

**KINERJA TOKO DARI PT. L CABANG BANDUNG: PERAN KEPALA  
TOKO SELAMA MASA AKUISISI DAN PASCA AKUISISI**

Annisa Anindita Zein and Yuni Ros Bangun

School of Business and Management

Institut Teknologi Bandung, Indonesia

<sup>1</sup>annisa.anindita@sbm-itb.ac.id, <sup>2</sup>yuniros@sbm-itb.ac.id

**Abstrak**

*Banyak perusahaan asing yang memulai ekspansi di Indonesia dan fenomena ini tertangkap baik di industri eceran maupun perkulakan. Salah satu yang menjadi sorotan adalah akuisisi PT M asal Belanda oleh PT L asal Korea Selatan. Merger dan Akuisisi adalah fenomena bisnis yang dapat dilihat dari berbagai macam sisi, baik dari sisi manusia dan budaya ataupun dari segi finansial. Riset lokal mengenai Merger dan Akuisisi dari sisi manusia dan budaya termasuk jarang, padahal banyak riset menyebutkan bahwa kegagalan Merger dan Akuisisi berasal dari faktor-faktor tersebut. Periode pasca akuisisi adalah saat yang kritis dimana terjadi banyak penyesuaian yang menyebabkan perusahaan yang terakuisisi merasa terasingkan karena adanya perubahan. Kepemimpinan memegang peranan penting dalam mempengaruhi karyawan agar dapat menerima budaya perusahaan yang baru, sehingga membuat organisasi menjadi dinamis. Terlebih lagi PT L ingin memberikan sentuhan yang lebih "retail" dan mengedepankan fokus kepada konsumen sehingga dapat dikatakan strategi bisnis berubah sehingga membutuhkan kepemimpinan dan suasana kerja yang menunjang. Oleh karena itu paper kali ini membahas mengenai performa salah satu toko cabang PT L setelah akuisisi dan peran kepala toko selama proses akuisis berlangsung.*

*Keywords: kepemimpinan, budaya organisasi, industri eceran dan perkulakan, merger dan akuisisi, kinerja perusahaan pasca akuisisi*

**Pendahuluan**

Sejak tahun 2000 pertumbuhan industri perkulakan maupun eceran mengalami kompetisi yang luar biasa. Bagaimana tidak, menurut survey yang dilakukan oleh AC Nielsen pada tahun 2006 terungkap bahwa selama periode 2003-2005 jumlah pusat perdagangan, baik itu pusat perkulakan, minimarket, supermarket, maupun toko tradisional meningkat hampir 7.4%. Pada tahun 2005 terdapat 1.881.492 gerai yang tadinya berjumlah 1.752.437 pada tahun 2003. Bandung, Medan, Makassar, dan Surabaya menjadi basis perkembangan supermarket di Indonesia. Selain itu juga banyak pemain asing yang masuk ke dalam Indonesia, salah satu peristiwa yang menjadi sorotan adalah akuisisi PT.M yang di lakukan oleh PT.L yang mempunyai aset sebesar 31 triliun Euro pada tahun 2008.

PT.M sudah menjadi raksasa industri perkulakan sejak kemunculannya pada tahun 1991. PT M mempunyai toko cabang yang menyebar hampir di seluruh Indonesia sedangkan pengakuisisi, yaitu PT.L adalah pemain baru pada industri perkulakan di Indonesia namun telah mempersiapkan 9 triliun dolar untuk melakukan ekspansi sampai 2013. PT L pada dasarnya mempunyai 2 jenis usaha ketika masuk mengekspansi Indonesia, yaitu di bidang retail dan perkulakan. Penetrasi pada industri perkulakan dimulai dengan mengakuisisi PT M.

Berdasarkan studi KPMG yang mirip dengan pernyataan Harris (2002) pada Rowlett (2005) bahwa 74%-82% dari Merger dan Akuisisi (M&A) gagal memberikan hasil yang diharapkan dan mengalami kesulitan pada

tahap penyatuan perusahaan. Seratus senior eksekutif yang sudah melakukan lebih dari 700 kali M & A mengatakan bahwa kegagalan M&A disebabkan oleh dua hal, yaitu faktor manusia dan perubahan budaya. Mirvis & Mark (1997) pada jurnal yang dibuat oleh Sobirin (2007) mengatakan bahwa masa pasca akuisisi adalah masa yang sangat kritis karena saat ini banyak terjadi penyesuaian, selain itu juga muncul ketakutan dari karyawan baik itu karena mengalami perubahan budaya maupun takut kehilangan pekerjaan. Oleh karena itulah, posisi dan peran pemimpin sebagai pemberi visi dan penyatu perusahaan sangat esensial.

