TUGAS AKHIR – TI 141501

MANAJEMEN RISIKO TAHAPAN PASCA MERGER (STUDI KASUS : PENGGABUNGAN PT. X DENGAN PT. Y)

MUHAMMAD REZA SUERMAN
2511 100 173

Dosen Pembimbing :
Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.

JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya 2015

FINAL PROJECT – TI 141324

RISK MANAGEMENT OF POST MERGER PHASE (STUDY CASE : MERGER BETWEEN PT. X AND PT. Y)

MUHAMMAD REZA SUERMAN
2511 100 173

Supervisor :
Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL ENGINEERING
Faculty of Industrial Technology
SepuluhNopember Institute of Technology
Surabaya 2015

MANAJEMEN RISIKO TAHAPAN PASCA MERGER (STUDI KASUS : PENGGABUNGAN PT. X DENGAN PT. Y)

TUGAS AKHIR

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Teknik
Pada Program Studi S-1
Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

MUHAMMAD REZA SUERMAN
NRP. 2511100173

Disetujui oleh Pembimbing Tugas Akhir:
Dosen Pembimbing

Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T
NIP. 196802181993031002

KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
JURUSAN TEKNIK INDUSTRI

SURABAYA,
24 JUNI 2015

MANAJEMEN RISIKO TAHAPAN PASCA MERGER (STUDI KASUS : PENGGABUNGAN PT. X DENGAN PT. Y)

Nama	: Muhammad Reza Suerman
NRP	: 2511100173
Jurusan	: Teknik Industri ITS
Pembimbing	: Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T.

ABSTRAK

Penggabungan perusahaan (merger) adalah suatu kejadian keputusan strategik yang dipilih melalui pengambilalihan semua operasi dari entitas usaha lain dan entitas yang diambil alih tersebut dibubarkan. Tujuan utama dari penggabungan adalah meningkatkan nilai perusahaan dan pemegang sahamnya. Motif perusahaan dalam melakukan penggabungan antara lain motif ekonomi, motif sinergi, motif diversifikasi, dan motif non-ekonomi. Berdasarkan motif yang ingin dicapai, tidak semua perusahaan yang melakukan penggabungan mengalami kesuksesan. Penyebab kegagalan merger yaitu 15% karena salah memilih perusahaan, 27% harga beli perusahaan yang terlalu tinggi, dan yang terbesar 40% disebabkan proses pasca penggabungan. PT. X dan PT. Y adalah perusahaan yang bergerak di bidang *ready mix.* PT. X sudah memiliki pengalaman yang banyak namun tidak didukung dengan sumber daya yang memadai. Sedangkan PT. Y memiliki sumber daya yang jauh lebih baik, namun belum mendapat kepercayaan *customer* karena masih tergolong baru berdiri dan kondisi PT. Y secara finansial belum baik. Oleh karena itu, dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaing dalam distribusi produk semen yang dihasilkan oleh induk perusahaanya, maka induk kedua perusahaan tersebut yaitu PT. S berencana untuk menggabungkan kedua perusahaan tersebut. Dalam rangka menghindarkan dari kegagalan upaya strategik ini, diperlukan sebuah penelitian terkait dengan manajemen risiko proses pasca penggabungan. *Framework* manajemen risiko yang digunakan dalam penelitian ini yaitu AS/NZS 4360. Setelah diidentifikasi, didapatkan 50 risiko pasca penggabungan. Kemudian dilakukan pemetaan dan pengelompokan risiko. Dari hasil pemetaan risiko, diketahui 17 kejadian tergolong *extreme risk,* 23 kejadian tergolong *high risk,* 9 kejadian tergolong *moderate risk,* dan 1 kejadian tergolong *low risk.* Kemudian dibuat rancangan mitigasi untuk risiko yang tergolong *extreme, high,* dan *moderate* risk.

Kata Kunci : Manajemen Risiko, Merger, Proses Pasca Penggabungan

RISK MANAGEMENT OF POST MERGER PHASE (STUDY CASE : MERGER BETWEEN PT. X AND PT. Y)

Name	: Muhammad Reza Suerman
NRP	: 2511100173
Supervisor	: Dr. Ir. I Ketut Gunarta, M.T

ABSTRACT

Merger is a strategic plan that done by acquiring every operations from the other entity so the entity acquired is dissolved. The main objective of the merger is to increase the value of the company and its shareholders. Motives for the company in doing the merger are economic motive, synergy motive, diversification motive, and non-economic motive. Based on the motive that want to be achieved, not all the companies have successed in merger. The causes of the failure of merger are 15% because choosing the wrong company, 7% because of acquiring company which cost too expensive, and the highest cause 40% is because of failing the post merger process. PT. X and PT. Y are the company in the same business area (ready mix concrete). PT. X already has a lot of experience, but not supported with the adequate resources especially in vehicles and production machines.. Meanwhile, PT. Y has adequate resources, but still do not earn trust from the customers because PT. Y is still newly established and the financial condition of PT. Y is not good yet. Therefore, in order to increase the competitive advantage in cement product distribution that produced by the PT. S as the holding company of PT. X and PT. Y, PT. S planned to merger both companies. Therefore, the holding company require the research about the post merger risk management in order to avoid the failure of the strategic plan. The risk management framework that used in this research is AS/NZS 4360. The total risks that have been identified are 50 risks. After risk identification, the next steps are risk assessment, risk mapping, and mitigation. From the risk map, it is known that 17 risks are classified as extreme risk, 23 risks are classified as high risk, 9 risks are classified as moderate risk, and 1 risk is classified as low risk.

Keywords : Merger, Post Merger Process, Risk Management

KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan seluruh nikmat baik nikmat iman, nikmat islam, dan nikmat sehat walafiat sehingga penulis dapat menyelesaikan laporan tugas akhir yang berjudul "MANAJEMEN RISIKO TAHAPAN PASCA MERGER (STUDI KASUS : PENGGABUNGAN PT. X DENGAN PT. Y)".Laporan Tugas Akhir ini diajukan sebagai syarat untuk menyelesaikan studi Strata-1 di Jurusan Teknik Industri ITS.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung penyelesaian laporan tugas akhir ini yaitu :

1. Erman Bachtiar dan Susy Muchtar, orang tua penulis yang selalu memberikan dukungan dan doa agar penulis tetap semangat dan dapat menyelesaikan tugas akhir tepat waktu. Muhammad Fajar Suerman dan Zafira Putri Suerman, saudara dan saudari penulis yang selalu memberikan dorongan dan doa kepada penulis.
2. Dr. Ir. I Ketut Gunarta M.T selaku dosen pembimbing yang selalu membimbing penulis, memberikan motivasi, arahan, serta fasilitas yang mendukung selama penyelesaian tugas akhir.
3. Ibu Naning Arranti Wessiani, S.T, M.T, selaku dosen yang membantu memberikan arahan dan dukungan dalam penyelesaian tugas akhir.
4. Bapak Bimo Raharjo, yang sudah memberikan penjelasan dan ilmu yang bermanfaat terkait risiko pasca penggabungan. Om Mahyudin Ramli yang selalu membantu penulis dengan sabar dalam penyelesaian tugas akhir.
5. Asisten Laboratorium PSMI 14/15 (Gede, Sandy, Farid, Galih, Ayu, Satria, Yolanda, Anies, Burhan, Qisthy, Icha, Gegek, Niela, Dea, Haga, Alex, Delina, Ghina, Dina, Kiki, Ipeh) yang sudah memberikan pengalaman dan pembelajaran berharga serta selalu membantu dan memberikan semangat.

6. Teman-teman Avengers, Triyoga, Alim, Dhandi, Fitri, dan Piala yang sudah mengajarkan arti kontribusi dan ikhlas yang sebenarnya serta selalu mendukung penulis dalam penyelesaian tugas akhir.
7. MAHAPATI ITS, tempat penulis melakukan aktivitas dan keluarga yang selalu memberikan semangat dan dukungan dalam penyelesaian tugas akhir.
8. KWU 12/13, selama satu tahun kepengurusan telah memberikan pengalaman dan pembelajaran yang berharga bagi penulis, dan selalu mendukung penulis dalam pengerjaan tugas akhir.
9. Teman-teman seperjuangan MK 56, Bejo, Chrisman, Utom, Helmi, yang selalu mendukung penulis dan Tole yang selalu memberikan bantuan terutama laptop dan fasilitas lain yang memberikan kemudahan penulis dalam mengerjakan tugas akhir.
10. Bram, Afi, Byra, Devin, Kuntoro, Furqon, Sandy, Hendro, dan teman-teman lainya yang selalu menemani penulis dan mengerjakan tugas akhir bersama-sama.
11. Suprim Studio (Bu Yuli, Mas Ade, Mas Ari, Mas Zein, Riri) yang selalu menemani penulis dalam pengerjaan tugas akhir dan menyediakan fasilitas yang mendukung penulis.
12. VERESIS 2011, angkatan sekaligus sebagai keluarga bagi penulis. Teman seperjuangan, bersama-sama untuk menyelesaikan tugas akhir tanpa kenal lelah.
13. Terakhir, terima kasih untuk semua orang yang sudah membantu penulis dalam penyelesaian tugas akhir yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa tugas akhir ini masih memiliki banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis sangat terbuka terhadap kritik dan saran untuk pengembangan tugas akhir ini. Semoga penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Surabaya, Juli 2015

Penulis

DAFTAR ISI

ABSTRAK…….……. i
ABSTRACT…….……..……..…….….iii
KATA PENGANTAR……...…….…….v
DAFTAR ISI……..……vii
DAFTAR TABEL…….…….…….xi
DAFTAR GAMBAR……...…..……...……... xiii
BAB 1 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Perumusan Masalah.....7
1.3 Tujuan.....7
1.4 Manfaat.....7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....7
1.5.1 Batasan.....7
1.5.2 Asumsi 8
1.6 Sistematika Penulisan.....8
BAB 2 9
2.1 Merger dan Akuisisi 9
2.1.1 Merger.....9
2.1.2 Akuisisi 9
2.1.3 Jenis-Jenis Merger dan Akuisisi 10
2.1.4 Alasan Melakukan Merger dan Akuisisi.....12
2.1.5 Motivasi Melakukan Merger dan Akuisisi 13
2.1.6 Tahapan Dalam Melakukan Proses Merger.....16
2.2 *Business Model Canvas*.....19
2.3 Risiko 22

2.3.1 Manajemen Risiko 23
2.4 Risiko Penggabungan 30
2.4.1 Risiko Konteks 30
2.4.2 Risiko Konten 31
2.4.3 Risiko Proses 32
BAB 3 33
3.1 Identifikasi dan Perumusan Masalah 35
3.2 Studi Literatur dan Studi Lapangan 35
3.3 Identifikasi Kondisi Perusahaan X dan Y 36
3.4 Identifikasi Risiko Pasca Penggabungan 36
3.5 Identifikasi Risiko *Potential Cause* dan *Potential Effect* 36
3.6 Analisis Risiko 36
3.7 Pemetaan Risiko 36
3.8 Penggolongan Risiko 36
3.9 Mitigasi Risiko 37
3.10 Kesimpulan dan Saran 37
BAB 4 39
4.1 PT. X 39
4.1.1 Business Model Canvas PT. X 41
4.2 PT. Y 42
4.2.1 *Business Model Canvas* PT. Y 44
4.3 Tujuan Dilakukan Penggabungan 45
4.4 Identifikasi Risiko Pasca Penggabungan 47
4.4.1 Validasi Identifikasi Risiko 50
4.4.2 Identifikasi *Potential Cause* dan *Potential Effect* 50
4.5 Penilaian Risiko Pasca Penggabungan 57

BAB 5 61
5.1 Pemetaan Risiko 61
5.1.1 Pengelompokan Risiko 62
5.2 Analisis *Extreme Risk*.....62
5.3 Mitigasi Risiko 67
BAB 6 90
6.1 Kesimpulan.....91
6.2 Saran.....91
DAFTAR PUSTAKA 93
DAFTAR LAMPIRAN..... 97
LAMPIRAN 1..... 99
LAMPIRAN……111
BIODATA PENULIS 123

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Skala *Probabilities* 26
Tabel 2.2 Skala *Consequences* 27
Tabel 4.1 *Business Model Canvas* PT. X 41
Tabel 4.2 *Business Model Canvas* PT. Y 44
Tabel 4.3 Identifikasi Risiko Pasca Penggabungan 47
Tabel 4.4 Identifikasi *Potential Cause* dan *Potential Effect* 51
Tabel 4.5 Penilaian Risiko Pasca Penggabungan 57
Tabel 5.1 Pengelompokan Risiko 62
Tabel 5.2 Rancangan Mitigasi Risiko Pasca Penggabungan 68

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Data Merger dan Akuisisi di Indonesia Tahun 1990 – 2013 3
Gambar 1.2 *Market Share* Beton Siap Pakai di Indonesia sumber..... 5
Gambar 2.1 Contoh *Business Model Canvas*..... 21
Gambar 2.2 Tahapan Manajemen Risiko..... 24
Gambar 2.3 *Risk Mapping* (AS/NZS 4360:1999)..... 28
Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian 33
Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. X 40
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Y 43
Gambar 5.1 Peta Risiko Pasca Penggabungan..... 61

DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuisioner Penilaian *Likelihood* Risiko Pasca Penggabungan
2. Kuisioner Penilaian *Consequences* Risiko Pasca Penggabunga

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Seiring dengan perkembangan jaman, persaingan di dunia usaha tentu semakin ketat. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk terus mengembangkan strategi perusahaan agar dapat tetap bertahan ditengah ketatnya persaingan di dunia usaha dan meningkatkan kinerja perusahaan (Idrus, 2010). Salah satu strategi yang dapat dilakukan untuk tetap mempertahankan eksistensi perusahaan adalah dengan melakukan ekspansi. Salah satu Strategi yang dapat diterapkan perusahaan untuk melakukan ekspansi adalah dengan melakukan merger dan akuisisi.

Merger atau *amalgamation* menurut Beam dan Yusuf (2000) dalam Saputra (2010) adalah suatu kejadian yang terjadi ketika sebuah perusahaan mengambil alih semua operasi dari entitas usaha lain dan entitas yang diambil alih tersebut dibubarkan. Jadi, setelah merger biasanya perusahaan yang diambil alih dibubarkan, sedangkan perusahaan yang mengambil alih tetap beroperasi secara hukum. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27 Tahun 1998 mendefinisikan merger sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang telah ada dan selanjutnya perseroan yang menggabungkan diri menjadi bubar.

Sedangkan akuisisi berasal dari bahasa latin yaitu *acquisitio* dan *acquisition.* Secara harfiah, akusisi mempunyai makna membeli atau mendapatkan sesuatu/obyek untuk ditambahkan pada sesuatu/obyek yang telah dimiliki sebelumnya. Menurut Michael A. Hitt (2014), pengertian dari akuisisi adalah suatu proses untuk mendapatkan atau membeli perusahaan lain dengan cara membeli sebagian besar saham dari perusahaan sasaran. Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27 tahun 1998 tentang penggabungan, peleburan dan pengambilalihan Perseroan Terbatas mendefinisikan akusisi sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau perseorangan

untuk mengambil alih baik seluruh atau sebagian besar saham perseroan yang dapat mengakibatkan beralihnya pengendalian terhadap perseroan tersebut.

Perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai ketika melakukan merger atau akuisisi. Menurut Moin (2010) dalam Ratnasari (2011), pada prinsipnya terdapat empat motif perusahaan dalam melakukan merger dan akuisisi. Motif perusahaan dalam melakukan merger dan akuisisi yaitu motif ekonomi, motif sinergi, motif diversifikasi, dan motif non-ekonomi.

Tujuan utama dari perusahaan yaitu bagaimana perusahaan dapat menciptakan nilai bagi perusahaan dan bagi pemegang saham. Tujuan jangka panjang dari dilakukanya merger adalah untuk mencapai peningkatan dari nilai-nilai tersebut. Oleh karena itu setiap langkah yang diambil oleh perusahaan harus mengarah kepada peningkatan nilai. Beberapa motif ekonomi yaitu mengurangi waktu, biaya dan risiko, mengakses reputasi teknologi, memperoleh SDM yang profesional, membangun kekuatan pasar, memperluas pangsa pasar, dan mengurangi persaingan.

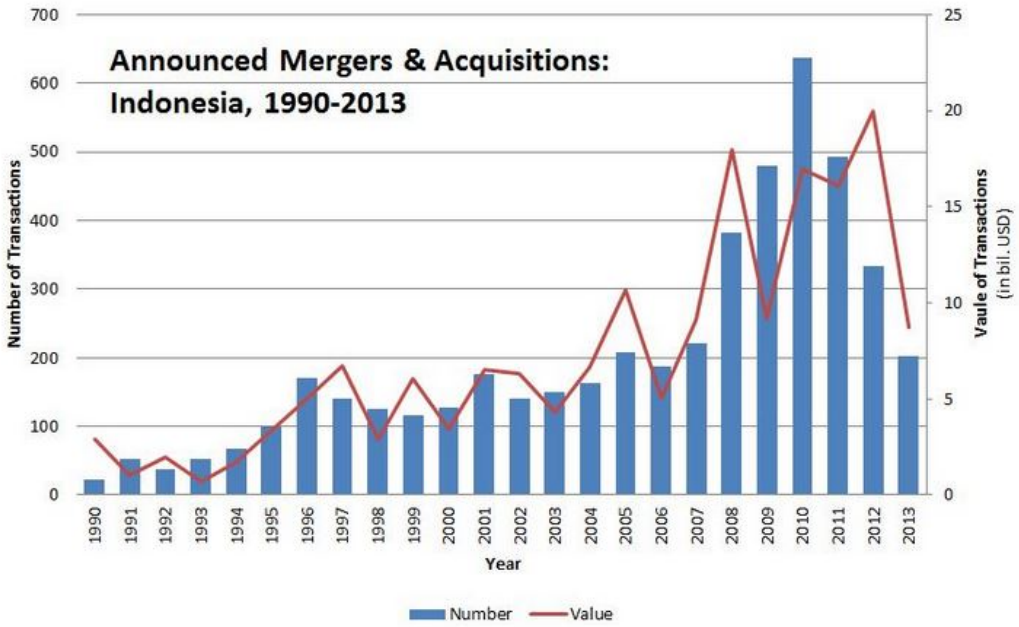
Motivasi yang kedua adalah motif sinergi. Sinergi adalah kondisi dimana ketika dua perusahaan atau lebih digabungkan, maka akan memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai dua perusahaan atau lebih sebelum bergabung. Sinergi dihasilkan melalui kombinasi aktivitas secara simultan dari kekuatan atau kelebihan masing-masing elemen perusahaan yang bergabung sehingga gabungan tersebut dapat menghasilkan efek yang jauh lebih besar. Ketika nilai awal perusahaan masing-masing adalah 2 dan 4, maka ketika digabungkan tidak lagi bernilai 6, tetapi harus lebih dari 6. Beberapa bentuk sinergi yaitu sinergi operasi, sinergi finansial, sinergi manajerial, sinergi teknologi, dan sinergi pemasaran.

Motif ketiga yaitu motif diversifikasi. Diversifikasi adalah salah satu strategi perusahaan untuk melakukan pemberagaman bisnis. Salah satu cara untuk melakukan diversifikasi adalah melalui merger dan akuisisi. Diversifikasi memiliki tujuan untuk mendukung aktivitas bisnis dan operasi perusahaan. Selain itu, diversifikasi juga memiliki tujuan untuk meningkatkan nilai dari perusahaan itu sendiri. Diversifikasi juga memiliki tujuan untuk mendukung aktivitas bisnis

utama dari perusahaan. Maka semakin jauh diversifikasi yang dilakukan dari bisnis utama, maka semakin jauh mendukung pula dari bisnis utama.

Motif keempat adalah motif non-ekonomi. Selain berdasarkan motif ekonomi, beberapa merger yang dilakukan tidak didasarkan pada motif ekonomi. Motif ini biasanya berasal dari manajemen atau eksekutif perusahaan atau pemilik.

Merger dan akuisisi sangat penting bagi perusahaan sebagai salah satu strategi pengembangan dan perubahan perusahaan. Di Indonesia sendiri jumlah merger dan akuisisi cenderung meningkat dari tahun 1990 dan mencapai puncak pada tahun 2010 dengan jumlah transaksi lebih dari 600. Sedangkan untuk nilai dari merger dan akuisisi, dari tahun 1990 mencapai puncak pada tahun 2012 dengan nilai transaksi mencapai 20 triliun USD.



Gambar 1.1 Data Merger dan Akuisisi di Indonesia Tahun 1990 – 2013 (http://www.imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions.html)

Tujuan utama dari dilakukanya merger adalah untuk meningkatkan nilai dari perusahaan. Namun tidak semua perusahaan yang melakukan merger mengalami kesuksesan. Tidak sedikit perusahaan mengalami kegagalan setelah melakukan merger. Salah satu contoh kegagalan merger yaitu ketika Daimler melakukan merger dengan Chrysler. Setelah kedua perusahaan melakukan

merger, *operating profit* dari perusahaan yang baru malah mengalami penurunan sebesar 28% dari target yang ditentukan diawal.

PT. Y adalah perusahaan beton siap pakai yang didirikan pada tahun 2012. PT. Y didirikan oleh sebuah perusahaan semen di Indonesia yaitu PT. S. Tujuan dari didirikanya PT. Y adalah merupakan salah satu rencana jangka panjang dari PT. S untuk terus mengembangkan bisnis utama yaitu semen dan beton siap pakai dan memperkuat jaringan distribusi dari PT. S. Daerah fokus yang dilayani oleh PT. Y adalah wilayah pemasaran Jakarta, Jawa Barat, dan Banten.

Setelah berdiri kurang lebih 3 tahun, PT. Y sudah memiliki aset yang cukup besar. Hal ini dikarenakan adanya dukungan dan dorongan yang besar dari perusahaan induk yaitu PT. S. Aset yang dimiliki oleh PT. Y pada saat ini yaitu sepuluh *batching plant* dan *truck mixer* sebanyak 175 unit dengan nilai aset keseluruhan kurang lebih sebanyak 400 miliar. Meskipun didukung aset yang besar dari perusahaan induk, pertumbuhan bisnis dari PT. Y saat ini tidak terlalu baik. Total *market share* yang didapatkan oleh PT. Y yaitu hanya sebesar 2% dari *market share* beton siap pakai secara keseluruhan. Hal ini disebabkan *customer* beton siap pakai menggunakan tender, dimana salah satu persyaratan yang digunakan adalah pengalaman dalam melayani beton siap pakai selama lima sampai dengan sepuluh tahun. Sedangkan PT. Y baru berdiri selama kurang lebih dua tahun. Hal ini membuat *customer* lebih memilih kompetitor dari PT. Y seperti Adhimix, Betamix, dan Jayamix yang sudah berdiri lama dan memiliki pengalaman yang banyak.

PT. X adalah perusahaan beton siap pakai yang didirikan pada tahun 1991. PT. X juga merupakan anak usaha dari PT. S. Wilayah pemasaran yang dituju oleh PT. X berbeda dengan PT. Y. Wilayah pemasaran PT. X yaitu daerah Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali Nusa Tenggara, Sulawesi, dan akan melakukan ekspansi ke daerah Papua.

