

## **DINAMIKA KOMUNIKASI ANTAR BUDAYA DALAM RESTRUKTURISASI PT ANGKASA PURA II SETELAH PEMBENTUKAN PERUSAHAAN INDUK**

**Muhammad Rijal dan Irmulansati Tomohardjo**

Universitas Mercu Buana, PT. Angkasa Pura II

[mrijal12@angkasapura2.co.id](mailto:mrijal12@angkasapura2.co.id), [irmulansati@mercubuana.ac.id](mailto:irmulansati@mercubuana.ac.id)

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana dinamika komunikasi antar budaya dalam restrukturisasi PT Angkasa Pura II setelah pembentukan perusahaan induk. Jumlah informan dalam penelitian ini berjumlah tujuh informan karyawan PT Angkasa Pura II. Data pada penelitian ini diperoleh melalui wawancara mendalam kepada informan, dan observasi langsung di lingkungan kerja PT Angkasa Pura II serta dokumentasi yang bersumber dari arsip dokumen yang dimiliki PT Angkasa Pura II. Penelitian ini menggunakan metodologi pendekatan kualitatif studi kasus serta di dukung oleh paradigma post positivisme Hasil penelitian ini adalah dinamika organisasi mengacu pada perubahan dan interaksi yang terjadi di dalam PT Angkasa Pura II. Budaya organisasi terdiri dari norma, nilai, dan keyakinan yang dianut oleh karyawan, Budaya Akhlak (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif), setiap karyawan di dalam PT Angkasa Pura II memiliki peran penting dalam menjaga dan mengembangkan budaya ini. Perbedaan persepsi antara karyawan di sebabkan oleh latar belakang budaya yang berbeda sehingga pemaknaan atas informasi dan sistem yang di dapatkan akan dimaknai berdasarkan latar belakang budaya yang di milikinya. Komunikasi antar budaya tidak lepas dari isi informasi yang di sampaikan dan para karyawan menyadari bahwa dengan keaneka ragaman budaya yang ada dalam PT Angkasa Pura II terlebih setelah adanya holding company harus membuka diri untuk membangun hubungan antar sesama karyawan dan membuka diri untuk belajar dengan hal-hal baru dari lingkungan kerja.

**Kata Kunci:** Komunikasi Antar Budaya, Budaya Organisasi, PT Angkasa Pura II

**Abstract.** This research aims to find out how the dynamics of intercultural communication in the restructuring of PT Angkasa Pura II after the formation of a holding company. The number of informants in this study amounted to seven informants of PT Angkasa Pura II employees. The data in this study were obtained through in-depth interviews with informants, and direct observations in the work environment of PT Angkasa Pura II as well as documentation sourced from archival documents owned by PT Angkasa Pura II. This research uses a qualitative case study approach methodology and is supported by the post-positivism paradigm. The results of this study are organizational dynamics referring to changes and interactions that occur within PT Angkasa Pura II. Organizational culture consists of norms, values, and beliefs adopted by employees, Akhlak Culture (Amanah, Kompeten, Harmonious, Loyal, Adaptive, Collaborative), every employee in PT Angkasa Pura II has an important role in maintaining and developing this culture. Perceptual differences between employees are caused by different cultural backgrounds so that the meaning of the information and systems obtained will be interpreted based on their cultural background. Intercultural communication cannot be separated from the content of the information conveyed and the employees realize that with the cultural diversity that exists in PT Angkasa Pura II, especially after the holding company, they must open themselves to build relationships between fellow employees and open themselves to learning new things from the work environment.

**Keywords:** Intercultural Communication, Organizational Culture, PT Angkasa Pura II

## PENDAHULUAN

Manusia adalah makhluk sosial yang selalu berinteraksi satu sama lain, baik itu dengan sesama, adat istiadat, norma, pengetahuan ataupun budaya di sekitarnya. bahwa komunikasi antarbudaya terjadi dibawah suatu kondisi kebudayaan yang berbeda bahasa, norma-norma, adat istiadat dan kebiasaan.

Budaya organisasi dengan mengacu pada budaya yang berlaku dalam perusahaan, karena pada umumnya perusahaan itu dalam bentuk organisasi yaitu kerja sama antara beberapa orang yang membentuk kelompok atau satuan kerja sama tersendiri. Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), Keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Transformasi budaya sumber daya manusia (SDM) berbasis AKHLAK mendorong PT Angkasa Pura II meningkatkan kinerja dan melahirkan berbagai inovasi. Akhlak adalah nilai organisasi yang dideklarasikan oleh Kementrian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada 1 Juli 2020 dan ditetapkan diseluruh perusahaan BUMN. Akhlak sebagai nilai perusahaan Angkasa Pura Group mampu mendorong SDM AP II lebih berani keluar dari zona nyaman dan meninggalkan pola pikir lama.

Akhlak merupakan nilai-nilai atau budaya organisasi yang akan terus ditumbuhkembangkan dalam setiap insan Angkasa Pura II yang merupakan akronim : Amanah (Kami memegang teguh kepercayaan yang di berikan), Kompeten (Kami terus belajar dan mengembangkan kapabilitas), Harmonis (Kami saling peduli dan menghargai perbedaan), Loyal (Kami berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara), Adaptif (Kami terus berinovasi dan antusias dalam mengerjakan ataupun menghadapi perubahan), Kolaboratif (Kami membangun kerja sama yang sinergis).

Sejak Juli 2020, Angkasa Pura II menerapkan core values perusahaan, dan menjadikan sebagai momentum transformasi budaya SDM AP II untuk meninggalkan zona nyaman serta merubah pola pikir lama dan selalu berpegang teguh pada nilai Akhlak dalam menjaga operasional, konektivitas udara nasional, serta memberikan pelayanan kepada masyarakat. Dan ini yang membuat AP II tetap kuat, mampu beradaptasi, tidak mudah menyerah, dan bersama memastikan seluruh bandara yang dikelola bisa mendukung penerbangan nasional serta menjaga konektivitas udara Indonesia (Awaludin, 2020).

Menurut Awaludin (2020) dalam implementasi Akhlak Angkasa Pura II mejalankan sejumlah program untuk pemahaman budaya tersebut, antara lain Akhlak In Mobile Learning, Culture Summit, Culture Story dan diperkuat serial webinar serta Leaders Talk dan Angkasa Pura II juga melahirkan program Angkasa Muda untuk mendorong millenial sebagai agen perubahan perseroan.

Melalui Surat Keputusan SK-97/MBU/04/2022 dan KEP.047/INJOURNEY/04/2022 tertanggal 8 April 2022, Menteri BUMN dan Direktur Utama Injourney holding selaku para pemegang saham AP II secara resmi menetapkan Mohammad Rizal Pahlevi sebagai Direktur Komersial dan Pelayanan AP II, menggantikan Ghamal Peris Aulia. Injourney sebagai BUMN ekosistem holding di sektor aviasi dan pariwisata pertama di Indonesia yang siap membawa keramahtamahan dan keragaman budaya Indonesia kepada dunia dan menjadi nafas baru bagi industri pariwisata di Indonesia untuk mendorong kebangkitan sektor pariwisata di tengah kondisi pandemi dan siap mengorkrestasi serta menjadi wadah untuk berkolaborasi dan berintegrasi dalam misi pengembangan wisata Indonesia. Injourney adalah wajah masa depan aviasi dan pariwisata Indonesia yang didukung oleh talenta putera dan puteri Indonesia yang siap berkarya dan bersinergi memberikan yang terbaik bagi negeri dengan terus menjunjung tinggi nilai-nilai budaya serta keramahtamahan Indonesia sebagai identitas bangsa di mata

dunia.

