

MANAJEMEN PERUBAHAN PADA MERGER TOKOPEDIA DAN TIKTOK SHOP: PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI, DAN KINERJA PERUSAHAAN

Raysha Naya Putri Fadillah¹, Atelia Zahrah Kurniawan², Mutiara Aulia Rifkha³, Sherina Andhine Pramesuari⁴, Azra Nabila⁵, Angela Vidya Octaviani⁶, Guntur Haludin⁷

¹⁻⁷ Program Studi Manajemen, Universitas Pembangunan Jaya, Indonesia.

raysha.nayaputri@student.upj.ac.id¹, atelia.zahrahkurniawan@student.upj.ac.id², mutiara.auliarifkha@student.upj.ac.id³, sherina.andhinepramesuari@student.upj.ac.id⁴, azra.nabila@student.upj.ac.id⁵, angela.vidyaoctaviani@student.upj.ac.id⁶, guntur.haludin@upj.ac.id⁷

ABSTRAK

Industri e-commerce Indonesia mengalami transformasi signifikan melalui merger Tokopedia dan TikTok Shop, yang menghadirkan tantangan kompleks dalam manajemen perubahan, khususnya terkait perbedaan budaya organisasi dan gaya kepemimpinan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi literatur dan analisis konseptual untuk mengkaji peran kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dalam mendukung keberhasilan merger serta dampaknya terhadap kinerja perusahaan. Hasil kajian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berperan krusial dalam mengomunikasikan visi, mengurangi resistensi, dan meningkatkan komitmen karyawan selama integrasi. Keselarasan budaya organisasi antara entitas lokal dan global menjadi faktor penentu keberhasilan adaptasi dan peningkatan kinerja. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual terhadap pemahaman manajemen perubahan dalam konteks merger digital di Indonesia, serta menekankan pentingnya sinergi kepemimpinan dan budaya organisasi untuk menciptakan transformasi yang efektif dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Manajemen Perubahan, Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Kinerja Perusahaan, Merger

ABSTRACT

Indonesia's e-commerce industry has undergone significant transformation through the merger of Tokopedia and TikTok Shop, presenting complex challenges in change management, particularly regarding differences in organizational culture and leadership styles. This study employs a qualitative approach with literature review and conceptual analysis methods to examine the role of transformational leadership and organizational culture in supporting merger success and their impact on company performance. The findings indicate that transformational leadership plays a crucial role in communicating vision, reducing resistance, and enhancing employee commitment during integration. Alignment of organizational culture between local and global entities serves as a determining factor for successful adaptation and performance improvement. This research provides a conceptual contribution to understanding change management in the context of digital mergers in Indonesia, emphasizing the

Article history

Received: November 2025

Reviewed: Desember 2025

Published: Desember 2025

Plagirism checker no 80

Prefix DOI:

[10.8734/musytari.v1i2.365](https://doi.org/10.8734/musytari.v1i2.365)

Copyright : author

Publish by : musytari



This work is licensed under a [creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

importance of synergy between leadership and organizational culture to create effective and sustainable transformation.
Keywords: *Change Management, Transformational Leadership, Organizational Culture, Company Performance, Merger.*

PENDAHULUAN

Perkembangan industri e-commerce di Indonesia dipengaruhi secara signifikan oleh peningkatan penetrasi internet serta pemanfaatan teknologi digital yang semakin masif. Ekspansi ekonomi digital telah mendorong terciptanya efisiensi operasional, inovasi model bisnis, dan diversifikasi layanan berbasis daring, sehingga e-commerce berperan penting sebagai motor penggerak aktivitas ekonomi sekaligus peningkatan daya beli masyarakat. Pergeseran perilaku konsumen yang semakin terbiasa melakukan transaksi secara online turut memperkuat keberlanjutan pertumbuhan sektor ini (Maisaroh et al., 2024). Pada tahun 2020, kontribusi e-commerce terhadap ekonomi digital nasional tercermin dari lonjakan transaksi daring sebesar 33% dengan nilai *Gross Merchandise Value* (GMV) mencapai sekitar USD 32 miliar. Kecenderungan pertumbuhan tersebut diproyeksikan terus berlanjut seiring dukungan kebijakan pemerintah, penguatan infrastruktur digital, serta meningkatnya tingkat adopsi teknologi oleh masyarakat luas (Abdan Sifa et al., 2024).

