

**PROSES IDENTIFIKASI PENGAMBILAN KEPUTUSAN
PERUSAHAAN PENGAKUISISI**

ARTIKEL ILMIAH

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Penyelesaian

Program Pendidikan Strata Satu

Jurusan Akuntansi



Oleh:

GURUH PRIYO HARTANTO

2008310519

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS

SURABAYA

2014

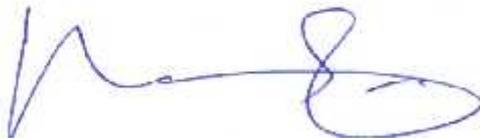
PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Guruh Priyo Hartanto
Tempat, Tanggal Lahir : Sragen, 05 September 1990
N.I.M : 2008310519
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata 1
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Proses Identifikasi Pengambilan Keputusan
Perusahaan Pengakuisisi

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen Pembimbing

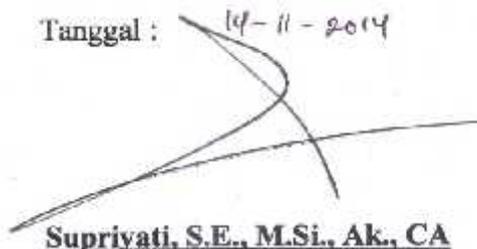
Tanggal : 12 November 2014



Nanang Shonhadji, S.E., Ak., M.Si

Ketua Program Studi S1 Akuntansi

Tanggal : 14-11-2014



Supriyati, S.E., M.Si., Ak., CA

Proses Identifikasi Pengambilan Keputusan Perusahaan Pengakuisisi

Guruh PriyoHartanto
STIE Perbanas Surabaya
Email : guruhhartanto@gmail.com
Jl. Nginden Semolo 34-36 Surabaya

ABSTRACT

This research aims to find out what are the factors considered for the retrieval decision acquirer acquires the target company. This research was conducted at a company that has joined has been running for at least five years. Selection of informants as sources of research based on purposive sampling method. This means that the selection of informants based on the characteristics and conditions that have been set previously. The goal is that researchers get the data in accordance with what is expected and right on target. Results of this research are many aspects that led to the acquisition. Business considerations into key points in making this decision. Acquirer think that the continuity of business enterprise is a major concern for all types of decisions. Followed by tax considerations, the benefits of technology, a synergy of resources and expansion of infrastructure companies as consideration for the acquisition of decision-making. If summarized, factor acquisition decision based on two factors, namely internal and external factors.

Keyword : The Consideration, Value of Shares, Performance of The Company dan Value Creation.

PENDAHULUAN

Persaingan dunia usaha sekarang ini semakin bervariasi, mulai inovasi produk, penawaran harga yang menarik, hingga penyatuan dua perusahaan atau yang lebih kita kenal dengan istilah akuisisi dan merger. Berbicara tentang akuisisi dan merger, di zaman sekarang ini langkah tersebut merupakan

alternatif yang paling umum digunakan oleh perusahaan besar untuk mendapatkan keuntungan yang berlipat, tanpa harus mengeluarkan biaya ekstra untuk perluasan perusahaan.

Akuisisi merupakan pengambilalihan kepemilikan atau pengendalian atas saham atau aset perusahaan oleh perusahaan lain, dan

dalam peristiwa ini baik perusahaan pengambilalih maupun yang diambil alih tetap eksis sebagai badan hukum yang terpisah, (Abdul Moin, 2004). Merger adalah suatu strategi bisnis yang diterapkan dengan menggabungkan antara dua atau lebih perusahaan yang setuju menyatukan kegiatan operasionalnya dengan basis yang relatif seimbang, karena memiliki sumber daya dan kapabilitas yang secara bersama-sama dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat, (Hitt,et.al., 2011).

Di Indonesia sendiri, perkembangan merger dan akuisisi terus mengalami peningkatan, hal ini dapat dilihat dari semakin banyaknya perusahaan yang melakukan akuisisi atau merger. Perkembangan merger dan akuisisi di Indonesia diawali pada tahun 1980an, di mana pada masa itu banyaknya perbankan di Indonesia yang melakukan merger dan akuisisi, walaupun merger dan akuisisi itu sendiri mulai merambah di Indonesia pada tahun 1960an.

Data berikut adalah contoh sukses merger dari bank papan atas seperti Bank Mandiri, Bank Danamon dan Bank Permata telah merangsang bank-bank pada papan menengah seperti Bank Hana dan Bank HanaKita untuk bergabung dengan pihak bank asing Rabobank. Dan terakhir ini kita melihat adanya minat dari bank-bank kecil menengah (Bank Harta, Bank

Mitraniaga, Bank Harmoni) untuk melakukan strategi serupa.

Proses akuisisi itu sendiri tidaklah mudah, banyak hal-hal penting yang harus diperhatikan serta diidentifikasi sebelum perusahaan tersebut diakuisisi atau merger. Aspek atau elemen yang harus diperhatikan antara lain ROA, ROE, Arus Kas, Rasio Likuiditas perusahaan dan lain sebagainya. Tujuan identifikasi tersebut dimaksudkan untuk melihat bagaimana kondisi atau kesehatan perusahaan yang akan diakuisisi atau merger, sehingga untuk jangka panjang kedepan keputusan yang diambil tidak salah dan dapat dipertanggung jawabkan. Selain perihal tanggung jawab pengambilan keputusan, identifikasi dapat dijadikan suatu prediksi untuk keberlangsungan hidup perusahaan di masa akan datang setelah perusahaan tersebut diakuisisi.

Beberapa kasus menunjukkan bahwa tidak sedikit perusahaan yang melakukan akuisisi atau merger yang mengalami kerugian atau penurunan nilai perusahaan. Hal tersebut disebabkan oleh banyak hal, salah satunya dikarenakan proses identifikasi yang tidak menyeluruh, sehingga perusahaan tidak dapat memprediksi serta menanggulangi permasalahan yang muncul di masa akan datang. Dampak dari permasalahan tersebut adalah perusahaan akan mengalami kerugian atau bahkan pada titik ekstrim

perusahaan tersebut harus menutup kegiatan usahanya atau dengan kata lain bangkrut. Maka dari itu, proses identifikasi harus dilaksanakan dengan cermat, guna keberlangsungan usaha perusahaan di masa akan datang.

