

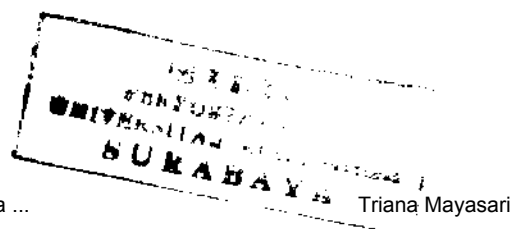
TESIS

STUDI TENTANG KENDALA-KENDALA YANG DIHADAPI OLEH KANTOR AKUNTAN PUBLIK DALAM MELAKUKAN MERGER



TRIANA MAYASARI

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**



**STUDI TENTANG KENDALA-KENDALA YANG DIHADAPI
OLEH KANTOR AKUNTAN PUBLIK DALAM
MELAKUKAN MERGER**

TESIS

**Untuk Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Akuntansi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**



Oleh :

Triana Mayasari

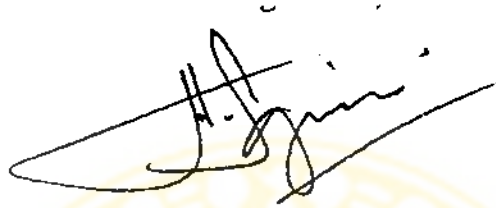
090214810 M

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA**

Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL,

Oleh
Pembimbing Ketua



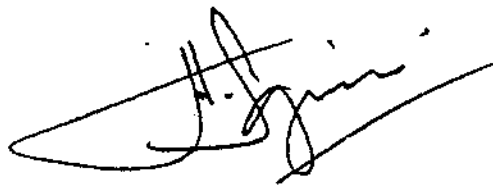
Prof. Tjiptohadi Sawarjuwono, MEc., Ph.D, Ak.
NIP. 131123695

Pembimbing



Dra. Hj. Hamidah, MSi., Ak.
NIP. 131831454

Mengetahui,
Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Airlangga



Prof. Tjiptohadi Sawarjuwono, MEc., Ph.D, Ak.
NIP. 131123695

TESIS INI TELAH DIUJI DAN DINILAI
OLEH PANITIA PENGUJI PADA
PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS AIRLANGGA
PADA TANGGAL 27 SEPTEMBER 2005

PANITIA PENGUJI

- KETUA : Prof., Dr. Henky Supit SE., Ak.
- ANGGOTA : 1. Prof. Dr. Parwoto Wignjohartojo SE., Ak.
2. Dr. Noorlailie Soewano, MBA., Ak.
3. Dr. Sri Iswati, SE., MSi., Ak.

UCAPAN TERIMA KASIH

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya yang menyebabkan tesis yang berjudul “Studi Tentang Kendala-Kendala yang Dihadapi oleh Kantor Akuntan Publik dalam Melakukan Merger” dapat diselesaikan dengan baik.

Tesis ini ditulis untuk memenuhi salah satu syarat dalam mendapatkan gelar Magister pada Program Pascasarjana, Universitas Airlangga. Semoga tesis ini dapat dimanfaatkan dengan sebenar-benarnya.

Dalam penyelesaian tesis ini peneliti mengucapkan terima kasih yang setulus-tulusnya atas segala dukungan, bimbingan, bantuan dan saran kepada:

1. Prof. Tjiptohadi Sawarjuwono, M.Ec., PhD., Ak selaku Pembimbing Ketua, sekaligus Ketua Program Studi Magister Akuntansi atas waktu yang diberikan untuk bimbingan, masukan-masukan serta saran yang diberikan juga dorongan untuk secepatnya menyelesaikan tesis ini.
2. D.ra. Hj. Hamidah, MSi., Ak. selaku pembimbing kedua atas segala masukan, saran dan penjelasan yang diberikan dengan sangat sabar dan jelas.
3. Ayah, dr. Joko S. Lukito SpPA dan ibu, Sri Handarwati yang ada di Medan, karena beliau berdualah yang selalu mendorong penulis dan memberikan semangat dari jauh dan mendorong untuk menempuh studi ini.
4. Suami tercinta, Banjar Guritno, SE., yang dengan setia selalu mendampingi, dan memberi support kepada penulis, serta kedua kakak saya, Lita Fardhiyany dan Vanda Lidya Andayani S.E., dan adik saya Luthfi Wahyu Ajie, abang ipar saya, Sofyan dan Rafiq, dan ketiga keponakan saya yang lucu, Audi, Billy dan

Eqi, dan semua anggota keluarga baru. Terima kasih atas doa, dan dorongan yang diberikan untuk segera menyelesaikan tesis ini.

5. Ketua IAI Kompartemen Daerah Indonesia Timur, Lea Buntaran yang telah meluangkan waktunya untuk membantu saya mencarikan data dan membantu penelitian serta semua pimpinan dan *partner* Kantor Akuntan Publik (KAP) yang bersedia menjadi responden dan membantu penelitian ini.
6. Sahabat saya, Eka yang selalu menemani ketika saya sedang *bad mood*. Teman-teman Maksi Angkatan 2002 kelas pagi, khususnya Mawida, Mimin, yang selalu menjadi teman diskusi, Neni, Pak Ipul, yang banyak memberikan saran untuk tesis ini, Mbak Nana, Bu Yuyun, Bu Astit, Bu Mien, Crist, Mbak Erida yang selalu memberikan dorongan, serta Mas Mono, Mbak Yati, Pak Hari, Krisna, Jarot, dan almarhum Pak Andang. Teman-teman Maksi Angkatan 2003 kelas pagi, khususnya Mbak Ruthlie dan Mbak Rosma yang selalu memberikan dorongan dan menjadi teman diskusi selama penulisan tesis ini.
7. Seluruh staf kesekretariatan Magister Akuntansi Universitas Airlangga yaitu Mbak Riska, Mbak Susi, Mbak Titin, Mbak Ade, Mas Puji dan Mas Fajar atas bantuannya dalam mengurus masalah yang terkait dengan administrasi.
8. Bapak dan Ibu dosen program studi Magister Akuntansi Universitas Airlangga yang telah memberikan banyak ilmu selama menempuh studi ini.

Penulis

SUMMARY

A Study on Constraints the Public Accountant Firm Dealt with in Undertaking Merger

Triana Mayasari

Significantly growing competition among companies in the free market era demanded them to have strong and professional management in the view of surviving and developing well. To achieve this end it was very necessary for the companies to develop a proper strategy for maintaining its existence and increasing performance. One of ways it could pursue to overcome this situation was by doing an expansion. One of methods for performing such an expansion was through merger.

The purpose of the recent research was to see rational reasons, benefits and operational constraints emerging in Public Accountant Firm which have undertaken merger and have not undertaken the same thing.

This was the qualitative research in which the data were collected using *in-depth interview* over respondents, including auditors as Public Accountant Firm owners or Public Accountant Firm partners that have performed merger or have not done merger with other Public Accountant Firm, as well as some people in Public Accountant Firm having position to make a strategic decision.

The results indicated that there were many Public Accountant Firm in several large cities such as Jakarta and Surabaya which have implemented merger with other Public Accountant Firm, this did not occur in small city. This was because some Public Accountant Firm did not want to take risk when undertaking merger. This problem must be fully appreciated. Hence, the research revealed some benefits and constraints for consideration by those that have not carried out merger yet.

The merger involved several vital factors, including funds required for operating cost, additional knowledge and better understanding of everything in associated with merger, which hopefully produced a favorable synergy with other partners. There should be similarity in opinion and ideas regarding the company's vision, mission and objective. This might be the case with a single aim of preventing merger dissolution because of difference in ideas or opinion.

Since such a research has rarely been conducted then further research should be executed to know more about everything related to the Public Accountant Firm merger. Importantly the number of respondents must be expanded to provide more complete description on this issue in other regions or even on national scale.

RINGKASAN

Studi Tentang Kendala-kendala Yang Dihadapi Oleh Kantor Akuntan Publik Dalam Melakukan Merger

Triana Mayasari

Persaingan yang semakin ketat di dunia usaha di era pasar bebas, menyebabkan perusahaan-perusahaan dituntut untuk memiliki manajemen yang kuat dan profesional agar dapat *survive* dan berkembang. Untuk itu perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya dan memperbaiki kinerjanya. Salah satu usaha yang dapat ditempuh perusahaan adalah dengan melakukan ekspansi. Salah satu bentuk ekspansi adalah dengan cara merger.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui alasan-alasan rasional, manfaat-manfaat yang diperoleh dan kendala-kendala operasional yang terjadi pada Kantor Akuntan Publik (KAP) yang melakukan merger dan alasan maupun kendala KAP yang tidak melakukan merger.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan menggunakan metodologi *indepth interview* terhadap responden yaitu auditor yang berposisi sebagai pemilik atau *partner* KAP yang belum melakukan merger, dan yang telah melakukan merger dengan KAP lain serta pihak di dalam KAP yang mempunyai posisi dalam pengambilan keputusan strategi.

Kesimpulan dari penelitian ini dalam mengungkap segala kendala yang dihadapi dalam melakukan merger yakni terdapat sejumlah KAP di kota besar seperti Jakarta dan Surabaya yang telah melakukan merger, dan jumlahnya cukup banyak. Berbeda halnya dengan kota lainnya. Hal ini disebabkan beberapa KAP tidak mau mengambil resiko yang akan dihadapi perusahaan jika melakukan merger. Padahal jika dilihat dari manfaat yang diperoleh sangatlah besar. Hal ini haruslah dicermati secara menyeluruh. Untuk itu penelitian ini mengungkapkan segala manfaat yang diperoleh dan segala kendala yang terjadi sebagai bahan pertimbangan kepada KAP yang belum melakukan merger.

Untuk melakukan merger banyak hal yang harus dipersiapkan, diantaranya sejumlah dana untuk biaya operasional, pengetahuan tambahan serta keahlian yang lebih beragam agar merger yang dilakukan dapat membentuk sinergi yang diharapkan perusahaan. Untuk mendapatkan *partner* yang sesuai diperlukan penyatuan pendapat dan pikiran atas visi, misi dan tujuan perusahaan. Ini untuk menghindari terjadinya pembubaran merger akibat timbulnya masalah dari perbedaan pendapat tersebut.

Saran bagi penelitian selanjutnya yakni mengingat penelitian seperti ini belum banyak dilakukan maka perlu dilakukan penelitian selanjutnya yang berguna untuk mengetahui lebih mendalam segala hal yang menyangkut merger KAP ini. Agar dapat memperoleh gambaran lebih luas mengenai hal ini maka perlu dilakukan perluasan area responden, mencapai ke daerah lain, bahkan Nasional.

ABSTRACT

A Study on Constraints the Public Accountant Firm Dealt with in Undertaking Merger

Triana Mayasari

A merger is considered to be one of powerful business strategies that provides several benefits. Among others are an accumulated capital, a synergic management, a wide market, and become a bigger company. In accounting firm realm, a service industry, merger promises the fundamental human capital, indeed, the accumulated profesional skills, knowledge and abilities.

However, not much accounting firms take this promising strategic. It is a research that delves to uncover the rational beyond the reasons why they are reluctant to take that excellent chance.

By conducting an indepth interview method, this research interviewed some accounting firms, particularly those who take that opportunity, who are in progress, who do not. This method enables the researcher to have a very comprehensive understanding about the various reasons underlying merger.

32 managing partners or partners of some accounting firms took part this research. They run their business in Jakarta, Yogyakarta and Surabaya.

The research comes to conclude that the main hurdle of doing merger is a curtural problem. The other difficulties are the starting point of a merger, the basic to determine their assets and clients, and worry about the melting process.

However, these rational are being ignored by those who have done the merger. They contend that those obstacles will naturally be overcome by the time

Keyword: accounting firm, strategic merger, indepth interview, cultural problem.

DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam.....	ii
Prasyarat Gelar	iii
Lembar Persetujuan	iv
Ucapan Terima Kasih	v
Ringkasan.....	vii
Summary	viii
Abstract.....	ix
Daftar Isi	x
Daftar Tabel.....	xiii
Daftar Gambar.....	xiv
Daftar Lampiran.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teori	5

2.1.1	Gambaran Umum Merjer.....	5
2.1.2	Tipe-tipe Merjer.....	6
2.2	Berbagai Alasan Merjer	8
2.3	Manfaat-manfaat Merjer	15
2.4	Kendala-kendala Merjer	18
2.5	Penelitian Terdahulu	29
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL	34
3.1	Kerangka Konseptual	34
BAB IV	METODE PENELITIAN	37
4.1	Pendekatan Penelitian.....	37
4.2	Kriteria Responden/Informan.....	39
4.3	Alasan Memilih Responden.....	39
4.4	Persiapan Pengumpulan Responden.....	40
4.5	Proses Pengumpulan Data.....	44
4.6	Hal-hal Yang Akan Ditanyakan.....	46
4.7	Tehnik Analisis.....	46
4.8	Tehnik Interpretasi.....	47
BAB V	ANALISIS DATA	48
5.1	Tahapan dan Data Penelitian	48
5.2	Analisis Data	65

BAB VI	INTERPRETASI DATA	115
6.1	Interpretasi Data Hasil <i>Indept Interview</i>	115
BAB VII	PENUTUP	134
7.1	Kesimpulan	134
7.2	Saran	136
DAFTAR PUSTAKA.....		138



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penyebab Kegagalan dan Keberhasilan Merger dan Akuisisi ..	19
Tabel 2.2 Tanggapan Karyawan Terhadap Perubahan Budaya	22
Tabel 4.1 Kelompok KAP yang Melakukan Merjer	41
Tabel 4.2 Pengelompokan Responden Berdasarkan Kategori	
Tidak Merjer, Dalam Proses dan MelakukanMerjer	43
Tabel 5.1 Pengelompokan Responden Berdasarkan Kategori	
Tidak Merjer, Dalam Proses dan MelakukanMerjer	65



DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Studi Tentang Kendala-kendala yang Dihadapi oleh Kantor Akuntan Publik dalam Melakukan Merjer	35



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Acuan Pertanyaan Dalam *Indepth Interview*

Lampiran 2 : Pengelompokan Berdasarkan Pendapat



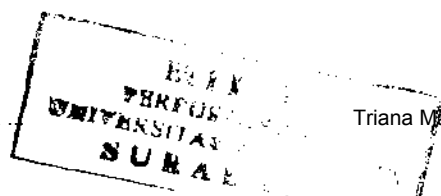
BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Menghadapi persaingan yang semakin ketat di era pasar bebas, perusahaan-perusahaan dituntut untuk memiliki manajemen yang kuat dan profesional agar dapat *survive* dan berkembang. Hal ini menyebabkan perusahaan perlu mengembangkan suatu strategi yang tepat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensinya dan memperbaiki kinerjanya. Salah satu usaha yang dapat ditempuh perusahaan untuk menjadi besar dan kuat adalah dengan melakukan ekspansi. Salah satu bentuk ekspansi adalah dengan cara merger.

Merger merupakan salah satu bentuk strategi perusahaan. Merger itu sendiri berarti penyatuan dua atau lebih perusahaan yang terpisah menjadi satu entitas ekonomi, karena satu perusahaan yang menyatu dengan perusahaan lain akan memperoleh kendali atas aktiva dan operasi perusahaan tersebut. Merger inilah yang akhir-akhir ini banyak dilakukan agar perusahaan memiliki skala usaha yang lebih besar.

Dunia bisnis saat ini banyak dikuasai oleh perusahaan yang memiliki skala yang besar, karena dengan memiliki perusahaan dengan skala yang besar maka kegiatan di dunia bisnis akan mudah untuk dikuasai. Keyakinan inilah yang dianut para pelaku merger dan akuisisi yang belakangan ini mewabah, baik pada bisnis lokal maupun global. Contohnya, gerakan merger antar raksasa farmasi dunia yang terjadi baru-baru ini, merger antar bank, merger antar bidang telekomunikasi, dan banyak lagi. Kegiatan merger ini juga terjadi di Kantor Akuntan Publik (KAP)



dan yang paling menjadi berita hangat, yakni merger antara KAP Prasetyo dengan KAP Sarwoko & Sandjaja.

Selain sebagai strategi bisnis, kecenderungan merger juga didorong oleh adanya Surat Keputusan Menteri Kep.Men.Keu. Nomor 423/KMK.06/2002 serta perubahannya yakni Kep.Men.Keu. Nomor 359/KMK.06/2002 tentang Jasa Akuntan Publik. Surat keputusan tersebut mengatur pembatasan masa audit. KAP boleh mengaudit perusahaan paling lama 5 (lima) tahun. Pada masa tersebut, *partner* maksimum hanya boleh 3 (tiga) tahun buku berturut-turut, setelah itu *partner* harus diganti oleh rekan lainnya. Melalui merger yang dilakukan, maka KAP dapat mempertahankan kliennya sampai setidaknya lima tahun.

Merger ini juga dilakukan karena dengan bergabungnya beberapa KAP menjadi satu, diharapkan ruang lingkup menjadi luas dan keahlian akuntan yang berbeda-beda akan menyebabkan profesionalisme lebih dapat ditingkatkan. Misalnya, suatu KAP yang tadinya hanya menyediakan jasa *financial audit*, setelah merger dengan KAP yang memiliki keahlian *manajemen audit*, maka KAP baru yang terbentuk dari merger tersebut memiliki dua keahlian yang berbeda. Hal ini tentu saja dapat meningkatkan profesionalisme dan ruang lingkup pekerjaan KAP menjadi lebih luas.

Kegiatan merger ini dapat dilakukan dengan beberapa cara menurut tipenya. Menurut Gaughan (2002: 7) terdapat tiga tipe atau pola merger dan akuisisi (M&A). Pertama, *horizontal merger*, M&A yang dilakukan terhadap kompetitor. Kedua, *vertical merger*, M&A terhadap pihak yang memiliki hubungan bisnis seperti penjual-pembeli atau produsen-distributor. Ketiga, *conglomerate merger*, M&A terhadap pihak yang bukan berposisi sebagai

kompetitor dan tidak memiliki hubungan bisnis sebelumnya. M&A yang sering dilakukan adalah *vertical merger*. Hal ini dilakukan karena akan menguntungkan kedua belah pihak, seperti misalnya untuk perusahaan produsen dan distributor, kegiatan merger yang dilakukan akan dapat lebih menekan biaya pemasaran. Tapi untuk KAP, tipe merger yang dilakukan yakni *horizontal merger*, karena kegiatan merger yang dilakukan antar KAP tentunya pernah bertindak sebagai kompetitor. Tetapi karena KAP yang bergabung masing-masing sudah kuat, hal ini tentu akan lebih menambah kekuatan KAP yang bergabung.

Tentunya banyak manfaat yang dapat diambil sehubungan dengan dilakukannya merger tersebut. Manfaat yang menonjol dalam M&A adalah mencapai skala ekonomi yang lebih besar, mengefisienkan struktur biaya, memperbesar pangsa pasar serta mencapai diferensiasi produk yang lebih jelas (Faizal, 2002). Jadi, M&A dilakukan umumnya untuk berbagai rencana besar di kemudian hari. Jika ditinjau dari besarnya manfaat merger dan akuisisi ini, seharusnya banyak KAP yang melakukannya. Namun yang terjadi justru tidak terlalu banyak KAP yang melakukannya. Hal ini mungkin disebabkan proses merger atau akuisisi ini banyak menghadapi kendala, yang di beberapa KAP yang melakukan merger telah dilalui dan diselesaikan.

1.2 Rumusan Masalah

Mempertimbangkan besarnya potensi dan manfaat yang akan didapatkan sehubungan dilakukannya merger, sangat bertolak belakang dengan situasi saat ini dimana masih sedikit jumlah KAP yang melakukan merger. Seharusnya KAP banyak yang mengambil kesempatan tersebut. Tapi justru KAP tidak banyak yang

melakukannya. Maka rumusan masalah penelitian ini yakni: apa yang menjadi alasan dan kendala KAP dalam melakukan merger sehingga banyak KAP yang belum melakukannya? Serta bagaimana cara menyelesaikan semua kendala yang dihadapi?

1.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada rumusan masalah sebelumnya, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah: untuk memperoleh pemahaman yang ilmiah dan komprehensif mengenai alasan dan kendala yang menyebabkan KAP tidak melakukan merger.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yakni:

a. Pengembangan bagi praktisi :

Bagi para pimpinan dan *partner* KAP, pemahaman demikian sangat diperlukan, karena sejauh ini belum ada pengetahuan yang menjelaskan secara mendasar hambatan atau kendala merger dari sisi praktisi KAP. Sehingga dapat diperoleh pedoman umum bagi mereka yang ingin melakukan merger tersebut.

b. Pengembangan keilmuan :

Penelitian ini diharapkan memberikan suatu kontribusi bagi khasanah ilmu pengetahuan, khususnya dalam hal merger antar perusahaan jasa konsultan, yang akhirnya akan mendukung kesuksesan perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Merger dilakukan sehubungan dengan banyaknya manfaat yang dapat diambil dengan dilakukannya hal tersebut. Manfaat tersebut yang menonjol dalam merger adalah mencapai skala ekonomi yang lebih besar, mengefisienkan struktur biaya, memperbesar pangsa pasar serta mencapai diferensiasi produk yang lebih jelas.

Tetapi dalam melakukan suatu merger tidak terlepas dari berbagai kendala yang dihadapi, yang jika tidak diselesaikan akan menghambat jalannya proses merger. Kendala yang dihadapi setiap perusahaan tentu berbeda sesuai dengan jenis dan ukuran perusahaan menyebabkan cara yang diambil untuk menyelesaikan berbagai kendala tersebut berbeda pula.

Berdasarkan hal tersebut, maka yang akan dijelaskan disini mencakup uraian mengenai berbagai alasan yang membuat KAP mengambil keputusan untuk melakukan merger, manfaat yang dihasilkan dengan dilakukannya merger tersebut serta berbagai kendala yang dihadapi.

2.1.1 Gambaran Umum Merger

Merger dapat diartikan sebagai penggabungan usaha dengan cara suatu perusahaan mengambil alih satu atau lebih perusahaan lainnya. Setelah merger, perusahaan yang diambil alih dibubarkan atau dilikuidasi, sedangkan perusahaan

yang mengambil alih tetap berdiri secara hukum sebagai satu badan usaha dan melanjutkan kegiatan perusahaan yang diambil alih (Beams *et al.*, 2000: 3).

Kam (1990: 358) mendefinisikan merger sebagai:

“ ... when one or more entities are absorbed by another that continuous as the sole survivor, the other absorbed firms surrender their legal identities and become a part of the survivor.”

Definisi tersebut menjelaskan bahwa dalam merger, perusahaan yang mengambil alih suatu perusahaan dengan sendirinya juga mengambil alih semua aktiva dan kewajiban perusahaan tersebut. Hitt *et al.* (1996: 214) mengatakan bahwa merger merupakan suatu transaksi dimana terdapat persetujuan antara dua perusahaan untuk menggabungkan kegiatan operasionalnya pada suatu dasar yang sama karena mereka sama-sama memiliki sumber daya dan kemampuan yang berbeda sehingga jika digabungkan akan menghasilkan perusahaan yang lebih kuat dalam tujuan yang lebih kompetitif.

Merger adalah salah satu bentuk penyerapan oleh satu perusahaan terhadap perusahaan lain. Jika dua perusahaan yakni A dan B melakukan merger, maka hanya akan ada satu perusahaan saja yaitu A atau B. Pada sebagian besar kasus merger, perusahaan yang memiliki ukuran yang lebih besar yang dipertahankan hidup dan tetap mempertahankan nama dan status hukumnya sedangkan perusahaan yang ukurannya lebih kecil atau perusahaan yang dimerger akan menghentikan aktivitas atau dibubarkan sebagai badan hukum.

2.1.2 Tipe-tipe Merger

Gaughan (2002: 7) membagi tipe atau pola merger menjadi tiga, yaitu:

1. *Horizontal merger*, yakni merger dan akuisisi yang dilakukan terhadap kompetitor. Hal ini mengandung arti bahwa perusahaan-perusahaan yang bergabung memiliki usaha atau area bisnis yang sama atau menghasilkan barang dan jasa yang sifatnya substitusi, sehingga sebelum bergabung perusahaan tersebut saling bersaing. Contoh merger ini adalah merger antara PT. Cold Rolling Mill Indonesia (CRMI) dengan PT. Krakatau Baja Permata pada tahun 1991 yang kemudian berubah nama menjadi PT. Krakatau Steel. Tujuan utama merger ini adalah untuk mengurangi persaingan atau meningkatkan efisiensi melalui penggabungan aktivitas produksi, pemasaran dan distribusi, riset dan pengembangan dan fasilitas administrasi.
2. *Vertical merger*, yakni merger dan akuisisi terhadap pihak yang memiliki hubungan bisnis seperti penjual-pembeli atau produsen-distributor. Merger vertikal dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bermaksud untuk mengintegrasikan usahanya terhadap pemasok atau pengguna produk dalam rangka stabilisasi pasokan dan pengguna. Contohnya, pembelian pabrik tekstil oleh perusahaan garmen.
3. *Conglomerate merger*, yakni merger dan akuisisi terhadap pihak yang bukan berposisi sebagai kompetitor dan tidak memiliki hubungan bisnis sebelumnya. Salah satu contoh akuisisi jenis ini adalah akuisisi PT Indocement yang bergerak dalam bidang bisnis semen terhadap beberapa perusahaan yang bergerak di bidang makanan dan properti, dimana bidang tersebut tidak memiliki hubungan apa-apa terhadap bisnis semen.

Menurut pengalaman yang dialami perusahaan, tipe merger yang paling sukses dilaksanakan yaitu tipe *horizontal merger*, karena dapat dilihat dari peningkatan pada nilai *market share* (Gaughan, 2002: 111).

2.2 Berbagai Alasan Merjer

Banyak hal yang mendasari suatu perusahaan untuk mengambil keputusan merjer. Alasan utama suatu perusahaan melakukan merjer adalah ekspansi, hal ini didukung oleh Gaughan (2002: 8). Hal ini jelas bahwa perusahaan dalam melakukan merjer ingin mengembangkan dan melebarkan usahanya di berbagai bidang bisnis dan di berbagai lokasi, sehingga dapat lebih menguasai pasar.

Hal lain yang menyebabkan suatu perusahaan melakukan merjer yakni agar perusahaan mendapatkan suatu sinergi. Sinergi terjadi pada saat gabungan dua perusahaan memberikan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan jumlah nilai masing-masing perusahaan yang berdiri sendiri. Hal ini dikemukakan oleh Brigham dan Gapenski (1996: 826) bahwa alasan utama perusahaan melakukan merjer adalah untuk memperoleh manfaat sinergi sebagai akibat dari penggabungan dua atau lebih perusahaan. Keuntungan yang didapat dari sinergi yakni perusahaan dapat berkembang dari berbagai macam sumber daya yang berasal dari kedua perusahaan tersebut. Sehingga dengan kata lain dengan adanya merjer yang dilakukan oleh kedua perusahaan akan memberikan suatu sinergi didalam perusahaan dimana $2 + 2$ bukan 4 tetapi melainkan dapat menjadi 5 ataupun 6.

Gaughan (2002: 111) mengatakan bahwa, beberapa motivasi yang mempengaruhi suatu perusahaan melakukan merjer yaitu:

1. *Growth*, salah satu motivasi yang paling dasar bagi merger adalah pertumbuhan (*growth*). Perusahaan dalam usaha pengembangan mempunyai pilihan antara pertumbuhan didalam perusahaan (*internal*) dan pertumbuhan melalui merger dan akuisisi (*eksternal*). Hal ini dikarenakan jika pertumbuhan dilakukan didalam perusahaan (*internal*), maka pertumbuhan itu akan berjalan lambat dan proses akan berjalan tidak pasti, sedangkan jika pertumbuhan dilakukan melalui merger dan akuisisi (*eksternal*), maka pertumbuhan mungkin akan berjalan lebih cepat, meskipun dalam keadaan yang tidak pasti juga.

Motivasi manajemen dalam menumbuh dan mengembangkan perusahaan untuk lebih baik merupakan persepsi dari manajer yang mengatakan bahwa organisasi yang bertumbuh adalah organisasi yang sehat. Selama perusahaan mampu bertumbuh dan berkembang maka hal itu akan memberikan persepsi bahwa manajemen telah bekerja dengan efektif. Pertumbuhan dapat diklasifikasikan sebagai berikut (Boseman, 1998: 12):

a. Pertumbuhan internal

Pertumbuhan internal berarti melanjutkan strategi yang ada serta meningkatkan kemampuan untuk memperbaiki bidang-bidang yang dipertimbangkan paling baik. Hal yang dilakukan yakni dengan cara meningkatkan pemenuhan sumber daya yang dibutuhkan.

b. Pertumbuhan eksternal

Organisasi yang memilih untuk bertumbuh secara eksternal berarti akan menambahkan fungsi atau operasi pada organisasi. Cara ini biasanya dilakukan melalui merger atau akuisisi.

2. *Synergy*, merger harus memberikan keuntungan kepada semua perusahaan yang di merger. Bisa dipastikan jika suatu perusahaan dirugikan baik dari sisi keuangan maupun permodalan, maka merger tersebut bukannya membuat sinergi tetapi akan mengakibatkan salah satu dirugikan sehingga merger tersebut dikualifikasikan tidak sehat.
3. *Diversification*, jika suatu perusahaan mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki lini bisnis yang berbeda, berarti perusahaan tersebut telah melakukan diversifikasi.
4. *Economic motives*, dapat dibagi lagi atas 2 motivasi yakni:
 - a. *Horizontal Integration*, mengacu pada peningkatan *market share* yang akan memberikan dampak yang signifikan pada kekuatan pasar, meskipun kekuatan pasar sebenarnya bergantung pada ukuran perusahaan yang merger dan level kompetisi industri.
 - b. *Vertical Integration*, mengacu pada merger atau akuisisi dari perusahaan yang mempunyai hubungan pembeli dan penjual, yang akan melakukan peningkatan bukan saja pada kualitas suplai barang, tapi juga pada kualitas perawatan barang dan ketepatan pengiriman barang.
5. *Hubris hypothesis of takeovers*, hipotesis yang menarik sehubungan dengan motivasi *takeover*, yang dibuat oleh Richard Roll pada tahun 1986 (Gaughan 2002: 111) yakni hipotesis yang menyebutkan bahwa apakah manajer melakukan akuisisi itu untuk kepentingan pribadi atau benar-benar murni untuk keadaan ekonomi perusahaan yang mengharuskan diadakan akuisisi.

6. *Other motives*

- a. *Improved management*, manajemen perusahaan yakin bahwa jika perusahaan melakukan merger dan akuisisi, maka manajemen perusahaan dalam hal menangani sumber daya akan lebih baik. Penawar percaya bahwa keahlian dalam manajemen perusahaan yang merupakan nilai dari perusahaan tersebut akan meningkat dibawah kontrolnya. Perusahaan akan memberikan penawaran dalam hal produk yang unik atau *service* yang lebih baik dengan cara mengadopsi *philosophy* mengenai manajemen perusahaan yang sangat berbeda.
 - b. *Improved research and development*, penelitian dan pengembangan merupakan hal yang penting untuk perkembangan masa depan dari banyak perusahaan.
 - c. *Improve distribution*, perusahaan yang membuat produk, tidak memiliki akses langsung ke konsumen. Sehingga dengan melakukan *vertical merger* yaitu merger antara industri dengan distributor atau retail, akan memudahkan industri dalam memasarkan produknya.
7. *Tax motives*, alasan ini masih menjadi perdebatan banyak pihak. Tetapi pengurangan pembayaran pajak sering menjadi alasan mengapa merger dilakukan.

Beberapa teori yang dapat dianggap sebagai pendorong terjadinya merger menurut Weston dan Brigham (1998: 190), antara lain:

1. *Efficiency Theory*

Menurut teori ini, aktivitas merger akan menghasilkan *social benefit* melalui perbaikan mutu manajemen badan usaha atau dengan tercapainya sinergisme.

Efek sinergis dikatakan terjadi bila hasil lebih besar dari penjumlahan bagian-bagian yang sebenarnya, dengan kata lain $1 + 1$ sama dengan 3. Bentuk-bentuk teori efisiensi ini adalah:

a. *Differential Efficiency*

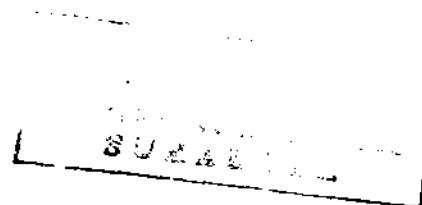
Teori ini dapat digambarkan dengan ilustrasi sebagai berikut. Bila manajemen perusahaan A lebih efisien dari pada perusahaan B, dan bila setelah itu perusahaan A mengambil alih atau bergabung dengan perusahaan B, maka tingkat efisiensi perusahaan B akan meningkat menyamai perusahaan A.

b. *Inefficient Management*

Manajemen yang tidak efisien berarti manajemen tersebut tidak mempunyai kinerja yang sesuai dengan potensinya. Pihak lain kemudian mengambil alih manajemen aktiva tersebut secara lebih efektif dan efisien. Perbedaannya dengan *differential efficiency* adalah bahwa *differential efficiency* mendasari merger antara perusahaan-perusahaan yang berhubungan tetapi tidak memproduksi produk yang sama, sedangkan *inefficient management* mendasari merger antara perusahaan-perusahaan yang bisnisnya tidak berhubungan (*conglomerate merger*).

c. *Operating Synergy*

Teori ini mengatakan bahwa melalui merger perusahaan akan dapat meningkatkan operasinya sehingga mencapai skala yang lebih baik. Masalahnya adalah bagaimana mengkoordinasikan bagian yang baik dan menghilangkan bagian yang buruk.



d. *Pure Diversification*

Teori ini mengatakan bahwa melalui diversifikasi usaha, perusahaan dapat menstabilkan arus pendapatan serta mengurangi resiko bisnis.

e. *Financial Synergy*

Menurut penelitian, perusahaan yang bergabung memiliki kapasitas untuk meminjam lebih besar daripada jika perusahaan meminjam secara individu. Hal ini berdampak pada penghematan pajak atas pendapatan dari kedua perusahaan tersebut.

f. *Undervaluation*

Salah satu motivasi terjadinya merger adalah karena perusahaan target yang dinilai lebih rendah oleh pasar. Hal ini bisa disebabkan karena perusahaan tersebut tidak beroperasi pada potensi yang sebenarnya.

