

MERGER DAN AKUISISI SEBAGAI STRATEGI MANAJEMEN PERUSAHAAN MENGHADAPI PERSAINGAN TEKNOLOGI INFORMASI: SEBUAH TINJAUAN LITERATUR

Ali Imron ¹⁾, Tri Handayani ²⁾

STIE Assholeh Pematang ¹²⁾

alialta@gmail.com ¹⁾, trihandayani@stie-assholeh.ac.id ²⁾

Abstrak

Perusahaan mendapatkan keuntungan melalui kegiatan operasional yang dilakukan. Setiap perusahaan berusaha untuk mengembangkan usaha yang dimiliki untuk tetap bersaing. Salah satu strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk mengembangkan usaha adalah dengan melakukan merger dan akuisisi. Keunggulan kompetitif yang terjaga membuat perusahaan dapat bertahan dalam pasar industri bahkan dapat meningkatkan kinerja dan berkembangnya usaha perusahaan. Merger dan akuisisi adalah alat penting yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja. Ditambah dengan persaingan di bidang teknologi informasi yang semakin meningkat menimbulkan persaingan yang semakin ketat. Selain itu, terdapat beberapa alasan utama yang mengakibatkan kegagalan setelah kesepakatan merger dan akuisisi terjadi yaitu kurangnya kepemimpinan, mengabaikan kesempatan untuk tumbuh, komunikasi internal yang buruk, ketidakmampuan untuk menciptakan dan merayakan kemenangan awal, kurangnya keterlibatan manajer menengah, bentrokan budaya dan ketidakmampuan untuk melayani pelanggan dengan mulus. Secara khusus, merger dan akuisisi juga memerlukan waktu yang cukup lama untuk proses integrasi pasca-merger yang panjang dan membosankan, yang mencegah banyak perusahaan mewujudkan hasil yang diinginkan. Meskipun, merger dan akuisisi adalah strategi yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Namun, disisi lain, merger dan akuisisi dapat menyebabkan kegagalan bagi dua perusahaan yang bergabung. Dengan demikian, isu mengenai penggunaan merger dan akuisisi yang dilakukan perusahaan sebagai salah satu strategi meningkatkan keunggulan kompetitif masih terjadi kesenjangan sehingga menarik untuk dibahas.

Kata kunci: Merger dan Akuisisi, Keunggulan kompetitif

1. Pendahuluan

Perusahaan berdiri secara umum memiliki tujuan untuk mendapatkan keuntungan. Perusahaan mendapatkan keuntungan melalui kegiatan operasional yang dilakukan. Setiap perusahaan berusaha untuk mengembangkan usaha yang dimiliki untuk tetap bersaing. Salah satu strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk mengembangkan usaha adalah dengan melakukan merger dan akuisisi. Menurut Schonreiter (2018) banyak merger dan akuisisi dilakukan untuk menjaga agar tetap kompetitif. Perusahaan berusaha agar selalu memiliki keunggulan kompetitif sehingga tidak keluaran dari persaingan dengan kompetitor. Keunggulan kompetitif yang terjaga membuat perusahaan dapat bertahan dalam pasar industri bahkan dapat

meningkatkan kinerja dan berkembangnya usaha perusahaan.

Merger dan akuisisi adalah alat penting yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja (Lohrke et al., 2016). Dengan kata lain, dengan melakukan merger dan akuisisi akan membantu perusahaan untuk menambah posisi kompetitif perusahaan. Disamping itu, merger dan akuisisi akan berdampak pada kinerja perusahaan. Merger dan akuisisi menawarkan manajemen perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif dengan menggabungkan dua perusahaan berbeda. Secara khusus, merger dan akuisisi membantu perusahaan untuk berkembang secara geografis, memperbanyak lini produk baru, meminimalkan kompetisi, mencapai skala ekonomi, meningkatkan penelitian dan pengembangan dan

memperoleh manfaat strategis lainnya (Lohrke et al., 2016).

