

Analisis Budaya Organisasi PT XYZ Pascamerger

Fariha Sulmaihati¹, Ramadhani Utami Dewi², Annisa Nadhila Utoro³, Sarah Permatasari⁴,
Ni Putu Selly Kusmirayanti⁵

Institut Komunikasi dan Bisnis LSPR, Jakarta, Indonesia

ABSTRAK

Penelitian ini membahas analisis budaya organisasi PT XYZ pascamerger. PT XYZ terbentuk dari tiga perusahaan yaitu PT X, PT Y, dan PT Z. Tergabungnya tiga perusahaan tersebut, membentuk berbagai tantangan dalam menciptakan budaya organisasi yang positif. Dalam menganalisis permasalahan ini, peneliti menggunakan teori budaya organisasi untuk melihat bagaimana upaya PT XYZ dalam membentuk budaya perusahaan, serta apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam menciptakan budaya organisasi. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT XYZ hanya dapat memenuhi dua asas yang terdapat dalam budaya organisasi yang positif, yaitu asas empiris dan asas prestasi. Sedangkan, enam asas lainnya, asas tujuan, asas keunggulan, asas konsesus, asas kesatuan, asas keakraban, dan asas integritas tidak cukup kuat di dalam budaya organisasi PT XYZ pascamerger. Penelitian ini merupakan bagian dari tesis peneliti yang tidak dipublikasikan.

Kata kunci: Budaya korporasi pascamerger, budaya organisasi

Analisis Budaya Organisasi PT XYZ Pascamerger

ABSTRACT

This study discusses the post-merger organizational culture analysis of PT XYZ. PT XYZ was formed from three different companies, namely PT X, PT Y, and PT Z. The merging of these three companies created various challenges in creating a positive organizational culture. In analyzing this problem, researchers used organizational culture theory to see how PT XYZ's efforts were in shaping the corporate culture, as well as what were the supporting and inhibiting factors in creating organizational culture. This study uses a qualitative method with a descriptive approach. The results of the study show that PT XYZ can only fulfill two principles contained in a positive organizational culture, namely the empirical principle and the achievement principle. Meanwhile, the other six principles, the principle of purpose, the principle of excellence, the principle of consensus, the principle of unity, the principle of familiarity, and the principle of integrity are not strong enough in the post-merger PT XYZ organizational culture. This research is part of the unpublished research thesis.

PENDAHULUAN

Mulai tahun 1998 Indonesia disebut sebagai negara yang memiliki potensi merger yang cukup besar. Berdasarkan data yang dirilis oleh McKinsey, Indonesia menunjukkan tren peningkatan pergerakan nilai merger dan akuisisi sebesar 16,7% sejak tahun 2012 hingga 2015. Kenaikan ini diartikan sebagai indikator bahwa Indonesia merupakan pasar yang potensial sebagai tujuan investasi sehingga diharapkan dapat memberikan dampak yang positif bagi perekonomian negara. Selain itu, dari sisi industri pada tahun 2014 Thompson Reuters merilis industri keuangan memiliki potensi sebagai target utama merger dan akuisisi dunia sebesar 7,4% (Tarigan et al., 2016)

Secara umum, merger adalah penggabungan antar dua perusahaan atau lebih yang hanya ada satu perusahaan yang bertahan. Menurut Moin (2003) terdapat lima jenis merger berdasarkan aktivitas ekonomi, yaitu Merger Horizontal, Merger Vertikal, Merger Konglomerat, Merger Ekstensi Pasar, dan Merger Eksistensi Produk. Merger Horizontal adalah penggabungan dari dua perusahaan atau lebih yang berasal dari industri yang sama. Sedangkan, Merger Vertikal merupakan merger yang dilakukan antara perusahaan yang bergerak pada tahap-tahap proses operasi dan produksi. Merger Vertikal berlaku ketika perusahaan berada pada industri hulu menuju hilir dan sebaliknya. Sedangkan, Merger Konglomerat yaitu penggabungan antara dua perusahaan atau lebih yang berasal dari industri berbeda, tujuannya untuk melakukan diversifikasi bisnis. Merger Eksistensi Pasar adalah merger yang tujuannya untuk memperkuat jaringan dan memperluas pasar. Merger Eksistensi Produk yaitu merger yang bertujuan untuk memperluas lini produk agar perusahaan juga mendapatkan jangkauan konsumen yang lebih luas.

Aksi merger merupakan pertimbangan strategis yang dilakukan manajemen atau pemilik perusahaan untuk keberhasilan bisnis. Namun pada kenyataannya kebijakan strategis tersebut sering tidak diikuti oleh penyelarasan kebudayaan perusahaan. Perusahaan yang melakukan merger cenderung mengabaikan dan menganggap hal tersebut tidak terlalu penting. Penyelarasan kebudayaan menjadi salah satu hal yang harus dipertimbangkan selama proses merger berlangsung bersamaan dengan penyelarasan tujuan dan kesepakatan-kesepakatan yang strategis. Hal itu perlu diperhatikan karena isu budaya di dalam sebuah organisasi bisa menjadi dampak bagi keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Contohnya, tidak terbukanya komunikasi antar karyawan, hal ini memungkinkan adanya informasi yang tidak tersampaikan dengan baik, proses koordinasi karyawan secara horizontal dan vertikal pun tertanggung. Jika terjadi secara terus bisa berdampak pada kinerja yang mengakibatkan kegagalan merger.

Salah satu contoh kasus kegagalan merger akibat perbedaan budaya terjadi pada perusahaan manufaktur di Finlandia yaitu pengambilalihan Unico oleh Proco di tahun 1991. Menurut Tarigan et al. (2016), merger yang dilakukan oleh Proco bertujuan untuk memperkuat pasar, karena kedua perusahaan bergerak pada pasar dan produk yang sama. Namun, Proco tidak mempertimbangkan secara teliti dan tidak melakukan *due diligence* yang tepat dalam pengambilalihan sehingga berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Terdapat perbedaan besar dalam budaya dan filosofi dari kedua perusahaan. Konfrontasi antara budaya Proco dan Unico sangat terlihat ketika pegawai dari Unico menggunakan cara mereka sendiri

dalam melakukan sesuatu. Selain itu, ketika Unico membuat keputusan yang salah, mereka bisa membuat keputusan baru dan dapat membuat keputusan terus-menerus hingga menghasilkan keputusan yang tepat. Sedangkan di Proco, setiap pembuatan keputusan harus dengan melakukan pertemuan serta budaya semangat menjadi budaya Proco.

