



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**Analisa Komunikasi Internal Dalam Upaya Perubahan Budaya  
Perusahaan Pasca Merger**

**( Kasus : Pendapat Karyawan Nokia Siemens Networks )**

**TESIS**

**OLEH :**

**MUHAMMAD FARID RADITIA**

**0606016432**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar**

**Magister Sains ( M.Si )**

**T**  
**25752**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK**

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI**

**KEKHUSUSAN MANAJEMEN KOMUNIKASI**

**UNIVERSITAS INDONESIA**

**JAKARTA**

**DESEMBER, 2008**



## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar**

**Nama** : **Muhammad Farid Raditia**  
**NPM** : **0606016432**  
**Tanda Tangan** :   
**Tanggal** : **4 Desember 2008**

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Muhammad Farid Raditia  
NPM : 0606016432  
Program Studi : Ilmu Komunikasi  
Kekhususan : Manajemen Komunikasi  
Judul Tesis : Analisa Komunikasi Internal Dalam Upaya  
Perubahan Budaya Perusahaan Pasca Merger (  
Kasus : Pendapat Karyawan Nokia Siemens  
Networks

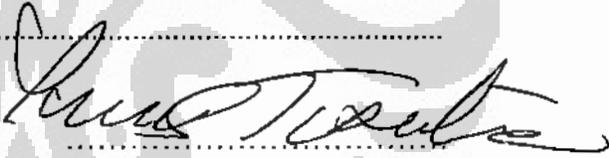
Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister pada Program Studi Manajemen Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

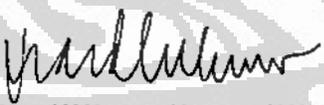
Pembimbing  
DR. Nia Sarinastiti .MA

  
:.....

Ketua Sidang  
DR. Pinkey Triputra M.Sc

  
:.....

Sekretaris Sidang  
Drs. Eduard Lukman .MA

  
:.....

Penguji Ahli  
Ir. Firman Kurniawan .S .M.Si

  
:.....

## KATA PENGANTAR

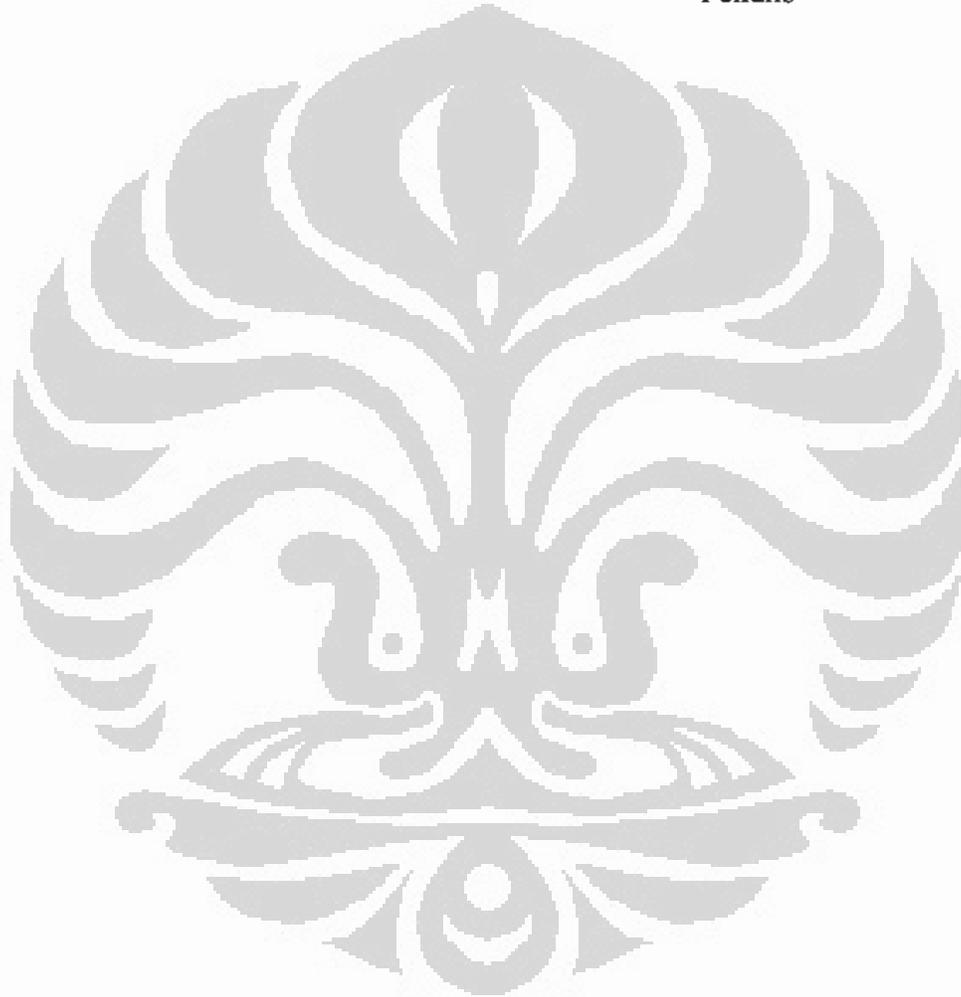
Puji syukur saya panjatkan kepada Allah SWT, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen Komunikasi Jurusan Manajemen Komunikasi Korporasi ada Departemen Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Politik Universitas Indonesia. Saya menyadari bahwa tanpa bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak maka sangat sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih pada :

1. DR. Pinckey Triputra M.Sc selaku Ketua Dewan Penguji.
2. Drs. Eduard Lukman .MA selaku Sekretaris Dewan Penguji
3. Ir. Firman Kurniawan M.Si selaku Dewan Penguji
4. DR. Nia Sarinastiti .MA, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dalam memberikan arahan dan bimbingan dalam penyusunan tesis ini.
5. Seluruh pihak dari Nokia Siemens Networks Sub Region Indonesia yang telah memberikan bantuan dalam upaya memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini.
6. Kedua orang tua saya H. Aslim Zairin .MBA dan Hj. Titien Agustina yang telah memberikan bantuan dukungan material dan spiritual.
7. Gina Veryani S.Psi yang telah banyak memberikan dukungan moral dan kesabaran dalam menemani penulis.
8. Sahabat – sahabat di Pasca Sarjana Komunikasi yang selalu memberikan semangat meskipun saya telah tertinggal : Sumiran, Mario Patrick, Dian Agustin, Tantri Arma.
9. Sahabat – sahabat yang sama – sama berjuang menyelesaikan tesis pada semester ini : Gunggi W.Bomantara, dan Dian Ayu Wulandari.
10. Rekan – rekan lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu namanya.

Akhir kata, saya berharap Allah SWT berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu

Jakarta, 4 Desember 2008

Penulis



## ABSTRAK

**Nama** : Muhammad Farid Raditia  
**Program Studi** : Manajemen Komunikasi  
**Judul** : **Analisa Komunikasi Internal Dalam Upaya Perubahan Budaya Perusahaan Pasca Merger ( Kasus : Pendapat Karyawan Nokia Siemens Networks )**

Tesis ini membahas kemampuan mahasiswa Pasca Sarjana Manajemen Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik UI angkatan 2006 dalam menelaah teori – teori komunikasi organisasi, budaya organisasi, merger dan perubahan budaya organisasi pasca merger untuk meneliti bagaimana dampak dari kegiatan komunikasi internal terhadap perubahan budaya pasca merger dalam suatu perusahaan. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan desain metode penelitian deskriptif menggunakan strategi *intrinsic case study*. Penelitian ini menyarankan bahwa pasca merger, perusahaan perlu menciptakan agen – agen perubahan dalam membantu komunikasi dalam upaya perubahan budaya pasca merger. Kemudian perusahaan juga perlu mengadakan audit budaya dan mengadakan *forum group discussion (FGD)* yang berkelanjutan antara manajemen dan karyawan.

**Kata Kunci :**  
Budaya Perusahaan, *Merger, Change Management.*

## ABSTRACT

**Name** : Muhammad Farid Raditia  
**Study Programm** : Communication Management  
**Title** : **Analysis of Internal Communication Within Effort for Corporate Culture Changes Post Merger (Case : Nokia Siemens Networks's Employee Opinion )**

Focus of this thesis is about capability of Corporate Communication Management Student from Post Graduate Program at Sosial Political Science Faculty University of Indonesia experience of acquiring of corporate communication, merger, and corporate culture change post merger to research impact of internal communication within corporate culture transformation post merger. This research is qualitative research with descriptive design and using *intrinsic case study strategy*. This research is has advice that a company need to create change agent to support internal communication within effort for cultural change post merger. Company also need to do a cultural audit and then build 2 ( two ) direction communication by Forum Group Discussion.

**Keyword :**  
Corporate Culture, Merger, Change Management.

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS  
AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai civitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muhammad Farid Raditia  
NPM : 0606016432  
Program Studi : Manajemen Komunikasi  
Departemen : Ilmu Komunikasi  
Fakultas : Ilmu Sosial Politik  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif ( *Non-exclusive Royalti Free Right* )** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

***Analisa Komunikasi Internal Dalam Upaya Perubahan Budaya Perusahaan Pasca Merger ( Kasus : Pendapat Karyawan Nokia Siemens Networks )***

Beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan dalam bentuk pangkalan data (*database* ), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/ pencipta dan sebagai pemilik hak cipta

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di Jakarta  
Tanggal 4 Desember 2008  
Yang menyatakan



( Muhammad Farid Raditia )

## DAFTAR ISI

<b>Sampul</b>	
<b>Judul.....</b>	<b>i</b>
<b>Halaman Pernyataan Orisinalitas.....</b>	<b>ii</b>
<b>Halaman Pengesahan.....</b>	<b>iii</b>
<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>iv</b>
<b>Lembar Pernyataan Persetujuan Publikasi Karya Ilmiah untuk Kepentingan akademis.....</b>	<b>vi</b>
<b>Abstrak.....</b>	<b>vii</b>
<b>Daftar Isi.....</b>	<b>ix</b>
<b>Daftar Gambar.....</b>	<b>xi</b>
<b>Daftar Lampiran.....</b>	<b>xii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	8
1.4. Signifikansi Penelitian.....	8
1.5. Sistematika Penulisan.....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Merger dan Akuisisi.....	11
2.2. Budaya Organisasi.....	16
2.3. Definisi Budaya Perusahaan.....	23
2.4 Tingkatan Budaya.....	29
2.5. Proses Pembentukan dan Pengembangan Budaya Perusahaan.....	32
2.6. Integrasi Internal Pasca Merger.....	33
2.7. Merger dan Budaya Perusahaan.....	35
2.8. Perubahan Budaya Perusahaan.....	35
2.9. Komunikasi Internal untuk Perubahan Budaya Perusahaan.....	41
2.10. Pemimpin dan Proses Perubahan Budaya Perusahaan.....	46
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN</b>	
3.1 Metode Penelitian.....	48
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	51
3.3 Sumber Data.....	52
3.4 Teknik Analisis Data.....	52
3.5 Kriteria Keabsahan Data.....	54
<b>BAB IV GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN</b>	
4.1 Sejarah Nokia Siemens Networks.....	56
4.2 Nokia Siemens Networks Global dan Indonesia.....	61
4.3 Budaya Nokia.....	66

4.4	Budaya Siemens.....	68
4.5	Budaya Nokia Siemens Networks.....	70
4.6	Corporate communication Sebagai Komunikator Upaya Perubahan Budaya Perusahaan.....	74
<b>BAB V ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA</b>		
5.1	Perubahan Budaya Perusahaan.....	80
5.2	Komunikasi Internal Untuk Perubahan Budaya Perusahaan.....	86
5.3	Mempertahankan Budaya Perusahaan.....	96
<b>BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
6.1	Kesimpulan.....	109
6.2	Saran.....	111
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>		<b>114</b>
<b>LAMPIRAN</b>		

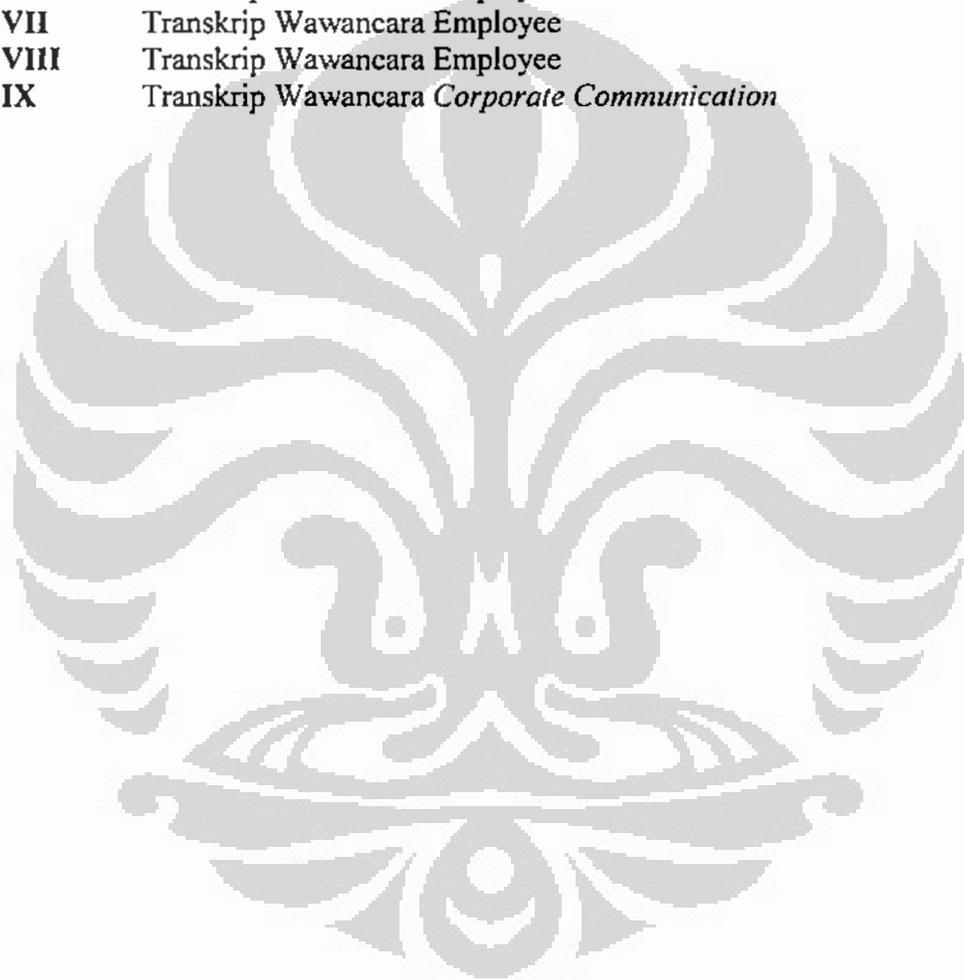


## DAFTAR GAMBAR

<b>Gambar II.1</b>	Tingkatan Budaya.....	29
<b>Gambar II.2</b>	Alur Komunikasi Internal.....	42
<b>Gambar II.3</b>	Mengkomunikasikan Perubahan.....	43
<b>Gambar II.4</b>	Model Sosialisasi Budaya Perusahaan.....	44
<b>Gambar II.5</b>	Pembagian Peran dan Tanggungjawab Komunikasi.....	46
<b>Gambar IV.1</b>	Jaringan NSN di seluruh Dunia.....	61
<b>Gambar IV.2</b>	Model Operasional NSN.....	62
<b>Gambar IV.3</b>	Wilayah Operasional NSN di Indonesia.....	65
<b>Gambar IV.4</b>	Struktur Organisasi NSN Sub Region Indonesia.....	65
<b>Gambar IV.5</b>	Diagram Budaya Organisasi Nokia.....	66
<b>Gambar IV.6</b>	Diagram Visi dan Budaya Organisasi Siemens.....	70
<b>Gambar IV.7</b>	Hasil Poling Kata – Kata Yang Sering Muncul dalam NSN Values Jam.....	73
<b>Gambar IV.8</b>	Struktur Corporate communication NSN.....	75
<b>Gambar IV.9</b>	Model Operasi Komunikasi Merger NSN.....	78
<b>Gambar V.1</b>	Korelasi Budaya Nokia dan Siemens dengan NSN Values.....	82
<b>Gambar V.2</b>	Logo Nokia Siemens Networks.....	85
<b>Gambar V.3</b>	NSN Values.....	86
<b>Gambar V.4</b>	Pembagian Peran Komunikasi Berdasarkan Personil.....	88
<b>Gambar V.5</b>	NSN Exchange.....	92
<b>Gambar V.6</b>	Sharet IMS.....	93
<b>Gambar V.7</b>	Values In Action Program.....	95
<b>Gambar V.8</b>	Code of Conduct dalam Internal Newsletter.....	100
<b>Gambar V.9</b>	Employee Engagement Survey dan Communication Session.....	101
<b>Gambar V.10</b>	Jenis Values Training dari HRD.....	102
<b>Gambar V.11</b>	Tabel Hasil Employee Engagement Survey.....	103

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran I</b>	Pedoman Wawancara Frontline/ Supervisor
<b>Lampiran II</b>	Pedoman Wawancara <i>Corporate Communication</i>
<b>Lampiran III</b>	Transkrip Wawancara Employee
<b>Lampiran IV</b>	Transkrip Wawancara Employee
<b>Lampiran V</b>	Transkrip Wawancara Employee
<b>Lampiran VI</b>	Transkrip Wawancara Employee
<b>Lampiran VII</b>	Transkrip Wawancara Employee
<b>Lampiran VIII</b>	Transkrip Wawancara Employee
<b>Lampiran IX</b>	Transkrip Wawancara <i>Corporate Communication</i>



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Di setiap industri berteknologi tinggi yang membutuhkan investasi yang besar dan teknologinya cepat usang, banyak perusahaan yang bersaing, namun juga menjalin kerjasama. Semua itu dilakukan dalam upaya menekan biaya dan meningkatkan efisiensi. *Merger, Joint Venture* atau Akuisisi antar perusahaan besar dapat digolongkan sebagai aliansi kompetitif karena dilakukan antar perusahaan yang dapat merupakan pesaing langsung, sehingga potensi konfliknya menjadi tinggi, menyertai derajat interaksi yang tinggi pula. Orientasi utama terutama pada fleksibilitas strategi, *learning* dan proteksi *core competencies*. Dalam manajemen dibutuhkan persiapan yang berkaitan dengan dasar-dasar aliansi, persiapan sumber daya manusia serta sistem pengamanan. Berkaitan dengan dasar penggabungan perlu dijelaskan tujuan, bentuk dan kerangka waktu. Juga perlu diperjelas mengenai posisi, tanggung jawab, dan tugas anggota aliansi. Perlu juga dirumuskan pedoman pelaksanaan, kebutuhan dan alokasi sumber daya serta koordinator antar fungsi. Makna dari *merger* adalah tindakan hukum yang dilakukan oleh sebuah perusahaan atau lebih melalui penggabungan diri dengan perusahaan lain yang telah ada dan selanjutnya masing – masing perusahaan yang menggabungkan diri tersebut dibubarkan. Sedangkan akuisisi dalam peraturan pemerintah diartikan sebagai penggabungan usaha dimana salah satu perusahaan pengakuisisi memperoleh kendali atas aktiva neto dan operasi perusahaan yang diakuisisi dengan memberikan aktiva tertentu, mengakui suatu kewajiban atau mengeluarkan saham.

