



Universitas
Esa Unggul

MODUL SESI 4

CROSS-BORDER MERGERS & ACQUISITIONS ACTIVITY

and

CROSS BORDER ALLIENCES

AKTIFITAS PENGGABUNGAN & AKUISISI LINTAS-BATAS dan ILMU

PENGETAHUAN LINTAS-BATAS

(EBM 908)

DISUSUN OLEH

Ikramina Larasati Hazrati Havidz, S.H., MBA., Ph.D

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

SEPTEMBER 2020

SUB TOPIK: a) Tujuan/sasaran Cross-Border Mergers & Acquisitions Activity and Cross Border Alliances

b) Kesetaraan Kerjasama Internasional (Equity Joint Ventures)

A. Deskripsi

Mengembangkan ketrampilan mengelola sumberdaya manusia pada tataran Global atau Internasional, yang merupakan kebutuhan harus dimiliki oleh mahasiswa sebagai bekal agar dapat terlibat pada proses pengelolaan sumberdaya manusia di dunia kerja, terutama dalam konteks Global. Untuk itu diperlukan pemahaman yang sangat baik tentang pengertian, karakteristik, proses, maupun identifikasi masalah-masalah dan menemukan solusi atas masalah MSDM Internasional.

B. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menjelaskan tujuan/sasaran Cross-Border Mergers & Acquisitions Activity and Cross Border Alliances
2. Mengidentifikasi Cross-Border Mergers & Acquisitions Activity and Cross Border Alliances
3. Menjelaskan Kesetaraan Kerjasama Internasional (Equity Joint Ventures)
4. Mengembangkan berpikir kritis, berpikir dan bertindak kreatif, bertindak inovatif, dan berani menganalisis kegiatannya berkaitan MSDMI.

C. Isi Modul Pembelajaran

1. Tujuan/sasaran Cross-Border Mergers & Acquisitions Activity and Cross Border Alliances

Konsep dan definisi mengenai merger dan akuisisi tetapi secara umum, merger dapat didefinisikan sebagai sebuah penggabungan antara dua perusahaan atau lebih, dimana hanya ada satu perusahaan yang bertahan. Definisi merger ini juga sering dikenal sebagai statutory merger atau merger hukum. Secara definisi UU Perseroan Terbatas Pasal 1 butir 9, maka Merger dapat didefinisikan sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu Perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan Perseroan lain yang telah ada yang mengakibatkan aktiva dan pasiva dari Perseroan yang menggabungkan diri beralih kepada Perseroan yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum Perseroan yang menggabungkan diri berakhir karena hukum. Contoh perusahaan yang melakukan merger adalah merger antara XL dengan AXIS pada tahun 2014.

Meskipun merger dan akuisisi biasanya dipandang sama, akan tetapi ada hal penting perbedaan di antara keduanya. Dalam istilah yang luas, akuisisi dan pengambilalihan melibatkan satu hal organisasi yang memperoleh kepemilikan dari yang lain. Sedangkan merger terdiri dari dua atau lebih banyak organisasi berkumpul untuk membentuk entitas gabungan baru. Seperti biasanya, dalam literatur, merger dapat dipandang sebagai perkawinan antara dua mitra (meskipun seringkali agak tidak setara), sedangkan pengambilalihan melibatkan satu entitas memperoleh kendali atas yang lain.

Merger dan Akuisisi Konsolidasi merupakan satu bentuk lainnya adalah konsolidasi. Konsolidasi sendiri terjadi jika ada beberapa perusahaan (minimal dua) yang bergabung dan membentuk sebuah entitas baru. Secara definisi UU Perseroan Terbatas Pasal 1 butir 10 maka, konsolidasi atau peleburan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua Perseroan atau lebih untuk meleburkan diri dengan cara mendirikan satu Perseroan baru yang karena hukum memperoleh aktiva dan pasiva dari Perseroan yang meleburkan

diri dan status badan hukum Perseroan yang meleburkan diri berakhir karena hukum. Perusahaan yang menjadi contoh konkrit yaitu Bank CIMB dari Malaysia dengan Bank Niaga dari Indonesia di tahun Akuisisi. Untuk definisi akuisisi sendiri, merupakan salah satu jenis merger dimana salah satu perusahaan mengambil alih kepemilikan perusahaan lain sehingga meskipun nama target perusahaan tetap ada tetapi kepemilikannya telah beralih kepada perusahaan yang mengakuisisi.