Pembahasan mengenai M & A sering kali dilihat dari sisi kinerja finansial, jarang sekali hal ini dibahas dari sisi kinerja sumber daya manusia. Terlebih lagi, penelitian M & A jarang sekali dilakukan oleh peneliti lokal dan didominasi oleh peneliti luar negeri. Melihat hal tersebut penulis pun tertarik untuk membahas perfoma pasca akuisisi PT L dari pendekatan pelayanan konsumen dan proses internal bisnis serta peran pemimpin dalam proses pasca akuisisi yang begitu penting.

Faktor pelayanan konsumen dan proses internal bisnis yang menjadi acuan pada penelitian ini karena PT L ingin mengubah strategi bisnis perusahaan yang sebelumnya bermodel perkulakan menjadi lebih terlihat “eceran”, hal ini bisa terlihat salah satunya dari permainan warna pada papan informasi barang dan display sehingga tidak terlalu terlihat seperti gudang. Selain itu Presiden asal Korea Selatan dari PT L sendiri ingin membuat toko yang lebih mementingkan konsumen seperti yang dilansir oleh beberapa media masa. Strategi tersebut dirumuskan pada tujuh (7) fokus yang didominasi oleh peningkatan proses internal bisnis dan pelayanan konsumen

### **Batasan Penelitian**

Penelitian kali ini tidak bisa digeneralisasi terhadap semua jenis akuisisi, karena penelitian ini hanya mengambil sampel di industri retail & perkulakan. Selain itu alat ukur kinerja pasca akuisisi belum mempunyai patokan, melihat hal tersebut peneliti menggunakan metode kartu skor berimbang (*balanced score card*) dan hanya menggunakan dua dimensi yaitu pelayanan

konsumen dan proses internal bisnis. Meskipun demikian penelitian kali ini berharap untuk memperkaya khazanah penelitian serta data empiris mengenai pasca akuisisi dilihat dari sisi kinerja sumber daya manusia.

### **Studi Pustaka**

#### **Definisi Pemimpin dan Peran Pemimpin selama Akuisisi**

Pemimpin adalah orang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang dalam usaha mencapai tujuan organisasi, dan dalam konteks penelitian ini mempunyai peran yang besar dalam masa pasca akuisisi.

Hevaeschka (1999) dalam studi bandingnya mengenai hubungan antara hasil kerja pemimpin dengan kepribadian pemimpin mengatakan bahwa pemimpin yang mempunyai hasil kerja baik adalah pemimpin yang mempunyai kemampuan adaptasi yang tinggi dan dapat memilih komposisi jajaran eksekutif yang baik. Kemampuan adaptasi pemimpin dan komposisi jajaran eksekutif berkaitan dengan pembentukan budaya organisasi yang menyokong visi perusahaan dan sejalan dengan strategi bisnis.

Ini menjadi semakin penting jika antara perusahaan pengakuisisi dan yang diakuisisi mengalami perubahan strategi bisnis. Pearce dan Robinson dalam jurnal Sobirin (2007) mengatakan bahwa pemimpin dapat menanamkan komitmen pada karyawannya dengan melakukan perubahan strategi, membangun serta menguatkan organisasi dan membangun budaya organisasi.

Jika dilihat, sebenarnya ketika membahas mengenai peran pemimpin disaat pasca akuisisi erat kaitannya dengan budaya organisasi karena kedua hal tersebut pada akhirnya akan berimbas pada kinerja perusahaan pasca akuisisi. Tetapi pada jurnal kali ini tidak membahas hubungan antara budaya dan hubungannya dengan kinerja pasca akuisisi.

