

ANALISIS STRATEGI AKUISISI DAN RESTRUKTURISASI DALAM BISNIS PERUSAHAAN

HELMALIA

Institut Agama Islam Negeri Imam Bonjol Padang
halmalia1205@gmail.com

Abstract

Companies need to develop an appropriate strategy in order to maintain its presence and improve its performance. One attempt to become a large company and strong is to implement the strategy of acquisitions and restructuring. The advent of the era of free-market impact on the company's business competition is getting tighter. This condition spur businesses to be concerned about the strategy pursued. Even companies continue to attempt to formulate and refine their business strategies in order to win the competition. Acquisition strategy as the dominant means used by companies to develop strategies for diversification and at the time of acquisition contributed to the poor performance, the company may consider the necessity of restructuring operations. With the acquisition and restructuring strategies that run the company is expected to stabilize the company's business so as to reduce the risk of the company.

Keywords: Acquisitions, Restructuring, Business, Companies

PENDAHULUAN

Memasuki era globalisasi dan pasar bebas, persaingan usaha diantara perusahaan semakin ketat. Kondisi demikian menuntut perusahaan untuk selalu mengembangkan strategi perusahaannya, agar dapat bertahan, berdaya saing atau bahkan lebih berkembang. Perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat agar bisa mempertahankan eksistensinya dan memperbaiki kinerjanya. Salah satu usaha untuk menjadi perusahaan yang besar dan kuat adalah melalui penggabungan usaha atau pengambilalihan suatu perusahaan oleh perusahaan lainnya yang disebut akuisisi (*takeover*).

Akuisisi dan restrukturisasi merupakan alternatif untuk melakukan ekspansi dan perluasan usaha. Perluasan usaha memang

dapat dilakukan dengan ekspansi intern tetapi dapat juga dilakukan dengan menggabungkan usaha yang telah ada atau membeli perusahaan yang telah ada. Beberapa perusahaan lebih memilih untuk mengakuisisi perusahaan lain dalam mendukung perkembangan bisnis usahanya.

Akuisisi relatif baru di Indonesia, jadi disini terdapat sisi positif dan negatifnya. Sisi negatifnya, karena akuisisi masih baru sehingga *track record* belum banyak bila dibandingkan dengan luar negeri. Kebanyakan masih berupa *relatid party* transaksi. Sisi positifnya, karena masih relatif baru, akuisisi masih menyediakan peluang (*opportunity*) yang lebih luas. Sebab dalam kondisi ekonomi Indonesia seperti saat ini, akuisisi tentu memperbanyak pilihan para investor dalam menanamkan investasinya.

Pada umumnya dilakukannya akuisisi adalah mendapatkan sinergi atau nilai tambah. Keputusan untuk melakukan akuisisi bukan sekedar menjadikan dua tambah dua menjadi empat, tetapi akuisisi harus menjadikan dua tambah dua menjadi lima. Nilai tambah yang dimaksud tersebut lebih bersifat jangka panjang dibandingkan nilai tambah yang bersifat sementara aja. Disamping itu perusahaan mungkin berkembang menjadi korporasi yaitu perusahaan yang mempunyai banyak unit kegiatan. Unit-unit kegiatan tersebut mungkin merupakan suatu divisi yang relatif independen, tetapi mungkin juga merupakan suatu bagian yang hanya sebagai pelaksana keputusan kantor pusat. Apapun tingkat kebebasan (*degree of Independence*) dari unit-unit tersebut, perusahaan mungkin suatu ketika mengalami kesulitan dalam mengendalikan unit-unit tersebut. Kesulitan mungkin timbul karena berkaitan dengan jenis usaha yang sangat beraneka ragam, dapat juga karena *trade-off* antara kecepatan pengambilan keputusan dan pengendalian. Masalah-masalah ini menyebabkan korporasi melakukan restrukturisasi.

Akuisisi dan restrukturisasi digunakan untuk mengembangkan strategi diversifikasi, dalam arti tertentu, diversifikasi merupakan perangkat manajemen yang berisiko, dalam hal bahwa kesuksesan penggunaannya mengurangi kerentanan perusahaan akan konsekuensi-konsekuensi persaingan dalam pasar atau industri tunggal, risiko berperan penting dalam pemilihan strategi yang dipilih perusahaan untuk menghasilkan laba di atas rata-rata.

Selain itu, evaluasi risiko yang berkelanjutan berhubungan dengan kemampuan perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Namun demikian, strategi akuisisi bukannya tanpa masalah, perusahaan dapat mempertimbangkan perlunya restrukturisasi sebagai sebuah strategi dimana perusahaan merubah bisnis atau struktur finansialnya.

PEMBAHASAN

Akuisisi

Akuisisi merupakan istilah yang generik yang sering digunakan untuk mengungkapkan penggabungan usaha (*business combination*), dimana dua atau lebih perusahaan bergabung untuk membentuk suatu badan usaha baru. Pada dasarnya akuisisi merupakan tindakan untuk membeli atau melakukan pengambilalihan usaha atau perusahaan lain. Tindakan seperti ini merupakan tindakan yang normal yang dapat dilakukan baik perusahaan yang telah go public atau perusahaan yang masih tertutup. Akuisisi dalam bentuknya bisa berupa pengambilalihan aset, pengambil alihan saham, merger dan konsolidasi. Ditinjau dari segi sumber pendanaannya akuisisi dapat dibiayai melalui dana yang diperoleh dari penerbitan saham baru, penerbitan instrumen utang, maupun dari pinjaman bank. Maka dapat di tarik beberapa pengertian akuisisi, diantaranya :

Akuisisi oleh Morris (2000,202) didefinisikan sebagai *a generic term of the taking over of one company by another* dan dalam Black's Law directory diartikan sebagai *the act of becoming the owner off certain property*

; *the act by which one acquires or purchases the property in anything*. Dalam pengertian hukum perusahaan secara umum dapat di terjemahkan sebagai pengambilalihan suatu perusahaan oleh perusahaan lainnya (Morris, 2000:202).

