

IMPLIKASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MERGER, AKUISISI, DAN JOINT VENTURE INTERNASIONAL

Oleh:

Stanley Soen

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Program Studi Manajemen

Universitas Ma Chung Malang

Abstrak

Penggabungan usaha merupakan kegiatan perluasan usaha yang dilakukan dengan cara menggabungkan suatu perusahaan dengan satu atau beberapa perusahaan lain sebagai upaya untuk memperluas usahanya. Sehingga artikel ini membahas mengenai merger, akuisisi, dan joint venture Internasional di berbagai negara dan tentu saja memiliki cara atau penerapan yang berbeda-beda di setiap negara. Selain itu, artikel ini juga membahas mengenai bagaimana hubungan antara Joint Venture Internasional dengan perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional, serta penggunaan joint venture, merger, dan akuisisi di beberapa negara seperti Australia, China, Hongkong dan terutama di Indonesia. Namun, joint venture yang dilakukan oleh perusahaan raksasa memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi. Hal ini dapat dibuktikan dari perusahaan Kellog dan Willmar berhasil membuat China menjadi pemasok makanan dan minuman terbesar di dunia berkat kerjasama yang mereka lakukan.

Keywords: Merger, Akuisisi, dan Joint Venture Internasional

1. Pendahuluan

Semua bentuk aliansi Internasional (merger, akuisisi, dan joint venture internasional) adalah kerjasama yang melibatkan otonom perusahaan dari berbagai negara. Dalam beberapa tahun terakhir, terdapat peningkatan yang stabil dalam lintas batas akuisisi dan penggabungan, serta kegiatan usaha bersama internasional. Pergerakan ini telah dibimbing oleh kebutuhan untuk bersaing dengan perusahaan lain hingga mencapai kepemimpinan pasar kelas dunia dan industri serta mendapatkan pelengkap aset dan sumber daya (sumber daya alam dan teknologi). Akuisisi atau penggabungan sebagai pilihan untuk masuk ke pasar baru, hal tersebut merupakan cara yang lebih cepat dan lebih efektif untuk mengembangkan keberadaan di pasar lokal daripada untuk membangun kemampuan dari awal.

Didalam artikel ini, kami menjelaskan aspek-aspek dasar merger, akuisisi internasional, dan patungan internasional atau yang lebih dikenal dengan nama joint venture internasional yang paling relevan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Kami mencapai hal ini dengan meninjau literatur yang ada pada topik. Mengingat fokus dari bab ini, kami meninjau dari merger, akuisisi dan joint venture internasional. Pertama kami akan menjelaskan tentang permasalahan dasar yang terkait dengan merger, akuisisi, dan joint venture internasional. Dan yang kedua adalah menggambarkan tentang isu-isu merger, akuisisi, dan joint venture internasional di 3 negara.

2. Kajian teori

Merger

Menurut para ahli merger dan akuisisi adalah mengenai penggabungan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang berbeda untuk menghasilkan sebuah perusahaan baru, diantaranya dengan cara merger atau akuisisi. Merger merupakan salah satu strategi yang diambil perusahaan untuk mengembangkan dan menumbuhkan perusahaan. Merger sendiri berasal dari Bahasa latin yaitu "*mergere*" yang artinya bergabung bersama, menyatu, berkombinasi dan menyebabkan hilangnya identitas karena terserap atau tertelan sesuatu. Jadi dalam kata lain merger itu bisa didefinisikan sebagai penggabungan dua atau lebih perusahaan yang

kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum, sedangkan yang lainnya itu menghentikan aktivitasnya atau bisa dikatakan bubar. Dalam merger, perusahaan-perusahaan menggabungkan dan membagi sumber daya yang mereka miliki untuk mencapai tujuan bersama. Para pemegang saham dari perusahaan-perusahaan yang bergabung tersebut seringkali tetap dalam posisi sebagai pemilik bersama entitas yang digabungkan.