#### **Definisi Akuisisi, Kinerja Pasca Akuisisi dan Hubungannya dengan Pemimpin**

Akuisisi dapat didefinisikan sebagai pengambilan saham suatu perusahaan oleh

perusahaan lain lebih dari 50% dan tidak bergantung pada ukuran dari perusahaan tersebut (Buttler, Ferris & Napier, 1991) dalam Salara (2008). Cartwright & Cooper (1994) dalam salah satu bukunya mengenai "Acquisition Effect on Human Capital Management" menyebutkan bahwa ada empat tipe akuisisi yaitu : vertikal, horizontal, konglomerat dan konsentris dengan penjelasan sebagai berikut :

Vertical : Kombinasi antara dua perusahaan yang mempunyai hubungan di dalam proses bisnisnya.

Horizontal : Kombinasi antara dua perusahaan yang berada di industri yang sama.

Konglomerat : Kombinasi antara dua perusahaan yang berada di industri yang tidak berhubungan.

Konsentris : Kombinasi antara dua perusahaan yang bergerak di bisnis yang tidak biasa untuk digabungkan tapi masih di industri yang sama.

Berdasarkan penjelasan diatas maka akuisisi yang dilakukan oleh PT L terhadap PT M dapat dikategorikan sebagai akuisisi jenis horizontal karena meskipun kedua perusahaan tersebut menggunakan strategi bisnis yang berbeda namun mereka berada di industri yang sama.

Kinerja pasca akuisisi diukur untuk memonitor keberjalanan perusahaan dicocokkan dengan jadwal yang sudah ditetapkan sebelumnya, serta disinergiskan dengan setiap unit bisnis. Athina Vasilaski pada jurnalnya mengatakan bahwa belum ada sistem pengukuran resmi untuk mengukur kinerja pasca akuisisi karena para ahli merasa tidak yakin akan faktor-faktor apa saja yang harus dimasukkan.

Ghalayani & Noble (1996) mengatakan bahwa kartu skor berimbang (*balanced score card*) bisa digunakan untuk mengukur kinerja pasca akuisisi. Oleh karena itu peneliti menggunakan metode ini, apalagi ternyata tujuh (7) fokus utama dari PT L erat kaitannya dengan proses internal bisnis dan pelayanan konsumen.

Venkantram dan Ramanujan (1986) mengatakan bahwa kinerja adalah hasil pengukuran dari strategi yang diimplementasikan berdasarkan hitungan finansial yang dianggamengambarkan

keseluruhan pencapaian ekonomi perusahaan. Kinerja perusahaan yang baik dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik dan hasil pengukuran ini dapat digunakan perusahaan untuk merancang strategi selanjutnya (Bourne et al.,2002) dalam jurnal Athina Vasilaski yang berjudul "A Critique of Measuring Post-Acquisition Performance".

Kinerja yang baik salah satunya muncul dari kepemimpinan yang baik. Allenbaugh (2003) mengatakan bahwa positif atau negatif nya perilaku pemimpin akan mempengaruhi hasil dari Merger dan Akuisisi dan lebih jauh nya mempengaruhi kedinamisan organisasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi. Larsson dan Finkelstein (2001) juga menyimpulkan bahwa pemimpin mempegaruhi hasil M & A dalam 5 faktor: budaya, manajemen perubahan, visi strategis, dan sumber daya manusia.

### **Profil Singkat Perusahaan**

PT M adalah perusahaan supermarket besar asal Belanda yang mempunyai 2400 pekerja di Indonesia. PT yang sudah beroperasi di Indonesia sejak tahun 1991 ini telah mempunyai gerai sebanyak 12 di Jakarta serta Jawa, dengan total 19 toko tersebar di Indonesia

PT M mempunyai 40.000 hingga 50.000 pelanggan potensial setiap toko. Pada tahun 2008 saham perusahaannya di beli 100% oleh PT L asal Korea Selatan. PT L adalah perusahaan yang perusahaan makanan dan rekreasi yang kuat di Korea Selatan. Selain bisnis makanan mereka juga membuka bisnis lainnya seperti bisnis hotel.

Toko perkulakan adalah salah satu bisnis yang dijalankan oleh PT L selain toko eceran. Pengoperasian 19 toko yang diakuisisi dari PT M adalah salah satu langkah untuk untuk menjadi perusahaan distribusi global yang mempunyai cabang di 3 negara.

