

TESIS

**ANALISIS MERGER DALAM INDUSTRI OTOMOTIF GLOBAL
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN OTOMOTIF DAIMLER
– CHRYSLER PERIODE 1998 - 2007)**

**MERGER ANALYSIS ON GLOBAL AUTOMOTIVE INDUSTRY
(A CASE STUDY AT DAIMLER-CHRYSLER AUTOMOTIVE
COMPANY PERIOD 1998 – 2007)**

NUR FITRIANI

A012 18 1 046



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2021

TESIS

**ANALISIS MERGER DALAM INDUSTRI OTOMOTIF GLOBAL
(STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN OTOMOTIF DAIMLER –
CHRYSLER PERIODE 1998 - 2007)**

**MERGER ANALYSIS ON GLOBAL AUTOMOTIVE INDUSTRY
(A CASE STUDY AT DAIMLER-CHRYSLER AUTOMOTIVE COMPANY
PERIOD 1998 – 2007)**

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

NUR FITRIANI

A012 18 1 046



PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS HASANUDDIN

MAKASSAR

2021

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS MERGER DALAM INDUSTRI OTOMOTIF GLOBAL
(Studi Kasus Pada Perusahaan Otomotif Daimler – Chrysler Periode 1998 – 2007)

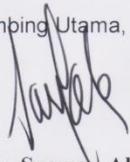
disusun dan diajukan oleh :

NUR FITRIANI
A012181046

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **12 JANUARI 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

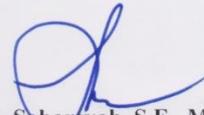
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



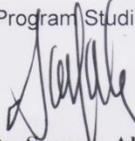
Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si.
Nip. 19600703 199203 1 001

Pembimbing Pendamping,



Dr. M. Subarsyah, S.E., M.Si.
Nip. 19680629 199403 1 002

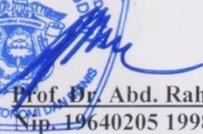
Ketua Program Studi



Prof. Dr. Syamsu Alam, S.E., M.Si.
Nip. 19600703 199203 1 001



Dekan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nur Fitriani
Nim : A012181046
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Analisis Merger Dalam Industri Otomotif Global (Studi Kasus Pada Perusahaan Otomotif Daimler-Chrysler Periode 1998 - 2007)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Januari 2021

Yang Menyatakan,



Nur Fitriani

PRAKATA

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji syukur kepada Allah SWT atas limpahan rahmat dan anugerah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis dengan judul: **“Analisis Merger dalam Industri Otomotif Global. Studi Kasus Pada Perusahaan Otomotif Daimler-Chrysler Periode 1998 – 2007”**.

Tesis ini tentunya sulit terwujud tanpa peran dan campur tangan dari berbagai pihak yang terlibat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu, melalui tesis ini penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan terima kasih kepada dosen pembimbing penulis, Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM dan Dr. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si., beserta tim penguji penulis, yaitu Prof. Dr. Musran Munizu, S.E., M.Si., CIPM, Dr. Muh, Idrus Taba, S.E.,M.Si., dan Dr. Mursalim Nohong, S.E., M.Si., yang telah memberikan tenaga, waktu dan pikiran dalam membimbing penulis untuk menyelesaikan penulisan tesis, hingga tesis ini layak untuk dipertanggung jawabkan.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tua, saudara, teman-teman penulis yang memberikan motivasi dan semangat kepada penulis selama proses penulisan tesis ini. Kepada staf Pascasarjana dan Staf Magister Manajemen yang turut membantu penanganan administrasi selama masa studi, semoga Allah SWT membalas semua amal dan budi baik semuanya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih sangat jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis berharap agar kiranya pembaca memberikan kritik dan saran yang sifatnya membangun untuk menyempurnakan tesis ini. Akhir kata, penulis berharap agar kiranya tesis ini dapat berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta dapat membantu dan memberikan manfaat bagi pihak yang membutuhkan.

Makassar, 22 Januari 2021

Nur Fitriani

ABSTRAK

NUR FITRIANI. *Analisis Merger dalam Industri Otomotif Global: Studi Kasus di Perusahaan Otomotif Daimler – Chrysler Periode 1998 – 2007* (dibimbing oleh Syamsu Alam dan Muhammad Sobarsyah).

Penelitian ini bertujuan menganalisis merger dalam industri otomotif global dengan studi kasus Perusahaan Otomotif Daimler – Chrysler.

Penelitian ini menggunakan metode kajian literatur dengan teknik analisis kualitatif deskriptif.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kesepakatan melakukan strategi merger & akuisisi antara Daimler-Benz dan Chrysler Corporation menyebabkan adanya perbedaan budaya dalam saau perusahaan baru Daimler – Chrysler sehingga keduanya harus mampu berkolaborasi dan bersinergi satu sama lain agar integrasi merger dapat berhasil. Akan tetapi, hal tersebut tidak mampu dilakukan oleh Daimler – Chrysler sehingga strategi merger yang dilakukan justru menyebabkan kegagalan merger.

Kata kunci: *corporate strategy*, merger dan akuisisi, perbedaan budaya, Daimler – Chrysler



ABSTRACT

NUR FITRIANI. *An Analysis on the Merger of Global Automobile Industries: A Case Study in Daimler-Chrysler Automotive Company Period 1998-2007* (supervised by **Syamsu Alam** and **Muhammad Subarsyah**)

The aims of this study are to analyze the merger of global automobile industries in Daimler-Chrysler automotive company and to find out the causes of merger failure of global automobile industries in Daimler-Chrysler automotive company.

This research used literature study method. The data were secondary data collected using library research related to Daimler-Chrysler merger. They were analyzed using qualitative descriptive analysis.

The results of the research indicate that the agreement to do a merger and acquisition strategy between Daimler-Benz and Chrysler Corporation affects cultural differences on a new Daimler-Chrysler company. This makes Daimler-Chrysler should be able to collaborate and synergize each other for a merger integration that can be successful. However, this cannot be done by Daimler-Chrysler, so the merger strategy carried out by Daimler-Chrysler actually a failure merger.

Key words: corporate strategy, merger & acquisition, cultural differences, Daimler-Chrysler



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS.....	iv
PRAKATA.....	v
ABSTRAK.....	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Kegunaan Penelitian	6
1.4.1 Kegunaan Teoritis.....	6
1.4.2 Kegunaan Praktis	6
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	7
1.6. Sistematika Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep	9
2.1.1 Corporate Strategy	9
2.1.2 Penggabungan Usaha	10
2.1.3 Jenis-jenis Penggabungan Usaha	10
2.1.3.1 Merger.....	10
2.1.3.2 Akuisisi.....	11
2.1.3.3 Konsolidasi.....	12
2.1.4 Jenis-jenis Merger dan Akuisisi.....	12
2.1.5 Motif Melakukan Merger dan Akuisisi.....	14
2.1.6 Manfaat dan Risiko Merger dan Akuisisi	16
2.1.7 Langkah-langkah Melakukan Merger	17
2.1.8 Faktor Kesuksesan Pre-Merger dan Post-Merger	19
2.1.9 Internal Factor Environment.....	27
2.1.10 External Factor Environment.....	27

2.1.11	Budaya dan Budaya Organisasi.....	28
2.1.11.1	Budaya.....	28
2.1.11.2	Budaya Organisasi.....	34
2.1.11.3	Fungsi Budaya Organisasi	39
2.2.	Penelitian Terdahulu	40
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL.....		45
3.1.	Kerangka Pemikiran.....	45
BAB IV METODE PENELITIAN.....		47
4.1.	Rancangan Penelitian	47
4.2.	Tempat dan Waktu.....	47
4.3.	Objek Penelitian / Populasi dan Sampel.....	47
4.4.	Jenis dan Sumber Data.....	48
4.4.1	Jenis Data.....	48
4.4.2	Sumber Data	48
4.5.	Teknik Pengumpulan Data	48
4.6.	Instrumen Penelitian	48
4.7.	Teknik Analisis Data.....	49
4.8.1	Analisis Kualitatif Deskriptif	49
BAB V HASIL PENELITIAN.....		50
5.1.	Deskripsi Data.....	50
5.1.1	Daimler Benz – Chrysler Corporation.....	50
5.2.	Deskripsi Hasil Penelitian / Kasus	52
5.2.1	Kronologi Merger Daimler-Chrysler.....	52
5.2.2	Motivasi Daimler-Chrysler Melakukan Merger.....	54
BAB VI PEMBAHASAN		57
6.1.	Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal	57
6.2.	Daimler-Chrysler <i>merger of equals?</i>	63
6.3.	Integrasi Merger Memberi Pengaruh pada Perbedaan Budaya Amerika dan Jerman	66
6.4.	Culture Clash/Culture Shock	79
6.5.	Simpulan	81
BAB VII PENUTUP		84
7.1.	Kesimpulan	84
7.2.	Keterbatasan Penelitian	85
7.3.	Saran	85
DAFTAR PUSTAKA.....		86

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perusahaan global yang sukses melakukan merger	4
Tabel 1.2	Perusahaan global yang gagal melakukan merger	4
Tabel 2.1.8	<i>Pre-Merger</i> dan <i>Post-Merger success factor</i>	19
Tabel 6.1	Analisis SWOT Daimler-Chrysler	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Tren merger dan akuisisi automobile & components	5
Gambar 2.1	Ilustrasi Merger.....	11
Gambar 2.2	Ilustrasi Akuisisi.....	12
Gambar 3.1	Kerangka Pikir Penelitian.....	46
Gambar 6.1	<i>Culture Comparison between German Culture and U.S.A Culture.....</i>	67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Strategi perusahaan dapat diartikan sebagai identifikasi dari tujuan organisasi dan rencana serta tindakan yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya. Strategi perusahaan ini akan mempertimbangkan rencana dan tindakan yang dilakukan oleh organisasi serta alternatif apa yang akan dilakukan apabila rencana yang dilakukan sebelumnya tidak sesuai dengan tujuan organisasi (Lynch, 2006).