Pelaksanaan strategi merger dan akuisisi, perusahaan mengharapkan reward atau pengembalian yang dapat diterima perusahaan atas pelaksanaan pelaksanaan strategi tersebut. Reward yang diharapkan perusahaan atas pelaksanaan strategi tersebut dapat berupa meningkatnya laba perusahaan, meningkatnya harga saham perusahaan, semakin banyaknya investor yang menanamkan modalnya pada perusahaan, serta semakin dikenalnya perusahaan oleh masyarakat. Di beberapa negara, termasuk Indonesia, pelaksanaan merger dan akuisisi banyak dipengaruhi oleh perusahaan faktor secara langsung maupun tidak langsung akan mendorong keberhasilan pelaksanaan keputusan merger dan akuisisi tersebut. Faktor tersebut berupa faktor eksternal dan faktor internal. Dalam faktor eksternal dapat berupa pembiayaan merger dan akuisisi, yang berhubungan dengan modal perusahaan yang digunakan dalam pelaksanaan strategi tersebut, serta faktor internal yang berhubungan dengan kemampuan manager dalam

mengambil dan melaksanakan keputusan merger dan akuisisi.

Alasan utama perusahaan lebih memilih merger dan akuisisi sebagai strategi utama perusahaan dalam mengembangkan perusahaannya adalah karena dengan strategi merger dan akuisisi perusahaan tidak perlu memulai awal bisnis yang baru karena bisnis share perusahaan telah terbentuk sebelumnya, sehingga tujuan perusahaan akan dapat cepat terwujud. Selain itu merger dan akuisisi memberikan banyak keuntungan lain yaitu peningkatan sumber daya manusia perusahaan, peningkatan kemampuan dalam hal pemasaran, skill manajerial, riset, perpindahan atau transfer teknologi, dan akan danya efisiensi biaya produksi perusahaan.

Bagi pihak manajemen, keputusan akuisisi yang tepat, akan mampu meningkatkan harga saham perusahaan juga akan memberikan kesejahteraan bagi pemegang saham. Atas hal tersebut manajemen akan memperoleh insentif atau bonus atas keputusan akuisisi tersebut. Hal tersebut dikarenakan manajer yang bertindak sebagai pengambil keputusan dapat mempengaruhi perilaku dan kinerja perusahaan (Bertrand dan Schoar, 2003: Adams et al, 2005: Dow dan Raposo, 2005) dalam Silva Wilis (2011).

Menurut badan pusat statistik (2011), tingkat pertumbuhan nilai perusahaan, khususnya laba

pada perusahaan akuisisi dan merger periode 2009-2011 mengalami peningkatan cukup baik. Kinerja keuangan suatu perusahaan yang telah melakukan akuisisi atau merger mengalami peningkatan dikarenakan meningkatnya sisi permodalan, manajemen perusahaan yang lebih baik, ekspansi atau perluasan usaha yang semakin meluas, dan inovasi produk yang lebih bervariasi. Namun ada pula beberapa perusahaan yang telah melakukan akuisisi atau merger justru mengalami penurunan nilai perusahaan yang berakhir pada degradasi perusahaan dari pasar ekonomi. Dari beberapa kesalahan itulah, perusahaan diharapkan dapat lebih cermat sebelum melakukan akuisisi atau merger.

Dalam perkembangannya, tujuan merger dan akuisisi bagi perusahaan dalam hal ini bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan. Jika merger dan akuisisi dilakukan secara efisien, meningkatnya nilai perusahaan tidak hanya dialami oleh perusahaan bidder, tetapi juga oleh perusahaan target. Hal ini ditunjukkan penelitian yang dilakukan Kymaz dan Baker (2008) dalam Silva Wilis (2011) menjelaskan secara keseluruhan abnormal return bagi perusahaan target lebih baik daripada bidder dan pengaruh antara keterkaitan industri dan abnormal return, sehingga hal tersebut memungkinkan terjadinya sinergi yang baik.

Fung et al (2009) dalam Silva Wilis (2011) secara rinci menjelaskan keputusan merger dan akuisisi tidak lagi dianggap sebagai strategi peningkatan nilai perusahaan, tetapi pada beberapa hal malah mengabaikan kepentingan perusahaan dan meningkatkan konflik agensi. Hal tersebut dikarenakan adanya perbedaan tujuan yang hendak dicapai antara agent (manajer) dan principal (pemegang saham) dalam keputusan merger dan akuisisi yang diambil, sehingga menghancurkan nilai bagi pemegang saham (*shareholder*) perusahaan bidder.

Disamping itu, banyak negara termasuk Indonesia keputusan merger dan akuisisi sangat dipengaruhi oleh pasar saham dimana pasar saham memainkan peran yang berpengaruh pada keputusan merger dan akuisisi, dan pasar saham memiliki dampak yang signifikan dalam dilakukan tidaknya merger dan akuisisi Shleifer dan Visny(2003) dalam Silva Wilis (2011). Disamping itu peran CEO atau manajer perusahaan yang memainkan peranan penting dalam keputusan merger dan akuisisi, sehingga relevansi atau keterbukaan atas informasi perusahaan pada pasar saham, dapat dijadikan dasar atas keberhasilan merger dan akuisisi itu sendiri.

KERANGKA TEORITIS

Pengertian Merger dan Akuisisi Merger

Merger adalah salah satu bentuk penyerapan oleh satu perusahaan terhadap perusahaan lain. Jika dua perusahaan A dan perusahaan B melakukan merger, maka hanya akan ada satu perusahaan yaitu A atau B. Pada sebagian besar kasus merger, perusahaan yang memiliki ukuran yang lebih besar yang dipertahankan hidup dan tetap mempertahankan nama dan status hukumnya, sedangkan perusahaan yang ukurannya lebih kecil atau perusahaan yang dimerger akan menghentikan aktifitas atau dibubarkan secara 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 merger firm. *Surviving firm* dengan sendirinya memiliki ukuran (*size*) yang semakin besar karena seluruh aset dan kewajiban dari merged firm dialihkan ke *surviving firm*. Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 22 paragraf 02 menyatakan bahwa merger merupakan suatu proses penggabungan usaha, dengan jalan mengambil alih satu atau lebih perusahaan lain. Setelah terjadi pengambilalihan, maka perusahaan

yang diambil alih dibubarkan atau dilikuidasi, sehingga eksistensinya sebagai badan hukum lenyap, dengan demikian kegiatan usahanya dilanjutkan oleh perusahaan yang mengambil alih (IAI, Revisi 2012:22.1).

