



- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

## **DAMPAK AKUISISI TERHADAP KINERJA BANK (STUDI KASUS: PT BANK KB INDONESIA TBK)**

**NELLY EVALYNA RUMAPEA**



**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2026**



IPB University  
— Bogor Indonesia —

- 
- IPB University  
— Bogor Indonesia —

## PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul “Dampak Akuisisi terhadap Kinerja Bank (Studi Kasus: PT Bank KB Indonesia Tbk)” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Juli 2026

Nelly Evalyna Rumapea  
H2501222016

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
  2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



## RINGKASAN

NELLY EVALYNA RUMAPEA. Dampak Akuisisi terhadap Kinerja Bank (Studi Kasus: PT Bank KB Indonesia Tbk). Dibimbing oleh WITA JUWITA ERMAWATI dan GENDUT SUPRAYITNO.

Industri perbankan merupakan sektor yang sangat diatur dan memiliki risiko sistemik tinggi. Karena itu, dampak akuisisi bank tidak cukup dinilai hanya dari perubahan laba, tetapi perlu dibaca melalui perbaikan tata kelola, profil risiko, rentabilitas, dan permodalan. Akuisisi Bank Bukopin oleh Kookmin Bank pada tahun 2020 menjadi titik transisi dari penanganan tekanan likuiditas dan kualitas aset menuju transformasi PT. Bank KB Indonesia Tbk. Penelitian ini bertujuan menganalisis dampak akuisisi terhadap kinerja PT. Bank KB Indonesia Tbk, menguji perubahan *governance*, *risk management*, and *compliance* (GRC), menilai peran mediasi GRC, serta mengevaluasi kesehatan bank dengan pendekatan *Risk-Based Bank Rating* (RBBR).

Penelitian menggunakan *mixed method* dengan periode data 2018–2025. Tahun 2018–2019 ditetapkan sebagai periode pra-akuisisi, tahun 2020 sebagai tahun transisi, dan tahun 2021–2025 sebagai periode pasca-akuisisi. Data primer berasal dari 65 pegawai yang dipilih dari populasi sasaran pegawai PT. Bank KB Indonesia Tbk berdasarkan kriteria keterlibatan pada proses bisnis atau GRC serta masa kerja yang relevan. Data sekunder berasal dari laporan tahunan, laporan keuangan auditan, dokumen tata kelola, serta dokumen RBB/RKAT dan strategi perusahaan. Analisis kuantitatif menggunakan SEM-PLS dan uji *Mann–Whitney U*, sedangkan analisis kualitatif menggunakan triangulasi dokumen dan sintesis tematik wawancara.

Hasil SEM-PLS menunjukkan bahwa akuisisi berpengaruh signifikan terhadap *governance*, *risk management*, dan *compliance*, tetapi pengaruh langsung akuisisi terhadap kinerja keuangan tidak signifikan. Dari ketiga komponen GRC, hanya *compliance* yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan dan terbukti memediasi dampak akuisisi terhadap kinerja keuangan. *Governance* dan *risk management* belum menunjukkan pengaruh langsung maupun mediasi yang signifikan pada pengamatan penelitian.

Analisis RBBR menunjukkan pemulihan yang belum sepenuhnya tuntas. Pada 2025, laba konsolidasian kembali positif, LDR turun menjadi 91,07%, dan CAR entitas induk berada pada 16,25%. Namun, NPL gross 8,70% dan BOPO 119,55% menunjukkan bahwa risiko kredit dan efisiensi operasional masih menjadi agenda utama. Temuan kunci penelitian adalah bahwa kepatuhan merupakan kanal transformasi yang paling cepat dan terukur, sedangkan manfaat *governance* dan *risk management* terhadap profitabilitas memerlukan jeda waktu, penyelesaian aset bermasalah, dan konsistensi implementasi operasional. Hasil DEA menunjukkan rata-rata efisiensi relatif turun dari 0,999 pada periode pra-akuisisi menjadi 0,863 pada periode pasca-akuisisi, sehingga pemulihan modal dan likuiditas belum diikuti efisiensi intermediasi yang merata.

Kata kunci: akuisisi, GRC, kepatuhan, kinerja keuangan, RBBR



IPB University  
— Bogor Indonesia —

- 
- IPB University  
— Bogor Indonesia —

## SUMMARY

NELLY EVALYNA RUMAPEA. The Impact of Acquisition on Bank Performance: A Case Study of PT Bank KB Indonesia Tbk. Supervised by WITA JUWITA ERMAWATI and GENDUT SUPRAYITNO.