Saat ini mayoritas perjalanan udara hingga 78,5% adalah dalam rangka wisata yang memiliki kolaborasi antarmata rantai pariwisata yakni 3A yakni, *accessibilities* (aksesibilitas), *amenities* (fasilitas), dan *attraction* (daya tarik). Ada pun induk Holding BUMN Pariwisata dan Pendukung adalah PT Survai Udara Penas dengan anggota holding PT Angkasa Pura II, PT Angkasa Pura I, Garuda Indonesia (*Accessibilities*) lalu Inna Hotels & Resorts dan Sarinah (*Amenities*), serta Indonesia Tourism Development Corporation dan Taman Wisata Candi (*Attractions*).

Gagasan awal dari Pembentukan Holding Company sebagai salah satu pilihan dalam melaksanakan restrukturisasi BUMN adalah untuk optimalisasi manajemen. Jika beberapa BUMN pada sektor sejenis akan disatukan dalam bentuk Holding Company maka akan ada *share support* didalam holding tersebut, misalkan dalam hal distribusi, informasi komunikasi, dan teknologi dan sebagainya. Selain itu pembentukan Holding BUMN akan meningkatkan fleksibilitas perusahaan, yang pada nantinya akan membuat anak perusahaan bergerak sebagai *pure corporate*. Bentuk Holding ini dapat berupa *investment holding* ataupun *operation holding*, tergantung pada perbedaan karakteristik perusahaan serta *value* yang diharapkan dari Holding.

Sejatinya pembentukan Holding Company ini berbeda dengan perusahaan induk yang sudah berdiri terlebih dahulu lalu membentuk anak-anak perusahaan untuk menunjang aktivitasnya. Seiring dengan penerimaan audiensi oleh KPPU dari Kementerian BUMN pada April 2012 yang dihadiri oleh Komisioner dan para pejabat di lingkungan sekretariat KPPU. Sekretaris Menteri BUMN Wahyu Hidayat, Deputy Bidang Restrukturisasi dan Perencanaan Strategis BUMN Pandu Djajanto, serta Deputy Bidang Usaha Industri Primer Muhamad Zamkhani telah melakukan audiensi untuk membahas rencana pelaksanaan restrukturisasi BUMN. Hal ini merupakan salah satu strategi Kementerian BUMN, yaitu dengan cara pembentukan Holding Company yang diharapkan mampu memperbesar kapasitas usaha perusahaan secara sektoral dan mampu memberikan manfaat yang lebih besar bagi negara dan masyarakat.

PT Aviassi Pariwisata Indonesia atau InJourney sebagai pemegang saham atau induk perusahaan disektor aviassi dan pariwisata Indonesia mengmabil langkah penggabungan atau merger Angkasa Pura I dan Angkasa Pura II berdasarkan surat kuasa khusus (SKK) PT Aviassi Pariwisata Indonesia (Persero) dengan PT Angkasa Pura II dan PT Angkasa Pura I Nomor : SKK.INJ.01.03./23/03/2024/A.0011 resmi bergabung menjadi PT Angkasa Pura Indonesia (InJourney Airport). Penggabungan kedua perusahaan ini menuai polemik. Karyawan melayangkan protes dan meminta penundaan penggabungan kedua Badan Usaha Milik Negara atau BUMN.

Namun penyatuan antara AP I dan AP II mendapat penolakan dari Serikat Karyawan PT Angkasa Pura II atau Sekarpura II meminta penggabungan PT Angkasa Pura I dan PT Angkasa Pura II menjadi PT Angkasa Pura Indonesia ditunda. Ketua Umum Sekarpura II Aziz Fahmi Harahap meminta manajemen memberikan penjelasan terkait dengan keberlangsungan hubungan Industrial dengan seluruh Karyawan PT Angkasa Pura II. Ringkasan rancangan penggabungan itu belum menjelaskan hal-hal pokok hubungan industrial dengan karyawan. Baik soal perlakuan terhadap kompensasi dan benefit karyawan, bentuk perjanjian kerjasama baru, hingga pola pengembangan karir dan pengisian jabatan.

Serikat Angkasa Pura II (Sekarpura II) meminta manajemen menyampaikan ulang pengumuman risalah rencana penggabungan sesuai dengan ketentuan dalam Pasal 123 ayat (2) UU PT. Kemudian, kata dia, manajemen juga harus memberikan penjelasan perihal dengan hal-hal prinsip dan pokok terkait pengelolaan bandar udara pasca penggabungan dan penjelasan mengenai proses penggabungan secara komprehensif.

Corporate Secretary Group Head PT Angkasa Pura Indonesia (InJourney Airports)

Rahadian D. Yogisworo menanggapi tuntutan Serikat Karyawan PT Angkasa Pura II atau Sekarpura II meminta penundaan rancangan penggabungan usaha antara PT Angkasa Pura I (AP1) dan PT Angkasa Pura II (AP2) ke dalam PT Angkasa Pura Indonesia.

Rencana penggabungan ini berawal dari adanya gagasan pemerintah dan didukung oleh para pemegang saham untuk membuat tata kelola di sektor pariwisata dan pendukung untuk lebih efisien dan sederhana, termasuk tatanan kebandarudaraan nasional yang di dalamnya adalah integrasi bandar udara (Yogisworo, 2024).

Menurut Yogisworo (2024) sejauh ini tak ada masalah dalam rencana penggabungan itu, dan telah disetujui oleh pemerintah untuk masuk di dalam Program Strategis Nasional (PSN) yaitu peningkatan konektivitas udara dalam rangka pertumbuhan industri pariwisata dan penerbangan yang dinyatakan dalam Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia No. 6 Tahun 2024 tentang Perubahan Kelima atas Peraturan Menteri Koordinator Bidang Perekonomian Republik Indonesia No. 7 Tahun 2021 tentang Perubahan Daftar Proyek Strategis Nasional.

Dalam proses restrukturisasi dan penggabungan Angkasa Pura I dan Angkasa Pura II menjadi Angkasa Pura Indonesia (Injourney Airport) mengelolah 35 bandara di seluruh Indonesia. Angkasa Pura II memiliki karyawan total sekitar 10.000 karyawan, belum termasuk karyawan di anak perusahaan yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda-beda seperti : Suku Batak, Jawa, Sunda, Betawi dan masih banyak lagi suku lainnya . Dengan keberagaman ini para karyawan saling melakukan komunikasi dengan bertukar pikiran, dan menciptakan hubungan yang harmonis dalam menjalankan fungsi masing-masing demi kemajuan perusahaan.