Menurut Marcel (1992,51) akuisisi sering dianggap sebagai investasi pada perusahaan anak yaitu suatu penguasaan mayoritas saham perusahaan lain sehingga tercipta hubungan perusahaan induk dan anak. Dalam akuisisi, salah satu perusahaan yang bergabung masih hidup, dimana salah satu perusahaan yaitu pengakuisisian memperoleh kendali atas aktiva netto dan operasi perusahaan yang di akuisisi dengan memberikan aktiva tertentu, mengakui suatu kewajiban atau mengeluarkan saham.

Penggolongan Akuisisi

Dalam prakteknya, akuisisi dapat mengambil bentuk-bentuk sebagai berikut (Gunawan, 2002) :

- a. Akuisisi horizontal yang dilakukan oleh suatu perusahaan terhadap kompetitor dan akuisisi vertikal yang biasanya dilakukan terhadap pemasok, konsumen, langganan, atau distributor dan perusahaan yang mengakuisisi.
- b. Akuisisi internal yang dilakukan antar perusahaan yang bergabung dalam satu grup, dan akuisisi eksternal yang dilakukan oleh suatu perusahaan lain yang bukan satu grup.

Perusahaan besar di Indonesia telah melakukan akuisisi, terlebih pada masa krisis ekonomi yang mengakibatkan banyaknya perusahaan yang bangkrut. Bahkan saat ini pasar berkembang dimana yang kegiatannya

bukan berupa jual beli barang, tetapi jual beli perusahaan (kepemilikan) dalam perusahaan. Pasar ini biasa disebut dengan *Market for Corporate Control* (Ruki dalam Nurhayati, 2009). Moin (2003) menyatakan bahwa akuisisi bisa didekati dari perspektif yaitu keuangan perusahaan (*corporate finance*) dan dari manajemen strategi (*strategic management*). Dari sisi keuangan perusahaan, akuisisi adalah salah satu bentuk keputusan investasi jangka panjang (penganggaran modal/*capital budgeting*) yang harus diinvestigasi dan dianalisis dari aspek kelayakan bisninya. Sementara itu dari perspektif manajemen strategi, akuisisi adalah alternatif strategi pertumbuhan melalui jalur eksternal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dilihat dari perspektif keuangan perusahaan dan manajemen strategi maka tujuan akuisisi tidak lain adalah membangun keunggulan kompetitif perusahaan jangka panjang dan pada gilirannya dapat meningkatkan nilai perusahaan (Sutrisno dan Sumarsih, 2004). Akuisisi merupakan pusat kontroversi antara manajer, pemegang saham, pengambil kebijakan publik dan akademisi. Akuisisi di Indonesia telah berlangsung pada tahun 1970, yang dilakukan oleh bank-bank dengan harapan agar dapat memperkuat struktur modal dan memperoleh keringanan pajak (Yudatmoko dan Naim, 2000).

Perkembangan akuisisi tersebut terus berlangsung sampai sekarang, apabila pada saat kondisi krisis, dimana banyak perusahaan yang mengalami kesulitan dalam pendanaan modalnya. Kecenderungan yang terjadi di Indonesia, pola

akuisisi lebih banyak dilaksanakan. Hal ini disebabkan karena pemilik perusahaan lebih merasa nyaman dengan kepemilikan saham secara pribadi dalam jumlah besar.

Alasan perusahaan lebih cenderung memilih akuisisi daripada pertumbuhan internal sebagai strateginya, adalah karena akuisisi dianggap jalan cepat untuk mewujudkan tujuan perusahaan dimana perusahaan tidak perlu memulai dari awal suatu bisnis baru. Akuisisi juga dianggap dapat menciptakan sinergi, yaitu nilai keseluruhan perusahaan setelah akuisisi yang lebih besar daripada penjumlahan nilai masing-masing perusahaan sebelum akuisisi. Selain itu keuntungan lebih banyak diberikan melalui akuisisi kepada perusahaan antara lain peningkatan kemampuan pemasaran, riset, *skill* manajerial, transfer teknologi, dan efisiensi berupa penurunan biaya produksi.

Pada kegiatan akuisisi ada dua hal yang patut dipertimbangkan yaitu nilai yang dihasilkan dari kegiatan akuisisi dan siapakah pihak-pihak yang paling diuntungkan dari kegiatan tersebut. Dengan adanya akuisisi diharapkan akan menghasilkan sinergi sehingga nilai perusahaan akan meningkat.

Akuisisi manajer harus memperhitungkan kinerja dari perusahaan yang akan diakuisisinya. Karena dari kinerja perusahaan dapat menilai pantas tidaknya calon perusahaan yang diakuisisi. Perhitungan kinerja tersebut dilakukan dengan melihat rasio-rasio keuangan, yang dilihat dari rasio profitabilitas, rasio hutang, rasio likuiditas, rasio aktivitas dan rasio pasar.

Moin (2007) mengatakan bahwa dapat menggunakan *return on assets* dan *return on*

equity dalam perhitungan rasio profitabilitas, perhitungan rasio hutang dapat menggunakan *debt ratio* dan *debt to equity ratio*, rasio likuiditas dengan *current ratio*, rasio aktivitas dengan menggunakan *total aset turn over* serta rasio pasar menggunakan *earning per share*. Pada saat mempersiapkan bisnisnya untuk merger dan akuisisi pemilik perusahaan, manajer atau penasihat perusahaan hingga calon penjual biasanya meramalkan hasilnya. Dimana peramalan yang digunakan menggunakan rentang waktu 5 tahun hingga 7 tahun setelah melakukan akuisisi. Karena pada rentang waktu 5 tahun memasuki periode normal.