Sejak 19 Juni 2006, Nokia dan Siemens mengumumkan secara resmi rencana *merger*. Akhirnya dua kerajaan telekomunikasi di dunia tersebut pada tanggal 1 April 2007 resmi beroperasi dengan nama Nokia Siemens Networks sebuah perusahaan hasil *joint venture* antara Siemens AG Communication Carrier

division dan Nokia Networks. Siemens merupakan pionir dalam industri telekomunikasi sejak abad ke 19 dan Nokia adalah pionir dalam pengembangan *telekomunikasi mobile* dan menjadi *leader* dalam bidang tersebut. Namun yang seringkali terjadi dalam *merger* dan akuisisi adalah minimnya konsolidasi yang merupakan bagian dari strategi pengembangan bisnis. Di Indonesia yang seringkali terjadi pada *merger* adalah konsolidasi paksaan, yakni penggabungan beberapa perusahaan menjadi satu yang tidak didasarkan oleh strategi bisnis melainkan oleh keinginan pemilik dalam kerangka penyelamatan perusahaan. Selain itu persiapan mental SDM juga harus mendapat perhatian, karena perbedaan norma perusahaan dapat mencuatkan potensi konflik yang telah ada. Misalnya kejelasan tujuan, distribusi informasi, dan penyesuaian sistem manajemen SDM. Kemudian “sistem pengamanan” seperti sistem monitor dan evaluasi kemajuan juga harus mendapat perhatian agar *merger* dapat berjalan sesuai dengan harapan. Harus ada sistem monitor dan evaluasi kemajuan, kejelasan hukum, penyesuaian atmosfer kerja dan sensitivitas budaya. Manajemen paska *merger* mempunyai berbagai tantangan karena mempertemukan dua struktur, strategi dan kultur yang berbeda. Ambiguitas yang disebabkan ketidakjelasan harapan masing-masing pihak, ketidakseimbangan prioritas antara dimensi kooperasi dan kompetisi, serta kurangnya sensitivitas dalam membaca keragaman budaya dapat menjadi kendala yang serius. Kesulitan yang dapat menimbulkan kendala juga ditimbulkan oleh kesulitan dalam menemukan titik optimal antara dimensi kompetisi dan dimensi kooperasi dalam aliansi. Hal ini makin runyam jika kurang peka dalam membaca perkembangan kondisi aliansi dan keragaman budaya.

Ada dua proses yang harus dijalankan secara terpisah dalam setiap proses penggabungan institusi bisnis, yaitu legal *merger* dan operational *merger*. Dengan prosedur legal *merger*, perusahaan-perusahaan yang menggabungkan diri akan bubar tanpa melalui proses likuidasi. Sedangkan operational *merger* merupakan penggabungan elemen-elemen yang ada, berupa gedung-gedung, kantor cabang, sistem (teknologi informasi), dan sumber daya manusia. Seringkali dijumpai dalam restrukturisasi dan reorganisasi perusahaan selama ini, banyak proses

*merger* yang gagal hanya karena mementingkan segi fisik, teknologi, dan finansial, serta mengabaikan elemen manusia. Proses menggabungkan seluruh karyawan dari dua "rumah" yang berbeda ke dalam satu "atap" tentu saja memiliki dampak tersendiri yang harus dipikirkan oleh pihak manajemen. Seluruh karyawan dipastikan membawa budaya perusahaan (*corporate culture*) asal mereka. Sehingga timbul pertanyaan bahwa budaya adalah pola pikir dan genetika sebuah perusahaan maka mengubah budaya berarti mengubah struktur fundamental dari perusahaan tersebut (A. B. Susanto.2006). Seluruh karyawan telah terbiasa bekerja dan berinteraksi dengan mengikuti pola budaya perusahaan asal mereka sebelum terjadinya *merger* ini, sehingga dibutuhkan waktu yang lama untuk meleburkan budaya perusahaan yang selama ini mereka bawa untuk menjadi satu kesatuan budaya perusahaan yang baru.

Budaya identik dengan sumber daya manusia dan budaya perusahaan adalah alat untuk mempersatukan sumber daya manusia dalam rangka mencapai tujuan yang sama. Namun dalam proses *merger* yang seringkali terjadi adalah pihak yang lebih kuatlah yang 'memaksakan' agar budayanya yang diterapkan di perusahaan ketimbang budaya yang dibawa oleh pihak yang lebih lemah. Pendekatan seperti ini terkadang bisa membuat proses *merger* dan integrasi menjadi berhasil dengan cepat. Di lain pihak, pendekatan seperti ini juga dapat menghancurkan nilai-nilai yang ingin dibangun dan dikembangkan dari proses *merger* ini. Untuk itu dibutuhkan evaluasi yang lebih mendalam mengenai budaya mana yang paling tepat untuk diterapkan bagi kedua pihak. Hal ini penting untuk dilakukan terutama bila masing-masing pihak sangat berbeda satu sama lain.

Budaya yang kuat adalah ketika dimana seluruh staf dan karyawan merespon stimulan karena mereka sependapat dengan *value* organisasi. Ketika budaya ini kuat maka orang melakukan tindakan karena mereka meyakini bahwa tindakan mereka adalah yang paling tepat. Namun ketika budaya ini lemah dimana ada sedikit ketidak sejajaran antara *value* organisasi dan kontrol harus dilakukan secara menyeluruh dengan berbagai prosedur dan proses birokrasi. Dalam budaya yang kuat ada resiko lain yang mungkin timbul, yaitu "*groupthink*" (Janis, Irving L:1972), dimana orang akan giat dalam bekerja ketika

mereka terlibat sangat dalam dan terpadu pada sebuah organisasi, ketika anggota organisasi berupaya keras memiliki tekad untuk menolak motivasi mereka untuk realistis dalam menilai berbagai pilihan alternatif dalam bertindak. Keadaan ini memungkinkan orang – orang walaupun mereka memiliki berbagai macam gagasan yang berbeda namun tidak mencoba menimbulkan gagasan baru yang dapat menyinggung gagasan organisasi, sehingga akan menurunkan peluang – peluang inovasi dalam pemikiran. Hal ini dapat sangat berpengaruh dalam organisasi sebagai contoh ketika terdapat suatu kepercayaan yang kuat terhadap sebuah tokoh kharismatik dalam sebuah organisasi, atau terdapat sebuah kepercayaan terhadap dalil/ faham religius dalam *value* organisasi dan juga dapat terjadi apabila unsur persahabatan yang kuat merupakan identitas dasar sebuah kelompok.

Dalam kenyataannya *groupthink* sangat lumrah dijumpai setiap saat hampir di sebagian besar kelompok. Anggota yang memiliki pemikiran yang berbeda sering dianggap sebagai *deviant* ataupun pengaruh buruk karena memiliki potensi untuk menimbulkan konflik. Sering kita jumpai *groupthink* dalam organisasi di Indonesia terutama organisasi pemerintah dan perusahaan – perusahaan lokal yang konservatif. Organisasi yang inovatif membutuhkan individu yang siap untuk menantang status quo, baik itu berupa *groupthink* atau birokrasi Kesempurnaan dan ketepatan sebuah proses integrasi, yang terkadang sulit dicapai pada prakteknya, kelak akan membentuk dan mengembangkan budaya baru bagi perusahaan ‘baru’ hasil *merger* tersebut. Idealnya budaya baru ini terdiri atas unsur-unsur terbaik dari budaya perusahaan masing-masing sebelum proses *merger*. Lalu bagaimana dengan Nokia Siemens Networks? Apakah seluruh karyawan yang berasal dari dua perusahaan infrastruktur telekomunikasi berbeda tersebut harus mengadopsi dan mengadaptasi budaya kerja yang baru? Walaupun benar proses adopsi dan adaptasi dilakukan, budaya kerja mana yang akan dipilih? Apakah manajemen akan melakukan opsi untuk mengembangkan budaya kerja yang baru bagi seluruh karyawan termasuk bagi karyawan ‘lama’ Nokia Networks maupun Siemens Communications. Akhirnya yang seringkali terjadi, di saat *merger*, karyawan adalah pihak yang selalu

diposisikan sebagai *stakeholder* yang kurang penting. *Merger* seringkali sangat fokus mengutamakan kepentingan klien atau *customer*. Kemudian dampak lainnya adalah rasionalisasi jumlah pegawai. Memang tidak dapat dipungkiri bahwa dalam proses pasca *merger* perusahaan akan dihadapkan oleh berbagai potensi friksi baik dari sisi sumber daya manusia (SDM), teknologi, sistem dan prosedur, logistik, dan keberadaan aset – aset. Sebenarnya hal – hal yang berpotensi menimbulkan friksi dan menjadi kendala atau hambatan proses *merger* itu bisa dikendalikan melalui langkah persiapan matang. Selain itu yang juga penting untuk diperhatikan adalah bahwa kesadaran melakukan konsolidasi sebaiknya berangkat dari semua pihak, *share holders* atau pemilik, manajemen dan juga karyawan. Hanya ada dua pilihan yang tersedia, yaitu mengakuisisi perusahaan lain (*killed others*) atau sebaliknya justru diakuisisi oleh perusahaan lain (*to be killed by other*). Bagi pemilik dan pemegang saham, pasca konsolidasi terjadi, mereka masing-masing masih tetap menjadi pemilik dan pemegang saham pada perusahaan pasca *merger*. Hanya saja persentase kepemilikan sahamnya telah berkurang karena terdilusi. Bagi karyawan yang bertahan pasca *merger*, kini mereka bekerja pada sebuah perusahaan dengan kekuatan modal lebih baik. Bagi *customer*, kini mereka lebih bangga karena menjadi *customer* dari perusahaan yang sangat besar dan kuat.

Strategi *merger* dan akuisisi yang terjadi juga dapat memberikan dampak langsung pada perusahaan yang melakukan proses *merger*. Secara mikro ekonomi, penerapan strategi ini ternyata di samping dapat memberikan pengaruh yang positif; dapat juga memberikan pengaruh negatif dalam bentuk kekecewaan, konflik dan bahkan kegagalan dari proses itu sendiri. Pada tingkat makro ekonomi sementara ini strategi *merger* dan akuisisi belum memberikan dampak positif yang besar. Namun dampak yang paling penting adalah begitu dua atau lebih organisasi melakukan strategi *merger* maka akan terjadi perubahan tingkah laku dari perusahaan gabungan tersebut. Meskipun *merger* juga berdampak positif pada perusahaan; seperti fleksibilitas dalam penanganan nasabah sebuah perusahaan yang lebih besar ukuran modalnya, risiko likuiditas serta meningkatnya modal perusahaan; namun tak bisa dipungkiri pengaruh negatifnya tetap saja ada

terutama yang berkaitan dengan budaya perusahaan dan komunikasi internal di dalam perusahaan-perusahaan yang melakukan *merger*.

Proses *merger* biasanya diikuti dengan peningkatan ketidakpastian pada pihak direksi, manajer, dan karyawan. Proses *merger* di Indonesia biasanya diikuti dengan pengurangan jumlah pegawai dan staf kurang profesional di perusahaan hasil *merger*. Selain itu biasanya juga sering terjadi benturan kepentingan, kondisi saling curiga dan bahkan konflik di antara para anggota komisaris dan direksi. Hal ini terjadi jika hasil *merger* tersebut dikuasai oleh lebih satu pemegang saham pengendali. Sebagian anggota komisaris dan direksi yang ada cenderung untuk berlomba mewakili kepentingan masing-masing pemilik dari perusahaan hasil *merger* dengan menunjukkan prestasi kelompoknya masing-masing.

Pengaruh negatif lainnya adalah umumnya kegiatan *merger* dalam dua tahun pertama cenderung diikuti dengan strategi efisiensi; sehingga hal ini akan mengurangi semangat dan kreativitas dari sebagian pihak direksi dan staf profesional. Jika hal ini berlanjut cukup lama maka biasanya akan diikuti dengan proses eksodus para manajer menengah yang profesional dan inovatif. Selain itu, yang paling jelas terlihat dalam proses *merger* biasanya adalah terjadinya benturan budaya perusahaan yang tidak dapat dielakkan sehingga tentunya perusahaan hasil *merger* akan mengalami penurunan dalam jangka pendek.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berkaitan dengan *merger* sebenarnya membangun *corporate citizenship* dan *employee engagement* merupakan salah satu prasyarat bagi kelangsungan hidup perusahaan. Disini, *internal communication* atau komunikasi internal yang menjadi tanggung jawab *Corporate communication* membantu pelaksanaan program perusahaan dalam memenuhi tanggung jawabnya sebagai bagian dari elemen negara dan masyarakat, serta pemberdayaan *stakeholders*. Dengan strategi komunikasi perusahaan yang baik, interaksi antara perusahaan dengan *stakeholders* akan berjalan baik dan pada gilirannya akan memberi kontribusi bagi kinerja bisnis. *Corporate communications* menjaga konsistensi pesan dan citra yang ingin disampaikan kepada masyarakat melalui komunikasi seraya menjaga

agar informasi yang disampaikan tidak melanggar hukum. Selain itu *corporate communications* juga bertugas membangun jaringan komunikasi internal, sebagai communicator dari *share holder*, dewan direksi, manajemen, dan karyawan. Seperti yang dikatakan oleh Goodman (2006)

*The role of corporate communication is to manage a company's brand reputation and the long-term reputational implications of a corporation's strategy to ensure the brand retains its integrity -regardless of the financial environment, Employee communications is being recognized (finally) as very important. The key here is that our people are watching behavior. Actions speak louder, Communication professionals, even at the most senior levels, must be both strategic thinkers and execution focus.*

Dari definisi tersebut terlihat pentingnya peran komunikasi internal dalam mengkomunikasikan informasi – informasi yang beredar di dalam perusahaan. Banyaknya informasi yang keluar dan masuk baik dari karyawan maupun manajemen tidak berarti interaksi dan komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan dalam keadaan baik. Tidak semua informasi yang beredar memberikan dampak positif terhadap kelangsungan perusahaan. *Merger* yang secara otomatis meleburkan dua organisasi memiliki konsekuensi apakah budaya baru dari perusahaan timbul dari peleburan dua budaya yang menghasilkan budaya baru atau perusahaan menginginkan karyawan menggunakan budaya salah satu dari perusahaan yang dinilai lebih kuat dan baik untuk perkembangan perusahaan nantinya. Semua visi dan misi, serta pemahaman budaya perusahaan harus dikomunikasikan dengan baik dan terus menerus dilakukan sampai nantinya karyawan perusahaan hasil *merger* itu nantinya memiliki budaya perusahaan yang baru sesuai dengan yang telah dicanangkan setelah *merger*.

Pokok masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana implementasi komunikasi internal dalam upaya perubahan budaya perusahaan pasca *merger* .

### 1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan yang ada dalam perumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana dampak dari kegiatan komunikasi internal terhadap perubahan budaya pasca *merger* dalam suatu perusahaan

### 1.4 Signifikansi Penelitian

Signifikansi penelitian ini terbagi atas dua hal yaitu signifikansi akademis dan signifikansi praktis yang dapat dijelaskan sebagai berikut

1. Signifikansi akademis penelitian ini diharapkan dapat menjelaskan proses perubahan budaya perusahaan yang merupakan dampak dari *merger* serta faktor-faktor dan masalah yang timbul di dalamnya. Secara akademis, penelitian ini berbeda dari penelitian yang pernah ada mengenai perubahan budaya perusahaan sebagai akibat dari proses *merger* karena dalam penelitian ini peneliti juga bertindak sebagai participant observer, yaitu peneliti tidak hanya mengandalkan dokumen dan in depth interview yang waktunya terbatas, namun peneliti juga ikut terlibat di dalam aktivitas perusahaan yang menjadi kasus penelitian.
2. Signifikansi praktis penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemahaman kepada perusahaan dan juga masyarakat tentang proses perubahan budaya perusahaan khususnya yang terjadi pada dunia bisnis internasional dan nasional yang diprediksi akan banyak melakukan *merger* di masa yang akan datang. Faktor penting yang kelak layak untuk dipertimbangkan oleh perusahaan yang akan melakukan *merger* adalah faktor kepemimpinan dan komunikasi proses perubahan budaya perusahaan itu sendiri terhadap seluruh unsur yang ada di dalam perusahaan, khususnya para karyawan.

### 1.5 Sistematika Penulisan

Tesis ini disusun dalam 6 bab yang sistematika penulisannya dilakukan sebagai berikut.

## **Bab I Pendahuluan**

Bab ini merupakan pendahuluan yang meletakkan dasar-dasar penelitian yang dilakukan. Bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan yang diambil berdasarkan *state of the art* atau kekinian dan perkembangan praktik ilmu komunikasi, khususnya yang terkait dengan budaya perusahaan dan perubahannya di dalam suatu perusahaan yang baru saja melakukan *merger* dengan perusahaan-perusahaan lain. Dinamika yang didapat dan latar belakang dan perkembangan ini membawa peneliti untuk merumuskan permasalahan dan tujuan penelitian. Dengan demikian signifikansi secara akademis maupun praktis pun dapat diformulasikan.

## **Bab II Tinjauan Pustaka**

Bab ini merupakan tinjauan pustaka yang berisi konsep-konsep yang digunakan dalam penelitian ini. Setelah konsep-konsep budaya perusahaan didapat kemudian dikaitkan dengan teori-teori yang digunakan dalam sebuah kerangka pemikiran. Bab ini digunakan sebagai kerangka untuk memahami, mendeskripsikan, atau menganalisis temuan yang didapat dari penelitian, baik melalui wawancara maupun data sekunder.

## **Bab III Metodologi Penelitian**

Bab ini merupakan penjelasan dari metode yang digunakan yaitu penelitian kualitatif. Data dalam penelitian didapat melalui wawancara mendalam dengan beberapa narasumber yang telah ditentukan dan representatif mewakili permasalahan yang diteliti. Data tersebut dan juga data sekunder lainnya dianalisis berdasarkan proposisi teori atau konsep yang digunakan atau dengan mengembangkan melalui deskripsi kasus yang diteliti. Selain itu, peneliti juga akan bertindak sebagai *participant observer* dalam penelitian ini sehingga diharapkan secara metodologis memberikan hal baru pada penelitian lain yang hampir serupa.

#### **Bab IV Gambaran Umum Objek Penelitian**

Bab ini berisi gambaran umum objek penelitian yang meliputi .sejarah singkat serta visi, misi, proses *merger* yang terjadi pada tahun 2007 dan proses perubahan budaya perusahaan yang terjadi setelah *merger* tersebut.

#### **Bab V Analisis dan Interpretasi Data**

Bab ini berisi analisis data yang didapat dalam penelitian ini. Data dimaksud adalah hasil wawancara mendalam dari data sekunder dan dokumen-dokumen yang diperoleh peneliti. Selain itu, data juga diperoleh dari hasil pengamatan peneliti di dalam perusahaan sebagai participant observer dalam proses penelitian ini. Analisis data ini terbagi dalam bagian-bagian yang mengkaji konsep dan proses perubahan budaya perusahaan serta faktor-faktor penting dan masalah yang timbul selama proses perubahan budaya perusahaan tersebut.

#### **Bab VI Kesimpulan dan Saran**

Bab ini merupakan bagian yang memaparkan sebuah diskusi dan merumuskan kesimpulan serta implikasi, baik secara akademis maupun praktis. Secara akademis, implikasi untuk perkembangan keilmuan, khususnya dalam kajian budaya perusahaan. Sedangkan implikasi praktis untuk pertimbangan bagi praktisi yang membidangi dunia komunikasi korporasi, hasil penelitian ini dapat menjelaskan perubahan budaya perusahaan sebagai akibat dari proses *merger* dan peranan komunikasi internal . Secara khusus, praktisi kelak dapat lebih mempertimbangkan faktor kepemimpinan dan proses komunikasi perubahan budaya kepada seluruh unsur yang ada dalam perusahaan, terutama kepada para karyawan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Merger dan Akuisisi

Dalam bahasa akuntansi, peristiwa merger dan akuisisi disebut sebagai kombinasi bisnis (*business combination*) yang didefinisikan sebagai penyatuan dua atau lebih perusahaan yang terpisah menjadi satu entitas ekonomi. Penekanannya adalah dalam penggabungan bisnis ini akuntansi tidak memandang apakah penggabungan tersebut merupakan merger atau akuisisi (Stanley Foster Reed and Alexandra Reed Lajoux, 1999), kecuali dalam definisi. Hal ini juga mengacu pada pengklasifikasian sebagaimana dilakukan oleh Ross c.t al, bahwa merger adalah bentuk khusus dari akuisisi, maka dalam penelitian ini menggunakan istilah merger dan akuisisi (M&A).