Dunia bisnis yang berkembang pesat dan terus mengalami perubahan menyebabkan perusahaan harus berusaha lebih keras untuk dapat bersaing dan bertahan dalam persaingan, perusahaan mampu mencapai kualitas dan keunggulan serta dapat menjadi pemimpin pasar dalam bisnis yang digeluti. Setiap keputusan yang diambil oleh perusahaan harus selaras, benar dan berakar pada visi dan strategi inti dari perusahaan agar tujuan perusahaan dapat direalisasikan secara efisien, sehingga memberikan nilai dan sesuai dengan harapan yang diinginkan oleh para pemangku kepentingan (Aldaoud, 2015).

Merger adalah salah satu strategi dalam bisnis yang dianggap mampu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi suatu perusahaan. Merger merupakan sebuah strategi bisnis dengan menggabungkan dua atau lebih perusahaan yang saling bersepakat untuk menyatukan kegiatan operasional perusahaannya berdasarkan sumber daya yang dimiliki dan kapabilitas mereka secara bersama-sama sehingga dapat menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaannya (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2001). Keunggulan kompetitif sebuah perusahaan dapat dicapai melalui serangkaian proses strategis, berdasarkan

pada tujuan dari perusahaan. Kemudian, atas dasar tujuannya, perusahaan melakukan analisis eksternal dan internal dalam perusahaannya. Lalu, memilih strategi yang akan digunakan yang sesuai dengan tujuan perusahaan untuk dapat mengimplementasikan strategi yang telah disepakati sehingga perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitifnya. Pemilihan strategi dalam bisnis merupakan hal yang krusial bagi perusahaan. Hal ini mengharuskan sebuah perusahaan untuk memilih model bisnis yang ingin mereka masuki – apakah dalam bentuk bisnis yang terintegrasi secara vertikal atau dalam bentuk diversifikasi. Cara perusahaan untuk dapat masuk dalam sebuah model bisnis dapat melalui berbagai cara, misalnya strategi aliansi, seperti merger, akuisisi, konsolidasi dan *joint venture* (Josua Tarigan, Swenjadi Yenewan, & Grace Natalia, 2016).

Adanya internasionalisasi pasar sehingga menyebabkan bisnis menghadapi persaingan yang lebih ketat, tekanan biaya yang terus meningkat, dan perusahaan perlu menyesuaikan proses bisnisnya pada tingkat multinasional. Oleh sebab itu, banyak perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi (Hollmann, Carpes, & Beuron, 2010). Keputusan dalam melakukan merger dan akuisisi seharusnya dapat memberi keuntungan dengan memberi nilai tambah bagi perusahaan karena bisnis yang dilakukan dalam bentuk penggabungan usaha – merger dan akuisisi – harusnya memiliki nilai tambah yang lebih dibandingkan sebelum mereka melakukan merger (Edwin L. Miller, 2008).

Namun tidak semua strategi mampu berjalan sesuai dengan yang direncanakan, seperti halnya merger. Kegagalan merger dapat terjadi karena beberapa faktor. Perubahan dapat terjadi setiap saat, di samping perubahan itu faktor yang saling ketergantungan antar satu sama lain memberikan pengaruh

sehingga dapat menambah kompleksitas dalam perusahaan yang menyebabkan merger yang dilakukan dapat gagal (Kummer, 2008).

Mayoritas perusahaan yang gagal merger rata-rata terjadi karena beberapa hal, antara lain mengakuisisi harga saham perusahaan yang cenderung turun ketika merger telah diumumkan, lalu banyak perusahaan yang diakuisisi kemudian dijual lagi, dan profitabilitas perusahaan yang diakuisisi menurun setelah melakukan merger – hal ini relatif terjadi terhadap perusahaan non-merger yang sebanding (Weber & Camerer, 2003). Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Weber & Tarba, 2012) bahwa tingginya kesempatan atau risiko terhadap gagalnya sebuah merger dilakukan karena adanya budaya perusahaan yang berbeda, terutama pada merger yang dilakukan dengan manajemen lintas budaya. Dimana perbedaan budaya inilah yang menyebabkan perbedaan sangat terlihat pada kedua perusahaan yang memutuskan untuk merger, karena perusahaan tidak memperhatikan dan memastikan budaya seperti apa yang akan mereka hadapi setelah keputusan untuk melakukan merger dilakukan.

Peran budaya dalam merger dan akuisisi memerankan peran kunci dalam proses integrasi dan konsekuensi sukses secara menyeluruh dari merger dan akuisisi. Adanya perbedaan budaya setiap organisasi menjadi disfungsi budaya di organisasi tersebut, sehingga perlu diluruskan karena akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan budaya ini akan memberikan tantangan bagi organisasi sehingga dapat menghambat integrasi dan meningkatkan biaya merger dan akuisisi, akan tetapi mengarah juga pada pengurangan profitabilitas dan dapat memperpendek umur dari suatu perusahaan (Lodorfos & Boateng, 2006).

Beberapa perusahaan global yang gagal dan sukses dalam melakukan merger disajikan dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.1 Perusahaan global yang sukses melakukan merger

No.	Sukses Merger	Tahun Merger	Nilai Merger
1.	Pfizer dan Allegran (Farmasi)	2015	US\$ 191 Miliar
2.	AB InBev dan SAB Miller (Bir)	2015	US\$ 120 Miliar
3.	Shell dan BG Group (Energi)	2015	US\$ 81 Miliar
4.	Charter dan Time Warner Cable (Broadband)	2015	US\$ 78 Miliar
5.	Dow Chemical dan DuPont (Sains dan Pertanian)	2015	US\$ 68 Miliar

Sumber : www.koinworks.com (data diolah), 2020

Tabel 1.2 Perusahaan global yang gagal melakukan merger

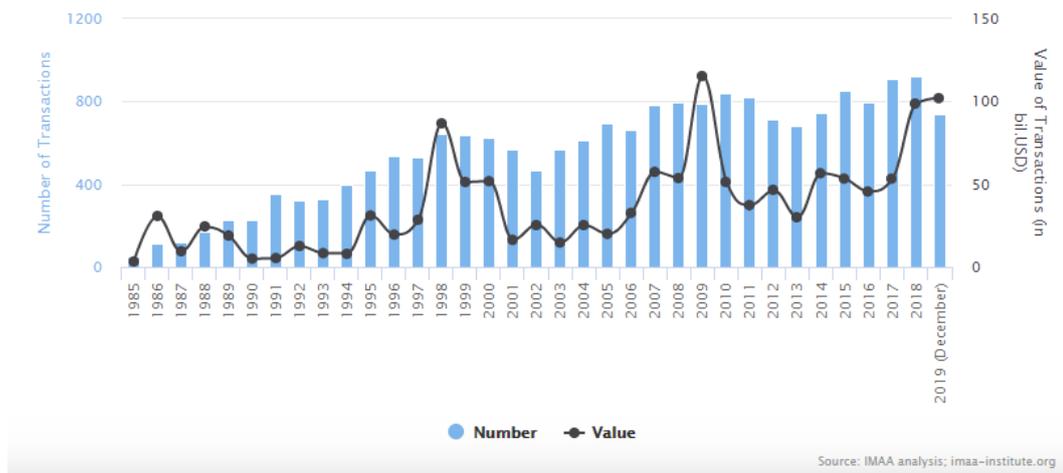
No.	Gagal Merger	Tahun Merger	Nilai Merger
1.	Daimler-Benz dan Chrysler (Otomotif)	1998	US\$ 39 Miliar
2.	e-Bay dan Skype (Technology)	2005	US\$ 4.1 Milliar
3.	Volvo dan Renault (Otomotif)	1993	635 Pounds
4.	Bank of America dan Merrill Lynch	2008	US\$ 50 Milliar

Sumber : www.investopedia.com (data diolah), 2020.

Berikut ini merupakan tren merger dan akuisisi untuk perusahaan mobil dan komponennya berdasarkan pada data IMAA (Institute for Merger, Acquisition and Alliances)

M&A Automobiles & Components

Mergers & Acquisitions Automobiles & Components



Sumber: <https://imaa-institute.org/mergers-and-acquisitions-statistics/>

Gambar 1.1 Tren merger dan akuisisi automobile & components

Industri otomotif sebagai salah satu industri manufaktur terbesar memiliki kemampuan yang dapat mempengaruhi tenaga kerja, perdagangan dan pasar modal serta makroekonomi pemerintah dan tujuan dari industri itu sendiri. Industri otomotif telah berhadapan dengan konsolidasi yang mulai berkembang sekitar awal abad ke-20, yang awalnya dimulai dengan diakuisisinya Vauxhall (United Kingdom) dan Opel (Jerman) oleh GM (Amerika Serikat) (Warter & Warter, 2016).