Menurut Gitman ada empat macam model dari Merger (Gitman, 2003, p.717) yaitu merger horizontal, merger vertical, merger congeneric, dan merger konglomerat

Model-model Merger

- a. *Horizontal*: Merger terjadi ketika dua atau lebih perusahaan yang bergerak di bidang industri yang sama bergabung yang bertujuan memperluas daerah pemasaran, memperbanyak saluran distribusi, memperbanyak produksi, dan metode penjualan.
- b. *Vertical*: Merger terjadi ketika suatu perusahaan mengakuisisi perusahaan supplier atau customernya yang bertujuan memperluas daerah pemasaran, memperbanyak saluran distribusi, memperbanyak produksi, dan metode penjualan.
- c. *Congeneric*: Merger terjadi ketika perusahaan dalam industri yang sama tetapi tidak dalam garis bisnis yang sama dengan supplier atau customernya. Keuntungannya adalah perusahaan dapat menggunakan penjualan dan distribusi yang sama.
- d. *Conglomerate*: Merger terjadi ketika perusahaan yang tidak berhubungan bisnis melakukan merger. Konglomerasi tidak hanya penggabungan yang bersifat horizontal saja atau maupun vertical saja melainkan keduanya. Sehingga bergabung menjadi sebuah perusahaan yang kuat. Keuntungannya adalah dapat mengurangi resiko. (Gitman, 2003, p.717).

Akuisisi

Sementara Akuisisi berasal dari kata “*acquisitio*” (Latin) dan “*acquisition*” (Inggris), makna harfiah akuisisi adalah membeli atau mendapatkan sesuatu/obyek

untuk ditambahkan pada sesuatu/obyek yang telah dimiliki sebelumnya. Menurut PSAK No. 2 paragraf 08 tahun 1999: "Akuisisi (acquisition) adalah suatu penggabungan usaha dimana salah satu perusahaan, yaitu pengakuisisi (acquirer) memperoleh kendali atas aktiva netto dan operasi perusahaan yang diakuisisi (acquiree), dengan memberikan aktiva tertentu, mengakui suatu kewajiban, atau mengeluarkan saham". Dalam pelaksanaan merger dan akuisisi terdapat suatu kondisi yang mendukung adanya tindakan manajemen laba yang dilakukan oleh perusahaan pengakuisisi. Pada situasi perusahaan pengakuisisi ingin melakukan merger dan akuisisi dengan cara pembayaran lewat saham, pihak manajemen perusahaan pengakuisisi cenderung akan berusaha untuk meningkatkan nilai laba perusahaannya. Tujuannya adalah selain ingin menunjukkan earnings power perusahaan agar dapat menarik minat perusahaan target untuk melakukan akuisisi juga untuk meningkatkan harga saham perusahaannya (Lani dan Sulaimin, 2009).

Model-model Akuisisi:

Menurut Munir Fuady (2014:89) ada 4 tipe akuisisi, yang pertama adalah akuisisi horizontal, akuisisi vertikal, akuisisi kongenerik, dan akuisisi konlomerat

- a. *Akuisisi Horizontal*: akuisisi diantara suatu perusahaan atau seseorang dengan satu atau lebih perusahaan lain dimana kedua perusahaan tersebut mempunyai dua bidang bisnis yang sama.
- b. *Akuisisi Vertikal*: akuisisi diantara suatu perusahaan atau seseorang dengan satu atau lebih perusahaan lain dimana antara dua perusahaan tersebut masih dalam satu rantai produksi.
- c. *Akuisisi Kongenerik*: akuisisi diantara suatu perusahaan atau seseorang dengan satu atau lebih perusahaan lain dimana kedua perusahaan tersebut saling berhubungan, tetapi bukan terhadap produk yang sama.
- d. *Akuisisi Konglomerat*: akuisisi diantara dua atau lebih perusahaan yang bisnisnya sama sekali tidak terkait.

Internasional Joint Venture

Menurut Parker et al (1984), joint venture merupakan sebuah kemitraan dari dua badan usaha atau lebih yang bekerja sama untuk menawarkan sebuah pekerjaan. Joint

venture dibentuk hanya untuk satu pekerjaan dan dibubarkan setelah pekerjaan tersebut selesai. Joint venture juga sebagai suatu tipe aliansi khusus dapat memberikan peluang khusus untuk mengkombinasikan kompetensi tertentu serta sumber daya perusahaan-perusahaan yang berpartisipasi (Geringer,1988). Partisipan joint venture ini bergabung seringkali melalui kontrak perjanjian, untuk memberikan kontribusi sumber daya keterampilan, pengalaman, pembiayaan atau sumber daya fisik (Liu dan Fellows, 2008).

