

BABI

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tanggal 9 April 2001 telah ditandatangani pemindahan pengelolaan Mosquito Coil Group (MCG) kepada PT. Reckitt Benckiser Indonesia (RBI). Penggabungan RBI dengan MCG adalah sinergi dari dua kekuatan besar yang dianggap akan mampu menaklukkan pasar. Hal tersebut dapat tercapai bila semua yang terlihat didalamnya mempunyai sisi yang sama dan jelas, serta dapat bergerak sebagai satu tim yang solid, memusatkan seluruh energi dan waktu yang ada untuk bekerja keras sesuai rencana guna mencapai tujuan yang ditetapkan. Perbedaan yang pasti akan ditemui bukan menjadi alasan untuk bergerak lambat tapi justru dapat digunakan untuk memperkaya strategi dan inovasi.

Tentang kedua perusahaan itu sendiri, masing-masing memiliki kekuatan dalam peta persaingan bisnis di Indonesia. Reckitt Benckiser adalah perusahaan berskala internasional No.1 di bidang produk-produk rumah tangga. Reckitt Benckiser adalah perusahaan milik publik yang produk-produknya dijual di lebih dari 180 negara. Produk-produk yang terkenal di Indonesia misalnya; *Dettol, Vanish, Mortain, Brasso, Harpic dan lain-lain*. Mosquito Coil Group adalah perusahaan lokal No.1 di Indonesia yang menguasai pangsa pasar produk obat nyamuk (coil). MCG terdiri lima perusahaan yaitu; PT. Chandra Mulia Permai, PT. Menara Kaloka, PT. Sinar Plataco, PT. Perkasa Mostindo Utama, PT. Obor Jaya Abadi. Kelima perusahaan tersebut tersebar di kota-kota antara lain; Surabaya, Cileungsi, Cibitung, Semarang dan Medan. Nama produknya sudah sangat terkenal adalah *Tiga Roda*. Kantor pusat hasil penggabungan berada di Jakarta.

PT. Reckitt Benckiser Indonesia dalam evaluasi awal sebelum mengambil alih kepemilikan atas MCG sebenarnya telah mengantisipasi kemungkinan munculnya masalah potensial, tetapi tentunya tidak semua masalah dapat diidentifikasi dan diatasi sekaligus. Ditengah berbagai kesibukan sebagai pemilik baru dan diantara upaya integrasi organisasi dan pembenahan manajemen, banyak hal yang telah dan akan terus dilakukan oleh Reckitt Benckiser untuk tetap menjaga kelangsungan operasional perusahaan.

Penggabungan RBI dengan MCG adalah pertemuan dua kultur atau budaya yang berbeda. Kultur yang berbeda yang bermula dari sistem nilai, adat dan kebiasaan yang berbeda pula. Sikap, kebiasaan perilaku dan budaya kerja serta tata krama yang berbeda satu dari yang lainnya adalah suatu yang tidak dapat dihindari. Mengingat bahwa latar belakang dan gaya manajemen dua perusahaan yang pembentuknya melalui apa yang lazim disebut "Conditioning Process" atau proses pembiasaan yang telah berlangsung sekian waktu memang berlainan. Dengan proses penggabungan atau integrasi semacam ini, ada perbedaan yang justru akan memperkaya wawasan bisnis dan memunculkan terobosan-terobosan baru dan segar, tetapi ada pula perbedaan yang jika dicermati dan dijumpai dengan baik akan menimbulkan disenergi yang mungkin bisa mengganggu kelancaran operasional organisasi.

Masa transisi menimbulkan berbagai respon dari pihak karyawan. Mereka merasa cemas akan masa depan mereka dalam perusahaan, menyangkut pemilik baru dengan kebijaksanaan yang baru pula. Berbagai sikap diekspresikan para karyawan sebagai bentuk respon-respon mereka akan perubahan ini.

Penelitian ini berusaha mengungkap sikap-sikap karyawan dalam menghadapi perubahan status kepemilikan perusahaan yang telah terjadi. Peneliti menganggap bahwa sikap-sikap tersebut yang dapat membuat para karyawan berani untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan karir mereka. Apakah mereka ragu akan *their secure* jika mereka tetap bertahan, sehingga memutuskan untuk keluar dari perusahaan? Atau apakah mereka yakin akan kompetensi individual mereka, semakin mereka yakin akan masa depan yang lebih baik ditangan pemilik baru dan memutuskan untuk loyal oada organisasi.

