

ANALISIS PENGUATAN PERBANKAN NASIONAL MELALUI MERGER BANK MANDIRI, BNI dan BTN dengan ANALISIS SWOT

Novananda Djohar PP

Devy Annysa Arisandi

M. Arief Ariyadi

ABSTRACT

ASEAN Economic Community (AEC) for banking will be applied in 2020. Thus banking competition will be opened between countries in regional. Indonesian banking has not been able to repress and to compete with foreign banking, because the number of bank are very much and the capital / assets are less powerful. It is necessary for the merger to strengthen the national banking system. Mergers can be done by government-owned banks are Mandiri, BNI and BTN. All three banks have had a good image, and have almost the same business lines so as to avoid competition between government banks. The results of the financial statements and SWOT analysis showed that three banks meger in the government is able to improve the financial condition and operational views of assets, CAR, ROA, ROE and LDR. And be able to increase bank capital to expand / expansion with the right strategy.

Keywords: 4-5 phrase / words, 4-5 phrase / words,

LATAR BELAKANG

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2020 menjadi pintu masuk bagi bank-bank asing untuk masuk ke Indonesia dan persaingan diantara bank-bank di kawasan ASEAN pun semakin ketat. Pada 2014, Bank Indonesia telah menetapkan 6 pilar Arsitektur Perbankan Indonesia (API). Pada pilar ketiga mempunyai visi menciptakan industri perbankan yang kuat dan berdaya saing tinggi serta memiliki ketahanan dalam menghadapi risiko. Perbankan yang kuat akan menghasilkan kestabilan perbankan nasional yang pada akhirnya bisa bersaing dengan perbankan asing. Saat ini tiga perbankan yang memiliki modal paling besar di ASEAN dimiliki oleh Singapura yakni DBS dengan jumlah modal US\$ 26,5 miliar, tempat kedua di tempati UOB dengan jumlah US\$ 19,2 miliar dan OCBC dengan modal

US\$ 18 miliar. Adapun dari sisi kapitalisasi pasar, bank terbesar di ASEAN adalah DBS asal Singapura dengan nilai US\$ 33,1 miliar dan diikuti oleh OCBC dengan nilai US\$ 27,7 miliar. Sedangkan dari sisi aset, tiga bank Singapura juga menempati tiga besar di ASEAN, yaitu DBS dengan aset US\$ 318,4 miliar, OCBC dengan aset US\$ 268,1 miliar, dan UOB dengan aset US\$ 225,2 miliar. Sebagai perbandingan asset Bank Mandiri sebagai bank dengan asset terbesar di Indonesia, pada Desember 2013 tercatat hanya US\$ 63,8 miliar. Hal ini berbanding terbalik bila dilihat dari sisi pertumbuhan ekonomi dan penduduk terbesar di ASEAN, Indonesia seharusnya mampu memiliki bank paling besar di kawasan regional. (Kontan, 2014)

Agar mampu bersaing maka bank-bank lokal Indonesia harus memperbesar skala asset mereka. Saat

Alamat Korespondensia:

Novananda Djohar PP, Devy Annysa Arisandi, M. Arief Ariyadi,

Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya

E-mail: novananda.djohar26@gmail.com

ini bank-bank BUMN masih bisa bertahan dari persaingan. Namun eksistensinya akan ternacem bila pemerintah dan regulator perbankan tidak memperkuat struktur permodalan dan regulasi. Bank asing membidik bisnis perbankan Indonesia karena pangsa pasar yang masih luas, bunga yang tinggi dan penetrasi kredit terhadap PDB yang kecil. Terlihat dari data aset perbankan tumbuh 14,4 persen, kredit 19,5 persen, Dana pihak Ketiga (DPK) 11,6 persen Selain itu dilihat dari sisi persebaran bank di Indonesia, dari total 119 bank komersil di Indonesia, 90 persen berada di pulau Jawa dan 69 unit diantaranya terpusat di Jakarta. Dilihat dari sisi tingkat pemiliki rekening dewasa di Indonesia masih relatif rendah yakni 16 persen. Sebaliknya Singapura yang memiliki 125 bank dan 5 bank diantaranya adalah bank lokal memiliki tingkat pemiliki rekening dewasa diatas 90 persen. Sehingga ekspansi bank masih akan terbuka lebar di Indonesia yang akan menarik investor bank asing.

