

.Analisa Proses Tahapan Akuisisi Bank ABC oleh PT XYZ dan PT DEF

Ridwan Effendi, Zaenal Abidin¹, Zaenal Abidin²

Perbanas Institute

zaenal@perbanas.id¹, ridwan.effendi182@yahoo.com²

ABSTRACT

The development of Mergers and Acquisitions is a form of corporate growth strategy to access new products and markets and is considered a fast way. PT Bank ABC was acquired by PT DEF which aims to compete in the Digital Bank business which is currently developing in Indonesia. In general, a bank that is acquired will have a positive effect on its financial performance, but this needs to be reviewed in non-financial matters such as work culture or constraints in making strategic decisions on the continuity of PT Bank ABC's business, the research method used is a qualitative research method with a descriptive method by comparing the performance and work culture of PT Bank ABC before the acquisition and after the acquisition. The data used in this research consists of primary data and secondary data obtained from various sources, primary data obtained directly from interviews with several Middle Top Management of PT Bank ABC while secondary data obtained from monthly publication reports of PT Bank ABC before the acquisition process and after the acquisition process. Broadly speaking, the acquisition process of PT Bank ABC has been carried out in accordance with the POJK provisions and while in terms of performance or work culture there are differences after the takeover of shares.

Keywords: merger & acquisition, process evaluation, performance & work culture.

ABSTRAK

Perkembangan *Merger* dan *Akuisisi* ini adalah salah satu bentuk strategi pertumbuhan perusahaan untuk mengakses produk serta pasar yang baru dan dinilai merupakan cara yang cepat. PT Bank ABC dilakukan akuisisi oleh PT DEF yang bertujuan untuk dapat bersaing dalam bisnis Bank Digital yang saat ini sedang berkembang di Indonesia. Pada umumnya suatu Bank yang dilakukan akuisisi akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangannya, akan tetapi hal ini perlu di kaji kembali dalam hal *non financial* seperti budaya kerja ataupun kendala dalam pengambilan keputusan yang bersifat strategis atas keberlangsungan usaha PT Bank ABC, metode penelitian yang dipergunakan menggunakan adalah metode penelitian *kualitatif* dengan metode deskriptif dengan membandingkan kinerja serta budaya kerja PT Bank ABC sebelum dilakukan akuisisi serta pasca dilakukan akuisisi. Data yang dipergunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer maupun data sekunder yang didapat dari berbagai sumber, data primer didapat langsung dari hasil wawancara terhadap beberapa *Middle Top Management* PT Bank ABC sedangkan data sekunder diperoleh dari laporan publikasi bulanan PT Bank ABC sebelum proses akuisisi dan setelah proses akuisisi. Secara garis besar proses akuisisi PT Bank ABC telah berjalan sesuai ketentuan POJK dan sedangkan dari sisi kinerja ataupun budaya kerja mengalami perbedaan pasca dilakukannya pengambilalihan saham.

Kata Kunci: *Merger & Akuisisi*, Evaluasi Proses, Kinerja & Budaya Kerja.

PENDAHULUAN

Perkembangan bisnis pada dunia perbankan saat ini telah memasuki dunia tanpa adanya batasan atau hambatan, dimana saat ini telah menembus pasar secara global. Hal tersebut disebabkan karena adanya perkembangan secara globalisasi yang menciptakan perubahan informasi teknologi serta komunikasi yang secara tidak langsung mengurangi rintangan maupun hambatan dalam pengembangan segmen bisnis perbankan itu sendiri. Hal ini juga memaksa suatu Perbankan untuk selalu dapat memberikan inovasi-inovasi *strategic* yang dapat mempertahankan keberlangsungan usaha perbankan itu sendiri baik dalam dunia perbankan secara nasional maupun internasional. Industri Perbankan dengan komposisi pemilikan dari lintas negara dapat menciptakan adanya suatu peluang untuk mendukung pertumbuhan ekonomi secara nasional dan menyebabkan adanya persaingan secara lokal maupun internasional akan menjadi semakin kompetitif. Hal itu yang membuat perbankan harus memiliki modal yang kuat untuk mendukung kondisi tersebut. Selain daripada itu Bank juga dapat melakukan tindakan berupa *Merger* atau *Akuisisi* untuk dapat terus mempertahankan keberlangsungan usahanya serta untuk dapat bersaing dengan Bank-bank lainnya. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi atas proses akuisisi PT Bank ABC oleh PT XYZ dan PT DEF serta dampaknya terhadap kinerja ataupun perubahan budaya kerja pasca dilakukannya akuisisi tersebut.