Akuisisi

“Akuisisi adalah suatu pengambilalihan kepemilikan dan kontrol manajemen oleh satu perusahaan terhadap perusahaan lain. Menurut Coyle, kontrol adalah kata kunci yang membedakan merger dan akuisisi” (Gunawan Widjaja, 2002:45).

Akuisisi dalam terminologi bisnis sebagai pengambilalihan kepemilikan atau pengendalian atas saham atau aset suatu perusahaan oleh perusahaan lain, dan dalam peristiwa ini baik perusahaan pengambil alih atau yang diambil alih tetap eksis sebagai badan hukum terpisah (Abdul Moin, 2003:8).

Sementara itu, peraturan pemerintah RI No. 27 tahun 1998 tentang penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan perseroan terbatas mendefinisikan bahwa akuisisi adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau orang perseorangan untuk mengambil alih seluruh atau sebagian besar saham perseroan yang dapat mengakibatkan beralihnya pengendalian terhadap perseroan

tersebut. Perspektif akuntansi mengenai akuisisi dalam PSAK No. 22 paragraf 03 menjelaskan bahwa akuisisi adalah suatu transaksi atau peristiwa lain yang pihak pengakuisisi memperoleh pengendalian atas satu atau lebih bisnis (IAI, Revisi 2012:22.1).

Metode Akuisisi

Menurut PSAK No. 22 paragraf 04 menjelaskan tentang penerapan metode akuisisi mensyaratkan:

- a) Pengidentifikasian pihak pengakuisisi;
- b) Penentuan tanggal akuisisi;
- c) Pengakuan dan pengukuran aset teridentifikasi yang diperoleh, liabilitas yang diambil-alih, dan kepentingan nonpengendali pihak yang diakuisisi; dan
- d) Pengakuan dan pengukuran *goodwill* atau keuntungan dari pembelian dengan diskon (IAI Revisi 2012:22.2).

Motif Merger dan Akuisisi

Meningkatnya kegiatan merger dan akuisisi dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dan karakteristik kultural dari waktu dan tempat kegiatan merger dan akuisisi tersebut dilakukan. Pada saat kondisi perekonomian sedang dalam dalam posisi ekspansi yang salah satunya ditandai oleh semakin aktifnya kegiatan pasar modal, banyak pelaku usaha yang mengambil keputusan untuk melakukan merger dan akuisisi. Majunya teknologi dan

kondisi perekonomian mendorong aktifnya kegiatan di pasar modal mendorong para pelaku usaha untuk menata ulang asetnya melalui akuisisi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin banyaknya pelaku usaha yang berniat untuk melakukan ekspansi usaha dengan melakukan merger dan akuisisi.

Pada prinsipnya terdapat dua motif yang mendorong sebuah perusahaan untuk melakukan merger dan akuisisi yaitu motif ekonomi dan motif non-ekonomi. Motif ekonomi berkaitan dengan esensi tujuan perusahaan yaitu untuk meningkatkan nilai perusahaan atau memaksimalkan kemakmuran pemegang saham. Disisi lain, motif non-ekonomi adalah motif yang bukan di dasarkan pada keinginan subyektif atau ambisi pribadi pemilik atau manajemen perusahaan. Secara garis besar motif merger dan akuisisi adalah sebagai berikut :

Motif Ekonomi

Esensi tujuan perusahaan, dalam perspektif manajemen keuangan adalah seberapa besar perusahaan mampu menciptakan nilai (*value creation*) bagi perusahaan dan bagi pemegang saham. Merger dan akuisisi memiliki motif ekonomi yang tujuan jangka panjangnya adalah untuk mencapai peningkatan nilai tersebut. Oleh karena itu seluruh aktifitas 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 produktifitas sumber daya manusia. Disamping itu motif ekonomi merger dan akuisisi yang lain meliputi :

- Mengurangi waktu, biaya dan risiko kegagalan memasuki pasar baru.
- Mengakses reputasi teknologi, produk dan merk dagang.
- Memperoleh individu-individu sumber daya manusia yang profesional.
- Membangun kekuatan pasar (market power).
- Membangun kekuatan monopoli.
- Memperluas pangsa pasar.
- Mengurangi persaingan.
- Mendiversifikasi lini produk.
- Mempercepat pertumbuhan.
- Menstabilkan *cash flow* dan keuntungan.

Motif Sinergi

Sinergi yang besar dan kuat merupakan salah satu alasan utama bagi para pembeli untuk bersedia membeli dengan harga yang lebih tinggi, melebihi nilai yang sebenarnya dari perusahaan yang diminati. Sinergi mengacu pada reaksi yang ditimbulkan ketika dua perusahaan digabungkan untuk menghasilkan efek yang jauh lebih

baik bagi ke dua entity yang bersangkutan daripada masing-masing perusahaan melakukan kegiatan operasinya secara independen. Fenomena ini seringkali digambarkan sebagai $2 + 2 = 5$. Di dalam konteks merger, hal ini diterjemahkan sebagai kemampuan dari dua atau lebih perusahaan yang digabungkan untuk menghasilkan keuntungan yang lebih besar dibandingkan jika perusahaan tersebut beroperasi secara independen (Patrick A. Gaughan, Merger, Acquisition, and corporate Restructuring, USA, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1999, pp. 116-128) dalam Novi Puji Lestari (2011).

Lebih jauh Gaughan menegaskan ada 2 tipe sinergi, yaitu sinergi operasional dan sinergi keuangan. Sinergi operasional mengacu pada dua bentuk yaitu peningkatan pendapatan (*Revenue enhancement*) dan pengurangan/efisiensi biaya (*cost reduction*) sinergi keuangan mengacu pada kemungkinan untuk mendapatkan *cost of capital* yang lebih rendah dari penggabungan dua atau lebih perusahaan.

Motif Diversifikasi

Diversifikasi adalah strategi pemberagaman bisnis yang bisa dilakukan melalui merger dan akuisisi. Diversifikasi dimaksudkan untuk mendukung aktifitas bisnis dan operasi perusahaan untuk mengamankan posisi bersaing dan dapat mengurangi resiko

ketergantungan terhadap satu *core business*. Perusahaan mendiversifikasi usahanya melalui akuisisi perusahaan lain bertujuan untuk mengurangi ketidakstabilan arus penerimaan kas dan keuntungan.