Masalah lain yang dapat muncul karena kecilnya permodalan perbankan Indonesia yaitu akan berpengaruh terhadap pembangunan infrastruktur Indonesia yang memerlukan dana besar. Maka bank BUMN memiliki 3 jalan keluar yaitu laba ditahan atau pengurangan dividen, right issue, dan konsolidasi. Dibanding bank-bank di kawasan seperti yang telah dijelaskan diatas, modal bank BUMN terbilang sangat kecil. Penambahan modal melalui right issue bagi bank BUMN sangat terbatas karena kepemilikan saham pemerintah dalam bank BUMN rata-rata sudah mencapai 60%. Cara yang kedua yaitu pengurangan pembagian dividen, hal kontradiksi yang

dilakukan pemerintah dan DPR dalam APBN 2015 menaikkan target dividen BUMN termasuk bank-bank BUMN. Rasio dividen PT Bank Mandiri (Persero) Tbk. naik dari 27,5% menjadi 30%, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. naik dari 25% menjadi 30%, dan PT Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. naik dari 20% menjadi 30%. (Tempo, 2014)

Maka cara yang kita tawarkan dalam memperbaiki persaingan perbankan menghadapi era MEA, permodalan dan aset perbankan Indonesia yang kecil serta kebutuhan pembiayaan infrastruktur yang besar adalah perbankan terutama bank BUMN harus melakukan konsolidasi perbankan. Dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 61 penjelasan atas peraturan pemerintah Republik Indonesia nomor 28 tahun 1999 tentang merger, konsolidasi dan akuisisi bank bahwa perbankan memiliki peran yang strategis karena fungsi utama perbankan sebagai penghimpun dan penyalur dana masyarakat dalam rangka menunjang perekonomian nasional. Dalam kehidupan perekonomian yang semakin terbuka dan berkembang cepat, dibutuhkan layanan jasa perbankan yang semakin luas, baik dan berkualitas. Sehubungan dengan hal tersebut diperlukan sistem perbankan yang sehat, efisien dan mampu bersaing dalam era globalisasi dan perdagangan bebas. Untuk itu perbankan perlu didorong untuk memperkuat dirinya melalui berbagai upaya, antara lain Merger, Konsolidasi dan Akuisisi. Sinergi antara dua bank atau lebih dapat terjadi akibat dari Merger dan Konsolidasi, sehingga diharapkan muncul bank yang kuat dengan

kinerja yang lebih baik. Dari rangkaian pemikiran di atas, perlu adanya suatu gagasan yang berusaha mereduksi permasalahan yang begitu kompleks melalui konsep konsolidasi perbankan BUMN diantaranya Bank Mandiri, Bank Tabungan Negara (BTN) dan Bank Negara Indonesia (BNI). (Peraturan Bank Indonesia, 1999)

METODE

Jenis Penulisan dan Pendekatan Penulisan

Penulisan karya ilmiah ini dilakukan dengan kegiatan studi literatur yang mendalam, yakni dengan menggunakan penulisan deskriptif dan data yang digunakan merupakan data pendekatan kualitatif dan pendekatan kuantitatif sebagai penguat. Pendekatan kualitatif adalah prosedur yang menghasilkan data-data deskriptif, yang meliputi kata-kata tertulis atas objek penulisan yang sedang dilakukan yang didukung oleh studi literatur berdasarkan pengalaman kajian pustaka, baik berupa data penulisan maupun angka yang dapat dipahami dengan baik. Di samping itu, pendekatan kualitatif lebih peka dan dapat menyesuaikan diri dengan banyak penajaman pengaruh bersama serta pola-pola nilai yang dihadapi di lapangan. Pendekatan kuantitatif diambil dari laporan keuangan, laporan bulanan yang diambil dari pusat statistik untuk mendukung telaah yang dilakukan melalui pendekatan kualitatif

Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penulisan deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara

sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Jenis Data dan Metode

Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penulisan ini adalah data sekunder, yaitu sumber data penulisan yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter). Metode pengumpulan data yang digunakan didalam penulisan ini adalah dengan metode:

- **Kepustakaan**
Studi kepustakaan dilakukan dengan jalan membaca literatur-literatur yang berkaitan dan menunjang penulisan ini, berupa pustaka cetak maupun elektronik (data-data internet).
- **Dokumenter**
Studi dokumentasi dilakukan dengan jalan membaca laporan-laporan penulisan sebelumnya serta artikel yang diakses dari internet, buku maupun jurnal yang sesuai dengan permasalahan. Pada metode ini penulis hanya memindahkan data yang relevan dari suatu sumber atau dokumen yang diperlukan.
- **Laporan Publikasi**
Dilakukan dengan mengambil data yang dapat mendukung analisis kualitatif dari pusat statistik yang menerbitkan data secara berkala. Pusat statistik yang menjadi rujukan adalah badan resmi yang ditunjuk pemerintah dan dilakukan secara online (sekunder)
- **Intuitif Subjektif**

Intuitif subjektif merupakan melibatkan pendapat penulis atas masalah yang sedang dibahas.