2. *Market Power*

Penggabungan usaha diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar dari badan-badan usaha yang bergabung dan memungkinkan terjadinya eliminasi kompetisi.

3. *Taxes*

Seringkali suatu badan usaha termotivasi untuk bergabung karena pertimbangan pajak, yaitu meminimumkan pembayaran pajak. Hal ini biasanya dilakukan oleh perusahaan yang *profitable* dengan cara mengadakan penggabungan dengan perusahaan yang kurang *profitable*.

Hal lain yang mendasari dalam pembentukan merger yakni terdapat pada tujuan ekonomis dan non ekonomis (Sutojo, 1992). Pada tujuan ekonomis, perusahaan target (perusahaan yang menjadi sasaran penggabungan) memiliki

keunggulan kompetitif (*competitive advantage*), yang bila dimanfaatkan mampu menghasilkan sinergi. Bentuk keunggulan ini contohnya pemilikan Sumber Daya Manusia yang handal. Pengertian ekonomis ini tentunya dikaitkan dengan jangka panjang, dimana diharapkan perusahaan mampu meningkatkan volume penjualan, *Return On Investment (ROI)* ataupun *Return On Equity (ROE)*. Pendeknya, tujuan ekonomis ini dimaksudkan untuk mencapai atau meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Sedangkan tujuan non ekonomis bisa muncul dalam bentuk yang lebih beragam. Misalnya ada perusahaan yang bergabung dengan perusahaan lain hanya karena ingin menjadi kolompok yang terbesar di dunia, ada juga yang terpanggil oleh rasa kedaerahan, yaitu membangun atau menjalankan usaha di kampung halaman. Hal lain, merger dilakukan karena perusahaan sudah lemah secara modal dan keterampilan manajemen.

Hasil penelitian Minyard dan Tabor (1991) menyebutkan bahwa pada KAP yang melakukan merger, juga memiliki alasan tersendiri, yakni: merupakan langkah awal dalam kompetisi antar KAP, merupakan faktor dari klien, yang mana akan mempengaruhi *fee* auditor, dan memenuhi kebutuhan akan modal yang lebih banyak untuk melengkapi sistem komputerisasi. Hal lainnya yakni untuk meningkatkan spesialisasi auditor dan peluang yang ditawarkan oleh perusahaan hasil merger semakin besar. Ini disebabkan KAP mengharapkan dengan mengkombinasikan beberapa KAP diharapkan memiliki perkembangan spesialisasi yang dapat meningkatkan kemampuan KAP tersebut. Mereka mengatakan bahwa beberapa peneliti yakin bahwa aktivitas merger berdasarkan faktor-faktor yang berasal dari dalam perusahaan audit itu sendiri.

Hal ini juga dikatakan oleh Wootton *et al.* (1994) bahwa kantor akuntan juga melakukan merger dengan alasan untuk pertumbuhan (*growth*) perusahaan itu sendiri dan merupakan mekanisme dalam lingkungannya sendiri. Meskipun kadang hanya merupakan fenomena, merger antar kantor akuntan telah memainkan peranan penting dalam membuat apa yang sekarang dikenal sebagai KAP *Big Six*. Bahkan Ernst & Young atau KPMG Peat Marwick adalah hasil dari sekian banyak merger yang sangat sukses.

2.3 Manfaat-manfaat Merger

Kesuksesan suatu merger dapat menjadi salah satu jalan untuk membuat perusahaan menjadi kuat dan besar, menciptakan staf yang kompetibel, dan menjadi perusahaan profesional yang dominan. Manfaat yang menonjol dalam M&A adalah mencapai skala ekonomi yang lebih besar, mengefisienkan struktur biaya, memperbesar pangsa pasar serta mencapai diferensiasi produk yang lebih jelas (Faizal, 2002). Jadi, M&A dilakukan umumnya untuk berbagai rencana besar di kemudian hari. Rachmawati dan Tandililin (2001) juga mengemukakan bahwa perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi akan memperoleh keuntungan berupa penghematan pajak, memperluas cakupan pemasaran melalui pemanfaatan kekuatan pasar yang belum terealisasi, pencapaian skala ekonomis, dan manfaat pengurangan tingkat persaingan antar perusahaan sejenis dalam memperoleh bahan baku.

Manfaat yang diperoleh perusahaan dalam melakukan merger, menurut Kwik Kian Gie (1992) yakni :

1. Komplementaritas.

Dua buah perusahaan sejenis yang bergabung secara horizontal bisa memperoleh sinergis, karena saling mengisi. Kalau dua perusahaan bergabung menjadi satu, mereka akan memperoleh sinergi karena sekaligus menjadi satu perusahaan yang kuat dalam dua fungsi yang penting, seperti misalnya dari segi fungsi pemasaran dan keuangan.

2. *Pooling* kekuatan.

Banyak perusahaan yang terlampau kecil untuk bisa mendirikan fungsi-fungsi yang penting untuk perusahaan. Menggabungkan beberapa perusahaan sejenis menjadi satu, akan menyebabkan volume perusahaan menjadi cukup besar, sehingga fungsi-fungsi penting tersebut dapat didirikan. Sebagai contoh bagian *research and development*, akan lebih efektif jika bergabung dengan perusahaan lain yang telah memiliki fungsi tersebut.

3. Mengurangi persaingan.

Penggabungan usaha diantara perusahaan sejenis akan mengakibatkan adanya pemusatan pengendalian, sehingga dapat mengurangi pesaing.

4. Memperoleh *economic of scale*.

Merger dan akuisisi dapat dijadikan alat untuk memperoleh *economic of scale* atau skala ekonomis bagi perusahaan-perusahaan yang terlampau kecil sehingga hasilnya bisa optimal, kalau volume perusahaan dibuat cukup besar.

5. Menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan.

Bagi perusahaan yang memiliki kesulitan likuiditas dan terdesak oleh kreditur, keputusan merger dan akuisisi dengan perusahaan yang lebih kuat dan lebih

sehat struktur keuangannya, akan menyelamatkan perusahaan dari kebangkrutan.

Pada KAP, merger ini memberikan efek yang signifikan pengaruhnya di Australia, menciptakan perusahaan akuntan publik yang sangat besar dengan pendapatan lebih dari \$700 miliar dan lebih dari 5.200 *partner* dan *staff* (PwC website), (Thavapalan *et al.*, 2002). Hasil penelitian dari Choi dan Zeghal (1999) menyebutkan bahwa hasil merger dapat meningkatkan *revenue*. Hal ini dapat dilihat pada data-data berikut antara lain: antara Thorne dengan KPMG yakni Clarkson Gordon, merger yang dihasilkan membuat mereka sebagai organisasi auditor terbesar dengan hasil total *revenues* CAD 533 million dibandingkan dengan *second-largest firm* yakni Deloitte, Ross & Tohmatsu. Merger antara Arthur Young *affiliate* dengan C. Jespersen dari KPMG *affiliate*, dan dengan Ernst & Whinney di Denmark menghasilkan perusahaan merger yang besar dengan total *revenues* DKK 583 million pada tahun 1990. Pada negara German, Treuverkehr, Touche Ross *affiliate* merger dengan KPMG German, Deutsche Treuhand Gesellschaft, menghasilkan sejumlah DEM 839 million melebihi Coopers & Lybrand, perusahaan terbesar kedua. Swedia, tahun 1986, Ohrlings, Coopers & Lybrand *affiliate* ketika melakukan merger dengan KPMG *affiliate*, Ohrlings, menjadi perusahaan yang besar dengan total *fees* SEK 1,258 million. U.K., Deloitte Haskins & Sells, perusahaan terbesar keempat, merger dengan Touche Ross menghasilkan perusahaan yang besar dengan total *fees* GBP 577 million.

Sehingga jika dilihat dari data diatas maka dapat disimpulkan bahwa dengan dilakukannya merger antar KAP menyebabkan kenaikan *revenue* yang

signifikan pada masing-masing perusahaan hasil merger tersebut. Hal ini membawa pengaruh yang besar didalam perusahaan itu sendiri juga pada lingkungan sekitarnya terutama dengan para pesaingnya.

Selain itu Sullivan (2002) mengatakan bahwa merger yang dilakukan oleh *Big Eight* akan memperkecil kompetisi. Hal ini dapat dilihat pada fakta yang menyebutkan bahwa auditor yang mengalami perubahan posisi dapat memiliki penawaran yang istimewa. Akibat dari adanya perubahan ini, maka akan terjadi perubahan tingkat efisiensi atau dapat memperkecil kompetisi antar KAP serta hasil merger tersebut lebih sukses dalam kompetisi untuk mendapatkan jumlah klien yang lebih besar. Manfaat lain yang diperoleh menurut Sullivan yakni: dapat menghasilkan harga yang lebih tinggi, dapat menciptakan efisiensi serta meningkatkan kesejahteraan konsumen.

Berdasarkan uraian tersebut maka merger ini haruslah dilakukan jika suatu perusahaan dalam hal ini KAP menginginkan lingkup bisnis yang lebih luas, memperbesar pangsa pasar, dan menciptakan staf yang kompetibel sehingga menjadikan perusahaan lebih profesional. Hal-hal yang baik dan besar akan didapatkan perusahaan untuk masa depannya.

2.4 Kendala-kendala Merjer

Pemahaman terhadap proses pengambilan keputusan merger merupakan hal yang sangat penting. Hal ini disebabkan adanya hubungan antara kualitas dan alasan dalam mengambil keputusan untuk melakukan merger. Keberhasilan integrasi pasca-merger ditentukan oleh kelengkapan, kejelasan dan perencanaan pada tahap keputusan merger. Dalam situasi tertentu, ketidaksempurnaan proses

pengambilan keputusan dapat mengurangi kemungkinan keberhasilan suatu merger.

Berbagai riset dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor keberhasilan dan kegagalan merger dan akuisisi ini. Perusahaan akuntan dan konsultan terkemuka dunia, Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995: 265), meneliti sejumlah akuisisi dari akhir tahun 1980 sampai dengan tahun 1990 dengan mewawancarai eksekutif senior di 100 perusahaan terkemuka di Inggris. Hasil penelitian tersebut adalah sebagai berikut: (angka dalam kurung adalah persentase manajer yang memberikan jawaban terhadap faktor-faktor keberhasilan atau kegagalan).

Tabel 2.1
Penyebab Kegagalan dan Keberhasilan Merger dan Akuisisi

Penyebab kegagalan (%)	Penyebab keberhasilan (%)
Sikap manajemen perusahaan target dan perbedaan budaya (85)	Perencanaan integrasi pasca-merger dan akuisisi yang mendetail dan kecepatan implementasi (76)
Tidak adanya perencanaan integrasi pasca-merger dan akuisisi (80)	Kejelasan tujuan merger dan akuisisi (76)
Kurangnya pengetahuan mengenai industri atau perusahaan target (45)	Kesesuaian budaya (59)
Buruknya manajemen perusahaan target (45)	Tingkat kerjasama yang tinggi dari manajemen perusahaan target (47)
Tidak adanya pengalaman akuisisi (30)	Pengetahuan mengenai perusahaan target dan industrinya (41)

Catatan: angka dalam kurung menunjukkan prosentase responden yang mendukung alasan ini.
Sumber: Sudarsanam, S.P., 1995 *"The Essence of Mergers and Acquisitions"*, Prentice Hall Europe, First Edition, pp. 265.

Sudarsanam (1995: 267) menyebutkan bahwa terdapat beberapa hal yang menyebabkan kegagalan merger dan akuisisi yang dijelaskan dalam hal berikut:

- a Seringkali kegagalan merger dan akuisisi tertentu adalah karena lemahnya strategi perusahaan atau bisnis. Ini berarti perusahaan target hanya memiliki kesesuaian strategi yang rendah.
- b Analisis strategis yang baik adalah penting, tetapi tidak cukup untuk merger dan akuisisi yang berhasil.
- c Harus ada kejelasan dalam logika penciptaan nilai yang mendasari semua program akuisisi, atau akuisisi tertentu dalam program tersebut.
- d Pendekatan-pendekatan integrasi harus disesuaikan dengan perusahaan target dan logika penciptaan nilai, yaitu penyerapan, pelestarian, atau mutualitas. Hal ini menentukan baik kecepatan maupun tingkat integrasi.
- e Setiap rencana integrasi yang dibuat oleh pengakuisisi harus dapat disesuaikan terhadap realitas bila prosesnya mulai berjalan.
- f Pengakuisisi harus mengkomunikasikan perencanaan dan pengharapan mereka terhadap merger dan akuisisi dengan jelas dan secepat mungkin, untuk menenangkan kegelisahan karyawan perusahaan target.

Hasil wawancara Adrianto (2002) dengan KAP Hans, Tuanakotta & Mustofa (HTM) mengatakan bahwa, KAP tersebut sulit diajak merger oleh KAP Prasetio, karena pertimbangan-pertimbangan beberapa hal, yakni:

1. Adanya ketidakcocokan antara kedua pimpinan puncak KAP dan besar kemungkinan sejumlah *partner* auditor tak setuju bergabung padahal untuk melakukan merger seluruh *partner* di KAP diharuskan setuju dalam sebuah sidang voting.

Hal ini berarti bahwa masalah kepemimpinan merupakan masalah yang cukup besar antara kedua KAP yang akan melakukan merger. Temuan tersebut konsisten dengan temuan Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995: 265) yang menyatakan 85% kegagalan merger disebabkan oleh sikap manajemen perusahaan target dan perbedaan budaya. Kepemimpinan menempati kedudukan yang sangat strategis dan mutlak diperlukan dalam organisasi, dimana terjadi interaksi kerjasama antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan organisasi.

Siagian (1997: 20) berpendapat bahwa, kepemimpinan yang efektif adalah: kepemimpinan yang mana manajer mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan ikhtiar yang kooperatif dalam kehidupan organisasi. Hal ini berarti bahwa untuk dapat menjalankan organisasi dengan sebaik-sebaiknya dibutuhkan pemimpin yang mampu mengelola organisasi sedemikian rupa, sehingga dapat menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan kerjasama dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin melalui perilaku kepemimpinannya akan memegang kemudi organisasi yang akan membawa organisasi mencapai tujuannya.

Beberapa keterangan di atas menunjukkan betapa sulitnya mempertemukan pemimpin yang memiliki sifat, perilaku, bakat serta situasional yang berbeda. Kedua pemimpin yang sudah terbiasa memimpin dan menjadi pengambil keputusan, akan sulit jika keduanya harus bertemu setiap mengambil keputusan penting. Apalagi jika dikaitkan dengan kemampuan komunikasi kedua pemimpin, hal ini mengindikasikan bahwa kemampuan komunikasi juga memegang peranan penting.

2. Karyawan antara kedua KAP itu sulit dipertemukan

Karyawan yang terkena dampak dari merger ini bisa memunculkan masalah tersendiri baik terhadap individu karyawan yang bersangkutan atau terhadap masyarakat apabila tidak tertampung dalam pasar tenaga kerja lainnya. Hal ini dapat dilihat pada kejadian di Bank Mandiri. Faizal (2002) menemukan bahwa pada Bank Mandiri sampai sekarang masih menyisakan banyak persoalan, khususnya di lapisan bawah. Hal ini disebabkan terutama

karena masih banyak persoalan kepegawaian yang belum dipecahkan pihak manajemen. Misalnya perbedaan gaji pada *job* yang sama, masalah konversi pangkat, tidak adanya ketentuan mengenai promosi pegawai, *special hearing*, pinjaman pegawai dan hubungan industrial. Jika dilihat lebih awal lagi, sebenarnya dampak psikologis karyawan sudah bisa diidentifikasi di kala isu tentang merger mulai beredar. Tanggapan-tanggapan yang beragam mulai muncul pada saat itu.

Karyawan juga akan berhadapan dengan budaya baru yang dibawa oleh pihak kedua, akibatnya tanggapan mereka juga berlainan. Tabel 2.2 menyajikan berbagai bentuk tanggapan karyawan terhadap perubahan budaya yang terjadi pada saat integrasi berlangsung.

Tabel 2.2
Tanggapan Karyawan Terhadap Perubahan Budaya

Bentuk Tanggapan Karyawan	Aspek-aspek perubahan budaya
1. <i>Active Acceptance</i>	-Karyawan menerima apa adanya perubahan budaya.
2. <i>Selective Reinvention</i>	-Secara selektif karyawan mencoba mendaur ulang beberapa elemen budaya lama (seolah-olah) menjadi budaya baru meski esensinya tidak ada perubahan.
3. <i>Reinvention</i>	-Karyawan enggan melakukan perubahan. Budaya lama didaur ulang seolah membentuk budaya baru.
4. <i>General Acceptance</i>	-Secara umum karyawan mau menerima perubahan meskipun tidak sepenuhnya seperti <i>active acceptance</i> . Ada beberapa perubahan yang ditolak dengan asumsi budaya lama masih ada yang cocok.
5. <i>Dissonance</i>	-Karyawan mengalami keraguan antara menerima dan menolak perubahan. Hal ini ditandai perilaku karyawan yang tidak konsisten.

6. <i>General Rejection</i>	- Secara umum karyawan menolak perubahan meski kemungkinan perubahan masih diterima dengan alasan budaya lama masih kondusif dengan lingkungan baru.
7. <i>Reinterpretation</i>	- Secara umum karyawan mencoba menginterpretasikan perubahan dan menyesuaikan diri secara behavioral dengan perubahan tersebut.
8. <i>Selective Reinterpretation</i>	- Karyawan menginterpretasikan kembali beberapa komponen budaya & menolak sebagian komponen lain.
9. <i>Active Rejection</i>	- Karyawan serta merta menolak perubahan budaya.

Sumber: Achmad Sobirin, 2001, "Merger dan Akuisisi: Sebuah Perkawinan Paradoksal", *Jurnal Siasat Bisnis FE UII*, No. 6 Vol. 1. pp. 39-59

Permasalahan yang timbul dengan adanya merger KAP *Big Eight* menurut Sullivan (2002) yakni adanya permasalahan di karyawan yang menyebabkan kekurangan di level manajemen yang disebabkan oleh adanya pertukaran auditor di beberapa klien. Hal ini menyebabkan kualitas jasa yang diberikan menurun sehingga muncul problem lain yakni mengecilnya jumlah klien baru.

3. Masalah kultur perusahaan

Permasalahan budaya perusahaan dan karyawan perusahaan saling berkaitan. Hal ini disebabkan suatu perusahaan pasti memiliki budaya yang berbeda dibandingkan dengan perusahaan lainnya, dan yang paling terkena dampaknya adalah para karyawan di kedua belah pihak. Bila dua perusahaan digabungkan, maka budaya perusahaan itu juga perlu dipikirkan; digabungkan atau membentuk budaya yang baru sama sekali. Hal inilah yang menjadi problemnya. Penggabungan budaya perusahaan ini hanya bisa diterima oleh para pemimpinnya, sedangkan para karyawan agak sulit untuk menerima keputusan tersebut.

Yulk (1998: 302) mengatakan bahwa, menciptakan budaya dalam sebuah organisasi baru tidak selalu merupakan proses yang lancar. Kebiasaan, tradisi dan cara-cara umum dalam mengerjakan sesuatu yang sudah ada dalam suatu organisasi berkaitan erat dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya. Proses ini dapat menciptakan suatu konflik yang besar bila gagasan-gagasan pendiri tidak berhasil atau terdapat anggota kuat dalam organisasi tersebut yang memiliki gagasan yang bersaing.

Budaya organisasi sebagai suatu organisasi dirumuskan oleh Schein (1992: 12) sebagai berikut:

“a pattern of shared basic assumption that group learned as it solved its problem of eksternal adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problem“

Definisi tersebut memandang budaya perusahaan sebagai suatu pola dari asumsi–asumsi mendasar yang dipahami bersama dalam sebuah organisasi terutama dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Pola–pola tersebut terutama dalam memecahkan sesuatu yang pasti dan disosialisasikan kepada anggota baru dalam organisasi.

Budaya memiliki lima fungsi di dalam suatu organisasi seperti yang disebutkan oleh Robbins (1998: 283) yaitu:

- a. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu; yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- b. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas bagi anggota organisasi.

- c. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- d. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial.
- e. Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan bentuk perilaku serta sikap karyawan.

Pernyataan ini mengandung arti bahwa masing-masing perusahaan memiliki sendiri budaya organisasi yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya. Banyaknya kesulitan yang akan dihadapi jika harus mempersatukan dua budaya organisasi. Budaya organisasi akan menjadi kendala serius bagi kedua perusahaan untuk dapat menjalankan organisasi pasca merger sesuai tujuan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian Choi dan Zeghal (1999) yang menyebutkan bahwa problem yang terjadi di Canada antara Thorne Ernest & Whinney and Clarkson Gordon, afiliasi dari Arthur Young, yakni mereka memiliki perbedaan kultur yang sangat besar antara keduanya dan mereka merupakan kompetitor yang besar karena Clarkson Gordon memiliki pasar yang dominan di Canada sampai tahun 1986 ketika Thorne Ernest & Whinney mengambilnya. Thorne telah melakukan merger dengan KPMG dengan Clarkson Gordon. Pengalaman mereka menyebutkan bahwa mengkombinasikan perusahaan yang memiliki *professional independence* dengan budaya dan latar belakang yang berbeda jauh menjadi satu kesatuan merupakan hal yang sulit dan kompleks yang akan mempengaruhi proses merger itu sendiri.

4. Adanya perbedaan visi.

Setiap badan usaha selalu mempunyai tujuan yang hendak dicapai baik tujuan untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang. Penentuan tujuan dari setiap perusahaan sangat terkait dengan visi dan strategi yang telah ditetapkan oleh badan usaha yang hendak dicapai di masa depan. Perbedaan visi antar dua organisasi yang akan merger juga merupakan suatu masalah mendasar. Visi mengilhami setiap individu dalam bertindak, visi yang berbeda akan menghasilkan tindakan yang berbeda pula.

Perbedaan visi antar KAP dapat terlihat pada kondisi dimana masing-masing KAP memiliki kepentingan yang berbeda dalam melakukan suatu merger. Sehingga hal ini menyebabkan timbulnya konflik kepentingan (*conflicting interests*) antar KAP. Kondisi tersebut didukung oleh hasil penyelidikan Choi dan Zeghal (1999) pada aktivitas merger yang terdapat di Canada, Denmark, Germany, Sweden dan U.K yang mengatakan bahwa didalam *Big Eight Firms* dalam proses mergernya memiliki beberapa konflik kepentingan antar mereka sendiri, di mana menghasilkan merger yang tidak sukses. Hal serupa juga dikatakan oleh Sullivan (2002) yakni dengan adanya merger maka menyebabkan timbulnya konflik kepentingan diantara KAP tersebut. Hal ini berarti bahwa dengan adanya konflik kepentingan menyebabkan KAP tidak berhasil melakukan merger.

Hal ini memberikan suatu masukan bahwa, dalam hal melakukan merger, tidak dapat terlepas dari beberapa permasalahan penting yakni, masalah kecocokan antara para pemimpin puncak, masalah diantara para karyawan, masalah kultur perusahaan, serta masalah visi perusahaan yang jelas masing-

masing perusahaan miliki pasti berbeda. Gaines (2003) dalam satu diskusi mengatakan bahwa, merger dan akuisisi dalam suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik, jika seluruh bagian memberikan perhatiannya pada menyelaraskan kondisi kultur perusahaan, terbuka dalam hal komunikasi dan melalui persiapan yang matang.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Ivancevich dan Zardkoohi dalam Sullivan (2002) mengatakan bahwa terdapat kegagalan atas merger yang dilakukan untuk data tahun 1988 – 1996. Mereka menguji rata-rata pendapatan audit perusahaan yang merger dan perusahaan pesaing, perusahaan yang tidak merger. Mereka mengukur rata-rata pendapatan, total pendapatan audit dengan menjumlah total *assets*, dan rata-rata harga audit. Hasil penelitian menunjukkan bahwa:

- a. Terdapat penurunan rata-rata tingkat pendapatan sebesar 12,26 % antara tahun 1988 dan 1996 serta pada perusahaan lawan menunjukkan penurunan sebesar 14,25 % pada periode yang sama.
- b. Terdapat penurunan *market shares* pada perusahaan yang merger setelah melakukan merger.

Fakta menunjukkan bahwa rata-rata pendapatan dari perusahaan yang tidak merger dibandingkan dengan perusahaan yang melakukan merger menyarankan bahwa perubahan teknologi kemungkinan menjadi penyebab penurunan. Tanpa kemampuan untuk mengontrol faktor lain yang mempengaruhi harga, sangatlah sulit untuk menyarankan bahwa penurunan pada rata-rata pendapatan disebabkan efisiensi merger. Hal ini menyebabkan keadaan di perusahaan:

- a. Perusahaan setelah merger berdampak pada pengurangan pegawai dan manajemen dan menimbulkan problem kualitas jasa yang menyebabkan klien

menukar beberapa auditor. Merger di KAP menyebabkan timbulnya *conflic of interest* yang akan berdampak pada beberapa klien.

b. Merger juga menyebabkan menurunnya jumlah klien baru.

Secara finansial kegagalan dari kebijakan merger dan akuisisi disampaikan oleh Agrawal and Mendelker (1992) yang menyatakan bahwa pemegang saham pengakuisisi menderita kerugian kekayaan sekitar 10% setelah 5 tahun. Penelitian oleh Lestari (2002) terhadap kinerja bank BUMN hasil merger menghasilkan kesimpulan bahwa *Gross Profit Margin*, *Net Profit Margin*, *Net Interest Margin*, ROA dan ROE sebelum dan sesudah merger tidak menunjukkan perbedaan yang signifikan. Yudiantmoko (2000) meneliti tentang pengaruh pengakuisisi terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hasil yang disimpulkan dari penelitian ini adalah tidak ada perbedaan yang signifikan kinerja akuntansi (*Profit Margin*) sebelum dan sesudah akuisisi. Penelitian dengan menggunakan pendekatan *Economic Value Added* (EVA) oleh Andrean (2003) dengan menggunakan data sebanyak 26 perusahaan yang melakukan akuisisi melalui Pasar Modal menyimpulkan bahwa akuisisi tidak memberikan *value* yang lebih baik bagi pengakuisisi.

Selain kendala yang bersifat finansial, kendala non finansial juga merupakan kendala tersendiri yang tidak kalah rumit. Merger akan menyebabkan bergabungnya beberapa aktivitas, menyempitnya struktur organisasi atau mengakibatkan hilangnya posisi-posisi tertentu karena *overlap* kerja yang tak terhindarkan, sehingga pada gilirannya mengakibatkan berkurangnya jumlah karyawan. Misalnya ketika sejumlah bank melakukan merger, jika ada kantor cabang yang lokasinya berdekatan, maka akan ditutup salah satu untuk efisiensi.

Hal ini akan menjadi masalah yang sangat serius di Indonesia, mengingat sulitnya mencari lapangan kerja baru.

Berdasarkan hal-hal tersebut, maka dapat disebutkan bahwa meskipun terdapat sejumlah perusahaan yang melakukan merger dan hasilnya tidak berhasil, tetapi ada juga perusahaan yang melakukan merger dan berhasil yang menyebabkan tingkat efisiensi dan efektifitas menjadi meningkat. Sehingga merger yang dilakukan dapat memberikan manfaat yang akan menunjang kelangsungan hidup dari perusahaan tersebut. Hal ini menjadi bahan pertimbangan bahwa meskipun terdapat banyak kendala yang dihadapi oleh perusahaan yang melakukan merger, dapat dipastikan berbagai kendala yang dihadapi dapat diselesaikan dengan baik.

2.5 Penelitian Terdahulu

Beberapa peneliti melakukan studi yang secara khusus menyelidiki tentang merger yang terjadi pada Kantor Akuntan Publik, diantaranya:

1. Studi oleh Sullivan (2002)

Studi ini menguji merger dua KAP *Big Eight* tahun 1989. Studi ini menjelaskan bagaimana suatu merger mempengaruhi peluang perusahaan yang merger dalam memenangkan *service audit* dengan menggunakan empat teori merger yang berbeda. Data yang digunakan sejumlah 1.978 perusahaan dalam waktu lebih dari 12 tahun. Hasilnya menyarankan bahwa dengan metode *cost reductions*, keuntungan yang diterima oleh perusahaan lebih besar jika dilakukan *switched auditor* setelah merger. Hasil dari mengkombinasikan *assets* dari empat perusahaan, perusahaan yang merger lebih sukses bersaing

untuk mendapatkan klien yang lebih luas. Penelitian ini menguji bagaimana pengaruh merjernya kedua KAP *Big Eight* pada pasar *service external audit*.

2. Studi oleh Thavapalan, Moroney dan Simnett (2002)

Studi ini menguji dampak dari merjernya PricewaterhouseCoopers (PwC) terhadap struktur dan situasi kompetisi pada audit dan *assurance services market* di Australia. Analisis dilakukan pada saat sebelum merger dan sesudah merger, dengan menggunakan pendekatan yang dilakukan oleh *The Australian Consumer and Competition Commission* (ACCC). Pendekatan yang dilakukan oleh ACCC ini, dapat mengidentifikasi penurunan tingkat kompetisi. Meskipun demikian, ketika menggunakan pendekatan konsentrasi, yakni Herfindahl Index, ditemukan bahwa merger yang dilakukan tidak terlalu berpengaruh terhadap situasi kompetisi. Meskipun demikian merger ini memberikan efek yang signifikan pengaruhnya di Australia, menciptakan perusahaan akuntan publik yang sangat besar dengan pendapatan lebih dari \$700 miliar dan lebih dari 5.200 partner dan staff (PwC website).

3. Studi Jere R. Francis, Donald J. Stokes dan Don Anderson (1999)

Harga saham dari *Big Six* berdasarkan pada kumpulan data nasional telah digunakan pada riset terdahulu untuk melihat keadaan pasarnya dan industrinya, dan melihat perbedaan antara kantor akuntan *Big Six* dari yang lainnya. Pada penelitian ini, melanjutkan penelitian yang sebelumnya dan perbedaannya pada *city-specific audit markets*, perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain di dalam *Big Six* antar pasar lokal yang berbeda. Studi ini menggunakan data di U.S, untuk menguji ulang merjernya Ernst & Young dan Deloitte Touch pada tahun 1989. Hasilnya menunjukkan bahwa merger

secara signifikan tidak meningkatkan konsentrasi *Big Six* pada level nasional, tetapi hasilnya menunjukkan peningkatan secara signifikan pada *market leader's share* dari 14,6 % pada tahun 1988 menjadi 18,3 % pada tahun 1990.

4. Studi Mun Soo Choi dan Daniel Zeghal (1999)

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh merger KAP terhadap persaingan pasar dalam hal ini jasa akuntansi di Canada, Denmark, France, Germany, Italy, Netherland, Sweden, Switzerland, UK dan US. Penelitian ini menggunakan rasio konsentrasi dan indeks Herfindahl untuk mengukur konsentrasi. Penelitian ini menguji KAP yang berkonsentrasi pada sebelum dan setelah merger di 10 negara. Sampel yang digunakan yakni perusahaan akuntan besar yang mendominasi pasar sebelum merger, tetapi juga tetap mendominasi sejak dilakukannya merger. Hasil dari analisis regresi, mengindikasikan bahwa di beberapa negara di Eropa seperti France, Germany, Netherland, dan UK, ketika kinerja perusahaan besar dan kecil dibandingkan, perusahaan besar ditemukan lebih superior signifikan baik sebelum dan setelah merger di beberapa negara di Eropa, lebih memungkinkan indikasinya mengurangi persaingan. Hal ini menunjukkan bahwa merger dapat meningkatkan *market shares*, sehingga menghasilkan peningkatan kinerja.

