

## **ANALISIS KINERJA BANK MANDIRI SETELAH MERGER DAN SEBAGAI BANK REKAPITALISASI**

*Oleh:*  
*Agunan P. Samosir<sup>1</sup>*

### **Abstraksi**

Kebijakan pemerintah dalam merestrukturisasi BUMN-BUMN yang belum dan tidak sehat menjadi suatu pilihan agar BUMN tersebut dapat bersaing di dalam negeri dan di luar negeri. Salah satu restrukturisasi yang dilakukan adalah melakukan merger empat bank pemerintah menjadi satu bank yaitu Bank Mandiri. Harapan pemerintah dengan adanya merger tersebut adalah Bank Mandiri dapat beroperasi sebagai intermediary financial yang mendukung kegiatan sektor riil di Indonesia.

Hasil studi menunjukkan bahwa pertama, kinerja empat bank pemerintah yaitu Bank Exim, Bank BDN, Bank BBD, dan Bank Bapindo sebelum merger adalah tidak sehat. Kedua, pemerintah tidak memiliki pilihan lain dibandingkan melikuidasi bank-bank tersebut dengan cost yang sangat besar. Disamping itu, pemerintah menginjeksi bank hasil merger dengan obligasi pemerintah sebesar Rp178 trilyun. Ketiga, kinerja Bank Mandiri setelah merger selama tiga tahun justru tidak sehat, dimana 73% pendapatan yang diperoleh merupakan hasil bunga obligasi yang diberikan pemerintah. Keempat, dibandingkan dengan bank pemerintah lainnya, efisiensi Bank Mandiri berada diposisi kedua terakhir sebelum Bank BTN.

### **I. Pendahuluan**

Krisis ekonomi yang melanda di Indonesia sejak pertengahan tahun 1997 mengakibatkan seluruh potensi-potensi ekonomi mengalami kemandegan dan diambang kebangkuratan. Salah satu sektor yang sangat mempengaruhi kegiatan sektor riil yaitu sektor jasa keuangan (perbankan) di Indonesia terpaksa ditutup atau dibekukan kegiatannya akibat ketidakmampuan bank tersebut dalam mengelola operasionalnya. Padahal, jumlah perbankan dengan berbagai kemudahan-kemudahan yang diberikan pemerintah banyak bermunculan di hampir setiap daerah.

---

<sup>1</sup> Peneliti pada PSPK, BAF, Departemen Keuangan RI.

Salah satu penyebab dibekukannya kegiatan operasi perbankan oleh pemerintah adalah pinjaman luar negeri yang membengkak lebih dari tiga kali lipat akibat nilai tukar rupiah terhadap dollar naik secara drastis. Disamping itu, penyaluran kredit yang dilakukan oleh bank yang ditutup/dibekukan diberikan kepada industri terkait yang memiliki hubungan kepemilikan dengan bank tersebut. Penyaluran kredit yang berindikasi KKN tidak hanya dilakukan oleh perbankan swasta, tetapi bank pemerintah (BUMN) juga ikut melakukannya. Hanya saja, dalam perjalanannya pemerintah lebih cenderung membekukan kegiatan perbankan swasta, sedangkan bank pemerintah dilakukan restrukturisasi dengan cara penggabungan (merger) dan rekapitalisasi melalui penerbitan obligasi pemerintah untuk menambah modal bank. Pelaksanaan program rekapitalisasi bank merupakan salah satu komitmen pemerintah Indonesia sebagaimana tercantum dalam *Letter of Intent* (LoI) dengan IMF yang dinamakan dengan reformasi perbankan.

Dalam kerangka penggabungan tersebut, akhir Februari 1998, pemerintah telah mengumumkan rencana restrukturisasi bank pemerintah dengan cara penggabungan. Adapun bank pemerintah yang akan digabung adalah: (1) Bank Ekspor Impor (Bank Exim), (2) Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo), (3) Bank Bumi Daya (BBD), dan (4) Bank Dagang Negara (BDN). Secara resmi tanggal 2 Oktober 1998 penggabungan keempat bank pemerintah telah berganti nama menjadi Bank Mandiri. Sedangkan penggabungan seluruh laporan keuangan efektif dilakukan pada akhir Juli 1999 sekaligus mengurangi jumlah kantor cabang dan sumber daya manusia yang ada di empat bank tersebut.

Dengan penggabungan keempat bank pemerintah tersebut diharapkan Bank Mandiri, *pertama*, industri perbankan Indonesia akan menjadi lebih kuat dan stabil apabila ditopang oleh bank-bank berskala besar. *Kedua*, intervensi pemerintah terhadap bank pemerintah semakin

berkurang, apabila restrukturisasi perbankan berhasil maka besar kemungkinan Bank Mandiri akan diprivatisasi dengan tujuan memperkuat struktur permodalan, meningkatkan likuiditas dan pengembangan usaha. *Ketiga*, kinerja keuangan Bank Mandiri diharapkan semakin baik dibandingkan sebelum penggabungan. Keempat, semakin sehatnya Bank Mandiri, maka sektor riil yang membutuhkan jasa keuangan bank tersebut akan semakin baik dan secara makro perekonomian nasional semakin membaik di masa yang akan datang.

## **II. Permasalahan**

Dengan penggabungan keempat bank tersebut, apakah ada jaminan Bank Mandiri akan semakin sehat kinerjanya? Pertanyaan selanjutnya, apakah kebijakan reformasi perbankan akan terus dimodifikasi, diperbaiki, dibatalkan atau dicabut oleh pemerintah?. Dengan kondisi ekonomi yang berfluktuatif (tidak pasti) jelas akan mempengaruhi kegiatan operasional Bank Mandiri dimasa mendatang, pemulihan aktiva dan kemampuan untuk menyelesaikan kewajibannya pada saat jatuh tempo. Disamping itu, rentannya kemampuan perusahaan yang melakukan pinjaman kepada Bank Mandiri mengalami risiko kemacetan. Hal ini tentunya akan mempengaruhi Bank Mandiri dalam portofolio pinjaman. Seperti yang telah diumumkan pemerintah, bahwa dalam rangka peningkatan struktur modal (rekapitalisasi) Bank Mandiri, pemerintah telah menerbitkan obligasi pemerintah sebesar Rp178 trilyun.

Pertanyaan yang mendasar bagi *stakeholder* dan pemerintah khususnya Departemen Keuangan dan Kementrian BUMN adalah bagaimana kinerja Bank Mandiri sesudah merger, apakah lebih baik atau lebih buruk. Pertanyaan ini tidak dapat dijawab dengan mudah karena beberapa faktor penghambat yang telah dikemukakan di atas. Pertanyaan lain yang juga sulit dijawab adalah bagaimana dengan pengembalian obligasi pemerintah yang

demikian besar, karena bunga atas obligasi tersebut menjadi salah satu pendapatan yang sangat besar bagi Bank Mandiri. Disisi lain, obligasi yang diberikan berbentuk "kertas" merupakan tanggungan pemerintah yang diperoleh dengan utang.

### **III. Tujuan**

Tujuan studi ini adalah untuk membantu memberikan masukan kepada pemerintah mengenai restrukturisasi Bank Mandiri setelah merger. Secara terperinci, langkah-langka yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi Bank Mandiri sebelum dan sesudah merger melalui kinerja keuangannya;
2. Menganalisis efisiensi Bank Mandiri dibandingkan dengan bank BUMN lainnya.

### **IV. Landasan Teori Merger**

#### **4.1 Definisi dan Motif Merger**

Merger didefinisikan oleh Pringle dan Harris<sup>2</sup> sebagai berikut: "*Merger is a combination of two or more firm in which one company survives under its own name while any others cease to exit as legal entities.*" Jadi pada dasarnya merger adalah suatu keputusan untuk mengkombinasikan/menggabungkan dua atau lebih perusahaan menjadi satu perusahaan baru. Dalam konteks bisnis, merger adalah suatu transaksi yang menggabungkan beberapa unit ekonomi menjadi satu unit ekonomi yang baru. Proses merger umumnya memakan waktu yang cukup lama, karena masing-masing pihak perlu melakukan negosiasi, baik terhadap aspek-aspek

---

<sup>2</sup> Pringle, J.J., and Harris, R.S, 1987, *Esentials of Managerial Finance*, second edition, Illinois-London, page: 778.

permodalan maupun aspek manajemen, sumber daya manusia serta aspek hukum dari perusahaan yang baru tersebut. Oleh karena itu, penggabungan usaha tersebut dilakukan secara drastis yang dikenal dengan akuisisi atau pengambilalihan suatu perusahaan oleh perusahaan lain.

Motif dari merger ini bermacam-macam. Menurut Pringle & Harris (1987), motif merger meliputi sekitar 11 aspek, yakni: (1) *cost saving*, (2) *monopoly power*, (3) *auditing bankruptcy*, (4) *tax consideration*, (5) *retirement planning*, (6) *diversification*, (7) *increased debt capacity*, (8) *undervalued assets*, (9) *manipulating earning's per share*, (10) *management desires*, dan (11) *replacing inefficient management*.