TINJAUAN LITERATUR

Merger menurut (Daryanto, 2004) adalah merupakan penggabungan dua badan usaha atau lebih, yang mengakibatkan bahwa suatu perusahaan yang menggabungkan diri menjadi bubar, sehingga menciptakan kombinasi yang saling memperkuat sedangkan pengertian *Merger* menurut (Moein, 2013) bahwa *Merger* merupakan suatu penggabungan dua badan hukum atau lebih yang kemudian hanya ada satu badan hukum yang tetap hidup sebagai Badan Hukum, sedangkan badan hukum yang lainnya melakukan likuidasi atau bubar. Perseroan yang dibubarkan mengalihkan harta dan kewajibannya ke perseroan yang mengambil alih sehingga perseroan yang mengambil alih akan mengalami peningkatan harta, sedangkan akuisisi adalah suatu pengambilalihan kepemilikan atau pengendalian suatu saham atau kekayaan perseroan oleh perseroan lainnya dimana perseroan yang diambil alih saham ataupun asetnya tetap ada namun sebagai badan hukum yang terpisah (Moein, 2013).

Salah satu ukuran untuk melihat keberhasilan merger dan akuisisi suatu perusahaan adalah dengan melihat kinerja keuangannya pasca dilakukannya akuisisi, baik perusahaan pengakuisisi maupun perusahaan yang diakuisisi (Hamidah dan Noviani, 2013). Dimana analisa keuangan dapat menghasilkan informasi mengenai penilaian keadaan keuangan perusahaan, baik yang telah terjadi, saat ini serta prediksinya dimasa depan (Harmono, 2014). Indikator atas keberhasilan suatu akuisisi juga terlihat pada besarnya nilai *Price Book Value* atas

penjualan saham tersebut, bahwa semakin kecil nilai *ratio* maka nilai suatu saham menjadi semakin murah, namun sebaliknya apabila nilai *ratio* dari suatu saham semakin besar maka harga suatu saham tersebut menjadi semakin baik (Anthanasius, 2012) namun teori ini berbeda dengan pendapat yang dikemukakan oleh (Frensidy, 2021) bahwa saham perbankan yang layak dibeli oleh Investor adalah saham yang memiliki *ratio* PBV rendah dibandingkan dengan rata-rata industrinya selama 5 tahun terakhir

Bank-bank yang dilakukan pengambilalihan oleh investor yang berasal dari luar negeri mengalami peningkatan atas kinerja keuangan pasca dilakukannya tindakan akuisisi tersebut (Altunbas, 2008). Penelitian ini juga didukung oleh (Fraser, 2009) bahwa kinerja keuangan Bank yang diambil alih oleh perusahaan asing memperlihatkan bahwa adanya peningkatan pada arus kas laba operasi, setelah 3 tahun pasca dilakukannya pengambilalihan. Namun berbeda dengan (Maradona, 2013) bahwa *ratio* keuangan seperti ROA, ROE, dan NIM tidak mengalami perubahan yang signifikan setelah proses akuisisi dan justru *ratio* LDR mengalami penurunan setelah dilakukannya akuisisi.

Untuk dapat mencapai keberhasilan dari suatu aksi berupa akuisisi, tak ayal juga didukung oleh adanya Tim Manajemen yang solid untuk dapat menciptakan adanya keputusan atau kebijakan yang strategis bagi keberlangsungan usaha perusahaan, menurut (Brinckloe Terry, 2005) bahwa dalam pengambilan keputusan, Sebagian besar pemimpin memiliki dasar pendekatan yaitu 1) Intuisi 2) Pengalaman 3) Fakta 4) Wewenang 5) serta Logika/Rasional. Kelima faktor tersebut diperdalam kembali oleh (Anco, 2017) yang menyatakan bahwa untuk dapat mengambil adanya keputusan yang tepat, seorang pemimpin perusahaan seharusnya menjalankan proses pengambilan keputusan strategis dengan berlandaskan atas 1) Identifikasi Masalah 2) Mengidentifikasi kriteria terhadap keputusan tersebut 3) alokasi atas bobot untuk penetapan kriteria 4) adanya pengembangan alternatif atas keputusan tersebut 5) Analisa alternatif 6) pemilihan alternatif 7) pelaksanaan alternatif dan 8) evaluasi terhadap keefektifan keputusan. Selain daripada perubahan atas kinerja keuangan, dampak dari akuisisi juga berpengaruh terhadap budaya perusahaan dimana salah satu kunci keberhasilan akuisisi adalah budaya berbagi antar individu dalam suatu perusahaan yang berjalan dengan baik, antar kedua individu tersebut sebaiknya saling bersinergi dan beradaptasi serta memiliki kepercayaan sehingga tidak menghambat di antara keduanya untuk berbagi pengetahuan (Putri, 2011).