5. Studi Charles W. Wootton, Stanley D. Tonge, dan Carel M. Wolk (1994)

Penelitian ini menguji masalah-masalah yang timbul karena kedua merger dari KAP *Big Eight*. Pertama, penelitian ini menguji melalui penggunaan konsentrasi rasio dan indeks Herfindahl, pengaruh merger atas konsentrasi pada NYSE, AMEX, dan perusahaan OTC. Kedua, konsentrasi yang diuji atas dasar *audit fee* KAP utama. Ketiga, penelitian menyimpulkan dengan suatu

diskusi mengenai dampak merger, baik pada tingkat perusahaan individu yang dilibatkan, dan tingkat audit klien yang lebih luas. Hasilnya menunjukkan bahwa merger yang dihasilkan meningkatkan konsentrasi rasio, baik itu diukur oleh sejumlah KAP, pendapatan klien, atau *audit fee*, pada tingkat perusahaan keempat, enam, dan delapan. Merger membentuk lebih banyak kompetisi pada perusahaan *Big Six*. Perbandingan sebelum dan setelah merger KAP keempat dan enam indeks Herfindahl menunjukkan adanya pergerakan yang wajar konsisten ke arah ukuran yang sama ($1/n$) index. Indeks Herfindahl KAP kedelapan menunjukkan bahwa perbedaan antara sebelum merger dan sesudah merger KAP *Big Eight* berbeda secara signifikan. Sehingga, selagi akses ke pasar untuk jasa audit tampak lebih seimbang antar perusahaan yang paling besar, perbedaan antara perusahaan yang pertama dengan perusahaan lain adalah lebih besar dari yang pernah ada.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah:

1. Lingkungan responden. Sullivan (2002) mengadakan penelitian di U.S, Thavapalan *et al.* (2002) mengadakan penelitian di Australia, Jere *et al.* (1999) mengadakan penelitian di U.S, Choi dan Zeghal (1999) mengadakan penelitian di Canada, Denmark, France, Germany, Italy, Netherlands, Sweden, Swiss, U.K dan U.S, dan Wootton *et al.* (1994) mengadakan penelitian di NYSE, AMEX dan OTC, sedangkan penelitian ini diadakan di Indonesia.
2. Penelitian sebelumnya dilakukan untuk mengetahui pengaruh merger KAP terhadap persaingan pasar dalam hal *service audit*, sehingga untuk mengetahuinya digunakan analisis konsentrasi rasio dan indeks Herfindahl. Sedangkan dalam penelitian ini, penelitian dilakukan untuk mengetahui apa

yang menjadi alasan rasional, manfaat yang diperoleh dan kendala operasional, sehingga untuk mendapatkan informasi yang lebih mendalam mengenai hal tersebut digunakan metodologi penelitian kualitatif.



BAB III

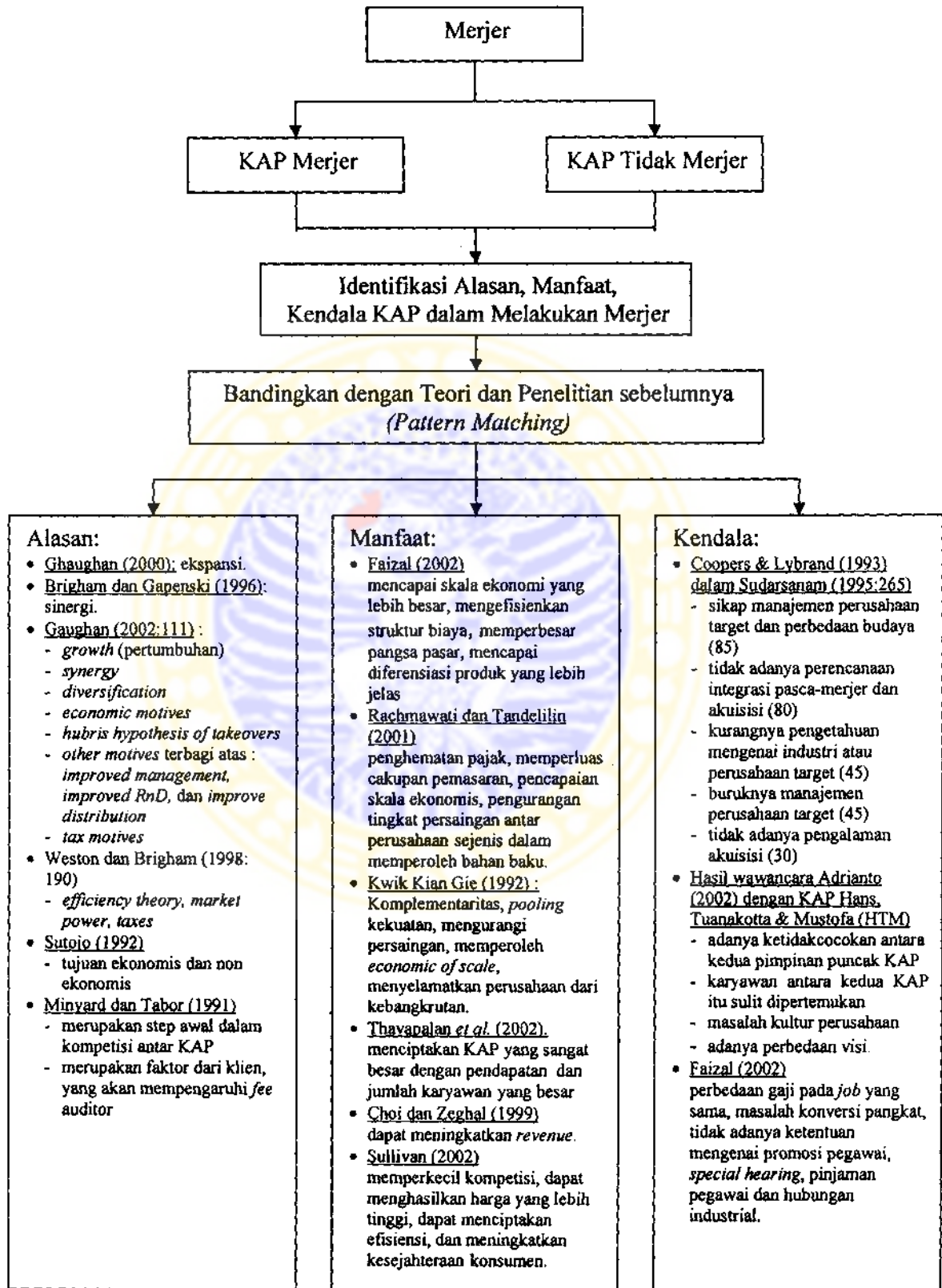
KERANGKA KONSEPTUAL PENELITIAN

3.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Memiliki KAP yang besar, tangguh dan memiliki pendapatan yang tinggi adalah keinginan dari setiap pemilik dan *partner* KAP. Hal ini dapat diperoleh dari berbagai macam dan yang paling utama adalah berasal dari Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai modal yang penting bagi kesuksesan sebuah KAP. Untuk itu salah satu cara untuk mewujudkannya adalah dengan melakukan merger dengan KAP lain. Merjernya KAP akan menyebabkan KAP akan semakin besar, dan menyebabkan jumlah SDM-nya akan lebih meningkat dengan keahlian yang semakin beragam. Hal ini disebabkan KAP merupakan sebuah industri jasa dan sebuah industri jasa haruslah memiliki tenaga kerja yang profesional. Tetapi merger yang dilakukan tidak terlepas dari berbagai kendala yang dihadapi, meskipun manfaat yang akan diterima tidaklah sedikit.

Mengacu pada pola berpikir tersebut, maka kerangka konseptual dari penelitian ini adalah:

Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Studi Tentang Kendala-kendala yang Dihadapi oleh Kantor Akuntan Publik dalam Melakukan Merjer



Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa merger dilakukan untuk berbagai keuntungan, dan berbagai rencana besar di kemudian hari. Berbagai manfaat dapat dihasilkan dari perusahaan yang mengambil keputusan untuk melakukan merger, antara lain: mencapai skala ekonomi yang lebih besar, mengefisienkan struktur biaya, memperbesar pangsa pasar serta mencapai diferensiasi produk yang lebih jelas.

KAP yang tidak melakukan merger dan yang melakukan merger diidentifikasi mengenai alasan rasional, manfaat yang diperoleh dan kendala operasional yang dihadapi. Setelah diidentifikasi, maka dibandingkan dengan teori dan penelitian yang telah diungkapkan dalam Bab II yakni mengenai alasan, manfaat dan kendala KAP dalam melakukan merger (*pattern matching*).

Metodologi yang digunakan untuk mengevaluasi yakni metodologi penelitian *focus group* dan dilengkapi dengan wawancara. Hasilnya berupa kesimpulan yang akan memberikan wawasan tambahan dan membantu KAP lain dalam melakukan merger.

BAB IV

METODOLOGI PENELITIAN

4.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini berfokus pada penelusuran mengenai alasan suatu KAP melakukan merger atau memilih untuk tidak melakukan merger. Artinya, penelitian ini akan mengungkapkan secara terperinci mengenai mengapa suatu KAP melakukan merger, apa saja kendala yang mereka hadapi dalam melakukan merger, dan apa saja manfaat yang telah dihasilkan mereka.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif sebagai metodologi, disebabkan penelitian ini ingin menggali pendapat beberapa KAP yang melakukan merger mengenai alasan dan kendala KAP dalam melakukan merger. Metodologi ini sangat sesuai untuk penelitian yang bertujuan menggali pendapat orang banyak tanpa membuat praduga (Strauss & Corbin, 1990: 5).

Penelitian ini menggunakan dua metodologi penelitian, antara lain sebagai berikut:

1. Metode *focus group*, yaitu suatu diskusi yang terdiri dari enam hingga dua belas orang dalam sebuah forum dipimpin oleh moderator (peneliti), dimana moderator harus berperan sebagai sosok yang objektif dalam membahas masalah yang diinginkan. *Focus group* ini merupakan cara yang paling tepat untuk mempelajari pandangan dan opini, menggali ide-ide kompleks dan untuk menggeneralisasi suatu pokok bahasan. Seperti yang dilakukan oleh Gaskill (2001), menggunakan metodologi penelitian *focus group* dalam penelitian yang mengungkapkan pengembangan hubungan pada perusahaan

kecil/retail. Metodologi penelitian ini sangat tepat digunakan pada penelitian Gaskill (2001) karena peneliti ingin meneliti besarnya kemungkinan tingkat perkembangan dan kegunaan dimensi dari pertumbuhan hubungan, dengan cara partisipan diharapkan untuk memberikan masukan kepada peneliti dalam hal untuk perkembangan usaha kecil/retail. Penggunaan metode ini dianggap paling efektif untuk menggali informasi dan memahami permasalahan. Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti juga memakai metodologi *focus group*, karena penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan secara mendalam dan memahami berbagai alasan dan kendala yang dihadapi oleh KAP dalam melakukan merger. Responden dalam hal ini diharapkan berperan aktif untuk mengungkapkan pendapat dan pengalaman mereka sehingga diperoleh jawaban yang akan mendukung penelitian ini.

2. Metode wawancara, merupakan prosedur pengumpulan data yang dilakukan dengan cara tanya jawab terhadap responden. Melalui wawancara, peneliti dapat mengumpulkan secara teliti informasi yang diinginkan. Wawancara juga digunakan untuk melengkapi atau menutupi kekurangan yang ada pada *focus group* yaitu adanya perasaan enggan untuk mengutarakan sesuatu disebabkan banyaknya orang yang hadir dalam *focus group* tersebut, sehingga informasi yang dikemukakan menjadi bias, namun tidak mengurangi hasil. Wawancara juga digunakan jika responden tidak bisa hadir di saat yang telah disepakati.

4.2 Kriteria Responden/Informan

Untuk memperoleh informasi mengenai alasan dan kendala KAP dalam melakukan merger maka penelitian ini ditetapkan auditor (*partner*) sebagai responden dengan kriteria sebagai berikut:

1. Auditor tersebut merupakan pemilik atau *partner* KAP yang belum melakukan merger, agar dapat diketahui tentang apa saja yang menjadi bahan pertimbangan dan keberatan mereka sehingga belum melakukan merger.
2. Auditor tersebut merupakan pemilik atau *partner* KAP yang telah melakukan merger dengan KAP lain, agar dapat diketahui mengapa mereka melakukan merger dan bagaimana cara mereka untuk mengatasi segala kendala yang timbul. Sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan bagi mereka yang belum melakukan merger.
3. Pihak di dalam KAP yang mempunyai posisi dalam pengambilan keputusan strategi.

4.3 Alasan Memilih Responden

Alasan peneliti memilih auditor (*partner*) sebagai responden dalam penelitian ini adalah berdasarkan pertimbangan:

1. *Partner* adalah orang yang paling tahu tentang kondisi KAP-nya sendiri, sehingga agar dapat diungkapkan tentang apa saja yang menjadi alasan dan kendala mereka dalam melakukan merger.
2. Bagi KAP yang sudah melakukan merger agar memberikan masukan kepada KAP lainnya, bagaimana mereka dapat sukses melakukan merger dan kendala yang telah mereka selesaikan.

4.4 Persiapan Pengumpulan Responden

Persiapan pengumpulan responden yang akan dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pengumpulan responden dimulai dengan melihat daftar Directory Kantor Akuntan Publik dari tahun 1999 – 2004 yang terdapat di Kantor Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) di Surabaya dan yang terdapat pada Ketua IAI Kompartemen Daerah Indonesia Timur yakni Lea Buntaran, untuk mengidentifikasi Kantor Akuntan Publik (KAP) mana yang sudah melakukan merger dan yang belum melakukan merger.
2. Kemudian data responden ini diketik lagi dan dikelompokkan menjadi dua bagian, bagian yang sudah melakukan merger dan yang belum melakukan merger selama jangka waktu 5 tahun yakni tahun 1999 – 2004.
3. Kemudian dilakukan pencarian data responden tambahan dengan bertanya kepada Lea Buntaran apakah terdapat KAP lain yang telah melakukan merger tapi belum terdapat di dalam buku Directory Kantor Akuntan Publik, dan membuka website IAI dari internet, serta dari Buletin IAI.

Tabel 4.1
Kelompok KAP yang Melakukan Merjer

1999-2000	2001-2002	2003	2004	Terbaru
JAKARTA	JAKARTA	JAKARTA	JAKARTA	JAKARTA
	Akhyadi Wibisono	Akhyadi, Chris & Erfan		
			Amir Abadi Jusuf & Aryanto (pusat)	Aryanto Amir Jusuf dan Mawar
		Andi, Iskandar & Rekan (pusat)	Andi & Widiarto	
		Arifin Faqih & Sayuti	Arifin Fiqih	
Hadori & Rekan	HLB.Hadori & Rekan			
Heliantono & Basyiruddin	Heliantono & Rekan			
		Hans Tuanakotta & Mustofa	Hans Tuanakotta, Mustofa & Halim	
		Hertanto	Hertanto, Djoko, Ikah & Soetrisno	
Jan Hoesada	Jan, Ladiman & Rekan			
	Ma'mun Dawud	Ma'mun Dawud & Djati		
		Mucharam	Mucharam & Amron	
		Noor Salim Madjid	Noor Salim, Nursehan & Sinarahardja	
Paul Hadiwinata, Atmaja & Rekan	Paul Hadiwinata, Hidayat & Rekan			
	Prasetio, Utomo & Rekan	Prasetio, Sarwoko & Sandjaja		
		Pieter Solang & Uways	Pieter, Uways & Rekan	
			Paul Hadiwinata, Hidayat & Rekan	Paul Hadiwinata, Hidayat, Arsono & Rekan
		Riza, Andiek & Zainudedin	Riza, Wahono & Rekan	
		Rodi Kartamulja & Budiman	Rodi Kartamulja, Budiman & Rekan	
	Sidharta Siddharta & Harsono	Sidharta Siddharta & Widjaja		
Subandi Juwono	Subandi, Ridolf Ritonga & Rekan			
Sukrisno Agoes	Sukrisno Agoes & Rekan			
		Syarif Basir	Syarif Basir & Rekan	
	Trisno, Thomas Iguna & Rekan	Thomas, Trisno, Hendang & Rekan		
Victor & Rekan	Victor Hardi, Hg & Rekan			
		Yansen Pasaribu	Yansen & Rekan	
Zulfikri	Zulfikri & Rekan			
BANDAR LAMPUNG	BANDAR LAMPUNG			
Farid Djahidin	Farid Djahidin, Nurdiono, Zubaidi Indra & Rekan			
BANDUNG	BANDUNG	BANDUNG		
	Af. Rachman	Af. Rachman & Sutjipto WS		
H. Mo. Mansur	Mansur, Sripto Samid & Rekan			
Sehat E.	Sehat, Bukit, Ketaren & Rekan			
Sugiono, Djoemarna & Wahyudin	Sugiono Paulus			

DENPASAR	DENPASAR			
K. Gunarsa	K. Gunarsa & I. B Djagera			
MALANG	MALANG	MALANG	MALANG	
Nasikin	Sugiarto, Nasikin & Weddie	Sugiarto, Nasikin & Weddie	Nasikin	
MEDAN	MEDAN	MEDAN	MEDAN	
	Ade Fatma Lubis	Ade Fatma Lubis & Rekan		
Fachrudin	Fachrudin & Mahyuddin			
	Prasetio, Utomo & Rekan (cab)	Prasetio, Sarwoko & Sandjaja (cab)		
		Pieter Solang & Rekan (cab)	Pieter, Uways & Rekan (cab)	
PADANG	PADANG			
Sayuti Gazali	Sayuti Gazali			
PALEMBANG	PALEMBANG	PALEMBANG		
	Achmad Rifai	Achmad Rifai & Bunyamin		
Tanzil Djunadi	Tanzil Djunadi & Eddy			
PONTIANAK	PONTIANAK	PONTIANAK		
	Sardjono Kumiawan	Sardjono, Budi, Sudamotho & Rekan		
SEMARANG	SEMARANG	SEMARANG	SEMARANG	
		Mardjito	Ruchendi, Mardjito & Rushadi	
SURABAYA	SURABAYA	SURABAYA	SURABAYA	
		Hans Tuanakotta, Mustofa (cab)	Hans Tuanakotta, Mustofa & Halim (cab)	
		Paul Lembong & Rekan (cab)	Paul Lembong, Djamaludin & Rekan (cab)	
	Prasetio, Utomo & Rekan (cab)	Prasetio, Sarwoko & Sandjaja (cab)		
			Pradhono	Pradhono & Setjawati

Berdasarkan hasil pengelompokan responden yang telah melakukan merger maka temuan di lapangan menyebutkan bahwa terdapat KAP lain yang telah melakukan merger tetapi tidak terdapat pada klasifikasi yang telah dibuat oleh peneliti. Maka peneliti membuat suatu tabel untuk mengklasifikasikan responden tersebut.

Tabel 4.2
Pengelompokan Responden Berdasarkan Kategori Tidak Merjer,
Dalam Proses dan Telah Melakukan Merjer

Tidak Merjer	Dalam Proses	Telah Melakukan Merjer
1. KAP Haryono, Adi & Agus	1. KAP DRS. EC. Frans Panggalo, Ak.	1. KAP Adi, Jimmy & Arthawan
2. KAP Soebandi & Rekan	2. KAP Supoyo, Eddy & Rekan	2. KAP Amir Abadi Jusuf & Aryanto
3. KAP DRS.Usman & Rekan		3. KAP Bambang, Sutjipto Ngumar & Rekan
4. KAP Tia Adityasih & Rekan		4. KAP Doli, Bambang & Sudarmadji
5. KAP Veto, Benny & Rekan		5. KAP Hans, Tuanakotta, Mustofa & Halim
6. KAP Zulfikri & Rekan		6. KAP Hertanto, Djoko, Ikah, Soetrisno
		7. KAP Jan, Ladiman & Rekan
		8. KAP Maksum, Suyamto, Hirdjan & Rekan
		9. KAP Prasetio, Sarwoko & Sandjaja
		10. KAP Richard Risambessy & Rekan
		11. KAP Sugeng Syahriar & Rekan
		12. KAP Sugeng & Hamzens
		13. KAP S. Mannan, Sofwan, Adnan & Rekan

4.5 Proses Pengumpulan Data

1. Mengumpulkan data mengenai KAP mana saja yang telah melakukan merger dan yang belum melakukan merger, sehingga memudahkan dalam pelaksanaan penelitian. Data ini sebagai dasar analisis awal dari penelitian ini.
2. Mengumpulkan data secara eksternal mengenai apa saja kebutuhan dalam melakukan penelitian dengan tahapan sbb.:
 - a. Melakukan pengelompokan KAP yang telah melakukan merger dan yang belum melakukan merger.
 - b. Menemui Lea Buntaran selaku Ketua Kompartemen Daerah (Komda) Koordinator Indonesia Timur untuk bertanya kapan diadakannya Pendidikan Profesi Berkelanjutan (PPL) dan minta kesempatan waktunya untuk diadakan *focus group* pada saat sebelum acara, atau pada saat *coffee break* atau pada saat istirahat makan siang atau setelah selesai acara. Serta diumumkan diawal acara bahwa akan dilaksanakan *focus group*, maka beberapa peserta diharapkan dapat berkumpul. Hal ini dilakukan karena tidak mungkin dilakukan sendiri, selain itu hal ini dilakukan untuk memudahkan pengumpulan data dengan cara menggunakan acara seminar untuk bertemu dengan para rekanan atau pemilik KAP.
 - c. Melaksanakan *focus group* dan wawancara
 - Mengadakan *focus group*, topik yang akan dibahas adalah tentang merger KAP. Para peserta *focus group* diminta memberikan tanggapan dan masukan tentang alasan dan kendala dalam hal merger KAP. Peneliti dibantu dengan tim (asisten atau sukarelawan yang akan membantu peneliti dengan kriteria memahami tujuan penelitian dan

memiliki pengetahuan yang cukup tentang penelitian). Asisten ini bertugas untuk mencatat atau mengingatkan peneliti akan hal-hal yang akan ditanyakan atau yang perlu diperjelas.

- Wawancara, dilakukan kepada mereka yang dapat dihubungi secara individu serta kepada yang sulit untuk datang ke acara PPL disebabkan kesibukannya. Wawancara dilakukan juga jika metodologi *focus group* kurang memberikan hasil yang optimal.

Semua hasil pembicaraan dalam *focus group* direkam dengan menggunakan *tape recorder*. Setelah pelaksanaan *focus group* selesai, hasil rekaman didengar kembali dan dicatat runtut sesuai jalannya proses *focus group* dan dibentuk menjadi naskah. Naskah-naskah hasil dari *focus group* dibaca kembali dan dievaluasi serta dikaitkan dengan catatan-catatan khusus kejadian yang dilakukan oleh tim peneliti pada waktu proses *focus group*. Kemudian naskah-naskah dan catatan-catatan khusus diringkas dan dikelompokkan berdasarkan komentar dan pendapat yang diajukan oleh para peserta.

Demikian pula dengan hasil wawancara, dengan proses yang relatif sama dengan *focus group*, hasil rekaman wawancara akan didengar kembali, dicatat berurutan, diseleksi hal-hal yang kurang relevan, kemudian dikelompokkan berdasarkan hal-hal yang ditanyakan, sehingga akan memperjelas dan memudahkan dalam melakukan analisis. Jawaban, baik yang berasal dari *focus group* maupun wawancara, akan dikelompokkan berdasarkan kelompok informan, yakni kelompok yang telah melakukan merjer dan yang belum melakukan merjer.

4.6 Hal-hal Yang Akan Ditanyakan

Hal-hal yang akan ditanyakan dalam melaksanakan metodologi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui alasan-alasan apa sajakah yang terdapat pada KAP dalam melakukan merger dan yang tidak melakukan merger.
2. Mengetahui kendala-kendala apa saja yang akan dihadapi dan yang telah dihadapi oleh suatu KAP dalam usahanya melakukan tindakan merger.
3. Mengetahui apa saja yang telah dilakukan untuk mengatasi berbagai kendala yang timbul.

4.7 Teknik Analisis

1. Setelah melakukan *focus group*, data yang telah direkam kemudian didengarkan untuk ditulis.
2. Kemudian *focus group* dikelompokkan berdasarkan :
 - a. Persepsi mengenai:
 1. Alasan atas dilakukannya merger dan tidak dilakukannya merger
 2. Manfaat atas dilakukannya merger dan tidak dilakukannya merger
 3. Kendala atas dilakukannya merger dan tidak dilakukannya merger
 - b. Rumusan masalah:
 1. Bagaimana tanggapan saudara mengenai merger KAP ?
 2. Alasan-alasan saudara apa saja dengan melakukan merger KAP?
 3. Alasan-alasan saudara dengan tidak melakukan merger KAP?
 4. Manfaat apa saja yang saudara peroleh dengan dilakukannya merger?

5. Kendala-kendala apa yang telah saudara hadapi dengan melakukan merger KAP?
6. Bagaimana cara saudara dalam mengatasi kendala-kendala tersebut?

4.8 Tehnik Interpretasi

1. Setelah data dikelompokkan lalu dianalisa mengenai:
 - a. Alasan dilakukannya merger, apa saja yang menjadi pertimbangan suatu KAP memutuskan untuk tidak melakukan merger dan melakukan merger.
 - b. Manfaat apa saja yang akan diperoleh dari dilakukannya merger.
 - c. Kendala apa saja yang dihadapi oleh KAP yang melakukan merger, apakah dapat diatasi dan bagaimana cara mengatasinya, yang mungkin saja juga dihadapi oleh KAP yang tidak melakukan merger.
2. Lalu jika sudah mengetahui apa yang dihadapi mereka maka kembali lagi ke topik semula dan ke proposisi awal, serta dibandingkan dengan teori yang telah ada sebelumnya mengenai alasan, manfaat dan kendala perusahaan atau KAP dalam melakukan merger (*pattern matching*).

BAB V

ANALISIS DATA

5.1 Tahapan dan Data Penelitian

Proses penelitian ini dilakukan dengan melalui tiga tahapan yaitu: tahap pralapanan, tahap pekerjaan lapangan, dan tahap analisis data. Hal ini sesuai dengan uraian tentang tahap-tahap penelitian yang bersumber pada buku Bognan (1972) yang telah dimodifikasi oleh Moleong (2004: 127). Pentahapan ini dipilih penulis karena dipandang praktis dan mudah dipahami. Pada tahapan yang pertama yakni tahap pralapanan, tahapan kegiatan yang dilakukan oleh peneliti yakni:

1. Menyusun rancangan penelitian seperti yang sudah dituliskan pada bab sebelumnya.
2. Memilih lapangan penelitian dalam hal ini kegiatan yang dilakukan yaitu mencari sejumlah Kantor Akuntan Publik yang ada di seluruh Indonesia. Sesuai dengan isi *Directory* Kantor Akuntan Publik tahun 2004, jumlah KAP yang terdapat di seluruh Indonesia secara keseluruhan berjumlah 512 kantor, lengkap dengan jumlah *partner* dan personel profesionalnya. Langkah ini dilakukan sebagai upaya untuk mengidentifikasi Kantor Akuntan Publik (KAP) mana yang sudah melakukan merger dan yang belum melakukan merger. Pada tahap ini peneliti dibantu oleh Ketua Kompartemen Daerah (Komda) Koordinator Indonesia Timur untuk mendapatkan *Directory* IAI KAP yang berisi tentang nama-nama KAP tersebut. Selain itu, peneliti juga mendapat informasi tambahan mengenai situasi KAP dimana

terdapat beberapa KAP yang telah melakukan merger tetapi belum tercatat di *directory*. Untuk itu peneliti dibantu dengan mencarikan di internet situs IAI serta dari majalah Media Akuntansi. Setelah daftar nama didapatkan, hal selanjutnya yang dilakukan yakni meminta bantuan kembali untuk mencari informasi tentang kapan akan diadakannya Pendidikan Profesi Berkelanjutan (PPL) dan pelatihan lainnya. Hal ini dilakukan karena kesulitan dalam mencari kesamaan waktu dengan para akuntan, maka Ketua Komda IAI Koordinator Indonesia Timur menyarankan untuk menemui para akuntan pada waktu pelatihan. Kemudian diperoleh informasi bahwa KAP dalam waktu dekat akan mengadakan kegiatan Pendidikan Profesi Berkelanjutan (PPL) pada tanggal 29 November 2004 dan tanggal 4 Desember 2004 serta pada tanggal 13-15 Desember 2004 akan diadakan Konvensi Nasional Akuntan (KNA 2004) di Jogjakarta.

3. Mengurus perizinan, dalam hal ini peneliti meminta ijin kepada Ketua Kompartemen Daerah (Komda) Koordinator Indonesia Timur agar dapat hadir di acara tersebut dan minta bantuan untuk mengenalkan peneliti kepada peserta seminar agar dapat memudahkan peneliti dalam melakukan *focus group* atau wawancara langsung *face to face*. Peneliti diberi alternatif waktu yaitu pada saat *coffee break* atau setelah selesai seminar. Berdasarkan ijin tersebut, peneliti membuat perencanaan antara lain: membuat daftar pertanyaan dan menyusunnya dalam suatu buku catatan dan *tape recorder* sebagai alat perekam pembicaraan.

Kemudian hal lain yang dilakukan oleh peneliti yakni:

1. Menjajaki dan menilai lapangan, tahap ini merupakan orientasi lapangan agar peneliti mengetahui situasi dan kondisi tempat penelitian. Peneliti dalam hal ini mencari informasi yang mendalam mengenai responden, bagaimana kondisi kantor akuntan tersebut serta situasi dan kondisi daerah tempat penelitian. Hal ini dimaksudkan agar wawancara dapat berlangsung dengan baik, dimana peneliti sudah mengetahui sedikit informasi mengenai siapa saja *partner* yang ada di dalam kantor akuntan tersebut dan apakah kantor tersebut telah melakukan merger atau tidak.
2. Memilih dan memanfaatkan responden, dalam hal ini peneliti memilih responden berdasarkan yang sudah melakukan merger dan yang belum melakukan merger yang sesuai dengan topik permasalahan. Serta responden yang di wawancarai dalam hal ini yaitu: *managing partner*, *partner*, atau pemilik kantor akuntan publik serta pihak di dalam KAP yang mempunyai posisi dalam pengambilan keputusan strategi. Hal ini disebabkan responden tersebut lebih mengetahui kondisi KAP-nya sendiri, sehingga agar dapat diungkapkan apa yang menjadi alasan dan kendala responden dalam melakukan merger.
3. Menyiapkan perlengkapan penelitian, perlengkapan dalam penelitian ini antara lain: *tape recorder* sebagai alat perekam serta buku catatan untuk mencatat hal-hal yang akan ditanyakan dan jawaban dari para responden.
4. Serta ditambah dengan satu pertimbangan yang perlu dipahami, yakni etika penelitian lapangan. Hal ini merupakan satu hal lain yang sangat penting karena salah satu ciri utama penelitian kualitatif ialah orang sebagai alat atau

sebagai instrumen yang mengumpulkan data. Hal ini dilakukan dalam pengamatan berperan serta, wawancara mendalam, pengumpulan dokumen, foto, dan sebagainya (Moleong, 2004: 134).

Setelah selesai dilakukannya tahapan pertama, maka penelitian memasuki tahapan kedua yakni tahap pekerjaan lapangan. Pada tahapan ini penelitian mulai ditangani secara rinci untuk mendapatkan kedalaman tentang objek yang akan diteliti. Agar diperoleh gambaran yang menyeluruh, pertanyaan dan diskusi yang dilakukan berpedoman pada struktur pertanyaan yang telah ditetapkan. Penelitian dalam hal ini dilakukan dengan wawancara langsung (*indepth interview*). Hal ini dilakukan karena sulit dilakukannya *focus group*, jika dilakukan disela-sela pelatihan, dan jika dilakukan pada waktu khusus, responden hampir tidak mempunyai waktu yang sama, disamping itu juga biaya yang akan dikeluarkan akan sangat besar. Selain itu metode ini peneliti lakukan karena jika penelitian dilakukan dengan metode *indepth interview*, maka akan diperoleh informasi yang lebih banyak dan lebih mendalam mengenai topik penelitian karena informasi yang diperoleh akan lebih lengkap dan mendalam dan suasana akan tercipta lebih santai. Hal ini menyebabkan responden akan lebih terbuka dalam menjawab setiap pertanyaan yang diajukan oleh peneliti. Oleh karena itu peneliti mengambil inisiatif untuk melakukan *indepth interview*, yakni mendatangi mereka satu persatu didalam acara-acara khusus tersebut.

Pada penelitian I peneliti mendatangi acara Pendidikan Profesi Berkelanjutan (PPL) yang diadakan pada tanggal 29 November 2004 yang dimulai pada pukul 08.00 bertempat di perpustakaan Universitas Surabaya

(UBAYA) lantai 5, dengan pembicara Jusuf Wibisana, Ketua SAK IAI dan Tia Aditya sebagai Ketua Umum IAI. Pada awal rencana, penelitian di PPL ini akan dibantu oleh Ketua IAI Kompartemen Daerah Indonesia Timur, yakni Lea Buntaran, agar peneliti diperkenalkan terlebih dahulu kepada para responden. Ternyata peneliti mendapat kabar bahwa rombongan pembicara terjebak macet dalam perjalanan menuju Ubaya dari Bandara Udara Juanda. Keadaan seperti ini tidak memungkinkan bagi peneliti untuk melakukan *focus group*, karena situasi pada saat itu lagi sibuk, sehingga saat itu juga peneliti merubah metode penelitian menjadi *indept interview* yang dilakukan secara *face to face*. Metode *indept interview* dilakukan dengan cara mendatangi responden dan mengenalkan diri kemudian mengadakan wawancara langsung (*face to face*) dengan pemimpin atau *partner* KAP sebagai responden satu per satu. Selain itu, wawancara dilakukan secara *face to face* dengan maksud agar dapat menggali informasi sebanyak-banyaknya tentang KAP sehubungan dengan merger.

Responden pertama yang didatangi adalah Agus Subyantara dari KAP Haryono, Adi & Agus. Peneliti menyapa, mengenalkan diri dan meminta waktu sebentar agar peneliti dapat mewawancarai berkaitan dengan topik tesis, yakni tentang merger KAP. Kemudian seluruh dialog pertanyaan dan jawaban yang berkaitan dengan topik tesis direkam didalam *tape recorder*. Setelah selesai, kemudian peneliti mendatangi Johan Malonda, menyapa dan mengenalkan diri serta menjelaskan maksud peneliti untuk mengadakan wawancara berkaitan dengan topik tesis. Malonda menolak untuk diwawancarai dengan alasan sebaiknya peneliti mengadakan wawancara dengan *partner* yang muda-muda saja. Akhirnya peneliti tidak memaksa untuk melakukan wawancara dan mencari

responden lain yang bersedia untuk diwawancara. Tidak lama kemudian Lea Buntaran datang bersama para pembicara, sehingga acara PPL langsung dimulai. Peneliti diijinkan masuk untuk ikut mendengarkan seminar.