Dengan demikian, motif perusahaan-perusahaan untuk melakukan merger sebenarnya didasarkan atas pertimbangan ekonomis dan dalam rangka memenangkan persaingan dalam bisnis yang semakin kompetitif. *Cost saving* dapat dicapai karena dua atau lebih perusahaan yang memiliki kekuatan berbeda melakukan penggabungan, sehingga mereka dapat meningkatkan nilai perusahaan secara bersama-sama. Sebagai contoh, *Smitkline Corporation*, sebuah perusahaan besar yang bergerak di bidang industri kesehatan, melakukan akuisisi terhadap *Backments Instrument*, suatu perusahaan di bidang disain, manufaktur pemasaran alat-alat laboratorium, supplier bahan kimia dan komponen-komponen industri. *Smitkline Corporation*, dengan begitu tidak perlu membuka pabrik baru, atau menambah tenaga ahli untuk mensuplai kebutuhan-kebutuhannya karena membutuhkan biaya investasi yang lebih besar. Dengan merger (akuisisi), semua kebutuhan dari perusahaan *Backments Instrument* dapat terpenuhi, dan sebaliknya *Backments*<sup>3</sup> juga tidak sulit mencari pasar terhadap alat-alat yang dipasarkannya. Cara ini tentu dapat menghemat biaya sehingga menaikkan nilai perusahaan. Proses akuisisi seperti ini yang ditiru oleh Salim

---

<sup>3</sup> Lihat: Pringle and Harris, 1987, Ibid halaman 781.

Grup, dimana anak perusahaannya yang berkedudukan di Singapura (QAF) setelah melakukan *right issue* di Bursa Efek Singapura kemudian dananya dipakai untuk mengakuisisi PT. Indofood Sukses Makmur yang berkedudukan di Indonesia.

Motif lain dilakukannya merger adalah *monopoli power*. Suatu perusahaan besar melakukan merger dengan perusahaan yang level bisnisnya lebih kecil atau setara akan memberikan kesan bahwa perusahaan ter-sebut memiliki kemampuan lebih, baik dalam aset maupun dalam *managerial skill*-nya. Dengan melakukan merger, maka kemampuan aset semakin besar, dengan begitu ia akan mampu melakukan operasi pada skala yang lebih ekonomis. Konsekuensi-sinya, perusahaan hasil merger tersebut dapat menurunkan *cost* per unitnya, sehingga harga jual barang atau jasa per unit dapat ditekan lebih rendah. Kondisi ini pada gilirannya dapat menambah pangsa pasar (*market share*) dan menjadi *market leader* dalam industri dimana perusahaan tersebut berada.

Merger juga dimaksudkan untuk menghindarkan perusahaan dari risiko bangkrut, dimana kondisi salah satu atau kedua perusahaan yang ingin bergabung sedang dalam ancaman bangkrut. Penyebabnya bisa karena *miss management* atau karena faktor-faktor lain seperti kehilangan pasar, keusangan teknologi dan/atau kalah bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Melalui merger, kedua perusahaan tersebut akan bersama menciptakan strategi baru untuk menghindari risiko bangkrut.

Merger juga dilakukan dengan maksud untuk memanfaatkan *insentif tax* yang diberikan karena adanya kebijakan baru di bidang perpajakan yang dikeluarkan pemerintah. Misalnya, ada produk tertentu yang oleh undang-undang perpajakan atau peraturan perpajakan dibebankan dari *tax* untuk mendorong perkembangan produksi tersebut. Perusahaan-perusahaan yang memproduksi barang/jasa tersebut dapat menjadi incaran perusahaan besar untuk merger dengan motif memanfaatkan fasilitas perpajakan tersebut.

Motif lain dari merger adalah diversifikasi. Pada dasarnya diversifikasi dimaksudkan untuk meminimalkan risiko. Apabila dua atau lebih perusahaan yang berada dalam satu jalur bisnis yang sama melakukan merger, maka sebuah perusahaan baru hasil merger tersebut akan memiliki aneka ragam produk. Mekanisme diversifikasi ini berarti juga membagi risiko perusahaan untuk dipikul oleh jenis produk yang makin banyak, jadi dapat meminimumkan risiko. Dengan demikian, penghasilan yang diharapkan (*expected yield*) bisa lebih besar.

Merger juga diarahkan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam memperbesar perolehan pinjaman bank (*increased debt capacity*). Bank ataupun lembaga kredit lainnya biasa memberikan pinjaman kepada suatu perusahaan dengan mempertimbangkan besarnya aset perusahaan. Semakin tinggi aset perusahaan, jumlah pinjaman yang dapat direalisasikan juga semakin besar, dan sebaliknya. Dengan demikian melalui merger, perusahaan hasil merger dapat memperluas usahanya melalui peningkatan nilai pinjaman bank.

Merger juga sering diarahkan untuk memanipulasi pendapatan per lembar saham (*earning per share/EPS*). Umumnya perusahaan hasil merger akan memiliki kemampuan untuk menciptakan laba yang jauh lebih besar dibanding dengan yang dicapai sebelumnya secara individu. Sementara jumlah lembar saham yang dimiliki shareholders tidak mengalami perubahan yang drastis. Kondisi ini akan menaikkan *earning after tax (EAT)* dan tentunya EPS. Kondisi EPS yang semakin baik menggambarkan bahwa perusahaan tersebut mengalami kenaikan nilai sehingga banyak investor akan berminat untuk melakukan investasi langsung ke perusahaan hasil merger tersebut (lihat ilustrasi pada Tabel 1 dan 2).

**Analisis Kinerja Bank Mandiri Setelah Merger dan Sebagai Bank Rekapitalisasi**  
**(Agunan P. Samosir)**

**Tabel 1**  
**Sebuah Ilustrasi Perhitungan EPS Proyeksi Pendapatan Setelah Pajak dari Franklin Inc. dan Stove Enterprises Sebelum merger, 1986-1989 (dalam juta dollar)**

Tahun	Franklin FAT	Stove Enterprises
1986	20	10
1987	26	12
1988	33.8	14.4
1989	43.9	17.28

Sumber : Tyran M.R, 1994.

Perhitungan Estimasi EPS dari Franklin Inc. Sebelum Merger, 1986-1989

Tahun	Pendapatan Setelah Pajak (juta dolar)	Jumlah saham beredar (juta)	Jumlah saham beredar (juta)
(1)	(2)	(3)	(4) = (2)/(3)
1986	20	10	\$2.00
1987	26	10	\$2.00
1988	33.8	10	\$3.38
1989	43.9	10	\$4.39

Sumber : Tyran, 1994.

Perhitungan Estimasi EPS dari Stove PAT Sebelum Merger

Tahun	Pendapatan Sebelum Pajak	Jumlah saham beredar (juta)	EPS
1986	10	4	0.14
1987	12	4	0.11
1988	14.4	4	0.06
1989	17.28	5	(0.02)

Sumber: Tyran, 1994

Estimasi EPS dari Franklin Inc. Setelah Merger (1986-1989)

Tahun	PAT+FAT (Juta dolar)	Jumlah saham beredar (jutalembat)	EPS
1986	30	14	\$2.14
1987	38	14	\$2.71
1988	48.2	14	\$3.44
1989	61.18	14	\$4.37

Sumber: Tyran, 1994.

**Analisis Kinerja Bank Mandiri Setelah Merger dan Sebagai Bank Rekapitalisasi**  
**(Agunan P. Samosir)**

Perbandingan Estimasi EPS antara Franklin Inc.  
 Dengan dan Tanpa Merger, 1986-1989

Tahun	EPS sebelum merger	EPS setelah merger
1986	\$2.00	\$2.14
1987	\$2.60	\$2.71
1988	\$3.38	\$3.44
1989	\$4.39	\$4.37

Sumber: Tyrn, 1994.

Tabel 2  
 Ilustrasi Neraca Dengan Metode "*Pooling of Interest dan Purchase*"  
 (Kasus = Tabel 1)

<b>Panel A: Neraca Sebelum Merger</b>			
<b>Franklin Inc.</b>			
Current Assets	80	Debt	10
Fixed Assets	<u>120</u>	Equity	<u>190</u>
Total Assets	200	Total Debt & Equity	200
<b>Stove Enterprises</b>			
Current Assets	40	Debt	-
Fixed Assets	<u>60</u>	Equity	<u>100</u>
Total Assets	100	Total Debt & Equity	100
<b>Panel B: Neraca Setelah Merger</b>			
<b>Pooling of Interest Method</b>			
Current Assets	120	Debt	10
Fixed Assets	<u>180</u>	Equity	<u>290</u>
Total Assets	300	Total Debt & Equity	300
<b>Purchase Method</b>			
Current Assets	120	Debt	10
Fixed Assets	180	Equity	310
Goodwil	<u>20</u>		
Total Assets	300	Total Debt & Equity	<u>320</u>

Asumsi : Franklin membayar \$120 dan melakukan akuisisi aset.

Merger juga dimaksudkan untuk mengarahkan perusahaan beroperasi secara efisien. Bahkan motif ini sering dijadikan indikator utama (*major indicator*) dari sebuah kebijaksanaan merger. Beberapa praktisi bisnis berpendapat bahwa kebijaksanaan merger dapat dikatakan berhasil apabila merger tersebut dapat paling sedikit menghasilkan apa yang disebut sinergistik (*sinergy*) baru, dalam arti penggabungan dua perusahaan atau lebih tersebut, bukan hanya menghasilkan penjumlahan seperti pada merger konglomerasi melainkan akan menghasilkan suatu matematika baru,<sup>4</sup> dimana laba yang dicapai akan jauh lebih besar dibanding laba yang dicapai secara sendiri-sendiri ketika sebelum melakukan merger. Kondisi ini tentu akan menaikkan tingkat efisiensi, karena pada dasarnya *operating sinergy* dapat meningkatkan *economy of scale*, sehingga berbagai sumber daya yang ada dapat saling melengkapi, dan koordinasi yang lebih baik antarberbagai tahap produksi.