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan penulis dalam menyelesaikan tesis ini adalah metode deskriptif, dimana metode ini bermaksud untuk menjelaskan kondisi atau peristiwa melalui teks dengan cara mendeskripsikan sebuah variabel yang saling terkait dengan permasalahan yang diamati. Menurut (Sukmadinata, 2011) menyatakan bahwa penelitian deskriptif kualitatif diperuntukkan untuk menjelaskan dan menggambarkan fenomena – fenomena yang ada, baik itu bersifat

alamiah maupun rekayasa, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas dan keterkaitan antara kegiatan satu dengan kegiatan lainnya. Subjek yang dilakukan penelitian dalam jurnal ini adalah industri perbankan yang berada di Jakarta, Indonesia dengan peroleh informasi melalui wawancara terhadap *Middle Top Management* PT Bank ABC guna mengetahui hambatan apa saja yang dialami pada saat proses akuisisi serta rencana ke depannya PT Bank ABC pasca dilakukan akuisisi.

HASIL DAN KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengevaluasi atas tahapan dalam proses akuisisi PT Bank ABC oleh PT XYZ dan PT DEF dapat disampaikan bahwa proses akuisisi tersebut berjalan lancar sesuai dengan *timeline* pada ringkasan atas pengambilalihan PT Bank ABC, yang dimana hal ini disebabkan karena tim akuisisi dari pihak PT Bank ABC selalu menyediakan atas data – data atau dokumen yang dibutuhkan oleh konsultan dari masing-masing investor guna melakukan verifikasi atas dokumen yang berhubungan dengan hukum, pajak maupun terkait laporan keuangan PT Bank ABC, yang dimana kondisi ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yonita (2013) yang menyatakan bahwa dalam melakukan proses *due diligence* atas akuisisi terhadap perbankan sering kali menghadapi beberapa kendala seperti penyembunyian data maupun tidak kooperatifnya dari perusahaan yang akan diambil alih, sehingga untuk mengatasi kendala tersebut diperlukan adanya sikap keterbukaan dari pihak yang diambil alih untuk membuka diri seluas-luasnya sehingga konsultan dari pihak pemeriksa dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Berdasarkan proses *due diligence* yang dilakukan oleh PT XYZ dan PT DEF kepada PT Bank ABC, bahwa saham yang diambil alih oleh PT XYZ dan PT DEF adalah saham pemilik lama Bank ABC yaitu PT WRD dan PT AG. PT XYZ berencana mengambil alih saham sebanyak 171.028 saham dari PT AG serta 689.119 saham PT WRD senilai Rp1.874.403.680.000,- dan Rp465.196.160.000,- dan PT DEF melakukan pembayaran atas harga kesepakatan senilai Rp3.876.688.200.000,-. Terhadap nilai tersebut diketahui bahwa *Price Book Value* atas saham Bank ABC sebesar 2.7x, menurut penelitian yang dilakukan oleh (Anthanasius, 2012) bahwa semakin kecil nilai *ratio* maka nilai suatu saham menjadi semakin murah, namun sebaliknya apabila nilai *ratio* dari suatu saham semakin besar maka harga suatu saham tersebut menjadi semakin baik namun hasil yang didapat oleh penjualan PT Bank ABC tidak sejalan dengan pendapat dari Frensidy (2021) yang menyatakan bahwa saham yang layak dibeli oleh para Investor adalah saham dengan *ratio* PBV-nya itu rendah dibandingkan dengan rata-rata industrinya selama 5 tahun terakhir, selain melihat dari *ratio* PBV diketahui juga bahwa dari evaluasi atas kinerja keuangan PT Bank ABC preposisi Juni 2023 dibandingkan dengan tahun sebelumnya yaitu Juni 2022, terlihat bahwa pasca dilakukannya pengambilalihan oleh PT XYZ dan PT DEF menunjukkan hasil yang positif. Dimana total aset meningkat secara signifikan yang sebelumnya sebesar Rp7,2 T menjadi Rp11,4 T yang disebabkan karena adanya