Pada tahun 1995 pimpinan manajemen yang baru yaitu Jurgen E. Schrempp, menginisiasikan sebuah penyusunan kembali strategi grup, semenjak banyaknya unit bisnis yang tidak menikmati posisi kompetitif yang menguntungkan. Memperhitungkan kemajuan globalisasi ke depannya, antara produksi mobil yang lain yang diambil di Tuscaloosa di tahun 1995, hingga pada tahun 1998 merger dengan Chrysler Corporation yang menjadi Daimler-Chrysler AG diumumkan. Perhatian terhadap merger yang dilakukan sangat aman untuk daya saing jangka waktu lama dalam keterlibatan masing-masing perusahaan.

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijelaskan, sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan analisis merger dalam industri otomotif global, Kasus pada perusahaan otomotif global Daimler-Chrysler periode 1997 - 2008.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah

1. Apa penyebab kegagalan merger dapat terjadi dalam industri otomotif global ?
2. Apakah faktor budaya menjadi penyebab utama kegagalan merger?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apa saja yang menjadi penyebab kegagalan merger dalam industri otomotif global, serta untuk mengetahui apakah faktor budaya yang terjadi di dalam lingkungan perusahaan Daimler-Chrysler menjadi penyebab utama kegagalan merger.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sarana informasi untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan tentang apa saja yang menjadi penyebab kegagalan merger yang terjadi dalam industri otomotif global.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan bagi pihak-pihak tertentu dalam perusahaan global untuk mengambil keputusan.

1.5. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini untuk memberi gambaran secara jelas mengenai batasan – batasan dalam penelitian yang dilakukan untuk menunjukkan apa saja yang menjadi penyebab kegagalan merger dalam industri otomotif global studi kasus pada perusahaan otomotif Daimler-Chrysler.

1.6. Sistematika Penulisan

Bab I : Pendahuluan

Bab ini menguraikan tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab ini memuat tentang teori-teori yang relevan dengan penelitian sebagai tinjauan / landasan dalam menganalisis batasan masalah yang telah dikemukakan dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Bab III : Kerangka Konseptual

Bab ini memuat tentang kerangka konsep pemikiran.

Bab IV : Metode Penelitian

Bab ini memuat tentang rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

Bab V : Hasil Penelitian

Bab ini memuat tentang deskripsi data penelitian dan deskripsi kasus penelitian.

Bab VI : Pembahasan

Bab ini memuat tentang penjelasan dari hasil penelitian, menyajikan literature dan penelitian terdahulu yang menjadi dasar dalam pembahasan.

Bab VII : Penutup

Bab ini berisi kesimpulan yang didasarkan pada hasil analisis, saran bagi pihak-pihak terkait dengan penelitian ini dan untuk penelitian-penelitian yang dilakukan selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Corporate Strategy

Strategi perusahaan (*corporate strategy*) dapat didefinisikan sebagai identifikasi dari tujuan sebuah organisasi dan rencana dan tindakan apa yang dilakukan untuk mencapai tujuannya. Strategi perusahaan merupakan gambaran dari tujuan utama, sasaran dan kebijakan penting atau rencana untuk mencapai tujuan – tujuan tersebut, yang dibuat sedemikian rupa untuk menentukan perusahaan akan berada di dalam bisnis atau jenis perusahaan akan menjadi seperti apa (Lynch, 2006).

Strategi perusahaan adalah arah jangka panjang dari suatu organisasi yang berkaitan dengan keseluruhan lingkup dan keberadaan inti dari suatu organisasi / perusahaan serta bagaimana nilai dalam suatu organisasi dapat bertambah (Johnson, Whittington, & Scholes, 2011). Strategi perusahaan menentukan (Hunger & Wheelen, 1996):

- 1) Orientasi perusahaan terhadap pertumbuhan
- 2) Industri atau pasar yang akan dimasuki.

Strategi perusahaan dapat menyediakan *strategic platform* atau kapabilitas organisasi untuk mengatasi bisnis di dalam lingkungan yang beragam dengan sekumpulan strategis.

Strategi perusahaan mewujudkan tiga orientasi umum biasa disebut *grand strategy*, meliputi pertumbuhan, stabilitas dan pengurangan.

2.1.2 Penggabungan Usaha

Penggabungan usaha di Indonesia diatur dalam Bab VII Pasal 122 s.d 137 Undang-undang Republik Indonesia No 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Dalam pasal tersebut dijelaskan bahwa penggabungan usaha adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang telah ada yang mengakibatkan aktiva dan passiva dari perseroan yang menggabungkan diri beralih karena hukum kepada perseroan yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum perseroan yang menggabungkan diri berakhir karena hukum.

Penggabungan usaha merupakan suatu bentuk penyatuan dua atau lebih perusahaan yang terpisah menjadi satu entitas ekonomi karena suatu perusahaan menyatu dengan perusahaan lain ataupun memperoleh kendali atas aktiva dan operasi perusahaan lain (PSAK No. 22 Tahun 2004).

Subramanyam & Wild, 2009 menyatakan bahwa penggabungan usaha mengacu pada merger dengan atau pengakuisisian suatu usaha.

2.1.3 Jenis – Jenis Penggabungan Usaha

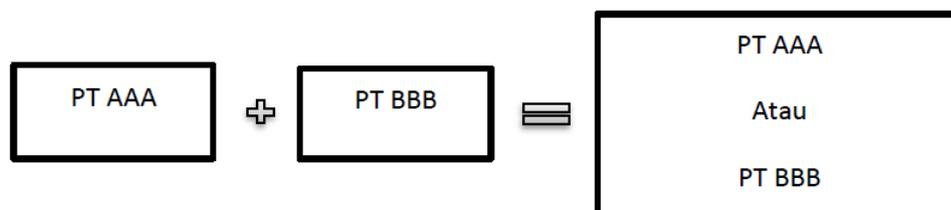
2.1.3.1 Merger

Merger adalah salah satu strategi yang diambil perusahaan untuk mengembangkan dan menumbuhkan sebuah perusahaan. Merger berasal dari kata bahasa Latin yaitu "*mergere*" yang artinya (1) bergabung bersama, menyatu, berkombinasi (2) menyebabkan hilangnya identitas karena terserap sesuatu.

Merger adalah transaksi yang diciptakan oleh undang-undang korporasi bisnis yang relevan di negara-negara bagian tempat berdirinya pihak-pihak yang terlibat. Merger dari sebuah undang-undang memungkinkan dua

buah korporasi atau perseroan terbatas untuk menggabungkan diri satu sama lain sehingga seluruh asset dan kewajiban dari korporasi yang hilang pada saat merger akan ditambahkan ke asset dan kewajiban dari korporasi yang tetap hidup pasca merger sesuai dengan penerapan dari hukum tersebut (Edwin L. Miller, 2008).

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. Merger dapat diilustrasikan sebagai berikut:



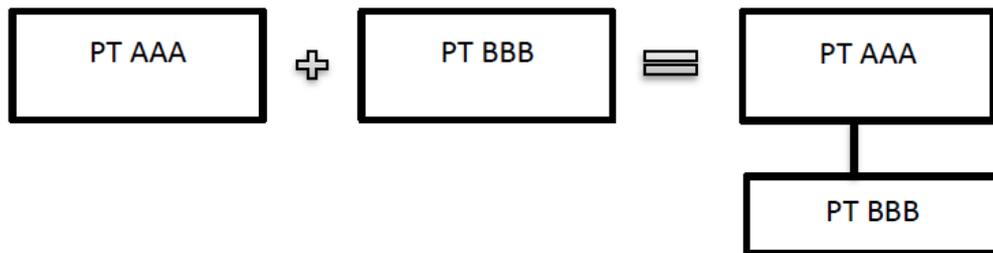
Gambar 2.1 Ilustrasi Merger

Sumber: (Bramantyo, 2008)

2.1.3.2 Akuisisi

Akuisisi berasal dari kata "*acquisition*" yang secara harfiah memiliki makna yaitu membeli atau mendapatkan sesuatu atau objek untuk ditambahkan pada sesuatu yang telah dimiliki sebelumnya. Akuisisi merupakan pengambilalihan kepemilikan atau pengendalian atas saham atau asset perusahaan lain, dalam peristiwa ini baik perusahaan pengambil alih atau perusahaan yang diambil alih tetap eksis sebagai badan hukum yang terpisah.

Menurut Peraturan Pemerintah No. 57 Tahun 2010 akuisisi merupakan perbuatan yang dilakukan oleh pelaku usaha untuk mengambilalih daham badan usaha yang mengakibatkan beralihnya pengendalian atas badan usaha tersebut. Akuisisi dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Gambar 2.2 Ilustrasi Akuisisi

Sumber: (Bramantyo, 2008)

2.1.3.3 Konsolidasi

Konsolidasi adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua perusahaan atau lebih untuk meleburkan diri dengan cara membentuk suatu perseroan baru dan masing – masing perseroan yang meleburkan diri menjadi bubar.

2.1.4 Jenis – Jenis Merger dan Akuisisi

Gitman & Zutter (2012) mengategorikan merger menjadi tiga jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Horizontal

Merger horizontal terjadi pada dua perusahaan yang berada di industri bisnis sejenis. Merger jenis ini menghasilkan perluasan operasi perusahaan dalam jenis produk tertentu dan pada saat yang sama mengurangi jumlah pesaing. Merger ini dilakukan untuk mencapai skala ekonomi, mengurangi

persaingan dalam industri tersebut, dan terkonsentrasinya struktur pasar pada industri tersebut.

