

INTISARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi perubahan-perubahan yang terjadi pada PT Holcim Indonesia (SMCB) setelah proses akuisisi yang dilakukan oleh PT Semen Indonesia (SMGR), kemudian menganalisa dampak perubahan yang terjadi pada SMCB terhadap keunggulan bersaing perusahaan dalam menghadapi Industri semen yang semakin kompetitif, serta menganalisis faktor-faktor pendukung berhasil atau tidaknya proses sinergi pasca akuisisi dengan SMGR. Penelitian ini menggunakan metode penelitian pendekatan kualitatif deskriptif dengan berpedoman pada teori merger dan akuisisi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pasca akuisisi antara SMCB dengan SMGR terdapat perubahan dari sisi legal, organisasi serta sentralisasi fungsi strategis diantaranya *sales and marketing*, *supply chain* serta pengadaan oleh induk perusahaan sebagai bentuk implementasi dari akuisisi horizontal. Pasca akuisisi antara SMCB dengan SMGR, terdapat beberapa strategi Akuisisi yang dilakukan guna meningkatkan kemampuan bersaing SMCB dan SMGR dalam menghadapi Industri semen yang semakin kompetitif diantaranya SMGR melakukan strategi *multibrand dan multiproduct*, optimalisasi *distribution network*, optimalisasi aset dan material, optimalisasi dari sisi pengadaan serta optimalisasi dari sisi sumber daya manusia dan teknologi. Faktor pendukung berhasilnya akuisisi SMGR terhadap SMCB, diantaranya target yang diakuisisi masih terkait dengan bisnis inti yang melakukan akuisisi, pihak yang diakuisisi sebelumnya memiliki kinerja bagus dari segi keuangan dan kemampuan lainnya, serta pengakuisisi telah belajar dari pengalaman akuisisi sebelumnya. Hal menjadikan sinergi pasca akuisisi bukan merupakan strategi yang asing lagi bagi perusahaan dan perusahaan memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi untuk melakukan sinergi diantaranya keduanya. Tantangan yang meningkatkan potensi kegagalan akuisisi SMGR terhadap SMCB, diantaranya adanya *overlapping/kanibalisme* market dalam satu area pemasaran sehingga akuisisi ini sebenarnya tidak berdampak dari sisi peningkatan pangsa pasar kedua perusahaan. Selanjutnya terdapat perbedaan budaya dan komunikasi manajerial diantara kedua perusahaan. Kedua perusahaan dari segi budaya sebenarnya memiliki budaya yang sama namun perlunya penyesuaian dari sisi komunikasi manajerial. Dan tantangan yang paling besar dari sisi perbedaan *benefit* karyawan yang cukup krusial dan masih dalam tahap penyesuaian. Dibutuhkan komitmen serta waktu lebih banyak untuk melakukan penyesuaian terhadap tantangan yang dialami kedua perusahaan pasca akuisisi.

Kata Kunci: akuisisi, sinergi, optimalisasi, budaya organisasi, komunikasi manajerial

ABSTRACT

This research aims to identify the changes that occurred in PT Holcim Indonesia (SMCB) after the acquisition process by PT Semen Indonesia (SMGR), analyze the impact of these changes on SMCB's competitive advantage in facing an increasingly competitive cement industry, and analyze the supporting factors for the success or failure of the post-acquisition synergy process with SMGR. This research uses a qualitative descriptive research approach based on merger and acquisition theory. The results of this study indicate that after the acquisition between SMCB and SMGR, there were changes in the legal and organizational aspects, as well as the centralization of strategic functions including sales and marketing, supply chain, and procurement by the parent company as a form of implementation of horizontal acquisition. After the acquisition between SMCB and SMGR, several acquisition strategies were implemented to enhance the competitive capabilities of SMCB and SMGR in facing an increasingly competitive cement industry, including SMGR implementing multibrand and multiproduct strategies, optimizing the distribution network, optimizing assets and materials, optimizing procurement, and optimizing human resources and technology. Supporting factors for the success of SMGR's acquisition of SMCB include the acquired targets being related to the core business of the acquiring company, the acquired party having good financial performance and other capabilities, and the acquirer learning from previous acquisition experiences. This makes post-acquisition synergy not a foreign strategy for the company, and the company has a high level of confidence in carrying out synergies between the two entities. Challenges that increase the potential failure of SMGR's acquisition of SMCB include market overlapping/cannibalism in a marketing area, which means that the acquisition does not actually lead to an increase in market share for both companies. Furthermore, there are cultural and managerial communication differences between the two companies. Although both companies have similar cultures, there is a need for adjustments in managerial communication. The biggest challenge lies in the differences in employee benefits, which is quite crucial and still in the alignment phase. Commitment and more time are required to address the challenges faced by both companies after the acquisition.

Keywords: acquisition, synergy, optimization, organizational culture, managerial communication