

Merger ditinjau dari perspektif sumber daya manusia: studi kasus pada perusahaan "Z" indonesia

Meirita Widaningrum, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=20460961&lokasi=lokal>

Abstrak

ABSTRAK

Merger adalah penggabungan antara dua atau lebih perusahaan dengan tujuan untuk mencapai pertumbuhan yang cepat atau mendapatkan sinergi operasi dan finansial. Menurut Anthony F. Buono dan James L. Bowditch dalam "The Human Side of Mergers and Acquisitions" (1989), lebih dari 50% merger yang tidak mencapai keberhasilan strategis tersebut disebabkan oleh adanya hambatan dalam integrasi sumber daya manusia. Potensi kegagalan merger bukan hanya terjadi pada hostile take-over, namun juga pada friendly merger. Perubahan organisasi dan ketidakpastian yang berhubungan dengannya dapat menimbulkan tekanan, disfungsi interaksi dan konflik antar pegawai dan organisasi.

Perusahaan "X" yang bergerak di bidang pengusahaan minyak & gas bumi dan berpusat di Am erika Serikat, melakukan merger dengan perusahaan "Z-W" pada 18 April 2000, setahun setelah melakukan program restrukturisasi organisasi secara global. Merger ini serta akuisisi yang terjadi kemudian atas perusahaan "Y" dan beberapa perusahaan lainnya, membawa Group "Z" dalam integrasi horizontal dengan penggabungan industri minyak & gas bumi dan petrokimia, serta sekaligus integrasi vertikal dengan menguasai industri hulu pengusahaan e nergi m atahari, p enambangan minyak & gas bumi, pengilangan dan industri hilir petrokimia, plastik, retail bahan bakar dan pelumas.

Wilayah operasi "X" di Indonesia meliputi pantai utara P. Jawa, pantai utara P. Madura-P. Bali, Papua dan Kalimantan Timur. Melalui kontrak bagi basil (KPS) dengan PERTAMINA, "X" mendominasi pasokan gas alam untuk wilayah Jawa-Bali. Sedangkan kegiatan operasi "Z" pada masa pra-merger meliputi indutri petrokimia (Merak) dan penambangan batubara (Kalimantan Timur) melah.li joint ventures-nya dengan beberapa perusahaan lain. Aktivitas "Z" dalam upstream diperoleh melalui kepemilikan hampir separo saham salah satu KPS milik "X", namun dengan operatorship berada pada "X".

Untuk skala Indonesia, merger an tara "X" dan kelompok "W -Z" ini merupakan merger yang 'unik', karena seolah-olah terjadi akuisisi oleh kantor perwakilan "Z" Indonesia terhadap perusahaan "X" Indonesia dengan jumlah asset, usia dan ukuran organisasi yang jauh lebih besar daripada perusahaan pengakuisisinya.

Studi ini mempelajari merger antara kedua perusahaan tersebut dari perspektif sumber daya manusia, dengan melakukan evaluasi keberadaan organisasi dalam tahapan integrasi sumber daya manusia, yang diperoleh dengan menganalisa hasil People Assurance Survey (PAS) dalam 3 tahun terakhir dan hubungannya terhadap perubahan kebijakan sumber daya manusia yang dibuat untuk mendukung strategi bisnis organisasi. PAS adalah survai tahunan yang dilakukan melalui konsultan independen untuk mendapatkan input dari pegawai atas

berbagai aspek organisasi, termasuk sumber daya manusia. Survei ini juga digunakan oleh manajemen sebagai assurance atas komitmennya terhadap pegawai.

Dari analisis PAS dapat disimpulkan bahwa meskipun secara formal proses merger sudah selesai, namun bagi "Z" Indonesia (ex-"X" Indonesia), proses merger sumber daya manusia belum selesai. Hasil survei menunjukkan bahwa dalam waktu tiga tahun paska merger, organisasi masih berada dalam fase 'nanning' -ditandai dengan munculnya semangat kelompok dan masing-masing anggota organisasi mulai menemukan peran yang 'tepat' namun organisasi baru ini belum berhasil 'perform' sesuai tujuan strategis merger.

Hasil studi juga menunjukkan kurang dilibatkannya fungsi SDM kantor perwakilan "Z" dalam proses perencanaan strategi merger-sumber daya manusia. Demikian juga fungsi SDM "Z" Indonesia, pada paska-merger kurang dapat menunjukkan peran 'pro-aktif' dalam 'menterjemahkan' kebijakan bisnis korporat kedalam kebijakan sumber daya manusia, sehingga belum dapat berperan sebagai strategic partner bagi korporat dalam proses integrasi organisasi

Namun melihat tendensi keberadaan organisasi dalam tahapan integrasi sumber daya manusia, serta adanya reaksi positif dari anggota organisasi (pegawai dan manajemen) dapat disimpulkan bahwa proses merger sumber daya manusia sudah berada pada 'arah yang benar'. Selanjutnya diperlukan peran yang lebih besar dari manajemen, fungsi SDM serta seluruh anggota organisasi untuk dapat menciptakan adanya merger sumber daya manusia yang sesungguhnya, untuk kemudian dapat mendukung pencapaian tujuan strategis merger.

Tinjauan keberhasilan merger dari perspektif sumber daya manusia ini mempunyai kelemahan karena tidak didukung oleh data finansial dan operasi untuk memperkuat analisis. Adanya perubahan peraturan pemasokan gas dan perpanjangan kontrak bagi hasil yang mempengaruhi kinerja finansial dan operasi perusahaan serta selang waktu pengamatan yang terlalu singkat (hanya tiga tahun), menyebabkan penggunaan data finansial dan operasi sebagai pendukung evaluasi keberhasilan merger ini tidak valid.

Untuk mencegah terjadinya kegagalan suatu merger karena adanya hambatan integrasi sumber daya manusia, sebaiknya fungsi SDM dilibatkan dalam proses due diligence sampai pada proses integrasi. Dengan melibatkan fungsi SDM pada awal proses merger, dapat dilakukan kajian mendalam atas kultur dan struktur organisasi target merger, kompatibilitas kultur perusahaan, strategi integrasi budaya, strategi komunikasi serta program integrasi yang diperlukan. Sebagai pemain baru global dan dipengaruhi oleh tradisinya, "Z" cenderung melakukan sentralisasi dalam pelbagai kebijakannya, termasuk sumber daya manusia. Disain kebijakan sumber daya manusia secara sentral berpotensi tidak efektif untuk diaplikasikan secara global karena adanya perbedaan nature pasar dan karakteristik tenaga kerja untuk jenis operasi dan lokasi geografi yang berbeda. Untuk mencapai keseimbangan antara tingkat efektivitas dan efisiensi yang diinginkan sebaiknya perusahaan mendisain kebijakan yang secara filosofis bersifat global namun sifat implementasinya regional atau bahkan pada tingkat negara apabila diperlukan demikian.

