya rugi untuk efisiensi profitabilitas meski dapat diolah dengan DEA maka dinamakan inefisiensi loss karena rugi. Rata-rata dari efisiensi operasional 57.27% dan inefisien loss rata-rata 78.26%, terlihat pada tabel : 4.18

**Tabel 4.18**  
**Efisiensi Operasional, Inefisiensi Loss Bank-Bank BTO.**  
**yang Merger Dengan Bank Danamon**  
**Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1999**

|                       | Danamon | Duta   | Tamara | Rama   | Tiara Asia | Jaya   | Risyad S. | Nusa Nasional. | Pos Nusantara. | Rata-rata |
|-----------------------|---------|--------|--------|--------|------------|--------|-----------|----------------|----------------|-----------|
| Efisiensi Operasional | 14.53%  | 18.13% | 100%   | 36.11% | 100%       | 44.06% | 96.65%    | 100%           | 5.96%          | 57.27%    |
| Inefisiensi Loss      | 45.12%  | 81.49% | 100%   | 100%   | laba       | 93.16% | 36.65%    | 100%           | 69.63%         | 78.26%    |

Sumber : Perhitungan DEA dengan Banxia Frontier Analysis

#### 4.2.1.5 Bank Artha Pratama dan Bank Artha Graha Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi

Bank Artha Prima telah diakuisisi oleh Group Artha Graha sejak tanggal 17 Mei 1997 dan sejak itu semua kewajiban Bank Artha Prima menjadi tanggung jawab Group Artha Graha. Setelah beralih kepemilikan Bank Artha Pratama diganti nama menjadi Bank Artha Pratama baru kemudian digabungkan dengan Bank Artha Graha.pada tanggal 24 Maret 1999, kondisi Bank Artha Graha dan Artha Pratama dua tahun sebelum merger berdasarkan data tahun 1997 kemudian diolah dengan metode DEA berdasarkan data dalam tabel 4.19

**Tabel: 4.19**  
**Data Perhitungan Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas**  
**Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Bank Artha Graha dan**  
**Artha Pratama**

|              | ATM (unit) | Cabang (kantor) | Karyawan (orang) | Simpanan (jutaanRp) | Kredit (jutaanRp) | Bunga (jutaan Rp) | Nonbunga (jutaanRp) | Rugi (jutaanRp) |
|--------------|------------|-----------------|------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| Arthagraha   | 1.00       | 21.00           | 943.00           | 974,664.00          | 1,014,456.00      | 200,729.00        | 58,814.00           | 14,960.00       |
| Arthapratama | 1.00       | 35.00           | 741.00           | 324,755.00          | 981,022.00        | 77,192.00         | 74,695.00           | 3,993.00        |

Sumber: Data yang diolah



Bank Artha Graha untuk efisiensi operasional dan profitabilitas telah efisien karena hasil pengolahan DEA 100 %. Sedangkan Bank Artha Pratama efisiensi operasional 100 % artinya telah efisien akan tetapi untuk efisiensi profitabilitas 69.41% artinya belum efisien. Diketahui rata-rata efisiensi operasional 100% dan efisiensi profitabilitas 84.71%, terlihat pada tabel: 4.20

**Tabel : 4.20**  
**Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas Bank Artha Graha dan Artha Pratama Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Tahun 1997**

| Keterangan               | Bank Artha Graha | Bank Artha Pratama | Rata-rata |
|--------------------------|------------------|--------------------|-----------|
| Efisiensi Operasional    | 100%             | 100%               | 100%      |
| Efisiensi Profitabilitas | 100%             | 69.41%             | 84.71%    |

Sumber : Perhitungan DEA dengan Banxia Frontier Analysis

#### **4.2.2.6 Bank Artha Pratama dan Bank Artha Graha Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi**

Berdasarkan data Bank Artha Pratama dan Bank Artha Graha Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi sebagaimana terlihat pada tabel: 4.21

**Tabel: 4.21**  
**Data Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Bank Artha Graha dan Artha Pratama**

|              | ATM (unit) | Cabang (kantor) | Karyawan (orang) | Simpanan (jutaanRp) | Kredit (jutaanRp) | Bunga (jutaan Rp) | Nonbunga (jutaanRp) | Rugi (jutaanRp) |
|--------------|------------|-----------------|------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| Arthagraha   | 2.00       | 35.00           | 741.00           | 1,742,730.00        | 1,131,072.00      | 747,399.00        | 85,912.00           | 12,039.00       |
| Arthapratama | 1.00       | 21.00           | 943.00           | 749,141.00          | 934,526.00        | 268,810.00        | 236,045.00          | 7,851.00        |

Sumber: Data yang diolah

Bank Artha Pratama dan Bank Artha Graha satu tahun sebelum merger setelah diolah dengan metode DEA, hasilnya efisiensi profitabilitas dan efisiensi

operasional keduanya 100% artinya telah efisien. Begitu juga rata-rata dari efisiensi operasional dan profitabilitas adalah 100 %, sebagaimana terlihat dalam tabel: 4.22

**Tabel: 4.22**  
**Efisiensi Profitabilitas, Efisiensi Operasional**  
**Bank Artha Graha dan Artha Pratama**  
**Satu Tahun Sebelum Merger Tahun 1998**

| Keterangan               | Bank Artha Graha | Bank Artha Pratama | Rata-rata |
|--------------------------|------------------|--------------------|-----------|
| Efisiensi Operasional    | 100%             | 100%               | 100%      |
| Efisiensi Profitabilitas | 100%             | 100%               | 100%      |

Sumber : Perhitungan DEA dengan Banxia Frontier Analsyi

**4.2.2.7 Lima Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi**

Kondisi lima bank swasta yaitu PT. Bank Bali Tbk, PT. Bank UniversalTbk., PT. Bank Prima Express, PT. Arta Media Bank dan PT. Bank Patriot dua tahun sebelum merger ternyata empat dari lima bank menderita rugi, PT. Bank Prima Express yang memperoleh laba sehingga tidak terolah dengan metode DEA dan dengan asumsi efisiensi banknya lebih efisien karena memperoleh laba sedangkan bank-bank lain rugi. Sehingga yang diolah dengan metode DEA hanyalah bank-bank yang rugi sebagaimana data yang terlihat dalam tabel 4.23