Motif-motif merger yang diuraikan di atas sebenarnya telah menjadi motif umum merger yang dilakukan beberapa negara di dunia. Secara teoritis (lihat beberapa literatur manajemen keuangan), merger perlu dilakukan karena terjadi positive NPV (*Net Present Value*) yang dapat meningkatkan nilai pasar (Muliaman D. Hadad).<sup>5</sup> Pada dasarnya kesejahteraan para pengurus perusahaan sangat ditentukan oleh skala perusahaan mereka. Jadi apabila skala perusahaan diperbesar, maka para pengurus perusahaan akan mendapat nilai kesejahteraan yang lebih tinggi. Hipotesis ini dikenal dengan "*Manager utility maximazation hypothesis*."

---

<sup>4</sup> Maksudnya: dua ditambah dua tidak sama dengan empat, mungkin lima atau enam. Lihat artikel Marzuki Usman, 1997, "Merger Sebagai Salah Satu Langkah Manajemen Perbankan Dalam Mengantisipasi Persaingan Global," Majalah Usahawan, April No. 4/1997, halaman 21.

<sup>5</sup> Peneliti senior Bank Indonesia, lihat artikelnya "Merger Bank: Antara Peningkatan Efisiensi dan Strukturisasi," Majalah Usahawan, No. 64 Maret-April 1997, halaman 34-35.

Selain itu, merger juga dilakukan karena adanya informasi yang menunjukkan bahwa suatu perusahaan mengalami *undervalue* sehingga mendorong perusahaan lain untuk mengakuisisinya. Hipotesis merger seperti ini disebut "*information hypothesis*." Tetapi ada juga motif yang disebut *market power hypothesis*, yakni keinginan untuk memiliki kekuatan pasar yang makin besar. Sama halnya dengan pendapat Pringle & Harris yang telah diuraikan di atas, motif merger juga antara lain diarahkan pada *sinergy hypothesis*, *tax hypothesis*, *diversification hypothesis*, dan *inefficient management hypothesis*. Semua hipotesis merger di atas pada dasarnya memiliki alasan yang sama, yakni positif NPV yang akan dapat dicapai melalui peningkatan efisiensi dan daya saing dengan cara peningkatan skala usaha (*size of business*) melalui merger.

Bagi bank-bank besar di beberapa negara maju, seperti Amerika Serikat misalnya, selain aspek makro ekonomi dan mikro ekonomi yang dipertimbangkan dalam suatu keputusan merger, pihak pemerintah sering sekali memperhatikan aspek-aspek yang bersifat struktural, yang meliputi tiga aspek. Pertama, aspek kesehatan dan keamanan. Artinya perusahaan baru hasil merger tersebut harus menjadi perusahaan yang sehat dan aman. Apabila perusahaan lama ada yang tidak sehat, maka harus bisa diupayakan agar penyakit lama tersebut tidak boleh menular ke perusahaan hasil merger; Kedua, aspek kompetisi dan konsentrasi. Penggabungan perusahaan tidak boleh berakibat pada semakin terkonsentrasinya bisnis dalam industri karena tidak bisa mendorong efisiensi di dalam bisnis tersebut; dan Ketiga, aspek pelayanan kepada masyarakat. Penggabungan usaha tidak harus mengurangi kualitas pelayanan bank kepada masyarakat luas.

#### **4.2 Pertimbangan Merger**

Tujuan umum perusahaan melakukan merger dengan perusahaan lain antara lain untuk meningkatkan pangsa pasar dan nilai tambah melalui

upaya penciptaan efisiensi yang lebih baik, meningkatkan sinergi operasional, sinergi keuangan, *strategic realignment*, dan bagi bank publik adalah adanya alasan *q-ratio*. *Q-ratio* adalah perbandingan kapitalisasi saham perusahaan dengan nilai perolehan (*replacement cost*) aktiva perusahaan. Perusahaan dengan *q-ratio* di atas satu menunjukkan bahwa manajemen perusahaan tersebut superior. Perusahaan hanya akan mengambil alih perusahaan lain, jika *marginal q-ratio* di atas satu. Artinya, nilai kapitalisasi saham perusahaan setelah digabung akan lebih tinggi dari pada biaya perolehannya. Dengan demikian, merger tidak akan terjadi jika angka *q-ratio* setelah merger lebih rendah dari pada angka sebelum merger. Nilai tambah dalam proses merger sering dituliskan dengan simbol  $1 + 1 = 3$ .<sup>6</sup>

Berdasarkan tujuan merger di atas, jelas bahwa merger tidak hanya dibutuhkan oleh bank yang tidak sehat, namun justru sesama bank sehatpun perlu mempertimbangkan merger. Jika kita mengevaluasi keputusan pemerintah dalam melakukan merger terhadap empat bank BUMN tersebut, jelas tersirat bahwa pertimbangan merger bukan didorong oleh tujuan murni merger sebagaimana diuraikan di atas. Ada tiga pertimbangan penting di dalam merger keempat bank tersebut, yaitu:

1. Menghindari sanksi penutupan oleh BI karena diperkirakan bank tersebut kesulitan mencapai *capital adequacy ratio* (CAR) 8% di akhir tahun 2001.
2. Menghindari pengeluaran negara yang cukup besar untuk membayar para deposan apabila bank-bank tersebut ditutup oleh BI.
3. Mencegah terjadinya *domino effect*, bertambahnya jumlah pengangguran, dan aspek negatif lainnya apabila bank tersebut harus ditutup.

---

<sup>6</sup> Fred, Weston J. "Takeovers, Restructuring & Corporate Governance, Prentice Hall, 2001.

### **4.3 Merger Bagi Bank Sehat**

Dalam kondisi intern perbankan maupun makro ekonomi, baik domestik maupun internasional, yang masih lesu seperti saat ini, langkah merger di tanah air tampaknya akan banyak terjadi pada bank yang kurang baik. Ketentuan CAR minimal 8% dari *Bank for International Settlement* (BIS) yang harus diterapkan oleh seluruh bank di Indonesia pada akhir tahun 2001 menjadi pemicu utama bank-bank yang tidak dapat memenuhi ketentuan CAR untuk segera merger.

Menurut seorang ekonom dari Australia National University (ANU) Ross McLeod, antara tujuan pemenuhan CAR dengan tujuan melakukan merger merupakan hal yang tidak saling berkaitan. Bank yang tidak dapat memenuhi CAR minimum seyogyanya tidak perlu dimerger. Apabila pemilik bank tidak sanggup lagi menyuntikkan modal, maka bank tersebut harus segera dijual, kalau perlu dengan *negative bid*. Dalam kondisi seperti itu, tujuan penjualan bank bukan lagi mencari keuntungan, namun lebih fokus untuk menekan kerugian pemerintah seminimal mungkin.

Bagi pembeli bank, kepada yang bersangkutan harus diberikan dua opsi, *pertama*, apakah pembelian bank tersebut bertujuan untuk meneruskan bisnis bank (*going concern*), atau untuk dilikuidasi (*liquidation value*). Apabila pembelian bank tersebut untuk tujuan *going concern*, maka pembeli tersebut dalam waktu singkat (misalnya maksimum tiga bulan) wajib menyetorkan modal untuk memenuhi CAR minimum. Ditengah maraknya rencana merger terhadap bank yang tidak sehat, kita tampaknya perlu bank mengkaji peluang merger bagi bank yang sehat untuk mengantisipasi berbagai faktor di masa depan. Pada kurun waktu lima tahun mendatang, berbagai faktor global akan menyebabkan terjadinya pembentukan kembali industri perbankan nasional.

Menurut Booz Allen dan Hamilton, faktor global yang menjadi penyebab pembentukan kembali industri perbankan sedikitnya ada lima (*five*

*global will shape the future evolution of Indonesia's Banking System*). *Pertama*, globalisasi, ditandai oleh adanya peningkatan jumlah bank asing yang beroperasi baik langsung atau tidak langsung di Indonesia. *Kedua*, konsolidasi akan adanya dorongan untuk merger bagi bank di dalam negeri untuk memperoleh skala usaha yang hemat dan berbiaya rendah. *Ketiga*, semakin dirasakan adanya proses dis-intermediasi perbankan karena perusahaan-perusahaan besar akan dapat secara langsung berhubungan dengan para kreditur tanpa harus melalui bank. *Keempat*, perubahan struktur pendapatan bank, bergeser dari dominasi pendapatan dari jasa bank (*fee based income*). *Kelima*, pengawasan perbankan yang lebih ketat karena adanya berbagai peraturan/regulasi tambahan seperti *New Based Capital Accord* (2005), Lembaga Asuransi Deposito (2004), Lembaga Baru Pengawas Perbankan dan sebagainya.

## **V. Kinerja Keuangan Bank Mandiri Sebelum Merger**

### **5.1. Kinerja Keuangan Bank BBD dan Bank BDN**

Untuk mengetahui kinerja keuangan empat bank BUMN sebelum merger dapat diketahui dari beberapa rasio yang dijelaskan pada tabel 3 dan tabel 4. Indikator-indikator yang digunakan antara lain *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), *Debt to Equity Ratio* (DER), dan *Debt to Total Assets Ratio* (DTAR). Tabel 3 menunjukkan bahwa kinerja BBD dan BDN sangat memprihatinkan. Bank-bank ini tampaknya beroperasi tanpa modal, sebab utang perbankan baik utang jangka pendek maupun jangka panjang sudah beratus-ratus bahkan beribu-ribu kali lipat dibandingkan modalnya.