International Joint Venture (IJV) adalah suatu joint venture yang melibatkan dua organisasi yang berkontribusi ekuitas dan sumber daya mereka dan sedikitnya satu mitra memiliki kantor pusat di luar negara dimana joint venture international tersebut beroperasi (Ozorhon et al. 2007). Perusahaan konstruksi diberbagai negara, untuk melakukan ekspansi ke berbagai negara luar menggunakan international joint venture untuk memasuki pasar konstruksi baru di seluruh dunia terutama di negara berkembang (Lim dan Liu, 2001). Setiap pihak berkontribusi sumberdaya sejumlah yang diperlukan untuk melaksanakan proyek tersebut, dan hasilnya didistribusikan kembali kepada setiap pihak sebagai keuntungan finansialnya (Lorange and Roose, 1992). Jadi Joint Venture dapat didefinisikan sebagai dua organisasi yang berkontribusi ekuitas serta sumber daya mereka untuk melakukan ekspansi dan hasilnya itu didistribusikan kembali kepada setiap pihak sebagai keuntungan finansial.

Hubungan Sumber Daya Manusia dengan Internasional dengan Internasional Joint Venture

Setiap IJV dari yang terkecil sampai yang terbesar, terlibat dalam berbagai kegiatan manajemen sumber daya manusia. Kegiatan manajemen sumber daya manusia meliputi kebijakan formal dan praktek sehari-hari untuk mengelola orang dan menangani isu-isu HR. Kebijakan SDM adalah pernyataan yang menawarkan sebuah pernyataan umum tentang bagaimana orang akan dikelola. Praktik HR kemudian mengambil langkah selanjutnya dan memberikan pernyataan yang lebih spesifik tentang bagaimana orang akan dikelola. Dilihat dari cara lain, kebijakan SDM adalah pedoman, dan praktik SDM adalah hal-hal yang benar-benar diterapkan.

Beberapa masalah SDM yang timbul di berbagai jenis IJVs, mendiskusikan implikasinya terhadap berbagai kegiatan peneglolaan sumber daya manusia (Schuler et al., 2004).

Macam-macam Kontrak Joint Venture:

Kontrak Joint Venture dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *Joint venture domestik*, terjadi antara perusahaan domestik, yaitu perusahaan yang terdapat di dalam negeri.
2. *Joint venture internasional*, apabila salah satu dari perusahaan itu adalah perusahaan asing.

Unsur dan Alasan Pembentukan Joint Venture

Terdapat unsur dalam pembentukan joint venture, unsur pembentukan joint venture yang pertama adalah terjadinya kerjasama antara pemilik modal asing dan nasional, dengan pemilik modal asing menanamkan modalnya di Indonesia, hal itu dapat menyebabkan peningkatan devisa negara, serta dapat meningkatkan kinerja perusahaan yang melakukan joint venture itu sendiri. Selain itu unsur joint venture yang kedua adalah membentuk perusahaan baru antara pengusaha asing dan nasional, dan unsur yang ketiga adalah didasarkan pada kontraktual atau perjanjian kerjasama.

Alasan pembentukan joint venture ini yang pertama untuk membangun kekuatan perusahaan, dengan adanya joint venture ini maka perusahaan yang mengalami joint venture itu akan mengalami peningkatan yang sangat pesat atau bahkan mengalami penurunan yang pesat. Sedangkan alasan pembentukan joint venture yang kedua adalah menyebarkan biaya dan resiko, dengan adanya joint venture maka akan banyak dari perusahaan yang melakukan joint venture yang mengeluarkan banyak biaya untuk merekrut serta menggaji karyawan yang lama dan baru, dan resiko kegagalan maupun keberhasilan joint venture itu sangat besar, dan sangat memungkinkan terjadi keberhasilan dan kegagalan. Dan alasan yang terakhir pembentukan joint venture adalah memberikan akses ke praktek manager agar menjadi lebih inovatif.

Merger Perusahaan di China

Perusahaan Telekomunikasi terbesar di China yaitu NTT Docomo bergabung atau merger dengan perusahaan telekomunikasi di India yaitu Tata Telecommunication, NTT Docomo membeli saham dari Tata Telecommunication sebesar 85% untuk membuat sebuah perusahaan telekomunikasi terkemuka di China. NTT Docomo akan mempertahankan sebagian besar karyawan dari Tata Telecommunication, untuk meningkatkan kinerja NTT Docomo di China, kami akan mempertahankan sebagian besar pekerja yang ada di Tata telecommunication guna meningkatkan efisiensi kerja dan meningkatkan kinerja perusahaan kata CEO dari NTT Docomo yaitu Li Xueping. Selain itu NTT Docomo bila NTT Docomo merger dengan Tata Telecommunication ia akan menjadi perusahaan telekomunikasi terbesar di China, diharapkan nantinya dengan mergernya NTT Docomo dan Tata Telecommunication bisa memperoleh laba sebesar US\$ 125 Juta dengan menjual kartu perdana untuk handphone yang berbasis 4G.