Restrukturisasi

Restrukturisasi merupakan kegiatan untuk merubah struktur perusahaan (Husnan, 2002:405). Dengan demikian, pengertian restrukturisasi sebenarnya dapat dalam artian semakin membesar atau makin ramping. Apabila diartikan dalam pengertian yang pertama, maka kegiatan akuisisi juga merupakan upaya untuk melakukan restrukturisasi. Perusahaan yang melakukan integrasi vertikal, jelas melakukan restrukturisasi bisnis pada perusahaannya. Dengan cara tersebut perusahaan dapat mengamankan sumber bahan baku atau distribusi hasil produksinya. Disamping itu restrukturisasi juga bisa diartikan sebagai suatu strategi bisnis yang tepat untuk diimplementasikan pada perusahaan yang terkategori *under performing*. Restrukturisasi merupakan *inbound* dan *process* bagi manajemen perusahaan, sedangkan *outbound* yang dihasilkan oleh restrukturisasi tersebut cenderung berbeda pada setiap perusahaan. Keragaman hasil (*outbound*) yang dituju tersebut

tergantung pada persepsi manajemen tentang restrukturisasi.

Secara umum dipresentasikan beberapa hasil pelaksanaan restrukturisasi yaitu terberdayakannya *idle capacity* dalam proses produksi dan operasi pada utilitas terpasang, terjadwalkannya (*debt rescheduling*) pembayaran hutang jangka pendek dan jangka panjang, terberdayakannya pasar potensial yang menjadi sasaran perusahaan dan terberdayakannya fungsi manajerial perusahaan secara maksimal.

Restrukturisasi, menurut Alan H. Seed dalam Edgerly dalam Darryanto (2000) adalah "*a substantial change in business strategy and or financial structure of the 2 underperforming enterprise*". Sedangkan sifat restrukturisasi menurut Komite Restrukturisasi pada Kementerian Privatisasi Polandia meliputi "*...organizational, managerial, financial, product and technical adaptation of companies to market conditions in order to increase their operation effectiveness*" Edgerly dalam Darryanto (2000). Dari kedua pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa restrukturisasi merupakan strategi bisnis bagi perusahaan yang dianggap *under performing*, baik meliputi restrukturisasi organisasi, manajerial, *financial*, dan operasional, yang rekomendasi akhirnya cenderung mengarah kepada privatisasi. Pada umumnya terdapat 4 jenis model restrukturisasi usaha perusahaan (Weston, 1986) :

1. *Expansion*

- a. *Merger and acquisition*
- b. *Tender Offers*
- c. *Joint Ventures*

2. *Sell-offs*

- a. *Spin offs (Split offs and split ups)*
- b. *Divestitures (Equity Carve outs)*

3. *Corporate Control*

- a. *Premium Buy-back*
- b. *Standstill agreement*
- c. *Anti take over Amendment*
- d. *Proxy Contens*

4. *Change in Ownership Structure*

- a. *Exchange Offers*
- b. *Share Repurchases*
- c. *Going Private*
- d. *Leverage Buy-out (LBO)*

Berdasarkan 4 (empat) model yang dikemukakan oleh Weston (1986), model *expansion* khususnya akuisisi lebih sering digunakan oleh manajemen dalam melakukan restrukturisasi perusahaan. Pada umumnya akuisisi berupa pembelian perusahaan lain yang telah ada. Alasan utama bagi banyak akuisisi atau penggabungan usaha adalah menciptakan sinergi, baik keuangan ataupun operasi, yaitu yang memberikan nilai tambah kepada perusahaan gabungan.

Menurut teori, sebuah bisnis gabungan harus memberikan pendapatan yang lebih tinggi dan/atau biaya operasional yang lebih rendah (satu ditambah satu adalah lebih dari dua). Nilai suatu perusahaan gabungan seharusnya lebih besar dari nilai perusahaan sebelumnya yang dioperasikan secara independen. Dengan demikian, sinergi harus dipertimbangkan dalam istilah kuantitatif dan bukan dalam istilah-istilah kualitatif seperti alasan strategis.

Perbaikan pendapatan, seperti penghematan biaya, pertumbuhan yang lebih tinggi, dan kapasitas utang, harus ditentukan dalam unit yang bisa diukur. Perusahaan harus melakukan perubahan yang menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan perusahaan lain.

Akuisisi Sebagai Alternatif Strategi Pengembangan Dimensi Bisnis Perusahaan

Dalam rangka pengembangan dimensi eksternal perusahaan, para konglomerat cenderung memilih alternatif akuisisi ketimbang kombinasi bisnis lainnya seperti merger dan konsolidasi. Kecenderungan ini adalah sejalan dengan karakteristik perilaku konglomerat, yang pada umumnya cenderung ingin mengendalikan atau memiliki kekuatan dalam pengelolaan bisnis. Disamping itu karakteristik lainnya adalah berusaha menghilangkan ketergantungan kepada pihak lain. Pada prinsipnya ciri perilaku ini mempunyai relevansi yang erat sekali dengan ciri dari perilaku para pengusaha pada umumnya yang selalu menekankan pada usaha menebar resiko bisnis.

Penerapan akuisisi ini merupakan salah satu alternatif strategi dibanding membangun perusahaan baru yang tidak hanya membutuhkan dana yang relatif besar dan waktu yang lama serta faktor resiko kegagalan yang cukup tinggi. Disamping pertimbangan akan faktor-faktor tersebut diatas, sinergy juga merupakan salah satu faktor yang tidak kalah penting dalam penerapan alternatif akuisisi.