Metode Analisis Data

Sehubungan dengan permasalahan yang tertulis pada rumusan masalah dan pendekatan penulisan yang digunakan, penulis menganalisa data-data yang diperoleh dengan metode analisa deskriptif kualitatif, yaitu data yang diperoleh kemudian disusun, sehingga mempermudah pembahasan masalah-masalah yang ada. Karena titik fokus penulisan ini adalah penulisan berbasis literatur (pustaka), maka data yang diumpulkan merupakan data kualitatif dengan data kuantitatif sebagai bahan pendukung. Proses analisis data yang dilakukan dalam penulisan ini terjadi secara bolak balik dan berinteraktif, yang terdiri dari:

- Pengumpulan data (*data collection*)
- Pengolahan data (*data processing*)
- Reduksi data (*data reduction*)
- Penyajian data (*data display*)

Pemaparan dan penegasan kesimpulan (*conclusion drawing and verification*)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penguatan melalui Merger Perbankan Indonesia.

Menghadapi era persaingan bebas dan diterapkannya Masyarakat Ekonomi ASEAN sektor Perbankan pada 2020, memberikan tantangan bagi Indonesia untuk mampu memperkuat kondisi perbankan Indonesia. Hal ini dikarenakan, secara permodalan perbankan Indonesia masih sangat Jauh tertinggal dari negara sekitar seperti pada grafik (Lampiran Grafik 2)

Tiga bank negara singapura dan

malaysia menguasai sebagian besar permodalan di ASEAN. Dengan kapasitas yang dimiliki maka tidak sulit bagi bank jumbo tersebut untuk melakukan ekspansi dan berpotensi menggerus pasar bank dalam negeri. Disamping itu, jumlah perbankan Indonesia yang cukup banyak memicu persaingan yang ketat antar Bank di Dalam Negeri. Pada 2013, Indonesia mempunyai 120 bank, sementara di Singapura hanya 3 bank dan semuanya menjadi raja di ASEAN. Untuk Malaysia, bank di negeri jiran tersebut ada 8 bank. (Medan Bisnis, 2014)

Untuk itu, diperlukan strategi untuk memperkuat kondisi perbankan nasional disamping melakukan perampingan untuk mengecilkan jumlah perbankan yang ada di Indonesia dengan cara merger perbankan. Merger perbankan sebagaimana diatur dalam Peraturan Bank Indonesia Nomor: 14/ 24 /Pbi/2012 Tentang Kepemilikan Tunggal Pada Perbankan Indonesia yang mengatur bahwa untuk memperkuat sistem perbankan yang ada perbankan dapat membentuk sebuah holding dengan jalan Konsolidasi atau merger perbankan dengan perusahaan Induk berbadan hukum perseroan terbatas. Konsolidasi merupakan penggabungan beberapa perbankan untuk kemudian dilebur menjadi entitas baru. Sementara merger yaitu penggabungan beberapa bank dibawah satu perusahaan induk dengan tetap mempertahankan kekhususan dari perusahaan yang terlibat. Dalam kasus ini merger dinilai lebih tepat dilaksanakan dikarenakan hal berikut :

1. Memperkuat permodalan bank
2. Memperluas pangsa pasar seiring dengan kuatnya

- permodalan
3. Meningkatkan likuiditas perbankan
 4. Tetap mempertahankan ciri khusus bank yang terlibat dalam proses.

Pelaksanaan merger dapat diilustrasikan dalam lampiran (Grafik 1):

1. Perencanaan merger perbankan dilakukan oleh pemerintah selaku pemegang kuasa otoritas fiskal dan Bank Sentral selaku pemegang otoritas moneter.
2. Tinjauan atas regulasi yang berlaku atas dasar keputusan pemerintah dan payung hukum yang mendukung. Serta dilakukan analisis secara mendalam atas berbagai permasalahan perbankan milik pemerintah dengan mempertimbangkan kapasitas yang dimiliki oleh entitas tersebut
3. Pemilihan bank yang akan dimerger dilaksanakan setelah studi atas potensi dan permasalahan yang ada. Sehingga perbankan yang dimerger merupakan entitas yang tepat dan mampu bersinergi dengan baik meskipun lini yang dimiliki berbeda
4. Analisis feasibilitas dilakukan untuk memberikan penilaian atas kelayakan entitas yang terlibat dalam merger. Analisis memberikan rekomendasi terkait potensi yang ada dengan menggandeng analis swasta ataupun pemerintah untuk memberikan penilaian kelayakan atas rencana merger yang telah dirumuskan.
5. Pembentukan perusahaan induk dilakukan setelah rencana merger dinilai layak. Yaitu dengan

pemilihan bank terkuat dan terbesar sebagai Induk perusahaan. Untuk menopang kinerja perbankan yang ukurannya lebih kecil.