Banking is a highly regulated industry with substantial systemic risk. Therefore, the impact of a bank acquisition should not be assessed solely through profit changes, but also through governance, risk profile, earnings, and capital. The 2020 acquisition of Bank Bukopin by Kookmin Bank marked a transition from liquidity and aset-quality pressure toward the transformation of PT. Bank KB Indonesia Tbk.

This study analyzes the impact of the acquisition on PT. Bank KB Indonesia Tbk performance, examines changes in governance, risk management , and compliance (GRC), tests the mediating role of each GRC component, and evaluates bank soundness using the Risk-Based Bank Rating (RBBR) approach.

A mixed-method design was applied to data covering 2018–2025. The years 2018–2019 represent the pre-acquisition period, 2020 is treated as a transition year, and 2021–2025 represent the post-acquisition period. Primary data were obtained from a sample of 65 employees selected from the target population of PT. Bank KB Indonesia Tbk employees using job-exposure and tenure criteria. Secondary data included annual reports, audited financial statements, governance disclosures, and business-plan and strategic documents. SEM-PLS and the Mann–Whitney U test were combined with document triangulation and thematic interview synthesis.

The SEM-PLS results show that the acquisition significantly affected governance, risk management , and compliance, but had no significant direct effect on financial performance. Among the three GRC components, only compliance significantly affected financial performance and mediated the acquisition–performance relationship. Governance and risk management did not show significant direct or mediating effects within the observed horizon.

The RBBR analysis indicates an incomplete recovery. In 2025, consolidated profit returned to positive territory, the LDR declined to 91.07%, and the parent-only CAR reached 16.25%. However, gross NPL of 8.70% and BOPO of 119.55% indicate that credit risk and operating efficiency remain major priorities. The main finding is that compliance is the fastest and most empirically observable transformation channel, while the financial benefits of governance and risk management , resolution of legacy problem assets, and consistent operational execution. DEA results show that average relative efficiency declined from 0.999 before the acquisition to 0.863 after the acquisition, indicating that capital and liquidity recovery has not yet translated into consistently efficient intermediation.

Keywords: acquisition, compliance, financial performance, GRC, RBBR



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026  
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.*

*Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.*



# **DAMPAK AKUISISI TERHADAP KINERJA BANK (STUDI KASUS: PT BANK KB INDONESIA TBK)**

**NELLY EVALYNA RUMAPEA**

Tesis  
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister  
pada  
Program Studi Ilmu Manajemen

**PROGRAM MAGISTER ILMU MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2026**



**@Hak cipta milik IPB University**

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

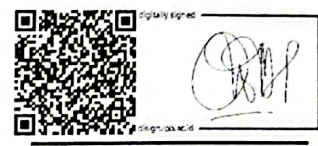
Tim Penguji pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Nugroho Agung Wijoyo, M.A, CIRGO
2. Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag, M.Pd.I

Judul Tesis : Dampak Akuisisi terhadap Kinerja Bank (Studi Kasus: PT Bank KB Indonesia Tbk)  
Nama : Nelly Evalyna Rumapea  
NIM : H2501222016

Disetujui oleh

Pembimbing 1:  
Dr. Wita Juwita Ermawati, S.TP. MM



*Prizinda*

Pembimbing 2:  
Dr. Gendut Suprayitno, Ir. MM.  
QCRO. QRGF. CIPA. IPU

Diketahui oleh

Ketua Program Studi Ilmu Manajemen:  
Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag., M.Pd.I.  
NIP 197703122005011003



Dekan Fakultas Ekonomi dan Manajemen:  
Prof. Dr. Irfan Syauqi Beik, S.P, M.Sc.Ec.  
NIP 197904222006041002



Tanggal Ujian:  
10 Juli 2026

Tanggal Pengesahan: 03 AUG 2026

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



- 

## PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas segala karunia-Nya sehingga tesis ini dapat diselesaikan. Penelitian yang dilaksanakan sejak Oktober 2024 sampai Juli 2026 ini mengangkat tema akuisisi perbankan dengan judul “Dampak Akuisisi terhadap Kinerja Bank (Studi Kasus: PT Bank KB Indonesia Tbk)”.