Dengan meningkatnya arus globalisasi ekonomi yang cenderung menyebabkan suatu negara menjadi tanpa batas (*border*

less) secara ekonomi, maka tujuan yang akan diperoleh dari akuisisi tidak hanya terbatas pada usaha menebar resiko, usaha mengurangi ketergantungan dan usaha memperluas arus kas. Apabila dikaji lebih mendalam lagi maka dapat diketahui bahwa ada tujuan lain selain tujuan-tujuan tersebut, yaitu :

- a. Memanfaatkan “*loopholes*” dalam peraturan perpajakan yang berlaku terutama masalah perbedaan peraturan perpajakan antara perusahaan induk yang berdomisili (*host country*) dan perusahaan dinegara sumber (*source country*).
- b. Menyuntik sejumlah dana kepada perusahaan target yang sedang mengalami kesulitan likuiditas melalui penerapan akuisisi dengan dalih diversifikasi, sebagai wujud dari taktik “*transfer profit*” diantara perusahaan dalam satu atap atau kepemilikan yang sama.
- c. Mendapatkan keuntungan dari selisih lebih antara saham yang disepakati pada saat transaksi akuisisi dengan harga saham yang sebenarnya. Harga saham yang di perjual belikan dapat lebih tinggi ataupun lebih rendah dari harga sebenarnya, tergantung pada tujuan dan keuntungan yang akan di raih.
- d. Menciptakan penguasaan pangsa pasar yang lebih luas yang cenderung mengarah pada monopolitis dan mematikan perusahaan pesaing.

Proses Akuisisi

Pemahaman tentang proses akuisisi merupakan suatu faktor penting, terutama

karena pembelian suatu unit bisnis tertentu pada umumnya berkaitan dengan jumlah uang yang relatif lama, sehingga bagi perusahaan pengambil alihan sebelum memutuskan untuk akuisisi terhadap suatu perusahaan (*target company*) terlebih dahulu akan berusaha memahami secara lebih jelas mengenai prospek dan sasaran yang akan dicapai.

Perspektif secara keseluruhan dari suatu proses akuisisi terdiri dari beberapa tahapan berikut :

1. Penentuan sasaran akuisisi.
2. Identifikasi calon perusahaan yang dianggap potensian untuk diakuisisi melalui prosedur pelacakan.
3. Membatasi jumlah calon perusahaan yang akan diambil alih.
4. Menghubungi pihak manajemen perusahaan bersangkutan untuk mewujudkan keinginan memberikan penawaran dan kemungkinan memperoleh informasi tambahan.
5. Berdasarkan tahap permulaan tersebut, dibuat suatu evaluasi yang realistis mengenai kelayakan akuisisi tersebut.
6. Mendapatkan laporan keuangan untuk periode 5 tahun terakhir dan informasi-informasi lain yang relevan seperti kontrak-kontrak yang telah ditanda tangan, leasing, dan sebagainya.
7. Menetapkan suatu harga tawaran tertentu yang dilengkapi dengan berbagai persyaratan serta bentuk-bentuk pembayaran yang dapat berupa *cash, stocks, notes* dan sebagainya.
8. Mengungkapkan sumber-sumber keuangan.
9. Membuat suatu persetujuan yang secara prinsip tidak mengikat dan memperjelas posisi masing-masing dalam hal kelanjutan manajemen lama dan pemenuhan kewajiban.
10. Melakukan suatu studi secara lebih mendalam dan komprehensif (*in-depth study*) mengenai perusahaan yang akan diambil alih.
11. Menyiapkan penanda tangan kontrak atas persetujuan akuisisi.
12. Realisasi pengalihan aktiva dan realisasi pembayaran.

Untuk mendapatkan suatu keputusan akuisisi yang terbaik dan optimal, perlu membuat dan melaksanakan tahap-tahapan proses akuisisi. Pertama-tama adalah tahap penilaian pendahuluan atas perusahaan target. Kemudian mengadakan negosiasi pendahuluan (*preliminary negotiations*) dan selanjutnya mengadakan investasi dan negosiasi akhir. Setelah melewati tahap-tahap tersebut, terakhir adalah penutupan transaksi akuisisi. Prinsip utama yang digunakan dalam tahapan proses akuisisi ini sejak tahap awal sampai dengan tahap akhir proses akuisisi adalah keseriusan pengamatan dan pengelolaan berbagai tahapan proses tersebut.

Analisis Perencanaan Strategi Akuisisi Dalam Bisnis Perusahaan

Pada umumnya proses akuisisi telah tercakup dalam perumusan program perencanaan strategis (*strategic planning program*) yang memberikan suatu tinjauan secara luas mengenai kondisi dan alternatif

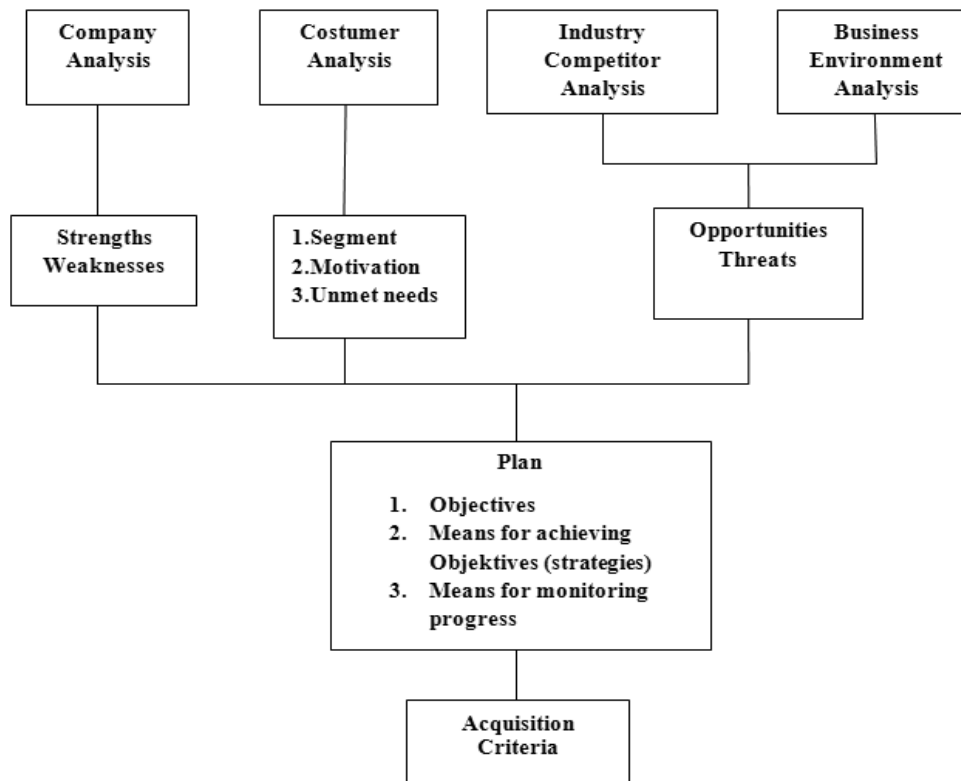
perusahaan yang bersangkutan. Suatu proses perencanaan strategis biasanya meliputi :

