

## **Efektivitas Merger Copampany di Tinjau Dari Persepsi Karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta.**

**Muhammad Dwiramu Saputra<sup>✉</sup>**

<sup>1</sup> Manajemen Transportasi Udara, Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan Yogyakarta

### **Abstrak**

Dalam kondisi krisis, banyak perusahaan mengambil langkah strategis untuk bertahan, seperti efisiensi biaya, restrukturisasi organisasi, serta adopsi teknologi digital. Salah satu strategi adaptif lain yang diambil perusahaan adalah merger. Menurut Gaughan (2018), merger tidak hanya digunakan untuk memperkuat posisi pasar, tetapi juga mempercepat integrasi teknologi, memperluas jaringan operasional, dan menciptakan efisiensi manajerial. Merger perusahaan adalah kombinasi dua atau lebih perusahaan menjadi satu entitas baru dengan tujuan untuk mencapai sinergi dan efisiensi yang lebih baik. Merger dapat terjadi melalui penggabungan aset, sumber daya, dan keahlian dari perusahaan-perusahaan yang terlibat untuk meningkatkan daya saing di pasar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur efektivitas merger company ditinjau dari persepsi karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta. Fokus penelitian meliputi aspek produktivitas, kepuasan kerja, dan motivasi adaptif.

Metode Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode kuantitatif deskriptif. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Desember 2024. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan kuesioner. Sampel pada penelitian ini yaitu 85 Karyawan PT. Angkasa Pura II yang bertugas Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta.

Efektivitas merger PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II berdasarkan persepsi karyawan Merger antara PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II menjadi PT. Angkasa Pura Indonesia dipersepsikan sebagai cukup efektif oleh karyawan, berdasarkan nilai rata-rata kuesioner sebesar 3,88 (kategori sedang) dalam skala Likert. Efektivitas ini terutama terlihat pada dimensi efisiensi operasional, pengurangan biaya, percepatan layanan, serta peningkatan kualitas pelayanan pelanggan. Hasil wawancara mendukung hal tersebut, di mana karyawan menyatakan adanya perbaikan koordinasi antar unit, integrasi sistem kerja, dan inovasi pelayanan pasca-merger.

Kata kunci : Efektivitas, *Merger Company*, Persepsi Karyawan.

### **Abstract**

In times of crisis, many companies take strategic steps to survive, such as cost efficiency, organizational restructuring, and digital technology adoption. Another adaptive strategy often implemented is a merger. According to Gaughan (2018), mergers are not only used to strengthen market position but also to accelerate technological integration, expand operational networks, and create managerial efficiency. A company merger is the combination of two or

more companies into a new entity aimed at achieving better synergy and efficiency. Mergers may occur through the consolidation of assets, resources, and expertise from the companies involved to enhance competitiveness in the market. This study uses a quantitative approach to measure the effectiveness of a company merger from the perspective of employees at PT. Angkasa Pura Indonesia, Soekarno-Hatta International Airport. The focus of the research includes aspects of productivity, job satisfaction, and adaptive motivation.

The research method used is descriptive quantitative. This study was conducted in December 2024. The data collection technique employed was a questionnaire. The sample consisted of 85 employees of PT. Angkasa Pura II assigned at Soekarno-Hatta International Airport.

The effectiveness of the merger between PT. Angkasa Pura I and PT. Angkasa Pura II, as perceived by the employees, is considered moderately effective, based on an average questionnaire score of 3.88 (categorized as moderate) on a Likert scale. This effectiveness is primarily observed in dimensions such as operational efficiency, cost reduction, service acceleration, and improved customer service quality. Interview results support these findings, with employees noting improved inter-unit coordination, integration of work systems, and service innovation following the merger.

**Keywords:** *Effectiveness, Company Merger, Employee Perception.*

Copyright (c) 2025 Muhammad Dwiramu Saputra

---

✉ Corresponding author :  
Email Address : dwiramu@gmail.com

## PENDAHULUAN

Pandemi COVID-19 yang melanda dunia sejak awal 2020 telah memicu krisis ekonomi global, termasuk di Indonesia. Krisis ini ditandai dengan penurunan signifikan Produk Domestik Bruto (PDB), tingginya inflasi, meningkatnya angka pengangguran, serta merosotnya daya beli masyarakat. Sektor transportasi udara menjadi salah satu sektor yang terdampak paling parah, seiring pembatasan perjalanan dan penurunan jumlah wisatawan domestik maupun internasional. Dampak ini diperparah oleh tingginya biaya operasional dan penurunan pendapatan perusahaan transportasi.

Dalam kondisi krisis, banyak perusahaan mengambil langkah strategis untuk bertahan, seperti efisiensi biaya, restrukturisasi organisasi, serta adopsi teknologi digital. (Deloitte, 2020) menyatakan bahwa efisiensi operasional dan pengurangan beban produksi menjadi strategi utama untuk menjaga (McKinsey, 2021) keberlanjutan bisnis. Sementara itu, (McKinsey, 2021) menekankan bahwa transformasi digital mempercepat adaptasi perusahaan dalam menghadapi perubahan pasar.

Salah satu strategi adaptif lain yang diambil perusahaan adalah merger. Menurut (Gaughan, 2018) merger tidak hanya digunakan untuk memperkuat posisi pasar, tetapi juga mempercepat integrasi teknologi, memperluas jaringan operasional, dan menciptakan efisiensi manajerial. Di Indonesia, merger menjadi strategi yang semakin relevan, termasuk di sektor transportasi udara.