PT. X sudah memiliki banyak pengalaman terkait dengan pelayanan beton siap pakai baik proyek dari karya-karya atau pemerintah seperti jembatan, rel kereta api, gedung-gedung bertingkat, stadion dan lain-lain maupun proyek dari swasta seperti pembangunan perumahan. Meskipun PT. X sudah berdiri cukup lama dan memiliki pengalaman yang banyak dibidang usaha beton siap pakai,

namun perkembangan bisnis dari PT. X kurang baik. Hal ini dapat dilihat, sejak berdiri dari tahun 1991, *market share* dari PT. X hanya sebesar 6% dari total keseluruhan. Permintaan di wilayah pemasaran PT. X cukup besar, namun PT. X kurang mampu untuk memenuhi semua permintaan dari *customer*. Hal ini dikarenakan kurangnya kapasitas produksi dari perusahaan. Menurut Bapak Edi yang merupakan salah satu *supervisor* produksi di salah satu *batching plan* PT. X, menyatakan bahwa "PT. X tidak bisa menerima semua permintaan. Permintaan yang diterima PT. X juga disesuaikan dengan kemampuan produksi dari PT. X. Hal ini disebabkan karena kapasitas produksi dari PT. X masih belum mampu untuk memenuhi semua permintaan". Selain kapasitas produksi yang tidak memenuhi, PT. X juga tidak mau asal menerima permintaan karena takut mengecewakan *customer* terkait dengan pemenuhan permintaan. PT X memiliki aset yaitu 17 unit *batching plan* dan 206 truk *mixer*. Selain itu, aset yang dimiliki baik *batching plan* dan truk *mixer* banyak sudahtua.

Gambar 1.2 *Market Share* Beton Siap Pakai di Indonesia (Gunarta, 2015)

Melihat kekurangan dari masing-masing perusahaan, induk dari kedua perusahaan yaitu PT. S berencana untuk melakukan penggabungan antara kedua perusahaan beton tersebut. Selain itu, persaingan pada industri persemanan, membuat induk kedua perusahaan yaitu PT. S harus bertindak proaktif. Sebagai

bisnis hilir, sudah saatnya PT. S memperkuat posisi dalam bisnis beton siap pakai. Keberadaan PT. X perlu dievaluasi kembali untuk menentukan posisinya dalam rencana pengambangan PT. S kedepan. Selain itu, untuk mendukung visi PT. S yaitu menjadi perusahaan persemenan terkemuka di Asia Tenggara, maka untuk mendukung keberhasilan rencana tersebut, maka induk kedua perusahaan mengusulkan untuk menggabungkan kedua perusahaan. Perusahaan setelah bergabung diharapkan mampu untuk mengembangkan bisnis dari kedua persahaan tersebut dan mampu mengembangkan bisnis utama PT. S.

Tahapan setelah proses merger dan akuisisi merupankan salah satu hal yang penting dalam menentukan kesuksesan suatu merger dan akuisisi. Menurut Wymann (2003), kegagalan dari merger dan akuisisi sebesar 40% disebabkan oleh proses pasca penggabungan. 27% disebabkan oleh harga yang tidak sesuai, dan 15% disebabkan karena salah dalam memilih perusahaan. Payamta dan Setiawan (2004) di dalam Ardiagarini (2011) melakukan penelitian mengenai pengaruh penggabungan terhadap kinerja perusahaan publik di Indonesia. Berdasarkan penelitian yang dilakukan, menunjukan bahwa kinerja dari perusahaan sebelum dan sesudah bergabung tidak berubah secara signifikan. Tidak terjadi sinergi yang diharapkan dari proses penggabungan. Selain itu menurut Idrus (2010), tidak terdapat perbedaan yang signifikan di dalam kinerja perusahaan.

Kesuksesan dari penggabungan perusahaan sering kali diukur dari tindakan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan ketika proses merger dan akuisisi (Jemison dan Sitkin, 1986). Salah satu faktor kegagalan dari dilakukanya merger dan akuisisi yaitu karena adanya kekurangan dari manajemen risiko setelah proses merger dan akuisisi terjadi (Epstein, 2004). Transaksi dari merger dan akuisisi juga memiliki potensi masalah yang besar. Menurut Hart, A.J. S.M. A. (2006) kebanyakan dari permasalahan ini muncul diakibatkan karena kurangnya persiapan sebelum proses dan kurangnya pengelolaan setelah proses penggabungan, dan salah satunya adalah manajemen risiko. Oleh karena itu, dirasa penting untuk melakukan manajemen risiko setelah proses merger dan akuisisi. Melihat kejadian merger yang terus berkembang, dan besarnya penyebab kegagalan merger yaitu karena proses pasca merger dan pentingnya manajemen risiko pasca penggabungan, maka dalam penelitian ini akan dilakukan identifikasi

risiko, analisis risiko, serta tindakan mitigasi risiko agar dapat mengurangi probabilitas dan dampak dari risiko setelah penggabungan yang dapat menyebabkan kegagalan penggabungan. Hal ini dilakukan agar perusahaan mengetahui apa saja risiko yang kemungkinan dihadapi setelah proses penggabungan dan tindakan apa yang harus dilakukan ketika risiko tersebut terjadi.

1.2 Perumusan Masalah

Permasalahan yang ingin diselesaikan dalam Tugas Akhir ini adalah bagaimana melakukan manajemen risiko pada tahapan pasca penggabungan dari PT. X dan PT. Y yang dimiliki oleh PT. S

1.3 Tujuan

Tujuan dari dilakukanya penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Melakukan identifikasi risiko pasca penggabungan.
2. Melakukan analisis risiko pasca penggabungan.
3. Menyusun rencana mitigasi risiko pasca penggabungan.

1.4 Manfaat

Manfaat yang diperoleh dari penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui risiko apa saja yang dapat menyebabkan kegagalan pasca penggabungan perusahaan industri.
2. Mengetahui risiko mana yang harus didahulukan penangananya berdasarkan nilai dari risiko tersebut.
3. Mengetahui mitigasi risiko apa yang harus dilakukan perusahaan jika risiko yang sudah diidentifikasi terjadi.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Untuk memfokuskan pembahasan masalah pada penelitian Tugas Akhir, maka dibuat ruang lingkup penelitian yang terdiri dari batasan dan asumsi.

1.5.1 Batasan

Batasan dari penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Identifikasi risiko yang dilakukan berupa risiko yang menyebabkan kegagalan pada proses pasca penggabungan.
2. Penilaian risiko dilakukan dengan menggunakan teknik kualitatif.

1.5.2 Asumsi

Asumsi dari penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut.

1. Tidak terjadi perubahan pada visi misi, strategi, dan struktur organisasi dari perusahaan sebelum melakukan penggabungan.
2. Tidak terjadi perubahan pada sistem dan proses bisnis pada kedua perusahaan sebelum bergabung.

1. 6 Sistematika Penulisan

Berikut adalah sistematika penulisan penelitian Tugas Akhir dari mulai bab I sampai dengan bab VI.

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan tentang latar belakang dilakukanya penelitian, perumusan masalah, tujuan, manfaat, batasan dan asumsi, serta sistematika penulisan penelitian.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan tentang landasan teori yang akan digunakan sebagai dasar dalam menyelesaikan permasalahan.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini berisikan tentang tahapan-tahapan atau proses yang harus dilakukan dalam menjalankan penelitian agar sistematis.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini berisikan tentang pengumpulan dan pengolahan data yang dilakukan dalam penelitian sebagai dasar dalam melakukan anlisis dan interpretasi data yang akan dilakukan.

BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dilakukan analisis secara detail terhadap data yang sudah dikumpulkan dan diolah pada bab IV.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini berisikan tentang kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan saran baik untuk perusahaan maupun penelitian selanjutnya

BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai dasar teori yang digunakan dalam pengerjaan penelitian yang terdiri dari merger dan akuisisi, risiko, dan risiko dari merger dan akuisisi.

2.1 Merger dan Akuisisi

2.1.1 Merger

Merger atau *amalgamation* menurut Beam dan Yusuf (2000) dalam Saputra (2010) adalah suatu kejadian yang terjadi ketika sebuah perusahaan mengambil alih semua operasi dari entitas usaha lain dan entitas yang diambil alih tersebut dibubarkan. Jadi, setelah merger biasanya perusahaan yang diambil alih dibubarkan, sedangkan perusahaan yang mengambil alih tetap beroperasi secara hukum sebagai satu badan usaha dan melanjutkan kegiatan perusahaan yang diambil alih. Sedangkan menurut (Yusuf, 2010) Merger adalah suatu kejadian ketika sebuah perusahaan mengambil alih semua operasi dari entitas usaha lain dan entitas yang diambil alih tersebut dibubarkan. Setelah merger perusahaan yang diambil alih dibubarkan, sedangkan perusahaan yang mengambil alih tetap beroperasi secara hukum sebagai satu badan usaha dan melanjutkan kegiatan perusahaan yang diambil alih. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27 Tahun 1998 mendefinisikan merger sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perseroan lain yang telah ada dan selanjutnya perseroan yang menggabungkan diri menjadi bubar. Dari berbagai pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan merger adalah proses penggabungan antara dua perusahaan atau lebih menjadi satu unit bisnis di mana perusahaan pengambil alih akan tetap berdiri sedangkan perusahaan yang diambil akan hilang.

2.1.2 Akuisisi

Akuisisi berasal dari kata latin yaitu *acquisitio* dan *acquisition.* Secara harfiah, akusisi mempunyai makna membeli atau mendapatkan sesuatu/obyek

untuk ditambahkan pada sesuatu/obyek yang telah dimiliki sebelumnya. Menurut Michael A. Hitt (2014), pengertian dari akuisisi adalah suatu proses untuk mendapatkan atau membeli perusahaan lain dengan cara membeli sebagian besar saham dari perusahaan sasaran.

Pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27 tahun 1998 tentang penggabungan, peleburan dan pengambilalihan Perseroan Terbatas mendefinisikan akusisi sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau perseorangan untuk mengambil alih baik seluruh atau sebagian besar saham perseroan yang dapat mengakibatkan beralihnya pengendalian terhadap perseroan tersebut. Kendali perusahaan yang dimaksud yaitu untuk :

a. Mengatur kebijakan keuangan dan operasional perusahaan
b. Mengangkat dan memberhentikan manajemen
c. Mendapat hak suara mayoritas dalam rapat redaksi

Pengendalian ini yang memberikan manfaat kepada perusahaan yang mengambil alih. Akusisi berbeda dengan merger karena perusahaan yang terlibat dalam akuisisi secara yuridis masih tetap berdiri dan beroperasi secara independen namun telah terjadi pengalihan oleh pihak pengakuisisi. Beralihnya kendali berarti pengakuisisi memiliki mayoritas saham-saham berhak suara (biasanya kepemilikan lebih dari 50 persen saham).

2.1.3 Jenis-Jenis Merger dan Akuisisi

Berdasarkan akitivitas ekonomi, merger dan akuisisi dapat diklasifikasikan dalam tiga tipe, yaitu merger horizontal, vertikal, dan konglomerat.

1. Merger Horizontal

Merger horizontal adalah merger antara dua atau lebih perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Salah satu tujuan utama jenis merger ini adalah untuk mengurangi persaingan atau untuk meningkatkan efisiensi melalui penggabungan aktivitas produksi, pemasaran, distribusi, serta riset dan pengembangan. Contohnya yaitu penggabungan antara dua perusahaan roti.

2. Merger Vertikal

Merger vertikal adalah jenis merger yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam tahapan-tahapan proses produksi. Merger jenis ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang ingin memasuki industri hilir dari hulu ataupun

sebaliknya. Tujuan dari dilakukanya merger jenis ini yaitu untuk mengintegrasikan usaha terhadap pemasok atau pengguna. Contoh dari jenis merger vertikal yaitu penggabungan antara perusahaan roti dengan perusahaan terigu.

3. Merger Konglomerat

Merger konglomerat adalah merger dua atau lebih perusahaan yang masing-masing bergerak dalam industri yang sama sekali tidak terkait. Merger ini terjadi apabila perusahaan ingin melakukan diversifikasi terhadap barang atau produk yang dijual dan bidang usahanya. Contoh dari jenis merger ini yaitu penggabungan antara perusahaan roti dengan perusahaan HP.

Beberapa klasifikasi lain tentang merger yaitu :

a. Klasifikasi berdasarkan pola

Pola adalah sistem bisnis yang diimplementasikan oleh sebuah perusahaan dan dalam hal ini pola merger adalah sistem bisnis yang akan diadopsi atau yang digunakan sebagai acuan dalam menjalankan perusahaan merger. Klasifikasi merger berdasarkan pola terdapat beberapa kategori yaitu :

- *Mothership* Merger

Mothership merger adalah pengadopsian satu pola atau sistem untuk dijadikan pola atau sistem pada perusahaan hasil merger. Biasanya pola yang dipertahankan adalah pola perusahaan yang melakukan merger.

- *Platform* Merger

Platform merger adalah suatu pola yang tetap dipertahankan pada masing-masing perusahaan. Artinya adalah selama pola tersebut dianggap baik, maka pola tersebut akan digunakan dalam menjalankan perusahaan hasil merger dan dioptimalkan.

b. Klasifikasi Berdasarkan Metode Pembiayaan

Metode pembiayaan adalah cara pembayaran transaksi merger dan akuisisi antara pengakuisisi dengan yang diakuisisi. Klasifikasi dalam metode ini terdiri dari kas, hutang, saham, maupun kombinasi antara ketiganya.

c. Klasifikasi Berdasarkan Obyek yang Diakuisisi

- Akuisisi saham

Istilah akuisisi digunakan untuk menggambarkan suatu transaksi jual beli perusahaan dan mengakibatkan beralihnya kepemilikan perusahaan. Karena perusahaan didirikan atas saham-saham, maka akuisisi terjadi ketika pemilik saham menjual saham mereka kepada pembeli. Akuisisi ini adalah jenis yang paling umum, dapat dilakukan dengan membeli seluruh atau sebagian saham yang telah dikeluarkan oleh perseroan.

- Akuisisi aset

Apabila sebuah perusahaan bermaksud memiliki perusahaan lain, maka dapat dilakukan dengan membeli sebagian atau seluruh aktiva atau aset perusahaan tersebut. Jika pembelian tersebut hanya sebagian dari aktiva perusahaan, maka dinamakan akuisisi parsial. Akuisisi aset secara sederhana yaitu jual beli aset antara pihak yang melakukan akuisisi aset dengan pihak yang diakuisisi. Sedangkan pengertian lain yaitu perjanjian tukar menukar antara aset yang diakuisisi dengan benda lain milik dan pihak yang melakukan akuisisi, jika tidak dilakukan dengan cara tunai.

2.1.4 Alasan Melakukan Merger dan Akuisisi

Perusahaan mengambil kebijakan untuk melakukan merger perusahaan lain didasarkan pada berbagai alas an atau motif. Motif utama dibalik merger menurut Eugene F. Brigham (2006) yaitu :

a. Sinergi

Kondisi dimana nilai keseluruhan lebih besar daripada hasil penjumlahan bagian-bagianya. Merger bersifat sinergistik, nilai perusahaan setelah merger lebih besar daripada penjumlahan nilai maising-masing perusahaan sebelum merger.

b. Pertimbangan Pajak

Pertimbangan pajak dapat mendorong dilakukanya sejumlah merger. Misalnya perusahaan yang menguntungkan dan termasuk dalam yang memiliki pajak yang tinggi dapat mengambil alih perusahaan yang memiliki akumulasi kerugian yang besar. Kerugian tersebut dapat mengurangi laba kena pajak dan tidak ditahan untuk digunakan di masa depan.

c. Diversifikasi

Diversifikasi adalah suatu upaya untuk melakukan perluasan atau penambahan unit usaha. Diversifikasi diharapkan mampu meningkatkan pendapatan dari perusahaan itu sendiri. Selain itu, diversifikasi juga mampu menstabilkan laba perusahaan sehingga bermanfaat bagi *stakeholder* perusahaan tersebut.

d. Inisiatif Pribadi Manajer

Beberapa keputusan bisnis banyak didasarkan pada motivasi pribadi daripada analisis ekonomi. Tidak ada eksekutif yang akan mengakui bahwa egonya merupakan alasan utama terjadinya sebuah merger.

2.1.5 Motivasi Melakukan Merger dan Akuisisi

Menurut Moin (2010) dalam Ratnasari (2011), pada prinsipnya terdapat dua motif yang mendorong sebuah perusahaan melakukan merger dan akuisisi. Pertama yaitu motif ekonomi dan kedua motif non-ekonomi. Motif eknomi berkaitan dengan bagaimana sebuah perusahaan meningkatkan nilai dari perusahaan tersebut. Sedangkan motif non-ekonomi yaitu motif yang bukan didasarkan pada esensi tujuan perusahaan tersebut, tetapi didasarkan pada subyektifitas atau ambisi pribadi pemilik.

1. Motif Eknomi

Tujuan dari perusahaan yang paling utama yaitu bagaimana atau seberapa besar perusahaan tersebut mampu menciptakan nilai bagi perusahaan dan bagi pemegang saham. Tujuan jangka panjang dari dilakukanya merger adalah untuk mencapai peningkatan nilai tersebut. Oleh karena itu, setiap langkah atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan harus diarahkan agar mencapai tujuan tersebut.

Motif ekonomi merger dan akuisisi yaitu meliputi :

a. Mengurangi waktu, biaya dan risiko kegagalan memasuki pasar baru.
b. Mengakses reputasi teknologi, produk, dan merk dagang.
c. Memperoleh individu-individu sumber daya manusia yang profesional.
d. Membangun kekuatan pasar.
e. Memperluas pangsa pasar.
f. Mengurangi persaingan.
g. Melakukan diversifikasi lini produk.
h. Mempercepat pertumbuhan perusahaan.

i. Menstabilkan *cash flow* dan keuntungan.

2. Motif Sinergi

Motivasi utama perusahaan melakukan merger dan akuisisi adalah untuk menciptakan sebuah sinergi. Sinergi yaitu kondisi dimana kondisi ketika dua perusahaan atau lebih digabungkan memiliki nilai yang lebih besar jika dibandingkan dengan nilai perusahaan sebelum digabungkan. Sinergi dihasilkan melalui kombinasi aktivitas secara simultan dari kekuatan atau kelebihan masing-masing elemen perusahaan yang bergabung sehingga gabungan perusahaan menghasilkan efek yang lebih besar. Pengaruh sinergi dapat timbul dari empat sumber :

a. Penghematan operasi. Dihasilkan dari skala ekonomis dalam manajemen, pemasaran, produksi, dan distribusi.
b. Penghematan keuangan. Yaitu biaya transaksi yang lebih rendah dan evaluasi yang lebih baik.
c. Perbedaan efisiensi. Yaitu manajemen salah satu perusahaan lebih efisien.
d. Peningkatan penguasaan pasar akibat berkurangnya persaingan.

Berikut adalah beberapa bentuk sinergi.

- Sinergi Operasi

Sinergi operasi dapat terjadi ketika perusahaan hasil kombinasi mencapai efisiensi biaya. Efisiensi ini dicapai dengan cara pemanfaatan secara optimal sumber daya yang ada sehingga operasional dari perusahaan dapat dilakukan dengan lebih maksimal dengan menggunakan sumber daya yang ada.

- Sinergi Finansial

Sinergi finansial dihasilkan ketika perusahaan hasil merger memiliki struktur modal yang kuat dan mampu mengakses sumber dana dari luar dengan lebih mudah sehingga biaya modal dapat menurun. Akses yang semakin mudah terhadap sumber-sumber dana dimungkinkan ketika perusahaan memiliki ukuran yang semakin besar. Perusahaan yang memiliki struktur modal yang kuat tentu akan diberikan kepercayaan oleh publik.

- Sinergi Manajerial

Sinergi manajerial dihasilkan ketika terjadi transfer kapabilitas manajerial dan skil dari perusahaan yang satu ke perusahaan yang lain atau ketika perusahaan tersebut bergabung mampu memanfaatkan kapasitas yang mereka miliki. Hal ini tentu akan sangat berpengaruh dalam kinerja perusahaan dan dalam pengambilan keputusan.

- Sinergi Teknologi

Sinergi teknologi dapat dicapai dengan memadukan keunggulan teknik pada masing-masing perusahaan. Sinergi ini dapat terjadi dengan pemanfaatan teknologi canggih pada masing-masing perusahaan. Sinergi ini dapat terjadi pada departemen riset dan pengembangan.

- Sinergi Pemasaran

Perusahaan yang melakukan merger akan memperoleh manfaat dari semakin luas dan terbukanya produk, bertambahnya produk yang dipasarkan, dan bertambahnya tenaga untuk memasarkan produk.

3. Motif Diversifikasi

Diversifikasi merupakan strategi pemberagaman bisnis. Salah satu cara untuk melakukan diversifikasi yaitu melalui merger dan akuisisi. Diversifikasi memiliki tujuan untuk mendukung aktivitas bisnis dan operasi perusahaan. Namun tidak semua jenis merger mampu mendukung aktivitas bisnis. Semakin jauh diversifikasi dari bisnis pemula, maka semakin jauh dari mendukung kompetensi inti dari perusahaan.

4. Motif Non-Ekonomi

Aktivitas merger, selain dilakukan berdasarkan motif ekonomi, namun beberapa juga dilakukan untuk kepentingan non-ekonomi, seperti prestise dan ambisi. Motif ini dapat berasal dari manajemen perusahaan atau pemilik.

a. Motif *Hubris Hypothesis*

Hipotesis ini menyatakan bahwa merger dan akuisisi semata-mata didorong oleh motif ketamakan dari kepentingan pribadi para eksekutif perusahaan. Alasanya adalah menginginkan perusahaan yang lebih besar. Dengan semakin besar perusahaan maka semakin besar kompensasi yang diterima. Biasanya

merger dilakukan karena kepercayaan diri manajemen perusahaan yang melakukan merger tanpa terlalu memperhitungkan motif ekonomi dan membayar perusahaan yang di-merger dengan nilai yang tinggi.

b. Ambisi Pemilik

Adanya ambisi dari pemilik perusahaan untuk menguasai berbagai sektor bisnis. Hal ini membuat merger menjadi salah satu strategi yang digunakan untuk memperluas bisnis dan membuat kerajaan bisnis.

2.1.6 Tahapan Dalam Melakukan Proses Merger

Proses hukum atau prosedur yang harus dilalui oleh perseroan yang hendak melakukan merger atau penggabungan adalah sebagai berikut.

1. Memenuhi syarat-syarat penggabungan

Syarat umum penggabungan diatur dalam **pasal 12 UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas ("UUPT")** dan **Pasal 4 ayat (1) PP No. 27 Tahun 1998** tentang **Penggabungan, Peleburan, dan Pengambilalihan Perseroan Terbatas ("PP 27/1998")** bahwa perbuatan hukum Penggabungan, Peleburan, Pengambilalihan, atau Pemisahan wajib memperhatikan kepentingan :

a. Perseroan, pemegang saham minoritas, karyawan perseroan;
b. Kreditor dan mitra usaha lainya dari perseroan;
c. Masyarakat dan persaingan sehat dalam melakukan usaha.

Dalam buku "*Hukum Perseroan Terbatas*", M. Yahya Harahap, S.H menyatakan bahwa syarat-syarat tersebut bersifat kumulatif, sehingga jika salah satu syarat tidak terpenuhi, maka mengakibatkan pembatalan dari merger itu sendiri. Selain syarat di atas, juga terdapat syarat lain berdasarkan **Pasal 123 ayat (4) UUPT** yaitu perlu mendapatkan persetujuan dari instansi terkait. Menurut pasal ini, bidang usaha antara lain lembaga keuangan bank dan yang non-bank. Lembaga ini dalam melakukan merger perlu mendapatkan persetujuan dari instansi terkait yaitu Bank Indonesia untuk penggabungan perseroan perbankan.

