

Transformasi Sistem Penggajian Pasca Merger BUMN Pelabuhan: Studi Kasus PT Pelindo Jasa Maritim

Hariany Idris^{1✉}

Program Studi Akuntansi Terapan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Makassar

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis transformasi sistem penggajian pasca merger PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang berdampak pada integrasi kebijakan sumber daya manusia dan tata kelola penggajian di PT Pelindo Jasa Maritim. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi yang melibatkan unit sumber daya manusia, keuangan, dan pengelola payroll. Analisis data dilakukan secara deskriptif dengan mengacu pada perspektif Institutional Theory untuk menjelaskan proses adaptasi organisasi terhadap perubahan pasca merger. Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi sistem penggajian diwujudkan melalui harmonisasi kebijakan kompensasi, penerapan sistem payroll terintegrasi, penguatan mekanisme pengendalian internal, serta standarisasi prosedur persetujuan dan pembayaran gaji. Transformasi tersebut meningkatkan akurasi data, memperkuat tata kelola penggajian, dan mendukung integrasi organisasi pasca merger. Penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur mengenai integrasi sumber daya manusia dan tata kelola payroll dalam konteks merger badan usaha milik negara.

Kata Kunci: merger BUMN, sistem penggajian, tata kelola payroll, integrasi organisasi, PT Pelindo Jasa Maritim.

Abstract

This study aims to analyze the transformation of the payroll system after the merger of PT Pelabuhan Indonesia (Persero) which impacts the integration of human resource policies and payroll governance at PT Pelindo Jasa Maritim. The study uses a qualitative approach with a case study method. Data were obtained through interviews, observations, and documentation involving human resources, finance, and payroll management units. Data analysis was conducted descriptively with reference to the Institutional Theory perspective to explain the process of organizational adaptation to post-merger changes. The results show that the payroll system transformation was realized through harmonization of cost-saving policies, implementation of an integrated payroll system, strengthening internal control mechanisms, and standardization of salary approval and payment procedures. This transformation improves data accuracy, strengthens payroll governance, and supports post-merger organizational integration. This study contributes to the literature on human resource integration and payroll governance in the context of state-owned enterprise mergers.

Keywords: BUMN merger, payroll system, payroll governance, organizational integration, PT Pelindo Jasa Maritim.

PENDAHULUAN

Merger merupakan salah satu strategi korporasi yang banyak digunakan untuk meningkatkan efisiensi, memperkuat daya saing, dan menciptakan sinergi organisasi. Dalam sektor Badan Usaha Milik Negara (BUMN), merger tidak hanya bertujuan untuk meningkatkan kinerja bisnis, tetapi juga menjadi instrumen pemerintah dalam memperkuat struktur industri nasional. Salah satu merger BUMN terbesar di Indonesia terjadi pada tahun 2021 ketika PT Pelabuhan Indonesia I (Persero), PT Pelabuhan Indonesia II (Persero), PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), dan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) resmi bergabung menjadi PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Integrasi tersebut diharapkan mampu meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jaringan layanan kepelabuhanan, serta menciptakan tata kelola perusahaan yang lebih efektif dan terintegrasi.

Meskipun merger menawarkan berbagai manfaat strategis, proses integrasi organisasi pasca merger sering kali menghadapi tantangan yang kompleks (Weber, et.al. 2011). Salah satu aspek yang paling krusial adalah integrasi sumber daya manusia, khususnya harmonisasi sistem kompensasi dan penggajian. Perbedaan kebijakan remunerasi, struktur jabatan, sistem informasi, serta prosedur administrasi yang sebelumnya diterapkan oleh masing-masing entitas dapat menimbulkan ketidaksesuaian dan resistensi apabila tidak dikelola secara tepat. Oleh karena itu, transformasi sistem penggajian menjadi bagian penting dalam memastikan keberhasilan proses integrasi organisasi pasca merger.

Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, sistem penggajian tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme pembayaran kompensasi kepada karyawan, tetapi juga merupakan instrumen strategis yang memengaruhi motivasi, kepuasan kerja, produktivitas, serta persepsi keadilan dalam organisasi. Sistem penggajian yang efektif harus mampu menjamin akurasi, transparansi, konsistensi, dan kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Pada organisasi yang mengalami merger, tuntutan terhadap efektivitas sistem penggajian menjadi semakin tinggi karena adanya kebutuhan untuk menyatukan berbagai kebijakan dan prosedur yang sebelumnya berbeda menjadi satu sistem yang terintegrasi.