Penelitian ini merupakan studi empirik yang akan membuka wacana terhadap eksistensi perubahan. Akhirnya dapat tercapai sebuah pemahaman yang luas tentang makna perubahan. Karena kehidupan adalah sebuah dinamika, semua yang terlibat di dalamnya akan dituntut untuk menjadi sefleksibel mungkin.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan permasalahan yang akan dieksplorasi peneliti dari studi kasus PT. Sinar Plataco dan PT. Menara Kaloka, antara lain;

1. Persepsi karyawan tentang budaya organisasi yang baru ditetapkan.
2. Kapan karyawan dapat beradaptasi dengan rekan kerja dan atau manajemen baru?
3. Sikap karyawan dalam menerima perubahan gaya manajemen baru.

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Mengetahui persepsi karyawan tentang budaya organisasi baru yang dicanangkan.

2. Mengetahui kapan karyawan dapat beradaptasi dengan rekan kerja dan atau manajemen baru.
3. Mengetahui sikap-sikap karyawan dalam menerima perubahan gaya manajemen baru.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dalam penelitian ini adalah:

1. Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan penentu kebijaksanaan, khususnya bagi perusahaan yang mengalami hal serupa untuk memiliki organizational development agar dapat diterima oleh karyawan.
2. Memberi masukan bagi dunia akademisi dan bidang-bidang lain yang terkait dengan penerapan budaya organisasi baru bagi perusahaan.
3. Meningkatkan penerimaan karyawan atas perubahan status kepemilikan perusahaan.

1.5 Studi Kepustakaan

Dalam studi kasus pada PT. Sinar Plataco dan PT, Menara Kaloka, perubahan yang terjadi adalah termasuk penggabungan antara dua perusahaan besar. Hal ini dalam dunia bisnis disebut sebagai merger. Ide dari penggabungan ini bukan hanya sekedar melipatgandakan keuntungan/profit perusahaan, namun diatas semua itu terdapat sebuah "ide" untuk melakukan pengembangan organisasi (Organizational Development)

Usaha mengembangkan organisasi bervariasi dari perusahaan satu dan perusahaan lainnya. Usaha pengembangan perusahaan mungkin hanya melibatkan perubahan dalam

diskripsi tugas dan dasar departemen yang ada, atau dapat pula melibatkan perubahan yang sangat fundamental pada variabel-variabel personal dan interpersonal. Melihat pada kasus yang terjadi pada PT. Sinar Plataco dan PT. Menara Kaloka, apa yang terjadi merupakan sebuah sangat fundamental.

Gipson, Ivancevich, Donnelly (1985) berpendapat, jika para manajer dapat menyusun organisasi yang sempurna secara sosioteknik dan jika ilmu, pasar dan lingkungan teknis stabil dan dapat diprediksi, tidak akan ada tekanan dalam perubahan. Perubahan dalam lingkungan menekan manusia yang ada didalamnya untuk menyesuaikan diri. Dan tidak ada sesuatu didunia ini yang dapat tepat diprediksi oleh manusia. Keberhasilan seseorang dalam mengatasi sebuah permasalahan adalah jika orang tersebut mampu fleksibel. Satu masalah tidak harus diselesaikan dengan satu jalan keluar, bahkan sebaliknya, semakin banyak seseorang mengetahui cara untuk menyelesaikan suatu masalah akan semakin siap baginya jika disaat yang lain dahadapkan masalah dengan masalah yang lebih kompleks. Padahal disisi lain kemampuan manusia untuk menyesuaikan diri sangatlah terbatas, dibutuhkan waktu beberapa lama dan kondisi yang mendukung sampai seseorang berhasil melakukan penyesuaian diri atas situasi yang baru dihadapinya.

