

TINJAUAN PROBLEMATIKA MERGER PERBANKAN

Suwardi

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Semarang

Abstrak

Gelombang merger yang melanda berbagai belahan dunia telah menjadi isu di setiap negara. Masing-masing negara melalui pihak otoritas keuangan masing-masing mengintrodusir perbankan untuk melakukan dorongan merger. Dengan keunikan merger yang berbeda-beda dalam proses, motif, insentif yang diterima dan kesiapan pada institusi target, sehingga memiliki implikasi yang beragam.

Variasi yang menjadi keunikan merger yang menjadi kecenderungan di USA bank besar dengan besar dalam ukuran melakukan merger, sedangkan ukuran bank yang kecil berkecenderungan untuk diakuisisi. Implementasi di Malaysia berkecenderungan merger dilakukan secara sukarela. China dorongan melakukan merger kurang mendapat apresiasi disebabkan bank swasta di China telah merasa sangat menguntungkan dengan leverage finansial yang dimiliki. Sedangkan di Indonesia alasan ditekankan untuk menuju perbankan yang sehat, dalam implementasinya sering menemukan perbankan pasca merger yang bermasalah dengan akumulasi kronik tingkat kesehatan bank, sehingga diprediksi sulit untuk merealisasikan potensi keuntungan merger tersebut.

Menurut Arsitektur Perbankan Indonesia (API 2005) target Bank Indonesia selalu menekankan merger antar bank, sehingga perbankan Indonesia membentuk kualifikasi yang mengerucut dengan struktur perbankan sebagai berikut : 2 sampai 3 bank dalam skope internasional dengan modal > Rp. 50 triliun, 20 S.D 30 bank skope nasional dengan modal Rp. 10 T s.d. Rp. 50 triliun, 30 s.d. 50 bank yang kegiatan usahanya terfokus pada segmen tertentu sesuai dengan kapabilitas dan kompetensi masing-masing bank dengan modal antara Rp. 100 miliar sampai Rp 10 triliun, BPR dan bank dengan kegiatan usaha terbatas, modal <Rp. 100 miliar.

Kata kunci : efisiensi, profitabilitas, sinergi operasi, sinergi finansial, kreasi nilai

DEFINISI DAN RASIONALITAS MERGER

Merger didefinisikan oleh Pringle dan Harris 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 exist 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.

Merger pada bank besar seperti ABB, Chemical/Manufacturer’s Hanover, Bank of America/Schwab, and GE Capital. Terdapatnya suatu pertanyaan besar mengapa hanya

memberikan keuntungan pada satu pihak saja mengapa yang lain tidak atau terdapatnya suatu pertanyaan mengapa jalan sangat panjang untuk mewujudkan harapan tersebut diatas?. Hal ini disebabkan karena menyangkut variasi yang sangat panjang dan luas dimensional merger dan akuisisi tersebut. Dimensi merger dan akuisisi menyangkut:

- a. Ukuran dan diversity bank
- b. Karakteristik industry/ produk
- c. Overlapping produk-produk yang dihasilkan
- d. Overlapping pasar, dan lain-lain

Jelas, kebutuhan mendesak untuk merasionalisasi, merampingkan, dan menghilangkan duplikasi akan membutuhkan waktu yang cukup, minggu pertama dan bulan mungkin juga setahun pasca integrasi dalam merger. Namun, banyak mensinyalir bahwa rasionalisasi hanya meningkatkan potensi perusahaan baru untuk menghasilkan nilai yang lebih besar kepada pemegang saham.

Semua peluang keuntungan merger dalam implementasinya adalah merupakan satu desain arsitektur yang baru, seberapa visioner manajer dan juga pemilik modal yang kompeten dengan dukungan restrukturisasi aset, masing-masing dengan cepat harus belajar bahwa sinergi tidak dapat dihasilkan semata-mata dengan berbagai aktivitas tersebut diatas (terjadinya proses rasionalisasi, perampingan, dan penghilangan duplikasi) berakhir dengan terjadinya program pengurangan jumlah pegawai.

Sinergi membutuhkan keterlibatan dan komitmen seluruh organisasi. Dan di situlah letak tantangannya. Kebanyakan merger berbagai persepsi umum dilihatnya sebagai kekacauan, ketakutan, ketidakpastian, gangguan, keterbatasan, dan dehumanisasi.