**Tabel 3**  
**Rasio Keuangan BBD & BDN Sebelum Merger**  
**Tahun 1993 – 1998**

No	BUMN	ROA	ROE	DER	DTAR
1	<b>BBD</b>				
	1993	0.37%	10.27%	2703.13%	96.43%
	1994	0.24%	4.56%	1766.70%	94.64%
	1995	0.24%	4.58%	1841.32%	94.85%
	1996	0.27%	4.22%	1471.97%	93.64%
	1997	0.48%	5.00%	938.34%	90.37%
	1998	-39.57%	-127.81%	-422.96%	130.96%
2	<b>BDN</b>				
	1993	0.62%	15.24%	2367.57%	95.95%
	1994	0.59%	12.34%	1991.50%	95.22%
	1995	0.58%	11.92%	1942.02%	95.10%
	1996	0.72%	11.72%	1525.79%	93.85%
	1997	0.75%	17.31%	2212.07%	95.67%
	1998	-79.30%	-106.59%	-234.41%	174.40%

Ket:

ROA = Return on Assets

ROE = Return on Equity

DER = Debt to Equity Ratio

DTAR = Debt to Total Assets Ratio

Demikian pula dengan utang bank BBD & BDN, nilai utangnya pada tahun 1993 s.d. 1997 sudah mendekati nilai aktivasnya (assets) dan pada puncaknya tahun 1998 saat krisis berlangsung nilai utang melebihi nilai aktivasnya. Kondisi ini menggambarkan Bank BBD & Bank BDN merupakan bank yang tidak sehat. Walaupun Bank BDN masih lebih baik dibandingkan Bank BBD.

## 5.2 Kinerja Keuangan Bank Exim dan Bank Bapindo

Apabila kita lihat pada tabel 4, kinerja keuangan yang dihasilkan oleh Bank Exim dan Bank Bapindo tidak jauh berbeda dengan Bank BBD dan Bank BDN yaitu bank yang memiliki kinerja yang buruk (tidak sehat). Bank

Bapindo merupakan bank yang paling tidak sehat dibandingkan dengan ketiga bank BUMN. Hal ini dapat dilihat dari ROA dan ROE Bank Bapindo sejak tahun 1993 – 1996. Walaupun pada tahun 1997 terjadi peningkatan yang cukup besar pada ROE menjadi sebesar 14.64%.

**Tabel 4**  
**Rasio Keuangan Bank Exim & Bapindo Sebelum Merger**  
**Tahun 1993 – 1998**

No	BUMN	ROA	ROE	DER	DTAR
3	<b>Bank Exim</b>				
	1993	0.73%	13.74%	1786.22%	94.70%
	1994	0.48%	7.50%	1456.83%	93.58%
	1995	0.64%	10.97%	1607.94%	94.14%
	1996	0.77%	13.06%	1588.55%	94.08%
	1997	-12.62%	-150.26%	-1290.36%	108.40%
	1998	-144.91%	-158.91%	-209.66%	191.19%
4	<b>Bapindo</b>				
	1993	0.02%	0.55%	2172.69%	95.60%
	1994	0.03%	0.43%	1209.29%	92.36%
	1995	0.04%	0.29%	727.55%	87.92%
	1996	0.04%	0.33%	777.63%	88.61%
	1997	0.62%	14.64%	2248.53%	95.74%
	1998	-30.44%	-106.76%	-450.75%	128.51%

Ket:

ROA = Return on Assets

ROE = Return on Equity

DER = Debt to Equity Ratio

DTAR = Debt to Total Assets Ratio

Diantara keempat bank tersebut di atas yang dilihat dari kinerja keuangan ROA dan ROE, Bank Exim merupakan bank yang lebih baik kinerjanya dibandingkan ketiga bank lainnya sejak tahun 1993 – 1997. Sedangkan DER dan DTAR keempat bank tersebut hampir sama setiap tahunnya.

Secara umum, bank-bank BUMN ini tidak efisien dalam mengoperasikan kegiatan perbankan. Hal ini berlanjut saat memasuki krisis ekonomi tahun 1997, keempat empat tersebut menunjukkan bahwa dari keempat rasio tidak satupun menunjukkan perbaikan, malah utang yang demikian besar melebihi modal dan aktiva merupakan bank yang tidak layak beroperasi. Puncaknya pada tahun 1998, kondisi keuangan di empat bank tersebut mengalami kebangkrutan. Secara rinci, kinerja keuangan masing-masing bank BUMN yang telah dikemukakan di atas dapat dilihat tabel 6 dan tabel 7.

Dengan simulasi merger sebelum resmi diumumkan pemerintah sejak tahun 1993 – 1998, rasio keuangan penggabungan dapat dilihat pada tabel 5. Tidak jauh berbeda dengan analisis sebelumnya bahwa dari hasil penggabungan keempat bank BUMN ini merupakan bank yang tidak sehat. Oleh karena itu, penggabungan bank pemerintah yang tidak sehat itu sangat dipertanyakan publik sampai saat ini.

**Tabel 5**  
**Rasio Keuangan Penggabungan BBD, BDN, Bank Exim & Bapindo**  
**Tahun 1993 – 1998**

No	BUMN	ROA	ROE	DER	DTAR
1.	<b>Bank Mandiri</b>				
	1993	0.46%	10.81%	2272.56%	95.79%
	1994	0.38%	6.50%	1623.54%	94.20%
	1995	0.42%	6.46%	1456.43%	93.58%
	1996	0.51%	7.26%	1329.07%	93.00%
	1997	-2.87%	-246.10%	8475.58%	98.83%
	1998	-123.49%	-121.78%	-198.62%	201.40%

Tabel 6  
Laporan Keuangan Singkat BBD, BDN, Bank Exim dan Bapindo Sebelum Merger  
(dalam jutaan rupiah)

No	BUMN	Pendapatan	Laba/Rugi Sebelum Pajak	Pajak	Laba Setelah Pajak	Total Aktiva	Hutang Jangka Pendek	Hutang Jangka Panjang	Total Hutang	Modal	Dividen	Tenaga Kerja	Tingkat Kese- hatan
1	<b>BBD</b>												
	1993	2,437,495	148,302	55,235	93,067	25,390,118	-	-	24,484,341	905,777	20,260	7,878	S
	1994	2,375,266	74,274	24,636	49,638	20,339,849	-	-	19,250,235	1,089,614	13,676	7,756	S
	1995	2,798,879	91,209	38,771	52,438	22,245,744	-	-	21,099,833	1,145,911	37,719	7,835	S
	1996	2,797,516	102,629	36,811	65,818	24,520,662	-	-	22,960,790	1,559,872	-	7,585	S
	1997	3,562,269	236,578	74,240	162,338	33,704,686	24,442,392	6,016,290	30,458,682	3,246,004	64,928	8,353	TS
	1998	8,613,239	(15,654,000)	-	(15,654,000)	39,557,120	44,145,989	7,659,269	51,805,258	(12,248,138)			
2	<b>BDN</b>												
	1993	2,543,974	227,253	72,321	154,932	25,083,330	-	-	24,066,811	1,016,519	12,660	8,738	S
	1994	2,562,485	227,930	76,671	151,259	25,634,759	-	-	24,409,095	1,225,664	13,904	5,708	S
	1995	2,721,651	236,106	74,960	161,146	27,606,882	-	-	26,254,945	1,351,937	50,000	8,860	S
	1996	3,205,674	305,000	86,995	218,005	30,229,088	-	-	28,369,742	1,859,346	53,689	9,051	S
	1997	4,395,727	444,430	139,840	304,590	40,677,721	28,873,018	10,045,336	38,918,354	1,759,367	72,351	9,113	S
	1998	8,530,849	(30,042,544)	137,196	(30,179,740)	38,058,957	53,241,599	13,132,182	66,373,781	(28,314,824)	23,712	8,923	KS

**Tabel 7**  
**Laporan Keuangan Singkat Bank Exim dan Bapindo Sebelum Merger**  
 (dalam jutaan rupiah)

No	BUMN	Pendapatan	Laba/Rugi Sebelum Pajak	Pajak	Laba Setelah Pajak	Total Aktiva	Hutang Jangka Pendek	Hutang Jangka Panjang	Total Hutang	Modal	Dividen	Tenaga Kerja	Tingkat Kese- hatan
3	<b>Bank Exim</b>												
	1993	1,678,883	184,657	65,223	119,434	16,390,307	-	-	15,521,355	868,952	21,700	5,795	S
	1994	1,804,231	186,217	101,975	84,242	17,481,295	-	-	16,358,417	1,122,878	30,243	5,916	S
	1995	2,255,194	212,838	74,433	138,405	21,542,604	-	-	20,281,282	1,261,322	33,125	6,100	S
	1996	3,360,415	290,390	94,422	195,968	25,335,121	-	-	23,834,711	1,500,410	-	6,050	S
	1997	3,621,670	(4,116,305)	-	(4,116,305)	32,609,501	28,347,588	7,001,377	35,348,965	(2,739,464)	78,500	6,637	TS
	1998	4,824,300	(44,548,957)	-	(44,548,957)	30,743,557	46,223,293	12,554,816	58,778,109	(28,034,552)	-	6,541	TS
4	<b>Bapindo</b>												
	1993	1,644,072	20,986	17,468	3,518	14,555,372	-	-	13,914,925	640,447	-	2,328	S
	1994	1,289,589	17,302	12,973	4,329	13,268,126	-	-	12,254,746	1,013,380	-	2,357	S
	1995	1,200,759	10,410	5,210	5,200	14,630,845	-	-	12,862,868	1,767,977	-	2,577	S
	1996	1,199,205	11,794	5,897	5,897	15,564,407	-	-	13,790,941	1,773,466	-	2,796	S
	1997	1,217,590	199,437	95,002	104,435	16,751,880	9,000,768	7,037,821	16,038,589	713,291	41,774	3,160	TS
	1998	2,480,223	(6,880,490)	-	(6,880,490)	22,605,332	22,942,149	6,108,066	29,050,215	(6,444,883)	-	3,143	TS

## **VI. Analisis Merger Bank Mandiri**

### **6.1. Analisis Kinerja dan Rasio Keuangan**

Seperti yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, bahwa pemerintah telah mengumumkan rencana merger empat bank pemerintah pada bulan Februari 1998. Namun pelaksanaannya secara hukum baru terjadi pada bulan Oktober 1998 dengan nama Bank Mandiri. Proses konsolidasi seluruh aspek seperti keuangan, jumlah kantor cabang yang dibutuhkan dan jumlah sumber daya manusia yang akan digunakan secara efektif selesai akhir Juli 1999. Dalam rangka penggabungan tersebut, oleh pemerintah Bank Mandiri mendapat suntikan dana untuk memperkuat struktur permodalan dan memenuhi rasio kecukupan modal (CAR) dalam bentuk obligasi pemerintah sebesar Rp178 triliun. Setelah rekapitalisasi, Bank Mandiri dapat memenuhi posisi ekuitas dalam laporan keuangannya. Bulan Juli tahun 2000, Bank Mandiri telah mengembalikan sebesar Rp2,657 triliun atas kelebihan jumlah rekapitalisasi (obligasi pemerintah) kepada pemerintah. Total obligasi pemerintah yang berada di Bank Mandiri pada tahun 2000 menjadi Rp175,343 triliun.