Proses ini sering dikenal juga dengan nama subsidiary merger. Secara definisi UU PT Pasal 1 butir 11, maka akuisisi atau pengambilalihan dapat didefinisikan sebagai perbuatan hukum yang dilakukan oleh badan hukum atau orang perseorangan untuk mengambil alih saham Perseroan yang mengakibatkan beralihnya pengendalian atas Perseroan tersebut. Contoh perusahaan yang melakukan akuisisi adalah Philip Morris Internasional yang mengakuisisi PT HM Sampoerna.

Cross-Border mergers & Acquisitions Activity

lintas-batas mengacu pada tindakan korporasi untuk membeli saham atau aset perusahaan lain di luar negeri-negara. Cross-Border Mergers adalah transaksi hak kontrol antara perusahaan di dua negara atau lebih. Meskipun tujuan Cross-Border Mergers & Acquisitions Activity lintas batas sering dikatakan menciptakan nilai bagi pemegang saham memperoleh perusahaan, hasilnya jauh dari tujuan yang dinyatakan. Studi sistematis menunjukkan cukup banyak jumlah merger dan akuisisi lintas batas berakhir dengan kegagalan.

Selain perbedaan lingkungan pasar antara negara asal dan negara tuan rumah, keunggulan kompetitif dan komparatif dari perusahaan yang mengakuisisi adalah dianggap lebih penting. Keunggulan tersebut termasuk tata kelola perusahaan, kompetensi istilah top manajemen, kemampuan belajar. Perlu dicermati faktor-faktor spesifik perusahaan yang mempengaruhi kinerja dan yang mempengaruhi hasil Cross-Border Mergers lintas sektor. yang dibuat oleh perusahaan khususnya, kinerja ekonomi perusahaan.

Jumlah kesepakatan lintas batas Cross-Border Mergers & Acquisitions Activity (M&A) telah meningkat terus menerus selama dua puluh tahun terakhir dan sekarang jumlahnya mencapai sekitar 45 persen dari total aktivitas M&A di seluruh dunia (Erel et al. 2012). Pertumbuhan ini dapat dikaitkan dengan berbagai faktor, termasuk globalisasi dan meningkatnya keterbukaan bangsa rezim bisnis. Dengan mengurangi kendala yang timbul dari perbedaan hukum dan peraturan nasional. Sejak bagian jumlah merger lintas batas yang terjadi di bawah naungannya terus meningkat, dari 132 pada tahun 2008 menjadi 361 pada tahun 2012. petunjuk evaluasi oleh Bech-Bruun dan Lexidale (2013) menyatakan bahwa hal itu memiliki efek yang sangat besar pada aktivitas merger lintas batas antara negara-negara anggota.

Dua isu (masalah) utama bagi pekerja (workers) muncul dari merger lintas batas secara umum dan lintas batas direktif merger secara khusus. Yang pertama adalah dampak potensial terhadap pekerjaan; yang kedua adalah dampak terhadap partisipasi dan keterwakilan pekerja. Penggabungan dua atau lebih entitas dapat menghilangkan kebutuhan untuk beberapa aktivitas dan karenanya memiliki berdampak negatif pada total lapangan kerja.

Adapun partisipasi pekerja dan perwakilannya, dapat mengalami kehilangan hak dan praktik dibandingkan dengan situasi sebelum merger. Dalam pengaturan lintas batas, pengaturan partisipasi pekerja di negara dengan hak partisipasi yang lemah dapat menggantikan hak yang berasal dari negara dengan sistem partisipasi dan perwakilan pekerja yang lebih kuat. Namun, tidak adanya penelitian yang lebih komprehensif tentang hasil merger tersebut, kesimpulan ini harus tetap tentatif. Dari studi kasus menunjukkan bahwa penerapan merger lintas batas dapat memiliki efek ketenagakerjaan yang kompleks.

Literatur tentang merger dan akuisisi lintas batas telah berkembang secara signifikan di beberapa tahun terakhir, mencerminkan peningkatan

transaksi lintas batas. Sampai batas tertentu masalah serupa dengan yang timbul dengan M&A domestik tetapi menimbulkan transaksi lintas batas tantangan yang lebih intensif karena perbedaan budaya nasional, sistem bisnis dan regulasi. Sejauh ini literatur memiliki tiga alur utama (Shimizu et al. 2004). Pertama berkaitan dengan tujuan transaksi lintas batas (sinergi, masuk pasar, dan sebagainya) dan bagaimana hal tersebut mempengaruhi sifat transaksi (bersama usaha, akuisisi, dan sebagainya). Kedua berfokus pada proses transaksi dan tantangan yang dihadapi, seperti pengenalan dengan persyaratan peraturan baru. Yang terpenting dari semuanya, tantangan integrasi, terutama integrasi budaya, adalah disorot dalam literatur ini. Ini adalah fokus khusus dari perilaku organisasi literatur di bidang ini. Ketiga berkaitan dengan pendek dan efek kinerja jangka panjang dari M&A lintas batas adalah dalam hal pergerakan harga saham, produktivitas dan profitabilitas, faktor tersebut berkaitan dengan upah dan efek ketenagakerjaan dari transaksi lintas batas.

