



## INTISARI

Integrasi perusahaan melalui akuisisi merupakan strategi untuk membangun keunggulan korporat dan memberikan daya ungkit untuk bersaing di tingkat internasional (PwC, 2020). Saat integrasi pasca akuisisi, perusahaan mengelola berbagai aspek dengan pertaruhan apakah menciptakan nilai atau menghilangkan nilai (Ellis & Lamont, 2004). Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan dilema integrasi-otonomi.

Pemerintah membentuk holding migas yang menggabungkan perusahaan energi dari semula berkompetisi menjadi konsolidasi dalam 1 perusahaan grup. Terdapat tantangan integrasi karena tuntutan untuk meningkatkan kinerja masing-masing perusahaan.

Penelitian ini memiliki tujuan menyiapkan strategi yang tepat dalam integrasi pasca akuisisi untuk meningkatkan kinerja PGN konsolidasi dan menyusun persyaratan untuk tahapan integrasi. Desain penelitian adalah kualitatif, data primer dari diskusi grup terarah, data sekunder dari laporan tahunan.

Hasil konseptual dari penelitian ini adalah kinerja merupakan tujuan akhir dari integrasi, kinerja membutuhkan *value creation* yang bertumpu pada potensi sinergi dan kompetensi, potensi sinergi diperoleh dari kompetensi dan *resource sharing*, pemenuhan kompetensi membutuhkan *knowledge transfer*, otonomi organisasi menjadi faktor *moderate* (memperkuat atau memperlemah) budaya organisasi yang berpengaruh dalam menjaga kompetensi.

Strategi integrasi pasca akuisisi Subholding Gas adalah model *preservation* dan *symbiosis*. *Preservation* diterapkan pada Pertamina Gas, PT Perta-Samtan Gas, dan PT Perta Arun Gas. Pengaturan PGN kepada anak perusahaan melalui peran PGN sebagai pemegang saham dan sebagai induk. *Symbiosis* diterapkan pada PT Pertagas Niaga dan PT Gagas Energi Indonesia. Mengacu hasil penelitian Ellis dan Lamont (2004), penggabungan PT Pertagas Niaga dan PT Gagas Energi Indonesia menggunakan prosedur penggabungan yang adil, kedua entitas ikut serta dalam pengambilan keputusan, perencanaan awal yang detail, dan manajemen transisi yang melibatkan kedua entitas. Saran praktis dari penelitian ini adalah pentingnya



menyelaraskan strategi dan budaya organisasi di dalam Holding Migas, aspek utama integrasi adalah *value creation* yang memberikan manfaat pada kinerja terkonsolidasi, dan model *symbiosis* dilakukan pada perusahaan berkinerja baik dan membutuhkan penguatan sumber daya untuk pengembangan bisnis. Menurut Haspeslagh dan Jemison (1991), integrasi memiliki tantangan yang beragam. Peneliti menyarankan pengumpulan data melalui suatu diskusi grup terarah yang melibatkan Holding, Subholding, dan perusahaan-perusahaan anggota Holding.

*kata kunci: integrasi, value creation, potensi sinergi*



## **ABSTRACT**

*Company integration through acquisition is a strategy to build corporate advantage and provide leverage to compete at international level (PwC, 2020). During integration post acquisition, companies manage various aspects with the stakes of whether creating value or destructing value (Ellis & Lamont, 2004). The results of previous studies show the integration-autonomy dilemma.*

*Government establishes an oil and gas holding combining energy companies from previously competing to consolidation under 1 group company. There are integration challenges due to going concern of each company.*

*This study aims to prepare the right strategy for post-acquisition integration for PGN to increase consolidated performance and develop requirements for integration stages. Research design is qualitative, primary data is from focus group discussions, secondary data is from annual reports.*

*The conceptual result from this research is performance is the main goal of integration, performance requires value creation which is based on potential synergy and competence, potential synergy is driven by competence and resource sharing, competency fulfillment requires knowledge transfer, autonomy is a moderate (strengthening or weakening) factor of organizational culture which nurtures competence.*

*Gas Subholding post-acquisition integration strategy is preservation and symbiosis model. Preservation is implemented for Pertamina Gas, Perta-Samtan Gas, and Perta Arun Gas. PGN's roles are as shareholder and parent company. Symbiosis is implemented for Pertagas Niaga and Gagah Energi Indonesia. Referring to Ellis and Lamont (2004), merger of Pertagas Niaga and Gagah Energi Indonesia needs a fair procedure, both entities participate in decision making, detailed initial planning, and transition management involving both entities. Practical advice from this research is the importance of aligning strategy and organizational culture in Oil and Gas Holding, the main aspect of integration is value creation that can increase the consolidated performance, and symbiosis model is carried out on companies that perform well and require strengthening resources*



*for business development. According to Haspeslagh and Jemison (1991), integration has various challenges. Researcher suggests data collection through a focus group discussion involving Holding, Subholding, and Holding member companies.*

*key words: integration, value creation, synergy*