Komunikasi antarbudaya terjadi dalam konteks orang-orang yang memiliki perbedaan latar belakang budaya dan pada hakikatnya keberagaman budaya menyebabkan komunikasi menjadi suatu hal yang mutlak dalam mewujudkan suatu integrasi sosial. Oleh sebab itu, masyarakat yang memiliki perbedaan latar belakang budaya dituntut untuk dapat mengelola pesan dan membangun persepsi yang positif. Tujuannya adalah agar keberlangsungan hubungan di antara pihak yang memiliki perbedaan latar belakang budaya dapat terjalin dengan baik. Perbedaan latar belakang budaya termasuk di dalamnya perbedaan norma yang dianut, bahasa, gaya bicara, adat istiadat, dan kebiasaan berpotensi menimbulkan masalah atau kesalahpahaman.

Penelitian-penelitian terdahulu yang dipublikasikan dalam jurnal banyak membahas temuan bahwa perbedaan latar belakang budaya merupakan faktor yang dapat menimbulkan kesalahpahaman. Febiyana (2019) dalam penelitiannya tentang komunikasi Komunikasi Antar Budaya Dalam Masyarakat Multikultural (Studi Kasus pada Karyawan Warga Negara Jepang dan Indonesia di PT. Tokyu Land Indonesia), mengungkapkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi antar budaya antara karyawan Jepang dan Indonesia di PT. Tanah Tokyu Indonesia relatif baik.

Kendala yang terjadi dalam lintas budaya komunikasi disebabkan oleh masalah perbedaan dan pemahaman bahasa, kebiasaan, menghargai waktu (Japanese monochronic sedangkan Indonesia polychronic), dan adanya stereotype dari masing-masing bangsa. Untuk mengatasi kendala tersebut, mereka harus belajar lebih banyak tentang budaya Jepang untuk karyawan Indonesia, dan Budaya Indonesia bagi karyawan Jepang, keterbukaan untuk menegaskan pemahaman pesan yang disampaikan, saling menghargai, dan saling memaafkan jika a terjadi kesalahpahaman.

Setiap orang berpikir dan berperilaku berdasarkan pengalaman budayanya. Perubahan nilai budaya seiring dengan perkembangan zaman dan wawasan yang makin berkembang ini biasanya terjadi pada orang-orang yang secara tiba-tiba berpindah atau dipindahkan ke daerah yang baru. Hal tersebut dapat menimbulkan gegar budaya. Gegar budaya atau culture shock biasanya terjadi pada seseorang yang membandingkan kebiasaan setempat dengan lingkungan

rumah, mulai dari kebersihan warganya, perlakuan terhadap waktu, tata cara, kesopanan, dan lain lain.

Berdasarkan uraian diatas peneliti menganalisis tentang dinamika komunikasi antar budaya dalam Resktrukturisasi PT Angkasa Pura II setelah pembentukan perusahaan induk. Ruang lingkung pada penelitian ini mengacu pada komunikasi antar budaya dalam rekstrukturisasi PT Angkasa Pura II setelah pemmbentukan perusahaan induk. Penelitian ini dilakukan pada 19 April 2024 di lingkungan kerja Kantor Pusat PT Angkasa Pura II dan Kantor Cabang Utama Bandara Internasional Soekarno Hatta.

## KAJIAN TEORI

Pada penelitian ini berhubungan dengan komunikasi antar budaya, peneliti memilih salah satu penelitian terdahulu yang akan ditinjau untuk dijasikan referensi penelitian oleh peneliti. Referensi penelitian dari Anita Febiyana dan Ade Tuti Turistiati, dengan judul Komunikasi Antarbudaya Dalam Masyarakat Multikultur (Studi Kasus pada Karyawan Warga Negara Jepang dan Indonesia di PT. Tokyu Land Indonesia). Pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisis komunikasi antar budaya antara Karyawan Jepang dan Indonesia di PT. Tokyu Land Indonesia. Penelitian ini juga untuk menganalisis hambatan yang terjadi dalam komunikasi antar budaya antara mereka, dan bagaimana mengatasi hambatan tersebut.

**Dinamika Komunikasi Organisasi.** Penelitian ini dijabarkan oleh peneliti menggunakan teori dinamika komunikasi. Dalam organisasi, dikenal adanya dinamika organisasi dan budaya organisasi. Hubungan antara konsep dinamika organisasi dan budaya organisasi sebenarnya saling terkait erat. Dinamika organisasi mengacu pada perubahan dan inter hal. aksi yang terjadi di dalam suatu organisasi (Prastyani, 2020).

Budaya organisasi terdiri dari norma, nilai, dan keyakinan yang dianut oleh semua orang di organisasi. Budaya organisasi dapat memengaruhi dinamika organisasi. Budaya yang mendorong kerja sama dan komunikasi terbuka, misalnya, dapat membantu menciptakan dinamika yang bermanfaat. Sebaliknya, budaya yang kaku dan hierarkis dapat menghambat inovasi dan dinamika. Sebaliknya, dinamika dalam suatu organisasi juga dapat mempengaruhi budaya dalam organisasi.

Perubahan dalam struktur organisasi, kebijakan, atau proses kerja dapat berdampak pada budaya organisasi. Misalnya, jika ada perubahan ke arah kerja tim yang lebih kolaboratif, itu bisa mempengaruhi budaya organisasi untuk menjadi lebih inklusif dan mendukung kolaborasi. Jadi, keduanya saling berinteraksi dan membentuk organisasi secara keseluruhan. Penting untuk memahami hubungan ini agar organisasi dapat mengembangkan budaya yang sehat dan dinamis.

Model komunikasi dalam organisasi merupakan sebuah konsep yang menjabarkan mengenai proses komunikasi antar manusia dengan memperlihatkan adanya penggunaan berbagai simbol didalamnya. Model ini biasanya digunakan untuk menguraikan proses komunikasi menjadi lebih sederhana tanpa menghilangkan komponen yang terdapat didalamnya. Pertama, Penciptaan pesan atau penciptaan “pertunjukan” (anda membawa sesuatu untuk diperhatikan seseorang atau orang lain, menyebarkan sesuatu sehingga sesuatu tersebut dapat terlihat secara lengkap dan menyenangkan). Kedua, Penafsiran pesan atau penafsiran pertunjukan (menguraikan atau memahami sesuatu dengan suatu cara tertentu).

Dalam dinamika komunikasi organisasi menunjukkan pola atau model komunikasi. Model komunikasi merupakan sebuah konsep yang menjabarkan mengenai proses komunikasi antar manusia dengan memperlihatkan adanya penggunaan berbagai simbol didalamnya. Model ini biasanya digunakan untuk menguraikan proses komunikasi menjadi lebih sederhana tanpa menghilangkan komponen yang terdapat didalamnya.

Gorden Wiseman dan Larry Barker mengungkapkan bahwa model komunikasi memiliki tiga fungsi yaitu: melukiskan proses komunikasi, menunjukkan hubungan visual dan membantu dalam menemukan dan memperbaiki hambatan komunikasi. (Herawati et al., 2019)

Dari berbagai model komunikasi yang telah dirumuskan oleh para ahli, dapat ditarik benang merah bahwa model komunikasi dapat diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) jenis model komunikasi, yaitu model komunikasi linear, model komunikasi transaksional, dan model komunikasi interaksional (Herawati et al., 2019).