TikTok merupakan salah satu platform digital global dengan basis pengguna yang sangat besar, termasuk di Indonesia. Data Databoks (2023) menunjukkan bahwa jumlah pengguna TikTok di Indonesia mencapai sekitar 106,5 juta orang, menjadikannya negara dengan jumlah pengguna terbesar kedua di dunia. Potensi ini menjadikan TikTok sebagai media yang strategis dalam aktivitas pemasaran digital. Pada 17 April 2021, TikTok memperkenalkan fitur TikTok Shop yang mempermudah proses promosi, transaksi, dan pembayaran, khususnya bagi pelaku UMKM. Namun, layanan tersebut resmi dihentikan pada September 2023 akibat berbagai polemik regulasi. Selanjutnya, pada 11 Desember 2023, TikTok menjalin kolaborasi strategis dengan Tokopedia guna mengintegrasikan layanan penjualan produk langsung dalam aplikasi TikTok. Kerja sama ini turut melibatkan sektor perbankan dan perusahaan logistik untuk mendukung kemudahan sistem pembayaran dan distribusi, sehingga membentuk ekosistem e-commerce yang lebih terintegrasi dan efisien. Fenomena ini menjadi konteks empiris yang relevan untuk mengkaji praktik manajemen perubahan dalam lingkungan digital kontemporer (Sudiantini et al., 2024).

Integrasi antara TikTok Shop dan Tokopedia berimplikasi pada meningkatnya konsentrasi pasar e-commerce di Indonesia, yang memunculkan tantangan tersendiri dalam manajemen perubahan. Tantangan tersebut meliputi potensi dominasi pasar, keberlangsungan persaingan usaha yang sehat, serta perlindungan terhadap kepentingan konsumen. Kondisi ini menuntut penerapan strategi manajemen perubahan yang tepat agar proses integrasi organisasi, perumusan strategi bisnis, dan kepatuhan terhadap regulasi dapat berjalan secara harmonis tanpa menghambat inovasi maupun mengurangi hak konsumen (Sukmaningrum et al., 2025). Selain itu, proses merger umumnya memicu perubahan budaya organisasi akibat perbedaan nilai, norma, dan identitas perusahaan yang bergabung. Perbedaan tersebut berpotensi menimbulkan ketidakpastian, kendala integrasi, serta kecemasan di kalangan karyawan. Oleh karena itu, pengelolaan budaya organisasi yang adaptif dan kohesif menjadi faktor kunci dalam mendukung keberhasilan perubahan serta peningkatan kinerja pasca-merger (Foelyati et al., 2023).

Manajemen perubahan berfokus pada rangkaian proses perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi perubahan dalam organisasi. Dalam konteks merger ini, perubahan signifikan mencakup restrukturisasi manajemen, penyesuaian strategi bisnis, serta adaptasi budaya lintas organisasi. Hasan et al. (2025) menegaskan bahwa efektivitas manajemen perubahan memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi karena mampu mendorong kemampuan adaptasi, inovasi, dan keberlanjutan strategi bisnis. Dengan demikian, kajian ini memiliki relevansi akademik dan praktis karena menelaah hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja

perusahaan dalam menghadapi kompleksitas perubahan akibat merger Tokopedia dan TikTok Shop.

Penelitian ini disusun untuk menjawab tiga isu utama yang berkaitan dengan proses merger antara Tokopedia dan TikTok Shop. Pertama, bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam mendukung pelaksanaan manajemen perubahan selama proses merger. Kedua, bagaimana budaya organisasi memengaruhi keberhasilan integrasi pasca-merger, mengingat perbedaan karakteristik antara perusahaan lokal dan global. Ketiga, bagaimana manajemen perubahan berdampak terhadap kinerja perusahaan setelah merger berlangsung. Perumusan permasalahan ini bertujuan untuk memahami dinamika transformasi digital yang kompleks dalam industri e-commerce Indonesia.