6. Penguatan pasar adalah proses terakhir, yaitu dengan melakukan restrukturisasi dan pembuatan rencana strategis baru mengenai pengelolaan dan fokus usaha masing-masing entitas yang ada. Sehingga dapat saling bersinergi dan menghindari kondisi saling membunuh antar perbankan pemerintah.

Pemilihan Bank Mandiri, BNI dan BTN sebagai peserta Merger.

Perbankan nasional yang telah dinilai terlalu banyak, untuk itu diperlukan penanganan khusus untuk memperkuat permodalan di sektor perbankan. Salah satu caranya adalah dengan melakukan merger, merger dapat diawali oleh perbankan milik pemerintah jika swasta masih belum siap. Perbankan milik pemerintah antara lain BRI, BNI, Mandiri dan BTN, keempat bank tersebut merupakan salah satu bank terbaik di Indonesia. Dengan ketatnya persaingan, bank milik pemerintah pun harus bersaing satu sama lain dan menyebabkan persaingan yang seharusnya dapat dihindari. Dari keempat bank tersebut, yang paling memungkinkan untuk dilakukan merger adalah Bank BNI, Mandiri, dan BTN dengan skema pada grafik 2 (Lampiran)

- Bank Mandiri merupakan salah satu perbankan terbesar di Tanah air. Hal ini dikarenakan mandiri merupakan gabungan dari 4 bank yang telah di konsolidasikan pada era krisis 1998. Mandiri memiliki permodalan yang kuat dan menasar sektor

pembiayaan kelas atas. nasabah bank mandiri didominasi oleh kalangan bisnis besar yang sekaligus dapat meningkatkan resiko bank ini. Dalam merger, bank mandiri dapat berdiri sebagai pioner karena memiliki kekuatan yang lebih kuat dari kedua bank lainnya

- Bank BNI, merupakan pemain lama yang dinilai mulai kehilangan pangsa pasar. Bank BNI cenderung bersaing dan saling membunuh dengan Bank Mandiri. Sehingga bank BNI tidak memiliki fokus tertentu. Untuk itu, perlu diadakan merger dengan bank Mandiri agar kedua bank besar ini dapat bersinergi dengan baik dan tidak saling membunuh satu sama lain.
- Bank BTN merupakan bank pemerintah yang berfokus pada penyediaan Kredit Perumahan Rakyat. Namun kendala yang dihadapi bank BTN adalah permodalan dan likuiditas, sehingga bank BTN sering mendapat gangguan dari pengembang dalam menjalankan bisnisnya. Sehingga perlu dilakukan merger untuk membantu permodalan bank BTN. Mandiri dan BNI memiliki permodalan yang cukup kuat sehingga dapat menutup kekurangan ini. Ditambah dengan masuknya bank BTN, lini bisnis dapat bertambah karena BTN menguasai Kredit Perumahan Rakyat sehingga juga dapat melancarkan program yang digalang oleh pemerintah

Bank BRI tidak perlu dilibatkan dalam merger, karena lini bisnis bank ini berbeda dengan tiga bank di atas. BRI memiliki lini bisnis utama di bidang UMKM dan masyarakat desa/ menengah ke bawah.

KONDISI KEUANGAN PASCA MERGER

1. Aset

Di antara 3 bank milik Pemerintah di atas, BTN memiliki total aset dan ekuitas paling kecil, sedangkan Bank Mandiri memiliki total aset dan ekuitas yang terbesar di tahun 2013. Pertumbuhan aset Bank Mandiri pada tahun 2013 mencapai 13.30%, dan pertumbuhan aset BNI dan BTN cukup besar yaitu 14.57% dan 14.81% dibandingkan tahun sebelumnya. Setelah dilakukan merger, jumlah aset gabungan Bank Mandiri, BNI, dan BTN masih berada di posisi 6 ASEAN yaitu sebesar USD 125,09 miliar.

