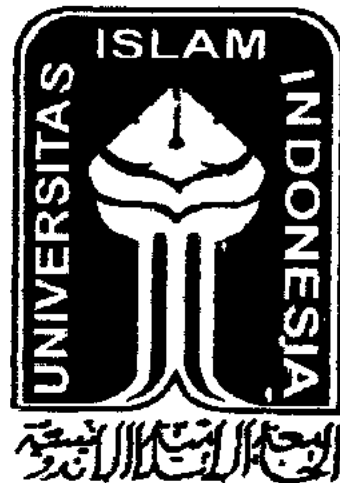


**KUMPULAN MATA KULIAH PENGGANTI SKRIPSI**

**KAPITA SELEKTA MANAJEMEN & SEMINAR KONSENTRASI  
MANAJEMEN KEUANGAN**



**DISUSUN OLEH :**

**INDRA GUNAWAN**

**98311434**

**MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**

**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**YOGYAKARTA**

**2004**

HALAMAN PENGESAHAN

KUMPULAN TUGAS MATA KULIAH PENGGANTI SKRIPSI

JOGJAKARTA, DESEMBER 2004

DISAHKAN OLEH :

KAPITA SELEKTA MANAJEMEN

DOSEN PEMBIMBING



Drs. Suwarsono M.A

SEMINAR KONS. MANAJEMEN

KEUANGAN

DOSEN PEMBIMBING



Dr. Zaenal Arifin M.Si



Drs. Suwarsono M.A

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb

Puji syukur kehadiran Allah SWT yang telah memberikan segala rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas non-skripsi ini.

Merupakan suatu kebahagiaan tersendiri bagi penulis, dapat mempelajari secara mendalam tentang tugas non skripsi yang dilakukan. Penulis berharap non skripsi ini akan berguna di kemudian harinya oleh orang lain. Penulis juga memohon maaf apabila terjadi kesalahan-kesalahan dalam membuat non skripsi ini.

Dalam penyusunan non skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan dari berbagai pihak. Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. Suwarsono M.A, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Islam Indonesia dan Dosen pembimbing non skripsi ini.
2. Bapak Drs. Zaenal Arifin M.M, selaku Dosen Pembimbing non skripsi yang telah memberikan petunjuk, arahan dan bimbingan dalam penyusunan non skripsi ini.
3. Alm Bapak dan Ibu yang telah memberikan kasih sayangnya yang tidak terhingga, selalu mendoakan dan memberikan dukungan moral maupun materi kepada penulis, hingga penulis dapat menyelesaikan non skripsi ini.
4. Bang Aan dan mbak Tyas, Kak Dessy dan Bang Yupi, Wawan serta keponakanku Rama dan Jerry serta seluruh keluargaku yang selalu mendoakan dan memberi nasehat dan masukan yang bermanfaat untuk kebaikan penulis.
5. Pacarku tersayang Dewi yang selalu memberi semangat dalam menghadapi berbagai masalah sehingga penulis dapat menyelesaikan non skripsi ini.

6. Seluruh dosen dan karyawan di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonsia.
7. Teman-teman kos Enau 3, Sukun 62, Pringgondani 20.
8. Temen-temen Fitness, Delta Fitness, Merapi Gym, Max Gym & Cakra Kembang Sport Center.
9. Semua pihak yang tidak bias penulis sebutkan satu persatu yang juga telah membantu penulis.

Penulis menyadari sepenuhnya, bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan non skripsi ini. Oleh sebab itu penulis mengharapkan segala macam kritik dan saran serta penyempurnaan, sehingga non skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

**SEMINAR KEUANGAN**

**PENGARUH PROSES MERGER TERHADAP KELANGSUNGAN  
PERUSAHAAN**



**DISUSUN OLEH :**

**INDRA GUNAWAN**

**98311434**

**MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA  
YOGYAKARTA**

**2004**

## BAB I PENDAHULUAN

Merger telah menjadi topik populer dalam beberapa tahun terakhir ini. Pada awalnya perbincangan hanya terbatas pada kalangan komunitas pelaku bisnis, namun sekarang masyarakat umum mulai *familiar* dengan terminologi ini. Di Indonesia misalnya, menyaksikan berbagai peristiwa merger seperti merger Bank Mandiri, merger Bank Permata dan lain-lain. Dalam skala internasional juga telah menyaksikan puluhan bahkan ratusan *deal* merger setiap tahunnya, merger antara Daimler-Benz dengan Crysler, Exxon dengan Mobil Oil dan sebagainya.

Aktivitas merger semakin meningkat seiring dengan intensnya perkembangan ekonomi yang semakin mengglobal. Di Indonesia merger menunjukkan skala peningkatan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun, sementara di negara-negara maju seperti Amerika, Kanada, dan Eropa Barat, fenomena merger sudah menjadi pemandangan bisnis yang biasa. Bahkan di Amerika gelombang merger telah dimulai sejak akhir abad 18, dan sekarang memasuki gelombang ke lima.

Dalam konteks keilmuan, merger bisa didekati dari dua perspektif yaitu dari disiplin **Keuangan Perusahaan** (*corporate finance*) dan dari **Manajemen Strategi** (*strategic management*). Dari sisi *Keuangan Perusahaan*, merger adalah salah satu bentuk keputusan investasi jangka panjang (penganggaran modal/capital budgeting) yang harus diinvestigasi dan dianalisis dari segi kelayakan bisnisnya. Sementara itu dari perspektif *Manajemen Strategi*, merger adalah salah satu alternatif strategi pertumbuhan eksternal untuk mencapai tujuan perusahaan. Di lihat dari dua perspektif ini maka tujuan

merger tidak lain adalah untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan jangka panjang yang pada gilirannya dapat meningkatkan nilai perusahaan atau memaksimalkan kemakmuran pemilik perusahaan atau pemegang saham.

Jika strategi ini mampu mewujudkan tujuan normatif tersebut berarti merger akan menjadi *counterproductive*. Dengan kata lain, merger bukan berdampak positif pada peningkatan kemakmuran pemilik perusahaan tetapi kehancuran. Dengan demikian tujuan normatif ini dikorbankan justru oleh keputusan merger itu sendiri. Hal ini sangat mungkin terjadi mengingat masih tingginya angka kegagalan merger, sehingga diperlukan rencana dan langkah-langkah yang strategis dan matang untuk terhindar dari kegagalan ini.

Merger masih sering dipandang sebagai keputusan kontroversial karena memiliki dampak yang sangat dramatis dan kompleks. Banyak pihak yang dirugikan, sekaligus diuntungkan dari peristiwa merger. Dampak yang merugikan bisa di lihat dari sisi karyawan karena kebijakan sering disertai dengan pemutusan hubungan pekerjaan (PHK) yang jumlahnya barangkali fantastik. Contohnya di Indonesia saat terjadinya merger Bank Mandiri, lebih dari 11.000 karyawan harus memilih untuk pensiun dini. Bagaimana dengan pemegang saham? Jika diukur dari sudut pandang moneter (kas), pemegang saham perusahaan yang dimerger seringkali diuntungkan karena harga saham mereka dihargai di atas harga pasar (premium).

Kontroversi lain terlihat dari munculnya berbagai intrik dan skandal dibalik peristiwa merger, berbagai bentuk rekayasa dilakukan melalui merger. Misalnya media ini digunakan untuk menghindari pajak, menggelembungkan nilai aset perusahaan,

mengurus manajemen perusahaan yang di merger atau memperbesar kompensasi para eksekutif sendiri.



## BAB II

### PEMAHAMAN TENTANG MERGER

#### II.1 PENGERTIAN MERGER

Merger berasal dari kata "*mergere*" (latin) yang artinya (1) bergabung bersama, menyatu, berkombinasi (2) menyebabkan hilangnya identitas karena terserap atau tertelan sesuatu. Istilah merger bisa dipakai secara luas untuk menggambarkan penggabungan suatu obyek. Merger bisa diibaratkan seperti menyatunya dua sungai yang berasal dari mata air yang berbeda dan selanjutnya air sungai itu mengalir bersama menuju muara.

Berbagai definisi merger akan dikemukakan untuk memberikan kerangka pemahaman dari perspektif yang luas terhadap terminologi ini.

*Merger adalah penggabungan dua atau lebih perusahaan yang kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum, sementara yang lainnya menghentikan aktivitasnya atau bubar.*

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27 Tahun 1998 tentang Penggabungan, Peleburan, dan Pengambilalihan Perseroan Terbatas menyebut merger sebagai penggabungan. Definisi merger menurut peraturan pemerintah tersebut adalah sebagai berikut :

*Merger adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang telah ada dan selanjutnya perseroan yang menggabungkan diri menjadi hubar.*

Merger adalah salah satu bentuk absorpsi / penyerapan oleh satu perusahaan terhadap perusahaan lain. Jika dua perusahaan A dan perusahaan B melakukan merger, maka hanya akan ada satu perusahaan saja yaitu A atau B. Pada sebagian besar kasus merger, perusahaan yang memiliki ukuran lebih besar yang dipertahankan hidup nama dan status hukumnya, sedangkan perusahaan yang ukurannya kecil atau perusahaan yang dimerger akan menghentikan aktivitas atau dibubarkan sebagai badan hukum.

Pihak yang masih hidup atau yang menerima merger dinamakan *surviving firm* atau pihak yang mengeluarkan saham (*issuing firm*). Sementara itu perusahaan yang berhenti dan bubar setelah terjadinya merger dinamakan *merged firm*. *Surviving firm* dengan sendirinya memiliki ukuran yang semakin besar karena seluruh aset dan kewajiban dari *merged firm* dialihkan ke *surviving firm*. Perusahaan yang dimerger akan menanggalkan status hukumnya sebagai entitas yang terpisah dan setelah merger statusnya berubah menjadi bagian (unit bisnis) di bawah *surviving firm*. Dalam peristiwa merger, perusahaan yang lebih besar dan kuat umumnya akan menjadi *surviving firm*, dan sebaliknya yang ukurannya lebih kecil akan bubar.

Namun demikian, tidak selalu perusahaan yang ukurannya besar yang dipertahankan hidup. Dalam hal terjadi sebaliknya yaitu jika perusahaan yang lebih kecil justru dipertahankan hidup sementara perusahaan yang lebih besar dibubarkan, maka keadaan ini dinamakan *reverse merger* atau merger terbalik.

## **II.2 KLASIFIKASI MERGER**

Dalam proses merger terdapat beberapa bentuk merger yang dilakukan sesuai dengan keadaan yang terjadi yang dimasukkan dalam klasifikasi merger. Klasifikasi merger dapat didasarkan pada beberapa faktor sebagai berikut :

II.2.1 Klasifikasi Merger Berdasarkan Aktivitas Ekonomik

II.2.2 Klasifikasi Merger Berdasarkan Pola Merger

II.2.3 Klasifikasi Merger Berdasarkan Obyek Pajak

Dalam hal ini akan dibahas satu persatu tentang klasifikasi merger berdasarkan faktor-faktor yang telah disebutkan di atas.

### **II.2.1 KLASIFIKASI MERGER BERDASARKAN AKTIVITAS EKONOMIK**

Merger berdasarkan aktivitas ekonomik dapat diklasifikasikan dalam lima tipe :

- a. Merger Horisontal
- b. Merger Vertikal
- c. Merger Konglomerasi
- d. Merger Ekstensi Pasar
- e. Merger Ekstensi Produk

#### **a. Merger Horisontal**

Merger horisontal adalah merger antara dua atau lebih perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Sebelum terjadi merger perusahaan-perusahaan ini bersaing satu sama lain dalam pasar / industri yang sama. Salah satu tujuan merger horisontal adalah mengurangi persaingan atau meningkatkan efisiensi melalui penggabungan

aktivitas produksi, pemasaran dan distribusi, riset dan pengembangan dan fasilitas administrasi. Efek dari merger horisontal adalah semakin terkonsentrasinya struktur pasar pada industri tersebut.

### **b. Merger Vertikal**

Merger vertikal adalah integrasi yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam tahapan-tahapan proses produksi atau operasi. Merger tipe ini dilakukan jika perusahaan yang berada pada industri hulu memasuki industri hilir atau sebaliknya dari industri hilir menuju ke industri hulu. Merger vertikal dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bermaksud untuk mengintegrasikan usahannya terhadap pemasok dan / atau pengguna produk dalam rangka stabilisasi pasokan dan pengguna. Misalnya perusahaan minyak goreng tidak memiliki perkebunan sawit, atau maskapai penerbangan tidak memiliki biro perjalanan untuk penyediaan tiket pesawat. Untuk menjamin bahwa pasokan input berjalan lancar maka perusahaan tersebut merger dengan pemasok. Merger vertikal ini dibagi dalam dua bentuk yaitu *integrasi ke belakang* atau *ke bawah (backward / downward integration)* dan *integrasi ke depan atau ke atas (forward / upward integration)*. Contoh merger vertikal ke belakang adalah antara PT Gudang Garam sebagai perusahaan rokok dan PT Surya Pamenang sebagai perusahaan kertas. PT Gudang Garam melakukan ini dengan tujuan untuk menjaga kontinuitas pasokan kertas, salah satu komponen utama dalam industri rokok, dari PT Surya Pamenang. Contoh merger vertikal ke depan adalah antara PT Semen Gresik dan PT Varia Usaha. PT Varia Usaha adalah perusahaan transportasi yang memiliki armada truk untuk pengangkutan

semen. PT Semen Gresik memerger PT Varia Usaha untuk mengintegrasikan aktivitas produksi dan distribusi dari pabrik ke gudang-gudang Semen Gresik di berbagai kota.

### **c. Merger Konglomerat**

Merger konglomerat adalah merger dua atau lebih perusahaan yang masing-masing bergerak dalam industri yang tidak terkait. Merger konglomerat terjadi apabila sebuah perusahaan berusaha mendiversifikasi bidang bisnisnya dengan memasuki bidang bisnis yang berbeda sama sekali dengan bidang bisnis semula. Apabila merger konglomerat ini dilakukan secara terus menerus oleh perusahaan, maka terbentuklah sebuah konglomerasi.

