

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sejak bulan November 2023, PT Angkasa Pura I dan PT Angkasa Pura II PT Angkasa Pura I dan II mulai melakukan merger Rahayu, I. R. S. (2024). Merger merupakan gabungan beberapa perusahaan menjadi perusahaan baru sering kali mengganti nama Perusahaan dengan nama baru atau salah satu nama dari dua organisasi tersebut (Oancea & Kamau, 2020). Merger juga didefinisikan gabungan dari dua atau lebih entitas yang memiliki kepentingan yang setara dalam perusahaan baru dan peran yang jelas (Snow, 2022).

Selain PT Angkasa Pura I dan II, anak Perusahaan juga melakukan merger. Beberapa anak Perusahaan melakukan merger dan membentuk Perusahaan yang Bernama PT IAS Support Indonesia. PT IAS Support merupakan Perusahaan yang terbentuk dari anak perusahaan seperti PT Angkasa Pura Propertindo, PT Angkasa Pura Solusi Integra, dan PT Angkasa (Adventy, A. 2024). Ada beberapa Perusahaan lain yang melakukan merger seperti bank syariah BUMN yang membentuk PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BRIS). PT Bank Syariah Indonesia Tbk merupakan Perusahaan gabungan dari Bank BNI Syariah, Bank Syariah Mandiri, dan Bank BRI Syariah. Penggabungan ini diharapkan dapat memberikan layanan lebih lengkap, kapasitas permodalan yang lebih baik, serta jangkauan yang lebih luas.. (Salim, M. P., 2023). Selain itu, terdapat merger PT Indosat Ooredoo Hutchison Tbk (Indosat Ooredoo Hutchison). Perusahaan ini merupakan penggabungan antara PT Indosat Tbk (Indosat Ooredoo) resmi melakukan penggabungan bisnis (merger) dengan dengan PT Hutchison 3 Indonesia (H3I) atau Tri Indonesia kedua perusahaan ini dapat memberikan jaringan dan cakupan yang lebih besar agar memiliki jangkauan yang lebih luas. Selain itu, penggabungan juga akan meningkatkan efisiensi dan pertumbuhan inovasi (Sukmana, 2022)

Setiap Perusahaan memiliki alasan untuk melakukan perubahan. Ada beberapa tujuan berbeda dalam setiap pelaksanaan manajemen perubahan di

berbagai perusahaan Perusahaan melakukan manajemen perubahan (Indayani, 2019):

1. Perubahan organisasi

Perubahan organisasi atau *transformational change*, adalah perubahan yang menyeluruh pada Perusahaan seperti perubahan hierarki, jenis produk dan teknologi yang akan digunakan Perusahaan.

2. Perubahan bertahap

Perubahan bertahap atau *gradual change* adalah perubahan yang mencakup lingkup yang lebih kecil. Perubahan biasa dilakukan pada satu atau beberapa bagian tertentu di dalam perusahaan. Misalnya, perubahan proses, strategi, produk, dan alur kerja Perusahaan. Biasanya perubahan ini dilaksanakan secara periodik dan terus menerus.

3. Perubahan individu

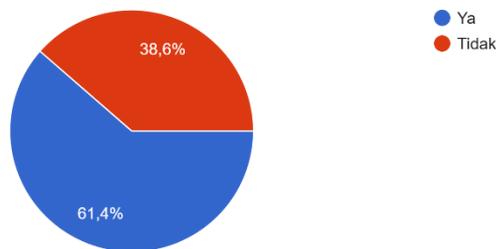
Perubahan individu adalah perubahan yang terjadi dalam karyawan dimana perusahaan membantu dan mengembangkan setiap karyawan untuk meningkatkan kompetensi agar bisa membantu perubahan yang ada di dalam organisasi.

