

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh indikator keuangan dan perkembangan dana murah terhadap profitabilitas BPR di Provinsi Sumatera Barat sebelum dan setelah aksi korporasi berupa merger. Data diolah dengan menggunakan program eviews. Dari hasil pengujian hipotesis, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama sebagai berikut:

1. Terdapat perubahan fundamental dalam peran permodalan yang diprosikan dengan CAR BPR pasca-merger, dimana sebelum merger, CAR tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap ROA. Namun, setelah merger, CAR menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap ROA. Hal ini mengindikasikan bahwa setelah konsolidasi, modal yang lebih kuat hasil sinergi keuangan menjadi faktor pendorong profitabilitas yang krusial, memungkinkan BPR untuk melakukan ekspansi bisnis yang lebih besar. Kondisi ini juga menggambarkan bahwa sinergi keuangan dari penggabungan modal berhasil menciptakan BPR dengan kapasitas yang lebih besar, di mana modal tidak lagi hanya menjadi penyangga risiko, melainkan menjadi fondasi strategis untuk ekspansi kredit dan peningkatan profitabilitas.
2. Kualitas aset secara konsisten menjadi penentu utama profitabilitas. Baik sebelum maupun setelah merger, rasio NPL berpengaruh negatif dan signifikan terhadap ROA. Temuan yang lebih krusial adalah dampak negatif NPL menjadi lebih kuat setelah merger (koefisien berubah dari -0,161 menjadi -0,219), yang mengisyaratkan adanya tantangan atau dissinergi dalam proses harmonisasi

budaya risiko kredit (*credit culture*) dan integrasi portofolio pinjaman, yang menjadikan manajemen risiko sebagai isu paling kritical bagi BPR hasil penggabungan.

3. Terjadi pergeseran strategi intermediasi yang signifikan oleh BPR hasil penggabungan. Sebelum merger, LDR BPR tidak berpengaruh signifikan terhadap ROA. Namun, setelah merger, LDR berpengaruh positif dan signifikan terhadap ROA. Perubahan ini menandakan transisi dari model bisnis yang cenderung konservatif menjadi model yang lebih agresif dan berorientasi pada pertumbuhan. Kondisi ini juga menunjukkan bahwa BPR hasil merger secara agresif memanfaatkan skala usahanya yang lebih besar untuk meningkatkan penyaluran kredit, di mana strategi ini terbukti berhasil meningkatkan profitabilitas BPR hasil penggabungan dalam periode penelitian.
4. Merger terbukti efektif dalam merealisasikan sinergi pendanaan murah. Sebelum merger, pertumbuhan dana murah berupa tabungan tidak berpengaruh signifikan terhadap ROA. Sebaliknya, setelah merger, pertumbuhan dana murah berpengaruh positif dan signifikan terhadap ROA. Hal ini membuktikan bahwa BPR hasil penggabungan menjadi BPR yang lebih besar, memiliki jangkauan lebih luas stabilitas yang lebih tinggi, sehingga berhasil menarik dana murah secara lebih efektif, yang pada akhirnya menekan biaya dana dan mendorong profitabilitas BPR dimaksud.
5. Merger adalah langkah transformatif untuk membangun BPR yang tidak hanya patuh pada regulasi, tetapi juga kompetitif dan mampu memberikan kontribusi yang lebih besar bagi perekonomian rakyat. Memandang merger semata-mata

sebagai upaya untuk memenuhi kewajiban modal inti minimum Rp 6 Miliar adalah sebuah pandangan yang terlalu sempit dan kurang strategis. Sebagaimana ditegaskan oleh Otoritas Jasa Keuangan (OJK), tujuan utama dari kebijakan konsolidasi ini adalah untuk menciptakan "BPR yang lebih kuat," bukan sekadar mengurangi jumlah BPR yang ada. Keputusan untuk melakukan merger harus didasari oleh sebuah visi jangka panjang. Ini adalah strategi proaktif untuk menghadapi ancaman disrupti teknologi dan tuntutan regulasi yang semakin kompleks. Ambang batas Rp 6 Miliar harus dipahami sebagai *threshold* minimum untuk dapat bersaing di masa depan. Nilai strategis sesungguhnya dari merger terletak pada skala ekonomi dan kapasitas yang diciptakannya, yang memungkinkan BPR untuk melakukan investasi-investasi krusial yang sebelumnya tidak terjangkau, antara lain investasi teknologi dan digitalisasi yang modern dalam bentuk keamanan siber yang andal, dan pengembangan layanan digital, pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM), peningkatan fungsi intermediasi karena dapat melayani segmen nasabah UMKM dengan skala yang lebih besar, serta penguatan tata kelola dan manajemen risiko.