Dalam perjalanannya, jumlah obligasi pemerintah tersebut telah berkurang menjadi Rp153,493 triliun pada akhir Desember 2001. Penurunan tersebut disebabkan oleh penjualan obligasi rekapitalisasi pemerintah sebesar Rp15,787 triliun untuk meningkatkan likuiditas dan penyesuaian harga pasar terhadap obligasi tersebut sebesar Rp37,686 triliun yang direklasifikasikan ke portofolio tersedia untuk dijual. Sedangkan rugi yang belum direalisasi atas penyesuaian harga pasar dari obligasi tersedia untuk dijual sebesar Rp5,016 triliun.

Untuk melihat kinerja keuangan Bank Mandiri sejak 1998 – 2001 secara rinci dapat dilihat pada lampiran 1-3, sedangkan laporan keuangan secara singkat dapat dilihat pada tabel 8.

**Tabel 8**  
**Laporan Keuangan Singkat Bank Mandiri**  
**Tahun 1998 – 2001**  
 (dalam milyar rupiah, kecuali disebutkan lain)

Tahun	Pendapatan	Laba Setelah Pajak	Total Aktiva	Total Hutang	Modal	Dividen	SDM (orang)
1998	19,852	(124,143)	100,532	202,468	(101,443)	212	26,597
1999	17,572	(67,796)	225,945	217,059	8,875	211	19,606
2000	30,885	1,181	253,355	239,099	14,262	1,011	18,016
2001	32,952	2,746	262,291	251,511	10,777	-	17,204

Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri, 1999-2001, diolah.

Tabel 8 menunjukkan pada tahun 1999, modal dan aktiva yang dimiliki Bank Mandiri mengalami peningkatan menjadi positif sebesar Rp8,875 trilyun dan Rp225,945 trilyun, setelah pemerintah menginjeksi dengan obligasi pemerintah. Namun, laba setelah pajak yang diperoleh masih mengalami defisit sebesar Rp67,796 trilyun. Disamping itu, kewajiban (utang) Bank Mandiri meningkat sebesar Rp14,591 trilyun dibandingkan sebelum merger. Biaya operasional lainnya yang dikeluarkan oleh Bank Mandiri sangat besar yaitu Rp12,296 trilyun yang sebagian besar disebabkan adanya pengurangan pegawai dari 26.597 orang menjadi 19.606 orang yang membutuhkan biaya sekitar Rp8 trilyun. Tahun 2000, kinerja keuangan Bank Mandiri semakin membaik dengan berbagai peningkatan seperti modal dan laba setelah pajak. Disamping itu, Bank Mandiri dapat memberikan dividen sebesar Rp1,011 trilyun kepada pemerintah melalui bagian laba BUMN (APBN). Kinerja keuangan Bank Mandiri pada tahun 2001 juga mengalami peningkatan pada laba dan pendapatan. Namun, modal yang dimiliki justru berkurang sebesar Rp3,845 trilyun. Hal ini disebabkan adanya kerugian yang belum direalisasi atas surat berharga dan obligasi pemerintah yang tersedia untuk dijual dan tambahan modal disetor yang berkurang dibandingkan tahun sebelumnya.

**Tabel 9**  
**Pendapatan Bank Mandiri**  
**Tahun 1998 - 2001**  
**(dalam milyar rupiah)**

	1998	1999	%	2000	%	2001	%
<b>Pendapatan Bunga</b>							
Obligasi Pemerintah	-	4,439	31%	20,286	75%	23,137	73%
Kredit yang diberikan	12,996	8,022	57%	5,143	19%	5,787	18%
Surat-surat berharga	1,835	-	0%	746	3%	1,710	5%
Penempatan pada bank lain	2,318	858	6%	304	1%	364	1%
Provisi dan komisi	-	-	0%	227	1%	297	1%
Lain-lain	1,126	799	6%	236	1%	201	1%
<b>Jumlah Pendapatan Bunga</b>	<b>18,275</b>	<b>14,117</b>	<b>100%</b>	<b>26,942</b>	<b>100%</b>	<b>31,496</b>	<b>100%</b>
<b>Pend. Operasional Lainnya</b>							
Laba selisih kurs bersih	-	2,357	68%	3,118	79%	260	18%
Provisi dan komisi lainnya	574	369	11%	306	8%	475	33%
Lain-lain	590	729	21%	518	13%	720	49%
<b>Jumlah Pend. Operasional</b>	<b>1,164</b>	<b>3,455</b>	<b>100%</b>	<b>3,943</b>	<b>100%</b>	<b>1,456</b>	<b>100%</b>
<b>Total Pendapatan</b>	<b>19,439</b>	<b>17,572</b>		<b>30,885</b>		<b>32,952</b>	

Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri, 1999-2001, diolah.

Peningkatan kinerja keuangan Bank Mandiri tahun 2000 dan 2001 pada tabel 9 dapat dikatakan "semu", sebab peningkatan tersebut diperoleh dari hasil bunga obligasi pemerintah yang mencapai 75% dan 73% dari total pendapatan bunganya. Sedangkan pendapatan yang diperoleh atas kredit yang diberikan kepada nasabah hanya sebesar 19% tahun 2000 dan 18% tahun 2001. Dengan kondisi demikian, Bank Mandiri beroperasi bersandar pada pendapatan bunga obligasi pemerintah.

**Tabel 10**  
**Beban Subsidi Bank Mandiri Dengan Obligasi Rekapitalisasi**  
**Tahun 1998 - 2001**  
**(dalam milyar rupiah)**

No.	Uraian	1998	1999	2000	2001
1	Obligasi Rekapitalisasi	-	163,353	176,895	153,493
2	Bunga Obligasi atau Subsidi Pemerintah	-	4,439	20,286	23,137
3	Pendapatan Bunga atas Kredit yang Diberikan	12,996	8,022	5,143	5,787
4	Pendapatan bunga lainnya	5,279	1,656	1,513	2,572
5	Biaya Bunga	(44,451)	(35,860)	(20,538)	(24,387)
6	Pendapatan Operasional Lainnya	1,164	3,455	3,943	1,456
7	Biaya Penyisihan Penghapusan	(85,919)	(36,747)	(459)	(2,448)
8	Biaya Operasional Lainnya	(13,663)	(12,297)	(8,204)	(4,472)
9	Penghasilan/Beban Bukan Operasional	(530)	(449)	339	2,205
10	<b>Laba Rugi Karena Subsidi Pemerintah</b>	-	<b>(67,781)</b>	<b>2,023</b>	<b>3,850</b>
11	<b>Laba Rugi Tanpa Subsidi Pemerintah</b>	<b>(125,125)</b>	<b>(72,220)</b>	<b>(18,263)</b>	<b>(19,287)</b>

Pada tabel 10, menunjukkan bahwa keuntungan yang dimiliki merupakan pemberian subsidi dari pemerintah hasil bunga obligasi yang diberikan. Apabila pendapatan yang berasal dari bunga obligasi dikeluarkan, maka Bank Mandiri mengalami kerugian yang sangat besar sejak dilakukannya merger. Sedangkan laba rugi yang diperoleh karena subsidi pemerintah sangat kecil dibandingkan aset yang dimilikinya. Jika hal ini terus terjadi di masa yang akan datang, maka Bank Mandiri adalah bank yang memiliki kinerja tidak sehat.

Tabel 11, berdasarkan rasio keuangan Bank Mandiri menunjukkan ROA tahun 2000 dan 2001 masih terlihat rendah (< 5%), sedangkan perolehan ROE telah menunjukkan perbaikan dari 8,28% tahun 2000

menjadi 25,48% tahun 2001. Namun perbandingan antara utang terhadap modal (DER) dan utang terhadap aktiva (DTAR) menurun pada tahun 2001 dibandingkan tahun sebelumnya. Besarnya jumlah utang yang dimiliki Bank Mandiri menunjukkan bahwa kegiatan bank didanai dari utang obligasi pemerintah. Dengan demikian, Bank Mandiri dapat dikategorikan sebagai bank yang belum sehat di Indonesia.

Tabel 11  
**Rasio Keuangan Bank Mandiri**  
Tahun 1998 – 2001

Tahun	ROA	ROE	DER	DTAR
1998	-123.49%	n.a.	n.a.	201.40%
1999	-30.01%	-763.87%	2445.65%	96.07%
2000	0.47%	8.28%	1676.43%	94.37%
2001	1.05%	25.48%	2333.83%	95.89%

Sumber: Laporan Tahunan Bank Mandiri, 1999-2001, diolah.

