



Merger InJourney Airports: Optimalisasi Sinergi Operasional dan Keuangan dalam Industri Aviasi Indonesia

Abraham Ivan Kurniawan¹, Billy Mathew Hadap², Celine Morgan Gemiarta³, Jethson Edbert Sudharsono⁴, Keona Adeline Yusuf⁵, Nanik Linawati⁶

¹Petra Christian University, Jawa Timur, Indonesia, inii.ivannn@gmail.com

²Petra Christian University, Jawa Timur, Indonesia, billymathewhadap@gmail.com

³Petra Christian University, Jawa Timur, Indonesia, celine.mogee@gmail.com

⁴Petra Christian University, Jawa Timur, Indonesia, jethedbert@gmail.com

⁵Petra Christian University, Jawa Timur, Indonesia, keonadeline@gmail.com

⁶Petra Christian University, Jawa Timur, Indonesia, nanikl@petra.ac.id

Corresponding Author: inii.ivannn@gmail.com¹

Abstract: *The study titled "Merger InJourney Airports: Optimizing Operational and Financial Synergies in the Indonesian Aviation Industry" examines the merger of PT Angkasa Pura I and PT Angkasa Pura II into InJourney Airports in September 2024. The merger aims to enhance operational efficiency, financial performance, and service quality in Indonesia's aviation sector. Employing a descriptive qualitative approach, the study analyzes secondary data, including financial reports, performance reports, and media publications from 2020 to 2024. Findings reveal that the merger improved operational efficiency through standardized procedures and technology, such as digital check-in systems, reducing passenger waiting time by 15%. Financial performance also improved, with Return on Assets rising from 4.5% in 2023 to 4.8% in 2024 and Return on Equity from 8.2% to 9.0%. Effective due diligence minimized risks, while technology investments enhanced service quality. The study concludes that the InJourney Airports merger achieved operational and financial synergies, strengthening global competitiveness.*

Keywords: *BUMN Merger, Operational Synergy, Financial Synergy, InJourney Airports, Corporate Efficiency*

Abstrak: Penelitian berjudul "Merger InJourney Airports: Optimalisasi Sinergi Operasional dan Keuangan dalam Industri Aviasi Indonesia" mengkaji penggabungan PT Angkasa Pura I dan PT Angkasa Pura II menjadi InJourney Airports pada September 2024. Penggabungan ini bertujuan meningkatkan efisiensi operasional, kinerja keuangan, dan kualitas layanan di sektor aviasi Indonesia. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menganalisis data sekunder, seperti laporan keuangan, laporan kinerja, dan publikasi media periode 2020-2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggabungan berhasil meningkatkan efisiensi operasional melalui standarisasi prosedur operasional dan teknologi, seperti sistem check-in digital yang mengurangi waktu tunggu penumpang hingga 15%. Kinerja keuangan juga meningkat, ditunjukkan oleh kenaikan Return on Assets dari 4,5% pada

2023 menjadi 4,8% pada 2024 dan Return on Equity dari 8,2% menjadi 9,0%. Proses due diligence efektif meminimalkan risiko, sementara investasi teknologi mendukung peningkatan kualitas layanan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa penggabungan InJourney Airports mencapai sinergi operasional dan keuangan, memperkuat daya saing global.

Kata Kunci: Merger BUMN, Sinergi Operasional, Sinergi Keuangan, InJourney Airports, Efisiensi Perusahaan

PENDAHULUAN

Selama dua dekade terakhir, industri penerbangan di Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang signifikan. Pertumbuhan ini didorong oleh meningkatnya mobilitas masyarakat dan perkembangan pesat sektor pariwisata (Utama, 2021). Pertumbuhan ini terlihat dari jumlah penumpang yang mencapai 153 juta pada 2023, dengan proyeksi 172 juta penumpang per tahun pasca-merger PT Angkasa Pura I (AP I) dan PT Angkasa Pura II (AP II) menjadi InJourney Airports (Febrianto, 2024). Namun, di balik pertumbuhan ini, pengelolaan bandara menghadapi tantangan signifikan. Sebelum merger, AP I mengelola 15 bandara di wilayah timur Indonesia, termasuk Bandara I Gusti Ngurah Rai Bali, sementara AP II mengoperasikan 20 bandara di wilayah barat, termasuk Bandara Soekarno-Hatta Jakarta (InJourney, 2023). Pembagian wilayah operasional ini menyebabkan perbedaan struktur operasional dan standar layanan, yang menghambat efisiensi dan konsistensi kualitas layanan (Demirer & Karaduman, 2024). Inefisiensi ini, seperti ragam prosedur operasional dan biaya operasional yang tinggi, mendorong kebutuhan akan integrasi melalui merger untuk menyatukan operasional, sumber daya manusia, dan sistem teknologi (Holtström & Anderson, 2021).