Merger dan akuisisi, dalam konteks keuangan dibagi menjadi dua yaitu keuangan perusahaan (*corporate finance*) dan manajemen strategi (*strategic management*). Dari sisi keuangan perusahaan, merger dan akuisisi adalah salah satu bentuk keputusan investasi jangka panjang (penganggaran modal/*capital budgeting*) yang harus diinvestigasi dan dianalisis dari aspek kelayakan bisnisnya. Dari perspektif manajemen strategi, merger dan akuisisi adalah salah satu alternatif strategi pertumbuhan melalui jalur eksternal untuk mencapai tujuan perusahaan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa tujuan dari merger dan akuisisi adalah untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan jangka panjang yang pada gilirannya dapat meningkatkan nilai perusahaan atau memaksimalkan kemakmuran pemilik perusahaan atau pemegang saham. Dibawah ini akan dijelaskan definisi merger dan akuisisi serta macam-macamnya.

### 2.1.1 Definisi Merger

Merger merupakan suatu strategi bisnis yang diterapkan dengan menggabungkan antara dua atau lebih perusahaan yang setuju menyatukan kegiatan operasionalnya dengan basis yang relatif seimbang, karena mereka memiliki sumber daya dan kapabilitas yang secara bersama-sama dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat, (Hitt, 2000). Sedangkan menurut Brian Coyle (2000) merger dapat diartikan secara luas maupun secara sempit. Dalam pengertian yang luas, merger juga menunjuk pada setiap bentuk pengambilalihan suatu perusahaan oleh perusahaan lainnya, pada saat kegiatan usaha dari kedua perusahaan tersebut disatukan. Pengertian yang lebih sempit merujuk pada dua perusahaan dengan ekuitas hampir sama, menggabungkan sumber-sumber daya yang ada pada kedua perusahaan menjadi satu bentuk usaha. Pemegang saham atau pemilik dari kedua perusahaan sebelum merger menjadi pemilik dari saham perusahaan hasil merger, dan top manajemen dari kedua perusahaan tetap menduduki posisi senior dalam perusahaan setelah merger.

Merger menurut Morris (2000), adalah *"the absorption of one corporation into another corporation,..... Usually but not always, the selling corporation's shareholders receive stock in the buying corporation"*. Bagi Morris merger dapat dengan mudah dimengerti sebagai suatu bentuk yang secara struktural serupa dengan pengambilalihan saham. Semua hak dan kewajiban dari perusahaan yang merger dialihkan demi hukum kepada perusahaan yang mengambil alih tersebut. Dalam suatu transaksi merger yang sebenarnya terjadi adalah pengalihan hak dan kewajiban dari perusahaan yang diambil alih ke perusahaan yang mengambil alih. Pada pengambilalihan saham biasa, hak dan kewajiban dari perusahaan yang diambil alih tetap dipisahkan dalam suatu perusahaan independen yang berbeda dari perusahaan yang mengambil alih tersebut. Agar tidak merugikan kepentingan dari perusahaan yang mengakuisisi, dalam merger, maka diciptakanlah triangular merger, dimana perusahaan yang mengambil alih mendirikan satu perusahaan

baru yang akan mengabsorpsi seluruh hak dan kewajiban dari perusahaan yang diambil alih tersebut.

### 2.1.2 Macam-macam Merger dan Akuisisi

Merger dan Akuisisi berdasarkan aktivitas ekonomik dapat diklasifikasikan dalam lima tipe :

#### 1. Merger Horisontal

Merger horisontal adalah merger antara dua atau lebih perusahaan yang bergerak dalam industri yang sama. Sebelum terjadi merger perusahaan-perusahaan ini bersaing satu sama lain dalam pasar/industri yang sama. Salah satu tujuan utama merger dan akuisisi horisontal adalah untuk mengurangi persaingan atau untuk meningkatkan efisiensi melalui penggabungan aktivitas produksi, pemasaran dan distribusi, riset dan pengembangan dan fasilitas administrasi. Efek dari merger horisontal ini adalah semakin terkonsentrasinya struktur pasar pada industri tersebut. Apabila hanya terdapat sedikit pelaku usaha, maka struktur pasar bisa mengarah pada bentuk oligopoli. bahkan akan mengarah pada monopoli.

#### 2. Merger Vertikal

Merger vertikal adalah integrasi yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam tahapan-tahapan proses produksi atau operasi. Merger dan akuisisi tipe ini dilakukan jika perusahaan yang berada pada industri hulu memasuki industri hilir atau sebaliknya. Merger dan akuisisi vertikal dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang bermaksud untuk mengintegrasikan usahanya terhadap pemasok dan/atau pengguna produk dalam rangka stabilisasi pasokan dan pengguna. Tidak semua perusahaan memiliki bidang usaha yang lengkap mulai dari penyediaan input sampai pemasaran. Untuk menjamin bahwa pasokan input berjalan dengan lancar maka perusahaan tersebut bisa mengakuisisi atau merger dengan pemasok. Merger dan akuisisi vertikal ini dibagi dalam dua bentuk yaitu integrasi ke

belakang atau ke bawah (*backward/downward integration*) dan integrasi ke depan atau ke atas (*forward/upward integration*).

### 3. Merger Konglomerat

Merger konglomerat adalah merger dua atau lebih perusahaan yang masing-masing bergerak dalam industri yang tidak terkait. Merger dan akuisisi konglomerat terjadi apabila sebuah perusahaan berusaha mendiversifikasi bidang bisnisnya dengan memasuki bidang bisnis yang berbeda sama sekali dengan bisnis semula. Apabila merger dan akuisisi konglomerat ini dilakukan secara terus menerus oleh perusahaan, maka terbentuklah sebuah konglomerasi. Sebuah konglomerasi memiliki bidang bisnis yang sangat beragam dalam industri yang berbeda.

### 4. Merger Ekstensi Pasar

Merger ekstensi pasar adalah merger yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan untuk secara bersama-sama memperluas area pasar. Tujuan merger dan akuisisi ini terutama untuk memperkuat jaringan pemasaran bagi produk masing-masing perusahaan. Merger dan akuisisi ekstensi pasar sering dilakukan oleh perusahaan-perusahaan lintas Negara dalam rangka ekspansi dan penetrasi pasar. Strategi ini dilakukan untuk mengakses pasar luar negeri dengan cepat tanpa harus membangun fasilitas produksi dari awal di negara yang akan dimasuki. Merger dan akuisisi ekstensi pasar dilakukan untuk mengatasi keterbatasan ekspor karena kurang memberikan fleksibilitas penyediaan produk terhadap konsumen luar negeri.

### 5. Merger Ekstensi Produk

Merger ekstensi produk adalah merger yang dilakukan oleh dua atau lebih perusahaan untuk memperluas lini produk masing-masing perusahaan. Setelah merger perusahaan akan menawarkan lebih banyak jenis dan lini produk sehingga akan menjangkau konsumen yang lebih luas. Merger dan akuisisi ini dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan departemen riset dan

pengembangan masing-masing untuk mendapatkan sinergi melalui efektivitas riset sehingga lebih produktif dalam inovasi.

Pola adalah sistem bisnis yang diimplementasikan oleh sebuah perusahaan dan dalam hal ini pola merger adalah sistem bisnis yang akan diadopsi atau yang akan dijadikan acuan oleh perusahaan hasil merger. Klasifikasi berdasarkan pola merger terbagi dalam dua kategori yaitu :

1. *Mothership Merger*

*Mothership merger* adalah pengadopsian satu pola atau sistem untuk dijadikan pola atau sistem pada perusahaan hasil merger. Biasanya perusahaan yang dipertahankan hidup adalah perusahaan yang dominan dan sistem pola bisnis perusahaan yang dominan inilah yang diadopsi.

2. *Platform Merger*

Jika dalam *mothership merger* hanya satu sistem yang diadopsi, maka dalam *platform merger hardware* dan *software* yang menjadi kekuatan masing-masing perusahaan tetap dipertahankan dan dioptimalkan. Artinya adalah semua system atau pola bisnis, sepanjang itu baik, akan diadopsi oleh perusahaan hasil merger.

Ada beberapa alasan perusahaan-perusahaan melakukan merger dan akuisisi, menurut Morris (2000) bahwa sekurangnya ada lima alasan pokok perusahaan melakukan merger dan akuisisi :

1. *Faster growth*
2. *Vertical integration*
3. *Acquisition of intangibles and personnel*
4. *Portfolio investment*
5. *Change in industries*

### 2.1.3 Manfaat dan Resiko Merger

Dalam banyak literatur manajemen strategi ditemukan bahwa merger dan akuisisi memberikan banyak manfaat. Beberapa manfaat yang mungkin dihasilkan dari proses merger dan akuisisi menurut David (1998) antara lain :

1. Meningkatkan efisiensi melalui sinergi yang tercipta diantara perusahaan yang dimerger atau diakuisisi.
2. Memperluas portfolio jasa yang ditawarkan yang akan berakibat pada bertambahnya sumber pendapatan bagi perusahaan.
3. Memperkuat daya saing perusahaan, dan lain sebagainya.

Namun selain manfaat yang mungkin dihasilkan, menurut David (1998) perlu juga diperhatikan kemungkinan risiko yang akan muncul sebagai hasil dari merger dan akuisisi, yaitu :

1. Seluruh kewajiban masing-masing perusahaan akan menjadi tanggungan perusahaan hasil merger atau akuisisi. termasuk kewajiban pembayaran dan penyerahan produk kepada vendor yang masih terhutang.
2. Beban operasional, terutama dalam jangka pendek, akan semakin meningkat sebagai akibat dari proses penggabungan usaha.
3. Perbedaan budaya (*corporate culture*), sistem dan prosedur yang diterapkan dimasing-masing perusahaan selama ini akan memerlukan penyesuaian dengan waktu yang relatif lama, dan sebagainya.

## 2.2 Konsep yang Melandasi Proses Merger

Proses *merger* bersifat unik dan berbeda-beda pada tiap perusahaan. Namun demikian Robert A. Gallagher (2000) mengungkapkan bahwa proses *merger* paling tidak meliputi hal-hal berikut ini.

## 1. Pra-Merger

- a. Mengkaji ulang dan lebih spesifik berbagai pilihan yang akan diambil perusahaan, apakah akan melakukan *merger* atau hal lainnya?
- b. Mempertimbangkan dan menilai budaya perusahaan dan komunitas dimana perusahaan berada, serta mempertimbangkan juga hal-hal lainnya seperti proses pengambilan keputusan, partisipasi, dan kepemimpinan.
- c. Membangun kepercayaan antara perusahaan dengan perusahaan-perusahaan lain yang akan melakukan *merger*.
- d. Membangun pernyataan yang jelas misi, tugas, nilai dasar, dan bagaimana perusahaan hasil *merger* ini kelak akan bekerja sesuai dengan misi dan tugas yang telah dirumuskan bersama.
- e. Merumuskan kemungkinan struktur perusahaan dan pola kepegawaian yang baru.
- f. Mengidentifikasi proses, struktur, dan iklim yang paling baik dari masing-masing perusahaan; memutuskan untuk menggunakan yang paling baik, mengembangkan sesuatu yang baru melalui kombinasi dan cara yang paling baik yang pernah dilakukan perusahaan-perusahaan tersebut sebelumnya, atau menciptakan proses, struktur, dan iklim yang sama sekali baru bagi perusahaan hasil *merger* tersebut.
- g. Mengidentifikasi dan mulai mengembangkan kompetensi kepemimpinan yang kelak dibutuhkan dalam perusahaan hasil *merger* tersebut.

## 2. Tim Integrasi

Artinya, dalam proses *merger* sebaiknya dimiliki juga tim integrasi yang bertugas dan bertanggungjawab dalam segala bentuk partisipasi dan kegiatan *merger* perusahaan; mulai dari pra-*merger*, rancangan integrasi,

pengembangan rencana implementasi *merger*, perencanaan dan eksplorasi yang matang, dan mempertimbangkan berbagai kemungkinan terjadinya gejolak dan kecemasan selama proses *merger* ini.

### 3. Implementasi

- a. Menilai dan mengukur segala keputusan yang telah dilakukan berkaitan dengan *merger*, terutama mengenai pernyataan misi, visi, tugas dan budaya perusahaan yang telah dirumuskan sebelumnya.
- b. Merancang integrasi dalam proses *merger* ini.
- c. Melaksanakan proses *merger*.

### 4. Pasca *Merger*

Dalam tahap pasca *merger*, yang penting untuk dipertimbangkan adalah mengukur dan menilai hasil yang telah ada, kemudian melakukan intervensi tambahan untuk mencapai hasil yang lebih baik lagi, menyaring dan merevisi segala aspek *merger* berdasarkan pembelajaran dan pengalaman selama ini.

Namun meskipun demikian, bukan berarti proses *merger* akan selalu berhasil dan tanpa gejolak walaupun kita sudah mempertimbangkan dan melakukan hal-hal tersebut di atas. Menurut John M.T. Balmer dan Keith Dinnie (1999), paling tidak ada beberapa faktor yang menyebabkan proses *merger* dan akuisisi mengalami kegagalan, yaitu antara lain sebagai berikut.

1. Kurangnya pemahaman tentang betapa pentingnya faktor kepemimpinan dalam identitas dan komunikasi perusahaan selama proses *merger* dan akuisisi.
2. Kegagalan *merger* biasanya juga disebabkan oleh kegagalan perusahaan untuk menanamkan keamanan, kenyamanan, dan kepercayaan publiknya.

3. Kegagalan dalam memecahkan masalah juga merefleksikan kegagalan dalam memecahkan isu identitas dan komunikasi perusahaan.
4. Identitas perusahaan yang terintegrasi dan struktur komunikasi perusahaan yang total jarang berada di tempat yang tepat selama proses *merger* dan akuisisi berlangsung.
5. Terkadang perusahaan juga jarang memberikan perhatian pada isu-isu budaya.
6. Seringkali perusahaan juga memberikan perhatian yang sedikit pada potensial konflik antara individu dan tujuan perusahaan.
7. Konsultan dalam bidang identitas dan komunikasi perusahaan juga terkadang datangnya terlambat dalam proses *merger*.
8. Reputasi bisa jadi dapat terhancurkan, terjaga, atau justru bertambah baik selama proses *merger*.

Keberhasilan suatu merger sangat bergantung pada ketepatan analisis dan penelitian yang menyeluruh terhadap faktor-faktor penyelarasan atau kompatibilitas antara organisasi yang akan bergabung. Neil M. Kay (1997), dalam bukunya *Pattern in Corporate Evolution*, mengungkapkan bahwa merger dan akuisisi akan berlangsung sukses apabila diantara perusahaan yang akan bergabung memiliki *market link* dan *technological link*. Sementara Robins (2000), dalam *Organizational Behavior*, menambahkan bahwa kompatibilitas budaya organisasi yang akan bergabung dalam sebuah merger seringkali menjadi faktor non ekonomi yang krusial dalam mendukung keberhasilan sebuah proses merger. Sedangkan Pringle dan Harris (1987), dalam bukunya *Essentials of Managerial Finance* memandang bahwa kinerja keuangan pada perusahaan hasil merger merupakan faktor penting yang harus dipertimbangkan ketika dua perusahaan atau lebih akan bergabung.

## 1. Faktor Pasar dan Pemasaran

Menurut Neil Kay (1997), perusahaan dapat berhasil dalam melakukan merger dan akuisisi apabila terdapat kesamaan atau komplementaritas dalam hal pasar yang ia sebut sebagai *market linkages*. Salah satu hasil yang diharapkan dari merger dan akuisisi adalah sinergi yang dihasilkan oleh meningkatnya akses perusahaan ke pasar baru yang selama ini tidak tersentuh. Sumber-sumber potensial yang dalam hal ini menggabungkan kesempatan pasar dengan saling berbagi pasar yang ditekuni masing-masing selama ini (*cross marketing*). Dengan lini produk yang lebih luas, setiap perusahaan dapat menjual lebih banyak produk kepada pelanggannya dari yang selama ini telah dilakukannya. *Cross-marketing* ini memungkinkan secara cepat masing-masing perusahaan untuk meningkatkan pendapatannya dengan sangat cepat. Sehingga memungkinkan terjadinya *cross selling* yang akan meningkatkan pendapatan perusahaan hasil merger dan akuisisi. Sebagai contoh sarana *cross-marketing* adalah kekuatan merk salah satu produk akan memberikan efek kepada produk yang lain yang didapat dari hasil merger dan akuisisi. *Sustainability* perusahaan sangat tergantung pada respon pasar yang positif terhadap apa yang mereka tawarkan. Meskipun memiliki kemampuan untuk memproduksi barang atau jasa yang berkualitas namun bila pasar tidak memberikan respon yang positif maka perusahaan tidak akan memperoleh profit. Sementara profit merupakan dasar bagi keberlangsungan sebuah perusahaan.

## 2. Faktor Teknologi

Menurut Neil Kay (1997), perusahaan dapat melakukan merger dan akuisisi apabila terdapat kesamaan atau komplementaritas dalam hal sumber daya teknologi dan produksi yang ia sebut sebagai *technological linkages*. *Technological linkages* ini dapat meliputi penggabungan proses produksi karena proses yang sama seperti halnya yang terjadi pada *horizontal merger*. Proses pengembangan produk juga dapat menjadi sarana terjadinya sinergi teknologi informasi dalam satu organisasi. Ketika teknologi yang digunakan

sama maka potensi sinergi dapat diciptakan. Dengan melakukan proses merger dan akuisisi secara sehat dan suka rela, potensi sinergi akan menghasilkan skala dan ruang lingkup ekonomi (*economy of scale and scope*) yang bermanfaat.

Teknologi dapat juga didefinisikan sebagai kemampuan produksi dan inovasi yang dimiliki oleh perusahaan yang tercermin dari kualifikasi sumber daya manusia, skill dan keahlian yang mereka miliki, jenis produk yang mereka tawarkan serta peralatan barang modal yang mereka gunakan. Disinilah para pengambil kebijakan juga mesti berhati-hati. Jangan sampai perusahaan hasil merger dan akuisisi malah menjadi tidak produktif dikarenakan adanya kesenjangan teknologi.

### 3. Faktor Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan salah satu aspek non ekonomis yang sangat penting untuk dipertimbangkan ketika dua perusahaan atau lebih melakukan merger dan akuisisi. Dalam banyak kasus merger dan akuisisi diberbagai perusahaan, masalah budaya seringkali menjadi masalah yang sangat krusial. Latar belakang budaya yang sangat berbeda diantara karyawan dapat menyebabkan karyawan enggan untuk melakukan kerja sama, masing-masing berusaha melakukan sesuatu berdasarkan cara metode yang selama ini telah mereka lakukan diperusahaan lama mereka, untuk bisa beradaptasi seringkali membutuhkan waktu yang lama. Budaya organisasi didefinisikan oleh Robins (2000) sebagai suatu persepsi bersama yang dianut anggota-anggota organisasi tersebut. Schein (1997), menyebutkan bahwa budaya organisasi mengacu kepada suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi lainnya. Sementara Kotter dan Heskett (1992) menjelaskan bahwa dalam organisasi, budaya mempresentasikan *value* dan cara yang dimiliki bersama oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi. *Value* sendiri dipandang sebagai keyakinan dasar tentang apa yang seharusnya atau tidak seharusnya dilakukan dan apa yang penting dan apa yang tidak penting untuk organisasi. Perbedaan budaya

ini dapat menyebabkan konflik. Akibatnya kerja sama tidak mudah terbangun, kohesivitas organisasi lemah, sinergi tidak tercipta, akhirnya produktivitas perusahaan hasil merger dan akuisisi juga menjadi lebih buruk dari sebelumnya. Perbedaan budaya organisasi tentu dapat diselesaikan. Karena memang budaya sendiri adalah sesuatu yang dapat berubah. Namun hal tersebut membutuhkan waktu dan kemampuan mengelola perubahan yang baik. Karenanya sebelum merger dan akuisisi dilakukan kiranya perlu dipersiapkan model transisi budaya yang bisa diterima dan diikuti oleh segenap komponen dalam masing-masing perusahaan yang akan merger dan akuisisi

#### **4. Faktor Keuangan**

Salah satu alasan mengapa merger dan akuisisi dilakukan adalah harapan akan terjadinya sinergi melalui penggabungan sumber daya beberapa perusahaan. Dari sisi finansial, sinergi ini bermakna kemampuan menghasilkan laba perusahaan hasil merger dan akuisisi yang lebih besar dari kemampuan laba masing-masing perusahaan sebelum merger dan akuisisi. Sinergi inilah yang menjadi syarat awal terjadinya sebuah merger. Sinergi ini kemudian memungkinkan perusahaan hasil merger dan akuisisi dapat membiayai proses merger dan akuisisi serta mampu memberikan deviden yang premium kepada pemilik modal perusahaan. Efek sinergi dari sebuah merger dan akuisisi bersumber pada dua aktivitas yaitu sinergi dalam hal operasional dan sinergi dalam hal finansial. Sinergi operasional dapat terjadi berupa peningkatan pendapatan (*revenue enhancement*) dan pengurangan biaya (*cost reduction*). Dalam prakteknya, usaha peningkatan pendapatan ini lebih sulit dibanding usaha mengurangi biaya produksi. Hal ini karena yang kedua lebih kasat mata dan terukur sehingga lebih mudah diidentifikasi. Sementara sinergi dalam hal finansial berhubungan dengan kemungkinan lebih rendahnya biaya memperoleh modal bagi perusahaan hasil merger dan akuisisi dibanding biaya bagi perusahaan sebelum merger dan akuisisi. Para perencana merger dan akuisisi cenderung melihat pengurangan biaya sebagai sumber utama sinergi

operasional. Pengurangan biaya ini lebih banyak bersumber dari skala ekonomi yaitu penurunan biaya per unit produk yang dihasilkan oleh peningkatan volume produksi atau skala operasional perusahaan. Biaya per unit produk yang tinggi muncul akibat biaya tetap operasional yang hanya menghasilkan output yang sedikit. Proses yang meningkatkan jumlah output yang kemudian berakibat penurunan biaya per unit ini biasa disebut *spreading overhead*. Sumber lain yang dapat mengurangi biaya adalah peningkatan spesialisasi tenaga kerja dan manajemen, serta penggunaan barang modal yang lebih efisien, yang tidak mungkin terjadi pada tingkat output yang rendah.