Proses ini menyakitkan, dan hasilnya sangat mahal. Beberapa kerugian yang diderita dalam merger adalah sebagai berikut:

- Ketika orang mau peduli lagi, mereka kehilangan minat dalam membuat proses bisnis yang lebih baik. Jika mereka tidak meminta pendapat mereka, mereka tidak memiliki sarana atau motivasi untuk memberitahu para desainer sistem baru yang tersembunyi rahasia sukses dan dukungan-profitabilitas.
- Ketika proses seleksi tidak adil dan terbuka, orang-orang baik tidak maju - mereka berjalan pergi untuk menghadapi tantangan baru di tempat lain. Ini bukan kondisi di mana pertumbuhan sinergis mungkin, dan lain-lain.

Perusahaan selalu berfikir bagaimana institusinya menjadi lebih berkembang. Berhadapan dengan problematik ini, perusahaan berhadapan dengan perusahaan pesaing. Dua

permasalahan ini dapat digabung menjadi tujuan mengembangkan perusahaan dengan melalui usaha kerja sama, yang sering disebut sebagai strategi aliansi.

Apakah aliansi ini mengeksplorasi perbedaan atau mencari kesamaan sumber daya yang dimiliki? Yang dieksplorasi ini bukan kesamaannya, tetapi justru sumberdaya apa yang masing-masing tidak miliki, inilah potensi pemberdayaan sumberdaya komplementer antar pelaku aliansi ini dapat diorientasikan untuk mereduksi biaya.

TUJUAN ALIANSI STRATEGIS, DIANTARANYA:

- Kehadiran pasar baru
- Kembangkan produk baru
- Mendapatkan ketrampilan
- Membagi biaya

Pelaku aliansi bertujuan bukan untuk berebut pasar, pasar lama masing-masing tetap terlindungi dengan aman, namun yang diorientasikan adalah pasar baru. Sebagai contoh: Produk masing-masing sejenis, tetapi daerah pemasaran baru yang belum pernah mereka kunjungi inilah yang menjadi dasar perencanaan aliansi strategis bersama.

Perusahaan A dan B sama-sama memproduksi tekstil dengan bahan baku yang sama, tetapi mereka akan mengembangkan produk baru tekstil dengan bahan baku dari serat nenas. Keduanya akan mengarahkan sumber daya yang mereka miliki untuk melakukan penelitian, pembuatan model hingga bagaimana memproduksi dan siap untuk memasarkannya, merk yang mereka buat sama, namun juga bisa juga berbeda. Produk lama dalam hal ini tetap terlindungi dan aman, dan hal ini dapat dilakukan nota kesepahaman bersama.

Aliansi juga dapat dikaitkan untuk meningkatkan mutu produk para pelaku. Dalam kepentingan ini mereka akan saling kerja sama tim ahli mereka masing-masing. Alternatif lain dalam tujuan ini adalah inventarisasi keunggulan ketrampilan yang mereka miliki. Seterusnya transfer pengetahuan dan ketrampilan ini menjadi wacana kerja sama untuk mencapai mutu tertentu/ mutu bersama yang ditargetkan. Produk lama yang menjadi andalan masing-masing tetap mereka pertahankan tanpa ancaman dengan adanya aliansi ini.

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*.

Keseluruhan motivasi merger adalah bermuara pada penurunan biaya dan peningkatan pendapatan (Alan. H., Subal. K, 2008). Sedangkan motivasi (ide) dilakukannya merger antar bank adalah untuk menciptakan kreasi nilai (Sabardi, 1994 hal. 241) → meningkatkan kinerja operasionalnya.

KRITERIA SUKSES MERGER & ALIANSI (M & A)

Untuk mencapai tujuan dan komitmen melakukan aliansi, jelas harus didukung keseriusan dalam keputusan investasi. *Time frame* pengukuran kesuksesan ini bervariasi bergantung dengan kontrak sumber dana pendukung. Oleh karenanya sukses beraliansi ukuran yang obyektif sesuai dengan tujuan perusahaan adalah diukur dengan segi kembalinya asset/ ekuitas/ investasi tersebut.

Sumber dana pendukung memiliki beban biaya yang harus ditanggung, oleh karenanya sukses turunan yang kedua adalah bahwa tingkat penmgembalian tersebut harus melebihi cost of capitalnya.