2. *Capital Adequacy Ratio (CAR)*

Berdasarkan hasil perhitungan Rasio Permodalan per 31 Desember 2013, kemampuan permodalan (CAR) Bank Mandiri pada tahun 2013 cukup baik yaitu sebesar 18.07%, dan nilai CAR BNI dan BTN sebesar 16.52% dan 17.48%. Setelah ketiga bank tersebut dimerger, nilai CAR sebesar 17.50%. Nilai CAR ini lebih kecil dibandingkan dengan nilai CAR Bank Mandiri sebelum dimerger. Namun, nilai CAR 17.5% sudah cukup baik bagi bank dalam kemampuan permodalannya untuk penyaluran kredit. Nilai kredit CAR tersebut lebih besar dari kriteria penilaian tingkat kesehatan bank yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sebesar 8%, sehingga rasio yang dicapai Bank Mandiri, BNI, dan BTN dikategorikan dalam kelompok SEHAT. Semakin besar rasio CAR (Capital Adequacy Ratio) yang dimiliki oleh bank maka akan semakin baik hal ini dikarenakan bank mampu

menyediakan modal dalam jumlah yang besar.

3. *Return On Equity (ROE)*

Return on Equity (ROE) ini menunjukkan semakin baiknya pengelolaan modal bank dalam menghasilkan laba. Return on Equity (ROE) pada Bank Mandiri sebesar 21.21%, BNI sebesar 18.98%, dan BTN sebesar 13.47%. Setelah dilakukan merger, Return on Equity bank gabungan tersebut sebesar 19.89%, masih berada di atas ketentuan batas minimum ROE Bank Indonesia yaitu sebesar 12%. Bank merger tersebut mampu mengelola modal bank dengan sangat baik dalam menghasilkan laba sehingga bank merger tersebut dikategorikan dalam kelompok SEHAT.

4. *Return on Asset (ROA)*

Return on Asset (ROA) ini menunjukkan semakin baiknya pengelolaan assets bank dalam menghasilkan laba. Return on Asset (ROA) pada Bank Mandiri sebesar 2.57%, BNI sebesar 2.34%, dan BTN sebesar 1.19%. Setelah dilakukan merger, Return on Asset bank gabungan tersebut sebesar 2.35%, masih berada di atas ketentuan batas minimal ROA Bank Indonesia yaitu sebesar 1.5%. Bank merger tersebut mampu mengelola asset bank dengan baik dalam menghasilkan laba sehingga bank merger tersebut dikategorikan dalam kelompok SEHAT.

5. *Loan to Deposit Ratio (LDR)*

LDR dihitung dari perbandingan antara total kredit dengan dana pihak ketiga. Total kredit yang dimaksud adalah kredit yang diberikan kepada pihak ketiga. Dana pihak ketiga yang dimaksud

yaitu antara lain giro, tabungan dan deposito LDR Bank Mandiri per 31 Desember 2013 sebesar 84.92 %, sedangkan BNI dan BTN sebesar 85.87% dan 104.43%. BTN memiliki LDR yang tinggi karena bank kurang dalam permodalannya dan lebih banyak menyalurkan kreditnya (Kredit perumahan). Setelah dilakukan merger, LDR bank gabungan tersebut sebesar 87.20%. LDR tersebut lebih besar dari LDR Bank Mandiri sebelum merger. Hal ini mengindikasikan bahwa setelah dilakukan merger, bank lebih aktif dalam penyaluran kredit. Antara lain kredit retail, kredit korporasi, dan kredit perumahan.

ANALISIS SWOT

Strength (Kekuatan)

- Bank Mandiri, BNI, dan BTN telah mempunyai *corporate image* yang baik di mata public
- Penggabungan asset Bank Mandiri, BNI, dan BTN cukup besar sehingga permodalan semakin besar untuk bersaing di ASEAN yang akan membentuk Fundamental bank yang semakin kuat.
- Meningkatkan daya saing dan unsur kompetitif antar bank di Indonesia serta dapat bersaing di kawasan regional ASEAN
- Jaringan kantor cabang yang digabung, menjadi satu atap akan memperluas jangkauan nasabah di daerah- daerah yang belum mempunyai akses bank atau sebagai bank perintis di suatu daerah.
- Efisiensi jumlah bank dalam suatu daerah karena tidak perlu membentuk 3 kantor cabang (Bank Mandiri, BNI & BTN) dalam satu kota/daerah