2. Menyusun rencana penggabungan

Setelah memenuhi syarat penggabungan di atas, perseroan harus menyusun rencana penggabungan. Rancangan penggabungan ini diatur dalam **Pasal 123 UUPT jo Pasal 7 PP 27/1998 :**

1. Direksi perseroan yang akan menggabungkan diri dan yang menerima penggabungan menyusun rancangan penggabungan.
2. Rancangan penggabungan harus memuat sekurang-kurangnya :

a. Nama dan tempat kedudukan dari setiap perseroan yang akan melakukan penggabungan.
b. Alasan serta penjelasan direksi perseroan yang akan melakukan penggabungan dan persyaratan penggabungan.
c. Tata cara penilaian dan konversi saham perseroan yang menggabungkan diri terhadap saham perseroan yang menerima penggabungan.
d. Rancangan perubahan anggaran dasar perseroan yang menerima penggabungan.
e. Laporan keuangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal ayat (2) huruf a yang meliputi tiga tahun buku terakhir dari setiap perseroan yang akan melakukan penggabungan.
f. Rencana kelanjutan atau pengakhiran kegiatan usaha dari perseroan yang akan melakukan penggabungan.
g. Neraca proforma perseroan yang menerima penggabungan sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum di Indonesia.
h. Cara penyelesaian status, hak, dan kewajiban anggota direksi, dewan komisaris, dan karyawan perseroan yang akan melakukan penggabungan diri.
i. cara penyelesaian hak dan kewajiban perseroan yang akan menggabungkan diri terhadap pihak ketiga.
j. Cara penyelesaian hak pemegang saham yang tidak setuju terhadap penggabungan perseroan.
k. Nama anggota direksi dan dewan komisaris serta gaji, honorarium, dan tunjangan bagi anggota direksi dan dewan komisaris yang menerima penggabungan.
l. Perkiraan jangka waktu penggabungan.
m. Laporan mengenai keadaan, perkembangan, dan hasil yang dicapai dari setiap perseroan yang akan melakukan penggabungan.
n. Kegiatan utama setiap perseroan yang melakukan penggabungan dan perubahan yang terjadi selama tahun buku yang sedang berjalan.

o. Rincian masalah yang timbul selama tahun buku yang sedang berjalan yang mempengaruhi kegiatan perseroan yang akan melakukan penggabungan.

3. Kemudian terhadap rancangan penggabungan tersebut dimintakan persetujuan kepada dewan komisaris dari setiap perseroan yang menggabungkan diri.

3. Penggabungan disetujui oleh Rapat Umum Pemegang Saham ("RUPS")

Setelah rancangan penggabungan disetujui oleh Dewan Komisaris dari masing-masing perseroan yang menggabungkan diri, kemudian rancangan tersebut harus diajukan kepada RUPS masing-masing perseroan untuk mendapat persetujuan.

Pasal 87 ayat (1) UUPT mensyaratkan bahwa keputusan RUPS diambil berdasarkan musyawarah untuk mufakat. Yang dimaksud dengan musyawarah mufakat yaitu hasil kesepakatan yang disetujui oleh pemegang saham yang hadir atau diwakili dalam RUPS. Ketentuan tentang RUPS juga dapat ditemuai dalam **Pasal 89 ayat (1) UUPT** yang menyatakan bahwa RUPS untuk menyetujui penggabungan dapat dilangsungkan jika dalam rapat paling sedikit ¾ bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara hadir atau diwakili dalam RUPS dan keputusan adalah sah jika disetujui paling sedikit ¾ bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan kecuali anggaran dasar menentukan kuorum kehadiran yang lebih besar dalam RUPS. Oleh karena itu, cara mengambil keputusan RUPS dalam rangka penggabungan perseroan yang harus diperhatikan yaitu :

a. Prioritas pertama didahulukan keputusan diambil secara musyawarah mufakat sehingga menghasilkan keputusan RUPS yang disetujui bersama dalam pemegang saham.

b. Namun, apabila gagal mengambil keputusan secara mufakat sebagaimana **Pasal 87 ayat (1) UUPT,** maka baru diterapkan ketentuan dari **Pasal 89 ayat (1) UUPT.** Jika RUPS pertama tidak mencapai kuorum, dapat diadakan RUPS kedua dengan kuorum sebagai berikut :

a. 2/3 bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara hadir atau diwakili dalam RUPS

b. Sedangkan keputusan dinyatakan sah jika paling sedikit ¾ bagian dari jumlah suara yang dikeluarkan.

Jika RUPS kedua gagal karena tidak mencapai kuorum, dapat lagi diadakan RUPS ketiga dengan jalan perseroan mengajukan permohonan kepada Ketua Pengadilan Negeri agar ditetapkan kuorum RUPS ketiga (**Pasal 8 ayat (5) UUPT**).

4. Pembuatan akta penggabungan

Setelah masing-masing RUPS menyetujui rancangan penggabungan yang diajukan, maka rancangan penggabungan dituangkan dalam Akta Penggabungan (lihat **Pasal 128 ayat (1) UUPT**) yang dibuat dihadapan notaris dan dalam Bahasa Indonesia. Kemudian salinan akta penggabungan dilampirkan untuk menyampaikan pemberitahuan penggabungan kepada Menteri Hukum dan HAM (lihat **Pasal 21 ayat (3) UUPT**) untuk dicatat daftar perseroan.

Apabila terdapat perubahan anggaran dasar atau AD, sebagaimana diatur dalam **Pasal 21 ayat (1) UUPT** maka perlu adanya persetujuan dari Menteri. Untuk itu perlu mengajukan permohonan untuk mendapat persetujuan menteri atas penggabungan dengan perubahan AD.

5. Pengumuman hasil penggabungan

Pasal 133 ayat (1) UUPT mensyaratkan bagi direksi perseroan yang menerima penggabungan wajib mengumumkan hasil penggabungan dengan cara :

- Diumumkan dalam satu surat kabar atau lebih
- Dilakukan paling lambat 30 hari terhitung sejak tanggal berlakunya penggabungan.

Pengumuman dimaksudkan agar pihak ketiga yang berkepentingan mengetahui bahwa telah dilakukan penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan. Dalam hal ini pengumuman wajib dilakukan paling lambat 30 hari sejak tanggal :

a. persetujuan menteri atas perubahan AD dalam penggabungan

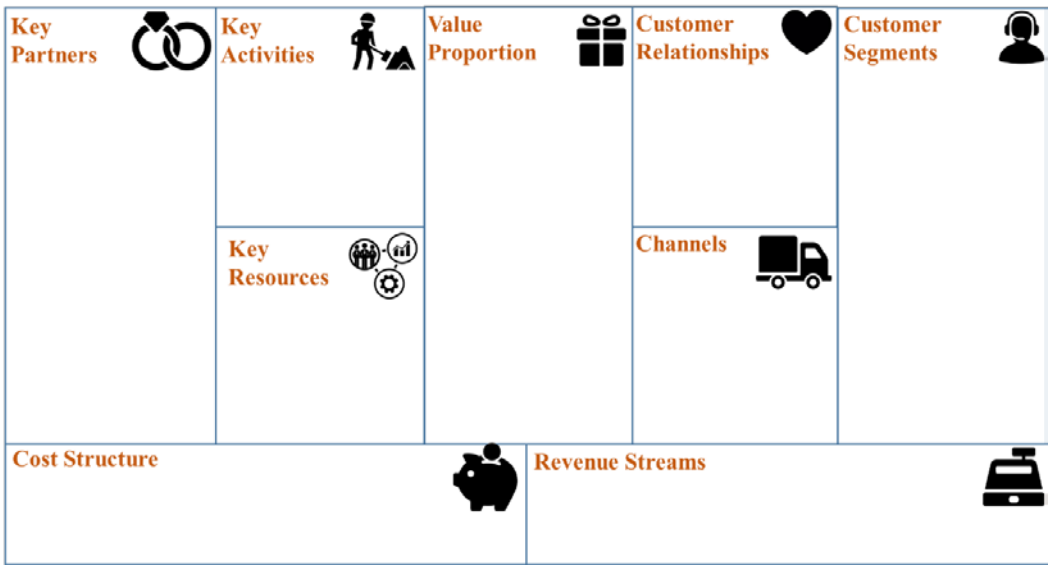
b. pemberitahuan diterima menteri baik dalam hal terjadi perubahan anggaran dasar maupun yang tidak disertai perubahan anggaran dasar

2.2 *Business Model Canvas*

Business model canvas adalah salah satu *framework* yang sering digunakan untuk menggambarkan suatu proses bisnis perusahaan. Model bisnis yang dibuat haruslah mudah dipahami, simple, relevan, namun tidak mengurangi

elemen atapun proses yang dijalankan oleh perusahaan tersebut. Salah satu model bisnis yang biasa digunakan adalah bisnis model kanvas. Bisnis model kanvas dapat digunakan untuk menggambarkan proses bisnis yang ada pada sebuah organisasi, kompetitor, maupun perusahaan. Konsep dari *business model canvas* sudah diterapkan di perusahaan-perusahaan besar seperti IBM, Ericsson, Deloitte, Public Works and Government Service of Canada, dan masih banyak lagi. Konsep dari *business model canvas* dapat diterapkan untuk memodelkan dan memberikan gambaran proses bisnis suatu organisasi atau perusahaan sehingga perusahaan dapat mengembangkan strategi alternatif. Tanpa adanya suatu sistem yang mudah dipahami, maka akan suit untuk menggambarkan suatu proses bisnis sehingga akan banyak memunculkan asumsi. *Business model canvas* juga menggambarkan secara rasional bagaimana suatu organisasi menciptakan, mengirimkan, dan menangkap nilai.

Menurut (Ostewalder, 2010) sebuah bisnis model dapat digambarkan dengan mudah melalui sembilan kotak dasar yang mampu menggambarkan sebuah logika perusahaan dalam menciptakan sebuah nilai. Sembilan kotak tersebut dapat mencakup empat area bisnis, yaitu *customers, offer, infrastructure,* dan *financial viability.* Sembilan kotak tersebut terdiri dari *customer segments, value proportitions, channels, customer relationships, revenue streams, key resources, key activities, key partnerships,* dan *cost structure.*



Gambar 2.1 Contoh *Business Model Canvas*

a. *Customer Segments*

Customer atau pelanggan merupakan jantung dari model bisnis. Jika suatu perusahaan tidak memiliki *customer*, maka perusahaan tidak dapat bertahan lama. *Customer segments* adalah membagi *customer* perusahaan ke dalam kelompok-kelompok tertentu yang memiliki kesamaan atribut, baik dari segi kebutuhan, kebiasaan maupun atribut lain. Tujuan membuat *customer segments* adalah untuk mengetahui siapa saja target dari perusahaan sehingga membantu perusahaan dalam melakukan pengambilan keputusan.

b. *Value Propositions*

Value propositions adalah nilai-nilai yang ingin diberikan oleh perusahaan. Nilai-nilai yang dimaksud di sini adalah nilai-nilai yang merupakan ciri khas dari perusahaan sehingga dapat menjadi pilihan dari *customer* dibandingkan dengan kompetitor lain. Selain itu, nilai di sini juga berarti cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menyelesaikan permasalahan dari *customer*. Beberapa nilai merupakan nilai baru dan inovatif. Beberapa nilai adalah nilai yang sudah ada di pasar atau hasil nilai yang dikembangkan dari nilai yang sudah ada.

c. *Channels*

Channels adalah suatu cara yang digunakan oleh perusahaan untuk mengantarkan nilai perusahaan kepada *customer*. Beberapa contoh dari *channels* adalah komunikasi yang dilakukan, distribusi, dan hal lain yang berhubungan langsung dengan *customer*. Beberapa fungsi dari *channels* adalah mengirimkan nilai, evaluasi perusahaan dari *customer*, pembayaran produk atau jasa, dan *after sales.*

d. *Customer Relationships*

Customer relationships adalah cara yang digunakan oleh perusahaan untuk menjaga hubungan baik dengan *customer*. Perusahaan harus menentukan bagaimana hubungan yang diinginkan oleh perusahaan dan *customer*. Tujuan dari *customer relationships* adalah untuk menjaga hubungan dengan *customer* sehingga *customer* dapat kembali lagi.

e. *Revenue Streams*

Revenue streams adalah bagaimana perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari *customer segments.* Keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan bisa berasal dari penjualan barang maupun jasa, penjualan aset, dan lain-lain. *Revenue streams* digunakan oleh perusahaan untuk menjalankan proses bisnis dari perusahaan.

f. *Key Resources*

Key resources adalah menggambarkan aset yang dimiliki oleh perusahaan yang digunakan untuk melakukan aktivitas proses bisnis. Setiap model bisnis pasti memiliki *key resources. Key resources* yang ada dapat digunakan untuk membuat dan memberikan *value propositions,* maintain hubungan dengan pelanggan, dan mendapatkan pemasukan bagi perusahaan.

g. *Key Activities*

Key activities adalah bagian penting bagi perusahaan yang harus dilakukan agar model bisnis yang sudah dibuat dapat berjalan. *key activities* adalah aktivitas yang dilakukan oleh *key resources* untuk menjalankan proses bisnis perusahaan. *Key activities* biasanya berbeda-beda setiap perusahaan tergantung di bidang mana perusahaan bergerak.

h. *Key Partnerships*

Key partnerships adalah hubungan antara perusahaan dengan elemen-elemen luar perusahaan seperti *supplier* dan partner yang dapat mendukung perusahaan dalam menjalankan proses bisnis. Tujuan dari adanya hubungan dengan partner adalah untuk mengoptimalkan bisnis perusahaan, mengurangi risiko, maupun mendapatkan sumber daya.

i. *Cost Structure*

Cost structure menggambarkan semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan seperti membuat dan memberikan nilai, maintain hubungan dengan pelanggan, dan memperoleh pendapatan.

2.3 Risiko

Kata risiko berasal dari bahasa arab yaitu “rizk” yang memiliki arti hadiah yang tidak terduga dari surga. Sedangkan pengertian risiko lainya adalah suatu ketidakpastian yang bisa dikuantitaskan yang dapat menyebabkan kerugian atau kehilangan (Djohanputro, 2008). Pengertian risiko menurut AS/NZS 4360:2004 adalah sebagai peluang munculnya suatu kejadian yang dapat menimbulkan efek terhadap suatu objek. Risiko merupakan sesuatu yang dapat diukur. Dua ukuran yang sering digunakan yaitu berdasarkan nilai *likelihood* (kemungkinan munculnya sebuah peristiwa) dan *consequence* (dampak yang ditimbulkan dari suatu peristiwa). Formula umum yang sering digunakan untuk melakukan perhitungan nilai suatu risiko dalam AS/NZS 4360:2004 yaitu :

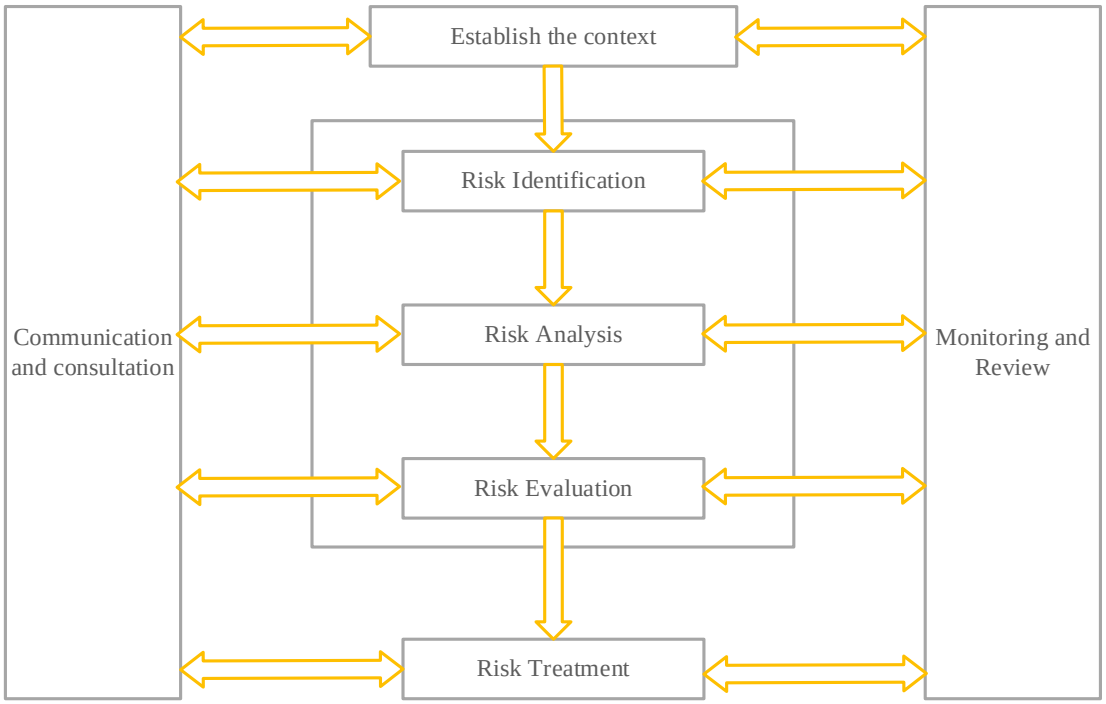
$$Risk = "Consequences \times Likelihood"$$

Jika dilihat dari beberapa pengertian tentang risiko di atas, maka risiko pada merger adalah kemungkinan atas timbulnya suatu kejadian yang dapat mengakibatkan kerugian bagi perusahaan yang melakukan merger. Risiko dari merger perlu dianalisis agar perusahaan dapat mengetahui dan lebih siap ketika harus menghadapi risiko tersebut.

2.3.1 Manajemen Risiko

Manajemen risiko adalah metode yang tersusun secara logis dan sistematis, banyak terdapat teknik yang digunakan dalam melakukan manajemen risiko tergantung terhadap tipe risiko, namun sebagian besar memiliki rangkaian kegiatan yang sama yaitu identifikasi bahaya, evaluasi nilai risiko dan pengendalian. Proses ini dapat diterapkan pada semua tingkatan kegiatan, jabatan, proyek, produk, maupun aset. Manajemen risiko dapat memberikan manfaat optimal jika diterapkan sejak awal kegiatan. Walaupun demikian manajemen risiko dapat dilakukan pada tahap pelaksanaan maupun operasional kegiatan (Djunaedi, 2005). Sedangkan menurut (Djohanputro, 2008), manajemen risiko adalah proses terstruktur dan sistematis dalam mengidentifikasi, mengukur, memetakan, mengembangkan alternatif penanganan risiko, dan dalam memonitor

dan mengendalikan implementasi risiko. Berikut adalah tahapan dalam melakukan manajemen risiko berdasarkan AS/NZS 4360:2004.



Gambar 2.2 Tahapan Manajemen Risiko

- ***Communicate and Consult***

Komunikasi dan konsultasi dilakukan baik kepada pihak internal maupun eksternal dari perusahaan agar mengetahui proses yang terjadi di perusahaan secara keseluruhan. Keberhasilan dari identifikasi risiko juga ditentukan melalui keterlibatan dari seluruh elemen yang terkait. Sangat penting untuk melakukan komunikasi dengan semua elemen yang berhubungan agar mendapatkan gambaran risiko secara keseluruhan.

- ***Establish The Context***

Pada tahap ini dilakukan pendefinisian terhadap konteks dari pengukuran risiko. Beberapa hal yang perlu diketahui yaitu visi misi perusahaan, strategi yang digunakan oleh perusahaan, kebijakan yang berlaku, dan ruang lingkup manajemen risiko yang akan dilaksanakan.

- ***Identify The Risks***

Pada tahap ini, dilakukan identifikasi terhadap risiko yang mungkin terjadi. Tujuan dari dilakukanya identifikasi risiko adalah untuk mengetahui apa saja sumber risiko serta kejadian yang mengikuti. Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi risiko yaitu sumber masa lalu tentang organisasi maupun pesaing, pengalaman, saran para ahli, wawancara, diskusi, survei, kuisioner, dan *checklist.* Beberapa metode yang digunakan untuk mengidentifikasi risiko yaitu :(Kolluru, 1996)

1. *What if/check list*

Dalam metode ini, setiap proses diperoleh melalui *brainstorming* untuk membuat pertanyaan terhadap kejadian-kejadian apa saja yang mungkin terjadi, seberapa besar probabilitasnya, dan dampak yang akan didapat oleh perusahaan. Metode ini efektif bila digunakan oleh tim yang sudah berpengalaman.

2. HAZOPS

HAZPOS atau *Hazard and Operability Study* digunakan untuk mengidentifikasi permasalahan dan operasional proses yang mempengaruhi efisiensi produksi dan keselamatan. Metode ini berfokus pada analisis proses operasional. Dari setiap proses, kemudian dianalisis apa saja kemungkinan kesalahan yang mungkin terjadi serta bagaimana dan sumber dari ksalahan tersebut.

3. FMEA

Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) adalah metode identifikasi risiko dengan menganalisis kesalahan dari peralatan yang digunakan dan melakukan evaluasi. Metode ini dapat mengidentifikasi kesalahan apa saja yang mungkin terjadi yang disebabkan oleh komponen atau peralatan yang terlibat dalam proses bisnis serta apa saja konsekuensi yang ditimbulkan.

4. FTA

Fault Tree Analysis atau FTA, merupakan salah satu metode identifikasi dengan menganalisis masing-masing proses sampai dengan akar atau penyebab kejadian. Metode ini sangat efektif karena dapat menentukan inti dari suatu permasalahan sehingga dapat mengetahui sumber dari beberapa kesalahan.

5. ETA

Event Tree Analysis atau ETA adalah metode yang menunjukan dampak apa yang akan terjadi, diawali dengan identifikasi pemicu kejadian dan proses yang dilakukan. Perlu diketahui pemicu kesalahan terlebih dahulu baru bisa mengidentifikasi menggunakan ETA.

- ***Analyze The Risks***

Pada tahapan ini, akan dilakukan penilaian terhadap risiko. Penilaian pada tugas akhir ini dilakukan dengan cara kualitatif. Penilaian risiko dilakukan dengan menggunakan dua hal, yaitu *probabilities* dan *impact. Probabilities* adalah seberapa besar kemungkinan suatu risiko dapat terjadi. Sedangkan *impact* atau *consequence* adalah seberapa besar suatu kejadian risiko dapat mempengaruhi perusahaan (Pacthin Curtis, 2012). *Impact* terdiri dari beberapa faktor yaitu keuangan, keamanan, kesehatan, sumber daya manusia, lingkungan, pelanggan, dan dampak operasional.

Skala yang digunakan dalam *probabilities* adalah sebagai berikut.

Tabel 2.1 Skala *Probabilities* (Pacthin Curtis, 2012)

Tingkat Probabilitas	**Deskripsi Probabilitas**	**Definisi Probabilitas**
1	Unlikely	kemungkinan terjadi kurang dari 10%
2	Seldom	kemungkinan terjadi antara 10% – 35%
3	Occasional	kemungkinan terjadi antara 35% – 65%
4	Likely	Kemungkinan terjadi antara 65% – 90%
5	Definite	Kemungkinan terjadi lebih dari 90%

Berikut adalah Skala yang digunakan dalam melakukan penilaian terhadap *consequences.*

Tabel 2.2 Skala *Consequences* (Pacthin Curtis, 2012)

Impact					
Level *Impact*	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Impact					
Keuangan	Kerugian finansial kurang dari 1 milyar rupiah	Kerugian finansial antara 1 milyar rupiah sampai dengan 3 milyar rupiah	Kerugian finansial antara 3 milyar rupiah sampai dengan 5 milyar rupiah	Kerugian finansial antara 5 milyar rupiah sampai dengan 10 milyar rupiah	Kerugian finansial lebih besar dari 10 milyar rupiah
Sumber Daya Manusia	staff mulai merasa tidak puas	penuruan moral staff secara umum dan kenaikan *turnover* karyawan	penurunan moral staff secara luas dan *turnover* karyawan tinggi	beberapa manajer senior mengundurkan diri dan tingkat *turnover* pegawai yang berpengalaman tinggi	banyak pemimpin senior yang mengundurkan diri
Operasional	gangguan terhadap proses bisnis dapat diabaikan	terjadi gangguan jangka panjang pada aktivitas non-inti	terjadi gangguan signifikan pada aktivitas inti (harian)	terjadi gangguan proses inti jangka pendek (mingguan)	terjadi gangguan proses inti jangka panjang (bulanan)
Tingkat Kepercayaan	kepercayaan menurun selama kurang dari 6 bulan	Kepercayaan menurun selama 6 sampai 12 bulan	Kepercayaan menurun selama 12 sampai 18 bulan	Kepercayaan menurun selama 18 sampai 24 bulan	Kepercayaan menurun lebih dari 24 bulan
Reputasi Perusahaan	Perhatian dari media lokal	rusaknya reputasi lokal perusahaan	liputan media negatif skala nasional jangka pendek	liputan media negatif skala nasional jangka panjang, berpengaruh kepada pangsa pasar	liputan media negatif skala internasional, kehilangan banyak pangsa pasar

Faktor *consequences* dilihat dari lima sisi yaitu keuangan, sumber daya manusia, operasional, tingkat kepercayaan baik itu *stakeholder, shareholder,* maupun *customer,* dan yang terakhir adalah reputasi perusahaan. Masing-masing kriteria memiliki penjelasan masing-masing untuk tiap-tiap nilai. Penjelasan untuk masing-masing nilai dibuat berdasarkan sumber dan pihak *expert* dari penggabungan antara PT. X dan PT. Y. Tujuan dari dilakukanya penilaian terhadap risiko adalah sebagai bahan dalam melakukan pemetaan risiko.