Merger antara PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II yang diinisiasi pemerintah pada tahun 2021 merupakan langkah besar dalam pengelolaan bandara nasional. PT. Angkasa Pura I sebelumnya mengelola bandara di wilayah tengah dan timur, sedangkan PT. Angkasa Pura II mengelola bandara di wilayah barat, termasuk Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta. Penggabungan ini melahirkan entitas baru bernama PT. Angkasa Pura Indonesia, yang diharapkan lebih kompetitif secara global, lebih efisien secara operasional, dan mampu meningkatkan kualitas pelayanan.

Namun, di balik tujuan strategis tersebut, merger sering kali membawa konsekuensi bagi karyawan, terutama dalam hal perubahan struktur organisasi, sistem kerja, hingga budaya perusahaan. Perbedaan kebijakan dan nilai-nilai organisasi antar entitas sebelum merger dapat menimbulkan tantangan adaptasi, yang pada akhirnya berdampak pada motivasi dan kinerja karyawan. Restrukturisasi pasca-merger juga kerap menimbulkan ketidakpastian, seperti pergeseran peran, penghapusan posisi, hingga perubahan jalur karir.

Di sisi lain, merger juga membuka peluang bagi pengembangan karir dan peningkatan kompetensi melalui skala organisasi yang lebih besar. Jika dikelola dengan baik, merger dapat memberikan pengalaman kerja yang lebih luas, fasilitas pelatihan yang lebih lengkap, dan lingkungan kerja yang lebih modern.

Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta sebagai bandara tersibuk di Indonesia memiliki peran vital dalam mobilitas nasional dan perekonomian. Efektivitas pengelolaan bandara ini sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan di seluruh lini. Oleh karena itu, penting untuk meneliti bagaimana karyawan memaknai perubahan besar yang terjadi akibat merger, serta sejauh mana perubahan tersebut mempengaruhi motivasi, kepuasan, dan produktivitas mereka.

Namun, hingga saat ini belum terdapat kajian yang secara langsung mengangkat persepsi karyawan terhadap efektivitas merger di lingkungan PT. Angkasa Pura Indonesia, khususnya di Bandara Soekarno-Hatta. Hal ini menjadi celah riset yang penting untuk diisi, mengingat persepsi karyawan merupakan salah satu indikator keberhasilan transformasi organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk mengukur efektivitas merger company ditinjau dari persepsi karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta. Fokus penelitian meliputi aspek produktivitas, kepuasan kerja, dan motivasi adaptif. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi pengambilan kebijakan manajerial dalam mengelola dampak merger terhadap sumber daya manusia.

## METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif deskriptif dan kualitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang didapatkan oleh peneliti merupakan data langsung dari sumber data asli tanpa perantara. Peneliti mendapatkan data dari hasil penyebaran kuesioner, wawancara kepada karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia dan observasi di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta PT. Angkasa Pura Indonesia.

Penelitian ini dilaksanakan pada Desember 2024 kepada karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia yang bertugas di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta.

Populasi merupakan jumlah keseluruhan dari sekelompok atau objek. (Sugiyono, 2019) mendefinisikan populasi yaitu keseluruhan dari objek yang diambil dalam topik penelitian. Populasi pada penelitian ini yaitu karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia yang bertugas di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta yang berjumlah 546 orang.

Sampel menurut (Sugiyono, 2019) merupakan bagian dari jumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi tersebut harus benar-benar mewakili populasi yang telah diteliti. Jika yang menjadi populasi dalam penelitian ini berjumlah besar, tidak memungkinkan apabila dipelajari oleh peneliti dikarenakan keterbatasan dana, waktu dan tenaga. Seingga peneliti menggunakan sampel tersebut dalam penelitian ini berdasarkan rumus Slovin. Rumus solvin merupakan suatu bentuk dalam penghitungan untuk jumlah sampel minimal apabila populasi dapat dihitung atau diketahui secara pasti jumlahnya. Berikut merupakan rumus slovin yang digunakan oleh peneliti pada penelitian ini :

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1 + N(e^2)} \\ n &= \frac{564}{1 + 564 \cdot (0,102)} \\ &= 84,93 \text{ Responden} \Rightarrow 85 \text{ Responden} \end{aligned}$$

Pada penelitian ini penulis menulis penelitian ini menggunakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh penulis secara langsung. (Sugiyono, 2019) mengemukakan bahwa data primer adalah sumber informasi yang secara langsung memberikan informasi kepada pengumpul informasi. Informasi dikumpulkan oleh penulis sendiri secara langsung dari sumber utama atau tempat penyelesaian objek penelitian. Peneliti memberikan sekumpulan pertanyaan atau pernyataan tersusun yang akan diisi dan dijawab oleh responden. Responden pada penelitian ini yaitu karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia yang bertugas di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

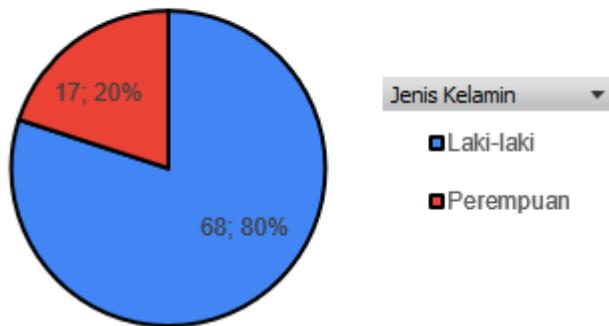
Pembahasan pada penelitian ini yaitu Efektivitas Merger Company ditinjau dari persepsi karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta. Dalam Penelitian ini observasi dilakukan secara offline selama 2 bulan di Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta. Proses wawancara dilaksanakan secara offline dan penyebaran kuesioner dilakukan secara online melalui google form yang disebarluaskan melalui aplikasi whatsapp dikarenakan keterbatasan jarak dan waktu antara penulis dengan responden.