Kegagalan merger yang terjadi pada Proco dan Unico membuktikan adanya permasalahan *cultural fit* sehingga terjadi kesalahpahaman, kebingungan dan konflik. Oleh karena itu *cultural due diligence* dibutuhkan untuk keberhasilan merger dan akuisisi. Hal ini diperlukan untuk mengidentifikasi dampak kesenjangan budaya, mengembangkan dan melaksanakan strategi untuk menggunakan informasi dalam profil budaya untuk menilai dampak perbedaan yang dimiliki (Tarigan et al., 2016).

Realitasnya perusahaan-perusahaan yang melakukan merger memang dihadapkan pada peningkatan konflik antarkelompok, sistem kerja yang menjadi kontra-produktif, munculnya gang dan kelompok tertentu, serta meningkatnya perpolitikan internal. Setelah merger, budaya unggulan yang telah dimiliki salah satu perusahaan sebelumnya dapat saja hilang, atau mengalami perubahan atau degradasi ke berbagai bentuk budaya akibat proses asimilasi atau proses lainnya. Bahkan proses-proses tersebut dapat memunculkan budaya lain yang bertentangan dengan kepentingan merger itu sendiri. Hal ini dianggap sebagai hambatan budaya yang didefinisikan sebagai “ketidakmauan” beradaptasi ke bentuk budaya baru baik secara sadar maupun tidak sadar. Kemudian berdampak pada niat karyawan untuk mengundurkan diri dari perusahaan pada saat awal atau sebelum merger.

Hal serupa juga terjadi pada Bank XYZ, dalam pra-penelitian yang dilakukan oleh peneliti melalui wawancara dengan salah satu karyawan PT XYZ, terdapat beberapa permasalahan yang terjadi setelah merger, diantaranya terdapat *gap* antara pegawai yang berasal dari PT X, PT Y, dan PT Z, sehingga menimbulkan hambatan dalam proses komunikasi dan penyampaian informasi, bahkan setelah dua tahun perusahaan tersebut terbentuk jumlah *turn over* semakin meningkat. Masalah tersebut awalnya muncul ketika adanya kesepakatan antara pimpinan perusahaan dari masing-masing bank dengan pemangku kepentingan menentukan bahwa seluruh sistem Bank BSI diadaptasi dari Bank Syariah Mandiri (BSM). Mereka menganggap bahwa sistem perusahaan PT X sudah lebih baik dibandingkan PT Y dan PT Z. Dari kebijakan tersebut memunculkan persepsi negatif antar karyawan bank yang berbeda. Ada berapa orang menganggap bahwa karyawan PT X lebih memiliki *power*, sehingga karyawan dari bank lainnya merupakan minoritas. Hal itu ternyata membentuk gesekan konflik antar karyawan, dan dapat memperburuk lingkungan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah, peneliti merasa bahwa kasus ini menarik untuk dianalisa. Kasus ini dipilih karena studi tentang budaya organisasi pascamerger masih jarang diteliti di Indonesia. Selain itu, objek penelitian merupakan perusahaan yang tergabung dari PT X, PT Y, dan PT Z menciptakan nilai aset yang cukup besar yaitu mencapai lebih dari Rp 300 triliun, sehingga memiliki daya tarik pasar saham yang cukup tinggi. Peneliti juga percaya, bahwa studi kasus ini dapat menjadi pembelajaran bagi perusahaan lainnya yang akan melakukan merger dan membentuk budaya baru.

Dari penjelasan diatas, maka rumusan penelitian ini adalah mengetahui bagaimana upaya PT XYZ membangun budaya organisasi baru pascamerger, serta apa faktor pendukung dan penghambat PT XYZ dalam mengimplementasikan budaya baru. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian yaitu menganalisis implementasi budaya baru yang telah dibentuk oleh PT XYZ pascamerger, dan menganalisis faktor pendukung dan penghambat yang dihadapi oleh PT XYZ dalam menumbuhkan budaya organisasi baru pada pegawai.

Budaya Organisasi

Peneliti melakukan studi tentang budaya organisasi pascamerger beranjak dari banyaknya permasalahan yang dihadapi perusahaan hasil merger, khususnya pada isu budaya korporasi. Terdapat beberapa penelitian sebelumnya yang menjadi referensi penulis terkait budaya organisasi pascamerger. Penelitian yang dilakukan oleh Weber dan Camerer (2003) membuktikan penggabungan perusahaan berdampak pada kinerja yang konsisten, karena adanya perbedaan budaya antar perusahaan yang memicu konflik sehingga memungkinkan terjadinya turnover yang tinggi.

Selain itu, Bourantas (2011) mengungkapkan ketidakpastian perubahan organisasi besar, seperti merger, dapat meningkatkan keheňangan organisasi dan meningkatkan perasaan tidak aman serta kecemasan pada karyawan. Sedangkan, menurut Allen (2007) komunikasi memiliki peran penting untuk kesiapan perubahan dan ketidakpastian organisasi. Ketidakpastian berkaitan dengan perubahan di arah masa depan, seperti beban kerja, peran kerja, dan keamanan kerja yang merupakan ketidakpastian yang paling umum selama proses perubahan.