Sejalan dengan rumusan permasalahan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam proses manajemen perubahan pasca-merger, khususnya dalam mengomunikasikan visi organisasi dan mengelola resistensi karyawan. Selain itu, kajian ini juga menelaah peran budaya organisasi dalam mendukung proses integrasi dan adaptasi organisasi di tengah perbedaan karakteristik kedua entitas. Terakhir, penelitian ini mengkaji keterkaitan antara manajemen perubahan dan kinerja perusahaan pasca-merger guna memperoleh pemahaman komprehensif mengenai faktor-faktor yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi dalam konteks merger berbasis digital.

KAJIAN TEORITIS

Kerangka Penelitian

Kerangka konseptual dalam penelitian ini disusun dengan mengacu pada perspektif manajemen perubahan yang memandang merger antara Tokopedia dan TikTok Shop sebagai proses transformasi organisasi yang berlangsung secara kompleks, dinamis, dan berkelanjutan. Kerangka tersebut mengaitkan tiga variabel kunci, yakni kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan kinerja perusahaan, yang diposisikan sebagai elemen-elemen yang saling berkaitan dan berinteraksi dalam menghadapi dinamika perubahan organisasi setelah merger.

Sumber: Peneliti, (2025)



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian ini menekankan bahwa kinerja perusahaan setelah merger tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil dari rangkaian proses perubahan organisasi yang berlangsung secara sistematis dan bertahap. Proses perubahan tersebut dimediasi oleh budaya organisasi yang berperan sebagai mekanisme internal dalam menerjemahkan arah dan tujuan perubahan ke dalam perilaku, sikap, serta pola kerja karyawan. Melalui peran ini, budaya organisasi menjadi sarana penyatuan perbedaan nilai, norma, dan praktik kerja yang berasal dari dua entitas organisasi yang sebelumnya terpisah, sehingga tercipta keselarasan dalam pelaksanaan strategi dan aktivitas operasional pasca-merger.

Dalam kerangka ini, budaya organisasi diposisikan sebagai produk dari pembentukan dan penguatan kepemimpinan transformasional yang secara aktif mengarahkan jalannya perubahan. Kepemimpinan transformasional tidak hanya berfungsi dalam merumuskan visi dan sasaran strategis setelah merger, tetapi juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung proses adaptasi dan pembelajaran organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, keteladanan perilaku, serta upaya pemberdayaan karyawan, kepemimpinan transformasional memfasilitasi internalisasi nilai-nilai baru yang relevan dengan tuntutan perubahan. Proses

tersebut mendorong terbentuknya budaya organisasi yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada pencapaian kinerja jangka panjang.

Pola hubungan linier yang digambarkan dalam kerangka konseptual menunjukkan alur perubahan yang terstruktur, di mana kepemimpinan transformasional berperan sebagai pemicu awal perubahan, budaya organisasi berfungsi sebagai penghubung utama dalam proses tersebut, dan kinerja perusahaan menjadi luaran akhir dari keseluruhan transformasi organisasi. Hubungan ini mengindikasikan bahwa keberhasilan peningkatan kinerja pasca-merger sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan internal secara konsisten dan berkelanjutan, bukan semata-mata oleh penggabungan sumber daya, teknologi, maupun pangsa pasar.

Secara menyeluruh, kerangka penelitian ini menegaskan bahwa manajemen perubahan dalam konteks merger digital merupakan proses yang bersifat komprehensif dan tidak terlepas dari dinamika kepemimpinan dan budaya organisasi. Sinergi antara kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang adaptif menjadi landasan utama dalam menciptakan stabilitas organisasi, meningkatkan efektivitas kerja, serta menjaga keberlanjutan kinerja perusahaan dalam jangka panjang setelah merger.

Manajemen Perubahan (Change Management)

Manajemen perubahan dipahami sebagai rangkaian proses terencana yang digunakan organisasi untuk mengarahkan peralihan dari kondisi eksisting menuju kondisi yang diharapkan. Dalam konteks merger Tokopedia dan TikTok Shop, perubahan tidak hanya menyentuh aspek struktural organisasi, tetapi juga mencakup penyesuaian strategi bisnis, sistem operasional, serta penyatuan budaya kerja antarperusahaan. Hasan et al. (2025) menjelaskan bahwa manajemen perubahan meliputi tahap perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang bertujuan menjaga keberlanjutan strategi sekaligus meningkatkan kinerja organisasi. Apabila proses perubahan tidak dikelola secara optimal, potensi munculnya resistensi karyawan, ketidakjelasan arah organisasi, serta benturan nilai kerja menjadi semakin besar dan dapat menghambat proses integrasi pasca-merger.