### Karakteristik Responden

Gambar 1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Berdasarkan Gambar 1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin di atas, dapat

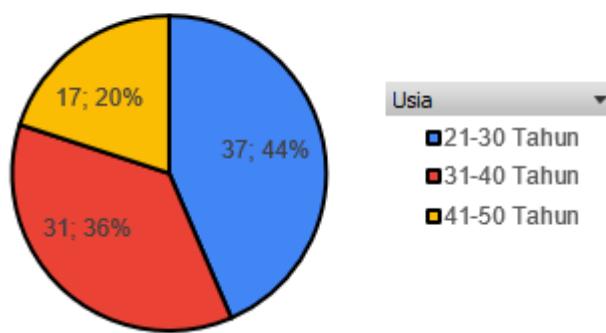
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**



diketahui dari 85 responden PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta terdapat 68 responden yang berjenis kelamin Laki-laki dengan persentase 80% dan terdapat 17 responden yang berjenis kelamin Perempuan dengan persentase 20%

Gambar 2. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**



Berdasarkan Gambar 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia di atas, dapat diketahui dari 85 responden PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta terdapat 37 responden yang berusia antara 21-30 tahun dengan persentase 44%, terdapat 31

responden yang berusia antara 31-40 tahun dengan presentase 36% dan terdapat 17 responden yang berusia antara 41-50 tahun dengan presentase 20%.

**Tabel 1.** Statistik Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Efektivitas Merger Company	85	30,00	150,00	114,1882	17,67261
Valid N (listwise)	85				

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis pada tabel 1. Uji Statistik Deskriptif menggunakan SPSS Versi 25 dapat diketahui bahwa :

Hasil pengujian uji deskriptif dengan sampel 85 penelitian menunjukkan bahwa nilai minimum (terendah) Efektivitas Merger Company adalah sebesar 30. Nilai maksimum (tertinggi) sebesar 150. Hal tersebut menunjukkan bahwa nilai Efektivitas Merger Company menurut persepsi karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia berkisaran diantara 30 sampai 150 dengan nilai rata-rata (mean) 114.18 dan nilai standar deviasi sebesar 17.67. Jika dilihat dari nilai standar deviasi lebih kecil atau kurang dari nilai rata-rata (mean) yang berarti bahwa Efektivitas Merger Company memiliki data sebaran yang merata.

### **Uji Validitas**

Uji Validitas pada penelitian ini dilakukan pada 41 responden, pengujian Validitas menggunakan tingkat signifikan ( $\alpha$ ) sebesar 5% atau 0,05. Untuk memperoleh nilai  $t_{tabel}$  terlebih dahulu mencari  $Df = N-2 = 41-2 = 39$  sehingga nilai  $t_{tabel} = 0.213$ . Data dinilai valid apabila nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan nilai signifikan  $< 0.05$ . Adapun alat pengujian yang dipakai adalah rumus korelasi product moment pearson dengan menggunakan aplikasi IBM SPSS Versi 25.

**Tabel 2.** Uji Validitas

Butir Pernyataan	R Hitung	R Tabel	Nilai Signifikansi	Keterangan
P1	0.750	0.213	0.000	Valid
P2	0.624	0.213	0.000	Valid
P3	0.651	0.213	0.000	Valid
P4	0.656	0.213	0.000	Valid
P5	0.625	0.213	0.000	Valid
P6	0.569	0.213	0.000	Valid
P7	0.558	0.213	0.000	Valid
P8	0.634	0.213	0.000	Valid
P9	0.556	0.213	0.000	Valid
P10	0.611	0.213	0.000	Valid
P11	0.396	0.213	0.000	Valid
P12	0.388	0.213	0.000	Valid
P13	0.490	0.213	0.000	Valid
P14	0.658	0.213	0.000	Valid
P15	0.546	0.213	0.000	Valid
P16	0.524	0.213	0.000	Valid
P17	0.563	0.213	0.000	Valid
P18	0.575	0.213	0.000	Valid
P19	0.533	0.213	0.000	Valid

P20	0.469	0.213	0.000	Valid
P21	0.241	0.213	0.026	Valid
P22	0.506	0.213	0.000	Valid
P23	0.321	0.213	0.003	Valid
P24	- 0.064	0.213	0.563	Tidak Valid
P25	0.196	0.213	0.072	Tidak Valid
P26	0.208	0.213	0.560	Tidak Valid
P27	0.473	0.213	0.000	Valid
P28	0.415	0.213	0.000	Valid
P29	0.615	0.213	0.000	Valid
P30	0.569	0.213	0.000	Valid

Berdasarkan pada tabel 2. Uji Validitas di atas, maka dapat diketahui bahwa variable merger company yang telah dilakukan pengujian validitas dinyatakan terdapat 27 pernyataan yang valid karena rhitung > rtabel dan nilai signifikansi  $\leq 0,05$ . Terdapat 3 pernyataan yang tidak valid yaitu :

### 1. Inovasi dan Pengembangan Produk

Pada Dimensi Inovasi dan Pengembangan Produk terdapat satu Indikator tidak valid yaitu pernyataan no 24 "Perusahaan gabungan berhasil mengimplementasikan teknologi baru yang meningkatkan kenyamanan dan efisiensi operasional di bandara" dengan hasil nilai rhitung < rtabel ( $-0.064 < 0.213$ ) dan nilai signifikansi  $0.563 > 0.05$ . Sehingga pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid dan penulis tidak menyertakan pernyataan tersebut pada hasil penelitian ini.