**Tabel: 4.23**  
**Data Analisis Efisiensi Operasional Dua Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi**  
**Lima Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata**

|            | ATM<br>(unit) | Cabang<br>(kantor) | Karyawan<br>(orang) | Simpanan<br>(jutaanRp) | Kredit<br>(jutaanRp) | Bunga<br>(jutaan Rp) | Nonbunga<br>(jutaanRp) | Rugi<br>(jutaanRp) |
|------------|---------------|--------------------|---------------------|------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
| Bali       | 258.00        | 267.00             | 4,730.00            | 9,470,504.00           | 1,004,713.00         | 1,645,938.00         | 1,680,940.00           | 2,025,390.00       |
| Universal  | 235.00        | 65.00              | 2,440.00            | 9,924,334.00           | 4,006,303.00         | 1,051,056.00         | 399,002.00             | 6,856.00           |
| Arthamedia | 1.00          | 22.00              | 334.00              | 918,004.00             | 477,847.00           | 74,089.00            | 36,047.00              | 26,440.00          |
| Patriot    | 1.00          | 10.00              | 207.00              | 196,806.00             | 70,425.00            | 18,085.00            | 11,810.00              | 2,123.00           |
| Primaeks   | 1.00          | 29.00              | 919.00              | 1,485,300.00           | 536,806.00           | 124,661              | 76,521                 | <b>7,818</b>       |

Sumber : Data yang diolah

Hasil pengolahan dengan DEA hasilnya terlihat pada tabel 4.24 Bank Universal, Bank Arta Media, Bank Prima Express efisiensi operasional 100 % artinya telah efisien, Bank Bali, Bank Patriot hasilnya dibawah 100% artinya belum efisien. Sedangkan untuk efisiensi profitabilitas dapat dikatakan tidak efisien atau tidak efisien karena banknya rugi hanya Bank Prima Express yang efisien karena laba, berhubung laba tak terolah dengan DEA. Dengan rata-rata efisiensi operasional 69.05% dan efisiensi profitabilitas 34.77%.

**Tabel : 4.24**  
**Efisiensi Operasional Inefisiensi Loss PT. Bank Universal Tbk.,**  
**PT. Bank Bali Tbk, PT. Arta Media Bank, PT. Bank Patriot dan**  
**PT. Bank Prima Express Dua Tahun Sebelum Merger Tahun 2000**

| Keterangan            | PT. Bank<br>Bali Tbk. | PT. Bank<br>Universal<br>Tbk | PT. Arta<br>Media<br>Bank | PT. Bank<br>Patriot | PT. Bank<br>Prima<br>Express | Rata-<br>rata |
|-----------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------|---------------------|------------------------------|---------------|
| Efisiensi Operasional | 13.73%                | 100%                         | 100%                      | 31.54%              | 100%                         | 69.05%        |
| Inefisiensi Loss      | 100%                  | 0.53%                        | 29%                       | 9.54%               | laba                         | 34.77%        |

Sumber : Perhitungan DEA dengan Banxia Frontier Analysis

#### 4.2.2.8 Lima Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi

Kondisi lima bank swasta yaitu PT. Bank Bali Tbk, PT. Bank Universal Tbk., PT. Bank Prima Express, PT. Arta Media Bank dan PT. Bank Patriot satu tahun sebelum merger ternyata empat dari lima bank menderita rugi, PT. PT. Bank Bali Tbk yang memperoleh laba sehingga tidak terolah dengan metode DEA dan dengan asumsi efisiensi banknya lebih efisien karena memperoleh laba sedangkan bank-bank lain rugi. Sehingga yang diolah dengan metode DEA hanyalah bank-bank yang rugi jadi dinamakan inefisien loss berdasarkan data pada tabel 4.25

**Tabel: 4.25**  
**Data Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi Lima Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata**

|            | ATM (unit) | Cabang (kantor) | Karyawan (orang) | Simpanan (jutaanRp) | Kredit (jutaanRp) | Bunga (jutaan Rp) | Nonbunga (jutaanRp) | Rugi (jutaanRp) |
|------------|------------|-----------------|------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| Bali       | 258.00     | 539.00          | 5,983.00         | 11,373.00           | 2,036,044.00      | 1,160,123         | 472,302             | <b>136,975</b>  |
| Universal  | 1.00       | 65.00           | 2,440.00         | 12,995.00           | 5,523,190.00      | 1,408,391.00      | 424,467.00          | 1,328,524.00    |
| Arthamedia | 1.00       | 22.00           | 334.00           | 860.00              | 541,097.00        | 165,496.00        | 30,298.00           | 32,610.00       |
| Patriot    | 1.00       | 10.00           | 207.00           | 163.00              | 91,517.00         | 23,090.00         | 12,939.00           | 8,608.00        |
| Primaeks   | 1.00       | 29.00           | 9.00             | 1,369.00            | 709,248.00        | 40,407.00         | 61,050.00           | 249,335.00      |

Sumber: Data yang diolah

Hasil pengolahan dengan metode DEA dari data dari Bank Universal, Bank Arta Media, Bank Prima Express diperoleh efisiensi operasional 100 % artinya telah efisien dan Bank Bali dan Bank Patriot hasilnya dibawah 100 % artinya belum efisien. Dengan rata-rata efisiensi operasional 67.91% sedangkan efisiensi profitabilitasnya karena rugi maka inefisiensi loss dan rata-ratanya 46.30%. Karena

Bank Bali memperoleh laba maka dapat diasumsikan bahwa bank Bali efisien dibandingkan dengan bank-bank yang lain, terlihat dalam tabel: 4.26

**Tabel : 4.26**  
**Efisiensi Operasional, Inefisiensi Loss PT. Bank Universal Tbk., PT. Bank Bali Tbk , PT. Arta Media Bank , PT. Bank Patriot dan PT. Bank Prima Express Satu Tahun Sebelum Merger Tahun 2001**

| Keterangan            | PT. Bank Bali Tbk. | PT. Bank Universal Tbk | PT. Arta Media Bank | PT. Bank Patriot | PT. Bank Prima Express | Rata-rata |
|-----------------------|--------------------|------------------------|---------------------|------------------|------------------------|-----------|
| Efisiensi Operasional | 9%                 | 100%                   | 100%                | 30.57%           | 100%                   | 67.91%    |
| Inefisiensi Loss      | laba               | 53.12%                 | 11.10%              | 20.99%           | 100%                   | 46.30%    |

Sumber : Perhitungan DEA dengan Banxia Frontier Analysis

#### **4.2.2.9 Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank Permata Satu Tahun Setelah Merger dan Akuisisi**

Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank Permata Satu Tahun Setelah Merger dan Akuisisi dianalisis dengan metode DEA berdasarkan data pada tabel: 4.27