Merger dan akuisisi (M&A) merupakan strategi yang umum digunakan oleh perusahaan untuk mencapai efisiensi operasional, ekspansi pasar, dan daya saing global (Piesse et al., 2022). Dalam konteks Badan Usaha Milik Negara (BUMN), pemerintah Indonesia memprioritaskan M&A untuk meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan posisi kompetitif di pasar global, khususnya di sektor pariwisata dan aviasi (Aji et al., 2023). Merger AP I dan AP II menjadi InJourney Airports pada September 2024, di bawah naungan PT Aviasi Pariwisata Indonesia (InJourney), merupakan salah satu inisiatif strategis untuk menciptakan operator bandara terbesar di dunia, dengan kapasitas melayani 172 juta penumpang per tahun (Febrianto, 2024). Merger ini bertujuan meningkatkan efisiensi operasional melalui standarisasi prosedur operasional (SOP), memperkuat daya saing global, dan memperluas penetrasi pasar internasional (K et al., 2022). Namun, merger skala besar ini menghadirkan tantangan signifikan, termasuk integrasi 16.000 karyawan, harmonisasi sistem operasional, dan pelaksanaan due diligence untuk memastikan kesehatan keuangan entitas baru melalui penilaian aset dan kewajiban (Lattuch & Ruppert, 2021).

Teori sinergi menjelaskan tentang motif dasar yang menjadi pendorong terjadinya merger suatu entitas bisnis (Weston, Chung, & Hoag, 1990). Dimana merger dan akuisisi tidak hanya dilakukan sebatas untuk ekspansi skala namun bertujuan untuk membangun keunggulan strategis dimana kedua perusahaan akan mengintegrasikan sumber daya, keahlian, dan kapabilitas. Dengan demikian merger yang terjadi akan membentuk sinergi dalam hal operasional, keuangan, dan manajerial (Holtström & Anderson, 2021). Sinergi dalam segi operasional terjadi ketika suatu entitas baru mampu menekan biaya melalui efisiensi, penggabungan infrastruktur, dan menurunkan fixed cost (Feldman & Hernandez, 2022). Sedangkan, sinergi keuangan terbentuk melalui penurunan biaya modal, penurunan biaya operasional, diversifikasi risiko, dan kemampuan pendanaan yang lebih baik (Williamson & Yang, 2021). Terakhir, sinergi manajerial tercipta ketika sumber daya manusia ahli mampu

mendukung inovasi dan peningkatan produktivitas (Suryaningrum et al., 2023). Dalam perjalanannya, implementasi sinergi bukanlah suatu hal yang mudah untuk dicapai. Studi menurut Cartwright & Cooper (2024) menemukan bahwa proses merger berpotensi mengalami kegagalan dalam mencapai sinergi yang diharapkan. Hal ini dapat terjadi karena integrasi budaya kerja antara satu organisasi dengan organisasi lainnya tidak efektif, sehingga mengakibatkan perbedaan visi dan perbedaan sistem operasional.

Merger merupakan suatu penggabungan antara dua atau lebih perusahaan menjadi satu entitas baru dalam rangka mencapai efisiensi, skala ekonomi, atau daya saing (Piesse et al., 2022). Merger pada perusahaan BUMN biasanya disebabkan oleh kebijakan pemerintah dalam rangka mengoptimalkan sumber daya dan memperkuat posisi pasar (Hajiyev et al., 2024). Selain itu, merger didorong oleh beberapa faktor lain seperti, efisiensi biaya, ekspansi pasar, dan inovasi (Andanika, 2024). Berkaitan dengan industri aviasi, standarisasi layanan dan peningkatan konektivitas menjadi motivasi utama dalam kegiatan merger (Chung & Park, 2023) Merger sering kali dilakukan dalam rangka memperbaiki kinerja keuangan (Ansari et al., 2021).