- Berpengalaman pada transaksi operasional dan mempunyai sistem perencanaan & pengawasan intern yang bagus dan diakui diantaranya dengan memperoleh ISO 9000
- Kepercayaan di pasar modal meningkat karena psikologi investor yang menyambut baik *merger* perbankan sehingga dapat meningkatkan harga saham dan mendapat suntikan modal baru dari public
- Bank Mandiri sebagai bank jangkar sudah memenuhi kriteria
 - a) Rasio kecukupan modal (CAR) minimal 12% dan rasio modal inti (Tier 1) minimum 6%
 - b) Ratio Return On Asset (ROA) minimal 1,5%
 - c) Pertumbuhan kredit riil minimum 22%, atau LDR minimal 50%
 - d) Rasio Kredit bermasalah (NPL) net dibawah 5%
 - e) Memiliki kemampuan menjadi konsolidator
- *Merger* antar bank sehat secara horisontal dalam rangka *improving business* dapat menimbulkan sinergi dalam berbagai bentuk, misal: perluasan produk, transfer teknologi, sumber daya manusia yang tangguh, dan sebagainya.
- *Bergaining power* yang kuat dalam pasar untuk menentukan arah dan kondisi perekonomian karena pangsa pasar yang lebih dari 50% sehingga pemerintah dapat menjaga stabilitas perekonomian Indonesia melalui 1 bank BUMN

Weakness (Kelemahan)

- Pengurangan tenaga kerja dalam rangka efisiensi dan efektifitas kerja terkait dengan jumlah kantor cabang dan pembantu yang berkurang di

suatu daerah dan *job description* yang berubah,

- Memudarnya *Core Business* masing-masing bank (BNI dan BTN) akibat kepentingan yang lebih besar karena *merger* perbankan ini di latar belakang oleh *Core Business* yang berbeda
- Biaya *merger* yang besar maka dalam jangka pendek akan menjadi beban usaha

Opportunities (Peluang)

- Dengan skala operasi yang besar maka biaya operasi semakin kecil maka akan menciptakan efisiensi operasi
- Penggabungan usaha diantara perusahaan sejenis akan mengakibatkan adanya pemusatan pengendalian, sehingga dapat mengurangi pesaing.
- Belum ada perbankan Indonesia yang bisa bersaing (Masuk peringkat 5 besar) dengan perbankan ASEAN lainnya
- Kemudahan dalam pemberian izin menjadi bank devisa
- Pelonggaran sementara pemenuhan Giro Wajib Minimum (GWM)
- Perpanjangan waktu penyelesaian pelampauan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK);
- Kemudahan pembukaan kantor cabang
- Pelonggaran sementara penerapan Good Corporate Governance
- Nasabah baru di luar Indonesia terutama WNI yang berada di luar negeri
- Memudahkan pelaksanaan proses pemeliharaan Stabilitas Sistem Keuangan (SSK)

- Kebutuhan masyarakat kepada perbankan terkait kredit perumahan dan *corporate* yang masih besar.

Threats (Ancaman)

- Adanya persaingan dengan Bank Asing
- Ego sektoral perbankan yang tidak ingin disatukan dalam satu perusahaan
- Penyesuaian sistem operasional masing-masing bank
- Gangguan sistem perbankan dalam jangka pendek
- Ketidakjelasan peraturan perbankan tentang *merger* sehingga mekanisme penyatuan dan penyesuaian berlangsung lambat dan rawan konflik diantar internal manajemen bank dan *stake holders* terkait dengan konflik kepentingan

PENGEMBANGAN STRATEGI

Strategi S – O

- Percepatan koordinasi penggabungan operasi perbankan melalui mediasi pihak ketiga yaitu regulator baik Bank Indonesia dan OJK
- Penggabungan asset dan modal Bank Mandiri, BNI, & BTN akan menempatkan Bank ini di posisi ke 6 bank terbesar di ASEAN sehingga pangsa pasar akan meluas termasuk WNI yang berada di luar Indonesia
- Peloggaran GWM dan Batas Maksimum Pemberian Kredit (BMPK) ini dapat menjadi peluang untuk peningkatan pemberian investasi ke *public* atau *corporate*
- Dengan adanya peraturan kemudahan pembukaan kantor cabang maka bank dapat

membuka cabang di daerah perintis guna melaksanakan tanggung jawab sebagai BUMN untuk pelayanan umum dan membuka pasar serta memperluas pangsa pasar bank

- Bank mandiri sebagai bank jangkar dan melebur dua bank lainnya maka akan memudahkan pelaksanaan proses pemeliharaan Stabilitas Sistem Keuangan (SSK)