Dalam kasus integrasi Tokopedia-TikTok Shop, restrukturisasi bisnis dilakukan melalui penguatan ekosistem perdagangan digital yang menggabungkan fungsi pembayaran, pemasaran, dan distribusi logistik ke dalam satu platform terintegrasi. Dalam hal ini, manajemen perubahan berperan sebagai instrumen strategis untuk menyelaraskan agenda transformasi digital dengan tujuan sinergi pasca-merger, sehingga perusahaan mampu meningkatkan daya saing dan beradaptasi secara berkelanjutan di tengah dinamika industri e-commerce.

Kepemimpinan Transformasional dalam Proses Merger

Kepemimpinan transformasional merupakan pendekatan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi, membangun motivasi, serta mengarahkan perubahan nilai dan perilaku anggota organisasi guna mewujudkan visi bersama (Wacana et al., 2022). Dalam situasi merger, kepemimpinan transformasional memiliki peran strategis dalam meminimalkan resistensi karyawan, memperjelas arah kebijakan organisasi, dan menumbuhkan rasa keterlibatan serta kepemilikan terhadap proses perubahan yang sedang berlangsung.

Keberhasilan proses merger sangat bergantung pada kapasitas pemimpin dalam menyampaikan visi secara efektif dan membangun komitmen kolektif di antara anggota organisasi (Hasmin, 2025). Hal ini menjadi sangat relevan dalam konteks merger Tokopedia dan TikTok Shop yang menuntut kepemimpinan dengan kemampuan lintas budaya untuk menjembatani perbedaan sistem kerja antara entitas lokal dan global. Selain itu, pemimpin transformasional dituntut mampu mengelola dinamika emosional karyawan yang terdampak oleh perubahan struktur organisasi dan pergeseran peran pasca-merger. Oleh karena itu, pemimpin berfungsi sebagai fasilitator integrasi budaya, penggerak motivasi internal, serta pengarah strategi organisasi agar tetap terjaga stabilitasnya selama masa transisi.

Budaya Organisasi dalam Merger Tokopedia-TikTok Shop

Budaya organisasi merepresentasikan seperangkat nilai, keyakinan, dan norma yang membentuk serta memengaruhi perilaku anggota organisasi. Dalam konteks merger, perbedaan

budaya kerap menjadi salah satu tantangan utama yang dihadapi perusahaan. Tokopedia selama ini dikenal dengan budaya kerja kolaboratif yang menekankan semangat gotong royong digital, sementara TikTok/ByteDance mengadopsi budaya organisasi global yang bersifat kompetitif, bergerak cepat, dan berorientasi pada pencapaian kinerja.

Perbedaan budaya yang tidak dikelola secara antisipatif berpotensi menghambat efektivitas integrasi pasca-merger dan memicu munculnya konflik internal di dalam organisasi (Brede et al., 2025). Oleh karena itu, keberhasilan merger Tokopedia-TikTok Shop sangat ditentukan oleh kemampuan kedua entitas dalam mengidentifikasi nilai-nilai inti yang dapat diselaraskan, menyesuaikan sistem kerja dan pola komunikasi, serta merumuskan pedoman kerja kolaboratif yang mampu menjembatani kerja lintas tim dan lintas budaya.

Kinerja Perusahaan Pasca-Merger

Kinerja perusahaan setelah merger merefleksikan capaian yang diperoleh organisasi sebagai hasil dari proses integrasi yang telah dilaksanakan. Kinerja tersebut dapat dievaluasi melalui berbagai indikator, seperti pertumbuhan pendapatan, tingkat efisiensi operasional, perluasan pangsa pasar, serta tingkat kepuasan para pemangku kepentingan. Hasan et al. (2025) menegaskan bahwa efektivitas manajemen perubahan memberikan pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja organisasi dalam perspektif jangka panjang.