Dengan visi "*best commitment to serve customer*" PT L siap untuk mempertahankan 40.000 pelanggan yang sudah didapatkan oleh PT M. Tentu saja mempertahankan pelanggan tidak hanya dilakukan oleh toko pusat yang berapa di Pasar Rebo tetapi juga di toko cabang yang berada di Bandung, tepatnya di Jl

Soekarno Hatta, tempat dilakukannya penelitian ini.

### Metodologi Penelitian

Penelitian yang berhasil kurang lebih 5 bulan ini mengambil lokasi di salah satu toko cabang PT L yang berlokasi di Bandung. Penelitian ini menggunakan dua pendekatan, kuantitatif dan kualitatif. Khusus untuk mengetahui peran pemimpin pada masa pasca akuisisi hanya dilakukan pendekatan kualitatif dengan mewawancarai kepala toko cabang Bandung. Responden pada pendekatan kuantitatif yaitu dengan menyebarkan kuesioner pada 28 karyawan tetap yang mempunyai masa kerja lebih dari 8 tahun dan 3 karyawan tidak tetap yang mempunyai pengetahuan layaknya

pegawai tetap, keseluruhan responden dipilih oleh Manajer Sumber Daya Manusia. Untuk penelitian lanjutan dari hasil kuesioner, dilakukan wawancara semi terstruktur terdapat Sepuluh (10) responden yaitu: manajer sumber daya manusia, kepala toko, pemimpin grup, staf senior, staf dan ketua serikat pekerja.

### Temuan Penelitian dan Pembahasan

#### Temuan dan Pembahasan Mengenai Kinerja Pasca Akuisisi

Berikut ini adalah hasil kuesioner yang disebar kepada 28 pegawai senior dan 3 pegawai baru yang sudah dipilih oleh Manajer Sumber Daya Manusia, hasil dapat dilihat pada Tabel 1

Tabel 1. Hasil Kuesioner Mengenai Kinerja Pasca Akuisisi oleh Karyawan Toko PT L Cabang Bandung

Pernyataan	Prosentase Jawaban Setuju
Sekarang kami melayani dengan lebih baik	41.90%
Jumlah konsumen kami bertambah	35.50%
Pelayanan kami sekarang sudah lebih ramah	45.20%
Kesalahan tanda harga "price tag" berkurang	41.90%
Penataan barang lebih memudahkan pembeli	61.30%
Harga kami sekarang lebih kompetitif	36%
Pembeli kami sekarang lebih beragam	45.20%

(n=31)

Angka prosentase setuju terbanyak di miliki oleh pernyataan "Penataan barang sekarang lebih mudah diakses oleh konsumen" dengan 61.3% lalu pernyataan terbanyak kedua adalah "Sekarang kami memberikan layanan yang lebih ramah" dan "Konsumen kami yang sekarang lebih beragam". Prosentase terendah sebanyak 35.5% dimiliki oleh pernyataan "Jumlah konsumen kami sekarang bertambah". Hasil kuesioner ini membawa peneliti untuk melakukan wawancara semi terstruktur dengan sembilan orang yang termasuk di dalamnya staff senior, ketua serikat pekerja dan manajer sumber daya manusia. berikut adalah penjelasan yang lebih jauh :

Seorang karyawan tetap yang sudah bekerja lebih dari 10 tahun mengatakan bahwa PT L sekarang memang lebih mengedepankan kebersihan, buktinya intensitas membersihkan lebih tinggi, itulah salah satu sebab mengapa

karyawan merasa pelayanan yang diberikan PT L setelah akuisisi menjadi membaik.

Sebanyak 50% dari responden wawancara mengatakan bahwa penataan barang PT L memang lebih memudahkan konsumen karena lebih berwarna-warni dan lebih rapih, tetapi salah satu staf senior yang bekerja di bagian penanganan konsumen mengatakan harga yang bersaing jauh lebih penting daripada *display* yang berwarna warni, karena ada beberapa barang pokok yang justru dijual jauh lebih mahal.