**Tabel: 4.27**  
**Data Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas Satu Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Permata dan Bank Artha Graha**

|            | ATM (unit) | Cabang (kantor) | Karyawan (orang) | Simpanan (jutaanRp) | Kredit (jutaanRp) | Bunga (jutaan Rp) | Nonbunga (jutaanRp) | Rugi (jutaanRp) |
|------------|------------|-----------------|------------------|---------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-----------------|
| Mandiri    | 13.00      | 612.00          | 14,500.00        | 163,011,527.00      | 42,387,615.00     | 20,493,200.00     | 8,050,801.00        | 2,018,154.00    |
| Danamon    | 90.00      | 470.00          | 13,151.00        | 39,799,052.00       | 10,484,535.00     | 5,344,275.00      | 1,662,319.00        | 754,878.00      |
| Permata    | 452.00     | 287.00          | 5,838.00         | 23,490,171.00       | 8,588,343.00      | 2,125,484.00      | 902,388.00          | 542,504.00      |
| Arthagraha | 2.00       | 75.00           | 943.00           | 3,703,064.00        | 2,796,114.00      | 316,423.00        | 166,434.00          | 7,393.00        |

Sumber : Data yang diolah

Setelah diolah dengan metode DEA, untuk satu tahun setelah merger dan akuisisi Bank Mandiri dan Bank Artha Graha efisiensi operasionalnya 100 % artinya telah efisien, untuk Bank Permata dan Bank Danamon dibawah 100 % artinya belum efisien. Sedangkan untuk efisiensi profitabilitas hanya Bank Permata yang efisien karena efisiensi profitabilitasnya 100 %, sedangkan Bank Mandiri, Bank Artha Graha dan Bank Danamon hasilnya dibawah 100 % artinya tidak efisien. Dengan rata-rata efisiensi operasional 73.07% dan efisiensi profitabilitas 50.77%, terlihat pada tabel: 4.28

**Tabel : 4.28**  
**Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas Bank Mandiri, Bank Permata, Bank Arthagraha , Bank Danamon Satu Tahun Setelah Merger**

| Keterangan               | Bank Mandiri (Merger th.1999) | Bank Permata (Merger th.2002) | Bank Artha Graha (Merger th.1999) | Bank Danamon (Merger th2000) | Rata-rata |
|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------|-----------|
| Efisiensi Operasional    | 100%                          | 59.53 %                       | 100 %                             | 32.75%                       | 73.07%    |
| Efisiensi Profitabilitas | 38.58%                        | 100 %                         | 9.15 %                            | 55.34 %                      | 50.77%    |

Sumber : Perhitungan DEA dengan Banxia Frontier Analysis

#### **4.2.2.10 Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank Permata Dua Tahun Setelah Merger dan Akuisisi**

Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank Permata Satu Tahun Setelah Merger dan Akuisisi dianalisis dengan metode DEA berdasarkan data pada tabel: 4.29

**Tabel: 4.29**  
**Data Analisis Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas Dua Tahun**  
**Sesudah Merger dan Akuisisi Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Permata**  
**dan Bank Artha Graha**

|            | ATM<br>(unit) | Cabang<br>(kantor) | Karyawan<br>(orang) | Simpanan<br>(jutaanRp) | Kredit<br>(jutaanRp) | Bunga<br>(jutaan Rp) | Nonbunga<br>(jutaanRp) | Rugi<br>(jutaanRp) |
|------------|---------------|--------------------|---------------------|------------------------|----------------------|----------------------|------------------------|--------------------|
| Mandiri    | 690           | 612                | 14,500              | 163,011,527            | 42,387,615           | 24,287,681           | 4,272,307              | 3,850,232          |
| Danamon    | 90            | 577                | 10,020              | 34,881,973             | 18,167,557           | 4,726,964            | 1,462,568              | 989,651            |
| Permata    | 452           | 287                | 5,838               | 26,008,485             | 13,845,262           | 1,446,860            | 1,270,502              | 703,181            |
| Arthagraha | 5             | 85                 | 1,283               | 5,041,500              | 3,703,064            | 623,155              | 215,968                | 15,278             |

Sumber : Data yang diolah

Setelah dua tahun merger dan akuisisi Bank Mandiri, Bank Permata, Bank Artha Graha efisiensi operasionalnya 100 % artinya telah efisien; Bank Danamon masih kurang 100% artinya belum efisien. Akan tetapi untuk efisiensi profitabilitas Bank Mandiri dan Bank Permata hasilnya 100 % sedangkan Bank Artha Graha dan Bank Danamon dibawah 100 % artinya belum efisien. Sehingga perlu pembenahan, agar menjadi efisien sebagaimana tujuan merger untuk memperoleh efisiensi pada tahun berikutnya. Dengan rata-rata efisiensi operasional 89.53% dan efisiensi profitabilitas 72.53%, terlihat pada tabel: 4.30

**Tabel : 4.30**  
**Efisiensi Operasional, Efisiensi Profitabilitas Bank Mandiri, Bank Permata,**  
**Bank Arthagraha, Bank Danamon Dua Tahun Setelah Merger**

| Keterangan               | Bank Mandiri<br>(Merger th.1999) | Bank Permata<br>(Merger th.2002) | Bank Artha Graha<br>(Merger th.1999) | Bank Danamon<br>(Merger th2000) | Rata-rata     |
|--------------------------|----------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------|---------------|
| Efisiensi Operasional    | <b>100%</b>                      | <b>100%</b>                      | <b>100%</b>                          | <b>68.60%</b>                   | <b>89.53%</b> |
| Efisiensi Profitabilitas | <b>100%</b>                      | <b>100%</b>                      | <b>5.04%</b>                         | <b>85.06%</b>                   | <b>72.53%</b> |

Sumber : Perhitungan DEA dengan Banxia Frontier Analysis

#### **4.2.2. Hasil Analisis**

Penelitian ini meneliti bank-bank yang melakukan merger dan akuisisi setelah adanya program penyehatan perbankan akan tetapi ternyata hasilnya tidak sebagaimana yang diharapkan sebab banyak bank yang dilikuidasi akan tetapi ada cara untuk menyelamatkan bank yaitu dengan merger. Dalam penelitian ini metode yang dipakai adalah metode DEA untuk meneliti efisiensi profitabilitas dengan input : biaya bunga dan biaya non bunga, untuk outputnya laba sebelum pajak. Efisiensi operasional dengan input : jumlah karyawan, jumlah kantor cabang, jumlah ATM, Simpanan pihak ketiga dan outputnya kredit yang disalurkan. Kondisi yang dikaji adalah dua tahun sebelum merger, satu tahun sebelum merger, satu tahun sesudah merger dan dua tahun sesudah merger.