Pada saat kesepakatan merger dan akuisisi diumumkan, seringkali manajemen puncak dari berbagai pihak mempromosikan keuntungan dari merger dan akuisisi dalam hal pengurangan biaya dan peluang pertumbuhan (Lin et al., 2006). Namun, merger dan akuisisi memiliki tantangan karena mengharuskan manajemen untuk mengintegrasikan dua personel, budaya, infrastruktur dan strategi perusahaan (Lohrke et al., 2016). Selain itu, Papadakis (2007) mengatakan bahwa terdapat beberapa alasan utama yang mengakibatkan kegagalan setelah kesepakatan merger dan akuisisi terjadi yaitu kurangnya kepemimpinan, mengabaikan kesempatan untuk tumbuh, komunikasi internal yang buruk, ketidakmampuan untuk menciptakan dan merayakan kemenangan awal, kurangnya keterlibatan manajer menengah, bentrokan budaya dan ketidakmampuan untuk melayani pelanggan dengan mulus. Secara khusus, merger dan akuisisi juga memerlukan waktu yang cukup lama untuk proses integrasi pasca-merger yang panjang dan membosankan, yang mencegah banyak perusahaan mewujudkan hasil yang diinginkan (Oh & Johnston, 2020).

Meskipun, merger dan akuisisi adalah strategi yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Namun, disisi lain, merger dan akuisisi dapat menyebabkan kegagalan bagi dua perusahaan yang bergabung. Dengan demikian, isu mengenai penggunaan merger dan akuisisi yang dilakukan perusahaan sebagai salah satu strategi meningkatkan keunggulan kompetitif masih terjadi kesenjangan sehingga menarik untuk dibahas.

2. KAJIAN LITERATUR

Merger dan akuisisi merupakan salah satu strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk mencapai dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Merger dapat diartikan sebagai penggabungan dua usaha menjadi sebuah usaha. Sementara itu, akuisisi merupakan pemindahan kepemilikan suatu perusahaan ke pihak lain dan diikuti pemindahan kontrol perusahaan. Merger dan akuisisi dilakukan untuk melakukan pengembangan bisnis yang lebih luas. Beberapa manfaat yang diperoleh dengan melakukan

merger dan akuisisi adalah membantu perusahaan untuk berkembang secara geografis, menambah lini produk baru, mengurangi persaingan, mencapai skala ekonomi, meningkatkan penelitian dan pengembangan dan mendapatkan manfaat strategis lainnya (Lohrke et al., 2016).

Namun, terdapat beberapa kesalahan utama sebelum melakukan merger dan akuisisi serta setelah terjadi kesepakatan merger dan akuisisi. Beberapa kesalahan utama yang biasanya terjadi sebelum merger dan akuisisi adalah masalah keangkuhan manajerial, kurangnya uji tuntas yang menyeluruh, pemilihan target yang tidak tepat, premi yang dibayarkan sangat tinggi, kurangnya visi dan strategi yang jelas, dan kurangnya rencana apa yang harus dilakukan sehari setelah kesepakatan (Papadakis, 2007). Merger dan akuisisi dapat dibagi menjadi dua yaitu merger dan akuisisi lokal serta merger dan akuisisi lintas batas (Hitt & Pisano, 2003), Merger dan akuisisi lokal terjadi antara perusahaan antara dua perusahaan yang transaksinya terjadi di dalam wilayah negara. Sementara itu, merger dan akuisisi lintas batas adalah penggabungan dan pengambilalihan kepemilikan perusahaan yang terjadi di luar wilayah negara.

3. Hasil dan Pembahasan

Merger dan akuisisi telah lama menjadi strategi populer dalam suatu perusahaan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan kinerja. Hitt dan Pisano (2003) meneliti mengenai strategi merger dan akuisisi lintas batas. Tren merger dan akuisisi telah banyak diamati di banyak wilayah di seluruh dunia. Merger dan akuisisi lintas batas telah berkembang secara dramatis. Hitt dan Pisano (2003) menjelaskan beberapa peluang penting yang dapat diperoleh dari adanya merger dan akuisisi lintas batas. Pertama, peluang yang disediakan oleh merger dan akuisisi lintas batas. Peluang yang disediakan seperti peluang untuk masuk ke pasar baru yang menguntungkan untuk perluasan pasar barang perusahaan, peluang untuk mempelajari pengetahuan dan kemampuan baru, peluang memperoleh akses ke sumber daya yang berharga dan saling melengkapi, peluang meningkatkan

kekuatan pasar perusahaan yang mengakuisisi dan peluang dapat memberikan beberapa bentuk dukungan untuk inovasi perusahaan yang mengakuisisi.