Penggabungan atau merger bertujuan untuk mengoptimalkan dan membentuk sinergi yang baik. Dibentuknya PT IAS Support Indonesia diyakini bisa mendukung kebandarudaraan di Indonesia dan memberikan nilai tambah (*value*) di bagian operasional maupun keuangan. PT IAS Support Indonesia dibentuk 2024 dengan mengintegrasikan anak-anak perusahaan dari PT Angkasa Pura II. Penggabungan ini melibatkan PT Angkasa Pura Solusi, PT Angkasa Pura Propertindo, PT Angkasa Pura Solusi Integra, dan PT Angkasa Pura Sarana Digital (Mudassir, 2024). Berdasarkan diskusi dengan Human Capital PT IAS Support Indonesia dan beberapa sumber berita, perubahan dalam merger ini mencakup perubahan nama menjadi PT IAS Support Indonesia, perubahan struktur organisasi. Setelah merger, PT IAS Support Indonesia melakukan perluasan portofolio layanan seperti memberikan layanan penumpang, layanan manajemen fasilitas, dan bisnis ritel di bandara. Hal tersebut termasuk layanan keamanan, kebersihan, dan manajemen properti di

bandara. Selain itu, PT IAS Support Indonesia juga menggunakan peralatan baru yaitu *Ground Support Equipment*, teknologi ramah lingkungan dan terbaru agar bisa meningkatkan kualitas layanan dan efisiensi setelah merger dilakukan. Untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan di bandara Indonesia. Merger ini diharapkan bisa memberikan manfaat atau dampak ke perusahaan seperti peningkatan pendapatan perusahaan. Dengan merger, dapat mencari peluang baru pada bisnis layanan teknologi, telekomunikasi, hingga layanan pemeliharaan properti yang digunakan untuk fasilitas bandara maupun non-bandara. Kedua, integrasi wilayah. Merger dapat memberikan manfaat dalam membuka akses pengetahuan tentang kebutuhan dan yang dihadapi lebih dari 150 bandara secara menyeluruh. Hal tersebut dapat membuat pemenuhan atas kebutuhan *operations support* di lingkungan kebandarudaraan berjalan secara optimal. Ketiga, integrasi layanan menjadi *end-to-end*. Dengan permintaan terhadap layanan terintegrasi pada teknologi dan telekomunikasi, manajemen pemeliharaan properti dan penyediaan layanan tenaga kerja diharapkan meningkat.

Dalam perubahan dibutuhkan kesiapan yang tinggi dalam menghadapinya. kesiapan tersebut tidak terlepas dari kondisi psikologis karyawan termasuk adanya kekhawatiran dirasakan selama atau setelah proses perubahan seperti merger dapat menimbulkan kekhawatiran terhadap merger. Penulis mendapatkan informasi dari Human Capital PT IAS Support Indonesia yang berada di industri yang sama dengan PT Angkasa Pura, mengenai Kekhawatiran karyawan PT IAS Support Indonesia setelah merger. Kekhawatiran karyawan dalam merger seperti perubahan lokasi kerja, status pekerjaan, gaji, pemutusan hubungan kerja (PHK) pada karyawan. Kekhawatiran tersebut, penulis menyebar kuisioner kepada karyawan 83 karyawan yang berlokasi di kantor pusat, operasional, dan kantor cabang PT IAS Support Indonesia.

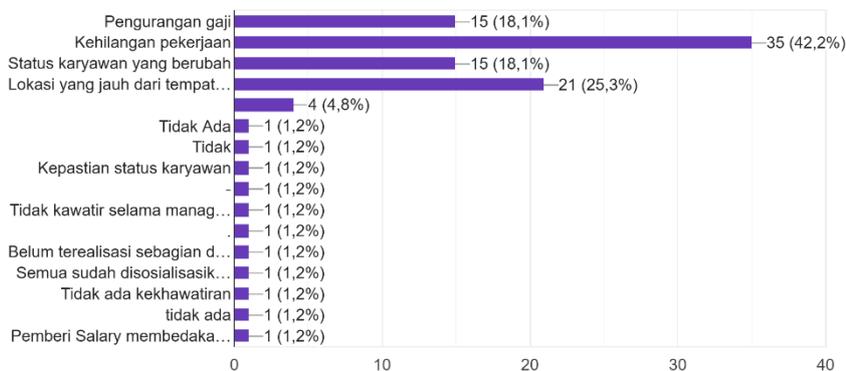
Apakah anda memiliki kekhawatiran setelah merger?
83 jawaban



Gambar 1. 1 Kekhawatiran Karyawan

Berdasarkan hasil diagram tersebut, sebanyak 61,4% atau 51 karyawan memiliki kekhawatiran setelah merger. Sisanya sebanyak 36,6% atau 32 karyawan tidak memiliki kekhawatiran. Diagram tersebut menunjukkan bahwa karyawan masih memiliki kekhawatiran setelah merger.

Kekhawatiran apa yang anda rasakan?
83 jawaban



Gambar 1. 2 Grafik Kekhawatiran

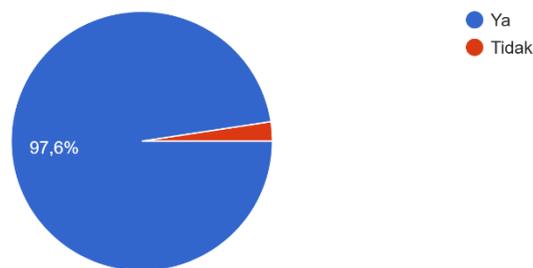
Ada beberapa kekhawatiran yang dirasakan oleh karyawan. Kekhawatiran mayoritas yang dialami responden adalah kehilangan pekerjaan sebanyak 42,2% atau 35 karyawan. Mereka tidak yakin mengenai keberlanjutan pekerjaan setelah merger yang dilaksanakan. Selain itu, kekhawatiran yang dialami adalah lokasi yang jauh dari tempat tinggal sebanyak 25,3% atau 21 karyawan. Kekhawatiran ini menunjukkan dampak lokasi kerja baru terhadap kenyamanan dan efisiensi karyawan. Pengurangan gaji dan status karyawan yang berubah juga menjadi

kekhawatiran sebanyak 18,1%. Hal ini menunjukkan karyawan merasa ketidakpastian terhadap gaji dan status pekerjaan mereka.

Ada beberapa faktor yang bisa dipertimbangkan seperti iklim organisasi, proses perubahan, dan keterbukaan terhadap perubahan.

Apakah Anda merasa didukung oleh rekan kerja dan manajemen setelah merger?

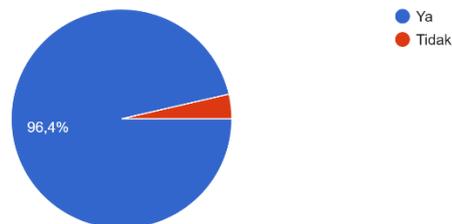
83 jawaban



Gambar 1. 3 Presentase Dukungan setelah merger

Terkait iklim organisasi yang baru di PT IAS Support Indonesia, sebanyak 97,6% dari 83 karyawan yang menjadi responden didukung oleh rekan kerja dan manajemen setelah merger. Tingginya presentase responden yang merasa didukung menunjukkan bahwa organisasi menciptakan iklim kerja yang positif, di mana hubungan antar karyawan dan manajemen tetap terjaga meskipun terjadi perubahan besar seperti merger. Hal ini penting untuk mendorong kolaborasi dan menciptakan rasa aman di tengah perubahan. Walaupun presentase tinggi, terdapat karyawan yang menjawab tidak terkait dengan dukungan dari rekan kerja dan manajemen yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Selain itu, tingkat kepercayaan yang tinggi antara karyawan dan manajemen di IASS, sebesar 97,6% yang merasa bahwa karyawan dan manajemen saling percaya. Namun, sebanyak 2% karyawan yang merasa karyawan dan manajemen tidak saling percaya. Hal tersebut menunjukkan karyawan dan manajemen saling percaya terkait dengan iklim organisasi yang baru.

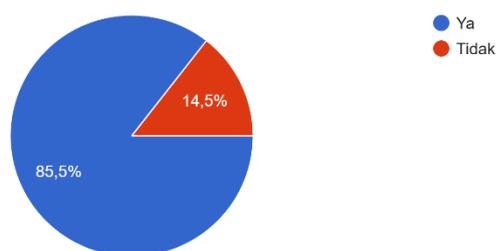
Apakah organisasi memberikan pemahaman tentang pentingnya merger sebelum memulainya?
83 jawaban



Gambar 1. 4 Presentase Pemahaman Merger

Terkait proses perubahan yang dialami karyawan PT IAS Support Indonesia, organisasi memberikan pemahaman kepada karyawan tentang pentingnya sebelum memulai merger. Sebanyak 96,4 % atau 80 karyawan merasa organisasi memberikan pemahaman sebelum memulai merger. Terdapat karyawan merasa organisasi memberikan pemahaman tentang pentingnya merger sebanyak 3,6% atau 3 karyawan. Hal tersebut menunjukkan pemahaman yang diberikan organisasi belum tersampaikan ke seluruh karyawan. Dalam proses perubahan, tentunya berkaitan dengan keterlibatan dalam perencanaan atau pelaksanaan proses perubahan.