## 2.2 Budaya Organisasi

Suatu penelaahan mengenai sebagian kecil skema konseptual jelas menunjukkan keanekaragaman pandangan dalam pemikiran dan penelitian budaya organisasi. Secara lugas, setiap pernyataan mengenai analisis budaya harus disertai asumsi-asumsi yang tidak ditetapkan. Secara umum, bila orang-orang berinteraksi selama beberapa waktu, mereka membentuk suatu budaya. Gagasan bahwa sebuah organisasi "seperti suatu budaya" menarik perhatian penganut perspektif fungsional (objektif) maupun penganut perspektif interpretif (subjektif), tetapi dalam cara yang berbeda dan dengan alasan yang berlainan.

Budaya Organisasi didefinisikan dengan menganggap organisasi itu sebagai terbuat dari "benda atau artifak-artifak budaya (*cultural artifacts*), kisah-kisah dan ritual. Bila artifak-artifak ini dipandang sebagai entitas konkret yang eksistensinya (nyata, perspektifnya adalah fungsionalis), dan budaya organisasi dipandang sebagai artifak. Bila budaya organisasi dianggap sebagai suatu pembentukan pemahaman, maka budaya organisasi ini diidentifikasi melalui proses-proses pembentukan pemahaman, dan perilaku-perilaku simbolik yang menjadi fokus perhatian (Pace, R. Wayne dan Don F. Faules: 1993).

Organisasi adalah perilaku simbolik, dan eksistensinya bergantung pada makna bersama dan pada penafsiran yang diperoleh melalui interaksi manusia.

Menurut Smircich : organisasi "bergantung pada eksistensi modus umum penafsiran dan pemahaman bersama atas pengalaman yang memungkinkan kegiatan sehari-hari menjadi rutin atau sebagaimana adanya, bila kelompok-kelompok menjumpai situasi baru, harus dibentuk penafsiran baru untuk mempertahankan aktivitas yang teratur.

Untuk menghayati perspektif "budaya sebagai pembentukan pemahaman", gagasan kuncinya bukanlah bahwa sebuah organisasi memiliki peraga seperti itu, melainkan bagaimana para anggota organisasi dapat menciptakannya, bagaimana mereka menggunakannya untuk membentuk suatu konteks yang berpengaruh pada penafsiran mereka mengenai berbagai peristiwa, dan bagaimana mereka menyokong atau mengubah peraga tersebut melalui komunikasi.

Konsep budaya organisasi memancing sejumlah isu lainnya, antara lain:

1. Tingkat Analisis

Budaya organisasi dapat ditelaah pada tingkat-tingkat yang berlainan, meliputi perspektif makro analitik dan mikro analitik.

2. Apakah Tujuan Analisis Budaya?

Jawaban atas pertanyaan ini biasanya memancing konflik karena literatur tradisional amat tertanam dalam perspektif manajerial.

3. Dapatkah Budaya Dikelola?

Berbagai Aliran pemikiran masih mempertentangkan masalah ini. Namun kaum pragmatis budaya umumnya memandang budaya sebagai suatu kunci ke arah komitmen, produktivitas dan kemampuan memperoleh manfaat.

4. Apakah Implikasi etis Perubahan Budaya?

Bila budaya merupakan suatu "ekspresi kebutuhan manusia yang paling mendalam, suatu alat pencerahan pengalaman mereka dengan makna" seperti dinyatakan terdahulu, maka bila budaya pernah ditampilkan, kepentingan

siapakah yang terpenuhi oleh pengetahuan ini? Bila analisis budaya mencapai inti makna bagi manusia ditempat kerjanya, bagaimana pengetahuan tersebut dimanfaatkan? Dapatkah semua suara organisasi didengar? Banyak pertimbangan mengenai kepentingan yang mendominasi pengambilan keputusan tempat kerja.

#### 5. Bagaimana Seharusnya Analisis Budaya Dievaluasi?

Pertanyaan mengenai seperti apakah analisis budaya yang baik dapat memperoleh berbagai jawaban. Konsep budaya organisasi tidak hanya menimbulkan definisi yang diperdebatkan tetapi juga mendorong berbagai metode penelitian, tujuan, dan hasil analisis budaya.

Peranan komunikasi dalam budaya organisasi dapat dilihat secara berlainan bergantung pada bagaimana budaya dikonsepsikan. Bila budaya dianggap sebagai sebuah himpunan artifak simbolik yang dikomunikasikan kepada anggota organisasi untuk pengendalian organisasi, maka komunikasi dapat diartikan sebagai sebuah sarana yang memungkinkan perolehan hasilnya. Bila budaya ditafsirkan sebagai pembentukan pemahaman, proses komunikasi itu sendiri menjadi pusat perhatian utama karena proses inilah yang merupakan pembentukan makna tersebut. Penelitian komunikasi organisasi dari sudut pandang budaya mencakup lebih dari sekedar penelaahan pertukaran resmi pegawai antara orang-orang terpilih yang memiliki status.

### 2.3 Definisi Budaya Perusahaan

Budaya organisasi atau perusahaan bisa jadi merupakan konsep organisasi yang paling sulit untuk didefinisikan. Berbeda dengan nilai-nilai perusahaan, budaya perusahaan dapat dilihat secara nyata: dapat disentuh dan dipindahkan dari perusahaan ke individu-individu di dalam perusahaan tersebut. Edgar Schein (1992: 12), Guru Besar MIT Sloan School of Management, memberikan definisi budaya perusahaan sebagai berikut.

*A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems.*

Menurut Schein, budaya perusahaan adalah suatu pola dan asumsi dasar bersama yang telah dipelajari oleh suatu kelompok, dan telah memecahkan masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, dan telah bekerja dengan baik sehingga dinyatakan valid. Oleh karena itu diajarkan kepada para anggota baru sebagai cara yang paling benar dalam menyadari, memikirkan, dan merasakan hal-hal yang berhubungan dengan masalah-masalah tersebut. Definisi Schein tersebut meliputi deskripsi mengenai budaya sebagai suatu mekanisme yang harus diikuti oleh karyawan di dalam perusahaan.

Menurut Charles Handy(1985) untuk melihat budaya organisasi adalah dengan mengamati hubungan antara budaya dan struktur organisasi. Dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. *Power Culture*. Mengkonsentrasikan kekuasaan hanya kepada segelintir orang. Kontrol memancar dari pusat seperti jaring. Power culture memiliki beberapa aturan dan sedikit birokrasi. Pengambilan keputusan dapat terjadi dengan cepat.
2. *Role Culture*. Orang – orang secara jelas didelegasikan otoritas di dalam struktur yang jelas. Jenis organisasi ini memiliki tipikal birokrasi hierarkis. Kekuasaan diturunkan dari posisi seseorang dan sedikit mencakup kekuasaan para ahli.
3. *Task Culture*. Tim atau kelompok dibentuk untuk mengatasi masalah – masalah khusus. Kekuasaan atau wewenang diberikan dari ahli selama kelompok membutuhkannya. Budaya ini sering menerapkan garis koordinasi yang *multiple* atau struktur organisasi *matrix*.

4. *Person Culture*. Dimana semua individu yakin bahwa mereka superior dalam organisasi. Kelangsungan organisasi sulit dicapai karena banyak kelompok/individu yang lebih mengejar kepentingan pribadi dibandingkan dengan goals dari organisasi. Beberapa kerjasama professional dapat dikategorikan sebagai *Personal Culture* karena setiap mitra membawa keahlian khusus ke dalam organisasi. Misalnya: Law Firm.

Pada dasarnya, kedua definisi yang disampaikan oleh Schein dan Handy di atas berusaha untuk merinci segala aspek yang berada dalam budaya perusahaan. Dinyatakan di situ bahwa budaya dibangun oleh orang-orang dalam suatu kelompok dan terdiri dari perasaan dan keyakinan orang-orang tersebut (nilai-nilai atau asumsi-asumsi perusahaan). Keyakinan dan nilai ini bervariasi tergantung pada sifat dan kelompok kerja dimana seseorang berada serta jenis masalah yang mereka hadapi di lingkungan kerja mereka.

Aspek-aspek dalam budaya perusahaan juga dijabarkan Gerard H. Gaynor (2002: 115) dalam definisinya sebagai berikut.

*Organizational culture includes the shared values, the beliefs, the legends, the rituals, the past history, the intellectual and operational traditions, the pride in past accomplishments, the policies and practices, the rules of conduct, the organization's general philosophy of operation, and other artifacts that define an organization.*

Menurut Gaynor, budaya perusahaan meliputi pembagian nilai, keyakinan, legenda, ritual, sejarah di masa lampau, tradisi intelektual dan operasional, kebanggaan prestasi di masa lalu, kebijakan dan prakteknya, aturan bertingkah laku, filosofi umum perusahaan dalam beroperasi, dan berbagai benda maupun barang lain yang mampu mendefinisikan perusahaan tersebut. Namun demikian, resiko terbesar ketika berbicara mengenai budaya perusahaan adalah jika kita terlalu menyederhanakannya secara berlebihan sehingga tidak memperhatikan beberapa segi dasar budaya perusahaan yang penting untuk diketahui. Budaya bukan hanya sekedar bagaimana sebuah perusahaan dan orang-orang di dalamnya

bekerja, namun juga mencakup gaya kepemimpinan, manajemen, serta cara bekerja dan orang-orang yang terlibat di dalamnya. Menurut Schein (1999:25-26), beberapa hal dasar dan budaya perusahaan yang penting untuk diketahui adalah sebagai berikut.

### 1. *Culture is deep*

Pada dasarnya budaya dapat mengontrol kita lebih daripada kita mampu mengontrol budaya. Selama kita belajar untuk berhasil dalam melakukan sesuatu, kita mengembangkan keyakinan dan asumsi yang pada akhirnya mengeluarkan kesadaran dan menjadi semacam peraturan tak tertulis mengenai bagaimana melakukan sesuatu, bagaimana memikirkan tentang sesuatu, dan bagaimana merasakannya.

### 2. *Culture is broad*

Pada saat sebuah kelompok belajar untuk mempertahankan diri dalam lingkungannya, mereka juga belajar tentang segala aspek mengenai hubungan internal dan eksternal mereka. Keyakinan dan asumsi membentuk kehidupan sehari-hari kelompok tersebut: bagaimana berinteraksi dengan pimpinan, sikap macam apa yang harus dimiliki seseorang dalam menghadapi konsumen, perkembangan karir dalam perusahaan, apa yang harus dilakukan untuk maju dalam karir, dan sebagainya.

### 3. *Culture is stable*

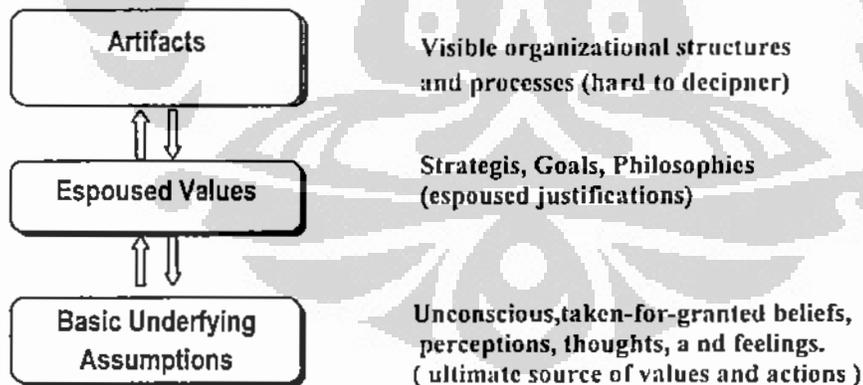
Anggota dan sebuah kelompok biasanya ingin mempertahankan budaya yang ada dalam perusahaan mereka karena budaya umumnya memberikan makna dan memberi hidup lebih dapat diduga. Karena jika kita ingin mengubah beberapa unsur dari budaya perusahaan kita, maka kita juga harus sadar bahwa pada saat itu kita sedang mengubah beberapa bagian paling stabil dalam perusahaan kita.

## 2.4 Tingkatan Budaya

Schein (1992:17-26) menyatakan bahwa budaya dapat dianalisis dari beberapa tingkatan, yaitu budaya yang terlihat jelas, tersamar, dan terpendam dalam. Tingkatan tersebut dimulai dari yang dapat diukur dengan tampilan yang terbuka sehingga setiap orang dapat melihat dan merasakannya, sampai kepada yang tertanam paling dalam sebagai asumsi dasar yang tidak disadarinya yang oleh Schein disebut sebagai budaya yang hakiki (the essence of culture). Di antara keduanya itu, ada nilai-nilai pendukung, norma, dan aturan perilaku yang oleh para anggota kelompok dipakai untuk menerapkan budaya yang ada pada dirinya dan lingkungannya.

Schein memberi definisi budaya organisasi sebagai " residu sukses " dalam organisasi. Menurut Schein, budaya adalah atribut organisasi yang paling sukar untuk mengalami perubahan, produk organisasi yang hidup lebih lama dibandingkan dengan jasa, pendiri, kepemimpinan dan semua yang lain bersifat atribut fisik organisasi

Gambar II.1 : Tingkatan Budaya



Sumber: Schein. 1999: 16

Model organisasi Schein menilai budaya dari sudut peninjau , dan diuraikan oleh tiga level kognitif budaya organisasi.

1. Pada tingkatan yang pertama dari model organisasi Schein, budaya organisasi dapat terlihat, dirasakan dan didengar sepintas lalu oleh peninjau yang tidak mengenal organisasi tersebut sebelumnya. Misalnya fasilitas, kantor, furniture, berbagai penghargaan/ piagam dan pengakuan. Cara berpakaian anggotanya, dan bagaimana masing-masing orang bergaul secara nyata dengan anggota yang lain dan dengan organisasi lain.
2. Tingkatan berikutnya berhubungan dengan budaya yang dicerminkan oleh anggota organisasi. Pada level ini, semboyan perusahaan, mission statement dan yang pernyataan lain yang berkaitan dengan operasional sering dinyatakan, dan nilai – nilai budaya lokal serta individu dinyatakan secara terbuka dalam organisasi. Perilaku organisasi pada level ini dapat dipelajari dengan mewawancarai anggota organisasi dan dengan menggunakan questioner untuk mengumpulkan informasi mengenai sikap anggota.
3. Pada tingkatan ketiga dan paling dalam, terdapat kesepakatan informal dalam organisasi mengenai asumsi terhadap budaya organisasi. Terdapat elemen budaya yang tidak terlihat dan tidak teridentifikasi secara kognitif dalam interaksi sehari-hari antara anggota organisasi. Bahkan, elemen budaya ini sebagian besar adalah hal yang tabu untuk dibicarakan dalam organisasi. Seringkali banyak dijumpai 'unspoken rules' tanpa sepengetahuan atau disadari oleh anggota. Maka dengan pengalaman cukup untuk memahami budaya organisasi dalam level ini umumnya orang dapat lebih menyesuaikan pada iklim, sifat untuk waktu lebih.

Dengan menggunakan model Schein, memahami perilaku organisasi yang berlawanan arah menjadi lebih nyata. Dalam hal ini, organisasi dapat menentukan standar estetika dan standar moral pada tingkat kedua model Schein, dan secara simultan pada saat bersamaan dapat diketahui pertentangan perilaku organisasi dalam tingkat ketiga dan tingkat terdalam dari budaya organisasi. Selain itu reward organisasi dapat berdampak pada norma organisasi namun di level terdalam organisasi memberikan dampak yang berbeda. Nilai dasar atau

## **2.5 Proses Pembentukan dan Pengembangan Budaya Perusahaan**

Dalam proses pembentukannya, budaya perusahaan melalui serangkaian uji coba (trial and error) yang berlangsung cukup lama (Terrence E. Deal & Allan A. Kennedy, 1982). Proses panjang dalam pembentukan budaya perusahaan diteruskan dan diwariskan dari satu generasi ke generasi berikutnya dalam sebuah perusahaan sehingga dengan demikian budaya perusahaan menjadi proses yang dialektik dimana budaya perusahaan tersebut bergerak secara dinamis dalam dialog, konflik, dan tawar menawar keputusan untuk mendapatkan penyesuaian dan keserasian di dalam tubuh perusahaan.

Salah satu faktor yang paling penting dalam pembentukan budaya perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Pemimpin yang dibutuhkan dalam proses pembentukan dan pengembangan budaya dalam perusahaan adalah pemimpin yang memiliki sikap dan perilaku berdasarkan moralitas yang baik sehingga mampu membentuk mental bekerja karyawan serta budaya perusahaan yang tepat dan strategis. Budaya perusahaan pada awalnya dirintis oleh pendiri perusahaan. Ketika mendirikan perusahaan, dia sudah merancang dan menentukan rencana serta perilaku yang diinginkan dan karyawannya. Kelak semua rencana tersebut diimplementasikan dalam bentuk budaya perusahaan.

Menurut Schein (1999:29), asumsi-asumsi budaya tidak hanya mencakup pekerjaan internal di dalam perusahaan namun yang paling penting adalah bagaimana perusahaan memandang dirinya sendiri dalam hubungannya dengan lingkungan yang beragam. Dalam perkembangannya, agar dapat bertahan dalam berikut dijabarkan hal-hal yang perlu dipertimbangkan seseorang di dalam membaca budaya perusahaannya sendiri, yaitu sebagai berikut.

1. Memahami, perkembangan jenjang karir karyawan.
2. Berapa lama karyawan berada dalam jabatannya, terutama dalam level manajerial menengah?

basic *values* dapat dipertentangkan dan diperdebatkan karena orang bisa saja sependapat atau tidak sependapat akan suatu hal. Namun asumsi dasar atau basic assumption adalah sesuatu yang harus diterima apa adanya dan tidak dapat ditawar-tawar lagi. Oleh karena itu, orang yang tidak melaksanakannya akan dianggap aneh dan bisa jadi dikeluarkan dari kelompok secara langsung.