Hitt dan Pisano (2003) juga menjelaskan, meskipun memiliki beberapa peluang tetapi merger dan akuisisi lintas batas juga menghadirkan sejumlah tantangan substansial bagi manajemen perusahaan yang mengakuisisi. Pertama, kesulitan dalam mengevaluasi target akuisisi. Identifikasi target akuisisi yang tepat dan negosiasi serta penyelesaian akuisisi yang efektif memerlukan proses uji tuntas yang menyeluruh. Kedua, perbedaan budaya dan kelembagaan. Perusahaan baru hasil merger dan akuisisi mendapatkan tantangan dalam integrasi pasca merger dan akuisisi. Integrasi dapat dipengaruhi oleh perbedaan budaya, jarak institusional antar dua negara dan perbedaan orientasi strategis para eksekutif di dua perusahaan. Ketiga, orientasi strategis yang berbeda. Adanya perbedaan budaya dan jarak antar negara mengakibatkan dua perusahaan memiliki orientasi strategis yang berbeda. Keempat, kapasitas penyerapan tidak memadai. Basis pengetahuan dua perusahaan yang berbeda dapat menyebabkan tidak ada perusahaan yang memiliki kapasitas penyerapan yang sesuai. Kelima, kewajiban orang asing. Kewajiban asing merupakan tantangan yang dihadapi semua perusahaan yang beroperasi di pasar internasional. Keenam, premi yang berlebihan. Terjadi kesulitan pada saat menentukan harga yang tepat untuk mengakuisisi perusahaan.

Hitt dan Pisano (2003) memberikan dua mode alternatif yang dapat digunakan perusahaan untuk masuk pasar internasional dibandingkan merger dan akuisisi. Pertama, usaha Greenfield yang melibatkan pendirian anak usaha yang sepenuhnya dimiliki pasar geografis baru. Usaha Greenfield akan memberikan bentuk kontrol yang sangat tinggi atas sumber daya dan pengetahuan internal tetapi memiliki biaya yang sangat tinggi juga. Kedua, aliansi strategis. Perusahaan yang menggunakan aliansi untuk memasuki pasar internasional memiliki akses ke sumber daya mitra tanpa investasi keuangan besar. Akibatnya, aliansi strategis memungkinkan perusahaan untuk mengeksplorasi peluang ketika perusahaan kekurangan beberapa sumber daya penting yang

diperlukan untuk memasuki pasar dan memanfaatkan peluang. Namun, tingkat kegagalan aliansi strategis lebih tinggi daripada merger dan akuisisi. Disamping memberikan mode alternatif bagi perusahaan masuk pasar internasional, Hitt dan Pisano (2003) juga mengatakan bahwa terdapat beberapa tindakan manajemen yang dapat meningkatkan kemungkinan merger dan akuisisi lintas batas yang sukses. Tindakan manajemen perusahaan harus berfokus pada proses negosiasi, proses integrasi, struktur dan rutinitas serta pola pikir manajerial.

Kemudian, Lin et al., (2006) meneliti peran merger dan akuisisi sebagai strategi sumber daya manusia di perusahaan perbankan Amerika Serikat. Industri perbankan mengalami percepatan konsolidasi. Serangkaian merger dan akuisisi yang dipublikasikan dengan baik telah mengubah bank-bank regional menjadi bank nasional atau bahkan internasional. Merger dan akuisisi ini memengaruhi pemegang saham, pemangku kepentingan, dan pelanggan. Disamping itu, daya saing berkelanjutan yang bersumber dari keunggulan sumber daya manusia merupakan aset strategis yang paling berharga. Merger atau akuisisi adalah langkah strategis penting perusahaan yang dapat memengaruhi atau dipengaruhi oleh semua aspek operasi bisnis dalam jangka waktu yang lama. Namun, ini bukan sepenuhnya tentang strategi perusahaan. Perusahaan dapat secara sistematis terlibat dalam serangkaian merger dan akuisisi jika memutuskan untuk mengejar pertumbuhan melalui merger dan akuisisi. Oleh karena itu, merger dan akuisisi harus dilihat sebagai orientasi strategis jangka panjang perusahaan daripada taktik bisnis satu kali untuk tujuan jangka pendek.