- a. Analisis terhadap perusahaan yang bersangkutan (*company self analysis*)
- b. Analisis terhadap pelanggan (*costumer analysis*)
- c. Analisis industri (*industry analysis*)
- d. Analisis lingkungan bisnis (*business enviroment analysis*)

Tujuan analisis tersebut adalah untuk memperjelas atau untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan maupun peluang dan ancaman yang dihadapi suatu bisnis tertentu. Hasil analisis ini akan dipakai sebagai

pedoman rasional untuk membuat formulasi sasaran dan strategi perusahaan serta pedoman untuk mengadakan seleksi atas berbagai alternatif strategi. Pilihan atas suatu alternatif strategi sangat tergantung pada tersedianya sumber daya perusahaan, peluang bisnis dan asumsi tentang prospek bisnis dimasa mendatang. Dengan demikian akuisisi merupakan salah satu dari sekian banyak alternatif strategis yang turut dipertimbangkan oleh manajemen puncak sebagai pengambil keputusan.

Proses perencanaan strategis suatu perusahaan secara keseluruhan yang dapat digunakan untuk pengembangan kriteria akuisisi dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar 1. Proses Perencanaan Strategis

Dalam proses perencanaan strategis tersebut, secara eksplisit terlihat bahwa partisipasi aktif dari seorang pemimpin

perusahaan dan manajer lini sangat diperlukan. Biasanya peran ini berada ditangan seorang atau beberapa CEO (*chief executive officers*)

yang dibantu oleh beberapa orang manajer. Peran tersebut hanya dapat berfungsi maksimal apabila diperoleh informasi-informasi yang relevan, benar dan tepat waktu.

Strategi Akuisisi dan Restrukturisasi

Kecenderungan di dalam strategi akuisisi adalah peningkatan yang cepat dalam banyaknya penyelesaian akuisisi antara perusahaan yang berbeda negara yang dinamakan “akuisisi lintas perbatasan”. Akuisisi lintas perbatasan dan aliansi lintas perbatasan merupakan strategi alternatif yang dipertimbangkan perusahaan dalam mengejar strategi kompetitif dan pendapatan diatas rata-rata, dibandingkan dengan aliansi-aliansi dan akuisisi-akuisisi domestik. Sebuah strategi akuisisi seharusnya hanya digunakan pada saat mengakuisisi perusahaan dianggap dapat meningkatkan nilai ekonomisnya melalui kepemilikan dan penggunaan aset perusahaan yang diakuisisi.

Pengambilan Alihan Akuisisi

Pengambil alihan (*take over*) merupakan salah satu tipe strategi akuisisi dimana perusahaan sasaran tidak menghendaki penawaran pada perusahaan yang mengakuisisi. Merger merupakan strategi dimana dua perusahaan setuju untuk menggabungkan kegiatan operasionalnya dengan basis yang relatif seimbang, karena mereka memiliki sumber daya dan kapabilitas yang secara bersama-sama dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat. Merger menciptakan group perusahaan baru yang memiliki kekuatan pasar penting yang diharapkan akan menyebabkan pengurangan biaya secara signifikan dan

meningkatkan keuntungan. Akuisisi merupakan strategi yang dilakukan dimana sebuah perusahaan membeli kontrol atau 100 % berminat terhadap perusahaan lain dengan tujuan untuk menggunakan keunggulan inti secara lebih efektif dengan membuat akuisisi perusahaan sebagai bisnis tambahan ke dalam portofolionya.

Alasan Untuk Akuisisi

a. Meningkatkan kekuatan pasar

Alasan utama dari akuisisi adalah mencapai kekuatan pasar yang lebih besar. Kekuatan pasar didapat pada saat perusahaan mampu untuk menjual produknya atau pelayanannya diatas level kompetitif atau pada saat biaya-biaya utamanya atau kegiatan pendukung dibawah para pesaing. Kekuatan pasar didapat dari ukuran perusahaan, sumber daya dan kemampuannya untuk bersaing di pasaran.

b. Mengatasi hambatan untuk memasuki pasar

Hambatan-hambatan untuk memasuki pasar adalah faktor-faktor yang berkaitan dengan pasar atau perusahaan-perusahaan yang sekarang ini beroperasi dan meningkatkan biaya dan menyulitkan perusahaan baru untuk memasuki pasar tertentu. Hambatan masuk yang dihadapi perusahaan pada saat mencoba memasuki pasar internasional sering kali merupakan langkah yang sangat sulit. Sebagai jawabannya akuisisi seringkali digunakan untuk mengatasi hambatan tersebut.