Di permukaan perusahaan terdapat artifacts, termasuk keseluruhan fenomena yang setiap orang dapat melihat, mendengar, dan merasakannya apabila seseorang memasuki suatu perusahaan yang budayanya belum kita kenali sebelumnya. Artifacts atau artifak adalah keseluruhan apa yang dapat dilihat secara fisik, seperti bangunan fisik, bahasa, teknologi dan hasil produksi, mitos, kreasi seni, cerita tentang perusahaan, hasil publikasi, dan upacara seremonial. Salah satu ciri dari tingkatan ini adalah mudah dipantau dan diamati, namun sulit untuk dimengerti dengan jelas. Peneliti dapat melaporkan suatu deskripsi dari yang dilihat namun sulit untuk merekonstruksi kembali dalam rangka mencari asumsi budaya yang ada sehingga sangat berbahaya apabila seseorang ingin menyimpulkan asumsi budaya dasar hanya dari aspek artifak saja.

Apabila perusahaan baru mulai dibentuk atau pada saat menghadapi masalah baru, ada seseorang yang memperkenalkan suatu solusi atau nilai-nilai baru yang dianggap dapat menyelesaikan masalah yang timbul tersebut. Bisa jadi solusi tersebut adalah hasil pemikiran seseorang yang menjadi pemimpin ataupun pendiri perusahaan. Jika suatu solusi dapat dipakai secara berulang-ulang dan dinyatakan berhasil maka solusi tersebut akan terus dipakai oleh perusahaan. Asumsi-asumsi dasar seperti halnya teori-teori yang berlaku adalah acuan perilaku yang mengajarkan seseorang untuk bersikap, berpikir, dan merasakan sesuatu. Dengan demikian hal ini akan cenderung untuk tidak pernah diperdebatkan lagi bahkan terkadang sulit untuk diubah. Untuk mempelajari sesuatu yang baru kenyataannya membutuhkan upaya untuk melakukan kajian ulang yang mengubah struktur kognitif yang sudah stabil.

3. Perhatikan dengan seksama apa yang selalu menjadi topik pembicaraan maupun topik penulisan dalam perusahaan
4. Beri perhatian yang lebih dalam pada anekdot dan cerita-cerita yang mengalir di tengah-tengah jaringan budaya.

## **2.6 Integrasi Internal Pasca Merger**

Agar berfungsi sebagai suatu organisasi atau perusahaan, Schein (1992:70) mengemukakan bahwa setiap individu yang bergabung bersama wajib membangun suatu sistem komunikasi dan suatu bahasa bersama yang memungkinkan mereka dapat menterjemahkan apa yang sedang terjadi dalam organisasi, kategori-kategori yang mempunyai arti khusus, mengorganisir persepsi dan pikiran sehingga dapat menyaring apa yang tidak penting pada saat komunikasi sedang difokuskan kepada hal-hal yang penting. Sebab jika sebagian anggota kelompok menggunakan sistem komunikasi yang berbeda maka bukan saja akhirnya tidak menyetujui apa yang akan mereka kerjakan namun juga akan tidak setuju pada apa yang sudah menjadi fakta dan bahkan apa yang penting dan harus diperhatikan. Oleh karena itu, kesamaan bahasa dan kategori konseptual adalah bagian yang sangat penting di dalam memperoleh suatu konsensus bersama yang harus dibangun dalam setiap kegiatan komunikasi dalam perusahaan.

Setiap individu yang bergabung dalam suatu kelompok harus belajar bagaimana menjadi suatu organisasi atau perusahaan. Prosesnya tidak terjadi secara otomatis karena pada kenyataannya hal tersebut berlangsung sangat kompleks dan multistadial. Untuk itu perlu dilakukan integrasi internal yang meliputi aspek-aspek sebagai berikut.

### **1. Kesamaan bahasa dan sistem kategori**

Sebagai suatu hal yang sangat mendasar, maka bahasa dan sistem kategori harus dikembangkan terlebih dahulu oleh perusahaan sehingga segala sesuatu dapat diterjemahkan dan ditentukan maksud serta pengertiannya.

### **2. Batas kelompok mengenai siapa di dalam atau di luar kelompok**

Kelompok harus mencapai kesepakatan tentang batas-batas kelompok atau perusahaannya mengenai siapa yang di dalam dan siapa yang di luar.

3. Distribusi pengaruh, kekuasaan, dan kewenangan

Selain itu, mereka juga harus membangun kesepakatan tentang bagaimana mendistribusikan pengaruh dan kekuasaan agar agresi dan luar dapat disalurkan secara konstruktif dan status formal dapat ditentukan.

4. Aturan keakraban, kasih sayang, dan kesetiaan

Mereka harus mengembangkan aturan yang menentukan hubungan yang intensif dan akrab sehingga rasa kasih sayang dan kesetiaan dapat disalurkan sebaik-baiknya.

5. Asumsi tentang penghargaan dan hukuman

Kelompok harus mengembangkan asumsi-asumsi yang jelas tentang apa makna dari penghargaan dan hukuman sehingga anggota kelompok dapat menentukan apa yang seharusnya dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan.

6. Penjelasan tentang hal-hal yang tidak dapat dijelaskan

Kelompok harus dapat memberikan penjelasan kepada anggotanya khususnya hal-hal yang berhubungan dengan sesuatu yang tidak bisa diramalkan dan kejadian-kejadian yang tidak bisa dijelaskan yang fungsinya sama dengan agama, mitos, dan ideologi.

Antara isu-isu dan kelompok integrasi internal dengan adaptasi eksternal terdapat interdependensi atau saling ketergantungan satu sama lainnya. Lingkungan menentukan keterbatasan terhadap apa yang perusahaan dapat lakukan. Di antara keterbatasan yang ada, tidak setiap solusi akan menghasilkan sesuatu yang sama baiknya karena solusi-solusi tersebut akan sangat tergantung dan karakteristik masing-masing anggota kelompoknya.

## 2.7 Merger dan Budaya Perusahaan

Meskipun pengurangan biaya seringkali menjadi alasan terjadinya *merger*, namun itu bukanlah satu-satunya faktor penting. Pada dasarnya *merger* mempengaruhi pola budaya dalam perusahaan Menurut Deal dan Kennedy (1999:121-127), terdapat tiga pengaruh *merger* dalam pola budaya perusahaan, yaitu sebagai berikut.

### a. *Looking over your shoulder*

Dampak ini berpengaruh pada karyawan yang mengalami kecemasan dan kekhawatiran akan nasib mereka di perusahaan setelah mengalami *merger*: akankah terus bertahan dengan posisi sekarang atau justru akan dikeluarkan?

### b. *Winners and losers*

Biasanya dalam proses *merger* juga ada yang 'menang' dan 'kalah'. Artinya di satu sisi sebuah perusahaan yang akan memiliki wewenang penuh atas segala hal yang kelak terjadi dalam perusahaan hasil *merger* sedangkan di sisi lain, biasanya perusahaan yang diakuisisi, seringkali kehilangan hampir semua kewenangan yang pernah dimiliki sebelumnya.

### c. *Submersion of the acquired culture*

Dampak yang terakhir dan juga yang paling penting dari semua dampak yang ada adalah terjadinya isolasi budaya sebagai akibat proses *merger*. Hal ini terjadi ketika para karyawan yang berasal dari perusahaan yang diakuisisi dan masih dipertahankan oleh perusahaan baru hasil *merger* menyadari bahwa perusahaan yang sekarang ternyata sangat berbeda dalam segala hal, terutama nilai dan budaya perusahaannya, dengan perusahaan mereka sebelumnya.

## 2.8 Perubahan Budaya Perusahaan

Cara bagaimana budaya dapat berubah dan sudah berubah tergantung pada tahap dimana perusahaan menemukan cara mereka sendiri. Sebagai contoh; pada waktu budaya berada ditahap perkembangan, cara mereka melakukan mekanisme

penanaman asumsi dan nilai adalah cara mereka melakukan perubahan budayanya. Bagaimanapun juga pada saat budaya sudah dalam keadaan stabil dalam perusahaan yang sudah matang, karena keberhasilan yang diperoleh melalui masa sejarah perkembangan yang panjang, para pemimpin menjumpai keadaan dimana terjadi keterbatasan-keterbatasan dan terjadinya akibat-akibat yang tidak diharapkan. Mereka juga menemukan kenyataan bahwa untuk mengubah asumsi yang sudah tertanam dalam akan membutuhkan usaha dan waktu yang lebih banyak.

Proses evolusi budaya adalah salah satu jalan yang memberikan kelompok dan perusahaan kesempatan untuk menunjukkan integritas dan ekonominya, perbedaannya dengan lingkungan dan kelompok lainnya, dan identitas diri yang dimilikinya. Satu faktor yang paling kelihatan dan berpengaruh terhadap kesuksesan ataupun kegagalan proses perubahan budaya perusahaan adalah faktor kepemimpinan. Menurut John P. Kotter dan James L. Heskett (1992:92-93). Salah satu alasan dasar mengapa kebanyakan perubahan berlangsung dari atas ke bawah adalah karena adanya perubahan yang cukup tajam dalam perubahan budaya.

Menurut Douglas K. Smith (1994:36-43), berikut adalah hal-hal yang perlu diperhatikan dalam mengelola sikap serta perilaku karyawan ketika menghadapi perubahan dalam perusahaan atau disebut Smith sebagai *The Management Principles*.

1. *Keep performance results the primary objective of behavior and skill change.*

Menjadikan hasil terbaik dari setiap performa kerja karyawan sebagai tujuan utama bagi perubahan perilaku dan kemampuan

2. *Continually increase the number of individuals taking responsibility of their own change.*

Tidak ada seorang pun yang mampu mengubah perilaku orang lain. Masing masing individu bertanggungjawab atas perubahan perilakunya sendiri. Dalam hal ini yang pemimpin bisa lakukan adalah memotivasi lebih banyak lagi orang untuk bertanggungjawab atas perubahan perilaku diri mereka masing-

masing. Pemimpin harus mampu menciptakan tim yang solid dalam kebersamaan sehingga perubahan bisa terjadi

3. *Ensure each person always knows why his or her performance and change matters to the purpose and results of the whole organization.*

Dengan memastikan bahwa setiap karyawan mengetahui pentingnya mereka terlibat dalam perubahan, itu artinya pemimpin telah menanamkan sikap pada diri karyawan untuk senantiasa berpartisipasi aktif dalam kegiatan perubahan di dalam perusahaan.

4. *Put people in a position to learn by doing and provide them the information and support needed just in time to perform.*

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang selalu memotivasi karyawannya dalam segala hal terutama pada saat terjadinya perubahan dalam perusahaan. Motivasi tersebut bisa berupa bantuan dan informasi yang tepat serta cepat kepada para karyawan agar mereka mampu bertahan dalam menghadapi perubahan.

5. *Embrace improvisation as the best path to both performance and change.*

Dalam proses perubahan, penting bagi pemimpin untuk bersikap dinamis dan cepat tanggap terhadap apapun yang terjadi di perusahaan.

6. *Use team performance to drive change whenever demanded.*

Pemimpin juga harus mampu melihat keunggulan para karyawannya dan menjadikan keunggulan itu sebagai 'senjata' kuat untuk bertahan menghadapi perubahan.

7. *Concentrate organization designs on the work people do, not the decision making authority they have.*

Ketika kinerja perusahaan bergantung pada perilaku dan kemampuan baru, hanya orang-orang yang mampu mengubah cara mereka bekerja yang dapat bertahan.

8. *Create and focus energy and meaningful language because they are the scarcest resources during periods of change.*

Mengubah perilaku orang adalah sesuatu yang seringkali sulit untuk dilakukan. Salah satu cara yang dapat ditempuh untuk mengatasinya adalah dengan menciptakan dan memfokuskan energi serta bahasa yang lebih bermakna karena kedua hal tersebut yang paling sulit ditemukan dalam proses perubahan.

9. *Stimulate and sustain behavior-driven change by harmonizing initiatives throughout the organization.*

Mendorong dan menyokong perubahan perilaku dengan menciptakan inisiatif yang harmonis dalam perusahaan.

10. *Practice leadership based on the courage to live the change you wish to bring about.*

Praktekkan jiwa dan semangat kepemimpinan berdasarkan keberanian untuk melakukan serta mempertahankan perubahan yang ingin kita bawa dalam perusahaan.

Arthur F. Carmazzi dalam website *Directive Communication Series* menyatakan bahwa dinamika budaya organisasi adalah cara revolusioner yang dapat merubah dan mengembangkan psikologi kepemimpinan yang tepat. Pada setiap tingkatan dari evolusi organisasi, orang akan bekerja, bertindak, berpikir, dan merasakan pada tiap tingkatan komitmen pribadi yang berbeda. Carmazzi mengarahkan psikologi komunikasi ini dalam tiga tingkatan komitmen :

#### 1. Tingkat Individual

Orang percaya pada keahlian pribadi dan arahan dari pimpinan. ketika bekerja dalam kerangka “skill “ maka orang akan bekerja pada tingkatan individual. Mereka bekerja karena dibutuhkan dan mengembangkan keahlian karena dibutuhkan dalam mengamankan posisi pekerjaan mereka.

## 2. Tingkat grup/ kelompok

Orang – orang memiliki hubungan emosional dengan pekerjaannya. Tingkatan ini memiliki pengembangan sikap untuk menuju sukses. Mereka tumbuh dalam sebuah lingkungan yang orang lain juga memiliki persamaan sikap. Ketika bekerja dalam kerangka “sikap/ attitude” orang – orang bekerja dalam tingkatan kelompok. Mereka mau mengerjakan tugas – tugas tambahan dan bahkan memiliki effort yang lebih terhadap pekerjaan mereka. Berbeda dengan orang – orang yang bekerja pada level individual mereka yang bekerja pada level ini tidak perlu lagi diberi tahu apa yang seharusnya mereka kerjakan namun hanya perlu pengarahan.

## 3. Tingkat organisasi

Hal yang terbaik adalah ketika orang – orang melihat bahwa pekerjaan mereka adalah tujuan mereka. Orang akan melihat tujuan besar pada pekerjaan yang mereka kerjakan, lebih besar dari tingkatan individual atau bahkan tingkatan kelompok. Organisasi dianggap sebuah kendaraan untuk mencapai tujuan dan akan semakin berkembang besar melebihi individu – individu tersebut. Pada tingkatan ini orang bekerja pada tingkat “*self actualization*”. Dimana individu akan bekerja untuk organisasi sama seperti mereka bekerja pada diri mereka sendiri. Individu dan organisasi menjadi satu kesatuan.

Merujuk pada pemikiran Carmazzi, setiap budaya berpengaruh terhadap efektivitas dan tingkatan komitmen dari orang – orang yang ada di dalamnya. Hal ini menyebabkan adanya pendapat bahwa psikologi membangun budaya. Sehingga untuk melepaskan lingkaran dan membangun sebuah budaya dan komitmen diantara orang – orang, pemimpin harus mengerti peran mereka dalam

dinamika psikologi yang melatar belakangi budaya dan membuat perubahan yang mendorong budaya naik ke tingkatan berikutnya. Carmazzi mengungkapkan bahwa ada 5 tingkatan dalam budaya organisasi, yaitu :

1. *The Blame Culture*- Dalam kultur ini kepercayaan sangat rendah dan kewaspadaan sangat tinggi. Dimana setiap orang dapat saling menyalahkan untuk mengelak dari pertanggung jawaban. Gagasan baru atau inisiatif pribadi sangat rendah sebab orang menolak resiko untuk menjadi yang disalahkan. Komitmen pada tingkat ini berada di tingkat individual.
2. *Multi-directional Culture*. Dalam budaya ini komunikasi antar lintas departemen sangat minim. Loyalitas hanya terjadi pada suatu kelompok atau departemen tertentu. Tiap departemen dapat saling berkelompok untuk mengkritisi kelompok lainnya bahkan isu dan rumor dapat cepat berkembang. Kerjasama yang kurang baik dan mengarah ke segala arah menunjukkan bahwa organisasi menjadi tidak efisien. Pada tingkatan ini tingkat komitmen berada di dua tingkatan. Tingkat individu dan tingkat kelompok.
3. *Live and let live culture*. Budaya ini adalah budaya kepuasan. Terlihat jelas bahwa mentalitas mengalami stagnasi dan rendahnya kreativitas. Orang – orang hanya memiliki sedikit visi masa depan dan menjadi putus asa. Kerjasama dan komunikasi berlangsung biasa – biasa saja dalam tingkatan ini dan tidak menunjukkan perkembangan. Masing – masing orang menetapkan dengan siapa mereka harus berinteraksi dan siapa yang harus mereka jauhi. Tingkatan komitmen berada pada level individual dan kelompok.
4. *Brand Congruent Culture*. Orang – orang meyakini akan produk dan jasa dari organisasi mereka. Mereka merasa senang dengan apa yang perusahaan usahakan untuk dicapai, dan bekerja sama untuk mencapainya. Dalam budaya ini orang sangat berhasrat dan terlihat memiliki persamaan goals dalam organisasi. Mereka sering menggunakan sumber daya pribadi untuk memecahkan persoalan dan sementara itu mereka tidak selalu menerima tindakan dari manajemen dan orang – orang di sekitar mereka. Mereka melihat

bahwa pekerjaan mereka adalah penting. Hampir semua orang di tingkatan ini berada pada tingkat kelompok.

5. *Leadership Enriched Culture*. Orang melihat organisasi sebagai perpanjangan diri mereka, mereka merasa senang dengan apa yang mereka capai dalam organisasi dan memiliki tingkat kerjasama yang luar biasa. Goal individu dan organisasi berjalan seiring dan searah. Dan mereka akan berusaha untuk membuat hal itu tercapai. Sebagai kelompok, organisasi lebih menjadi seperti sebuah keluarga yang memenuhi kebutuhan pribadi yang seringkali disertai ego. Sehingga orang – orang secara konsisten memberikan yang terbaik satu sama lain. Dalam budaya ini pimpinan tidak mendorong perkembangan anggotanya, tetapi lebih ke perkembangan pimpinan yang lain. Hampir semua dalam budaya ini bekerja pada tingkat komitmen organisasi.

## **2. 9 Komunikasi Internal untuk Perubahan Budaya Perusahaan**

Pada intinya, komunikasi berperan besar dalam menstabilkan organisasi. Baskin et. at. (1997:235-236) mengemukakan bahwa pada umumnya komunikasi internal dimanfaatkan organisasi untuk memenuhi hal-hal berikut ini.

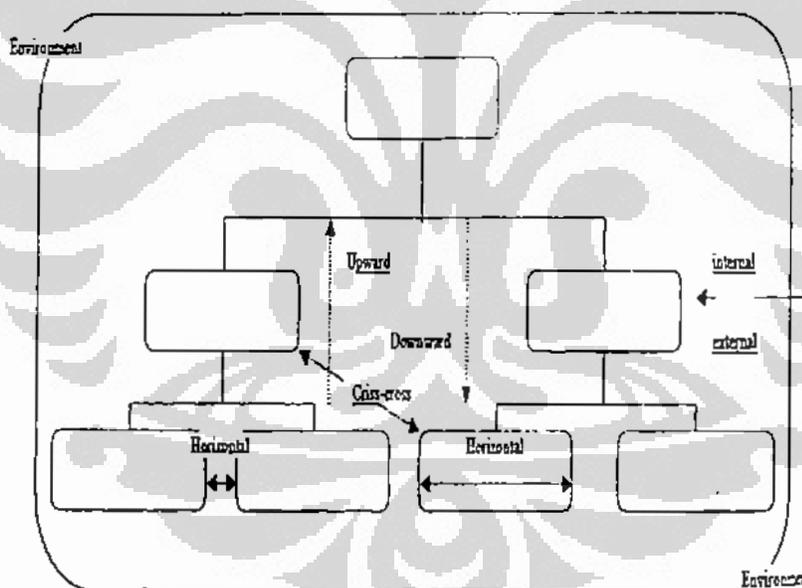
1. Mengkomunikasikan tujuan perusahaan.
2. Memfasilitasi partisipasi manajemen.
3. Memantau lingkungan internal dan eksternal secara berkesinambungan.
4. Membangun lingkungan yang penuh kepercayaan dan kredibilitas.
5. Menyediakan kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan

Para ahli teori organisasi umumnya menggambarkan lima bentuk komunikasi internal sebagai berikut.