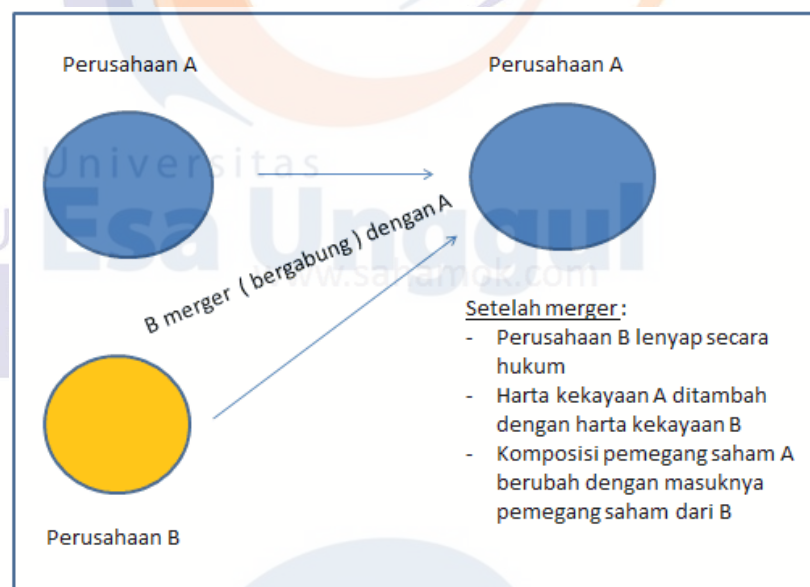


Fig. Merger & Akuisisi

Dalam Mckinsey report Juni 2014. Mini-CASE: VODAFONE. Sebelum kita mengenal merger dan akuisisi lebih jauh, ada baiknya kita

melihat contoh kasus nyata yang terjadi tentang salah satu transaksi pengambil alihan (merger dan akuisisi) terbesar di dunia, Vodafone (perusahaan telekomunikasi Inggris), terhadap perusahaan telekomunikasi asal Jerman, Mannesman AG. Transaksi tersebut dimulai dari keinginan Vodafone untuk mengakuisisi perusahaan aliansinya yaitu Mannesman pada Juli. Mannesman sendiri merupakan perusahaan yang besar dengan sejarah yang panjang dimana perusahaan tersebut telah berdiri selama lebih dari 1 abad dan telah memperkerjakan karyawan.

Dengan latar belakang sejarah yang begitu hebat, tentu proses merger dan akuisisi Mannesman AG tersebut berjalan dengan cukup sulit. Tantangan yang datang tidak hanya dari perusahaan itu sendiri akan tetapi juga dari pihak pemerintah dan masyarakat Jerman sendiri. Hal ini merupakan hal yang wajar dalam proses akuisisi, karena sejarah di balik perusahaan tersebut membuat masyarakat Jerman tidak rela melihat perusahaan tersebut diambil alih oleh perusahaan asing. Namun karena nominal premium yang diajukan oleh Vodafone saat itu begitu besar (202,8 juta dollar) sehingga proses akuisisi hostile take over dapat diselesaikan.

Nilai akuisisi begitu fantastis sehingga menurut Investment Week, transaksi itu dicatat sebagai transaksi terbesar sepanjang sejarah (Holiday, 2012). Jika dihitung dari nominalnya, Vodafone berani membayar seratus dua puluh lima koma lima kali dari book ratio, sehingga akhirnya pihak Mannesmann tergiur dengan tawaran tersebut. Di dalam perjanjian awal, nama Mannesmann dijanjikan turut dimasukkan dalam brand Vodafone tetapi seiring berjalannya waktu, nama tersebut akhirnya hilang (untuk mengurangi biaya pemasaran).

Sebelum kasus ini terjadi, pengambil alihan oleh perusahaan asing sangat sulit dilakukan di negara Jerman karena pemerintah mengatur pengelolaan perusahaan dalam negara sampai pada tahun 1900-an. Tetapi kondisi itu berubah di tahun 1900 hingga 2000 (khususnya ketika Jerman telah kembali bersatu). Namun peristiwa pengambil alihan perusahaan

Mannesmann tersebut menimbulkan shock bagi dunia bisnis di Jerman sehingga perusahaan yang dahulu cukup pasif mulai bergerak lebih aktif untuk merespon protes yang ada supaya kasus ini tidak terjadi lagi.