Hasil dari analisis yang diperoleh dengan metode DEA dari bank-bank yang bergabung dalam Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank Permata.

##### **4.2.2.1 Bank-bank Pemerintah yang Bergabung Dengan Bank Mandiri Dua Tahun dan Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi**

Bilamana diperbandingkan Bank-bank Pemerintah yang bergabung kedalam Bank Mandiri dua tahun dan satu tahun sebelum merger. Diketahui efisiensi operasional : Bank Bumi Daya dua tahun sebelum merger tidak efisien kemudian untuk satu tahun sebelum merger menjadi efisien. Bank Dagang Negara dua tahun sebelum merger maupun satu tahun sebelum merger telah efisien. Bank Ekspor



Impor dua tahun sebelum merger tidak efisien sedangkan untuk satu tahun sebelum merger tidak terolah karena banknya tidak mengeluarkan laporan keuangan maka asumsinya tidak efisien. Bank Pembangunan Indonesia dua tahun sebelum merger dan satu tahun sebelum merger telah efisien. Jika dilihat rata-ratanya dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi terjadi penurunan efisiensi operasional.

Begitu juga untuk efisiensi profitabilitas : Bank Bumi Daya dua tahun sebelum merger tidak efisien kemudian satu tahun sebelum merger telah efisien. Bank Dagang Negara dua tahun sebelum merger tidak efisien kemudian satu tahun sebelum merger menjadi lebih tidak efisien. Bank Ekspor Impor dua tahun sebelum merger dan satu tahun sebelum merger tidak terolah karena banknya tidak mengeluarkan laporan keuangan maka asumsinya tidak efisien. Bank Pembangunan Indonesia dua tahun sebelum merger dan satu tahun sebelum merger telah efisien. Jika dilihat dari rata-ratanya terjadi penurunan efisiensi profitabilitas dua tahun dan satu tahun sebelum merger.

#### **4.2.2.2 Bank-Bank BTO. Merger Dengan Bank Danamon Dua Tahun dan Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi.**

Bilamana diperbandingkan Bank-Bank BTO yang bergabung dengan Bank Danamon Dua Tahun dan Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi. Diketahui efisiensi operasional : (1). Bank Danamon terjadi penurunan efisiensi pada satu tahun sebelum merger dan akuisisi, dua tahun sebelum merger dan akuisisi efisiensinya telah 100% pada satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi tidak

efisien karena hanya 14.53%. (2). Bank Duta dua tahun sebelum merger dan akuisisi kurang dari 100% efisiensinya hanya 89.10% terjadi penurunan pada satu tahun sebelum merger dan akuisisi efisiensinya hanya 18.13%. (3). Bank Tamara dua tahun dan satu sebelum merger dan akuisisi efisiensi 100% artinya telah efisien. (4). Bank Rama dua tahun sebelum merger dan akuisisi hasilnya tidak efisien yaitu 80.84% terjadi penurunan pada satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 36.11% artinya baik dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi tidak efisien. (5). Bank Tiara Asia dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi hasil sama 100% artinya telah efisien. (6). Bank Jaya dua tahun sebelum merger dan akuisisi hasilnya 43.84% dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi 44.06% walaupun tidak efisien akan tetapi ada kenaikan prosentasi meski hanya sedikit. (7). Bank Risyad Sahid dua tahun sebelum merger dan akuisisi telah 100% artinya telah efisien akan tetapi pada satu tahun sebelum merger dan akuisisi terjadi penurunan menjadi 96.65% artinya tidak efisien. (8). Bank Nusa Nasional dua tahun sebelum merger dan akuisisi hasilnya 92.50% artinya tidak efisien sedangkan untuk satu tahun sebelum merger dan akuisisi hasilnya 100%. (9). Bank Pos Nusantara dua tahun sebelum merger dan akuisisi efisiensinya hanya 33.11% menurun pada satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 5.96% artinya baik dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi tidak efisien.

Untuk rata-rata dua tahun sebelum merger dan akuisisi 82.15% dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi efisiensi operasionalnya menurun menjadi 57.27% artinya tidak efisien.

Sedangkan efisiensi profitabilitasnya berhubung kondisinya merugi dapat dikatakan inefisiensi loss artinya tidak efisien diketahui: (1). Bank Danamon dua tahun sebelum merger dan akuisisi 75.95% akan tetapi satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 45.12% terjadi penurunan inefisiensi loss meski masih tidak efisien. (2). Bank Duta dua tahun sebelum merger dan akuisisi 55% akan tetapi satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 81.49% terjadi kenaikan inefisiensi loss meski masih tidak efisien. (3). Bank Tamara dua tahun sebelum merger dan akuisisi mengalami laba dapat diartikan telah efisien dibandingkan dengan bank yang lain, akan tetapi untuk satu tahun sebelum merger dan akuisisi ternyata 100% inefisiensi loss karena kondisinya merugi maka berarti masih tidak efisien. (4). Bank Rama dua tahun sebelum merger dan akuisisi 25.89% akan tetapi satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 100% terjadi kenaikan inefisiensi loss meski masih tidak efisien. (5). Bank Tiara Asia dua tahun sebelum merger dan akuisisi 100% inefisien loss artinya masih tidak efisien karena merugi akan tetapi untuk satu tahun sebelum merger dan akuisisi kondisinya mempunyai laba artinya efisien dibandingkan dengan bank-bank yang merugi. (6). Bank Jaya dua tahun sebelum merger dan akuisisi 69.10% akan tetapi satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 93.16% terjadi kenaikan inefisiensi loss meski masih tidak efisien. (7).

Bank Risyad Sahid dua tahun sebelum merger dan akuisisi 16.57% akan tetapi satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 36.65% terjadi kenaikan inefisiensi loss meski masih tidak efisien.(8). Bank Nusa Nasional dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi 100% inefisiensi loss karena kondisinya merugi artinya masih tidak efisien. (9). Bank Pos Nusantara dua tahun sebelum merger dan akuisisi 52.06% akan tetapi satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 69.63% terjadi kenaikan inefisiensi loss meski masih tidak efisien.

Untuk rata-rata dua tahun sebelum merger dan akuisisi 61.82% dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi 78.26% ada kenaikan inefisiensi loss artinya masih tidak efisien.

#### **4.2.2.3 Bank Artha Pratama dan Bank Artha Graha Dua Tahun dan Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi**

Bilamana diperbandingkan Bank Artha Pratama dan Bank Artha Graha yang bergabung kedalam Bank Artha Graha dua tahun sebelum merger dan satu tahun sebelum merger. Diketahui efisiensi operasional: (1). Bank Artha Graha dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi 100% artinya telah efisien. (2). Bank Artha Pratama dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi 100% artinya telah efisien.