Apakah Anda merasa dilibatkan dalam perencanaan atau pelaksanaan proses perubahan?
83 jawaban



Gambar 1. 5 Presentase Keterlibatan Karyawan

Berdasarkan diagram tersebut, sebanyak 85,5% karyawan dilibatkan dalam Perencanaan atau pelaksanaan proses perubahan. Hal tersebut mencerminkan karyawan cukup dilibatkan dalam perencanaan dan proses perubahan dan mengurangi rasa kekhawatiran. Namun, sebanyak 14,5%

atau 12 karyawan tidak dilibatkan dalam perencanaan atau pelaksanaan proses perubahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa masih ada ruang untuk perbaikan dalam melibatkan semua karyawan. Hal ini penting untuk diperhatikan karena kurangnya keterlibatan dapat meningkatkan kekhawatiran. Proses penggabungan (merger) ini dilakukan sesuai dengan perundang-undangan. Perusahaan terus melakukan koordinasi dengan kementerian/lembaga dan pemangku kepentingan agar proses merger tetap pada peraturan perundang-undangan, termasuk aspek ketenagakerjaan. Peraturan yang berlaku terkait dengan undang-undang (UU) nomor 40 tahun 2007. Secara garis besar peraturan ini mencakup terkait aturan pendirian perusahaan, struktur organisasi, tanggung jawab direksi dan komisaris, perubahan anggaran, dan pembubaran atau likuidasi Perusahaan. Selain itu, terdapat peraturan lain berupa Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara (PERMEN BUMN) No. PER-2/MBU/03/2023 Tahun 2023 mencakup tentang prinsip tata kelola BUMN, pengelola manajemen resiko dengan efektif, penilaian kesehatan BUMN, pedoman perencanaan strategis agar mencapai tujuan jangka panjang, dan kegiatan korporasi signifikan seperti merger, akuisisi, dan restrukturisasi agar kegiatan berjalan transparan dan akuntabel. Dalam proses merger, perusahaan melakukan sosialisasi ke karyawan terkait dengan rencana merger dan proses transformasi bersifat transparan. Perusahaan juga mengatakan bahwa penghasilan yang didapatkan karyawan akan sama dan seluruh karyawan akan tetap bekerja seperti sebelumnya.

Dalam merger pasti terdapat *timeline* atau jadwal. Berikut ini adalah *timeline* atau jadwal merger PT IAS Support Indonesia (Mudassir, R., 2024):

1. Pengumuman Ringkasan Rencana Merger (5 Agustus 2024):

Dalam merger, pengumuman mengenai ringkasan rencana merger sangat penting untuk memberitahu terkait dengan merger yang dilakukan. Hal tersebut bertujuan untuk memastikan informasi

tersampaikan secara transparan dan memberikan kesempatan pihak-pihak yang terkait untuk menyampaikan pendapat mereka.

2. Informasi Tambahan kepada Mitra (9 Agustus):

Pada 9 Agustus 2024, tahap ini memberikan informasi tambahan terkait detail merger kepada mitra bisnis. Hal ini agar semua mitra bisnis dapat memastikan dapat memahami dampak merger dan bagaimana merger dapat mempengaruhi hubungan bisnis.

3. Persiapan Surat Edaran untuk Angkasa Solusi, Angkasa Pura Propertindo, PT Angkasa Pura Solusi Integra, dan PT Angkasa Pura Sarana Digital (4 September)

Selain itu, tahap atau *timeline* selanjutnya adalah mempersiapkan surat edaran kepada perusahaan yang akan tergabung menjadi satu untuk memberi tahu tentang langkah atau informasi terkait merger.