Menurut Lin et al., (2006) terdapat dua pandangan yang berbeda dalam literatur mengenai apakah merger dan akuisisi adalah strategi pertumbuhan yang layak. Di satu sisi, teori keagenan dan kapitalisme manajerial mengklaim bahwa merger dan akuisisi dapat merugikan pemegang saham, pelanggan, dan karyawan. Dalam pandangan ini, ada kemungkinan bahwa hanya manajer puncak yang diuntungkan dari merger dan akuisisi. Di sisi lain, ekonom industri dan pandangan berbasis sumber daya menunjukkan bahwa merger dan akuisisi

dapat menjadi alat yang efektif bagi perusahaan untuk memanfaatkan keuntungan skala dan ruang lingkup ekonomi serta untuk menjaga aset pelengkap di bawah kendali kepemilikan. Penelitian Lin et al., (2006) menemukan bahwa merger dan akuisisi perbankan dapat sangat efektif ketika perusahaan memiliki kemampuan sumber daya manusia yang tinggi. Selain itu, kemampuan sumber daya manusia memiliki dampak langsung pada kinerja perusahaan. Meskipun strategi merger dan akuisisi in-state secara umum lebih unggul daripada strategi merger dan akuisisi out-of-state, suatu perusahaan dengan kemampuan sumber daya yang sangat baik mungkin mempersempit perbedaan antara kinerja antara merger dan akuisisi in-state dan out-of-state.

Sementara itu, Papadakis (2007) melakukan penelitian mengenai pertumbuhan melalui merger dan akuisisi. Penelitian dari Papadakis (2007) menjelaskan hal-hal penting yang dapat terjadi sebelum maupun sesudah terjadi kesepakatan merger dan akuisisi. Pertama, kesalahan utama yang biasanya terjadi sebelum merger dan akuisisi adalah masalah keangkuhan manajerial, kurangnya uji tuntas yang menyeluruh, pemilihan target yang tidak tepat, premi yang berlebihan, kurangnya visi dan strategis yang jelas serta kurangnya perencanaan sehari setelah terjadi kesepakatan merger dan akuisisi. Kedua, kesalahan utama terjadi kegagalan setelah merger dan akuisisi adalah kurangnya kepemimpinan, mengabaikan kesempatan tumbuh, buruknya komunikasi internal, ketidakmampuan menciptakan dan merayakan kemenangan awal, minimnya keterlibatan manajer menengah, bentrokan budaya dan ketidakmampuan melayani pelanggan dengan mulus. Ketiga, hal-hal yang harus dilakukan sebelum dan setelah kesepakatan merger dan akuisisi. Sebelum kesepakatan merger dan akuisisi terjadi terdapat hal-hal yang harus dilakukan manajemen yaitu lakukan analisis uji tuntas yang menyeluruh, ketepatan sasaran, waspada premi yang tinggi, waspada terhadap sindrom keangkuhan manajerial, mengartikulasikan visi dan strategis yang jelas dan melakukan perancangan rencana spesifik setelah sehari terjadi kesepakatan. Selain itu, terdapat pula hal-hal yang perlu dilakukan

manajemen setelah terjadi kesepakatan merger dan akuisisi yaitu membangun kepemimpinan yang cepat, melibatkan manajer menengah perusahaan, mencari peluang pertumbuhan, berkomunikasi secara internal, menciptakan kemenangan awal, mengelola integrasi budaya dan melayani semua pelanggan tanpa gangguan. Penelitian Jay (2014) menyelidiki mengenai pengelolaan perubahan setelah merger dengan menggunakan Social Identity Theory (SIT). Jay (2014) melakukan pengujian hubungan peran yang dimainkan oleh identifikasi pra-merger dalam pengaturan pasca-merger. Temuannya, intervensi pengembangan in-group memfasilitasi identifikasi in-group pra-merger dengan menggunakan alat pembangunan identitas umum. Selain itu, penelitian Social Identity Theory (SIT) terbagi atas identifikasi pra-merger dalam proses integrasi merger dan akuisisi. Identifikasi pra-merger dan identifikasi pasca-merger memiliki hubungan positif. Dengan kata lain, identifikasi pra-merger dalam meningkatkan identifikasi pasca-merger. Jay (2014) juga mengungkapkan beberapa temuan lain yaitu struktur pasca-merger memainkan peran penting dalam proses identifikasi pasca-merger, meningkatkan legitimasi setiap kelompok yang bergabung dalam lingkungan dengan ancaman rendah membantu meningkatkan dukungan untuk organisasi pasca-merger, identifikasi pra-merger memfasilitasi identifikasi pasca-merger ketika superordinat yang koheren ada, status dan dominasi tidak hanya menjadi penghalang integrasi tetapi seiring dengan meningkatnya identifikasi pasca-merger, perbedaan status dan dominasi berkurang, kelanjutan identitas pra-merger dalam organisasi merk bersama memfasilitasi hasil yang sama dan strategi integrasi asli yang digunakan oleh organisasi kasus mengikuti pendekatan identitas tunggal berbasis kelompok.