Untuk efisiensi profitabilitas diketahui: (1). Bank Artha Graha dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi 100% artinya telah efisien. (2). Bank Artha Pratama dua tahun sebelum merger dan akuisisi 69.41% dan satu tahun sebelum

merger dan akuisisi 100% ada peningkatan prosentase artinya dari tidak efisien menjadi efisien.

Untuk rata-rata efisiensi operasional dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi 100 artinya telah efisien dan efisiensi profitabilitas dua tahun sebelum merger dan akuisisi 84.71% berarti tidak efisien kemudian satu tahun sebelum merger dan akuisisi 100% artinya efisien

#### **4.2.2.5 Lima Bank yang Bergabung Dalam Bank Permata Dua Tahun dan Satu Tahun Sebelum Merger dan Akuisisi**

Bilamana diperbandingkan Lima Bank yang bergabung kedalam Bank Permata dua tahun dan satu tahun sebelum merger. Diketahui efisiensi operasional : (1). Bank Bali dua tahun sebelum merger dan akuisisi efisiensinya hanya 3.73% menurun pada satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 9% artinya baik dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi tidak efisien. (2). Bank Universal dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi 100% artinya telah efisien. (3). Bank Artha Media dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi 100% artinya telah efisien.(4). Bank Patriot dua tahun sebelum merger dan akuisisi efisiensinya hanya 31.54% menurun pada satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 30.57% artinya baik dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi tidak efisien.(5) bank Prima Expres dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi 100% artinya telah efisien.

Sedangkan efisiensi profitabilitasnya diketahui: (1). Bank Bali dua tahun sebelum merger dan akuisisi efisiensinya 100% dalam kondisi merugi artinya inefisien loss atau tidak efisien sedangkan satu tahun sebelum merger dan akuisisi memperoleh laba berhubung bank-bank lain merugi maka dapat dikatakan efisien dibanding dengan bank-bank lain. (2). Bank Universal dua tahun sebelum merger dan akuisisi efisiensinya hanya 0.53% dalam kondisi merugi artinya inefisiensi loss kemudian satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 53.12% juga dalam kondisi merugi artinya inefisiensi loss sehingga baik dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi tidak efisien.(3). Bank artha Media dua tahun sebelum merger dan akuisisi efisiensinya hanya 29% dalam kondisi merugi artinya inefisien loss kemudian satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 11.10% juga dalam kondisi merugi artinya inefisiensi loss sehingga baik dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi tidak efisien. (4). Bank Patriot dua tahun sebelum merger dan akuisisi efisiensinya hanya 9.54% dalam kondisi merugi artinya inefisien loss kemudian satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 20.99% juga dalam kondisi merugi artinya inefisiensi loss sehingga baik dua tahun dan satu tahun sebelum merger dan akuisisi tidak efisien.(5) Bank Prima Express dua tahun sebelum merger dan akuisisi dalam kondisi laba dapat diartikan efisien dibandingkan dengan bank-bank lain yang merugi kemudian satu tahun sebelum merger dan akuisisi inefisiensi loss 100% karena dalam kondisi merugi maka tidak efisien.

Untuk rata-ratanya efisiensi operasional dua tahun sebelum merger dan akuisisi 69.05% menurun pada satu tahun sebelum merger dan akuisisi menjadi 67.91% artinya tidak efisien. Sedangkan efisiensi profitabilitas karena merugi menjadi inefisiensi loss yaitu dua tahun sebelum merger dan akuisisi 34.77% ada kenaikan prosentase menjadi 46.30% artinya tidak efisien.

#### **4.2.2.6 Bank Mandiri, Bank Danamon, Bank Artha Graha dan Bank Permata Satu Tahun dan Dua Tahun Setelah Merger dan Akuisisi**

Bilamana diperbandingkan Bank-bank yang merger dan akuisisi dua tahun dan satu tahun sesudah merger. Diketahui efisiensi operasional: (1). Bank Mandiri satu tahun sesudah merger dan akuisisi dan dua tahun sesudah merger dan akuisisi 100% artinya efisien. (2). Bank Permata satu tahun sesudah merger dan akuisisi 59.53 % artinya tidak efisien untuk dua tahun sesudah merger dan akuisisi 100% artinya efisien. (3). Bank Artha Graha satu tahun sesudah merger dan akuisisi dan dua tahun sesudah merger dan akuisisi 100% artinya efisien. (4). Bank Danamon satu tahun sesudah merger dan akuisisi 32.75% artinya tidak efisien untuk dua tahun sesudah merger dan akuisisi 68.60% artinya tidak efisien.

Sedangkan efisiensi profitabilitas diketahui: (1). Bank Mandiri satu tahun sesudah merger dan akuisisi 38.58% artinya tidak efisien untuk dua tahun sesudah merger dan akuisisi 100% artinya efisien.(2). Bank Permata satu tahun sesudah merger dan akuisisi dan dua tahun sesudah merger dan akuisisi 100% artinya efisien. (3). Bank Artha Graha satu tahun sesudah merger dan akuisisi 9.15 % artinya tidak efisien

untuk dua tahun sesudah merger dan akuisisi 5.04% ada penurunan prosentase artinya tidak efisien.(4). Bank Danamon satu tahun sesudah merger dan akuisisi 55.34 % artinya tidak efisien dan untuk dua tahun sesudah merger dan akuisisi 85.06% ada kenaikan prosentase akan tetapi masih tidak efisien.

Untuk rata-ratanya efisiensi operasional satu tahun sesudah merger dan akuisisi 73.07% tidak efisien sedangkan dua tahun sesudah merger dan akuisisi 89.53% ada kenaikan prosentase akan tetapi masih tidak efisien. Untuk efisiensi profitabilitas satu tahun sesudah merger dan akuisisi 50.77% artinya tidak efisien dan dua tahun sesudah merger dan akuisisi 72.53% meski ada kenaikan prosentase akan tetapi masih tidak efisien.

### **4.3 Pengujian Hipotesis**

#### **4.3.1. Langkah – Langkah Pengujian Statistik**

Setelah efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dihitung dengan DEA Banxia Frontier Analysis sesuai dengan kebutuhan penelitian ini, selanjutnya akan dilakukan pengujian statistik untuk membuktikan hipotesis yang dirumuskan. Perbandingan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas bank sebelum dan sesudah Merger dan Akuisisi dilakukan antar waktu. Tahapan yang dilakukan dalam pengujian hipotesis adalah sebagai berikut ini.

1. Efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas tahun kedua sebelum dan tahun kedua sesudah Merger dan Akuisisi.



2. Efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas tahun kedua sebelum dan tahun pertama sesudah Merger dan Akuisisi.
3. Efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas tahun pertama sebelum dan tahun pertama sesudah Merger dan Akuisisi.
4. Efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas tahun pertama sebelum dan tahun kedua sesudah Merger dan Akuisisi.

#### **4.3.2 Pengujian Statistik**

Teknik analisis statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini adalah uji Peringkat Tanda Wilcoxon (*Wilcoxon's Signed RankTest*). Pemilihan alat uji statistik non parametrik ini menurut Hidrebrad sebagaimana dikutip Payamto (1998) didasarkan kelebihan yang ada dibandingkan dengan uji t beda dua sampel, karena alat uji statistik tersebut akan memberikan hasil tepat untuk dua populasi yang berdistribusi diskrit. Untuk pengujian statistik tersebut dilakukan dengan software statistik program SPSS 10.0 for Windows.

#### **4.3.3 Uji Peringkat Tanda Wilcoxon (*Wilcoxon's Signed RankTest*)**

##### **4.3.3.1 Perbandingan Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas 2 Tahun Sebelum dan 2 Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi**

Pengujian hipotesa dengan menggunakan *Wilcoxon's Signed RankTest* untuk membuktikan adanya perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi

profitabilitas 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah Merger dan Akuisisi, dan hasilnya terlihat dalam tabel 4.31

**Tabel 4.31**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**  
**2Tahun Sebelum dan 2Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi**

|                          | Hipotesis | Z Hitung | Asym Sig | Kesimpulan |
|--------------------------|-----------|----------|----------|------------|
| Efisiensi Operasional    | H1        | -0.447   | 0.655    | Ditolak    |
| Efisiensi Profitabilitas | H2        | 0.000    | 1.000    | Ditolak    |

Sumber : Output uji Wilcoxon

Pengujian hipotesis dengan taraf signifikansi 5 % (= 0,05) dari bank-bank Merger dan Akuisisi. Terlihat dari tabel 4.38 bahwa untuk efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dari bank-bank tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan untuk 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah Merger dan Akuisisi. Kesimpulan ini ditunjukkan dengan nilai Asym sig. yang lebih besar daripada  $\alpha = 5\%$  sehingga H1 dan H2 ditolak artinya bahwa keputusan Merger dan Akuisisi tidak menunjukkan perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas bank yang bersangkutan sampai akhir tahun kedua setelah merger dan akuisisi.

#### **4.3.3.2 Perbandingan Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas 2 Tahun Sebelum dan 1Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi**

Pengujian hipotesa dengan menggunakan *Wilcoxon's Signed RankTest* untuk membuktikan adanya perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi

profitabilitas 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah Merger dan Akuisisi, dan hasilnya terlihat dalam tabel 4.32

**Tabel 4.32**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**  
**2 Tahun Sebelum dan 1 Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi**

|                          | Hipotesis | Z Hitung | Asym Sig | Kesimpulan |
|--------------------------|-----------|----------|----------|------------|
| Efisiensi Operasional    | H1        | -1.069   | 0.285    | Ditolak    |
| Efisiensi Profitabilitas | H2        | -1.095   | 0.273    | Ditolak    |

Sumber : Output uji Wilcoxon

Pengujian hipotesis dengan taraf signifikansi 5 % (= 0,05) dari bank-bank Merger dan Akuisisi. Terlihat dari tabel 4.39 bahwa untuk efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dari bank-bank tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan untuk 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah Merger dan Akuisisi. Kesimpulan ini ditunjukkan dengan nilai Asym sig. yang lebih besar daripada  $\alpha = 5\%$  sehingga H1 dan H2 ditolak artinya bahwa keputusan Merger dan Akuisisi tidak menunjukkan perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas bank yang bersangkutan sampai akhir tahun pertama sesudah merger dan akuisisi.

#### **4.3.3.3 Perbandingan Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas 1 Tahun Sebelum dan 1 Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi**

Pengujian hipotesa dengan menggunakan *Wilcoxon's Signed RankTest* untuk membuktikan adanya perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi

profitabilitas 1 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah Merger dan Akuisisi, dan hasilnya terlihat dalam tabel 4.33

**Tabel 4.33**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**  
**1Tahun Sebelum dan 1Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi**

|                          | Hipotesis | Z Hitung | Asym Sig | Kesimpulan |
|--------------------------|-----------|----------|----------|------------|
| Efisiensi Operasional    | H1        | -0.535   | 0.593    | Ditolak    |
| Efisiensi Profitabilitas | H2        | -1.604   | 0.109    | Ditolak    |

Sumber : Output uji Wilcoxon

Pengujian hipotesis dengan taraf signifikansi 5 % (= 0,05) dari bank-bank Merger dan Akuisisi. Terlihat dari tabel 4.41 bahwa untuk efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dari bank-bank tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan untuk 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah Merger dan Akuisisi. Kesimpulan ini ditunjukkan dengan nilai Asym sig. yang lebih besar daripada  $\alpha = 5\%$  sehingga H1 dan H2 ditolak artinya bahwa keputusan Merger dan Akuisisi tidak menunjukkan perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas bank yang bersangkutan sampai akhir tahun pertama setelah merger dan akuisisi.

#### **4.3.3.4 Perbandingan Efisiensi Operasional dan Efisiensi Profitabilitas 1 Tahun Sebelum dan 2 Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi**

Pengujian hipotesa dengan menggunakan *Wilcoxon's Signed RankTest* untuk membuktikan adanya perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas 1 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah Merger dan Akuisisi, dan hasilnya terlihat dalam tabel 4.34

**Tabel 4.34**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**  
**1Tahun Sebelum dan 2Tahun Sesudah Merger dan Akuisisi**

|                          | Hipotesis | Z Hitung | Asym Sig | Kesimpulan |
|--------------------------|-----------|----------|----------|------------|
| Efisiensi Operasional    | H1        | -1.342   | 0.180    | Ditolak    |
| Efisiensi Profitabilitas | H2        | -0.447   | 0.655    | Ditolak    |

Sumber : Output uji Wilcoxon

Pengujian hipotesis dengan taraf signifikansi 5 % (= 0,05) dari bank-bank Merger dan Akuisisi. Terlihat dari tabel 4.40 bahwa untuk efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dari bank-bank tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan untuk 1 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah Merger dan Akuisisi. Kesimpulan ini ditunjukkan dengan nilai Asym sig. yang lebih besar daripada  $\alpha = 5\%$  sehingga H1 dan H2 ditolak artinya bahwa keputusan Merger dan Akuisisi tidak menunjukkan perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas bank yang bersangkutan sampai akhir tahun kedua setelah merger dan akuisisi.