2. Vertikal

Merger vertikal terjadi saat perusahaan mengakuisisi pemasok atau pelanggan, melibatkan perusahaan pada proses produksi (*supply chain*), merger vertikal dilakukan perusahaan untuk menghapus biaya tinggi dan input yang diperoleh tidak lebih mahal atau agar perusahaan tidak perlu membayar kepada perusahaan distribusi. Adanya penggabungan secara vertikal maka harga jual produk perusahaan bisa lebih rendah sehingga volume penjualan dapat meningkat. Keuntungan ekonomi dari merger vertikal berasal dari kendali perusahaan yang meningkat selama penerimaan bahan mentah atau pendistribusian barang jadi.

3. Konglomerasi

Merger konglomerasi menyangkut penggabungan perusahaan-perusahaan yang memiliki usaha yang berbeda-beda dan tidak ada kaitannya (diversifikasi). Merger ini dilakukan dalam rangka melakukan diversifikasi usaha untukantisipasi pendapatan di masa mendatang, sehingga pasar yang dimiliki perusahaan menjadi bertambah dan jangkauan konsumen juga lebih besar.

Sedangkan jenis akuisisi menurut Horne & John M. Wachowicz (2005) dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Akuisisi Strategis

Akuisisi strategis terjadi ketika sebuah perusahaan mengakuisisi perusahaan lain sebagai bagian dari strategi keseluruhan perusahaan. Hasil dari akuisisi jenis ini adalah keunggulan biaya.

2. Akuisisi Keuangan

Akuisisi keuangan merupakan suatu tindakan akuisisi terhadap satu atau beberapa perusahaan tertentu yang dilaksanakan dengan tujuan untuk mencapai keuntungan finansial. Kecenderungannya adalah sebuah usaha untuk membeli perusahaan target dengan harga semurah mungkin, untuk menjual kembali dengan harga yang lebih tinggi.

2.1.5 Motif Melakukan Merger dan Akuisisi

Pada prinsipnya terdapat dua motif yang mendorong sebuah perusahaan melakukan merger dan akuisisi yakni motif ekonomi dan motif non ekonomi. Motif ekonomi berkaitan dengan esensi tujuan perusahaan yaitu meningkatkan nilai perusahaan atau memaksimalkan kemakmuran pemegang saham. Di sisi lain, motif non ekonomi merupakan motif yang bukan didasarkan pada esensi tujuan perusahaan, tetapi didasarkan pada keinginan subjektif atau ambisi pribadi pemilik atau manajemen perusahaan (Moin, 2003).

1. Motif Ekonomi

Merger dan akuisisi 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 tersebut.

2. Motif Sinergi

Salah satu alasan utama perusahaan melakukan merger dan akuisisi adalah menciptakan sinergi. Sinergi merupakan nilai keseluruhan perusahaan setelah merger dan akuisisi yang lebih besar daripada penjumlahan nilai masing-masing perusahaan sebelum merger dan akuisisi. Sinergi dihasilkan melalui

kombinasi aktivitas secara simultan dari kekuatan atau lebih elemen-elemen perusahaan yang bergabung.

Menurut Brigham & Houston (2001) pengaruh sinergi dapat timbul dari empat sumber, yaitu:

- a. Penghematan operasi – dihasilkan dari skala ekonomis dalam manajemen, pemasaran, produksi atau distribusi
- b. Penghematan keuangan – meliputi biaya transaksi yang lebih rendah dan evaluasi yang lebih baik oleh para analis sekuritas
- c. Perbedaan efisiensi – berarti bahwa manajemen salah perusahaan lebih efisien dan aktiva perusahaan yang lemah akan lebih produktif setelah merger
- d. Peningkatan penguasaan pasar akibat berkurangnya persaingan.

3. Motif Diversifikasi

Diversifikasi adalah strategi perkembangan bisnis yang dapat dilakukan melalui merger dan akuisisi. Diversifikasi dimaksud untuk mendukung aktivitas bisnis dan operasi perusahaan untuk mengamankan posisi bersaing. Akan tetapi, jika melakukan diversifikasi yang semakin jauh dari bisnis semula, maka perusahaan tidak lagi berada pada koridor yang mendukung kompetensi inti (*core competence*).

4. Motif Non-Ekonomi

Aktivitas merger dan akuisisi terkadang dilakukan bukan untuk kepentingan ekonomi saja tetapi juga untuk kepentingan yang bersifat non-ekonomi, seperti prestise dan ambisi. Motif non-ekonomi dapat berasal dari manajemen perusahaan atau pemilik perusahaan.

- a. *Hubris Hypotesis* menyatakan bahwa merger dan akuisisi semata-mata didorong oleh motif ketamakan dan kepentingan pribadi para eksekutif perusahaan.
- b. Ambisi pemilik untuk menguasai berbagai sektor industri. Perusahaan – perusahaan tersebut akan membentuk konglomerasi di bawah kendali perusahaan induk.

2.1.6 Manfaat dan Risiko Merger dan Akuisisi

Menurut David (1998) beberapa manfaat yang dapat dihasilkan dari proses merger dan akuisisi, antara lain:

1. Meningkatkan efisiensi melalui sinergi yang tercipta diantara perusahaan yang di merger atau di akuisisi.
2. Memperluas portofolio jasa yang ditawarkan yang akan berakibat pada bertambahnya sumber pendapatan bagi perusahaan.
3. Memperkuat daya saing perusahaan

Namun, selain manfaat yang mungkin dapat dihasilkan, perlu juga diperhatikan kemungkinan risiko yang akan muncul sebagai hasil dari merger dan akuisisi, yaitu:

1. Seluruh kewajiban masing-masing perusahaan akan menjadi tanggungan perusahaan hasil merger atau akuisisi, termasuk kewajiban pembayaran dan penyerahan produk kepada vendor yang masih berhutang.
2. Beban operasional, terutama dalam jangka pendek akan semakin meningkat sebagai akibat dari proses penggabungan usaha.

3. Perbedaan budaya (*corporate culture*), sistem dan prosedur yang diterapkan di masing – masing perusahaan selama ini akan memerlukan penyesuaian dengan waktu yang relatif lama.

2.1.7 Langkah – Langkah Melakukan Merger

Secara umum tahapan-tahapan merger dan akuisisi adalah dimana proses adalah perusahaan besar akan menentukan target perusahaan yang akan dibeli. Lalu, dilanjutkan dengan negosiasi dimana bila negosiasi berjalan dengan lancar akan diikuti dengan pembelian perusahaan target dengan nilai yang telah disepakati bersama.

Menurut Agus Sartono (2001) tahapan pertama dalam merger dan akuisisi adalah perusahaan yang akan melakukan pengambilalihan akan mengidentifikasi perusahaan target. Kemudian dilanjutkan dengan penentuan harga beli yang bersedia dibayarkan. Tahapan selanjutnya, manajemen perusahaan pengambilalih akan menghubungi manajemen perusahaan target untuk dilakukan sebuah negosiasi. Bila kedua perusahaan sepakat maka manajemen perusahaan target akan melakukan pendekatan kepada pemegang saham untuk meyakinkan mereka bahwa penggabungan perusahaan ini akan membawa keuntungan kepada kedua perusahaan. Setelah para pemegang saham setuju maka penggabungan akan dapat dilaksanakan baik dalam bentuk pembayaran tunai maupun dalam bentuk pembayaran dengan saham perusahaan.

Langkah-langkah yang dilakukan oleh perusahaan sebelum, dalam, maupun setelah merger terjadi (Estanol & Seldeslachts, 2005) adalah sebagai berikut:

1. **Pre-merger**

Pre-merger dalam hal ini merupakan keadaan sebelum merger dimana dalam tahap ini, tugas dari seluruh jajaran direksi maupun manajemen kedua atau lebih perusahaan untuk mengumpulkan informasi yang kompeten dan signifikan untuk kepentingan proses merger perusahaan-perusahaan tersebut.

2. **Merger stage**

Pada saat perusahaan-perusahaan tersebut memutuskan untuk melakukan merger, hal yang harus dilakukan oleh mereka untuk pertama kalinya dalam tahapan ini adalah menyesuaikan diri dan saling mengintegrasikan diri dengan partner mereka agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan.

3. **Post-merger**

Pada tahap ini terdapat beberapa langkah yang harus dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

- a) Melakukan restrukturisasi, dimana dalam merger sering terjadi dualisme kepemimpinan yang akan membawa pengaruh buruk dalam organisasi.
- b) Yang akan diambil adalah dengan membangun suatu kultur baru dimana kultur atau budaya baru perusahaan atau dapat juga merupakan budaya yang sama sekali baru bagi perusahaan.
- c) Yang diambil adalah dengan cara melancarkan transisi, dimana yang harus dilakukan dalam hal ini adalah dengan membangun suatu kerja sama dalam beberapa tim gabungan maupun kerjasama mutual.

2.1.8 Faktor Kesuksesan Pre-Merger dan Post-Merger

Faktor penentu keberhasilan sebuah merger dapat dibagi dalam beberapa fase tertentu dalam proses merger. Kunci pentingnya adalah bagaimana kemampuan perusahaan untuk mengelola transisi dari pra merger ke fase pasca merger. Inti masalah dari proses pra merger hingga ke fase pasca merger adalah kesenjangan informasi yang di terima, di mana tidak ada perusahaan yang mempunyai informasi lengkap mengenai perusahaan lain sebelum mereka melakukan kesepakatan merger, serta belum ada pilihan dan tindakan seperti apa yang akan diambil sebelum informasi tersebut di ketahui. Keputusan dan aktivitas selanjutnya yang akan dilakukan dipengaruhi oleh ketergantungan jalur – seperti praktik atau pengalaman sebelumnya yang telah dilakukan sehingga mempengaruhi aktivitas dan keputusan selanjutnya. Berikut ini beberapa variabel sebagai faktor kesuksesan pada saat melakukan merger, di lihat dari dua dimensi pada proses merger, yaitu pre-merger dan pasca merger yang digambarkan dalam tabel berikut. (Gomes, Angwin, Weber, & Tarba, 2013).