Hasil penelitian, dengan responden 150 perusahaan yang melakukan aliansi, sebesar 33% gagal memenuhi ketentuan tingkat kembalian investasi yang dipersyaratkan. Kriteria yang dipersyaratkan banyak ragamnya, dapat menggunakan model penerimaan investasi, misalnya berapa besarnya IRR (*internal rate of return*) dibandingkan dengan RRR (*required rate of return*). Kegagalan tersebut juga sangat mungkin dilakukan penelusuran lebih jauh, apakah tingkat penjualan tak mencapai target yang ditentukan, sehingga proporsi yang besar dalam biaya tetapnya tak tertutup oleh sebagian kecil marginnya, atau mungkin penjualan yang terlalu kecil sehingga menghasilkan aliran kas yang kecil pula.

Dari hasil penelitian tersebut 66% satu diantara partner yang sukses. Penelusuran terhadap kinerja yang berbeda antar dua perusahaan yang beraliansi. Jika diamati kesempatan pasar yang sangat potensial ini tentunya akan memberikan keuntungan kepada semua yang masuk pasar. Kegagalan dan kesuksesan salah satu partner mungkin oleh factor perbedaan kinerja pasar, namun juga dapat diinvestigasi karena factor struktur biaya operasionalnya. Jika ditinjau dari aliansi yang mengarah dalam kesepakatan standar mutu yang ditetapkan untuk mencapai target market yang sama, kita dapat membayangkan dari sisi *cost of productionnya* tidak terdapat perbedaan. Jadi sukses maupun gagal dapat ditelusur dari kinerja pasar dan operasionalnya.

KEGAGALAN ATAU SUKSES MERGER & ALIANSI (M & A)

Strategi M & A dalam hal ini adalah hanya merupakan scenario awal untuk mencapai dua kondisi. Kondisi pertama adalah bahwa dalam scenario kedua adalah keberlanjutan dalam penggabungan usaha. Sedang kondisi kedua adalah sesegera mungkin untuk memutus

perjanjian hukum aliansi ini. Dengan demikian kedua kondisi tersebut dapat dilakukan pengukuran dari sisi kecepatan mortalitas keputusan dua scenario tersebut. Dengan demikian semakin cepat proses akuisisi sebagai kelanjutan strategi aliansi maupun semakin cepat kesepakatan aliansi dibatalkan adalah merupakan ukuran sukses ber-aliansi. Memakai indicator jangka waktu ini, maka terdapat 4 kondisi gagal atau sukses, adalah sebagai berikut.

- Sukses pertama adalah semakin cepat melahirkan gagasan antar partper tersebut untuk melakukan merger/ akuisisi.
- Sukses kedua adalah semakin cepat tujuan aliansi terpenuhi, sedangkan perjanjian aliansi secepat itu pula dibatalkan.
- Gagal yang pertama adalah terlalu lamanya mencapai akuisisi maupun merger.
- Gagal kedua adalah terlalu lamanya untuk memutus perjanjian aliansi, sedangkan disisi lain tujuan beraliansi diantara perusahaan tersebut tak membawa hasil.

MERGER & ALIANSI (M & A) ADALAH PILIHAN STRATEGI

Pilihan strategi merger banyak dilakukan di Indonesia dalam rangka membentuk struktur perbankan yang sehat, Jika mendasarkan pada teori merger dan teori monopoli dari Laba ekonomi, yang mengatakan bahwa beberapa perusahaan, karena faktor-faktor seperti skala ekonomi, persyaratan modal yang tinggi (size), paten atau perlindungan import, dapat mengembangkan posisi posisi monopoli yang memungkinkan mereka untuk mempertahankan laba diatas normal untuk waktu yang panjang (Pappas dan Hirschey, 1995, hal. 13), dengan demikian indikasi keberhasilan merger dan aliansi ditentukan oleh:

- a. Semakin luasnya pasar,
- b. Pada monopoli (penentu harga) dalam wilayah satuan geografisnya.
- c. meningkatkan prestis dan tingkat kepercayaan bank. →dikonotasikan sebagai *market power and influence* (Koch & Mac. Donald, 2000, hal. 900).

Jika merger dan aliansi ini dipertemukan dengan teori hipotesis Struktur-Perilaku-Kinerja (SCP) dan hipotesis efisiensi, maka seluruh proses restrukturisasiny telah memenuhi kecenderungan semakin terkonsentrasi pasar, maka semakin mengurangi tingkat persaingan, yang pada akhirnya akan meningkatkan profitabilitas. Sedangkan Jacobson, Andreosso Bernadette, dan Callaghan O, 1999 mengindikasikan bahwa kecenderungan dalam struktur pasar yang baru tersebut akan mempengaruhi tingkat intensitas persaingan.