### **d. Merger Ekstensi Pasar**

Merger ekstensi pasar adalah merger yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan untuk secara bersama-sama memperluas area pasar. Tujuan merger ini terutama untuk memperkuat jaringan pemasaran bagi produk masing-masing perusahaan. Merger ekstensi pasar sering dilakukan oleh perusahaan-perusahaan lintas negara dalam rangka ekspansi dan penetrasi pasar. Strategi ini dilakukan untuk mengakses pasar luar negeri dengan cepat tanpa harus membangun fasilitas produksi dari awal di negara yang akan dimasuki. Merger ekstensi pasar dilakukan untuk mengatasi keterbatasan ekspor karena kurang memberikan fleksibilitas penyediaan produk terhadap konsumen luar negeri. Contoh adalah merger antara dua perusahaan raksasa otomotif Daimler Benz (Jerman) dengan Chrysler (Amerika). Masing-masing perusahaan bersama-sama memperkuat dan memperluas jaringan pasar di dua negara.

#### **e. Merger Ekstensi Produk**

Merger ekstensi produk adalah merger yang dilakukan oleh dua perusahaan untuk memperluas lini produk masing-masing perusahaan. Setelah merger perusahaan akan menawarkan lebih banyak jenis dan lini produk sehingga akan menjangkau konsumen yang lebih luas. Merger perusahaan farmasi Upjohn (Amerika) dengan Pharmacia (Swedia) adalah contoh dari merger tipe ini. Inovasi produk farmasi memerlukan waktu yang lama dan biaya yang besar. Merger antara keduanya diharapkan mampu menggabungkan keunggulan lini produk masing-masing perusahaan. Merger ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan departemen riset dan pengembangan masing-masing untuk mendapatkan sinergi melalui efektivitas riset sehingga lebih produktif dalam inovasi.

### **II.2.2 KLASIFIKASI MERGER BERDASARKAN POLA MERGER**

Pola adalah sistem bisnis yang diimplementasikan oleh sebuah perusahaan dan dalam hal ini pola merger adalah sistem bisnis yang akan diadopsi atau yang akan dijadikan acuan oleh perusahaan hasil merger. Klasifikasi berdasarkan pola merger terbagi dalam dua kategori yaitu **mothership merger** dan **platform merger**.

#### **a. Mothership Merger**

*Mothership Merger* adalah pengadopsian satu pola atau sistem untuk dijadikan pola atau sistem pada perusahaan hasil merger. Biasanya perusahaan yang dipertahankan hidup adalah perusahaan yang dominan dan sistem serta pola bisnis perusahaan yang dominan inilah yang diadopsi. Mothership merger dapat dilihat pada merger Bank

Danamon dengan 9 bank lain. Seluruh sistem perbankan yang dipertahankan atau yang menjadi acuan adalah sistem yang dimiliki Danamon. Meskipun Bank Duta, salah satu peserta merger Bank Danamon, memiliki sistem kartu kredit yang sudah cukup dikenal dan bagus. Kartu kredit Bank Duta tidak lagi dipertahankan atau digunakan. Karena pola merger yang digunakan adalah *mothership merger* maka sistem kartu kredit yang digunakan adalah sistem kartu kredit Bank Danamon.

#### **b. Platform Merger**

Jika dalam *mothership merger* hanya ada satu sistem yang diadopsi, maka dalam Platform Merger, *hardware* dan *software* yang menjadi kekuatan masing-masing perusahaan tetap dipertahankan dan dioptimalkan. Artinya adalah semua sistem atau pola bisnis, sepanjang itu baik akan diadopsi oleh perusahaan hasil merger. Merger Bank Permata, terdiri dari Bank Bali, Bank Universal, Bank Prima Express, Bank Arthamedia dan Bank Patriot mengikuti pola ini. Masing-masing bank peserta merger memiliki keunggulan atau kekuatan, dan semua kekuatan tersebut tetap dipertahankan sehingga tidak ada sistem yang paling dominan diadopsi.

### **II.2.3 KLASIFIKASI MERGER BERDASARKAN OBYEK PAJAK**

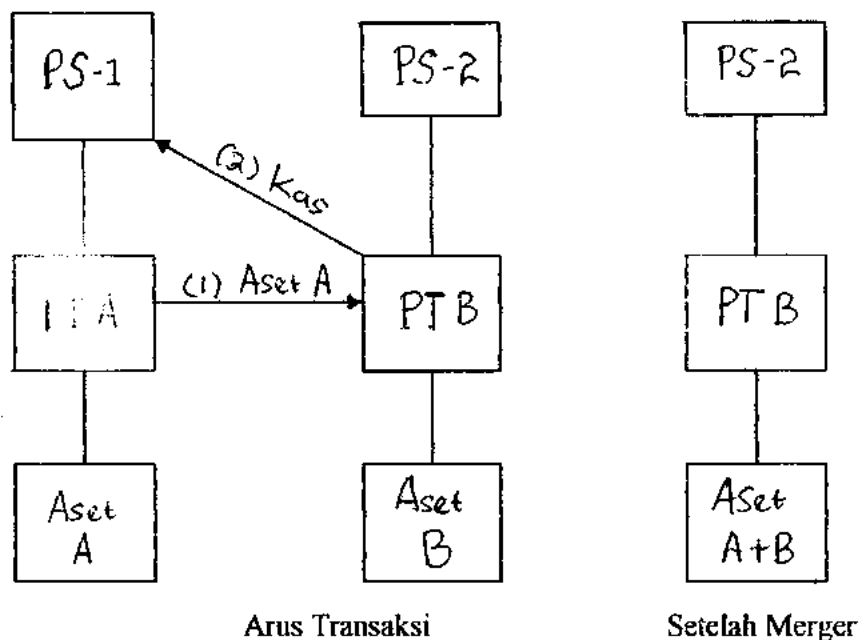
Klasifikasi merger atas dikenakan atau tidaknya pajak didasarkan pada media transaksi yang dipakai. Cara pembayaran yang berbeda dengan kas atau dengan saham akan mengakibatkan ada tidaknya pengenaan pajak atas transaksi tersebut. Jika pembayaran dilakukan dengan kas berarti transaksi tersebut merupakan obyek pajak. Sebaliknya jika transaksi dilakukan dengan 100% saham maka transaksi tersebut tidak

terkena pajak. Terdapat tiga bentuk merger yang terkena pajak dan enam bentuk merger yang tidak terkena pajak.

### a. Merger yang Terkena Pajak

#### a.1. Merger ke Depan (*Forward Merger*)

Merger ke depan merupakan merger yang melibatkan uang kas sebagai media pembayaran sehingga merger tipe ini merupakan transaksi yang terkena pajak. Transaksi ini dijelaskan dalam gambar berikut



#### Keterangan :

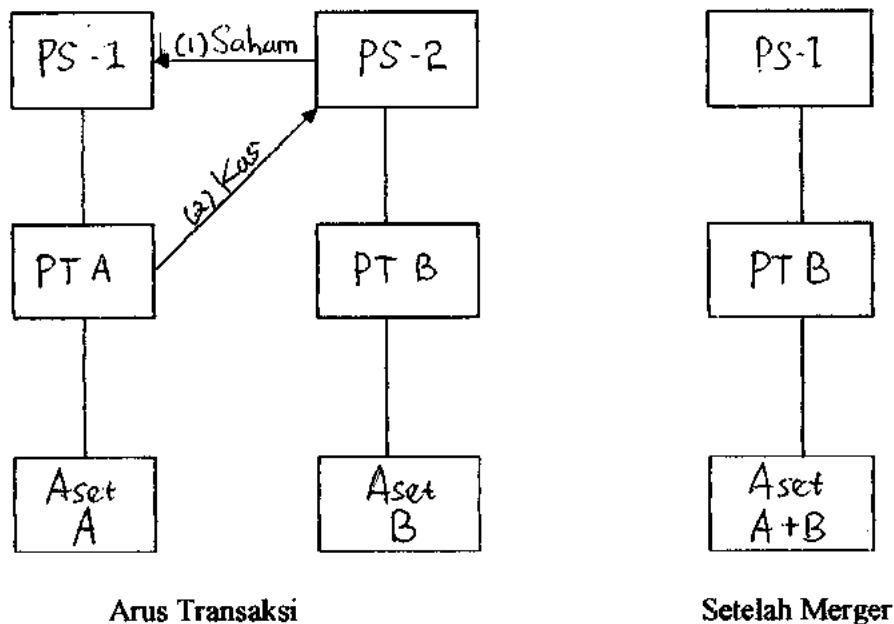
1. Pemegang saham-1 (PS-1) memiliki 100% saham A
2. Pemegang saham-2 (PS-2) memiliki 100% saham B
3. A merger ke B, aset A dialihkan ke B, saham A dihentikan dan A bubar (panah 1)
4. PS-1 menerima kas dari B sebagai pengganti aset yang dialihkannya ke B (panah 2).



Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa Pemegang Saham-1 memiliki 100% saham PT A dan Pemegang Saham-2 memiliki 100% saham PT B. A dimerger ke B, aset A dialihkan ke B yang selanjutnya saham A dihentikan dan A dibubarkan. Atas pengalihan aset dari A ke B tersebut, Pemegang Saham-1 menerima kas dari B. Setelah merger Pemegang Saham-2 tetap memiliki B yang asetnya terdiri atas aset B sendiri ditambah dengan aset A.

### a.2. Merger Berbalikan (*Reverse Merger*)

Merger berbalikan adalah merger dimana pemilik saham hasil merger adalah pemilik saham perusahaan yang dimerger. Dalam merger ini terjadi perubahan kepemilikan perusahaan hasil merger tersebut. Keadaan ini dapat dijelaskan dalam gambar berikut:



Keterangan:

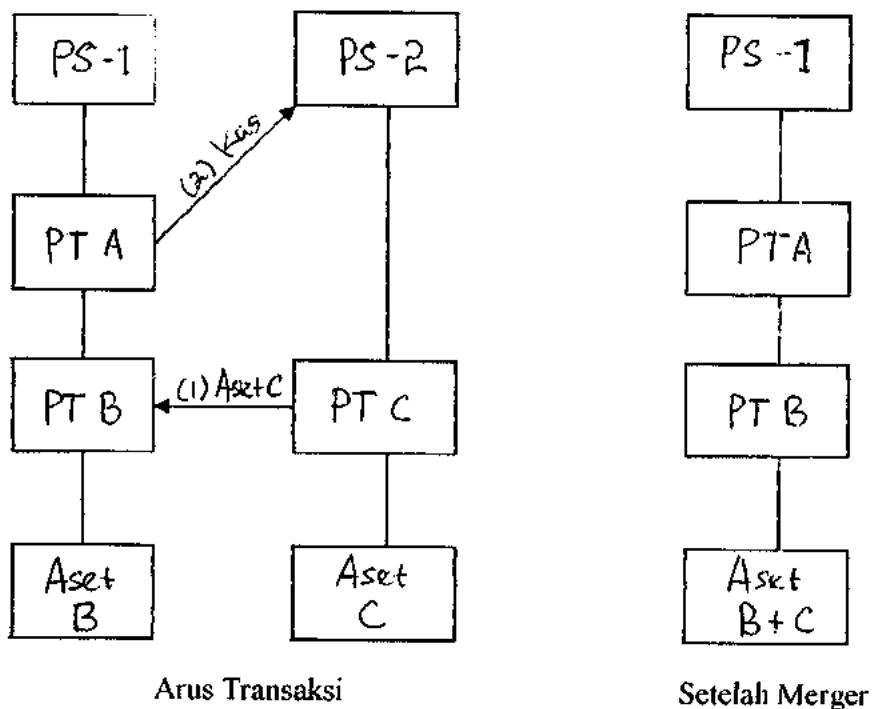
1. PS-1 memiliki 100% saham A
- PS-2 memiliki 100% saham B

2. A dimerger ke B, saham A dihentikan dan A bubar
3. PS-2 mengalihkan sahamnya ke PS-1 (panah 1), dan menerima kas dari A (panah 2)
4. Setelah merger perusahaan yang masih hidup adalah B sedangkan pemiliknya sekarang adalah PS-1.

Dari gambar di atas dapat dijelaskan A dimerger dengan B, saham A dihentikan dan selanjutnya A dibubarkan. Pemegang Saham-2 menyerahkan sahamnya ke Pemegang Saham-1. Atas penyerahan saham tersebut Pemegang Saham-2 menerima kas dari A sebelum dibubarkan. Pemilik B bukan lagi Pemegang Saham-2 tetapi Pemegang Saham-1.

### a.3. Merger Melalui Perusahaan Anak (*Subsidiary Merger*)

Merger melalui anak perusahaan dinamakan juga **Merger Segitiga**, adalah merger yang dilakukan oleh perusahaan induk dengan melibatkan perusahaan anak.



Keterangan:

1. PS-1 memiliki 100% saham A, A memiliki 100% saham B ( B adalah anak perusahaan A )
2. PS-2 memiliki 100% saham C
3. C dimerger ke B, saham C dihentikan dan C bubar
4. Aset C dialihkan ke B (panah 1), atas penyerahan aset tersebut B mengalihkan kas kepada PS-2 (panah 2)
5. Setelah merger A masih tetap memiliki B dan sekarang aset B terdiri atas aset B sendiri ditambah dengan aset C.

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa Pemegang Saham-1 memiliki 100% saham A dan A memiliki 100% saham B. C yang 100% sahamnya dimiliki oleh Pemegang Saham-2, dimerger ke B. Saham C dihentikan dan selanjutnya C bubar. Aset C dialihkan ke B. Atas pengalihan tersebut Pemegang Saham-2 menerima kas dari A (perusahaan induk) dan bukan dari B (perusahaan anak).