1. *Downward*; komunikasi dan atasan ke bawahannya
2. *Upward*; komunikasi dan bawahan ke atasannya.

3. *Horizontal*; komunikasi antar individu dalam departemen atau unit kerja yang sama.
4. *Horizontal*; komunikasi antar individu antar departemen namun masih dalam level yang sama di dalam perusahaan.
5. *Crisscross*; komunikasi antar individu di departemen yang berbeda dan dalam level yang berbeda pula yang secara hirarki dalam perusahaan tidak berkaitan langsung. Secara ringkas, Grunig dan Hunt menggambarkannya sebagai berikut.

**Gambar II.2: Alur Komunikasi Internal**  
*Internal Communications Flows In an Organizations*



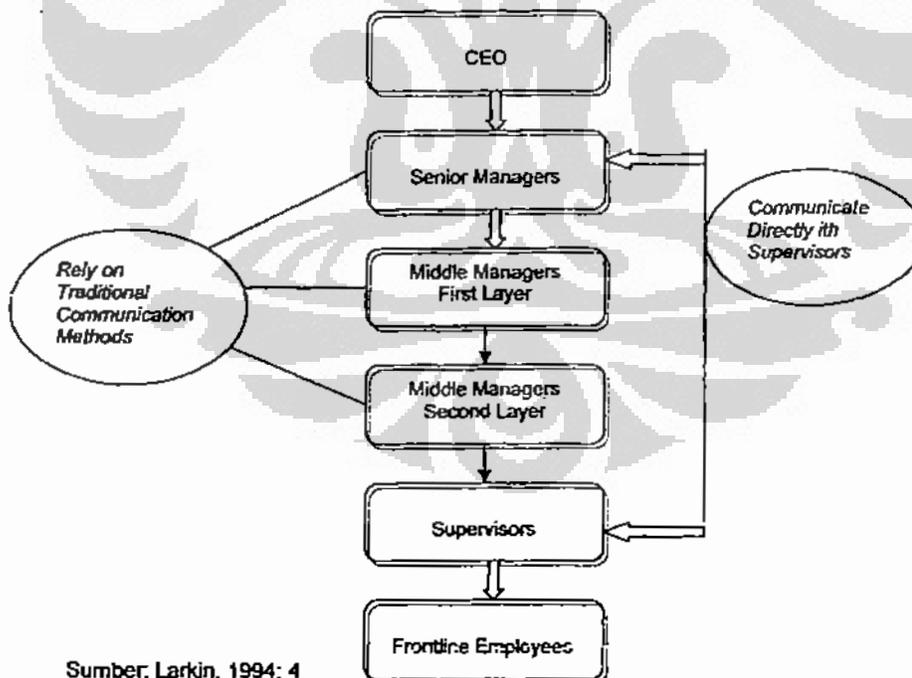
Sumber: Grunig & Hunt (1984:250)

Menurut T.J. Larkin dan Sandar Larkin (1994: 4), paling tidak terdapat tiga hal yang harus diperhatikan pemimpin dalam mengkomunikasikan perubahan kepada karyawannya, yaitu sebagai berikut.

1. Jangan mengkomunikasikan perubahan secara langsung kepada karyawan yang berada di garis depan perusahaan (frontline employees).
2. Jangan membalas pesan secara langsung kepada manajer level menengah.
3. Jangan mengambil asumsi bahwa karyawan yang berada di garis depan perusahaan (frontline employees) akan mau menerima dan melakukan perubahan hanya dengan berdasarkan informasi yang mereka terima melalui video, pertemuan atau rapat, dan koran perusahaan

Berikut skema yang dianjurkan Larkin dalam mengkomunikasikan perubahan kepada karyawan dan berbagai level

**Gambar II.3: Mengkomunikasikan Perubahan**

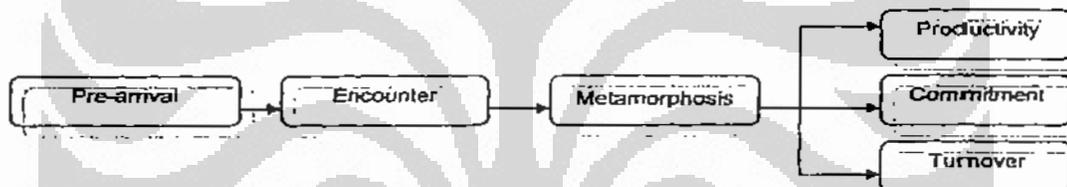


Sumber: Larkin, 1994: 4

Pada saat perubahan sudah menjadi kritis dan harus segera ditindaklanjuti, Larkin menganjurkan pemimpin untuk menjadikan firstline supervisors sebagai prioritas utama untuk diberikan informasi tentang perubahan. Pemimpin sebaiknya membangun komunikasi dua arah secara langsung antara supervisor dan senior manajer.

Menurut Luthans (1989), peran pemimpin juga sangat penting dalam proses sosialisasi budaya perusahaan yang baru kepada karyawannya. Paling tidak terdapat tiga tahapan yang idealnya harus dilalui pemimpin dalam melakukan sosialisasi budaya perusahaan kepada karyawannya yang digambarkannya sebagai berikut.

**Gambar II.4: Model Sosialisasi Budaya Perusahaan**



(Sumber: Luthans, 1989)

Secara ringkas, Luthans menjelaskannya sebagai berikut.

### 1. *Pre-Arrival*

Ini adalah tahapan yang paling awal dimana karyawan telah membawa seperangkat nilai, sikap, dan harapan sebelum bergabung dengan perusahaan. Semua ini akan menjadi dasar dari segala perbuatannya.

### 2. *Encounter*

Tahap ini adalah tahap pertemuan antara nilai, sikap, dan harapan yang dimiliki oleh karyawan dengan nilai yang dimiliki oleh perusahaan. Dalam tahap ini biasanya terjadi konflik antara harapan karyawan dengan kenyataan yang ada di perusahaan. Karyawan akan dapat melalui tahap ini dengan mulus

apabila mereka juga dapat beradaptasi dengan baik. Namun bagi mereka yang tidak dapat beradaptasi dengan baik maka sulit bagi mereka untuk melalui tahap ini: mereka akan mengundurkan diri atau membatalkan keinginan mereka untuk bergabung dengan perusahaan. Oleh karena itu, sangat sulit untuk mengukur jangka waktu ideal untuk melalui proses pada tahapan ini. Beberapa karyawan dapat melaluinya hanya dalam beberapa hari, sedangkan yang lain mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama lagi.

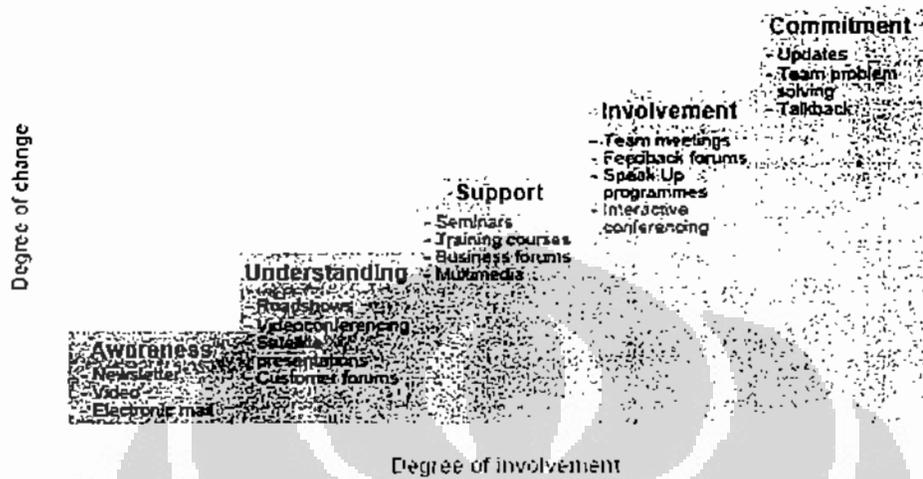
### 3. *Metamorphosis*

Ini adalah tahapan yang terakhir dalam proses sosialisasi dan tahapan ini juga akan menunjukkan apakah proses yang telah dilalui berhasil atau tidak karena dalam tahap ini karyawan dapat menyesuaikan diri atau mencocokkan harapan mereka dengan budaya perusahaan. Dengan demikian kesuksesan proses ini akan terlihat dari sikap dan perilaku karyawan yang positif kepada perusahaan yang pada akhirnya kelak akan mempengaruhi produktivitas, komitmen, dan pergantian.

Dalam prakteknya, terkadang sulit bagi pemimpin untuk mengkomunikasikan perubahan dan prosesnya kepada seluruh karyawan yang jumlahnya bisa mencapai puluhan ribu. Pemimpin tidak bisa melakukannya sendirian. Ia memerlukan bantuan dari berbagai divisi dan level manajerial di bawahnya agar proses perubahan dapat dikomunikasikan dengan baik dan tepat kepada seluruh karyawan.

Bill Quirke (1996:287) memberikan panduan tentang bagaimana masing-masing level manajemen dapat disertai tanggungjawab untuk mengkomunikasikan perubahan karyawan berdasarkan tujuan dan saluran komunikasinya. Dalam skema berikut ini Quirke menyarankan cara terbaik dalam berkomunikasi: siapa berhak berkomunikasi kepada siapa, dengan tujuan apa, dan menggunakan media komunikasi apa.

**Gambar II.5: Pembagian Peran dan Tanggungjawab Komunikasi**



Sumber Quirke, 1996: 287.

## 2.10. Pemimpin dan Proses Perubahan Budaya Perusahaan

Peran kepemimpinan sangat penting di dalam menciptakan dan menanamkan budaya pada sebuah organisasi atau perusahaan. Menurut Schein, para pendiri perusahaan adalah perintis kemunculan budaya yang sangat dominan di dalam perusahaan. Para pendiri ini tidak hanya memilih misi dasar dan menentukan konteks lingkungan dimana perusahaan yang baru ini akan beroperasi, tetapi ia juga yang memilih anggota perusahaannya.

Para pendiri juga biasanya mempunyai pengaruh yang kuat dan menentukan dampak tentang bagaimana kelompok pada awalnya bersikap dalam mengartikan dan memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Mereka cenderung telah mempunyai teori artikulasi yang baik yang mengatur bagaimana kelompok harus bekerja dan cenderung untuk memilih mitra dan bawahan yang dipandang sejalan dan serasi dengan dirinya. Para pendiri tersebut juga akan merasa sangat senang apabila dapat menyebarluaskan dan mencapainya hal-hal tersebut kepada mitra dan pegawainya pada saat perusahaan

membutuhkannya.

Desain awal dari perusahaan dan perubahan perusahaan secara periodik telah memberi peluang kepada pendiri dan pemimpin untuk menanamkan asumsi terdalam tentang tugas-tugas, cara-cara mencapainya, sifat alamiah manusia, dan kebenaran tentang hubungan di antara sesama. Ini artinya struktur perusahaan dan desainnya dapat dipakai sebagai bahan perkuatan dan asumsi pemimpin tetapi jarang dijadikan dasar awal yang akurat untuk menanamkannya karena struktur pada umumnya diartikan oleh pegawai dalam berbagai makna.

Hal yang dapat dilihat dari kegiatan perusahaan adalah siklus rutin harian, mingguan, bulanan, triwulan, dan tahunan. Termasuk prosedur, laporan, formulir, dan banyak tugas lain yang harus diselesaikan. Sistem dan prosedur berfungsi sama dengan struktur perusahaan formal, yang dapat mengurangi kegalauan dan kebingungan. Walaupun karyawan terkadang mengeluh kakunya birokrasi tetapi mereka membutuhkan suatu proses untuk menghindarkan diri dari kebimbangan, ketidakpastian, dari sesuatu yang tidak dapat diramalkan. Sistem dan prosedur dapat memformalkan proses yang harus menjadi perhatian karyawan baru dari pemimpinnya sehingga memperkuat pesan-pesan yang oleh sang pemimpin ingin untuk selalu diutamakan. Apabila para pendiri dan pemimpin tidak merancang sistem dan prosedur sebagai mekanisme perkuatan maka mereka membuka pintu terjadinya sejarah inkonsistensi dalam budaya atau memperlemah pesan-pesan mereka.

Semua konsep – konsep yang dikemukakan diatas dipergunakan sebagai dasar pemikiran dalam melakukan analisa – analisa pada penelitian ini. Yang bertujuan untuk menjelaskan proses *Merger* yang terjadi dalam objek penelitian, mulai dari latar belakang *merger*, budaya yang dimiliki oleh masing – masing perusahaan yang melakukan *merger*, proses integrasi, perubahan, komunikasi perubahan kepada karyawan hingga peran masing – masing individu dalam komunikasi sebagai upaya perubahan budaya perusahaan.

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif menurut Lindlof dan Taylor (2002) adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sejalan dengan hal tersebut, Kirk dan Miller dalam Moleong (2004:3) juga menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan dalam peristilahannya.

Dalam penelitian kualitatif, peneliti sendiri atau dengan bantuan orang lain merupakan alat pengumpul data utama. Hal itu dilakukan karena jika memanfaatkan alat-alat yang bukan manusia dan mempersiapkannya terlebih dahulu sebagai yang lazim digunakan dalam penelitian klasik, maka sangat tidak mungkin untuk mengadakan penyesuaian terhadap kenyataan-kenyataan yang ada di lapangan. Oleh karena itu pada waktu pengumpulan data di lapangan, peneliti ikut berperan serta dalam kegiatan perusahaan. Cara pengumpulan data yang demikian dinamakan *participant-observation* atau pengamatan berperan serta.

Menurut Moleong (2002: 126-1270), pengamatan itu sendiri dapat diklasifikasikan atas pengamatan melalui cara berperan serta dan yang tidak berperan serta. Pengamatan tanpa peran serta artinya pengamat hanya melakukan satu fungsi, yaitu mengadakan pengamatan. Sedangkan pengamat berperan serta melakukan dua peranan sekaligus, yaitu sebagai pengamat dan sekaligus menjadi anggota resmi dari kelompok yang diamatinya. Pengamat berperan serta secara lengkap artinya pengamat dalam hal ini menjadi anggota penuh dari kelompok yang diamatinya. Dengan demikian ia dapat memperoleh informasi apapun yang dibutuhkannya, termasuk yang dirahasiakan sekalipun. Dalam hal ini penulis

bertindak sebagai peneliti sekaligus participant observer. dimana penulis bekerja pada Nokia Siemens Networks *Sub Region* Indonesia, Network Implementation Cost and Progress Departemen Divisi Telkomsel National *Project*. Sehingga selain mengumpulkan data – data dari berbagai sumber. Penulis juga merasakan upaya – upaya perubahan budaya yang terjadi dalam objek penelitian.

Penelitian kualitatif digolongkan dalam paradigma subjektif, reflektif atau interpretif yang berbeda dengan penelitian kuantitatif yang objektif. Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln (2005: 576) menjelaskan penelitian kualitatif sebagai berikut.

*.....is and interdisciplinary, and sometimes counterdisciplinary fields. It cross-cuts the humanities, the social sciences. Qualitative research is many things at the time. It is multi paradigmatic in focus. Its practitioners are sensitive to the value of the multimethod approach. They are committed to the naturalistic perspective and to interpretive understanding of human experience. At the same time, the field is inherently political and shaped by multiple ethical and political positions.*

Pada metode kualitatif, penelitian dilakukan dengan melihat konteks secara utuh dengan fokus penelitian pada proses dan bukan metode survey. Metode kualitatif digunakan untuk mendukung hubungan peneliti dan narasumber dalam penelitian kualitatif. Artinya, peneliti tidak mengambil jarak dengan narasumber. Sedangkan data yang dikumpulkan berupa kata-kata (informasi), gambar, dan bukan angka-angka (statistik). Peneliti tidak mengolah data yang diperoleh dan narasumber menjadi data statistik.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dan menjelaskan dampak proses pengambilalihan budaya baru pada perubahan budaya perusahaan yang terjadi sebagai akibat *merger* serta mengetahui masalah-masalah dan faktor-faktor yang dianggap penting yang timbul dari proses perubahan budaya perusahaan tersebut dengan mengambil kasus Nokia Siemens Networks. Secara khusus penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskripsi kualitatif dimana penelitian ini menggambarkan serta menganalisis permasalahan yang ada melalui pengumpulan data berupa informasi, fakta, serta gejala yang ada dan berhubungan dengan permasalahan penelitian. Tipe penelitian ini dipilih karena mampu

mengungkap permasalahan dengan lebih mendalam, luas, dan secara menyeluruh sehingga hasil penelitian dan pembahasannya tidak hanya melihat proses perubahan budaya perusahaan berdasarkan teori saja namun juga berdasarkan hasil pengamatan di lapangan yang sesungguhnya yang dalam hal ini diwakili oleh Nokia Siemens Networks.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan strategi studi kasus (*case study*). Lebih lanjut, Stake dalam Denzin (2000:435) mengemukakan bahwa *case study* menggambarkan perhatian pada pertanyaan tentang apa yang dipelajari secara khusus dari suatu kasus. Menurut Stake dalam Denzin (2000: 437), secara garis besar *case study* dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. *Intrinsic case study*, dimana peneliti menginginkan adanya pemahaman yang lebih baik dan kasus tertentu.
2. *Instrumental case study* jika kasus tertentu diuji terutama untuk memberi gambaran terhadap suatu isu atau menggambarkan kembali suatu generalisasi. Oleh karena peneliti memiliki beberapa kepentingan, baik umum maupun khusus, maka tidak ada batasan yang dapat dengan jelas memisahkan antara *intrinsic case study* dan *instrumental case study*.
3. *Collective case study* yaitu ketika peneliti mempelajari sejumlah kasus untuk meneliti fenomena, populasi, atau kondisi umum.

Berdasarkan tiga tipe penelitian studi kasus yang dikemukakan oleh Denzin maka penelitian ini mengkhususkan pada penggunaan *intrinsic case study*. Pendekatan ini dipilih karena peneliti ingin memahami lebih dalam bagaimana komunikasi internal dalam upaya proses perubahan budaya perusahaan sebagai akibat dari *mergernya* perusahaan dengan mengambil kasus Nokia Siemens Network. Dipilihnya kasus tersebut karena proses *merger* dalam perusahaan tidak terjadi pada waktu lampau saja, namun menjadi suatu proses yang berkelanjutan.

### 3.2 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data digunakan untuk mendapatkan data yang mendukung sehingga dapat dijadikan bahan penelitian yang tepat dan akurat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

#### 1. Kajian Kepustakaan.

Dimaksudkan untuk menelaah dan menelusuri studi-studi dari literatur seperti dan dokumentasi internal perusahaan maupun dari eksternal yang terkait dengan masalah yang dikaji. Kajian kepustakaan bermanfaat untuk memberikan pemahaman banding antara fenomena yang hendak diteliti dengan hasil studi terdahulu yang sama dan serupa. Kajian kepustakaan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah hasil penelitian tesis atau disertasi yang relevan, studi yang dilakukan atau perusahaan maupun individu lain tentang budaya perusahaan dan perubahannya pasca *merger* serta literatur lain yang relevan. Kajian kepustakaan ini merupakan data skunder dari penelitian ini.

#### 2. Observasi

Observasi dilakukan peneliti yang memiliki keuntungan sebagai participant observer sehingga dapat melakukan pengamatan langsung upaya – upaya perubahan budaya, dan melakukan perbandingan antara kajian kepustakaan dan fakta di lapangan.

#### 3. Wawancara mendalam (*in depth interview*).

Denzin (2000: 649-655) menyebut wawancara mendalam sebagai wawancara tidak terstruktur. Jenis wawancara ini dapat menyajikan data yang luas dibanding bentuk wawancara lainnya. Wawancara mendalam memiliki kelebihan dalam mengungkap data mendalam dan bersifat personal. Tujuan dari wawancara mendalam adalah untuk menggali informasi bagaimana persepsi karyawan dan merupakan verifikasi terhadap program – program komunikasi internal yang telah dijalankan. Namun demikian tidak menutup

kemungkinan muncul kekurangan karena informasi terseleksi oleh narasumber.