Tiga karyawan senior mengatakan bahwa harga untuk makanan segar dan makanan kering terlalu tinggi, dan karyawan senior lain menambahkan bahwa tingginya harga makanan segar karena tidak adanya 'local buyer'. Informasi diatas ini mendukung hasil

penemuan via kuesioner yang menunjukkan hanya 36% dari responden yang merasa bahwa harga semakin kompetitif.

Prosentasi jawaban kuesioner terkecil 35.5% yang ditujukan untuk pernyataan “Konsumen kami sekarang bertambah” didukung oleh informasi dari dua karyawan tetap yang mengatakan bahwa seiring bisnis perkulakan dan retail yang makin kompetitif, konsumen PT L pun tidak sebanyak PT M, apalagi memang ketika belum diakuisisi, PT M adalah satu-satunya toko perkulakan di daerah tersebut belum ada kompetitor seperti Carrefour dan Indogrosir.

Untuk memperkaya pendapat tentang kinerja toko pasca akuisisi, maka peneliti juga melakukan wawancara acak terhadap pembeli yang setidaknya sudah pernah berbelanja di toko tersebut masing-masing 3 kali ketika masih dipegang PT M dan sekarang dipegang oleh PT L. Sebanyak 8 dari 9 pembeli menyatakan bahwa secara keseluruhan kinerja perusahaan tidak membaik, sama saja. Dari salah satu pembeli tersebut menjelaskan bahwa pada suatu ketika dia ingin meminta pegawai untuk mengecek harga dari suatu barang, namun setelah 30 menit pegawai tersebut tidak kunjung datang kepadanya. Satu dari 9 konsumen mengatakan bahwa harga barang di PT L sekarang lebih mahal, sisanya mengatakan harganya sama saja, bahkan ada yang berkata: “Dari dulu semenjak namanya berlum berubah memang sudah mahal”.

Dari hasil kuesioner dan wawancara karyawan dapat disimpulkan bahwa jika dilihat segi pelayanan dan pengaturan barang lebih baik dari sebelumnya namun belum tentu konsumen terbantu dengan hal tersebut. Di sisi harga dan jumlah konsumen memang tidak sebaik sebelumnya, hal ini diakui oleh beberapa responden karyawan dan konsumen. Tetapi dari segi angka laporan finansial semenjak diakuisisi PT L kinerja keuangan menunjukkan nilai positif, begitu yang diakui oleh kepala toko. Masa-masa awal dan pasca akuisisi yang kritical dan membutuhkan kepemimpinan yang kuat juga dialami oleh akuisisi PT L, berikut ini akan dijelaskan tantangan, peranan, dan cara yang dilakukan oleh Kepala Toko LotteMart Wholesale dalam meningkatkan kinerja timnya.

## **Pembahasan Mengenai Peran Pemimpin Selama Akuisisi**

### **Tantangan Untuk Kepala Toko Cabang Bandung**

Seperti yang pernah disebutkan sebelumnya, sebelum munculnya toko grosir dan perkulakan seperti carrefour, superindo, dan hypermart sepanjang jalan Soekarno Hatta, toko dari PT M adalah satu-satunya pusat perkulakan yang ada disitu dan menjadi andalan bagi konsumen yang membeli barang dalam jumlah besar. Dengan kondisi tanpa kompetitor seperti itu membawa karyawan toko PT M berada di zona nyaman tanpa menyadari bahwa kompetisi dengan peritel asing semakin tinggi.

Akuisisi dapat menyebabkan beberapa hal, diantaranya : pengunduran diri karyawan yang potensial, terbengkalainya tugas perusahaan, memburuknya kinerja pasca akuisisi, dan masalah moral (Legare, 1998), hal ini semua termasuk dalam pekerjaan yang tidak produktif (Biljisma-Frankema,1997,a). Buono & Bowditch (1990) dalam disertasi Mallow (2000:257) menambahkan bahwa “*rumor mills and grapevine work overtime, leading to more anxiety and in many cases counterproductive behavior, these rumors can significantly exacerbate employee anxiety, tension, as well as stress and far more damaging to the organization than the truth*” (Mitchell & Mirvis, 1997).