#### **a.4. Merger Segitiga Berbalikan (*Triangular Reverse Merger*)**

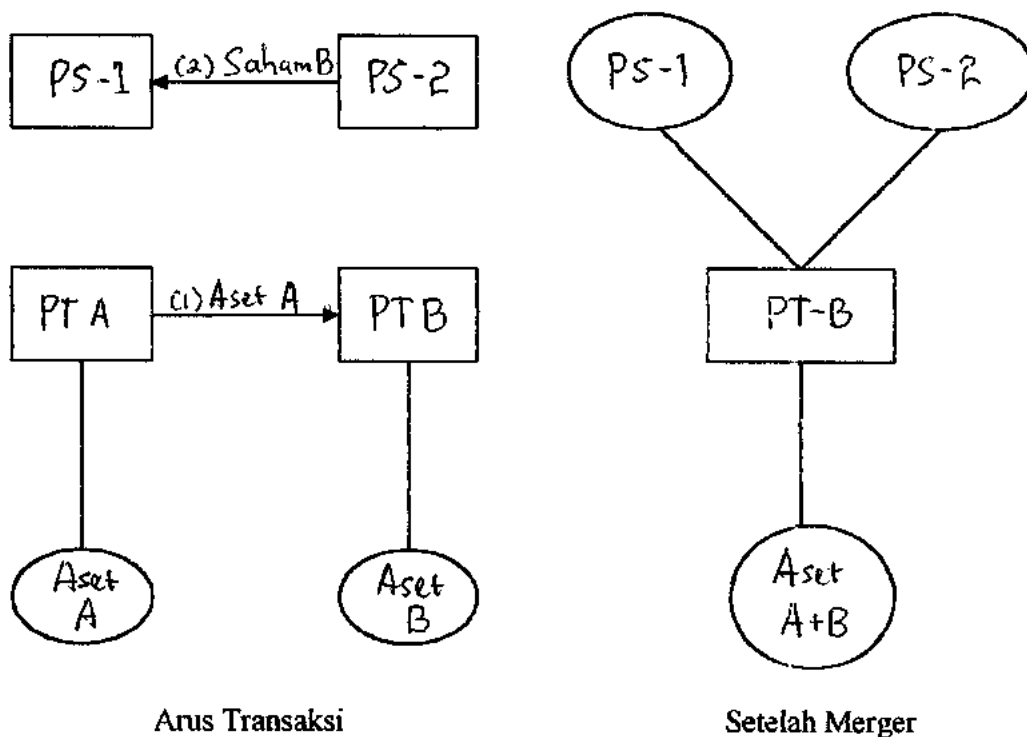
Merger segitiga berbalikan adalah merger yang (1) dilakukan antara perusahaan target dengan perusahaan induk melalui perusahaan anak (2) setelah merger, perusahaan anak dibubarkan dan perusahaan target dipertahankan hidup serta menjadi anak dari perusahaan induk. Pihak-pihak yang terlibat adalah:

- PT Induk (perusahaan induk)
- PT Anak (perusahaan yang 100% sahamnya dimiliki PT Induk)
- PT Target ( perusahaan yang akan merger)

## b. Merger yang Bebas Pajak.

### b.1. Reorganisasi Tipe A / Merger Berdasarkan Statuta (*statutory merger*)

Merger berdasar statute dinamakan juga reorganisasi tipe A, adalah merger yang dilakukan dengan saling mempertukarkan saham. Beberapa karakteristik dari tipe merger ini adalah (1) pengakuisisi bisa menggunakan berbagai jenis saham baik saham biasa, saham preferen atau jenis saham lain, dan (2) pengakuisisi bisa menggunakan kas tetapi tidak lebih dari 50% dari nilai transaksi. Dengan demikian sebagian besar pemegang saham perusahaan yang dimerger masih memiliki perusahaan hasil merger. Mekanisme transaksi ini dapat dilihat pada gambar berikut.

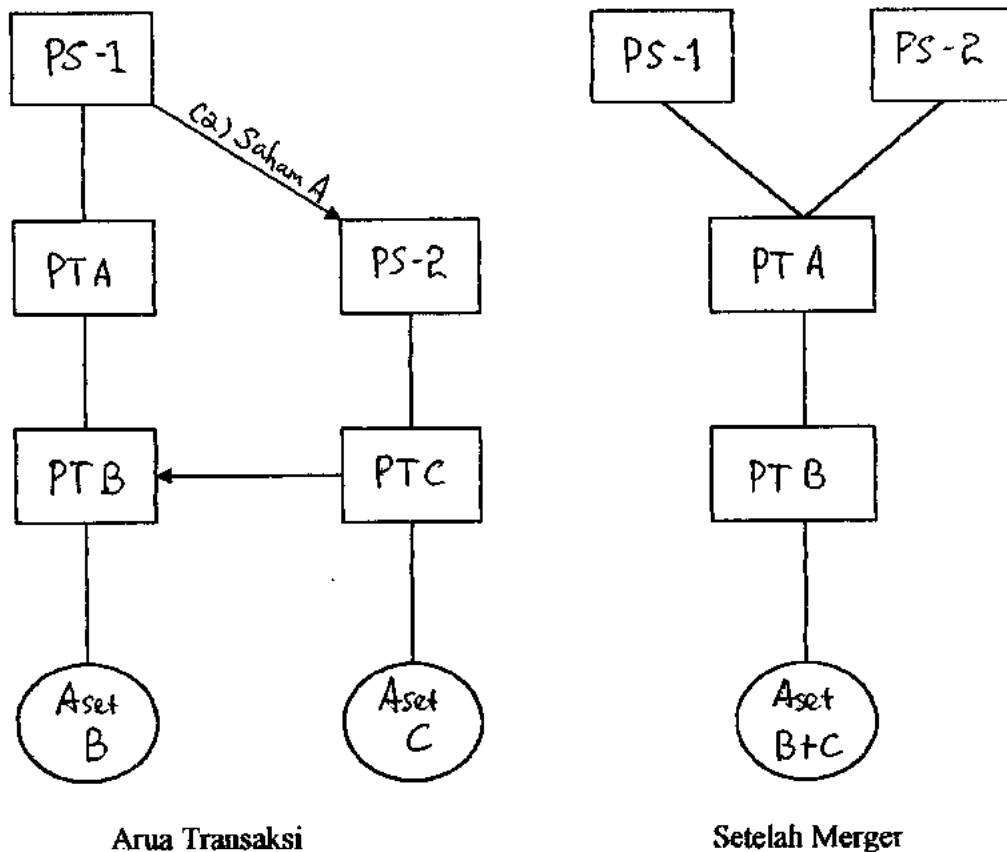


#### Keterangan :

1. PS-1 memiliki 100% saham A, PS-2 memiliki 100% B
2. A dimerger ke B, Saham A dihentikan dan A bubar
3. A mengalihkan aset ke B (panah 1)
4. PS-2 mengalihkan sebagian kepemilikan saham B ke PS-1 (panah 2)
5. Setelah merger PS-1 dan PS-2 bersama-sama memiliki saham di B.

## b.2. Reorganisasi Hybrid Tipe A (*hybrid triangular merger*)

Reorganisasi hybrid tipe A dinamakan juga merger segitiga ke depan (*forward triangular merger*). Tipe merger bebas pajak ini terjadi apabila pengakuisisi melakukan penggabungan perusahaan target melalui perusahaan anak. Aset perusahaan yang dimerger dialihkan ke perusahaan anak, selanjutnya pemegang saham perusahaan target menerima pengalihan saham perusahaan induk, bukan saham perusahaan anak. Pengakuisisi disini sebenarnya adalah perusahaan induk, sedangkan perusahaan anak hanya merupakan media untuk melakukan merger. Transaksi dapat dilihat pada gambar berikut.



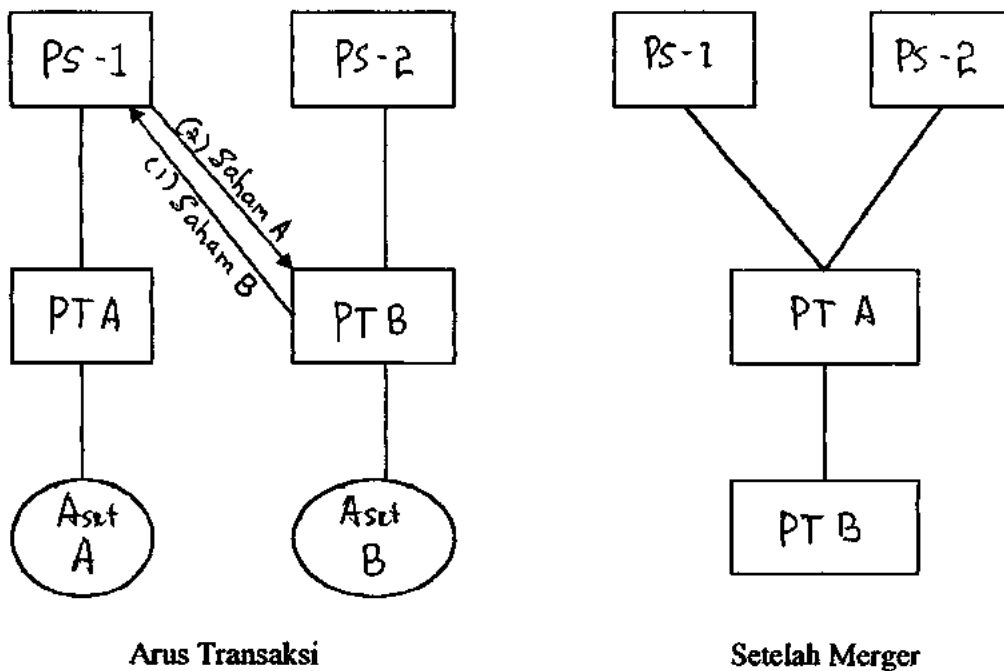
Keterangan :

1. PS-1 memiliki 100% saham A, A memiliki 100% saham B
2. PS-2 memiliki 100% C

3. C merger ke B, saham C dihentikan dan C bubar
4. Aset C dialihkan ke B (panah 1) dan PS-1 mengalihkan saham A ke PS-2 (panah 2)
5. PS-1 dan PS-2 bersama-sama memiliki A

### b.3. Reorganisasi Tipe B

Reorganisasi tipe B dinamakan juga “akuisisi saham untuk saham berhak suara”. Pengakuisisi hanya boleh menggunakan saham biasa berhak suara untuk membeli / mengambalalih saham biasa perusahaan target. Penggunaan kas maksimum adalah sebesar 20% dari nilai transaksi atau paling sedikit mengambil alih 80% saham biasa perusahaan target. Sebagaimana ditunjukkan pada gambar tipe merger ini dilakukan dengan penyerahan saham A oleh Pemegang Saham-1, dan sebagai gantinya Pemegang Saham-1 memperoleh saham B. Setelah transaksi perusahaan target (B) menjadi perusahaan anak dari A.

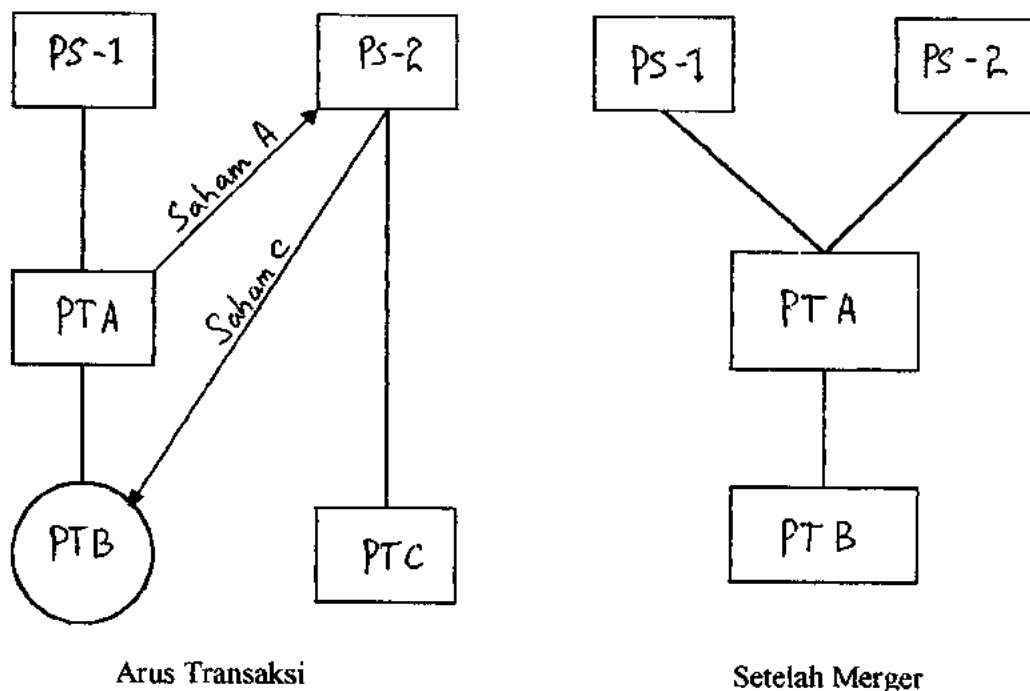


Keterangan :

1. PS-1 memiliki 100% saham A
2. PS-2 memiliki 100% saham B
3. PS-1 mengalihkan saham A ke B
4. Atas pengalihan tersebut PS-1 menerima saham B
5. Setelah merger PS-1 dan PS-2 bersama-sama memiliki A

#### b.4. Reorganisasi Tipe B Segitiga

Variasi lain dari reorganisasi tipe B adalah merger melalui perusahaan anak dan dinamakan pula merger segitiga bebas pajak. Pemilik perusahaan target menyerahkan sahamnya kepada perusahaan anak yang akan menerima penggabungan. Atas penyerahan saham tersebut, pemegang saham target menerima saham perusahaan induk, bukan saham perusahaan anak. Transaksi ini dapat dilihat pada gambar dimana Pemegang Saham-1 memiliki A dan A memiliki 100% B. Artinya A adalah perusahaan induk dan B adalah perusahaan anak. Transaksi ini terjadi ketika Pemegang Saham-2 (pemilik saham perusahaan target) menyerahkan saham C ke B (perusahaan anak) dan sebagai gantinya Pemegang Saham-2 menerima saham A (saham perusahaan induk).