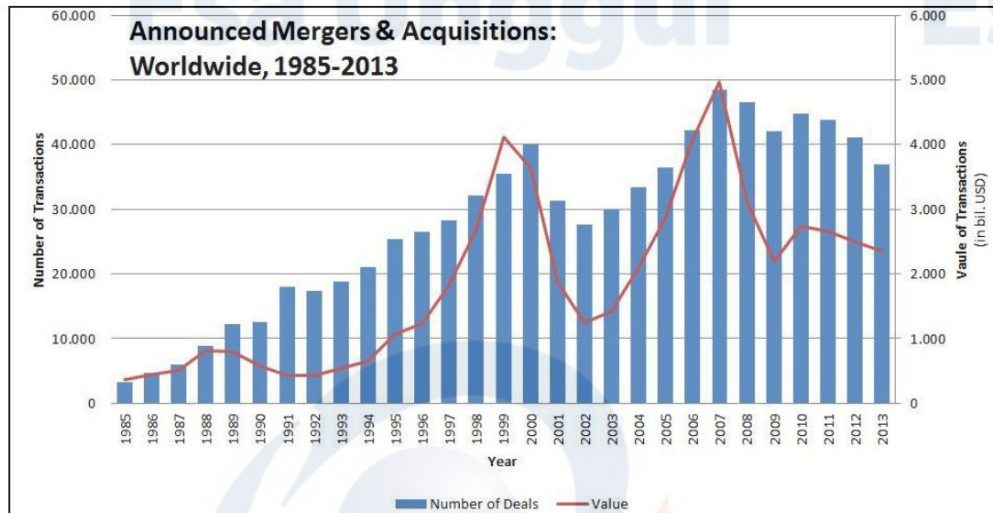


Fig: Announced Mergers & Acquisitions: Worldwide, 1985-2013 (IMAA, 2013)

Risiko Cross-Border Mergers & Acquisitions (M&A)

Seperti dengan setiap keputusan strategis, hal-hal yang positif tidak boleh menyembunyikan hal-hal yang negatif. Beberapa faktor negatif yang harus dipertimbangkan adalah:

1. Pajak. Setiap negara memiliki undang-undang perpajakan yang berbeda. Meskipun sekilas hal ini tampak membosankan. Karena sifat rumit dari pajak internasional, direkomendasikan untuk menggunakan tenaga profesional lokal
2. Lanskap regulasi. Hukum, dan regulasi dalam perekonomian sangat dimungkinkan bersifat tidak tetap stagnan. Cari dan dapatkan informasi yang paling jelas dalam sektor target yang diinginkan

3. Informasi keuangan. Ketersediaan, keakuratan, dan keandalan informasi keuangan target bisa jadi lebih sulit diperoleh daripada yang diperkirakan sebelumnya. Keputusan seringkali dibuat tanpa gambaran yang utuh
4. Lanskap politik. Stabilitas politik suatu negara juga dapat membuarkan rancu. Umumnya hal tersebut dalam bentuk perubahan dalam birokrasi Pemerintahan
5. Kepatuhan. Tingkat kepatuhan ini berbeda-beda di setiap negara. Karenanya sebaiknya mengetahui dengan baik kepatuhan negara asal target dengan Undang-Undang Praktik Korupsi Luar Negeri, juga yang berkaitan dengan peraturan antisuap, dan anti pencucian uang.

Peluang Cross-Border Mergers & Acquisitions (M&A)

Perusahaan mempertimbangkan kesepakatan internasional, terlepas dari upaya ekstra yang terlibat, karena manfaat substansial yang dapat diperolehnya. Manfaat datang dalam berbagai bentuk, yaitu:

1. Diversifikasi portofolio. Seperti portofolio saham, perusahaan harus berusaha mendiversifikasi aliran pendapatannya. Ini harus dalam bentuk diversifikasi produk dan geografis
2. Sinergi biaya. Mencapai kapasitas membutuhkan waktu. Memasuki pasar baru melalui akuisisi dapat membantu efisiensi biaya jika meningkatkan penjualan
3. Skala efisiensi. Seperti di atas, pelanggan baru membantu Anda menskalakan dengan cepat
4. Kekayaan intelektual. Jika pesaing memiliki keunggulan berdasarkan teknologi yang dipatenkan, dimungkinkan juga untuk dapat dibeli
5. Pasar baru. Manfaat yang paling nyata. Pasar baru = pelanggan baru