Dalam konteks merger Tokopedia dan TikTok Shop, perbaikan kinerja diharapkan muncul melalui terciptanya sinergi ekosistem perdagangan digital yang lebih terintegrasi, mencakup promosi berbasis konten, sistem transaksi dan pembayaran, hingga pengelolaan distribusi logistik. Kendati demikian, pencapaian kinerja tersebut sangat bergantung pada keberhasilan integrasi budaya organisasi serta efektivitas komunikasi kepemimpinan dalam mengelola proses perubahan pasca-merger.

Hubungan Antar Variabel dalam Kerangka Konseptual

Tabel 1 Hubungan Antar Variabel dalam Kerangka Konseptual

Variabel	Peran dalam Merger	Dampak terhadap Kinerja
Kepemimpinan Transformasional	Menginspirasi perubahan, menyatukan visi, mengurangi resistensi	Meningkatkan komitmen dan motivasi karyawan
Budaya Organisasi	Menjadi dasar identitas dan praktik kerja pasca-merger	Menentukan efektivitas adaptasi dan kolaborasi
Manajemen Perubahan	Mengelola transisi strategi dan struktur	Memastikan konsistensi arah transformasi

Sinergi antara ketiga variabel ini menentukan keberhasilan pengelolaan merger dan peningkatan kinerja bisnis.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode studi literatur (literature review) sebagai pendekatan utama dalam mengkaji manajemen perubahan pada merger Tokopedia dan TikTok Shop dari sudut pandang kepemimpinan, budaya organisasi, dan kinerja perusahaan. Studi literatur dipahami sebagai proses analisis yang dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan untuk menjawab persoalan teoritis dan metodologis melalui telaah kritis terhadap berbagai sumber ilmiah. Pendekatan ini tidak semata-mata berorientasi pada peringkasan temuan penelitian terdahulu, melainkan juga menekankan pengorganisasian, sintesis, serta penegasan kontribusi

kajian berdasarkan kerangka teoretis, ruang lingkup pembahasan, dan perkembangan temuan mutakhir yang disajikan secara logis dan terstruktur (Yam, 2024).

Lebih lanjut, studi literatur berfungsi untuk mengintegrasikan dan membandingkan beragam perspektif konseptual, mengidentifikasi kesamaan maupun perbedaan temuan penelitian, serta menelusuri adanya kesenjangan penelitian yang relevan. Proses ini menjadi dasar penting dalam perumusan masalah dan arah kajian, sekaligus mendukung pembangunan kerangka teoretis yang kokoh. Selain itu, studi literatur berperan dalam merumuskan pertanyaan penelitian atau hipotesis, serta menentukan pendekatan metodologis yang paling sesuai. Dengan demikian, metode ini menjadi fondasi utama untuk memastikan bahwa penelitian memiliki relevansi ilmiah, unsur kebaruan, serta kontribusi yang jelas terhadap pengembangan pengetahuan (Ebidor et al., 2024).

Pelaksanaan penelitian dengan metode studi literatur dilakukan melalui tahapan yang terstruktur, dimulai dari penetapan topik dan tujuan penelitian secara jelas. Tahap berikutnya mencakup pengumpulan literatur yang relevan dari berbagai sumber ilmiah, yang kemudian diseleksi menggunakan kriteria inklusi dan eksklusi guna menjamin kualitas serta relevansi sumber. Literatur terpilih selanjutnya dianalisis dan disintesis untuk mengidentifikasi pola, temuan utama, serta perbedaan hasil antarpengelitian. Hasil analisis tersebut dikelompokkan berdasarkan tema, dibahas secara kritis, dan diinterpretasikan sesuai dengan tujuan penelitian. Tahap akhir meliputi penarikan kesimpulan, perumusan rekomendasi, serta penyusunan laporan penelitian secara sistematis dan komprehensif (Rusmayadi, 2024).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil telaah terhadap berbagai penelitian sebelumnya, dapat dipahami bahwa manajemen perubahan, kepemimpinan strategis, dan budaya organisasi merupakan elemen kunci yang saling berhubungan dalam menentukan keberhasilan kinerja organisasi, terutama dalam konteks perubahan berskala besar seperti merger dan akuisisi. Hasan et al. (2025) melalui *systematic literature review* menunjukkan bahwa manajemen perubahan yang dirancang dan dijalankan secara terstruktur, mulai dari tahap perencanaan, implementasi, hingga evaluasi, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi serta keberlanjutan strategi jangka panjang. Temuan ini menegaskan bahwa perubahan organisasi tidak bersifat reaktif atau sementara, melainkan merupakan proses strategis yang memerlukan pengelolaan secara konsisten dan berkelanjutan.

Peran kepemimpinan strategis juga muncul sebagai faktor penentu dalam keberhasilan proses perubahan organisasi. Nyamboga (2025) menekankan bahwa kepemimpinan strategis berperan penting dalam menyatukan perbedaan budaya organisasi selama proses merger dan akuisisi. Pengembangan visi bersama, komunikasi yang berkesinambungan, serta kemampuan pemimpin dalam mengurangi resistensi karyawan terbukti membantu kelancaran proses integrasi organisasi. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Asdar (2023) dan Hasmin (2025) yang menunjukkan bahwa kepemimpinan yang kuat dan komunikasi yang transparan mampu menurunkan tingkat *turnover* karyawan serta meningkatkan kepercayaan organisasi setelah merger.

Dari perspektif karyawan, sejumlah studi kuantitatif menunjukkan bahwa manajemen perubahan memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja individu. Mengstie (2025) menemukan bahwa manajemen perubahan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel mediasi. Hal ini menunjukkan bahwa perubahan yang dikelola secara efektif mampu meningkatkan keterlibatan karyawan yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja. Temuan tersebut diperkuat oleh Sianturi et al. (2025) yang menyatakan bahwa kemampuan organisasi dalam beradaptasi terhadap perubahan menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas dan kinerja pascatransformasi.

Isu kesiapan karyawan juga menjadi perhatian utama dalam kajian merger dan akuisisi. Penelitian Sembiring et al. (2024) menunjukkan bahwa kesiapan karyawan dipengaruhi oleh

kualitas komunikasi perubahan, tingkat kepercayaan terhadap manajemen, serta dukungan kepemimpinan. Faktor-faktor tersebut terbukti memberikan dampak signifikan terhadap keberhasilan perubahan organisasi, khususnya dalam konteks BUMN. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan merger tidak hanya ditentukan oleh aspek struktural dan finansial, tetapi juga oleh kesiapan psikologis dan sosial sumber daya manusia.

Budaya organisasi setelah merger merupakan tantangan lain yang banyak dibahas dalam literatur. Kurniawati (2023) menemukan bahwa pembentukan budaya organisasi baru yang dikelola secara adaptif dan inklusif berpengaruh positif terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Sebaliknya, Brede et al. (2025) menunjukkan bahwa perbedaan budaya organisasi yang terlalu besar dapat menurunkan efektivitas integrasi serta kinerja pascamerger. Temuan ini sejalan dengan Foelyati et al. (2023) yang menegaskan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu tantangan utama dalam proses merger dan sangat menentukan stabilitas organisasi.

Dalam konteks kepemimpinan, berbagai penelitian menegaskan peran kepemimpinan transformasional dalam memperkuat budaya organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan. Widyaningrum et al. (2023) serta Pangarso et al. (2021) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berkontribusi positif terhadap pengembangan budaya organisasi yang konstruktif dan peningkatan kinerja karyawan. Selain itu, Samora (2025) melalui studi kasus menemukan bahwa pendekatan kepemimpinan yang partisipatif mampu meningkatkan komitmen kolektif karyawan selama proses integrasi setelah merger.

Temuan empiris juga terlihat dalam konteks akuisisi perusahaan digital. Wulandari et al. (2025) menunjukkan bahwa akuisisi TikTok terhadap Tokopedia berkontribusi pada peningkatan efektivitas pemasaran digital serta perluasan peluang kewirausahaan. Namun demikian, penelitian tersebut juga menegaskan pentingnya penyesuaian strategi manajemen dan adaptasi organisasi agar sinergi setelah akuisisi dapat berjalan secara optimal. Hal ini memperkuat pandangan Okolie (2022) yang menyatakan bahwa manajemen perubahan yang sistematis dan terencana mampu meningkatkan efisiensi organisasi serta kesiapan dalam menghadapi perubahan berskala besar.

Secara keseluruhan, hasil pembahasan menunjukkan bahwa keberhasilan perubahan organisasi dalam konteks merger dan akuisisi sangat ditentukan oleh sinergi antara manajemen perubahan yang efektif, kepemimpinan strategis dan transformasional, komunikasi yang transparan, serta pengelolaan budaya organisasi yang adaptif. Tanpa pengelolaan aspek manusia dan budaya yang memadai, perubahan struktural berpotensi menimbulkan resistensi internal yang pada akhirnya dapat menurunkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan kinerja organisasi dalam konteks merger dan akuisisi sangat dipengaruhi oleh keterpaduan antara manajemen perubahan, kepemimpinan strategis dan transformasional, serta budaya organisasi. Manajemen perubahan yang dirancang secara sistematis dan berkelanjutan terbukti berperan penting dalam menjaga arah strategis organisasi dan mendorong peningkatan kinerja jangka panjang. Kepemimpinan yang mampu mengomunikasikan visi secara jelas, membangun komitmen kolektif, serta mengelola resistensi karyawan menjadi faktor krusial dalam memastikan proses integrasi organisasi berjalan efektif. Selain itu, keterlibatan dan kesiapan karyawan muncul sebagai elemen penentu yang memperkuat keberhasilan perubahan, mengingat perubahan organisasi tidak hanya berdampak pada struktur dan sistem, tetapi juga pada aspek psikologis dan sosial sumber daya manusia.

Lebih lanjut, budaya organisasi pasca-merger merupakan tantangan sekaligus peluang strategis dalam proses transformasi organisasi. Pembentukan budaya organisasi yang adaptif, inklusif, dan selaras dengan nilai bersama terbukti mampu meningkatkan stabilitas organisasi, motivasi kerja, serta kinerja karyawan. Sebaliknya, perbedaan budaya yang tidak dikelola dengan baik berpotensi menghambat integrasi dan menurunkan efektivitas organisasi. Oleh

karena itu, perubahan struktural dan strategi bisnis perlu diiringi dengan pengelolaan aspek kepemimpinan dan budaya organisasi secara konsisten. Temuan ini menegaskan bahwa keberhasilan merger dan akuisisi, khususnya dalam industri digital, tidak hanya ditentukan oleh sinergi aset dan teknologi, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengelola perubahan secara holistik dan berorientasi pada keberlanjutan kinerja.

Saran

Bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk menggunakan pendekatan empiris, baik kuantitatif maupun mixed methods, dengan melibatkan responden internal organisasi agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif mengenai dinamika manajemen perubahan pasca-merger. Penelitian lanjutan juga dapat memperluas fokus pada aspek perilaku karyawan atau efektivitas kebijakan SDM dalam mendukung keberhasilan merger di sektor digital.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdan Sifa, Isti Masruroh, Muhamad Abdan Zulfa, Sirfi Nur Fitriani, & Naerul Edwin Kiky Aprianto. (2024). Transformasi Digital E-Commerce Dalam Menguasai Kosentrasi Pasar di Indonesia. *JURNAL ILMIAH EKONOMI DAN MANAJEMEN*, 2(12), 405-413. <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i12.3239>
- Asdar, M. (2023). Strategies for Managing Employees during Mergers and Acquisitions. *Advances in Human Resource Management Research*, 1(3), 114-125. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v1i3.200>
- Brede, M., Gerstel, H., Wöhrmann, A., & Bausch, A. (2025). Mind the gap: the effect of cultural distance on mergers and acquisitions—evidence from glassdoor reviews. *Review of Managerial Science*, 19(8), 2279-2326. <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00811-8>
- Ebidor, L.-L., & Ikhida, I. G. (2024). Literature Review in Scientific Research: An Overview. *East African Journal of Education Studies*, 7(2), 179-186. <https://doi.org/10.37284/eajes.7.2.1909>
- Edwina Keskimeiza Sukmaningrum, & Parmitasari, I. (2025). Potential Abuse of Dominant Position By Tiktok Shop Post Acquisition With Tokopedia. *Journal of Private and Commercial Law*, 255-279. <https://doi.org/10.20885/jpcol.vol1.iss2.art6>
- Foelyati, R., & Dudija, N. (2023). The Impact Of A Merger On Changes In Organizational Culture: A Systematic Literature Review. In *International Journal of Science*. <http://ijstm.inarah.co.id1224>
- Hasmin, H. (2025). Employee Management During Mergers and Acquisitions: Communication Challenges and Impact on Turnover. *Advances: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 3(1), 52-65. <https://doi.org/10.60079/ajeb.v3i1.428>
- Kristen Satya Wacana, U., Roesminingsih, E., & Trihantoyo, S. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah Terhadap Perubahan Organisasi Sekolah Dasar. <http://statistik.data.kemdikbud.go.id/index.php/page/sd>
- Kurniawati. (2023). *NEW ORGANIZATIONAL CULTURE ON WORK MOTIVATION AND EMPLOYEE PERFORMANCE POST-MERGER* (Vol. 8, Issue 1).
- Lia Retno Widyaningrum, & Lia Amalia. (2023). The Impact of Transformational Leadership, Organizational Culture, and Employee Engagement on Employee Performance at Indonesia's Flight School. *Jurnal Multidisiplin Madani*, 3(4), 802-810. <https://doi.org/10.55927/mudima.v3i4.2587>
- Mahamoud Hasan, M., Aparisi-Torrijo, S., & González-Ladrón-de-Guevara, F. (2025). Change management and organizational performance: current key trends. In *Cogent Business and Management* (Vol. 12, Issue 1). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2478447>
- Maisaroh, N., Habibi, A., & Iqbal, M. (2024). Growth Trends of Internet Users and E-commerce in Increasing Economic Growth in Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan*, 13(3), 41-50. <https://doi.org/10.23960/jep.v13i3.3868>

- Mengstie. (2025). *Organization Change Management and Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement*. www.journal-innovations.com
- Nyamboga, T. O. (2025). Role of Strategic Leadership in Shaping Organizational Culture During Mergers and Acquisitions. *Asian Journal of Advanced Research and Reports*, 19(1), 240-251. <https://doi.org/10.9734/ajarr/2025/v19i1878>
- Okolie, M. (2022). *Influence of change management on modern organizational efficiency*.
- Pangarso, A., Saragih, R., & Nuriz, W. A. (2021). TRANSFORMATIVE LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL CULTURE EFFECT ON EMPLOYEE PERFORMANCE: EVIDENCE FROM THE INDONESIA LOGISTICS BUREAU. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 23(2), 148-158. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.2.148-158>
- Rusmayadi, S. A. (2024). *ANALISIS DAMPAK PERUBAHAN IKLIM TERHADAP PRODUKTIVITAS TANAMAN PANGAN*.
- Samora. (2025). *Improving Financial Employee Organizational Commitment During Improving Financial Employee Organizational Commitment During Post-Merger Integration Post-Merger Integration*. <https://scholarworks.waldenu.edu/dissertations>
- Sembiring, L. S., Sulastiana, M., Lestari, A., & Abidin, Z. (2024). Readiness for Organizational Change of Employee in Merger Situation (study in a State-owned enterprise Bank). *Jurnal Ekonomika Dan Bisnis (JEBS)*, 4(6), 1801-1807. <https://doi.org/10.47233/jeps.v4i6.2295>
- Sianturi, S. S., Irsan, T. A., Rino, R., Manajemen, M., Ekonomi, F., & Bisnis, D. (2025). Adaptation To Organizational Change As a Determinant of Successful Performance. *JAMBURA ECONOMIC EDUCATION JOURNAL*, 7(4). <https://ejurnal.ung.ac.id/index.php/jej/index>,
- Wulandari, P., Mawaddah, & Purba, A. R. H. K. (2025). Post-acquisition TikTok and Tokopedia: Optimization marketing media to encourage entrepreneurship on Sumatra Island. *Priviet Social Sciences Journal*, 5(6), 1-13. <https://doi.org/10.55942/pssj.v5i6.383>
- Yam, J. H. (2024). *Kajian Penelitian: Tinjauan Literatur Sebagai Metode Penelitian*.