- ***Evaluate The Risks***

Pada tahap ini, risiko yang sudah diidentifikasi kemudian dievaluasi kembali. Dipertimbangkan kembali risiko tersebut apakah sudah sesuai dengan nilai yang ditetapkan. Pada tahap ini dilakukan pembuatan peta risiko atau *risk mapping. Risk mapping* adalah salah satu proses dalam manajemen risiko dengan melakukan pemetaan terhadap risiko. Risiko digolongkan ke dalam tiga tiga golongan, yaitu kejadian dengan tingkat risiko rendah, tingkat risiko sedang, dan risiko tinggi.

Berikut adalah gambaran dari *risk mapping.*

Likelihood		***Consequences***				
		Insignificant	*Minor*	*Moderate*	*Major*	*Catastrophic*
		1	*2*	*3*	*4*	*5*
A	*Very High*					
B	*High*					
C	*Medium*					
D	*Low*					
E	*Very Low*					

Low Risk Moderate Risk High Risk Extreme Risk

Gambar 2.3 *Risk Mapping* (AS/NZS 4360:1999)

Pada *risk mapping,* dalam menentukan tingkat suatu risiko digunakan dua penilaian yaitu berdasarkan *severity* dan *occurance. Severity* adalah tingkat dampak dari suatu risiko dengan *range* nilai mulai dari 1 sampai dengan 5. Sedangkan *occurance* adalah tingkat probabilitas terjadinya suatu risiko dengan

range nilai mulai dari 1 sampai dengan 5. Dari skala tersebut dapat digolongkan-golongkan risiko ke dalam empat jenis, yaitu *extreme risk, high risk, moderate risk*, dan *low risk. Extreme risk* membutuhkan tindakan secepatnya, *high risk* membutuhkan perhatian dari manajemen tingkat atas, *moderate risk* yaitu tanggung jawab dari pihak manajemen harus lebih dispesifikan, dan *low risk* yaitu membutuhkan pengaturan dari prosedur rutin.

Tujuan dari dibuatnya peta risiko adalah untuk mengetahui dimana posisi sebuah risiko. Jika suatu risiko berada pada wilayah dengan tingkat risiko yang tinggi, maka risiko tersebut harus didahulukan untuk diberikan perlakuan atau mitigasi.

- ***Treat The Risks***

Pada tahap ini ditentukan mitigasi apa yang akan dilakukan untuk tiap risiko jika risiko tersebut terjadi. Terdapat empat jenis mitigasi risiko, yaitu :

a. Risiko dihindari

Risiko dihindari adalah dari risiko yang sudah diidentifikasi, perusahaan berusaha agar risiko yang diidentifikasi dihindari sehingga tidak merugikan perusahaan dan tidak dilakukan tindakan mitigasi.

b. Risiko dikurangi

Risiko dikurangi adalah risiko yang dikurangi dampaknya dengan tindakan yang dilakukan perushaaan sehingga dampak yang dirasakan oleh perusahaan tidak terlalu besar. Tindakan yang dilakukan harus tepat agar risiko benar-benar bisa dikurangi.

c. Risiko ditransfer

Risiko ditransfer adalah risiko yang dampaknya dialihkan kepada pihak lain. Contoh pengalihanya adalah dengan mentrasnfer kepada pihak asuransi. Namun, pada jenis risiko ini, perusahaan tetap harus membayarkan kepada pihak yang ditransfer.

d. Risiko diterima

Risiko diterima adalah risiko yang tidak diberi perlakuan sama sekali. Perusahaan menerima risiko ini. Biasanya jenis risiko ini adalah risiko yang memiliki dampak dan probabilitas yang kecil.

- ***Monitor and Review***

pada tahap ini, perusahaan memonitor masing-masing risiko dan perlakuan yang diberikan, apakah sudah sesuai dan tepat sasaran. Jika perlakuan dirasa masih kurang efektif, maka perlu dikaji ulang apa perlakuan yang tepat untuk masing-masing risiko.

2.4 Risiko Penggabungan

Risiko dari penggabungan menggunakan konsep Pettigrew (Pettigrew, 1987) yang terdiri dari konten, konteks, dan proses. Dengan menggunakan metode Pettigrew dalam menganalisis perubahan organisasi ke dalam kategori konten, konteks, dan proses, maka risiko dalam proses merger dan akuisisi dapat dibagi menjadi tiga area, risiko konteks, risiko konten, dan risiko proses.

2.4.1 Risiko Konteks

Konteks mengarah kepada lingkungan internal dan eksternal di mana perusahaan beroperasi. Berikut adalah risiko yang termasuk ke dalam risiko konteks.

1. Risiko hubungan dengan *customers*

   Salah satu risiko yang mungkin dihadapi ketika melakukan penggabungan yaitu risiko yang berhubungan terhadap *customers* dari perusahaan. Pada risiko ini, kemungkinan perusahaan akan memiliki hubungan yang buruk dengan pelanggan karena nilai yang dihasilkan perusahaan tidak sesuai dengan ekspektasi *customer*.

2. Risiko ketidaktahuan konteks

   Ketidaktahuan konteks bisa menjadi sebuah risiko ketika keadaan di luar perusahaan tidak dipahami dengan baik oleh pihak yang melakukan penggabungan. Ketidakpahaman konteks, dapat menyebabkan kegagalan dalam mengantisipasi keadaan yang mungkin dihadapi setelah penggabungan.

3. Risiko kebiasaan yang merugikan

   Risiko kebiasaan yang merugikan mengarah kepada kebiasaan dari pegawai yang bisa mempengaruhi kinerja perusahaan kea rah yang negatif. Para pegawai yang tidak setuju dengan adanya penggabungan

dan tetap bekerja pada perusahaan setelah penggabungan, dapat membawa dampak buruk bagi perusahaan dan hanya menginginkan keuntungan bagi mereka sendiri.

4. Risiko dari *stakeholder* eksternal

   Risiko dari *stakeholder* eksternal bisa terjadi ketika *stakeholder* eksternal tidak mendukung, memahami, dan membantu dalam proses penggabungan.

2.4.2 Risiko Konten

Konten mengarah kepada daerah atau area di mana perusahaan tersebut di analisis. Berikut adalah risiko yang termasuk ke dalam risiko konten.

1. Risiko ketidaksesuaian sistem

   penggabungan sangat membutuhkan terjadinya integrasi antara perusahaan yang bergabung. Sebelum bergabung, masing-masing perusahaan mengembangkan sistem masing-masing. Akan menjadi sebuah risiko ketika dua perusahaan bergabung dengan sistem yang sudah ada dan berbeda pada perusahaan sebelum bergabung.

2. Risiko dominasi integrasi

   Risiko ini terjadi ketika salah satu dari perusahaan yang melakukan penggabungan mendominasi dalam pengambilan keputusan. Biasanya perusahaan yang mendominasi adalah perusahaan yang melakukan penggabungan.

3. Risiko budaya organisasi

   Organisasi pada masing-masing perusahaan sebelum bergabung tentu berbeda. Akan menjadi sebuah risiko ketika perusahaan bergabung. Masing-masing karyawan tentu akan membawa budaya dari perusahaan sebelumnya. Sedangkan budaya tersebu belum tentu cocok jika diterapkan pada perusahaan baru. Hal ini tentu dapat mempengaruhi kinerja dari perusahaan.

4. Risiko budaya negara

   Perbedaan budaya negara (jika penggabungan yang terjadi dilakukan pada negara yang berbeda) juga merupakan salah satu risiko yang mungkin dihadapi. Salah satu permasalahan utama yaitu bahasa.

Kesulitan dalam memahami bahasa bisa menjadikan kesulitan dalam berkomunikasi.

2.4.3 Risiko Proses

Proses mengarah kepada aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dan memberikan dampak atau efek terjadinya perubahan, dimana proses yang dimaksud pada penelitian ini yaitu proses penggabungan dan akuisisi itu sendiri. Berikut adalah risiko yang termasuk ke dalam risiko proses.

1. Risiko proses manajemen

   Dibutuhkan pengintegrasian yang baik dalam melakukan merger dan akuisisi. Oleh karena itu dibutuhkan tim yang memiliki sikap manajerial yang baik. Beberapa contoh dari risiko ini yaitu buruknya alokasi sumber daya sampai dengan terlambatnya proses merger dan akuisisi.

2. Risiko waktu integrasi

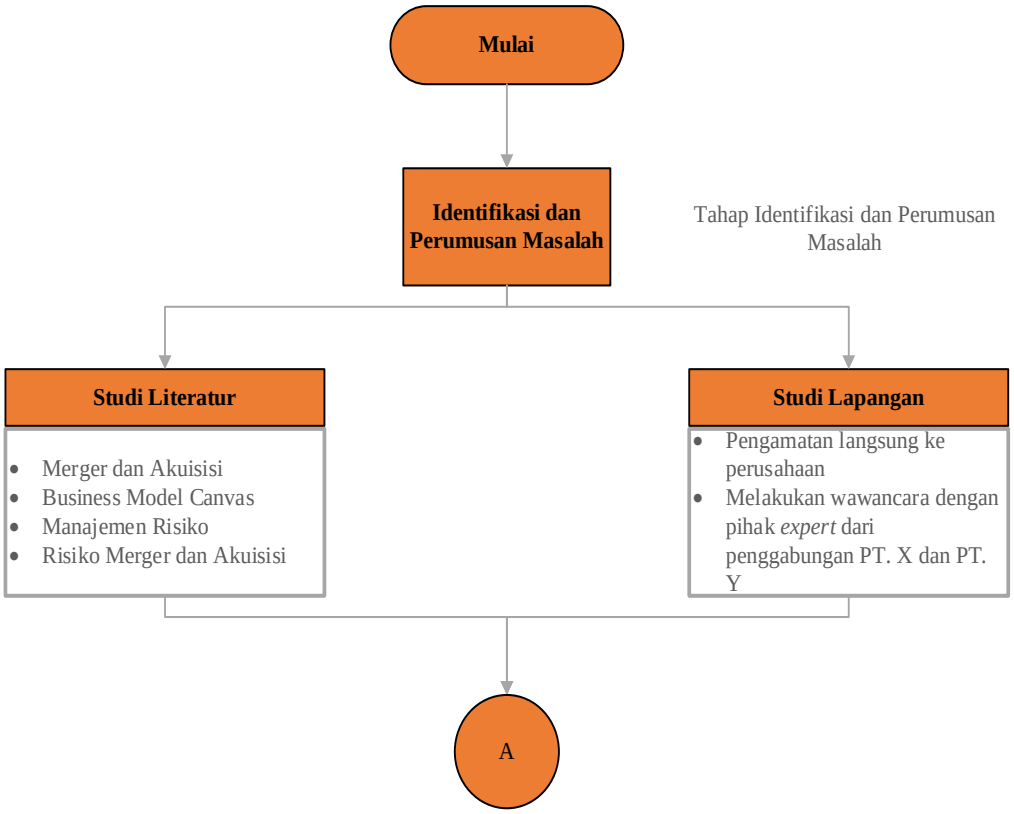
   Risiko ini terjadi ketika waktu dari integrasi dua perusahaan atau lebih tidak sesuai dengan yang sudah direncanakan, bisa menjadi lebih cepat atau lebih lama. Jika lebih lama, tentu biaya yang dikeluarkan akan menjadi lebih besar.

3. Risiko kekurangan sumber daya

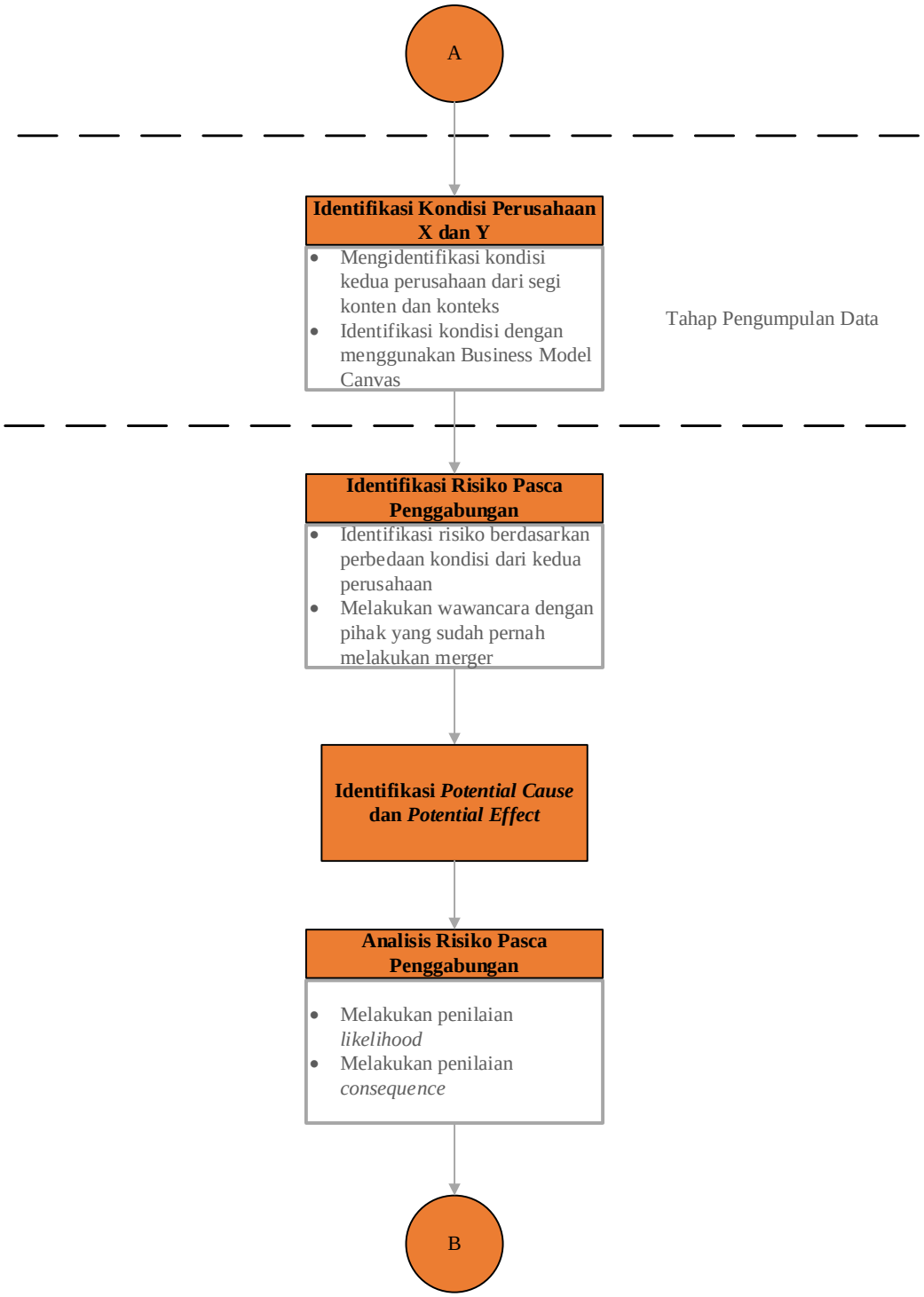
   Ketika terjadi penggabungan, proses bisnis yang ada di perusahaan harus terus berjalan. Proses penggabungan tentu akan membawa dampak bagi proses tersebut, yaitu adanya keterbatasan sumber daya. Perusahaan harus membagi sumber daya yang ada agar penggabungan dapat berjalan lancar dan proses bisnis perusahaan tetap berjalan

BAB 3
METODOLOGI PENELITIAN

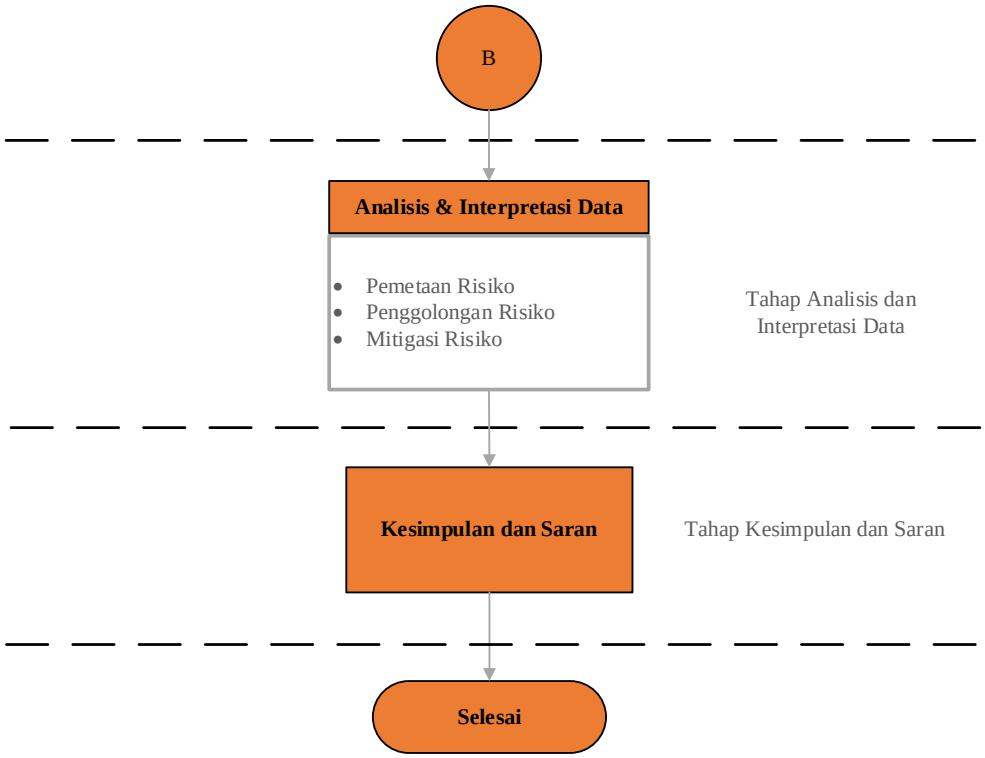
Pada bab III akan dijelaskan mengenai langkah-langkah yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan. Metodologi penelitian digunakan sebagai acuan pelaksanaan penelitian agar berjalan secara teratur dan sistematis. Berikut adalah urutan pengerjaan dari penelitian Tugas Akhir.



Gambar 3.1 *Flowchart* Metodologi Penelitian



Gambar 3.1 Metodologi Penelitian (Lanjutan)



Gambar 3.1 Metodologi Penelitian (lanjutan)

3.1 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Pada tahapan ini, dilakukan identifikasi serta perumusan masalah dari proses pasca penggabungan.

3.2 Studi Literatur dan Studi Lapangan

Setelah diketahui rumusan masalah yang ingin diselesaikan, maka selanjutnya dilakukan studi literatur dan studi lapangan. Studi literatur yang dilakukan adalah pengertian merger dan akuisisi, jenis-jenis, alasan, motif, sisi positif dan negatif, tahapan penggabungan, *business model canvas*, pengertian risiko, tahapan dalam manajemen risiko dengan menggunakan Model Manajemen Risiko AS/NZS 4360, dan risiko dari penggabungan. Studi lapangan dilakukan untuk mempelajari kondisi eksisting dari PT. X dan PT. Y. Studi lapangan dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung ke perusahaan, wawancara dengan pihak perusahaan, dan wawancara dengan pihak *expert* dari penggabungan antara PT. X dan PT. Y.

3.3 Identifikasi Kondisi Perusahaan X dan Y

Pada tahap ini, dilakukan identifikasi kondisi eksisting dari Perusahaan X dan Perusahaan Y. Kondisi eksisting dari masing-masing perusahaan dianalisis dengan menggunakan konsep Pettigrew dengan tiga pendekatan yaitu konteks, konten, dan proses. Selain menggunakan konsep Pettigrew, diidentifikasi dengan menggunakan *business model canvas.* Proses identifikasi dilakukan dengan wawancara kepada pihak perusahaan dan *expert* dari proses penggabungan antara PT. X dan PT. Y.

3.4 Identifikasi Risiko Pasca Penggabungan

Pada tahapan ini, akan dilakukan identifikasi risiko yang mungkin terjadi pasca penggabungan. Identifikasi risiko dilakukan berdasarkan konteks dan konten pada masing-masing perusahaan serta perbedaan dari identifikasi model bisnis kedua perusahaan. Selain itu juga dilakukan identifikasi dengan wawancara kepada pihak *expert* yang sudah terlibat dalam proses merger.

3.5 Identifikasi Risiko *Potential Cause* dan *Potential Effect*

Masing-masing risiko pasca penggabungan yang sudah diidentifikasi, kemudian dilakukan identifikasi *potential cause* dan *potential effect. Potential cause* adalah hal apa yang menyebabkan terjadinya risiko. Sedangkan *potential effect* adalah apa dampak yang yang dirasakan oleh perusahaan ketika risiko tersebut terjadi. Tujuan dilakukan identifikasi *potential cause* dan *potential effect* adalah untuk memudahkan pihak *expert* dalam melakukan penilaian terhadap *probabilities* dan *consequences* dari suatu risiko.

3.6 Analisis Risiko

Pada tahapan ini, akan dilakukan analisis terhadap risiko. Analisis risiko dilakukan dengan melakukan penilaian dari dua hal, yaitu *likelihood* dan *consequences.* Penilaian risiko dilakukan oleh pihak *expert* penggabungan PT. X dengan PT. Y.

3.7 Evaluasi Risiko

Pada tahapan ini akan dilakukan evaluasi risiko. Risiko yang sudah diurutkan kemudian dilakukan pemetaan. Pembuatan *Risk mapping* dibagi menjadi empat bagian, yaitu *extreme risk, high risk, moderate risk,* dan *low risk.* pembuatan *risk*

mapping didasarkan pada hasil penilaian risiko yang sudah dilakukan pada tahapan analisis risiko

3.8 Penggolongan Risiko

Pada tahapan ini, akan dilakukan penggolongan risiko. Risiko yang sudah dipetakan kemudian digolongkan ke dalam empat golongan yaitu *extreme risk, high risk, moderate risk,* dan *low risk.* Tujuan dari penggolongan risiko yaitu untuk mengetahui risiko mana yang harus didahulukan tindakan mitigasinya.

3.9 Mitigasi Risiko

Tahapan selanjutnya yaitu perencanaan mitigasi risiko. Perencanaan mitigasi risiko dilakukan berdasarkan dari studi literatur yang didapat dan melalui wawancara dengan pihak *expert* yang pernah mengalami penggabungan.

3.10 Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini, akan disusun kesimpulan dan saran dari penelitian yang sudah dilakukan berdasarkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah dilakukan sebelumnya. Kesimpulan yang dirumuskan menjawab perumusah masalah yang sudah dibuat dan saran yang dibuat merupakan usulan bagi perusahaan dalam menyusun *risk mapping* dan upaya mitigasi yang dapat dilakukan untuk masing-masing risiko.

BAB 4
PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Pada bab ini akan dibahas mengenai pengumpulan data dari obyek amatan dan kemudian akan dilakukan pengolahan data yang akan menjadi inputan dalam melakukan pengerjaan pada bab selanjutnya.