Motif Non-Ekonomi

Motif merger akuisisi tidak hanya berdasarkan pertimbangan ekonomi, tetapi bisa didasarkan pada pertimbangan lain seperti prestis dan ambisi. Motif non-ekonomi berasal dari kepentingan personal (*personal interest motive*) baik dari manajemen perusahaan maupun pemilik perusahaan.

Analisis Strategi Jangka Panjang Perusahaan

Strategi diperlukan untuk menderivasi visi dan misi ke dalam skala operasional dengan berdasarkan pada hasil investigasi dan evaluasi lingkungan internal dan eksternal. Dalam memformulasi dan mengimplementasi strategi, perusahaan sebelumnya harus melakukan analisis dan evaluasi secara komprehensif terhadap berbagai elemen baik lingkungan internal maupun eksternal. Salah satu pendekatan untuk menganalisis lingkungan adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*).

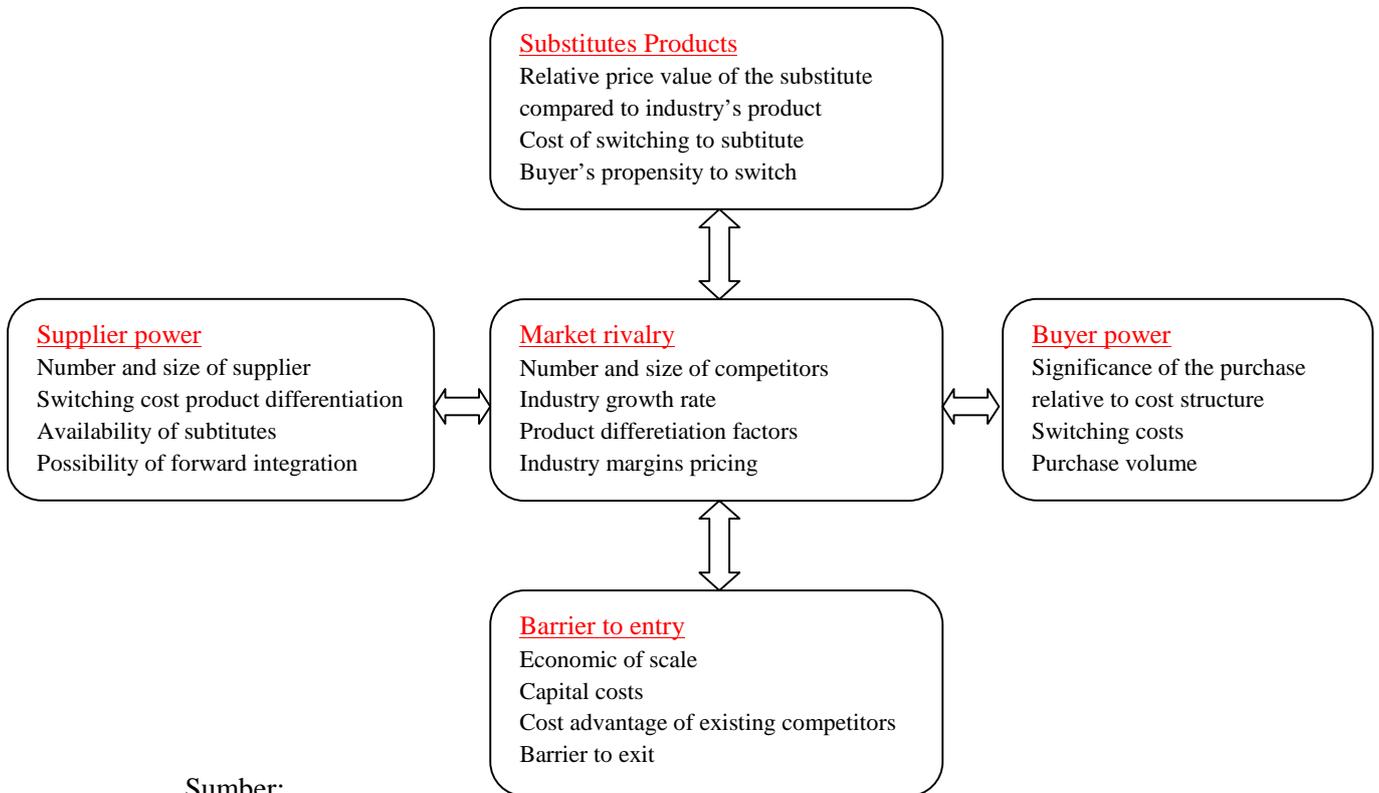
Strength, Weakness, Opportunity, Threats (SWOT)

SWOT merupakan alat pencocokan yang penting dalam membantu mengembangkan empat tipe strategi. Strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci merupakan bagian sulit terbesar untuk mengembangkan matriks SWOT dan memerlukan penilaian yang baik, dan tidak ada satu pun kecocokan terbaik.

Porter's Five Forces Model

Model ini awalnya adalah sebuah perangkat analisis terhadap lingkungan industri. Porter menggambarkan adanya kombinasi lima kekuatan (*five forces*) yang berasal dari lingkungan eksternal langsung yang berada pada lingkungan industri yang bersangkutan. Lima kekuatan ini merupakan ancaman serius yang mampu menekan perusahaan ke posisi yang tidak menguntungkan. Gambar berikut menunjukkan ancaman lima kekuatan yang berasal dari (1) pendatang baru, (2) produk substitusi, (3) kekuatan tawar konsumen, (4) kekuatan tawar pemasok dan (5) para pesaing.

Gambar 2.1 Porter's Five Forces Model



Sumber:

<http://library.binus.ac.id/eColls/eThesisd/oc/Bab2HTML/Bab209198/page10.html>

1. Bagi pemain baru (*barrier to entry*). Yaitu seberapa mudah pemain baru masuk sebagai pesaing baru dalam industri. Semakin mudah pemain baru masuk, artinya tingkat persaingan dalam industri semakin tinggi.
2. Ancaman dari produk substitusi (*threat of substitute*). Jika produk perusahaan mempunyai produk substitusi atau produk pengganti, maka substitusi ini harus diperhitungkan sebagai pesaing.
3. Kekuatan tawar dari konsumen (*bargaining power of buyers*). Posisi tawar menawar dari konsumen akan mempengaruhi perusahaan untuk menetapkan harga jual dan volume produksi.
4. Kekuatan tawar dari pemasok (*bargaining power of suppliers*). Semakin banyak

pemasok maka semakin kuat posisi tawar menawar perusahaan dalam menegosiasikan harga, volume dan differensiasi pasokan.