c. Biaya pengembangan produk baru

Mengembangkan produk baru sendiri dan sukses memperkenalkannya kepada

pasar seringkali membutuhkan investasi yang signifikan dalam sumber daya perusahaan. Akuisisi merupakan cara lain dimana perusahaan dapat memperoleh akses terhadap produk baru dan terhadap produk yang ada tapi baru bagi perusahaan. Akuisisi memberikan perkiraan penghasilan yang lebih baik dengan memasuki pasar secara cepat karena kinerja produk perusahaan yang di akuisisi dapat dinilai sebelum menyelesaikan proses akuisisi.

d. Meningkatkan kecepatan memasuki pasar

Dibandingkan pengembangan produk internal, akuisisi dapat lebih cepat memasuki pasar. Akuisisi tetap harus menjadi jalan tercepat untuk pasar baru dan untuk kemampuan baru. Penggunaan kemampuan yang baru sebagai pioner produk baru untuk memasuki pasar secara cepat dapat menciptakan posisi pasar yang menguntungkan.

e. Resiko lebih rendah dibandingkan dengan pengembangan produk baru

Proses pengembangan produk internal dapat beresiko. Sebagai alternatifnya, karena hasil dari akuisisi dapat diramalkan dengan lebih mudah dan akurat dibandingkan dengan hasil dari proses pengembangan produk internal, manajer lebih melihat akuisisi menghasilkan resiko yang rendah.

f. Peningkatan Diversifikasi

Berdasarkan pengalaman dan hasil dari diversifikasi, perusahaan menemukannya secara khusus kemudian mengembangkan dan memperkenalkan produk baru ke dalam pasar yang disediakan perusahaan saat ini. Sangat sulit bagi perusahaan untuk mengembangkan

suatu produk yang berbeda dari bentuknya yang sekarang ke dalam pasar dimana mereka belum berpengalaman. Ini tidak umum bagi perusahaan untuk mengembangkan produknya secara internal yang berarti mendiversifikasi bentuk produk tersebut. Perusahaan biasanya boleh memilih untuk menggunakan akuisisi yang berarti terikat dalam diversifikasi produk.

g. Membentuk kembali jangkauan kompetitif perusahaan

Intensitas persaingan yang kompetitif merupakan karakteristik industri yang mempengaruhi profitabilitas Perusahaan. Untuk mengurangi efek negatif dari adanya persaingan yang ketat dalam kinerja keuangannya, perusahaan mungkin menggunakan akuisisi sebagai jalan untuk menghalangi ketergantungannya pada satu produk atau pasar. Mengurangi ketergantungan perusahaan pada satu produk atau pasar mengubah jangkauan kompetitif perusahaan.

Masalah yang Dihadapi Dalam Mencapai Sukses Akuisisi

a. Kesulitan integrasi

Mengintegrasikan dua perusahaan untuk mengikuti akuisisi sangat sulit. Masalah pengintegrasian termasuk di dalamnya adalah dua budaya perusahaan yang berbeda, menghubungkan sistem keuangan dan sistem pengendalian, membangun hubungan kerja yang efektif dan memutuskan masalah mengenai status eksekutif perusahaan yang baru.

b. Evaluasi sasaran yang tidak memadai

Kegagalan untuk memenuhi proses studi kelayakan yang efektif sering kali

membuat perusahaan yang mengakuisisi harus membayar harga premium, kadang-kadang sangat berlebih untuk perusahaan sasaran. Premium yang dibayarkan tanpa studi kelayakan yang efektif menunjukkan bahwa jumlah premium pembelian tidak menjamin keberhasilan akuisisi.

c. Utang banyak atau luar biasa

Untuk menghitung jumlah dari akuisisi secara lengkap sejak 1980an sampai 1990an, beberapa perusahaan secara signifikan meningkatkan tingkat pinjaman mereka. Sebagian membuat kemungkinan ini sebagai inovasi dalam bidang keuangan yang disebut *junk bond*, pilihan perhitungan melalui sejauh mana resiko akuisisi didanai dengan uang (hutang) yang memberikan pengembalian yang secara potensial besar kepada yang meminjam (pemegang obligasi). Pada awal abad 21, *junk bond* jarang digunakan untuk mendanai akuisisi.

d. Ketidakmampuan untuk mencapai sinergi

Perusahaan mengembangkan keunggulan bersaing melalui strategi akuisisi hanya ketika transaksi menghasilkan sinergi pribadi (private sinergi), yang dihasilkan ketika adanya kombinasi dan integrasi atas aset perusahaan yang menghasilkan suatu kemampuan serta kompetensi inti yang tidak dapat dikembangkan dengan menggabungkan dan mengintegrasikan aset perusahaan dengan perusahaan lain. Sinergi pribadi tercipta ketika aset perusahaan saling melengkapi dengan suatu cara yang unik, tipe khusus dari aset yang saling melengkapi tersebut tidak mungkin dikombinasikan dengan aset perusahaan yang lain.

e. Terlalu banyak diversifikasi

Secara umum perusahaan menggunakan strategi diversifikasi yang berhubungan selain menggunakan diversifikasi yang tidak berhubungan. Perusahaan dapat mengalami over diversifikasi. Tingkatan dimana hal ini terjadi pada berbagai perusahaan bisa beragam. Alasan dari banyaknya variasi adalah bahwa tiap perusahaan mempunyai kemampuan yang berbeda yang digunakan untuk mengelola diversifikasi secara sukses. Tanpa menghiraukan tipe strategi diversifikasi yang diimplementasikan, penurunan kinerja biasanya terjadi akibat over diversifikasi, setelah unit bisnis yang berbeda tersebut dilepaskan.

f. Manajer fokus pada akuisisi

Manajer yang terlalu fokus pada akuisisi dalam menilai hasil yang dicapai melalui penggunaan strategi akuisisi, dibandingkan dengan hasil yang dicapai melalui strategi lain dengan efektif.