Menurut Sutrisno (2018) budaya organisasi merupakan kekuatan sosial yang dapat menggerakkan orang-orang di dalam organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar, setiap orang di dalam organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Mereka mempelajari apa saja larangan dan kewajiban, atau apa yang salah dan apa yang benar, apa yang boleh dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan. Jadi, budaya organisasi mensosialisasikan dan menginternalisasikan kepada para anggota organisasi. Miller (1984) menyebutkan ada beberapa butir nilai-nilai primer yang seharusnya ada pada tiap perusahaan, dan jika dikelola dengan baik dapat menjadi budaya organisasi yang positif, dan akan mengakibatkan efektivitas, inovasi, loyalitas, dan produktifitas. Delapan butir nilai-nilai budaya itu ia sebut sebagai asas-asas, yaitu, (1) asas tujuan, (2) asas konsesus, (3) asas keunggulan, (4) asas prestasi, (5) asas kesatuan, (6) asas empiris, (7) asas keakraban, dan (8) asas integritas.

1. Asas Tujuan

Asas tujuan secara singkat menyediakan produk atau jasa yang berkualitas dan bermanfaat bagi konsumen sekaligus memberi inspitasi dan memotivasi karyawan perusahaan. Pimpinan perusahaan harus mempunyai pandangan yang luhur mengenai tujuan perusahaan dan membangkitkan para karyawan untuk bekerja ke arah tujuan yang sama. Para karyawan dapat dibangkitkan semangat dan energinya untuk memfokuskan pada produk dan pelanggan, yaitu produk yang sebaik mungkin, dan pelanggan yang sepuas mungkin.

2. Asas Konsesus

Suatu perusahaan yang sukses di masa depan ialah yang pemimpinnya berhasil membuat kearifan kolektif dalam membuat keputusan, yaitu keputusan bersama yang dibuat sebaik mungkin. Keputusan konsesus umumnya lebih kompleks, berjangka panjang, startegis, dan dicapai dengan pertimbangan cermat dari pengetahuan orang banyak yang dilibatkan. Keputusan konsesus lebih baik jika dibandingkan dengan keputusan-keputusan otoriter, komando, atau konsultasi. Perusahaan terkemuka yang berhasil memiliki manajer yang membuat keputusan berdasarkan asas konsesus.

3. Asas Keunggulan

Keunggulan merupakan semangat yang menguasai kehidupan dan jiwa seseorang atau perusahaan. Keinginan atau motivasi keunggulan adalah proses yang tidak pernah berakhir. Keunggulan hanya dapat dicapai sebagai hasil dari kemampuan mempelajari dan menanggapi keadaan lingkungannya dengan cara-cara yang kreatif dan produktif. Manajer yang berhasil menciptakan budaya keunggulan dan melaksanakannya dengan perjuangan yang konstan dengan mengembangkan tiga unsur, yaitu: standar, motivasi, dan umpan balik.

4. Asas Kesatuan

Asas kesatuan tercermin dari tidak adanya kelompok atau kelas-kelas yang membuat perpecahan dan menghilangkan persatuan dan kesatuan. Saat ini, perusahaan modern tidak membedakan antara pekerja otak dan pekerjaan hanya menggunakan otot saja. Perbedaan-bedaan itu biasanya berdasarkan pegawai manajemen dan non-manajemen, maupun antara kelompok atau kelas yang satu dengan lainnya. Hal itu menimbulkan bibit-bibit kebencian, ketidakpuasan, dan ketidakefisiensian dalam manajemen.

5. Asas Prestasi

Perilaku yang dihargai akan meningkatkan prestasi. Bila kita menghargai prestasi orang lain, atau menghargai prestasi pekerja, maka kita akan memperoleh kembali prestasi dari orang lain yang kita hargai. Menghargai prestasi karyawan dapat dilakukan dalam bentuk pemberian upah, gaji, promosi, bonus, pemilikan saham, profit sharing, keselamatan kerja, surat penghargaan, kesempatan mengikuti latihan dan sebagainya.

6. Asas Empiris

Keberhasilan perusahaan di masa datang dan juga saat ini tergantung pada kemampuan untuk berpikir realistis, jelas, kritis, dan kreatif. Untuk itu diperlukan data nyata atas dasar empiris, sepanjang waktu yang perlu diketahui dan dilihat oleh para karyawan, dapat disusun dalam bentuk statistik, dan dapat dianalisis untuk keperluan pengambilan keputusan.

7. Asas Keakraban

Keakraban adalah kemampuan berbagai rasa dengan cara yang utuh dan penuh percaya, yang pada gilirannya akan memberikan penghargaan yang tulus dan penuh perhatian mengenai kepentingan-kepentingan pribadi yang bersangkutan. Keakrabanlah yang memungkinkan timbulnya kepercayaan, pengorbanan, dan loyalitas. Keakraban adalah kemampuan untuk memberi dan menerima cinta, merupakan benang merah yang tidak tampak baik di antara karyawan, antara karyawan dan manajer, maupun antara semua organisasi, apabila ada hubungan-hubungan yang sehat di antara individu-individu di dalam organisasi.

8. Asas Integritas

Kepercayaan dan keyakinan hanya dapat dibangkitkan apabila pemimpin bertindak atas dasar integritas, antara lain jujur, bertanggung jawab, konsisten, adil, dan mampu. Organisasi yang memiliki integritas dapat memperoleh kepercayaan dari pihak lain. Integritas sangat diperlukan dalam perusahaan modern sekarang ini, karena integritas dapat menimbulkan kekuatan untuk menciptakan dan memobilisasi energi luar, lebih-lebih dalam era globalisasi sekarang ini.

Delapan asas tersebut adalah nilai-nilai primer dalam perusahaan, yang menurut Miller (1984) harus di budidayakan menjadi budaya perusahaan (*corporate culture*), sehingga dapat mengakibatkan efektivitas, produktivitas, dan efisiensi, maka betapa besar sumbangan perusahaan-perusahaan kepada masyarakat dan negara dalam masa pembangunan yang masih tetap berlanjut dan berkesinambungan di masa depan.

METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, dengan teknik pengumpulan data dari wawancara mendalam atau wawancara tidak terstruktur dan analisis dokumen. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas di mana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk mengumpulkan datanya (Sugiyono, 2021). Peneliti belum mengetahui secara pasti data apa yang akan diperoleh, sehingga peneliti lebih banyak mendengarkan apa yang diceritakan oleh responden. Wawancara akan bersifat luwes disesuaikan dengan kondisi saat wawancara. Adapun responden yang dipilih dalam penelitian ini, yaitu satu pegawai yang berasal dari PT X, satu mantan pegawai PT Y, dan satu mantan pegawai eks PT Z. Ketiganya berada dalam satu departemen yang sama yaitu Departement Office of the Board. Sedangkan, dokumen yang dianalisis berasal dari Laporan Tahunan Perusahaan (*Annual Report*), surat edaran, dan bulletin perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menyelaraskan budaya organisasi menjadi hal yang krusial untuk keberlangsungan perusahaan, khususnya pada perusahaan yang melakukan merger dan akuisisi. Perusahaan hasil merger dan akuisisi mengakibatkan benturan budaya yang bisa menimbulkan konflik berkepanjangan. Oleh karena itu, untuk mengidentifikasi secara mendalam budaya perusahaan yang terbentuk, maka dapat dianalisis berdasarkan Teori Budaya Organisasi menurut Miller (1984). Dalam teori tersebut budaya organisasi dapat dikatakan baik atau positif jika memenuhi delapan asas yaitu, asas tujuan, asas konsesus, asas keunggulan, asas kesatuan, asas prestasi, asas empiris, asas keakraban, dan asas integritas. Berikut, analisis budaya organisasi PT XYZ berdasarkan delapan elemen tersebut.

Asas Tujuan

Asas tujuan berkaitan dengan bagaimana perusahaan memberikan motivasi dan inspirasi kepada karyawan dalam memberikan jasa dan produk yang berkualitas. Dari hasil wawancara dengan tiga informan, mereka memiliki jawaban yang sama terhadap motivasi yang diberikan oleh pimpinan mereka di dalam kepala departemen Office of The Board. A, E, dan L mengaku tidak pernah mendapatkan motivasi secara verbal yang diungkapkan langsung oleh atasan mereka.

Sedangkan, terkait pimpinan yang menginspirasi, ketiganya mengatakan kepala departemen Office of the Board tidak cukup menginspirasi bawahannya. Hal itu berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang kurang baik dalam mengatur dan memberi solusi kepada bawahannya. L menjelaskan, kepala departemen mereka memiliki pengalaman yang kurang dalam memimpin, karena ia sebelumnya berasal dari bank konvensional dan tidak memiliki jabatan. Sehingga menurutnya, pimpinan tersebut tidak bisa menyelesaikan berbagai permasalahan dan terlihat tidak mampu menampung banyak pekerjaan di departemennya.

Selain itu, inspirasi dan motivasi yang dikemas dengan cerita tidak banyak disampaikan oleh perusahaan, misalnya melalui forum pegawai. Cerita tentang pegawai yang berprestasi biasanya tersebar dari mulut ke mulut. Cerita tersebut menurut A, E, dan L, juga tidak cukup memotivasi dan menginspirasi mereka untuk melakukan pekerjaan lebih baik.

Asas Konsesus

Asas tujuan berkaitan dengan pengambilan keputusan pimpinan perusahaan dengan mempertimbangkan dan melibatkan karyawan. Pengambilan keputusan yang melibatkan karyawan dianggap lebih baik daripada memberi komando, dan salah satu penentu perusahaan memiliki budaya organisasi yang positif. Dari hasil wawancara dengan tiga karyawan PT XYZ, mereka menyebutkan keputusan yang diambil oleh kepala departemen tidak pernah melibatkan bawahannya. Dalam keputusan apapun staf hanya menerima arahan dari kepala departemen tanpa adanya diskusi.

Meskipun dalam hal pekerjaan para staf tidak dilibatkan dalam pengambilan keputusan, namun perusahaan cukup mempertimbangkan kondisi karyawan dalam kebijakan yang dibuat. Hal itu diungkapkan oleh ketiga informan yang mengatakan bahwa manajemen perusahaan cukup mendahulukan kepentingan karyawan, misalnya dalam hal upaya meningkatkan kesejahteraan. L menjelaskan perusahaan sewaktu-waktu dapat memberikan *token bonus* kepada seluruh karyawan. *Token bonus* diberikan diluar bonus tahunan dengan yang tujuan untuk memberikan dorongan dan apresiasi kerja. Menurutnya kebijakan tersebut merupakan kemampuan perusahaan dalam memahami kondisi karyawan.

Asas Keunggulan

Asas keunggulan berkaitan dengan semangat yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam menjalankan tugas mereka. Keunggulan bisa dicapai melalui standar, motivasi, dan umpan balik yang diberikan organisasi kepada anggotanya. Berdasarkan hasil wawancara, PT XYZ cukup memiliki standar atau prosedur yang cukup jelas dalam mengawasi pekerjaan mereka. Setiap tugas wajib diinformasikan perkembangannya dalam laporan harian, mingguan, dan

bulanan. Informan juga mengatakan bahwa PT XYZ sangat memperhatikan proses pekerjaan sehingga berdampak juga pada hasil yang baik.

Selain standar pekerjaan, keunggulan juga bisa dicapai dengan koordinasi yang baik antar pegawai maupun dengan pimpinan perusahaan. Keiga informan mengatakan komunikasi dengan pimpinan mereka berjalan dengan baik. Namun, dalam integrasi seperti kerja sama atau koordinasi masih menemui masalah, misalnya dalam kurang jelasnya pembagian tugas dari pimpinan departemen kepada staf. Sehingga, menimbulkan konflik dalam pembagian tugas diantara pegawai.

Sedangkan, koordinasi dengan sesama pegawai tidak menemui banyak masalah. Hal ini dipengaruhi oleh jenis pekerjaan A dan E yang bertanggung jawab langsung dengan direksi. A mengatakan setiap koordinasi dengan pegawai lain lebih mudah, karena biasanya apapun yang berhubungan dengan direksi memiliki tingkat urgensi yang tinggi.