Setiap orang dalam organisasi selalu saling menilai. Manajer harus menilai kinerja anak buahnya. Seorang karyawan mengevaluasi berapa banyak upaya yang harus dicurahkan oleh rekan sekerjanya dalam pekerjaan mereka. Bila seseorang baru bergabung dalam satu departemen, seger ia dinilai oleh anggota-anggota lain departemen itu. Dalam banyak kasus, penilaian ini mempunyai banyak konsekuensi untuk organisasi. Kebutuhan atau motif yang tidak dipuaskan merangsang individu dan mempunyai pengaruh yang kuat pada persepsi mereka. Mengapa persepsi itu penting dalam studi perilaku organisasi? Semata-mata karena

prilaku orang didasarkan pada persepsi mereka mengenai apa realitas itu, bukan mengenai realitas itu sendiri. *Dunia seperti dipersepsikan adalah dunia yang penting dari segi prilaku* (Stephen P. Robbin, 2001).

Fokus penelitian manusia tampaknya sangat dipengaruhi oleh “kepentingan” atau “minat”. Karena kepentingan individual saling berbeda satu sama lain, apa yang tangkap satu orang dalam suatu situasi dapat berbeda dengan apa yang dipersepsikan oleh orang lain. Oleh karena itu bukannya tidak mungkin, jika pengharapan dapat menyimpangkan persepsi seseorang dalam melihat apa yang kita harapkan lihat. Selain pengharapan, ada faktor lain yang sangat subjektif dalam mempengaruhi persepsi seseorang yaitu, pengalaman masa lampau. Setiap orang memiliki masa lalu yang sangat bervariasi. Bagaimana mereka memecahkan suatu masalah, atau ketika mereka melihat orang lain menyelesaikan masalah serupa di masa yang lampau akan sangat mempengaruhi cara mereka dalam menilai setiap kejadian atau masalah.

Begitu pula ketika seorang karyawan melakukan persepsi terhadap perubahan budaya organisasi yang terjadi pada kantornya, akan timbul sikap yang sangat bervariasi pula. Stephen P. Robbin(2001) menyatakan bahwa sikap-sikap yang muncul adalah hasil persepsi dan masing-masing individu yang terlibat di dalamnya. Bagaimana individu-individu dalam organisasi mengambil keputusan, dan kualitas pilihan terakhir mereka, sebagian besar dipengaruhi oleh persepsi-persepsi mereka.

Teori lain menjelaskan tentang perubahan sikap adalah Teori Disonansi Kognitif (Syaifiddin Azwar, 1995). Dalam teori perubahan sikap dijelaskan akan mudah terjadi apabila terjadi ketidakseimbangan (disonansi) kognitif diantara komponen sikap dalam diri individu. Oleh karenanya, strategi persuasi menurut teori ini menekankan pada proses

manipulasi atau usaha menimbulkan disonansi dalam diri individu sehingga persuasi akan mudah menimbulkan perubahan sikap kearah yang dikehendaki. Brehm dan Kassim (1990) menguraikan pandangan baru teori disonansi kognitif yang dikemukakan oleh Leon Festinger (1957) mengenai timbulnya disonansi dan implikasinya pada strategi persuasi. Menurut pandangan ini, memang benar orang akan mengubah sikapnya untuk menghilangkan disonansi akibat tidak sesuainya sikap dengan perilaku. Akan tetapi disonansi hanya akan terjadi dalam kondisi-kondisi tertentu.

Copper dan Fazio (1984) mengatakan bahwa harus ada empat langkah sebelum timbul dan menghilangnya disonansi. Pertama, ketidaksesuaian sikap dan perilaku seseorang haruslah menimbulkan konsekuensi negatif yang tidak diinginkan. Kedua adalah adanya rasa tanggung jawab personal terhadap konsekuensi negatif, perilaku tanggung jawab personal ini terdiri dari dua faktor yakni (1) kebebasan untuk memilih dan (2) antisipasi terhadap konsekuensi negatif perilaku. Ketiga, agar proses disonansi terjadi haruslah ada kebangkitan fisiologik. Keempat, individu harus mengatribusikan timbulnya kebangkitan fisiologik tersebut pada perilakunya sendiri.