penambahan modal disetor oleh Investor baru Bank ABC sehingga hal tersebut mengakibatkan besarnya aset yang dimiliki oleh Bank ABC. Peningkatan juga terlihat pada laba bulan berjalan dimana pada bulan Juni 2023 laba yang dihasilkan sudah mencapai Rp58 M dibandingkan pada tahun sebelumnya sebesar Rp50 M, hal ini mencerminkan bahwa akuisisi yang dilakukan oleh PT XYZ dan PT DEF dengan penetapan *management* baru PT Bank ABC dinilai efektif dan tepat sesuai dengan tujuan dari para Pemegang Saham, namun hasil yang dicapai oleh PT Bank ABC pasca dilakukannya akuisisi dinilai tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Maradona (2013) yang menyatakan bahwa rasio likuiditas LDR atas Bank yang melakukan proses *M&A* akan mengalami penurunan nilai sebelum dilakukannya proses *Merger* dan *Akuisisi*, dimana hal tersebut disebabkan karena Bank hanya memperbesar Dana Pihak Ketiga tanpa adanya peningkatan atas penyaluran kredit, sementara Dana Pihak Ketiga hanya ditempatkan pada *money market* yang memiliki tingkat *profitabilitas* yang kecil, sedangkan PT Bank ABC pasca dilakukan akuisisi mengalami peningkatan atas nilai perusahaan yang disebabkan karena Bank Jasa Jakarta menjalankan fungsi intermediasinya secara optimal dimana dengan meningkatnya Dana Pihak Ketiga turut juga meningkatkan pinjaman yang diberikan sehingga berdampak kepada meningkatnya laba bulan berjalan.

Dan evaluasi selanjutnya adalah terkait dengan perubahan budaya kerja pasca dilakukannya akuisisi oleh PT XYZ dan PT DEF, dimana hasil dari evaluasi tersebut menyatakan bahwa adanya *gap* etos kerja antara karyawan *legacy* Bank ABC dengan karyawan digital (sebutan untuk karyawan yang bergabung dengan Bank ABC pasca akuisisi) *gap* tersebut salah satunya adalah 1) Penggunaan Seragam Kerja 2) Penerapan jam masuk kantor 3) Penerapan WFH. Bahwa terhadap karyawan *legacy* Bank Jasa Jakarta masih diwajibkan untuk penggunaan seragam kerja sesuai ketentuan internal Bank, namun sebaliknya bahwa karyawan digital dibebaskan untuk penggunaan seragam kerja sepanjang masih dalam batas formal, kemudian terhadap penerapan jam masuk kantor bahwa karyawan *legacy* Bank ABC masih menerapkan jam kerja mulai dari jam 07.30 sampai dengan 16.30, lain halnya dengan karyawan digital yang diberikan *flexy time* untuk jam kerja kantor dan *gap* selanjutnya adalah karyawan *legacy* Bank ABC tidak menganut sistem *Work From Home* sedangkan untuk karyawan *legacy* diberikan keleluasaan untuk mengambil *Work From Home* dengan kurun waktu 1x dalam seminggu. *Gap - gap* tersebut dapat memicu adanya *diskriminasi* antara karyawan *legacy* Bank ABC dengan karyawan Digital Bank ABC dimana hal tersebut tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh (Putri, 2011) bahwa salah satu kunci keberhasilan akuisisi adalah budaya berbagi antar individu dalam suatu perusahaan yang berjalan dengan baik, antar kedua individu tersebut sebaiknya saling bersinergi dan beradaptasi serta memiliki kepercayaan sehingga tidak menghambat di antara keduanya untuk berbagi pengetahuan.