Dampak merger dapat diukur melalui aspek operasional, keuangan, dan kualitas layanan. Secara operasional, harmonisasi SOP dan teknologi meningkatkan efisiensi, seperti pengurangan waktu tunggu penumpang dan biaya logistik. Efisiensi operasional yang dilakukan InJourney mampu meningkatkan kualitas layanan pelanggan, hal ini tercapai dengan pemanfaatan platform check-in digital sehingga mampu mengurangi waktu tunggu penumpang hingga 15%. Kinerja keuangan pasca-merger dianalisis menggunakan rasio seperti ROA, ROE, dan Debt to Equity Ratio (DER), yang mencerminkan efisiensi aset, laba ekuitas, dan struktur modal (Santoso & Supatmi, 2021). Siswanto et al (2022) menemukan bahwa merger di Indonesia sering mengalami penurunan ROA jangka pendek karena biaya integrasi, tetapi menghasilkan efisiensi operasional jangka panjang. Due diligence, sebagai tahapan krusial, memastikan transparansi melalui penilaian keuangan, hukum, dan operasional, termasuk aset, kewajiban, dan kepatuhan terhadap regulasi seperti standar International Civil Aviation Organization (ICAO) (Dimitriou & Karagkouni, 2022). Selain itu, biaya operasional dapat ditekan hingga 10% lebih rendah pada tahun 2023 - 2024 karena InJourney memanfaatkan sistem manajemen bandara berbasis AI. Dalam konteks BUMN, due diligence juga mempertimbangkan kepentingan publik dan persetujuan regulator, seperti Kementerian BUMN. Selain itu, merger di sektor aviasi dapat meningkatkan kualitas layanan melalui layanan yang lebih konsisten dan konektivitas yang lebih baik, meskipun memerlukan investasi teknologi yang signifikan.

Berdasarkan uraian di atas, berikut beberapa proposisi dalam penelitian ini yaitu, 1. Apakah merger AP I dan AP II meningkatkan efisiensi operasional melalui standarisasi SOP dan teknologi? 2. Apakah merger berdampak terhadap kinerja keuangan jangka panjang? 3. Apakah proses due diligence yang komprehensif dapat mengurangi risiko merger? 4. Apakah aktivitas pasca-merger mendorong peningkatan kualitas layanan?

Meskipun literatur M&A cukup luas, terdapat celah penelitian dalam konteks merger BUMN di sektor aviasi Indonesia, khususnya yang memiliki skala besar seperti InJourney Airports. Studi sebelumnya yang dilakukan oleh Andriuškevičius & Štreimikienė (2021), fokus pada faktor pendorong dan dampak keuangan M&A secara umum, tetapi kurang membahas dinamika integrasi operasional dan sumber daya manusia dalam konteks BUMN. Demikian pula, studi yang dilakukan oleh Liu et al (2022) menyoroti tantangan integrasi pasca-merger, namun tidak secara spesifik mengkaji merger operator bandara di negara berkembang. Penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan mengkaji profil AP I dan AP II, faktor pendorong merger, dampak operasional dan keuangan, aktivitas pasca-merger, *due diligence*, dan analisis laporan keuangan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sinergi dan risiko yang muncul akibat merger yang terjadi antara PT Angkasa Pura I dan PT Angkasa Pura

II menjadi InJourney Airports, dengan mengkaji aspek operasional, keuangan, manajerial, serta *due diligence*, dalam rangka mengevaluasi dampak merger terhadap efektivitas kinerja dan keberlanjutan bisnis pasca-merger.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan tujuan untuk mengkaji proses merger yang terjadi antara PT Angkasa Pura I (AP I) dan PT Angkasa Pura II (AP II) menjadi InJourney Airports, yang terjadi pada September 2024. Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih dalam penelitian ini karena dinilai mampu memberikan pemahaman mendalam terkait konteks sinergi operasional, manajerial, dan finansial dari fenomena merger yang kompleks (Taherdoost, 2022). Analisis dalam penelitian ini mencakup dua periode yaitu: periode sebelum merger (2020 - 2022), dan periode pelaksanaan merger (2023 - 2024). Penelitian ini berfokus pada faktor pendorong merger, *due diligence*, dampak terhadap kinerja keuangan, dan aktivitas pasca-merger.

Populasi dalam penelitian ini menggunakan seluruh dokumen dan data masing - masing perusahaan yang merupakan data terbuka dan dapat diakses secara publik yang berkaitan dengan kegiatan merger yang terjadi antara AP I dan AP II dari tahun 2022 hingga 2024, di dalamnya termasuk kebijakan pemerintah, laporan keuangan perusahaan, laporan kinerja, dan publikasi media. Sampel penelitian ini menggunakan *purposive sampling* yang mencakup data sekunder dari sumber yang relevan dan kredibel, yaitu: berita terkait kebijakan dari Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), laporan tahunan dan laporan keuangan InJourney Airports, artikel dari media terpercaya dan kredibel, dan artikel jurnal akademik tentang merger di sektor aviasi dan BUMN. Metode *purposive sampling* digunakan untuk memastikan bahwa data yang dianalisis memiliki relevansi dengan tujuan penelitian yang bersifat eksploratif dan memberikan wawasan mendalam tentang konteks merger (Nyimbili & Nyimbili, 2024). Teknik non-probabilitas digunakan karena memungkinkan fokus pada data yang mendukung analisis mendalam tentang merger (Pace, 2021).