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Dr. Wita Juwita Ermawati, S.TP., M.M. dan Dr. Gendut Suprayitno, Ir., M.M., QCRO., QRGP., CIPA., IPU. selaku komisi pembimbing atas arahan dan saran selama penelitian. Terima kasih juga disampaikan kepada moderator seminar, penguji luar komisi Dr. Ir. Nugroho Agung Wijoyo, M.A, CIRGO dan Dr. Furqon Syarief Hidayatulloh, S.Ag, M.Pd.I, serta PT Bank KB Indonesia Tbk dan para pegawai yang mendukung pengumpulan data. Penghargaan dan terima kasih penulis sampaikan kepada orang tua, suami, anak, adik-adik, seluruh keluarga, dan rekan-rekan atas doa dan dukungannya.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Juli 2026

*Nelly Evalyna Rumapea*



- 

## DAFTAR ISI

|                                                                            |       |
|----------------------------------------------------------------------------|-------|
| DAFTAR TABEL                                                               | xvii  |
| DAFTAR GAMBAR                                                              | xviii |
| DAFTAR LAMPIRAN                                                            | xviii |
| I PENDAHULUAN                                                              | 1     |
| 1.1 Latar Belakang                                                         | 1     |
| 1.2 Rumusan Masalah                                                        | 5     |
| 1.3 Tujuan                                                                 | 6     |
| 1.4 Manfaat                                                                | 6     |
| 1.5 Ruang Lingkup                                                          | 7     |
| 1.6 Keterbatasan Penelitian                                                | 7     |
| II TINJAUAN PUSTAKA                                                        | 9     |
| 2.1 <i>Financial distress</i>                                              | 9     |
| 2.2 Akuisisi                                                               | 12    |
| 2.3 <i>Agency Theory</i>                                                   | 14    |
| 2.4 <i>Q Theory</i>                                                        | 15    |
| 2.5 <i>Signaling Theory</i>                                                | 15    |
| 2.6 <i>Synergy Hypothesis</i>                                              | 16    |
| 2.7 <i>Governance, Risk management , and Compliance</i>                    | 16    |
| 2.8 Kinerja Keuangan                                                       | 20    |
| 2.9 Studi Kasus                                                            | 22    |
| 2.10 Penelitian Terdahulu                                                  | 23    |
| 2.11 Hipotesis Penelitian                                                  | 29    |
| III METODE                                                                 | 33    |
| 3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian                                          | 33    |
| 3.2 Waktu dan Tempat Penelitian                                            | 35    |
| 3.3 Jenis Penelitian                                                       | 35    |
| 3.4 Sumber Data                                                            | 35    |
| 3.5 Prosedur Penelitian                                                    | 37    |
| 3.6 Pengolahan dan Analisis Data                                           | 39    |
| 3.7 Definisi Operasional                                                   | 49    |
| IV HASIL DAN PEMBAHASAN                                                    | 51    |
| 4.1 Gambaran Umum PT Bank KB Indonesia Tbk                                 | 51    |
| 4.2 Deskripsi Data Penelitian                                              | 55    |
| 4.3 Karakteristik Responden                                                | 66    |
| 4.4 Analisis Implementasi GRC Sebelum dan Pasca Akuisisi                   | 71    |
| 4.5 Pengujian Dampak Akuisisi melalui <i>SEM-PLS</i> dan Peran Mediasi GRC | 78    |
| 4.6 Dampak Akuisisi terhadap Kinerja Keuangan PT. Bank KB Indonesia Tbk    | 92    |
| 4.7 Dampak Akuisisi terhadap <i>Market Share</i> PT. Bank KB Indonesia Tbk | 105   |
| 4.8 Implikasi Manajerial                                                   | 106   |
| V SIMPULAN DAN SARAN                                                       | 109   |
| 5.1 Simpulan                                                               | 109   |
| 5.2 Saran                                                                  | 110   |
| DAFTAR PUSTAKA                                                             | 113   |