#### **4.4 Pembahasan / Simpulan Bab**

Dari hasil pengujian hipotesis dapat disimpulkan bahwa :

1. Pengujian 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah Merger dan Akuisisi. Efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dari bank-bank tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan. Kesimpulan ini ditunjukkan dengan nilai Asym sig. yang lebih besar daripada  $\alpha = 5\%$  sehingga H1 dan H2 ditolak artinya bahwa keputusan Merger dan Akuisisi tidak menunjukkan

perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas bank yang bersangkutan sampai akhir tahun kedua setelah merger dan akuisisi.

2. Pengujian 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah Merger dan Akuisisi efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dari bank-bank tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan. Kesimpulan ini ditunjukkan dengan nilai Asym sig. yang lebih besar daripada  $\alpha = 5\%$  sehingga H1 dan H2 ditolak artinya bahwa keputusan Merger dan Akuisisi tidak menunjukkan perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas bank yang bersangkutan sampai akhir tahun pertama sesudah merger dan akuisisi.
3. Pengujian 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah Merger dan Akuisisi. efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dari bank-bank tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan. Kesimpulan ini ditunjukkan dengan nilai Asym sig. yang lebih besar daripada  $\alpha = 5\%$  sehingga H1 dan H2 ditolak artinya bahwa keputusan Merger dan Akuisisi tidak menunjukkan perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas bank yang bersangkutan sampai akhir tahun pertama setelah merger dan akuisisi.
4. Pengujian 1 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah Merger dan Akuisisi. efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas dari bank-bank tersebut tidak menunjukkan adanya perbedaan yang signifikan. Kesimpulan ini ditunjukkan dengan nilai Asym sig. yang lebih besar daripada  $\alpha = 5\%$  sehingga H1 dan H2 ditolak artinya bahwa keputusan Merger dan Akuisisi tidak menunjukkan

berbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas bank yang bersangkutan sampai akhir tahun kedua setelah merger dan akuisisi.

Dari empat tahapan pengujian dapat disimpulkan tidak ditemukan perbedaan yang signifikan karena nilai Asym sig lebih besar daripada  $\alpha = 5\%$  sehingga H1 dan H2 ditolak artinya bahwa keputusan Merger dan Akuisisi tidak menunjukkan perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas sampai dengan tahun kedua.

Hasil pengujian hipotesis 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah, 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah, 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah, 1 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah merger dan akuisisi tidak terdapat perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas disebabkan proses merger dan akuisisi tidak didasarkan pendekatan professional yang berdasarkan : (1) kinerja financial, (2) bisnis, (3) infrastruktur, (3) kapabilitas. Akan tetapi merger dilakukan sebagai langkah kompromis yang dipilih berdasarkan pertimbangan biaya yang lebih murah dalam menyelamatkan perbankan nasional.

Sehingga proses sinergi belum terlihat dampaknya sebagaimana yang diharapkan dari merger dan akuisisi.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI KEBIJAKAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Pengujian 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah Merger dan Akuisisi dari hasil uji Peringkat Tanda Wilcoxon efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas tidak berbeda. Kesimpulan ini berdasarkan Asym Sig yang lebih besar dari 0.05 sehingga H1 dan H2 ditolak.
2. Pengujian 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah Merger dan Akuisisi dari hasil uji Peringkat Tanda Wilcoxon efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas tidak berbeda. Kesimpulan ini berdasarkan Asym Sig yang lebih besar dari 0.05 sehingga H1 dan H2 ditolak.
3. Pengujian 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah Merger dan Akuisisi dari hasil uji Peringkat Tanda Wilcoxon efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas tidak berbeda. Kesimpulan ini berdasarkan Asym Sig yang lebih besar dari 0.05 sehingga H1 dan H2 ditolak.
4. Pengujian 1 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah Merger dan Akuisisi dari hasil uji Peringkat Tanda Wilcoxon efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas



tidak berbeda. Kesimpulan ini berdasarkan Asym Sig yang lebih besar dari 0.05 sehingga H1 dan H2 ditolak.

## 5.2 Implikasi Teoritis

Penelitian ini menambah bukti-bukti empiris di lapangan tentang pengukuran kinerja keuangan bank hasil merger dan akuisisi sebagaimana penelitian yang telah dilakukan oleh Mas'ud Machfoedz (1999), Iswardono S.P. dan Darmawan (2000), Wardiah (2001), Payamta dan Nursholikah (2001) yang menemukan bahwa efisiensi operasional tidak mempengaruhi kinerja bank sebelum dan sesudah merger dan akuisisi. Begitu juga penelitian Mas'ud Machfoedz (1999), Dyah Nirmalawati T (2001), Kesowo (2001), Setiyanti Purwengtyas (2002) yang menemukan bahwa bahwa efisiensi profitabilitas tidak mempunyai pengaruh kinerja bank baik sebelum dan sesudah merger dan akuisisi.

Merger kali ini didorong oleh situasi *emergency*, bukan didasarkan pada rencana konsolidasi dan ekspansi untuk memperkuat *positioning* dalam kompetisi perbankan. (Indra Ismawan, 2001). Sehingga bank yang bergabung hanya menggabungkan bank-bank yang sakit agar menghemat biaya. Akibatnya tidak banyak yang bisa diharapkan sebagaimana tujuan merger dan akuisisi yang menghasilkan kekuatan baru atau lebih efisien.

### **5.3 Implikasi Managerial**

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa tidak ada perbedaan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas untuk 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah merger dan akuisisi, 2 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah merger dan akuisisi, 1 tahun sebelum dan 1 tahun sesudah merger dan akuisisi, 1 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah merger dan akuisisi.

Pada dasarnya tujuan merger dan akuisisi adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional dan efisiensi profitabilitas akan tetapi dari hasil pengujian hipotesis tidak terjadi peningkatan. Berdasarkan perhitungan dengan metode DEA untuk tahun kedua sesudah merger dan akuisisi terdapat tiga bank yang efisiensi operasional telah 100 % artinya telah efisien dan satu bank belum efisien sedangkan untuk efisiensi profitabilitas ada dua bank yang belum 100 % artinya masih ada dua bank yang belum efisien. Oleh karena itu Manajer hendaknya mengefisienkan penggunaan ATM secara optimal, menutup kantor cabang yang tidak efisien, mengoptimalkan karyawan agar bekerja secara efisien dan jumlah simpanan dapat disalurkan dapat bentuk kredit sehingga tidak terjadi dana yang mengendap semua itu dilakukan agar efisiensi operasionalnya menjadi 100% sebagaimana yang diharapkan. Begitu juga biaya non bunga dan biaya bunga hendaknya dikendalikan agar terjadi peningkatan efisiensi profitabilitas. Sehingga

efisiensi operasional dan profitabilitas sebelum dan sesudah merger dan akuisisi terjadi perbedaan (peningkatan).