5. Tingkat persaingan diantara pemain yang ada (*rivalry among existing competitor*). Tingkat persaingan diantara pemain dalam industri ditentukan beberapa faktor, diantaranya potensi pertumbuhan industri, beban tetap perusahaan (*fixed cost*), diferensiasi produk, identitas merk (*brand identity*) dan informasi yang dimiliki.

Grand Strategy

Matriks seleksi grand strategy memberikan ilustrasi strategi alternatif apa yang bisa dipilih. Semua organisasi dapat diposisikan dalam salah satu dari empat kuadran strategi dari matrik *Grand Strategy*. Matriks *Grand Strategy* didasarkan pada dua dimensi evaluatif yaitu posisi bersaing dan pertumbuhan pasar.

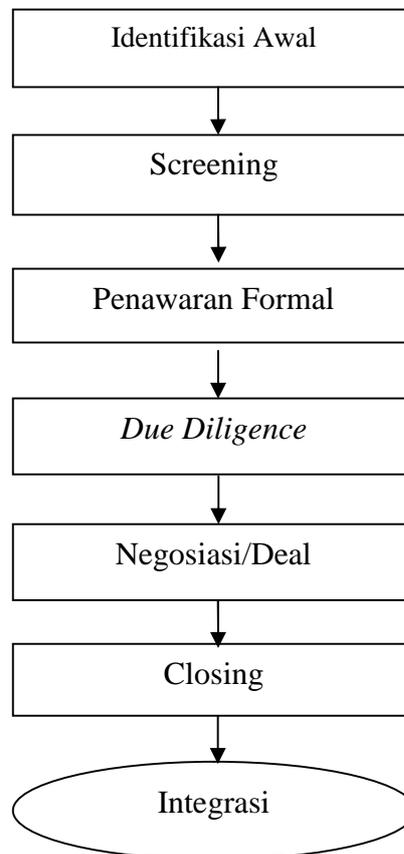
Perusahaan yang berada pada kuadran satu dalam posisi yang strategis sekali yaitu bersaing dalam industri dengan pertumbuhan yang cepat dan mempunyai posisi persaingan yang kuat. Konsentrasi terus menerus pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) merupakan strategi yang tepat. Jika perusahaan memiliki

kelebihan sumber daya, maka intregasi ke belakang, ke depan atau horizontal dapat merupakan strategi yang efektif. Sedangkan perusahaan terlalu besar komitmennya terhadap produk tunggal, maka diversifikasi konsentrik dapat mengurangi resiko berkaitan dengan lini produk yang sempit.

Pada kuadran II, perusahaan perlu mengevaluasi pendekatan ke pasar yang dipakai saat ini secara serius. Walaupun industri sedang tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif. Strategi yang dipakai adalah strategi intensif (sebagai lawan dari integratif atau diversifikasi) biasanya pilihan yang harus dipertimbangkan.

Sedangkan kuadran III, perusahaan yang bersaing dalam perusahaan ini harus membuat

Gambar 2.2 Tahap Proses Akuisisi



Sumber: Jurnal Manajemen Laba dan Kinerja Keuangan Perusahaan pengakuisisi sebelum dan setelah merger (Novi puji Lestari, 2011)

perusahaan drastis dengan cepat untuk menghindari kematian dan kemungkinan likuiditas. Biaya ekstensif dan pengurangan aset harus dikejar terlebih dahulu.

Dan yang terakhir kuadran IV merupakan perusahaan yang mempunyai posisi bersaing yang kuat tetapi berada dalam industri dengan pertumbuhan lambat. Perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk diversifikasi ke bidang pertumbuhan yang menjanjikan.

Proses Akuisisi dan Due Diligence

Strategi perusahaan mengambil keputusan bahwa merger dan akuisisi merupakan strategi yang terbaik, selanjutnya perusahaan bersiap untuk merealisasikan melalui proses pentahapan. Evaluasi yang sistematis dan komprehensif diperlukan untuk memastikan apakah target perusahaan merupakan calon yang layak untuk di akuisisi dan mampu meningkatkan nilai perusahaan dalam jangka panjang. Disamping itu, perusahaan harus

melakukan due diligence agar memiliki informasi selengkap mungkin untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan calon perusahaan target.

Identifikasi Awal

Pada tahapan paling awal ini perusahaan mencari dan mengumpulkan informasi sebanyak mungkin perusahaan-perusahaan yang potensial untuk di akuisisi. Identifikasi ini tidak terlepas dari motivasi perusahaan dan akan menentukan perusahaan yang seperti apa yang akan dijadikan target akuisisi. Dalam gambar 2.5 di bawah ini merupakan elemen-elemen yang penting dalam melakukan identifikasi perusahaan. Identifikasi juga dapat dilakukan dengan mengkaji kinerja keuangan perusahaan melalui ukuran rasio laporan keuangan.

Screening

Screening adalah proses menyaring sekaligus memilih mana diantara calon target tersebut yang paling layak untuk diakuisisi.

Proses screening ini tidak dilakukan apabila perusahaan hanya mengidentifikasi satu calon perusahaan target. Sebaliknya apabila terdapat dua atau lebih calon maka proses screening ini diperlukan untuk memilih salah satu perusahaan yang akan di akuisisi.

Penawaran Formal

Perusahaan membentuk tim yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan merger dan akuisisi.

Apabila perusahaan merekrut personal ahli dari pihak luar (external advisor) maka pihak ini akan bergabung dalam tim dan selanjutnya tim melakukan pendekatan dengan target. Pendekatan pertama dilakukan secara formal dengan pemberitahuan secara resmi dan tertulis yang ditunjukkan kepada manajemen puncak perusahaan target tentang maksud akuisisi (letter of intent). Pada tahap ini dilakukan penjajakan pelaksanaan merger dan akuisisi antara kedua belah pihak dan pembicaraan tentang harga yang akan disepakati.

Dalam penawaran formal ini, informasi sebaiknya tidak dilakukan terbuka karena hal ini akan mempengaruhi harga pasar saham terutama apabila perusahaan target adalah perusahaan publik.