Acara *coffee break* ditiadakan, karena seminar dimulai sudah terlambat lama, sehingga jika istirahat diberlakukan maka dikhawatirkan materi tidak dapat diselesaikan. Sehingga waktu istirahat digabungkan dengan waktu ISOMA (Istirahat, Sholat, Makan). Pada saat istirahat makan siang, peneliti melanjutkan penelitian lagi dengan cara yang sama, yakni dengan cara mendatangi responden. Responden selanjutnya yang didatangi peneliti yakni Sucipto dari KAP Bambang, Sucipto Umar. Peneliti menyapa, mengenalkan diri dan meminta waktu agar peneliti dapat mewawancarai berkaitan dengan topik tesis, yakni tentang merjer KAP. Seluruh dialog pertanyaan dan jawaban yang berkaitan dengan topik tesis direkam didalam *tape recorder*. Setelah selesai, kemudian peneliti mendatangi Eddy dari KAP Supoyo, Eddy & Rekan. Peneliti mengenalkan diri dan mulai memberi pertanyaan sehubungan dengan topik tesis. Pertanyaan yang diajukan oleh peneliti dijawab dengan baik dan terbuka. Kemudian wawancara dilanjutkan lagi dengan mendatangi Sukardi dari KAP Drs. Usman & Rekan. Peneliti juga melakukan hal yang sama, mengenalkan diri dan mulai mengadakan wawancara dengan beliau. Setelah selesai, maka peneliti melanjutkan lagi wawancara dengan Arthawan dari KAP Adi, Jimmy & Arthawan. Peneliti mengenalkan diri dan mulai wawancara dengan pertanyaan satu persatu. Semua pertanyaan dijawab dengan baik dan respon yang diterima oleh peneliti sangat baik. Hal ini disebabkan responden tidak merasa terganggu dengan pertanyaan-pertanyaan peneliti dan responden merasa baru kali ini diwawancara untuk kepentingan

penelitian. Setelah itu, seminar dilanjutkan kembali dan peneliti pindah duduk dibelakang untuk mengikuti seminar yang kembali berlangsung.

Sebelum seminar berakhir, peserta seminar banyak yang pulang sebelum acara selesai, sehingga menyebabkan peneliti tidak menemukan lagi responden yang dapat diwawancarai. Kemudian peneliti didekati oleh Agus S., menanyakan perkembangan responden, apakah sudah mencukupi kebutuhan jumlah maksimal responden. Peneliti menjawab bukan dari sisi jumlahnya, tapi karena peneliti merasa masih belum cukup puas atas jawaban responden. Sehingga peneliti diajak untuk ikut ke Bandara Udara Juanda, karena rombongan ikut mengantarkan pembicara yakni, Jusuf Wibisana dan Tia Aditya untuk langsung pulang ke Jakarta. Peneliti langsung setuju untuk ikut dan melanjutkan wawancara di Bandara Udara Juanda. Kemudian selain peneliti, didalam rombongan juga terdapat salah satu staf dari KAP untuk ikut menemani. Selama perjalanan menuju bandara, peneliti kembali melanjutkan wawancara, dan mengonfirmasikan lagi atas jawaban yang diberikan oleh Agus. Pembicaraan kembali berlanjut dan penegasan atas jawaban sebelumnya dan mendebatkan situasi merger KAP yang berlangsung pada saat ini. Semua pembicaraan di dalam mobil menuju bandara, direkam oleh peneliti.

Sesampainya di bandara udara, peneliti bertemu dengan Jusuf Wibisana dan Tia Aditya serta rombongan pengantar di pintu masuk bandara. Kemudian rombongan masuk menuju restoran yang terletak di daerah sebelum pintu masuk ruang tunggu. Kemudian Agus S. memperkenalkan dan mempersilahkan peneliti untuk langsung mewawancarai Jusuf Wibisana dan Tia Aditya sebelum pesanan makanan datang. Peneliti langsung mewawancarai Jusuf Wibisana dan

merekamnya dalam *tape recorder*. Setelah selesai, peneliti melanjutkan dengan mewawancarai Tia Aditya yang telah selesai makan. Setiap pertanyaan yang ditanyakan oleh peneliti dijawab dengan baik dan teratur.

Tidak lama kemudian, panggilan untuk naik ke pesawat telah terdengar, menyebabkan Jusuf Wibisana dan Tia Aditya harus segera masuk dan naik ke pesawat. Rombongan mengantarkan sampai pintu ruang tunggu dan berpisah, kemudian pulang ke tempat masing-masing. Peneliti ikut dalam rombongan Agus S. untuk pulang ke rumah. Dalam mobil yang peneliti tumpangi telah bertambah seorang lagi karena Kuswardiah ikut dalam rombongan mobil Agus S, sehingga di dalam mobil sekarang bertambah satu orang lagi. Selama di perjalanan, peneliti memanfaatkan waktu untuk kembali mengadakan wawancara dengan Kusbandiyah, yang kemudian mendebatkannya dengan Agus S. Semua pembicaraan didalam mobil direkam oleh peneliti. Setelah mengantarkan Kusbandiyah, maka Agus S pulang ke kantornya dan peneliti juga pulang ke kost.

Pada penelitian II, dilakukan pada saat acara PPL yang diadakan pada tanggal 4 Desember 2004 yang dimulai pada pukul 08.00 bertempat di Ruang Seminar Gedung Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Nasional (UPN) “Veteran” Surabaya. Peneliti melakukan hal yang sama dengan penelitian sebelumnya yakni dengan cara mendatangi langsung para pemimpin atau *partner* KAP sebagai responden dan mengadakan wawancara *face to face*. Hal ini peneliti lakukan atas pertimbangan pada penelitian hari I, peneliti telah merubah metode penelitian dari *focus group* menjadi *indept interview* yang dilakukan secara *face to face*, sehingga diharapkan adanya konsistensi metode penelitian. Responden yang pertama kali didatangi oleh peneliti yakni, Frans Panggala dari KAP Frans

Panggala, Ak. Peneliti memperkenalkan diri dan menjelaskan bahwa peneliti sedang melakukan penelitian untuk tesis dan mengadakan wawancara sebagai metode penelitian. Peneliti menjelaskan topik penelitian dan mulai memberi pertanyaan sehubungan dengan topik penelitian. Frans Panggala menjawab pertanyaan yang diajukan peneliti dengan baik dan terbuka. Kemudian wawancara dilanjutkan lagi dengan mendatangi Benny Kuncoro dari KAP Drs. Veto, Benny & Rekan. Peneliti juga melakukan hal yang sama, mengenalkan diri dan mulai mengadakan wawancara. Awalnya Benny Kuncoro keberatan untuk diwawancara. Tapi setelah dijelaskan bahwa wawancara dilakukan untuk kepentingan penelitian tesis, maka akhirnya bersedia untuk diwawancara. Kemudian wawancara dihentikan karena seminar sudah akan dimulai. Pada waktu *coffee break*, peneliti tidak melanjutkan wawancara dengan orang lain lagi, karena peserta yang hadir pada seminar sama dengan yang hadir pada seminar sebelumnya. Sehingga peneliti hanya mengkonfirmasi lagi atas hasil wawancara pada penelitian sebelumnya. Selain itu peserta seminar kebanyakan adalah staf audit, bukan *partner* atau pemilik, sehingga penelitian hari ke II peneliti hentikan.

Pada penelitian III, dilakukan pada saat Konvensi Nasional Akuntan (KNA) 2004 yang diadakan pada tanggal 13-15 Desember 2004 bertempat di Jogjakarta. Peneliti juga melakukan hal yang sama dengan sebelumnya, yakni dengan cara mendatangi langsung para pemimpin atau *partner* KAP sebagai responden dan mengadakan wawancara *face to face*. Selama waktu 3 (tiga) hari di Jogjakarta, kesempatan wawancara lebih banyak sehingga dapat dilakukan konfirmasi ulang kepada responden sebelumnya. Tetapi wawancara tetap

dilakukan secara *face to face* agar tetap konsisten dengan penelitian sebelumnya dan informasi yang diperoleh lebih mendalam.

Pada tanggal 13 Desember 2004, peneliti datang dari pagi, pukul 08.00 tepat sudah berada di hotel Sheraton, tempat acara KNA 2004 berlangsung. Kesibukan registrasi ulang masih terjadi, sehingga setelah registrasi, peneliti masuk ke dalam ruangan. Kemudian peneliti masuk ruangan menunggu peserta yang lain masuk. Peserta yang datang ke seminar tersebut terdiri atas akuntan manajemen, akuntan publik dan akuntan pendidik, sehingga ruangan tersebut sangat penuh. Hal ini menyulitkan peneliti untuk mengenali calon informan yang akan diwawancarai. Sehingga peneliti mengambil inisiatif untuk mendatangi satu per satu informan, dan bertanya apakah informan tersebut merupakan *partner* KAP atau akuntan. Cara tersebut merupakan cara yang sama yang dilakukan oleh peneliti pada penelitian sebelumnya di acara PPL tanggal 29 November 2004 dan tanggal 4 Desember 2004.

Pada saat jeda materi PPL, peneliti mendatangi seorang peserta PPL, memperkenalkan diri, dan bertanya apakah orang tersebut seorang *partner*. Orang tersebut langsung memperkenalkan diri dan menyebutkan namanya, yakni Bing Hartono, *partner* dari KAP Prasetio, Sarwoko & Sandjaja. Kemudian peneliti menjelaskan bahwa saat ini peneliti sedang melakukan penelitian dengan topik merger KAP dan meminta persetujuan apakah bersedia untuk diwawancara. Bing langsung mengizinkan sehingga peneliti langsung mengadakan wawancara. Peneliti mulai mengajukan pertanyaan seputar merger dan tanya jawab mengalir sesuai dengan keinginan peneliti. Bing menanggapi dengan antusias dan banyak

bercerita mengenai terjadinya merger KAP Prasetio dan KAP Sarwoko & Sandjaja.

Setelah selesai, peneliti mulai mencari *partner* lain. Peneliti mendatangi seorang *partner* bernama Doly dari KAP Doly, Bambang & Sudarmadi. Peneliti memperkenalkan diri dan bertanya apakah bersedia untuk diwawancarai tentang merger KAP. Ketika responden tersebut bersedia, peneliti langsung melakukan wawancara mengenai topik tesis, yakni merger KAP.

Kemudian peneliti bertanya apakah bisa diperkenalkan dengan *partner* dari KAP lain karena peneliti tidak terlalu mengenal beberapa *partner* lain. Doly bersedia untuk mengenalkan *partner* lainnya, dan yang pertama kali didatangi adalah Sugeng dari KAP Sugeng Syahriar & Rekan. Peneliti memperkenalkan diri dan bertanya apakah bersedia untuk diwawancarai tentang merger KAP. Ketika responden tersebut bersedia, peneliti langsung melakukan wawancara mengenai topik tesis, yakni merger KAP.

Setelah selesai dengan Sugeng, peneliti diajak oleh Doly untuk mendatangi *partner* lain. Kemudian peneliti diperkenalkan dengan *partner* lain bernama Sugeng dari KAP Sugeng & Hamzens. Dengan cara yang sama dengan sebelumnya, peneliti memperkenalkan diri dan bertanya apakah bersedia untuk diwawancarai tentang merger KAP. Ketika responden tersebut bersedia, peneliti langsung melakukan wawancara mengenai topik tesis, yakni merger KAP.

Setelah selesai dengan Sugeng, peneliti mendatangi seorang *partner* bernama Sabirin dari KAP S. Mannan, Sofwan, Adnan & Rekan. Peneliti memperkenalkan diri dan bertanya apakah bersedia untuk diwawancarai tentang merger KAP. Ketika responden tersebut bersedia, peneliti langsung melakukan

wawancara mengenai topik tesis, yakni merjer KAP. Begitu juga dengan Amir Abadi Jusuf dari KAP Amir Abadi Jusuf & Aryanto, peneliti juga melakukan wawancara setelah terlebih dahulu memperkenalkan diri. Peneliti menerangkan terlebih dahulu bahwa peneliti adalah seorang mahasiswi yang sedang melakukan penelitian untuk tesis dengan topik merjer KAP. Amir Abadi J. menjawab segala pertanyaan peneliti dengan sangat baik dan banyak menerangkan tentang merjer KAP dan bagaimana proses yang telah dilakukan responden dalam melakukan merjer.

Hari pertama untuk wawancara sudah selesai karena hari sudah sore dan acara untuk hari tersebut telah berakhir. Penelitian dilanjutkan keesokan harinya, hari Selasa tanggal 14 Desember 2004. Peneliti datang dari pagi, pukul 08.00 tepat sudah berada di hotel Sheraton, tempat acara KNA 2004 berlangsung. Kesibukan registrasi ulang kembali terjadi, sehingga setelah registrasi, peneliti masuk ke dalam ruangan. Kemudian peneliti masuk ruangan menunggu peserta yang lain masuk.

Acara dimulai tepat waktu, sehingga pada waktu jeda *coffee break*, peneliti baru bisa melakukan wawancara. Peneliti mendatangi seorang *partner*, yang kemudian diketahui bernama S. Mannan dari KAP S. Mannan, Sofwan, Adnan & Rekan. Peneliti memperkenalkan diri dan menerangkan bahwa saat ini peneliti sedang mengadakan penelitian untuk kepentingan pembuatan tesis. Kemudian peneliti bertanya apakah bersedia untuk diwawancarai tentang merjer KAP. Ketika responden tersebut bersedia, peneliti langsung melakukan wawancara mengenai topik tesis, yakni merjer KAP.

Begitu selanjutnya peneliti mendatangi seorang *partner* yang kemudian diketahui bernama Muhammad Maksum dari KAP Maksum, Suyamto, Hirdjan & Rekan, peneliti juga melakukan wawancara setelah terlebih dahulu memperkenalkan diri. Peneliti menerangkan terlebih dahulu bahwa peneliti adalah seorang mahasiswi yang sedang melakukan penelitian untuk tesis dengan topik merger KAP. Muhammad Maksum menjawab segala pertanyaan peneliti dengan sangat baik dan banyak menerangkan tentang merger KAP dan bagaimana proses yang telah dilakukan responden dalam melakukan merger.

Kemudian waktu untuk *coffee break* telah selesai, sehingga acara dimulai kembali. Pada hari kedua, forum dibagi atas 3 (tiga) ruang. Para peserta seminar dipersilahkan untuk mengikuti salah satu dari 3 sesi yang berbeda tersebut. Peneliti memilih ruangan forum 1, dimana sedang dibahas tentang *Audit Forensic*. Pada saat itu peneliti sedang duduk bersebelahan dengan Richard dari KAP Richard Risambessy & Rekan. Peneliti kemudian mengenalkan diri dan bertanya apakah bersedia untuk diwawancarai untuk kepentingan penelitian tesis. Setelah responden tersebut bersedia, maka peneliti mengatakan bahwa akan mewawancarai pada saat *lunch break* saja, karena tidak ingin mengganggu konsentrasi responden. Tapi karena responden tidak merasa keberatan, maka wawancara dilakukan sambil mendengarkan seminar. Responden banyak bercerita bagaimana terjadinya merger yang dilakukan oleh KAP yang dimiliki responden, kemudian bercerita apa saja kendala, dan bagaimana mengatasi kendala yang terjadi. Kemudian responden bercerita apa saja manfaat yang sudah dirasakan setelah merger. Semua jawaban dari pertanyaan yang diajukan oleh peneliti direkam pada *tape recorder*.

Kemudian setelah selesai dengan responden tersebut, peneliti berkanalan KAP Jan, Ladiman & Rekan. Peneliti kemudian mengenalkan diri dan menerangkan bahwa saat ini sedang melakukan penelitian untuk kepentingan tesis. Kemudian bertanya apakah bersedia untuk diwawancarai oleh peneliti. Setelah responden tersebut bersedia, maka peneliti mengatakan bahwa akan mewawancarai pada saat *lunch break* saja, karena tidak ingin mengganggu konsentrasi responden. Responden menyetujui hal tersebut, dan kemudian pada waktu seminar sesi tersebut hampir berakhir, responden mengajak peneliti untuk keluar ruangan tersebut. Setelah berada diluar, responden bertanya tentang topik apa yang hendak dibahas. Kemudian peneliti menjawab bahwa topik yang diangkat untuk penelitian kali ini adalah mengenai merger KAP. Responden kemudian bercerita bagaimana terjadinya merger di KAP, apa saja kendala yang dihadapi dan bagaimana mengatasi kendala tersebut. Semua pertanyaan yang diajukan oleh peneliti telah dijawab dengan baik dan telah direkam di *tape recorder*.

Kemudian setelah selesai, dan peneliti mengucapkan terima kasih, peneliti mulai mendatangi responden lainnya. Responden yang didatangi kemudian bernama Zulfikri dari KAP Zulfikri & Rekan. Peneliti juga melakukan wawancara setelah terlebih dahulu memperkenalkan diri. Peneliti menerangkan terlebih dahulu bahwa peneliti adalah seorang mahasiswi yang sedang melakukan penelitian untuk tesis dengan topik merger KAP. Responden tersebut menjawab segala pertanyaan peneliti dengan sangat baik. Tetapi diketahui kemudian bahwa ternyata KAP responden tersebut belum melakukan merger. Responden tersebut

kemudian menerangkan banyak hal apa yang menjadi kendala dalam melakukan merger yang sampai saat itu belum memiliki penyelesaian. Responden tersebut banyak menerangkan bahwa sudah melakukan banyak peninjauan dengan KAP lain, dan belum memiliki kecocokan. Untuk itu responden tersebut mengatakan bahwa mungkin lebih baik tidak melakukan merger dulu dalam waktu dekat. Mungkin beberapa tahun kedepan akan dipertimbangkan lagi. Responden tersebut menerangkan dengan gaya bicara yang penuh filosofis dan serius tapi santai. Semua wawancara tersebut telah terekam dalam *tape recorder*.

Kemudian setelah selesai dengan responden tersebut, peneliti mencari *partner* dari KAP lain yang akan dijadikan responden. Peneliti kemudian mendekati seorang *partner* yang kemudian diketahui bernama Mustofa dari KAP Hans, Tuanakotta, Mustofa & Halim. Peneliti kemudian menerangkan bahwa peneliti adalah seorang mahasiswi yang sedang melakukan penelitian untuk tesis dengan topik merger KAP. Kemudian peneliti meminta izin kepada responden tersebut untuk mengadakan wawancara berkaitan dengan topik tersebut. Kemudian responden tersebut mengatakan bahwa terdapat banyak peristiwa yang terjadi dalam proses merger dan itu tidak bisa diterangkan dalam 1 (satu) waktu saja. Kemudian responden tersebut menyerahkan kartu nama dan mengajak peneliti untuk mengadakan wawancara di kantor responden tersebut. Peneliti kemudian menyetujui usul tersebut dan menerima kartu nama yang disodorkan. Kemudian peneliti bertanya kira-kira kapan waktu yang tepat dimana responden tersebut tidak sibuk. Responden mengatakan bahwa hari Jum'at pagi pukul 08.00 wib tidak terlalu sibuk dan bisa dilakukan wawancara. Peneliti menyetujui usul tersebut, dan berjanji akan datang tepat waktu.

Kemudian setelah selesai, peneliti mendatangi responden lainnya yang diketahui bernama Ika dari KAP Hertanto, Djoko, Ika, Soetrisno. Peneliti juga melakukan sama seperti yang sebelumnya, memperkenalkan diri dan menerangkan bahwa peneliti sedang melakukan penelitian dengan topik merger KAP. Kemudian peneliti bertanya apakah responden tersebut bersedia untuk diwawancarai berkaitan dengan topik tersebut. Responden tersebut langsung menyetujui disebabkan KAP ditempat responden tersebut menjadi *partner* baru saja melewati masa I (satu) tahun setelah merger tersebut dilakukan. Responden tersebut banyak bercerita tentang bagaimana sampai terjadi merger tersebut. Apa yang mendasari terjadinya merger tersebut. Apa saja yang menjadi kendala dalam proses merger dan bagaimana cara dalam menyelesaikan kendala tersebut. Seluruh wawancara tersebut direkam dalam *tape recorder*.

Kemudian wawancara untuk hari kedua telah berakhir, karena waktu sudah menunjukkan telah sore. Penelitian akan dilanjutkan pada esok hari. Keesokan harinya, hari III, Rabu tanggal 15 Desember 2004, peneliti telah datang sejak pagi, pukul 08.00 tepat sudah berada di hotel Sheraton, tempat acara KNA 2004 berlangsung. Kesibukan registrasi ulang tidak terjadi lagi, karena hari itu merupakan hari terakhir pelatihan tersebut. Kemudian peneliti masuk ruangan menunggu peserta yang lain masuk. Pada hari itu tidak banyak yang bisa ditemui karena beberapa peserta banyak yang sudah pulang. Rata-rata responden yang sudah diwawancarai yang masih berada di tempat. Sehingga *moment* itu dimanfaatkan peneliti untuk melakukan konfirmasi ulang terhadap beberapa responden.

Pada hari Jum'at, tanggal 17 Desember 2004 pukul 08.00 tepat, peneliti telah berada di KAP Hans, Tuanakotta, Mustofa & Halim. Peneliti memenuhi janji untuk datang mengadakan wawancara secara langsung dengan responden. Tidak lama kemudian, responden tersebut datang, dan sekretaris kantor tersebut mempersilahkan peneliti untuk masuk ke ruangan Mustofa. Setelah bersalaman, peneliti berbasa basi sejenak, dan kemudian wawancara dimulai. Segala pertanyaan satu per satu dijawab dengan baik, dan keseluruhan kejadian merger yang dialami KAP tersebut dijelaskan dengan gamblang. Pembicaraan dimulai dari dasar pemikiran terjadinya merger, kemudian proses bertemu dengan beberapa *partner* lain. Kemudian berbagai kendala dan permasalahan yang dihadapi, cara untuk mengatasi masalah tersebut serta berbagai manfaat yang diperoleh sejak merger tersebut dilakukan. Seluruh wawancara tersebut direkam dalam tape recorder. Kemudian wawancara tersebut terhenti karena responden hendak menghadiri rapat, sehingga wawancara akan dilanjutkan hari Jum'at depannya, tanggal 24 Desember 2004. Pada wawancara kedua tersebut, kembali dilanjutkan dengan penjelasan secara gamblang proses merger yang terjadi didalam KAP tersebut. Serta keseluruhan hasil wawancara tersebut direkam di *tape recorder* agar dapat didengar ulang.

Kemudian tahapan ketiga yang dilakukan yakni analisis dan interpretasi data. Pada tahapan ini hal yang dilakukan oleh peneliti yaitu melakukan pengelompokan data responden berdasarkan KAP yang tidak melakukan merger, KAP yang sedang dalam proses merger dan KAP yang telah melakukan merger.

Tabel 5.1
 Pengelompokan Responden Berdasarkan Kategori Tidak Merjer,
 Dalam Proses dan Telah Melakukan Merjer

Tidak Merjer	Dalam Proses	Telah Melakukan Merjer
1. KAP Haryono, Adi & Agus	1. KAP DRS. EC. Frans Panggalo, Ak.	1. KAP Adi, Jimmy & Arthawan
2. KAP Soebandi & Rekan	2. KAP Supoyo, Eddy & Rekan	2. KAP Amir Abadi Jusuf & Aryanto
3. KAP DRS.Usman & Rekan		3. KAP Bambang, Sutjipto Ngumar & Rekan
4. KAP Tia Adityasih & Rekan		4. KAP Doli, Bambang & Sudarmadji
5. KAP Veto, Benny & Rekan		5. KAP Hans, Tuanakotta, Mustofa & Halim
6. KAP Zulfikri & Rekan		6. KAP Hertanto, Djoko, Ikah, Soetrisno
		7. KAP Jan, Ladiman & Rekan
		8. KAP Maksum, Suyamto, Hirdjan & Rekan
		9. KAP Prasetio, Sarwoko & Sandjaja
		10. KAP Richard Risambessy & Rekan
		11. KAP Sugeng Syahriar & Rekan
		12. KAP Sugeng & Hamzens
		13. KAP S. Mannan, Sofwan, Adnan & Rekan

5.2 Analisis Data

Setelah dikelompokkan kemudian data hasil wawancara (*indepth interview*) tadi dianalisis menggunakan analisis domein. Hasil dari wawancara yang telah dilakukan, dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian, yakni kelompok KAP yang tidak merjer, yang sedang dalam proses merjer, dan yang telah melakukan merjer. Maka, yang akan dibahas terlebih dahulu mengenai KAP yang

tidak merjer kemudian menyusul KAP yang sedang dalam proses merjer dan yang terakhir KAP yang telah melakukan merjer.

I. Pengelompokan I

Pada kelompok ini terdapat KAP yang mengatakan tidak merjer diwakili oleh pemilik atau *partner* KAP antara lain:

1. KAP Haryono, Adi & Agus yang diwakilkan oleh Agus Subyantara
2. KAP Soebandi & Rekan yang diwakilkan oleh Kuswardiah
3. KAP DRS.Usman & Rekan yang diwakilkan oleh Sukardi
4. KAP Tia Adityasih & Rekan yang diwakilkan oleh Tia Adityasih yang juga merangkap sebagai Ketua Umum IAI.
5. KAP Veto, Benny & Rekan yang diwakilkan oleh Bapak Benny Kuncoro
6. KAP Zulfikri & Rekan yang diwakilkan oleh Bapak Zulfikri

Bagi mereka yang tidak merencanakan untuk melakukan merjer, hasil wawancara mengarah pada 2 hal, yaitu: alasan-alasan rasional dan kendala-kendala operasional.

I.A Alasan-alasan Rasional

Kelompok yang tergolong dalam kelompok yang tidak merjer itu menekankan bahwa merjer itu sulit dilakukan karena 9 (sembilan) hal, yakni :

1. Butuh dana banyak. Dalam hal ini dana dibutuhkan untuk berbagai kepentingan antara lain :

- Adanya perubahan-perubahan maka dibutuhkan penyesuaian organisasi secara periodik. Penyesuaian dalam hal ini dari masalah antar *partner* sampai ke pegawai/staffnya.
 - Adanya pelatihan untuk menyamakan pengetahuan dan menambah pengetahuan (*transfer knowledge*).
 - Perbaiki teknologi agar dapat *link* ke berbagai cabang dari kantor.
 - Sistem kontrol lebih besar dimana sistem organisasi yang tadinya kecil berubah menjadi besar menyebabkan sistem pengontrolan yang dibutuhkan juga akan menjadi lebih besar.
 - Masalah *fee* pegawai/staf, dimana dalam hal ini *fee* akan naik agar merangsang pegawai tetap bekerja dengan baik.
 - *Fee* untuk *managing partner* dan masing-masing *partner* harus ditetapkan berdasarkan kesepakatan.
2. Perlu wawasan baru. Wawasan dalam hal ini dapat berupa:
- Masalah teknis di dalam kantor itu sendiri, *marketing* dan administrasinya.
 - Ilmu pengetahuan dari masing-masing kantor yang merjer lebih diperdalam.
3. Kebiasaan baru. Hal ini disebabkan dari masing-masing kantor memiliki kebiasaan yang sudah melekat sekian lama, dan untuk merubah hal tersebut dibutuhkan waktu yang cukup lama dan tidak terbatas, sehingga perlu adanya pengertian dan kesabaran dari masing-masing individu. Seperti misalnya, ada kantor yang jika memiliki banyak klien maka jam kerja akan mulai dari pukul 07.30 dan kantor lainnya memiliki kebiasaan mulai kerja pukul 09.00. Serta jam pulang kantor ada yang pukul 17.00 sudah pulang, ada juga yang malam

hari baru pulang karena pekerjaan yang cukup banyak. Sehingga hal yang paling baik dilakukan yakni mengambil kebiasaan yang baik dan membuang kebiasaan yang buruk sehingga dapat membentuk kebiasaan yang baru.

4. Merjer yang dilakukan hendaknya merjer yang seutuhnya, bukan hanya dari sisi yuridis tapi juga dari lapangan (kenyataan yang sebenarnya), karena yang banyak terjadi hanya dari sisi yuridis saja. Maksudnya hanya berbentuk perjanjian diatas kertas saja, tapi dalam kenyataannya tetap bekerja sendiri-sendiri.
5. Kesempatan belum ada. Masalah kesempatan dalam hal ini *partner* merasa masih dalam lingkup yang kecil dan belum terbuka peluang untuk mengadakan merjer dengan kantor lain.
6. Untuk apa? Tidak ada gunanya, karena mengatur orang itu tidak gampang. Hal ini disebabkan setiap orang sudah memiliki keyakinan dan pendapat masing-masing, sehingga untuk menyatukan dan mengatur orang itu tidak gampang.
7. Tidak dapat membentuk sinergi yang diinginkan. Sinergi akan didapat jika merjer yang dilakukan akan memberikan dampak positif terhadap masa depan kantor, para *partner* serta pegawai/staf. Tetapi jika malah memberikan dampak negatif maka sinergi yang diharapkan tidak dapat terjadi.
8. Keputusan masih harus diambil sendiri. Jika sudah melakukan komitmen untuk merjer maka segala keputusan yang menyangkut masa depan kantor harus dibicarakan dan diputuskan bersama. Tetapi jika intensitas bertemu sudah jarang dan tidak adanya komunikasi yang lancar maka keadaan yang terjadi yakni keputusan diambil sendiri dengan tidak melakukan pembicaraan terlebih dahulu.

9. Belum jelas permasalahan hukumnya. Permasalahan hukum yang dimaksud yakni masalah bentuk badan usaha.

Hal yang harus dipersiapkan diantaranya yang paling dominan adalah dari segi dana. Ini disebabkan karena untuk membuat kantor menjadi lebih besar dibutuhkan dana yang juga cukup besar. Alasan semacam ini dikemukakan oleh Agus Subyantara, bahwa :

“Untuk melakukan merger itu butuh dana banyak, persoalannya itu disitu. Perlu wawasan baru, kebiasaan baru dan itu memang tidak mudah.”

Jika membentuk suatu KAP yang baru, masing-masing *partner* harus memiliki wawasan yang baru dan lebih luas dalam berbagai hal seperti dalam hal teknis kantor, *marketing* dan administrasinya. Masalah teknis kantor seperti penentuan siapa yang akan menjadi *managing partner*, penempatan letak masing-masing kantor, perubahan struktur organisasi kantor, penyatuan staf, pembagian tugas antar *partner*, serta masalah lainnya yang berhubungan dengan teknis kantor. Pada masalah *marketing*, *system marketing* yang lama mungkin sudah tidak tepat lagi digunakan jika struktur kantor sudah lebih besar. Harus diperbaharui dan dirundingkan bersama cara apa yang dapat digunakan. Serta dari sisi administrasi, perubahan nama kantor berarti juga merubah akte notaris, serta perubahan NPWP.

Selain harus memiliki wawasan yang baru, maka pembentukan merger dari KAP akan memunculkan suatu kebiasaan baru. Hal ini disebabkan suatu kantor memiliki kebiasaan masing-masing yang membedakannya dengan kantor lain. Sehingga untuk merubah kebiasaan tersebut dibutuhkan waktu yang cukup lama dan tidak terbatas, tergantung dari penyesuaian dari masing-masing individu

terhadap perubahan yang terjadi di dalam kantor. Misalnya, jam masuk kantor dan pulang kantor, kebiasaan lembur dari pegawai, ada yang sistem kantor menganut sistem kekeluargaan dan ada yang menganut sistem profesional dan persaingan. Hal yang terbaik yang dilakukan oleh *partner* yakni dengan cara mengambil kebiasaan yang baik dan meninggalkan kebiasaan yang buruk sehingga dapat membentuk kebiasaan baru yang lebih baik dan profesional.

Agar merger yang dilakukan dapat berjalan dengan baik dan membentuk sinergi, merger yang harus dilakukan hendaknya jangan dari segi yuridis atau bentuk hukumnya saja, tapi juga dari segi lapangan juga terjadi. Hal ini ditegaskan oleh Agus Subyantara, bahwa :

“Memang ada KAP yang merger itu dari sisi penampakan saja, tetapi secara organisatoris dan kerjaan mereka pisah, yang kami inginkan kalau memang benar-bener merger, ya selain dari sisi yuridisnya, juga dari sisi lapangan juga terjadi, jangan merger dalam arti *on paper*. Yang banyak terjadi merger itu *on paper* saja, mereka bekerja sendiri di kantornya sendiri-sendiri, jadi hanya dari sisi yuridisnya saja.”

Lain halnya dengan Sukardi, yang menekankan bahwa masalah kesempatan dalam hal ini kesempatan mencari *partner* tidak mudah ditemukan. Sehingga masalah mencari kesempatan untuk merger merupakan alasan beliau sampai saat ini belum melakukan merger. Sukardi menyatakan bahwa :

“Sebenarnya mau tapi mungkin masalah kesempatan saja, kan persyaratannya juga banyak sedangkan kita belum memenuhi syarat untuk merger.”

Pada masalah ini, *managing partner* merasa masih dalam lingkup yang kecil dan belum terbuka peluang untuk mengadakan merger dengan kantor lain. Hal ini juga disebabkan karena belum menemukan rekan yang memiliki visi dan misi yang sama, serta belum memikirkan tentang perkembangan kantor yang lebih besar.

Permasalahan ini juga mungkin yang banyak dipikirkan masing-masing *managing partner* KAP lain sehingga menyebabkan KAP banyak yang belum melakukan merger.