### 2. Peningkatan Akses ke Modal

Pada Demensi Peningkatan Akses ke Modal terdapat 2 pernyataan yang tidak valid yaitu pernyataan no 25 "Setelah merger, perusahaan gabungan berhasil memperoleh dana tambahan untuk pengembangan fasilitas bandara" dan pernyataan no 26 "Kemampuan untuk mendapatkan pendanaan dari berbagai sumber telah meningkat setelah PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II bergabung". Kedua pernyataan tersebut memiliki indicator yang sama yaitu indicator Peningkatan Kemampuan Pendanaan, sehingga indicator tersebut tidak disertakan oleh penulis pada penelitian ini.

### Uji Reliabilitas

Pada penelitian ini peneliti menggunakan kriteria reliabilitas menurut (Sugiyono, 2019) yaitu 0,6. Adapun alat pengujian yang dipakai adalah rumus Alfa Cronbach dengan menggunakan SPSS versi 25. Pengujian Reliabilitas dilakukan oleh penulis dengan jumlah 27 pernyataan dikarenakan terdapat 3 pernyataan yang tidak lolos pada uji validitas.

**Tabel 3. Uji Reliabilitas**

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
0,895	27

Berdasarkan Tabel 3 Uji Reliabilitas diatas, maka dapat diketahui nilai Cronbach's Alpha pada merger company sebesar  $0,895 > 0,6$ . Berdasarkan penjabaran tersebut maka pengujian ini dapat dikatakan semua instrument penelitian reliabel, sehingga dapat digunakan pada penelitian ini.Pada Dimensi Inovasi dan Pengembangan Produk terdapat satu Indikator tidak valid yaitu pernyataan no 24 "Perusahaan gabungan berhasil mengimplementasikan teknologi baru yang meningkatkan kenyamanan dan efisiensi operasional di bandara" dengan hasil nilai rhitung < rtabel ( $-0.064 < 0.213$ ) dan nilai signifikansi  $0.563 > 0.05$ . Sehingga pernyataan tersebut dinyatakan tidak valid dan penulis tidak menyertakan pernyataan tersebut pada hasil penelitian ini.

### Pembahasan

## Hasil Kuesioner

### 1. Sinergi Operasional

#### a. Integrasi Proses Kerja

Pada pernyataan "Sejak merger, alur operasional di bandara telah lebih terintegrasi, terutama dalam hal pengelolaan keamanan dan check-in" terdapat 2 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 2%, 15 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 18%, 10 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 12%, 19 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 19% dan 39 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 46%.

Pada pernyataan "Penggabungan PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II telah meningkatkan koordinasi antara departemen untuk mempercepat proses pelayanan di bandara". Terdapat 7 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 8%, 5 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 6%, 15 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 18%, 16 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 19% dan 42 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 49%.

#### b. Pengurangan Biaya Operasional

Pada pernyataan "Setelah merger, biaya operasional bandara mengalami pengurangan yang signifikan, terutama pada sektor keamanan dan pemeliharaan fasilitas". Terdapat 6 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 7%, 5 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 6%, 11 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 13%, 15 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 18% dan 48 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 56%.

Pada pernyataan "Penggunaan aset bersama setelah merger berhasil menurunkan biaya operasional bandara, khususnya dalam hal pemeliharaan dan pengelolaan fasilitas". Terdapat 6 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 7%, 2 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 2%, 11 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 13%, 22 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 26% dan 44 responden yang menjawab "Sangat Seju" dengan presentase 52%.

#### c. Peningkatan Produktivitas

Pada pernyataan "Peningkatan produktivitas karyawan bandara terlihat jelas, dengan lebih banyak penumpang yang dapat dilayani per jam". Terdapat 9 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 11%, 2 responden dengan jawaban "Tidak Setuju" dengan presentase 4%, 6 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 7%, 19 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 22% dan 48 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 56%

Pada pernyataan "Setelah merger, waktu pemrosesan layanan penumpang, seperti check-in dan penanganan bagasi, semakin cepat dibandingkan sebelumnya". Terdapat 4 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 5%, 5 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 6%, 13 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 15%, 26 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 31% dan 37 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 43%.

### 2. Pangsa Pasar

#### a. Pertumbuhan Penjualan

Pada Pernyataan "Pendapatan dari layanan kebandarudaraan seperti retail, food and beverage, dan jasa logistik meningkat setelah merger". Terdapat 4 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 5%, 3 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 3%, 12 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 14%, 16 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 19% dan 50 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 59%.

Pada pernyataan "Sejak merger, kami melihat adanya peningkatan yang signifikan dalam penjualan layanan di bandara yang dikelola oleh PT. Angkasa Pura Indonesia".