Sementara itu, Reddy et al., (2016) menganalisis tiga merger dan akuisisi masuk lintas batas yang berkaitan dengan ekonomi berkembang di India. Hasilnya, setidaknya tiga kontribusi muncul dari analisis lintas kasus transaksi merger dan akuisisi lintas batas dalam industri di negara berkembang. Pertama, penelitian ini menunjukkan kegagalan negosiasi merger internasional di negara berkembang seperti India dengan mengadopsi

metode studi kasus, struktur kesepakatan kompleks yang mendukung norma daftar ganda, dukungan partai politik, masalah uji tuntas, kurangnya pengalaman tuan rumah dan peraturan pasar keuangan yang memiliki dampak signifikan pada keberhasilan negosiasi dan waktu yang dibutuhkan untuk penyelesaian kesepakatan. Ketiga, meskipun merger dan akuisisi lintas batas membawa teknologi baru dan menciptakan lapangan kerja baru di industri yang dinamis, arus modal memiliki dampak yang cukup besar pada neraca pembayaran dan pendapatan negara dari negara target. Kesimpulannya adalah sifat pejabat pemerintah yang tidak menentu dan intervensi partai politik yang berkuasa memiliki efek merugikan pada keberhasilan kesepakatan lintas batas yang diselenggarakan oleh India dengan nilai tawaran yang lebih tinggi, perusahaan target yang terdaftar, pembayaran tunai, dan kontrol pemerintah yang lebih kuat dalam industri target. Adanya merger dan akuisisi juga perlu didukung dengan sumber daya dalam perusahaan baru salah satunya adalah peran teknologi informasi. Lohrke et al., (2016) melakukan penelitian dengan membahas mengenai tantangan yang sering terjadi pasca-merger dan akuisisi. Tantangan yang sering muncul salah satunya adalah ketika manajer mencoba mengintegrasikan sistem teknologi informasi dua perusahaan, dan kesulitan yang dihadapi sering kali menimbulkan masalah kinerja jangka pendek dan jangka panjang bagi perusahaan. Lohrke et al., (2016) menjelaskan masalah utama teknologi informasi dalam merger dan akuisisi. Pertama, melihat teknologi informasi sebagai pertimbangan utama merger dan akuisisi sejak awal. Masalah tersebut dapat diatasi dengan melibatkan Chief Information Officer (CIO) kedua perusahaan di awal proses merger dan akuisisi. Kedua, mengintegrasikan sistem teknologi informasi yang berbeda setelah merger dan akuisisi. Permasalahan ini dapat ditanggulangi dengan mencocokkan dengan cermat salah satu dari tiga opsi yaitu integrasi lengkap, integrasi parsial dan koeksistensi dengan kemampuan internal perusahaan. Ketiga, mengurangi kerentanan keamanan teknologi informasi selama dan setelah merger dan akuisisi. Solusi yang ditawarkan untuk masalah tersebut adalah menyelaraskan dengan cepat kebijakan keamanan teknologi

informasi yang berbeda di seluruh perusahaan yang digabungkan. Keempat, menggunakan teknologi informasi untuk meningkatkan keunggulan kompetitif berkelanjutan perusahaan gabungan. Masalah ini dapat diatasi dengan menekankan pada pembangunan sistem kepemilikan untuk analitik data yang akan sulit ditiru oleh para pesaing. Kemampuan untuk mengintegrasikan sistem teknologi informasi di seluruh mitra merger dan akuisisi akan menjadi pendorong yang semakin penting apakah merger dan akuisisi berhasil atau gagal (Lohrke et al., 2016).