1. Model komunikasi linear adalah model komunikasi yang sangat sederhana dan menggambarkan komunikasi berlangsung secara satu arah. Arus pesan digambarkan bersifat langsung dari pengirim pesan ke penerima pesan. Dalam model komunikasi linear tidak terdapat konsep umpan balik dan penerima pesan bersifat pasif dalam menerima pesan. Model komunikasi yang merujuk pada model komunikasi linear diantaranya adalah model komunikasi Aristoteles, model komunikasi Lasswell, model komunikasi SMCR Berlo, dan model komunikasi Shannon dan Weaver.
2. Model komunikasi transaksional adalah model komunikasi yang menekankan pada pentingnya peran pengirim pesan dan penerima pesan dalam proses komunikasi yang berlangsung dua arah. Model komunikasi transaksional mengaitkan komunikasi dengan konteks sosial, konteks hubungan, dan konteks budaya. Dalam model ini digambarkan bahwa kita berkomunikasi tidak hanya sebagai ajang untuk pertukaran pesan melainkan untuk membangun hubungan. Model komunikasi yang merujuk pada model komunikasi transaksional diantaranya adalah model komunikasi transaksional Barnlund.
3. Model komunikasi interaksi adalah model komunikasi yang menggambarkan komunikasi berlangsung dua arah. Umumnya model komunikasi interaksi digunakan dalam media baru seperti internet atau media komunikasi modern. Model komunikasi yang merujuk pada model komunikasi interaksi adalah model Osgood dan Schramm. Para ahli telah mengenalkan berbagai macam model komunikasi sebagai upaya untuk menggambarkan dan menjelaskan proses komunikasi serta berbagai faktor yang mempengaruhi arus serta efektivitas komunikasi.

**Budaya Organisasi.** Budaya organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula (Fahrisani et al., 2022).

Budaya organisasi adalah bagian penting dari setiap organisasi; suatu sistem nilai yang menyatukan anggota dan membentuk identitas organisasi. Budaya organisasi berperan dalam membentuk perilaku, sikap, dan motivasi anggota organisasi (Laras & Susanti, 2021).

Kreitner & Kinicki dalam Aziz (2023) budaya organisasi adalah membagi nilai-nilai dan kepercayaan-kepercayaan yang mendasari identitas perusahaan. Semua organisasi memiliki budaya organisasi. Budaya ini membentuk cara berpikir dan bertindak untuk mencapai tujuan. Dengan kata lain, budaya organisasi yang tumbuh dan terpelihara dengan baik akan memiliki kemampuan untuk menggerakkan organisasi ke arah kemajuan yang lebih baik.

Selain itu, pengaruh utama dari perubahan dan pengembangan budaya organisasi adalah upaya untuk mengubah cara orang berperilaku dan berpikir di dalam organisasi. Semakin tinggi kualitas elemen budaya organisasi, semakin baik kinerja perusahaan. Manajer perusahaan sering berbicara tentang pengaruh budaya pada pembentukan kinerja (Sucipto, et

al, Aziz, 2023).

Budaya organisasi terdiri dari prinsip-prinsip yang dipegang organisasi saat menjalankan semua program dan agendanya. Pola budaya organisasi terintegrasi. Selama bertahun-tahun, budaya organisasi telah digunakan dan diterapkan dalam aktivitas kerja untuk mendorong karyawan dan manajer perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja mereka. Salah satu hal yang membedakan organisasi satu dari yang lain adalah budayanya. Tidak peduli ikatan budaya yang dibuat, mereka tetap ada dalam kehidupan sehari-hari masyarakat. Keluarga, organisasi, bisnis, atau negara memiliki ikatan budaya yang membedakan cara orang berinteraksi dan bertindak satu sama lain untuk menyelesaikan tugas.

Dalam sistem budaya, individu hidup dalam kelompok masyarakat dan berperilaku dan bertindak dengan cara yang sama. Dalam organisasi, budaya pasti ada dan dapat dianggap bermanfaat karena membantu kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai bersama atau kebiasaan yang dianut oleh suatu organisasi yang diharapkan dapat meningkatkan kualitas organisasi. Karakteristik budaya organisasi ialah sebagai berikut :

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (Inovation and Risk Taking) yaitu sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu, bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide.
2. Perhatian pada hal-hal rinci atau perhatian terhadap detail (Attention to detail) yaitu sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
3. Orientasi Hasil (Outcome Orientation) yaitu sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. (Marliani & Merisa, 2024).

Budaya organisasi yang kuat memiliki potensi meningkatkan kinerja dan sebaliknya bila budaya organisasinya lemah mengakibatkan kinerja menurun. Budaya organisasi memiliki tiga fungsi penting yaitu sebagai sistem pengawasan, perekat hubungan sosial, dan saling memahami. Budaya organisasi juga merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain (Dunggio, Marliani & Merisa, 2024).

**Asumsi Dasar Komunikasi Antar Budaya.** Komunikasi antar budaya merupakan salah satu kajian dalam ilmu komunikasi. Hammer (1995) meminjam pendapat Hall, mengatakan bahwa komunikasi antar budaya memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai salah satu kajian dalam ilmu komunikasi karena :

1. Secara teoritis memindahkan focus dari satu kebudayaan kepada kebudayaan yang dibandingkan.
2. Membawa konsep makro kebudayaan ke konsep mikro kebudayaan.
3. Menghubungkan kebudayaan dengan proses komunikasi.
4. Membawa perhatian kita kepada peranan kebudayaan yang memengaruhi perilaku.

Asumsi tidak bisa dipisahkan dari teori dimana teori dapat diartikan sebagai “alat keilmuan” yang bertujuan untuk menerangkan hubungan antara berbagai aktivitas manusia yang diamati. Dengan demikian, jika kita berbicara tentang ilmu komunikasi maka sudah tentu ilmu komunikasi mempunyai teori-teori, dan teori-teori itu berguna untuk menerangkan berbagai aktivitas komunikasi manusia (the activity of human communication).

Asumsi sebuah teori komunikasi antar budaya merupakan seperangkat pernyataan yang menggambarkan sebuah lingkungan yang valid tempat dimana teori-teori komunikasi antar budaya itu dapat diterapkan. Dalam rangka memahami kajian komunikasi antar budaya maka kita mengenal beberapa asumsi, yaitu :

- a. Perbedaan Persepsi antara Komunikator dengan Komunikan Komunikasi, apapun bentuk