6. Akses ke bakat baru. Jika korporasi mencari populasi dengan keahlian tertentu, seringkali lebih mudah untuk memperoleh perusahaan dalam populasi dengan keterampilan tersebut daripada harus melatih staf
7. Distribusi. Memiliki jaringan distribusi terkuat di pasar lokal adalah hal yang umum. Meskipun memungkinkan untuk diluncurkan ke pasar baru tanpa transaksi, korporasi akan berjuang untuk mendapatkan jaringan sekuat pemain domestik
8. Kapasitas produksi - Membangun kapasitas produksi sangatlah mahal, akan tetapi hal tersebut dibutuhkan guna peningkatan produksi sesuai peningkatan permintaan pasar yang cepat
9. Penataan pajak. Aliran pendapatan internasional atau relokasi kantor pusat perusahaan dapat memberikan keuntungan pajak yang besar.

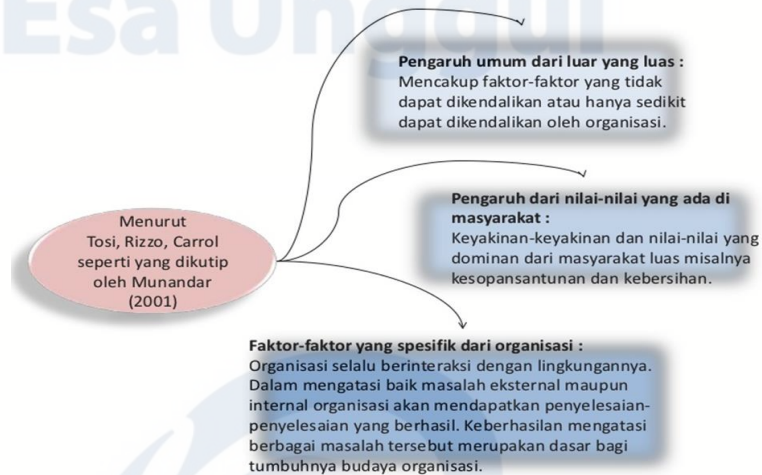
Temuan penelitian pertama yang berfokus pada tujuan transaksi lintas batas, Aguilera dan Dencker (2004) mengidentifikasi tiga tujuan strategis utama (berdasarkan Bower 2001) untuk Cross-Border Mergers & Acquisitions/merger dan akuisisi lintas batas:

- 1) Penghapusan kapasitas berlebih dan duplikasi
- 2) Perluasan pasar produk dan pertumbuhan pasar
- 3) Mengamankan akses ke keterampilan baru dan kemampuan organisasi.

Implikasi tenaga kerja sangat berbeda antara tujuan-tujuan ini. Berdasarkan transaksi pada penghapusan duplikasi tampaknya memiliki efek buruk pada pekerjaan, setidaknya dalam jangka pendek, sedangkan yang bertujuan untuk meningkatkan kekuatan pasar mungkin memiliki dampak yang lebih soft/ramah pada tenaga kerja.

Temuan penelitian kedua adalah menyangkut integrasi budaya. Seberapa jauh para pihak (untuk merger) yang kompatibel dalam hal budaya dan praktik organisasi. Ada hal substansial dalam perilaku

organisasi berpendapat bahwa kegagalan ataupun keberhasilan menyelesaikan tergantung bagaimana mempertimbangkan keputusan penyesuaian penyelesaian masalah berdasarkan budaya dan perbedaan organisasi (Stahl dan Voigt 2008).



2. Kesetaraan Kerjasama Internasional (Equity Joint Ventures)

International business in emerging markets (bisnis internasional di pasar global).

Globalisasi memiliki sejarah yang sangat panjang. Ekspansi geografis kuno yang dramatis dari Kekaisaran Romawi, atau Islam berabad-abad kemudian, atau Kekaisaran Mongol pada abad ketiga belas merupakan manifestasi dari tren globalisasi. Pelayaran penemuan oleh Columbus dan de Gama dari Eropa lebih dari lima ratus tahun yang lalu memperlihatkan sebuah transfer teknologi dan penyakit yang tidak pernah terlihat sebelumnya.

Akan tetapi kombinasi dari biaya transportasi yang tinggi, perang dan hambatan yang diberlakukan oleh pemerintah memaksa globalisasi yang berkelanjutan sampai abad kesembilan belas. Selama abad itu perbaikan radikal dalam transportasi dan komunikasi dan pengambilan kembali ekonomi dari negara, termasuk dalam hal regulasi perdagangan, yang memungkinkan arus orang, modal dan perdagangan, juga integrasi pasar yang belum pernah terjadi

sebelumnya. Kegiatan memulai usaha (bisnis) merupakan kunci pertama gelombang globalisasi (O'Rourke and Williamson, 1999). Jaringan transportasi dan komunikasi global dibangun dengan kabel, juga perusahaan telegraf dan pelayaran. Produsen mentransfer produksi barang mulai dari mesin jahit hingga mobil secara internasional.