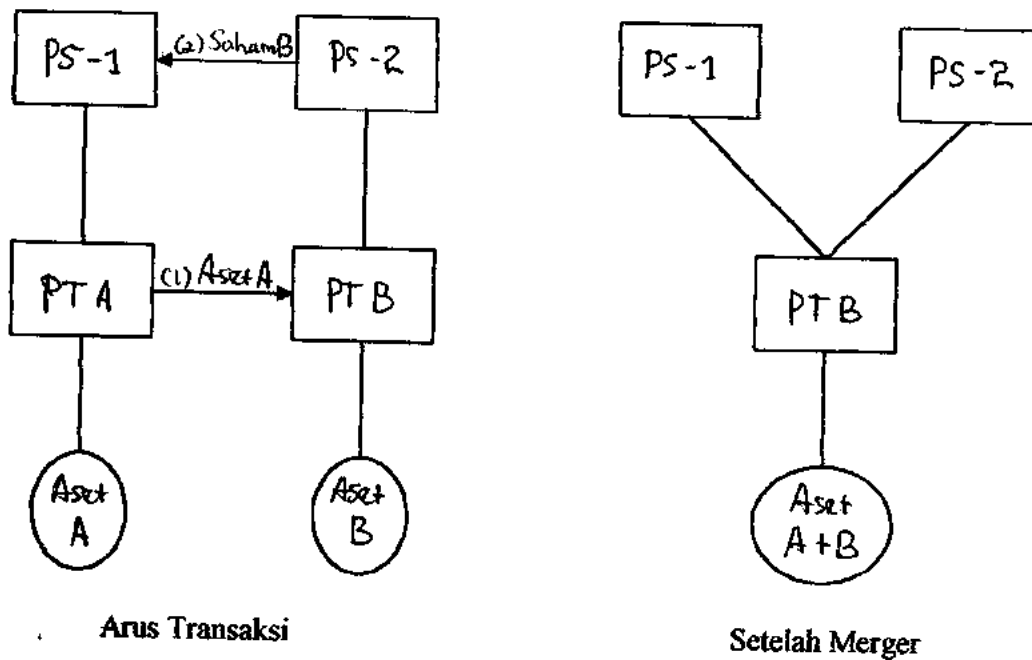


Keterangan :

1. PS-1 memiliki 100% saham A, A memiliki 100% saham B
2. PS-2 memiliki 100% saham B
3. PS-2 mengalihkan saham C ke B
4. Atas pengalihan tersebut PS-2 menerima saham A
5. Setelah merger PS-1 dan PS-2 bersama-sama memiliki A

#### b.5. Reorganisasi Tipe C

Reorganisasi tipe C dinamakan juga akuisisi properti untuk saham berhak suara. Pengakuisisi harus mengambil alih minimal 80% dari nilai pasar wajar aset perusahaan target dengan menggunakan saham berhak suara pengakuisisi. Dengan kata lain pengakuisisi harus membayar paling sedikit 80% dari nilai transaksi dengan menggunakan saham, sedangkan sisa pembayaran tersebut bisa menggunakan kas. Reorganisasi tipe C ini dijelaskan pada gambar dimana A merger dengan B melalui pengalihan aset A ke B. Atas pengalihan tersebut Pemegang Saham-2 menyerahkan sebagian saham B ke Pemegang Saham-1.



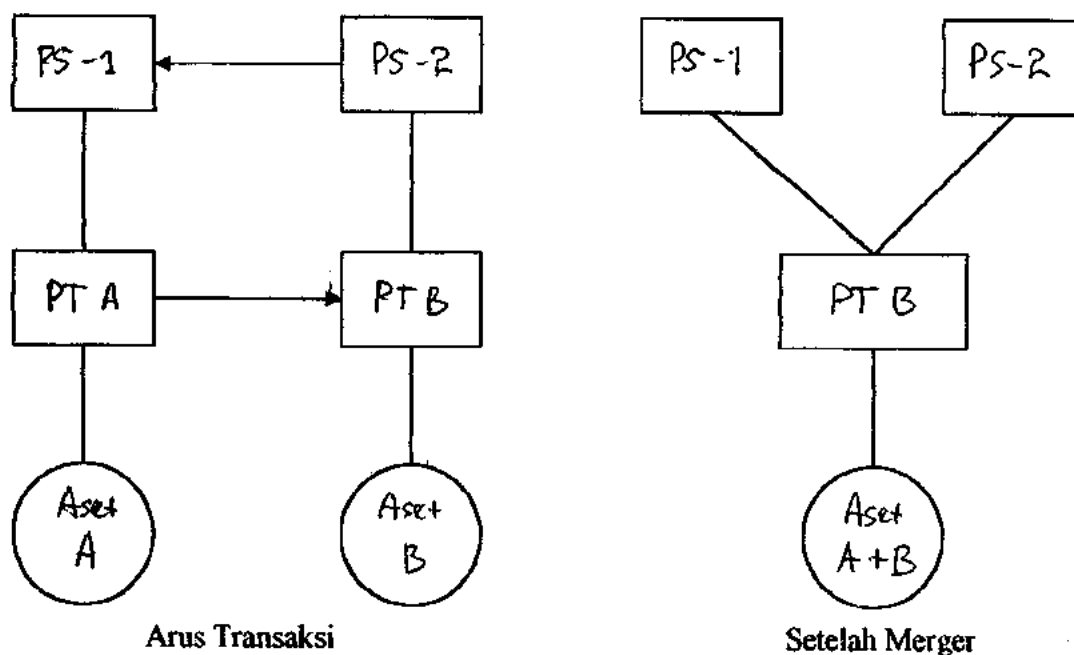


Keterangan :

1. PS-1 memiliki 100% saham A
2. PS-2 memiliki 100% saham B
3. A merger dengan B, A mengalihkan aset ke B dan A bubar
4. PS-2 mengalihkan sebagian saham B ke PS-1
5. Setelah merger PS-1 dan Ps-2 bersama-sama memiliki B

#### b.6. Reorganisasi Tipe D

Reorganisasi tipe D adalah bentuk khusus dari merger dimana perusahaan yang ukurannya lebih kecil justru dipertahankan hidup, sedangkan perusahaan yang ukurannya lebih besar dibubarkan. Persamaannya dengan reorganisasi tipe C, kedua tipe ini sama-sama merupakan bentuk akuisisi aset dengan menyerahkan saham berhak suara sebagai pengantinya. Merger tipe ini menghendaki pengalihan lebih dari 50% saham pengakuisisi kepada pemegang saham target.



Keterangan :

1. A memiliki Total Aktiva yang lebih besar dari Total Aktiva B
2. PS-1 memiliki 100% saham A
3. PS-2 memiliki 100% saham B

4. A merger dengan B, A mengalihkan aset ke B dan A bubar
5. PS-2 mengalihkan sebagian saham B ke PS-1

## **II.2.4 KLASIFIKASI MERGER BERDASARKAN PERLAKUAN AKUNTANSI**

Perlakuan akuntansi artinya bagaimana akuntansi memandang dan mencatat transaksi penggabungan bisnis tersebut apakah penggabungan itu sebagai pembelian atau sebagai penyatuan kepentingan. Klasifikasi berdasarkan perlakuan akuntansi ini dibedakan atas *metode pembelian* dan *metode penyatuan kepentingan*.

### **a. Metode Pembelian**

Jika sebuah penggabungan bisnis melibatkan transaksi pembelian mayoritas saham secara tunai oleh perusahaan yang berakibat beralihnya pengendalian, maka transaksi ini diperlukan sebagai pembelian dan metode akuntansi yang digunakan adalah metode pembelian (*purchase method*). Metode pembelian mencatat aset dan kewajiban berdasarkan nilai pasar (*market value*) atau nilai wajar (*fair value*)

### **b. Metode Penyatuan**

Penggabungan usaha diperlukan sebagai penyatuan kepentingan jika pemegang saham perusahaan yang bergabung tetap melanjutkan kepemilikannya terhadap perusahaan hasil penggabungan. Karakteristik dari tipe penyatuan kepentingan ini adalah (1) tidak ada proses jual beli antara satu pihak dengan pihak lainnya (2) tidak ada pihak yang dianggap sebagai pengambil alih atau yang diambil alih dan (3) tidak ada pihak yang dominan yang timbul dari penggabungan tersebut.

### IL3 MOTIF DILAKUKAN MERGER

Yang dimaksud dengan motif disini adalah alasan yang melatarbelakangi mengapa sebuah perusahaan melakukan merger. Biasanya perusahaan memiliki beragam motif (*multiple motive*), bukan sekedar satu motif. Pada prinsipnya terdapat dua motif yang mendorong sebuah perusahaan melakukan merger yaitu *motif ekonomi* dan *motif non-ekonomi*. Motif ekonomi berkaitan dengan esensi tujuan perusahaan yaitu meningkatkan nilai perusahaan atau memaksimal kemakmuran pemegang saham. Termasuk motif ekonomi adalah motif untuk mencapai sinergi dan motif untuk mencapai posisi strategis. Motif strategis dimaksudkan untuk membangun keunggulan kompetitif jangka panjang perusahaan yang pada akhirnya bermuara pada peningkatan nilai perusahaan atau peningkatan kemakmuran pemegang saham. Di sisi lain, motif non ekonomi adalah motif yang bukan didasarkan pada esensi tujuan perusahaan tersebut, tetapi didasarkan pada keinginan subyektif atau ambisi pribadi pemilik atau manajemen perusahaan.

Secara garis besar motif merger adalah sebagai berikut :

- Motif ekonomi
- Motif strategis
- Motif politis
- Motif sinergi
- Motif diversifikasi
- Motif non-ekonomi

### **A. Motif Ekonomi**

Merger memiliki motif ekonomi yang tujuan jangka panjangnya adalah untuk mencapai peningkatan nilai tersebut. Oleh karena itu seluruh aktivitas dan pengambilan keputusan harus diarahkan untuk mencapai tujuan ini. Perusahaan harus melakukan implementasi program melalui langkah-langkah kongkrit misalnya melalui efisiensi produksi, peningkatan penjualan, pemberdayaan dan peningkatan produktivitas sumber daya manusia. Di samping itu motif ekonomi merger yang lain meliputi :

- Mengurangi waktu, biaya dan resiko kegagalan memasuki pasar baru
- Mengakses reputasi teknologi, produk dan merk dagang
- Memperoleh individu-individu sumber daya manusia yang profesional
- Membangun kekuatan pasar
- Memperluas pangsa pasar
- Mengurangi persaingan
- Mempercepat pertumbuhan.

### **B. Motif Strategis**

Motif strategis juga termasuk motif ekonomi ketika aktivitas merger diarahkan untuk mencapai posisi strategis perusahaan agar memberikan keunggulan kompetitif dalam industri. Merger juga memiliki motif strategi jika dilakukan untuk mengendalikan perusahaan lain. Pengendalian ini juga bisa dilakukan oleh sebuah perusahaan dengan mengakuisisi *supplier* untuk menjamin suplai input. Merger PT Indofood atas PT Bogasari dimaksudkan untuk mengendalikan pasokan bahan baku tepung sebagai bahan baku mie instant. Untuk mendapatkan posisi strategi dalam industri, perusahaan harus

mendapatkan salah satu keunggulan melalui strategi kepemimpinan pasar (market leadership), kepemimpinan biaya (cost leadership) dan fokus. Apabila perusahaan menginginkan sebagai pemimpin pasar, perusahaan dapat melakukan merger dengan perusahaan lain yang berada pada industri yang sama sehingga pangsa pasar yang dimiliki semakin besar.

### **C. Motif Politis**

Motif politis sering kali dilakukan pemerintah untuk memaksa perusahaan baik BUMN atau swasta melakukan merger. Muatan politis ini diambil untuk kepentingan masyarakat umum atau ekonomi secara makro. Alasan pemerintah untuk mem merger bank-bank yang berada dibawah Badan Penyelamatan Perbankan Nasional (BPPN) adalah untuk menghindari likuidasi dan merupakan langkah politis untuk menyelamatkan perbankan nasional. Melalui merger diharap bank-bank tersebut mampu beroperasi secara maksimal karena akan memiliki struktur nasional untuk permodalan yang kuat yang selanjutnya bisa meningkatkan kinerja bank.

### **D. Motif Sinergi**

Sinergi berasal dari kata *synergos* yang artinya bekerja bersama. Sinergi dihasilkan melalui kombinasi aktivitas secara simultan dari dua kekuatan atau lebih elemen-elemen perusahaan yang bergabung sedemikian rupa sehingga gabungan aktivitas tersebut menghasilkan efek yang lebih besar dibandingkan dengan penjumlahan aktivitas-aktivitas perusahaan jika mereka bekerja sendiri-sendiri. Salah satu motivasi perusahaan melakukan merger adalah untuk menciptakan sinergi, dimana manfaat ekstra atau sinergi

ini tidak bisa diperoleh seandainya perusahaan-perusahaan tersebut bekerja secara terpisah. Konsep inilah yang disebut dengan sinergi, sebuah terminologi yang biasa dipakai untuk menerangkan manfaat unik yang dihasilkan dari merger.

Mark L. Sirower dalam bukunya *Synergy Trap* menggaris bawahi adanya bahaya memahami sinergi dengan model matematika. Bila sinergi tidak memiliki definisi dan ukuran yang bisa dikuantifikasi secara akurat, maka jargon sinergi ini akan merupakan jebakan yang hanya akan memberikan hasil yang kontra produktif pasca merger.

#### **E. Motif Diversifikasi**

Diversifikasi adalah strategi pemberagaman bisnis yang bisa dilakukan melalui merger dan akuisisi. Diversifikasi dimaksudkan untuk mendukung aktivitas bisnis dan operasi perusahaan untuk mengamankan posisi bersaing. Sebagai contoh PT Astra mendirikan jasa pembiayaan yaitu FIF Finance untuk mendukung penjualan produk Astra secara kredit dan mendirikan Astra CMG yang bergerak dibidang asuransi. Akan tetapi jika perusahaan melakukan diversifikasi yang semakin jauh dari industri semula, maka perusahaan tidak lagi berada pada koridor yang mendukung kompetisi inti. Di samping memberikan manfaat seperti transfer teknologi dan pengalokasian modal, diversifikasi juga membawa kerugian yaitu adanya subsidi silang.

Masih menjadi perdebatan apakah diversifikasi yang sangat jauh akan mampu memberikan manfaat bagi peningkatan kemakmuran pemegang saham. Disamping itu diversifikasi yang semakin jauh dari bisnis inti bisa berakibat melemahnya kontrol perusahaan induk atas perusahaan anak. Diversifikasi dianggap kurang masuk akal dengan alasan-alasan sebagai berikut :

1. Diversifikasi seharusnya dilakukan oleh pemegang saham sendiri bukan oleh perusahaan
2. Diversifikasi menyebabkan perusahaan keluar dari bisnis inti yang bisa berakibat pada penurunan keunggulan kompetitif jangka panjang.
3. Diversifikasi memiliki kecenderungan untuk merentangkan skill manajemen yang belum tentu berhasil mengelola / menjalankan bisnis yang baru tersebut.

#### **F. Motif Non-Ekonomi**

Ada kalanya merger dilakukan bukan berdasarkan pada pertimbangan ekonomi semata, tetapi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti prestis dan ambisi. Motif non-ekonomi ini berasal dari kepentingan personal baik dari manajemen perusahaan maupun dari pemilik perusahaan.