Strategi S – T

- Penggabungan asset Bank Mandiri, BNI, dan BTN cukup besar sehingga permodalan semakin besar untuk bersaing di ASEAN akan memperkuat posisi Bank Mandiri sebagai wakil Indonesia untuk bersaing dengan bank asing
- Bank Mandiri, BNI, dan BTN mempunyai *corporate image* yang baik sehingga ego sektoral akan tergerus karena bank yang sama-sama sehat digabung akan menjadi pemimpin di sector perbankan demi kepentingan Negara
- Telah berpengalaman pada transaksi operasional dan mempunyai sistem perencanaan & pengawasan intern diantaranya memperoleh ISO 9000 maka penyesuaian sistem dan gangguan sistem akan cepat diatasi dan dapat didukung dengan peraturan perundang-undangan yang jelas sebagai dasar hukum

Strategi W – O

- Peluang memperoleh nasabah baru di luar Indonesia terutama WNI yang berada di luar negeri dan adanya

insentif untuk kemudahan membuka cabang baru maka ini menjadi peluang untuk membuka lapangan pekerjaan baru dan dapat mempertahankan karyawan yang sebelumnya ada di bawah naungan BNI dan BTN

- Adanya insentif yang diberikan akan mereduksi biaya yang muncul akibat *merger* maka dalam jangka pendek juga akan membantu konsolidasi keuangan
- Adanya kebutuhan masyarakat kepada perbankan terkait kredit perumahan dan *corporate* akan memaksa bank untuk tetap menjaga *core business* dari BNI dan BTN sebelumnya bahkan menjadi lebih besar dalam penyalurannya karena modal yang dimiliki lebih besar setelah terjadi *merger*

Strategi W – T

- Pembuatan *masterplan merger* antar bank agar *core business* tiap bank tetap eksis dan dipertahankan bahkan saling menguatkan dari sisi permodalan dan jaringan\
- Koordinasi dan konsolidasi dengan masing-masing serikat pekerja setiap bank untuk perencanaan ulang dalam penempatan karyawan dalam kantor cabang dan mekanisme pensiun dini dengan pemberian insentif kepada pekerja sesuai aturan
- Pembuatan aturan turunan dari undang-undang dan peraturan pemerintah dalam *merger* perbankan untuk meminimalisir biaya transaksi yang muncul akibat ketidakjelasan aturan

Gangguan yang muncul akibat penyesuaian sistem informasi diharapkan disosialisasikan secara dini kepada para nasabah agar dapat mengantisipasi kejadian tersebut

PENUTUP

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, bahwa merger perbankan nasional perlu dilakukan untuk melakukan penyederhanaan jumlah lembaga perbankan sekaligus meningkatkan kekuatan dan ketahanan dari lembaga perbankan. Merger dilakukan oleh bank milik negara dalam hal ini adalah Mandiri, BNI dan BTN. Karena ketiga bank tersebut memiliki segmentasi yang hampir sama sehingga dapat dilakukan merger. Hasil simulasi menunjukkan bahwa nilai aset melonjak tajam setelah dilakukan merger, CAR, memenuhi ambang batas minimum dan dikategorikan sangat aman, ROE berada di atas ambang batas dan dikategorikan efisien, ROA menunjukkan angka yang di atas ambang batas dan menunjukkan pengelolaan aset yang baik, serta LDR berada di bawah ambang batas maksimal dan dikatakan sehat. Dan dengan analisis SWOT semakin menegaskan bahwa merger perbankan akan meningkatkan efektivitas, efisiensi serta mampu meningkatkan kapasitas perbankan dalam hal ini Bank Mandiri, BNI dan BTN.

REKOMENDASI

Setelah dilakukan analisis secara mendalam, perlu dibuat serangkaian kebijakan oleh :

Pemerintah (Otoritas Fiskal)

1. Perlu dilakukan penyertaan modal untuk mengawali tercapainya merger perbankan

milik negara

2. Dapat memberlakukan keringanan pajak bagi bank yang melakukan merger dalam jangka waktu tertentu. Untuk menarik minat pemilik bank.

Otoritas Moneter :

1. Perlu merancang ketentuan khusus mengenai merger perbankan nasional
2. Memberikan insentif bagi perbankan yang melakukan merger berupa keringanan GWM.
3. Melakukan supervisi secara mendalam mengenai proses merger dan pemilihan perusahaan induk
4. Mendorong merger Bank secara nasional untuk memperkuat kapasitas perbankan dan mengurangi jumlah bank yang ada agar dapat bersaing dengan bank asing berskala multinasional.