### 3.3 Sumber Data

Dalam penelitian ini, data yang berasal dari dokumentasi berupa internal newsletter, bulletin serta dokumen – dokumen yang berkaitan dan hasil interview ditentukan berdasarkan relevansi orang yang bersangkutan dengan studi ini yaitu mengenai komunikasi internal sebagai upaya perubahan budaya perusahaan yang terjadi pasca *merger*. Narasumber tersebut merupakan anggota perusahaan secara rinci dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Anggota perusahaan pada level supervisor dan level bawah atau *frontline employee*.
2. Anggota perusahaan/ karyawan berasal dari kedua perusahaan asal tanpa dibatasi jumlahnya namun diterapkan asas berimbang dalam jumlah orang yang diinterview untuk mendapatkan keseimbangan dalam penilaian.
3. Anggota perusahaan yang menangani dan mengkoordinir komunikasi internal di dalam perusahaan.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Menurut Moleong (2002:5), penelitian kualitatif menggunakan analisis data secara induktif. Analisis data ini digunakan karena beberapa alasan Pertama, proses induktif lebih dapat menemukan kenyataan-kenyataan ganda sebagai yang terdapat dalam data; kedua, analisis induktif lebih dapat membuat hubungan peneliti-responden menjadi lebih eksplisit, dapat dikenal, dan accountable; ketiga, analisis demikian lebih dapat menguraikan latar secara penuh dan dapat membuat keputusan-keputusan tentang dapat tidaknya pengalihan kepada suatu latar lainnya; keempat, analisis induktif lebih dapat menemukan pengaruh bersama

yang mempertajam hubungan-hubungan, dan terakhir, analisis demikian dapat memperhitungkan nilai-nilai secara eksplisit sebagai bagian dari struktur analitik.

Penelitian kualitatif lebih menghendaki arah bimbingan penyusunan teori substantif yang berasal dari data. Dengan menggunakan analisis secara induktif, berarti bahwa pencarian data bukan dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis yang telah dirumuskan sebelum penelitian diadakan. Penelitian kualitatif yang deskriptif berarti data yang dikumpulkan berupa kata-kata, gambar, dan bukan angka-angka. Hal ini disebabkan oleh adanya penerapan metode kualitatif. Selain itu, semua yang dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti.

Dengan demikian laporan penelitian yang disusun berisi kutipan-kutipan data untuk memberikan gambaran penyajian laporan tersebut. Data tersebut mungkin berasal dari catatan di lapangan, foto, video tape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya. Pada penulisan laporan demikian, peneliti menganalisis data yang sangat kaya tersebut dan sejauh mungkin dalam bentuk aslinya. Data yang didapat dari kajian dokumentasi perlu dianalisis untuk bisa memberikan gambaran yang lebih lengkap dalam pembahasan. Analisis data dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dan hingga berakhirnya pengumpulan data.

Analisis data yang dilakukan pada saat pengumpulan data dimaksudkan untuk mengorganisasikan data agar terlihat gambaran ke data. Kemudian dilakukan in depth interview untuk klarifikasi dari hal – hal yang disampaikan melalui komunikasi internal. Jika data belum lengkap, maka dilakukan wawancara lagi sampai dirasa cukup. Data yang telah terkumpul kemudian diurutkan, dikelompokkan, diberikan kode, dan dikategorikan. Pengorganisasian dan pengelolaan data ini bertujuan untuk menentukan tema. Pada saat itu pula dilakukan reduksi data dengan jalan abstraksi. Abstraksi merupakan usaha rangkuman yang inti, proses-proses dan pernyataan-pernyataan yang perlu dijaga tetap berada di dalamnya.

### 3.5 Kriteria Keabsahan Data

Setiap penelitian hendaknya memiliki suatu kriteria untuk menilai keabsahan dari data-data ataupun informasi yang didapatkan, seperti pada penelitian kuantitatif yang menggunakan validitas dan reliabilitas, maka penelitian kualitatif juga memiliki beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur keabsahan data. Adapun pembagian kriteria keabsahan data menurut Moleong (2004:173) dibagi menjadi 4 macam kriteria, yakni:

1. Derajat kepercayaan (*credibility*).

Pada dasarnya kriteria derajat kepercayaan ini berfungsi untuk, pertama, melaksanakan inkuiri yang sedemikian rupa hingga tingkat kepercayaan penemuannya dapat dicapai, dan yang kedua, mempertunjukkan derajat kepercayaan hasil-hasil penemuan dengan jalan pembuktian oleh peneliti pada kenyataan ganda yang sedang diteliti.

2. Derajat keteralihan (*transferability*).

Untuk melakukan pengalihan maka peneliti seharusnya mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks. Sehingga peneliti bertanggung jawab untuk menyediakan data deskriptif yang memadai jika ingin membuat keputusan tentang pengalihan.

3. Derajat kebergantungan (*dependability*).

Pada dasarnya kebergantungan (*dependability*) merupakan substitusi dan istilah reliabilitas dalam penelitian non kualitatif atau kuantitatif.

4. Derajat kepastian (*confirmability*).

Berasal dari konsep 'objektivitas' menurut non kualitatif, akan tetapi *confirmability* di sini lebih pada persetujuan beberapa orang terhadap pandangan, pendapat, dan penemuan seseorang untuk mengukur apakah

objektivitas, dimana hal tersebut digali dari pengertian bahwa sesuatu itu objektif jika dapat dipercaya, faktual, dan dapat dipastikan.

Untuk memperoleh keabsahan data dari penelitian ini maka akan digunakan metode triangulasi, menurut Patton (dalam Sulistiany 1999) Triangulasi metode adalah penggunaan berbagai metode untuk meneliti suatu hal, seperti metode wawancara dan metode observasi. Dalam penelitian ini, peneliti melakukan metode wawancara yang ditunjang dengan metode observasi pada saat wawancara dilakukan.



## BAB IV

### GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

#### 4.1 Sejarah Nokia Siemens Networks

Nokia Siemens Networks adalah sebuah perusahaan *merger* dua kerajaan telekomunikasi di dunia yang mulai beroperasi pada tanggal 1 April 2007 dari joint venture antara Siemens AG Communication Carrier division dan Nokia Networks. Siemens merupakan pionir dalam industri telekomunikasi sejak abad ke 19 dan Nokia adalah pionir dalam pengembangan telekomunikasi mobile dan menjadi leader dalam bidang tersebut. Sejak awal industri telekomunikasi telah berkembang menjadi bisnis internasional. Hanya beberapa tahun sejak didirikan pada abad ke 19. Siemens telah berhasil membangun jaringan telekomunikasi yang menghubungkan antar benua diantaranya jaringan telegraf Rusia yang menjangkau dari Finlandia hingga Crimea, 30 tahun kemudian Siemens juga berhasil menghadirkan sambungan telegraf antar benua dari London, Inggris ke Calcutta di India. Serta jaringan telegraf yang menghubungkan Eropa dan Amerika Serikat. (Nokia Siemens Networks's history). Keberhasilan ini juga membangun kekuatan Siemens sebagai perusahaan lokal di setiap negara dan menjalin kerjasama yang baik dengan berbagai operator di berbagai negara.

Siemens AG adalah salah satu perusahaan terbesar dalam industri global elektronik and engineering jumlah penjualan US\$ 96 Miliar di seluruh dunia dalam laporan fiskal 2005 ([www.usa.siemens.com](http://www.usa.siemens.com)). Berdiri sejak 160 tahun silam, perusahaan ini merupakan leader dalam sejumlah bidang, termasuk peralatan medis, power systems, sistem kontrol dan otomatisasi, Transportasi, informasi dan komunikasi, peralatan lighting, konstruksi gedung, sistem pengelolaan air dan peralatan rumah tangga. Berpusat di Munich, Siemens AG mempekerjakan lebih dari 460,000 pegawai di 190 Negara. Sebelas unit dari bisnis Siemens yang mendunia dipusatkan di Amerika Serikat dan di kendalikan dari pusat Siemens U.S. *Corporate* di New York. Siemens Amerika menghasilkan

kebih kurang \$18.8 miliar dan mempekerjakan 70,000 orang di 50 (lima puluh) negara bagian ( About Siemens, w1.siemens.com).

Siemens *Communications, Inc.* adalah *leader vendors* dalam bidang Open *Communications* solutions untuk korporasi skala besar. menjadikan proses bisnis agar dapat lebih produktif, cepat dan lebih aman dengan segala peralatan, jaringan atau infrastruktur teknologi informasi lainnya. Siemens Communication sendiri memiliki berbagai unit bisnis diantaranya Divisi *Enterprise* yaitu Siemens *Enterprise Communications GmbH & Co. KG*. Bisnis utamanya adalah menciptakan kolaborasi antara *wireless, fixed dan enterprise networks*. Unit bisnis yang kedua adalah Siemens *Communications Carrier* yang bergerak dalam bidang infrastruktur jaringan fixed phone dan mobile phone yang kemudian bergabung menjadi Nokia Siemens Networks (Wikipedia:2008)

Dengan kemunculan industri telekomunikasi mobile Nokia berkembang menjadi pemimpin dalam industri ini. Era baru telepon mobile dimulai pada tahun 1981 ketika Nokia meluncurkan *Nordic Mobile Telephone ( NMT )* dibawah bendera Nokia Mobira. Perusahaan ini menghubungkan beberapa negara Nordic melalui layanan seluler. layanan ini merupakan jaringan seluler internasional yang pertama di dunia. Tidak lama kemudian Nokia memperkenalkan telepon mobil yang pertama kali dan juga telepon genggam NMT pada tahun 1986. Pada pertengahan 1980 an Nokia juga menjadi supplier base stations dan switch untuk operator NMT (Martti Haikio: 2002). Nokia menjadi pionir dalam perkembangan *GSM (Global System for Mobile communications)*. diantaranya :

1. Sebagai provider peralatan pada panggilan perdana GSM di dunia pada 1 Juli 1991.
2. Membangun jaringan GSM network untuk perusahaan Finlandia Radiolinja pada tahun 1989.
3. Meluncurkan telepon genggam GSM pertama, Nokia 1011, pada tahun 1992.
4. Pada akhir tahun 1990an, Nokia telah menyuplai GSM systems pada lebih 90 operators di seluruh dunia.

Setelah sukses menjadi leader dalam industri telekomunikasi mobile Nokia kemudian Nokia memecah perusahaannya menjadi dua unit bisnis yaitu *Nokia Mobile Phones ( NMP )* yang berasal dari *Nokia-Mobira* serta *Nokia Consumer Electronics* dan *Nokia Networks ( Nokia Net )*. NMP memiliki konsentrasi bisnis pada pengembangan manufaktur telepon genggam sedangkan Nokia Net memiliki konsentrasi pada industri infrastruktur jaringan seluler. Nokia Net telah ada sejak tahun 1999 (Martti Haikio:2002) merupakan metamorfosa dari Televa menjadi TeleNokia yang kemudian menjadi *Nokia Tellecommunications* dan akhirnya menjadi *Nokia Networks*.

*Merger* di industri telekomunikasi tampaknya sedang marak akhir – akhir ini. Diawali *merger* perusahaan Perancis Alcatel dan Perusahaan Amerika Lucent Technology pada tahun 2006. Lalu trend ini berlanjut bergabungnya 2 vendor Eropa, 50-50 joint venture dari Nokia networks dan Unit Bisnis *Siemens Communications Carrier*, dimana *merger* terakhir tampaknya merefleksikan pergerakan yang sinergi untuk membuat sebuah penyedia jasa *networks* yang kuat. Integrasi bisnis ini mungkin tidak seperti sebelumnya. Pasar ini membuka tantangan untuk menarik langganan dan untuk menghadapi kemajuan teknologi.

Nokia Siemens Networks menyediakan infrastruktur mobile network, komunikasi dan *networks service platforms*, dengan pelayanan profesional kepada operator dan service provider. Jaringan tersebut adalah *GSM, EDGE, 3G/WCDMA dan WiMAX radio access networks; core networks* dengan menaikan IP dan kemampuan multi akses. Pada akhir tahun 2005, Nokia Networks memiliki lebih dari 150 *customer* di 60 negara, dengan jaringannya melayani lebih dari 400 juta pelanggan (About Us, inside Nokia Siemens Networks). Pada pertengahan 2006 Nokia and Siemens AG mengumumkan rencana *merger* atas bisnis *mobile and fixed-line phone network equipment* untuk membentuk suatu perusahaan besar. Nokia Siemens Networks brand identity pertama kali diperkenalkan pada *The 3GSM World Congress di Barcelona pada February 2007* (Associated Press, USA Today 2008).

Tekanan untuk *merger* diantara vendor telekomunikasi tidak pernah se-intens saat ini. Saat ini tumbuhnya portfolio kontrak yg dimenangkan oleh

perusahaan vendor berbiaya rendah dari Cina yang sedang naik daun seperti Huawei & ZTE. Maka *merger* NSN diharapkan dapat sukses di posisi kedua dalam mobile infrastructure & services, dan posisi ketiga dalam fixed infrastructure. Walaupun selama *merger* operasionalisasiannya sangat berat, kesatuan ini tampaknya menghasilkan NSN menjadi perusahaan vendor terbesar ketiga di pasar telekomunikasi infrastruktur global dengan gabungan portfolio EUR 15,8 milyar pada tahun 2005, sedangkan Ericsson & Alcatel-Lucent masih menempati posisi kedua. Keuntungan yang sudah pasti didapatkan saat *merger* adalah iritnya biaya, terutama dari sharing pengetahuan dan penelitian dan aktivitas pengembangan, peniadaan fungsi - fungsi yang tidak berguna (seperti *sales & marketing, product lines, logistics, as well as overhead costs*), dan kekuasaan tawar-menawar yg lebih besar dalam biaya perantara. *Merger* alcatel-lucent diharapkan untuk menjauhi biaya *savings* sampai \$ 1.7 milyar dalam tiga tahun. Demikian halnya NSN diestimasikan menghasilkan sinergi biaya tahunan sebesar EUR 1.5 milyar di tahun 2010. Perubahan ini diharapkan akan mengakibatkan pengurangan sekitar 10-15 % di 4 tahun mendatang.

Dengan posisi Nokia sebagai *leading position* di dunia *wireless* dan kekuatan Siemens di bisnis *fixed networks, joint venture* ini jelas sekali memiliki keuntungan dalam portfolio produk yg saling melengkapi. Kolaborasi ini menawarkan layanan suara, data, video, dan semua hal yg bersifat mobile di dalam satu atap. Kerjasama ini diharapkan dapat mempengaruhi posisi Siemens di bisnis network dan la[abilitas lonvergensi end-to-end fixed mobile. Menurut perspektif Nokia, integrasi dari bisnis telepon genggam Nokia dan Siemens diharapkan untuk mendorong perkembangan home networking ke tingkat yg lebih baik (seperti menggunakan handset untuk mengontrol lampu, AC, TV, dll). *Join Venture* ini akan memposisikan NSN di tempat yg sangat baik di dunia wireless, tepat dibelakang Ericsson. Dari pendapatan gabungannya, tampak jelas bahwa fokus utama NSN adalah di bisnis *wireless*, 78% penghasilan gabungan berasal dari bisnis ini. Dengan berdirinya NSN, kesatuan ini sepertinya menantang persaingan pasar vendor - vendor besar lainnya.

Walaupun formasi dari *merger* NSN adalah 50-50, perbedaan dari laporan keuangan masing - masing pihak berkata sebaliknya. Mengikuti penyempurnaan *merger*, hasil finansial dari NSN sepertinya akan dikonsolidasikan ke pihak Nokia, sementara Siemens akan mengambil bagian dalam proses operasional dan akunting. Keputusan Nokia untuk memperlakukan NSN sebagai pembantu bagi Nokia, mengartikan dominasi Nokia di keputusan operasional dan keuangan dari penggabungan ini. Jika dibandingkan dengan Siemens COM, Nokia Networks mendapatkan pengembalian yang lebih tinggi dari pendapatan sales. Sehingga posisi executive dari NSN adalah Nokia mengambil alih *CEO (Chief Executive Officer)* dan *COO (Chief Operating Officer)*. Sementara Siemens akan mendominasi *Chief Financial Officer (CFO)* dan *Chief Market Operations Officer (CMO)*. Dengan kejelasan dominasi Nokia dalam pengambilan keputusan operasional dan keuangan dari penggabungan ini, sepertinya akan mengurangi peran Siemens di dalam industri *networks*, tapi tidak menyingkirkan Siemens dari bisnis telekomunikasi. Sejak awal *joint venture* dari Nokia Networks dan Siemens Communication Carrier, direncanakan dengan memisahkan Siemens Com dari perusahaan induk Siemens, walaupun bisnis ini merupakan "permata" dari industri telekomunikasi yang dimiliki Siemens

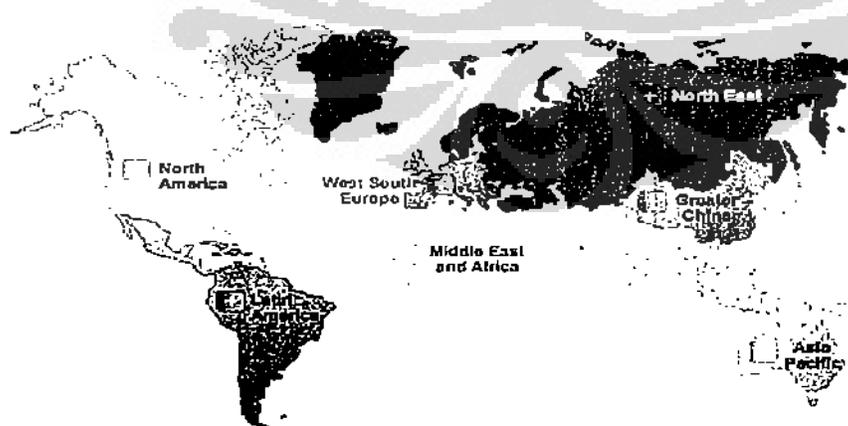
Aktivitas *merger* yang sering terjadi akhir - akhir ini menandakan era baru dalam konvergensi vendor. Trend yang sedang berkembang ini menuju perubahan dalam bisnis *carriers network*, peran tradisional dari vendor didalam rantai suplai berubah sangat cepat selain tadinya hanya penyedia network equipment kini juga menghantarkan *service integration* dari jaringan itu sendiri. Sementara itu integrasi dari dua raksasa bisnis mungkin tidak langsung mengarah kepada sinergi keuntungan yang signifikan, *Merger/ joint Venture* yang sukses membutuhkan proses integrasi yang sukses, Nokia Siemens Networks harus memiliki rencana - rencana dalam proses integrasinya, salah satunya adalah integrasi budaya perusahaan. Dua perusahaan besar dari dua bangsa yang berbeda, Nokia yang berasal dari Finlandia dan Siemens dari Jerman tentunya memiliki karakteristik yang berbeda. Proses *merger* diharapkan tidak saling menguatkan

maupun mematenkan budaya dari salah satu perusahaan tetapi justru membentuk budaya perusahaan yang baru.

#### 4.2 Nokia Siemens Networks Global dan Indonesia

Nokia Siemens Network ( NSN ) memiliki enam unit bisnis yang meliputi *Radio Access, Service Core and Applications, Operation Support Systems, Broadband Access, IP/Transport and Services*. Produk yang disediakan juga beragam, antara lain *Internet Protocol Multimedia Subsystem (IPMS), Worldwide Interoperability for Microwave Access (WiMAX), Mobile and Fixed Soft Switches, Media Gateway, Push-to-Talk (PTT), Intelligent Networks (IN), Packet Core, Mobile TV Digital Video Broadcast-Handheld (DVB-H), dan Internet Protokol Television (IPTV)*. Dengan memiliki dasar *fixed networks dan mobile*, Nokia Siemens Networks menempati posisi unik untuk mendorong inovasi, dibangun dari tim penelitian yang terdiri para ahli di pasar teknologi terkemuka di seluruh dunia. Ini merupakan kemitraan yang luar biasa dalam pelopor teknologi yang memiliki fokus kepada *customer* Dengan lebih dari 60.000 orang di lebih dari 150 negara, NSN sekarang adalah solusi jitu dari kebutuhan telekomunikasi yang akan memimpin dalam sebuah pasar yang sedang berkembang.

