

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Penggunaan atribut seperti seragam atau penggunaan warna tertentu pada saat bekerja dalam sebuah institusi atau organisasi merupakan suatu yang biasa, justru menjadi kewajiban yang harus dilaksanakan sebagai bagian dari peraturan insititusi. Peraturan seperti yang kita tahu, identik dengan perintah untuk melakukan sesuatu , didalam institusi peraturan adalah bagian dari budaya sebuah organisasi.

Budaya dalam organisasi identik dengan bentuk fisik seperti butir-butir kebijakan yang mengatur perilaku anggotanya. Di adaptasi dari bahasa Sanssekerta budaya atau *buddayah* merupakan bentuk jamak dari *buddhi* (budi atau akal) diartikan sebagai hal-hal yang berkaitan dengan budi dan akal manusia. Dalam bahasa Inggris, kebudayaan disebut *culture*, yang berasal dari kata Latin *Colere*, yaitu mengolah atau mengerjakan. Bisa diartikan juga sebagai mengolah tanah atau bertani. Kata *culture* juga kadang diterjemahkan sebagai "kultur" dalam bahasa Indonesia. (<http://id.wikipedia.org/wiki/Budaya>).

Pergeseran makna dari kata budaya disesuaikan dengan bagaimana kita menempatkan kata tersebut. Dalam ilmu sosial dan antropologi budaya adalah sesuatu yang berkaitan dengan etnis tertentu, suku ataupun ras, kemudian budaya pun mengalami pergeseran makna kata ketika kita menaruhnya pada tataran ilmu komunikasi. Sebagaimana kita tahu komunikasi terdiri komunikasi intrapribadi, antarpribadi, kelompok, organisasi dan massa. Kita mencoba membahas budaya pada ruang lingkup komunikasi organisasi.

Sebelum membahas budaya dalam organisasi, terlebih dahulu dibahas pengertian organisasi. Secara umum organisasi merupakan sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama. Salah satu definisi organisasi dalam buku *Teori Komunikasi Teori & Praktek* menyebutkan, bahwa organisasi merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupa tujuan bersama (Fajar,2009)

Layaknya individu yang memiliki tujuan dalam hidup, organisasi juga memiliki tujuan yang ingin dicapai, apa pun bidang dari organisasi tersebut komersil ataupun sosial. Perusahaan merupakan bentuk dari organisasi yang jauh lebih besar dan kompleks dan memiliki sistem yang cukup rumit dalam proses mencapai *goal* (target) yang dituju, umumnya terlihat pada visi misi.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan organisasi atau perusahaan mencapai tujuannya, salah satunya adalah bagaimana budaya yang tercipta dalam organisasi tersebut.

Budaya dalam organisasi atau perusahaan merupakan hasil dari proses komunikasi para anggota yang membentuk pola dan iklim komunikasi didalam organisasi. Didalam buku *Jurnal Ilmu Komunikasi* Volume 2. Tahun 2007 No.2 Jurusan Ilmu Komunikasi FISIP UPN “Veteran” Yogyakarta hal.154 dijelaskan bahwa:

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik antar persona dan kesempatan bagi pertumbuhan organisasi. (Pace, 1994:147)

Masih dalam buku yang sama dikatakan bahwa iklim komunikasi yang kondusif dipercaya dapat mempengaruhi efektifitas kerja anggota organisasi.

Pengertian lainnya mengenai budaya organisasi dijelaskan oleh Phithi Sithi Amnuai dalam <http://pascasarjana-stiami.ac.id/2009/03/budaya-organisasi/> yang mengatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan masalah-masalah integrasi internal.

Dengan kata lain budaya merupakan esensi atau kepribadian yang dimiliki setiap organisasi atau perusahaan dan para anggota organisasi merupakan faktor penting sebagai pembentuk budaya organisasi.