Berbeda kondisi dengan L yang pekerjaannya tidak langsung berhadapan dengan direksi, menurutnya, koordinasi dengan pegawai di dalam satu divisinya masih kurang baik. Hal ini berdasarkan pengalaman yang ia ceritakan tentang adanya pegawai yang menutupi informasi terkait pekerjaan. Misalnya, Bank BSI mengadaptasi sistem pekerjaan yang berasal dari tempat ia bekerja sebelumnya, namun pegawai tersebut tidak ingin berbagi informasi terhadap cara penggunaan sistem tersebut.

Asas Kesatuan

Asas kesatuan merupakan budaya organisasi yang berkaitan pada upaya mempersatukan anggota organisasi tanpa membentuk kelas-kelas tertentu, baik dibangun oleh anggota atau pimpinan organisasi itu sendiri. Perbedaan tersebut menimbulkan kebencian, ketidakpuasan, dan ketidakefisienan dalam manajemen. Berdasarkan hasil wawancara, PT XYZ masih memiliki kekurangan dalam upaya mempersatukan karyawan. A menjelaskan pimpinan pada level Group Head pernah mengkotak-kotakan pegawai, hal itu diungkapkan secara langsung dalam forum pegawai yang diadakan oleh perusahaan. Ia mengunggapkan pegawai PT X lebih gesit, pegawai eks PT Y lebih cerdas, sedangkan pegawai eks PT Z dianggap tidak terlalu menonjol dalam hal kecerdasan dan kecepatan.

Selain itu, di dalam Departement Office of The Board juga tidak memiliki upaya untuk mempersatukan karyawan. L menjelaskan hingga saat ini tidak ada kegiatan yang dilakukan untuk mempersatukan dan meningkatkan kekompakan mereka, misalnya kegiatan *team building* atau *employee gathering*. Sebagai latar belakang, Kepala Departemen Office of the Board bukan berasal dari perusahaan yang masuk dalam merger. Meskipun bergerak di bidang industri yang sama, namun perusahaan sebelumnya merupakan perusahaan konvensional, sedangkan saat ini ia memimpin perusahaan yang memiliki prinsip syariah, sehingga secara budaya juga berbeda. L berpendapat karena latar belakang tersebut, kepala departemen mereka tidak merasa bahwa mempersatukan pegawai adalah hal yang penting.

Asas Prestasi

Asas prestasi berkaitan dengan apresiasi atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai yang memiliki kinerja terbaik. Berdasarkan hasil wawancara, PT XYZ

memberikan apresiasi kepada pegawai dalam berbagai macam bentuk, yaitu bonus, promosi jabatan, dan umroh. Bonus dan umroh diberikan kepada pegawai setiap tahun. Sedangkan, untuk promosi jabatan pegawai yang berprestasi biasanya tidak langsung bisa mengisi posisi jabatan yang lebih tinggi, karena perlu melihat kondisi apakah sedang tidak ada yang mengisi struktur yang dijabat atau tidak. Kalaupun, saat itu tidak ada jabatan yang kosong, maka karyawan masuk dalam daftar tunggu sampai ada kursi jabatan yang kosong.

Meski begitu, Bank PT XYZ memiliki penilaian yang ketat dalam pemberian apresiasi. Perusahaan memiliki kriteria *Performace Level* (PL) 1, PL 2, PL 3, PL 4, dan PL 5. Pegawai yang mendapatkan PL 3 dianggap sudah memiliki kinerja yang baik. Namun, untuk mendapatkan apresiasi berupa promosi jabatan dan umroh dinilai selama tiga tahun, dengan syarat konsisten mendapatkan PL 1 dan PL 2. Selain itu, harus memiliki masa jabatan dengan rentang waktu tertentu. Namun, berhubung PT XYZ baru terbentuk selama dua tahun, maka tidak ada penilaian yang dihitung berdasarkan masa jabatannya. Selain berdasarkan *performance level*, terdapat juga kuota untuk mendapatkan nilai A (PL 1) pada setiap divisi. Jika kuota dengan nilai A sudah terpenuhi, secara otomatis pegawai yang lain mendapatkan nilai B. Menurut A biasanya, yang mencapai nilai itu hanya pegawai yang memiliki kedekatan dengan atasannya.

Asas Empiris

Asas empiris merupakan bagian dari budaya organisasi yang berkaitan dengan cara perusahaan mendorong karyawan berpikir realistis, kritis, dan kreatif. Berpikir realistis, kritis, dan kreatif. Asas empiris menjadi hal yang sangat penting dalam budaya organisasi yang positif, karena dapat berdampak pada kemajuan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan tiga informan, mereka mengatakan kepala departemen Office of The Borad sangat mendorong karyawan dalam berpikir realistis, kritis, dan kreatif. Hal itu, dapat dilihat dari kebebasan setiap keputusan yang diambil oleh para pegawainya, bahkan kepala departemen cenderung tidak terlibat dalam setiap keputusan apapun. Atasan biasanya hanya memberikan komando, lalu mengawasi dan mengevaluasi pada saat *meeting* harian, mingguan, dan bulanan. Namun, ketika ada kasus atau permasalahan yang belum pernah terjadi sebelumnya, kepala departemen cenderung mengembalikan keputusan kepada bawahannya.

E dan L juga mengatakan pimpinan mereka cenderung memberikan tugas tanpa arahan. Namun, ketika ada kesalahan dalam pekerjaan, mereka harus bertanggung jawab. Bahkan, biasanya mereka merasa dipermalukan karena kesalahan tersebut dibahas dalam Grup *Whatsapp*. Hal itu mendorong mereka untuk lebih berpikir analitis dan kritis dalam setiap keputusan agar tidak terjadi kesalahan. Ini sangat berbeda dengan budaya perusahaan tempat mereka bekerja sebelumnya, dimana pimpinan perusahaan masih memberikan arahan turut andil dalam setiap keputusan.