Ket.: ROE dan DER tahun 1998 tidak dapat diolah, karena modal negatif.

Jika kita melihat rasio kecukupan modal (CAR) sebagai ukuran sebagai ukuran utama untuk melihat tingkat kesehatan bank seperti yang dipersyaratkan Bank Indonesia (BI) sebesar minimum 8% pada akhir tahun 2001 dan pencapaian target indikatif *non performing loans* (NPL) maksimal sebesar 5%. Seiring dengan upaya tersebut, pada tahun 2001 CAR Bank Mandiri adalah sebesar 26,4% dan tahun 2000 sebesar 31,3%. Menurunnya CAR tahun 2001 disebabkan oleh penurunan pada portofolio obligasi pemerintah dan peningkatan portofolio aktiva produktif lain seperti kredit yang diberikan memiliki bobot risiko yang lebih tinggi. Rasio NPL pada tahun 2001 adalah sebesar 9,8% dan tahun sebelumnya sebesar 19,8%, sedangkan akibat krisis ekonomi yang terjadi pada tahun 1999 NPL adalah 70,9%. Hal ini mengindikasikan, jumlah kredit bermasalah di Bank Mandiri

masih cukup banyak dan NPL tahun 2001 ini telah melampaui batas maksimum yang telah ditetapkan Bank Indonesia. Sementara itu, kemampuan Bank Mandiri dalam menyalurkan kredit komersial masih rendah, dengan *loan to deposit ratio* (LDR) tahun 2001 sebesar 22%, tahun 2000 sebesar 19% dan tahun 1999 sebesar 15%. LDR Bank Mandiri tahun 2001 masih dibawah angka LDR nasional yang hanya 38%. Jelas disini bahwa fungsi Bank Mandiri sebagai intermediari perbankan (*financial intermediary*) belum berjalan dengan optimal.

Rasio profitabilitas lain yang tercermin dari Bank Mandiri pada angka *net interest margin* (NIM) yang menunjukkan kemampuan Bank Mandiri didalam mengelola produktivitas aset, khususnya yang berasal dari pinjaman. Angka NIM Bank Mandiri tahun 2001 dan 2000 adalah sebesar 3% dan 2,7%. Rendahnya NIM ini menunjukkan rendahnya pendapatan bunga yang diperoleh sebagai konsekuensi dominasinya obligasi pemerintah yang berbunga relatif rendah di dalam portofolio aktivananya.

Walaupun Bank Mandiri telah memenuhi CAR seperti yang dipersyaratkan BI, bukan berarti bank ini telah sehat, sebab CAR tersebut adalah *snapshot* (posisi sesaat keadaan keuangan suatu perusahaan/bank). *Snapshot* memang penting, namun yang sama pentingnya adalah bagaimana keadaan sesaat tersebut tercapai (*track record*) dan yang lebih penting lagi adalah apa yang diperkirakan akan terjadi dimasa mendatang, dari analisis kinerja bank tersebut. CAR Bank Mandiri sebesar 26,4% tahun 2001 bukanlah hasil kinerja manajemen dan sekali lagi melainkan hasil injeksi dari pemerintah yang berbentuk obligasi pemerintah. Jadi ada ketimpangan *treatment* dalam rekapitalisasi Bank Mandiri yang tercermin pada CAR-nya. Oleh karena itu, semata-mata menggunakan CAR dalam konteks industri perbankan Indonesia, khususnya Bank Mandiri saat ini bisa *misleading* atau memberikan gambaran yang tidak akurat.

Satu hal lagi yang perlu dianalisis adalah jumlah aktiva Bank Mandiri sebagai bank hasil merger. Pada semester I tahun 2001 aktivanya terhadap aktiva nasional adalah sebesar 24.37%. Padahal, sesuai dengan PP No. 70 tahun 1992, yaitu bank hasil merger akan diijinkan oleh pemerintah jika pada saat terjadi merger jumlah aktiva bank hasil merger tidak melebihi 20% dari jumlah aktiva (*assets*) seluruh bank umum di Indonesia. Tujuan penetapan angka 20% ini adalah mencegah terjadinya monopoli atau kompetisi yang tidak sehat. Dengan demikian, diasumsikan pada tahun 1999 perubahan aktiva Bank Mandiri dan aktiva perbankan nasional tidak jauh berbeda dengan tahun 2001, maka aktiva Bank Mandiri telah melampaui batas aktiva maksimum yang telah ditetapkan pemerintah.

## **6.2. Analisis Efisiensi Bank Mandiri**

Dengan menggunakan *data envelopment analysis* (DEA), tingkat efisiensi Bank Mandiri dapat diukur dan dibandingkan dengan bank BUMN lainnya yaitu: Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Tabungan Negara (BTN), Bank Ekspor Indonesia (BEI), dan Bank Negara Indonesia (BNI). Tingkat efisiensi tersebut dianalisis dari *output* yang di*proxy* dari tingkat perolehan laba setelah pajak, sedangkan *input* di*proxy* dari aktiva, modal, utang jangka pendek dan jangka panjang serta jumlah SDM. Tingkat efisiensi bank-bank BUMN pada tahun 2001 yang diukur dengan DEA ditampilkan dalam tabel 12.

Tabel 12 menunjukkan bahwa dari lima bank BUMN terdapat tiga bank yaitu BRI, BEI dan BNI yang memiliki tingkat efisiensi relatif yang lebih baik dibandingkan dengan Bank Mandiri dan BRI. Tingkat efisiensi relatif yang dimaksud disini tidak mencerminkan efisiensi yang sesungguhnya, akan tetapi hanyalah efisiensi relatif terhadap bank yang lain. Dengan demikian, bank yang memiliki efisiensi relatif yang lebih baik tidak selalu mencerminkan

efisiensi yang sesungguhnya. Bisa jadi bank tersebut kenyataannya tidak efisien, namun bisa juga bank tersebut memang efisien.

**Tabel 12**  
**Tingkat Efisiensi Bank-bank BUMN**

No.	Bank	Tingkat Efisiensi
1.	Bank Mandiri	70,89
2.	Bank BRI	100,00
3.	Bank BTN	52,89
4.	Bank BEI	100,00
5.	Bank BNI	100,00

Sumber: Laporan Kinerja BUMN, 2001, diolah.

Tingkat efisiensi relatif ini tampaknya sejalan dengan kinerja keuangan bank BUMN. Kinerja keuangan bank-bank ini menunjukkan ROA Bank Mandiri masih di bawah BNI, BRI dan BEI. Begitu juga dengan rasio utang terhadap modal (DER) dan rasio utang terhadap aktiva (DTAR) yang dapat dilihat pada tabel 13.

**Tabel 13**  
**Rasio Keuangan Bank Mandiri**  
**Tahun 2001**

Bank	ROA	ROE	DER	DTAR
Bank Mandiri	1,05%	25,48%	2.333,83%	95,89%
Bank BRI	2,08%	31,26%	1.404,98%	93,36%
Bank BTN	0,59%	21,68%	3.545,70%	97,26%
Bank BEI	2,36%	7,07%	197,62%	66,40%
Bank BNI	1,70%	40,99%	2.308,49%	95,82%

Sumber: Laporan Kinerja BUMN dan Laporan Tahunan Bank Mandiri, 2001, diolah.

Hasil analisis dengan pendekatan DEA menunjukkan bahwa secara relatif tingkat pencapaian efisiensi pada beberapa variabel yang dianalisis pada Bank Mandiri dan BTN masih di bawah BRI, BEI dan BNI. Tingkat pencapaian efisiensi kedua bank tersebut tampak sebagai berikut.

**Tabel 14**  
**Tingkat Pencapaian Efisiensi Beberapa Variabel Bank Mandiri dan Bank BTN**

Variabel	Tingkat Pencapaian Efisiensi	
	Bank Mandiri	Bank BTN
Aktiva	44,60	35,00
Modal	70,90	52,90
Utang Jangka Pendek	48,40	42,70
Utang Jangka Panjang	26,90	14,10
Tenaga Kerja	70,90	33,70

Sumber: Laporan Kinerja BUMN dan Laporan Tahunan Bank Mandiri, 2001, diolah.

Tabel 14 menunjukkan bahwa tingkat pencapaian aktiva pada Bank Mandiri dan BTN sangat rendah. Hal ini menjelaskan bahwa kedua bank tersebut belum dapat menggerakkan aktiva yang dimilikinya secara optimal. Begitu juga dengan tenaga kerja yang digunakan, belum bekerja secara optimal. Bank Mandiri saat ini didukung dengan 17.204 karyawan sedangkan Bank BTN ditopang dengan 3.302 karyawan. Untuk meningkatkan efisiensi kedua bank ini salah satu solusinya adalah mengoptimalkan produktivitas karyawannya atau mengurangi jumlah karyawan. Secara relatif, DEA menunjukkan bahwa dengan melihat perbandingan beberapa variabel yang dianalisis, Bank Mandiri akan efisien apabila jumlah karyawan dikurangi hingga 4.463 karyawan, sedangkan BTN menjadi 2.190 karyawan.

Sebagai bank yang berorientasi pada *product mix*, Bank Mandiri tampaknya mengalami kesulitan melemparkan kreditnya. Buktinya, Bank Mandiri kini tengah gencar meluncurkan *visa card* dengan iming-iming hadiah yang menggiurkan. Sementara itu, bank yang mengambil spesialis kredit sektor properti, BTN kini sedang dihadapkan pada mandegnya pembangunan sektor properti. Banyak kita jumpai pembangunan gedung-gedung apartemen, *mall*, dan perumahan yang berhenti ditengah jalan sebagai akibat krisis ekonomi.