##### **1. Hubris Hypothesis**

Hipotesis ini menyatakan bahwa merger semata-mata didorong oleh motif "ketamakan" dan kepentingan pribadi para eksekutif perusahaan. Alasannya adalah mereka menginginkan ukuran perusahaan yang lebih besar. Ukuran perusahaan bisa diukur dari besarnya aktiva atau kekayaan yang dimiliki, besarnya volume penjualan, pangsa pasar, atau besarnya tingkat keuntungan yang diperoleh. Hipotesis ini juga menerangkan mengapa manajer bersedia membayar premium terhadap perusahaan target. Hal ini disebabkan oleh percaya diri yang berlebihan terhadap prospek perusahaan yang dimerger dan bahwa penilaian mereka terhadap nilai perusahaan target lebih akurat

dibanding penilaian menurut pasar. Sebagai konsekuensinya mereka berani membayar saham-saham perusahaan target dengan harga di atas harga pasar saham.

## **2. Ambisi Pemilik**

Pemilik perusahaan memiliki ambisi membangun “kerajaan bisnis” untuk menguasai berbagai sektor industri. Perusahaan tersebut akan membentuk konglomerasi dibawah kendali perusahaan induk. Jika pemilik perusahaan dominan dalam mengendalikan keputusan perusahaan, akibatnya manajemen dapat dikendalikan untuk memenuhi keinginan pemilik. Di Indonesia banyak terjadi pemilik mayoritas saham perusahaan menduduki presiden direktur dari perusahaan. Jika eksekutif perusahaan tidak terpisah dengan pemilik, maka besar kemungkinan terjadi benturan kepentingan antara tujuan perusahaan dan tujuan pemilik. Apabila hal ini terjadi, mudah bagi eksekutif mengambil kebijakan untuk melakukan merger dalam rangka membangun jaringan konglomerasi bisnis walaupun jauh dari keuntungan yang bersifat ekonomi murni.



### **BAB III**

## **MENGHINDARI KEHANCURAN DARI PROSES MERGER**

Dalam melakukan proses merger ternyata banyak sekali perusahaan yang memerger perusahaan lain mengalami kerugian yang sangat besar, atau istilahnya mati sebelum berkembang. Ini dikarenakan para pemegang saham perusahaan yang memerger terlalu beranggapan bahwa dana yang dikeluarkan dengan jumlah besar untuk proses merger akan kembali apabila seluruh proses merger itu selesai. Anggapan dan ramalan-ramalan dari para analisis yang menilai bahwa nilai investasi besar yang akan didapat dari proses tersebut sangat berbeda dengan setelah terjadinya proses merger.

Agar tidak terjadinya kehancuran dalam proses merger maka perlu ditelusuri secara rinci tentang hal-hal yang mendukung dalam proses merger tersebut. Hal-hal yang perlu dibahas itu meliputi :

#### **A. Sinergi**

Ketika para manajer melakukan proses merger mereka membayar harga pasar yang berlaku serta membayar di muka suatu premium untuk suatu imbalan di masa datang yang terkadang belum pasti. Imbalan atau sinergi itu sendiri merupakan perbaikan dalam kinerja dan perbaikan itu harus jauh lebih besar dari pada yang sudah diharapkan oleh pasar. Jika sinergi ini tidak tercapai, premium akuisisi pun tak lain hanya akan menjadi hadiah belaka dari pemegang saham perusahaan yang memerger kepada pemegang saham perusahaan yang dimerger. Sebelumnya perlu diketahui dulu definisi

dari sinergi itu sendiri. *Sinergi adalah peningkatan kinerja dari gabungan dua perusahaan melebihi kinerja jika dua perusahaan itu bekerja sendiri-sendiri.*

Jika perusahaan yang merger dapat mencapai kinerja yang diharapkan dari perusahaan yang dituju, maka nilai netto sekarang (NPV) dari strategi merger dan akuisisi dengan jelas terkandung dalam formula sebagai berikut:

$$\text{NVP} = \text{SINERGI} - \text{PREMIUM}$$

Dalam istilah manajemen, sinergi adalah bersaing dengan lebih baik dari yang diharapkan orang. Ini artinya meraih keunggulan melebihi dan di atas yang diperlukan perusahaan untuk melangsungkan hidup perusahaan dalam pasar yang kompetitif. Salah satu alasan mengapa sinergi sulit dicapai adalah bahwa perencanaan dan sumber daya yang ada dari perusahaan yang dimerger sungguh-sungguh memiliki nilai. Sinergi memiliki dasar-dasar utama yang mewakili unsur-unsur utama dari suatu strategi merger yang harus berada ditempatnya. Jika salah satu dari keempat dasar ini tidak ada pada saat kesepakatan merger dilakukan, maka sinergi pun akan menjadi perangkap, premium kemungkinan mewakili kerugian total bagi pemegang saham dari perusahaan pemerger.

Dasar-dasar utama dalam sinergi adalah sebagai berikut :

### **1. Visi strategis**

Visi strategis adalah awal dimulainya setiap proses merger. Visi manajemen tentang merger diberitahukan kepada para pemasok, pelanggan, pemberi pinjaman, dan karyawan sebagai suatu kerangka kerja untuk setiap perencanaan, diskusi, pengambilan keputusan dan reaksi terhadap perubahan. Visi itu harus jelas bagi kelompok-kelompok luas yang berkepentingan dan harus bisa diadaptasikan terhadap keadaan-keadaan yang tidak terduga. Visi haruslah merupakan pedoman yang berkelanjutan sampai ke

perencanaan operasi sebenarnya dari proses merger bersangkutan. Jika visi tidak dijabarkan ke dalam tindakan nyata, ia dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang merusak dari pesaing.

## **2. Strategi Kerja**

Berdasarkan kenyataan bahwa kebanyakan proses merger besar melibatkan sedikit sekali perencanaan pra-merger, sebagian besar proses merger tidak memiliki strategi kerja yang sungguh-sungguh pada saat kesepakatan dicapai. Bahkan yang terjadi hanya pernyataan-pernyataan baru seputar visi dengan komentar tentang betapa bagusnya “kecocokan” antara aset perusahaan pemerger dan perusahaan yang dituju. Strategi kerja itu harus menunjukkan bagaimana perusahaan baru tersebut akan lebih kompetitif di sepanjang keseluruhan rantai nilai bisnisnya. Proses merger sering kali merupakan pembelokan perhatian dari bisnis inti dengan harapan bahwa merger yang dilakukan mendatangkan keajaiban bagi perusahaan pemerger. Jika jawaban-jawaban yang diperoleh tidak ada hubungannya dengan pertanyaan tentang kontestabilitas, apa yang menjadi jelas adalah sebuah visi tanpa strategi, yang akan meningkatkan daya saing atau menghasilkan pencapaian kinerja.

## **3. Integrasi Sistem**

Visi dan strategi kerja memang perlu tetapi tidak cukup untuk menjamin kinerja yang didapat dari proses merger. Integrasi sistem terfokus pada rencana integrasi fisik yang harus tetap dijalankan untuk mengimplementasikan strategi (seperti integrasi petugas penjualan, sistem distribusi, sistem informasi dan control, Litbang dan upaya-upaya pemasaran). Problema integrasi sistem adalah komponen dari sisi implementasi

merger dan akuisisi. Integrasi sistem haruslah secara seksama dipertimbangkan sebelum dilakukan merger dan harus mendukung strategi kerja yang dirumuskan dengan jelas.

Manajemen perusahaan harus memutuskan operasi-operasi mana saja yang akan diintegrasikan dan mana yang akan dibiarkan mandiri, sementara perusahaan asal mempertahankan kesadaran akan target-target kinerja yang sebelumnya sudah ada. Perencanaan integrasi sistem harus terletak dalam teras strategi, ini berarti bahwa perencanaan integrasi sistem harus dirancang sebelumnya, dan dengan rincian yang banyak sekali, sebelum perusahaan yang merger mengkalkulasikan harga penawaran untuk perusahaan yang dituju. Kalau tidak begitu, pemerger tidak akan tahu untuk apa ia membayar bahkan lebih buruk lagi, pemerger tidak akan tahu ketika proses merger dan akuisisi itu hanya menghabiskan sumber daya dalam operasi-operasi mandiri.

Perusahaan pemerger harus memahami bahwa setelah proses tersebut bisa muncul lingkungan integrasi yang sangat berbeda. Ada beberapa kemungkinan skenarionya :

- Perusahaan target dimerger sebagai perusahaan mandiri
- Perusahaan target dimerger sebagai perusahaan mandiri tetapi dengan perubahan strategi.
- Perusahaan target dijadikan bagian dari operasi-operasi perusahaan pemerger.
- Perusahaan target dan perusahaan pemerger diintegrasikan secara penuh.
- Perusahaan target mengambil alih bisnis perusahaan pemerger yang ada dan diintegrasikan ke dalam operasi-operasi perusahaan target.

Kadar integrasi yang berbeda-beda dapat menimbulkan masalah yang berbeda-beda pula. Jika integrasi itu kurang dipertimbangkan dengan seksama, maka integrasi tersebut bisa merusak bisnis utama.

#### **4. Kekuasaan dan Budaya**

Untuk hampir selama tiga puluh tahun banyak sekali tulisan, baik yang bersifat akademis maupun populer, yang telah membicarakan masalah potensial dalam bentrokan kekuasaan dan budaya antara organisasi-organisasi yang melakukan merger. Tetapi sebagian besar dari ini semua, menyesalkan bahwa para manajer lebih khawatir tentang sisi keuangan ketimbang sisi yang lunak dari manajemen akuisisi.

Ingatlah bahwa sinergi yang direalisasikan merupakan perbaikan-perbaikan aktual dalam kinerja gabungan melebihi apa yang sudah dicapai kedua perusahaan masing-masing secara sendiri-sendiri.

#### **B. Tingkat Diskonto**

Para manajer dianjurkan untuk mempertimbangkan tingkat diskonto atau biaya modal sebagai fakta yang kekal dalam hidup. Para investor meminta suatu harga untuk membiayai proyek-proyek yang mengandung resiko. Para manajer dapat mengambil harga ini atau menolaknya. Biasanya mustahil bagi para manajer untuk menekan biaya modal dengan akuisisi. Memang sederhana untuk secara menggiurkan dan membahayakan membenarkan suatu premium yang lebih tinggi dengan mengadakan perubahan-perubahan kecil dalam tingkat diskontonya. Agar tidak terjadinya kerugian yang besar dalam proses merger diperlukan perhitungan yang matang tentang tingkat diskonto tersebut.

### C. Cash Flows

Permasalahan yang perlu diperhatikan oleh para manajer adalah perbaikan dalam *cash flows* ( arus kas) yang harus melebihi yang diharapkan. Perbaikan ini termasuk apa yang dijelaskan sebagai bersaing dengan lebih baik, apakah dengan terus menerus membatasi kemampuan kompetitor untuk merebut pasar atau dengan memilih kemampuan untuk merebut pasar kompetitor tanpa sang kompetitor mampu merespons. Hadiah dari perebutan pasar ini disebut *free cash flows* ( arus kas yang bebas), dana-dana yang tersedia bagi para pemasok modal setelah seluruh investasi yang dibutuhkan dalam bisnis perusahaan dilakukan.

Dari sudut pandang perencanaan dan kajian bisnis, *free cash flow* adalah *operating cash flows* setelah dipotong pajak minus investasi tambahan dalam modal kerja dan *net fixed asset* (asset tetap netto) yang diperlukan untuk mendanai rencana-rencana usaha di masa datang. Kinerja yang dicapai dari suatu strategi akuisisi pada akhirnya harus merupakan hasil dari pengendalian para manajer atas penggerak nilai. Premium merger serta akuisisi adalah investasi tambahan dalam bisnis yang tidak perlu dilakukan oleh bisnis-bisnis yang mandiri, kecuali dapat diidentifikasi adanya perubahan-perubahan yang spesifik dalam penggerak nilai, premium tidak mungkin dibenarkan.

Dan akhirnya dapat disimpulkan dari beberapa pembahasan tentang hal-hal yang yang mempengaruhi proses merger adalah :

1. Sinergi > Premium merupakan suatu proses merger yang berhasil, dimana jumlah dolar dari sinergi positif (setelah didiskonto) melebihi premium yang dibayarkan untuk membeli perusahaan yang dituju. Bila sinergi positif melebihi premium ini, nilai pun akan tercipta bagi pemegang saham perusahaan pemerger, dan hal ini

akan tercermin dalam peningkatan ukuran-ukuran kinerja yang didasarkan pada akunting.

2.  $0 < \text{Sinergi} < \text{Premium}$  hasil ini merupakan hasil yang paling sering dicapai dalam merger. Hal ini mungkin tidak perlu dianggap sebagai hasil gabungan yang tidak sukses di tinjau dari sisi tingkat cash flow perusahaan, karena sinergi positifnya memang ada. Mustahil untuk dicapai perbaikan-perbaikan melebihi apa yang sudah diharapkan dalam beberapa langkah kinerja perusahaan. Jadi dari sisi pemegang saham perusahaan pemerger, para manajer membayar terlalu besar untuk proses yang mereka lakukan, dan arena itu kekayaan para pemegang saham ini mengalami pengurangan.
3.  $\text{Sinergi} < 0$ , hasil ini merupakan penghancuran nilai, dimana langkah-langkah kinerja perusahaan yang dilakukan dalam perusahaan gabungan jelas-jelas merosot. Akibatnya adalah kehilangan total atas premium yang dibayarkan untuk proses merger yang ditempuh (misalnya pengalihan kekayaan kepada para pemegang saham perusahaan yang dituju), selain kehilangan uang untuk pengeluaran biaya eksploitasi sebagai akibat penggabungan perusahaan.

## BAB IV

### KESIMPULAN

Secara umum merger dilihat sebagai suatu cara yang menguntungkan dalam memperluas perusahaan, yaitu dengan menggabungkan perusahaan sendiri dengan perusahaan yang menjadi target. Sehingga kelihatannya dapat memperluas kekayaan dan usaha perusahaan yang memerger. Tetapi kenyataan di lapangan, banyak sekali perusahaan yang melakukan merger terutama perusahaan yang memerger mengalami kerugian di saat pengumuman merger dan pasca merger. Ini dikarenakan anggapan yang ada pada perusahaan pemerger terhadap investasi serta keuntungan dari proses merger terlalu tinggi, sehingga mereka tidak memperhatikan aspek-aspek lain seperti sinergi dan premium serta resiko dari proses merger. Keputusan yang tergesa-gesa yang dilakukan perusahaan biasanya menjadi alasan mengapa perusahaan itu merugi. Untuk itu sebelum melakukan proses merger sebaiknya perusahaan melakukan peninjauan terlebih dahulu terhadap perusahaan-perusahaan yang akan dimerger, memperhitungkan premium dari proses merger dan akuisisi apabila proses tersebut gagal, juga melakukan perbaikan kinerja perusahaan sendiri maupun perusahaan yang dimerger agar tidak terjadi benturan-benturan besar dalam mengelola perusahaan pasca merger.

