

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Objek Penelitian

Penyatuan usaha hingga akuisisi kerap dilakukan oleh perusahaan telekomunikasi yang ada di Indonesia. Proses ini selalu berhadapan dengan perbedaan dimana diperlukan perubahan serta penyesuaian sehingga proses tersebut tidak mengganggu proses bisnis dan dapat meningkatkan nilai perusahaan. Diharapkan penggabungan bisnis tersebut mampu menciptakan perusahaan telekomunikasi digital terkuat di Indonesia. Ada beberapa alasan terjadi proses merger tersebut, diantaranya adalah:

- a. Ekspansi di sisi operasional yang akan menguntungkan para pelanggan dan menambah nilai bagi para *stakeholder*
- b. Efisiensi biaya dan kemampuan ber-investasi yang lebih baik di sisi jaringan, pelayanan, produk dan inovasi
- c. Mendukung program pemerintah untuk mewujudkan penerapan teknologi digital di Indonesia yang berpotensi memperluas area geografis dan populasi jaringan
- d. Mempunyai jaringan dan pelanggan yang lebih luas dan besar

Pada 8 April 2014, PT XL Axiata Tbk (EXCL) dan PT Axis Telekom Indonesia resmi bergabung menjadi satu entitas bisnis setelah mendapatkan persetujuan dari Menteri Komunikasi dan Informatika. Melalui merger ini, XL menginvestasikan US\$ 865 juta untuk mengakuisisi Axis, memperluas jangkauan layanan mereka hingga mencapai 65 juta pelanggan di Indonesia. Aksi korporasi ini merupakan bagian dari strategi konsolidasi dalam industri telekomunikasi, di mana XL sebelumnya juga telah melakukan akuisisi terhadap perusahaan seperti Link Net dan Hipernet. Hal serupa terlihat dalam industri dengan bergabungnya PT Indosat Ooredoo Tbk (ISAT) dan Tri pada Januari 2022. Prosedur merger ini

dilakukan dengan mematuhi semua regulasi yang berlaku, tanpa adanya tekanan eksternal, dan menunjukkan tren meningkatnya penyatuan usaha dalam upaya mengoptimalkan operasional serta ekspansi pasar. (Yashinta Desi,2024)

Pada tanggal 4 Januari 2022, PT Indosat Ooredoo Tbk (ISAT) dan PT Hutchison 3 Indonesia (H3I) secara resmi melakukan merger untuk membentuk entitas baru bernama Indosat Ooredoo Hutchison. Managing Director Ooredoo Group, Aziz Aluthman Fakhroo, mengungkapkan bahwa nilai transaksi ini mencapai US\$ 6 miliar atau sekitar Rp 85,26 triliun dengan kurs asumsi Rp 14.210 per dolar AS. Dengan pendapatan tahunan yang diproyeksikan mencapai US\$ 3 miliar atau sekitar Rp 42,6 triliun, penggabungan ini bertujuan untuk mengkonsolidasikan perusahaan dalam meningkatkan skala bisnis, kinerja finansial, teknologi, produk, dan layanan. Selain itu, infrastruktur yang saling melengkapi antara Indosat dan H3I diharapkan dapat menghasilkan keuntungan tambahan dari efisiensi biaya dan belanja modal, sambil mempercepat transformasi digital di Indonesia untuk kepentingan pemegang saham dan pelanggan mereka (Sidik, 2021).

Pada tanggal 6 April 2023, PT Telkom Indonesia Tbk (TLKM) menandatangani Conditional Spin-Off Agreement dengan Telkomsel, perusahaan afiliasi di bawah Grup Telkom. Perjanjian tersebut menyangkut pemisahan unit bisnis Indihome dari Telkom, dengan tujuan untuk kemudian menggabungkannya dengan Telkomsel. Nilai segmen usaha Indihome yang akan dipisahkan dalam transaksi ini mencapai Rp 58,24 triliun, seperti yang diumumkan oleh VP Investor Relations TLKM, Edwin Sebayang, melalui laman keterbukaan informasi Bursa Efek Indonesia (Benaksri,2023). Langkah ini diambil untuk mempertahankan daya saing dan meningkatkan keunggulan Telkom dalam menghadapi persaingan di sektor telekomunikasi. Telkom berencana untuk mengintegrasikan layanan *fixed broadband* dan *mobile broadband* ke dalam satu entitas bisnis melalui pemisahan ini kepada entitas anak perusahaan, yakni Telkomsel.