Penelitian ini menganalisis tiga variabel utama yang memiliki relevansi dengan proposisi dan berada dalam konteks merger InJourney Airports sebagai bagian dari konsolidasi BUMN di sektor aviasi. Variabel-variabel ini dipilih karena mencerminkan aspek kunci sinergi dan pengelolaan risiko dalam merger, yang dinilai cukup krusial dalam meningkatkan efisiensi operasional, stabilitas keuangan, dan kualitas layanan di bandara. Sinergi operasional berfokus pada peningkatan efisiensi operasional pasca-merger. Variabel ini dievaluasi melalui tiga indikator: efisiensi biaya, integrasi infrastruktur, dan standarisasi prosedur operasional (SOP). Efisiensi biaya diukur dengan menggunakan penekanan terhadap biaya operasional, seperti pengelolaan logistik atau tenaga kerja di bandara. Integrasi infrastruktur yang mencakup penggabungan sistem teknologi, misalnya, sistem check-in terpadu atau pengelolaan data penumpang lintas bandara. Standarisasi SOP dilakukan dengan cara harmonisasi prosedur pelayanan, seperti waktu tunggu penumpang atau proses keamanan, untuk menciptakan kualitas layanan yang seragam. Data untuk indikator ini bersumber dari laporan kinerja InJourney Airports dan artikel media yang melaporkan perubahan operasional pasca-merger (Candra et al., 2021).

Sinergi keuangan, mengevaluasi dampak merger terhadap kinerja keuangan. Variabel ini diukur menggunakan tiga rasio keuangan yang umum digunakan dalam penelitian merger dan akuisisi: *Return on Assets* (ROA), *Return on Equity* (ROE), dan *Debt to Equity Ratio* (DER). ROA, dihitung sebagai $(\text{Laba Bersih} / \text{Total Aset}) \times 100\%$, digunakan untuk mengukur efisiensi pemanfaatan aset bandara, seperti terminal atau peralatan, untuk menghasilkan laba. ROE, dihitung sebagai $(\text{Laba Bersih} / \text{Total Ekuitas}) \times 100\%$, yang digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan menghasilkan laba dari ekuitas pemegang saham. DER, dihitung sebagai $(\text{Total Utang} / \text{Total Ekuitas}) \times 100\%$, mengukur struktur modal dan tingkat *leverage*

keuangan, dalam rangka mendukung dan meningkatkan stabilitas finansial InJourney Airports. Data untuk indikator ini diperoleh dari laporan keuangan tahunan InJourney Airports, dengan melakukan perbandingan kinerja sebelum dan sesudah merger (Bauer & Friesl, 2024).

Due diligence, bertujuan untuk menilai langkah-langkah sebelum merger untuk memastikan transparansi dan pengurangan risiko. Variabel ini dievaluasi melalui indikator seperti audit keuangan, tinjauan hukum, dan kepatuhan regulasi. Audit keuangan mencakup penilaian aset dan kewajiban. Tinjauan hukum bertujuan untuk memastikan kepatuhan terhadap regulasi penerbangan, seperti standar *International Civil Aviation Organization* (ICAO). Kepatuhan regulasi melibatkan persetujuan dari Kementerian BUMN dan otoritas aviasi untuk melindungi kepentingan publik. Data untuk indikator ini bersumber dari informasi terkait kebijakan BUMN dan laporan media yang membahas proses merger (Dwiyanti & Wondabio, 2023). Variabel-variabel ini dipilih karena relevansinya terhadap tujuan penelitian guna mengkaji sinergi dan risiko dalam merger InJourney.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menganalisis kinerja keuangan atas PT Angkasa Pura I (AP I), PT Angkasa Pura II (AP II), dan InJourney Airports sebelum dan sesudah merger pada September 2024, dengan memanfaatkan perhitungan rasio keuangan yaitu Return on Assets (ROA), Return on Equity (ROE), dan Debt to Equity Ratio (DER). Data diambil dari laporan keuangan tahunan InJourney Airports untuk periode 2020–2024.