Alasan lain yang dikemukakan yakni bahwa mengatur orang yang berasal dari latar belakang yang berbeda-beda itu sulit. Hal ini disebabkan karena menyatukan pribadi dari masing-masing orang yang memiliki latar belakang yang berbeda, baik itu latar belakang pendidikan, profesi, dan budaya kantor masing-masing itu tidaklah gampang yang diperkirakan. Setiap orang sudah memiliki keyakinan dan pendapat masing-masing dan untuk menyatukannya itu tidak gampang. Hal ini ditegaskan oleh Kuswardiah, yang mengatakan :

“Ngapain merger, ngatur orang itu gampang-gampang susah, itu sudah perbedaan prinsip, untuk menyelaraskan itu juga tidak mudah, kalau kita jalan gini tau-tau ditengah-tengah lepas, jadi gak bisa, itu nurut saya.”

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Tia, juga mengemukakan bahwa masalahnya yang utama terletak pada pribadi masing-masing. Tia mengatakan bahwa :

“Kalau mereka melakukan merger murni, kendalanya itu adalah manusianya sendiri. Pribadi kita kan masing-masing berbeda. Kebiasaan yang ada juga berbeda.”

Menyatukan pribadi yang memiliki perbedaan kebiasaan dan budaya yang berbeda-beda memang tidak mudah. Memerlukan pengertian dan kesadaran untuk satu tujuan pada masing-masing individu. Hal ini menyebabkan sulit membentuk sinergi yang diinginkan.

Hal lain yang menyebabkan KAP tidak merger yakni bahwa beberapa keputusan penting masih harus diambil sendiri. Hal ini disebabkan kurangnya

komunikasi diantara masing-masing *partner* yang disebabkan kurangnya intensitas pertemuan. Hal ini dikemukakan oleh Benny, yang mengatakan bahwa :

“Kadang-kadang ada keputusan yang harus diputuskan bersama tapi pada akhirnya harus saya putuskan sendiri.”

Sehingga hal ini menyebabkan Benny tidak mau melakukan merger lagi karena beranggapan bahwa akan makin sulit mengambil keputusan disebabkan terlalu banyak orang didalam kantor sebagai *partner*.

Sedangkan menurut Zulfikri, sampai saat ini belum juga melakukan merger disebabkan bahwa belum juga mendapat penjelasan mengenai dasar hukum yang jelas yang melandasi merger di dalam KAP. Zulfikri mengatakan bahwa:

“Ada konsekuensi hukum, kalau kita perorangan bagaimana, kalau kita persekutuan perdata bagaimana, kalau kita firma bagaimana, itu yang menghambat saya sampai saat ini belum bisa merealisasikan keinginan untuk merger, karena buat saya itu penting persoalan hukum itu.”

Beberapa alasan yang dikemukakan oleh beberapa *partner* menyebabkan beberapa KAP tidak mau dan belum melakukan merger. Jika ingin melakukan merger memang membutuhkan dana yang jumlahnya tidak sedikit. Banyak hal yang harus dibiayai diantaranya, dana untuk penyesuaian organisasi, dana untuk pelatihan baik itu terhadap pegawai/staf serta untuk *partner*, dana untuk perbaikan teknologi, dana untuk sistem kontrol yang lebih besar, serta dana untuk *fee* baik itu *fee managing partner, partner* serta pegawai/stafnya.

Perlunya wawasan baru dan kebiasaan baru yang dibutuhkan kantor sesuai dengan perkembangan kantor yang lebih besar. Wawasan baru dalam hal mengenai teknis, *marketing* dan administrasi, serta perkembangan ilmu pengetahuan yang semakin baru dan *up to date*. Perlu adanya penyesuaian mengenai kebiasaan dari masing-masing kantor yang akan menimbulkan

kebiasaan baru, yang pada beberapa kantor masih belum siap terhadap perubahan kebiasaan. Hal ini dikarenakan masih banyak orang yang tidak siap dengan perubahan kebiasaan, yang tentunya akan mempengaruhi cara kerja dan kinerja seseorang. Hal ini tentunya akan menjadi beban bagi KAP tersebut.

Alasan yang lain yakni berpusat pada pribadi masing-masing. Jika masalah itu yang terjadi, hendaknya masing-masing pribadi lebih merendahkan tingkat egoisme pribadi, lebih mengutamakan kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadi. Hal ini tentunya dilakukan untuk kepentingan kantor juga.

I.B Kendala-kendala Operasional

Setelah mengemukakan berbagai alasan mengapa KAP belum melakukan merger maka peneliti mulai melanjutkan dengan pertanyaan selanjutnya yakni mengenai apa saja yang menjadi kendala dalam melakukan merger sehingga memutuskan untuk tidak melakukan merger. Kendala-kendala yang dikemukakan KAP yang menyebabkan tidak dilakukannya merger yakni terbagi atas 5 (lima) bagian yakni :

1. Visi berbeda, dalam hal ini visi setiap orang dalam menjalankan perusahaannya berbeda-beda.
2. Masalah keuangan, seperti perbedaan gaji karyawan
3. Masalah Sumber Daya Manusia (SDM), seperti : perbedaan prinsip, tenaga kerja, pengalaman, manusianya itu sendiri, standar pekerjaan yang berbeda-beda dan sulitnya menyatukan pendapat.
4. Segi profesi, harus menyamakan dari segi pemahaman standart, kualitas dari pekerjaannya.

Pembentukan suatu kantor pada awalnya sudah memiliki visi dan misi tersendiri. Pada saat bergabung, tentunya masalah visi dan misi ini menjadi pembicaraan terlebih dahulu. Tapi pada kenyataannya menyatukan visi yang berbeda menjadi kendala yang sulit dicari penyelesaian. Seperti yang dikatakan oleh Agus Subyantara bahwa,

“Agak sulit mengadakan kerjasama karena orang punya visi berbeda, apa bisa visi itu disamakan, kenyataannya itu sulit. Semua dari latar belakang yang berbeda. Contohnya saja saya bertiga, itu saja dulu kita sulit karena sampai sekarangpun kita masih punya pandangan yang berbeda. Atau contohnya saya dengan bu Lea, pandangan saya dengan bu lea juga beda, walaupun mungkin dari satu produk universitas yang sama, mempunyai satu kepentingan dan pandangan yang berbeda, persoalannya itu disitu sebenarnya.”

Kendala lain yang timbul yakni bahwa masalah keuangan merupakan kendala yang terbesar dalam melakukan merger. Masalah keuangan dalam hal ini yang penting dan utama yakni mengenai perbedaan gaji pegawai/staf. Hal ini ditegaskan oleh Agus Subyantara, bahwa:

“Kesulitannya itu, perbedaan mendasarnya itu banyak sekali, contohnya yang paling mendasar itu, gaji karyawan, karena gaji karyawan di tempat saya itu kebetulan agak tinggi, untuk menyesuaikan itu, mereka agak keberatan. Sekarang sistemnya beda, sistem ada gaji tetap, tidak mengenal adanya variabel, ada variabel tapi hanya uang makan dan transport saja.”

Ha! serupa juga ditegaskan oleh Tia Adityasih, yang juga mengatakan bahwa:

“kalau mereka itu *level selery*-nya beda, itu kan juga harus disamakan. Hal-hal seperti itu yang sifatnya administratif banget itu ya.”

Sehingga, hal ini harus dibicarakan secara serius agar tidak ada pihak yang merasa dirugikan. Pembicaraan mengenai ini juga tidak gampang karena orang tidak ada yang mau turun gaji.

Kendala yang tidak kalah penting dan juga besar yakni mengenai masalah SDM. Masalah yang terkait dengan SDM yakni : mengenai masalah tenaga kerja, pengalaman dan standar pekerjaan yang berbeda-beda. Mengenai masalah tenaga kerja dan pengalaman, hal ini dikatakan oleh Sukardi, yang mengatakan bahwa:

“Hambatan dalam hal lain mengenai tenaga kerja dan pengalaman.”

Membentuk kantor yang baru hasil merger, dibutuhkan tenaga kerja yang memiliki pengalaman kerja yang cukup banyak. Hal ini untuk lebih menunjang kekuatan dari kantor itu sendiri.

Kendala lain yang terkait dengan SDM yakni mengenai standar pekerjaan yang berbeda-beda. Hal ini disebabkan setiap kantor juga memiliki standar pekerjaan yang berbeda-beda. Sehingga dibutuhkan penyamaan standar dan itu juga membutuhkan waktu yang cukup lama. Hal ini ditegaskan oleh Tia Adityasih yang mengatakan bahwa:

“Terutama standart pekerjaan kita itu harus disamakan dulu kan, itu memonya harus sama, trus itu dari segi SDM-nya.”

Kemudian kendala lain yakni mengenai masalah dari segi profesi. Masalah yang termasuk dalam hal ini yakni mengenai menyamakan dari segi pemahaman standart, kualitas dari pekerjaannya. Penyamaan tentang hal ini juga membutuhkan waktu yang cukup lama, sehingga dibutuhkan pelatihan (*training*) agar memudahkan dalam pengerjaannya. Hal ini diungkapkan oleh Tia Adityasih, bahwa:

“Kalau dari segi profesi, mereka harus menyamakan dulu kan, pemahaman mereka mengenai standar, kualitas dari pekerjaannya, yang dilakukan penyamaan dulu kan. Jadi dari segi administratif harus disamakan dulu, ke profesiannya juga iya, dalam membuat kertas kerja, kertas kerja kan harus sama. Jadi harus ada training untuk menyamakan pembuatan kertas kerja, karena itu akan menjadi satu *company*. Jadi tidak mudah.”

Sehingga harus mengikuti satu pendidikan lagi yang berguna untuk menyamakan mengenai standar mana yang akan digunakan yang disepakati oleh pihak-pihak yang merjer. Sehingga, dalam melakukan merjer semuanya dilakukan secara bertahap sehingga banyak terjadi masalah dalam proses merjer tersebut. Ini yang menyebabkan banyak KAP tidak tahan lama. Hal ini dikemukakan oleh Tia Adityasih bahwa:

“Makanya kadang-kadang orang itu tidak mau langsung kalau kerjasama merjer habis seperti itu, jadi itu tadi dengan cara bertahap. Jadi kerjain ini sama si ini dulu, yang ini sama si ini dulu. Jadi memang tidak semudah itu. Saya sendiri mengalami pada waktu itu saya pernah merjer. Tapi saya tidak model seperti itu, saya model habis. Akhirnya merjer itu gak tahan, cuma bertahan 3 tahun. Kenapa? Karena penyamaan itu banyak menghadapi bentrokan-bentrokan antara staf.”

Maka dalam melakukan merjer, hal-hal dalam penyamaan mengenai masalah tenaga kerja, pengalaman dan standar pekerjaan yang berbeda-beda membutuhkan suatu pengertian dan kerjasama dari masing-masing individu baik itu dari *level partner* sampai ke pegawai/stafnya. Hal ini tentunya akan dapat mewujudkan suatu merjer yang berkualitas.

II. Pengelompokan II

Pada kelompok ini terdapat KAP yang mengatakan dalam proses merjer diwakili oleh pemilik atau *partner* KAP antara lain:

1. KAP Supoyo, Eddy & Rekan yang diwakilkan oleh Eddy.
2. KAP DRS. EC. Frans Panggalo, Ak. yang diwakilkan oleh Frans Panggala.

Bagi mereka yang sedang dalam proses merjer, hasil wawancara mengarah pada 3 (tiga) hal, yaitu alasan-alasan rasional, manfaat-manfaat yang diperoleh serta kendala-kendala operasional yang dihadapi.

II.A Alasan-alasan Rasional

Kelompok yang tergolong dalam kelompok yang sedang dalam proses merger ini menekankan bahwa merger dilakukan disebabkan oleh 3 (tiga) hal, yakni :

1. Untuk bersinergi. Bersinergi dalam hal ini berarti lebih memperkaya ilmu pengetahuan.
2. Peningkatan pelayanan. Adanya komitmen bahwa dengan melakukan merger maka tidak saling mengambil klien, tapi justru akan memperkuat kantor dan memberikan pelayanan yang lebih banyak lagi.
3. Menyiapkan diri dalam menghadapi AFTA, sehingga KAP harus kuat. Adanya AFTA menyebabkan makin luasnya perdagangan bebas dimana perusahaan asing banyak yang masuk ke Indonesia. Hal itu juga akan membuka peluang KAP asing akan dapat beroperasi di Indonesia.

Alasan yang paling dominan dalam hal pembentukan merger adalah untuk membentuk sinergi. Sinergi terjadi pada saat gabungan dua perusahaan memberikan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai masing-masing kantor yang berdiri sendiri. Sinergi akan didapat jika dua perusahaan dapat saling melengkapi. Hal ini dikemukakan oleh Eddy, bahwa:

“Alasan saya yang utama dalam merger yakni untuk bersinergi, dalam pengertian memperkaya ilmu pengetahuan.”

Kemudian dilanjutkan dengan alasan lain dilakukan merger yakni untuk meningkatkan pelayanan. Komitmen yang digunakan yakni bahwa dengan dilakukan merger tidak saling mengambil klien, tapi justru akan memperkuat kantor dan memberikan pelayanan yang lebih banyak lagi, dikatakan bahwa :

“Hal lainnya adalah untuk menjaga hubungan antar klien. Jadi kita ada suatu komitmen, bahwasanya tidak saling mengambil atau menangani tapi memperkuat dan memberikan pelayanan yang lebih banyak lagi.”

Lain halnya dengan Frans Panggala, yang mengatakan bahwa dengan dilakukannya merger akan membuat kantornya siap dalam menghadapi AFTA.

Frans mengatakan bahwa :

“Alasan saya karena kita harus menyiapkan diri untuk AFTA, jadi KAP kita harus kuat, jadi melalui merger itu kita bisa saling berbagi informasi dan SDM kita bisa saling membantu.”

Ini dilakukan karena dengan adanya AFTA menyebabkan makin meluas perdagangan bebas dimana perusahaan asing banyak yang masuk ke Indonesia. Hal ini juga akan membuka peluang KAP asing akan dapat beroperasi di Indonesia. Sehingga, KAP yang di Indonesia harus memiliki basis yang kuat agar tidak kalah bersaing dengan KAP dalam negeri lain serta KAP asing.

II.B Manfaat-manfaat Yang Diperoleh

Setelah mengemukakan berbagai alasan mengapa KAP mulai melakukan merger maka peneliti mulai melanjutkan dengan pertanyaan selanjutnya yakni mengenai apa saja manfaat yang diperoleh dalam melakukan merger. Berdasarkan hasil wawancara, manfaat-manfaat yang diperoleh KAP dalam melakukan merger yaitu: kedua kantor mendapat manfaat yang sama yakni dari segi kualitas lebih meningkat. Kualitas dalam hal ini saling bertukar informasi, bertukar cara melakukan training dan SDM dapat saling membantu.

Manfaat yang diperoleh KAP yang melakukan merger paling besar dari segi kualitas. Kualitas disini melingkupi berbagai hal, yakni dimana antara kantor yang merger dapat saling bertukar informasi, bertukar cara melakukan training,

serta SDM masing-masing kantor dapat saling membantu. Hal ini dikatakan oleh Eddy, bahwa :

“Manfaat yang saya rasakan dari segi kualitas terutama, jadi mungkin ada saling bertukar informasi, bertukar cara melakukan training/pelatihan, itu mungkin yang lebih utama.”

Demikian juga halnya dengan Frans Panggala, yang juga menyetujui pernyataan Eddy, bahwa dari merjer juga mendapat manfaat yang sama.

Pernyataan tersebut ditegaskan bahwa :

“Karena kita harus menyiapkan diri untuk menghadapi AFTA, maka KAP kita harus kuat. Melalui merjer ini saya merasakan bahwa kita bisa saling berbagi informasi dan SDM kita bisa saling membantu.”

Sehingga berdasarkan uraian tersebut dapat dikatakan bahwa, merjer yang dilakukan dapat membentuk sinergi. Sinergi yang diperoleh menguatkan posisi kantor, dimana peningkatan dari segi kualitas terjadi. Segi kualitas yang menonjol yakni dalam hal peningkatan SDM. Hal ini disebabkan karena SDM pihak-pihak yang melakukan merjer dapat mendapatkan training tambahan, bertukar informasi serta SDM dapat saling membantu. Hal ini tentu akan menambah wawasan dan peningkatan kualitas diri akan menambah mutu dari kantor tersebut.

II.C Kendala-kendala Operasional

Jika ingin mendapatkan manfaat yang besar dari merjer, tentunya tidak sedikit kendala yang dihadapi oleh masing-masing kantor. Setelah mengemukakan berbagai manfaat yang diperoleh KAP yang mulai melakukan merjer maka peneliti mulai melanjutkan dengan pertanyaan selanjutnya yakni mengenai apa

saja yang menjadi kendala mereka dalam melakukan merger. Kendala-kendala yang dihadapi oleh KAP dalam melakukan merger yakni terbagi atas 3 (tiga) hal yakni :

1. Masalah penggajian. Standar penggajian tiap kantor berbeda disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai dan letak kotanya. Standar gaji di Jakarta pasti berbeda dengan standar gaji di Surabaya.
2. Masalah kebiasaan. Kebiasaan masing-masing kantor juga berbeda. Ada kantor yang masuk kerja pukul 07.00 pagi, ada yang pukul 08.00 baru masuk kerja.
3. Proses tukar pikiran memakan waktu. Tukar pikiran dalam hal masalah klien, pegawai/staf, serta masalah infrastruktur, seperti masalah gedung kantor, teknologi informasi serta hal lain.

Kendala yang dihadapi tiap kantor berbeda dalam melakukan merger. Kendala yang cukup besar pengaruhnya dalam hal ini dari segi penggajian, baik itu bagi pihak *partner* serta pihak pegawai/staf. Hal ini disebabkan standar gaji yang berbeda di tiap kantor, disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai dan letak kotanya. Standar gaji di Jakarta pasti berbeda dengan standar gaji di Surabaya. Hal ini dikatakan oleh Eddy, bahwa :

“Setiap kantor memiliki standar gaji yang berbeda, ada yang gajinya tinggi ada yang rendah. Untuk itu kita buat suatu pentahapan, mulai dari bentuk *report* kemudian ke standart penggajian dan karyawan yang beda. Tetapi ada hal-hal yang substansial yang tidak bisa dilakukan peleburan, seperti standar gaji di Jakarta dengan Surabaya yang beda, itu tidak mungkin disamakan atau disetarakan. Jadi kita cari yang paling prioritas, yang memungkinkan untuk dilakukan penyesuaian.”

Pendapat yang sama juga dikatakan oleh Frans Panggala, bahwa :

“Menegenai gaji beda-beda saja, tergantung pada situasinya. Jadi bebas saja kerana itu tidak termasuk kebijakan sendiri, yang ada mungkin nanti kebijakan umum.”

Kemudian Eddy melanjutkan bahwa ada kendala lain yang dihadapi yakni mengenai masalah kebiasaan. Kebiasaan setiap kantor yang berbeda-beda menyebabkan perlu dilakukannya penyesuaian. Penyesuaian ini juga membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga menyebabkan merjer yang dilakukan tidak bisa langsung melebur. Hal ini dikemukakan oleh Eddy, yakni bahwa :

“Banyak mekanisme kerja yang berbeda, jadi kita lakukan di kantor masing-masing saja dulu.”

Lain halnya dengan Frans Panggala. Bahwa kendala yang dihadapi lebih kepada waktu yang dibutuhkan untuk proses bertukar pikiran yang cukup lama. Ini tentu berdampak pada kelancaran operasional kantor. Tukar pikiran dalam hal meliputi masalah klien, pegawai/staf, serta masalah infrastruktur, seperti masalah gedung kantor, teknologi informasi serta hal lain. Hal ini dikemukakan oleh Frans, yakni :

“Memang perlu proses terlebih dahulu, tukar pikiran, bagaimana sebenarnya merjer ini mau diolah, siapa yang *manager partner* dulu, yang lain menjadi cabang. Kalau sudah merjer namanya berubah, kantor pusatnya di Surabaya, dan itu menurut perjanjiannya setiap 3 tahun ada perubahan-perubahan lagi.”

Meskipun dengan kendala yang cukup banyak, tapi itu bukan merupakan suatu permasalahan bagi pihak-pihak yang melakukan merjer. Hal ini karena jika sudah memiliki semangat yang sama untuk melakukan merjer, maka segala kendala dapat dihadapi. Seperti yang ditegaskan oleh Eddy, bahwa :

“Permasalahan relatif tidak ada, karena pada dasarnya kita punya semangat yang sama untuk melakukan suatu merjer, artinya dari pihak-pihak yang tergabung, itu menyerahkan formalnya kepada

satu kantor akuntan atau satu akuntan publik, sedangkan yang lain, mereka tidak terlalu aktif untuk mengambil suatu keputusan, dan mereka hanya memeriksanya, karena sudah ada semangat untuk tujuan yaitu melakukan merger.”

Berdasarkan hal-hal yang dikemukakan tersebut, maka dapat diambil kesimpulan bahwa memang dalam melakukan merger banyak kendala yang dihadapi, baik itu dari sisi operasional maupun dari sisi infrastruktur. Tapi jika dilakukan dengan semangat yang sama dan satu maka apapun kendala yang dihadapi dan seberat apapun akan dapat diselesaikan dengan baik dan dapat membuahkan hasil.

III. Pengelompokan III

Pada kelompok ini terdapat KAP yang mengatakan telah melakukan merger diwakili oleh pemilik atau *partner* KAP antara lain:

1. KAP Bambang, Sucipto Umar yang diwakili oleh Sucipto Umar.
2. KAP Adi, Jimmy dan Arthawan yang diwakili oleh Arthawan.
3. KAP Prasetio, Sarwoko & Sandjaja yang diwakili oleh Bing Hartono.
4. KAP Doli, Bambang & Sudarmadji yang diwakili oleh Doly.
5. KAP Sugeng Syahriar & Rekan yang diwakili oleh Sugeng.
6. KAP Sugeng & Hamzens yang diwakili oleh Sugeng Wirjaseputra.
7. KAP Amir Abadi Jusuf & Aryanto yang diwakili oleh Amir Abadi Jusuf.
8. KAP S. Mannan, Sofwan, Adnan & Rekan yang diwakili oleh Sabirin dan S. Mannan.
9. KAP Maksum, Soeyamto Hirdjan & Rekan yang diwakili oleh Muhammad Maksum.
10. KAP Richard Risambessy & Rekan yang diwakili oleh Richard Risambessy.

11. KAP Jan, Ladiman & Rekan yang diwakili oleh Jan Husada.
12. KAP Hertanto, Djoko, Ikah, Sutrisno yang diwakili oleh Ikah.
13. KAP Hans, Tuanakotta, Mustofa & Halim yang diwakili oleh Mustofa.

Bagi KAP yang sudah melakukan merger, hasil wawancara mengarah pada 3 (tiga) hal, yaitu alasan-alasan rasional, manfaat-manfaat yang diperoleh serta kendala-kendala operasional yang dihadapi.

III.A Alasan-alasan Rasional

Kelompok yang tergolong dalam kelompok yang telah melakukan merger ini menekankan bahwa mereka melakukan merger disebabkan 10 (sepuluh) hal, yakni :

1. Peraturan pemerintah. Peraturan pemerintah yang dikeluarkan yakni pada Surat Keputusan Menteri Kep.Men.Keu. No. 423/KMK.06/2002 dan perubahannya yakni Kep.Men.Keu. No. 359/KMK.06/2002 tentang Jasa Akuntan Publik. Kemudian aturan pemerintah dalam hal persyaratan untuk menjadi dosen tidak boleh dari KAP perorangan, serta aturan pemerintah dimana merupakan syarat untuk mendapat pekerjaan dari BUMN.
2. Untuk memperkokoh posisi. Bagaimana posisi KAP di masa depan, dimana terdapat persaingan global. Bagaimana memposisikan KAP di tingkat Nasional sehingga dapat sejajar dengan KAP Internasional, serta memperkuat posisi dengan cara afiliasi dengan pihak luar.
3. Memperbesar usaha sendiri. Memperbesar usaha dalam hal ini maksudnya untuk kapasitas yang lebih besar. Berawal dari karyawan kantor lain,

membentuk kantor sendiri kemudian merjer dengan kantor lain, sehingga terbentuk kapasitas yang lebih besar.

4. Memperluas pasar. Memperluas pasar yakni pasar yang dari *non financial audit* ke *financial audit* dan sebaliknya.
5. Ekspansi. Perusahaan dalam hal ini ingin mengembangkan dan melebarkan usahanya di berbagai bidang dan di berbagai tempat/lokasi. Misalnya yang awalnya hanya di wilayah Surabaya dapat meluas ke Jakarta dan wilayah lain, dan sebaliknya. Hal lain, dapat meluaskan ekspansi bisnis yang dapat menjangkau berbagai sektor, termasuk dapat menjangkau sektor *cina's business*.
6. Mengurangi pesaing. Hal ini disebabkan jika beberapa KAP bergabung, maka jumlah KAP yang terdapat di Indonesia akan semakin berkurang. Tentunya pesaing juga akan berkurang.
7. Merupakan kebutuhan alamiah. Pada saatnya jika suatu kantor ingin lebih mengembangkan usahanya, maka akan bergabung dengan kantor lain untuk membentuk kantor yang lebih besar dan lebih kuat.
8. Sinergi. Sinergi yang dibentuk dimana merjer yang dilakukan memberikan kekuatan yang lebih dan dapat saling mengisi. Misalnya jika satu kantor memiliki keahlian di bidang *non financial audit*, maka ia merjer dengan kantor yang memiliki keahlian di bidang *financial audit*.
9. Untuk meningkatkan kualitas. Kualitas dalam hal ini dapat dilihat dari segi SDM, serta kualitas kinerja kantor.
10. Pemikiran kelanjutan nasib pegawai. Perlu regenerasi, karena bisnis tidak bisa diturunkan kecuali kepada orang yang bertalenta.

Alasan yang diambil sebagian *partner* untuk melakukan merger yakni karena dikeluarkannya peraturan pemerintah yakni mengenai Surat Keputusan Menteri Kep.Men.Keu. No. 423/KMK.06/2002 dan perubahannya yakni Kep.Men.Keu. No. 359/KMK.06/2002 tentang Jasa Akuntan Publik. Aturan ini berisi tentang pemberian jasa audit umum atas laporan keuangan dari suatu entitas dapat dilakukan oleh KAP paling lama 5 (lima) tahun buku berturut-turut dan oleh seorang Akuntan Publik paling lama 3 (tiga) tahun buku berturut-turut. Hal ini dikatakan oleh Sucipto, yakni :

“Alasan saya melakukan merger karena aturan pemerintah dari Kepmen yang baru itu, Kep.Men.Keu. No. 423/KMK.06/2002.”

Hal yang sama juga ditegaskan oleh Richard, bahwa :

“Karena ada persyaratan dari departemen, bahwa kantor akuntan kecil seyogyanya kalau ada kesempatan jangan mandiri. Jadi disarankan dari IAI KAP untuk jangan membuat KAP kecil-kecil, tapi digabung lebih bagus.”

Kemudian aturan lain yang diatur oleh pemerintah yakni dalam hal persyaratan untuk menjadi dosen dimana tidak boleh berasal dari KAP perorangan. Hal ini dikatakan oleh Jan Husada, yakni :

“Alasan saya karena tidak boleh mengajar sebagai dosen kalau kantor akuntan sendirian.”

Demikian juga dengan Sugeng Wirja, yang juga mengatakan hal yang sama yakni:

“Karena kita ada aturan kalau dia buka KAP dan dia ngajar itu dia dianjurkan untuk merger, bukan keharusan. Sebaiknya anjuran pusat itu kita laksanakan, kita patuh pada saran pusat, tapi hal itu memang bener ya.”

Terdapat aturan pemerintah yang lain yakni dimana persyaratan untuk mendapat pekerjaan dari BUMN, bahwa bentuk KAP tidak boleh perseorangan.

Hal ini dikatakan oleh Ikah, yakni :

“Kalau kita mau dapat pekerjaan BUMN, yang antara lain juga persyaratannya adalah tidak boleh KAP perseorangan, dan harus berafiliasi dengan pihak asing, hal ini yang menyebabkan saya melakukan merjer.”

Kemudian alasan lain yakni, merjer dilakukan untuk memperkuat posisi.

Bagaimana menempatkan posisi KAP di masa mendatang, dimana terdapat persaingan global. Bagaimana memposisikan KAP di tingkat Nasional sehingga dapat sejajar dengan KAP Internasional. Menghadapi situasi ini, hal yang dilakukan yakni dengan cara afiliasi dengan pihak luar. Hal ini dikatakan oleh Arthawan, bahwa :

“Terutama untuk memperkuat posisi *firm* ya kantor kita, untuk global kedepannya, jadi memposisikan publik akuntan itu seperti apa di tingkat Nasional, begitu, sehingga bisa sejajar dengan KAP Internasional, tujuannya itu. Jadi akan ada kemungkinan dengan kantor akuntan asing, kan sudah menjamur kan. Jadi kalau kita bergabung itu akan lebih kokoh, bahkan yang sekarang ini pun pemerintah mengisyaratkan agar kantor akuntan itu bergabung dengan *firm* asing.”

Pendapat ini disetujui oleh Sabirin, yang juga menegaskan bahwa :

“Alasan untuk melakukan merjer itu yakni untuk memperkuat posisi, yang mana kemudian kita dapat melakukan afiliasi dengan pihak asing.”

Lain halnya dengan Doli, yang mengatakan bahwa alasan melakukan merjer yakni :

“Untuk memperbesar usaha sendiri, karena timbul satu kejenuhan dengan kantor yang lalu dimana tempat saya bekerja, mungkin ada ketidaksesuaian pendapat atau gimana, dengan kantor, sehingga saya punya alasan untuk keluar lalu saya buat *network* sendiri, itu alasannya.”

Doly mengambil inisiatif untuk memperbesar usaha dalam kapasitas yang lebih besar. Berawal dari karyawan kantor lain, membentuk kantor sendiri kemudian merjer dengan kantor lain, sehingga terbentuk kapasitas yang lebih besar. Ini merupakan kemauan dari individu dalam usaha membuat diri sendiri lebih baik.

Hal lain yang menjadi alasan dilakukannya merjer yakni memperluas pasar. Memperluas pasar yakni dapat berupa pasar yang dari *non financial audit* ke *financial audit* dan sebaliknya, sehingga dapat memberikan variasi jasa yang ditawarkan. Hal ini dikatakan oleh Sabirin, bahwa :

“Merjer dilakukan untuk memperluas pasar. Sehingga dari berbagai macam keahlian, proses itu akan menambah variasi jasa yang ditawarkan. Saya bukan orang yang spesialis di audit, bidang kantor saya *non financial audit* tapi saya akuntan publik, ya lebih baik saya merjer. Sebelumnya masing-masing memiliki pengembangan ilmu yang cepat ya, maka dari itu untungnya harus ke spesialisasi. Dengan adanya spesialisasi inilah yang membuat proses merjer bisa berjalan jadi bagus. Sehingga dari berbagai macam keahlian, proses itu akan menambah variasi jasa yang ditawarkan.”

Kemudian dikatakan juga bahwa merjer dilakukan untuk kepentingan ekspansi. Maksudnya adalah yang tadinya hanya di wilayah Surabaya dapat meluas ke Jakarta dan wilayah lain, dan sebaliknya. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan :

“Kantor saya selain di Surabaya, di Jakarta sehingga lebih mudah untuk ekspansi. Kemudian mereka yang di Jakarta juga pasti ingin melebarkan ekspansi juga, kan begitu. Alasan ekspansilah ya. Masing-masing memiliki kelebihan dan kelemahan, itu yang harus diakui. Masing-masing ada kebutuhan, kalau gak gitu tidak ada proses merjer.”

Selain ekspansi di wilayah, ekspansi juga dilakukan dalam hal sektor bisnis. Hal ini ditegaskan oleh Amir Abadi Jusuf, yang juga melakukan merjer

dengan alasan untuk ekspansi bisnis. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Saya kan melayu ya, jadi yang saya cari ya, yang dapat masuk ke sektor *cina’s business*. Lalu saya cari yang seperti itu, ya jadi saya bisa masuk kesana ya. Jadi kira-kira ya begitu ya, bukan cari yang secara teknis, karena kalau teknis ya saya merasa sudah cukup kuat. Tapi dari segi marketing, jadi karena itu saya bilang *cina’s business community* sehingga saya butuh *partner* yang cina. Jadi memang kebetulan saja saya tau orangnya bagaimana, sehingga untuk merjer jadi lebih gampang.”

Hal lain yang dikatakan oleh Sabirin, yakni bahwa merjer dilakukan dalam rangka untuk mengurangi pesaing. Hal ini disebabkan jika beberapa KAP bergabung, maka jumlah KAP yang terdapat di Indonesia akan semakin berkurang. Tentunya pesaing juga akan berkurang. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Alasan lain melakukan merjer yakni dalam rangka mengurangi pesaing. Ini dilakukan karena jumlah KAP akan berkurang.”

Kemudian lain halnya dengan M. Maksum. Merjer dilakukan dengan alasan bahwa hal itu sudah merupakan kebutuhan alamiah suatu kantor. Pada saatnya jika suatu kantor ingin lebih mengembangkan usahanya, maka akan bergabung dengan kantor lainnya untuk membentuk kantor yang lebih besar dan lebih kuat. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Kebutuhan alamiah. Merjer itu kayak proses kehidupan manusia. Jadi katakanlah kalau seorang pemuda/i umurnya sudah dewasa dalam arti kuliahnya sudah lulus, dapat kerja 1-2 thn, sampai pada pikiran mencari pasangan, jadi itu kebutuhan. KAP itu juga begitu. Sampai usia tertentu tidak ada batas waktunya ya, ada kebutuhan untuk bergabung dengan yang lain. Dalam arti bergabung untuk mencari yang lebih baik sebelum bergabung tanpa regulasi. Meskipun ada regulasi, itu supaya untuk bergabung. Tapi tanpa itu pun semua kantor itu membutuhkan hal seperti itu. Kalau sendirian

itu lingkupnya terbatas, butuh *sharing* dengan *partner* untuk persoalan-persoalan, jadi kebutuhan-kebutuhan yang alamiah.”