## 1.2 Latar Belakang

Industri telekomunikasi di Indonesia telah menyaksikan sejumlah proses merger antara perusahaan operator seluler, seperti PT Telkomsel, PT Indosat Ooredoo, dan PT XL Axiata Tbk. Fenomena ini tidak hanya menciptakan entitas perusahaan baru yang lebih besar dan kompleks, tetapi juga membawa dampak signifikan pada budaya organisasi yang telah lama terbentuk di masing-masing perusahaan sebelumnya. Salah satu strategi pengembangan bisnis yang bisa dilakukan oleh perusahaan yaitu melalui strategi merger dan akuisisi. Merger dapat diartikan sebagai penggabungan dua perusahaan atau lebih sehingga aset, liabilitas, dan ekuitas perusahaan digabungkan kepada perusahaan yang melakukan akuisisi sehingga membentuk perusahaan gabungan baru yang beroperasi (Tarigan et al., 2018). Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 27 Tahun 1988 merger adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh dua perusahaan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan perusahaan lain yang telah ada, sehingga membubarkan perusahaan-perusahaan yang telah menggabungkan diri.

Proses perubahan budaya organisasi pasca merger menjadi isu krusial, mengingat budaya organisasi memegang peranan penting dalam menentukan identitas, nilai-nilai, dan kinerja suatu perusahaan. Perubahan budaya disebabkan karena adanya perbedaan dalam nilai, norma dan identitas budaya yang berbeda diantara kedua perusahaan. Hal ini menjadi salah satu tantangan terberat bagi perusahaan untuk menciptakan satu budaya yang dapat mengakomodir visi, misi dan tujuan perusahaan yang telah disepakati sehingga dapat berjalan harmonis.

Perubahan budaya organisasi di perusahaan membawa tantangan yang kompleks, termasuk perasaan ketidakpastian di kalangan karyawan, kekhawatiran akan kehilangan identitas perusahaan, dan kesulitan dalam mengintegrasikan budaya yang berbeda. Hasil penelitian Latifah & Haryani (2016) membuktikan bahwa budaya kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja, artinya jika adanya peningkatan budaya kerja maka produktivitas kerja

akan meningkat. Hasil penelitian disertasi Dudija, Hilman, Sobirin (2018) bahwa proses perubahan budaya organisasi memerlukan waktu yang lama dan memiliki proses yang tidak gampang, sehingga dibutuhkan usaha yang terstruktur agar proses terbentuknya budaya bisa dilaksanakan dengan lancar.

Dalam kerangka ini, penelitian ini akan mengeksplorasi secara rinci bagaimana proses merger telah mempengaruhi budaya organisasi di perusahaan telekomunikasi yang bersangkutan. Penelitian ini bertujuan memberikan gambaran holistik tentang dinamika perubahan budaya organisasi dalam konteks industri telekomunikasi di Indonesia pasca-merger. Pada penelitian ini juga dapat dilihat bahwa perubahan budaya yang disepakati adalah mengikuti perusahaan yang menjadi *surviving entity*. Sehingga proses *transfer knowledge* dari perusahaan *survivor* harus dilakukan dan dipastikan berjalan lancar sehingga hal ini tidak menjadi salah satu hambatan yang bisa menjadi kegagalan. Perusahaan yang menjadi *surviving entity* sudah memiliki budaya organisasi yang sudah *mature* dan berjalan secara sistematis (Supriyanto&Burhanuddin, 2018). Diharapkan dengan mengikuti budaya yang sudah *mature* bisa meng-akomodir seluruh aspek dari perusahaan. Pada penelitian oleh Latifah dan Haryani(2016) telah disimpulkan bahwa budaya organisasi berkaitan erat dengan produktivitas dari anggota organisasi, jika perubahan organisasi terjadi kearah positif maka produktivitas pun akan bergerak ke arah yang sama.

Dengan menggali pemahaman mendalam tentang perubahan budaya organisasi dan mengevaluasi dampaknya terhadap karyawan, manajemen, dan keberlanjutan bisnis perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi praktisi industri, pemangku kepentingan, dan peneliti di bidang manajemen organisasi dan perubahan. Selain itu, penelitian ini juga dapat memberikan kontribusi pada literatur ilmiah terkait budaya organisasi dan integrasi pasca-merger, khususnya dalam konteks industri telekomunikasi yang dinamis di Indonesia.