Tabel 2.1.8. Pre-merger dan Post-Merger Success Factors (Gomes, Angwin, Weber, & Tarba, 2013).

Pre-merger Success Factors	
<i>Choice and evaluation of the strategic partner</i>	Untuk mendapatkan merger yang sukses, tahap awal yang harus diperhatikan adalah memilih mitra strategis dalam hal kekuatan dan kelemahan, kebutuhan investasi masa depan, kualitas dari tim manajemen perusahaan yang ditargetkan dan hambatan yang mungkin terjadi ketika implementasi strategi dilakukan –

	<p>termasuk perbedaan budaya dan implikasi sumber daya manusia. Hal ini mencakup dua hal yaitu, <i>strategic fit</i> dan <i>organization fit</i>.</p>
<p><i>Pay the right price</i></p>	<p>Dalam sudut pandangan keuangan mengindikasikan bahwa jumlah substansial “paying too much” adalah penyebab utama dari kegagalan sebuah merger. Salah satu hal yang paling umum dan terpenting yang menjadi sumber kehancuran sebuah nilai dalam mengembangkan perusahaan adalah membayar terlalu banyak, sehingga perusahaan sulit untuk mencapai pengembalian yang memadai setelah melakukan M&A. Oleh karena itu, mengevaluasi situasi perusahaan target dalam merger lintas batas (<i>cross-border mergers</i>) perlu ditangani dengan hati-hati, karena rata-rata terjadi kesenjangan informasi yang lebih besar antara perusahaan dari negara yang berbeda dengan situasi dalam negara sendiri.</p>
<p><i>Size mismatches and organization</i></p>	<p>Kesamaan antara perusahaan dalam hal ukuran perusahaan relatif memainkan peran yang sangat penting dalam memilih mitra yang tepat untuk melakukan merger. Menggabungkan perusahaan yang lebih kecil</p>

	<p>terkait dengan M&A dapat menghasilkan kinerja yang kurang optimal dan menggabungkan perusahaan yang lebih besar juga dapat menghasilkan kinerja yang kurang buruk. Oleh sebab itu, kesamaan ukuran perusahaan ketika melakukan merger perlu dilakukan agar saling menguntungkan satu sama lain.</p>
<p><i>Overall strategy and accumulated experience on M&A</i></p>	<p>Perusahaan dengan keseluruhan strategi dan pengalaman mereka dalam melakukan merger lebih banyak yang sukses dibandingkan dengan perusahaan yang kurang berpengalaman atau hanya melakukannya ketika ada kesempatan untuk melakukan merger. Banyak perusahaan yang gagal melakukan merger karena tidak memiliki strategi yang konsisten secara menyeluruh untuk dapat tumbuh, kehilangan kesempatan untuk belajar secara terus menerus dan pengalaman sebelumnya pada saat melakukan merger.</p>
<p><i>Courtship</i></p>	<p>Menyatukan dua calon mitra mungkin akan terhalang atau dapat ditingkatkan dengan “courtship period” – waktu yang diberikan pada kedua perusahaan agar dapat saling mengetahui satu sama lain sebelum melakukan</p>

	<p>merger. "Courtship time" ini dapat mengizinkan mitra mereka untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman mereka secara bersama-sama, mengurangi masalah kesenjangan informasi yang mungkin diperoleh oleh mitra dan membantu untuk membangun kepercayaan dan keyakinan mereka kepada mitra sebelum melakukan merger. Hal ini menjadi sangat bernilai terutama pada saat proses melakukan negosiasi, karena dapat memfasilitasi untuk menciptakan chemistry yang positif antar kedua belah pihak.</p>
<p><i>Communication before the merger</i></p>	<p>Komunikasi memainkan peranan penting dalam proses merger. Sebelum melakukan merger, perusahaan ingin memberikan upaya khusus untuk dapat berkomunikasi secara memadai kepada calon mitra mereka untuk menghindari ketidakpastian antara para karyawan mereka. Kurangnya informasi yang di terima dapat mengarah pada ketidakpastian dan terciptanya rumor yang bisa memberikan efek yang berbahaya terhadap proses merger yang akan dilakukan.</p>
<p><i>Future compensation policy</i></p>	<p>Struktur kompensasi, termasuk insentif dapat menciptakan bentrokan antar motivasi individu</p>

	<p>untuk bekerja dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penting untuk membangun sebuah susunan kompensasi yang baru agar meningkatkan sikap dan motivasi individu dalam perusahaan yang mengarah pada tercapainya tujuan dari perusahaan.</p>
--	--

Post-Merger Success Factors	
<i>Integration strategies</i>	<p>Strategi integrasi menjadi salah satu penentu kesuksesan merger, karena tanpa integrasi yang memadai dan efektif, nilai – nilai yang diharapkan dapat diperoleh dengan dilakukannya merger hanya akan sulit dipahami bagi perusahaan. Kurangnya integrasi adalah alasan utama terjadinya kegagalan merger dan juga apabila terlalu banyak integrasi dapat merugikan merger yang dilakukan karena potensi terjadinya benturan budaya yang lebih tinggi. Oleh karena itu, pendekatan integrasi menjadi sangat penting, akan tetapi pada saat M&A dilakukan dalam konteks yang berbeda dan untuk alasan yang berbeda, maka strategi integrasi perlu perlu mencerminkan perbedaan ini.</p>
<i>Post acquisition leadership</i>	<p>Kepemimpinan dalam M&A menjadi faktor</p>

	<p>penentu keberhasilan untuk manajemen dalam proses merger, hal ini dikarenakan kurangnya tindakan tegas dari manajemen atas dalam membangun arah perusahaan yang jelas dan kemampuan dalam mengelola perubahan penting yang terjadi selama proses integrasi yang pasti akan mengakibatkan kegagalan merger.</p>
<p><i>Speed of implementation</i></p>	<p>Tidak ada kecepatan yang “tepat” untuk melakukan proses integrasi. Namun, dalam proses integrasi pasca merger, ada kalanya kecepatan merupakan tindakan yang lebih tepat daripada yang lain. Tindakan ketepatan waktu ini dapat tercermin dalam pentingnya sebuah pencapaian “kemenangan awal”: yang menjadi hasil awal dari integrasi yang dilakukan yang mungkin akan menanamkan kepercayaan pada karyawan, investor dan pemangku kepentingan lainnya yang harus terus mereka dukung untuk melanjutkan prosesnya.</p>
<p><i>Post-merger integration team and disregard of day-to-day business activities</i></p>	<p>Proses merger yang begitu kompleks menyebabkan manajer lebih sering menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk berkonsentrasi pada masalah yang diperoleh terkait dengan masa transisi yang</p>

	<p>dialami oleh perusahaan, sementara kegiatan bisnis sehari-hari bisa saja terabaikan. Karena hal tersebut, merger yang dilakukan dapat mengalihkan perhatian para manajemen puncak terhadap pertumbuhan internal perusahaan dan inovasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk dapat menjaga perhatian mereka terhadap aktivitas bisnis sehari-hari pada saat dalam proses transisi dan menggabungkan cara mereka berkembang antara pertumbuhan internal dan eksternal.</p>
<p><i>Communication during implementation</i></p>	<p>Komunikasi sangat penting untuk kesuksesan proses integrasi karena pentingnya menyebarluaskan tujuan dari merger yang dilakukan dan juga untuk menyampaikan pesan dari integrasi merger. Pada situasi merger lintas batas, komunikasi harus ditangani dengan sangat hati-hati, karena adanya perbedaan budaya yang terjadi yang biasanya akan menambah tingkat kesulitan pada proses tersebut.</p> <p>Komunikasi yang berlebih juga harus dihindari, karena sebagai manajer mereka perlu mengatur beberapa ambiguitas dan</p>

	<p>ketidakjelasan yang ada untuk memberi diri mereka fleksibilitas dan ruang lingkup untuk melakukan manuver agar dapat mengatasi keadaan yang berubah secara tidak terduga.</p>
<p><i>Managing corporate and national cultural differences</i></p>	<p>Perbedaan dalam budaya nasional dan budaya perusahaan/organisasi dapat menyebabkan terjadinya konflik antar perusahaan yang melakukan merger, sehingga akan berdampak negatif pada kinerja M&A. Oleh karena itu, kesesuaian antara pendekatan integrasi yang akan diimplementasikan (memperhitungkan budaya perusahaan dan perbedaan budaya nasional) dan memberikan potensi untuk dapat bersinergi. M&A yang menunjukkan kesesuaian antara yang direkomendasikan dan benar-benar menerapkan pendekatan integrasi pasca-merger lebih unggul dibandingkan dengan mereka yang “salah” menerapkan pendekatan integrasi pasca-merger.</p> <p>Intinya, perbedaan budaya adalah hal penting, tetapi hal tersebut belum jelas apakah dapat ditangani dengan cara yang menguntungkan. Karena perbedaan budaya ini dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif, akan tetapi perbedaan yang terjadi ini dapat merusak</p>

	pemahaman dan integrasi yang terjadi.
--	---------------------------------------

2.1.9 Internal Factor Environment

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel itu meliputi struktur, budaya dan sumber daya organisasi. Struktur adalah cara bagaimana perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja. Struktur sering disebut rantai perintah dan digambarkan secara grafis dengan menggunakan bagan organisasi. Budaya adalah pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota organisasi. Norma-norma organisasi secara khusus memunculkan dan mendefinisikan perilaku yang dapat diterima anggota dari manajemen puncak sampai karyawan operatif. Sumber daya adalah asset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Asset itu meliputi keahlian orang, kemampuan dan bakat manajerial, seperti asset keuangan dan fasilitas pabrik dalam wilayah fungsional. Tujuan utama dalam manajemen strategis adalah memadukan variabel-variabel internal perusahaan untuk memberikan kompetensi unik, yang memungkinkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif secara terus-menerus, sehingga menghasilkan laba (Hunger & Wheelen, 1996).