4.1 PT. X

PT. X adalah perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan produk beton siap pakai, beton *precast*, beton *masonry* dan batu pecah, serta bahan bangunan lainya yang berbahan baku semen. PT. X merupakan anak perusahaan PT. V yang merupakan anak perusahaan PT. S. PT. X senantiasa mengutamakan kepuasan dan kepercayaan pelanggan, dengan menjamin bahwa produk yang dihasilkan dapat memenuhi mutu yang dipersyaratkan, penyerahan produk tepat waktu, serta harga yang bersaing.

Visi dari PT. X yaitu :

“ Menjadi Perusahaan Beton dan Aggregates Pilihan Utama Pelanggan Di Pasar Nasional Terpilih Pada Tahun 2015”

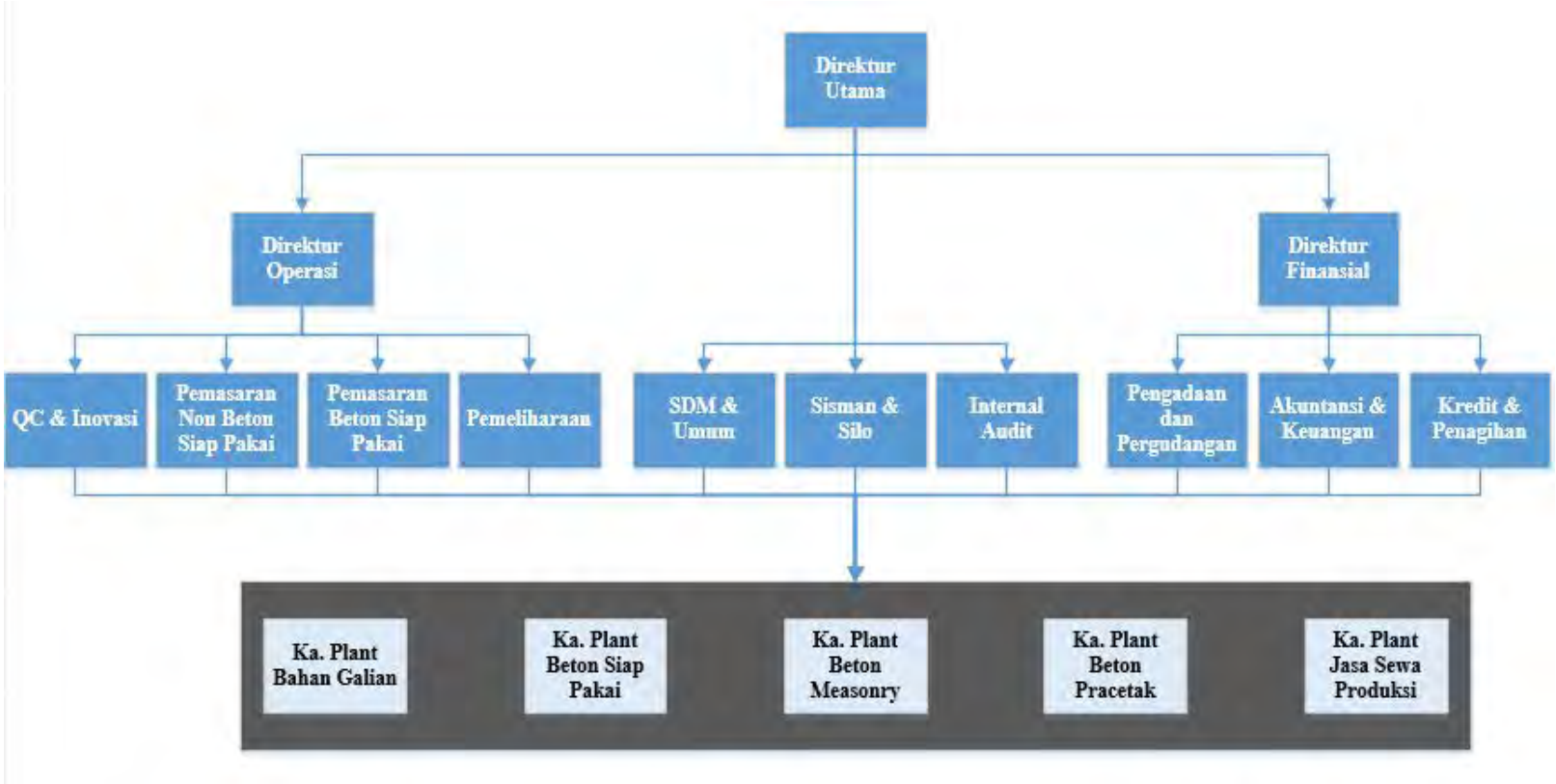
Misi dari PT. X yaitu :

1. Memproduksi dan menjual beton dan aggregates yang memenuhi persyaratan pelanggan (tepat mutu, tepat waktu, dan tepat jumlah).
2. Menghasilkan laba yang mampu mendukung pertumbuhan perusahaan secara berkelanjutan dan kesejahteraan seluruh pemangku kepentingan.
3. Menjalankan proses bisnis yang prima dengan didukung oleh karyawan yang professional, sesuai dengan perundangan dan peraturan yang berlaku.

Membuat keputusan yang tepat, merupakan sebuah keyakinan bahwa apabila perusahaan menjanjikan produk atau jasa yang tepat, maka perusahaan sudah melakukan yang terbaik.

Selain itu, nilai-nilai lain yang diterapkan yaitu keterbukaan dan kejujuran untuk memberikan kontribusi dalam menciptakan rasa memiliki pada karyawan. Semua karyawan ikut berperan dalam pencapaian sukses perusahaan. Untuk relasi dan rekanan berarti terjaminya komunikasi yang cepat dan bisa bertemu langsung dengan pembuat keputusan dengan respon cepat.

Berikut adalah struktur organisasi yang digunakan oleh PT. X.



Gambar 4.1 Struktur Organisasi PT. X

4.1.1 Business Model Canvas PT. X

Business model canvas adalah salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi rencana bisnis atau bisnis yang sudah berjalan. Berikut adalah *business model canvas* dari PT. X

Tabel 4.1 *Business Model Canvas* PT. X

Key Partners - *Supplier* (batu pecah, pasir, *fly ash*, semen, dan zat aditif) - Induk perusahaan PT. V - *Supplier* mesin dan kendaraan - Pemerintah daerah - Badan meteorologi - Kompetitor dalam suatu proyek - Masyarakat sekitar pabrik - Pihak asuransi - Kepolisian	**Key Activities** - Pengembangan produk yang dibuat - Produksi (*ready mix*, beton pracetak, beton *measonry*, dan batu pecah - *Maintenance* (baik kendaraan dan mesin-mesin) - Promosi dan pemasaran **Key Resources** - Kantor, pabrik, kendaraan, mesin produksi - Karyawan yang ahli dalam tiap-tiap bidang - Pengalaman (kekayaan intelektual) - *Brand* perusahaan yang sudah lama dan kuat di customer	**Value Proportion** - Harga produk yang bersaing - Pelayanan yang ramah - Menjaga volum yang dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan - Pengiriman barang tepat waktu - Menjaga kualitas dan standar produk - Menawarkan produk : *ready mix*, beton pracetak, beton *masonry* (genteng, paving, batako), batu pecah - Menawarkan jasa pemompaan beton, persewaan CarMix, pekerjaan beton, dan kagenan bahan bangunan	**Customer Relationships** - Perusahaan berusaha menjaga nilai-nilai yang diberikan agar *customer* dapat kembali lagi - Mengadakan gathering dengan *sales* dari *customer* (terutama yang karya) - Setiap satu bulan sekali diadakan silaturahmi dengan *customer* **Channels** - *Customer* datang sendiri ke perusahaan - Media online dan telepon - Katalog dan brosur - Dari mulut ke mulut sesama pengguna produk - Jadwal pengiriman sesuai kebutuhan *customer* - Membuat kontrak pembayaran	**Customer Segments** - karya- karya BUMN - Swasta atau retail - Minimal order produk 4 kubik untuk *ready mix* - Daerah yang dilayani yaitu Jawa Tengah, Jawa Timur, Madura, Sulawesi, dan Papua - Proyek-proyek seperti perumahan, gedung, stadion, jalan tol, dan rel kereta - perjanjian kontrak payung - Lokasi pembangunan dapat dilalui oleh truk
Cost Structure - Pembayaran gaji karyawan - Maintenance mesin dan kendaraan - Pembelian bahan baku - Biaya *overhead* - Biaya transportasi		**Revenue Streams** - Penjualan produk seperti *ready mix*, beton pracetak, beton *masonry* (genteng, paving, batako), batu pecah - Penjualan jasa seperti pemompaan beton, persewaan CarMix, pekerjaan beton, dan kagenan bahan bangunan		

4.2 PT. Y

PT. Y adalah perusahaan sejenis dengan PT. X yang didirikan pada tahun 2012. PT. Y merupakan anak perusahaan PT. S. Perusahaan ini bergerak dibidang *ready mix* dengan tujuan utama adalah sebagai *marketing tool* dari perusahaan induk.

Visi dari PT. Y yaitu :

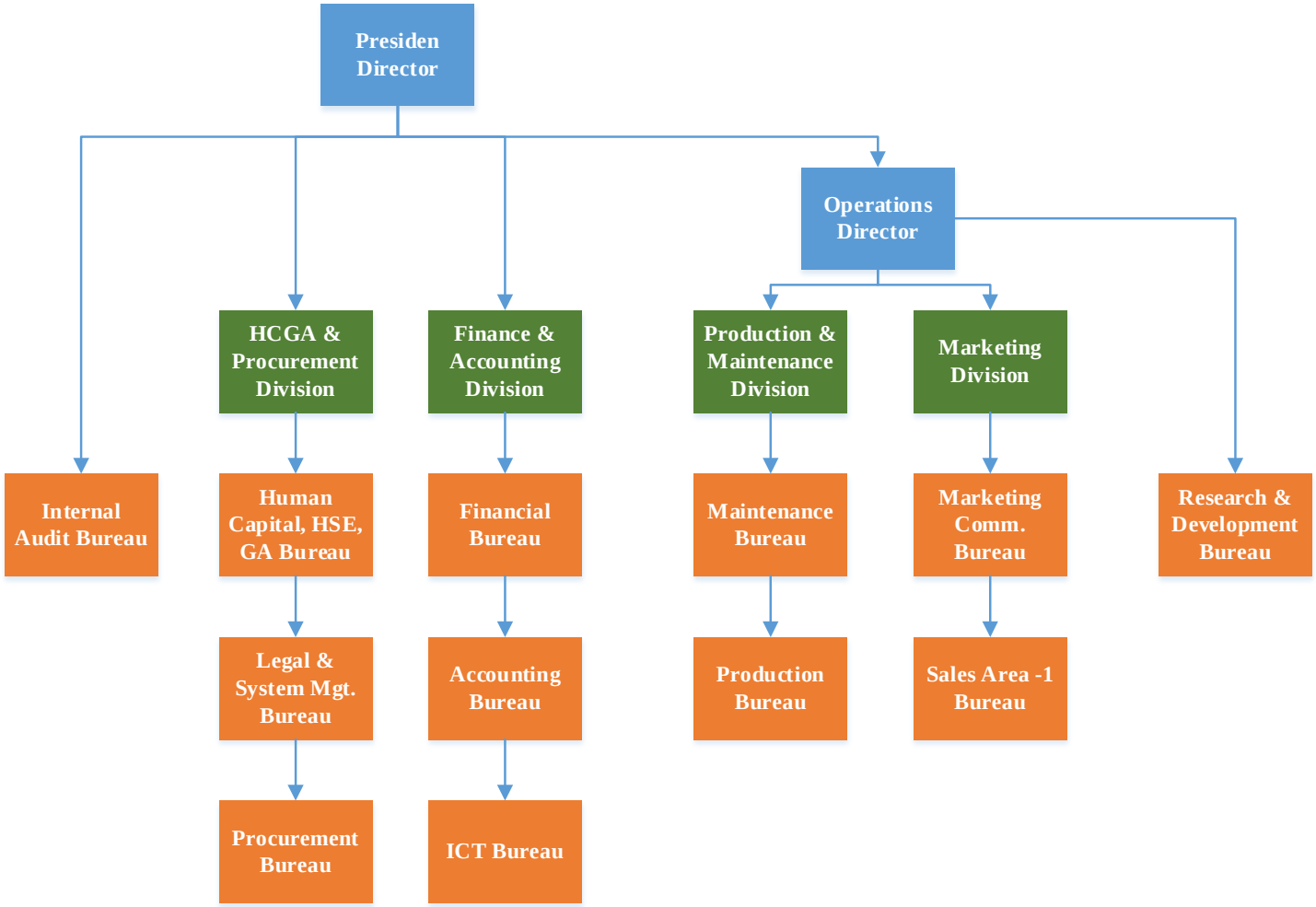
"Menjadi Perusahaan Beton Paling Unggul di Indonesia"

Misi dari PT. Y yaitu :

1. Memproduksi dan menjual beton siap pakai dan produk beton sesuai persyaratan pelanggan.
2. Memperkuat daya saing Semen Gresik Group di pasar nasional.
3. Menjalankan proses bisnisyang prima dan sesuai dengan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik.

Prinsip manajemen didasarkan pada kepercayaan karyawan mempunyai komitmen untuk bekerja sebaik mungkin dan mampu membuat keputusan yang tepat. Hal ini merupakan sebuah keyakinan bahwa apabila perusahaan telah menjanjikan produk atau jasa yang tepat, maka perusahaan telah melakukan hal yang terbaik. Hal ini merupakan integritas dalam melakukan bisnis. Nilai-nilai kejujuran dan keterbukaan memberikan kontribusi dalam menciptakan rasa memiliki pada karyawan. Semua karyawan ikut berperan dalam pencapaian sukses perusahaan. Struktur perusahaan cukup sederhana dan mudah melakukan akses untuk semua anggota atau karyawan. Untuk relasi dan rekanan berarti terjamin komunikasi yang cepat dan bisa bertemu langsung dengan pembuat keputusan di semua level dengan respon yang cepat.

Berikut adalah struktur organisasi dari PT. Y



Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT. Y

4.2.1 *Business Model Canvas* PT. Y

Berikut adalah *business model canvas* dari PT. Y

Tabel 4.2 *Business Model Canvas* PT. Y

Key Partners - *Supplier* (batu pecah, pasir, *fly ash*, semen, dan zat aditif) - Induk perusahaan PT. S - *Supplier* mesin dan kendaraan - Pemerintah daerah - Badan meteorologi - Kompetitor dalam suatu proyek - Masyarakat sekitar pabrik - Pihak asuransi - Kepolisian	**Key Activities** - Pengembangan produk yang dibuat - Produksi (*ready mix*, beton pracetak, beton *measonry*, dan batu pecah - *Maintenance* (baik kendaraan dan mesin-mesin) - Promosi dan pemasaran **Key Resources** - Kantor, pabrik, kendaraan, mesin produksi - Karyawan yang ahli dalam tiap-tiap bidang - Pengalaman (kekayaan intelektual) - *Brand* perusahaan yang sudah lama dan kuat di customer	**Value Proportion** - Pelayanan yang ramah - Menjaga volum yang dikirim sesuai dengan permintaan pelanggan - Pengiriman barang tepat waktu - Menjaga kualitas dan standar produk - Menawarkan produk : *ready mix*, beton pracetak, beton *masonry* (genteng, paving, batako), batu pecah - Menawarkan jasa pemompaan beton, persewaan CarMix, pekerjaan beton, dan kagenan bahan bangunan - Kejujuran dan keterbukaan - Mengutamakan sisi *green* pada produksi, kendaraan, dan pengolahan limbah	**Customer Relationships** - Perusahaan berusaha menjaga nilai-nilai yang diberikan agar *customer* dapat kembali lagi **Channels** - *Customer* datang sendiri ke perusahaan - Media *online* dan telepon - Katalog dan brosur - Jadwal pengiriman sesuai kebutuhan *customer*	**Customer Segments** - karya- karya BUMN - Swasta atau retail - Daerah yang dilayani yaitu Jawa Barat, Jakarta, Bekasi, dan Banten - Proyek-proyek seperti perumahan, gedung, stadion, jalan tol, dan rel kereta
Cost Structure - Pembayaran gaji karyawan - Maintenance mesin dan kendaraan - Pembelian bahan baku - Biaya *overhead* - Biaya transportasi		**Revenue Streams** - Penjualan produk seperti *ready mix*, beton pracetak, beton *masonry* (genteng, paving, batako), batu pecah - Penjualan jasa seperti pemompaan beton, persewaan CarMix, pekerjaan beton, dan kagenan bahan bangunan		

4.3 Tujuan Dilakukan Penggabungan

PT. X adalah perusahaan yang sudah lama berdiri dan sudah cukup dipercaya oleh *customer*. Namun pengembangan PT. X terhambat karena kendala kurangnya aset untuk memenuhi permintaan pasar. Aset yang dimiliki oleh PT. X yaitu *batching plan* sebanyak 17 unit dan truk *mixer* sebanyak 206 unit yang tersebar di seluruh wilayah pemasaran. Selain itu, kondisi dari *batching plan* dan truk *mixer* dari PT. X banyak yang sudah tua. PT. X menyesuaikan permintaan yang datang dengan kapastias produksi. Sebagai sebuah perusahaan yang sudah cukup lama berdiri, *market share* dari PT. X hanya sebesar 6% dengan wilayah pemasaran yaitu Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara, Sulawesi, dan mengembangkan sampai ke Papua.

PT. Y adalah perusahaan yang baru berdiri kurang lebih selama dua tahun. Aset yang dimiliki oleh PT. Y cukup banyak untuk sebuah perusahaan yang baru berdiri. Aset yang dimiliki oleh perusahaan yaitu 10 *batching plan* dan 175 truk *mixer* dengan total nilai aset kurang lebih 400 miliar. Meskipun aset yang dimiliki oleh PT. Y banyak dan tergolong baru, namun perkembangan bisnis dari PT. Y masih kurang maksimal. Hal ini dapat dilihat dari jumlah *market share* dari PT. Y yaitu hanya sebesar 2% dari keseluruhan *market share.* Hal ini disebabkan karena konsumen menggunakan sistem tender dan memiliki persyaratan minimal pengalaman yang dimiliki. Hal ini menjadi kendala bagi PT. Y karena PT. Y belum mempunyai banyak pengalaman.

Oleh karena itu, induk dari Perusahaan X dan Perusahaan Y yaitu PT. S merencanakan untuk melakukan penggabungan. Penggabungan diharapkan dapat meningkatkan pengembangan bisnis dari kedua perusahaan tersebut. Dengan adanya penggabungan, diharapkan baik PT. X maupun PT. Y dapat menutupi kekurangan yang dimiliki oleh kedua perusahaan. Berikut adalah tujuan yang ingin dicapai dari penggabungan antara PT. X dan PT. Y.

a. Sinergisitas

   Sinergi adalah ketika kedua hal digabungkan maka hasil yang didapatkan akan menjadi lebih maksimal. Ketika PT. X mampu menghasilkan nilai sebesar 2 dan PT. Y mampu menghasilkan nilai sebesar 2, maka ketika terjadi penggabungan nilai yang dihasilkan

tidak lagi sama dengan 4, tetapi harus bisa lebih besar dari 4. Dari sinergi diharapkan mampu memberikan nilai tambah. Ketika PT. X memiliki kelebihan yaitu perusahaan yang sudah lama berdiri dan memiliki banyak pengalaman di bidang beton siap pakai, sedangkan PT. Y memiliki aset yang banyak dan besar, diharapkan ketika terjadi penggabungan maka kedua perusahaan dapat memanfaatkan pengalaman yang sudah dimiliki oleh PT. X dan aset yang banyak dan baru dari PT. Y.

b. Meningkatkan *market share*

Sebelum bergabung, *market share* dari PT. X yaitu sebesar 6% dan PT. Y yaitu sebesar 2%. Dengan bergabung maka *market share* dari perusahaan hasil penggabungan sudah mencapai 8%. *Market share* dari perusahaan hasil penggabungan sudah berhasil melampaui *market share* dari Karya Beton. Diharapkan setelah penggabungan, *market share* dari perusahaan tidak lagi menjadi 8%. Perusahaan diharapkan mampu melakukan ekspansi lebih luas ke daerah-daerah lain. Selain itu, dengan gabungan kekuatan dari masing-masing perusahaan, diharapkan kepercayaan *customer* menjadi lebih tinggi dan mampu menambah *market share* dengan memenangkan tender-tender dari *customer*.

c. Meningkatkan kepuasan *customer* dan *shareholder*

Dengan dilakukanya penggabungan, diharapkan kepuasan dan kepercayaan dari *customer* dapat meningkat. Peningkatan kepuasan *customer* dapat terjadi karena pertama permintaan dari *customer* dapat dipenuhi. Hal ini merupakan permasalahan dari PT. X yang sebelumnya tidak dapat memenuhi permintaan dari *customer* dengan memanfaatkan aset yang dimiliki oleh PT. Y. Kedua adalah karena perusahaan gabungan menjadi memiliki pengalaman yang didapatkan dari PT. X sehingga kepercayaan *customer* meningkat ketika diadakan tender. Tujuan selanjutnya adalah meningkatkan kepuasan dari *shareholder* perusahaan. Tujuan utama dari sebuah perusahaan adalah seberapa besar perusahaan mampu menciptakan nilai atau *value* bagi

perusahaan dan pemegang saham. Diharapkan dari penggabungan yang dilakukan, perusahaan dapat menciptakan nilai yang lebih besar baik bagi perusahaan sendiri maupun bagi pemegang saham.

4.4 Identifikasi Risiko Pasca Penggabungan

Setelah dilakukan tahapan *establish context*, tahapan selanjutnya adalah melakukan identifikasi risiko pasca penggabungan. Identifikasi risiko dilakukan dengan melakukan studi literatur dan wawancara kepada para ahli baik ahli risiko maupun ahli penggabungan. Berikut adalah risiko pasca penggabungan yang sudah diidentifikasi.