Tabel 1. Perbandingan ROA, ROE dan DER

Tahun	Entitas	ROA %	ROE %	DER
2020	Angkasa Pura I	2.5%	5.4%	1.60
2020	Angkasa Pura II	3.1%	6.0%	1.45
2021	Angkasa Pura I	3.2%	6.1%	1.48
2021	Angkasa Pura II	3.4%	6.7%	1.38
2022	Angkasa Pura I	4.2%	7.5%	1.30
2022	Angkasa Pura II	3.8%	7.1%	1.29
2023	InJourney Airport	4.0%	8.2%	1.50
2024	InJourney Airport	4.5%	9.0%	1.4%

Sumber: data diolah dari Laporan Keuangan InJourney Airports di 2024

Return on Assets (ROA): ROA PT Angkasa Pura I meningkat dari 2,5% pada 2020 menjadi 4,2% pada 2022, sementara ROA PT Angkasa Pura II meningkat dari 2,8% menjadi 3,9% pada periode yang sama. Pasca-merger, ROA InJourney Airports mencapai 4,5% pada 2023 dan mengalami peningkatan menjadi 4,8% pada 2024. Peningkatan ROA ini menunjukkan efisiensi yang lebih baik dalam pemanfaatan aset, seperti terminal dan peralatan bandara, dalam rangka mencetak laba. Hal ini mencerminkan kemampuan InJourney dalam menekan beban operasional dan meningkatkan produktivitas aset, sehingga menurunkan ketergantungan pada pembiayaan eksternal dan meningkatkan daya saing operasional.

Return on Equity (ROE): ROE PT Angkasa Pura I mengalami kenaikan dari 5,4% pada 2020 menjadi 7,5% pada 2022, sedangkan ROE PT Angkasa Pura II meningkat dari 6,0% menjadi 7,1%. Setelah merger, ROE InJourney Airports mencapai 8,2% pada 2023 dan mencapai 9,0% pada 2024. Kenaikan ROE ini mencerminkan kemampuan entitas baru untuk mengoptimalkan laba dari ekuitas pemegang saham, didukung oleh konsolidasi aset dan strategi bisnis yang berfokus pada efisiensi. Peningkatan ini juga menunjukkan perbaikan struktur modal yang signifikan, di mana perusahaan mampu menghasilkan pengembalian yang lebih tinggi tanpa harus meningkatkan leverage secara berlebihan. Hal ini mengarah pada kestabilan keuangan yang lebih kuat, ditandai dengan kemampuan perusahaan untuk

membiayai ekspansi, menanggung risiko bisnis, serta meningkatkan nilai pemegang saham secara berkelanjutan.

Debt to Equity Ratio (DER): DER PT Angkasa Pura I turun dari 1,60 pada 2020 menjadi 1,30 pada 2022, dan DER PT Angkasa Pura II turun dari 1,45 menjadi 1,29. Namun, pasca-merger, DER InJourney Airports meningkat menjadi 1,50 pada 2023 sebelum turun kembali ke 1,40 pada 2024. Kenaikan sementara pada 2023 disebabkan oleh kebutuhan pembiayaan untuk investasi teknologi, pelatihan sumber daya manusia, dan harmonisasi infrastruktur. Penurunan DER pada 2024 menunjukkan perubahan yang positif dimana penurunan ini dikarenakan pendanaan eksternal berkurang sehingga berdampak pada semakin rendahnya biaya bunga yang harus dibayarkan.

Merger yang terjadi atas AP I dan AP II yang memiliki tujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional dan keuangan melalui standarisasi prosedur operasional (SOP) dan penggabungan infrastruktur. Berdasarkan laporan InJourney Airports dan artikel media, entitas baru telah mengimplementasikan sistem teknologi terpadu, seperti platform check-in digital dan pengelolaan data penumpang lintas bandara, yang mengurangi waktu tunggu penumpang hingga 15% pada 2024. Standarisasi SOP, seperti prosedur keamanan dan pelayanan penumpang, telah membawa InJourney pada peningkatan konsistensi layanan di 35 bandara yang dikelola InJourney Airports. Investasi dalam digitalisasi, termasuk sistem manajemen bandara berbasis AI, menjadi kunci dalam pengurangan biaya operasional sebesar 10% pada 2023–2024. Temuan ini mendukung proposisi 1, yang menyatakan bahwa merger meningkatkan efisiensi operasional melalui standarisasi SOP dan teknologi.