## **VII. Kesimpulan dan Rekomendasi**

### **7.1. Kesimpulan**

Dari hasil analisis terhadap kinerja keuangan dan tingkat efisiensi Bank Mandiri dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kinerja usaha Bank Mandiri sebelum merger menunjukkan bank pemerintah yang tidak sehat. Hal tersebut dapat diketahui dari tingkat pencapaian ROA, ROE, DER dan DTAR yang menunjukkan keempat bank BUMN dalam kondisi bangkrut, dimana utang yang dimiliki telah melebihi modal beribu-ribu kali. Disamping itu, perbandingan utang terhadap aktiva sangat buruk yaitu jumlah utang yang dimiliki tidak dapat dilunasi dengan aktiva yang ada di empat bank tersebut.
2. Merger yang dilakukan pemerintah terhadap empat bank tidak sehat merupakan pilihan terakhir dibandingkan penutupan (likuidasi) bank-bank BUMN. Tujuan merger ini tidak lain menghindari pengeluaran negara yang lebih besar lagi untuk membayar uang para deposan, mencegah terjadinya *domino effect* seiring krisis ekonomi yang berlangsung dan bertambahnya jumlah pengangguran.
3. Kinerja Bank Mandiri setelah merger tidak berdampak positif atau dapat dikatakan tidak sehat jika dilihat dari rasio keuangan yang telah dikemukakan sebelumnya. Disamping itu, 70% pendapatan Bank Mandiri berasal dari pendapatan bunga obligasi pemerintah, justru pendapatan bunga dari pemberian kredit hanya sebesar 18% untuk tahun 2001. Dengan demikian, kinerja bank selama tiga tahun ini tidak lebih baik dibandingkan sebelum merger.
4. Merger tidak selalu menciptakan efisiensi, walaupun peningkatan total aktiva dapat mencapai skala ekonomis, belum cukup untuk menciptakan efisiensi Bank Mandiri. Beberapa aspek yang mempengaruhi efisiensi Bank Mandiri terlihat dari aktiva, modal, utang jangka pendek, utang jangka panjang dan jumlah SDM. Sementara itu, Bank Mandiri hanya

diposisi keempat apabila dilihat efisiensi relatif diantara bank-bank pemerintah saat ini.

## **7.2. Rekomendasi**

Melihat berbagai kemungkinan tantangan yang dihadapi Bank Mandiri dalam rangka perdagangan bebas (AFTA) yang telah dimulai pada tahun 2003 dan pengumuman pemerintah yang akan memprivatisasi Bank Mandiri pada kwartal pertama 2003 yang telah tertunda selama dua tahun, maka dapat diajukan beberapa rekomendasi sebagai berikut:

1. Merger sesama bank sehat harus menjadi suatu kajian yang mendalam bagi pengambil keputusan (pemerintah) di Indonesia dalam rangka mengantisipasi semakin berkembangnya intensitas dan skala persaingan perbankan dalam kurun waktu lima tahun ke depan. Pemerintah sebagai pemilik mayoritas bank-bank BUMN harus mempertimbangkan kerangka bisnis bank hasil merger, memberi *image* yang baik bagi industri perbankan nasional dan menjadikan Bank Mandiri sebagai bank hasil merger yang sehat. Disamping itu, pengalaman merger seperti Bank Mandiri harus menjadi pelajaran berharga bagi perusahaan yang akan melakukan merger dalam kerangka memperluas jaringan bisnis dan keuntungan yang diperoleh. Saat ini bank yang sedang melakukan merger dibawah kendali BPPN adalah Bank Bali, Bank Universal, Bank Arta Media, Bank Prima Express dan Bank Patriot menjadi Bank Permata. Tentunya, kita berharap Bank Permata akan berhasil meningkatkan kinerjanya, namun pengalaman menunjukkan belum ada satupun bank yang tidak sehat digabung dengan bank yang tidak sehat menjadi bank yang sehat dalam kurun waktu lima tahun.
2. Jajaran direksi dan seluruh karyawan (manajemen) Bank Mandiri perlu kerja keras untuk mengoptimalkan seluruh potensi yang ada. Kedepan pendapatan dari hasil pemberian kredit harus lebih besar dibandingkan

pendapatan bunga obligasi pemerintah. Setiap tahunnya diupayakan penurunan obligasi pemerintah agar diganti likuiditas untuk memperkuat struktur permodalan dan aktivitya. Disamping itu, beban pemerintah dimasa mendatang semakin berat karena bukan hanya Bank Mandiri saja yang menjadi beban pemerintah tetapi bank-bank swasta yang ikut menjadi beban melalui badan penyehatan perbankan nasional (BPPN).

3. Efisiensi merupakan tolok ukur utama bagi Bank Mandiri agar dapat dikatakan sebagai bank sehat. Adapun langkah-langkah yang perlu dilakukan adalah mengurangi jumlah utang baik itu jangka pendek maupun jangka panjang dalam rangka memperkuat modal Bank Mandiri. Perlunya pengurangan SDM pada tingkat yang optimal menjadi sebanyak 12.561 tenaga kerja ditahun mendatang, sehingga keuntungan yang diperoleh semakin meningkat dengan efisiennya biaya-biaya yang dikeluarkan Bank Mandiri.
4. Belum saatnya Bank Mandiri melakukan privatisasi (IPO) tahun 2003, mengingat kinerja Bank Mandiri belum sesuai dengan harapan publik maupun *shareholder's*. Apabila ini dipaksakan, maka peristiwa BCA saat privatisasi kembali terulang karena pemerintah tidak mensosialisasikan secara baik kepada masyarakat tentang maksud dan tujuan pemerintah memprivatisasi BCA. Apabila ini suatu pilihan akhir dari pemerintah dalam rangka mengurangi beban pemerintah dalam obligasi pemerintah yang ada di Bank Mandiri sekitar Rp153 trilyun. Bentuknya seperti apa, dan apakah obligasi pemerintah otomatis berkurang sesuai dengan divestasi saham yang dikeluarkan. Disamping itu, apakah harga saham yang ditawarkan sesuai dengan harga pasar. Jangan-jangan harga saham menjadi *undervalued* seperti yang dialami Bank Niaga dan BII. Calon investor yang akan membeli saham Bank Mandiri sudah jeli dan mengetahui kinerja Bank Mandiri melalui publikasi-publikasi yang ada saat ini. Kelebihan dari Bank Mandiri adalah bank ini sepenuhnya milik

pemerintah dan *image* yang dibangun adalah bank ini selalu dilindungi walaupun tidak sehat.

### **VIII. Daftar Pustaka**

- \_\_\_\_\_, Nota Keuangan dan UU Nomor 19 Tahun 2002 tentang RAPBN Tahun 2002.
- \_\_\_\_\_, Laporan Perkembangan Kinerja Badan Usaha Milik Negara, Direktorat Jenderal Pembinaan Negara, Departemen Keuangan, April 2001.
- \_\_\_\_\_, Master Plan 1998 Reformasi Badan Usaha Milik Negara, Kantor Menteri Negara Pendayagunaan BUMN, Februari 1998
- \_\_\_\_\_, Laporan Tahunan Bank Mandiri Tahun 1999.
- \_\_\_\_\_, Laporan Tahunan Bank Mandiri Tahun 2000.
- \_\_\_\_\_, Laporan Tahunan Bank Mandiri Tahun 2001.
- Gunawan Widjaja, "Merger Dalam Perspektif Monopoli", PT. RajaGrafindo Persada, Februari 2002.
- Makmun Sya'dullah, "Mengukur Efisiensi Bank Pemerintah", dalam Majalah Pengembangan Perbankan, Edisi No. 93 Januari-Februari 2002, Institut Bankir Indonesia, Jakarta.
- Makmun Sya'dullah, "Potret Kinerja Perusahaan BUMN", dalam Majalah Bank dan Manajemen, Edisi No. 65 Maret-April 2002, Divisi Sumber Daya Manusia PT. BNI (Persero).
- Morris Joseph M., "Mergers and Acquisitions Business Strategies for Accountants" Cumulative Supplement, John Wiley & Sons, 1997.
- Syahrir Ika, "Analisis Strategi, Skenario dan Implikasi Merger Bank-bank BUMN", dalam Jurnal Keuangan dan Moneter, Volume 4 No. 2 Desember 1997, BPEK, BAKM, Depkeu.
- Sulaiman A. Arianto & Djoko Retnadi, "Perluakah Merger Bagi Bank Sehat", dalam Majalah Pengembangan Perbankan, Edisi No. 93 Januari-Februari 2002, Institut Bankir Indonesia, Jakarta.

**Analisis Kinerja Bank Mandiri Setelah Merger dan Sebagai Bank  
Rekapitalisasi**  
(Agunan P. Samosir)

---

Tyran M.R, "Tools for Executive: The Vest-Pocket Guide to Business Ratios,  
Prentice-Hall Inc. 1994.