Kembali pada tujuan, merupakan hak bagi sebuah organisasi atau perusahaan untuk mengembangkannya dengan cara apapun, salah satunya dengan proses

penggabungan dua atau lebih perusahaan. Merger, akuisisi, integrasi apapun bentuk bergabungnya dua perusahaan atau lebih merupakan hal yang biasa terjadi di bidang industri manapun. Demi memperkuat *core bussines*, memantapkan posisi di pasaran, mengatasi persaingan global dan lokal hingga upaya menyelamatkan perusahaan adalah beberapa alasan bagi perusahaan melakukan hal tersebut.

Dan bukanlah sesuatu yang mudah ketika dua atau lebih perusahaan menjadi satu. Akan banyak terjadi penyesuaian antara lain struktur manajemen dan pembaharuan kebijakan. Isu penting yang kemudian menjadi pertimbangan bagi perusahaan adalah kemungkinan terjadinya benturan budaya organisasi.

Padahal budaya memiliki pengaruh besar terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan budaya yang dimiliki masing-masing organisasi menjadi masalah serius bagi organisasi yang melakukan merger atau akuisisi karena, dibutuhkan proses belajar panjang untuk para anggota organisasi agar dapat beradaptasi.

Mengutip dari artikel mengenai *Implementasi Nilai-Nilai Budaya Organisasi Melalui Sosialisasi Budaya Organisasi* oleh Dwi Irawati tahun 2008 yang mengatakan bahwa organisasi sebagai sistem yang terbuka, dan terbagi menjadi dua yaitu *homogeneous culture* yang menekankan pada budaya profesional dan budaya perusahaan yang bersama-sama membentuk suatu komitmen jangka panjang terhadap kemajuan organisasi dan *heterogeneous culture* yang dibentuk dan dikembangkan oleh subkultur yang tumbuh dalam unit yang berbeda dalam suatu organisasi. Dan sistem kedua inilah yang berlaku pada perusahaan merger.

Tidak ada perbedaan yang terlalu jauh antara organisasi atau perusahaan tunggal dengan suatu perusahaan yang memiliki sub kultur (subunit), budaya tetap memiliki pengaruh terhadap keberhasilan sebuah perusahaan.

Seperti yang telah dikatakan di atas bahwa budaya dalam organisasi identik dengan butir-butir peraturan, kenyataannya budaya organisasi dapat direpresentasikan melalui simbol. Pacanowsky dan Trujillo dalam buku *Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* oleh West dan Turner juga mengatakan bahwa penggunaan dan interpretasi simbol juga sangat penting dalam budaya organisasi.(2007:319)

Banyak cara yang dilakukan organisasi atau perusahaan dalam penggunaan simbol. Simbolisasi budaya organisasi melalui simbol bisa secara fisik seperti logo dan dapat pula berupa slogan yang memiliki makna tertentu, bisa jadi slogan tersebut digunakan sebagai media untuk menyampaikan nilai-nilai organisasi bahkan jati diri perusahaan .

Memaknai sebuah simbol memang bukan perkara mudah. Salah satu asumsi mengenai makna oleh Mead dalam teori Interaksi Simbolik dalam buku *Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi* tahun 2008, melalui salah satu konsepnya yang menjelaskan bahwa makna diciptakan dalam interaksi antarmanusia dijelaskan bahwa makna dapat ada, hanya ketika orang-orang memiliki interpretasi yang sama mengenai simbol yang mereka pertukarkan.

Budaya dalam organisasi atau perusahaan terbentuk oleh dan untuk para anggotanya baik antar karyawan maupun antar pihak manajemen dan karyawan .

Apapun bentuk dari budaya yang tercipta, budaya diharapkan dapat diadaptasi dengan baik oleh anggotanya sehingga tercipta loyalitas dan rasa memiliki.

Namun yang disayangkan menurut A.B Susanto melalui artikel yang ditulisnya pada situs www.jakartaconsulting.com tahun 2008 bahwa keuangan dan masalah legal akan selalu menjadi fokus perusahaan yang melakukan merger, sedangkan anggota perusahaan yaitu karyawan sebagai faktor penting dari terbentuknya budaya adalah fokus kesekian bagi perusahaan.