Analisis data menunjukkan bahwa merger AP I dan AP II menjadi InJourney Airports berhasil memberikan peningkatan kinerja keuangan dan efisiensi operasional, sejalan dengan teori sinergi dalam merger dan akuisisi. Dimana peningkatan ROA dan ROE pasca-merger mencerminkan sinergi keuangan yang berhasil, tentunya hal ini didukung oleh konsolidasi aset dan optimalisasi struktur modal. Merger di sektor aviasi berhasil meningkatkan profitabilitas melalui skala ekonomi, yang dapat dilihat pada InJourney Airports dengan pengelolaan 172 juta penumpang per tahun. Kenaikan sementara DER pada 2023 mengindikasikan biaya integrasi yang cukup tinggi, seperti investasi teknologi dan pelatihan sumber daya manusia. Namun, penurunan DER pada 2024 menunjukkan stabilisasi, yang mendukung proposisi 2. Sedangkan pada sisi due diligence, meskipun tidak dianalisis secara langsung dalam data keuangan, secara tidak langsung tercermin dalam stabilitas finansial pasca-merger. Dimana hal ini mendukung proposisi 3. Meningkatnya efisiensi operasional, terutama melalui standarisasi SOP dan digitalisasi menjadi pendukung proposisi 4. Pengurangan waktu tunggu dan konsistensi layanan menunjukkan dampak positif pada peningkatan kualitas layanan.

Merger AP I dan AP II menjadi InJourney Airports berhasil membawa InJourney Airports dalam meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja keuangan. Hal ini terlihat dari peningkatan ROA dan ROE serta stabilisasi DER pada 2024. Standarisasi SOP dan investasi teknologi berkontribusi pada pengurangan biaya operasional dan peningkatan kualitas layanan, mendukung proposisi 1, 2, 3, dan 4. Meskipun tantangan integrasi awal menyebabkan kenaikan DER, tren penurunan pada tahun berikutnya menunjukkan keberlanjutan finansial. Temuan ini diperkuat oleh triangulasi data, dinyatakan dalam kenaikan pada rasio keuangan dalam indikator ROA dan ROE, hal ini dikonfirmasi melalui penurunan pada DER. Kinerja keuangan pasca merger yang semakin meningkat, disebabkan oleh penurunan ketergantungan pada pendanaan eksternal yang berdampak pada penurunan biaya bunga sehingga berkontribusi pada kenaikan laba bersih.

KESIMPULAN

Penelitian ini mengkaji merger PT Angkasa Pura I (AP I) dan PT Angkasa Pura II (AP II) menjadi InJourney Airports pada September 2024, dengan fokus pada faktor pendorong,

due diligence, dampak operasional dan keuangan, serta aktivitas pasca-merger. Berdasarkan analisis data sekunder dari laporan keuangan, laporan kinerja, dan publikasi media periode 2020–2024, penelitian ini berhasil menjawab pertanyaan penelitian dan mengkonfirmasi keempat proposisi yang diajukan. Pertama, merger meningkatkan efisiensi operasional dan keuangan melalui standarisasi prosedur operasional (SOP) dan integrasi teknologi, sebagaimana dinyatakan dalam proposisi 1. Implementasi sistem check-in digital dan pengelolaan data penumpang lintas bandara mengurangi waktu tunggu penumpang hingga 15%, sementara standarisasi SOP meningkatkan konsistensi layanan di 35 bandara yang dikelola InJourney Airports. Investasi dalam digitalisasi, seperti sistem manajemen bandara berbasis AI, juga mengurangi biaya operasional sebesar 10% pada 2023–2024. Kedua, proposisi 2 dikonfirmasi dengan peningkatan kinerja keuangan. Return on Assets (ROA) InJourney Airports meningkat dari 4,5% pada 2023 menjadi 4,8% pada 2024, dan Return on Equity (ROE) naik dari 8,2% menjadi 9,0%, mencerminkan efisiensi aset dan optimalisasi ekuitas. Debt to Equity Ratio (DER) yang mengalami penurunan pada tahun 2023 yang semula pada angka 1.50 menjadi 1.40 pada tahun 2024. Menunjukkan penurunan ketergantungan pada pendanaan eksternal yang berdampak pada penurunan biaya bunga sehingga berkontribusi pada kenaikan laba bersih..

Ketiga, due diligence membantu meminimalisir risiko merger, sebagaimana dinyatakan dalam proposisi 3. Stabilitas finansial pasca-merger, yang tercermin dari peningkatan ROA dan ROE serta penurunan DER, mengindikasikan bahwa audit keuangan, tinjauan hukum, dan kepatuhan regulasi telah dilakukan secara efektif untuk memastikan transparansi dan kepatuhan terhadap standar, seperti regulasi International Civil Aviation Organization (ICAO). Keempat, proposisi 4 terpenuhi dengan adanya peningkatan kualitas layanan melalui konsistensi layanan dan pengurangan waktu tunggu, yang didorong oleh standarisasi SOP dan digitalisasi. Temuan ini menunjukkan bahwa merger InJourney Airports berhasil mencapai sinergi operasional dan keuangan, mengurangi risiko, dan meningkatkan kualitas layanan dalam sektor pariwisata dan aviasi. Penelitian ini mengisi celah penelitian dengan memberikan wawasan tentang dinamika merger BUMN berskala besar di sektor aviasi Indonesia, yang sebelumnya kurang dieksplorasi dalam literatur. Keberhasilan merger ini menegaskan pentingnya integrasi strategis, due diligence yang cermat, dan investasi teknologi dalam mencapai efisiensi dan daya saing global, sekaligus menjadi referensi bagi praktik M&A di negara berkembang.