Lembaga Perbankan :

1. Dewan direksi Bank Mandiri, BNI dan BTN harus melakukan konsolidasi yang kuat.
2. Ego sektoral masing-masing perbankan harus dikurangi dan mampu dikesampingkan

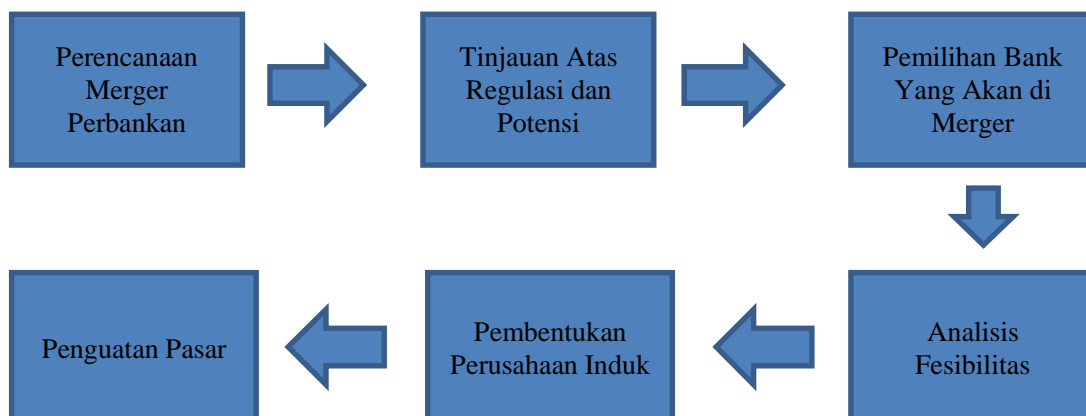
demikian terciptanya perbankan yang kuat, dan sehat.

DAFTAR RUJUKAN

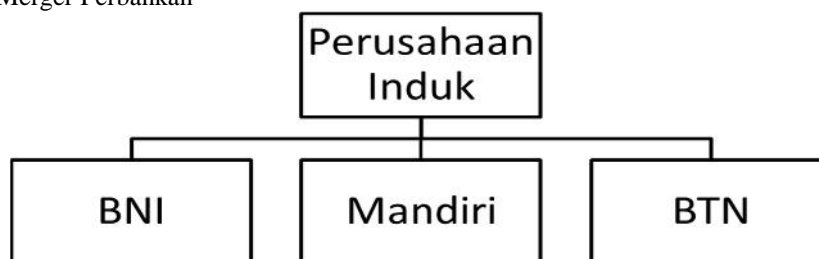
- Medan Bisnis, 2014, (Online), Berita. http://medanbisnisdaily.com/news/read/2014/07/16/106662/jumlah_bank_di_indonesia_terlalu_banyak/#.VG7N8WcS930. Akses 21 November 2014
- Otoritas Jasa Keuangan, 2013, Strategi Nasional Literasi Keuangan Indonesia.
- Saukah, A, Dkk. 2010. *Pedoman Penulisan Karya Ilmiah: Skripsi, Tesis, Disertasi, Artikel, Makalah, Laporan Penelitian*. Edisi kelima. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Kontan, 2014, Peta Konsolidasi Bank BUMN Kelar, Harian Bisnis & Investasi KONTAN, Sabtu, 23 Agustus 2104
- Tempo, 2014, (Online),CT: Indonesia Mesti Punya Bank Terbesar di ASEAN. <http://www.tempo.co/read/news/2014/07/15/092593177/CT-Indonesia-Mesti-Punya-Bank-Terbesar-di-ASEAN>. Akses, 10/11/2014

Daftar Tabel dan Grafik.

Grafik 1. Alur Merger Perbankan Indonesia



Grafik 2. Merger Perbankan



Sumber : Ilustrasi Penulis

Tabel 3 Kinerja Keuangan Bank Mandiri, BNI, dan BTN tahun 2013(dalam Triliun Rupiah)

No	Uraian	Mandiri	BNI	BTN	Gabungan
1	Total Aset	733.10	386.65	131.17	1250.92
2	Total Pinjaman dan Pembiayaan	472.44	250.64	100.47	823.55
3	Total Simpanan	556.34	291.89	96.21	944.44
4	Ekuitas / Modal	88.79	47.68	11.58	148.05
5	ATMR	491.28	288.62	66.26	846.16
6	Laba Bersih	18.83	9.05	1.56	29.44
7	Capital Adequacy Ratio (CAR)	18.07%	16.52%	17.48%	17.50%
8	Return on Equity (ROE)	21.21%	18.98%	13.47%	19.89%
9	Return on Asset (ROA)	2.57%	2.34%	1.19%	2.35%
10	Loan to Deposit Ratio (LDR)	84.92%	85.87%	104.43%	87.20%

Sumber : Laporan Keuangan Bank