Akhirnya inti dari proses ini adalah perlunya kematangan pemikiran dalam mengambil keputusan serta membentuk kerangka kerja baik dari segi keuangan maupun organisasional perusahaan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi dari proses merger itu sendiri agar perusahaan yang memerger dapat berjalan mulus serta mendapat keuntungan dimasa akan datang.



## DAFTAR PUSTAKA

- Sirower, L. Mark, *The Synergy Trap : Bagaimana mencegah Kehancuran Dalam Proses Merger dan Akuisisi*. Penerbit Gramedia, Jakarta 1998.**
- Abdul Moin, SE.MM. *Merger, Akuisisi dan Divestasi*, Penerbit Ekonosia, Yogyakarta.**
- Sudarman, S. *The Esserce of Merger & Akuisisi*, Penerbit Andi Yogyakarta**
- Gunawan Widjaja, *Merger Dalam Perspektif Monopoli*, Penerbit Rajawali**
- Michael, A. Hit, *Merger dan Akuisisi : Panduan Dalam Meraih Laba Bagi Pemegang Saham*, Penerbit Murai Kencana Jakarta.**



**MANAJEMEN KAPITA SELEKTA**

**PENGARUH STRATEGIC INTENT PADA PERUSAHAAN  
DALAM MENCAPAI KEPEMIMPINAN GLOBAL**



**DISUSUN OLEH :**

**NAMA : INDRA GUNAWAN**  
**NO.MHS : 98311434**  
**JURUSAN : MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI**  
**UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**  
**YOGYAKARTA**

**2004**

Dewasa ini, para manajer berbagai perusahaan berupaya keras agar bisa sejalan (*match*) dengan keunggulan-keunggulan bersaing para pesaing global yang terus berkembang. Manajer-manajer tersebut mengembangkan manufaktur ke tingkat internasional dalam upaya mencari biaya-biaya tenaga kerja yang murah, merasionalisasi jalur-jalur produk (*product lines*) untuk meraih skala ekonomi global (*global scale of economies*) membangun siklus kualitas dan produksi dengan sistem *just-in time (JIT)*, serta yang terakhir mengadopsi praktek-praktek sumber daya manusia yang dikembangkan Jepang. Ketika kemampuan atau daya saing (*competitiveness*) masih merupakan suatu yang jauh untuk diraih, manajer-manajer tersebut membentuk aliansi-aliansi strategi kerap kali dengan perusahaan-perusahaan yang kecewa terhadap keseimbangan persaingan yang tengah terjadi.

Terlalu banyak menciptakan kembali keunggulan-keunggulan biaya dan keunggulan kualitas yang terlebih dahulu sudah dinikmati oleh para pesaing-pesaing global lain. Tiruan tersebut merupakan bentuk riil dari upaya menghadapi tekanan para pesaing global lain, namun sebenarnya upaya tiruan pesaing tersebut sama sekali tidak akan mengarah kepada revitalisasi bersaing (*competitive revitalization*) yang jauh lebih fundamental untuk diperhatikan. Strategi-strategi yang berdasarkan pada tiruan-tiruan terhadap kelebihan pesaing merupakan hal-hal yang terlalu transparan untuk cepat dibaca oleh para pesaing lain yang sesungguhnya sudah menguasai hal-hal lain seperti itu.

Jadi tidak heran kalau banyak eksekutif perusahaan terperangkap dalam permainan "kejar-kejaran pesaing" yang tampaknya tidak ada akhir, eksekutif-eksekutif itu tampaknya terkejut karena prestasi-prestasi baru yang spektakuler yang dilakukan para pesaing global yang sukses tersebut. Bagi para eksekutif tersebut dan perusahaan-

perusahaan yang mereka tangani, mendapatkan kembali kemampuan atau daya saing berarti memikirkan kembali konsep-konsep dasar strategi yang mereka aplikasikan. Ketika "strategi" yang sudah lama diterapkan berbunga, kemampuan atau daya saing perusahaan-perusahaan barat melemah.

Kami yakin bahwa aplikasi konsep-konsep seperti *generic fit* (antara sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan yang bisa diambil), konsep *generic strategies* (biaya rendah vs diferensiasi vs fokus perusahaan), dan konsep *strategy hierarchy*, hirarki strategi (berbagai sasaran yang hendak dicapai, strategi-strategi dan taktik-taktik yang dapat dilakukan) sering kali menyatu dalam proses kemerosotan persaingan perusahaan. Para pesaing global baru memandang strategi perusahaan dari suatu perspektif yang secara fundamental sangat berbeda dari cara pandang yang mendasari pemikiran manajemen Barat.

Sejumlah kecil perusahaan Barat telah memiliki *track record* yang amat menarik dalam mengantisipasi berbagai gerakan yang dilakukan para pesaing global. Mengapa bisa begitu? Penjelasan terhadap pertanyaan tersebut harus dimulai dari cara bagaimana sebagian besar perusahaan mengambil pendekatan tertentu dalam menganalisis secara kritis pesaing yang dihadapi. Dalam hal ini, analisis tradisional terhadap pesaing mirip seperti hasil foto (*snapshot*) mobil yang sedang bergerak. Dengan sendirinya hasil foto tersebut memberikan informasi yang sangat terbatas tentang kecepatan arah gerak mobil tersebut, tidak dapat menjelaskan apakah sopir tersebut keluar untuk menikmati hari Minggu yang tenang atau hendak melakukan pemanasan sebelum berlaga dalam persaingan balap Grand Prix. Namun demikian banyak manajer yang mempelajari lewat berbagai pengalaman yang sangat pahit bahwa sokongan awal sumber daya suatu usaha

(apakah berjumlah banyak atau terbatas) sama sekali tidak dapat menjadi sarana prediksi yang dapat diandalkan untuk meraih kesuksesan global masa depan.

Mari berkilas balik sebentar. Pada tahun 1970, sangat sedikit jumlah perusahaan Jepang yang mempunyai dasar sumber daya, volume manufaktur atau kecakapan teknik yang sudah dimiliki oleh para pemimpin industri Eropa dan Amerika. Saat itu, perusahaan Komatsu Jepang 35% jauh lebih rendah dari Caterpillar (diukur berdasarkan volume penjualan). Komatsu saat itu jarang sekali direpresentasikan diluar Jepang, dan dia hanya bergantung pada satu jalur produk semata, bulldozer-buldozer berukuran kecil-bagi sebagian besar perusahaan tersebut. Waktu itu perusahaan Honda jauh lebih kecil dibandingkan dengan American Motor dan saat itu Honda belum mengeskpor mobil ke Amerika Serikat. Langkah-langkah awal perusahaan Canon berbisnis reprografis sangat amat kecil dibanding dengan perusahaan Xerox yang memiliki sumber daya keuangan \$4 miliar.

Andai kata para manajer Barat telah mengembangkan analisis pesaing yang mereka lakukan dengan mencakup didalamnya perusahaan-perusahaan yang baru saja disebut diatas, maka analisis mereka mampu menyingkapkan fakta betapa dramatisnya perbedaan sumber daya diantara perusahaan-perusahaan tersebut. Namun demikian menjelang tahun 1985, perusahaan Komatsu merupakan perusahaan yang memiliki sumber daya keuangan sebesar \$2,8 miliar Amerika dengan ruang lingkup produk yang mencakup sarana-sarana gerak di darat, robot-robot industri dan semi konduktor. Perusahaan Honda waktu itu telah mampu memproduksi mobil dengan volume yang hamper sama banyak yang dicapai perusahaan Chrysler pada tahun 1987.

Perusahaan Canon telah mampu sejalan dengan besarnya pangsa pasar global (*market share*) perusahaan Xerox. Pelajaran penting yang perlu dicatat dari cerita diatas adalah: menganalisis secara seksama keunggulan-keunggulan taktis yang ada yang dimiliki pesaing-pesaing yang dikenal tidak membantu untuk memahami resolusi, stamina dan kemampuan atau daya cipta para pesaing yang potensial. Sun-tzu, seorang ahli strategi asal Cina, 3000 tahun lalu menyatakan bahwa, “semua orang dapat melihat taktik yang saya gunakan dalam menaklukkan lawan, namun tidak seorang pun mengetahui strategi apa yang bisa digunakan untuk meraih kemenangan besar”.

Perusahaan-perusahaan yang telah bangkit, meraih kepemimpinan global (*global leadership*) selama 20 tahun terakhir mewakili kepemimpinannya dengan ambisi-ambisi yang melampaui kapasitas sumber daya dan kemampuan yang dimiliki. Namun demikian, pada saat yang sama mereka berani membangun suatu obsesi yang mampu memenangkan pada setiap lini dan mempertahankan obsesi tersebut selama 10 sampai 20 tahun demi meraih kepemimpinan global (*global leadership*). Kami memahami obsesi ini sebagai “*strategic intent*”.

Pada saat yang sama, *strategic intent* jauh lebih dari sekedar suatu ambisi lepas. (Banyak perusahaan mempunyai *strategic intent* ambisius tapi makin merumuskan sarana-sarana yang tidak mendalam). Konsep tersebut (*strategic intent*) juga mencakup didalamnya proses manajemen yang aktif, yang meliputi: fokus perhatian perusahaan pada esensi yang dapat memenangkan, motivasi orang melalui komunikasi nilai yang menjadi target yang harus dicapai, memberi ruang kepada berbagai kontribusi yang diberikan kepada individu dan team; mempertahankan antusiasme dengan cara memberikan definisi-definisi operasional baru sesuai dengan perubahan lingkungan dan

menggunakan *strategic intent* secara konsisten dalam mengarahkan alokasi sumber-sumber daya yang ada.

*Strategic intent* berisi esensi kemenangan. Program angkasa luar Apollo yaitu hendak mendaratkan manusia pertama kali di bulan mendahului orang-orang Uni Soviet, merupakan suatu hal yang memiliki titik fokus yang sama dengan upaya keras perusahaan Komatsu yaitu bersaing menggungguli Caterpillar.

*Strategic Intent* stabil dalam perjalanan waktu. Dalam lomba merebut kepemimpinan global, salah satu peran paling mendasar bagi *Strategic Intent* adalah memperluas ruang lingkup suatu perusahaan. *Strategic Intent* membangun suatu konsistensi bagi setiap tindakan jangka pendek suatu perusahaan, seraya pada saat yang sama juga memberi ruang dan kesempatan untuk menginterpretasi kembali setiap tindakan tersebut begitu kesempatan-kesempatan baru muncul. Perusahaan Komatsu, misalnya, yang berusaha mengepung Caterpillar, memadukan berbagai program jangka menengah yang saling terjalin satu dengan yang lain dengan tujuan untuk menyingkapkan kelemahan-kelemahan khusus Caterpillar atau untuk membangun keunggulan-keunggulan bersaing tertentu. Ketika Caterpillar melakukan ancaman terhadap Komatsu di Jepang, misalnya, Komatsu memberi respon dengan pertama-tama memperbaiki kualitas, kemudian menurunkan biaya, setelah itu menciptakan pasar-pasar, dan yang terakhir, Komatsu melakukan garansi asuransi terhadap pengembangan produk baru.

*Strategic Intent* menciptakan target yang dapat terjangkau dengan upaya dan komitmen personal. Seringkali para pemimpin perusahaan-perusahaan Amerika bertanya-tanya bagaimana mereka dapat mengukur kontribusi-kontribusi yang mereka lakukan



bagi kesuksesan perusahaan. Jawaban umum yang kerap didengar terwujud dalam rupa melimpahnya kekayaan yang dimiliki para pemegang saham. Pada perusahaan yang mempunyai *Strategic Intent*, manajemen puncaknya dominan berbicara dalam konteks kepemimpinan pasar global (*global market leadership*). Kepemimpinan pangsa pasar biasanya menghasilkan penumpukan kekayaan pemegang saham. Ini sudah menjadi hal yang umum, namun dua tujuan tersebut tidak memiliki pengaruh motivasional kuat yang sama. *Strategic Intent* memberikan satu-satunya tujuan yang harus dan dapat diperjuangkan dengan kekuatan komitmen kokoh dari para karyawan, yaitu :  
***MENGGESER KELUAR YANG TERBAIK (APAPUN DAN PESAING MANAPUN)  
ATAU MEMPERTAHANKAN YANG TERBAIK (YANG DIMILIKI SENDIRI),  
SECARA GLOBAL.***

Banyak perusahaan lebih banyak mengenal perencanaan strategi daripada *strategic intent*. Proses perencanaan tersebut biasanya berperan sebagai “ayak atau penyaring yang mungkin dapat digunakan”. Strategi-strategi diterima atau ditolak berdasarkan patokan apakah para manajer benar-benar mengetahui secara tepat “bagaimana”, sekaligus “apakah hakekat dan tujuan pokok” rencana yang mereka lakukan dengan menggunakan strategi tersebut. Apakah dasar-dasar pokok rencana tersebut jelas? Apakah kita mempunyai skill-skill dan sumber-sumber daya yang menjadi syarat pokok bagi terealisasinya rencana tersebut. Apakah dasar sudah dipelajari dan diselidiki secara jitu sebelum rencana itu dapat dilakukan? Seruan penting yang harus diperhatikan dalam mengarahkan setiap manajer setiap kali ingin melakukan perubahan atau perencanaan adalah : **REALISTIS, REALISTIS”**

Namun, dapatkah Anda membuat rencana untuk meraih kepemimpinan global? Apakah Komatsu, Canon, dan Honda telah membuat detail “strategi-strategi” 20 tahun dalam melakukan berbagai serangan terhadap pasar-pasar Barat? Apakah para manajer Jepang dan Korea merupakan perencana-perencana yang lebih baik daripada manajer Barat? Tidak! Sama penting dengan perencanaan strategi, kepemimpinan global merupakan suatu tujuan yang sama sekali di luar pagar perencanaan. Kita tahu bahwa hanya sedikit jumlah perusahaan yang mempunyai sistem-sistem perencanaan yang sungguh-sungguh dikembangkan dengan baik, yang sudah melakukan upaya manajemen untuk mulai menerapkan *strategic intent*. Ketika berbagai pengujian *strategic fit* (ketetapan strategi) menjadi sesuatu yang makin ketat, maka tujuan-tujuan tertentu yang perencanaannya tidak dapat dilakukan akan gugur dengan sendirinya.