TIGA (3) SIFAT STRUKTUR PASAR :

- a. Sifat Struktur pasar *turbulent* mempunyai karakteristik tidak stabil dan tidak dapat diprediksi karena pesaing setiap saat dapat masuk dan keluar industri (Aveni , 1994).
- b. Karakteristik struktur pasar dengan derajat hostilitas yang tinggi ditengarai oleh tingkat persaingan yang sangat tajam.
- c. Sedangkan struktur pasar dengan karakteristik derajat volatilitas yang tinggi ditengarai oleh adanya perubahan dan kecepatan perubahan yang sangat drastis.

Pandangan konsentrasi area geografis yang merupakan sisi pandangan M&A merefleksikan terhadap pandangan tradisional bahwa hadir lebih dekat pada pesaing adalah suatu hal yang sangat penting untuk mendapatkan gambaran persaingan (Robert R., Thomas F. dan Richard S, 1998). Sehingga potensi pembuktian empirisnya adalah bahwa deregulasi mengurangi batasan geografis bank, dan mengizinkan bank untuk memperbesar skala secara fisik dalam areanya, namun yang terjadi menjadikan pemicu persaingan yang tajam antar mereka.

Beberapa peneliti seperti R.O.C. Somoye 2008 memberikan temuan pembuktian bahwa selama ini konsolidasi belum sepenuhnya menjadi strategi yang market driven yang dapat dilakukann untuk diimprove sehingga kinerja yang menyeluruh dapat tercapai. Dan M&A baru memberikan kontribusi yang marginal pada pertumbuhan sektor riil untuk pengembangan yang berkelanjutan. Sedangkan Rhoades (1993), Shaffer (1993), Fixler dan Zieschang (1993), dalam analisis lanjutan dari penelitiannya, ditemukan bahwa lingkungan bank pesaing (*new entrants*) merespon dengan prestasi penurunan biaya dan memberikannya kemudahan menghindari hambatan masuk (*barriers to entry*), maka hal demikian memberikan acuan bagi bank incumbent (*merger bank*) meningkatkan efisiensi produktif (*productive efficiency*) yang dimiliki untuk bersaing ditingkat lingkungannya. Jadi bank baru masuk pasar dengan membawa efisiensi baru, dan non merger bank juga ikut-ikutan dengan mencegat dengan strategy produktivity efisiensi, bank merger akhir ketinggalan langkah antisipatifnya.

Begitu banyaknya potensi profitabilitas yang diekspektasikan oleh merger, namun sejauh ini bank merger tidak menemukan bukti kuat, strategi tersebut sebagai faktor keseimbangan, merger bank justru meningkatkan efisien bank lain, ini tidak berarti bahwa banyak kejadian merger pada bank besar, telah gagal mendorong kearah efisiensi biaya secara signifikan. Juga bukan berarti masalah efisiensi telah selesai dengan tidak melakukan merger, karena banyak bank yang tidak melakukan merger dapat mengimprovisasi efisiensi biaya (R.O.C. Somoye,2008, p.63). Dalam pandangan barunya, merger bank itu tidak hanya

menyetel (*switching*) input sehingga mempengaruhi harga, namun lebih dari itu juga melakukan switching terhadap mixing hasil (produk) sehingga memperbesar pendapatan.

Hal yang disampaikan mendekati hasil riset yang dilakukan oleh Akhavein, et al. (1997), yang menganalisis M&A di tahun 1980, dan Berger (1998) yang menganalisis merger di 1990. Studi tersebut mendapatkan hasil bahwa merger dikerjakan dengan suatu kecenderungan untuk bekerja dalam asosiasi (yang lebih besar) dalam kinerja yang menyeluruh (*overall performance*), dalam kepentingan ini bank menginginkan nilai yang lebih tinggi dari mixing outputnya.