2.1.10 External Factor Environment

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut

membentuk keadaan dalam organisasi dimana organisasi ini hidup. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian, yaitu lingkungan kerja dan lingkungan sosial. Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh oleh operasi-operasi utama organisasi. Beberapa elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas local, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus dan asosiasi perdagangan. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum – kekuatan itu tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Elemen tersebut seperti kekuatan-kekuatan ekonomi, sosiokultural, teknologi dan politik-hukum dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan secara keseluruhan (Hunger & Wheelen, 1996).

2.1.11 Budaya dan Budaya Organisasi

2.1.11.1 Budaya

Hofstede (2001) mendefinisikan budaya sebagai berikut:

“The collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from another”

Pernyataan di atas mendefinisikan bahwa budaya merupakan suatu pemrograman kolektif dari pikiran yang membedakan anggota dari suatu kelompok atau mengkategorikan orang dari yang lainnya.

Hofstede juga menganalisis budaya dari beberapa bangsa dan mengelompokkannya menjadi beberapa dimensi. Dimensi budaya menurut (Hofstede, Culture's Consequences - Comparing Values, Behaviors, Institution, and Organizations Across Nations, 2001) adalah:

“Dimension of culture is the comparison of cultures presupposes that there is something to be compared – that each culture is not so unique that any parallel with another culture is meaningless”.

Pengertian di atas menunjukkan bahwa perbandingan budaya mengandung makna bahwa ada sesuatu yang harus dibandingkan – di mana bahwa setiap budaya sebenarnya tidaklah begitu unik, bahwa setiap budaya yang paralel dengan kebudayaan lain tidak memiliki makna yang begitu berarti. Hofstede membagi dimensi budaya ke dalam enam bagian, antara lain:

a. Jarak Kekuasaan (*Power Distance*)

Hofstede mendefinisikan power distance sebagai berikut:

“The power distance between a boss B and a subordinate S in a hierarchy is the difference between the extent to which B can determine the behavior of S and the extent to which S can determine the behavior of B (Hofstede, 2001).”

Jarak kekuasaan yang dimaksudkan oleh Hofstede adalah sejauh mana anggota dari suatu organisasi atau lembaga yang berada dalam posisi yang kurang kuat menerima dan berharap kekuasaan didistribusikan secara tidak merata. Dimensi budaya yang mendukung jarak kekuasaan rendah (*small power distance*) mengharapkan dan menerima hubungan kekuasaan secara lebih konsultatif atau demokratis. Orang yang berhubungan satu sama lain terlepas dari posisi formalitas mereka menyebabkan bawahan akan merasa lebih nyaman serta menuntut hak untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan.

Negara-negara dengan jarak kekuasaan tinggi (*large power distance*) cenderung menggunakan hubungan kekuasaan yang lebih otokratis

dan paternalistik. Bawahan mengakui kekuatan orang lain hanya berdasarkan dimana mereka berada dalam struktur formal atau posisi hierarki tertentu. Dengan demikian, indeks jarak kekuasaan didefinisikan oleh (Hofstede, 2001) bukan mencerminkan perbedaan obyektif dalam distribusi daya, melainkan cara orang memandang perbedaan-perbedaan kekuasaan.

b. Penghindaran Ketidakpastian (*Uncertainty Avoidance*)

Dimensi penghindaran ketidakpastian dijelaskan oleh (Hofstede, 2001) sebagai berikut:

“Uncertainty about the future is a basic of human life with which we try to cope through the domains of technology, law, and religion. In organizations these take the form of technology, rules, and rituals. Uncertainty avoidance should not be confused with risk avoidance (Hofstede, 2001)”.

Penghindaran ketidakpastian adalah bentuk toleransi masyarakat untuk ketidakpastian dan ambiguitas. Hal ini menggambarkan sejauh mana organisasi atau lembaga berusaha untuk mengatasi perasaan cemas dan mengurangi ketidakpastian yang mereka hadapi. Pemahaman ini menjelaskan bahwa penghindaran ketidakpastian (*uncertainty avoidance*) bukan berarti penghindaran risiko.

Orang-orang yang memiliki dimensi budaya penghindaran ketidakpastian tinggi (*high uncertainty avoidance*) cenderung lebih emosional. Mereka mencoba untuk meminimalkan terjadinya keadaan yang tidak diketahui atau tidak biasa. Saat terjadi perubahan mereka menjalaninya dengan hati-hati, langkah demi langkah dengan perencanaan dan menerapkan hukum serta peraturan yang berlaku.

Sebaliknya, dimensi budaya penghindaran ketidakpastian rendah (*low uncertainty avoidance*) menerima dan merasa nyaman dalam situasi yang tidak terstruktur atau lingkungan yang kerap kali mengalami perubahan. Mereka mencoba untuk memiliki beberapa aturan dalam aktivitas mereka. Orang-orang dalam dimensi budaya ini cenderung lebih pragmatis, mereka jauh lebih toleran terhadap perubahan.

c. Individualisme vs Kolektivisme (*Individualism vs Collectivism*)

(Hofstede, 2001) menjelaskan dimensi individualism sebagai sisi yang berlawanan dari kolektivisme, yakni sebagai berikut:

“It describes the relationship between the individual and the collectivity that prevails in a given society. It is reflected in the way people live together – for example, in nuclear families, or tribes – and it has many implications for values and behavior (Hofstede, 2001)”.

Ciri – ciri organisasi atau lembaga individualism dengan collectivism adalah sejauh mana individu diintegrasikan ke dalam organisasi atau lembaga tersebut.

Dalam masyarakat yang individualistik, tekanan atau stres diletakkan dalam permasalahan pribadi, serta menuntut hak-hak individu. Orang-orang diharapkan untuk membela diri sendiri dan keluarga mereka. Selain itu, mereka juga diharapkan untuk memilih afiliasi sendiri. Sebaliknya, dalam masyarakat kolektifis, individu bertindak terutama sebagai anggota kelompok seumur hidup. Daya kolektivitas yang tinggi tercipta di dalam kelompok mereka – kelompok di sini tidak mengacu pada politik atau negara. Orang-orang memiliki keluarga besar yang dijadikan sebagai perlindungan bagi dirinya sehingga loyalitasnya tidak diragukan.

d. Maskulinitas vs Feminitas (*Masculinity vs Femininity*)

Hofstede menjelaskan masculinity dan feminine sebagai berikut:

“The dominant gender role patterns in the vast of both traditional and modern societies. (I will use ‘sex’ when referring to biological functions and ‘gender’ when referring to social function) (Hofstede, 2001)”.

Maskulinitas berkaitan dengan nilai perbedaan gender dalam masyarakat atau distribusi peran emosial antara gender yang berbeda. Nilai-nilai dimensi maskulin (*masculinity*) terkandung nilai daya saing, ketegasan, materialistik, ambisi dan kekuasaan. Dimensi feminin (*femininity*) menempatkan nilai yang lebih terhadap hubungan dan kualitas hidup. Dalam dimensi maskulin, perbedaan antara peran gender nampak lebih dramatis dan kurang fleksibel dibandingkan dengan dimensi feminin yang melihat pria dan wanita memiliki nilai yang sama, menekankan kesederhanaan serta kepedulian.

Penggunaan terminology feminin dan maskulin yang mengacu terhadap perbedaan gender yang jelas tersirat melahirkan kontroversial. Sehingga beberapa peneliti yang menggunakan perspektif Hofstede (2001) mengganti terminologi tersebut, misalnya “Kuantitas Hidup” dengan “Kualitas Hidup”.

e. Orientasi Jangka Panjang vs Orientasi Jangka Pendek (*Long Term vs Short Term Orientation*)

Dimensi ini dikembangkan oleh Hofstede bersama Michael Harris Bond di Hongkong (Hofstede, 2001). Dimensi ini sangat dipengaruhi oleh ajaran Confucian. Dimensi ini akan membingungkan orang yang hidup di wilayah Barat, karena merasa hal ini tidak diperlukan. Empat elemen ajaran yang mempengaruhi terbentuknya dimensi ini antara lain:

- 1) Stabilitas sosial berdasarkan atas ketidaksetaraan hubungan antara orang. Sebagai contoh, junior memberikan penghormatan dan kepatuhan kepada senior, dan senior memberikan perlindungan kepada junior.
- 2) Keluarga adalah bentuk dasar dari seluruh organisasi sosial. Budaya Cina memiliki keyakinan bahwa kehilangan martabat keluarga sama saja kehilangan satu mata, hidung dan mulut. Menunjukkan penghormatan kepada orang disebut “member wajah” dalam budaya mereka.
- 3) Perilaku berbudi luhur kepada orang lain mengandung makna tidak memperlakukan orang lain seperti dirimu tidak ingin diperlakukan seperti itu oleh orang lain.
- 4) Berbuat baik adalah salah satu tugas hidup dengan cara menambah pengetahuan, keterampilan, bekerja keras, tidak boros, sabar dan memelihara.