Mirip dengan penjelasan ahli di atas, bahwa meskipun ketika PT L mengakuisisi PT M mereka tidak mengubah struktur eksekutif, karyawan tetap saja merasa tidak aman. Ketika karyawan PT M mendapat berita bahwa toko mereka akan diambil oleh PT L yang berasal dari Korea Selatan yang katanya 'ketat' di sektor pengeluaran sehingga membuat mereka ingin keluar dari PT L, bahkan ada satu divisi yang hampir setengah anggotanya memutuskan untuk mengundurkan diri. Obrolan yang cukup hangat juga terjadi ketika membicarakan masalah pensiun, begitu yang dijelaskan oleh ketua serikat pekerja toko tersebut, bahkan bisa disebut demonstrasi kecil-kecilan. PT L tidak hanya membeli saham PT M tetapi juga membeli sumberdaya, oleh karena itu tidak ada karyawan yang disengajakan untuk ditambahkan selama

proses akuisisi berlangsung. Tetapi tetap saja, terjadi *cultural misfit* dari PT M yang berlatar belakang barat dan PT L yang berlatar belakang timur.

Untuk mengetahui budaya kerja asli dari PT L, maka jajaran eksekutif PT L mengundang semua kepala toko ke negara asal PT L, Korea Selatan. Kepala toko cabang Bandung pun tidak menyiakan-nyiakan kesempatan ini, setelah membuat video perjalanan maka video itu pun diperlihatkan ke karyawan toko sehingga bisa menyatukan visi dari atas hingga ke bawah. Menurut kepala toko proses adaptasi karyawan terhadap budaya baru membutuhkan waktu satu tahun.

#### *1.1.1. Cara yang Dilakukan Kepala Toko Cabang untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*

*If managers leave too much to the imagination of organizational members, feeding them with few big words, different groups can develop different understanding of the need to change which disturb the mutual gearing of striving needed for collective success when acquisition occurred employees need legitimization or a clear sense where to go-why they think change will bring success in the future* (wiezer, 1992; Biljisma-Frankema, 1995, 2001) dalam Mallow (2000) Kebutuhan akan legitimasi dan motivasi terus menerus tanpa memberikan janji berlebihan adalah hal yang dicoba dilakukan oleh kepala toko terhadap karyawannya selama masa akuisisi. Ketika kepala toko dipindahtugaskan ke Bandung pada tahun 2009, kondisi keuangan toko cabang sedang dalam keadaan minus, sehingga kepala toko pun merasa harus melakukan sesuatu untuk meningkatkan kinerja karyawan.

*"The important thing for employees during merger & acquisition is well informed about their partner"* (Hunt, 1988) dalam Cartwright Cooper (1998)".

Hal pertama yang dilakukan oleh kepala toko adalah menjelaskan secara keseluruhan profil perusahaan yang membeli saham PT M, kepala toko menjelaskan bahwa PT L adalah salah satu perusahaan konglomerasi di negara asalnya dan beliau meyakinkan karyawan bahwa dengan adanya akuisisi ini maka kinerja finansial toko akan naik dan akan menjadi titik balik dari toko cabang bandung tersebut.

*"When leaders try to give legitimization, they should give vision on the future and formulating clear and specific success expectation, specifying what will be better how progress will be measured and who will benefit from the success, in this way legitimization is established"* (Chad Van Mallow,2000).

Prinsip dari kepala toko dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan tidak ragu memberikan percobaan peraturan terhadap karyawan untuk mengetahui tingkat kedewasaan dan kegigihan mereka.

Percobaan peraturan yang pertama kali dilakukan adalah dengan meniadakan uang lembur. Sebagai gantinya maka karyawan dapat memotong waktu untuk absen pagi, misalnya jika karyawan X lembur 3 jam maka keesokan harinya karyawan X dapat datang 3 jam lebih telat dari biasanya, selain itu mereka juga diberikan panganan saat lembur. Pada awalnya para karyawan merasa keberatan dengan keputusan tersebut dan menyuarakan protes tersebut melalui serikat pekerja yang memang kedudukannya kuat di toko tersebut. Setelah ada diskusi dan dijelaskan tentang tujuan perubahan peraturan tersebut barulah protes mereda, dan setelah diuji coba beberapa bulan terbukti bahwa produktifitas mereka meningkat sekaligus terjadi penghematan pengeluaran.