Penulis mencoba melihat kondisi tersebut pada objek penelitian yaitu PT. Sandoz Indonesia *sister company* dari PT.Novartis. Dalam situs resmi perusahaan pada bagian *history* dijelaskan bahwa masing-masing perusahaan memiliki sejarah panjang proses akuisisi dan merger. Pada situs dijelaskan bahwa tahun 1996 Sandoz Biochemie yang berbasis di Jerman sebagai produsen obat besar melakukan integrasi dengan Novartis yang terlebih dahulu melakukan merger dengan Ciba Geigy sebagai produsen bahan baku kimia. Tidak lama berselang Sandoz Biochemie melakukan akuisisi terhadap Prima Hexal dan memantapkan posisinya sebagai produsen obat generik bermerek. Tahun 2003, setelah ketiga perusahaan bergabung, masing-masing perusahaan berubah menjadi *business unit* yang memiliki fungsi masing-masing sesuai dengan *core* bisnisnya dengan kebijakan utama berada di bawah satu nama yaitu *Novartis Company*

Permasalahan kebijakan tersebut dapat dilihat melalui percakapan pendek dengan salah satu karyawan mengenai perubahan kebijakan mengenai status

kepegawaian, percakapan terjadi dengan karyawan yang memiliki masa kerja di atas lima tahun. Percakapan yang terjadi kurang lebih sebagai berikut

Karyawan 1: Mba, kok mba Dira sekarang statusnya *outsourc*? Bukannya mba Dira udah 3 tahun jadi pegawai tetap?

Karyawan 2: Ngga ngerti juga. Gue rasa kita udah ikut-ikutan Novartis loh!.
Novartis kan gitu

Karyawan 1: Kenapa mba?. Kok ikut-ikutan Novartis?

Karyawan 2: Novartis kan gitu karyawanya di *outsourc*.

Karyawan 1: Jadi maksudnya Sandoz ikut-ikutan? Tapi kita kan satu grup mba?

Karyawan: Iya satu grup. Makanya Sandoz sekarang ikut-ikutan Novartis

Percakapan singkat di atas dapat menjadi salah satu contoh kurangnya pemahaman karyawan akan organisasi atau perusahaan tempatnya bekerja. Hal seperti ini dapat menimbulkan masalah lain yang lebih rumit.

Sebagaimana yang telah diuraikan bahwa budaya adalah hasil dari proses interaksi anggotanya dan budaya memiliki fungsi penting untuk perusahaan karena, terdapat nilai-nilai yang dianut perusahaan. Dan pemahaman anggota organisasi akan perusahaan memiliki peran penting.

Seperti yang disampaikan oleh Mead mengenai simbol melalui konsep makna, yang menyatakan bahwa simbol dapat bermakna ketika ada persamaan interpretasi antarindividu dalam memaknainya. Jika diinterpretasikan dengan konsep Mead budaya organisasi terbentuk melalui interaksi komunikasi para anggotanya, benturan budaya adalah krisis pada perusahaan yang melakukan merger dan segala perubahan yang akan terjadi adalah simbol yang harus diinterpretasikan bersama oleh anggotanya yaitu antara pihak manajemen dan karyawan

Dan berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas peneliti mencoba untuk menjadikan PT. Sandoz yang merupakan bagian dari grup Novartis sebagai objek penelitian, dengan fokus budaya organisasi yaitu nilai organisasi yang terepresentasikan melalui simbol

I.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan peneliti mencoba untuk merumuskan *bagaimana anggota organisasi membentuk budaya organisasi yang terepresentasi melalui symbol khususnya pada PT. Sandoz Indonesia*

I.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan

- untuk memahami proses budaya organisasi secara umum khususnya dalam PT. Sandoz Indonesia sebagai objek penelitian

I.4 Kegunaan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini semoga dapat bermanfaat terhadap perkembangan teori maupun aplikasinya. Selain itu penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih luas dengan mendapatkan relevansi antara teori dan kasus yang tentunya beragam