Due Diligence

Due diligence atau uji tuntas adalah investigasi yang menyeluruh dan mendalam terhadap berbagai aspek perusahaan target. Uji tuntas ini dimaksudkan untuk memberikan informasi sedetail mungkin tentang kondisi perusahaan target dilihat dari semua aspek. Disamping itu uji tuntas juga dimaksudkan untuk mengurangi atau menghindari kesulitan-kesulitan yang bisa menyebabkan kegagalan akuisisi. Uji tuntas ini dilakukan terhadap aspek hukum, keuangan, organisasi dan sumber daya manusia, pemasaran, teknologi dan produksi.

Pengakuisisi bisa leluasa memperoleh informasi berbagai aspek tentang perusahaan target karena telah ada pembicaraan pendahuluan. Namun demikian, kesulitan due diligence adalah ketika perusahaan target tidak memiliki dokumentasi atau informasi yang lengkap sebagaimana dibutuhkan oleh calon pengakuisisi. Disamping itu kesulitan lainnya adalah ketiga due diligence dilakukan pada aspek organisasi dan manajemen. Untuk mengetahui hal-hal tersebut diperlukan waktu yang tidak singkat.

Negosiasi / Deal

Terdapat dua pihak pada perusahaan target yang harus memberikan persetujuan agar proses akuisisi berjalan normal (tidak terjadi hostile take over) yaitu manajemen dan pemegang saham. Setelah kedua pihak setuju dengan syarat-syarat yang disepakati antara pengakuisisi dan target, selanjutnya adalah menandatangani nota kesepakatan (memorandum of understanding) sebagai kelanjutan dari deal mereka.

2.1.1 Closing

Jika negosiasi mencapai kesepakatan, berarti persetujuan formal merger dan akuisisi telah terlaksana dan selanjutnya dilakukan closing. Pada kasus merger, closing berarti berakhirnya status hukum perusahaan yang di merger ke dalam perusahaan hasil merger bersamaan dengan diserahkannya saham

perusahaan hasil merger kepada pemegang saham perusahaan yang dimerger tersebut.

Sedangkan pada akuisisi, closing berarti diserahkannya pembayaran oleh pengakuisisi kepada pemegang saham perusahaan yang diakuisisi. Pada tahap ini semua penyerahan dokumen yang terkait dengan pelaksanaan merger dan akuisisi telah selesai. Selain itu masalah penjaminan dan penggantian kerugian juga penting diselesaikan pada saat closing.

Integrasi

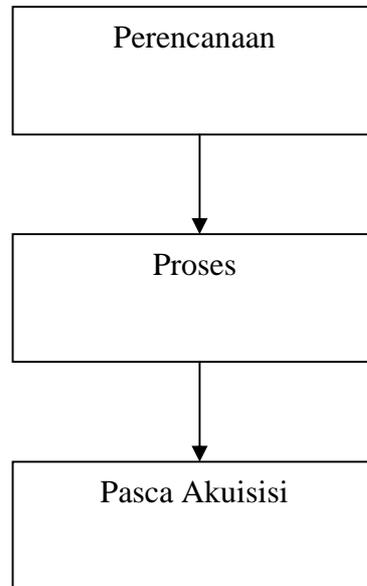
Integrasi berarti tahap dimulainya kehidupan baru setelah perusahaan melakukan penggabungan bisnis sebagai entitas ekonomi. Perusahaan hasil merger dan pengakuisisi mulai melaksanakan perencanaan strategis yang telah disusun sebelumnya.

Rerangka pemikiran

Dari landasan teori yang dibahas diatas atau seperti pada sub unit analisis dapat diketahui bahwa proses pengambilan keputusan perusahaan untuk mengakuisisi atau merger berdasarkan tiga langkah sistematis, maka dasar konseptualisasi tersebut dapat ditarik kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.3
KERANGKA PEMIKIRAN

TAHAP AKUISISI ATAU MERGER:



Berdasarkan pokok masalah yang telah dirumuskan dan berdasarkan tujuan penelitian serta landasan teori maka kerangka pemikiran yang diajukan berisi tiga hal pokok utama yaitu perencanaan, proses dan pasca akuisisi. Tiap-tiap hal pokok memiliki kegiatan masing-masing dengan penjabaran sebagai berikut; perencanaan yang berisi tentang identifikasi perusahaan target dan screening, kemudian dilanjutkan dengan proses yang berisi tentang penawaran formal, investigasi menyeluruh tentang perusahaan target, dilanjutkan dengan negosiasi serta diakhiri dengan closing atau penutupan. Setelah kedua proses tersebut selesai, maka integrasi antar dua perusahaan pun dilakukan, atau

disebut dengan pasca akuisisi yaitu dimulainya kehidupan baru setelah perusahaan melakukan penggabungan.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian mengacu pada pendekatan kualitatif, seperti yang dijelaskan oleh Sugiyono (2012:2) mengatakan bahwa metode penelitian pada dasarnya merupakan metode ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Sugiyono (2012:9) mengatakan bahwa metode ini adalah sebuah metode penelitian ini digunakan untuk meneliti obyek yang alamiah, (sebagai lawan adalah

eksperimen) dimana penelitian ini adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data yang bersifat induktif/kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan fakta, baik secara langsung mau pun tidak langsung yang terjadi dalam perusahaan. Rancangan penelitian ini adalah sebagai berikut, yaitu:

- 1) Batasan Penelitian
- 2) Unit Analisis
- 3) Jenis dan Metode Pengumpulan Data
- 4) Metode Analisis Data
- 5) Teknik Analisis Data

Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah proses identifikasi pengambilan keputusan perusahaan pengakuisisi atau merger melalui tahapan interpretasi guna mencari makna dan hasil penelitian dengan jalan tidak hanya menjelaskan atau menganalisis data hasil penelitian tersebut, tetapi juga melakukan intervensi (generalisasi) dari data yang diperoleh dengan teori-teori yang relevan dengan hasil penelitian tersebut. Sub unit analisis dalam penelitian ini meliputi:

1. Identifikasi Awal
Tahapan paling awal perusahaan untuk mengumpulkan informasi

perusahaan potensial untuk diakuisisi atau merger serta menjadi motivasi bagi perusahaan dan menentukan perusahaan seperti apa yang akan dijadikan target akuisisi atau merger.