Beberapa contoh, merger bank yang dilakukan di Eropa dan Amerika antara tahun 1980 dan 1990, bahwa desakan pasar adalah adanya harapan yang menjajikan dalam pemanfaatan skala ekonomi, keuntungan yang diperoleh dari efisiensi operasional, mengimprovisasi profitabilitas dan maksimisasi sumber daya yang dimiliki. Serta studi lain tentang pengujian merger bank dengan kualifikasi bank besar yang dilakukan di Amerika antara tahun 1980 dan 1990, dan juga hasil penelitian yang diuji oleh Pilloff dan Santomero (1996) gagal untuk signikansi positif *overall gains* dalam kinerja ataupun kesejahteraan bagi para pemegang

KESIMPULAN

Bahwa aktivitas merger diharapkan akan meningkatkan business bank performance. Secara garis besar bahwa merger memiliki s (dua) motif : efisiensi dan profitabilitas . Beberapa hasil penelitian merger dan aliansi diperbagai belaan dunia kedua motif tersebut sangat lemah menemukan hasil. Alasannya merger itu cenderung memenuhi suatu keterpaksaan pengkondisian (*detrimental*) dan hanya sekedar memenuhi harapan pihak regulator.

Bagaimanapun pasca merger yang menyebabkan penurunan efisiensi dan profitabilitas harus dimanintenance (diperbaiki), ukuran untuk acuan perbaikan kinerja dapat dilakukan dengan melakukan komparasi kinerja pasca merger dengan perbankan non merger (benchmarking), ini sebabnya bank target biasanya berkinerja jelek dalam industri perbankan (area geografis).

GLOSARIUM

Allocative Efficiency, adalah nilai tertinggi dari kombinasi terbanyak produk-produk atau jasa-jasa yang dihasilkan yang berada pada kurva PPF (*Production Possibilities Frontier*).

Herfindahl-Hirschman Index, *the square of the percentage market share of each firm summed over the largest 50 firms for summed over all the firm if there are fewer than 50) in market. (Robin p. 338), adalah metodologi yang dipakai untuk mengukur distribusi penguasaan pasar atau menghitung konsentrasi pasar di dalam industry. Hasil perhitungan HHI dengan kualifikasi : < 1000 cenderung tingkat persaingan tinggi, > 1000 - < 1800 cenderung konsentrasi moderat, jika > 1800 tingkat persaingan cenderung mengarah pada monopoli. Rumus Perhitungan = $S_1^2 + S_2^2 + S_3^2 + \dots + S_n^2$ (Dimana S_n adalah Market Share dari Perusahaan terhitung (Dalam survey).*

Kinerja perusahaan, *tingkat pencapaian prestasi perusahaan yang diukur dalam bentuk hasil-hasil.*

Kreasi Manajerial, *tingkat kemampuan manajemen dalam mengantisipasi bisnis jangka panjang dengan mengandalkan pada antisipasi persaingan yang tak terukur oleh lawan bisnis. Contoh persaingan harga dilawan dengan kreasi dalam peningkatan mutu produk atau jasa.*

Merger, *penggabungan dua atau lebih perusahaan dimana satu perusahaan yang bergabung tetap hidup sedangkan perusahaan lainnya dilikuidasikan LP.G. Ary Suta (1992 : 4).*

Productif Efficiency, *adalah suatu situasi dalam mana kita tidak dapat memproduksi lebih satu barang atau jasa tanpa memproduksi dibawah satu produk atau jasa yang lain, produksi adalah pada titik kurva PPF (Production Possibilities Frontier).*

Stockholders' value, *nilai bagi pemegang saham.*

Skala Ekonomi, *perhitungan skala ekonomi untuk sebuah sistem produksi tertentu sering kali lebih mudah dilakukan dengan mempertimbangkan **elastisitas biaya** (Pappas. J.L dan Hirschey p. 391, **Ekonomi Manajerial**).*

Synergy, *is one of the most common motives. Synergy effects are realized when two companies combine to produce a greater effect together than what the sum of the two operating independently could account for. That is, the operation of a corporate combination is more profitable than the individual profits of the firms that were combined. Merger deals are often justified based on the anticipated synergy effects.*

The operating synergy, *including both economies of scale and economies of scope, has the most economically sound basis. One of the main sources of operating synergy is the cost reduction that occurs as a consequence of economies of scale, which implies a*

decrease in per-unit costs that result from an increase in the size or scale of a company's operations.

The operating synergy, when financial institutions merge, they can share inputs to offer a broader range of services such as a trust department or an economic analyses unit. Smaller banks may not be able to afford the costs of these departments.

The efficiency ratio can rise temporarily, when a bank expands facilities. For example, opening a new branch immediately adds to overhead costs including staffing. New loans may not be immediately forthcoming. Fee income may be slow developing as well. As a result there can be a short-term spike in the efficiency ratio.