PT Pelindo Jasa Maritim (SPJM) sebagai salah satu subholding PT Pelabuhan Indonesia (Persero) merupakan organisasi yang turut mengalami dampak transformasi pasca merger. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa marine, peralatan, energi, dan jasa maritim kepelabuhanan, SPJM memiliki jumlah tenaga kerja yang besar dengan latar belakang organisasi yang berasal dari berbagai entitas sebelum merger. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk melakukan harmonisasi kebijakan sumber daya manusia, termasuk sistem penggajian, agar seluruh proses pengelolaan kompensasi dapat berjalan secara efektif dan mendukung integrasi organisasi.

Transformasi sistem penggajian pada PT Pelindo Jasa Maritim tidak hanya mencakup perubahan teknologi melalui penerapan sistem payroll terintegrasi, tetapi juga melibatkan penyesuaian prosedur kerja, mekanisme pengendalian internal, serta standarisasi kebijakan kompensasi. Implementasi sistem terpusat melalui Shared Service Center (SSC) dan penggunaan aplikasi payroll terintegrasi merupakan bagian dari upaya perusahaan untuk meningkatkan efisiensi administrasi, meminimalkan kesalahan penginputan data, serta memperkuat akuntabilitas dalam proses pembayaran gaji dan tunjangan. Perubahan tersebut menunjukkan bahwa transformasi sistem penggajian merupakan proses organisasi yang kompleks dan tidak semata-mata berkaitan dengan aspek teknis penggajian.

Dari perspektif teoritis, fenomena transformasi sistem penggajian pasca merger dapat dijelaskan melalui Institutional Theory. Teori ini menjelaskan bahwa organisasi cenderung melakukan perubahan struktur, prosedur, dan praktik kerja sebagai respons terhadap tekanan institusional yang berasal dari lingkungan eksternal maupun internal organisasi. Dalam konteks merger BUMN, tekanan untuk menciptakan standarisasi, harmonisasi kebijakan, dan integrasi proses bisnis menjadi faktor yang mendorong perusahaan melakukan transformasi sistem penggajian agar sesuai dengan tujuan organisasi yang baru.

Penelitian terdahulu mengenai imbalan kerja dan penggajian umumnya berfokus pada aspek kepatuhan terhadap standar akuntansi, pengakuan dan pengukuran imbalan kerja, maupun efektivitas sistem pengendalian internal. Namun, penelitian yang secara khusus mengkaji transformasi sistem penggajian sebagai bagian dari proses integrasi organisasi pasca merger BUMN masih relatif terbatas, khususnya pada sektor kepelabuhanan di Indonesia. Keterbatasan tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian yang perlu diisi untuk memperkaya literatur mengenai manajemen sumber daya manusia, tata kelola organisasi, dan transformasi bisnis pada perusahaan hasil merger.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis transformasi sistem penggajian pasca merger BUMN Pelabuhan pada PT Pelindo Jasa Maritim. Fokus penelitian diarahkan pada proses harmonisasi kebijakan kompensasi, integrasi sistem payroll, serta penguatan tata kelola penggajian dalam mendukung keberhasilan integrasi organisasi. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis dalam pengembangan kajian mengenai transformasi organisasi pasca merger serta memberikan implikasi praktis bagi perusahaan yang sedang atau akan melaksanakan proses integrasi organisasi berskala besar.

METODOLOGI

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian bertujuan untuk memahami secara mendalam proses transformasi sistem penggajian yang terjadi pada PT Pelindo Jasa Maritim pasca merger PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Metode studi kasus

digunakan untuk mengeksplorasi fenomena transformasi organisasi dalam konteks nyata serta mengidentifikasi berbagai faktor yang memengaruhi harmonisasi kebijakan kompensasi, integrasi sistem payroll, dan tata kelola penggajian.

Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada PT Pelindo Jasa Maritim (SPJM), salah satu subholding PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang dibentuk setelah merger PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV pada tahun 2021. Objek penelitian difokuskan pada transformasi sistem penggajian yang mencakup perubahan kebijakan kompensasi, prosedur penggajian, sistem informasi payroll, serta mekanisme pengendalian internal yang diterapkan pasca merger.

Informan Penelitian

Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan bahwa mereka memiliki pengetahuan dan keterlibatan langsung dalam proses pengelolaan penggajian. Informan terdiri atas pegawai yang berasal dari unit Sumber Daya Manusia (SDM), Payroll and Benefit, Keuangan, Akuntansi, serta pihak yang terlibat dalam proses integrasi sistem penggajian pasca merger.

Kriteria informan dalam penelitian ini meliputi:

1. Memiliki tanggung jawab dalam pengelolaan sumber daya manusia atau penggajian;
2. Terlibat dalam proses perubahan sistem penggajian pasca merger;
3. Memiliki pengalaman kerja sebelum dan sesudah merger organisasi;
4. Bersedia memberikan informasi yang relevan dengan tujuan penelitian.

Teknik Pengumpulan Data

Data penelitian diperoleh melalui beberapa teknik pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara Mendalam (*In-depth Interview*)

Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan informan yang terlibat dalam pengelolaan penggajian dan sumber daya manusia. Wawancara bertujuan untuk memperoleh informasi mengenai proses harmonisasi kebijakan kompensasi, implementasi sistem payroll terintegrasi, tantangan yang dihadapi selama proses integrasi, serta dampak perubahan terhadap tata kelola penggajian.

2. Observasi

Observasi dilakukan untuk memahami proses penggajian yang berjalan dalam organisasi, termasuk alur kerja, mekanisme persetujuan, penggunaan sistem informasi payroll, serta proses pengendalian internal yang diterapkan dalam pengelolaan penggajian.

3. Dokumentasi

Dokumen yang digunakan dalam penelitian meliputi struktur organisasi, pedoman penggajian, standar operasional prosedur (SOP), laporan perusahaan,

dokumen kebijakan sumber daya manusia, serta dokumen lain yang berkaitan dengan proses transformasi sistem penggajian pasca merger.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif yang dikembangkan oleh Miles, Huberman, dan Saldaña (2014), yang terdiri atas tiga tahapan, yaitu:

1. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Pada tahap ini peneliti melakukan proses seleksi, penyederhanaan, pengelompokan, dan pengkodean data hasil wawancara, observasi, serta dokumentasi untuk mengidentifikasi tema-tema yang berkaitan dengan transformasi sistem penggajian.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Data yang telah dikondensasi disajikan dalam bentuk narasi, matriks, dan tabel tematik sehingga memudahkan peneliti dalam memahami pola hubungan antar-temuan penelitian.

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Tahap terakhir dilakukan dengan menginterpretasikan temuan penelitian serta menghubungkannya dengan konsep Institutional Theory untuk menjelaskan bagaimana tekanan institusional akibat merger mendorong terjadinya transformasi sistem penggajian di PT Pelindo Jasa Maritim.

Keabsahan Data

Untuk menjamin kredibilitas hasil penelitian, digunakan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari berbagai informan, sedangkan triangulasi metode dilakukan dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi. Selain itu, peneliti juga melakukan member checking kepada beberapa informan untuk memastikan kesesuaian interpretasi terhadap informasi yang diperoleh selama penelitian.

Kerangka Analisis

Penelitian ini menggunakan Institutional Theory sebagai landasan analisis. Teori ini menjelaskan bahwa perubahan organisasi merupakan respons terhadap tekanan institusional yang mendorong organisasi untuk mencapai legitimasi dan keseragaman praktik. Dalam konteks penelitian ini, merger PT Pelabuhan Indonesia menjadi faktor institusional yang mendorong PT Pelindo Jasa Maritim melakukan harmonisasi kebijakan kompensasi, integrasi sistem payroll, dan standardisasi tata kelola penggajian sebagai bagian dari proses transformasi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Transformasi Sistem Penggajian Pasca Merger BUMN Pelabuhan

Merger PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV menjadi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) pada tahun 2021 membawa konsekuensi berupa integrasi berbagai sistem bisnis, termasuk sistem pengelolaan sumber daya manusia dan penggajian. Sebagai salah satu subholding yang dibentuk pasca merger, PT Pelindo Jasa Maritim