Terdapat 3 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 3%, 10 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 12%, 10 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 12%, 20 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 24% dan 42 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 49%.

b. Peningkatan Jumlah Pelanggan

Pada pernyataan "Jumlah penumpang yang dilayani oleh bandara setelah merger mengalami peningkatan yang signifikan". Terdapat 2 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 2%, 5 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 6%, 9 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 11%, 26 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 31% dan 43 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 50%.

Pada pernyataan "Setelah merger, lebih banyak maskapai yang beroperasi di bandara, memperluas layanan kami kepada lebih banyak pelanggan". Terdapat 7 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 8%, 6 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 7%, 10 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 12%, 19 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 22% dan 43 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 51%.

c. Posisi Kompetitif dalam Industri

Pada pernyataan "Posisi bandara dalam industri kebandarudaraan nasional dan regional semakin kuat pasca-merger". Terdapat 14 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 17%, 11 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 13%, 25 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 29%, 19 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 16 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 19%.

Pada pernyataan "Setelah merger, bandara ini menjadi salah satu yang terkemuka dalam hal jumlah penumpang dan volume kargo yang dilayani". Terdapat 11 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 13%, 9 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 11%, 25 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 29%, 20 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 23% dan 20 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 24%.

### 3. Kepuasan Pelanggan

a. Skor Kepuasan Pelanggan

Pada pernyataan "Skor kepuasan pelanggan menunjukkan peningkatan setelah merger, terutama dalam hal pelayanan dan kebersihan di bandara". Terdapat 7 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 9%, 7 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 8%, 18 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 21%, 29 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 34% dan 24 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 28%.

Pada pernyataan "Pengalaman pelanggan di bandara lebih memuaskan setelah merger, dengan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terkait dengan layanan keamanan dan kenyamanan". Terdapat 7 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 8%, 2 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 3%, 12 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 14%, 23 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 27% dan 41 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 48%.

b. Net Promote Score

Pada pernyataan "Sebagian besar pelanggan kami menyatakan bahwa mereka akan merekomendasikan bandara kami kepada orang lain setelah pengalaman positif mereka". Terdapat 8 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 9%, 6 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 7%, 18 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 21%, 26 responden yang

menjawab "Setuju" dengan presentase 31% dan 27 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 32%.

Pada pernyataan "Berdasarkan survei, banyak pelanggan yang menunjukkan kemungkinan besar untuk merekomendasikan layanan kebandarudaraan kami setelah merger". Terdapat 7 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 8%, 14 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 17%, 19 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 22%, 25 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 30% dan 19 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 23%.

c. Tingkat Keluhan Pelanggan

Pada pernyataan "Jumlah keluhan pelanggan terkait dengan pelayanan di bandara telah berkurang secara signifikan pasca-merger". Terdapat 4 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 5%, 5 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 6%, 7 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 8%, 27 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 32% dan 42 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 49%.

Pada pernyataan "Kami menerima lebih sedikit keluhan dari pelanggan setelah PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II bergabung, yang menunjukkan peningkatan kualitas layanan". Terdapat 5 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 6%, 8 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 9%, 21 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 25%, 27 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 32% dan 24 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 28%.

4. Inovasi dan Pengembangan Produk

a. Jumlah Produk atau Layanan Baru yang Diluncurkan

Pada pernyataan "Setelah merger, beberapa layanan baru seperti aplikasi mobile untuk check-in dan fasilitas lounge pintar telah diluncurkan". Terdapat 3 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 4%, 7 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 8%, 8 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 9%, 33 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 39% dan 34 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 40%.

Pada pernyataan "Perusahaan gabungan memperkenalkan berbagai inovasi produk yang meningkatkan kenyamanan dan pengalaman penumpang di bandara". Terdapat 5 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 6%, 3 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 3%, 18 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 21%, 32 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 38% dan 27 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 32%.

b. Peningkatan Anggaran Untuk R&D

Pada pernyataan "Perusahaan mengalokasikan lebih banyak anggaran untuk penelitian dan pengembangan teknologi yang mendukung keamanan dan efisiensi operasional bandara". Terdapat 9 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 11%, 8 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 10%, 24 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 28%, 25 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 29% dan 19 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 22%.

Pada pernyataan "Sejak merger, kami melihat adanya peningkatan investasi dalam riset dan pengembangan yang difokuskan pada peningkatan layanan pelanggan". Terdapat 3 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 4%, terdapat 8 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 9%, 15 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 18%, terdapat 26 responden

yang menjawab "Setuju" dengan presentase 31% dan 32 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 38%.

c. Tingkat Adopsi Teknologi Baru dalam Operasional

Pada pernyataan "Adopsi teknologi baru seperti sistem keamanan biometrik dan manajemen bagasi otomatis telah diterapkan di bandara pasca-merger". Terdapat 7 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 8%, 12 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 14%, 12 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 14%, 34 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 40% dan 20 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 24%.

5. Peningkatan ke Akses Modal

a. Peningkatan ke Akses Modal

Pada pernyataan "Rasio likuiditas perusahaan gabungan menunjukkan perbaikan, mencerminkan kemampuan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek". Terdapat 7 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 8%, 3 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 3%, 11 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 13%, 29 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 25% dan 34 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 40%.

Pada pernyataan "Setelah merger, perusahaan memiliki likuiditas yang lebih baik untuk mendukung operasi dan pengembangan fasilitas bandara". Terdapat 7 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 8%, 7 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 8%, 11 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 13%, 30 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 36% dan 30 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 35%.

b. Rasio Utang Terhadap Ekuitas

Pada pernyataan "Setelah merger, rasio utang terhadap ekuitas perusahaan gabungan berada pada tingkat yang sehat, menunjukkan pengelolaan keuangan yang baik". Terdapat 5 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 6%, 4 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 5%, 11 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 13%, 23 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 27% dan 42 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 49%.