### 1.3 Perumusan Masalah

Pesatnya perkembangan teknologi dan tingginya permintaan layanan komunikasi, perusahaan-perusahaan telekomunikasi dihadapkan pada tantangan untuk berinovasi dan menawarkan layanan yang lebih baik. Melalui merger, perusahaan dapat menggabungkan sumber daya, teknologi, dan keahlian, sehingga menciptakan skala ekonomi yang memungkinkan pengurangan biaya operasional. Hal ini tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memungkinkan perusahaan untuk berinvestasi lebih besar dalam inovasi dan pengembangan layanan baru yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan. Beberapa faktor yang menentukan keberhasilan merger meliputi: (1) nilai spesifik yang akan dihasilkan dari merger, (2) integrasi menyeluruh antara kedua bisnis, dan (3) memastikan keselarasan budaya (Brad, 2015). Dengan kata lain, penelitian analisis tentang proses integrasi budaya baru dalam organisasi yang berhasil melakukan merger memiliki implikasi teoritis dan praktis untuk jangka panjang. Implikasi ini sangat relevan bagi pengamat dan pelaku merger, dengan penekanan pada integrasi budaya baru sebagai variabel kunci untuk mencapai keberhasilan dalam merger organisasi.

Tantangan yang dihadapi perusahaan dalam proses integrasi pasca merger dan akuisisi juga menjadi fokus penting. Proses ini sering kali melibatkan berbagai isu, mulai dari penyesuaian budaya organisasi hingga manajemen sumber daya manusia. Budaya organisasi telah dipandang sebagai kunci pendorong efektivitas dan performansi. berkaitan dengan banyak keluaran organisasional yang penting seperti kepuasan kerja peawai, komitmen organisasional pegawai, intensitas masuknya pegawai, perbedaan keluarnya pegawai dalam budaya organisasi dari organisasi yang merger akan berdampak besar terhadap keluaran kerja (Supriyanto&Burhanuddin, 2018). Oleh karena itu, perlu diteliti sejauh mana merger dan akuisisi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan mendorong inovasi di dalam perusahaan. Selain itu, respon karyawan dan pemangku kepentingan lainnya terhadap perubahan yang

diakibatkan oleh merger dan akuisisi perlu dipahami, karena hal ini dapat mempengaruhi motivasi kerja dan produktivitas. Dengan menginvestigasi berbagai dimensi ini, penelitian dapat memberikan wawasan yang mendalam tentang dinamika industri telekomunikasi dan bagaimana perusahaan dapat menghadapi tantangan serta memanfaatkan peluang yang muncul dari merger dan akuisisi.

Berdasarkan fenomena yang telah penulis temukan di atas, maka pertanyaan yang diajukan dalam penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana dinamika yang terjadi di dalam Perusahaan?
2. Bagaimana bentuk budaya organisasi setelah proses *merger* terjadi?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Dari rumusan diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dinamika yang terjadi terkait dengan perubahan budaya organisasi.
2. Mengetahui bentuk budaya organisasi setelah merger.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

##### **1.5.1 Aspek Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk memperkaya informasi dan menambah kajian pustaka terkait pembahasan mengenai perubahan budaya organisasi di industry telekomunikasi. Dan bisa menjadi tambahan referensi yang akan berguna bagi penelitian selanjutnya.

##### **1.5.2 Aspek Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk para pelaku organisasi yang akan melakukan *merger* sebagai salah satu pijakan dalam membuat kebijakan yang menyangkut perubahan budaya organisasi yang akan dilakukan.

#### **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan yang akan digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

## **BAB I Pendahuluan**

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian.

## **BAB II Tinjauan Pustaka**

Bab ini menjelaskan mengenai kajian pustaka dan teori-teori pendukung yang akan digunakan serta variable-variabel penelitian yang akan digunakan. Dijelaskan pula tentang kerangka penelitian, hipotesis penelitian dan ruang lingkup penelitian.

## **BAB III Metode Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang metode penelitian yang akan digunakan. Hal ini termasuk jenis, populasi dan sampel penelitian, pengumpulan data, uji validitas serta teknis analisis data dalam penelitian.

## **BAB IV Hasil Penelitian**

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian secara sistematis yang telah dilakukan dan tanggapan responden. Data yang dikumpulkan akan diolah, analisa dan diinterpretasikan.

## **BAB V Kesimpulan dan Saran**

Bab ini menguraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran untuk perbaikan, baik dari sisi akademisi ataupun praktisi.