5.2 Implikasi Penelitian

Temuan-temuan dalam penelitian ini memiliki sejumlah implikasi penting, baik dari perspektif teoretis maupun praktis bagi para pemangku kepentingan di industri BPR.

5.2.1 Implikasi Teoretis

Penelitian ini memberikan penekanan yang kuat bagi Teori Sinergi dalam konteks merger di sektor keuangan. Transformasi pada aspek

permodalan dan pengelolaan dana murah dari variabel yang tidak signifikan menjadi pendorong profitabilitas yang signifikan secara statistik pasca-merger. Lebih lanjut, peningkatan signifikansi rasio CAR ($p=0,0000$) pasca merger menunjukkan bahwa penggabungan modal bukan sekadar penjumlahan neraca, melainkan penciptaan entitas dengan fondasi permodalan yang lebih solid. Modal yang lebih kuat ini memberikan kapasitas dan kepercayaan diri bagi manajemen untuk melakukan ekspansi, yang pada akhirnya mendorong profitabilitas. Kondisi ini akhirnya dapat menciptakan sinergi keuangan (*financial synergy*) pada industri BPR pasca merger.

Selanjutnya peningkatan signifikansi pertumbuhan dana murah ($p=0,0000$) pasca-merger menggambarkan bahwa BPR yang lebih besar dan dipersepsikan lebih stabil mampu menarik dana pihak ketiga berbiaya rendah dengan lebih efektif. Ini merupakan manifestasi dari sinergi operasional (jaringan yang lebih luas) dan sinergi reputasi, yang secara langsung menekan biaya dana dan meningkatkan margin keuntungan dan pada akhirnya berdampak pada profitabilitas.

Implikasi teoretis lain dalam penelitian ini adalah fenomena dissinergi Risiko yang tercermin dari uji beda dan menunjukkan bahwa rasio NPL secara statistik signifikan lebih tinggi pada periode pasca-merger. Selain itu pada analisis regresi menunjukkan bahwa koefisien negatif NPL terhadap ROA menjadi semakin kuat, berubah dari -0,161 menjadi -0,219 pasca merger, yang berarti setiap kenaikan 1% pada NPL memberikan dampak kerugian yang lebih besar terhadap profitabilitas

BPR setelah bergabung. Kondisi dimaksud muncul akibat penggabungan dua dua sistem manajemen risiko kredit yang menjadi tantangan tersendiri bagi manajerial. Seperti yang disorot dalam literatur, tantangan dalam proses integrasi dapat memperlemah pengawasan kredit dan meningkatkan rasio NPL. Penelitian ini memberikan bukti kuantitatif yang kuat untuk mendukung argumen tersebut, menunjukkan bahwa kegagalan mengelola integrasi dari manajemen risiko dapat menutup manfaat dari sinergi keuangan.

Implikasi teoritis lain yang dapat dikaitkan adalah terkait Teori Keagenan (Agency Theory) dalam konteks perubahan structural. Pergeseran strategi pasca-merger yang ditandai oleh peningkatan LDR yang agresif serta diiringi oleh penurunan kualitas aset (NPL yang lebih tinggi) dapat diinterpretasikan melalui hubungan prinsipal-agen. Manajemen selaku agen yang dapat membuktikan kepada Pemegang Saham selaku prinsipal terkait keberhasilan proses merger serta kebijakan akselerasi pertumbuhan aset (*empire building*) pasca merger. Strategi ini termanifestasi dalam peningkatan LDR yang signifikan, namun dapat berpotensi mengarah pada *moral hazard*. Manajemen dapat berpotensi mengambil risiko kredit yang tinggi untuk memperlihatkan keberhasilan merger jangka pendek kepada prinsipal, sementara konsekuensi negatif jangka panjang yaitu kenaikan NPL pada akhirnya akan ditanggung oleh prinsipal apabila manajemen tidak dapat menyelesaikan permasalahan kredit dimaksud yang pada akhirnya akan berdampak ke penurunan modal. Hasil regresi yang menunjukkan LDR menjadi pendorong profitabilitas sementara NPL memburuk secara

kuantitatif menggambarkan kondisi dimaksud.

Implikasi dari teori dimaksud pada akhirnya menyoroti pentingnya mekanisme penerapan tata kelola dan pengendalian manajemen risiko yang optimal oleh BPR pasca-merger yang diimbangi dengan pengawasan yang kuat oleh Dewan Komisaris. Tanpa pengawasan yang efektif dari prinsipal melalui Dewan Komisaris, BPR mungkin akan memprioritaskan pertumbuhan di atas kemampuan BPR itu sendiri sehingga memunculkan peningkatan risiko bagi principal di jangka panjang.