Pada pernyataan "Keberhasilan dalam merger ini memungkinkan perusahaan untuk menyeimbangkan struktur keuangan dengan lebih baik, dengan rasio utang yang terkelola dengan baik". Terdapat 3 responden yang menjawab "Sangat Tidak Setuju" dengan presentase 3%, 3 responden yang menjawab "Tidak Setuju" dengan presentase 4%, 6 responden yang menjawab "Netral" dengan presentase 7%, 27 responden yang menjawab "Setuju" dengan presentase 32% dan 46 responden yang menjawab "Sangat Setuju" dengan presentase 54%.

Berdasarkan Hasil kuesioner dari 5 Dimensi dengan jumlah 27 pernyataan Didapatkan hasil rata-rata yaitu sebesar 3.88. Berdasarkan hasil pengambilan Keputusan nilai rata-rata antara 3.00 – 3.99 berada pada kategori sedang. Hal ini menunjukan bahwa merger company cukup efektif ditinjau dari persepsi karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia.

### Hasil Wawancara

Hasil Wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, Merger perusahaan berdampak signifikan terhadap peningkatan sinergi operasional, efisiensi biaya, dan produktivitas. Narasumber menyoroti bahwa integrasi proses kerja seperti keamanan, check-in, hingga pengelolaan bagasi menjadi lebih efisien karena koordinasi antardepartemen kini lebih terstruktur dan responsif. Pemanfaatan aset bersama seperti fasilitas, SDM, dan infrastruktur juga mengurangi biaya operasional secara signifikan. Selain itu, proses pelayanan menjadi

lebih cepat dan lancar, yang secara tidak langsung meningkatkan produktivitas kerja serta kualitas pengalaman pelanggan di bandara.

Dari sisi pasar dan kepuasan pelanggan, seluruh narasumber sepakat bahwa terdapat peningkatan pendapatan dari layanan non-aeronautika seperti retail dan logistik, serta kenaikan jumlah pelanggan dan maskapai yang dilayani. Hal ini menunjukkan penguatan posisi kompetitif bandara secara nasional dan regional. Pelanggan juga menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi terhadap layanan pasca-merger, terutama karena hadirnya berbagai inovasi seperti aplikasi mobile, self check-in, dan lounge pintar. Tingkat keluhan pelanggan menurun dan sistem penanganannya menjadi lebih profesional serta cepat. Perusahaan juga aktif dalam mengukur kepuasan pelanggan melalui CSAT dan NPS.

Di bidang inovasi dan keuangan, merger mendorong peningkatan alokasi anggaran untuk riset dan pengembangan yang menghasilkan berbagai layanan baru dan adopsi teknologi canggih dalam operasional. Para staf dinilai cukup adaptif terhadap teknologi baru karena adanya pelatihan dan sosialisasi intensif. Selain itu, akses perusahaan terhadap pendanaan meningkat seiring dengan kepercayaan investor yang membaik, berdampak positif terhadap likuiditas. Meski tantangan seperti pengelolaan utang dan struktur ekuitas masih ada, strategi baru yang diterapkan pasca-merger membantu perusahaan menata keuangan dengan lebih baik. Secara keseluruhan, merger dinilai efektif dalam memperkuat kinerja perusahaan, baik dari aspek operasional, pasar, layanan pelanggan, maupun stabilitas finansial.

## Pembahasan

Pembahasan dalam penelitian ini penulis bertujuan untuk memberikan gambaran hasil yang diperoleh dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis. Dengan judul "Efektivitas Merger Company ditinjau dari persepsi karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta". Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas merger company PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II dilihat dari persepsi karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia dan mengetahui Faktor apa yang paling dominan menjadi perhatian karyawan pada merger company PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II. Pembahasan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Efektifitas merger company PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II dilihat dari persepsi karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia.

Berdasarkan Berdasarkan hasil pengisian kuesioner oleh karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia di Bandara Internasional Soekarno-Hatta, rata-rata skor keseluruhan persepsi efektivitas merger adalah 3,88 dari skala 5, yang berada dalam kategori "cukup efektif". Lima dimensi utama yang diteliti meliputi: sinergi operasional, pengurangan biaya operasional, peningkatan produktivitas dan pangsa pasar, kepuasan pelanggan, serta inovasi dan keuangan.

Dimensi Sinergi Operasional mendapatkan skor tertinggi. Sebanyak 51% responden menyatakan "Sangat Setuju" bahwa terjadi pengurangan biaya operasional pasca merger, khususnya dalam aspek pemeliharaan dan keamanan. Hal ini mencerminkan bahwa karyawan merasakan langsung dampak struktural dari merger, yaitu integrasi aset dan proses kerja yang lebih hemat biaya.

Karyawan juga menilai bahwa proses check-in, penanganan bagasi, serta koordinasi antar departemen menjadi lebih cepat dan efisien. Dengan kata lain, merger dinilai meningkatkan performa frontline service yang sangat berpengaruh terhadap persepsi keberhasilan di mata karyawan.