- dan konteksnya, selalu menampilkan perbedaan iklim antara komunikator dengan komunikan. Ini merupakan asumsi dan prinsip utama dari komunikasi, terutama komunikasi antar budaya. Karena ada perbedaan iklim budaya tersebut maka pada umumnya perhatian teoritis atau praktis dari komunikasi selalu difokuskan pada pesan-pesan yang menghubungkan individu atau kelompok dari dua situasi budaya yang berbeda. Prinsip-prinsip yang terkandung dalam perbedaan itu umumnya mengimplikasikan bahwa hambatan komunikasi antar budaya acapkali tampil dalam bentuk perbedaan persepsi terhadap norma-norma budaya, pola-pola berpikir, struktur budaya, dan system budaya.
- b. Komunikasi Antar Budaya Mengandung Isi dan relasi Antarpribadi Secara alamiah proses komunikasi antar budaya berakar dari relasi social antar budaya yang menghendaki adanya interaksi social. Watzlawick, Beavin dan Jackson (1967) menekankan bahwa isi (content of communication) komunikasi tidak berada dalam sebuah ruang yang terisolasi. Isi (content) dan makna (meaning) adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan, dua hal yang esensial dalam membentuk relasi (relations).
  - c. Gaya Personal Memengaruhi Komunikasi Antarpribadi Secara normative komunikasi antarpribadi itu mengandalkan gaya berkomunikasi yang dihubungkan dengan nilai-nilai yang dianut orang. Nilai-nilai itu berbeda di antara kelompok etnik yang dapat menunjang dan mungkin merusak perhatian ketika orang berkomunikasi. Di sini gaya itu bias berkaitan dengan individu maupun gaya dari kelompok etnik” (Candia Elliot, 1999).
  - d. Tujuan Komunikasi Antar Budaya : Mengurangi Tingkat Ketidakpastian Salah satu perspektif komunikasi antar budaya menekankan bahwa tujuan komunikasi antara budaya adalah mengurangi tingkat ketidakpastian tentang orang lain. Gudykunst dan Kim (1984) menunjukkan bahwa orang-orang yang tidak kita kenal selalu berusaha mengurangi tingkat ketidakpastian melalui peramalan yang tepat atas relasi antarpribadi.
  - e. Komunikasi Berpusat pada Kebudayaan Setiap praktik komunikasi pada dasarnya adalah suatu representasi budaya, atau tepatnya suatu peta atas suatu realitas (budaya) yang sangat rumit. Edward T.Hall mengatakan “Komunikasi adalah kebudayaan dan kebudayaan adalah komunikasi”. Begitu kita mulai bicara tentang komunikasi, tidak terhindarkan, kita pun berbicara tentang budaya. Budaya tidak akan dapat dipahami tanpa mempelajari komunikasi dan komunikasi hanya dapat dipahami dengan memahami budaya yang mendukungnya.
  - f. Tujuan Komunikasi Antar Budaya adalah Efektivitas Antar Budaya yaitu tujuan komunikasi antar budaya akan tercapai (komunikasi yang sukses) bila bentuk-bentuk hubungan antar budaya menggambarkan upaya yang sadar dari pelaku komunikasi untuk memperbaharui relasi antara komunikator dengan komunikan, menciptakan dan memperbaharui sebuah manajemen komunikasi yang efektif, lahirnya semangat kesetiakawanan, persahabatan, hingga kepada berhasilnya pembagian teknologi, dan sebagainya.

## METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam meneliti adalah metode studi kasus dimana salah satu bagian dari metode kualitatif yang dapat mendalami sebuah kasus tertentu secara mendalam dengan melibatkan pengumpulan dari berbagai sumber informasi. Data studi kasus diperoleh dengan wawancara, observasi dan mempelajari dokumen yang terkait dengan topik penelitian.

Tujuan penggunaan penelitian studi kasus menurut Yin (2011:2) adalah untuk menjelaskan bagaimana keberadaan dan mengapa kasus tersebut terjadi. Penelitian studi kasus bukan sekedar menjawab pertanyaan penelitian tentang ‘apa’ (what) objek yang diteliti, tetapi lebih menyeluruh dan komprehensif lagi adalah tentang ‘bagaimana’ (how) dan ‘mengapa’ (why).

Dengan menggunakan pendekatan studi kasus, peneliti berusaha mengungkapkan secara cermat, terperinci dan mendalam berdasarkan pada berbagai sumber informasi mengenai dinamika komunikasi antar budaya dalam restrukturisasi PT Angkasa Pura II.

**Teknik Pengumpulan Data.** Penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data sebagai penunjang dari sebuah penelitian yang dilakukan. Dimana penelitian ini dilakukan tidak hanya berdasarkan pengetahuan yang dimiliki, akan tetapi informasi-informasi dalam bentuk data yang relevan yang akan dijadikan sebagai bahan analisis oleh peneliti nantinya. Maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data dengan cara sebagai berikut :

1. Data Primer. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan wawancara mendalam sebagai teknik pengumpulan data.
2. Data Sekunder. Data sekunder pada penelitian ini di dapatkan dari observasi dan studi dokumen.

**Analisis Data.** Terdapat beberapa Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian kualitatif sebagaimana dikemukakan Miles dan Huberman, analisis data kualitatif terdiri dari empat tahap, yaitu :

- a. Reduksi Data. Reduksi data merupakan kegiatan mencatat data yang ditemukan dilapangan dengan berdasarkan terhadap permasalahan penelitian yang terkait, sehingga catatan yang telah di temukan akan disusun secara sistematis untuk dapat memberikan gambaran dengan jelas dengan tujuan untuk memudahkan dalam pencarian data di lapangan.
- b. Model Data (Data Display) Penyajian data umumnya digunakan untuk melihat gambaran keseluruhan dari hasil yang sudah diteliti, dari hasil reduksi data yang sebelumnya dilakukan maka selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan dan memverifikasi menjadi sebuah hasil penelitian.
- c. Penarikan Kesimpulan Dalam penarikan kesimpulan dilakukan peneliti agar data yang telah didapatkan memperjelas hasil yang didapatkan dari lapangan.
- d. Verifikasi dilakukan di sepanjang proses pencarian data untuk mengecek data yang telah diambil. Verifikasi digunakan untuk mendapatkan hasil dari penelitian yang optimal pada penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Dinamika Komunikasi PT Angkasa Pura II.** Dalam organisasi, dikenal adanya dinamika organisasi dan budaya organisasi. Hubungan antara konsep dinamika organisasi dan budaya organisasi sebenarnya saling terkait erat. Dinamika organisasi mengacu pada perubahan dan interaksi yang terjadi di dalam suatu organisasi (Prastyani, 2020).

Budaya organisasi terdiri dari norma, nilai, dan keyakinan yang dianut oleh semua orang di organisasi. Budaya organisasi dapat memengaruhi dinamika organisasi. Budaya yang mendorong kerja sama dan komunikasi terbuka, misalnya, dapat membantu menciptakan dinamika yang bermanfaat. Sebaliknya, budaya yang kaku dan hierarkis dapat menghambat inovasi dan dinamika. Sebaliknya, dinamika dalam suatu organisasi juga dapat mempengaruhi budaya dalam organisasi.

PT Angkasa Pura II sebagai badan usaha milik negara yang bergerak di bidang jasa pelayanan kebandarudaraan yang tergabung dalam holding company ekosistem aviasi dan pariwisata dengan induk perusahaan PT Aviawi Pariwisata Indonesia (Persero) atau Injourney. PT Aviawi Pariwisata sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ekosistem holding di sektor aviasi dan pariwisata pertama di Indonesia yang siap membawa keramah tamahan dan keragaman budaya Indonesia kepada dunia.

*“BUMN itu perusahaan milik negara, perusahaan milik negara itu mau tidak suka harus mengikuti regulasi yang diterapkan pemerintah. Mungkin para direksi pada saat itu juga tidak terfikir seperti itu. Tapi ketika ada rumusan dari kementerian BUMN, kebetulan kita di bawah mereka, mereka sebagai induk kita, mereka mengeluarkan regulasi, mereka mengeluarkan keputusan, ya mau nggak mau dari atas sampai bawah akan menjalankan itu”* (Chairil Amri, 4/2024).