Selain dengan melakukan uji coba peraturan, kepala toko pun meng-*encourage*- karyawan untuk mengejar keseimbangan di dalam 5 hal : *career, prosperity, leisure, family, dan spiritual*. Selain ke lima hal tersebut kepala toko pun selalu memotivasi karyawannya untuk selalu berani bermimpi. Untuk menaikkan semangat karyawan, kepala toko selalu menjelaskan kesempatan yang mungkin didapat setelah PT M diakuisisi, salah satunya adalah kesempatan untuk naik pangkat bagi karyawan. Alasannya karena PT L adalah pemain baru di bidang eceran dan perkulakan yang senantiasa melakukan ekspansi sehingga kemungkinan untuk naik jabatan semakin tinggi. Lalu bagaimana jika sudah bekerja bertahun-tahun masih tetapi tidak naik pangkat? Kepala toko pun kembali berusaha meyakinkan para karyawannya jika mereka tetap mempertahankan diri *sebagai top performer* maka di tengah-tengah kompetisi bisnis retail dan perkulakan yang sedang

hangat akan ada kemungkinan perusahaan asing atau lokal yang tertarik dengan mereka.

Di antara semua tahap untuk menaikkan kinerja karyawan, kepala toko mengakui bahwa yang paling susah adalah merubah cara berfikir karyawan. Terlalu lama di zona nyaman membuat mereka tidak awas dengan persaingan bisnis yang semakin tajam oleh karena itu sekarang toko harus cepat beradaptasi dengan lingkungan. Dengan semangat tinggi dan disiplin kerja yang baik, maka pada tahun 2010 toko cabang Bandung mendapatkan hasil finansial positif dan pada maret 2011 menjadi salah satu toko dengan kinerja terbaik.

### Kesimpulan

Kinerja pasca akuisisi selalu menarik untuk dibahas, terlebih lagi peneliti lokal jarang membahas hal ini, walaupun ada terkadang yang menjadi pembahasan adalah dari segi finansial bukan dari sisi manusia dan budaya. Oleh karena itu jurnal ini mencoba menghadirkan sesuatu yang berbeda dengan membahas kinerja pasca akuisisi dari sisi proses internal bisnis dan pelayanan konsumen.

Dari sisi pelayanan dan keramahan karyawan mengaku memang sudah lebih baik begitu juga dari sisi penataan barang namun beberapa karyawan mengakui bahwa jumlah konsumen dan harga yang disajikan kurang kompetitif. Di luar keunggulan dan kekurangan yang terjadi pasca akuisisi, namun persistensi dan kerja keras yang ditunjukkan oleh segenap karyawan PT L membuat performa finansial mereka membaik setelah terpuruk pada tahun 2008-2009 (sebelum dilakukan akuisisi).

Selain dari kerja keras dan persistensi karyawan, tentu saja pemimpin mempunyai peran yang tidak sedikit, seorang pemimpin harus mempunyai arah yang jelas kemana perusahaan ingin dibawa dan meyakinkan karyawan mengapa melakukan perubahan itu penting untuk menuju kesuksesan (Biljisma-Frankema, 1995, 2001) dalam Mallow (2000). Hal yang paling sulit diubah selama proses akuisisi selain merubah budaya adalah merubah mindset karyawan, bagaimana memotivasi mereka agar terus bergerak maju

dan keluar dari zona nyaman, karena kompetisi di bisnis perkulakan tidak main-main.

Dengan adanya kompetisi di industri perkulakan dan akuisisi belum menjadi strategi yang 'basi' untuk meningkatkan profit perusahaan, studi atau penelitian tentang pengukuran kinerja pasca akuisisi tentulah menjadi semakin menarik untuk dibahas, apalagi dibahas dari berbagai perspektif bukan hanya dari sisi finansial saja.