5.2.2 Implikasi Praktis/Manajerial

Bagi Direksi BPR, merger bukanlah tujuan akhir, melainkan awal dari proses integrasi yang kompleks. Manajemen BPR hasil merger harus menempatkan integrasi manajemen risiko kredit dan penerapan tata kelola sebagai prioritas utama untuk mengendalikan lonjakan NPL. Prioritas utama pasca-merger adalah mitigasi eskalasi risiko kredit yang menuntut tindakan konkret pengurus BPR seperti melakukan audit menyeluruh terhadap portofolio kredit eksisting, segera mengharmonisasikan kebijakan dan *credit culture*, serta memperkuat unit manajemen risiko. Selanjutnya perlu adanya keseimbangan antara strategi ekspansi kredit yang agresif (tercermin dari LDR yang meningkat) dengan prinsip kehati-hatian. Selain itu, keunggulan dalam menghimpun dana murah harus terus dioptimalkan melalui inovasi produk dan layanan untuk menjaga biaya dana tetap rendah. Perhatikan hasil penelitian yang telah dilakukan, 3 (tiga) area prioritas yang perlu menjadi perhatian manajemen BPR pasca merger yaitu pada:

1. Pilar integrasi manajemen risiko dengan melakukan audit dan pemetaan

risiko menyeluruh atas portofolio kredit gabungan termasuk menetapkan satu kebijakan, standar, dan prosedur kredit yang terpadu serta membentuk unit kerja khusus untuk percepatan penyelesaian NPL warisan (*legacy*).

2. Pilar penguatan tata kelola, dengan mengevaluasi komposisi dan fungsi bagian kredit termasuk perumusan ulang *risk appetite*, *risk limit*, dan *risk tolerance*. Selanjutnya perlu juga dilakukan peningkatan frekuensi dan kedalaman pelaporan risiko dari manajemen kepada Dewan Komisaris BPR.
3. Pilar pemanfaatan sinergi, dengan menyusun rencana bisnis yang menyeimbangkan target ekspansi kredit (LDR) dengan batas toleransi risiko (NPL) disertai optimalisasi penghimpunan dana murah melalui inovasi produk dan perluasan jaringan nasabah. Apabila diperlukan untuk tahap awal pasca-merger, BPR juga dapat melakukan efisiensi biaya yang dinilai tidak efektif untuk dikeluarkan pasca merger.

Bagi Dewan Komisaris BPR, perlu adanya peningkatan intensitas dan kedalaman pengawasannya. Pelaksanaan supervisi sebaiknya tidak hanya terfokus pada laporan pertumbuhan aset dan laba. Komisaris juga harus secara proaktif meminta dan mengkritisi laporan yang lebih mendalam mengenai kesehatan portofolio kredit, seperti tren NPL per segmen, konsentrasi kredit pada sektor atau debitur tertentu, dan mengevaluasi *stress test* apabila diperlukan pada kondisi tertentu.

Bagi Regulator, kebijakan penguatan modal inti BPR melalui merger terbukti mampu menciptakan entitas dengan permodalan dan kapasitas

pendanaan yang lebih kuat. Namun, temuan mengenai peningkatan NPL secara signifikan pasca-merger menjadi sinyal penting bagi OJK untuk meningkatkan intensitas pengawasan pada fase pasca-penggabungan. Fokus pengawasan perlu diarahkan pada kualitas implementasi manajemen risiko, harmonisasi budaya kredit, dan praktik tata kelola di BPR hasil merger untuk mencegah akumulasi risiko pada industri BPR.

Bagi Investor dan Pemegang Saham, perlu adanya pandangan bahwa merger merupakan sebagai sebuah investasi integrasi yang hasilnya tidak instan. Penurunan ROA jangka pendek merupakan biaya integrasi yang wajar. Oleh karena itu, evaluasi keberhasilan merger tidak boleh hanya didasarkan pada pertumbuhan ukuran aset, tetapi harus secara kritis menilai kemampuan manajemen dalam mengelola risiko kredit (NPL) dan merealisasikan sinergi operasional yang berkelanjutan. Investor disarankan untuk menuntut transparansi dan meminta kajian integrasi manajemen risiko dari manajemen sebagai bagian dari uji tuntas (*due diligence*) mereka, untuk memastikan bahwa pertumbuhan yang dicapai adalah pertumbuhan yang sehat dan berkelanjutan.