Selain itu, untuk mendorong pemikiran yang kritis dan kreatif, PT XYZ memiliki acara penghargaan yang dinamakan *Innovation Award*. *Innovation award* biasanya diadakan setiap satu tahun sekali untuk memberi penghargaan kepada pegawai internal yang memiliki inovasi, baik inovasi dalam teknologi atau sistem apapun yang mempermudah pekerjaan. Untuk bisa masuk dalam nominasi, setiap departemen atau grup bekerjasama dalam menciptakan inovasi,

yang nantinya akan diajukan ke Group Head. Lalu, pihak Group Head akan menilai dan mengevaluasi inovasi tersebut. Inovasi terbaik akan mendapatkan penghargaan dan inovasinya akan diaplikasikan oleh perusahaan. Penghargaan ini merupakan adaptasi budaya yang dimiliki oleh PT X, yang bertujuan untuk mendorong pegawai lebih kreatif dan inovatif.

Asas Keakraban

Asas keakraban dapat terlihat dari bagaimana sesama karyawan memiliki kepercayaan dan rasa tulus, serta penuh perhatian terhadap kepentingan pribadi. Dari ketulusan dan perhatian dapat menimbulkan pengorbanan dan loyalitas terhadap individu yang bersangkutan. Selain itu, keakraban memberikan suasana harmonis sehingga mendukung budaya organisasi lebih positif. Dari hasil wawancara dengan tiga karyawan PT XYZ, mereka memiliki persepsi yang sama, yaitu memiliki rasa tulus antar sesama karyawan tetapi tidak memiliki rasa percaya dan peduli terhadap kepentingan pribadi. Mereka memilih untuk menjaga jarak dan berhati-hati untuk mempercayai orang lain.

Selain itu, L menjelaskan adanya pengalaman dan cerita yang tidak menyenangkan di dalam departemennya yang akhirnya membuat hilangnya kepercayaan antar karyawan di departemen yang sama. Permasalahan muncul dari kurang jelasnya pembagian pekerjaan di satu departemen, yang membuat mereka saling melimpahkan pekerjaan. Kondisi semakin parah ketika ada seorang karyawan yang menceritakan masalah tersebut, dan tersebar dari mulut ke mulut. Ini membuat para karyawan di dalam satu departemen memiliki pandangan negatif satu sama lain. Kondisi tersebut semakin buruk karena kepala departemen tidak mencoba memfasilitasi atau membantu dalam menyelesaikan masalah internal. Menurutnya, kepala departemen bahkan tidak mampu menjelaskan jobdesk masing-masing divisi dengan jelas, sehingga berdampak pada kinerja dan efisiensi kerja.

Namun, untuk upaya yang sudah dilakukan perusahaan untuk membangun keakraban antar pegawai yaitu dengan membentuk XYZ Club. XYZ Club merupakan perkumpulan hobi yang bisa diikuti oleh karyawan internal. Terdapat beberapa klub diantaranya sepak bola, basket, badminton, XYZ Adventure, XYZ Touring Motor, dan *Art Move* (klub tari modern). Namun, kegiatan tersebut ternyata tidak cukup membantu dalam meningkatkan keakraban antar pegawai, khususnya di dalam Departemen Office of The Board. Tidak semua pegawai memiliki waktu dan keinginan untuk mengikuti kegiatan tersebut, sehingga upaya meningkatkan keakraban dari XYZ Club tidak cukup efisien dalam mengakrabkan pegawai.

Asas Integritas

Integritas karyawan dapat dibangkitkan oleh pimpinan yang mencerminkan kejujuran, tanggung jawab, konsisten, dan adil. Perusahaan yang memiliki integritas yang tinggi bisa dengan mudah mendapatkan kepercayaan dari pihak lain. Dari hasil wawancara, menurut A PT XYZ tidak cukup mencerminkan nilai keadilan. Misalnya, ketika memberikan apresiasi umroh kepada karyawan terbaik. Menurutnya, penilaian tersebut subjektif dan tidak berdasar, karena sejak dilakukan merger hadiah umroh selalu diberikan kepada mantan karyawan PT X, bahkan hadiah berulang diberikan kepada orang yang sama. A menyayangkan keputusan tersebut, karena seharusnya perusahaan bisa melihat prestasi karyawan tanpa memandang dari mana ia berasal.

Hal yang sama juga diungkapkan oleh E yang berasal dari PT Z. Ketidakadilan juga dilakukan oleh salah satu direksi perusahaan. Menurutnya, ia lebih berpihak dan mengedepankan pada karyawan yang juga berasal dari perusahaan yang sama. Pengalaman tersebut sangat jelas menggambarkan masih adanya kesenjangan dan mengkotak-kotakan karyawan berdasarkan perusahaan mana mereka berasal.

Namun, upaya perusahaan dalam membangun integritas, PT XYZ menanamkan nilai-nilai budaya kerja yang diadaptasi oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu AKHLAK. Budaya AKHLAK wajib disosialisasikan dan diterapkan oleh seluruh perusahaan, anak, dan cucu BUMN. AKHLAK terdiri dari sifat Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Nilai-nilai tersebut diatur dalam Surat Edaran Nomor SE-7/MBU/07/2020 yang tujuannya sebagai identitas perekat budaya kerja dan mendukung kegiatan kinerja secara berkelanjutan.

Nilai-nilai AKHLAK ditanamkan pada seluruh pegawai pada kegiatan rutin yang dinamakan Taujih. Taujih merupakan kegiatan rutin yang wajib diikuti oleh seluruh pegawai pada setiap Jumat pagi. Dalam kegiatan tersebut, nilai-nilai budaya AKHLAK disosialisasikan dalam bentuk cerita atau ceramah dengan topik yang berbeda-beda setiap minggu. Selain AKHLAK, Bank BSI juga menanamkan nilai-nilai Islam melalui berbagai kegiatan Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), misalnya Isra Mi'raj, Maulid Nabi, Nuzul Qur'an, Tahun Baru Islam. Acara tersebut biasanya dilakukan di Masjid yang terletak di dalam Kompleks PT XYZ pada saat setelah jam kerja.