Joint Venture dan Akuisisi antara Willmart dan Kellog (China dan Hongkong)

Kellog dan Willmart melakukan joint venture sebesar 50:50 untuk pembuatan dan penjualan distribusi cereal, makanan ringan sehat, dan makanan ringan gurih di China. Anak perusahaan yang sepenuhnya dimiliki Wilmar di China, Perusahaan Yihai Kerry akan berpartisipasi dalam Joint Venture itu. Wilmar memberikan kontribusi penjualan dan distribusi jaringan yang luas di China, serta keahlian pasar lokal China untuk Perusahaan joint Venture, sedangkan Kellog akan memberikan kontribusinya berupa merek yang diakui dunia. Kellog menggunakan mereknya itu untuk sebuah makanan ringan yaitu Pringles Kellog. Kellog dan Wilmar memanfaatkan keahlian komplementernya ini untuk memaksimalkan pemasaran dan sinergi manufaktur.

Dengan bekerjasamanya Kellog dan Willmar dapat mengakibatkan China akan menjadi pemasok makanan dan minuman terbesar di dunia. CEO dari Kellog Joseph Bryant mengatakan bahwa kerjasama ini untuk meningkatkan pertumbuhan fundamental di China. Ia mengatakan bahwa ia senang bekerjasama dengan wilmar. Ia mengatakan bahwa ia akan lebih menginovasi lagi produknya itu.

Joint Venture Telstar dan Telkom (Australia dan Indonesia)

Telkom dan Telstra telah merampungkan kesepakatan Joint Venture untuk menyediakan solusi terintegrasi mulai dari jaringan hingga aplikasi dan layanan diatasnya (Network Application and Services/ NAS) bagi perusahaan Indonesia, perusahaan Multi Nasional, dan perusahaan Australia yang beroperasi di Indonesia. NAS yang disediakan oleh Joint Venture ini akan mendukung kelangsungan bisnis, efisiensi, operasional, peningkatan produktifitas, serta melindungi informasi bisnis sehingga memudahkan perusahaan untuk lebih fokus terhadap bisnis serta pelanggan utamanya. Global Enterprise dan Service Group Executive Telstra, Brandon Riley mengatakan bahwa joint venture ini menyatukan dua penyedia layanan telekomunikasi dan layanan enterprise terkemuka di kawasan ini ke dalam sebuah strategic partnership untuk memberikan NAS bagi perusahaan-perusahaan di Indonesia. CEO dari Telkom Indonesia Arief Yahya mengatakan Ia percaya bahwa Joint Venture (JV) NAS ini akan tumbuh secara signifikan, tidak hanya bermitra dengan Telstra, tetapi juga mempertimbangkan kemampuan Telkom dalam jaringan dan data center, serta posisi kuat Telkom di segmen pasar perusahaan yang meupakan target dari NAS. Joint Venture antara Telkom dan Telstra ini akan dipimpin oleh Phil Spoorton yang sebelumnya merupakan Executive Director Customer Service Delivery Telstra, yang berpengalaman dalam memimpin tim dengan lebih dari 15.000 anggota di tiga benua. Joint Venture ini bertujuan untuk melayani solusi NAS bagi pelanggan enterprise di Indonesia.