Pada aplikasinya pada penelitian di PT. Sinar Plataco dan PT. Menara Kaloka, teori disonansi kognitif akan dipakai sebagai referensi untuk fenomene perubahan status kepemilikan perusahaan dari Mosquito Coil Group ke PT. Reckitt Benckiser Indonesia. Bagaimana permasalahan yang terjadi dari berbagai disonansi yang dirasakan oleh karyawannya. Ada indikasi diantara para karyawan yang mengalami perubahan sikap dan pandangan terhadap perusahaan Berbagai sikap dimanifestasikan dalam perilaku-perilaku yang mencerminkan rasa kekhawatiran mereka karena masih merasa nasibnya masih belum pasti

1. 5.1 Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi (*Organizational Development* atau sering disingkat OD) adalah suatu pendekatan yang sistematis, terpadu dan terencana untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Ini dirancang untuk memecahkan masalah-masalah yang merintangif efisiensi pengoperasian pada semua tingkatan. Berbagai masalah tersebut mencakup kurangnya kerja sama, desentralisasi yang berlebihan dan kurang cepatnya komunikasi.

OD berkaitan dengan aspek-aspek terapan perilaku organisasi. OD terutama bersangkutan dengan perubahan yang direncanakan dalam organisasi-organisasi yang kompleks. Pengembangan sumber daya manusia organisasi dan peningkatan prestasinya merupakan sasaran utama dalam upaya OD. Teknik-teknik OD mencakup latihan laboratorium, latihan kisi-kisi manajerial (*managerial grid*), latihan sensitivitas dan latihan umpan balik survai. Para praktisi juga menggunakan konsep-konsep dan teknik-teknik seperti pembentukan tim, konsultasi proses, perluasan kerja, modifikasi perilaku organisasional, dan *Management by Objectives* (MBO) sebagai pendekatan OD.

1. 5. 1. 1 Pengertian OD

OD adalah suatu pendekatan situasional atau kontingensi untuk meningkatkan efektifitas organisasi. Meskipun teknik-teknik yang digunakan berbeda, prosesnya mencakupi tahap-tahap: Pengenalan masalah, diagnosis organisasional, umpan balik, pengembangan strategi perubahan, intervensi, pengukuran dan evaluasi. Meskipun semua tahap dalam siklus OD telah dilalui, upaya pengembangan tidak berakhir. OD menjadi proses yang berkelanjutan, terencana, sistematis dan terpusatkan pada perubahan, yang

semuanya bertujuan untuk membuat perusahaan menjadi lebih efektif (Sukanto Reksohadiprodo&T. Hani Handoko, 1989: 359-362).

Sedangkan defenisi yang digunakan Bennis (1969:2) OD adalah, suatu tanggapan terhadap perubahan, suatu strategi kompleks yang bersifat pendidikan yang dimaksudkan untuk merubah berbagai pandangan, sikap, nilai dan struktur organisasi, agar organisasi dapat menyesuaikan secara lebih baik dengan teknologi, pasar dan tantangan-tantangan baru dan tingkat kesulitan perubahan itu sendiri.

1. 5.1. 2 Karakteristik Utama OD

1. Perubahan yang direncanakan (*Planned Change*)
2. Perubahan *komprehensif*
3. Perubahan jangka panjang
4. Tekanan pada kelompok-kelompok kerja
5. Partisipasi pengantar perubahan (*Change Agent*)
6. Manajemen kolaboratif
7. Tekanan pada intervensi dan riset kegiatan

Secara ringkas, hasil-hasil organisasional yang diinginkan dari upaya-upaya OD mencakup peningkatan efektifitas, pemecahan masalah dan daya penyesuaian. Bagi pengembangan sumber daya manusia, OD bermaksud untuk menciptakan berbagai kesempatan untuk menjadi lebih “manusia” dan untuk meningkatkan kesadaran, partisipasi dan pengaruh. Sasaran yang lebih jauh adalah untuk menginterpretasikan tujuan-tujuan individual dan organisasional.