Selain itu, PT XYZ menetapkan Kode Etik yang wajib dipatuhi bagi seluruh pegawai. Terdapat 11 kode etik yang tercantum dalam Laporan Tahunan Perusahaan, yaitu berkaitan dengan:

1. Benturan Kepentingan
2. Larangan Risywah
3. Kerahasiaan
4. Penyalahgunaan Jabatan
5. Perilaku Insiders
6. Integrasi dan Akurasi Data Bank
7. Integrasi Sistem Perbankan
8. Pengelolaan Rekening Pegawai
9. Pernyataan Tahunan
10. Pengawasan, Pelaksanaan, dan Pemutakhiran
11. Sanksi Pelanggaran atau Ketidapatuhan

Adapun konsekuensi atau sanksi yang diberikan jika melakukan pelanggaran kode etik, sanksi diberikan berdasarkan jenjang sesuai dengan beratnya pelanggaran, yaitu:

1. Sanksi jenis pelanggaran disiplin ringan:
 - a. Surat Teguran Satu (ST 1)
 - b. Surat Teguran Dua (ST 2)
2. Sanksi jenis pelanggaran disiplin sedang:
 - a. Surat Peringatan Pertama (SP 1)
 - b. Surat Peringatan Dua (SP 2)

- c. Surat Peringatan Tiga (SP 3)
3. Sanksi jenis pelanggaran disiplin berat:
 - a. Surat Peringatan Pertama dan Terakhir (SPT)
 - b. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

PT XYZ sangat menekankan pegawainya untuk menghindari kecurangan, dan gratifikasi atau risywah. Oleh karena itu, perusahaan terus melakukan sosialisasi untuk meningkatkan seluruh pegawai agar menghindari perilaku tersebut. Sosialisasi dilakukan dengan berbagai cara, yaitu mengirimkan pesan melalui WhatsApp blast, Email blast, dan website perusahaan. Pesan tersebut terus disampaikan pada tahun pertama PT XYZ terbentuk.

Meskipun PT XYZ telah melakukan sosialisasi berulang kali namun hal itu tidak membuat seluruh pegawai melaksanakan kode etik yang telah dibuat oleh perusahaan. PT XYZ mempublikasikan jumlah pengaduan terhadap pelanggaran kode etik pada 2021. Totalnya terdapat 29 kasus yang diajukan. Dari 29 pengaduan, lima kasus sudah ditindaklanjuti, 6 sedang ditindaklanjuti, empat belum ditindaklanjuti, dan 14 kasus tidak layak ditindaklanjuti. Dari data pengaduan, enam pegawai yang melakukan kecurangan merupakan pegawai tetap, dan terdapat satu pegawai tidak tetap.

Pembahasan

Terdapat sembilan poin upaya PT XYZ membangun budaya organisasi pascamerger. Pertama, PT XYZ membuat kebijakan *token bonus*. *Token bonus* menjadi budaya yang baru dibentuk pada saat merger. Tujuannya, untuk memberikan motivasi dalam meningkatkan kinerja pegawai. Kedua, Bank BSI membangun budaya standar kerja yang cukup baik. Progres dalam setiap pekerjaan dipantau melalui *meeting* harian, mingguan, dan bulanan. Hal ini membuktikan PT XYZ tidak hanya peduli terhadap hasil tetapi juga proses. Ketiga, PT XYZ menanamkan budaya yang sangat kompetitif, ini tergambar dari penilaian yang cukup ketat dalam memberikan apresiasi kepada pegawai. Adapun bentuk-bentuk apresiasi yang diberikan oleh perusahaan yaitu, bonus tahunan, token bonus, promosi jabatan, dan umroh. Keempat, PT XYZ mengadakan ajang *Innovation Award*. Ajang ini bisa diikuti oleh pegawai PT XYZ di seluruh Indonesia, tujuannya untuk mendorong pegawai bisa berpikir kreatif dan membangun keunggulan.

Kelima, perusahaan membentuk kegiatan XYZ Club. Kegiatan tersebut bertujuan untuk mengakrabkan pegawai melalui kegiatan hobi, seperti sepak bola, basket, badminton, XYZ Adventure, XYZ Touring Motor, dan Art Move. Keenam, dalam menjaga integritas PT XYZ membuat kode etik yang wajib dipatuhi oleh seluruh pegawai. Terdapat 11 poin di dalam kode etik diantaranya berhubungan dengan penyalahgunaan jabatan dan gratifikasi. Ketujuh, PT XYZ menanamkan nilai-nilai budaya AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Adaptif, dan Kolaboratif) kepada seluruh pegawai. Nilai-nilai tersebut disampaikan pada acara Taujih yang diadakan pada setiap Jumat pagi. Kedelapan, PT XYZ menanamkan nilai-nilai Islam melalui kegiatan PHBI yang wajib dihadari oleh seluruh pegawai. Kesembilan, PT XYZ membangun citra sebagai perusahaan milenial muslim, ini terlihat dari suasana kantor yang dibangun

dengan konsep modern futuristik dan dekorasi kaligrafi Asmaul Khusnah, Allah SWT, dan Nabi Muhammad SAW.

Adapun terdapat empat faktor yang menjadi pendukung PT XYZ dalam mengimplementasikan budaya organisasi setelah penggabungan. Pertama, dalam kebijakan manajemen, perusahaan sudah cukup mempertimbangkan kondisi pegawai, misalnya dalam hal penggajian. Perusahaan sudah berupaya meningkatkan kesejahteraan pegawainya dengan menaikkan jumlah gaji yang lebih besar dari ketiga bank yang tergabung. Kedua, karakter pemimpin yang tidak pernah memberikan solusi dalam setiap masalah ternyata berdampak positif kepada pegawai. Hal itu, memacu pegawai untuk berpikir lebih kritis dan realistis, serta berhati-hati dalam bertindak. Ketiga, PT XYZ telah melakukan sosialisasi secara intens terkait kode etik melalui *WhatsApp blast*, *Email blast*, dan website perusahaan. Keempat, PT XYZ sudah cukup tanggap dalam menerima laporan dan memproses aduan pelanggaran kode etik. Hal ini didukung oleh terbukanya perusahaan dalam mempublikasikan data-data jumlah pegawai yang mendapatkan sanksi.