### Daftar Pustaka

Allenbaugh, E.(2003).*The eyes have it*.HR Magazine.).48(4).101-104.Diambil dari: <http://search.proquest.com/docview/20507057/3/130980B15102176FF2F/1?accountid=31562> [Diakses pada 7 Juni 2011]

Ariansyah,Akbar.(2010).Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kultur Organisasi Terhadap Komunikasi dalam Tim Audit. Jurnal Akuntansi. Diambil dari: <http://blog.umy.ac.id/akbar/2010/11/30/pengaruh-gaya-kepemimpinan-dan-kultur-organisasi-terhadap-komunikasi-dalam-tim-audit/> [Diakses pada 18 Mei 2011]

Asobirin,Achmad.(2007).*Manajemen Perubahan Budaya Paska Akuisisi*.The 1st PPM National Conference on Management Research "Manajemen di Era Globalisasi". Diambil dari: [http://www.docstoc.com/?doc\\_id=48877930&download=1](http://www.docstoc.com/?doc_id=48877930&download=1) [Diakses pada 17 Juli 2011]

Bass,B.,(1981).*Stodgill's Handbook of Leadership*.Revised and Expanded Edition.New York: The Free Press.

Biljisma-Frankema, K. (2001). *On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions*. Journal of European Industrial Training, 25(2), 192-192-207. Diambil dari: <http://search.proquest.com/docview/215394580?accountid=31562> [Diakses pada 7 Juni 2011]

Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1995). *Organizational marriage: "hard" versus "soft" issues?* Personnel Review, 24(3), 32-32. Diambil dari :

- <http://search.proquest.com/docview/214805838?accountid=31562> [Diakses pada 7 Juni 2011]
- Cartwright, Sue, & Cooper, Cary L. (1994). *The Human Effect of Mergers and Acquisition*. *Journal of Organization Behavior*, p.47. Diambil dari: <http://search.proquest.com/docview/228923220/13098BA4B83479E9125/3?accountid=31562> [Diakses pada 7 Juni 2011]
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (1994). *The human effects of mergers and acquisitions*. *Journal of Organizational Behavior* (1986-1998), (08943796), 47-47. Diambil dari: <http://search.proquest.com/docview/228923220?accountid=31562> [Diakses pada 7 Juni 2011]
- Havaleschka, Finn. (1999). *Personality and leadership: a benchmark study of success and failure*. *Leadership & Organization Development Journal*. (20)3.114-132. Diambil dari: <http://search.proquest.com/docview/226918259/13098099A9E6E30D02A/1?accountid=31562> [Diakses pada 7 Juni 2011]
- Larsson, R., & Lubatkin, M. (2001). *Achieving acculturation in mergers and acquisitions: An international case study*. *Human Relations*, 54(12), 1573-1573-1607. Diambil dari: <http://search.proquest.com/docview/231482547?accountid=31562> [Diakses pada 26 Juni 2011]
- Mallow, C. V. (2000). *Bank mergers and acquisitions: A financial and human resource perspective*. Simon Fraser University (Canada). ProQuest Dissertations and Theses, Diambil dari: <http://search.proquest.com/docview/304662571?accountid=31562> [Diakses pada 7 Juni 2011]
- Mitchell, L. M., & Mirvis, P. H. (1997). *Revisiting the merger syndrome: Dealing with stress*. *Mergers and Acquisitions*, 31(6), 21-21-27. Diambil dari: <http://search.proquest.com/docview/215911954?accountid=31562> [Diakses pada 27 Juni 2011]
- Rowlett, R. D. (2006). *Mergers and acquisitions: A phenomenological case study*. University of Phoenix). ProQuest Dissertations and Theses, Diambil dari: <http://search.proquest.com/docview/304914799?accountid=31562> [Diakses pada 7 Juni 2011]
- Senese, J. A. (2007). *Managing post-merger corporate culture: A case study of two mergers in the United States transportation industry*. The University of Oklahoma). ProQuest Dissertations and Theses, Diambil dari: <http://search.proquest.com/docview/304831492?accountid=31562> [Diakses pada 7 Juni 2011]
- Situngkir, Sihol. (2005). *Pengaruh Budaya Organisasional, Kepemimpinan Visioner dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Manajer serta Dampaknya Pada Kinerja Perbankan*. Universitas Padjadjaran Bandung. 405-412. Diambil dari: <http://www.scribd.com/doc/7260395/Balanced-scorecardmenurut-Kaplan-and-Norton> [Diakses pada 18 Mei 2011]
- Vasilaki, Athina. *A critique of measuring post-Acquisition performance*. IESEG School of Management. Diambil dari: <http://www.pma.otago.ac.nz/pma-cd/papers/1020.pdf> [Diakses pada 22 May 2011].