g. Terlalu besar

Kebanyakan akuisisi menciptakan perusahaan yang besar. Dalam teori peningkatan ukuran akan membantu perusahaan mendapatkan skala ekonomi dalam berbagai fungsi organisasi. Dengan kata lain, pada beberapa level penambahan biaya diperlukan untuk mengatur perusahaan yang lebih besar melebihi efisiensi keuntungan yang diciptakan oleh skala ekonomi. Sebagai tambahannya, ketika berhadapan dengan kekomplekan yang dihasilkan oleh ukuran yang besar, manajer terutama dari perusahaan pengakuisisi memutuskan bahwa kontrol birokrasi akan

digunakan untuk mengatur operasi perusahaan kombinasi. Kontrol birokrasi adalah dirumuskannya pengawasan dan perilaku hukum atas peraturan yang dibentuk untuk menjamin konsistensi keputusan dan tindakan antar unit yang berbeda di dalam perusahaan. Konsistensi keputusan dan tindakan dalam hal ini dapat menguntungkan perusahaan, terutama dalam pembentukan prediksi dan penurunan biaya.

Akuisisi yang Efektif

Kita telah mencatat bahwa strategi akuisisi tidak selalu konsisten menghasilkan pengembalian di atas rata-rata untuk *shareholder* perusahaan yang melakukan akuisisi. Namun beberapa perusahaan dapat menciptakan nilai melalui penggunaan strategi akuisisi. Atribut dan hasil dari akuisisi yang sukses dirangkum dalam tabel 1 pada berikut ini. Manajer yang mencari kesuksesan akuisisi harus menekankan pada ketujuh atribut yang telah dicantumkan.

Tabel 1. Atribut Kesuksesan Akuisisi

Atribut	Hasil
1. Perusahaan yang diakuisisi memiliki aktiva dan sumber daya yang dilengkapi terhadap bisnis inti perusahaan yang mengakuisisi.	Kemungkinan yang tinggi dari sinergi dan keunggulan kompetitif dalam mempertahankan kekuatan.
2. Akuisisi yang bersahabat	Integrasi yang lebih cepat dan efektif memungkinkan premium yang lebih rendah.
3. Perusahaan yang mengakuisisi memilih perusahaan sasaran dan melakukan negoisasi dengan teliti dan hati-hati	Perusahaan dengan kelengkapan paling kuat diakuisisi dan pembayaran tinggi dihindari
4. Perusahaan yang mengakuisisi mempunyai kelebihan keuangan (tunai atau posisi hutang yang baik)	Pembayaran (hutang atau ekuitas) lebih mudah dan harga yang lebih rendah untuk mendapatkannya
5. Perusahaan yang melakukan merger mempertahankan posisi hutang yang rendah sampai sedang	Pembayaran biaya yang lebih rendah, resiko lebih rendah (misalnya kebangkrutan) dan menghindari perdagangan dengan hutang tinggi
6. Mempunyai perubahan pengetahuan dan hal itu fleksibel dan mudah beradaptasi	Integrasi yang lebih cepat dan efektif memudahkan adanya sinergi
7. Penekanan yang berkelanjutan dan konsistensi pada R & D dan inovasi	Mempertahankan suatu keunggulan kompetitif jangka panjang dalam pasar

Strategi Restrukturisasi

Pada keadaan lain perusahaan menggunakan strategi restrukturisasi karena perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal. Dalam kasus ini, restrukturisasi mungkin cocok untuk posisi perusahaan, jadi dapat menciptakan lebih banyak nilai untuk memegang saham, memberikan perubahan lingkungan. Dengan memperhatikan

alasan penggunaan ini, strategi restrukturisasi merubah komposisi bisnis portfolio perusahaan. Perusahaan dapat mengadopsi tiga tipe strategi restrukturisasi yaitu *downsizing*, *downscoping* dan *leveraged buyout*

a. *Downsizing*

Downsizing adalah pengurangan jumlah tenaga kerja perusahaan dan terkadang

jumlah unit operasi tetapi itu mungkin atau tidak mungkin merubah komposisi bisnis perusahaan portfolio. Perusahaan bisa menggunakan *downsizing* sebagai strategi restrukturisasi sebagai alasan yang berbeda. Alasan yang paling banyak disebutkan adalah bahwa perusahaan mengharapkan peningkatan keuntungan dari pengurangan biaya dan operasi yang lebih efisien.

b. Downscoping

Dibandingkan dengan *downsizing*, *downscoping* lebih berdampak positif pada kinerja perusahaan. Downscoping adalah pelepasan, pembagian atau cara-cara lain untuk menghapus bisnis yang tidak berkaitan dengan bisnis inti perusahaan. Pada umumnya, downscoping dijelaskan sebagai serangkaian tindakan yang menyebabkan perusahaan secara

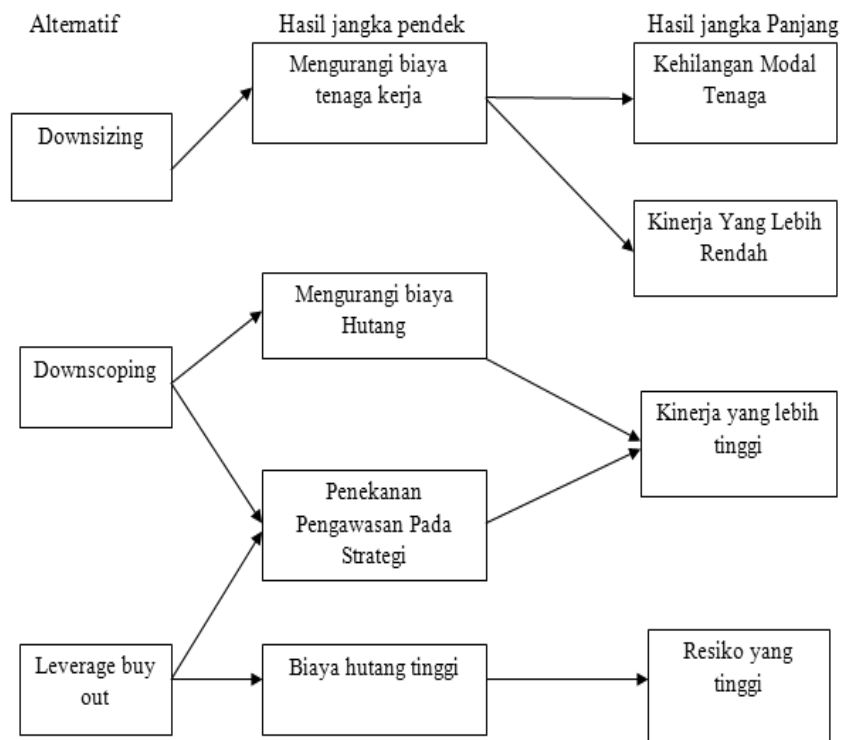
strategis memusatkan kembali perhatiannya ke bisnis intinya.