Ada investasi besar-besaran oleh perusahaan Barat (Western firms) di pasar-pasar negara berkembang selama gelombang pertama globalisasi. Investasi asing langsung mencapai tingkat yang relatif tinggi terhadap ukuran ekonomi dunia, dan sebagian besar berada di negara berkembang. Amerika Latin dan Asia sangat penting sebagai kawasan tuan rumah, mewakili 33 dan 21 persen masing-masing dari total saham FDI dunia. Menurut Wilkins (1994), sepuluh inang terbesar termasuk Rusia, Argentina, Brasil, Afrika Selatan, India, Cina, Mesir, dan Meksiko.

Pendorong investasi di pasar-pasar negara berkembang ini dipahami dengan baik. sebagai Dunia barat industri (investor) dan urban (Negara berkembang), perusahaan meluncurkan pencarian mineral, komoditas, dan bahan makanan yang dibutuhkan oleh negara maju, dan membangun fisik dan infrastruktur layanan yang diperlukan untuk mengeksploitasinya. Pendapatan rendah dari dunia non-Barat berarti bahwa mereka tidak begitu diminati sebagai pasar, kecuali pakaian dasar. Terkenal, ekspor Inggris dan tekstil Barat lainnya membanjiri India dan negara-negara lain, yang hal ini, membantu menghancurkannya industri tekstil tradisional.

Kekalahan yang besar dipicu oleh *depresi hebat* khususnya respon kebijakan dalam bentuk kontrol pertukaran dan hambatan tarif. Terjadi penurunan dramatis perdagangan internasional, dan pertumbuhan investasi multinasional hampir berhenti. Penyebaran pemerintah nasionalis dan anti-asing, meningkatkan risiko politik secara tajam selama tahun 1930-an, lebih jauh mendorong perusahaan untuk membentuk kartel daripada mengambil risiko berinvestasi di luar negeri, atau mempekerjakan orang lain bentuk non-

ekuitas. Pertumbuhan tarif di antar-perang Amerika Latin, misalnya, mendorong produksi subkontrak merek mereka ke produsen lokal.

Pembongkaran kerajaan kolonial Barat, penyebaran pembatasan pemerintah pada perusahaan asing di sebagian besar Asia pascakolonial dan Afrika, semakin menghancurkan Barat investasi multinasional di negara berkembang. Terjadi perampasan secara luas kepemilikan asing atas sumber daya alam selama tahun 1970-an, meskipun penting untuk dicatat bahwa di industri penting seperti minyak, ini secara efektif merupakan pergeseran mode masuk dari kepemilikan ke bentuk konsesi kontrak. Pada tahun 1929 India, Cina dan banyak pasar berkembang lainnya di mana masih di antara dua puluh host teratas untuk penanam saham. (Wilkins, 1994) Pada tahun 1980 tingkat saham asing di dalamnya negara adalah nol atau mendekati nol. Secara keseluruhan hanya lebih dari seperlima dari saham asing dunia berlokasi di negara berkembang, dan sekitar sepertiga dari aliran masuk Negara ekonomi kuat. Pada saat tersebut integrasi pasar modal, komoditas, dan tenaga kerja dunia secara keseluruhan masih jauh lebih sedikit dari enam puluh tahun sebelumnya.

Sifat dari risiko politik mengambil bentuk-bentuk baru, dan seringkali lebih halus. Tidak ada pengembalian ke era ketika perusahaan Barat, didukung oleh negara asal mereka, dapat mendikte persyaratan mereka ke negara berkembang. Hukum internasional dengan jelas menyatakan bahwa properti hanya dapat diambil untuk kepentingan umum, dan itu kompensasi harus tepat dan memadai, tetapi banyak argumen tentang apa yang merupakan kompensasi yang cepat dan memadai. Juga tidak perlindungan kekayaan intelektual dijamin secara efektif oleh hukum internasional. Jadi, tingkat investasi Barat yang multinasional di pasar-pasar negara berkembang sangat bervariasi selama seratus lima puluh tahun terakhir.