Sedangkan faktor penghambat PT XYZ dalam membangun budaya organisasi pascamerger yaitu, kurangnya dorongan motivasi yang diberikan oleh pimpinan perusahaan atau atasan kepada bawahannya. Motivasi hanya diberikan oleh pimpinan perusahaan kepada bawahannya yang berasal dari perusahaan yang sama. Minimnya cerita sosok yang berprestasi atau berkontribusi besar terhadap perusahaan. Sehingga berpengaruh terhadap sosok inspirasi yang dimiliki oleh pegawai. Tidak adanya diskusi antara atasan dan bawahan. Pimpinan perusahaan lebih sering memberikan instruksi atau komando daripada saling bertukar pendapat.

Selain itu, kurangnya integrasi yang terjalin antara atasan dan bawahan, misalnya dalam hal pembagian tugas. Pembagian tugas yang kurang jelas menimbulkan konflik antar pegawai di dalam satu departemen. Hal itu diperparah dengan tingkat kepedulian yang rendah dalam menyelesaikan konflik yang terjadi antar pegawai, sehingga terjadi konflik yang berkepanjangan dan memperburuk integrasi di dalam satu departemen. Masih adanya pimpinan perusahaan yang mengkotak-kotakan pegawai berdasarkan perusahaan sebelumnya. Hal ini memunculkan *gap* dan menyebabkan perpecahan antar mantan pegawai PT X, PT Y, dan PT Z.

Tidak adanya kegiatan untuk mempersatukan pegawai di dalam satu departemen, seperti kegiatan *team building*, sehingga sulit untuk membentuk kesatuan dan keakraban. Adanya ketidakadilan pimpinan perusahaan dalam memberikan apresiasi. Apresiasi yang diberikan kepada pegawai berdasarkan penilaian yang subjektif dan memiliki kedekatan dengan atasan. Minimnya rasa percaya antar pegawai. Mereka juga memberi jarak untuk lebih akrab karena adanya pandangan bahwa tempat kerja tidak didasarkan pada hubungan kekeluargaan, tetapi hubungan yang profesional. Meskipun adanya kegiatan PT XYZ, namun tidak semua pegawai mengikuti kegiatan tersebut. Banyak pegawai yang memilih untuk beristirahat di rumah daripada melakukan kegiatan diluar. Masih adanya pegawai yang melanggar kode etik audit maupun non audit. Hal ini berdasarkan data-data yang disampaikan oleh perusahaan pada Laporan Tahunan (*Annual Report*).

SIMPULAN

Dari rangkaian penelitian terhadap analisis budaya PT XYZ pascamerger, kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan elemen budaya organisasi yang positif adalah PT XYZ tidak cukup kuat dalam menanamkan asas tujuan, asas konsensus, asas keunggulan, asas kesatuan, asas keakraban, dan asas integritas di dalam budaya perusahaan pascamerger. Hal ini dilihat dari berbagai penilaian, seperti minimnya interaksi untuk memberikan motivasi dan inspirasi kepada pegawai, serta lemahnya integrasi yang dibangun oleh pimpinan perusahaan. Selain itu, terdapat kekurangan dalam intensitas berdiskusi selama proses pengambilan keputusan antara atasan dan bawahannya. Sejak awal merger hingga saat ini tidak ada kegiatan yang menciptakan persatuan seperti *team building* atau *employee gathering* sehingga tidak terbangun keakraban antar pegawai di dalam satu departemen. Dari sisi integritas, perusahaan sudah cukup menciptakan aturan yang jelas dengan membentuk kode etik perusahaan. Namun, sayangnya masih ada pegawai yang melanggar aturan tersebut.

Sedangkan, nilai-nilai budaya yang cukup kuat yang ada di dalam PT XYZ setelah penggabungan yaitu asas prestasi dan asas empiris. Asas prestasi dilihat dari berbagai macam apresiasi yang diberikan oleh perusahaan, serta penilaian yang cukup ketat dalam memberikan apresiasi kepada pegawai yang berprestasi. PT XYZ juga mengadakan ajang penghargaan *Innovation Award* yang dapat membangkitkan asas empiris pada pegawai.

Dari penelitian ini membuktikan bahwa budaya organisasi harus menjadi pertimbangan bagi perusahaan yang akan melakukan merger dan akuisisi, sehingga perusahaan dapat merancang strategi dalam penerapan budaya organisasi baru. Adapun evaluasi yang dapat dilakukan oleh PT XYZ dalam implementasi budaya organisasi yaitu dengan membuat kuesioner, mengadakan kegiatan *team building*, serta meningkatkan sosialisasi nilai-nilai budaya dan kode etik yang lebih interaktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, J., Jimmieson, L. N., Bordia, P., & Irmer E. B. (2007). Uncertainty during organizational change: managing perceptions through communication. *Journal of Change Management*, 7(2), 187-210. doi:10.1080/14697010701563379
- Bourantas, Dimitris., Nikolaou, Ioannis., & Vakola, Maria. (2011). The Role of Silence on Employees Attitudes "The Day After" a Merger. *Personnel Review*, 40(6), 723-741. doi: 10.1108/00483481111169652
- Moin, Abdul. (2003). *Merger, Akuisisi dan Divestasi*. Ekonesia: Yogyakarta
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: ALFABETA
- Sutrisno, Eddy. (2018). *Budaya organisasi*. Jakarta: Prenadamedia Group
- Tarigan, Josua., Yenewan, Swenjiadi., Natalia, Grace. (2016). *Merger dan Akuisi: Dari Perspektif Strategis dan Kondisi Indonesia (pendekatan konsep dan studi kasus)*. Yogyakarta: Ekuilibra
- Weber, Roberto, A., & Camerer, Colin, F. (2003). *Cultural conflict and merger failure*:

an experimental approach. *Management Science*, 49 (4), 400-415.
doi.org/10.1287/mnsc.49.4.400.14430