Namun, pada dimensi inovasi dan keuangan, skor relatif lebih rendah dan berada pada kategori "sedang" dengan skor rata-rata 3,58, yang menunjukkan bahwa belum semua karyawan melihat adanya inovasi signifikan dalam produk atau layanan, ataupun dampak nyata dalam aspek finansial jangka pendek. Ini sejalan dengan studi Siti Fadilah (2023) yang menunjukkan bahwa merger di sektor perbankan syariah belum langsung dirasakan dalam peningkatan kepuasan pelanggan, walau tercapai dari sisi jangkauan dan efisiensi sistem.

Hasil wawancara mendukung data kuantitatif tersebut. Karyawan menyebut adanya penyatuhan SOP, digitalisasi layanan, dan penguatan koordinasi antardepartemen sebagai bentuk nyata dari perubahan pasca-merger. Namun, beberapa juga menyampaikan tantangan budaya organisasi antara eks-Angkasa Pura I dan eks-Angkasa Pura II. Hal ini memperkuat temuan dalam penelitian FirdaMega Kharisma (2021) yang menunjukkan bahwa merger tidak selalu membawa dampak finansial langsung dalam 1-2 tahun pertama, melainkan memerlukan adaptasi yang bersifat long-term strategic alignment. Beberapa karyawan juga menyampaikan adanya hambatan komunikasi lintas unit dan kebutuhan pelatihan lebih lanjut untuk menyelaraskan pemahaman terhadap sistem baru. Ini memperlihatkan bahwa faktor non-struktural seperti budaya organisasi, loyalitas, dan adaptasi kerja memiliki pengaruh terhadap persepsi mereka. Teori Job Satisfaction juga menekankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh keselarasan antara harapan dan kondisi aktual pekerjaan yang dalam konteks ini sedang mengalami transformasi besar. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa merger dinilai cukup efektif dari sudut pandang operasional dan produktivitas, namun masih terdapat ruang perbaikan pada aspek budaya, komunikasi, dan inovasi. Implementasi merger belum sepenuhnya merata dirasakan, terutama di level teknis dan administratif, serta pada kelompok yang terdampak langsung perubahan struktur kerja.

2. Faktor apa yang paling dominan menjadi perhatian karyawan pada merger company PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II?

Berdasarkan hasil kuesioner yang dibagikan kepada karyawan PT. Angkasa Pura Indonesia di Bandara Internasional Soekarno-Hatta, terlihat bahwa terdapat beberapa dimensi yang mendapat perhatian besar dari karyawan dalam menilai efektivitas merger PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II. Dari lima dimensi yang diteliti, yaitu sinergi operasional, efisiensi biaya operasional, produktivitas dan pangsa pasar, kepuasan pelanggan, serta inovasi dan keuangan, dimensi efisiensi biaya operasional dan produktivitas mendapat skor paling tinggi dari persepsi responden. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan sangat memperhatikan apakah merger membawa dampak langsung terhadap efisiensi kerja dan beban biaya operasional perusahaan.

Sebagai contoh, pada pernyataan mengenai pengurangan biaya operasional pasca-merger, sebanyak 56% responden menyatakan "Sangat Setuju" bahwa biaya operasional berkurang, khususnya dalam pemeliharaan dan keamanan. Hal serupa terlihat pada pernyataan mengenai penggunaan aset bersama yang dianggap berhasil menurunkan beban biaya perusahaan, dengan total 78% responden menjawab "Setuju" atau "Sangat Setuju". Hal ini menunjukkan bahwa efisiensi anggaran dan penghematan operasional merupakan perhatian utama karyawan, khususnya karena berdampak langsung terhadap keberlangsungan kerja, alokasi sumber daya, dan stabilitas perusahaan jangka panjang.

Di sisi lain, peningkatan produktivitas kerja juga menjadi perhatian dominan. Karyawan menilai bahwa setelah merger, proses pelayanan seperti check-in dan penanganan bagasi menjadi lebih cepat, dan jumlah penumpang yang dapat dilayani per jam meningkat signifikan. Responden menyatakan bahwa penggabungan sistem operasional mampu mendorong percepatan layanan, yang tidak hanya meningkatkan produktivitas karyawan tetapi juga berkontribusi terhadap kepuasan pelanggan. Dengan adanya sistem dan alur kerja yang lebih terkoordinasi, efisiensi tenaga dan waktu menjadi lebih terasa dalam operasional sehari-hari.

Hasil wawancara mendukung temuan tersebut, di mana sebagian besar informan menyebutkan bahwa yang paling mereka rasakan setelah merger adalah perubahan dalam pola kerja dan beban tanggung jawab yang lebih terstruktur. Karyawan lebih memperhatikan hasil kerja mereka dan merasa lebih terlibat dalam upaya perusahaan untuk efisien dan kompetitif. Selain itu, muncul juga kekhawatiran dari sebagian kecil

karyawan terkait dengan perubahan sistem yang cepat, serta perlunya adaptasi terhadap struktur organisasi dan SOP baru. Hal ini menunjukkan bahwa selain faktor teknis, faktor kenyamanan dan kejelasan dalam perubahan sistem kerja juga menjadi perhatian penting dalam proses merger.

Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa faktor paling dominan yang menjadi perhatian karyawan pada proses merger adalah efisiensi biaya operasional dan peningkatan produktivitas kerja. Kedua aspek ini memiliki dampak langsung terhadap kelangsungan kerja, kestabilan organisasi, serta keseharian operasional yang dirasakan oleh karyawan. Sementara faktor lain seperti kepuasan pelanggan dan inovasi tetap mendapat perhatian, fokus utama karyawan tetap tertuju pada bagaimana merger dapat membuat pekerjaan menjadi lebih efisien, sistematis, dan mendukung kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa proses merger antara PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II menjadi PT. Angkasa Pura Indonesia dipersepsikan oleh karyawan sebagai cukup efektif. Hal ini tercermin dari hasil kuesioner yang menunjukkan nilai rata-rata sebesar 3,88, yang berada dalam kategori sedang. Merger ini dinilai membawa dampak positif terhadap peningkatan efisiensi operasional, pengurangan biaya, percepatan proses pelayanan, serta perbaikan dalam kualitas layanan kepada pelanggan. Hasil wawancara mendukung temuan tersebut, di mana karyawan menyatakan bahwa terdapat perbaikan dalam koordinasi kerja dan sistem operasional, meskipun masih dihadapkan pada tantangan integrasi budaya dan penyesuaian terhadap sistem kerja baru. Selanjutnya, faktor yang paling dominan menjadi perhatian karyawan dalam proses merger ini adalah efisiensi biaya operasional dan peningkatan produktivitas. Karyawan memandang bahwa penggabungan perusahaan berhasil menciptakan efisiensi melalui penggunaan aset bersama dan perbaikan alur kerja, sehingga dapat menekan biaya operasional sekaligus meningkatkan jumlah penumpang yang dapat dilayani. Selain itu, percepatan dalam proses check-in, pengelolaan bagasi, serta penguatan koordinasi antardepartemen juga menjadi indikator keberhasilan yang dirasakan langsung oleh karyawan.

Meskipun secara umum merger ini dipersepsikan positif, hasil wawancara juga mengungkapkan bahwa proses integrasi masih memerlukan perbaikan di beberapa aspek, seperti harmonisasi sistem kerja, peningkatan komunikasi lintas unit, serta penyesuaian budaya organisasi antar entitas lama. Beberapa karyawan mengungkapkan bahwa transisi perubahan belum sepenuhnya berjalan mulus dan membutuhkan dukungan manajemen yang lebih kuat dalam proses adaptasi tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa merger PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II telah memberikan dampak yang signifikan dan cukup efektif menurut persepsi karyawan, terutama dalam aspek operasional dan produktivitas. Merger company efektif menurut persepsi karyawan, meskipun efektivitas tersebut masih dapat ditingkatkan melalui penguatan aspek manajemen perubahan dan integrasi budaya organisasi.

Kesimpulan ini menegaskan bahwa keberhasilan merger tidak hanya ditentukan oleh hasil finansial dan efisiensi operasional semata, tetapi juga oleh sejauh mana karyawan merasa terlibat dan mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam struktur dan budaya perusahaan yang baru.

## KESIMPULAN

Efektivitas merger PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II berdasarkan persepsi karyawan Merger antara PT. Angkasa Pura I dan PT. Angkasa Pura II menjadi PT. Angkasa Pura Indonesia dipersepsikan sebagai cukup efektif oleh karyawan, berdasarkan nilai rata-

rata kuesioner sebesar 3,88 (kategori sedang) dalam skala Likert. Efektivitas ini terutama terlihat pada dimensi efisiensi operasional, pengurangan biaya, percepatan layanan, serta peningkatan kualitas pelayanan pelanggan. Hasil wawancara mendukung hal tersebut, di mana karyawan menyatakan adanya perbaikan koordinasi antar unit, integrasi sistem kerja, dan inovasi pelayanan pasca-merger.

Apabila dilihat dari indikator efektivitas merger menurut teori manajemen perubahan dan sumber daya manusia, maka merger dinilai berhasil dalam aspek:

1. Struktur organisasi: terjadi penyatuan SOP dan alur kerja.
2. Produktivitas kerja: peningkatan kecepatan layanan check-in dan bagasi.
3. Motivasi dan loyalitas: sebagian karyawan merasa lebih terlibat dalam visi perusahaan baru.

Namun, masih terdapat tantangan pada penyesuaian budaya organisasi, ketidakjelasan job desk baru, dan hambatan komunikasi lintas unit, yang memengaruhi persepsi sebagian karyawan terhadap keberhasilan merger secara keseluruhan.

Faktor yang paling menonjol adalah efisiensi biaya operasional dan peningkatan produktivitas kerja. Mayoritas responden menilai bahwa merger berhasil menurunkan beban biaya operasional melalui penggunaan aset bersama, pengelolaan fasilitas yang lebih terintegrasi, dan pembagian tanggung jawab yang lebih efisien. Di sisi lain, peningkatan produktivitas tercermin dari percepatan layanan bandara dan meningkatnya volume penumpang yang dapat dilayani per satuan waktu. Karyawan menilai keberhasilan merger dari dampak langsung terhadap kegiatan operasional harian, bukan semata dari sisi kebijakan atau dokumen organisasi.

## References :

- Cooper, S. C. (2019). *Mergers and Acquisitions: A Complete Guide for Buyers and Sellers*. London: Kogan Page.
- Deloitte. (2020). *COVID-19: Managing cash flow during a period of crisis*. Deloitte.com.
- DePamphilis. (2019). *Mergers and Acquisitions Basics: Negotiation and Deal Structuring*. California: Academic Press.
- Gaughan, P. A. (2018). *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*. New Jersey: Wiley.
- McKinsey. (2021). *The digital-led recovery from COVID-19: Five questions for CEOs*. New York: McKinsey Global Publishing.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Manajemen Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeda.