



MODEL STRATEGIS INTEGRASI BUDAYA ORGANISASI PASCA AKUISISI PADA PERUSAHAAN HULU MINYAK DAN GAS DI INDONESIA

SYAHRIAL MAULANA



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**



@Hak cipta milik IPB University

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

PERNYATAAN MENGENAI DISERTASI DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA *

Dengan ini saya menyatakan bahwa disertasi dengan judul “Model Strategis Integrasi Budaya Organisasi Pasca Akuisisi Pada Perusahaan Hulu Minyak dan Gas di Indonesia” adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir disertasi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Agustus 2025

Syahrial Maulana
NIM K16190028

*Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerja sama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerja sama yang terkait



RINGKASAN

SYAHRIAL MAULANA. Model Strategis Integrasi Budaya Organisasi Pasca Akuisisi Pada Perusahaan Hulu Minyak dan Gas di Indonesia. Dibimbing oleh ANGGRAINI SUKMAWATI, UJANG SUMARWAN, dan POPONG NURHAYATI.

Merger dan akuisisi (M&A) telah lama menjadi strategi utama bagi perusahaan di berbagai sektor industri global, termasuk Indonesia. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mempercepat ekspansi ke pasar baru, memperoleh basis pelanggan yang lebih luas, serta meningkatkan daya saing. Di Indonesia, terdapat sejumlah transaksi besar di sektor hulu migas antara tahun 1990 hingga 2021. Salah satunya adalah akuisisi PT "X" terhadap dua perusahaan modal asing, PT "Y" pada tahun 2016 dan PT "Z" pada tahun 2019. Proses ini bertujuan untuk meningkatkan nilai perusahaan, menjamin keberlanjutan produksi, dan memaksimalkan sinergi.

Namun, meskipun M&A populer, banyak studi menunjukkan bahwa mayoritas transaksi gagal memenuhi ekspektasi awal. Salah satu faktor utama kegagalan adalah lemahnya proses integrasi pasca akuisisi, terutama dalam aspek budaya organisasi. Beberapa kasus kegagalan merger, seperti AOL-Time Warner dan Daimler-Chrysler, menekankan pentingnya keselarasan budaya. Sebaliknya, keberhasilan integrasi budaya seperti pada Disney-Pixar, Amazon-Zappos, dan Exxon-Mobil, terbukti menghasilkan peningkatan kinerja finansial setelah penggabungan.

Penelitian ini fokus pada analisis integrasi budaya organisasi pasca akuisisi PT "X" setelah akuisisi PT "Y" dan PT "Z". Hasil awal menunjukkan bahwa PT "X" berhasil meminimalisir friksi budaya dengan menurunnya tingkat *turnover* karyawan, terbentuknya sinergi budaya, pencapaian target produksi yang stabil, serta pertumbuhan pendapatan yang positif. Penelitian ini menggunakan metode *soft system methodology* (SSM), *analytical hierarchy process* (AHP), dan perangkat lunak Nvivo untuk mengevaluasi strategi yang diterapkan PT "X", serta merumuskan pendekatan optimal untuk memastikan keberhasilan pasca akuisisi.

Penelitian ini memiliki tiga tujuan utama: (1) memetakan kondisi aktual budaya organisasi PT "X" menurut model budaya Denison setelah proses akuisisi, (2) merumuskan kerangka konseptual integrasi budaya organisasi pasca akuisisi yang relevan untuk perusahaan migas Indonesia, dan (3) merancang strategi integrasi budaya organisasi di PT "X". Pendekatan yang digunakan adalah *mixed methods*, yaitu gabungan antara metode kualitatif dan kuantitatif. Pendekatan kualitatif menggunakan *soft system methodology* (SSM), sedangkan kuantitatif menggunakan *analytical hierarchy process* (AHP). *Soft system methodology* (SSM) digunakan untuk mengeksplorasi masalah yang tidak terstruktur, memahami dinamika integrasi budaya pasca akuisisi, serta merumuskan model konseptual. *Analytical hierarchy process* (AHP) digunakan untuk menilai prioritas faktor-faktor kunci dan menyusun strategi integrasi budaya berdasarkan bobot dan konsistensi penilaian para ahli.

Objek penelitian ini adalah PT "X", sebuah perusahaan migas nasional yang mengakuisisi PT "Y" pada tahun 2016 dan PT "Z" pada tahun 2019. Lokasi penelitian adalah kantor pusat PT "X" di Jakarta Selatan, dengan waktu pelaksanaan

mulai Desember 2023 hingga Juli 2025. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan 10 informan kunci yang terlibat dalam proses akuisisi, serta kuantitatif melalui kuesioner dan survei AHP yang melibatkan pakar manajemen SDM dan organisasi di sektor migas.

Proses penelitian dimulai dengan studi pendahuluan, studi literatur, dan identifikasi masalah. Selanjutnya, metode SSM diterapkan melalui tujuh tahap utama, mulai dari analisis situasi hingga perumusan tindakan perbaikan. NVivo digunakan untuk membantu pengolahan data kualitatif, pengkodean tema, dan memvisualisasikan relasi antar data. Setelah model konseptual terbentuk, metode AHP digunakan untuk menyusun hierarki kriteria, melakukan *pairwise comparison*, menghitung bobot prioritas, menguji konsistensi, dan merumuskan strategi integrasi budaya yang paling efektif.

Hasil penelitian terkait tujuan pertama menunjukkan bahwa sejalan dengan tujuan pertama penelitian, dapat disimpulkan bahwa PT "X" memiliki budaya organisasi yang kuat, adaptif, dan responsif terhadap tantangan pasca akuisisi. Dimensi misi dan konsistensi mencerminkan keberhasilan dalam menjaga arah strategis dan integrasi nilai-nilai organisasi, sedangkan dimensi kemampuan beradaptasi menunjukkan kesiapan perusahaan untuk berkembang di pasar yang dinamis. Namun, tantangan terbesar terletak pada dimensi keterlibatan karyawan, di mana perusahaan perlu meningkatkan pemberdayaan individu dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Hasil penelitian ini memberikan gambaran yang jelas tentang kondisi aktual budaya organisasi PT "X" setelah proses akuisisi, serta mengidentifikasi area-area yang perlu diperkuat untuk memastikan keberhasilan integrasi budaya yang berkelanjutan.

Terkait tujuan kedua, penelitian ini merumuskan kerangka konseptual integrasi budaya organisasi pasca akuisisi di industri hulu migas Indonesia berdasarkan kasus PT "X". Kerangka ini mencakup sebelas aktivitas kunci, seperti dukungan manajemen puncak, asesmen budaya, perumusan budaya terpadu, pelibatan karyawan, pelatihan nilai, perbaikan berkelanjutan, pengembangan kebijakan integrasi, tim lintas fungsi, strategi komunikasi, pembangunan kepercayaan, penanganan resistensi, hingga evaluasi budaya. Model ini menjadi pedoman strategis untuk integrasi budaya pasca akuisisi yang sistematis, adaptif, dan berkelanjutan.

Penelitian ini merancang strategi integrasi budaya organisasi PT "X" pasca akuisisi dengan menekankan peran krusial manajemen puncak (BOD) dalam memimpin proses integrasi. Komunikasi terbuka dan keterlibatan karyawan menjadi faktor kunci untuk keberhasilan. Strategi dengan bobot tertinggi adalah "mengadakan sesi pertemuan rutin antara manajemen dan karyawan," yang menegaskan pentingnya komunikasi berkelanjutan dalam mengurangi ketidakpastian, membangun pemahaman bersama, dan memperkuat hubungan interpersonal. Pertemuan rutin juga mendorong keterlibatan karyawan serta mendukung adaptasi terhadap perubahan budaya. Untuk menjamin keberhasilan jangka panjang, diperlukan evaluasi berkala dan pelibatan seluruh pemangku kepentingan sehingga proses integrasi budaya dapat berjalan secara sistematis, adaptif, dan berkelanjutan.

Kata kunci: *analytical hierarchy process*, akuisisi perusahaan, integrasi budaya organisasi, *soft system methodology*, industri hulu minyak dan gas



SUMMARY

SYAHRIAL MAULANA. A Strategic Model for Post-Acquisition Organizational Culture Integration in Upstream Oil and Gas Companies in Indonesia. Supervised by ANGGRAINI SUKMAWATI, UJANG SUMARWAN, and POPONG NURHAYATI.

Mergers and acquisitions (M&A) have long been a key strategy for companies across various global industries, including Indonesia. This strategy enables firms to accelerate expansion into new markets, gain a broader customer base, and enhance competitiveness. In Indonesia, several major upstream oil and gas transactions occurred between 1990 and 2021. One significant example is PT “X,” which acquired two foreign-owned companies: PT “Y” in 2016 and PT “Z” in 2019. These acquisitions aimed to increase corporate value, ensure production sustainability, and maximize synergies.

However, despite the popularity of M&A, numerous studies indicate that the majority of transactions fail to meet initial expectations. A major contributing factor is the weak post-acquisition integration process, particularly in terms of organizational culture. Cases such as the failed mergers of AOL–Time Warner and Daimler–Chrysler highlight the critical role of cultural alignment. Conversely, successful cultural integrations, as seen in Disney–Pixar, Amazon–Zappos, and Exxon–Mobil, have led to improved financial performance following the merger.

This research focuses on the cultural integration of PT “X” following its acquisitions of PT “Y” and PT “Z.” Preliminary findings suggest that PT “X” succeeded in minimizing cultural friction, evidenced by reduced employee turnover, emerging cultural synergies, stable production targets, and positive revenue growth. The study employs soft systems methodology (SSM), the analytical hierarchy process (AHP), and Nvivo software to evaluate PT “X’s” applied strategies and formulate an optimal approach to ensure post-acquisition success.

The study has three main objectives: (1) to map the actual condition of PT “X” organizational culture using the Denison model after the acquisitions; (2) to formulate a conceptual framework for post-acquisition cultural integration tailored to the Indonesian oil and gas sector; and (3) to design a strategic cultural integration model for PT “X.” A mixed-methods approach was adopted, combining qualitative and quantitative techniques. The qualitative component applied SSM to explore unstructured problems, understand the dynamics of cultural integration, and develop a conceptual model. The quantitative component applied AHP to evaluate the priority of key factors and design cultural integration strategies based on expert judgments, weights, and consistency ratios.

The research object is PT “X,” a national oil and gas company that acquired PT “Y” in 2016 and PT “Z” in 2019. The study was conducted at PT “X” headquarters in South Jakarta between December 2023 and July 2025. Data collection involved in-depth interviews with 10 key informants directly involved in the acquisitions, as well as quantitative data through questionnaires and AHP surveys with human resource and organizational management experts in the oil and gas sector.

The research process began with a preliminary study, literature review, and

problem identification. SSM was then applied through its seven stages, ranging from situational analysis to formulating improvement actions. Nvivo supported the qualitative data analysis by enabling coding, thematic categorization, and visualization of data relationships. Following the development of the conceptual model, AHP was employed to construct a hierarchy of criteria, conduct pairwise comparisons, calculate priority weights, test consistency, and determine the most effective cultural integration strategies.

Findings related to the first objective reveal that PT “X” possesses a strong, adaptive organizational culture responsive to post-acquisition challenges. The dimensions of mission and consistency reflect success in maintaining strategic direction and value integration, while the adaptability dimension demonstrates readiness to compete in dynamic markets. However, the greatest challenge lies in the involvement dimension, where greater employee empowerment and participation in decision-making are needed. These results provide a comprehensive picture of PT “X” cultural condition post-acquisition and highlight critical areas requiring reinforcement for sustainable integration.

Concerning the second objective, the study formulates a conceptual framework for post-acquisition cultural integration in Indonesia’s upstream oil and gas sector, derived from PT “X” case. The framework encompasses eleven key activities: top management support, cultural assessment, formulation of an integrated culture, employee engagement, cultural values training, continuous improvement, development of integration policies, cross-functional team formation, communication strategies, trust-building, resistance management, and ongoing evaluation. This framework serves as a strategic guide for companies to manage post-acquisition cultural integration in a systematic, adaptive, and sustainable manner.

Aligned with the third objective, the study designs a cultural integration strategy for PT “X” that emphasizes the crucial role of the Board of Directors (BOD) in leading the process. Open communication and employee involvement are identified as critical success factors. The highest-priority strategy is to hold regular meetings between management and employees, underscoring the importance of continuous communication in reducing uncertainty, building mutual understanding, and strengthening interpersonal relationships. Regular meetings enhance employee engagement and support adaptation to cultural changes. To ensure long-term success, periodic evaluations and the involvement of all stakeholders are essential so that cultural integration proceeds systematically, adaptively, and sustainably.

Keywords: analytical hierarchy process, corporate acquisition, organizational cultural integration, soft system methodology, upstream oil and gas industry



@Hak cipta milik IPB University

©Hak Cipta milik IPB, tahun 2025
Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB.

Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

MODEL STRATEGIS INTEGRASI BUDAYA ORGANISASI PASCA AKUISISI PADA PERUSAHAAN HULU MINYAK DAN GAS DI INDONESIA

SYAHRIAL MAULANA

Disertasi
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Doktor pada
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025**

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tertutup:

- 1) Dr. Ir. Naufal Mahfudz, M.M.
- 2) Dr. Harri Kuswanda, S.Sos, MSM

Anggota Promosi Luar Komisi pada Sidang Promosi Terbuka:

- 1) Dr. Suhendi, SP, M.M.
- 2) Dr. Harri Kuswanda, S.Sos, MSM

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



Judul Disertasi: Model Strategis Integrasi Budaya Organisasi Pasca Akuisisi pada
Perusahaan Hulu Minyak dan Gas di Indonesia

Nama : Syahrial Maulana
NIM : K16190028

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M.



Pembimbing 2:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.



Pembimbing 3:
Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.

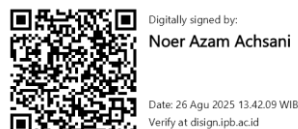


Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana
Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP. 196009161986011001



Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016



Tanggal Ujian Tertutup: 07 Agustus 2025
Tanggal Sidang Promosi Terbuka: 21 Agustus 2025

Tanggal Lulus:



PRAKATA

Puji dan syukur yang tidak terhingga penulis panjatkan kepada Allah Subhanallah Wa Ta'ala atas segala karunia-Nya sehingga karya ilmiah ini berhasil diselesaikan. Tema yang dipilih dalam penelitian yang dilaksanakan sejak bulan Desember 2021 sampai bulan Juli 2025 ini ialah tentang Manajemen Strategi dengan judul “Model Strategis Integrasi Budaya Organisasi Pasca Akuisisi pada Perusahaan Hulu Minyak dan Gas di Indonesia”.

Dalam kesempatan ini penulis menghaturkan banyak ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu tersusunnya disertasi ini. Ucapan terima kasih secara khusus disampaikan kepada Dr. Ir. Anggraini Sukmawati, M.M. selaku ketua komisi pembimbing, serta Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc. dan Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M., selaku anggota komisi pembimbing yang telah dengan tulus dan sabar memberikan arahan dan bimbingan kepada penulis dalam proses penelitian dan penyusunan disertasi. Ucapan terima kasih kami haturkan kepada para dosen penguji luar komisi pada Ujian Prelim Lisan yaitu Prof. Dr. Chandra Wijaya, Msi., MM. dan Dr. Ir. I Made Sumertajaya, M.Si., juga kepada dosen penguji luar komisi pada Ujian Tertutup dan Sidang Promosi Terbuka yaitu Dr. Ir. Naufal Mahfudz, MM. dan Dr. Harri Kuswanda, S.Sos., MSM., yang telah memberi banyak masukan dan arahan kepada penulis untuk menyempurnakan disertasi ini. Ucapan terima kasih kepada Dr. Tanti Novianti, SP, M.Si. selaku Pimpinan Sidang dan Dr. Suhendi, SP, M.M. selaku Perwakilan Program Studi pada Ujian Tertutup. Penghargaan yang tulus juga penulis sampaikan kepada para narasumber, responden dan kalangan pakar yang telah mendukung dan memberikan pendapat ilmiahnya selama proses pengambilan data penelitian, yaitu dari kalangan *Vice President*, *Senior Manager*, *Manager* dan para karyawan profesional selaku responden inti. Terima kasih pula kepada kalangan pakar dari berbagai lembaga seperti IPB, perusahaan industri migas, segenap unsur pimpinan Sekolah Bisnis IPB, para dosen, pustakawan serta rekan sejawat DMB 14 yang selalu memberikan dorongan motivasi untuk menyelesaikan disertasi ini.

Disertasi ini penulis dedikasikan untuk orang-orang yang sangat saya hormati dan cintai sebagai wujud pengharagaan dan rasa terima kasih yang tak terhingga atas perjuangan, pengertian, kasih sayang dan kebersamaannya dalam perjalanan kehidupan penulis. Mereka adalah istri dan anak-anak tercinta, seluruh sanak keluarga dan sahabat terbaik yang selalu mendoakan serta mendukung penulis dalam berkarya. Terima kasih pula kepada sahabat dan staf penulis yang hebat, yang senantiasa memberikan uluran tangan disaat adanya kebutuhan bantuan teknis, perlengkapan dan administrasi penunjang lainnya untuk penuntasan penyusunan disertasi ini. Semoga karya ilmiah ini bermanfaat bagi pihak yang membutuhkan dan bagi kemajuan ilmu pengetahuan.

Bogor, Agustus 2025

Syahrial Maulana

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xv
I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian	10
1.4 Manfaat Penelitian	11
1.5 Ruang Lingkup Penelitian	11
1.6 Kebaruan Penelitian	13
II TINJAUAN LITERATUR	14
2.1 Landasan Teori	14
2.2 Penelitian Terdahulu	39
2.3 Kerangka Teori Penelitian	44
2.4 Kerangka Konsep Penelitian	48
2.5 Dugaan Awal Berbasis Tinjauan Literatur	49
III METODE PENELITIAN	52
3.1 Desain Penelitian	52
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian	52
3.3 Jenis dan Sumber Data	53
3.4 Prosedur dan Tata Cara Permintaan Informasi dari Informan Pakar	56
3.5 Desain Tahapan Penelitian	57
3.6 Pengolahan Data	58
3.7 Analisis Data dan Interpretasi Hasil	58
IV HASIL DAN PEMBAHASAN	65
4.1 Gambaran Umum PT “X”	65
4.2 Analisis Pemetaan Kondisi Aktual Budaya Organisasi PT “X” Setelah Proses Akuisisi	66
4.3 Model Konseptual Integrasi Budaya Organisasi Pasca Akuisisi pada Perusahaan di Industri HuluMigas Indonesia	83
4.4 Penentuan Prioritas Strategi Pengelolaan Integrasi Budaya Organisasi Pasca Akuisisi pada perusahaan di Industri Hulu Migas Indonesia Berdasarkan Hasil <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	110
4.5 Hasil Analisis Strategi Pengelolaan Integrasi Budaya Pasca Akuisisi	112
4.6 Pembahasan Strategi Pengelolaan Integrasi Budaya Pasca Akuisisi	114
4.7 Implikasi Manajerial	116
4.8 Implikasi Teoritis	116
4.9 Keterbatasan Penelitian	117
V SIMPULAN DAN SARAN	119
5.1 Simpulan	119
5.2 Saran	119



DAFTAR ISI (*LANJUTAN*)

DAFTAR PUSTAKA	121
LAMPIRAN	134
@Hak cipta milik IPB University RIWAYAT HIDUP	191

DAFTAR TABEL

1	Daftar akuisisi perusahaan migas di Indonesia 1990-2024	3
2	Daftar akuisisi perusahaan sektor non migas di Indonesia 2021-2022	4
3	Model manajemen budaya dalam tiga tahap merger dan akuisisi	35
4	Beberapa penelitian terdahulu tentang integrasi budaya pasca akuisisi	41
5	Beberapa penelitian terdahulu untuk menyusun kerangka konseptual integrasi budaya pasca akuisisi	48
6	Deskripsi objek penelitian	52
7	Informan penelitian	54
8	Nilai skala perbandingan berpasangan	61
9	Daftar indeks random konsistensi	63
10	Ringkasan tujuan penelitian, metode analisis, jenis data, metode pengambilan data dan sumber data	64
11	Profil pakar sebanyak 33 karyawan PT “X”	73
12	Model budaya organisasi Denison	75
13	Dimensi budaya organisasi PT”X”	82
14	Jenis budaya organisasi PT “X”	82
15	Analisis dua untuk Departemen SDM, tim integrasi, karyawan, konsultan integrasi dan BOD	85
16	Jabaran CATWOE berdasarkan <i>root definition</i>	93
17	Analisis 5E berdasarkan <i>root definition</i>	94
18	Perbandingan model konseptual dengan dunia nyata dan kesenjangan yang terjadi	105
19	Perubahan yang secara sistematis diinginkan dan layak secara kultur	107
20	Pembobotan kriteria aktor	112
21	Pembobotan sub-kriteria faktor	112
22	Pembobotan sub-kriteria tujuan	113
23	Pembobotan alternatif strategi	114

DAFTAR GAMBAR

1	Jumlah dan nilai transaksi merger dan akuisisi di dunia	1
2	Jumlah dan nilai transaksi merger dan akuisisi di Indonesia	1
3	Jumlah dan nilai transaksi merger dan akuisisi sektor energi dan daya global	2
4	Kemampuan merger dan akuisisi untuk penciptaan nilai (<i>Source: Consolidation of multiple surveys from New York Times, Harvard Business Review, and Australia Financial Review, 2024</i>)	5
5	Alasan-alasan utama dari kegagalan merger dan akuisisi	5
6	Data produksi minyak dan gas bumi PT “X” dari 2019-2024	8
7	Data keuangan pendapatan total PT ”X” dari 2014-2024	8
8	Model budaya Harrison (Harrison 1972)	15
9	Model budaya Denison (Denison 1997)	17
10	Model perubahan organisasi menunjukkan model tiga langkah Kurt Lewin (Lewin 1947)	22

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB University.
2. Dilarang mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR GAMBAR (LANJUTAN)

11	Hasil pengujian model NCIP pada organisasi merger (Supriyanto <i>et al.</i> 2018)	31
12	Proses integrasi budaya dalam merger dan akuisisi (Denison <i>et al.</i> 2011)	32
13	Delapan tahap model budaya organisasi pasca merger terintegrasi (Paul dan Berry 2013)	34
14	Model konseptual integrasi budaya organisasi pada organisasi yang melakukan kesepakatan akuisisi	37
15	Flowchart pelaksanaan tinjauan sistematis integrasi budaya dan pasca akuisisi berdasarkan Moher <i>et al.</i> (2009)	40
16	Kerangka konseptual penelitian	49
17	Tahapan penelitian	57
18	Tujuh tahapan dalam SSM	61
19	Struktur hirarki AHP yang digunakan dalam penelitian	63
20	Komponen utama budaya organisasi PT “X” sebelum proses akuisisi	67
21	Diagram proses integrasi budaya antara PT “X” dan PT “Y” pasca akuisisi	69
22	Aspek-aspek budaya organisasi PT “Z” pasca akuisisi oleh PT “X”	71
23	Model budaya organisasi PT “X” berdasarkan 4 dimensi utama Model Denison	80
24	Rich picture permasalahan penelitian	91
25	Model konseptual pengelolaan integrasi budaya organisasi pasca akuisisi di PT “X”	96
26	Hubungan sasaran (fokus), aktor, faktor, tujuan dan alternatif	111