Dimensi ini diistilahkan kemudian sebagai “Konghucu Dinamisme” (Hofstede, 2001). Masyarakat yang berorientasi jangka panjang (*long term orientation*) lebih mementingkan masa depan. Mereka mendorong nilai-nilai pragmatis berorientasi pada penghargaan, termasuk ketekunan, tabungan dan kapasitas adaptasi.

Masyarakat yang memiliki dimensi orientasi hubungan jangka pendek (*short term orientation*), nilai dipromosikan terkait dengan masa lalu dan sekarang, termasuk kestabilan, menghormati tradisi, menjaga selalu penampilan di muka umum dan memenuhi kewajiban-kewajiban sosial.

f. Indulgence vs Restraint

Michael Minkov seorang ahli bahasa dan sosiolog dari Bulgaria pada tahun 2007, bersama dengan Geert Hofstede dan Geert Jan Hofstede (2010) mengajukan tiga dimensi budaya yang baru yaitu *Exclusionism versus Universalism*, *Indulgence versus Restraint*, *Monumentalism versus Flexumility*. Kemudian Hofstede melihat korelasi yang kuat antara *Exclusionism versus Universalism* dengan dimensi *Individualism versus Collectivism*; dan *Monumentalism versus Flexumility* juga berkorelasi kuat dengan *Long Term versus Short Term Orientation*. Sehingga dimensi baru yang ditetapkan oleh Hofstede sebagai dimensi budaya terbaru adalah dimensi *Indulgence versus Restraint*.

Kesenangan (*indulgence*) mengarah kepada lingkungan sosial yang mengizinkan gratifikasi sebagai nafsu manusiawi yang alamiah terkait dengan menikmati hidup. Pengekangan (*restraint*) mengarah kepada lingkungan sosial yang mengontrol gratifikasi dari kebutuhan dan peraturan-peraturan dengan cara norma sosial yang tegas (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010).

2.1.11.2 Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga disebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku

dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan). Dalam budaya organisasi, terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Dengan demikian, maka budaya organisasi merupakan jiwa organisasi dan jiwa para anggota organisasi (Kilmann dkk., 1988 dalam (Sutrisno, 2010).

Budaya organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, tiap-tiap orang dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila ia sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa yang salah, dan apa yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tempat bekerja itu. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasi pada para anggota organisasi.

Budaya organisasi yang kuat mendukung tujuan-tujuan perusahaan, sebaliknya yang lemah atau negatif menghambat atau bertentangan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Dalam suatu perusahaan yang budayanya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, dianut dan diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi (karyawan perusahaan). budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan sebagaimana dinyatakan oleh Deal & Kennedy (1982), Miner (1990), Robbins (1990), karena menimbulkan antara lain sebagai berikut:

- 1) Nilai-nilai kunci yang saling menjalin, tersosialisasikan, menginternalisasi, menjiwai pada para anggota dan merupakan kekuatan yang tidak tampak;

- 2) Perilaku-perilaku karyawan secara tak disadari terkendali dan terkoordinasi oleh kekuatan yang informal atau tidak tampak;
- 3) Para anggota merasa komit dan loyal pada organisasi;
- 4) Adanya musyawarah dan kebersamaan atau kesertaan dalam hal-hal yang berarti sebagai bentuk partisipasi, pengakuan dan penghormatan terhadap karyawan;
- 5) Semua kegiatan berorientasi atau diarahkan kepada misi atau tujuan organisasi;
- 6) Para karyawan merasa senang, karena diakui dan dihargai martabat dan kontribusinya, yang sangat rewarding;
- 7) Adanya koordinasi, integrasi dan konsistensi yang menstabilkan kegiatan-kegiatan perusahaan;
- 8) Berpengaruh kuat terhadap organisasi dalam tiga aspek: pengarahannya perilaku dan kinerja organisasi, penyebarannya pada para anggota organisasi dan kekuatannya, yaitu menekan para anggota untuk melaksanakan nilai-nilai budaya;
- 9) Budaya berpengaruh terhadap perilaku individual maupun kelompok.

Menurut Miller (1984) dalam (Sutrisno, 2010) ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap-tiap perusahaan yang jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas dan produktivitas. Delapan butir nilai-nilai budaya itu ia sebut sebagai asas-asas, yaitu:

- 1) Asas tujuan, menyediakan produk atau jasa yang berkualitas dan bermanfaat bagi konsumen dan sekaligus memberi inspirasi dan memotivasi kepada karyawan perusahaan.

- 2) Asas konsensus, kebersamaan cita-cita, memikir dan merasakan, yang dinyatakan dalam musyawarah untuk mufakat.
- 3) Asas keunggulan, usaha menciptakan ketidakpuasan yang kreatif di kalangan para anggota organisasi (karyawan perusahaan), supaya perusahaan dapat mencapai keunggulan.
- 4) Asas prestasi, memberi penghargaan yang layak atas prestasi karyawan.
- 5) Asas kesatuan, perasaan satu di antara karyawan dengan para karyawan lainnya dalam perusahaan, karena adanya berbagai kesamaan-kesamaan.
- 6) Asas empiris, menggunakan data nyata atau statistik sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
- 7) Asas keakraban, saling memberikan pikiran, perasaan dan kebutuhan emosional dan spiritual di antara para anggota organisasi.
- 8) Asas integritas, kejujuran, adil, dapat dipercaya, mampu dan dapat diandalkan

Budaya organisasi menurut Robbins (1998) adalah suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Robbins juga menyatakan bahwa sebuah sistem pemaknaan bersama dibentuk oleh warganya yang sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi yang lain.

“A system of shared meaning held by members that distinguishes the organization from other organization. This system of shared meaning is, on closer examination, a set of key characteristics that the organization values”.

Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Robbins memberikan karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

- a. *Innovation and risk taking* (Inovasi dan keberanian mengambil risiko)
Organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil risiko. Selain itu, bagaimana organisasi dapat menghargai tindakan pengambilan risiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan.
- b. *Attention to detail* (Perhatian terhadap hasil)
Organisasi mengharapkan karyawan dapat memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap rincian.
- c. *Outcome orientation* (Berorientasi pada hasil)
Manajemen memusatkan perhatian terhadap hasil dibandingkan dengan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. *People orientation* (Berorientasi kepada manusia)
Keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. *Team orientation* (Berorientasi tim)
Kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. *Aggressiveness* (Agresifitas)
Orang – orang dalam organisasi itu harus agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. *Stability* (Stabilitas)

Kegiatan organisasi menekankan pada *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Peter F. Drucker mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru mereka pokok-pokok penyelesaian masalah – masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah – masalah terkait hal di atas.

2.1.11.3 Fungsi Budaya Organisasi

Dari sisi fungsi, budaya organisasi mempunyai beberapa fungsi. Pertama, budaya mempunyai suatu peran pembeda. Hal itu berarti bahwa budaya kerja menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain. Kedua, budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual. Keempat, budaya organisasi dapat meningkatkan kemantapan sistem sosial (Robbins, 2001 dalam (Sutrisno, 2010).

Hubungannya dari sisi sosial, budaya dapat berfungsi sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan (Gordon, 1991 dalam (Sutrisno, 2010).

Budaya organisasi yang koehsi atau efektif tercermin pada kepercayaan, keterbukaan komunikasi, kepemimpinan yang mendapat masukan dan didukung oleh bawahan, pemecahan masalah oleh kelompok, kemandirian

kerja dan pertukaran informasi. Nelson dan Quick (1997) mengemukakan perasaan identitas dan menambah komitmen organisasi, alat pengorganisasian anggota, menguatkan nilai-nilai dalam organisasi dan mekanisme kontrol atas perilaku.

Budaya yang kuat meletakkan kepercayaan-kepercayaan, tingkah laku dan cara melakukan sesuatu, tanpa perlu dipertanyakan lagi. Oleh karena itu, berakar dalam tradisi, budaya mencerminkan apa yang dilakukan dan bukan apa yang akan berlaku (Pastin, 1986).

Dengan demikian, fungsi budaya kerja adalah sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan. Hal ini dapat berfungsi pula sebagai kontrol atas perilaku para karyawan (Sutrisno, 2010).

2.2 Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian yang mengkaji tentang analisis merger dalam industri otomotif global. Penelitian ini dilakukan oleh:

2.2.1 Julia Hollmann, Aleteia de Moura Carpes dan Thiago Antonio Beuron (2010)

Penelitian ini membahas tentang kegagalan merger yang dilakukan oleh perusahaan German yaitu Daimler-Benz dengan perusahaan Amerika Serikat yaitu Chrysler Corporation memiliki perbedaan dalam budaya organisasi dalam perusahaan yang bersangkutan atau biasa di sebut dengan “clash of culture”. Merger yang dilakukan oleh Daimler-Benz dan Chrysler Corporation tidak diramalkan akan gagal sejak mereka melakukan kesepakatan untuk merger, akan tetapi kegagalan merger yang terjadi pada Daimler-Benz dan

Chrysler Corporation lebih pada karena perbedaan budaya dan keputusan manajemen yang salah dalam perusahaan Daimler-Benz dan Chrysler Corporation.