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

@Hak cipta milik IPB University



## DAFTAR TABEL

|                                                                                                        |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1 Ikhtisar keuangan Bank Bukopin tahun 2018–2020*                                                      | 1   |
| 2 Data suntikan dana KB Kookmin Bank ke Bank Bukopin/PT. Bank KB Indonesia Tbk                         | 3   |
| 3 Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu                                                 | 28  |
| 4 Rancangan sumber data, tujuan, dan kontrol kualitas                                                  | 36  |
| 5 Persamaan untuk pengukuran GRC                                                                       | 39  |
| 6 Faktor penilaian implementasi GRC (OJK 2025)                                                         | 41  |
| 7 Persamaan untuk pengukuran kinerja keuangan                                                          | 43  |
| 8 Definisi operasional                                                                                 | 50  |
| 9 Target perubahan pasca akuisisi dan evaluasi pencapaiannya                                           | 53  |
| 10 Analisis perubahan pemegang saham dan dampaknya                                                     | 54  |
| 11 Skala KB Kookmin Bank sebagai pemegang saham pengendali                                             | 55  |
| 12 Ikhtisar keuangan Bank Bukopin/PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2018–2021 (dalam jutaan rupiah)      | 56  |
| 13 Ikhtisar keuangan Bank Bukopin/PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2022–2025 (dalam jutaan rupiah)      | 56  |
| 14 Jumlah direksi, dewan komisaris, dan struktur kepemilikan PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2018–2025 | 59  |
| 15 Evaluasi indikator RBBR pada periode pra/transisi dan tahun 2025                                    | 63  |
| 16 Ringkasan rasio kesehatan bank pra, transisi, dan pasca akuisisi                                    | 64  |
| 17 Perubahan pendekatan evaluasi kesehatan bank dan implikasinya                                       | 65  |
| 18 Hasil analisis deskriptif data primer (N = 65)                                                      | 69  |
| 19 Pemisahan indikator integrasi akuisisi dan indikator operasional GRC                                | 75  |
| 20 Ringkasan perubahan indikator GRC pra dan pasca akuisisi                                            | 77  |
| 21 Regulasi GRC dan bukti implementasi lapangan                                                        | 77  |
| 22 Hasil <i>construct reliability</i>                                                                  | 80  |
| 23 Hasil <i>diskriminan Fornell–Larcker</i>                                                            | 81  |
| 24 Hasil <i>R-square</i>                                                                               | 82  |
| 25 Hasil <i>path coefficient</i>                                                                       | 82  |
| 26 <i>Total effect</i>                                                                                 | 84  |
| 27 Hasil <i>specific indirect effects</i> (uji mediasi)                                                | 85  |
| 28 Ringkasan hasil hipotesis                                                                           | 86  |
| 29 Integrasi bukti deskriptif dan survei                                                               | 91  |
| 30 Hasil uji beda (Mann–Whitney U) pada tata kelola perseroan                                          | 93  |
| 31 <i>Comparison of M&amp;A impact on profitability ratios</i>                                         | 95  |
| 32 <i>Comparison of M&amp;A impact on liquidity ratios</i>                                             | 95  |
| 33 <i>Comparison of M&amp;A impact on leverage ratios</i>                                              | 95  |
| 34 <i>Comparison of M&amp;A impact on the wealth of shareholders ratios.</i>                           | 95  |
| 35 Hasil perubahan ( $\Delta$ ) kinerja keuangan                                                       | 105 |
| 36 Uji beda <i>market share</i> sebelum dan sesudah akuisisi                                           | 106 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Tren aset, pembiayaan, total pendapatan, dan pendapatan neto Bukopin tahun 2018-2020 | 2  |
| 2 Tahapan <i>corporate financial distress</i>                                          | 10 |
| 3 Model penelitian                                                                     | 31 |
| 4 Kerangka pemikiran penelitian                                                        | 36 |
| 5 Kerangka SEM                                                                         | 50 |
| 6 Tren ROA PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2018–2025                                   | 59 |
| 7 Tren ROE PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2018–2025                                   | 59 |
| 8 Tren NIM PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2018–2025                                   | 60 |
| 9 Tren <i>market share</i> aset PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2018–2025              | 60 |
| 10 Tren <i>NPL gross</i> dan <i>NPL net</i> PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2018–2025  | 62 |
| 11 Tren <i>Loan to Deposit Ratio</i> (LDR) PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2018–2025   | 63 |
| 12 Tren BOPO PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2018–2025                                 | 64 |
| 13 Tren <i>Capital Adequacy Ratio</i> (CAR) PT. Bank KB Indonesia Tbk tahun 2018–2025  | 64 |
| 14 Pegawai PT. Bank KB Indonesia Tbk berdasarkan jenis jabatan                         | 69 |
| 15 Responden berdasarkan lama bekerja di PT. Bank KB Indonesia Tbk                     | 70 |
| 16 Responden berdasarkan unit kerja di PT. Bank KB Indonesia Tbk                       | 70 |
| 17 Distribusi jenis kelamin responden                                                  | 71 |
| 18 <i>Outer model</i> Penelitian                                                       | 82 |
| 19 Model Hasil <i>Bootstrapping</i>                                                    | 86 |

## DAFTAR LAMPIRAN

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 1 Perhitungan <i>Data Envelopment Analysis</i> (DEA)   | 122 |
| 2 Dasar Penentuan dan Kecukupan Sampel 65 Responden    | 123 |
| 3 Pedoman <i>In-Depth Interview</i> untuk Analisis GRC | 124 |
| 4 <i>Matrix Outer Loading</i>                          | 126 |
| 5 <i>Outer Loading</i>                                 | 127 |
| 6 <i>Latent Variable Score</i>                         | 129 |
| 7 <i>Correlation</i>                                   | 133 |
| 8 <i>Covariance</i>                                    | 134 |
| 9 <i>Descriptive Statistik</i>                         | 134 |

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.

2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.