Kemudian, Sahu dan Agarwal (2017) melakukan penelitian yang membahas mengenai perbedaan antar perusahaan dalam merger dan akuisisi pada perusahaan sektor farmasi di India. Hasil penelitian Sahu dan Agarwal (2017) menunjukkan bahwa intensitas ekspor, intensitas impor, ukuran perusahaan dan intensitas R&D sebagai penentu utama M&A di sektor farmasi India. Intensitas ekspor merupakan faktor penting bagi perusahaan farmasi di India, karena ekspor merupakan proporsi utama dari total pendapatan perusahaan. Modal pengetahuan seperti impor teknologi dan R&D di tingkat perusahaan sangat penting bagi produsen obat dalam restrukturisasi perusahaan. Pertumbuhan industri farmasi bergantung pada kolaborasi erat antara unit R&D kecil yang kekurangan sumber daya untuk menjual pekerjaannya dan rumah bisnis besar, baik afiliasi domestik maupun asing yang akan menyediakan pasar yang dibutuhkan baginya. Selanjutnya, orientasi internasional seperti afiliasi multinasional, kegiatan impor dan ekspor perusahaan ditemukan menjadi penentu penting dalam restrukturisasi perusahaan. Mengingat pengumuman persetujuan FDI 100 persen baru-baru ini oleh Pemerintah India, industri ini memiliki kemungkinan restrukturisasi perusahaan yang lebih tinggi melalui merger dan akuisisi.

Schonreiter (2018) dalam konteks yang berbeda melakukan tinjauan literatur mengenai harmonisasi proses dalam fase pasca merger. Tinjauan literatur sistematis digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam literatur yang ada dengan tujuan untuk mengusulkan area untuk penelitian masa depan. Pada penelitian yang dilakukan Schonreiter (2018) bertujuan

untuk mengidentifikasi metodologi kontemporer dan hasil penelitian untuk harmonisasi proses pada fase integrasi pasca merger. Tinjauan literatur yang dilakukan Schonreiter (2018) mengikuti pendekatan tinjauan pustaka konsep-sentris sistematis dari Webster dan Watson dan mensintesis dan memperluas penelitian yang ada, dan bermaksud untuk mengembangkan model konseptual dengan proposisi pendukung. Artikel yang dianalisis dapat diklasifikasikan ke dalam perspektif merger dan akuisisi, manajemen proses/kualitas dan manajemen perubahan. Hasil tinjauan literatur yang dilakukan Schonreiter (2018) menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara integrasi pasca-merger dan harmonisasi proses bisnis untuk ditemukan dalam literatur. Sementara integrasi teknologi atau sistem informasi dalam integrasi pasca merger diteliti dalam berbagai publikasi, metodologi khusus atau pendekatan integrasi yang disesuaikan untuk proses bisnis dan sistem manajemen meskipun banyak literatur di pinggiran M&A/PMI, BPM, manajemen kualitas dan perubahan manajemen tidak tersedia.

Berikutnya, Oh dan Johnston (2020) menyelidiki mengenai bagaimana durasi integrasi pasca-merger memengaruhi hasil merger. Oh dan Johnston (2020) menyelidiki hubungan jarak perusahaan, kesuksesan merger dan durasi integrasi pasca merger. Penelitian yang dilakukan menggunakan penelitian eksperimental. Temuannya, menunjukkan bahwa jarak perusahaan berpengaruh negatif terhadap keberhasilan merger, artinya jarak yang jauh antara perusahaan yang akan melakukan merger berdampak pada menurunnya keberhasilan merger yang akan dilakukan. Kemudian, tidak ada hubungan signifikan antara jarak perusahaan dengan durasi integrasi pasca merger. Dua perusahaan dengan jarak yang dekat ataupun jauh tidak ada kaitannya dengan durasi integrasi pasca merger. Selanjutnya durasi integrasi pasca merger berhubungan positif dengan keberhasilan merger. Secara khusus, integrasi yang lebih lambat meminimalkan konflik antara mitra merger, meningkatkan pembangunan kepercayaan dan mengurangi gangguan sumber daya dan proses yang ada di kedua perusahaan, yang dapat menguntungkan merger dan akuisisi. Sebaliknya, integrasi cepat yang mempersingkat

proses integrasi keseluruhan dapat mencegah entitas gabungan dari mengenali sinergi yang dimaksud dengan cepat.