5.3 Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu dipertimbangkan dalam menginterpretasi hasil dan dapat menjadi acuan bagi penelitian selanjutnya:

1. Keterbatasan ruang lingkup wilayah pengamatan, mengingat penelitian ini hanya berfokus pada industri BPR yang berada di Provinsi Sumatera Barat. Karakteristik ekonomi, sosial, dan persaingan di provinsi ini mungkin

berbeda dengan daerah lain, sehingga hasil penelitian ini memiliki keterbatasan dalam generalisasi ke konteks BPR di seluruh Indonesia.

2. Keterbatasan periode pengamatan pasca penggabungan, dimana periode analisis setelah merger dibatasi hanya dalam periode dua tahun. Jangka waktu ini mungkin hanya cukup untuk menangkap dampak jangka pendek dan biaya integrasi, namun belum sepenuhnya merefleksikan realisasi sinergi jangka panjang yang mungkin baru muncul setelah proses adaptasi dan konsolidasi selesai.
3. Keterbatasan dalam penggunaan metode penelitian, disebabkan penelitian ini sepenuhnya mengadopsi pendekatan kuantitatif untuk menganalisis kinerja BPR pasca-merger. Meskipun pendekatan ini efektif untuk memberikan gambaran objektif berbasis data, pendekatan ini tidak memiliki kapasitas untuk menangkap kedalaman konteks dan kompleksitas non-numerik. Aspek-aspek kualitatif seperti dinamika proses integrasi budaya antar BPR, tantangan dalam penyatuan sistem operasional, dan persepsi subjektif dari jajaran manajemen merupakan hal yang tidak terukur oleh metode saat ini.
4. Keterbatasan variabel penelitian, dimana penelitian ini berfokus pada indikator keuangan kuantitatif (CAR, NPL, LDR) dan perkembangan dana murah. Faktor-faktor kualitatif yang juga krusial dalam keberhasilan merger, seperti integrasi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kualitas tata kelola, dan tingkat kepuasan nasabah serta karyawan, yang tidak diukur dalam penelitian ini.
5. Penelitian ini adalah tidak secara spesifik mengisolasi dan menganalisis

dampak dari pandemi COVID-19 beserta kebijakan stimulus yang menyertainya terhadap indikator keuangan BPR. Meskipun dalam latar belakang penelitian disebutkan tantangan akibat berakhirnya stimulus restrukturisasi kredit COVID-19, model analisis kuantitatif yang digunakan tidak memasukkan pandemi sebagai variabel kontrol.

5.4 Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang telah diidentifikasi, beberapa saran untuk penelitian di masa mendatang dapat diajukan sebagai berikut:

1. Memperluas sampel dan konteks dengan melakukan studi serupa dengan sampel yang lebih luas, mencakup BPR dari berbagai provinsi dengan karakteristik ekonomi yang berbeda, akan sangat bermanfaat untuk menguji apakah temuan dari penelitian ini dapat digeneralisasi dalam skala nasional.
2. Memperpanjang periode analisis, khususnya periode pengamatan pasca-merger untuk dapat menganalisis dampak jangka panjang dan melihat apakah penurunan profitabilitas awal bersifat sementara dan diikuti oleh perbaikan kinerja yang berkelanjutan.
3. Menggunakan Pendekatan Metode Campuran (*Mixed-Methods*), dimana dalam rangka mendapatkan pemahaman yang lebih holistik, penelitian di masa depan dapat mengadopsi pendekatan *mixed-methods*. Analisis kuantitatif dapat dilengkapi dengan metode kualitatif, seperti wawancara mendalam dengan jajaran manajemen BPR hasil merger, untuk mengeksplorasi tantangan-tantangan non-kuantitatif seperti proses integrasi budaya dan sistem operasional.
4. Menambahkan variabel lainnya, dimana model penelitian dapat diperkaya

dengan menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi profitabilitas, seperti rasio efisiensi operasional (misalnya, BOPO), variabel tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance*), dan variabel makroekonomi sebagai variabel kontrol untuk mengisolasi dampak murni dari merger.

5. Penelitian selanjutnya dapat mereplikasi model yang ada namun dengan menambahkan variabel kontrol untuk mengisolasi efek pandemi. Tesis ini sendiri menyarankan penambahan variabel makroekonomi sebagai variabel kontrol, salah satunya dengan menambahkan variabel *dummy* untuk membantu mengukur apakah ada perbedaan signifikan pada ROA selama masa pandemi dibandingkan periode normal, terlepas dari efek merger.