Restrukturisasi merupakan tindakan yang dilakukan perusahaan dengan tujuan meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan dengan berbagai aspek yang ada sehingga perusahaan bisa lebih berdaya. Dalam hal ini PT Angkasa Pura II telah dilakukan berbagai perubahan atau restrukturisasi berdasarkan pada surat edaran keputusan direksi Berdasarkan surat keputusan direksi di atas dengan KEP.API.0003/V/2024 Tentang Penetapan Jabatan Karyawan di Lingkungan PT Angkasa Pura Indonesia Direksi PT Angkasa Pura Indonesia. Di dalam surat keputusan tersebut restrukturisasi yang di maksud ialah tingkat pejabat utama perusahaan.

Perubahan dalam struktur organisasi, kebijakan, atau proses kerja di lingkungan PT Angkasa Pura II dapat berdampak pada budaya perusahaan. Dimana perubahan yang terjadi ke arah kerja tim yang lebih kolaboratif, hal tersebut bisa mempengaruhi budaya organisasi untuk menjadi lebih inklusif dan mendukung kolaborasi di sektor aviasi dan pariwisata Indonesia. Jadi, keduanya saling berinteraksi dan membentuk ekosistem holding secara keseluruhan. Sehingga penting untuk saling memahami hubungan di antara perusahaan dalam ekosistem aviasi dan pariwisata agar PT Angkasa Pura II dan juga anak perusahaan lainnya dapat mengembangkan budaya yang sehat dan dinamis.

**Budaya PT Angkasa Pura II.** Budaya organisasi adalah nilai dasar organisasi berupa keyakinan, norma-norma dan cara belajar orang-orang di dalam organisasi yang merupakan perekat dan ciri khas organisasi yang bisa membedakan dengan organisasi lainnya. Sebagai badan usaha milik negara dalam proses kerjanya memegang erat nilai-nilai atau budaya (core values) Kementerian BUMN yaitu AKHLAK yang merupakan singkatan dari: Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Budaya akhlak merupakan wujud kepatuhan atas regulasi dan perturan di dalam perusahaan dan juga mencakup keseluruhan sikap, perilaku, dan nilai-nilai yang tercermin dalam setiap langkah yang di ambil setiap individu maupun perusahaan. adapun implemmentasi budaya akhlak di dalam Angkasa Pura II yaitu :

1. Amanah (Kepercayaan dan Integrasi). Pilar pertama budaya akhlak adalah amanah. Dalam perusahaan ini mencerminkan kepercayaan yang diberikan oleh masyarakat dan pemerintah. Kejujuran, Integritas, dan komitmen terhadap elemen-elemen kunci dari nilai ini.
2. Kompeten (Profesionalisme dan Pengembangan diri). Keseluruhan struktur perusahaan memerlukan kemampuan dan kompetensi yang tinggi dari setiap individu. Dan budaya akhlak ini mendorong setiap anggota perusahaan untuk meningkatkan diri, mengasah keterampilan dan mengejar keunggulan profesional.
3. Harmonis (Kerjasama dan Keseimbangan). Budaya akhlak yang di terapkan perusahaan sebagai landasan dalam membangun keharmonisan diantara karyawan dan unit bisnis. Saling berkolaborasi dan bekerja sama yang harmonis menciptakan lingkungan yang kerja dan produktif.
4. Loyal (Kepatuhan dan Kesetiaan). Looyalitas dalam konteks PT Angkasa Pura II bukan hanya terbatas pada setiap karyawan terhadap perusahaan, akan tetapi juga pada kesetiaan terhadap visi dan misi pembangunan nasional. Kepatuhan terhadap aturan perusahaan dan regulasi pemerintah menjadi cerminan nilai loyalitas ini.
5. Adaptif (Fleksibel dan Responsivitas). Dalam PT Angkasa Pura II perubahan adalah

konstan dalam dunia bisnis dan ekonomi. Budaya akhlak mendorong adaptabilitas, di mana setiap karyawan diharapkan untuk responship terhadap perubahan, mampu beradaptasi dengan dinamika pasar dan tetap relevan.

6. Kolaboratif (Pengembangan Tim dan Kemitraan). Pentingnya kolaborasi dalam PT Angkasa Pura II tidak bisa diabaikan. Budaya akhlak mengarisbawahi pentingnya bekerja sebagai tim, berbagi pengetahuan dan membentuk kemitraan yang positif baik internal maupun eksternal Angkasa Pura II.

Budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap perilaku para anggota organisasi karena sistem nilai dalam budaya organisasi dapat dijadikan acuan perilaku manusia dalam organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil kinerja yang ditetapkan, sehingga jika budaya organisasi baik, maka tidak mengherankan jika anggota organisasi adalah orang-orang yang baik dan berkualitas pula (Fahrisoni et al., 2022).

Dengan penerapan budaya akhlak dalam PT Angkasa Pura II mampu menciptakan perubahan yang positif :

1. Transformasi kesejahteraan karyawan dengan mengedepankan nilai harmonis, loyal dan adaptif, Angkasa Pura II dapat menciptakan perubahan positif dalam kesejahteraan karyawan, ini mencakup program-program kesehatan, pendidikan, dan dukungan lainnya untuk meningkatkan kualitas hidup mereka.
2. Dukungan terhadap inovasi dan kreativitas yaitu budaya akhlak menciptakan lingkungan yang aman dan terbuka untuk berbagai ide, merangsang kreativitas dan inovasi. Ini membantu Angkasa Pura II untuk relevan dan berdaya saing tinggi sebagai pengelola kebandarudaraan.
3. Penyelenggaraan program tanggung jawab sosial yaitu sebagai bagian dari nilai amanah, Angkasa Pura II memiliki tanggung jawab sosial yang besar. Budaya akhlak memerintahkan Angkasa Pura II untuk aktif terlibat dalam program-program tanggung jawab sosial (CSR) yang memberikan dampak positif bagi masyarakat dan lingkungan sekitar.
4. Memperkuat citra Angkasa Pura II dengan menerapkan budaya akhlak, Angkasa Pura II dapat memperkuat citra diri sebagai agen perubahan positif. Ini menciptakan kepercayaan di antara pemangku kepentingan dan memberikan dampak positif pada reputasi Angkasa Pura II.

Budaya Akhlak yang di terapkan di dalam PT Angkasa Pura II bukanlah sebuah konsep yang sekedar dilafalkan akan tetapi sebuah perintah yang mengembang tanggung jawab besar untuk menciptakan perubahan positif bagi Angkasa Pura II. Setiap karyawan di dalam PT Angkasa Pura II memiliki peran penting dalam menjaga dan mengembangkan budaya ini. Dengan kesadaran dan komitmen bersama PT Angkasa Pura II dapat menjadi kekuatan positif yang memajukan bukan hanya di sektor aviasi dan pariwisata tetapi juga Indonesia di masa yang akan datang dan budaya akhlak dapat menjadi pondasi yang kokoh PT Angkasa Pura II.