4. Penyusunan Akta Merger (5 September)

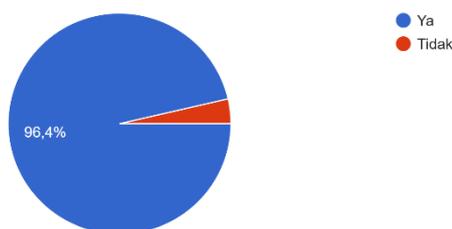
Menyusun Akta Merger menjadi hal penting karena dokumen hukum resmi yang merinci ketentuan dan kondisi merger. Akta ini menjadi dasar hukum bagi pelaksanaan merger.

5. Persetujuan dan/atau Pemberitahuan dari Kementerian Hukum dan HAM (6 September): pada tahap ini, persetujuan atau melakukan pemberitahuan kepada Kementerian Hukum dan HAM terkait merger dan/atau perubahan anggaran dasar termasuk perubahan dalam susunan direksi dan dewan komisaris jika ada. Hal ini menjadi penting ini untuk memastikan bahwa merger sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

6. Pengumuman Hasil Merger di Surat Kabar (9 September):

Langkah ini, memberi tahu kepada masyarakat atau publik tentang penyelesaian merger. Ini adalah langkah akhir untuk memastikan bahwa semua pihak yang berkepentingan mengetahui hasil akhir dari proses merger.

Apakah anda merasa terbuka terhadap merger yang dilaksanakan
83 jawaban



Gambar 1. 7 Presentase Keterbukaan Karyawan

Terkait keterbukaan, karyawan terbuka terhadap merger sebanyak 96,4%. Hal tersebut menunjukkan karyawan dalam menerima dan mendukung perubahan yang terjadi di organisasi. Namun, terdapat karyawan yang tidak terbuka yang bisa menjadi kekhawatiran dan berpotensi untuk resistensi perubahan.

Penelitian ini diperlukan karena perubahan sering terjadi di setiap organisasi yang dapat menimbulkan kekhawatiran atau resistensi. Dalam perubahan, dibutuhkan kesiapan yang tinggi agar dapat mengatasi kekhawatiran, resistensi, dan rasa ketidaksiapan karyawan. Jika tidak ada kesiapan, maka dapat menimbulkan resistensi terhadap Perubahan. Karyawan tidak siap sering menunjukkan resistensi yang mengakibatkan penghambatan implementasi strategi baru perusahaan Hal itu bersumber dari perilaku kontraproduktif dari anggota organisasi seperti tidak disiplin, malas, dan jam kerja yang tidak sesuai dengan aturan, bahkan korupsi (Kompas.com,2013). Selain itu, ketidaksiapan dapat mengakibatkan kegagalan transformasi digital. Kurangnya keterlibatan karyawan, dukungan manajemen yang minim, dan kesenjangan keterampilan karyawan dapat menjadi faktor kegagalan dalam melakukan transformasi digital.

Hasil penelitian dapat menjadi relevansi bagi PT IAS Support Indonesia karena menghadapi perubahan yaitu merger. Dalam melakukan merger, perusahaan harus memahami manajemen perubahan dengan baik. Dengan memahami bagaimana iklim organisasi, proses perubahan, dan keterbukaan terhadap perubahan memengaruhi kesiapan karyawan, perusahaan dapat

merancang strategi atau rencana yang lebih efektif untuk mendukung keberhasilan perubahan. Hasil penelitian ini diharapkan bisa membantu perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung maupun menghambat kesiapan perubahan, agar resiko yang akan terjadi bisa diminimalisir. Selain itu, temuan ini juga berpotensi menjadi panduan dalam membangun integrasi budaya dan operasional yang lebih baik, menjaga produktivitas, serta meningkatkan kepuasan karyawan selama proses transisi. Banyak penelitian yang mengatakan iklim organisasi dapat mempengaruhi kesiapan perubahan. Tetapi ada terdapat penelitian yang menyatakan iklim organisasi tidak berpengaruh sehingga menjadi alasan penulis untuk meneliti variabel ini dalam penelitian. Selain itu, masih jarang penelitian yang membahas *change management*. Oleh karena itu, penulis tertarik dan ingin meneliti topik tersebut yang berjudul “Pengaruh iklim perubahan organisasi, proses perubahan, dan keterbukaan perubahan terhadap kesiapan perubahan PT IAS Support Indonesia.