c. Leveraged Buyouts

Pada umumnya *leveraged buyouts* (LBOs) digunakan sebagai strategi restrukturisasi untuk memperbaiki kesalahan manajerial atau karena manajer membuat keputusan yang pada dasarnya melayani keinginan sendiri dibandingkan keinginan pemegang saham. *Leveraged buyouts* adalah strategi restrukturisasi dimana satu pihak membeli semua aktiva perusahaan agar perusahaan menjadi milik pribadi. Ketika transaksi itu diselesaikan, saham perusahaan tidak lagi dijual kepada public.

Pencapaian Hasil Restrukturisasi

Hasil jangka pendek dan panjang dari tiga strategi restrukturisasi ditampilkan pada gambar 2 dibawah ini.



Gambar 2. Restrukturisasi dan Hasilnya

Seperti ditunjukkan pada gambar 2, *downscoping* memegang peranan penting dalam menghasilkan lebih banyak hasil yang positif dalam jangka pendek dan jangka panjang dibandingkan dengan menggunakan *downsizing* atau LBOs. Bagaimanapun hasil positif dari *downscoping* pada jangka pendek dan jangka panjang hanya akan dapat tercapai ketika perusahaan menggunakan strategi restrukturisasi sebagaimana mestinya yaitu dengan cara dimana mengizinkan perusahaan untuk memfokuskan kembali pada inti bisnisnya.

KESIMPULAN

Strategi akuisisi dan restrukturisasi mutlak diperlukan guna mempertahankan eksistensi bisnis perusahaan dan memperbaiki kinerja perusahaan. Suatu bisnis perusahaan akan memberikan sinergi yang positif apabila ada perubahan strategi diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Pada saat perusahaan memperlihatkan suatu kinerja yang buruk, maka perlu adanya akuisisi dan restrukturisasi operasional dengan tujuan dapat menstabilkan bisnis perusahaan.

Restrukturisasi pada dasarnya memiliki tujuan dalam memberikan suatu perubahan bagi lingkungan bisnis perusahaan, strategi restrukturisasi merubah komposisi bisnis portofolio perusahaan. Perusahaan dapat melakukan tiga tipe strategi restrukturisasi yaitu *downsizing*, *downscoping* dan *leveraged buyout*.

DAFTAR PUSTAKA

Bringham. *Merger dan Akuisisi*. Jakarta: Gramedia Pustaka, 2001.

Coyle, Brian. *Merger and Acquisitions*. New York: Amacom, 2000.

Darryanto, Robertus. *Analisis Rekapitalisasi Sebagai Program Penyehatan Perbankan di Indonesia pada Bank BPD Jawa Tengah*. Tesis, Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Diponegoro, 2000.

Hitt. A. Micheal, Harison. S. Jeffrey & Ireland Duane. *Merger dan Akuisisi, Panduan Meraih Laba Bagi Pemegang Saham*. Jakarta : Penerbit Murai Kencana, 2002.

Husnan, Suad. *Dasar-dasar Teori Portofolio dan Analisis Sekuritas*. Ed 3. Yogyakarta: AMP YKPN, 2002.

Husnan, Suad dan Enny Pudjiastuti. *Dasar-dasar Manajemen Keuangan*. Ed 6. Yogyakarta : Penerbit UPP STIM YKPN, 2011.

Marcel, Go. *Akuisisi Bisnis Analisa dan Pengolahannya*. Jakarta : Penerbit Rineka Cipta, 1992.

Moin, A. *Merger, Akuisisi, dan Divestasi*. Ed 2. Yogyakarta: Ekonisia, 2003.

Morris, Joseph. *Merger and Acquisitions-Business Strategies*. New York : John Wiley & Sons, Inc, 2000.

Nurhayati, Euis. *Metode Penilaian Bisnis (Business Valuation) dalam Merger dan Akuisisi Suatu Perusahaan*. Bandung: Universitas Padjajaran, 2009.

Payamta dan Doddys. Analisis pengaruh Merger dan Akuisisi Terhadap Kinerja

- Perbankan. *Jurnal Riset Akuntansi*, 7 (3) : 265-282, 2001.
- Ps, Sudarsanam. *Merger dan Akuisisi*. Ed 1. Yogyakarta: Andi, 1999.
- Sutrisno dan Sumarsih. Dampak Jangka Panjang Merger dan Akuisisi terhadap Pemegang Saham di BEJ Perbandingan Akuisisi Internal dan Eksternal. *JAAI*, 8 (2), 2004.
- Weston. *The Logic of Intuitive Decision Making*. New York: Quorum Books, 1986.
- Weston, J. Fred, Eugene F. Brigham. *Dasar-dasar Manajemen keuangan* Jilid 2. Jakarta : Penerbit PT. Erlangga, 1990.
- Widjaja, Gunawan. *Merger dalam Perspektif Monopoli*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.