(SPJM) dituntut untuk menyesuaikan proses administrasi penggajian agar sejalan dengan kebijakan korporasi yang terintegrasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa transformasi sistem penggajian tidak hanya berupa perubahan teknologi informasi, tetapi juga mencakup harmonisasi kebijakan kompensasi, standardisasi prosedur kerja, serta penguatan mekanisme pengendalian internal. Sebelum proses integrasi berjalan penuh, perusahaan menghadapi berbagai kendala administratif seperti keterlambatan penginputan data tunjangan, ketidaksesuaian data karyawan, serta potensi kesalahan pada proses pembayaran akibat human error. Kondisi tersebut mendorong perlunya perubahan sistem yang lebih terintegrasi dan terstandarisasi.

Temuan ini sejalan dengan pandangan bahwa proses merger menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian struktur, proses, dan sistem kerja guna mencapai integrasi yang efektif. Perubahan organisasi pasca merger tidak hanya berkaitan dengan aspek operasional, tetapi juga menyangkut harmonisasi praktik kerja dan tata kelola yang sebelumnya berbeda antar organisasi.

Harmonisasi Kebijakan Kompensasi sebagai Bentuk Integrasi Organisasi

Salah satu bentuk transformasi yang ditemukan dalam penelitian ini adalah harmonisasi kebijakan kompensasi. PT Pelindo Jasa Maritim menerapkan sistem penggajian yang mengacu pada kelas jabatan, tingkat pendidikan, dan masa kerja sebagai dasar penentuan kompensasi pegawai. Selain gaji pokok, perusahaan juga memberikan berbagai komponen remunerasi seperti tunjangan, bonus tahunan, bantuan pendidikan, tunjangan cuti, dan tunjangan hari raya yang telah distandardisasi dalam kebijakan perusahaan. Dalam perspektif Institutional Theory, harmonisasi kebijakan tersebut dapat dipahami sebagai bentuk respons organisasi terhadap tekanan institusional yang muncul setelah merger. Organisasi cenderung mengadopsi praktik dan prosedur yang seragam untuk memperoleh legitimasi serta menciptakan keselarasan dengan struktur organisasi yang baru. DiMaggio dan Powell menjelaskan bahwa tekanan institusional mendorong terjadinya isomorfisme organisasi, yaitu kecenderungan organisasi dalam suatu lingkungan yang sama untuk mengadopsi praktik yang serupa demi memperoleh legitimasi dan stabilitas organisasi.

Harmonisasi kompensasi menjadi penting karena sistem remunerasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif dalam proses integrasi sumber daya manusia. Keseragaman kebijakan kompensasi dapat mengurangi persepsi ketidakadilan antarpegawai yang berasal dari entitas berbeda sebelum merger dan mendukung terbentuknya identitas organisasi yang baru.

Integrasi Sistem Payroll dan Digitalisasi Proses Penggajian

Penelitian menemukan bahwa PT Pelindo Jasa Maritim mengimplementasikan sistem payroll berbasis aplikasi CENTRA Pelindo yang terhubung dengan mekanisme Shared Service Center (SSC). Sistem ini digunakan untuk mengelola data pegawai, melakukan verifikasi informasi penggajian, serta mendukung proses pembayaran

secara terintegrasi. Meskipun sistem digital telah diterapkan, perusahaan masih melakukan proses verifikasi manual sebagai bentuk pengendalian tambahan terhadap potensi kesalahan data.

Implementasi sistem payroll terintegrasi menunjukkan bahwa transformasi organisasi pasca merger tidak hanya berorientasi pada penyatuan struktur organisasi, tetapi juga pada integrasi teknologi dan proses bisnis. Digitalisasi payroll memungkinkan perusahaan meningkatkan akurasi data, mempercepat proses administrasi, serta memperkuat koordinasi antarunit kerja yang sebelumnya berada pada entitas berbeda.

Temuan ini mendukung pandangan bahwa transformasi organisasi modern memerlukan integrasi sistem informasi sebagai sarana untuk meningkatkan efisiensi dan koordinasi lintas unit organisasi (Becker, 1993; Scott, 2014). Perubahan sistem digital juga menjadi bagian dari proses transformasi organisasi yang bertujuan menciptakan keseragaman prosedur dan meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola sumber daya secara lebih efektif.