**Asumsi Dasar Komunikasi Antar Budaya.** Asumsi sebuah teori komunikasi antar budaya merupakan seperangkat pernyataan yang menggambarkan sebuah lingkungan yang valid tempat dimana teori-teori komunikasi antar budaya itu dapat diterapkan. Dalam rangka memahami kajian komunikasi antar budaya maka kita mengenal beberapa asumsi, yaitu :

**Perbedaan Persepsi antara Komunikator dengan Komunikan.** Komunikasi antar budaya yang pasti akan menimbulkan masalah di dalamnya sebagaimana menurut Lewis dan Slade, 1994 dalam (Aidin, 2021) salah satunya adalah perbedaan bahasa, perbedaan bahasa yang disebabkan karena perbedaan makna dari setiap simbol yang digunakan dalam bahasa

seringkali menjadi kawasan yang problematik dalam komunikasi antar budaya. Selain itu, perbedaan logat, intonasi dan tekanan yang digunakan dalam setiap bahasa juga seringkali menjadi permasalahan yang muncul dalam komunikasi antar budaya.

Karyawan PT Angkasa Pura II memiliki latar belakang budaya yang berbeda seperti berlatar belakang Suku Jawa, Batak, Sunda, Betawi hingga campuran, dengan latar belakang budaya yang berbeda di antara karyawan PT Angkasa Pura II menimbulkan berbagai masalah dalam berkomunikasi satu sama lain yang bisa disebabkan oleh Bahasa, Logat dan Intonasi. Seperti karyawan dengan latar belakang budaya yang berasal dari daerah Sumatera khususnya suku Batak ketika berkomunikasi identik tipe langsung dengan inti pembicaraan dengan nada atau intonasi yang tinggi tentu hal ini dimaknai berbeda oleh karyawan yang berasal dari suku Jawa yang identik dengan intonasi rendah atau lembut beranggapan lawan bicaranya sedang marah.

**Komunikasi Antar Budaya Mengandung Isi dan relasi Antarpribadi.** Komunikasi antar budaya mengandung isi dan relasi antar pribadi dalam kegiatan operasional karyawan PT Angkasa Pura II sebagai perusahaan milik negara yang bergerak di bidang jasa pelayanan kebandar udara selalu membuka diri, membuka ruang interaksi sesama karyawan maupun kepada atasan demi kelancaran proses kerja sehingga hasilnya sesuai dengan harapan selalu belajar dengan hal-hal baru dan menerima masukan-masukan baik sesama internal perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Tanpa kita sadari bahwa komunikasi antar budaya berawal dari relasi atau hubungan sosial yang menghendaki terjadinya interaksi sosial yang tidak terlepas dari makna dan isi informasi yang dikomunikasikan yang bersumber dari pertukaran pemahaman yang pada akhirnya akan menghasilkan hubungan di antara individu-individu yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda.

Menurut Watzlawick, Beavin dan Jackson dalam Aidin (2021) menekankan bahwa isi (content of communication) komunikasi tidak berada dalam sebuah ruang yang terisolasi. Isi (content) dan makna (meaning) adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan, dua hal yang esensial dalam membentuk relasi (relations). Kemudian sejalan dengan hasil penelitian H.H Daniel Tamburian (2018) dengan hasil menunjukkan bahwa masyarakat adat Dayak sangat terbuka dengan pendatang dan dalam menyelesaikan masalah mereka mengedepankan sebuah komunikasi yang dialogis dengan pendekatan adat Dayak mereka yang diwakili oleh Dewan Adat Dayak setempat.

**Gaya Personal Mempengaruhi Komunikasi Antarpribadi.** Gaya personal mempengaruhi komunikasi antarpribadi berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan secara langsung pada dasarnya di dalam lingkungan kerja PT Angkasa Pura II alur dan proses informasi sangat diperhatikan setiap personal memiliki gaya masing-masing dalam menyampaikan informasi tentu karena pengalaman yang dimiliki. Maka dalam kesehariannya ada beberapa gaya komunikasi yang digunakan karyawan PT Angkasa Pura II dalam berinteraksi di antaranya kepada sesama karyawan, bawahan, atasan maupun kepada pengguna jasa.

Hal ini dilakukan demi informasi yang disampaikan bisa diterima dengan baik. Secara normative komunikasi antarpribadi itu mengandalkan gaya berkomunikasi yang dihubungkan dengan nilai-nilai yang dianut orang. Nilai-nilai itu berbeda di antara kelompok etnik yang dapat menunjang dan mungkin merusak perhatian ketika orang berkomunikasi. Di sini gaya itu bias berkaitan dengan individu maupun gaya dari kelompok etnik” (Candia Elliot, 1999).

Gaya komunikasi antarpribadi dapat diterangkan secara kognitif maupun social. Beberapa orang memiliki gaya komunikasi yang menunjukkan dominasi sebaliknya orang lain mungkin memilih gaya komunikasi yang submisif. Ada orang yang bercakap-cakap dalam kehangatan namun orang lain menampakan wajah dingin dan tidak bersahabat sehingga

membuat perasaan tidak nyaman. Ada orang bersikap otoriter, demokratis, partisipatif atau terbuka, atau mereka yang cepat bereaksi dan mendahului, namun ada pula yang menunggu.

Pengalaman social dalam berkomunikasi, terutama komunikasi antar budaya, dengan beragam orang dengan latar belakang yang berbeda-beda akan membuat kita semakin berpengalaman, berpendapat, dan mungkin memberikan evaluasi secara kognitif tentang gaya personal maupun gaya suatu kelompok.

## **PENUTUP**

Dalam organisasi, dikenal adanya dinamika organisasi dan budaya organisasi. Hubungan antara konsep dinamika organisasi dan budaya organisasi sebenarnya saling terkait erat. Dinamika organisasi mengacu pada perubahan dan interaksi yang terjadi di dalam suatu organisasi. Budaya organisasi terdiri dari norma, nilai, dan keyakinan yang dianut oleh semua orang di organisasi. Budaya organisasi dapat memengaruhi dinamika organisasi. Budaya yang mendorong kerja sama dan komunikasi terbuka. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Perubahan dalam struktur organisasi, kebijakan, atau proses kerja di lingkungan PT Angkasa Pura II berdampak pada budaya perusahaan. Dimana perubahan yang terjadi ke arah kerja tim yang lebih kolaboratif, hal tersebut bisa mempengaruhi budaya organisasi untuk menjadi lebih inklusif dan mendukung kolaborasi di sektor aviasi dan pariwisata Indonesia.
2. Budaya Akhlak (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif, yang di terapkan di dalam PT Angkasa Pura II bukanlah sebuah konsep yang sekedar dilafalkan akan tetapi sebuah perintah yang mengembang tanggung jawab besar untuk menciptakan perubahan positif bagi Angkasa Pura II. Setiap karyawan di dalam PT Angkasa Pura II memiliki peran penting dalam menjaga dan mengembangkan budaya ini. Dengan kesadaran dan komitmen bersama PT Angkasa Pura II dapat menjadi kekuatan positif yang memajukan bukan hanya di sektor aviasi dan pariwisata tetapi juga Indonesia di masa yang akan datang.
3. Perbedaan persepsi antara karyawan di sebabkan oleh personal karyawan yang memiliki latar belakang budaya yang berbeda sehingga pemaknaan atas informasi dan sistem yang di dapatkan akan dimaknai berdasarkan latar belakang budaya yang di milikinya. Para karyawan menyadari bahwa dengan keaneka ragaman budaya yang ada dalam PT Angkasa Pura II terlebih setelah adanya holding company harus membuka diri untuk membangun hubungan antar sesama karyawan dan membuka diri untuk belajar dengan hal-hal baru dari lingkungan kerja. Pada hakikatnya proses penyampaian informasi tidak begitu mempengaruhi akan tetapi lebih pada interkasi ketika informasi itu di disampaikan namun dengan pengalaman yang di miliki maka gaya komunikasi yang di gunakan akan menyesuaikan dengan lawan bicara.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Aidin, Nurul (2021). Modul Komunikasi Antarbudaya. Universitas Mercu Buana Jakarta.
- Milyane, Tita Melia dkk. (2023). Komunikasi Antar Budaya. Widina Media Utama Bandung
- Sutrisno, Edy (2024). Budaya Organisasi. Prenadamedia Group. Jakarta
- Adhi Suryo Judhanto. (2018). PEMBENTUKAN HOLDING COMPANY BUMN DALAM PERSPEKTIF HUKUM PERSAINGAN USAHA. E-Jurnal SPIRIT pro PATRIA, 4(2), 154–169. <https://doi.org/10.29138/spirit.v4i2.675>
- Ajif, P. (2013). Pola Jaringan Sosial pada Industri Kecil Rambut Palsu di Desa Karangbanjar, Kecamatan Bojongsari, Kabupaten Purbalingga. Jurnal Penelitian, 31–40.