Sementara itu, Hassan dan Giouvriss (2020) menyelidiki mengenai penggabungan lembaga keuangan di dunia. Penelitiannya menggunakan desain penelitian deskriptif, korelasi dan kuasi-eksperimental. Hasilnya menunjukkan bahwa merger lembaga keuangan menghancurkan nilai saham perusahaan penawar yang mengejar strategi penetrasi pasar. Pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk memungkinkan penciptaan nilai pemegang saham dalam jangka pendek dan panjang. Strategi diversifikasi tidak mempengaruhi nilai pemegang saham penawaran. Penggabungan bank lokal ke bank menciptakan nilai pemegang saham dan meningkatkan likuiditas dan nilai ekonomi dalam jangka pendek. Merger lintas batas antar bank menciptakan nilai bagi penawar dalam jangka panjang tetapi terkait dengan biaya tinggi dan risiko yang lebih tinggi.

Lainnya halnya dengan Cerqueira et al., (2020) yang menyelidiki strategi perusahaan dan penerahan kekuatan pasar di sektor pembuatan bir di Brasil setelah merger antara dua pembuat bir terbesar (Brahma dan Antartika) yang menciptakan Ambev. Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa harga tiga merk bir yang dianalisis untuk segmen batangan berperilaku relatif sama, yang menunjukkan bahwa ketiga merk bir cenderung berkointegrasi. Harga empat merk (Brahma, Skol, Antartika dan Nova Schin) yang dianalisis untuk supermarket menunjukkan tren kenaikan yang serupa, yang menyiratkan harga empat merk bir mungkin tidak stasioner. Hasil penelitian yang dilakukan Cerqueira et al., (2020) menemukan dua temuan. Pertama, Skol dan Brahma berperilaku sebagai pemimpin di segmen bar, ketika seri harga untuk Skol tidak tersedia, Brahma ditemukan sebagai pemimpin, sedangkan di supermarket, Skol adalah pemimpin yang nyata. Kedua, kebijakan penetapan harga Brahma dan Antartika telah bergerak ke arah kerja sama setelah merger.

Kemudian, Cirjevskis (2021) melakukan penelitian mengenai merger dan akuisisi dalam hal yang berbeda yaitu meneliti mengenaikerangka ARCTIC (*Advantage, Relatedness, Complexity of Competence, Time of*

Integration, Implementation Plan and Cultural Fit). Penelitian dilakukan untuk mengoperasionalkan dan menguji kerangka ARCTIC untuk menilai prasyarat kompetensi berbasis sinergi dalam proses akuisisi pada perusahaan Brazilian Natura & Co dalam menciptakan pembangkit listrik tenaga kosmetik. Sinergi dalam akuisisi merupakan fungsi kesamaan strategis dan komplementaritas kompetensi inti yang dipupuk oleh keunggulan internal dan keterkaitan kompetensi inti dengan pengaturan internal dan eksternal, kompleksitas menyerap kompetensi inti oleh penggabungan perusahaan, derajat dan kecepatan integrasi kedua perusahaan menjadi satu kesatuan utuh atau waktu, rencana pelaksanaan pasca penggabungan dan kesesuaian budaya. Temuan dari penelitian Cirjevskis (2021) adalah penggabungan opsi nyata ke dalam penilaian sinergi mengukur nilai tambah pasar yang timbul dari kesepakatan merger dan akuisisi.

4. Kesimpulan dan Saran

Merger dan akuisisi merupakan salah satu strategi populer yang dapat digunakan perusahaan untuk mengembangkan bisnis, meningkatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja. Merger dan akuisisi memiliki banyak keuntungan (misalnya memperluas usaha, menambah lini produk baru dll). Namun, disisi lain, merger dan akuisisi dapat menimbulkan kegagalan seperti yang dijelaskan oleh Papadakis (2007). Selain itu, merger dan akuisisi juga menimbulkan tantangan baru bagi manajemen dari perusahaan baru hasil merger dan akuisisi (Hitt & Pisano, 2003).