#### **5.4. Keterbatasan Penelitian**

Bagaimanapun penelitian ini belum bisa dikatakan sempurna, mengingat keterbatasan-keterbatasan yang menyertai penelitian ini, di antaranya berikut ini :

1. Jangka waktu penelitian 2 tahun sebelum dan 2 tahun sesudah merger dan akuisisi masih dirasa sangat singkat. sehingga belum terlihat dampak dari merger dan akuisisi.

#### **5.5 Agenda Penelitian Mendatang**

Untuk penelitian selanjutnya hendaknya:

1. Input output yang dipergunakan lebih banyak lagi sehingga akan terlihat faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi seperti Non Performance Loan, asset, modal
2. Jangka waktu pengamatan lebih panjang sehingga akan lebih menunjukkan adanya dampak merger dan akuisisi berupa sinergi sebagaimana yang diharapkan.

## REFERENSI

- Akhmad Syakir Kurnia, 2004, "Mengukur Efisiensi Intermediasi Sebelas Bank Terbesar Indonesia Dengan Pendekatan *Data Envelopment Analysis* (DEA)", *Jurnal Bisnis Strategi* Vol. 13/Desember/2004, Hal. 126-140.
- Achmad Sobirin, 2001, "Merger dan Akuisisi : Sebuah Perkawinan Paradoksal", *Jurnal Siasat Bisnis* No. 6 Vol 1 Th. 2001, Hal 39-59.
- Alias Radam, M. Azali, A.M. dayang Affizzah & Neila Aisha, "Rating of Indonesia Commercial Bank : DEA Approach, Universitas Putra Malaysia.
- Abdul Moin, 2003, "Merger, Akuisisi & Divestasi" Penerbit EKONISIA Kampus Fakultas Ekonomi UII Yogyakarta.
- Bambang Suprabowo SE., "Analisis Keberhasilan Merger PT Bank Mandiri " Tesis M M Undip 2001.
- Cook, Wade D, Moez Hababou and Gordon S. Roberts, 2000, "Financial Liberalization and Efficiency in Tunisia Banking Industry : DEA Tests" Schulich School of Business.
- Dyah Nirmala T. (2001), " Dampak Merger antar Bank di Indonesia terhadap Profitabilitas efisiensi pada Bank Pemerintah, Umum, Swasta, Devisa, non Devisa tahun 1995-2000. " Tesis Pasca Sarjana UGM 2001.
- Erwin Siswadi & Wilson Arafat 2004, "Analisis Efisiensi Relatif Perbankan di Indonesia dengan Menggunakan Model *Data Envelopment Analysis* (DEA) Pengembangan Perbankan Januari-Maret No. 104 2004, Hal. 18-24.
- Erwin Siswadi ST, 2005, "Studi Empiris Analisis Laporan Keuangan Bank Dengan Pendekatan Metode *Data Envelopment Analysis* (DEA)", Pengembangan Perbankan April-Juni No. 109 2005, Hal. 41-47.
- Erwin Siswadi dan R. Nugroho Purwantoro 2005, "Paradigma Baru Pengukuran Efisiensi Kinerja Relatif Berbasis Pendekatan Matematik", *Usahawan* No. 06 TH XXXIV Juni 2005, Hal. 44-48.

- Hesti Werdiningsih 2002, "Faktor yang Mempengaruhi Profitabilitas Bank Take Over Pra Merger di Indonesia" *Jurnal Manajemen Indonesia*, Vol. 1, No. 2, 2002, Hal. 24-39.
- Junaidi, 2004, "Strategi dan Valuasi Merger Akuisisi", *Kompak* No. 11, Mei-Agustus 2004, Hal. 268-283.
- Liu Benjamin, David Tripe, 2001, "New Zealand Bank Mergers and Efficiency Gains" Paper presented at the 14<sup>th</sup> Annual Australian Finance and Banking Conference, Sydney, December 2001.
- Mas'ud Machfoedz 1999, "Pengaruh Krisis Moneter pada Efisiensi Perusahaan Publik di Bursa Efek Jakarta" *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia* 1999, Vol. 14 No 1, Hal. 37-49.
- Mudradjad Kuncoro dan Suhardjono, 2002, "Manajemen Perbankan Teori dan Aplikasi" B.P.F.E. UGM Yogyakarta, Edisi Pertama, Juli 2002.
- Muchamad Hartana Iswandi Putra, (2003) "Analisis Efisiensi Industri Perbankan di Indonesia Menggunakan Data Envelopment Analysis (DEA)" Tesis : Pasca Sarjana UGM. Yogyakarta.
- Payamta, Nur Sholikhah 2001, "Pengaruh Merger dan Akuisisi terhadap Kinerja Perusahaan Perbankan Publik di Indonesia" *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, Vol. 1 No. 1 2001 Hal. 17-41.
- Mucharor Djajil, 2001, "Jadi Nomor Wahid Lewat Merger Dunia" *InfoBank* Edisi Januari No. 257/2001.
- R. Nugroho Purwantoro, 2003, "Penerapan *Data Envelopment Analysis* (DEA) dalam Kasus Pemilihan Produk Inkjet Personal Printer", *Usahawan* No. 10 TH XXXII Oktober 2003, Hal. 36-41.
- Sahid Susilo Nugroho, 1995, "Analisis DEA dan Pengukuran Efisiensi Merek", *Kelola* No. 8/IV/1995, Hal. 43-52.
- Sahid Susilo Nugroho, 1997, "Efisiensi Merk dan Uji Konsep Mobil Nasional Timor", *Kelola* No. 15/VI/1997, Hal. 38-55.
- Siagian Dergibson dan Sugiarto, 2002, "Metode Statistika untuk Bisnis dan Ekonomi". Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2002.

Setiyanti Purwengtyas, 2002, “Analisis Efisiensi Operasional, Kualitas Pelayanan dan Profitabilitas BPR dan BPR BKK sebagai Dasar Strategi Benchmarking Studi Kasus pada 10 BPR dan BPR BKK di Kabupaten Semarang“ Tesis MM Undip