KESIMPULAN

Atas dasar hasil penelitian serta kesimpulan yang diambil dari analisa proses akuisisi PT Bank ABC oleh PT XYZ dan PT DEF Penulis berupaya untuk memberikan rekomendasi bagi pihak Otoritas Jasa Keuangan ataupun *management* Bank yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perkembangan Bank ke depannya sesuai dengan tujuan dari akuisisi ini, yaitu sebagai berikut :

1. Evaluasi terhadap proses akuisisi PT Bank Jasa Jakarta dinilai telah sesuai dengan proses yang telah ditetapkan oleh Otoritas Jasa Keuangan mengenai tahapan dalam melakukan proses akuisisi, hal ini disebabkan karena tim akuisisi dari pihak PT Bank Jasa Jakarta selalu mendukung secara optimal atas data-data/dokumen-dokumen yang dibutuhkan oleh para konsultan hukum, pajak maupun keuangan dalam melakukan verifikasi serta validasi secara mendalam atas kondisi PT Bank Jasa Jakarta guna menggambarkan kondisi PT Bank Jasa Jakarta secara komprehensif.
2. Nilai dari harga jual saham PT Bank Jasa Jakarta dinilai baik dibandingkan dengan nilai rata-rata *Price Book Value* Industri Perbankan lainnya, mengingat bahwa hal ini tercipta dari kinerja keuangan yang meningkat secara konservatif setiap tahunnya, kualitas aktiva produktif yang baik, *image* serta reputasi PT Bank Jasa Jakarta yang baik dalam Industry perbankan sehingga memiliki nilai *ratio* PBV yang bagus.
3. Evaluasi selanjutnya difokuskan atas proses pengambilan keputusan strategis PT Bank Jasa Jakarta pasca pengambilalihan saham oleh WeLab Sky Limited dan PT Sedaya Multi Investama, berdasarkan hasil evaluasi dapat disampaikan bahwa penetapan atas *management* baru yang ditunjuk oleh WeLab dan PT SMI merupakan hasil kesepakatan bersama yang didorong atas dasar visi serta misi yang sama dan juga *management* baru tersebut memiliki *background* yang sangat berpengalaman dibidang transformasi digital. Sehingga segala keputusan yang bersifat strategis oleh *management* tentunya didukung oleh para pemangku kepentingan (*stakeholder*) PT Bank Jasa Jakarta.
4. Evaluasi selanjutnya yaitu atas perubahan budaya kerja PT Bank Jasa Jakarta, dimana dari hasil evaluasi diketahui bahwa adanya gap antara perlakuan etos kerja antara karyawan *legacy* PT Bank Jasa Jakarta dengan karyawan digital PT Bank Jasa Jakarta khususnya pada faktor a) Seragam Kerja b) Jam Kerja, dan c) penerapan WFH.
5. Evaluasi berikutnya yaitu mengenai kinerja keuangan pasca dilakukannya proses akuisisi PT Bank Jasa Jakarta, dan diketahui bahwa pasca dilakukannya akuisisi terlihat adanya peningkatan pada total aset, DPK, penyaluran kredit, maupun laba bulan berjalan maupun pada *ratio* CAR, LDR, BOPO maupun NIM namun pada *ratio* NPL, ROA dan ROE mengalami penurunan.

SARAN

1. Adanya penetapan regulasi yang jelas mengenai proses *due diligence* khususnya apabila terdapat investor yang lebih dari satu dalam kurun waktu yang sama, apakah cukup hanya menggunakan satu konsultan hukum, perpajakan maupun keuangan yang disepakati bersama oleh para Investor sehingga dapat mengurangi waktu yang diperlukan di dalam proses *verifikasi* serta *validasi* terhadap kebenaran data/dokumen perusahaan yang diambil alih.
2. Agar *management* PT Bank ABC dapat terus mempertahankan serta meningkatkan kinerja keuangan PT Bank ABC menjadi lebih baik setiap tahunnya. Sehingga hal tersebut dapat menambah nilai dari perusahaan dimata publik dan masyarakat pada umumnya.
3. Diharapkan bahwa kedua Pemegang Saham Pengendali PT Bank Jasa Jakarta yang saat ini terus memperhatikan keberlangsungan etos kerja, tenaga kerja, maupun *culture* di dalam ruang lingkup PT Bank Jasa Jakarta saat ini, sehingga proses serta tujuan akuisisi dapat tercapai, sehingga dapat menghilangkan adanya gap dimaksud.