Tabel 4.3 Identifikasi Risiko Pasca Penggabungan

Tujuan	Kode Risiko	Risiko	Sumber
Sinergi	R1	gagal dalam memadukan keunggulan teknologi dari masing-masing perusahaan untuk mengembangkan produk	(Abdul Moin, 2011)
	R2	gagal dalam memanfaatkan teknologi yang didapatkan dari hasil penggabungan untuk proses produksi	
	R3	tidak terjadi *transfer knowledge* antar karyawan	(Raharjo, 2015)
	R4	perusahaan tidak dapat mencapai target yang ditentukan diawal penggabungan	
	R5	banyak karyawan yang mengundurkan diri	Heller, Robert W., "Managing Merger Risk During the Post-Selection Phase." Thesis, Georgia State University, 2013.
	R6	karyawan dari salah satu perusahaan tidak dapat melakukan pekerjaanya dengan baik	Heller, Robert W., "Managing Merger Risk During the Post-Selection Phase." Thesis, Georgia State University, 2013.
	R7	integrasi sistem informasi tidak berjalan lancar	

Tujuan	Kode Risiko	Risiko	Sumber
	R8	terjadi konflik di bagian manajemen	(Raharjo, 2015)
	R9	ketidakadilan perlakuan pada karyawan	
	R10	terjadi benturan kebudayaan antar perusahaan (70% faktor kegagalan dari proses pasca merger) http://www.axial.net/forum/3-failed-mergers-and-what-they-reveal/	Heller, Robert W., "Managing Merger Risk During the Post-Selection Phase." Thesis, Georgia State University, 2013.; (Raharjo, 2015)
	R11	visi misi perusahaan yang baru tidak mewakili visi misi kedua perusahaan sebelumnya	(Raharjo, 2015)
	R12	keinginan karyawan untuk bekerja sama kurang	(Abdul Moin, 2011)
	R13	terjadi benturan pola pikir	(Ramli, 2015)
	R14	karyawan bingung dengan tanggung jawabnya di perusahaan baru	(Raharjo, 2015)
	R15	Pengelolaan pada manajemen tingkat atas buruk	http://www.bmmagazine.co.uk/columns/opinion/many-mergers-fail/
	R16	komunikasi antar karyawan yang bergabung tidak efektif	(Abdul Moin, 2011)
	R17	karyawan tidak mau beradaptasi	(Raharjo, 2015)
	R18	sistem penggajian terganggu	(Raharjo, 2015)
	R19	sistem promosi karyawan terganggu	
	R20	sistem recruitment terganggu	
	R21	*Value* yang diberikan kepada *customer* berbeda-beda	(Ramli, 2015)
	R22	integrasi kultural perusahaan terabaikan	(Raharjo, 2015)
	R23	terdapat senioritas antara karyawan yang baru masuk dan karyawan lama	
	R24	hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik	

Tujuan	Kode Risiko	Risiko	Sumber
	R25	sistem keuangan perusahaan baru terganggu	Guide to merger & Acquisition
	R26	perusahaan baru tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan kondisi bisnis sekarang	
	R27	sistem asuransi perusahaan terganggu	Heller, Robert W., "Managing Merger Risk During the Post-Selection Phase." Thesis, Georgia State University, 2013.
Efisiensi	R28	biaya pensiun membengkak	(Raharjo, 2015)
	R29	produktivitas karyawan menurun	
	R30	proses bisnis utama perusahaan menjadi terganggu	Heller, Robert W., "Managing Merger Risk During the Post-Selection Phase." Thesis, Georgia State University, 2013.
Perluasan Pasar	R31	data-data transaksi hilang	(Raharjo, 2015)
	R32	gagal dalam melakukan perluasan pasar	
	R33	perusahaan mengabaikan penguatan brand	
Kepuasan Konsumen	R34	customer terbengkalai	
	R35	customer sulit untuk menghubungi perusahaan	Guide to merger & Acquisition
	R36	customer kehilangan kepercayaan	(Ramli, 2015)
	R37	customer bingung dengan sistem pembayaran yang baru	Guide to merger & Acquisition
	R38	customer tidak cocok dengan kepengurusan baru perusahaan	(Raharjo, 2015)
	R39	*supplier* kehilangan kepercayaan	Heller, Robert W., "Managing Merger Risk During the Post-Selection Phase." Thesis, Georgia State University, 2013.
	R40	*stakeholder* lain memberikan reaksi negatif terhadap penggabungan	(Raharjo, 2015)

Tujuan	Kode Risiko	Risiko	Sumber
	R41	pembayaran hutang perusahaan molor	
	R42	reputasi perusahaan menurun	(Ramli, 2015)
	R43	pengiriman barang banyak yang tertunda	Guide to merger & Acquisition
	R44	karyawan takut kehilangan pekerjaan	Heller, Robert W., "Managing Merger Risk During the Post-Selection Phase." Thesis, Georgia State University, 2013.
	R45	karyawan takut tujuan dari perusahaan yang baru tidak mewakili masing-masing karyawan	
	R46	karyawan takut kehilangan pengaruh	
Faktor Luar	R47	kebijakan pemerintah tidak mendukung industri	
	R48	Suku bunga meningkat	
	R49	kompetitor menjadi lebih agresif melihat penggabungan	
	R50	proses merger juga ditiru oleh kompetitor	

4.4.1 Validasi Identifikasi Risiko

Risiko yang didapat berasal dari studi literatur dan hasil wawancara dengan pihak yang pernah merasakan proses penggabungan sampai dengan pasca penggabungan. Oleh karena itu, hasil identifikasi risiko perlu divalidasi agar sesuai dengan studi kasus yang ingin diselesaikan. Validasi risiko sudah dilakukan dengan cara wawancara tiap-tiap risiko apakah memiliki dampak dan kemungkinan terjadi pasca penggabungan dari PT. X dan PT. Y. Wawancara dilakukan dengan pihak *expert* dari proses penggabungan.

4.4.2 Identifikasi *Potential Cause* dan *Potential Effect*

Potential cause adalah hal apa yang menyebabkan suatu risiko terjadi. Tujuan identifikasi *potential cause* adalah untuk memudahkan *expert* dalam melakukan penilaian *likelihood*. Sedangkan *potential effect* adalah dampak apa yang akan dirasakan oleh perusahaan jika risiko tersebut terjadi. *Potential effect*

membantu dalam melakukan penilaian terhadap *consequences.* Berikut adalah identifikasi *potential cause* dan *potential effect* pasca penggabungan antara PT. X dan PT. Y.

Tabel 4.4 Identifikasi *Potential Cause* dan *Potential Effect*

Kode Risiko	**Risiko**	***Potential Cause***	***Potential Effect***
R1	gagal dalam memadukan keunggulan teknologi dari masing-masing perusahaan untuk mengembangkan produk	perbedaan sistem pengembangan produk yang digunakan sebelumnya	pengembangan produk memakan waktu lama
R2	gagal dalam memanfaatkan teknologi yang didapatkan dari hasil penggabungan untuk proses produksi	perbedaan sistem produksi yang digunakan sebelum bergabung	produksi tidak mengalami peningkatan
R3	tidak terjadi *transfer knowledge* antar karyawan	karyawan tidak menyadari pentingnya *transfer knowledge*	gap antara satu karyawan dengan karyawan yang lain tidak dapat ditutupi
R4	perusahaan tidak dapat mencapai target yang ditentukan diawal penggabungan	terdapat faktor-faktor yang tidak diduga oleh perusahaan mengalami perubahaan ke arah yang tidak diinginkan (pertumbuhan ekonomi terutama konstruksi)	*shareholder* dari perusahaan menjadi kecewa
R5	banyak karyawan yang mengundurkan diri	karyawan yang mengundurkan diri tidak setuju dengan penggabungan	kehilangan orang-orang ahli dalam perusahaan
R6	karyawan dari salah satu perusahaan tidak dapat melakukan pekerjaanya dengan baik	standar karyawan untuk suatu jabatan dari kedua perusahaan berbeda	hasil yang dicapai menjadi tidak maksimal

Kode Risiko	Risiko	*Potential Cause*	*Potential Effect*
R7	integrasi sistem informasi tidak berjalan lancar	a. perbedaan sistem informasi yang digunakan oleh kedua perusahaan b. terjadi gangguan jaringan	proses bisnis yang menggunakan sistem informasi menjadi terganggu
R8	terjadi konflik di bagian manajemen	sering terjadi perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan	iklim kerja menjadi terganggu
R9	ketidakadilan perlakuan pada karyawan	atasan memberikan perlakuan yang berbeda terhadap karyawan dari perusahaan lain	muncul perasaan iri antara karyawan yang satu dengan yang lain
R10	terjadi benturan kebudayaan antar perusahaan (70% faktor kegagalan dari proses pasca merger) http://www.axial.net/forum/3-failed-mergers-and-what-they-reveal/	budaya dari masing-masing perusahaan berbeda	iklim kerja menjadi terganggu
R11	visi misi perusahaan yang baru tidak mewakili visi misi kedua perusahaan sebelumnya	visi misi tidak dibuat dengan mempertimbangkan suara dari dua perusahaan	sulit dalam pencapaian visi misi perusahaan yang baru
R12	keinginan karyawan untuk bekerja sama kurang	masih terdapat arogansi dan membawa nama dari perusahaan yang lama	pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak maksimal
R13	terjadi benturan pola pikir	perbedaan pola pikir antara kaum muda dengan kaum tua	sulit dalam menyamakan persepsi dan kecepatan kerja
R14	karyawan bingung dengan tanggung jawabnya di perusahaan baru	belum adanya SOP dan *jobdesc* yang jelas untuk setiap jabatan	pekerjaan menjadi terbengkalai
R15	Pengelolaan pada manajemen tingkat atas buruk	perusahaan yang dikelola menjadi lebih besar	manajemen perusahaan menjadi buruk

Kode Risiko	Risiko	*Potential Cause*	*Potential Effect*
R16	komunikasi antar karyawan yang bergabung tidak efektif	antara karyawan yang satu dengan yang lain belum saling mengenal	pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak maksimal
R17	karyawan tidak mau beradaptasi	karyawan cenderung bertahan dengan kebiasaan lamanya	sinergi yang diharapkan tidak tercapai
R18	sistem penggajian terganggu	perbedaan sistem penggajian masing-masing perusahaan sebelum bergabung	perbedaan gaji pada jabatan yang sama menimbulkan kecemburuan antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain pada jabatan yang sama
R19	sistem promosi karyawan terganggu	a. perbedaan sistem promosi perusahaan sebelum bergabung b. persaingan untuk suatu jabatan menjadi lebih banyak	karyawan kecewa karena semakin sulit untuk promosi jabatan
R20	sistem *recruitment* terganggu	perbedaan sistem *recruitment* perusahaan sebelum bergabung	kekurangan pegawai pada suatu posisi
R21	*Value* yang diberikan kepada *customer* berbeda-beda	*value* perusahaan sebelum bergabung berbeda	tidak ada ciri khas yang dimiliki perusahaan untuk menarik *customer*
R22	integrasi kultural perusahaan terabaikan	perusahaan lebih fokus pada pemangkasan biaya	karyawan sulit menyatu dan masih terpaku pada budaya yang lama

Kode Risiko	Risiko	*Potential Cause*	*Potential Effect*
R23	terdapat senioritas antara karyawan yang baru masuk dan karyawan lama	a. karyawan lama merasa memiliki posisi yang lebih kuat b. karyawan lama masih membawa arogansi dari perusahaan sebelumnya	kinerja karyawan baru tidak maksimal
R24	hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik	bawahan dan atasan merasa tidak cocok	kinerja pada suatu bagian menjadi tidak maksimal
R25	sistem keuangan perusahaan baru terganggu	perbedaan sistem keuangan pada kedua perusahaan sebelum bergabung	terjadi hambatan dalam pencatatan keuangan
R26	perusahaan baru tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan kondisi bisnis sekarang	terjadi kesalahan dalam melakukan penilaian *due dilligence*	keputusan yang akan diambil perusahaan tidak sesuai dengan kondisi bisnis
R27	sistem asuransi perusahaan terganggu	perbedaan sistem asuransi kedua perusahaan sebelum bergabung	a. sulit dalam melakukan klaim asuransi b. terjadi perbedaan faktor apa saja yang dapat di klaim
R28	biaya pensiun membengkak	banyak karyawan yang mengundurkan diri	anggaran perusahaan membengkak
R29	produktivitas karyawan menurun	karyawan sudah terbiasa dengan sistem yang lama dan cenderung lemah untuk bersaing	pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak maksimal
R30	proses bisnis utama perusahaan menjadi terganggu	perusahaan terlalu fokus pada proses penggabungan	*customer* menjadi terabaikan

Kode Risiko	Risiko	*Potential Cause*	*Potential Effect*
R31	data-data transaksi hilang	terjadi *error* ketika memindahkan data transaksi dan tidak ada *back up*	perusahaan tidak mengetahui detail pembayaran yang sudah dilakukan *customer*
R32	gagal dalam melakukan perluasan pasar	tidak ada rencana dan pembagian wilayah baru yang akan dilayani	*market share* perusahaan tidak bertambah
R33	perusahaan mengabaikan penguatan *brand*	perusahaan sudah yakin dengan *brand* sebelumnya dan ketika bergabung produk dirasa sudah dikenal masyarakat	*brand* baru lama dikenal konsumen
R34	*customer* terbengkalai	perusahaan fokus dengan proses dari penggabungan	tingkat kepuasan *customer* menurun
R35	*customer* sulit untuk menghubungi perusahaan	perubahan kontak info tidak diberitahukan kepada *customer*	tingkat kepuasan *customer* menurun
R36	*customer* kehilangan kepercayaan	*customer* pesimis dengan perusahaan setelah bergabung	tingkat kepuasan *customer* menurun
R37	*customer* bingung dengan sistem pembayaran yang baru	terjadi perubahan sistem pembayaran	tingkat kepuasan *customer* menurun
R38	*customer* tidak cocok dengan kepengurusan baru perusahaan	orang yang melayani customer berbeda dan kurang memahami *customer*	*customer* pindah ke perusahaan lain
R39	*supplier* kehilangan kepercayaan	*supplier* ragu dengan performansi perusahaan setelah bergabung	*supplier* membatasi dan menolak permintaan perusahaan
R40	*stakeholder* lain memberikan reaksi negatif terhadap penggabungan	*stakeholder* ragu dengan performansi perusahaan setelah bergabung	*stakeholder* menjadi tidak mau bekerja sama dengan

Kode Risiko	Risiko	*Potential Cause*	*Potential Effect*
			perusahaan
R41	pembayaran hutang perusahaan molor	Perusahaan yang baru sulit melakukan pembayaran hutang dari kedua perusahaan	kehilangan kepercayaan dari pemberi hutang (termasuk bunga)
R42	reputasi perusahaan menurun	banyak *customer* yang kecewa	*customer* pindah ke perusahaan lain
R43	pengiriman barang banyak yang tertunda	sistem pengiriman barang perusahaan sebelum bergabung berbeda	tingkat kepuasan *customer* menurun
R44	karyawan takut kehilangan pekerjaan	terjadi perampingan karyawan	semangat kerja karyawan menurun
R45	karyawan takut tujuan dari perusahaan yang baru tidak mewakili masing-masing karyawan	tujuan perusahaan tidak dibuat dengan mempertimbangkan keinginan dari para karyawan	tujuan dari perusahaan sulit untuk tercapai
R46	karyawan takut kehilangan pengaruh	posisi karyawan sebelum dan sesudah bergabung berbeda	pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak maksimal
R47	kebijakan pemerintah tidak mendukung industri	tuntutan dari masyarakat terkait lingkungan	perusahaan menjadi sulit dan terbatas dalam mengembangkan bisnis
R48	Suku bunga meningkat	kebijakan dari pemerintah untuk mengendalikan ekonomi	bunga pinjaman menjadi ikut meningkat
R49	kompetitor menjadi lebih agresif melihat penggabungan	kompetitor mengambil kesempatan ketika perusahaan sedang terfokus melakukan penggabungan	*customer* pindah ke perusahaan lain

Kode Risiko	Risiko	*Potential Cause*	*Potential Effect*
R50	proses penggabungan juga ditiru oleh kompetitor	kompetitor melihat penggabungan sebagai suatu cara untuk memperluas pasar	persainganan di pasar menjadi semakin ketat

4.5 Penilaian Risiko Pasca Penggabungan

Analisis risiko dilakukan dengan melakukan penilaian masing-masing risiko pasca penggabungan terhadap dua faktor, yaitu *likelihood* dan *consequences.* Penilaian risiko dilakukan dengan wawancara terhadap *expert* dari proses penggabungan PT. X dan PT. Y. Skala penilaian *probabilities* dan *consequences* mengacu pada lampiran 1 dan lampiran 2. Berikut adalah hasil penilaian dari risiko pasca penggabungan.

Tabel 4.5 Penilaian Risiko Pasca Penggabungan

Kode Risiko	Risiko	*Probabilities*	*Consequences*
R1	gagal dalam memadukan keunggulan teknologi dari masing-masing perusahaan untuk mengembangkan produk	1	5
R2	gagal dalam memanfaatkan teknologi yang didapatkan dari hasil penggabungan untuk proses produksi	1	5
R3	tidak terjadi *transfer knowledge* antar karyawan	2	4
R4	perusahaan tidak dapat mencapai target yang ditentukan diawal penggabungan	4	5
R5	banyak karyawan yang mengundurkan diri	2	5
R6	karyawan dari salah satu perusahaan tidak dapat melakukan pekerjaanya dengan baik	4	3

Kode Risiko	Risiko	*Probabilities*	*Consequences*
R7	integrasi sistem informasi tidak berjalan lancar	4	4
R8	terjadi konflik di bagian manajemen	4	3
R9	ketidakadilan perlakuan pada karyawan	4	3
R10	terjadi benturan kebudayaan antar perusahaan (70% faktor kegagalan dari proses pasca merger) http://www.axial.net/forum/3-failed-mergers-and-what-they-reveal/	4	3
R11	visi misi perusahaan yang baru tidak mewakili visi misi kedua perusahaan sebelumnya	3	2
R12	keinginan karyawan untuk bekerja sama kurang	4	3
R13	terjadi benturan pola pikir	4	2
R14	karyawan bingung dengan tanggung jawabnya di perusahaan baru	4	2
R15	Pengelolaan pada manajemen tingkat atas buruk	4	2
R16	komunikasi antar karyawan yang bergabung tidak efektif	4	2
R17	karyawan tidak mau beradaptasi	3	2
R18	sistem penggajian terganggu	4	4
R19	sistem promosi karyawan terganggu	4	4
R20	sistem recruitment terganggu	4	4
R21	*Value* yang diberikan kepada *customer* berbeda-beda	4	2
R22	integrasi kultural perusahaan terabaikan	3	2
R23	terdapat senioritas antara karyawan yang baru masuk dan karyawan lama	4	3

Kode Risiko	Risiko	*Probabilities*	*Consequences*
R24	hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik	3	3
R25	sistem keuangan perusahaan baru terganggu	2	4
R26	perusahaan baru tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan kondisi bisnis sekarang	2	4
R27	sistem asuransi perusahaan terganggu	3	4
R28	biaya pensiun membengkak	4	4
R29	produktivitas karyawan menurun	2	3
R30	proses bisnis utama perusahaan menjadi terganggu	4	4
R31	data-data transaksi hilang	3	5
R32	gagal dalam melakukan perluasan pasar	3	4
R33	perusahaan mengabaikan penguatan brand	4	5
R34	customer terbengkalai	2	5
R35	customer sulit untuk menghubungi perusahaan	1	3
R36	customer kehilangan kepercayaan	2	5
R37	customer bingung dengan sistem pembayaran yang baru	4	3
R38	customer tidak cocok dengan kepengurusan baru perusahaan	2	3
R39	*supplier* kehilangan kepercayaan	2	3
R40	*stakeholder* lain memberikan reaksi negatif terhadap penggabungan	4	3
R41	pembayaran hutang perusahaan molor	4	5
R42	reputasi perusahaan menurun	2	3

Kode Risiko	Risiko	*Probabilities*	*Consequences*
R43	pengiriman barang banyak yang tertunda	3	4
R44	karyawan takut kehilangan pekerjaan	4	2
R45	karyawan takut tujuan dari perusahaan yang baru tidak mewakili masing-masing karyawan	4	2
R46	karyawan takut kehilangan pengaruh	4	2
R47	kebijakan pemerintah tidak mendukung industri	1	2
R48	Suku bunga meningkat	3	4
R49	kompetitor menjadi lebih agresif melihat penggabungan	4	2
R50	proses merger juga ditiru oleh kompetitor	4	1

BAB 5
ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

5.1 Pemetaan Risiko

Berdasarkan penilaian risiko yang dilakukan oleh pihak *expert* penggabungan antara PT. X dengan PT. Y, maka tahapan selanjutnya adalah pembuatan peta risiko. Peta risiko yang digunakan yaitu matriks 5 x 5. Kriteria nilai untuk masing-masing golongan risiko mulai dari *low risk*, *moderate risk*, *high risk*, sampai dengan *extreme risk* menggunakan AS/NZS 4360 sebagai dasar dalam pembuatan peta risiko. berikut adalah peta risiko pasca penggabungan PT. X dan PT. Y.

Likelihood		***Consequences***				
		Insignificant	***Minor***	***Moderate***	***Major***	***Catastrophic***
		1	***2***	***3***	***4***	***5***
A	***Very High***					
B	***High***	R50	R13, R14, R15, R16, R21, R44, R45, R46, R49	R6,R8, R9, R10, R12, R23, R24, R37, R40	R7, R18, R19, R20, R28, R30	R4, R33, R41
C	***Medium***		R11, R17, R22		R32, R43, R48, R27	R31
D	***Low***			R29, R35, R38, R39, R42	R3, R25, R26	R5, R34, R36
E	***Very Low***		R47			R1,R2

Low Risk	Moderate Risk	High Risk	Extreme Risk

Gambar 5.1 Peta Risiko Pasca Penggabungan

5.1.1 Pengelompokan Risiko

Pada tahap ini akan dilakukan pengelompokan dari risiko yang termasuk ke dalam *extreme risk, high risk,* dan *moderate risk.* Berikut adalah risiko yang sudah digolongkan.

Tabel 5.1 Pengelompokan Risiko

Kategori Risiko	**Kode Risiko**
Extreme Risk	R4, R5, R7, R18, R19, R20, R27, R28, R30, R31, R32, R33, R34, R36, R41, R43, R48
High Risk	R1, R2, R3, R6, R8, R9, R10, R12, R13, R14, R15, R16, R21, R23, R24, R25, R26, R37, R40, R44, R45, R46, R49
Moderate Risk	R11, R17, R22, R29, R35, R38, R39, R42, R50
Low Risk	R 47

Dari pemetaan risiko yang dilakukan, dapat diketahui masing-masing golongan risiko. pada golongan *extreme risk* terdiri dari 17 risiko, *high risk* sebanyak 23 risiko, dan *moderate risk* terdiri dari 9 risiko, dan *low risk* terdiri dari 1 risiko.

5.2 Analisis *Extreme Risk*

Extreme risk adalah risiko yang memiliki nilai tinggi baik dari nilai *likelihood* dan *consequences.* Dibutuhkan tindakan mitigasi segera agar dampak dari risiko tersebut dapat dikurangi. Risiko yang termasuk ke dalam *extreme risk* yaitu perusahaan tidak dapat mencapai target yang ditentukan diawal penggabungan (R4), banyak karyawan yang mengundurkan diri (R5), integrasi sistem informasi tidak berjalan lancar (R7), sistem penggajian terganggu R(18), sistem promosi karyawan terganggu (R19), sistem *recruitment* terganggu (R20), sistem asuransi terganggu (R27), biaya pensiun membengkak (R28), proses bisnis utama perusahaan terganggu (R30), data-data transaksi hilang (R31), gagal dalam melakukan perluasan pasar (R32), perusahaan mengabaikan penguatan *brand* (R33), *customer* terbengkalai (R34), *customer* kehilangan kepercayaan (R36),

pembayaran hutang molor (R41), pengiriman barang banyak yang tertunda (R43), dan suku bunga meningkat (R48).

Risiko pertama yaitu perusahaan tidak dapat mencapai target yang ditentukan diawal penggabungan dengan kode risiko R4. Penyebab terjadinya risiko ini yaitu terutama karena faktor yang tidak diduga perusahaan yang berasal dari luar. Contoh dari risiko ini yaitu pertumbuhan ekonomi terutama dari faktor pembangunan konstruksi. Jika perusahaan gagal mencapai target, maka penggabungan yang dilakukan tidak memberikan banyak nilai tambah. Hal ini tentu sangat krusial baik bagi perusahaan maupun pemegang saham, sehingga digolongkan ke dalam *extreme risk.*

Risiko kedua yaitu banyak karyawan yang mengundurkan diri. Hal ini disebabkan karena karyawan tidak menyetujui terjadinya penggabungan. Risiko ini memiliki kemungkinan terjadi yang tinggi yaitu 4. Jika berdasarkan dari pihak yang pernah mengalami merger, risiko ini cukup sering terjadi. Dari total karyawan, satu pertiga karyawan memilih untuk mengundurkan diri. Hal ini tentu saja merugikan perusahaan. Terutama jika banyak karyawan-karyawan yang berpotensi memilih untuk keluar dan bergabung dengan perusahaan lain. Maka perusahaan akan kehilangan banyak karyawan berpotensi dan berpengalaman sehingga nilai konsekuensinya sebesar 5.