Alasan yang paling besar dan paling banyak yakni, bahwa merger dilakukan untuk kepentingan memperoleh sinergi. Sinergi terjadi pada saat gabungan dua perusahaan memberikan nilai yang lebih besar dibandingkan dengan nilai masing-masing perusahaan yang berdiri sendiri. Sinergi akan diperoleh jika dua perusahaan dapat saling melengkapi. Hal ini dikemukakan oleh Sabirin, yakni :

“Alasan lain yang jelas pasti sinergi lah ya. Karena masing-masing personel memiliki kekuatan. Ya tentunya yang kita harapkan bahwa $1 + 1$ bukan 2 tapi jadi 4, jadi 5, sehingga dalam hal ini sinergi yang bergerak.”

Hal yang sama diungkapkan oleh S. Mannan, yang juga merupakan *partner* dari Sabirin mengungkapkan hal yang sama. Bahwa alasan untuk memperoleh sinergi dari merger KAP yang dilakukan. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Untuk jangka panjangnya ya, memperkuat kemampuan. Jadi staf nya diperkuat, ya ada pengaruhnya ke *overhead* juga, karena kan kapasitasnya bertambah. Sehingga kalau nanti ada klien baru tidak perlu nambah kapasitas lagi, karena dengan tambahnya klien biaya akan lebih kecil untuk *overhead*-nya. Sehingga ya ini sinergi ya.”

Pernyataan tersebut juga disetujui oleh Amir Abadi Jusuf. Alasan dilakukan merger KAP agar memperoleh sinergi. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Kita masing-masing punya kelebihan dan kekurangan ya. Teman yang punya kelebihan, kekurangan di kita, jadi sinergi kali ya. Jadi setelah gabung menjadi besar itu karena ada sinerginya.”

Kemudian hal yang sama juga diungkapkan oleh Ikah, yang mengatakan bahwa merger dilakukan untuk memperoleh sinergi, dimana dari hasil merger

maka kantor akan lebih maju dan dapat menangani perusahaan-perusahaan besar.

Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Kita dari institusi yang sama ya, mungkinlah berangkat dari situ. Sejauh manakah kita memahami yang namanya akuntan yang betul itu bagaimana. Mungkin juga dirasakan kalau kita ini masing-masing usianya sudah beranjak, dan kita merasa perlu merjer. Kemudian kita juga menangkap dengan adanya globalisasi, gak mungkin kita sendiri. Kita juga berfikir, kalau ada perusahaan-perusahaan/klien besar, kalau ditangani sendiri gak mungkin. Tapi kalau rame-rame ya Insya Allah.”

Hal yang sama diungkapkan oleh Mustafa, yang mengatakan bahwa merjer dilakukan karena dapat saling melengkapi. Tidak semua orang memiliki keahlian yang beragam. Sehingga hal ini akan membentuk sinergi yang diharapkan. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Karena saya mengajak banyak teman untuk merjer. Dari keinginan saya sudah ada keinginan untuk bersama, dan saya merasa kalau tidak bersama itu tidak solid. Misalnya apa bisa sih semua orang ngerti keuangan, perbankan, properti, kemudian ditambah infrastruktur, tambang, apa ada orang yang tau semua itu? Gak adakan. Karena itu kita perlu *partner*, sehingga tidak ada pekerjaan yang tidak bisa kita tangani, hampir sejak kita bersama sejak tahun 90.”

Hal lain dilakukannya merjer adalah untuk meningkatkan kualitas. Kualitas dalam hal ini kualitas dalam pemeriksaan laporan hasil audit. Sehingga resiko yang diperoleh dapat dikurangi. Ini dikemukakan oleh Sugeng, yakni:

“Untuk meningkatkan kualitas, kalau banyak temen kan banyak yang *mereview* kan. *Mereview reportnya* kan bisa, kan ada yang kalau kita perlu didiskusikan. Ya paling tidak meminumkan resiko, mengurangi resiko, karena hal itu kan bisa kita diskusikan. Kalau kualitasnya baik, paling gak kan orang akan percaya.”

Hal lain yang merupakan alasan dilakukannya merjer yakni perlunya meningkatkan kesinambungan usaha dan perkembangan manusianya. Manusia itu intinya selalu berkembang. Setiap orang selalu berusaha untuk lebih

meningkatkan diri dan kemampuannya agar lebih baik Sehingga perlu diperhatikan nasib para pegawai yang tergantung dari masa depan perusahaannya.

Hal ini dikemukakan oleh Ikah, bahwa :

“Tapi intinya sebagai manusia, makin lama makin meningkatkan ya, semakin lama berkembang. Dalam berusaha itu jangan hanya untuk berfikir untuk diri kita, tapi juga harus berfikir bagaimana kelanjutan terhadap orang-orang yang ikut dengan kita itu juga kan mengandalkan kita juga ya. Jadi ya bagaimana kesinambungan usaha kita ini. Kalau saya pribadi ada keterbatasan, jadi kalau sudah usia sekian ini, tidak ada regenerasi ya udah selesai, trus ini mau kemana gitu.”

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Mustofa, yang mengatakan hal yang sama yakni perlunya regenerasi yang lebih menghasilkan. Hal ini dilakukan karena ini bukan bisnis keluarga, yang bisa diturunkan ke keturunannya. Bisnis ini hanya bisa diturunkan kepada orang yang berpotensi yang dapat melanjutkan kelangsungan hidup usaha. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Alasannya waktu berjalan, perlu regenerasi. Seperti tanaman pohon yang tua, itu harus diganti dengan yang muda, yang lebih menghasilkan. Bisnis ini bukan untuk bisnis keluarga, dan tidak bisa diturunkan kepada orang lain. Kecuali kepada orang yang professional, dan mempunyai talenta dalam profesi ini. Tidak ada jaminan bahwa anak saya mempunyai talenta seperti saya. Kebetulan para *partner* saya itu punya pemikiran yang sama, tidak ada satupun anaknya yang jadi *partner* atau manajer, semua dasarnya talenta, profesionalisme.”

Lain halnya dengan Bing Hartono, yang mengungkapkan alasan melakukan merger yakni bahwa afiliasi dari KAP Prasetio yakni Arthur Anderson mengalami kolaps sehingga menyebabkan Prasetio harus mencari mitra afiliasi lain di Indonesia. Maka yang dapat merger dengan Prasetio yakni KAP Sarwoko & Sandjaja dimana afiliasinya E & Y. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Kan masalahnya salah satu KAP yang diluar yang kolaps itu. Karena dia kolaps otomatis afiliasinya mereka yang dinegara-negara lain kan harus menentukan pilihan, apalagi gabung ama Arthur Andersen kan itu sudah tidak ada lagi disana. Mereka harus menentukan pilihan, yang tergabung dalam *audit firm* yang *Big Four*, jadi dia milih. Kebetulan yang di Indonesia gabung dengan E&Y, jadi eks dari Arthur Anderson Indonesia gabung dengan E&Y.”

Berbagai alasan telah diungkapkan oleh beberapa KAP yang telah melakukan merger. Berdasarkan hal ini maka dapat dilihat bahwa pada hakekatnya merger dilakukan untuk berbagai kepentingan. Masing-masing memiliki kepentingan yang berbeda-beda dalam melakukan merger. Tapi dari kepentingan yang berbeda ini, masih tetap diperoleh kesepakatan diantara masing-masing *partner*.

Alasan yang paling didominasi ialah merger dilakukan untuk kepentingan sinergi. Sinergi yang dibentuk dimana merger yang dilakukan memberikan kekuatan yang lebih dan dapat saling mengisi. Misalnya jika satu kantor memiliki keahlian di bidang *non financial audit*, maka ia merger dengan kantor yang memiliki keahlian di bidang *financial audit*.

III.B Manfaat-manfaat Yang Diperoleh

Setelah mengemukakan berbagai alasan mengapa KAP melakukan merger maka peneliti mulai melanjutkan dengan pertanyaan selanjutnya yakni mengenai apa saja manfaat yang diperoleh dalam melakukan merger. Berdasarkan hasil wawancara, manfaat-manfaat yang diperoleh KAP yang telah melakukan merger yaitu terbagi atas 10 (sepuluh) hal, yakni :

1. Terdapat kenaikan pendapatan. Peningkatan pendapatan di setiap kantor berbeda, sesuai dengan ukuran KAP. Kenaikan ini dapat dilihat dari persentasi kenaikan pendapatan juga persentasi kenaikan jumlah pegawai.
2. KAP tambah besar sehingga *network* lebih luas. Hal ini disebabkan dengan bergabungnya KAP dengan pihak asing maka akan menyebabkan *network* lebih luas.
3. Sinergi. Kantor akan memperoleh sinergi dengan dilakukannya merger. Sinergi dalam hal ini berarti bidang ilmu pengetahuan menjadi lebih luas sehingga bidang pekerjaan yang dapat dikerjakan juga lebih banyak.
4. Kemampuan menangani klien yang lebih baik. Hal ini disebabkan dengan bergabungnya beberapa orang dapat saling melengkapi.
5. Menjangkau klien yang lebih luas. Hal ini disebabkan semakin banyak teman maka akan semakin banyak informasi yang didapat.
6. Menambah variasi jasa. Variasi jasa bidang *financial audit* dan *non financial audit*.
7. Boleh mengajar di universitas. Baik itu universitas negeri maupun swasta.
8. Menambah wawasan ilmu pengetahuan. Sehingga tidak hanya ilmu akuntansi yang diketahui tapi juga dapat mencakup bidang ilmu hukum.
9. Lebih percaya diri. Ini semua karena *brand image* makin meningkat. Sehingga dapat mengambil proyek-proyek yang lebih besar dibandingkan ketika sendirian.
10. Meningkatkan kualitas kemampuan diri masing-masing. Ini akan menyebabkan terjadinya persaingan sehat dan kualitas dari kantor juga makin meningkat.

Manfaat yang paling besar dirasakan oleh KAP yakni dari segi pendapatan yang semakin meningkat. Peningkatan pendapatan di setiap kantor berbeda, sesuai dengan ukuran KAP. Hal ini dikatakan oleh Sucipto yakni :

“Yang saya rasakan perkembangannya wajar, dari sisi pendapatan, naik sekitar 5% – 10%.”

Hal yang sama diungkapkan oleh Amir Abadi Jusuf, yang mengatakan bahwa KAP setelah merger mengalami perubahan pendapatan dan mengambil ukuran dari segi jumlah pegawai. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Pasti pendapatan berubah, kalau gak ngapain merger. Tapi gak bisa saya bilang berapa karena merger berapa yang bukan. Tapi gambarannya ya, tahun 1992 pegawai kita 40 orang, tahun 2000, kita punya pegawai 250-300 orang, sekarang sekitar 350 orang gitu secara keseluruhan.”

Hal yang sama juga dirasakan oleh bapak M. Maksun, yang mengatakan bahwa pendapatannya meningkat setelah melakukan merger. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Saya merasakan setelah merger potensi pendapatan lebih gede. Kalau 25% ada ya dari sebelum merger itu.”

Sama halnya dengan Arthawan, yang juga mengatakan bahwa manfaat yang diharapkan setelah merger yakni setelah KAP menjadi lebih besar maka dapat melakukan afiliasi dengan pihak asing. Sehingga hal ini akan berpengaruh pada pendapatan yang akan lebih meningkat. Hal ini dikatakan yakni bahwa :

“KAP yang merger itu pendapatannya bisa saja lebih meningkat. Itu bisa betul, besar saja kemungkinannya kesana. Karena kita itu bergabung kan karena ada desakan global untuk kedepan itu kan akan ada banyak perusahaan asing masuk. Jadi bisa juga merger dengan kantor akuntan asing. Nah kemungkinan dari itu pendapatan kita bisa bukan saja meningkat 100%, tapi bisa lebih.”

Demikian juga halnya dengan Mustofa, yang mengungkapkan bahwa KAP setelah melakukan merger mengalami peningkatan pendapatan yang sangat cepat dan tinggi. Hanya dalam waktu enam tahun peningkatan pendapatan bisa mencapai nilai milyaran rupiah. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Kalau disini omset saya bisa naik di jaman itu jadi 600 juta (tahun 1980), saya merger menjadi 1 M, besar ya. Merger lain, disini (tahun 1986) merger, menjadi 10 M jadinya. Jika dibandingkan sendiri, disini (tahun 1990) bisa mencapai 100 M. Kan luar biasa kalau dibandingkan dengan saya sendiri, dan itu tidak ada dalam pikiran teman-teman yang lain, yang sangat berkukuh pada kantor akuntannya sendiri.”

Kemudian dilanjutkan, selain manfaat dalam hal pendapatan, manfaat lain yang diperoleh KAP yakni dalam hal bentuk kantor. Kantor menjadi lebih besar jika dibandingkan dengan sebelum merger. Hal ini juga mendorong dalam hal penanganan klien yang juga akan lebih baik. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Manfaat lainnya, *firm*nya lebih besar, itu dari segi *firm*nya. Dengan *firm* yang lebih besar kemampuan menangani klien itu lebih beragam dan lebih besar. Kemampuan itu tidak bisa digantikan, dengan *firm* yang lebih kecil, misalnya *firm* kecil, menerima audit BPPN ya tidak bisa. Sebab audit BPPN itu mengerahkan 50 staf. Audit semen gresik, semen padang, semen tonasa, itu bisa sampai 80 staf. Audit PLN sekitar 80-an staf, audit kinerja BNI berapa staf coba, *firm* kecil mana mampu. Jadi *firm*nya menjadi besar, yang dilayani tambah banyak. Dengan sendirinya, *revenue*nya besar. Penghasilannya menjadi lebih besar. Itu dari segi pendapatan. Selain itu juga hal ini menyebabkan standar yang kita pakai standar Internasional. Serta training yang dilakukan juga lebih baik.”

Demikian juga halnya dengan Doli, yang mengatakan bahwa manfaat yang dirasakan dalam melakukan merger yakni KAP semakin besar dan

networking semakin luas. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

”Kita merjer kemudian bergabung dengan kantor akuntan pihak asing. Yang saya rasakan kantor lebih besar, kemudian dapat memperluas *networking*.”

Manfaat lain yang diungkapkan oleh Mustofa yakni kantor mengalami sinergi. Sinergi dalam hal ini berarti bidang ilmu pengetahuan menjadi lebih luas sehingga bidang pekerjaan yang dapat dikerjakan juga lebih banyak. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Karena saya mengajak banyak teman untuk merjer dari keinginan saya sudah ada keinginan untuk bersama. Dan saya merasa kalau tidak bersama itu tidak solid. Misalnya apa bisa sih semua orang ngerti keuangan, perbankan, properti, kemudian ditambah infrastruktur, tambang, apa ada orang yang tau semua itu? Gak adakan. Karena itu kita perlu *partner*, sehingga tidak ada pekerjaan yang tidak bisa kita tangani. Hampir sejak kita bersama sejak tahun 1990, disini masih terbatas. Yang ini jago industri, ini jago industri aku jago industri, untuk keuangan, dana pensiun, untuk tambang, masing-masing beda. Saya tidak yakin teman-teman saya punya pikiran ke depan seperti ini. Satu yang paling besar dalam merjer itu yang tidak semua orang merasakan itu adalah saling mengisi. Misalnya kemampuan saya di industri, teman saya di perbankan. Kita gabung *firm* nya bisa menerima perbankan menerima industri. Nah kalau yang lain, tambang bisa gak, o gak bisa, kebun, gak tau, gimana ya.”

Hal lain diungkapkan oleh S. Mannan, yang mengatakan bahwa manfaat yang dirasakan dalam melakukan merjer yakni kemampuan lebih baik. Kemampuan yang dimaksud yakni dalam hal menangani klien lebih baik. Hal ini disebabkan dengan bergabungnya beberapa orang dapat saling melengkapi. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Saya kira, jelas kemampuan lebih baik ya. Dengan bergabungnya beberapa orang bisa saling menutupi kekurangan. Kalau saya melihat itu positif ya, akan bertambah signifikan kalau menurut saya. Asalkan dikelola dengan baik tadi. Kalau hanya namanya saja yang merjer tapi masih lepas sendiri-sendiri kan tidak bisa.

Tapi kalau itu di *organize* dengan baik, dan energinya diarahkan kekuatannya akan lebih.”

Kemudian diungkapkan juga bahwa manfaat lain yang dirasakan setelah merger yakni dapat menjangkau klien yang lebih luas. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Ya jelas untuk pemasaran lebih besar, ya jauh lebih baik lah kalau merger ya. Jadi ini menyebabkan saya punya jangkauan klien yang lebih luas.”

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Sugeng, yang juga merasakan bahwa setelah melakukan merger, KAP dapat menjangkau klien yang lebih luas. Hal ini disebabkan semakin banyak teman maka akan semakin banyak informasi yang didapat. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Bisa, memang terbukti bisa menjangkau klien yang lebih luas. Karena semakin banyak teman, semakin banyak informasi. Mungkin juga begini ya, semakin banyak teman, semakin banyak informasi, akhirnya Allah memberikan rejeki lewat itu tadi ya, balik lagi kesitu, bukan kita pasrah.”

Hal ini juga diungkapkan oleh Richard, yang mengatakan bahwa setelah merger, KAP dapat menjangkau klien yang lebih luas, termasuk di dalamnya klien BUMN. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Banyak klien yang bersifat BUMN dan jumlahnya cukup banyak. Seperti anda ketahui bahwa dengan departemen hal ini diperkenankan, BUMN boleh diperiksa oleh akuntan publik. Nah saya lihat itu merupakan satu akses saya untuk lebih leluasa untuk masuk ke pasar.”

Lain lagi halnya dengan Sabirin, yang diungkapkan bahwa dengan adanya merger manfaat yang dirasakan yakni dapat memberikan variasi jasa yang

ditawarkan. Variasi jasa bidang *financial audit* dan *non financial audit*.

Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Proses ini akan menambah variasi jasa yang ditawarkan. Saya bukan orang yang spesialis di audit, bidang kantor saya *non financial audit* tapi saya akuntan publik, ya lebih baik saya merjer.”

Manfaat lain dirasakan oleh Jan Husada, yang mengatakan bahwa manfaat yang dirasakan yakni dapat mengajar di Universitas. Hal ini disebabkan alasan utama mengadakan merjer hanya agar diijinkan untuk mengajar di Universitas.

Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Saya mengadakan merjer itu karena agar saya boleh mengajar. Jadi sekarang saya sudah boleh ngajar. Itu saja.”

Hal lain diungkapkan oleh Sugeng Wirja, yang mengatakan bahwa manfaat yang dirasakannya setelah melakukan merjer yaitu dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan. Sehingga tidak hanya ilmu akuntansi yang diketahui tapi juga dapat mencakup bidang ilmu hukum. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Ternyata akuntan itu makin berkembang, ilmunya sekarang macam-macam. Seperti UU no. 13, peraturannya bagaimana, lalu tentang kepailitan, tentang hukum. UU kepailitan saya menguasai, sehingga saya bisa menilai, bagaimana suatu usaha itu pailit, dan kantor itu harus diaudit, nah itu bisa digunakan. Ilmu itu jadi berbagai macam. Jadi bisa gotong royong, saya mengerti hukum, jadi saya manfaatkan. Semuanya akan berjalan baik kalau semua itu dijalankan dengan baik dan tulus ikhlas. Ilmu akuntansi apa-apa yang berhubungan itu bisa digunakan.”

Hal lain juga dirasakan oleh Ika, yang mengatakan bahwa manfaat yang diperoleh setelah melakukan merjer yakni bahwa tingkat percaya diri (*self confidence*) semakin tinggi. Hal ini menyebabkan KAP lebih berani mengambil proyek yang lebih besar. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Sekarang ini, karena kita baru bergabung maka *self confidence* kita kan semakin tinggi ya. Kita yakin kita bisa nangani proyek gede sekarang. Kalau dulu kita tidak mungkinlah bisa. Yang saya rasakan sih dengan gabung begini ya Ini semua karena *brand image* kita juga makin meningkat. Klien juga ngeliatnya oh kok jadi lain. jadi sekarang kita bisa ambil proyek-proyek yang lebih besar dibandingkan ketika saya sendirian. Karena apa, kalau kita nangani proyek besar itu, kita butuh kuantitas yang lebih banyak. Ya kita juga dituntut mutu yang lebih bagus, kalau saya ya lebih baiklah, jelas ya kan.”

Lain halnya dengan Bing Hartono, yang mengatakan bahwa setelah melakukan merger, karyawannya dituntut untuk lebih meningkatkan kualitas dan kemampuan diri masing-masing. Ini akan menyebabkan terjadinya persaingan sehat dan kualitas dari kantor juga makin meningkat. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Masing-masing akan dipacu untuk lebih meningkatkan kualitasnya. Itu yang penting, saya pikir yang penting ya disitu. Karena jika tidak, maka ia akan ketinggalan dari yang lainnya. Ini bagus juga saya rasa.”

Berdasarkan uraian yang telah disebutkan dapat diambil suatu persamaan bahwa manfaat yang paling besar dilakukannya merger yakni terdapat kenaikan pendapatan yang signifikan di setiap kantor. Peningkatan pendapatan di setiap kantor berbeda, sesuai dengan ukuran KAP. Kenaikan ini dapat dilihat dari persentasi kenaikan pendapatan juga persentasi kenaikan jumlah pegawai.

Hal ini tentunya dapat disimpulkan bahwa memang banyak manfaat yang akan didapatkan oleh kantor jika melakukan merger. Manfaat yang diperoleh tentunya akan membawa keuntungan tersendiri terhadap kantor. Manfaat tersebut tentunya akan diperoleh jika merger yang dilakukan berjalan lancar. Kelancaran dari proses merger yang dilakukan bergantung pada semangat masing-masing

personal dalam melakukan merger, masing-masing haruslah memiliki semangat yang sama untuk mewujudkan kelangsungan hidup kantor kearah yang lebih baik.

III.C Kendala-kendala Operasional

Jika ingin mendapatkan manfaat yang besar dari merger, tentunya tidak sedikit kendala yang dihadapi oleh masing-masing kantor. Setelah mengemukakan berbagai manfaat yang diperoleh KAP yang mulai melakukan merger maka peneliti mulai melanjutkan dengan pertanyaan selanjutnya yakni mengenai apa saja yang menjadi kendala mereka dalam melakukan merger. Kendala-kendala yang dihadapi oleh KAP dalam melakukan merger yakni terbagi atas 9 (sembilan) hal yakni :

1. Menentukan *starting point*. Bagaimana awal merger itu dan apa yang harus dilakukan pertama sekali. Bagaimana cara menentukannya, permasalahan yang terjadi diawal pembentukan seperti : masalah *assets, client, prospect*.
2. *Melting process*. Proses ini yakni hal yang dilakukan pada saat mencampur beberapa KAP yang setuju untuk melakukan merger. Hal yang dibahas disini yakni mengenai bagaimana struktur gaji, bagaimana *handle client*, dan bagaimana struktur pangkat.
3. Masalah kultur. Hal ini disebabkan masing-masing perusahaan memiliki sendiri budaya organisasi yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya. Menyatukan perusahaan yang memiliki budaya dan latar belakang yang berbeda jauh menjadi satu kesatuan merupakan hal yang sulit dan kompleks yang akan mempengaruhi proses merger itu sendiri.

4. Masalah pegawai. Permasalahan yang terjadi dimana keadaan pegawai yang bergolak diakibatkan perubahan yang dialami. Sehingga dibutuhkan penyelesaian berupa penjelasan kepada para pegawai.
5. Pengaturan klien dan staf. Bagaimana mengatur staf agar dapat menangani klien. Hal ini agar tidak saling mendahului. Jadi perlu dilakukan pengaturan skedul setiap bulan.
6. Masalah visi yang berbeda. Penggabungan visi ini juga membutuhkan waktu. Sehingga harus sering bertemu dan bertukar pikiran agar dapat menyatukan visi yang berbeda itu.
7. Masalah pembagian *fee*. Meskipun sudah ada pembicaraan awal mengenai hal ini, tapi kadang diperjalanan pembagian ini tidak seperti yang sudah ditetapkan.
8. Perlu waktu untuk adaptasi. Hal ini dapat berupa adaptasi antar kantor yang bergabung, baik itu dari segi kantor maupun staf, menyebabkan kantor akan berjalan lambat.
9. Masalah pengendalian mutu, hal ini dibutuhkan penyesuaian. Penyesuaian pengendalian mutu dalam hal ini seperti masalah penggajian, standar pelaporan dan standar program pemeriksaan.

Berbagai kendala yang terjadi dirangkum menjadi tiga bagian oleh Mustofa. Kendala pertama yang dihadapi kantor yakni bagaimana menentukan *starting point*. *Starting point* dalam hal ini bagaimana awal merger itu dan apa yang harus dilakukan pertama sekali. Bagaimana cara menentukannya, permasalahan yang terjadi diawal pembentukan seperti : masalah *assets*, *client*, *prospect*. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Bagaimana merger itu *start*-nya itu ya, *starting point*, bagaimana. Dari macam-macam A, B, C menjadi D misalnya, dan bagaimana menentukannya. Itu adalah permasalahan pertama. Yang pertama masing-masing pihak menyerahkan *assets*, *client*, untuk menentukan *sharing*nya.

Jadi ada 3 unsur :

1. *assets*, mis. *Equipment*, komputer, gedung, lalu
2. *client*, klien harus diserahkan kan, kemudian
3. *prospect*, prospeknya ini gimana, klien ini betul masih akan terus atau tidak. Klien ini ada yang baru, namanya *prospectif*, prospeknya apa.

Nah ini kemudian unsur ini menjadi penentu *share*. Masing-masing A, B, C, ini A nya ada A1, A2, A3, B1, B2, B3. Ini yang pertama, menentukan *starting point*, sebagai firm baru, yaitu menentukan *assets*/modal. Jadi kita dari langkah ini menentukan modal, rasio masing-masing. Ini kendala pertama. Tapi umumnya kan karena saling pengertian, saling menghargai, jadi menentukan itu mudah.”

Kemudian kendala kedua yang dirangkum yakni mengenai *Melting process*. Proses ini yakni hal yang dilakukan pada saat mencampur beberapa KAP yang setuju untuk melakukan merger. Hal yang dibahas disini yakni mengenai bagaimana struktur gaji, bagaimana *handle client*, dan bagaimana struktur pangkat. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Kendala kedua yakni *Melting Process*, adalah menyampur unsur A,B,C tadi yaitu:

1. Bagaimana struktur gaji.
Yang terjadi apa? Tidak adakan gaji turun, yang ada gaji naik. Jadi yang pertama dilakukan tentukan *range*-nya dulu. Jadi ini berapa, *range*-nya gimana, manajer tempatmu apa sama dengan manajer tempatku. Akhirnya dibuat, gaji manajer si A dibuat *range*-nya, supervisor, tidak ada yang turun, yang naik yang ada. Kalau disini, terlalu sedikit gajimu ini, padahal kerjanya banyak, jadi kerjanya dipindah sini sebagian. Gajinya dinaikkan sedikit, terjadi yang disebut *melting proses*.
2. Bagaimana *handle client*, kalau masih berfikiran penyamu, penyamu, penyamu, tidak akan terjadi *melting*. Kalau ada pikiran penyaku, tak pegang sini, harus kita ganti, dan itu akan lebih baik. Karena dengan pergantian itu, akan terjadi satu cek dan ricek.
3. Struktur pangkat, struktur pangkat mana yang dipakai.

Melting process ini sekitar 1-2 tahun, *melting proses* ini ditingkatkan komunikasi, training, kerja bareng (*team work*), akhirnya identitas *firm* ini akan terjadi.”

Kemudian kendala ketiga yang dirangkum yakni mengenai kultur. Permasalahan kultur ini juga merupakan kendala yang paling banyak dihadapi oleh KAP dalam melakukan merger. Tetapi hal yang dilakukan yakni membentuk kultur baru.

Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Masing-masing membawa kultur, lalu bagaimana bisa kulturenya satu, caranya bagaimana? Kultur yang baik diteruskan, yang tidak baik ditinggalkan. Akhirnya yang terjadi apa, biaya lagi ditambah. Kultur yang baik misalnya *outing* rutin, *training*, kumpul-kumpul, saling memberi apa. Siapa yang menanggung ini, kenaikan biaya, resikonya kan ini, ya *partner*. Pada saat disini (*melting process*) *partner* bisa turun penghasilannya. Sesudah ini kan sudah jalan, baru kemudian naik lagi, ini sudah mulai kedepan. masa-masa paling sulit, kendala paling sulit ialah, mulai *starting point* dan *melting process*. Pada saat pembentukan kultur *firm* baru, yang terjadi adalah, staff bawah senang. Karena yang terjadi perubahan, peningkatan kesejahteraan, peningkatan training. Yang seringkali terjadi yang tidak sesuai itu *level* atas, *level* manajer, senior manajer, *partner* muda. Karena dia merasa, wah aku tidak bisa lagi ni bersaing di tempat yang baru, terlalu besar organisasinya, persaingan terlalu besar, maka iapun mundur. Ada *partner* yang mundur itu ada, ada manajer yang mundur ada. Nah, pada waktu membentuk kultur ini sekaligus seleksi, seperti yang saya sebut tadi, seleksi staff, seleksi staff senior, seleksi *partner*, yang gak bisa ini keluar juga.”

Meskipun terdapat banyak kendala yang dialami, tetapi memiliki cara tersendiri untuk mengatasi berbagai kendala tersebut. Cara untuk mengatasi berbagai kendala tersebut yang menjadi kunci utama yakni *sharing*, saling bertukar pikiran mengenai hal yang harus dilakukan. Harus terjadi komunikasi dua arah dengan menghilangkan egoisme, masalah perbedaan agama, suku, politik, dan semua hal yang mengganggu jalannya merger. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Apa yang membuatnya menjadi begini? Kuncinya pertama, *sharing*, jarang orang mau. Merger menjadi kerajaan sendiri-sendiri, merger seperti kondominium, satu *building* rumah sendiri-sendiri, kamar sendiri-sendiri. Ini gak, total merger, *assets* bersama, harta bersama, sampai dengan asingpun itu milik kita. Deloitte itu *member firm* tapi bukan milik dia. Yang ada seperti itu hanya KPMJ, yang bukan milik asing. Kalau Anderson milik asing, E&Y itu milik asing, PwC milik asing. Jadi gambarannya kira-kira mereka milik asing, ini milik sendiri, ini adalah proses mergernya. Menyatukan itu semua sulit, sangat sulit, kalau gampang banyak yang *partnership*. Ini hartaku segini, nanti kamu ambil. Kalau kita dasar utamanya spirit, kebersamaan, menjalankan profesi dengan sebaik-baiknya, ini landasan yang penting. Menjalankan profesi dengan sebaik-baiknya, merasa masing-masing mempunyai kekurangan, dan kekurangan itu diisi oleh *partner* lain. kalau tidak ada perasaan itu, perasaan menang sendiri, merasa aku ini yang jalankan kantor ini, akunya lebih besar, itu tidak bisa merger.

Ada beberapa prinsip disini, yakni :

1. *trust each other* (saling percaya),
2. *respect each other* (saling menghargai),
3. spirit untuk bersatu, *unity*.

Hilangkan masalah agama, suku, politik, dan semuanya, pokoknya ras, SARA. Jadi *partner*-ku ini, pertama aku ini Jawa muslim, Hans Cina Budha, Kappel katolik, Tuanakotta protestan. Ada *partner* berikutnya Eddy Setiawan, Jawa Islam, ada yang Arab, Lukman Abdullah, ada Aceh Zulfikar, bisa semua. Yang batak banyak, ada orang P. Rote, itu NTT, semuanya ada. Ini semuanya prinsip, *trust each other, respect each other, spirit together.*”

Hal yang sama juga diungkapkan oleh Sabirin, bahwa masalah perbedaan kultur yang menjadi kendala di dalam melakukan merger. Hal ini disebabkan masing-masing perusahaan memiliki sendiri budaya organisasi yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa:

“Hambatan menyamakan kultur ya. Boleh dikatakan tantangan itu bukan hambatan, tapi melainkan bagaimana kultur yang berbeda itu bisa di sinkronise. Kulturanya itu dalam hal tehnik, *marketing*, administrasi, dan berbeda personalnya, berbeda SDM-nya. Visi misi nya itu kan termasuk kultur. Jadi kan masing-masing punya perbedaan sehingga yang harus dihadapi adalah bagaimana menyelesaikan segala perbedaan itu, perbedaan itu yang harus

dipecahkan. Karena pasti berbeda. Dan itu proses merjer yang sesungguhnya itu disana.”

Hal yang sama juga dikatakan oleh Amir Abadi Jusuf, yang juga mengatakan bahwa kendala yang dihadapi dalam melakukan merjer yakni perbedaan masalah kultur. Sehingga diperlukan waktu untuk melakukan penyesuaian. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Soalnya kan masing-masing sudah punya kultur sendiri, pasti perlu penyesuaian. Cara kerja berbeda, jadi perlu penyesuaian, mungkin setahun kali ya. Kalau *partner* merjer besar mungkin lebih lama ya, setahun mungkin ya. Kalau saya kan kecil-kecil yang merjer ini, saya juga kecil kok. Kultur, artinya cara mengerjakan sesuatu, trus metodologi kita kerjasama kita. Kitakan dari Internasional kan ada aturannya, mereka kan gak Internasional, jadi musti belajar itu, mungkin juga *value system* gitu.”