Namun perlu dicermati di sini bahwa perusahaan-perusahaan yang takut untuk membangun tujuan-tujuan tertentu yang jauh di luar perencanaan yang mungkin dilaksanakan, tidak mungkin bisa berkembang menjadi pemimpin-pemimpin global. Walaupun perencanaan strategi dinilai sebagai suatu cara agar perusahaan makin bersifat *future oriented*, sebagian besar manajer ketika tertekan akan mengaku bahwa rencana-rencana strategis mereka lebih banyak menyingkap persoalan-persoalan saat sekarang daripada kesempatan-kesempatan masa depan perusahaan. Dengan adanya rangkaian persoalan baru yang menantang para manajer pada awal siklus setiap perencanaan yang dilakukan, maka seringkali fokus perhatian para manajer berubah secara dramatis dari tahun ke tahun. Dan dengan adanya perubahan yang sangat cepat terjadi pada sebagian besar industri yang ada, maka horizon prediksi yang dapat dilakukan menjadi makin pendek dan sempit.

Sasaran atau tujuan *strategic intent* adalah untuk membawa masa depan ke masa sekarang. Pertanyaan penting yang muncul di sini bukan : “ *Bagaimana tahun depan berbeda dengan tahun sekarang?*” melainkan “*apa yang harus kita lakukan secara berbeda pada tahun depan sehingga kita makin mendekati *strategic intent*?*” Hanya melalui *strategic intent* yang diartikulasi dan digenggam erat dan hati-hati suksesi rencana-rencana perusahaan dari tahun ke tahun dapat berakhir pada pencapaian kepemimpinan global. Sebagaimana Anda tidak dapat melakukan perencanaan 10 hingga 20 tahun untuk mencapai kepemimpinan global, kesempatan masuk posisi kepemimpinan global karena suatu kebetulan juga merupakan suatu hal yang langka.

Posisi kepemimpinan global tersebut juga bukan merupakan hasil dari upaya mempertahankan diri atau teknik-teknik spekulatif internal lain yang dilakukan suatu perusahaan. Di balik upaya-upaya seperti itu, sesungguhnya, terkandung asumsi nihilistik: perusahaan tersebut terlalu menyembunyikan diri, terlalu ortodoks (kolot) bahwa satu-satunya cara melakukan inovasi adalah menempatkan orang-orang yang memiliki kepandaian langka ke dalam suatu ruang gelap, memasok uang ke dalamnya, lalu berharap sesuatu yang luar biasa terjadi. Sedihnya, cara pandang seperti di atas terhadap masalah inovasi terus menjadi hal yang konsisten terjadi pada sebagian besar perusahaan-perusahaan besar. Di satu sisi, manajemen puncak tidak memiliki sudut pandang tertentu mengenai tujuan-tujuan yang ingin diraih di luar keinginan dangkal untuk memuaskan para pemegang saham dan mengawasi ancaman yang mungkin terjadi. Di sisi lain, format perencanaan, kriteria reward atau insentif, penentuan pasar yang dilayani, dan keyakinan terhadap praktek industri yang dapat diterima, semuanya bersatu padu memaksa

menindas semua sarana yang tersedia. Akibatnya inovasi menjadi sesuatu yang tertutup sama sekali.

Pada perusahaan-perusahaan yang berupaya mengatasi tekanan-tekanan sumber daya dalam membangun posisi-posisi memimpin, kita melihat adanya suatu hubungan yang berbeda antara sarana-sarana yang digunakan dan tujuan-tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan dalam *strategic intent*, tujuan-tujuan atau sasaran yang hendak dicapai jelas. Lagi pula, *strategic intent* bersifat fleksibel memberikan ruang dan tempat bagi kemungkinan improvisasi yang perlu dilakukan. Dalam pelaksanaannya, *strategic intent* menuntut banyak kreativitas yang sejalan dengan sasaran yang hendak dicapai, saksikan bagaimana penggunaan aliansi strategi Fujitsu di Eropa dalam menyerang IBM. Namun demikian, kreativitas ini berperan dalam konteks yang sejalan dan untuk mencapai sasaran yang sudah jelas diformulasikan. Kreativitas tidak dihalangi atau dipasung, namun bukan tidak terkontrol, karena manajemen puncak membangun kriteria yang akan menjadi rujukan bagi perkembangan inisiatif para karyawan. *Strategic Intent* mengaplikasikan besarnya ruang lingkup jangkauan suatu organisasi atau perusahaan yang dapat diukur secara tepat. Sumber-sumber daya dan kapabilitas yang ada tidak akan cukup untuk meraih ruang lingkup tersebut. Kali ini memaksa perusahaan tersebut untuk lebih inovatif, untuk melakukan semua yang terbaik dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada, yang terbatas. Dalam pandangan tradisional, strategi berfokus pada seberapa besar keseimbangan antara sumber-sumber daya yang ada dan kesempatan-kesempatan yang harus diambil, sedangkan *Strategic Intent* menciptakan ketidakseimbangan ekstrim antara sumber-sumber daya dan ambisi-ambisi yang dikerjakan.

Kemudian manajemen puncak menantang perusahaan, agar menutupi gap tersebut dengan cara membangun keunggulan-keunggulan baru secara sistematis. Dalam hal ini, *Strategic Intent* mirip lari marathon dengan jarak persatu putaran 400 meter. Tak seorangpun tahu bagaimana keadaan tempatnya, ketika seorang pelari maraton mencapai jarak 26 mil, dengan demikian peran manajemen puncak adalah memfokuskan perhatian perusahaan pada daerah (wilayah) yang akan dilewati pada putaran 400 meter berikutnya. Di berbagai perusahaan, manajemen melakukan peran ini dengan cara memberikan sejumlah tantangan kepada perusahaan, setiap tantangan yang diberikan berperan untuk meraih puncak berikut dalam perlombaan mencapai kesuksesan *Strategic Intent*. Tantangan satu tahun pertama dapat berupa masalah kualitas, tahun berikutnya masalah perhatian atau pelayanan total terhadap para pelanggan, satu tahun berikutnya mengenai upaya masuk ke pasar-pasar baru, tahun selanjutnya mengenai jalur produk yang diremajakan kembali.

Sebagaimana halnya dengan *Strategic Intent*, tantangan-tantangan yang diberikan manajemen kepada perusahaan memainkan peran penting dalam memperluas ruang gerak perusahaan tersebut. Untuk menghalangi Xerox dalam bisnis mesin fotocopy personal, Canon menetapkan harga target satu fotocopy murah \$1000 kepada para ahli pembuat mesin tersebut (ahli mesin Canon sendiri). Saat itu mesin fotocopy paling murah Canon dijual beberapa ribu dolar Amerika Serikat. Upaya mengurangi biaya model-model mesin fotocopy yang tidak memberikan perbaikan kinerja harga yang signifikan pada perusahaan Canon dalam usahanya untuk menghalangi atau mencegah masuknya Xerox dalam usaha mesin fotocopy personal. Sebaliknya, para ahli mesin Canon ditantang untuk menciptakan kembali mesin fotocopy tersebut, suatu tantangan yang dipenuhi dengan

cara mensubsitisi tinta fotocopy yang bisa dibuang setelah digunakan untuk mekanisme transfer gambar yang kompleks yang digunakan mesin-mesin fotocopy lain.

Tantangan-tantangan perusahaan muncul dari hasil analisa terhadap para pesaing juga berasal dari pola-pola evolusi industri yang dapat diketahui secara awal. Semua ini bersama-sama menyingkapkan kesempatan-kesempatan bersaing yang potensial dan mengidentifikasi ketrampilan-ketrampilan baru yang akan dibutuhkan perusahaan dalam mengambil langkah-langkah inisiatif lebih jauh dari pesaing-pesaing yang sudah berposisi lebih baik. Pembangunan keunggulan-keunggulan bersaing Komatsu," mengilustrasikan bagaimana tantangan-tantangan perusahaan membantu perusahaan tersebut mensukseskan *Strategic Intent*-nya. Perusahaan-perusahaan yang menetapkan tantangan-tantangan untuk menciptakan keunggulan-keunggulan bersaing baru ( seperti Ford dan IBM dengan cara melakukan perbaikan kualitas produk) dengan cepat akan menemukan bahwa melibatkan perusahaan secara menyeluruh dalam upaya tersebut menuntut manajemen puncaknya untuk :

*Menciptakan rasa keterdesakan (create a sense of urgency)* atau semacam krisis, dengan cara memperbesar sinyal-sinyal kelemahan lingkungan yang membutuhkan perlunya perbaikan. (Komatsu misalnya melakukan *budgeting* pada saat nilai tukar mata uang jatuh terpuruk, yang *overvalue* Yen).

*Mengembangkan pusat perhatian terhadap pesaing di setiap lini melalui penyebaran penggunaan kemampuan inteligensi bersaing (the use of competitive intelligence)*. Setiap karyawan harus mampu untuk menyelaraskan seluruh kemampuan usahanya menghadapi para pesaing yang terbaik dalam kelasnya sehingga tantangan yang harus dilakukan perusahaan menjadi tantangan personal karyawan tersebut. (Misalnya,

Ford menunjukkan videotape-videotape kepada para karyawan di jalur produksi tentang berbagai bentuk operasionalisasi perusahaan Mazda yang terkenal paling efisien).

*Memberikan berbagai ketrampilan yang diperlukan para karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara efektif.* Ini dapat dilakukan melalui berbagai training, latihan pemecahan masalah, Value Engineering, Team Building.

*Memberikan waktu kepada perusahaan untuk mengolah dan memahami secara mendalam suatu tantangan sebelum maju ke tantangan berikutnya.* Ketika tuntutan menyelesaikan berbagai inisiatif terlalu membebani perusahaan, para manajer menengah seringkali berupaya merem orang-orang mereka, agar benar-benar menahan diri terhadap berbagai prioritas yang terus berubah-ubah yang harus dihadapi perusahaan. Sikap "wait and see" seperti itu sungguh-sungguh menghancurkan kredibilitas tantangan-tantangan perusahaan.

*Membangun tonggak bersejarah yang jelas dan mengevaluasi kembali mekanisme* dalam menjalankan kemajuan dan memberikan kepastian bahwa pengakuan internal dan reward-reward yang dapat diberikan mampu memperkuat perilaku yang diinginkan. Tujuannya adalah agar tantangan yang sedang dihadapi perusahaan dapat menjadi tantangan setiap pribadi yang ada di dalam perusahaan tersebut. Diyakini bahwa para karyawan di banyak perusahaan dituding terlibat dalam masalah kegagalan daya saing perusahaan mereka. Pada suatu perusahaan Amerika Serikat misalnya, manajemen mencari kelonggaran paket gaji 40% dari para karyawan yang bekerja perjam dengan maksud agar biaya tenaga kerja perusahaan tersebut sejalan dengan para pesaing dari Timur Jauh. Hasil yang dialami perusahaan tersebut waktu itu adalah suatu pukulan yang cukup panjang dan 10% kelonggaran dari gaji karyawan dialokasikan untuk itu. Namun

demikian, biaya tenaga kerja langsung dalam manufacturing dihitung kurang dari 15% dari total nilai tambah. Dengan demikian, perusahaan tersebut berhasil dalam mendemoralisasi seluruh kekuatan karyawan kerja fisik untuk mereduksi 1,5% total keseluruhan biaya. Ironisnya, analisis lebih lanjut menunjukkan bahwa cost saving paling signifikan dari pesaing-pesaing mereka tidak bersumber dari gaji-gaji perjamannya yang lebih rendah melainkan dari metode-metode kerja yang lebih baik yang diinovasikan oleh para karyawan.

Rasa tanggung jawab timbal balik itu berarti keuntungan dan kerugian dialami bersama-sama. Pada begitu banyak perusahaan, kepedihan revitalisasi yang dilakukan selalu menimpa semua karyawan yang kurang mempunyai beban tanggung jawab terhadap kemunduran perusahaan. Amat sering, para karyawan dipaksa agar memberikan komitmen yang kuat terhadap tujuan-tujuan yang harus dicapai perusahaan tanpa adanya harmonisasi komitmen dari manajemen puncak perusahaan, entah dalam masalah mengenai keamanan kerja, pemerataan hasil yang dicapai, ataupun dalam hal kemampuan untuk mempengaruhi arah perusahaan. Menciptakan rasa tanggung jawab timbal balik merupakan suatu hal yang mendasar karena daya saing suatu perusahaan sungguh-sungguh bergantung pada pondasi dasar di mana perusahaan mendasarkan keunggulan-keunggulan baru, bukan pada stok keunggulan pada saat tertentu. Dengan demikian, kita perlu memperluas konsep keunggulan bersaing melampaui scorecard yang banyak digunakan para manajer sekarang ini : apakah cost-cost perusahaan saya lebih kecil? Apakah produk perusahaan saya menuntut adanya premium price?. Sedikit sekali jumlah keunggulan bersaing yang berakhir lama. Tidak mendapatkan keunggulan-keunggulan baru bagi suatu perusahaan bagaikan mengikuti lomba pacuan kuda : orang pertama



yang pertama bergerak ke garis finis mendapatkan uang yang lebih banyak dari yang muncul kemudian. Apabila kurva pengalaman itu masih muda, suatu perusahaan yang telah membangun kapasitas jauh di depan para pesaingnya, menjatuhkan berbagai harga untuk memenuhi semua kebutuhan usahannya, dan melakukan pengurangan cost ketika volume perusahaan menanjak ke tepian garis finish tersebut.