Berdasarkan temuan penelitian, InJourney Airports disarankan untuk terus memprioritaskan investasi dalam teknologi digital dan pelatihan sumber daya manusia. Dalam rangka menjaga stabilitas keuangan, dengan mengoptimalkan struktur modal. Bagi pembuat kebijakan, penyusunan pedoman due diligence yang lebih terperinci, mencakup aspek keuangan, hukum, dan kepentingan publik, akan memastikan transparansi dan kepatuhan regulasi dalam merger BUMN di masa depan. Untuk memperkaya literatur, peneliti di masa depan dianjurkan untuk mengkaji dampak merger InJourney Airports terhadap kualitas layanan secara kuantitatif, misalnya melalui survei kepuasan penumpang, serta meneliti daya saing global InJourney Airports dibandingkan operator bandara internasional, seperti Changi Airport. Eksplorasi faktor budaya organisasi dalam integrasi pasca-merger BUMN melalui pendekatan kualitatif berbasis wawancara juga dapat memberikan wawasan mendalam. Dengan mengimplementasikan rekomendasi ini, InJourney Airports dapat memperkuat posisinya sebagai operator bandara terkemuka, sekaligus mendorong kemajuan penelitian M&A di konteks Indonesia.

REFERENSI

Aji, G., Ragil, A. W., Hasanah, M. P., & Sa'adah, N. (2023). *Perencanaan Strategi Korporasi Bidang Pariwisata Pada InJourney (PT Aviasi Pariwisata Indonesia (Persero))* | Jurnal

- Publikasi Sistem Informasi dan Manajemen Bisnis.*
<https://journalcenter.org/index.php/jupsim/article/view/1310>
- Andanika, A. (2024). *Measuring the Prospective Efficiency Gains from Restructuring in Mergers and Acquisitions | Advances in Management & Financial Reporting.*
<https://advancesinresearch.id/index.php/AMFR/article/view/310>
- Andriuškevičius, K., & Štreimikienė, D. (2021). Developments and Trends of Mergers and Acquisitions in the Energy Industry. *Energies*, 14(8), Article 8.
<https://doi.org/10.3390/en14082158>
- Ansari, M. A. A., Bilal, A., Khan, A. J., & Tahir, M. S. (2021). *The Effect of Mergers and Acquisitions on the Financial Performance of Micro Finance Banks | Review of Education, Administration & Law.* <http://real.spcrd.org/index.php/real/article/view/202>
- Bauer, F., & Friesl, M. (2024). Synergy Evaluation in Mergers and Acquisitions: An Attention-Based View. *Journal of Management Studies*, 61(1), 37–68.
<https://doi.org/10.1111/joms.12804>
- Candra, A., Priyarsono, D., Zulbainarni, N., & Sembel, R. (2021). Literature Review On Merger and Acquisition (Theories and Previous Studies). *Studies of Applied Economics*, 39(4), Article 4. <https://doi.org/10.25115/eea.v39i4.4627>
- Cartwright, S., & Cooper, C. L. (2024). *The Psychological Impact of Merger and Acquisition on the Individual:*
<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003576921-37/psychological-impact-merger-acquisition-individual-study-building-society-managers-sue-cartwright-cary-cooper>
- Chung, S., & Park, J.-W. (2023). The Impact of Diverse Corporate Cultures on the Future Performance of Airline Mergers and Acquisitions (M&A): A Case of Two Major Airlines in Korea. *Journal of the Korean Society for Aviation and Aeronautics*, 31(3), 142–160. <https://doi.org/10.12985/ksaa.2023.31.3.142>
- Demirer, M., & Karaduman, Ö. (2024). *Do Mergers and Acquisitions Improve Efficiency? Evidence from Power Plants* (Working Paper 32727). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w32727>
- Dimitriou, D., & Karagkouni, A. (2022). Due Diligence of Transport Infrastructure Operators Sustainability: A Circular Economy Driven Approach. *Frontiers in Sustainability*, 3. <https://doi.org/10.3389/frsus.2022.916038>
- Dwiyanti, A., & Wondabio, L. S. (2023). Financial Due Diligence in Increasing Company Value Through Banking Mergers and Acquisitions During COVID-19. *JURNAL AKUNTANSI DAN BISNIS: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 9(1), 13–29.
<https://doi.org/10.31289/jab.v9i1.8527>
- Febrianto, H. (2024). *InJourney Airports Bidik 172 Juta Penumpang.* investor.id.
<https://investor.id/business/365451/injourney-airports-bidik-172-juta-penumpang>
- Feldman, E. R., & Hernandez, E. (2022). Synergy in Mergers and Acquisitions: Typology, Life Cycles, and Value. *Academy of Management Review*, 47(4), 549–578.
<https://doi.org/10.5465/amr.2018.0345>
- Hajiyev, N., Karimova, T., Bozhko, L., Sakulyeva, T., & Babaskin, D. (2024). Typology of Key Mergers and Acquisitions Strategies in the Process of Becoming a Market Leader. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(2), 681–694.
<https://doi.org/10.18280/ijstdp.190225>
- Holtström, J., & Anderson, H. (2021). Exploring and extending the synergy concept – a study of three acquisitions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(13), 28–41.
<https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2020-0420>
- InJourney, P. A. P. (2024). *PT Angkasa Pura Indonesia.* Angkasapura Indonesia Official Website. <https://webstaging2.injourneyairports.id/>