Pendapat ini juga didukung oleh S. Mannan, yang juga mengatakan bahwa kendala yang terjadi ketika melakukan merjer yaitu masalah perbedaan kultur. Hal ini disebabkan masing-masing kantor yang sudah lama pasti punya kultur sendiri, dan menyatukannya itu tidak mudah. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Kendalanya ya masalah kultur saya rasa ya. Dari masing-masing kantor kan sudah punya apalagi yang sudah berdiri lama kan mereka sudah punya kultur sendiri, itu yang sulit disatukan. Tapi bisa saja, cuma perlu proses, perlu waktu. Menggabungkan atau mengorganisasi orang-orang yang tadinya beda, ya itu harus disatukan dan sebagainya. Secara tehnis masing-masing belum tentu sama, tingkat pengetahuan kan belum tentu sama meskipun sama-sama di Jakarta. Belum tentu KAP yang lebih kecil kompetensinya lebih rendah dari yang besar.”

Sehingga dalam hal ini, beliau memiliki cara tersendiri dalam menyelesaikan berbagai kendala yang timbul. Cara yang diambil yakni dengan

cara komunikasi, serta tetap memiliki suatu komitmen atas keputusan yang telah diambil bersama. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Kita komunikasi ya, minta komitmen untuk menyatukan visi, dan minta kesediaan masing-masing untuk tetap komit dengan keputusan. Karena hanya dengan begitu kita bisa bertahan. Kalau tidak, ya susah, karena itu memang perlu proses ya. Sehingga pada awalnya tidak langsung bisa ya, awalnya masing-masing di kantor sendiri-sendiri, sambil menyatukan itu ya. Mungkin dalam waktu 2 – 3 tahun baru bisa benar-bener jadi satu.”

Hal yang sama juga ditegaskan oleh M. Maksun, yang mengatakan bahwa perbedaan kultur juga merupakan kendala dalam melakukan merger, dan tidak mudah untuk merubahnya. Untuk menyatukannya memang membutuhkan waktu dan proses yang harus dilalui. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Tapi setiap orang kan berbeda dari segi kepribadian, dari segi kecocokan, dari segi kultur budaya, itu mempengaruhi. Itu berarti sudah mengenal lama. Ya, itu sebagai warna dan itu juga tidak mudah untuk merubah. Tapi tanpa mengurangi kultur masing-masing, budaya kerja masing-masing, ini harus lebih dikedepankan tujuannya. Itu butuh proses untuk dilalui sehingga kesatuannya lebih dekat.”

Meskipun terdapat kendala, tapi juga mempunyai cara sendiri untuk menyelesaikan kendala tersebut. Cara yang digunakan yakni dengan cara komunikasi. Hal yang dikomunikasikan yakni segala hal yang menghambat jalannya merger dibicarakan dan dicari solusinya. Hal-hal yang bersifat administratif ditangani dan dicari penyelesaiannya yang tidak merugikan satu pihak. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Kita tukar pikiran dulu, kita bicarakan, prosesnya tidak lambat tapi tidak terburu-buru. Jadi jangan sampai proses itu hanya formalitas saja. Tapi ini gabung harus benar-benar tidak masing-masing, ya sama seperti suami istri. Jadi jangan sampai anda bergabung anda merasa tidak nyaman. Kalau merasa tidak nyaman

omongkan, dimana ketidak nyamannya. Karena kita gabung itu kan untuk merasa lebih enak, kalau bergabung tidak enak ya jangan bergabung. Itu pertama, yang kedua tidak saling ganggu. Jadi kita sudah punya sendiri-sendiri, punya *fee* sendiri, *income* sendiri, digabungkan tidak akan mengganggu kantong masing-masing. Ada yang biaya bersama, itu kita *sharing*, bagaimana. Lalu klien yang sudah lama dari awal sampai sekarang, ya sudah itu diatur masing-masing. Tapi untuk yang baru ini kita mencari klien ya bersama-sama, *sharing*, sama-sama kita kerjakan. Tapi semua harus lebih mengarah ke lebih baik dibandingkan sebelum bergabung, supaya penggabungan ini membawa manfaat dan ada nilai tambah. Jadi semua yang membawa hal-hal yang lebih baik kita prioritaskan.”

Pendapat ini juga dikatakan oleh Richard, yang juga mengatakan bahwa perbedaan kultur merupakan kendala yang dihadapinya. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Karena kita dari latar belakang budaya yang berbeda. Beliau itu berlatar belakang birokrat, saya dari sisi *profit sector*. Dimana kita itu lebih banyak melihat pekerjaan itu dari sisi tingkat efisiensi tinggi, tapi kalau mereka itu kan orientasi ke *budget*. Jadi kalau kendala saya dengan beliau itu. Kadang kita ngatur *budget* ya sedapat mungkin *budget*-nya jangan dihabiskan, tapi kalau beliau dihabiskan. Hambatan cuma itu.”

Berbagai kendala yang terjadi, menyebabkan harus ada suatu penyelesaian yang dilakukan untuk menyelesaikan kendala tersebut. Cara yang diambil untuk menyelesaikan masalah tersebut yakni dengan cara melakukan komunikasi. Apapun permasalahannya tidak bisa hanya berdiam diri saja. Perlu adanya suatu komunikasi dua arah agar permasalahan dapat diselesaikan. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Ya kita diskusi. Tidak pernah sampai perdebatan panjang. Jadi kalau sifatnya yuridiksi, keuangan, itu kita bicarakan saja dulu. Kemudian karena beda umur kita sampai sekitar 15 tahun, jadi saya selalu dengar, jadi supaya kita bisa cocok. Maka bagaimana kita memposisikan diri kita supaya cocok. Jadi saya berusaha untuk cocok dan dia juga berusaha bagaimana untuk cocok. Kebetulan dia juga dari suku yang lain, dia Jawa Barat saya

Ambon. Bayangin aja, kayak Medan sama Jawa, tapi kita berusaha untuk saling memahami satu sama lain.”

Pendapat tersebut juga diungkapkan oleh Bing Hartono, yang mengatakan bahwa penggabungan apapun yang sudah memiliki kultur yang sendiri-sendiri tidak mudah untuk menyatukannya. Sementara masalah kultur adalah hal yang paling penting dalam suatu kantor dan dibutuhkan waktu untuk menyatukannya. Hal ini disebabkan untuk kantor yang sudah cukup lama berdiri, sudah memiliki kultur yang sudah mengakar, sehingga untuk merubah kultur yang sudah lama terbentuk itu tidak mudah dan membutuhkan waktu untuk penyesuaian. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Sebetulnya bukan cuma kantor akuntan saja penggabungan, penggabungan apapun kan sudah punya kultur sendiri-sendiri. Jadinya kita menyamakan kultur yang berbeda itu untuk menjadi satu butuh waktu, karena organisasinya besar. Untuk penyesuaian itu merubah suatu kultur tidak mudah, sementara kultur itu paling penting. Karena itu salah satu kendala yang sangat sulit untuk dirubah, jadi butuh waktu. Inikan baru jalan 1-2 tahun, tapi arah kesitu sudah kelihatan untuk menyatunya kultur itu. Saya pikir 1 tahun lagi bisa untuk membaur, memang semua itu butuh waktu, dan penyesuaian. Tapi kalau dari *background* ilmu, maupun secara manajemen organisasi kalau kita dari kantor akuntan, apalagi dari kantor akuntan *Big Four*, hampir sama jadi penyesuaiannya gampang. Yang susah itu kultur. Kalau dari kacamata saya, saya bukan mewakili *company*, yang saya lihat itu kultur. Karena kalau sudah biasa sikapnya sifat maupun budayanya suatu perusahaan dimana perusahaan itu sudah 10 tahun lebih, rata-rata 5-10 tahun itu sudah mengakar. Nah itu untuk merubah suatu kultur yang baru dan membuat aturan baru itu tidak mudah, jadi butuh waktu penyesuaian.”

Hal lain yang diungkapkan Bing Hartono adalah masalah pegawai juga merupakan kendala yang terjadi pada saat melakukan merger. Permasalahan yang terjadi yakni pada awalnya keadaan pegawai bergolak diakibatkan perubahan

yang dialami. Sehingga dibutuhkan penyelesaian berupa penjelasan kepada para pegawai. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Gejolak di pegawai itu ada, tapi bagaimana kita meredam gejolak itu, dan kita menjelaskan kepada mereka. Ya biasa to, kalau orang sudah biasa makan nasi disuruh makan kentang ya pertama pasti protes. Tapi kalau kita berikan keuntungannya, keunggulannya dan kebaikannya dimana dan kita memberikan contoh sebagai atasan, kepada bawahannya akan keuntungan tersebut.”

Selain kendala-kendala yang diungkapkan, juga diungkapkan cara yang diambil untuk menyelesaikan berbagai kendala yang timbul dengan adanya merger tersebut. Timbulnya berbagai kendala tadi, diperlukan adanya suatu penyesuaian untuk menyelesaikannya. Penyesuaian yang dilakukan kedua kantor yakni dengan cara memilih berbagai aturan yang sudah dijalankan oleh masing-masing kantor sebelumnya, aturan yang baik diambil dan yang kurang baik ditinggalkan. Hal lainnya yakni dalam hal pekerjaan, terlebih dahulu dibuat *task force*, kemudian timnya digabungkan, sehingga dalam melakukan pekerjaan sehari-hari menggunakan tim hasil gabungan. Ini tentunya akan mendekatkan karyawan dari masing-masing kantor. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa:

“Kalau dalam satu kantor akuntan penyesuaiannya kan masing-masing tadi kan sudah punya aturan. Kalau gabung berarti mana yang baik kita jadikan aturan. Jadi sama-sama dilihat mana yang baik dari masing-masing, itu yang kita ambil. Kalau dulu kita buat *task force*, untuk personalia apa aturannya, masing-masing perusahaan membentuk tim dan dijadikan satu. Jadi kalau kita mau melakukan audit, timnya kita gabung. Mau gak mau kan kalau sudah digabungkan sudah melakukan pekerjaan sehari-hari, akan lebih mudah untuk disatukan. Kalau masih sendiri-sendiri jalannya, gak akan pernah bisa tergabung, akan semakin sulit untuk gabung yang secara *impact*. Memang kita buat perjanjiannya dan secara *action* juga kita lakukan.”

Lain halnya dengan Doli, yang mengatakan bahwa kendala dalam melakukan merger yakni mengenai pengaturan klien dan staf. Hal ini dikatakan bahwa kendalanya terletak pada :

“Ya mungkin pengaturan klien, staf, agar tidak saling mendahului. Jadi pengaturan skedul setiap bulan. Seperti sekarang kita udah buat perencanaan untuk audit tahun 2004, yang dilaksanakan kan awal-awal 2005, jadi kita atur sedemikian rupa.”

Hal lain yang diungkapkan yakni masalah visi yang berbeda yang menjadi kendala dalam melakukan merger. Penggabungan visi ini juga membutuhkan waktu. Sehingga yang harus dilakukan yakni harus sering bertemu dan bertukar pikiran agar dapat menyatukan visi yang berbeda itu. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Penyatuan awalnya memang butuh waktu ya, gak bisa sebulan atau 2 bulan gitu. Karena sering bertemu ya, bertukar pikiran, kita punya visi penggabungan ini apa, ya itu ditanamkan. Kadang-kadang sulitnya itu karena kurangnya informasi, kurangnya dialog kan gitu. Jadi kalau ada sesuatu kita bicarakan bersama, kalau ada hambatan, atau ketidaksesuaian.”

Kendala lain yang dihadapi beliau yakni mengenai masalah pembagian *fee*. Meskipun sudah ada pembicaraan awal mengenai hal ini, tapi kadang diperjalanan tidak semulus dari yang sudah ditetapkan. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Selama berjalan perbedaan yang dari dulu sampai sekarang keliatan itu pembagian *fee*. Memang pembicaraan awal untuk itu ada, tapi kan kadang-kadang diperjalanan kadang tidak semulus diawal. Tapi ya sampai sekarang masih bisa diselesaikan. Kan kita pembagian-pembagian seperti itu biasanya dipertengahan tahun. Bulan Juni, Juli kita adakan perhitungan lagi, karena kita tidak bisa ngitung sekarang ini. Karena sistem kerja kita awal tahun dan akhir tahun kan.”

Cara yang diambil untuk menyelesaikannya adalah berdialog secara terbuka, mengungkapkan segala yang mengganjal dan mencari penyelesaiannya secara bersama-sama. Komunikasi merupakan cara yang paling efektif untuk menyelesaikan segala permasalahan. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Ya itu tadi dialog, jangan diam-diam, yang penting terbuka. Kalau diam-diam ya kita gak tau. Kebetulan saya diantara yang dua ini, orang batak lain gayanya, gak mau diam-diamkan. Jadi saya bergaya terus terang aja, jadi saya bilang jangan segan-segan ama saya, kalau saya kurang apa saya akan ngomong. Teguran itu bukan berarti marah atau konflik, silahkan saja saya untuk di tegur.”

Lain halnya dengan Ikah, yang mengatakan bahwa kendala yang dihadapi dalam melakukan merger yakni perlunya waktu untuk beradaptasi antar kantor yang bergabung, baik itu dari segi kantor maupun staf. Sehingga menyebabkan kantor akan berjalan lambat. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Penggabungan itu perlu proses, karena ini menggabungkan staf baru, kantor ini, kan kita harus samakan dulu. Mereka juga harus beradaptasi dengan aturan baru, dengan segala macam, dengan masing-masing yang mungkin teman saya begini, yang ini begini. Kan masing-masing punya sikap, ya mungkin untuk mengaplikasikannya itu, ya kita dulu lah pada saat kita bergabung.”

Kemudian kendala lain yakni mengenai masalah pengendalian mutu. Hal ini dibutuhkan penyesuaian, dalam hal ini penyesuaian pengendalian mutu seperti masalah penggajian, standar pelaporan dan standar program pemeriksaan. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa:

“Nah jadi kita dalam rangka untuk menyamakan itu tadi, persepsi, menyesuaikan, disitukan kan campur semua staf kita kerjakan hal yang sama. Nah disitu kita harus menyamakan standar. Memang gak bisa sekaligus juga, cumakan paling tidak mereka itu tau. Menyamakan dalam masalah pengendalian mutu, standar

pelaporan, standar program pemeriksaan. Pada saat kita praktek melaksanakan *joint project* itulah, disitulah aplikasi daripada satu standar tadi. Membuat suatu standar, menyamakan mungkin tadinya saya begini, dari pengendalian mutunya, banyak sih ya, tapi mungkin masalah penggajian. Tapi itukan kita bertahap. Sekarang tahap awal itu adalah menyamakan dulu, kita harus punya suatu pengendalian mutu. Kedua, kita harus punya suatu program pemeriksaan seperti apa. Format daripada kertas kerja kita bagaimana, itu dulu diterapkan.”

Timbulnya berbagai kendala, sudah sewajarnya mengambil suatu tindakan untuk menyelesaikan kendala-kendala tersebut. Menurut Ikah, kalau sudah niat untuk merjer, sudah harus mempunyai komitmen atas merjer tersebut. Kalaupun timbul masalah, dilihat dari sisi positifnya jangan hanya melihat dari sisi negatifnya. Ini akan membantu menyelesaikan berbagai kendala yang ada. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Sekitar September 2003, baru rencana itu kita matangkan. Oke kita gabung, tapi kita satu visi, satu misi, dan satu komitmen, itu saja. Kalau memang sudah gabung ya gabung selamanya dan kita masing-masing komitlah terhadap itu. Ya udahlah langsung bergabung. Ya kalau soal perbedaan, itu ada. Sama aja dengan orang nikah cuma kalau kita ada hal-hal yang *quisi* itu tadi. Kita melihatnya positif sajalah, jangan negatifnya saja, karena kalau kita lihatnya negatif yang ada ya kita berantem. Jadi ada friksi kita lihat yang positifnya saja, kemudian ya kita atasi friksi tadi gimana, solusinya gimana. Jadi pokoknya kalau ada friksi jangan dipermasalahkan. Harus kayak pegadaian, menyelesaikan masalah tanpa masalah. Trus mungkin diantara kita *partner-partner* kita sering ngadain *weekly meeting*. Kemudian dengan para yang dibawah kita, kita satu bulan sekali. Cuma kalau seperti ini kita ngadain proyek bersama ini kita mengadakan mungkin secara intensif. Itukan juga sedikit demi sedikit supaya lebih tau, ada masalah paling tidak di *minimize*, itu saja.”

Berbagai kendala telah diungkapkan oleh beberapa *partner* KAP. Kendala yang terbesar adalah mengenai masalah kultur dari masing-masing perusahaan. Hal ini disebabkan setiap perusahaan apalagi yang sudah cukup lama memiliki

kultur yang sudah mendarah daging. Sehingga untuk merubahnya itu membutuhkan waktu yang tidak sebentar. Tapi hal ini dapat diatasi jika masing-masing personal memiliki kemauan untuk dapat mengatasinya.

Selain terdapat KAP yang memiliki kendala, terdapat juga KAP yang tidak mengalami kendala dalam melakukan merger. Hal ini dikarenakan masing-masing KAP yang bergabung sudah lama saling mengenal dan memiliki semangat yang sama untuk bergabung, sehingga relatif tidak memiliki kendala. Hal ini diungkapkan oleh Sucipto :

“Waktu proses merger lancar aja, tidak ada kendala dan masalah.”

Demikian halnya juga dengan Arthawan, yang juga mengatakan bahwa dalam proses merger tidak mengalami kendala. Hal ini disebabkan masing-masing personal sudah saling mengenal cukup lama. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Karena sudah sehati ya jadi gak ada hambatan, sama sekali tidak ada hambatan. Yang paling penting dari hati, dari pribadi masing-masing sudah saling mengenal, saling tau.”

Pendapat tersebut juga disetujui oleh Sugeng, yang juga mengatakan tidak mendapatkan kendala pada saat melakukan merger. Hal ini disebabkan masing-masing personal mempunyai kesibukan lain selain sebagai anggota *partner* KAP.

Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Relatif tidak ada, maksudnya hambatan dengan misalnya dengan sesama *partner*, kalau untuk bergabung tidak ada. Karena kebetulan gini, karena saya sebagai *eksekutif partner*, jadi rekan-rekan yang lain tidak terlalu ada di kantor. Jadi seperti pekerjaan sambilanlah. Jarang ya kalau yang *full* semua itu jarang. Kecuali kalau di Jakarta ya, disana *full* semua karena pekerjaan banyak sekali. Kalau disini kan tidak, kalau nanti ada pekerjaan baru ngumpul semua. Kalau tidak ada pekerjaan ya kantor sepi, mereka ada pekerjaan lainnya masing-masing. Ada yang dosen, ya swasta lah ya, tapi hambatannya relatif tidak ada.”

Pendapat ini juga diungkapkan oleh Sugeng Wirja, yang juga menyetujui bahwa tidak adanya kendala pada saat dilakukannya merger. Kesuksesan merger itu semua tergantung dari diri pribadi masing-masing. Harus memiliki semangat untuk bersatu. Pernyataan tersebut ditegaskan dengan mengatakan bahwa :

“Gak, gak pernah ada kendala. Yang namanya suami istri rukun damai ya gak ada apa-apa. Kalau ribut terus isinya ya bubar. Makanya hal diharapkan itu lebih positif. Segala sesuatunya di dalam merger seperti perkawinan, kalau rukun tidak akan ada masalah apa-apa. Ini falsafah-falsafah kehidupan untuk merger. Tergantung kita, kenyataannya kita memang harus hati-hati, semua tergantung pada kecocokan jiwa.”

Hal serupa juga ditegaskan oleh Jan Husada, yang mengatakan tidak mendapatkan kendala pada saat melakukan merger.

“Gak ada kendala, lancar aja. Untuk masalah kultur dan kebiasaan masing-masing tidak perlu disatukan, masing-masing bertanggung jawab pada *original partner*. Hanya training saja yang disatukan. Kualifikasi teknis.”

Setelah data yang dikelompokkan dianalisis maka tahapan selanjutnya yakni hasil wawancara dalam kelompok KAP yang tidak melakukan merger, kelompok KAP yang sedang dalam proses merger dan kelompok KAP yang telah melakukan merger ini dibandingkan dengan teori yang ada dan kerangka konseptual. Hasilnya adalah bahwa beberapa dari alasan, manfaat dan kendala yang terjadi pada hasil wawancara cocok dengan teori yang telah disebutkan pada bab II dan kerangka konseptual pada bab III.

BAB VI

INTERPRETASI DATA

6.1 Interpretasi Data Hasil *Indept Interview*

Hasil wawancara dalam kelompok KAP yang tidak melakukan merger, kelompok KAP yang sedang dalam proses merger dan kelompok KAP yang telah melakukan merger ini dibandingkan dengan teori yang ada akan diperoleh antara lain:

I. Kelompok KAP yang tidak melakukan merger

I.A Alasan-alasan Rasional

Kelompok ini menyebutkan bahwa alasan tidak dilakukannya merger yakni antara lain :

1. Butuh dana banyak yakni dalam hal penyesuaian organisasi, pelatihan, perbaikan teknologi, untuk *fee* pegawai dan *partner*.
2. Perlu wawasan baru dalam hal masalah tehnik, *marketing* dan administrasinya serta ilmu pengetahuan lainnya.
3. Timbulnya kebiasaan baru
4. Merger yang seutuhnya bukan hanya dari sisi yuridisnya tapi juga lapangannya.
5. Kesempatan belum ada, belum terbuka peluang untuk mengadakan merger dengan kantor lain.
6. Tidak ada gunanya, karena mengatur orang itu tidak gampang.
7. Tidak membentuk sinergi yang diinginkan.

8. Keputusan masih harus diambil sendiri. Hal ini disebabkan waktu untuk bertemu sangat sedikit sekali.
9. Belum jelas masalah hukumnya. Dalam hal ini permasalahan hukum yang dimaksud yakni masalah bentuk badan usaha.

Segala hal yang menjadi alasan KAP untuk tidak melakukan merger yang telah disebutkan sebelumnya mengacu pada sikap manajemen baik itu dari manajemen pihak yang ingin melakukan merger dan manajemen pihak target. Perbedaan budaya yang ada juga semakin mendukung keputusan tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995: 265) yang menyebutkan bahwa terdapat sejumlah 85% yang mengatakan bahwa adanya sikap manajemen perusahaan target yang tidak sesuai dan adanya perbedaan budaya antar perusahaan menyebabkan merger yang dilakukan tidak berhasil. Hal ini yang menyebabkan KAP tidak mau melakukan merger.

I.B Kendala-kendala Operasional

Kendala-kendala yang dikemukakan KAP yang menyebabkan tidak dilakukannya merger yakni :

1. Visi berbeda, dalam hal ini visi setiap orang dalam menjalankan perusahaannya berbeda-beda. Pembentukan suatu kantor pada awalnya sudah memiliki visi dan misi tersendiri. Pada saat bergabung, tentunya masalah visi dan misi ini menjadi pembicaraan terlebih dahulu. Tapi pada kenyataannya menyatukan visi yang berbeda menjadi kendala yang sulit dicari penyelesaiannya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995: 265) yang mengatakan bahwa terdapat

sejumlah 45% yang mengatakan bahwa buruknya manajemen perusahaan target menjadi kendala yang menyebabkan kegagalan suatu merger. Pembentukan visi merupakan bagian dari manajemen perusahaan. Penggabungan visi ini juga membutuhkan waktu. Hal ini juga terdapat pada hasil wawancara Adrianto (2002) pada KAP HTM yang mengatakan bahwa masalah pegawai antar kedua KAP yang sulit dipertemukan menjadi kendala dalam melakukan merger. Ini berarti kondisi yang ada di Indonesia sesuai dengan kondisi yang terdapat di luar negeri dimana masalah pegawai merupakan kendala terbesar dalam melakukan merger. Sehingga harus sering bertemu dan bertukar pikiran agar dapat menyatukan visi yang berbeda tersebut.

2. Masalah keuangan, seperti perbedaan gaji karyawan dan masalah Sumber Daya Manusia (SDM), seperti : perbedaan prinsip, tenaga kerja, pengalaman, manusianya itu sendiri, standar pekerjaan yang berbeda-beda dan sulitnya menyatukan pendapat. Hal ini disebabkan masalah karyawan merupakan masalah yang paling dominan, karena sumber daya yang utama di KAP adalah SDM-nya. Sehingga tidak semua KAP dapat menyelesaikan permasalahan ini. Ini sesuai dengan hasil Faizal (2002) yang menyebutkan bahwa terdapat permasalahan mengenai karyawan yang menyangkut diantaranya masalah perbedaan gaji pada *job* yang sama, masalah konversi pangkat, tidak adanya ketentuan mengenai promosi karyawan, *special hearing*, pinjaman karyawan dan hubungan industrial. Ini sesuai dengan kondisi yang ada pada perusahaan dimana masalah penggajian karyawan juga merupakan bagian dari masalah karyawan.

Khususnya untuk di Indonesia, terdapat satu kendala lain yang juga penting yang menyebabkan KAP tidak melakukan merger yakni dari segi profesi. Hal ini menyebabkan harus melakukan penyamaan dari segi pemahaman standart dan kualitas dari pekerjaannya. Ini penting agar pekerjaan dapat selaras sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Tapi ini menjadi kendala karena untuk melakukan penyamaan tersebut dibutuhkan pengetahuan yang baru. Hal inilah yang menyebabkan KAP berpikir berulang kali untuk melakukan merger.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat dikatakan bahwa masalah tentang penyatuan visi yang berbeda, serta masalah keuangan dan masalah SDM merupakan masalah utama dalam KAP, sehingga KAP tidak mau mengambil resiko untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini disebabkan masalah karyawan merupakan masalah yang paling dominan, karena sumber daya yang utama di KAP adalah SDM-nya. Maka langkah yang seharusnya diambil ialah mencari pihak yang memiliki kesamaan visi dan misi, serta yang mempunyai semangat untuk bersatu sehingga segala permasalahan dapat diselesaikan dengan baik.

II. Kelompok KAP yang sedang dalam proses merger

II.A Alasan-alasan Rasional

Kelompok ini menyebutkan bahwa alasan dilakukannya merger yakni :

1. Merger dilakukan yakni untuk kepentingan sinergi. Bersinergi dalam hal ini berarti lebih memperkaya ilmu pengetahuan. Ini sesuai dengan teori Brigham & Gapenski (1996: 826) yang berisi bahwa alasan utama perusahaan melakukan merger adalah untuk memperoleh manfaat sinergi sebagai akibat

dari penggabungan dua atau lebih perusahaan. Hal ini juga terdapat pada teori Gaughan (2002: 111) yang mengatakan bahwa, beberapa motivasi yang mempengaruhi suatu perusahaan melakukan merger diantaranya menyebutkan *synergy* sebagai alasan untuk melakukan merger. Sehingga berdasarkan hal ini, maka dapat dilihat bahwa kondisi di Indonesia sama dengan kondisi di luar negeri.

2. Merger dilakukan untuk meningkatkan pelayanan. Adanya hal ini menyebabkan timbulnya komitmen bahwa dengan dilakukannya merger maka tidak saling mengambil klien, tapi justru akan memperkuat kantor dan memberikan pelayanan yang lebih banyak lagi. Ini sesuai dengan teori Minyard & Tabor (1991) yang mengatakan merger dilakukan untuk kepentingan peningkatan spesialisasi. Ini disebabkan KAP mengharapkan dengan mengkombinasikan beberapa KAP diharapkan memiliki perkembangan spesialisasi yang dapat meningkatkan kemampuan KAP tersebut. Sehingga sesuai dengan kondisi di Indonesia yang melakukan merger dalam usaha untuk meningkatkan pelayanan.
3. Merger dilakukan untuk membuat KAP menjadi kuat dalam menghadapi AFTA. Adanya AFTA menyebabkan makin luasnya perdagangan bebas dimana perusahaan asing banyak yang masuk ke Indonesia. Hal itu juga akan membuka peluang KAP asing akan dapat beroperasi di Indonesia. Ini sesuai dengan teori Sutojo (1992) yang menyebutkan bahwa terdapat tujuan ekonomis dan non ekonomis yang mendasari perusahaan dalam melakukan merger. Hal yang sesuai dengan masalah ini yakni pada tujuan non ekonomis,

dimana merger dilakukan untuk menjadikan perusahaan tersebut sebagai kelompok terbesar di Indonesia.

Berdasarkan hal ini, menunjukkan bahwa bila KAP melakukan merger maka sinergi yang diharapkan akan terbentuk. Hal ini menyebabkan terdapat peningkatan spesialisasi di berbagai bidang sehingga membuat KAP menjadi lebih kuat dan tangguh termasuk dalam menghadapi AFTA.

II.B Manfaat-manfaat Yang Diperoleh

Pada KAP yang sedang dalam proses merger menyebutkan bahwa manfaat yang diperoleh dalam melakukan merger yakni : kedua KAP memperoleh manfaat dalam hal peningkatan dalam segi kualitas. Kualitas dalam hal ini yakni saling bertukar informasi, bertukar cara melakukan training dan SDM-nya dapat saling membantu. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Faizal (2002), penelitian Rachmawati dan Tandelilin (2001) dan pendapat dari Kwik Kian Gie (1992), yang menyebutkan bahwa manfaat yang diperoleh dari merger yakni mencapai skala ekonomis yang lebih besar. Skala ekonomis yang besar berarti hasil yang dicapai merger lebih optimal, sehingga menyebabkan kualitas menjadi meningkat.

Berdasarkan hal ini, maka manfaat yang terbesar yang diperoleh KAP dalam melakukan merger yakni dari segi kualitas lebih meningkat. Hal ini dapat dilihat dari SDM-nya yang dapat saling melengkapi yang dapat diperoleh dari *training* bersama. Maka semestinya tidak perlu merisaukan mengenai masalah dana sebab ini akan menjadi tanggungan bersama, bukan tanggungan perorangan.

II.C Kendala-kendala Operasional

Sedangkan dalam hal kendala, untuk KAP yang sedang dalam proses merger menyebutkan bahwa kendala-kendala operasional yang terjadi dalam melakukan merger yakni :

1. Masalah penggajian. Ini sesuai dengan hasil Faizal (2002) yang menyebutkan bahwa terdapat permasalahan mengenai karyawan yang menyangkut diantaranya masalah perbedaan gaji pada *job* yang sama, masalah konversi pangkat, tidak adanya ketentuan mengenai promosi karyawan, *special hearing*, pinjaman karyawan dan hubungan industrial. Ini sesuai dengan kondisi yang ada pada perusahaan dimana masalah penggajian karyawan juga merupakan bagian dari masalah karyawan.
2. Masalah kebiasaan. Ini sesuai dengan teori Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995: 265) yang mengatakan bahwa terdapat sejumlah 85% dari 100 perusahaan terkemuka di Inggris yang mengatakan bahwa kendala dalam melakukan merger menyangkut permasalahan tentang perbedaan budaya. Kebiasaan juga termasuk dalam budaya suatu perusahaan. Ini berarti bahwa kondisi yang ada di Indonesia sama dengan kondisi yang ada di Inggris dimana perbedaan budaya dan kebiasaan merupakan kendala dalam melakukan merger.

Namun khususnya untuk Indonesia, terdapat permasalahan lainnya yakni : masalah waktu dalam proses tukar pikiran. Hal ini berarti kondisi yang ada di Indonesia berbeda dengan yang ada di luar negeri maupun yang ada di perusahaan lain, dimana waktu juga mempengaruhi kelancaran terjadinya merger. Sedangkan untuk membicarakan proses merger membutuhkan waktu yang cukup lama. Ini

mungkin disebabkan belum adanya kesamaan pendapat antara pihak-pihak yang melakukan merger. Tentunya hal ini akan menyebabkan proses kerja akan terganggu kelancarannya.

Berdasarkan hal tersebut maka dapat disebutkan bahwa kendala yang utama dalam melakukan merger yakni tentang masalah penggajian dan masalah kebiasaan. Ini disebabkan standar gaji sebelumnya di masing-masing KAP berbeda. Hal ini tentunya akan menyebabkan pengeluaran akan bertambah. Tetapi untuk masalah ini tentunya menjadi tanggung bersama sehingga akan terasa lebih ringan. Sedangkan mengenai masalah kebiasaan, hal yang sebaiknya dilakukan yakni dengan cara mengambil kebiasaan baik dan meninggalkan kebiasaan yang buruk.

III. Kelompok KAP yang telah melakukan merger

III.A Alasan-alasan Rasional

Kelompok ini menyebutkan bahwa alasan dilakukannya merger yakni :

1. Untuk memperkokoh posisi. Bagaimana posisi KAP ke depannya, dimana terdapat persaingan global. Bagaimana memposisikan KAP di tingkat Nasional sehingga dapat sejajar dengan KAP Internasional. Memperkuat posisi juga dilakukan dengan cara afiliasi dengan pihak luar. Ini sesuai dengan teori Weston *et al.* (1998: 190) yang mengatakan bahwa salah satu alasan perusahaan melakukan merger yakni untuk meningkatkan *market power*. Maksudnya adalah bahwa dengan memperkokoh posisi merupakan bagian dari usaha perusahaan untuk meningkatkan *market power* perusahaan tersebut. Hal

ini berarti bahwa kondisi di sama dengan di luar negeri dimana *market power* merupakan alasan dalam melakukan merger.