The firm's performance, was evaluated using accounting based measures, namely ratios related to profitability such as return on investments (ROI), on equity (ROE), earnings per share (EPS) and Market-to-book ratio.

DAFTAR PUSTAKA

Andreas. B and Frank. H, **The success of bank mergers revisited an assessment based on a matching strategy**, University of Münster and Deutsche Bundes Bank.

Arthur A. Thompson JR and A.J. Strickland (1987), **Strategic Management Concepts and Cases** both The University of Alabama, Fourth Edition, Business Publications. Inc, Plano. Texas.

Avkiran, N.K. (1999), The Evidence on Efficiency Gains: The Role of Mergers and the Benefits to the Public, **Journal of Banking and Finance**, Vol.23, pp.991 – 1013.

Berger, A.N. and D.B. Humphrey (1992), Megamergers in Banking and the Use of Cost Efficiency as an Antitrust Defences, **Finance and Economics Discussion Series**, #203, Board of Governors of the Federal Reserve System (US).

Douglas D. Evanoff and Evren Ors (2002), **Local Market Consolidation and Bank Productive Efficiency**, Federal Reserve Bank of Chicago, HEC, Paris; Centre for Economic Policy Research (CEPR) December 2002 [*FRB of Chicago Working Paper No. 2002-25*](#)

Fred H. Hays, Stephen.ADL, Arthur.HG (2008), **Efficiency Ratios and Community Bank Performance**, University of Missouri—Kansas City and University of Missouri—Kansas City

Julapa Jagtiani, **Geographic Diversification as a Motive for Bank Mergers: New Evidence from Takeover Premiums**, Federal Reserve Bank of Kansas City 925 Grand Blvd, Kansas City, MO 94198 Tel. 816-881-2963; e-mail

Julapa.Jagtiani@kc.frb.org William R. Keeton Federal Reserve Bank of Kansas City
925 Grand Blvd, Kansas City, MO 94198 Tel. 816-881-2959; e-mail
william.r.keeton@kc.frb.org

Media Indonesia, 1997, **10 Nopember. Merger 20 Bank di Indonesia**. Hlm.15

Michael Koetter (2005), **Evaluating the German Bank Merger Wave--** (Utrecht School of Economics) Discussion Paper Series 2: Banking and Financial Studies No 12/2005
Discussion Papers represent the authors' personal opinions and do not necessarily reflect the views of the Deutsche Bundesbank or its staff.

Mike W. Peng (2001), **Perspectives On Mergers And Acquisitions**

Pietro. A and Alberto. Z, **Bank Localism And Industrial Districts** MoFiR – Università Politecnica delle Marche Ancona

Pilloff, S.J. and Santomero, A.M. (1997), **'The Value Effects of Bank Mergers and Acquisitions**, Y. Amilund and G. Miller (eds). *Bank Mergers & Acquisitions*, 59-78, @1998 Kluwer Academic Publisher, Printed in Netherlands

Pringle, J.J., and Harris, R.S, 1987, **Esentials of Managerial Finance**, second edition, Illinois-London.

R.O.C. Somoye (2008), The Performances of Commercial Banks in Post-Consolidation Period in Nigeria: **An Empirical Review**, Associate Professor, Olabisi Onabanjo University, Ago-Iwoye, Nigeria P.O.Box 1104, Ijebu-Ode, Ogun State, Nigeria Tel: 2348033335688 E-mail: olukayodesomoye@hotmail.com; kayodesomoye@yahoo.com
European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences

Rhoades, S.A. (1994), **A Summary of Merger Performance Studies in Banking, 1980-93, and An Assessment of the "Operating Performance" and "Event Study" Methodologies**, *Staff Studies* 167, Washington, DC: Board of Governors of the Federal Reserve System.

Su Wu (2006), , **Working Paper - Economic Series** 2006 SWP 2006/12

Thomas F. Siems and Richard S. Barr. – **Federal Reserve Bank Of Dallas December 1998**

Vennet, Rudi Vander (1996), The effect of merger and acquisition on the efficiency and profitability of EC Credit Institution, **Jurnal of Banking and Finance**, 20. 1531-1538.

Zhang, H. (1995), "Wealth Effects of U.S. Bank Takeover", **Applied Financial Economics**, Vol.55, No. 5, pp.329 – 336.