2. Screening
Proses menyaring sekaligus memilih perusahaan mana yang layak untuk diakuisisi atau merger.
3. Penawaran Formal
Tim dari perusahaan akuisitor yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan akuisisi atau merger yang pendekatannya dilakukan secara formal melalui pemberitahuan resmi dan tertulis mengenai harga yang akan disepakati kepada manajemen puncak perusahaan yang diakuisisi atau merger.
4. Due Diligence
Investigasi secara menyeluruh dan mendalam terhadap berbagai aspek perusahaan target, dengan tujuan untuk mendapatkan informasi sedetail mungkin tentang kondisi perusahaan target.
5. Negosiasi/Deal
Persetujuan kedua belah pihak dengan syarat-syarat yang telah disepakati antara pengakuisisi dan target, kemudian dilanjutkan dengan penandatanganan nota kesepakatan.
6. Closing
Closing berarti berakhirnya

status hukum perusahaan yang diakuisisi atau merger bersamaan dengan penyerahan saham perusahaan hasil akuisisi atau merger kepada perusahaan pengakuisisi setelah kesepakatan dicapai.

7. Integrasi

Tahap dimulainya kehidupan baru setelah perusahaan melakukan penggabungan bisnis sebagai entitas ekonomi.

Jenis dan Metode Pengumpulan

Data

Jenis data dan penelitian ini adalah data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung melalui observasi lapangan dan wawancara terhadap informan. Informan dipilih berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu, dengan tujuan untuk mendapatkan informasi sebanyak mungkin. Teknik tersebut dikenal dengan istilah *purposive sampling*. Wawancara ini dilakukan kepada informan (Regional Brand Office Manager) yang berkaitan langsung pada saat akuisisi tersebut berlangsung. Bentuk informasi yang didapat dari perusahaan tersebut dimaksudkan untuk mendukung proses identifikasi yang diteliti oleh peneliti. Pencatatan data yang dilakukan peneliti dengan alat perekam suara (*voice recorder*) langsung di lokasi wawancara.

GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Gambaran Subyek Penelitian

Dalam penelitian kualitatif ini, peneliti melakukan wawancara dan observasi pada kantor PT Smartfren Telecom cabang Surabaya Region Jawa Timur, Bali dan Nusa Tenggara Gedung Wisma BII, Lantai 17 Jl. Pemuda No. 60-70 Surabaya 60271 Tel: (031) 5484208 Fax: (031) 5484280.

Pemilihan Informan

Informan penelitian dipilih berdasarkan kriteria atau pertimbangan tertentu dari peneliti, dengan harapan mendapatkan informasi sebanyak mungkin. Teknik ini dikenal dengan istilah *purposive sampling*. Dalam wawancara mendalam peran informan tetap menjadi sentral. Tugas pewawancara adalah untuk tetap menjaga agar peran informan selalu dapat berfungsi sebagaimana perannya dalam proses sosial yang sebenarnya, Bungin Burhan (2010:109)

Analisis dan Pembahasan

Penelitian ini bersifat kualitatif deskriptif untuk menganalisa faktor pengambilan keputusan perusahaan pengakuisisi. Pemilihan disain studi ini dikarenakan penelitian kualitatif digunakan untuk mendeskripsikan interaksi dengan informan dan juga memberikan informasi yang lebih mendalam, sehingga informasi yang didapat bisa lebih dipahami dari pada dengan teknik kuantitatif. Disain ini cocok untuk menggali informasi-informasi yang melatar belakangi perilaku tertentu dan pendapat

informan mengenai masalah tertentu. Pendapat informan disini saya dapatkan dari staf IT Networking yaitu Bandung Wijaya sebagai *programmery* yang tugasnya membuat aplikasi yang digunakan untuk kegiatan operasional para staf. Beliau telah bekerja di perusahaan tersebut sejak perusahaan tersebut belum bergabung seperti sekarang. Dengan pengalaman dan masa kerja tersebut, tentunya beliau dapat memberikan pendapat dan gambaran perubahan serta manfaat dari kegiatan penggabungan perusahaan tersebut.

Perencanaan

Perencanaan merupakan hal utama dan sangat penting untuk dilakukan dikarenakan hal tersebut yang akan menjadi penentu keberhasilan kegiatan atau usaha tersebut. Dengan perencanaan yang matang dan baik, diharapkan dapat meminimalisir potensi terjadinya kegagalan. Dalam perencanaan yang wajib dilakukan perusahaan pengakuisisi untuk melakukan akuisisi diawali dengan dua kegiatan pokok yang masing-masing kegiatannya adalah identifikasi awal dan screening. Tiap-tiap tugas memiliki maksud dan tujuan tersendiri.

Akuisisi : Keputusan Strategis Yang Tepat Untuk Jangka Panjang

Dilihat dari beberapa aspek, kepentingan bisnis merupakan hal dasar atau pokok dalam pengambilan keputusan akuisisi.

Pengambilan keputusan ini ditujukan untuk menaikkan nilai (*value creation*) bagi perusahaan dan pemegang saham. Tentunya kedua hal tersebut sangat baik bagi keberlangsungan bisnis perusahaan. Sesuai dalam buku Abdul Moin (Muhammad Aji, 2010) yang mengatakan bahwa “Motif dilakukannya akuisisi atau merger secara aspek ekonomi yaitu tujuan jangka panjangnya adalah mencapai peningkatan nilai (*value creation*) bagi perusahaan dan pemegang saham. Oleh karena itu seluruh aktifitas dan keputusan diarahkan untuk mencapai tujuan tersebut.”

Disamping itu menurut Abdul Moin (Muhammad Aji, 2010) manfaat dari kegiatan akuisisi atau merger meliputi:

1. Mengurangi waktu, biaya dan risiko kegagalan memasuki pasar baru.
2. Mengakses reputasi teknologi, produk dan merk dagang.
3. Memperoleh individu-individu sumber daya manusia profesional.
4. Membangun kekuatan pasar.
5. Memperluas pangsa pasar.
6. Mengurangi persaingan.
7. Mendiversifikasi lini produk.

8. Mempercepat pertumbuhan.
9. Menstabilkan *cash flow* dan keuntungan.

Jika dijelaskan secara singkat, teori diatas memberikan gambaran tentang keuntungan dari kegiatan akuisisi. Keuntungan tersebut meliputi memberikan kemajuan dalam segi teknologi, membuat kegiatan operasional lebih ekonomis, dapat memangkas akumulasi pajak, memperluas pangsa pasar, mengurangi pesaing, dan dapat menciptakan produk baru. Jika seluruh dampak positif tersebut dilakukan secara individual, pastinya membutuhkan biaya yang besar dan waktu yang cukup lama.