Risiko ketiga yaitu integrasi sistem informasi tidak berjalan lancar dengan kode risiko R7. Penyebab terjadinya risiko ini yaitu karena adanya perbedaan sistem informasi yang digunakan sebelum bergabung. Sistem informasi PT. Y sudah menggunakan SAP, sedangkan PT. X belum. Selain itu, terdapat kemungkinan terjadi gangguan jaringan ketika proses integrasi sedang berlangsung. Oleh karena itu, kemungkinan terjadinya penyebab risiko tersebut cukup besar, sehingga mendapatkan nilai 4. Nilai dari *consequences* untuk risiko ini yaitu sebesar 4. Nilai konsekuensi yang besar disebabkan karena jika integrasi sistem informasi tidak berjalan lancar, maka akan mengganggu seluruh proses bisnis yang menggunakan sistem informasi.

Risiko keempat yaitu sistem penggajian terganggu dengan kode R18. Penyebab terjadinya risiko ini yaitu perbedaan sistem penggajian yang digunakan oleh masing-masing perusahaan sebelum bergabung. Salah satu yang paling

krusial yaitu perbedaan gaji dan tunjangan pada suatu jabatan yang sama. Ketika bergabung, maka perusahaan harus menentukan sistem mana yang akan digunakan. Jika perusahaan baru tetap menggunakan sistem penggajian yang lama, maka gaji yang didapat untuk suatu jabatan akan berbeda-beda. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan kecemburuan. Jika tanggung jawab yang dilakukan sama, maka karyawan akan berpikir seharusnya gaji yang didapat juga sama. Hal ini akan mempengaruhi kinerja dari karyawan sehingga digolongkan ke dalam *extreme risk.*

Risiko kelima yaitu sistem promosi karyawan terganggu dengan kode R19. Penyebab risiko ini adalah perbedaan sistem promosi yang digunakan kedua perusahaan sebelum bergabung. Contoh dari perbedaan sistem promosi adalah kriteria penilaian yang digunakan dalam kenaikan jabatan. Selain itu, saingan karyawan untuk mengisi suatu posisi menjadi bertambah. Ketika sebelum bergabung sainganya hanya sedikit yaitu dari satu perusahaan, maka setelah bergabung akan menjadi lebih banyak. Hal ini tentu saja dapat menimbulkan kekecewaan. Karyawan kecewa karena yang seharusnya peluang naik jabatan dan menempati suatu posisi awalnya besar, menjadi lebih kecil. Hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan itu sendiri sehingga digolongkan ke dalam *extreme risk.*

Risiko keenam yaitu sistem *recruitment* terganggu dengan kode R20. Penyebab dari risiko ini yaitu perbedaan sistem *recruitment* yang digunakan kedua perusahaan sebelum bergabung. Contoh dari perbedaan sistem *recruitment* yaitu perbedaan tahapan dalam melakukan proses *recruit*, faktor-faktor yang digunakan dalam proses penilaian, dan standar nilai yang digunakan agar dapat diterima untuk mengisi suatu posisi. Hal ini tentu saja dapat menghambat proses *recruitment.* Sistem mana yang dianggap lebih baik yang akan digunakan. Jika sistem *recruitment* terganggu, tentu saja akan ada posisi kosong di perusahaan. Jika ada posisi yang kosong, maka proses bisnis perusahaan dapat terganggu sehingga risiko ini tergolong ke dalam *extreme risk.*

Risiko ketujuh yaitu sistem asuransi terganggu dengan kode R27. Penyebab terjadinya risiko ini yaitu adanya perbedaan sistem asuransi yang digunakan kedua perusahaan sebelum bergabung. Contoh perbedaanya yaitu pada

kecelakaan atau kerugian yang ditanggung. Kerugian yang ditanggung mengikuti sistem perusahaan induk yaitu PT. S. sedangkan PT. X mengikuti anak perusahaan induk yaitu PT. V. perbedaan sistem asuransi ketika digabungkan perusahaan akan sulit dalam menentukan apa saja kerugian yang akan ditanggung oleh perusahaan. Selain itu, ketika digabungkan maka perusahaan akan sulit dalam melakukan klaim karena nama perusahaan berubah. Perusahaan harus menentukan satu perusahaan asuransi yang menanggung kerugian.

Risiko kedelapan yaitu biaya pensiun karyawan membengkak dengan kode risiko R28. Penyebab terjadinya risiko yaitu karena karyawan banyak yang mengundurkan diri. Setiap karyawan yang mengundurkan diri maka perusahaan harus memberikan dana pensiun atau *golden shakehand. Golden shakehand* yang diberikan untuk tiap-tiap karyawan cukup besar. Hal ini bisa menjadi peluang bagi karyawan. Karyawan bisa mengambil *golden shakehand* walaupun karyawan tersebut tidak mempunyai masalah apapun ketika perusahaan bergabung. Oleh karena itu perusahaan harus menyiapkan dana yang cukup besar. Tujuanya adalah agar karyawan yang diberhentikan tidak kecewa.

Risiko kesembilan yaitu proses bisnis utama perusahaan terganggu dengan kode risiko R30. Hal ini disebabkan karena perusahaan terlalu fokus dengan proses penggabungan sehingga proses bisnis utama diabaikan. Hal ini juga dapat disebabkan karena perusahaan tidak membagi *resources* yang dimiliki dengan baik. Meskipun perusahaan bergabung, perusahaan tetap harus memperhatikan jalanya proses bisnis. *Customer* perusahaan tentu tidak peduli dengan proses penggabungan. Oleh karena itu, proses bisnis utama dari perusahaan harus tetap berjalan. Dampak yang diakibatkan yaitu *customer* menjadi kecewa. Oleh karena itu risiko ini termasuk ke dalam golongan *extreme risk.*

Risiko kesepuluh yaitu data transaksi hilang dengan kode risiko R31. Risiko ini disebabkan data-data transaksi tidak disimpan dengan baik oleh perusahaan sehingga banyak yang hilang. Jika data transaksi hilang, maka perusahaan akan sulit untuk mengetahui *track* transaksi dari *customer.*

Risiko kesebalas yaitu gagal dalam melakukan perluasan pasar dengan kode R32. Penyebab risiko ini terjadi yaitu belum adanya rencana pembagian wilayah yang akan dilayani oleh perusahaan baru. PT. X saat ini melayani daerah

Jawa Timur, Jawa Tengah, Mandura, Bali, dan Sulawesi. Sedangkan PT. Y melayani daerah Banten, Jakarta, Jawa Barat dan Bekasi. Ketika kedua perusahaan sudah bergabung, maka pembagian wilayah harus direncanakan dengan baik. Daerah mana saja yang akan dijadikan sebagai target baru dalam memasarkan produk. Jika perusahaan gagal dalam melakukan perluasan pasar, maka perkembangan *market share* perusahaan lambat. Hal ini akan menghambat salah satu tujuan penggabungan yaitu perluasan pasar.

Risiko kedua belas yaitu perusahaan mengabaikan penguatan *brand* dengan kode risiko R33. Sebelum bergabung PT. X sudah cukup dikenal di wilayah Indonesia bagian timur. PT. X sudah lama berdiri sejak 1991. Sedangkan PT. Y merupakan anak perusahaan semen yang sudah dikenal di Indonesia. Ketika bergabung, perusahaan kurang memperhatikan penguatan *brand* karena merasa nama perusahaan sebelum bergabung sudah cukup kuat. Hal ini dapat menyebabkan *customer* menjadi bingung dengan nama baru perusahaan. Selain itu juga dapat menyebabkan *brand* baru kurang dikenal dimasyarakat. Jika *brand* baru kurang dikenal, maka perusahaan akan sulit dalam melakukan perluasan pasar sehingga termasuk *extreme risk.*

Risiko ketiga belas yaitu *customer* terbengkalai dengan kode risiko R34. Penyebab dari risiko ini yaitu perusahaan terlalu fokus dengan proses penggabungan. Hal ini dapat menyebabkan pelayanan *customer* terganggu dan menyebabkan pelayanan *customer* menjadi lebih lama. Dampak dari terjadinya risiko ini cukup besar, yaitu tingkat kepuasan *customer* menurun dan menjadi kecewa.

Risiko keempat belas yaitu *customer* kehilangan kepercayaan dengan kode risiko R36. *Customer* kehilangan kepercayaan disebabkan karena *customer* tidak percaya dengan kinerja perusahaan setelah bergabung. PT. Y saat ini belum mendapat banyak kepercayaan karena masih baru berdiri. Sedangkan PT. X sudah dipercaya *customer* karena cukup lama berdiri dan memegang proyek-proyek besar. Ketika bergabung, maka di perusahaan baru terdapat *resource* dari PT. Y. Hal ini tentu menimbulkan pertanyaan bagi *customer* apakah pasca penggabungan kinerja PT. X masih dapat sebaik sebelum bergabung. Dampak dari risiko ini

yaitu *customer* pindah ke perusahaan lain. Jika banyak *customer* yang berpindah, tentu akan merugikan perusahaan sehingga tergolong ke dalam *extreme risk.*

Risiko kelima belas yaitu pembayaran hutang molor dengan kode risiko R41. Penyebab dari terjadinya risiko ini yaitu perusahaan terlalu fokus dengan penggabungan. Perusahaan sudah mengeluarkan banyak dana untuk proses penggabungan sehingga sulit dalam melakukan pembayaran hutang. Selain itu juga dapat disebabkan perencanaan pembayaran yang kurang baik. Ketika bergabung, maka hutang kedua perusahaan menjadi tanggung jawab satu perusahaan. Meskipun PT. Y memiliki sumber daya yang masih baru, namun hutang PT. Y cukup banyak. Jika pembayaran hutang mengalami keterlambatan, maka hal ini dapat menyebabkan pemberi hutang kehilangan kepercayaan. Selain itu juga dapat menyebabkan turunya reputasi perusahaan. Bunga pinjaman juga akan terus berjalan jika pembayaran hutang molor.

Risiko keenam belas yaitu pengiriman barang banyak yang tertunda dengan kode risiko R43. Risiko ini terjadi karena perbedaan sistem pengiriman barang yang digunakan kedua perusahaan sebelum bergabung berbeda. Selain itu juga dapat disebabkan peralihan sumber daya. PT. Y memiliki banyak kendaraan dan masih dalam kondisi baik. Beberapa kendaraan dari PT. Y akan dialihkan pada daerah pemasaran PT. X. Pada proses pengalihan kendaraan, hal ini dapat menyebabkan keterlambatan pengiriman barang. Dampak dari risiko ini yaitu tingkat kepuasan *customer* menurun.

Risiko ketujuh belas yaitu suku bunga meningkat dengan kode risiko R48. Penyebab risiko ini terjadi yaitu kebijakan dari pemerintah untuk mengendalikan ekonomi. Salah satunya yaitu laju inflasi. Hal ini menyebabkan bunga pinjaman menjadi meningkat. Perusahaan harus merencanakan dengan baik ketika perusahaan harus memutuskan untuk meminjam uang.

5.3 Mitigasi Risiko

Pada tahap ini akan dilakukan rancangan mitigasi atau penanganan risiko. rancangan mitigasi yang dibuat terdiri dari empat, yaitu menghindari risiko, mentransfer risiko, mengurangi risiko, dan menerima risiko. Rancangan mitigasi yang dibuat didapat dari hasil wawancara dengan pihak yang sudah mengalami

proses penggabungan dan pihak *expert* proses penggabungan antara PT. X dan PT. Y. Selain itu mitigasi juga didapat dari studi literatur terkait dengan penanganan tiap kejadian risiko. Risiko yang dimitigasi yaitu yang termasuk ke dalam kategori *extreme risk, high risk,* dan *moderate risk.* Rancangan mitigasi yang dibuat hanya sebatas upaya rekomendasi mitigasi dan tidak sampai tahap implementasi. Berikut adalah hasil rancangan mitigasi pasca penggabungan PT. X dengan PT. Y.

Tabel 5.2 Rancangan Mitigasi Risiko Pasca Penggabungan

Kode Risiko	**Risiko**	**Kategori Risiko**	**Mitigasi Risiko**			
			Menghindari Risiko	**Mentransfer Risiko**	**Mengurangi Risiko**	**Menerima Risiko**
R4	perusahaan tidak dapat mencapai target yang ditentukan diawal penggabungan	*Extreme Risk*				terjadi hal-hal yang tidak diinginkan yang berubah ke arah negatif terutama pertumbuhan ekonomi yang berdampak pada konstruksi
R5	banyak karyawan yang mengundurkan diri	*Extreme Risk*			a. menjelaskan alasan penggabungan perusahaan b. membujuk terutama karyawan yang memiliki potensi agar tetap bertahan di perusahaan	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R7	integrasi sistem informasi tidak berjalan lancar	*Extreme Risk*			a. melakukan *back up* data pada sistem informasi b. menggunakan salah satu sistem informasi dari kedua perusahaan yang dianggap paling baik	integrasi sistem informasi terganggu
R18	sistem penggajian terganggu	*Extreme Risk*		meminta bantuan kepada konsultan dalam pembuatan sistem penggajian	a. menggunakan sistem penggajian masing-masing perusahaan untuk sementara b. membuat sistem penggajian baru	terjadi perbedaan gaji antara karyawan yang satu dengan yang lain pada jabatan yang sama
R19	sistem promosi karyawan terganggu	*Extreme Risk*		meminta bantuan kepada konsultan dalam	a. menggunakan sistem promosi masing-masing perusahaan untuk sementara	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
				pembuatan sistem promosi	b. membuat sistem promosi yang baru	
R20	sistem recruitment terganggu	*Extreme Risk*		meminta bantuan kepada konsultan dalam pembuatan sistem *recruitment*	a. menggunakan sistem *recruitment* yang dianggap paling baik dari kedua perusahaan untuk sementara b. segera membuat sistem *recruitment* yang baru	
R28	biaya pensiun membengkak	*Extreme Risk*			a. menentukan nilai *golden shakehand* yang tepat (tidak merugikan perusahaan dan karyawan yang keluar)	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R30	proses bisnis utama perusahaan menjadi terganggu	*Extreme Risk*			a. perusahaan tidak hanya fokus pada proses penggabungan tetapi juga tetap menjalankan proses bisnis utama b. mengalokasikan *resource* yang fokus pada penggabungan dan proses bisnis	
R31	data-data transaksi hilang	*Extreme Risk*	melakukan *back up* data transaksi			

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R32	gagal dalam melakukan perluasan pasar	*Extreme Risk*			a. menentukan wilayah-wilayah baru yang akan dilayani oleh perusahaan b. menentukan wilayah mana yang akan dipenuhi berdasarkan posisi-posisi *batching plan* kedua perusahaan dan wilayah pemasaran	
R33	perusahaan mengabaikan penguatan *brand*	*Extreme Risk*		melakukan *branding* melalui iklan-iklan di media cetak dan elektronik	melakukan *branding* yang kuat terkait dengan nama baru perusahaan kepada masyarakat luas dan *customer*	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R34	customer terbengkalai	*Extreme Risk*			a. membagi *resources* perusahaan agar ada yang fokus terhadap penggabungan dan pelayanan *customer* b. tetap melayani *customer* sama seperti sebelum terjadi penggabungan	
R36	customer kehilangan kepercayaan	*Extreme Risk*			a. menjelaskan alasan penggabungan kepada *customer* dan rencana yang akan dilakukan terkait penggabungan b. meyakinkan *customer* terkait performansi	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
					perusahaan setelah penggabungan	
R41	pembayaran hutang perusahaan molor	*Extreme Risk*			a. mendata hutang dari masing-masing perusahaan sebelum bergabung b. mengalokasikan dana yang sesuai dengan hutang perusahaan c. membuat rencana pembayaran hutang perusahaan	
R43	pengiriman barang banyak yang tertunda	*Extreme Risk*		meminta bantuan kepada pihak konsultan dalam pembuatan sistem distribusi	menentukan sistem distribusi yang terbaik diantara kedua perusahaan sebelum bergabung	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
				perusahaan		
R48	Suku bunga meningkat	*Extreme Risk*				menerima kenaikan tingkat suku bunga
R1	gagal dalam memadukan keunggulan teknologi dari masing-masing perusahaan untuk mengembangkan produk	*High Risk*			a. memahami sistem pengembangan produk masing-masing perusahaan b. memberikan pelatihan kepada karyawan agar memiliki pemahaman dan kemampuan yang sama dalam melakukan suatu metode atau menggunakan peralatan	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R2	gagal dalam memanfaatkan teknologi yang didapatkan dari hasil penggabungan untuk proses produksi	*High Risk*			a. memahami sistem pengembangan produk masing-masing perusahaan b. memberikan pelatihan kepada karyawan agar memiliki pemahaman dan kemampuan yang sama dalam melakukan suatu metode atau menggunakan peralatan	
R3	tidak terjadi *transfer knowledge* antar karyawan	*High Risk*	menjadwalkan secara rutin *transfer knowledge* pada suatu departemen		memberikan pemahaman pentingnya *transfer knowledge*	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R6	karyawan dari salah satu perusahaan tidak dapat melakukan pekerjaanya dengan baik	*High Risk*			a. mengadakan *recruitment* ulang untuk menentukan suatu posisi b. memberikan pelatihan yang dibutuhkan untuk mengisi suatu posisi	
R8	terjadi konflik di bagian manajemen	*High Risk*			a. membuat suatu sistem yang terstruktur dalam proses pengambilan keputusan b. menyamakan persepsi terhadap semuak karyawan terkait visi yang ingin dicapai perusahaan	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R9	ketidakadilan perlakuan pada karyawan	*High Risk*			a. menanamkan bahwa semua karyawan pada level yang sama memiliki derajat yang sama b. memberikan hukuman bagi pelaku yang melakukanya c. menggunakan pengukuran kinerja sebagai dasar dalam memberikan *reward* & *punishment*	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R10	terjadi benturan kebudayaan antar perusahaan (70% faktor kegagalan dari proses pasca merger) http://www.axial.net/forum/3-failed-mergers-and-what-they-reveal/	*High Risk*			a. memahami budaya dari masing-masing perusahaan b. segera membentuk budaya baru bagi perusahaan c. menyuruh seluruh karyawan untuk segera beradaptasi dengan budaya baru	
R12	keinginan karyawan untuk bekerja sama kurang	*High Risk*			a. menanamkan bahwa saat ini semua karyawan berada pada satu payung perusahaan yang baru b. mengadakan acara-acara rutin yang mampu mempersatukan	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
					karyawan seperti *gathering*	
R13	terjadi benturan pola pikir	*High Risk*			a. melakukan persamaan persepsi baik dari sisi teknologi dan pola pikir melalui pelatihan b. memberikan standar umur tertentu dalam *recruitment* ulang	
R14	karyawan bingung dengan tanggung jawabnya di perusahaan baru	*High Risk*		meminta bantuan kepada konsultan untuk membuatkan SOP dan *jobdesc* yang baru	a. sementara menggunakan SOP dan *job desc* masing-masing perusahaan b. segera membuat SOP dan job desc perusahaan yang baru	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R15	Pengelolaan pada manajemen tingkat atas buruk	*High Risk*			memberikan pelatihan manajerial bagi karyawan yang memegang jabatan yang lebih tinggi	
R16	komunikasi antar karyawan yang bergabung tidak efektif	*High Risk*			a. mewajibkan tiap-tiap karyawan untuk saling mengenal (minimal pada satu departemen) b. mengadakan acara-acara yang dapat mengakrabkan antar karyawan, seperti *gathering*	
R21	*Value* yang diberikan kepada *customer* berbeda-beda	*High Risk*			menyusun dan menentukan *value* apa yang akan menjadi ciri khas perusahaan yang baru	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R23	terdapat senioritas antara karyawan yang baru masuk dan karyawan lama	*High Risk*			a. menanamkan kepada semua karyawan tidak boleh ada senioritas di perusahaan b. mengadakan acara dan *gathering* agar karyawan cepat membaur	
R24	hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik	*High Risk*			a. melakukan pendekatan terutama diperintahkan kepada atasan kepada bawahan agar semakin dekat b. melibatkan karyawan untuk memberikan usul dan masukan terkait pengambilan keputusan	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R37	customer bingung dengan sistem pembayaran yang baru	*High Risk*			segera memberitahukan sistem pembayaran yang baru kepada *customer*	
R40	*stakeholder* lain memberikan reaksi negatif terhadap penggabungan	*High Risk*			a. menjelaskan alasan penggabungan kepada *stakeholder* dan rencana yang akan dilakukan terkait penggabungan b. meyakinkan *stakeholder* terkait performansi perusahaan setelah penggabungan	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R44	karyawan takut kehilangan pekerjaan	*High Risk*			a. menjelaskan proses dan tujuan dari penggabungan b. memberikan dana pensiun dini atau *golden section* yang layak kepada karyawan yang tidak melanjutkan ke perusahaan yang baru	
R45	karyawan takut tujuan dari perusahaan yang baru tidak mewakili masing-masing karyawan	*High Risk*	menjaring aspirasi dari karyawan terkait pembuatan tujuan perusahaan			
R46	karyawan takut kehilangan pengaruh	*High Risk*			a. menggunakan sistem *recruitment* dalam mengisi suatu jabatan b. menggunakan	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
					sistem pengukuran kinerja dalam menentukan kenaikan jabatan	
R49	kompetitor menjadi lebih agresif melihat penggabungan	*High Risk*				a. kompetitor merebut *customer* dan pasar yang tidak dapat dilayani perusahaan b. kompetitor merebut karyawan-karyawan ahli dari perusahaan
R11	visi misi perusahaan yang baru tidak mewakili visi misi kedua perusahaan sebelumnya	*Moderate Risk*	mengikutsertakan perwakilan dari masing-masing perusahaan dalam pembuatan visi dan misi	meminta bantuan kepada konsultan dalam pembuatan visi dan misi		

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R17	karyawan tidak mau beradaptasi	*Moderate Risk*			a. memberikan peringatan dan hukuman kepada karyawan yang masih tetap bertahan dengan kebiasaan buruk b. menggunakan sistem pengukuran kinerja sebagai dasar dalam *rewarding* dan promosi agar karyawan terpacu	
R22	integrasi kultural perusahaan terabaikan	*Moderate Risk*			perusahaan juga harus fokus pada integrasi kultural	
R29	produktivitas karyawan menurun	*Moderate Risk*			a. menanamkan nilai-nilai baru dari perusahaan b. menggunakan	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
					penilaian berbasis kinerja individu	
R35	customer sulit untuk menghubungi perusahaan	*Moderate Risk*	a. segera memberitahukan kontak info yang baru kepada *customer* b. merubah kontak info lama yang tercantum di web, brosur, dll			
R38	customer tidak cocok dengan kepengurusan baru perusahaan	*Moderate Risk*			memberitahukan kepada karyawan baru yang memegang *customer* untuk segera menghubungi, mengenal, dan mempelajari keinginan *customer*	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R39	*supplier* kehilangan kepercayaan	*Moderate Risk*			a. menjelaskan alasan penggabungan kepada *supplier* dan rencana yang akan dilakukan terkait penggabungan b. meyakinkan *supplier* terkait performansi perusahaan setelah penggabungan	
R42	reputasi perusahaan menurun	*Moderate Risk*			a. meminta maaf kepada *customer* b. melakukan alokasi *resource* agar proses bisnis perusahaan tetap berjalan	

Kode Risiko	Risiko	Kategori Risiko	Mitigasi Risiko			
			Menghindari Risiko	Mentransfer Risiko	Mengurangi Risiko	Menerima Risiko
R50	proses merger juga ditiru oleh kompetitor	*Moderate Risk*				terjadi proses penggabungan yang dilakukan oleh pihak kompetitor

BAB 6
KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dijelaskan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan saran-saran yang diberikan untuk perbaikan penelitian selanjutnya.

6.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan, didapatkan kesimpulan sebagai berikut.