Untuk mensukseskan *strategic intent*, suatu perusahaan harus selalu memperhatikan secara seksama semua pesaing yang lebih besar, yang memiliki keunggulan financial yang lebih baik. Ini berarti melakukan manajemen secara hati-hati semua bentuk keterlibatan dalam persaingan yang terjadi sehingga sumber-sumber daya yang langka dapat terlindung dengan baik. Para manajer tidak dapat melakukan hal ini dengan baik semata-mata hanya dengan melakukan permainan yang sama dengan baik, melakukan perbaikan-perbaikan marginal menghadapi teknologi dan praktek-praktek bisnis pesaing. Sebaliknya, para manajer tersebut harus secara fundamental mengubah pola permainan tersebut dengan cara-cara yang dapat melemahkan pesaing, yakni dengan melakukan pendekatan-pendekatan baru terhadap market entry, membangun keunggulan dan perang pesaing.

Untuk menghadapi pesaing-pesaing yang pintar, sasaran yang hendak dicapai bukan tiruan bersaing melainkan inovasi bersaing, suatu seni yang mengandung resiko bersaing namun dapat dikelola. Empat bentuk pendekatan terhadap inovasi bersaing jelas terlihat pada perluasan global yang dilakukan perusahaan-perusahaan Jepang. Empat pendekatan tersebut mencakup : *membangun lapisan keunggulan perusahaan, mencari loose bricks (searching for loose bricks), mengubah cara dan bentuk keterlibatan dalam persaingan, dan yang terakhir melakukan persaingan melalui kolaborasi*. Makin luas

portfolio keunggulan-keunggulan suatu perusahaan, maka makin kecil resiko yang mungkin dihadapi dalam perang persaingan yang terjadi. Pesaing-pesaing global yang baru telah menciptakan portfolio-portfolio seperti itu dengan cara melakukan perluasan secara tajam dengan menggunakan senjata-senjata bersaing yang mereka miliki. Pesaing-pesaing baru tersebut telah bergerak jauh dari keunggulan-keunggulan yang kurang dapat dipertahankan seperti biaya gaji yang rendah menuju keunggulan-keunggulan kompetitif lain yang lebih dapat dipertahankan seperti global brand.

Menjelang tahun 1967, Jepang sudah menjadi produsen TV hitam-putih terbesar di dunia. Menjelang tahun 1970, Jepang menutupi gap dalam televisi-televisi warna. Perusahaan-perusahaan Jepang menggunakan keunggulan-keunggulan bersaing mereka saat itu, terutama keunggulan biaya tenaga kerja yang rendah untuk membangun suatu pondasi private label business, kemudian dengan cepat mereka bergerak membentuk perusahaan-perusahaan berskala dunia. Investasi tersebut memberikan lapisan-lapisan keunggulan tambahan bagi perusahaan Jepang tersebut, yaitu keunggulan kualitas dan reliabilitas, sekaligus pengurangan biaya lebih lanjut yang dilakukan melalui proses-proses pembenahan di sana-sini.

Dengan demikian, sepanjang tahun 1970-an mereka melakukan investasi besar-besaran dalam membangun channel-channel dan jenis produk baru. Dengan demikian mereka menciptakan lapisan keunggulan lain, suatu franchise global. Pada akhir tahun 1970-an mereka melakukan perluasan ruang lingkup produk-produk dan bisnis mereka untuk menutupi investasi-investasi besar tersebut, dan menjelang tahun 1980 semua pemain utama dalam usaha tersebut yaitu Matsushita, Sharp, Toshiba, Hitachi dan Sanyo

telah membentuk serangkaian bisnis yang saling berkaitan yang mampu mendukung investasi pemasaran global.

Pendekatan lain terhadap inovasi bersaing yaitu mencari *loose bricks* caranya adalah dengan mengeksploitasi keuntungan-keuntungan yang mengejutkan, yang sama pentingnya dalam persaingan bisnis seperti dalam peperangan. Khusus pada fase-fase awal peperangan merebut pasar global, para pesaing baru yang sukses berjalan di luar garis respon saingan yang diberikan para pesaing yang lebih kuat dan lebih besar. Mencari daerah nyaman dari pesaing lain merupakan salah satu cara dari bentuk pendekatan tersebut yaitu *loose bricks*. Untuk mencari *loose bricks*, para manajer harus memiliki sikap ortodoks tertentu untuk dapat mengambil keputusan bagaimana bisa masuk ke suatu pasar atau menantang pesaing. Upaya mencari *loose bricks* dimulai dengan suatu analisis yang sangat hati-hati terhadap kebijakan konvensional pesaing yang dihadapi. Bagaimanakah pesaing tersebut mendefinisikan "pasar yang dilayani"? Aktivitas-aktivitas apa saja yang dapat menguntungkan? Pasar-pasar geografis mana saja yang cukup membahayakan untuk dimasuki? Sasaran yang mau dicapai bukanlah untuk mencari suatu sudut tertentu yang jarang dimasuki para pesaing lain, melainkan untuk membangun suatu pondasi serangan yang berbeda di luar territorial pasar yang sedang diduduki oleh para pemimpin pasar. Tujuannya adalah keamanan keuntungan yang tidak disaingi oleh pesaing lain, yang dapat berupa suatu segmen produk tertentu, satu mata rantai dari suatu rantai nilai, atau suatu pasar geografis tertentu.

Dalam memproteksi *loose bricks*, perusahaan-perusahaan yang ada harus memperluas visi di arena masing-masing dengan cara memantau secara seksama dan mengantisipasi migrasi pesaing-pesaing global masuk melintas ke dalam berbagai bentuk

segmen produk, bisnis, pasar-pasar nasional, dan chanel-chanel distribusi. Mengubah pola bentuk keterlibatan dengan cara menghindari lini depan industri pesaing kuat dan batas-batas segmen yang dikuasainya, merupakan salah satu bentuk lain dari inovasi bersaing.

Inovasi kompetitif berjalan dengan premis bahwa pesaing yang sukses harus dikawinkan dengan "resep" yang diciptakan untuk meraih kesuksesan. Itulah yang menjadi alasan pokok mengapa senjata-senjata ampuh yang dimiliki para pesaing baru tampak seperti satu kertas sheet yang benar-benar bersih, atau mengapa kerawanan terbesar yang dihadapi pemimpin suatu bisnis adalah keyakinannya sendiri pada praktek-praktek yang dapat diterima. Melalui lisensi, kesepakatan-kesepakatan outsourcing dan joint venture suatu perusahaan dapat saja memenangkan persaingan yang dihadapi tanpa melakukan perlawanan. Misalnya, aliansi-aliansi yang dilakukan Fujitsu di Eropa dengan Siemens dan STC(Produsen Komputer Terbesar Britania), dan di Amerika aliansi dengan Amdahl menghasilkan volume produksi dan akses yang lebih besar terhadap pasar-pasar Barat. Pada awal tahun 1980-an, Matsushita membangun joint venture dengan Thorn(Britania), Telefunken (Jerman), dan Thomson(Prancis), yang memungkinkan Matsushita melipatgandakan secara cepat kekuatan-kekuatan melawan Philip dalam pertempuran merebut kepemimpinan dalam bisnis VCR Eropa.

Jalan menuju revitalisasi kompetitif yang sudah dipetakan mengimplikasikan suatu strategi baru : *Strategic Intent*. *Strategic intent* menjamin konsistensi dalam mengalokasi sumber daya yang dimiliki suatu perusahaan untuk jangka panjang. Tantangan-tantangan perusahaan yang diartikulasi dengan sejelas-jelasnya memfokuskan seluruh upaya individu dalam suatu perusahaan untuk jangka waktu menengah. Di atas

semua itu, inovasi bersaing membantu mengurangi resiko bersaing untuk jangka pendek. Daya inovasi dan keterlibatan penuh dalam perencanaan jangka pendek serta konsistensi untuk rencana jangka panjang tersebut di atas, yang berfokus pada jangka menengah, memberikan kunci pokok mendorong sumber-sumber yang terbatas dalam upaya untuk mengejar sasaran-sasaran ambisi yang menjadi target.

“Resep” strategi yang dominan membatasi berbagai kesempatan melakukan inovasi bersaing. Suatu perusahaan bisa saja mempunyai 40 jenis bisnis dan hanya menggunakan empat jenis strategi : *melakukan investasi, mempertahankan investasi, mendapatkan hasil investasi atau divestasi*. Sering sekali strategi tampak seperti praktek *positioning* di mana berbagai opsi diuji dengan cara menilai secara seksama bagaimana suatu strategi yang diambil cocok dengan struktur industri yang ada. Namun demikian, struktur industri yang sekarang ini ada, merefleksikan berbagai kekuatan pemimpin industri tersebut, dan bermain menggunakan aturan-aturan main yang diterapkan pemimpin industri tersebut biasanya merupakan *competitive suicide* (pembunuhan daya saing). Dengan ditopang oleh konsep-konsep seperti segmentasi, rantai nilai, standar atau tolak ukur yang dipakai pesaing, kelompok-kelompok, dan hambatan-hambatan mobilitas, para manajer perusahaan dapat tampil lebih baik dan lebih baik pula dalam pemetaan industri.

Dengan demikian, tepat kalau diasumsikan sekarang bahwa batas-batas usaha terus menjadi tidak stabil dalam perjalanan waktu. Dalam berbagai industri seperti jasa-jasa finansial dan jasa komunikasi, teknologi yang berkembang dengan cepat, deregulasi, dan globalisasi telah merusak nilai analisis industri tradisional. Keterampilan-keterampilan membuat pemetaan memainkan peran yang sangat kecil di pusat terjadinya gempa.

Namun suatu bidang usaha yang sedang berada dalam suatu kegoncangan dapat melahirkan berbagai kesempatan emas bagi berbagai perusahaan yang ambisius untuk menggambarkan kembali peta mereka sesuai dengan sasaran yang hendak dicapai, sejauh mereka dapat berpikir di luar garis-garis batas industri tradisional.

Konsep-konsep seperti “masa dewasa suatu usaha”, dan “masa menyurutnya suatu usaha” sepenuhnya merupakan konsep-konsep definisional. Apa yang umum dimaksudkan dengan masa dewasanya suatu bisnis oleh sebagian besar eksekutif perusahaan adalah bahwa pertumbuhan penjualan mereka sudah mengalami stagnasi pada pasar-pasar geografis yang mereka masuki karena semua produk yang ada dijual melalui chanel-chanel yang ada. Konsep dangkal tentang kedewasaan produk dapat menarik lebih awal suatu perusahaan dari arus pokok semua kesempatan masa depan. Pada tahun 1970-an, banyak perusahaan Amerika menganggap bahwa elektronik-elektronik konsumen sudah menjadi suatu industri yang dewasa.

Sebagian besar dari sarana yang digunakan dalam analisis strategi terfokus pada ruang lingkup domestik. Sedikit sekali jumlah perusahaan yang mendesak para manajernya untuk memperhatikan secara serius berbagai kesempatan dan ancaman global, misalnya portfolio perencanaan menganggap pilihan investasi manajemen puncak sebagai suatu petunjuk bisnis daripada sebagai petunjuk pasar-pasar geografis. Perusahaan-perusahaan yang ada juga dapat terlalu komit dengan resep-resep organisatoris seperti unit-unit bisnis strategis dan desentralisasi hasil implikasi dari struktur SBU. Desentralisasi bisa menjadi sesuatu yang menggiurkan karena konsep pokok desentralisasi adalah menempatkan tanggung jawab kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan pada pundak jajaran manajer. Setiap bisnis berasumsi untuk memiliki

semua sumber daya yang dibutuhkan untuk mensukseskan strategi-strategi secara jitu, dan dalam lingkungan bisnis dewasa ini yang tak kenal maaf, sangat sulit bagi manajemen puncak untuk tidak gagal.

Hampir semua teori manajemen strategi dan sistem perencanaan perusahaan didasari pada hirarki strategi di mana tujuan-tujuan yang hendak diraih perusahaan memandu strategi-strategi unit bisnis dan strategi bisnis tersebut memandu taktik-taktik. Tujuan atau sasaran hirarki strategi tetap sesuatu yang mendasar, untuk menjamin konsistensi di seluruh perusahaan tersebut. Tapi konsistensi ini lebih baik diartikulasi dari *strategic intent* yang diartikulasi secara jelas daripada rencana-rencana top down yang tidak fleksibel.

Diyakini bahwa kehati-hatian manajemen puncak menggambarkan kurangnya kepercayaan diri akan kemampuan untuk melibatkan seluruh perusahaan dalam melakukan revitalisasi, dibandingkan dengan target-target peningkatan keuangan perusahaan. Mengembangkan kepercayaan terhadap kemampuan menyeluruh suatu perusahaan dalam menetapkan sasaran-sasaran yang kokoh, memotivasinya untuk melakukan hal tersebut, memusatkan perhatiannya selama mungkin untuk menginternalisasi kemampuan baru. Semua ini merupakan tantangan riil yang harus dipikul manajemen puncak. Hanya dengan meningkatkan tantangan inilah, maka manajer-manajer senior perusahaan memiliki keberanian yang dibutuhkan untuk mendorong diri mereka dan perusahaan yang dipimpin menuju kepada kepemimpinan global.







# UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

## FAKULTAS EKONOMI

Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta 55283  
Telepon (0274) 881546 - 885376 - 884019 - Fax. : 882589

### PERNYATAAN KELULUSAN MAHASISWA

Nomor: 031/DEK/20/Bag.UII/I/2005

BISMILLAHIRRAHMANIRRAHIIM

Berdasarkan hasil evaluasi Tim Penguji Ujian Skripsi, Komprehensif/Pendadaran dan sesuai ketentuan akademik Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia serta bukti-bukti administrasi yang meliputi :

1. Yudisium Ujian Skripsi
2. Yudisium Ujian Komprehensif/Pendadaran
3. Kartu Hasil Studi

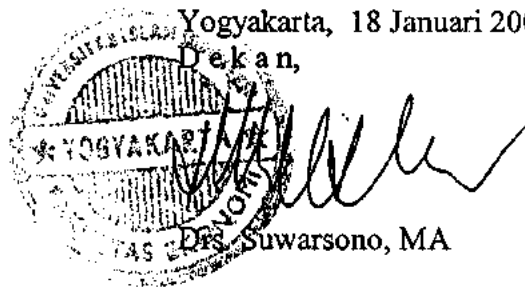
Maka Mahasiswa:

N a m a. : INDRA GUNAWAN  
Nomor Mahasiswa : 98311434  
Jurusan : Manajemen

Dinyatakan **LULUS** dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.  
Apabila dikemudian hari pernyataan ini terdapat kekeliruan, maka akan diadakan pembetulan dan perbaikan sebagaimana mestinya.

Yogyakarta, 18 Januari 2005

Dekan,



Drs. Suwarsono, MA