**Analisis Kinerja Bank Mandiri Setelah Merger dan Sebagai Bank Rekapitalisasi**  
(Agunan P. Samosir)

**Lampiran 1.**

**PT. BANK MANDIRI & ANAK PERUSAHAAN**

Neraca Konsolidasi

31 Desember 1998, 1999, 2000 dan 2001

(dalam milyar rupiah, kecuali disebutkan lain)

	1998	1999	2000	2001
<b>AKTIVA</b>				
Kas	914	2,042	2,051	1,735
Giro pada Bank Indonesia	8,834	7,960	10,940	9,895
Giro pada Bank Lain	2,363	4,734	1,031	265
Penempatan pada Bank Lain	8,374	3,024	4,023	13,180
Surat-surat Berharga	8,300	6,837	8,430	24,007
Obligasi Pemerintah	-	163,353	176,895	153,493
Dokumen Perdagangan & Fasilitas Lainnya	1,411	276	1,083	1,414
Tagihan atas Surat-surat Berharga	-	-	-	302
Tagihan Derivatif	-	-	-	7
Kredit yang Diberikan				
Pihak2 yg mempunyai hbgn istimewa	616	2,393	793	927
Pihak-pihak lain	133,620	41,619	42,230	47,259
	134,235	44,013	43,023	48,186
Dikurangi: Penyisihan Penghapusan Bersih	(77,686)	(22,132)	(12,500)	(6,099)
	56,549	21,881	30,523	42,087
Tagihan Akseptasi	-	-	845	1,583
Penyertaan Saham	551	233	22	69
Aktiva Tetap	1,190	1,211	1,119	1,727
Aktiva Pajak Tangguhan - bersih	-	-	5,922	4,818
Aktiva Lain-lain				
Pendapatan yang masih akan diterima	1,510	2,406	3,302	3,124
Piutang	-	1,687	2,462	3,010
Uang muka pajak	413	304	366	367
Biaya dibayar dimuka	285	198	461	171
Lain-lain - bersih	9,838	9,800	3,879	1,035
Jumlah Aktiva Lain-lain	12,046	14,394	10,470	7,707
<b>Jumlah Aktiva</b>	<b>100,532</b>	<b>225,945</b>	<b>253,355</b>	<b>262,291</b>

**Analisis Kinerja Bank Mandiri Setelah Merger dan Sebagai Bank  
Rekapitalisasi**  
(Agunan P. Samosir)

---

**Lampiran 2**

**PT. BANK MANDIRI & ANAK PERUSAHAAN**

Neraca Konsolidasi

31 Desember 1998, 1999, 2000 dan 2001

(dalam milyar rupiah, kecuali disebutkan lain)

	1998	1999	2000	2001
<b>KEWAJIBAN dan EKUITAS</b>				
<b>Kewajiban</b>				
Kewajiban Segera Lainnya	4,976	4,714	217	62
Simpanan				
Giro	18,233	19,845	35,751	37,557
Tabungan	8,796	14,305	18,030	22,305
Deposito Berjangka	120,506	113,215	109,205	129,783
Sertifikat Deposito	4,692	565	389	801
Jumlah Simpanan	152,226	147,930	163,375	190,446
Simpanan dari Bank Lain	-	-	-	-
Giro	-	-	548	587
Interbank call money	-	-	723	335
Deposito Berjangka	-	-	5,835	9,065
Sertifikat Deposito	-	-	-	2,541
Jumlah Simpanan dari Bank Lain	-	-	7,106	12,528
Hutang atas Surat-surat Berharga	29	10	1,012	-
Kewajiban Derivatif	-	-	-	12
Kewajiban Akseptasi	-	-	864	1,805
Surat Berharga yang Diterbitkan	5,223	5,475	4,914	3,277
Pinjaman yang Diterima	19,042	27,035	28,650	18,204
Estimasi Kerugian a. Komitmen & Kontijensi	-	-	7,010	5,284
Bunga yang Masih Harus Dibayar	2,319	1,848	2,011	1,405
Hutang Pajak	104	3,184	336	346
Kewajiban Lain-lain	10,660	18,302	14,199	8,593
Pinjaman Subordinasi	5,052	5,848	6,352	6,390
Modal Pinjaman	2,838	2,714	3,053	3,159
<b>Jumlah Kewajiban</b>	<b>202,468</b>	<b>217,059</b>	<b>239,099</b>	<b>251,511</b>
<b>Hak Minoritas atas Aktiva Bersih Anak Perusahaan yang Dikonsolidasi</b>	(493)	10	3	3
<b>Ekuitas</b>				
Modal Saham	4,000	4,251	4,251	4,251
Tambahkan Modal Disetor	0	177,750	175,092	174,962
Selisih Kurs	91	16	138	84

**Analisis Kinerja Bank Mandiri Setelah Merger dan Sebagai Bank Rekapitalisasi**  
(Agunan P. Samosir)

**Lanjutan Lampiran 2**

**PT. BANK MANDIRI & ANAK PERUSAHAAN**

Neraca Konsolidasi

31 Desember 1998, 1999, 2000 dan 2001

(dalam milyar rupiah, kecuali disebutkan lain)

	1998	1999	2000	2001
Rugi yg Blm Direalisasi a. Surat Berharga	-	-	(22)	(5,047)
Selisih Revaluasi Aktiva Tetap	-	10	10	10
Saldo Rugi	(105,534)	(173,151)	(165,206)	(163,483)
<b>Jumlah Ekuitas</b>	<b>(101,443)</b>	<b>8,875</b>	<b>14,262</b>	<b>10,777</b>
<b>Jumlah Kewajiban dan Ekuitas</b>	<b>100,532</b>	<b>225,945</b>	<b>253,365</b>	<b>262,291</b>

**Lampiran 3**

**PT. BANK MANDIRI & ANAK PERUSAHAAN**

Laporan Laba Rugi Konsolidasi

31 Desember 1998, 1999, 2000 dan 2001

(dalam milyar rupiah, kecuali disebutkan lain)

	1998	1999	2000	2001
<b>PENDAPATAN &amp; BEBAN OPERASIONAL</b>				
Pendapatan Bunga				
Pendapatan bunga	18,275	13,836	26,715	31,199
Provisi dan komisi atas kredit yang diberikan	413	281	227	297
Jumlah Pendapatan Bunga	18,688	14,117	26,942	31,496
Beban Bunga				
Beban bunga	(44,283)	(35,698)	(20,524)	(24,304)
Beban pendanaan lainnya	(168)	(162)	(14)	(83)
Jumlah Beban Bunga	(44,451)	(35,860)	(20,538)	(24,387)
<b>Pendapatan Bunga - Bersih</b>	<b>(25,763)</b>	<b>(21,743)</b>	<b>6,404</b>	<b>7,109</b>
Pendapatan Operasional Lainnya				
Laba selisih kurs bersih	-	2,357	3,118	260
Provisi dan komisi lainnya	574	369	306	475
Lain-lain	590	729	518	720

**Analisis Kinerja Bank Mandiri Setelah Merger dan Sebagai Bank Rekapitalisasi**  
(Agunan P. Samosir)

**Lanjutan Lampiran 3**

**PT. BANK MANDIRI & ANAK PERUSAHAAN**

Laporan Laba Rugi Konsolidasi  
31 Desember 1998, 1999, 2000 dan 2001  
(dalam milyar rupiah, kecuali disebutkan lain)

	1998	1999	2000	2001
<b>Jumlah Pendapatan Operasional Lainnya</b> (Penyisihan)/Pemulihan Penyisihan Penghapusan	<b>1,164</b>	<b>3,455</b>	<b>3,943</b>	<b>1,456</b>
atas Aktiva Produktif	(85,919)	(31,999)	2,819	(6,704)
Pemulihan Penyisihan Penghapusan atas Komitmen dan Kontijensi	-	-	1,996	1,913
Pemulihan/(Penyisihan) Penghapusan atas Aktiva Lain-lain	-	(4,747)	(5,274)	2,343
<b>Jumlah Penyisihan Penghapusan - Bersih</b>	<b>(85,919)</b>	<b>(36,747)</b>	<b>(459)</b>	<b>(2,448)</b>
Biaya Operasional Lainnya				
Biaya umum dan administrasi	(1,559)	(1,810)	(1,350)	(1,747)
Biaya gaji dan tunjangan	(1,326)	(5,246)	(1,863)	(1,670)
Kerugian atas penurunan nilai surat-surat berharga dan Obligasi Pemerintah	-	-	(3,351)	(1,023)
Keuntungan/(kerugian) dari penjualan surat-surat berharga dan Obligasi Pemerintah	-	-	(238)	711
Lain-lain - Bersih	(10,778)	(5,241)	(1,401)	(743)
<b>Jumlah Biaya Operasional Lainnya</b>	<b>(13,663)</b>	<b>(12,297)</b>	<b>(8,204)</b>	<b>(4,472)</b>
<b>Laba Operasional</b>	<b>(124,182)</b>	<b>(67,331)</b>	<b>1,684</b>	<b>1,645</b>
Penghasilan/Beban Bukan Operasional - Bersih	(530)	(449)	339	2,205
<b>Laba Sebelum Taksiran Pajak Penghasilan dan Hak Minoritas</b>	<b>(124,712)</b>	<b>(67,781)</b>	<b>2,023</b>	<b>3,850</b>

**Analisis Kinerja Bank Mandiri Setelah Merger dan Sebagai Bank Rekapitalisasi**  
(Agunan P. Samosir)

---

**Lanjutan Lampiran 3**

**PT. BANK MANDIRI & ANAK PERUSAHAAN**

Laporan Laba Rugi Konsolidasi

31 Desember 1998, 1999, 2000 dan 2001

(dalam milyar rupiah, kecuali disebutkan lain)

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Taksiran Pajak Penghasilan				
Pajak Penghasilan Tahun Berjalan	-	-	(0)	-
Beban Pajak Tangguhan	(0)	(4)	(841)	(1,104)
<b>Laba Sebelum Hak Minoritas</b>	<b>(124,713)</b>	<b>(67,785)</b>	<b>1,182</b>	<b>2,746</b>
Hak Minoritas a. Laba Bersih Anak2				
Perusahaan	570	(11)	(1)	(0)
<b>Laba Bersih</b>	<b>(124,143)</b>	<b>(67,796)</b>	<b>1,181</b>	<b>2,746</b>
Laba per Saham	-	-	0.278	0.646