1. Risiko pasca penggabungan antara PT. X dan PT. Y terdiri dari 50 risiko. Risiko didapatkan dari studi literatur, identifikasi proses bisnis kedua perusahaan dengan menggunakan *business model canvas,* dan melakukan wawancara kepada pihak yang pernah mengalami *merger* dan pihak *expert* dari penggabungan antara PT. X dan PT. Y.
2. Penilaian risiko dilakukan dengan mengidentifikasi *potential cause* dan *potential effect* dari masing-masing *risk event* yang kemudian akan digolongkan. Didapatkan bahwa 17 kejadian masuk ke dalam kategori *extreme risk,* 23 kejadian masuk ke dalam kategori *high risk,* 9 kejadian masuk ke dalam kategori *moderate risk,* dan 1 risiko masuk ke dalam kategori *low risk.* Dari risiko yang tergolong ke dalam *extreme risk,* jenis risiko yang paling banyak adalah jenis risiko sistem perusahaan terganggu yaitu sebanyak 8 risiko.
3. Total risiko yang dimitigasi yaitu berjumlah 49 risiko, dengan kategori risiko yang dimitigasi yaitu *extreme risk, high risk,* dan *moderate risk* dengan jumlah mitigasi risiko dihindari sebanyak 5 tindakan, mitigasi dengan ditransfer sebanyak 7 tindakan, mitigasi dengan dikurangi sebanyak 38, dan risiko diterima sebanyak 5 tindakan.

6.2 Saran

Saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya adalah sebagai berikut.

1. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode kuantitatif dengan melakukan pengamatan terhadap perusahaan-perusahaan yang sudah

melakukan merger sehingga dapat diketahui berapa probabilitas suatu risiko terjadi dan konsekuensi yang harus ditanggung perusahaan.

2. Penilaian identifikasi risiko dapat dilakukan dengan memperhitungkan aspek finansial agar nilai atau dampak kehilangan yang dirasakan perusahaan dapat diketahui secara jelas.

DAFTAR PUSTAKA

Ardiagarini, S. (2011). *Analisis Dampak Merger dan Akuisisi Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Target.* Universitas Dipenogoro, Semarang.

Dilihatya. (2014). Pengertian Akuisisi Menurut Para Ahli. 2015, from http://dilihatya.com/2532/pengertian-akuisisi-menurut-para-ahli

Djohanputro, B. (2008). Manajemen Risiko Korporat. Jakarta, PPM.

Epstein, M.J. 2004. "The Drivers of Success in Post-Merger Integration." Organizational Dynamics, 33(2), pp. 174-89.

Erik Allenstrom;Fredrik Njurell. (2010). *Non-financial risk assessment in mergers, acquisitions and investments*: University of Gothenburg.

Fletcher, A. (2008). Avoiding Post-Merger Blues. BearingPoint. McLean, BearingPoint. **2015**.

Gunarta, I. K. (2015). *Due Dilligence PT. XYZ.* Surabaya.

Hart, A. J. S. M. A. (2006). *Mergers and Acquisition From A to Z* (2 ed.): Amacom.

Heller, Robert W., "Managing Merger Risk During the Post-Selection Phase." Thesis, Georgia State University, 2013. http://scholarworks.gsu.edu/bus_admin_diss/26

Jemison, DB.. and S.B. Sitkin. 1986. "Corporate Acquisitions: A Process Perspective." The Academy of Management Review, 11(1), pp. 145-63.

Idrus, O. (2010). Analisis Kinerja Keuangan Perusahaan Sebelum dan Sesudah Merger dan Akuisisi (Studi Kasus Pada Perusahaan Yang Terdaftar di BEI). Fakultas Ekonomi. Jakarta, Universitas Terbuka

IMAA (2014). "M&A Activity: Number & Value of Announced Transactions." Retrieved 21 Maret, 2015, from M&A Activity: Number & Value of Announced Transactions.

Kolluru (1996). Analisis Risiko, Universitas Indonesia.

Kusumasari, D. (2011). Langkah Demi Langkah Proses Merger Perseroan. Retrieved from http://www.hukumonline.com website:

http://www.hukumonline.com/klinik/detail/lt4d1358d8a0a80/langkah-demi-langkah-proses-merger-perseroan diakses : 7 Februari 2015

Leonard Nanda, L. P., Johan K. Runtuk. (2014). Analisis Risiko Kualitas Produk dalam Proses Produksi Miniatur Bis dengan Metode Failure Mode and Effect Analysis pada Usaha Kecil Menengah Niki Kayoe. *Gema Aktualita, 3*, 71.

Mandiri, B. "Transformasi Bank Mandiri." Diakses 20 Maret 2015, from http://www.bankmandiri.co.id/corporate01/about_profile.asp.

Michael A Hitt, D. K., Hema Krishnan, Marianna Makri (2009). "Mergers and Acquisitions: Overcoming Pitfalls, Building Synergy, and Creating Value." Business Horizon **52**: 523-529.

Mobilku (2002). "Beban Berat Daimler Chrysler." Diakses 20 Maret, 2015, from http://www.mobilku.com/?pm=m1002&id=142.

Moin, A. (2003). *Merger, Akuisisi, & Divestasi.* Yogyakarta: Ekonisia.

Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. United States of America, John Wiley & Sons, Inc.

Pasquali, V. (2013). "Largest M&A Deals 2012." Diakses 28 Maret 2015, 2015, from https://www.gfmag.com/global-data/economic-data/largest-maa-deals.

Pacthin Curtis, M. C. (2012). *Risk Assessment in Practice.* North Carolina: AICPA.

Protiviti. (2014). *Guide to Merger & Acquisition.* Protiviti.inc.

Putri, C. M. P. (2014). *Knowledge Loss Risk Assessment dan Risk Mitigation Pada Departemen Produksi Bahan Baku dan Departemen Produksi Terak PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk.*, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Ratnasari, S. T. (2009). Analisis Risiko. FKMUI, Universitas Indonesia.

Razzat, T. I. (2014). Merge{NOTE:wadawdawd}r, Konsolidasi, dan Akuisisi. razattazar. **2015**.

Renaldhi, M. R. (2014). *Analisis Risiko Keterlambatan Proyek Pembangunan Tangki X di TTU-Tuban (Studi Kasus PT. Pertamina UPMS V).* Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Saputra, M. (2010). Definisi Merger dan Akuisisi. Retrieved from www.scribd.com website: https://www.scribd.com/doc/60542157/Definisi-Merger-Dan-Akuisisi-Sherly

Surya, B. (2010). Merger dan Akuisisi.

Utami, N. R. (2013). *Penyusunan Peta Risiko Dalam Upaya Pengembangan Risiko Pada PT. Telkomsel.* Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Vishwanath, C. K. (2008). Mergers, Acquisitions and Corporate Restructruing. California, SAGE Publications.

Wymann, O. (2008). Post Merger Integration.

LAMPIRAN 1

Kuisioner Penilaian *Likelihood* Risiko Pasca Penggabungan

Likelihood							
Tingkat Probabilitas			**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Deskripsi Probabilitas			**Unlikely**	**Seldom**	**Occasional**	**Likely**	**Definite**
Definisi Probabilitas			**kemungkinan terjadi kurang dari 10%**	**kemungkinan terjadi antara 10% – 35%**	**kemungkinan terjadi antara 35% – 65%**	**Kemungkinan terjadi antara 65% – 90%**	**Kemungkinan terjadi lebih dari 90%**
Kode Risiko	**Risiko**	**Potential Cause**					
R1	gagal dalam memadukan keunggulan teknologi dari masing-masing perusahaan untuk mengembangkan produk	perbedaan sistem pengembangan produk yang digunakan sebelumnya	1				
R2	gagal dalam memanfaatkan teknologi yang didapatkan dari hasil penggabungan untuk proses produksi	perbedaan sistem produksi yang digunakan sebelum bergabung	1				

Likelihood							
R3	tidak terjadi *transfer knowledge* antar karyawan	karyawan tidak menyadari pentingnya transfer knowledge		2			
R4	perusahaan tidak dapat mencapai target yang ditentukan diawal penggabungan	terdapat faktor-faktor yang tidak diduga oleh perusahaan mengalami perubahaan ke arah yang tidak diinginkan (pertumbuhan ekonomi terutama konstruksi)				4	
R5	banyak karyawan yang mengundurkan diri	karyawan yang mengundurkan diri tidak setuju dengan penggabungan		2			
R6	karyawan dari salah satu perusahaan tidak dapat melakukan pekerjaanya dengan baik	standar karyawan untuk suatu jabatan dari kedua perusahaan berbeda				4	

Likelihood							
R7	integrasi sistem informasi tidak berjalan lancar	a. perbedaan sistem informasi yang digunakan oleh kedua perusahaan b. terjadi gangguan jaringan				4	
R8	terjadi konflik di bagian manajemen	sering terjadi perbedaan pendapat dalam pengambilan keputusan				4	
R9	ketidakadilan perlakuan pada karyawan	atasan memberikan perlakuan yang berbeda terhadap karyawan dari perusahaan lain				4	
R10	terjadi benturan kebudayaan antar perusahaan (70% faktor kegagalan dari proses pasca merger) http://www.axial.net/forum/3-failed-mergers-and-what-they-reveal/	budaya dari masing-masing perusahaan berbeda				4	

Likelihood							
R11	visi misi perusahaan yang baru tidak mewakili visi misi kedua perusahaan sebelumnya	visi misi tidak dibuat dengan mempertimbangkan suara dari dua perusahaan			3		
R12	keinginan karyawan untuk bekerja sama kurang	masih terdapat arogansi dan membawa nama dari perusahaan yang lama				4	
R13	terjadi benturan pola pikir	perbedaan pola pikir antara kaum muda dengan kaum tua				4	
R14	karyawan bingung dengan tanggung jawabnya di perusahaan baru	belum adanya SOP dan *jobdesc* yang jelas untuk setiap jabatan				4	
R15	Pengelolaan pada manajemen tingkat atas buruk	perusahaan yang dikelola menjadi lebih besar				4	
R16	komunikasi antar karyawan yang bergabung tidak efektif	antara karyawan yang satu dengan yang lain belum saling mengenal				4	

Likelihood							
R17	karyawan tidak mau beradaptasi	karyawan cenderung bertahan dengan kebiasaan lamanya			3		
R18	sistem penggajian terganggu	perbedaan sistem penggajian masing-masing perusahaan sebelum bergabung				4	
R19	sistem promosi karyawan terganggu	a. perbedaan sistem promosi perusahaan sebelum bergabung b. persaingan untuk suatu jabatan menjadi lebih banyak				4	
R20	sistem *recruitment* terganggu	perbedaan sistem *recruitment* perusahaan sebelum bergabung				4	

				Likelihood			
R21	*Value* yang diberikan kepada *customer* berbeda-beda	*value* perusahaan sebelum bergabung berbeda				4	
R22	integrasi kultural perusahaan terabaikan	perusahaan lebih fokus pada pemangkasan biaya			3		
R23	terdapat senioritas antara karyawan yang baru masuk dan karyawan lama	a. karyawan lama merasa memiliki posisi yang lebih kuat b. karyawan lama masih membawa arogansi dari perusahaan sebelumnya				4	
R24	hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik	bawahan dan atasan merasa tidak cocok			3		
R25	sistem keuangan perusahaan baru terganggu	perbedaan sistem keuangan pada kedua perusahaan sebelum bergabung		2			

Likelihood							
R26	perusahaan baru tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan kondisi bisnis sekarang	terjadi kesalahan dalam melakukan penilaian *due dilligence*		2			
R27	sistem asuransi perusahaan terganggu	perbedaan sistem asuransi kedua perusahaan sebelum bergabung			3		
R28	biaya pensiun membengkak	banyak karyawan yang mengundurkan diri				4	
R29	produktivitas karyawan menurun	karyawan sudah terbiasa dengan sistem yang lama dan cenderung lemah untuk bersaing		2			
R30	proses bisnis utama perusahaan menjadi terganggu	perusahaan terlalu fokus pada proses penggabungan				4	
R31	data-data transaksi hilang	terjadi error ketika memindahkan data transaksi dan tidak ada *back up*			3		

Likelihood							
R32	gagal dalam melakukan perluasan pasar	tidak ada rencana dan pembagian wilayah baru yang akan dilayani			3		
R33	perusahaan mengabaikan penguatan *brand*	perusahaan sudah yakin dengan *brand* sebelumnya dan ketika bergabung produk dirasa sudah dikenal masyarakat				4	
R34	*customer* terbengkalai	perusahaan fokus dengan proses dari penggabungan		2			
R35	*customer* sulit untuk menghubungi perusahaan	perubahan kontak info tidak diberitahukan kepada *customer*	1				
R36	*customer* kehilangan kepercayaan	*customer* pesimis dengan perusahaan setelah bergabung		2			
R37	*customer* bingung dengan sistem pembayaran yang baru	terjadi perubahan sistem pembayaran				4	

Likelihood							
R38	*customer* tidak cocok dengan kepengurusan baru perusahaan	orang yang melayani customer berbeda dan kurang memahami *customer*		2			
R39	*supplier* kehilangan kepercayaan	*supplier* ragu dengan performansi perusahaan setelah bergabung		2			
R40	*stakeholder* lain memberikan reaksi negatif terhadap penggabungan	*stakeholder* ragu dengan performansi perusahaan setelah bergabung				4	
R41	pembayaran hutang perusahaan molor	Perusahaan yang baru sulit melakukan pembayaran hutang dari kedua perusahaan				4	
R42	reputasi perusahaan menurun	banyak *customer* yang kecewa		2			

Likelihood							
R43	pengiriman barang banyak yang tertunda	sistem pengiriman barang perusahaan sebelum bergabung berbeda			3		
R44	karyawan takut kehilangan pekerjaan	terjadi perampingan karyawan				4	
R45	karyawan takut tujuan dari perusahaan yang baru tidak mewakili masing-masing karyawan	tujuan perusahaan tidak dibuat dengan mempertimbangkan keinginan dari para karyawan				4	
R46	karyawan takut kehilangan pengaruh	posisi karyawan sebelum dan sesudah bergabung berbeda				4	
R47	kebijakan pemerintah tidak mendukung industri	tuntutan dari masyarakat terkait lingkungan	1				
R48	Suku bunga meningkat	kebijakan dari pemerintah untuk mengendalikan ekonomi			3		

Likelihood							
R49	kompetitor menjadi lebih agresif melihat penggabungan	kompetitor mengambil kesempatan ketika perusahaan sedang terfokus melakukan penggabungan				4	
R50	proses penggabungan juga ditiru oleh kompetitor	kompetitor melihat penggabungan sebagai suatu cara untuk memperluas pasar				4	

(halaman ini sengaja dikosongkan)

LAMPIRAN 2

Kuisioner Penilaian *Consequences* Risiko Pasca Penggabungan

Consequences					
Level Impact	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Keuangan	Kerugian finansial kurang dari 1 milyar rupiah	Kerugian finansial antara 1 mlyar rupiah sampai dengan 3 milyar rupiah	Kerugian finansial antara 3 milyar rupiah sampai dengan 5 milyar rupiah	Kerugian finansial antara 5 milyar rupiah sampai dengan 10 milyar rupiah	Kerugian finansial lebih besar dari 10 milyar rupiah
Sumber Daya Manusia	staff mulai merasa tidak puas	penuruan moral staff secara umum dan kenaikan *turnover* karyawan	penurunan moral staff secara luas dan *turnover* karyawan tinggi	beberapa manajer senior mengundurkan diri dan tingkat *turnover* pegawai yang berpengalama	banyak pemimpin senior yang mengundurka n diri

Consequences					
				n tinggi	
Operasional	gangguan terhadap proses bisnis dapat diabaikan	terjadi gangguan jangka panjang pada aktivitas non-inti	terjadi gangguan signifikan pada aktivitas inti (harian)	terjadi gangguan proses inti jangka pendek (mingguan)	terjadi gangguan proses inti jangka panjang (bulanan)
Tingkat Kepercayaan Stakeholder	kepercayaan *stakeholder* menurun selama kurang dari 6 bulan	Kepercayaan Stakeholder menurun selama 6 sampai 12 bulan	Kepercayaan Stakeholder menurun selama 12 sampai 18 bulan	Kepercayaan Stakeholder menurun selama 18 sampai 24 bulan	Kepercayaan Stakeholder menurun lebih dari 24 bulan
Reputasi Perusahaan	Perhatian dari media lokal	rusaknya reputasi lokal perusahaan	liputan media negatif skala nasional jangka pendek	liputan media negatif skala nasional jangka panjang, berpengaruh kepada pangsa	liputan media negatif skala internasional, kehilangan banyak pangsa pasar

Consequences							
						pasar	
Kode Risiko	**Risiko**	***Potential Effect***					
R1	gagal dalam memadukan keunggulan teknologi dari masing-masing perusahaan untuk mengembangkan produk	pengembangan produk memakan waktu lama					5
R2	gagal dalam memanfaatkan teknologi yang didapatkan dari hasil penggabungan untuk proses produksi	produksi tidak mengalami peningkatan					5
R3	tidak terjadi *transfer knowledge* antar karyawan	gap antara satu karyawan dengan karyawan yang lain tidak dapat ditutupi				4	
R4	perusahaan tidak dapat mencapai target yang ditentukan diawal penggabungan	*shareholder* dari perusahaan menjadi kecewa					5

Consequences							
R5	banyak karyawan yang mengundurkan diri	kehilangan orang-orang ahli dalam perusahaan					5
R6	karyawan dari salah satu perusahaan tidak dapat melakukan pekerjaanya dengan baik	hasil yang dicapai menjadi tidak maksimal			3		
R7	integrasi sistem informasi tidak berjalan lancar	proses bisnis yang menggunakan sistem informasi menjadi terganggu				4	
R8	terjadi konflik di bagian manajemen	iklim kerja menjadi terganggu			3		
R9	ketidakadilan perlakuan pada karyawan	muncul perasaan iri antara karyawan yang satu dengan yang lain			3		

Consequences							
R10	terjadi benturan kebudayaan antar perusahaan (70% faktor kegagalan dari proses pasca merger) http://www.axial.net/forum/3-failed-mergers-and-what-they-reveal/	iklim kerja menjadi terganggu			3		
R11	visi misi perusahaan yang baru tidak mewakili visi misi kedua perusahaan sebelumnya	sulit dalam pencapaian visi misi perusahaan yang baru		2			
R12	keinginan karyawan untuk bekerja sama kurang	pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak maksimal			3		
R13	terjadi benturan pola pikir	sulit dalam menyamakan persepsi dan kecepatan kerja		2			
R14	karyawan bingung dengan tanggung jawabnya di perusahaan baru	pekerjaan menjadi terbengkalai		2			

Consequences							
R15	Pengelolaan pada manajemen tingkat atas buruk	manajemen perusahaan menjadi buruk		2			
R16	komunikasi antar karyawan yang bergabung tidak efektif	pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak maksimal		2			
R17	karyawan tidak mau beradaptasi	sinergi yang diharapkan tidak tercapai		2			
R18	sistem penggajian terganggu	perbedaan gaji pada jabatan yang sama menimbulkan kecemburuan antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain pada jabatan yang sama				4	

Consequences							
R19	sistem promosi karyawan terganggu	karyawan kecewa karena semakin sulit untuk promosi jabatan				4	
R20	sistem *recruitment* terganggu	kekurangan pegawai pada suatu posisi				4	
R21	*Value* yang diberikan kepada *customer* berbeda-beda	tidak ada ciri khas yang dimiliki perusahaan untuk menarik *customer*		2			
R22	integrasi kultural perusahaan terabaikan	karyawan sulit menyatu dan masih terpaku pada budaya yang lama		2			
R23	terdapat senioritas antara karyawan yang baru masuk dan karyawan lama	kinerja karyawan baru tidak maksimal			3		

Consequences							
R24	hubungan antara atasan dan bawahan tidak baik	kinerja pada suatu bagian menjadi tidak maksimal			3		
R25	sistem keuangan perusahaan baru terganggu	terjadi hambatan dalam pencatatan keuangan				4	
R26	perusahaan baru tidak dapat menyesuaikan dengan perkembangan kondisi bisnis sekarang	keputusan yang akan diambil perusahaan tidak sesuai dengan kondisi bisnis				4	
R27	sistem asuransi perusahaan terganggu	a. sulit dalam melakukan klaim asuransi b. terjadi perbedaan faktor apa saja yang dapat di klaim				4	

Consequences							
R28	biaya pensiun membengkak	anggaran perusahaan membengkak				4	
R29	produktivitas karyawan menurun	pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak maksimal			3		
R30	proses bisnis utama perusahaan menjadi terganggu	*customer* menjadi terabaikan				4	
R31	data-data transaksi hilang	perusahaan tidak mengetahui detail pembayaran yang sudah dilakukan *customer*					5
R32	gagal dalam melakukan perluasan pasar	*market share* perusahaan tidak bertambah				4	

Consequences							
R33	perusahaan mengabaikan penguatan *brand*	*brand* baru lama dikenal konsumen					5
R34	*customer* terbengkalai	tingkat kepuasan *customer* menurun					5
R35	*customer* sulit untuk menghubungi perusahaan	tingkat kepuasan *customer* menurun			3		
R36	*customer* kehilangan kepercayaan	tingkat kepuasan *customer* menurun					5
R37	*customer* bingung dengan sistem pembayaran yang baru	tingkat kepuasan *customer* menurun			3		
R38	*customer* tidak cocok dengan kepengurusan baru perusahaan	*customer* pindah ke perusahaan lain			3		

Consequences							
R39	*supplier* kehilangan kepercayaan	*supplier* membatasi dan menolak permintaan perusahaan			3		
R40	*stakeholder* lain memberikan reaksi negatif terhadap penggabungan	*stakeholder* menjadi tidak mau bekerja sama dengan perusahaan			3		
R41	pembayaran hutang perusahaan molor	kehilangan kepercayaan dari pemberi hutang (termasuk bunga)					5
R42	reputasi perusahaan menurun	*customer* pindah ke perusahaan lain			3		
R43	pengiriman barang banyak yang tertunda	tingkat kepuasan *customer* menurun				4	

Consequences							
R44	karyawan takut kehilangan pekerjaan	semangat kerja karyawan menurun		2			
R45	karyawan takut tujuan dari perusahaan yang baru tidak mewakili masing-masing karyawan	tujuan dari perusahaan sulit untuk tercapai		2			
R46	karyawan takut kehilangan pengaruh	pekerjaan yang dilakukan menjadi tidak maksimal		2			
R47	kebijakan pemerintah tidak mendukung industri	perusahaan menjadi sulit dan terbatas dalam mengembangkan bisnis		2			
R48	Suku bunga meningkat	bunga pinjaman menjadi ikut meningkat				4	

Consequences							
R49	kompetitor menjadi lebih agresif melihat penggabungan	*customer* pindah ke perusahaan lain		2			
R50	proses penggabungan juga ditiru oleh kompetitor	persainganan di pasar menjadi semakin ketat	1				

BIODATA PENULIS

Penulis lahir di Jakarta, 2 Maret 1992 dengan nama lengkap Muhammad Reza Suerman atau dipanggil Reza. Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara. Pendidikan formal yang sudah ditempuh penulis yaitu SD Islam Al-Azhar 4 Kebayoran Lama, SMPN 29 Jakarta, dan SMAN 70 Jakarta, dan Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember angkatan 2011. Selama masa perkuliahan, penulis juga aktif dalam kegiatan organisasi mahasiswa. Penulis pernah tergabung dalam kepengurusan organisasi mahasiswa yaitu BPH HMTI ITS 12/13 sebagai staff Departemen Kewirausahaan, Mahasiswa Pecinta Alam TI ITS sebagai pendiri organisasi minat bakat, dan Koordinator Tim Ad Hoc MUBES V HMTI ITS. Selain itu penulis juga aktif sebagai asisten Pengembangan Sistem dan Manajemen Industri. Selain itu penulis juga aktif mengikuti beberapa pelatihan, diantaranya adalah ESQ, Gerigi ITS 2011, LKMM Pra TD, LKMM TD, Autocad Training, 3Ds Max, Start Your Green Business, dan lain-lain. Penulis melakukan kegiatan magang di PT. Semen Indonesia. Untuk informasi lebih lanjut, penulis dapat dihubungi melalui email m.reza.suerman@gmail.com