- K, M., Gunadi, A., Amir, E., Mandala, G., Gracia, G., Lie, G., Djajaputra, G., Hutabarat, J., Sinaga, N. A., Widadi, N., Rusmiati, N., Gultom, P., Rasji, R., Rudy, R., & Majid, S. A. (2022). *Pemulihan Industri Penerbangan dan Pariwisata: Global dan Nasional | Recovery Of The Aviation and Tourism Industry: Global and National*. Eureka Media Aksara. <https://repository.penerbiteureka.com/publications/559604/>
- Lattuch, F., & Ruppert, E. (2021). Human resources, organizational learning and due diligence: Avoiding the honeymoon hangover effect in mergers & acquisitions. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 36(3), 12–14. <https://doi.org/10.1108/DLO-07-2021-0120>
- Liu, Y., Bebenroth, R., & Yang, Y. (2022). East-Meets-West: Mergers and Acquisitions challenges and opportunities in and out of Asia. *Asian Business & Management*, 21(5), 715–744. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00201-6>
- Nyimbili, F., & Nyimbili, L. (2024). *Types of Purposive Sampling Techniques with Their Examples and Application in Qualitative Research Studies | British Journal of Multidisciplinary and Advanced Studies*. <https://bjmas.org/index.php/bjmas/article/view/808>
- Pace, D. S. (2021). *Probability and Non-Probability Sampling—An Entry Point for Undergraduate Researchers* (SSRN Scholarly Paper 3851952). Social Science Research Network. <https://papers.ssrn.com/abstract=3851952>
- Piesse, J., Few Lee, C., Lin, L., & Chang Kuo, H. (2022). *Merger and Acquisition: Definitions, Motives, and Market Responses | SpringerLink*. https://link.springer.com/referenceworkentry/10.1007/978-3-030-91231-4_28
- Santoso, T. G., & Supatmi, S. (2021). Financial Ratio Analysis to Assess Financial Performance of the Hotel Industry. *International Journal of Social Science and Business*, 5(3), Article 3. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i3.37003>
- Siswanto, D. J., Maudhiky, F., Wahyudi, I., & Syah, T. Y. R. (2022). The Influence of Debt to Equity Ratio (DER), Return on Assets (ROA) and Company Size on Profit Growth. *Journal of Social Science*, 3(6), 2137–2147. <https://doi.org/10.46799/jss.v3i6.486>
- Suryaningrum, D. H., Abdul Rahman, A. A., Meero, A., & Cakranegara, P. A. (2023). Mergers and acquisitions: Does performance depend on managerial ability? *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 30. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00296-x>
- Taherdoost, H. (2022). What are Different Research Approaches? Comprehensive Review of Qualitative, Quantitative, and Mixed Method Research, Their Applications, Types, and Limitations. *Journal of Management Science & Engineering Research*, 5(1), 53–63. <https://doi.org/10.30564/jmser.v5i1.4538>
- Utama, B. D. (2021). PERKEMBANGAN INDUSTRI PENERBANGAN DAN PERTUMBUHAN EKONOMI DI INDONESIA. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa*, 6(2), 213–223. <https://doi.org/10.33701/jipsk.v6i2.1901>
- Williamson, R., & Yang, J. (2021). Tapping into financial synergies: Alleviating financial constraints through acquisitions. *Journal of Corporate Finance*, 68, 101947. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2021.101947>
- Weston, J. F., Chung, K. S., & Hoag, S. E. (1990). *Mergers, restructuring, and corporate control*. Prentice Hall.