1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan fenomena-fenomena yang sudah dijabarkan maka muncul rumusan masalah yang dapat menjadi acuan bagi peneliti sebagai dasar dalam penelitian, sebagai berikut:

1. Apakah Iklim organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan dalam perubahan?
2. Apakah proses perubahan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan dalam perubahan?
3. Apakah keterbukaan dalam perubahan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan dalam perubahan?
4. Apakah iklim organisasi, proses perubahan, dan keterbukaan dalam perubahan berpengaruh secara simultan terhadap kesiapan dalam perubahan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan pertanyaan penelitian, berikut ini adalah tujuan penelitian yang dilakukan penulis:

1. Untuk mengetahui apakah iklim organisasi berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan dalam perubahan.
2. Untuk mengetahui apakah proses perubahan memiliki pengaruh dan signifikan terhadap kesiapan dalam perubahan.
3. Untuk mengetahui apakah keterbukaan perubahan berpengaruh dan signifikan terhadap kesiapan dalam perubahan.
4. Untuk mengetahui apakah iklim organisasi, proses perubahan, dan keterbukaan dalam perubahan berpengaruh secara simultan terhadap kesiapan dalam perubahan.

1.4 Manfaat Penelitian

Peneliti berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak. Berikut adalah manfaat yang diharapkan dari penelitian ini.

1.4.1 Manfaat Akademis

Peneliti berharap penelitian ini dapat bermanfaat sebagai sumber atau referensi bagi mahasiswa. Penelitian menginginkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan baru dan bermanfaat mengenai topik *change management* yaitu pengaruh iklim organisasi, proses perubahan, dan keterbukaan dalam perubahan terhadap kesiapan dalam perubahan yang masih jarang diteliti.

1.4.2 Manfaat Non Akademis

Peneliti berharap penelitian ini dapat membantu mengatasi permasalahan yang terjadi dalam Perusahaan dalam melaksanakan *change management*. Dalam *change management*, berpotensi terjadinya resistensi atau kekhawatiran sehingga membutuhkan kesiapan dalam menghadapinya. Selain itu, peneliti berharap penelitian ini menjadi saran dan informasi tambahan bagi perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang dalam mengimplementasikan *change management*.

1.5 Batasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa terdapat batasan dalam penelitian ini karena penulis membatasi ruang lingkup yang sesuai dengan variabel penelitian sehingga hasilnya bisa terfokus terhadap masalah yang ingin diangkat peneliti. Peneliti melaksanakan penelitiannya kepada karyawan PT IAS Support Indonesia yang terlibat dalam *change management* yang memiliki lokasi penempatan kerja di operasional, kantor pusat, dan kantor cabang. Responden penelitian hanya beberapa variabel saja yaitu iklim organisasi, proses perubahan, keterbukaan dalam perubahan, dan kesiapan dalam perubahan.

1.6 Sistematika Penulisan

Terdapat sistematika penulisan yang dibagi menjadi 5 bab dengan skripsi yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi, Proses Perubahan, dan keterbukaan perubahan terhadap kesiapan perubahan di PT IAS Support Indonesia” sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini bab ini menjelaskan latar belakang dan peristiwa yang mendorong peneliti untuk melanjutkan penelitian dan merumuskan masalah penelitian. Bab ini juga membahas tujuan penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada bab ini menjelaskan berbagai teori dan penelitian terdahulu yang digunakan dan disesuaikan dengan permasalahan yang telah dirumuskan peneliti. Teori yang digunakan seperti iklim organisasi, proses perubahan, keterbukaan dalam perubahan, dan kesiapan terhadap perubahan.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini menjelaskan terkait gambaran umum dari objek yang digunakan sebagai objek penelitian, metode penelitian yang akan dijadikan acuan penelitian dan menguji variabel penelitian, teknik yang digunakan untuk pengumpulan data, teknik pengambilan sampel dan teknik menganalisis data.

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini dijelaskan pembahasan mengenai hasil analisis data penelitian dari data yang sudah dikumpulkan sesuai variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini menjelaskan Kesimpulan berdasarkan hasil penelitian. Bab ini juga menjelaskan saran ataupun masukan bagi perusahaan, peneliti, dan pembaca lainnya.