JOINT VENTURE (Bekerja sama/usaha patungan)

Joint venture adalah perjanjian oleh dua perusahaan, biasanya satu perusahaan asing dan satu perusahaan domestik untuk bekerja sama demi keuntungan bersama dengan persentase kepemilikan tertentu yang ditentukan dalam kontrak jangka panjang. Kedua perusahaan ini mendirikan perusahaan ketiga (*Joint Venture*). Perusahaan baru ini biasanya akan berlokasi di negara yang sama dengan salah satu dari dua perusahaan rekanan, dengan tujuan untuk saling membangun aktivitas dengan tujuan masing-masing, yaitu pemasaran dan distribusi, penelitian, manufaktur, dll. Ketentuan beberapa kesepakatan usaha patungan diatur secara ketat oleh pemerintah negara tertentu (terutama negara berkembang) mengenai batas kepemilikan asing dan jumlah minimum uang atau aset yang diinvestasikan.

a. Understanding Joint Ventures (JVs)

Joint Venture (JV) /Usaha patungan, meskipun mereka adalah kemitraan dalam arti kata sehari-hari, dapat mengambil struktur hukum apa pun. Korporasi, kemitraan, perseroan terbatas (LLC), dan entitas bisnis lainnya semuanya dapat digunakan untuk membentuk JV. Terlepas dari kenyataan bahwa tujuan JV biasanya untuk produksi atau penelitian, mereka juga dapat dibentuk untuk tujuan berkelanjutan.. Usaha patungan tersebut dapat menggabungkan perusahaan besar dan kecil untuk mengambil satu atau beberapa proyek dan kesepakatan besar, ataupun kecil.

Di beberapa negara, usaha patungan adalah satu-satunya cara perusahaan dapat terlibat dalam bisnis asing. Misalnya, Meksiko mengharuskan semua perusahaan asing yang berinvestasi di sana memiliki mitra usaha patungan Meksiko. Selain peraturan pemerintah, alasan lain untuk usaha patungan multinasional termasuk memotong biaya melakukan bisnis, berbagi risiko, dan memperoleh informasi teknologi dan keahlian manajemen dari perusahaan lain.

Usaha patungan sangat membantu beberapa perusahaan dalam mendapatkan akses ke pasar luar negeri. Tidak ada pihak yang benar-benar tertarik dengan proyek utama, tetapi mereka berpartisipasi hanya untuk mendapatkan akses ke pasar baru. Proyek semacam itu umumnya merupakan investasi langsung, yang terkadang dibatasi oleh undang-undang di negara tempat operasi berlangsung.

b. Ada tiga alasan utama mengapa perusahaan membentuk usaha patungan, yaitu:

✚ Memanfaatkan Sumber Daya (Leverage Resources)

Perusahaan patungan dapat memanfaatkan sumber daya gabungan kedua perusahaan untuk mencapai tujuan usaha. Satu perusahaan mungkin memiliki proses manufaktur yang mapan, sementara perusahaan lain mungkin memiliki saluran distribusi yang unggul.

✚ Penghematan biaya (Cost Savings)

Dengan menggunakan skala ekonomi, kedua perusahaan di JV dapat meningkatkan produksi mereka dengan biaya per unit yang lebih rendah daripada mereka lakukan secara terpisah. Hal ini terutama sesuai dengan kemajuan teknologi yang mahal untuk diterapkan. Penghematan biaya lain sebagai hasil dari JV dapat mencakup biaya iklan atau tenaga kerja bersama.

✚ Keahlian Gabungan (Combined Expertise)

Dua perusahaan atau pihak-pihak yang membentuk usaha patungan mungkin masing-masing memiliki latar belakang, keahlian, dan keahlian yang unik. Jika digabungkan melalui JV, setiap perusahaan dapat memperoleh keuntungan dari keahlian dan bakat lainnya di dalam perusahaan mereka.

Terlepas dari struktur hukum yang digunakan untuk JV, *dokumen terpenting* adalah perjanjian JV yang menetapkan semua hak dan kewajiban mitra. Tujuan JV, kontribusi awal para mitra, operasional sehari-hari, hak atas keuntungan, dan tanggung jawab atas kerugian JV semuanya diatur dalam dokumen ini. Penting untuk menyusunnya dengan hati-hati, untuk menghindari proses pengadilan di kemudian hari.

Equity Based Joint Venture - Usaha Patungan Berbasis Ekuitas. Dalam usaha patungan ekuitas, entitas bisnis yang terpisah dibentuk, dimiliki bersama oleh dua atau lebih pihak. Badan usaha baru dibentuk sesuai dengan kesepakatan para pihak. Elemen pembeda utama dalam jenis perjanjian ini adalah kepemilikan bersama oleh dua pihak atau lebih.