Akuisisi mampu memberikan suatu sinergi bagi perusahaan. Sinergi tersebut dapat dilihat sisi teknologi, pembangunan infrastruktur yang lebih baik serta tersedianya sumber daya manusia profesional dari perusahaan target. Tidak hanya itu, sinergi operasional dan sinergi keuangan dari kegiatan akuisisi tersebut memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan *cost capital* yang lebih rendah, sehingga dapat memangkas pengeluaran kas perusahaan. Konsolidasi membantu PT Smartfren untuk mendiversifikasi pemberagaman bisnis. Diversifikasi disini memiliki maksud untuk mendukung aktifitas bisnis dan operasi perusahaan untuk mengamankan posisi bersaing dan dapat mengurangi resiko

ketergantungan terhadap satu *core bussiness*. Perusahaan mendiversifikasi usahanya dengan caramengakuisisi perusahaan lain dengan tujuan untuk mengurangi ketidakstabilan arus penerimaan kas dan keuntungan.

Pada awal proses akuisisi, penyatuan dua manajemen yang berbeda membutuhkan waktu untuk beradaptasi. Meskipun demikian proses adaptasi tersebut tidak menjadi kendala dalam kegiatan bisnis. Kegiatan operasional tetap bisa berjalan sembari proses adaptasi berlangsung. Dan jika dilihat untuk keberlangsungan hidup perusahaan, akuisisi merupakan keputusan yang tepat untuk kepentingan bisnis jangka panjang.

KESIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor perusahaan dalam mengakuisisi perusahaan lainnya dan untuk mengetahui cara serta proses identifikasi perusahaan yang akan diakuisisi atau merger. Subyek penelitian ini adalah perusahaan PT Smartfren Telecom Tbk. Akuisisi adalah suatu pengambilalihan kepemilikan dan kontrol manajemen oleh satu perusahaan terhadap perusahaan lain.

Perencanaan wajib dipersiapkan dengan matang untuk mengambil keputusan akuisisi. Dengan perencanaan yang matang, pihak pengakuisisi dapat lebih cermat dalam mempertimbangkan aspek-aspek yang ditemukan di lapangan. Tahapan akuisisi dibagi atas tiga hal, yang pertama adalah perencanaan kemudian proses dan diakhiri dengan pasca akuisisi. Perencanaan disini didasarkan pada dua kegiatan yakni identifikasi awal dan *screening*. Dilanjutkan dengan proses yang terbagi atas empat kegiatan yaitu penawaran formal, *due diligence*, negosiasi/deal dan *closing*. Tahapan terakhir adalah pasca akuisisi yaitu integrasi atau telah bergabungnya kedua perusahaan tersebut.

Akuisisi merupakan keputusan bisnis yang bersifat jangka panjang yang memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan pemegang saham. Tidak hanya itu, akuisisi juga memberikan kemudahan perusahaan dalam melakukan ekspansi dan inovasi produknya. Proses akuisisi itu sendiri tidaklah singkat. Banyak tahapan yang harus dilakukan agar akuisisi tersebut terlaksana dan sesuai dengan yang diharapkan pengakuisisi.

Keterbatasan Penelitian

1. Penelitian ini menggunakan metode observasi dan wawancara, dimana metode membutuhkan waktu yang

lama untuk mengetahui keadaan perusahaan dan waktu yang sempit yang disediakan oleh informan.

2. Penelitian ini memiliki ruang lingkup observasi yang terbatas dikarenakan pihak perusahaan memiliki kebijakan untuk membatasi individu dari pihak luar.
3. Keterbatasan peneliti untuk mendapatkan narasumber, akhirnya peneliti hanya terpusat pada dua narasumber yang masing-masing memiliki jabatan sebagai Regional Branch Office Manager (RBOM) dan staff IT Networking.
4. Contoh dokumen dan jawaban narasumber tidak dapat disajikan secara lengkap dengan pertimbangan privasi perusahaan.

Saran

Adapun saran yang diberikan dari peneliti dan beberapa pihak yang terkait kepada PT. Smartfren, yaitu:

1. Pertimbangan untuk pengambilan keputusan besar seperti akuisisi ini didasarkan atas pertimbangan bersama seluruh *stake holder*, agar tidak ada pihak yang merasa dirugikan.
2. Melakukan penyempurnaan terhadap perbaikan pelayanan konsumen dikarenakan banyaknya keluhan dari

- konsumen mengenai menurunnya kualitas jaringan.
3. Mampu menjaga kinerja keuangan dan kinerja perusahaan guna menjaga kestabilan nilai *market share* perusahaan mengingat para pesaing sekarang makin genjar bersaing dalam segi inovasi produk.
 4. Bagi peneliti selanjutnya, alangkah baiknya jika dapat menambahkan informan guna mendukung penelitian selanjutnya

DAFTAR RUJUKAN

- Hitt, Michael A., Jeffrey S. Harrison And R. Duane Ireland. 2011. *Merger dan Akuisisi*, Penerbit Murai Kencana.
<http://library.binus.ac.id/eColls/eThe/sisdoc/Bab2HTML/Bab209198>, yang diakses pada tanggal 25 April 2014.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. 2012. *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan. Kombinasi Bisnis Revisi 2012*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moin, Abdul. 2008. *Merger, Akuisisi & Divestasi*, Yogyakarta: Ekonisia.
- Novi, Puji Lestari. 2011. "Manajemen Laba Dan Kinerja Keuangan Perusahaan Pengakuisisi Sebelum Dan Sesudah Merger". *Jurnal Manajemen Bisnis*. Vol.1, No. 2, Oktober 2011, p. 155-165.
- Ratna, Candra Sari. 2011. "Pengendalian Risiko *Tunneling* Pada Transaksi Merger & Akuisisi Dan Mekanisme Corporate Governance: Bukti Empiris Di Asia". *Jurnal Pendidikan Akuntansi Indonesia*. Vol. 9, No. 2, p. 53-71.
- Silva, Wilis. 2011. "Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Merger Dan Akuisisi Pada Perusahaan Publik Yang Terdaftar Di BEI". *Jurnal Akuntansi*. Fakultas Ekonomi Universitas Riau. Riau. Sugiyono, Dr. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Penerbit ALFABETA.
- Sugiyono, Dr. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Penerbit ALFABETA.
- Widjaja, Gunawan. 2002. *Merger dalam Perspektif Monopoli*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