2.2.2 Roberto A. Weber dan Colin F. Camerer (2003)

Penelitian ini memperkenalkan tentang pemikiran percobaan sederhana untuk meneliti penyebab yang sebenarnya pada kegagalan merger. Sampel yang diambil untuk membantu dalam menggambarkan konflik budaya dalam merger ini adalah merger yang dilakukan oleh Daimler-Chrysler dan kesepakatan merger yang dilakukan oleh AOL dan Time Warner. Diketahui bahwa dua perusahaan antara Daimler-Benz dan Chrysler Corporation merupakan perusahaan yang berkinerja cukup baik – Chrysler yang merupakan perusahaan pembuat mobil Amerika paling menguntungkan – karena adanya ekspektasi yang tersebar secara luas bahwa merger yang dilakukan oleh dua perusahaan ini akan sangat sukses. Penelitian ini menggunakan eksperimen untuk mengeksplorasi kegagalan merger akibat dari konflik budaya organisasi. Pada percobaan penelitian ini, penulis mengizinkan subjek “firms” dalam mengembangkan budaya dan kemudian menggabungkan dua perusahaan tersebut. Hasil dari penelitian ini adalah kinerja dalam perusahaan menurun seiring dengan penggabungan dua perusahaan itu. Selain itu, subjek dalam penelitian ini terlalu mengestimasi kinerja penggabungan perusahaan dan mengaitkan penurunan kinerja dengan perusahaan lain dibandingkan dengan kesulitan situasional yang tercipta dari budaya dari masing-masing perusahaan yang saling bertentangan.

2.2.3 Tarek Aldaoud (2015)

Penelitian ini menjelaskan tentang strategi perusahaan dan pendorongnya menuju pertumbuhan dan pembangunan yang berkelanjutan dengan menggunakan beberapa opsi strategi seperti merger dan akuisisi (M&A) – strategi utama yang digunakan ketika pertumbuhan perusahaan harus direalisasikan secara cepat. Penelitian ini mengambil pendekatan studi kasus yaitu merger yang dilakukan oleh Daimler-Chrysler pada tahun 1998. Hasil dari penelitian ini mengemukakan bahwa berdasarkan pada perspektif strategis dan jangka panjang, kesepakatan yang dilakukan oleh Daimler-Benz dan Chrysler Corporation cukup menjanjikan dengan potensi yang tinggi dan bersinergi yang diharapkan signifikan karena kedua perusahaan saling melengkapi strategi masing-masing dalam ekspansi pasar luar negeri, penghematan biaya, teknologi dan pengembangan produk mereka. Kedua perusahaan ini juga merupakan pemimpin pasar di masing-masing negara mereka dengan sejarah kesuksesan yang cukup panjang. Akan tetapi, ketika kesepakatan untuk merger di akhiri, kedua entitas bisnis ini secara efektif mengintegrasikan secara budaya dan letak geografisnya yang sangat jauh berbeda sebagai perusahaan global yang melakukan merger.

2.2.4 Begley & Donnelly (2011)

Penelitian ini berfokus pada merger Daimler-Chrysler / Mitsubishi pada tahun 2000 dan membahas tentang kegagalan perusahaan multinasional Eropa-Amerika dalam menembus pasar Asia, dimana wilayah sebelumnya memiliki kehadiran yang sangat terbatas. Setelah menyelesaikan merger di tahun 1998 dengan perusahaan Chrysler Corporation yang berbasis di Amerika, formasi baru grup Daimler-Chrysler mengalihkan perhatiannya ke pasar Asia di tahun 2000 dalam upaya untuk menjadi global kompetitor yang sesungguhnya.

Bekerjasama dengan perusahaan motor Jepang menawarkan kemungkinan skala ekonomi dan ruang lingkungannya, khususnya di sub-compact dalam pasar mobil untuk menjadikan Daimler-Chrysler menjadi produsen dalam skala penuh. Penelitian ini menguraikan tentang motif dibalik merger, mengapa hal tersebut gagal dan mengapa manajemen Daimler-Benz memutuskan untuk mengakhiri hubungan dan melepaskan diri dari masalah yang dialami oleh Mitsubishi.

2.2.5 Matej Blasko, Jeffry M. Netter & Joseph F. Sinkey, Jr. (2000)

Penelitian ini menggunakan studi kasus merger Daimler-Chrysler, dimana penelitian ini berfokus pada penciptaan nilai dan menganalisis berbagai masalah dalam transaksi internasional. Penelitian ini mereview sumber-sumber yang potensial dari penciptaan sebuah nilai dalam merger serta menguraikan langkah-langkah yang dapat diambil untuk menyelesaikan merger. Pada penelitian ini juga mempertimbangkan pertanyaan yang menarik yaitu dapatkan sebuah perusahaan menjadi “perusahaan global” yang sesungguhnya? Perbedaan dalam budaya perusahaan, kebijakan kompensasi, struktur kepemilikan dan lingkungan hukum yang memberikan tantangan signifikan pada semua merger terutama pada kombinasi bisnis internasional. Peristiwa penting dalam pasca-merger, seperti keputusan *Standard & Poor* tidak menyertakan Daimler-Chrysler dalam Index S&P500 dan benturan pada budaya perusahaan dan skema kompensasi telah menyajikan masalah utama untuk menjadi perusahaan global yang sesungguhnya.

2.2.6 Liviu Warter & Iulian Warter (2016)

Penelitian ini membahas tentang fenomena merger dan akuisisi dalam industri otomotif. Peneliti mengemukakan bahwa merger dan akuisisi merupakan cara untuk dapat bertahan dan sukses dalam lingkungan global yang kompetitif,

dimana sebagai konsekuensinya adalah masalah politik, moneter dan peraturan baru yang muncul. Fenomena yang kompleks dalam merger dan akuisisi mendapatkan perhatian yang konsisten dari para peneliti selama 30 tahun terakhir. Merger dan akuisisi dalam skala besar yang dilakukan antara produsen otomotif, seperti merger Daimler-Chrysler, aliansi antara Renault dan Nissan dan akuisisi Volvo dan Ford telah menarik banyak perhatian. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti berfokus pada beberapa faktor penentu keberhasilan dalam merger dan akuisisi dalam industri otomotif seperti hubungan antara pra-akuisisi dan proses pasca-akuisisi, pergantian orang-orang kunci, dan lainnya. Kesimpulan dalam penelitian ini adalah kinerja merger dan akuisisi dalam industri otomotif dipengaruhi oleh beberapa masalah yang cukup kontroversial, seperti peran pengalaman merger dan akuisisi sebelumnya, bagaimana menilai kinerja, peran budaya dan hubungan antara proses pra-akuisisi dan pasca-akuisisi.

BAB III

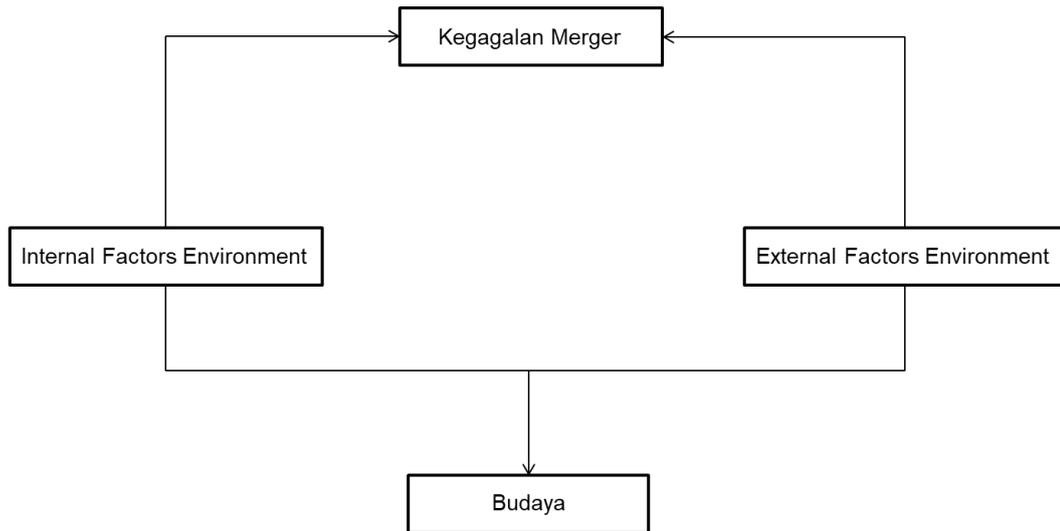
KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan pada penjelasan teoritis penelitian terdahulu, maka yang menjadi variabel dalam penelitian ini adalah Internal Factor Environment (IFE) dan External Factor Environment (EFE) sebagai variabel independen dimana terdapat budaya yang memberikan pengaruh terhadap kegagalan merger dalam kasus merger Daimler-Chrysler pada tahun 1998 – 2007.

Untuk menjawab tujuan dari penelitian ini, berikut merupakan gambar kerangka pemikiran dalam menganalisis kasus tersebut. Diawali dengan mengetahui faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal, di mana dengan meninjau faktor lingkungan internal dan eksternal yang dapat menjadi pertimbangan perusahaan ketika melakukan keputusan merger. Ketika keputusan merger terjadi, budaya dalam perusahaan mempengaruhi proses merger dan pasca merger di dalam perusahaan. berdasarkan pada literature sebelumnya, diketahui bahwa budaya menjadi salah satu penyebab kegagalan merger yang terjadi di dalam perusahaan Daimler-Chrysler.

Penggambaran kerangka pikir penelitian berdasarkan pada penjelasan literature penelitian sebelumnya, sehingga penulis menyusun kerangka pikir penelitian sebagai berikut.



Gambar 3.1 Kerangka Pikir Penelitian, diolah oleh penulis dari berbagai literature