2. Memperbesar usaha sendiri. Dalam hal ini memperbesar usaha dalam kapasitas yang lebih besar. Alasan ini juga sesuai dengan teori Weston *et al.* (1998: 190) yang mengatakan bahwa salah satu alasan perusahaan melakukan merger yakni untuk meningkatkan *market power*. Hal ini berkaitan disebabkan perusahaan melakukan merger dalam rangka untuk memperbesar usaha sendiri, dimana hal ini berarti juga meningkatkan *market power* perusahaan tersebut.
3. Memperluas pasar. Memperluas pasar yakni pasar yang dari *non financial audit* ke *financial audit* dan sebaliknya. Hal ini juga sesuai dengan teori Weston *et al.* (1998: 190) yang mengatakan bahwa salah satu alasan perusahaan melakukan merger yakni untuk meningkatkan *market power*. Maksudnya adalah dengan dilakukannya merger diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar dari perusahaan yang bergabung. Jika pangsa pasar makin meningkat dan meluas maka *market power* yang diharapkan dapat terjadi. Hal ini menunjukkan *market power* merupakan alasan terbesar perusahaan dalam melakukan merger. Ini terbukti dari banyaknya perusahaan memiliki alasan yang hampir sama yakni untuk meningkatkan *market power* dalam hal melakukan merger.
4. Ekspansi. Dimana perusahaan ingin mengembangkan dan melebarkan usahanya di berbagai bidang dan di berbagai tempat/lokasi. Alasan ini sesuai dengan teori Gaughan (2000: 8) yang mengatakan bahwa yang merupakan alasan utama suatu perusahaan melakukan merger adalah ekspansi. Hal ini jelas bahwa perusahaan dalam melakukan merger ingin mengembangkan dan

melebarkan usahanya di berbagai bidang bisnis dan di berbagai lokasi, sehingga dapat lebih menguasai pasar. Hal ini berarti kondisi yang ada di Indonesia sama dengan kondisi di luar negeri dimana perusahaan melakukan merger untuk kepentingan ekspansi perusahaan.

5. Mengurangi pesaing. Hal ini disebabkan jika beberapa KAP bergabung, maka jumlah KAP yang terdapat di Indonesia akan semakin berkurang, menyebabkan pesaing juga akan berkurang. Hal ini sesuai dengan teori Minyard dan Tabor (1991) yang menyebutkan bahwa KAP yang melakukan merger memiliki alasan tersendiri, yakni: merupakan langkah awal dalam kompetisi antar KAP. Hal ini akan berdampak pada terjadinya pengurangan jumlah pesaing.
6. Sinergi. Sinergi yang dibentuk dimana merger yang dilakukan memberikan kekuatan yang lebih dan dapat saling mengisi. Alasan ini sesuai dengan teori Brigham dan Gapenski (1996: 826) yang mengatakan bahwa alasan utama perusahaan melakukan merger adalah untuk memperoleh manfaat sinergi sebagai akibat dari penggabungan dua atau lebih perusahaan. Hal yang sama juga dikatakan oleh Gaughan (2002: 111) yang mengatakan bahwa salah satu motivasi yang mempengaruhi suatu perusahaan melakukan merger yakni *synergy*. Keuntungan yang didapat dari sinergi, yakni dimana perusahaan dapat berkembang dari berbagai macam sumber daya yang berasal dari kedua perusahaan tersebut. Hal ini berarti alasan perusahaan melakukan merger di Indonesia sama dengan yang di luar negeri dimana sinergi merupakan alasan yang penting sebuah perusahaan melakukan merger.

7. Meningkatkan kualitas pemikiran kelanjutan nasib pegawai. Kualitas dalam hal ini dapat dilihat dari segi SDM, serta kualitas kinerja kantor. Ini sesuai dengan teori Gaughan (2002: 111) yang mengatakan bahwa, salah satu motivasi yang mempengaruhi suatu perusahaan melakukan merger yakni terdapat pada *other motives* bagian *improved management*. Dimana dalam hal ini manajemen perusahaan yakin bahwa jika perusahaan melakukan merger, maka manajemen perusahaan dalam hal menangani sumber daya akan lebih baik. Hal ini berarti perusahaan yang ada di Indonesia sama dengan di luar negeri dimana perusahaan juga memikirkan sumber daya manusia yang lebih meningkat.

Namun khususnya untuk Indonesia, terdapat alasan lain dalam melakukan merger yakni: adanya peraturan pemerintah yang dikeluarkan pada Surat Keputusan Menteri Kep.Men.Keu. No. 423/KMK.06/2002 dan perubahannya yakni Kep.Men.Keu. No. 359/KMK.06/2002 tentang Jasa Akuntan Publik. Kemudian aturan pemerintah dalam hal persyaratan untuk menjadi dosen tidak boleh dari KAP perorangan, serta aturan pemerintah dimana merupakan syarat untuk mendapat pekerjaan dari BUMN. Hal ini berarti kondisi yang ada di Indonesia berbeda dengan yang ada di luar negeri, dimana peraturan pemerintah memegang peranan penting dalam mengatur situasi perdagangan jasa di Indonesia.

Hal lain yang merupakan alasan dilakukannya merger di KAP yakni bahwa hal ini merupakan kebutuhan alamiah perusahaan dalam pengembangan usahanya. Pada dasarnya perusahaan dituntut lingkungannya untuk terus berkembang. Hal ini sesuai dengan situasi di Indonesia yang selalu berubah secara dinamis. Hal ini berarti kondisi di Indonesia agak berbeda dengan yang terdapat di luar negeri,

dimana merger merupakan kebutuhan alamiah perusahaan. Jika perusahaan ingin terus berkembang, maka harus dilakukan usaha untuk mengembangkannya dan salah satu cara yang diambil yakni dengan melakukan merger.

Hal lainnya yakni merger dilakukan untuk kepentingan perusahaan dalam meningkatkan *market power*. Apabila *market power* meningkat maka diharapkan posisi di global akan baik, sehingga menyebabkan ekspansi perusahaan akan lebih meluas. Adanya mergernya KAP maka diharapkan tingkat persaingan antar KAP akan menurun. Adanya segala hal yang menguntungkan akan menyebabkan terwujudnya sinergi yang diharapkan oleh perusahaan.

III.B Manfaat-manfaat Yang Diperoleh

Pada KAP yang telah melakukan merger, menyebutkan bahwa manfaat yang diperoleh dalam melakukan merger yakni :

1. Terdapat kenaikan pendapatan. Peningkatan pendapatan di setiap kantor berbeda, sesuai dengan ukuran KAP. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari Choi dan Zeghal (1999) yang menyebutkan bahwa hasil dari dilakukannya merger yakni dapat meningkatkan *revenue*. Penelitian ini dilakukan di beberapa negara dimana KAP melakukan merger, dan hasil yang di dapat yakni terdapat kenaikan *revenue* yang signifikan dari KAP yang melakukan merger. Hal ini berarti kondisi di Indonesia sama dengan yang di luar negeri dimana merger menghasilkan peningkatan *revenue*.
2. KAP tambah besar. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Thavapalan *et al.* (2002) yang menyebutkan bahwa merger yang dilakukan KAP menciptakan KAP yang sangat besar dengan pendapatan dan jumlah karyawan yang besar.

Hal ini berarti bahwa kondisi yang terjadi di Indonesia sama dengan yang ada di luar negeri dimana hasil dari merger dapat dilihat pada bentuk KAP yang semakin besar.

3. Sinergi. Sinergi dalam hal ini berarti bidang ilmu pengetahuan menjadi lebih luas sehingga bidang pekerjaan yang dapat dikerjakan juga lebih banyak. Hal ini sesuai dengan pendapat Kwik Kian Gie (1992) bahwa manfaat merger yang pertama yakni komplementaritas, yang berarti bahwa dua buah perusahaan sejenis yang bergabung secara horizontal dapat memperoleh sinergi, karena saling mengisi. Ini banyak terjadi pada perusahaan di Indonesia yang juga dialami oleh perusahaan di luar negeri.
4. Kemampuan menangani klien yang lebih baik. Hal ini disebabkan dengan bergabungnya beberapa orang dapat saling melengkapi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sullivan (2002) yang mengatakan bahwa merger dilakukan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan konsumen. Hal ini berkaitan sebab, jika kemampuan karyawan meningkat maka penanganan klien akan lebih baik. Sehingga hal ini menghasilkan kesejahteraan konsumen juga akan meningkat. Hal ini sesuai antara kondisi di Indonesia dengan kondisi di luar negeri.
5. Menjangkau klien yang lebih luas. Hal ini disebabkan semakin banyak teman maka akan semakin banyak informasi yang didapat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Rachmawati dan Tandelilin (2001), dimana dikatakan bahwa salah satu manfaat yang diperoleh perusahaan dalam melakukan merger yakni dapat memperluas cakupan pemasaran. Hal ini berarti juga bahwa jika cakupan pemasaran meluas, maka klien juga akan luas.

6. Menambah variasi jasa. Variasi jasa bidang *financial audit* dan *non financial audit*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Minyard dan Tabor (1991) yang menyebutkan bahwa pada KAP yang melakukan merger dapat meningkatkan spesialisasi auditor. Hal ini menunjukkan bahwa dengan bertambahnya ilmu pengetahuan akan membantu karyawan dalam menangani bidang jasa lainnya yang sebelumnya tidak ada di perusahaan tersebut.
7. Menambah ilmu pengetahuan. Sehingga tidak hanya ilmu akuntansi yang diketahui tapi juga dapat mencakup bidang ilmu hukum. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Sullivan (2002) yang mengatakan bahwa merger yang dilakukan dapat menciptakan efisiensi dimana dapat memberikan manfaat pada SDM dalam hal ini ilmu pengetahuan akan bertambah. Hal ini berarti kondisi yang ada di Indonesia sama dengan yang ada di luar negeri dimana merger yang dilakukan akan menciptakan efisiensi.
8. Meningkatkan kualitas kemampuan. Ini akan menyebabkan terjadinya persaingan sehat dan kualitas dari kantor juga makin meningkat. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Sullivan (2002) yang mengatakan bahwa merger yang dilakukan dapat menciptakan efisiensi dimana merger yang dilakukan dapat meningkatkan kualitas kemampuan SDM. Hal ini berarti kondisi yang ada di Indonesia sama dengan yang ada di luar negeri dimana merger yang dilakukan akan menciptakan efisiensi.

Namun khususnya untuk Indonesia, terdapat manfaat lain yang diperoleh dalam melakukan merger yakni: boleh mengajar di universitas, baik itu universitas negeri maupun swasta. Hal ini disebabkan oleh akibat dari peraturan dari pemerintah yang mengatakan kalau ingin mengajar KAP yang dimiliki tidak boleh

sendiri. Sehingga KAP mengambil langkah untuk melakukan merger. Kondisi ini tentu berbeda dengan yang ada di luar negeri dimana aturan tersebut hanya berlaku di Indonesia.

Manfaat lain yakni KAP yang melakukan merger lebih percaya diri. Ini semua karena *brand image* makin meningkat. Sehingga dapat mengambil proyek-proyek yang lebih besar dibandingkan ketika sendirian. Kondisi ini juga berbeda dengan yang terdapat di luar negeri, karena ini merupakan tingkat kepercayaan seseorang terhadap dirinya sendiri.

Manfaat yang diperoleh dalam melakukan merger tidaklah sedikit. Adanya merger maka KAP akan bertambah besar, yang tentunya akan berdampak pada peningkatan pendapatan dan peningkatan ilmu pengetahuan. Adanya peningkatan-peningkatan tersebut maka kualitas jasa yang diberikan akan semakin baik dan beragam. Hal ini tentunya akan membentuk sinergi yang diharapkan perusahaan.

III.C Kendala-kendala Operasional

Sedangkan dalam hal kendala, untuk KAP yang telah melakukan merger menyebutkan bahwa kendala-kendala operasional yang terjadi dalam melakukan merger yakni :

1. Menentukan *starting point: assets, client, prospect*. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995:265) yang mengatakan bahwa terdapat sejumlah 45% yang mengatakan bahwa kurangnya pengetahuan mengenai industri atau perusahaan target yang menjadi kendala yang menyebabkan kegagalan suatu merger. Tentunya sebelum melakukan merger terlebih dahulu saling memberitahukan kondisi

starting point perusahaan masing-masing yakni dalam hal *assets, client, prospect*. Setelah hal ini diketahui kemudian dibahas bersama mengenai bagaimana awal merger itu dan apa yang harus dilakukan pertama sekali. Bagaimana cara menentukannya, permasalahan yang terjadi diawal pembentukan seperti : masalah *assets, client, prospect*. Kondisi yang ada di Indonesia sesuai dengan kondisi yang terdapat di luar negeri dimana pengetahuan mengenai perusahaan target merupakan kendala dalam melakukan merger.

2. *Melting process* : struktur gaji, *handle client*, struktur pangkat. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995: 265) yang mengatakan bahwa terdapat sejumlah 45% yang mengatakan bahwa buruknya manajemen perusahaan target menjadi kendala yang menyebabkan kegagalan suatu merger. Tentunya untuk mencegah hal ini maka *melting process* harus dilakukan. *Melting process* tersebut yakni bagaimana mengatur struktur gaji, *handle client*, struktur pangkat yang terdapat di perusahaan yang merger. Kondisi yang ada di Indonesia sesuai dengan kondisi yang terdapat di luar negeri dimana buruknya manajemen perusahaan target merupakan kendala dalam melakukan merger. Maka perlu dilakukan *melting proses* tersebut.
3. Masalah kultur. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995: 265) yang mengatakan bahwa terdapat sejumlah 85% yang mengatakan bahwa perbedaan budaya menjadi kendala terbesar yang menyebabkan kegagalan suatu merger. Ini juga terdapat pada hasil wawancara Adrianto (2002) yang mengatakan bahwa masalah

kultur perusahaan yang menjadi kendala dalam melakukan merger. Hal ini disebabkan masing-masing perusahaan memiliki sendiri budaya organisasi yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya. Ini berarti kondisi yang ada di Indonesia sesuai dengan kondisi yang terdapat di luar negeri dimana masalah kultur merupakan kendala terbesar dalam melakukan merger. Maka perlu dilakukan pembicaraan mengenai kultur yang baik yang dipakai dan kultur yang buruk ditinggalkan.

4. Masalah pegawai. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995: 265) yang mengatakan bahwa terdapat sejumlah 45% yang mengatakan bahwa buruknya manajemen perusahaan target menjadi kendala yang menyebabkan kegagalan suatu merger. Ini juga terdapat pada hasil wawancara Adrianto (2002) yang mengatakan bahwa masalah pegawai antar kedua KAP yang sulit dipertemukan menjadi kendala dalam melakukan merger. Masalah pegawai menjadi bagian dari manajemen perusahaan. Permasalahan yang terjadi dimana keadaan pegawai yang bergolak diakibatkan perubahan yang dialami. Ini berarti kondisi yang ada di Indonesia sesuai dengan kondisi yang terdapat di luar negeri dimana masalah pegawai merupakan kendala terbesar dalam melakukan merger. Sehingga perlu dilakukan pembicaraan dengan para pegawai sehingga dapat diambil solusi untuk menyelesaikannya.
5. Pengaturan klien & staf. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995: 265) yang mengatakan bahwa terdapat sejumlah 45% yang mengatakan bahwa buruknya manajemen perusahaan target menjadi kendala yang menyebabkan kegagalan suatu

merjer. Pengaturan klien & staf menjadi bagian dari manajemen perusahaan. Termasuk dalam hal ini yakni bagaimana mengatur staf agar dapat menangani klien. Hal ini agar tidak saling mendahului. Ini juga terdapat pada hasil wawancara Adrianto (2002) yang mengatakan bahwa masalah pegawai antar kedua KAP yang sulit dipertemukan menjadi kendala dalam melakukan merjer. Ini berarti kondisi yang ada di Indonesia sesuai dengan kondisi yang terdapat di luar negeri dimana masalah pegawai merupakan kendala terbesar dalam melakukan merjer. Sehingga perlu dilakukan pengaturan skedul setiap bulan.

6. Masalah visi yang berbeda. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian Coopers & Lybrand (1993) dalam Sudarsanam (1995: 265) yang mengatakan bahwa terdapat sejumlah 45% yang mengatakan bahwa buruknya manajemen perusahaan target menjadi kendala yang menyebabkan kegagalan suatu merjer. Pembentukan visi merupakan bagian dari manajemen perusahaan. Penggabungan visi ini juga membutuhkan waktu. Hal ini juga terdapat pada hasil wawancara Adrianto (2002) yang mengatakan bahwa masalah pegawai antar kedua KAP yang sulit dipertemukan menjadi kendala dalam melakukan merjer. Ini berarti kondisi yang ada di Indonesia sesuai dengan kondisi yang terdapat di luar negeri dimana masalah pegawai merupakan kendala terbesar dalam melakukan merjer. Sehingga harus sering bertemu dan bertukar pikiran agar dapat menyatukan visi yang berbeda tersebut.

Namun khususnya untuk Indonesia, masalah pembagian *fee*, perlu waktu untuk adaptasi dan masalah pengendalian mutu, menjadi kendala operasional lain yang terjadi dalam melakukan merjer. Pada masalah pembagian *fee*, hal ini

menjadi kendala disebabkan meskipun sudah ada pembicaraan awal mengenai hal ini, tapi kadang diperjalanan tidak semulus dari yang sudah ditetapkan. Sedangkan dalam masalah waktu untuk adaptasi, hal ini dapat berupa adaptasi antar kantor yang bergabung, baik itu dari segi kantor maupun staff. Sehingga menyebabkan kantor akan berjalan lambat. Pada masalah pengendalian waktu, hal ini membutuhkan penyesuaian. Penyesuaian pengendalian mutu yang dimaksud seperti masalah penggajian, standar pelaporan dan standar program pemeriksaan antar perusahaan yang melakukan merjer harus sama.

Selain banyaknya manfaat yang diperoleh dari perusahaan yang melakukan merjer, tentunya tidak terlepas dari kendala-kendala operasional yang terjadi. Berbagai kendala datang dari masing-masing perusahaan yang bergabung. Adanya perbedaan kultur, visi, misi perusahaan yang sudah terbentuk pada saat berdirinya perusahaan menyebabkan timbulnya permasalahan baru yang ada di perusahaan. Sehingga hal ini membutuhkan kesadaran dan semangat untuk bersatu sehingga segala kendala dan permasalahan dapat diselesaikan dengan baik.

BAB VII

PENUTUP

7.1 Kesimpulan

Penelitian ini berusaha untuk mengupas mengenai kendala-kendala yang dihadapi oleh KAP dalam melakukan merger. Mempertimbangkan besarnya potensi dan manfaat yang akan didapatkan sehubungan dilakukannya merger, sangat bertolak belakang dengan situasi saat ini dimana masih sedikit jumlah KAP yang melakukan merger. Seharusnya KAP banyak yang mengambil kesempatan tersebut. Tapi justru KAP tidak banyak yang melakukannya.

Maka dari hasil penelitian atas masalah yang diajukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- a). Bila KAP melakukan merger maka sinergi yang diharapkan akan terbentuk. Hal ini menyebabkan terdapat peningkatan spesialisasi di berbagai bidang sehingga membuat KAP menjadi lebih kuat dan tangguh termasuk dalam menghadapi AFTA.
- b). Manfaat yang diperoleh KAP dalam melakukan merger yakni dari segi kualitas yang lebih meningkat. Hal ini dapat dilihat dari SDM-nya yang dapat saling melengkapi yang dapat diperoleh dari *training* bersama. Sehingga semestinya tidak perlu merisaukan mengenai masalah dana sebab ini akan menjadi tanggungan bersama, bukan tanggungan perorangan.
- c). Merger dilakukan untuk kepentingan perusahaan dalam meningkatkan *market power*. Apabila *market power* meningkat maka diharapkan posisi di global akan baik, sehingga menyebabkan ekspansi perusahaan akan lebih meluas.

Adanya merjanya KAP maka diharapkan tingkat persaingan antar KAP akan menurun. Adanya segala hal yang menguntungkan akan menyebabkan terwujudnya sinergi yang diharapkan oleh perusahaan.

- d). Manfaat yang diperoleh dalam melakukan merger tidaklah sedikit. Adanya merger maka KAP akan bertambah besar, yang tentunya akan berdampak pada peningkatan pendapatan dan peningkatan ilmu pengetahuan. Adanya peningkatan-peningkatan tersebut maka kualitas jasa yang diberikan akan semakin baik dan beragam. Hal ini tentunya akan membentuk sinergi yang diharapkan perusahaan.
- e). Masalah tentang penyatuan visi yang berbeda, serta masalah keuangan dan masalah SDM merupakan masalah utama dalam KAP, sehingga KAP tidak mau mengambil resiko untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Hal ini disebabkan masalah karyawan merupakan masalah yang paling dominan, karena sumber daya yang utama di KAP adalah SDM-nya. Maka langkah yang seharusnya diambil ialah mencari pihak yang memiliki kesamaan visi dan misi, serta yang mempunyai semangat untuk bersatu sehingga segala permasalahan dapat diselesaikan dengan baik.
- f). Kendala yang utama dalam melakukan merger yakni tentang masalah penggajian dan masalah kebiasaan. Ini disebabkan standar gaji sebelumnya di masing-masing KAP berbeda. Hal ini tentunya akan menyebabkan pengeluaran akan bertambah. Tetapi untuk masalah ini tentunya menjadi tanggungan bersama sehingga akan terasa lebih ringan. Sedangkan mengenai masalah kebiasaan, sebaiknya mengambil cara dengan mengambil kebiasaan baik dan meninggalkan kebiasaan yang buruk.

- g). Adanya perbedaan kultur, visi, misi perusahaan yang sudah terbentuk pada saat berdirinya perusahaan menyebabkan timbulnya permasalahan baru yang ada di perusahaan. Sehingga hal ini membutuhkan kesadaran dan semangat untuk bersatu sehingga segala kendala dan permasalahan dapat diselesaikan dengan baik.

7.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut :

- a). Bagi para pemimpin maupun *partner* KAP

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa memang tidak sedikit kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam melakukan merger. Tetapi selain kendala, juga terdapat sejumlah manfaat yang akan menguntungkan perusahaan untuk perkembangan dunia usaha di masa mendatang. Sehingga jika pemimpin maupun *partner* KAP ingin melakukan merger, tidak perlu terlalu mengkhawatirkan segala kendala tersebut, sebab jika ditanggung bersama tentunya segala kendala akan menjadi lebih ringan.

- b). Bagi penelitian berikutnya :

Peneliti dapat menggali lebih dalam lagi mengenai merger KAP ini, sebab di beberapa daerah banyak KAP yang masih belum melakukan merger. Hal ini mungkin disebabkan tidak terbersit keinginan untuk melakukan merger, ataupun juga karena tidak berani mengambil resiko yang lebih besar yang akan terjadi dari penggabungan yang dilakukan. Metodologi penelitian yang digunakan pada penelitian ini yakni *indepth interview*, hal ini disebabkan

keterbatasan peneliti dalam mengadakan penelitian hanya pada saat terjadinya Pendidikan Profesi Berkelanjutan (PPL) dan Konvensi Nasional Akuntan (KNA 2004) saja. Sehingga mungkin banyak hal penting yang terlewatkan. Maka penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan metodologi penelitian *focus group*, sehingga informasi yang diperoleh dapat lebih menyeluruh dan lengkap. Sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan pemimpin dan *partner* KAP mengenai langkah apa yang sebaiknya dilakukan demi kemajuan perusahaannya.



DAFTAR PUSTAKA

- Adrianto, Fadjar, Christiastuti, Genuk, dan Herdiawan, Prananda, “Liputan Sampul : Pertarungan di Ernst & Young Indonesia”, *Warta Ekonomi*, No. 19, tahun XIV, 5 Agustus 2002, hal. 10-17.
- Agrawal, A., Jeffery F. Jaffe, dan Gershon N. Mendelker. 1992. “The Post-Merger Performance of Acquiring Firms: A Re-examination of an Anomaly”, *Journal of Finance*, No. 47, September, pp. 1605-21.
- Andreas, Eko, 2003. “*Measuring Acquiring Company’s Performance and Value Added Approach*”, Thesis, International Program FE-UII Yogyakarta, (tidak dipublikasikan).
- Beams, Floyd A., John A. Brozovsky, Craig D., dan Shoulders, 2000, *Advanced Accounting*, Prentice Hall International, Inc, Seventh Edition, New York.
- Boseman, Erich A. 1998, *Technique of Financial Analysis*, Richard D. Irwin, Inc., Seventh Edition, Homewood, Illinois.
- Brigham, Eugene F., dan Louis C. Gapenski, 1996, *Intermediate Financial Management*, The Dryden Press, Fifth Edition, Florida.
- Choi, Mun Soo dan Daniel Zéghal, 1999, “The Effect of Accounting Firm Mergers on International Markets for Accounting Services”, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* vol. 8, pp 1–22.
- Faizal, Akbar, 2002, “Evaluasi Merger : Beres di Atas, Bingung di Bawah”, *SWA*, No. 24/XVIII, 18-28 November, hal. 80-83.
- Francis, Jere.R, Donald J. Stokes dan Don Anderson, 1999, “City Markets as a Unit of Analysis in Audit Research and the Re-Examination of Big 6 Market Shares”, *Abacus*, vol. 35, no. 2, pp. 185 – 206.
- Gaines, Michael, 2003, “Revenue Enhancers : Making Mergers Painless”, *Practical Accountant*, EBSCO Publishing, July.
- Gaskill, LuAnn, 2001, “A Qualitative Investigation into Developmental Relationships for Small Business Apparel Retailers: Networks, Mentors and Role Models”, *The Qualitative Report*, vol. 6, no. 3, September.
- Gaughan, Patrick A., 2002, *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley & Sons, Inc., Third Edition, New York.
- Gie, Kwik Kian, 1992, Merger Dan Akuisisi : Kemungkinan Penyalahgunaan Dan Efek Sinergisnya Pada Unit-unit Grup Bisnis, *Manajemen Usahawan*, No. 3 tahun XXI, Maret, hal. 11-13.

- Hitt, Michael A., R. Duane Ireland, dan Robert E. Hoskisson, 1996, *“Strategic Management : Competitiveness and Globalization”*, ITP : An International Thomson Publishing Company, Second Edition, New York.
- Ikatan Akuntan Indonesia Kompartemen Akuntan Publik bekerjasama dengan Direktorat Pembinaan Akuntan dan Jasa Penilai Direktorat Jenderal Lembaga Keuangan Departemen Keuangan Republik Indonesia, *“Directory Kantor Akuntan Publik dan Akuntan Publik”*, tahun 1999 – 2004.
- Kam, Vernon, 1990, *Accounting Theory*, John Wiley & Sons, Second Edition, New Jersey.
- Lestari, Ayu Retsi. 2002. *Analisis Tingkat profitabilitas Sebelum dan Sesudah Merger: Studi Kasus pada PT Bank Mandiri Persero*, Skripsi, FE UII Yogyakarta, (tidak dipublikasikan).
- Minyard, Donald H. dan Richard H. Tabor, 1991 “The Effect of Big Eight Mergers on Auditor Concentration”, *Accounting Horizons*, Desember, vol. 5, pp 79 – 90.
- Moleong, Lexy J., 2004, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT. Remaja Rosdakarya Bandung, Edisi Revisi, Bandung.
- Rachmawati, Eka Nuraini dan Eduardus Tandelilin, 2001, “Pengaruh Pengumuman Merger dan Akuisisi Terhadap Return Saham Perusahaan Target di Bursa Efek Jakarta”, *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi*, vol. 1, no. 2, hal. 153 – 170, Agustus.
- Robbins, Stephen P. 1998, *Prinsip-prinsip Perilaku Organisasi*, Penerbit Erlangga, Edisi Kelima, Jakarta.
- Schein, Edgar H., 1992, *Organizational Culture and Leadership*, Second Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Siagian, SP., 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sudarsanam, S.P., 1995, *The Essence of Mergers and Acquisitions*, Prentice Hall Europe, First Edition.
- Sullivan, Mary W., 2002, “The Effect of The Big Eight Accounting Firm Mergers on the Market for Audit Services”, *Journal of Law and Economics*, vol. XI.V, pp 375 – 399.
- Sobirin, Achmad, 2001, “Merger dan Akuisisi: Sebuah Perkawinan Paradoksal”, *Jurnal Siasat Bisnis FE UII*, No. 6 Vol. 1. pp. 39-59.

- Surat Keputusan Menteri, *Kep.Men.Keu. Nomor 423/KMK.06/2002 tentang Jasa Akuntan Publik*.
- Surat Keputusan Menteri, *Kep.Men.Keu. Nomor 359/KMK.06/2002 tentang perubahan Surat Keputusan Menteri Kep.Men.Keu. Nomor 423/KMK.06/2002*.
- Sutojo, Heru, 1992, Tujuan Ekonomis dan Non Ekonomis Pada Merjer dan Akuisisi, *Manajemen Usahawan*, No. 3 tahun XXI, Maret, hal. 20.
- Strauss, Anselm dan Juliet Corbin, Penerjemah Muhammad Shodiq & Imam Muttaqien, 2003, "*Dasar-dasar Penelitian Kualitatif: Tata langkah dan Teknik-teknik Teoritisasi Data*", Pustaka Pelajar, Cetakan I.
- Thavapalan, Sumithira, Robyn Moroney dan Roger Simnett, 2002, "The Effect of the PricewaterhouseCoopers Merger on Auditor Concentration in Australia: A note", *Accounting and Finance*, vol. 42, pp 153–167.
- Weston, J. Fred and Eugene F. Brigham, 1998, *Manajemen Keuangan*, Penerbit Erlangga, Edisi Ketujuh Jilid I, Jakarta.
- Wootton, Charles W., Stanley D. Tonge, dan Carel M. Wolk, 1994, "Pre and Post Big 8 Mergers: Comparison of Auditor Concentration", *Accounting Horizons*, September, vol. 8, pp 58 –74.
- Yudiatmoko, 2000, *Pengaruh Akuisisi Terhadap Perubahan Return Saham dan Kinerja Perusahaan*, Tesis S-2, UGM, Jogjakarta, (tidak dipublikasikan).
- Yukl, Gary A., 1998, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Prenhallindo, Edisi Bahasa Indonesia, Alih Bahasa Jusuf Udaya, Jakarta.

ACUAN PERTANYAAN DALAM *INDEPTH INTERVIEW*

1. Prolog : menjelaskan identitas peneliti
2. Menjelaskan rumusan masalah dan tujuan penelitian
3. Ulasan mengenai :
 - a. Apa yang menjadi alasan dan kendala sehingga tidak melakukan merger serta alasan, manfaat yang diperoleh, dan kendala operasional dalam melakukan merger.
 - b. TIDAK terkait dengan moral/perilaku auditor
4. Inti, terdiri dari pertanyaan mengenai :
 - a. Alasan-alasan apa sajakah yang terdapat pada KAP dalam melakukan merger dan yang tidak melakukan merger.
 - b. Manfaat-manfaat apa sajakah yang diperoleh KAP dalam melakukan merger.
 - c. Kendala-kendala apa saja yang akan dihadapi dan yang telah dihadapi oleh suatu KAP dalam usahanya melakukan tindakan merger.
 - d. Apa saja yang telah dilakukan untuk mengatasi berbagai kendala yang timbul.

PENGELOMPOKAN BERDASARKAN PENDAPAT

I. KAP yang tidak melakukan merger

No.	KAP	Tidak Merjer		
		Alasan	Kendala	Manfaat
1	Agus dari KAP Haryono, Adi & Agus	- butuh dana banyak - perlu wawasan baru, kebiasaan baru - merjer yang seutuhnya, bukan hanya dari sisi yuridisnya tapi jg lapangannya.	- visi beda - latar belakang beda - beda pandangan dari sisi tujuannya - perbedaan gaji karyawan	Tidak memberikan tanggapan
2	Sukardi dari KAP Usman dan rekan	kesempatan belum ada	- masalah tenaga - masalah pengalaman	Tidak memberikan tanggapan
3	Kus dari KAP Soebandi & Rekan	untuk apa? Gak ada gunanya	perbedaan prinsip	Tidak memberikan tanggapan
4	Zulfikri dari KAP Zulfikri & Rekan	belum jelas permasalahan hukumnya	masalah aturan hukum mengenai bentuk perusahaan	memperbesar potensi KAP
5	Tia sebagai Ketua Umum IAI dari KAP Tia Adityasih & Rekan	- tidak dapat membentuk sinergi	- kendalanya adalah manusianya sendiri, karena pribadi kita itu masing-masing berbeda, kebiasaan berbeda. - segi SDM, standar pekerjaan berbeda. - menyamakan hal-hal dari segi administratif, seperti: gaji. - segi profesi, harus menyamakan dari segi pemahaman standart, kualitas dari pekerjaannya.	- untuk sinergi.
6	Benny Kuncoro dari KAP Drs. Veto, Benny & Rekan	merjer itu ada susahnya, ada keputusan yang harus diputuskan bersama jadi harus diputuskan sendiri.	tanggung jawab masing-masing.	tidak terlalu banyak

II. KAP yang sedang dalam proses merger

No.	KAP	Dalam Proses Merjer		
		Alasan	Kendala	Manfaat
1	Edi dari KAP Supoyo, Eddy & Rekan	<ul style="list-style-type: none"> - untuk bersinergi - menjaga hubungan antar klien 	<ul style="list-style-type: none"> - masalah kultur - segi penggajian - kebiasaan. 	dari segi kualitas lebih meningkat
2	Frans Panggala dari KAP DRS. EC. Frans Panggalo, Ak.	menyiapkan diri untuk AFTA, jadi KAP kita harus kuat	proses tukar pikiran memerlukan waktu	saling berbagi informasi dan SDM kita bisa saling membantu