DAFTAR PUSTAKA

- Altunbas, D. M. (2008). *Merger and acquisitions and Bank performance in Europe : The role of strategic similarities*, 204-222.
- Amalia, S. R. (2014). *Kinerja Bank di Indonesia setelah melakukan merger dan akuisisi dengan kepemilikan asing; Apakah lebih baik*, 73-84.
- Anco, A. (2017). In *Budaya Organisasi dan Pengambilan Keputusan* (pp. 1-18). Shautut Tarbiyah.
- Anonymous. (n.d). Retrieved from www.cekkembali.com/akuisisi
- Anthanasius, T. (2012). In *Panduan Berinvestasi Saham*. Jakarta: Elek Media Computindo.
- Arikunto, S. (2006). In *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Aryatie, I. R. (2010).
- Brinckloe Terry, G. R. (2005). In *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Bungin, B. (2001). In *Metodologi Penelitian Sosial: Format-format Kuantitatif dan Kualitatif*. Surabaya: Airlangga University Press.
- Daryanto, A. (2004). *Merger Bank Indonesia (Beserta akibat - akibat hukumnya)*, 87.

- Eugene F Brigham, J. F. (2018). In *Dasar - dasar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Farlianto. (2014). *Akuisisi Sebagai Strategi Pengembangan Perusahaan*.
- Febrina, R. (2014). *Jurnal Ilmu Hukum. Proses Akuisisi Perusahaan Berdasarkan Undang-Undang No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas*.
- Fraser, Z. H. (2009). *Journal of Economic and Business. Merger and Acquisitions and long term corporate performance ; evidence from cross border bank acquisition*, 204-222.
- Frensidy, B. (2021, April). Retrieved from Anomali PBV Saham Perbankan: <https://uiupdate.ui.ac.id/article/budi-frensidy-anomali-pbv-saham-perbankan>
- Fuady, M. (2008). In *Hukum Tentang Merger*. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Gumilarsjah, J. (2016). PPM Manajemen.
- Hadi, S. (1982). In *Metodologi Penelitian* (p. 538). Yogyakarta: Yayasan Penerbitan Fakultas Psikologis Universitas Gajah Mada.
- Hariyani, I. (2011). In *Merger, Akuisisi, Konsolidasi & Pemisahan Perusahaan Cara Cerdas Mengembangkan & Memajukan Perusahaan*. Jakarta: Visimedia.
- Hartono, T. (April 2003). *Merger dan Akuisisi Sebagai Suatu Keputusan Strategik, Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 37 – 47.
- Hitt, M. (2000). In *Strategic Management*. South Western College.
- Indonesia, C. (2020). Retrieved from <https://www.cnbcindonesia.com/market/20201111175654-17-201147/bank-mega-buka-suara-soal-akuisisi-bank-harda/>
- Kasmir. (2017). In *Manajemen Perbankan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kriyanto, R. (2006). In *Teknis Praktis Riset Komunikasi*. Jakarta: Prenada Media Grup.
- Maradona, D. (2013). *Analisis rasio kinerja perbankan pre merger dan post-merger pada bank-bank umum nasional*. Jakarta: Magister Manajemen Universitas Gunadarma.
- Moein, A. (2013). In *Merger, Akuisisi dan Divestasi*. Yogyakarta: Ekonisia.
- Moleong, L. J. (2005). In *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Remaja Rosdakarya,.
- Noegroho, I. (2017).

- Pangaribuan, E. (2007). In *Perusahaan Kelompok (Group Company/Concern)* (p. 12). Yogyakarta: Universitas Gajah Mada.
- Putri, N. K. (2011). *AKUISISI DAN BUDAYA KNOWLEDGE SHARING*, 505-513.
- R.Terry, B. G. (2010). Retrieved from Dasar-dasar Pengambilan Keputusan.
- Soebagioe, F. O. (2014). Retrieved from <http://agastyalawfirm.wordpress.com/2013/06/17/legal-due-diligence-idd/>
- Sudana, I. M. (2011). In *Manajemen Keuangan Perusahaan : Teori dan Praktek. Edisi dua*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2008). In *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sukmadinata, N. S. (2011). In *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Yin, R. K. (2014). In D. M. M, *Metode Penelitian*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yonita. (2013). *Penerapan Legal Due Dilligence pada akuisisi perbankan*.
- Yusgiantoro, I. (2019). *Bank consolidation and financial stability in Indonesia*, 94-104.