- [https://eprints.uny.ac.id/18100/5/BAB III 09.10.033 Aji](https://eprints.uny.ac.id/18100/5/BAB%20III%2009.10.033%20Aji)  
FRANSISCA, Y. (2021). AKTIVITAS HUMAS DPD RI DALAM MEMBANGUN CITRA ORGANISASI - UMB Repository. Mercubuana.ac.id.  
<http://repository.mercubuana.ac.id/58018/1/1.Cover%20-%20Yunita%20Fransisca.pdf>
- Gloria, N., Tomasowa, A., & Korporasi, S. STRATEGI KOMUNIKASI KORPORASI DALAM REPOSISI BISNIS PT. GARUDA INDONESIA TBK. Menjadi Five Star Airline 2015-2020 Oleh: SEKOLAH PASCASARJANA UNIVERSITAS SAHID JAKARTA 2019.  
[http://repository.usahid.ac.id/2793/1/DISERTASI%2011\\_09\\_19%20%20gloria.pdf](http://repository.usahid.ac.id/2793/1/DISERTASI%2011_09_19%20%20gloria.pdf)
- Maemanah, H. (2017). Fungsi Dakwah Pondok Pesantren Muhammadiyah Sabilil Muttaqien dalam Pengembangan Masyarakat Islam Gisting Bawah Kabupaten Tanggamus. - Raden Intan Repository. Radenintan.ac.id.  
<http://repository.radenintan.ac.id/139/1/Cover.pdf>
- MILLATI, S. I. (2018). MOTIVASI BELAJAR MAHASISWA SETELAH MENIKAH PADA PROGRAM STUDI AKUNTANSI DAN PSIKOLOGI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH GRESIK Umg.ac.id.  
<http://eprints.umg.ac.id/797/1/BAB%20I%20SONIA.pdf>
- SARI, R. K. (2018). DINAMIKA KOMUNIKASI ANTAR BUDAYA DI PERUSAHAAN MULTINASIONAL (Studi Kasus Komunikasi Antar Budaya Indonesia - Korea) - UMB Repository. Mercubuana.ac.id.  
<http://repository.mercubuana.ac.id/58577/42/1.%20Halaman%20Judul.pdf>
- SRI ISMAYANI, MAYA. (2019). IMPLEMENTASI PROGRAM INDONESIA PINTAR (PIP) (Pada Kursus dan Pelatihan Tata Kecantikan Kulit di LPK Yuwita Kota Tasikmalaya) - Repositori Universitas Siliwangi. Unsil.ac.id.  
<http://repositori.unsil.ac.id/694/1/COVER%20SKRIPSI.pdf>
- Tamburion, H. . D. (2018). Komunikasi Lintas Budaya Masyarakat Dayak Dalam Menjaga Kerukunan Hidup Umat Beragama. *Jurnal Komunikasi*, 10(1), 77.  
<https://doi.org/10.24912/jk.v10i1.1220>
- Tomohardjo, Irmulansati. Fransisca, Yunita (2021). Aktivitas Humas DPD RI Dalam Membangun Citra Organisasi. *Jurnal Universitas Mercu Buana Jakarta*  
<https://repository.mercubuana.ac.id/58018/>
- Zamroni, Z., Baharun, H., Rozi, F., Sholeha, W., & Anggraini, Y. (2022). Intercultural Communication: Strategy to Improve School Competitiveness Based on Public Demand. *Jurnal Obsesi : Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini*, 6(4), 2886–2895.  
<https://doi.org/10.31004/obsesi.v6i4.2123>
- Poltak, H., & Widjaja, R. R. (2024). Pendekatan Metode Studi Kasus dalam Riset Kualitatif. 1–4. <https://doi.org/10.59810/localengineering>
- Aziz, et all. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja organisasi. 337–340. *Communication, K. D., In, S., Netflix, B., Komunikasi, S., Jaris, D., & Membangun, K. D. (2024). Journal of S ocial and Economics Research*. 6(1), 230–236.
- Febiyana, A., & Turistiati, A. T. (2019). KOMUNIKASI ANTARBUDAYA DALAM MASYARAKAT MULTIKULTUR (Studi Kasus spada Karyawan Warga Negara Jepang dan Indonesia di PT. Tokyu Land Indonesia). *LUGAS Jurnal Komunikasi*, 3(1), 33–44. <https://doi.org/10.31334/ljk.v3i1.414>
- Poltak, H., & Widjaja, R. R. (2024). Pendekatan Metode Studi Kasus dalam Riset Kualitatif. 1–4. <https://doi.org/10.59810/localengineering>
- Tyasari, A. A., & Ruliana, P. (2021). Model Komunikasi Coorporate dalam Membangun Citra Perusahaan. 2(1), 27–42.
- Widowati, D. (2019). Peran Corporate Communication PT Krakatau Steel dalam Mengatasi

Krisis. 6(2), 190–203.

Angkasa Pura II. (2022). Retrieved June 3, 2023, from Angkasapura2.co.id website: <https://www.angkasapura2.co.id/en/news/event/pers/14-pt-angkasa-pura-ii-melaunching-logo-baru>

Angkasa Pura II. (2018). Retrieved June 3, 2023, from Angkasapura2.co.id website: <https://www.angkasapura2.co.id/id/about?activeTab=history#:~:text=Keberadaan%20Angkasa%20Pura%20II%20berawal,menjadi%20Perum%20Angkasa%20Pura%20II.>

Angkasa Pura II. (2022). Retrieved June 3, 2023, from Angkasapura2.co.id website: <https://www.angkasapura2.co.id/id/news/event/pers/803-kementerian-bumn-dan-injourney-holding-tetapkan-mohammad-rizal-pahlevi-sebagai-direktur-komersial-dan-pelayanan-ap-ii>

IndexAP2. (2022). Tentang PT. Angkasa Pura II. Tangerang.

PT Aviassi Pariwisata Indonesia. (2024). Injourney.id. <https://injourney.id/> Persero, P. I. (2021). PT Angkasa Pura I. Ap1.Co.id. <https://ap1.co.id/id/about/our-history>