4. Perbandingan Joint Venture di Australia, Indonesia, China, dan Hongkong

Australia	Indonesia	China	Hongkong
Tidak ada hukum yang mengatur joint venture di Indonesia	Terdapat 2 tipe JV yang digunakan di Indonesia yaitu Contractual JV dan Corporate JV	JV di China itu mengasikkan berbagai macam kerjasama, akan tetapi mempunyai banyak resiko	Ada 3 tipe JV yang digunakan oleh Hongkong yaitu Incorporated, Contractual, dan Partnership
Perjanjian joint venture di Australia ini dikenal sebagai kontrak yang tak berhubungan (Unincorporated Joint Venture)	JV di Indonesia ini diatur dalam berbagai macam sumber hukum di Indonesia, seperti untuk PT diatur dalam UU no 40 thn 2007	JV di China itu Fokus terhadap persaingan jangka panjang	Joint venture di Hongkong termasuk ke dalam sistem hukum yang ada di Hongkong
JV di Australia didaftarkan sebagai PT	Dalam pembentukan JV yang melibatkan PT, dibutuhkan keterlibatan notaris dalam membuat perjanjian JV, setelah itu nantinya akan dikirimkan ke MenkumHam untuk disetujui	Mengetahui motif dari partner kita	Perusahaan di Hongkong seringkali menggunakan BVI atau menggunakan hukum Yurisdiksi.
Dokumen JV di Australia harus berbahasa Inggris		Joint Venture di China itu dapat menentukan produk dan pasar yang akan dituju	
Pejabat publik tidak boleh terlibat dalam pembuatan Joint Venture			

5. Kesimpulan

Merger merupakan salah satu strategi yang diambil perusahaan untuk mengembangkan dan menumbuhkan perusahaan. Merger didefinisikan sebagai penggabungan dua atau lebih perusahaan untuk mencapai tujuan bersama yang kemudian hanya ada satu perusahaan yang tetap hidup sebagai badan hukum, sementara yang lainnya menghentikan aktivitasnya atau bubar. Akuisisi adalah suatu penggabungan usaha dimana salah satu perusahaan, yaitu pengakuisisi memperoleh kendali atas aktiva netto dan operasi perusahaan yang diakuisisi, dengan memberikan aktiva tertentu, mengakui suatu kewajiban, atau mengeluarkan saham. Merger dan akuisisi memberikan kemungkinan untuk mendapatkan sistem pengetahuan secara menyeluruh yang berakibat pada kesatuan kontrol. Pertukaran informasi dan keterampilan dalam satu perusahaan lebih mudah untuk mengorganisasikan dan akan lebih efektif dari pada joint venture. Joint Venture merupakan sebuah kemitraan dari dua badan usaha atau lebih yang bekerja sama untuk menawarkan sebuah pekerjaan. Joint venture dibentuk hanya untuk satu pekerjaan dan dibubarkan setelah pekerjaan tersebut selesai. Berdasarkan contoh kasus yang kami ambil, joint venture yang dilakukan oleh perusahaan raksasa memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi. Kellog dan Willmar berhasil membuat China menjadi pemasok makanan dan minuman terbesar di dunia berkat kerjasama yang mereka lakukan. Telkom dan Telstra berhasil menyediakan pelayanan akan solusi NAS bagi pelanggan enterprise di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Fitriati, A. N., (2014). Urgensi Pengaturan Khusus Lisensi Paten tentang Alih Teknologi pada Perusahaan Joint Venture. Volume 9 Nomor 1, 16 – 31.
- Schuler, R. S., & Khilji, S. E., (2013). CHAPTER FOR FRANK HORWITZ AND PAWAN BUDHWAR (EDS.) HANDBOOK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN EMERGING MARKETS (EDWARD ELGAR PUBLISHING, LTD. 2 – 43.
- Chan, I. (2012, 09 24). Corporate & US News . Retrieved from Kelloggs: <http://newsroom.kelloggcompany.com/2012-09-24-Kellogg-Company-And-Wilmar-International-Limited-Announce-China-Joint-Venture>
- Saputra, A. (2010, 10 12). TelkomTelstra. Retrieved from TelkomTelstra: <http://www.telkometelstra.co.id/id/insights/berita/110-joint-venture-telkom-indonesia-dan-telstra-garap-pasar-managed-solution-di-indonesia.html>
- Budiarti, E. R. (2015, June 1). Joint Venture In Indonesia. Retrieved from Practical Law: <http://uk.practicallaw.com/5-617-3624>
- Handley, A. (2015, June 1). Joint Venture In Australia. Retrieved from Practical Law: <http://uk.practicallaw.com/0-616-8149#a830132>
- Kinmonth, F. (2015, July 1). Joint Venture In Hongkong . Retrieved from Practical Law: <http://uk.practicallaw.com/8-617-3340>
- Mansion, P. (2013, February 23). Successful Joint Venture in China. Retrieved from Out-Law.com: <http://www.out-law.com/en/topics/projects--construction/projects-and-procurement/successful-joint-ventures-in-china/>