Bentuk badan usaha yang dimiliki dapat berupa perseroan, persekutuan, trust, perseroan terbatas persekutuan dana, dana modal ventura dll. Dari segi perusahaan asing, bentuk badan usaha yang paling disukai adalah perseroan. Dalam usaha patungan berbasis ekuitas, keuntungan dan kerugian dari entitas yang dimiliki bersama didistribusikan di antara para pihak sesuai dengan rasio kontribusi modal yang dibuat oleh mereka. Namun, pembagian keuntungan dan kerugian bukan satu-satunya karakteristik dari usaha patungan berbasis ekuitas.

Karakteristik utama dari usaha patungan berbasis ekuitas adalah sebagai berikut:

- a) Terdapat kesepakatan untuk membuat entitas baru atau salah satu pihak untuk bergabung dalam kepemilikan entitas yang sudah ada.
- b) Usaha patungan ekuitas mencakup ketentuan kepemilikan bersama
- c) Dua atau lebih perusahaan yang membentuk usaha patungan berbagi pengelolaan entitas baru.
- d) Tanggung jawab bersama mengenai investasi modal dan pengaturan pembiayaan lainnya.
- e) Perjanjian usaha patungan berbasis ekuitas mencakup pembagian kerugian dan laba.

BENEFITS OF JOINT VENTURES.

Usaha patungan dapat menawarkan serangkaian manfaat bagi perusahaan mitra melalui akses ke sumber daya baru dan lebih besar termasuk pasar, jaringan distribusi, kapasitas, staf, pembelian, teknologi, kekayaan intelektual, dan keuangan. Seringkali, satu perusahaan memasok sumber daya utama seperti teknologi, sementara perusahaan lain mungkin menyediakan distribusi atau aset lain.

Manfaat paling signifikan yang diperoleh dari usaha patungan adalah bahwa para mitra menghemat uang dan mengurangi risiko mereka melalui pembagian modal dan sumber daya. Usaha patungan memberi perusahaan kecil kesempatan untuk bekerja dengan yang lebih besar untuk mengembangkan, memproduksi, dan memasarkan produk baru. Mereka juga memberi perusahaan dari semua ukuran kesempatan untuk meningkatkan penjualan, mendapatkan akses ke pasar yang lebih luas, dan meningkatkan kemampuan teknologi melalui penelitian dan pengembangan (R&D) yang ditanggung oleh lebih dari satu pihak.

Umumnya, peserta usaha patungan di sektor swasta memberikan modal, sumber daya, dan keahlian manajemen dan teknologi yang terlibat dalam operasi tersebut. Akan tetapi, di negara-negara yang kurang berkembang, badan pemerintah sering kali aktif dalam perusahaan bisnis. Mereka mungkin menyediakan atau mengatur pendanaan; memiliki atau mengelola industri tertentu, seperti perusahaan utilitas dan maskapai penerbangan; atau bertindak sebagai agen dalam menarik investasi asing atau partisipasi dalam bisnis. Namun, mereka tidak kurang aktif dari bisnis swasta dalam usaha patungan. Aturan untuk semua peserta tetap sama, dan strategi tidak berubah.

THE FUTURE OF JOINT VENTURES.

Hampir bisa dipastikan jumlah usaha patungan akan terus meningkat dalam waktu dekat. Semakin banyak perusahaan yang

mengadopsi pendekatan usaha patungan sebagai bagian dari strategi pertumbuhan mereka, khususnya di arena internasional. Perusahaan asing dapat saling menguntungkan dengan menggabungkan sumber daya teknologi dan moneter mereka serta memanfaatkan kondisi pasar masing-masing. Dengan demikian, usaha patungan internasional menjadi norma daripada pengecualian, dan di lebih banyak industri daripada sebelumnya.

Usaha patungan mungkin semakin penting dalam beberapa tahun ke depan sehingga banyak perusahaan dapat kehilangan identitas nasional mereka. Mungkin ada pertumbuhan dalam aktivitas perusahaan multinasional ke titik di mana usaha patungan hampir tidak dapat dikenali. Faktanya, beberapa perusahaan, terutama yang bergerak di industri padat modal, telah kehilangan fakta bahwa mereka terus-menerus terlibat dalam usaha patungan karena sudah menjadi hal yang biasa.

Gelombang privatisasi, dalam skala global, industri dan perusahaan milik negara menjanjikan ketapel tambahan bagi pembentukan usaha patungan. Perkiraan nilai penjualan industri milik negara di seluruh dunia pada tahun 1995 mencapai \$ 65 miliar. Tren ini akan membuat investasi dan terobosan oleh perusahaan ke yang sebelumnya ditutup, dan masih relatif asing dan merugikan secara struktural, negara-negara seperti Cina dan negara-negara bekas blok timur semakin menarik (Arthur G. Sharp).