Penguatan Tata Kelola dan Pengendalian Internal Penggajian

Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penggajian pada PT Pelindo Jasa Maritim melibatkan beberapa tahapan verifikasi dan persetujuan. Data penggajian yang telah diproses oleh unit SDM harus melalui proses pemeriksaan dan persetujuan oleh pejabat terkait sebelum diteruskan ke unit keuangan untuk pembayaran. Selain itu, terdapat pemeriksaan terhadap aspek perpajakan, akuntansi, dan ketersediaan anggaran sebelum pembayaran dilakukan kepada pegawai.

Mekanisme tersebut menunjukkan adanya penguatan tata kelola payroll melalui penerapan prinsip pengendalian internal yang lebih ketat. Penggunaan persetujuan berlapis (multi-level approval) berfungsi untuk meminimalkan risiko kesalahan pembayaran, penyalahgunaan wewenang, maupun ketidaksesuaian data yang dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Dalam perspektif Institutional Theory, penguatan tata kelola tersebut merupakan bentuk adaptasi organisasi terhadap tuntutan regulasi dan standar korporasi yang berlaku setelah merger. Organisasi tidak hanya berupaya mencapai efisiensi, tetapi juga memperoleh legitimasi melalui penerapan prosedur yang dianggap sesuai dengan praktik tata kelola yang baik. Scott menyatakan bahwa organisasi cenderung menyesuaikan struktur dan prosedurnya dengan aturan formal maupun norma yang berlaku dalam lingkungan institusional untuk mempertahankan legitimasi dan keberlanjutan organisasi.

Transformasi Sistem Penggajian sebagai Proses Perubahan Organisasi

Secara keseluruhan, penelitian menunjukkan bahwa transformasi sistem penggajian pada PT Pelindo Jasa Maritim merupakan bagian dari proses perubahan organisasi yang lebih luas pasca merger BUMN Pelabuhan. Perubahan tersebut mencakup harmonisasi kebijakan kompensasi, integrasi sistem payroll, digitalisasi proses administrasi, serta penguatan mekanisme pengendalian internal.

Temuan ini memperlihatkan bahwa keberhasilan integrasi organisasi pasca merger tidak hanya ditentukan oleh penyatuan struktur perusahaan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam mengintegrasikan sistem pendukung yang berkaitan langsung dengan pengelolaan sumber daya manusia. Sistem penggajian yang terintegrasi menjadi instrumen penting dalam menciptakan konsistensi kebijakan, meningkatkan efisiensi operasional, serta mendukung terciptanya tata kelola organisasi yang lebih baik.

Dengan demikian, transformasi sistem penggajian pada PT Pelindo Jasa Maritim dapat dipandang sebagai respons strategis terhadap tekanan institusional yang muncul akibat merger, sekaligus sebagai upaya organisasi dalam membangun legitimasi, efisiensi, dan integrasi yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

Referensi :

- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: The University of Chicago Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.
- Haspeslagh, P. C., & Jemison, D. B. (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2022). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 24: Imbalan Kerja*. Jakarta: Dewan Standar Akuntansi Keuangan Ikatan Akuntan Indonesia.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading Change*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (2011). *Joining Forces: Making One Plus One Equal Three in Mergers, Acquisitions, and Alliances* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mulyadi. (2016). *Sistem Akuntansi* (Edisi Keempat). Jakarta: Salemba Empat.
- Pelindo. (2022). *Annual Report 2022 PT Pelabuhan Indonesia (Persero)*. Jakarta: PT Pelabuhan Indonesia (Persero).
- PT Pelindo Jasa Maritim. (2022). *Annual Report 2022*. Makassar: PT Pelindo Jasa Maritim.
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., Monden, L., & De Lima, F. (2002). Organizational Identification After a Merger: A Social Identity Perspective. *British Journal of Social Psychology*, 41(2), 233-252.

- Weber, Y., Tarba, S. Y., & Reichel, A. (2011). A Model of the Influence of Culture on Integration Approaches and International Mergers and Acquisitions Performance. *International Studies of Management & Organization*, 41(3), 9-24.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.