1. 5.2 Menangani Perubahan

Apa yang dimaksudkan dengan perubahan? Secara tradisional manusia melihat perubahan sebagai sesuatu yang harus dilakukan untuk menemukan suatu tempat baru untuk kemudian berhenti ditempat tersebut. Jika seseorang mengubah pekerjaan, ia membangun ulang rutinitas pada pekerjaan baru tersebut, sehingga merasa akrab dan terbiasa. Jika proses atau struktur organisasi berubah, maka semua yang ada di dalamnya akan mulai dari awal dalam mempelajari hal-hal yang baru.

Perubahan selama ini diapandang sebagai iblis yang kadang0kadang diperlukan, yang menciptakan suatu periode kekacauan sebelum seseorang dapat kembali ke rutinitas lagi (Di Kamp, 2001:35). Pandangan ini tidak dapat lagi diterapkan. Perubahan adalah satu-satunya hal yang dapat diperkirakan dalam praktik kerja di masa depan. Satu-satunya cara untuk menangani tingkat perubahan yang semakin cepat adalah dengan menjadi agen perubahan, mengambil peran proaktif dan bukan hanya mencari tempat lain untuk berhenti.

1. 5.2. 1 Perubahan Sebagai Suatu Norma

Masing-masing individu dalam organisasi perlu mengubah keyakinan tentang perubahan. 'Perubahan' memiliki kecenderungan untuk dilihat sebagai sesuatu yang menakutkan, tetapi dibutuhkan sebelum organisasi berkembang pada tahap yang berikutnya. Hal ini tidak berlaku jika perubahan itu konstan dan semakin cepat.

Para anggota organisasi perlu mendidik diri sendiri sehingga perubahan dapat dilihat sebagai sesuatu yang normal, bukan sebagai pengecualian. Bagian dari pendidikan ulang tersebut terjadi segera pada saat karyawan berhenti sejenak dan memikirkan semua perubahan yang terjadi dalam perusahaan saat ini.

Pikiran sadar manusia hanya dapat menyimpan sejumlah informasi yang terbatas di suatu saat, meskipun pikiran bawah sadar kita dapat menyimpan jauh lebih banyak. Cara yang bisa dipilih untuk dapat secara sadar adalah melalui keyakinan diri. Jadi, jika karyawan meyakini bahwa perubahan adalah norma, karyawan akan secara sadar untuk mengumpulkan bukti yang mendukung keyakinan tersebut (Di Kamp. 1999:40).

1. 5.3 Menerapkan Perubahan dengan Berhasil

karena pimpinan memprakarsai banyak perubahan, maka mereka harus berusaha keras untuk menerapkan perubahan itu dengan berhasil. Pimpinan sering disebut sebagai *agen perubahan (change agent)* karena peran mereka adalah memprakarsai perubahan, para pegawai umumnya mengendalikan keberhasilan akhirnya. Para pegawailah yang sebenarnya membuat hampir semua perubahan berhasil. Karena alasan ini, dukungan pegawai merupakan tujuan utama dalam proses perubahan.

Pimpinan tidak selamanya merupakan sumber perubahan organisasi. Banyak perubahan yang berasal dari lingkungan ekstern. Pemerintah menetapkan peraturan baru, perkembangan teknologi, pelanggan, serikat pekerja, masyarakat dan berbagai pihak lain yang memprakarsai perubahan.

1. 5.3.1 Proses Perubahan Tiga Langkah

Proses perubahan pada umumnya memerlukan tiga langkah sebagai berikut; pencairan, pengubahan dan pembekuan kembali. Pencairan (*unfreezing*) berarti bahwa gagasan dan praktek lama perlu disisihkan agar gagasan dan praktek baru dapat dipelajari. Seringkali langkah menghindari praktek lama ini kurang lebih sama sulitnya

dengan mempelajari yang baru. Pengubahan (*changing*) adalah langkah mempelajari gagasan baru dan praktek baru agar pegawai dapat berfikir dan berprestasi dengan cara baru. Pembekuan kembali (*refreezing*) berarti bahwa hal-hal yang telah dipelajari dipadukan dalam praktek sesungguhnya. Daripada menjadi sesuatu yang sekedar diketahui karyawan, praktek baru ini menjadi sesuatu yang dilakukan karyawan. Praktek yang berhasil adalah tujuan akhir langkah pembekuan kembali (Keith Davis&John W. Newstrom. 1990: 234).