Merger dan akuisisi masih menjadi isu penting yang perlu dilakukan penelitian kembali. Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai merger dan akuisisi lebih banyak berfokus pada permasalahan dan tantangan yang terjadi sebelum dan setelah dilakukan merger dan akuisisi (Hassan & Giouvriss, 2020; Hitt & Pisano, 2003; Joseph, 2014; Lohrke et al., 2016; Oh & Johnston, 2020; Papadakis, 2007; Reddy et al., 2016). Selain itu, belum menggunakan teori-teori yang berkaitan dengan merger dan akuisisi misalnya agency theory dan institutional theory. Oleh sebab itu, penelitian yang dilakukan tidak membahas

masalah secara keseluruhan dalam proses sebelum, saat, dan setelah dilakukan merger dan akuisisi. Penelitian dimasa depan dapat menyelidiki permasalahan sebelum, saat dan setelah merger dan akuisisi serta pada saat perusahaan merger dan akuisisi telah berjalan. Selain itu, dapat mempertimbangkan dengan melihat geografis dari suatu negara tertentu apabila dilakukan merger dan akuisisi lintas negara serta melihat karakteristik sebagian besar industri dalam suatu negara yang akan melakukan merger dan akuisisi. Hal ini tentu akan menjelaskan permasalahan yang lebih kompleks dalam mengenai merger dan akuisisi. Penelitian dimasa depan juga dapat meneliti merger dan akuisisi dengan menggunakan beberapa teori yang berkaitan seperti agency theory, institutional theory dan social identity theory.

DAFTAR PUSTAKA

- Cerqueira, M. N. P. S., Aguiar, D. R. D., & Figueiredo, A. M. (2020). Post-merger branding strategies and market power in the Brazilian brewing industry. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 11(4), 329–344. <https://doi.org/10.1108/JADEE-09-2019-0160>
- Čirjevskis, A. (2021). Brazilian Natura & Co: creating cosmetic powerhouse. Empirical evidence of competence-based synergies in M&A processes. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 34(1), 18–42. <https://doi.org/10.1108/ARLA-03-2020-0047>
- Hassan, M., & Giouvriss, E. (2020). Financial institutions mergers: a strategy choice of wealth maximisation and economic value. *Journal of Financial Economic Policy*, 12(4), 495–529. <https://doi.org/10.1108/JFEP-06-2019-0113>
- Hitt, M. A., & Pisano, V. (2003). The Cross-Border Merger and Acquisition Strategy. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 1(2), 133–144. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/1536-5430380000522>
- Joseph, J. (2014). Managing change after the

- merger: The value of pre-merger ingroup identities. *Journal of Organizational Change Management*, 27(3), 430–448. <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2013-0184>
- Lin, B. W., Hung, S. C., & Li, P. C. (2006). Mergers and acquisitions as a human resource strategy: Evidence from US banking firms. *International Journal of Manpower*, 27(2), 126–142. <https://doi.org/10.1108/01437720610666173>
- Lohrke, F. T., Frownfelter-Lohrke, C., & Ketchen, D. J. (2016). The role of information technology systems in the performance of mergers and acquisitions. *Business Horizons*, 59(1), 7–12. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.09.006>
- Oh, J. H., & Johnston, W. J. (2020). How post-merger integration duration affects merger outcomes. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(5), 807–820. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2019-0476>
- Papadakis, V. (2007). Growth through mergers and acquisitions: how it won't be a loser's game. *Business Strategy Series*, 8(1), 43–50. <https://doi.org/10.1108/17515630710686879>
- Reddy, K. S., Xie, E., & Huang, Y. (2016). The causes and consequences of delayed/abandoned cross-border merger & acquisition transactions: A cross-case analysis in the dynamic industries. In *Journal of Organizational Change Management* (Vol. 29, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2015-0183>
- Sahu, S. K., & Agarwal, N. (2017). Inter-firm differences in mergers and acquisitions: a study of the pharmaceutical sector in India. *Journal of Economic Studies*, 44(5), 861–878. <https://doi.org/10.1108/JES-12-2015-0239>
- Schonreiter, I. M. (2018). Methodologies for process harmonization in the post merger integration phase - a literature review. *Business Process Management Journal*, 24(2), 330–356. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/BPM-J-07-2016-0141>