Gambar IV.1 Jaringan NSN di seluruh Dunia



Sumber :Global Presence, situs NSN

Model operasional NSN lebih mengarah untuk mendekati diri pada *customer*. Keterlibatan *customer* dikelola oleh divisi *Customer and Market Operations*, yang langsung mengarahkan *global marketing* dan *sales operations*. Fokus pada *customer* juga direfleksikan melalui divisi *Communications Technology and Operations*, yang bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan *customer* dengan produk dan solusi baik *mobile networks* dan *fixed networks*. Divisi *service* ini langsung berinteraksi dengan *CEO* untuk memastikan bahwa NSN memberikan dukungan terbaik terhadap *customer* dalam meningkatkan dan mendukung aktivitas bisnisnya.

**Gambar IV.2 Model Operasional NSN**



Sumber : Mode of operation, situs NSN

Kantor Pusat NSN berada di Espoo, Finlandia. Dewan Komisaris Nokia Siemens Networks beranggotakan 7 (tujuh) orang yaitu (*Board of directors*, situs NSN):

1. Chairman: Olli Pekka Kallasvuo dan juga merupakan presiden dan *CEO* Nokia

2. Vice Chairman: Rudi Lamprecht dan juga merupakan *Executive Advisor* untuk CEO Siemens AG
3. Juha Äkräs, juga merupakan *Head of Nokia Operational Human Resources*
4. Joe Kaeser, juga merupakan *CFO* dari Siemens
5. Eduardo Montes, juga merupakan *Executive Advisor* untuk CEO Siemens AG
6. Niklas Savander, juga merupakan *Head of Nokia Technology Platforms*
7. Rick Simonson, juga merupakan *CFO* dari Nokia

Sedangkan untuk operasional, NSN memiliki dewan eksekutif sebagai berikut :

1. *Chief Executive Officer*: Simon Beresford-Wylie, sebelumnya adalah *Executive Vice President & General Manager* Nokia Networks sejak 2005.
2. *Chief Market Operations Officer (CMO)*: CHRistoph Caselitz, sebelumnya adalah *Head of Mobile Networks Division Siemens Communications* sejak 2003
3. *Chief Financial Officer (CFO) Designate*: Luca Maestri sebelumnya adalah *Vice President and Chief Financial Officer*, General Motors Europe.
4. *Chief Financial Officer (CFO)*: Eric Simonsen, ditetapkan sebagai *CFO* pada October 2007. Sebelumnya bertugas sebagai interim *CFO* sejak June 2007, ditugaskan oleh AlixPartners, konsultan keuangan NSN .
5. *Chief Operating Officer (COO)*: Mika Vehviläinen, sebelumnya adalah *senior management sales and marketing, strategy and business development* dari produk Nokia di Asia, Amerika Utara dan Eropa
6. *Head of Corporate communications*: Barry French, sebelumnya adalah *communication expert*, Nokia Networks

7. *Head of Corporate Affairs*: Lauri Kivinen, sebelumnya adalah *Senior Vice President of Corporate communications* Kelompok Bisnis Nokia dan *Head of Nokia's EU Representative Office*, Brussels.
8. *General Counsel*: Kirsi Komi, sebelumnya sejak tahun 1999 hingga 2007 adalah *Vice President, Legal* di Nokia menangani persoalan hukum secara global dari Nokia Networks.
9. *Head of Strategy and Business Development*: Michael Matthews, sebelumnya adalah *Chief Marketing Officer* pada Amdocs Inc, provider terkemuka *software and services* untuk beberapa communications service providers
10. *Head of Operations*: Herbert Merz, sebelumnya adalah *Head of Supply Chain Carrier Networks Siemens COM* sejak 2004
11. *Head of Human Resources*: Bosco Novák, sebelumnya adalah *Senior Vice President for Services*, Nokia Networks.
12. *Head of Corporate Development Office*: Pekka Soini, sebelumnya adalah *Head of Radio Networks* di Nokia Network Finlandia.
13. *Head of Services*: Rajeev Suri, sebelumnya adalah *Senior Vice President di Nokia Networks Asia Pacific*.

Global *headquarters* di Finlandia di dukung oleh kantor – kantor regional di seluruh penjuru dunia. Saat ini NSN memiliki berbagai bisnis di seluruh dunia dan memiliki kantor regional diantaranya :

1. *North America*
2. *Latin America*
3. *Greater China*
4. *Asia Pacific*
5. *Middle East and Africa*

6. North Europe

7. West South Europe

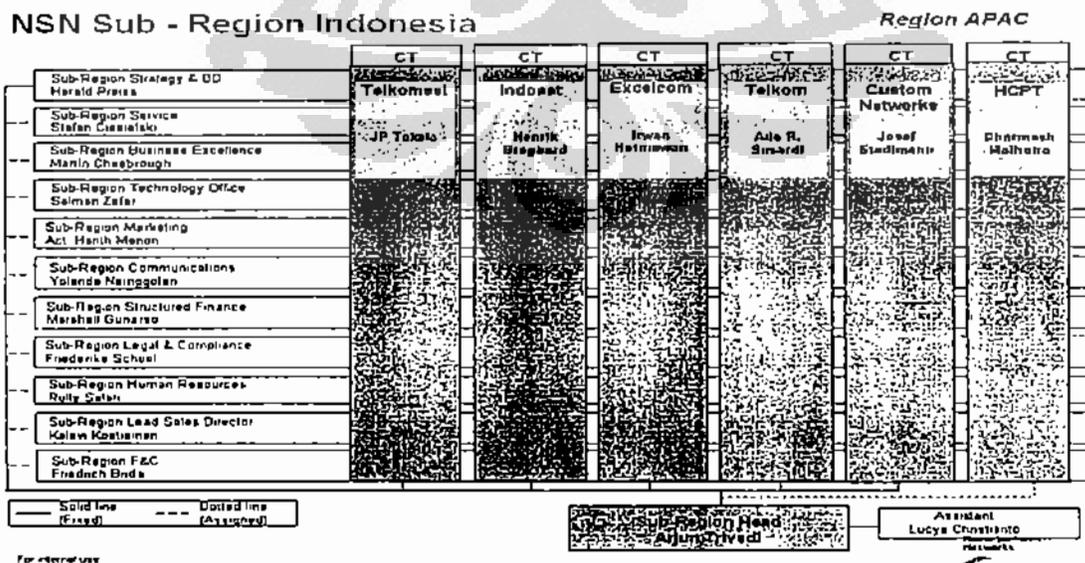
Setiap regional dikepalai oleh *Head of Region*, kemudian tiap – tiap regional memiliki perwakilan *Sub Region* di tiap – tiap negara yang dikepalai oleh *Head of Sub Region*. Nokia Siemens Network *Sub Region* Indonesia saat ini memiliki kantor pusat di Jakarta yang berlokasi di Menara Mulia Building, 6th, 24th, 27th floor Jl. Gatot Subroto Kav. 9 – 11 Jakarta 12710, dan memiliki beberapa *project office* di berbagai wilayah di Indonesia.

Gambar IV.3 Wilayah Operasional NSN di Indonesia



Sumber : Telkomsel Project organization chart, NSN

Gambar IV.4 Struktur Organisasi NSN Sub Region Indonesia

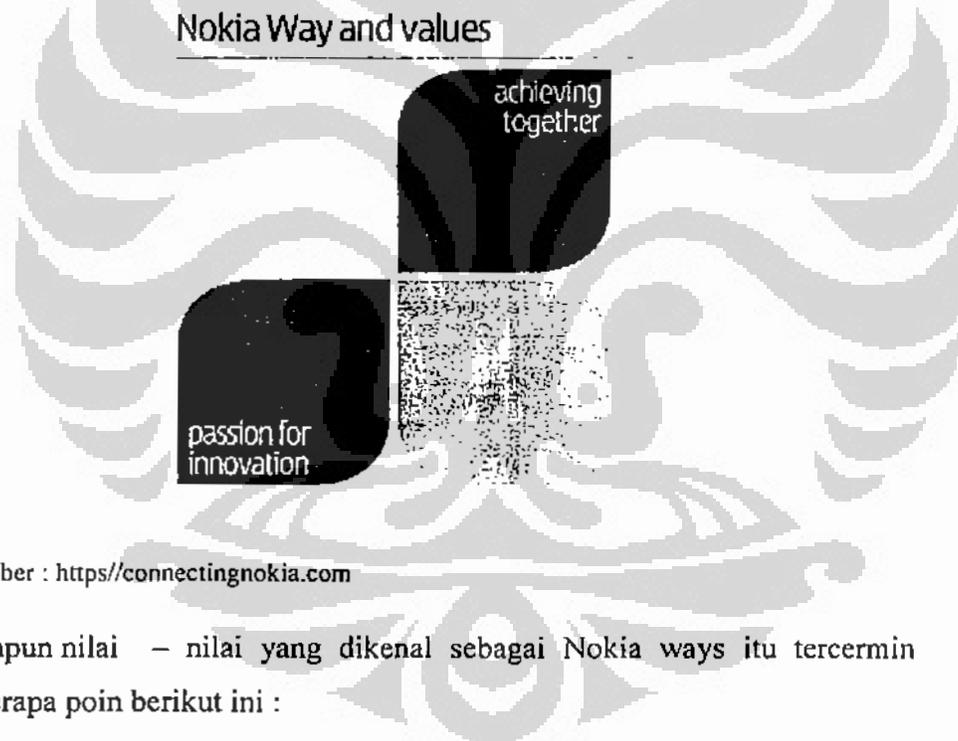


### 4.3 Budaya Nokia

Nilai dasar dan tata cara sebagai budaya yang berlaku di Nokia dikenal dengan nama *Nokia Ways and Values*.

*The values of our company make us different. They provide a sense of direction for consistent behaviour as employees and citizens of the world, and in our quest to be a great internet company. THROUGH extensive employee engagement, we have renewed our values that reflect our business and changing environment. They act as a foundation for our evolving culture and are the basis of our operational mode. Living them every day is our shared philosophy. (Nokia as an employer, [www.connectingnokia.com](http://www.connectingnokia.com)).*

**Gambar IV.5 Diagram Budaya Organisasi Nokia**



Sumber : <https://connectingnokia.com>

Adapun nilai – nilai yang dikenal sebagai Nokia ways itu tercermin dalam beberapa poin berikut ini :

#### 1. *Engaging You*

*Engaging you* yaitu menggabungkan nilai kepuasan pelanggan dan melibatkan seluruh *stakeholders*, Nokia termasuk karyawan. Untuk itulah Nokia ada.

## 2. *Achieving Together*

*Achieving together* tidak hanya dalam bentuk kolaborasi dan kemitraan. Sebaik kepercayaan, nilai ini melibatkan *sharing, the right mind-set* dan bekerja dalam *formal network* dan *informal network*.

## 3. *Passion for Innovation*

*Passion for innovation* adalah nilai yang didasari nilai sebuah keinginan untuk menghidupkan mimpi, menemukan tujuan dan memajukan masa depan melalui inovasi dalam teknologi, cara kerja dan dengan memahami dunia sekitar.

## 4. *Very Human*

Menjadi *Very Human* akan mengarahkan apa yang kita tawarkan kepada *customer*. Cara kita menjalankan bisnis dan dampak dari tindakan dan sikap orang serta lingkungan. Dengan menerapkan *Very Human* akan membuat segala hal menjadi lebih mudah, respek dan peduli. Singkatnya Nokia ingin menjadi perusahaan yang Humanis.

## 5. *The Nokia Way*

Kesetaraan, jaringan organisasi yang baik, efektivitas dan fleksibilitas dalam pengambilan keputusan, adalah karakteristik dari *Nokia Way*. Kesetaraan kesempatan dan keterbukaan antara orang, serta ide – ide baru juga merupakan elemen yang kita ingin tonjolkan. Nokia sangat lugas dan ringkas ketika bernegosiasi dengan *customer* maupun suplier . Selalu mencari cara – cara yang inovatif ketika meluncurkan produk dan solusi ke pasaran. Nokia menginginkan formasi dari individu dengan dasar pengembangan pribadi dengan visi yang jelas dalam lingkungan yang semakin menantang. Prinsip kesamaan tujuan pribadi dan perusahaan berjalan seiring dalam *Nokia Way*. *Nokia Way* mengakomodasi individu – individu yang berbakat yang menginginkan berbagi prinsip dan rahasia kesuksesan mereka. Misalnya training untuk peningkatan kualifikasi. *performance management team* yang

bertugas mengevaluasi performa dari tiap – tiap divisi, *Internal Job Market* dimana karyawan dapat menentukan di departemen dan posisi apa ia hendak berkarir.

#### 6. *Management and leadership*

Nokia memiliki pola manajemen dan leadership dengan pendekatan *Nokia Way* di semua tingkatan. Dalam hal ini membuat komitmen, passion dan inspirasi melalui kolaborasi dan pengarahan. Memastikan segala aktivitas fokus dan efisien dalam penentuan target, pemenuhan goals dan evaluasi dari hasilnya. Pengembangan pribadi melalui *self-leadership* menghasilkan fondasi dari manajemen dan leadership yang sukses. Karyawan didorong untuk pertanggung jawab terhadap pengembangan pribadi masing masing dan diharapkan dapat mengambil kesempatan dalam tiap – tiap program pengembangan yang tersedia.

#### 7. *Employee participation*

Nokia terbuka terhadap diskusi dan debat antara manajemen dan karyawan. Sebagai contoh, setiap tahun terdapat program global '*Listening to You*' yang merupakan survey terhadap karyawan untuk mendapatkan feedback dari karyawan terhadap berbagai macam isu yang berkembang dalam perusahaan. Nokia mendengarkan pandangan dari karyawan dan mengambil tindakan berdasarkan hasil survey dalam menentukan kebijakan – kebijakan terhadap karyawan dan pelaksanaannya juga mengacu terhadap hasil survey tersebut.

### 4.4 **Budaya Siemens**

Di era millenium Siemens mendeklarasikan visi Perusahaannya yaitu *Fit4 2010* dengan mengumpulkan segala potensi untuk untuk menjadi perusahaan yang memiliki teknologi terintegrasi. Untuk mendorong visi baru Siemens tersebut maka budaya perusahaan yang telah lama ada tetap harus dipertahankan. Budaya perusahaan tersebut adalah :

#### 1. *Responsible*: Komitmen pada kode etik dan tanggung jawab

Di Siemens, karyawan diharuskan semaksimal mungkin dapat memenuhi persyaratan hukum dan kode etik/ aturan yang berlaku. Setiap karyawan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan aktivitas bisnis secara profesional dan sesuai dengan etika/ aturan bisnis tidak ada toleransi bagi penyimpangan dalam tindakan bisnis. Tanggung jawab ini menjadi panduan dalam mengarahkan segala keputusan – keputusan dalam menjalankan bisnis. Siemens juga mendorong mitra, supplier dan *stakeholder* untuk menerapkan standar dari etika bisnis yang sama

2. *Excellent*: Menjalankan performa kerja yang tinggi guna mendapatkan hasil yang maksimal

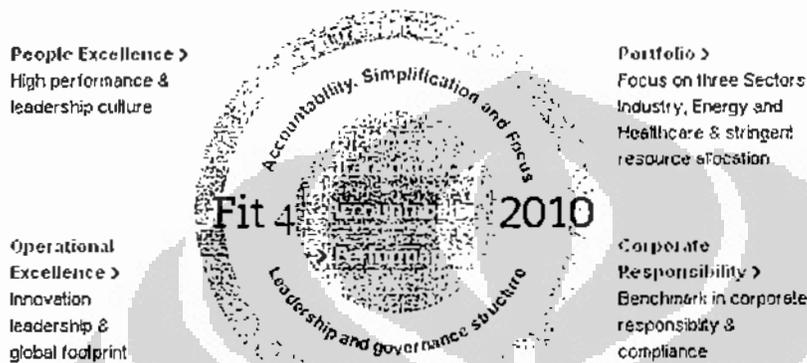
Siemens memiliki target yang ambisius. Berangkat dari visi dan mempertimbangkan hasil perbandingan dengan *competitor*, setiap individu diharapkan bekerja keras mencapai target yang telah ditentukan. Siemens berada di sisi *customer* untuk memberikan kualitas dan solusi melebihi dari apa yang diharapkan. Perusahaan juga terus melakukan improvisasi dan meningkatkan proses yang telah ada. Hal itu juga mendorong Siemens terus melakukan perubahan untuk menghadapi setiap peluang bisnis yang ada di hadapan. *Excellence* juga berarti menarik individu – individu berbakat dan meningkatkan skill mereka untuk mencapai target yang tinggi. Siemens memiliki komitmen *living a high-performance culture*.

3. *Innovative*: Menjadi inovatif untuk menciptakan nilai – nilai yang dapat bertahan di segala waktu. Inovasi adalah kunci kesuksesan Siemens. Perusahaan berusaha menyelaraskan aktivitas riset dan pengembangan dengan strategi bisnis. Tujuan Siemens adalah untuk menjadi trendsetter dalam setiap bidang usaha yang dimiliki.

Siemens memberikan kebebasan kreatifitas setiap karyawan, mendorong pembaharuan dan mengakomodasi setiap perbedaan. Siemens mengklaim bahwa mereka adalah pengusaha yang memiliki inovasi sukses secara global. Ukuran dari kesuksesan inovasi adalah melalui kesuksesan yang diraih oleh *Customer*.

Siemens selalu memperbaharui portfolio perusahaan untuk selalu dapat menjawab tantangan masyarakat, menjadikan perusahaan dapat menciptakan nilai – nilai yang dapat bertahan di segala waktu.

**Gambar IV.6 Diagram Visi dan Budaya Organisasi Siemens**



Sumber: Vision & Strategy, Siemens Corporate Website

#### 4.5 Budaya Nokia Siemens Networks

Komunikasi telah berkembang pesat sejak penemuan telegraf pada pertengahan abad ke 19. Saat ini pembangunan komunikasi menitikberatkan pada konvergensi jaringan *fixed-line, mobile communications, internet dan TV*. Nokia Siemens Networks ( NSN ) berambisi menjadi pemimpin dalam sektor industri ini. Saat ini NSN telah memiliki 600 pelanggan di 150 negara dan berada pada posisi puncak dari penyedia jasa infrastruktur komunikasi di setiap regional di seluruh dunia ( About Us dalam situs NSN ). Meneruskan kedigdayaan dari dua perusahaan terkemuka di industri Telekomunikasi, Nokia Siemens Networks memiliki kapasitas, pengalaman dan ambisi untuk menjadi pemimpin dalam dunia komunikasi dan mencapai posisi utama dalam industri ini.

Nokia Siemens Networks, memiliki tanggung jawab tidak hanya kepada shareholders dan *customer*, tetapi juga kepada seluruh *stakeholders*, termasuk karyawan, mitra bisnis dan lingkungan sekitar. Ambisi dasar dari NSN adalah

keinginan untuk menyatukan seluruh komunitas, mewujudkan komunikasi dalam komunitas diseluruh dunia, visi ini dikenal dengan nama *Uniting Communities (Corporate Responsibilities* dalam situs NSN) . Dalam hal ini, NSN memiliki tanggung jawab sebagai perusahaan global, dimanapun berada, dalam segala keadaan dan komunitas dimana NSN hadir dan beroperasi. Keberhasilan organisasi dipengaruhi oleh budayanya, proses evolusi budaya adalah salah satu jalan yang memberikan kelompok dan perusahaan kesempatan untuk menunjukkan integritas dan ekonominya, perbedaannya dengan lingkungan dan kelompok lainnya, dan identitas diri yang (Kotter, 1992:92-93).

Pembentukan budaya perusahaan baru adalah hal yang sangat menarik, sebuah proses yang berkelanjutan dan tidak pernah benar – benar menemukan titik sempurna. NSN meyakini bahwa budaya perusahaan tidak hanya di rancang oleh manajemen atau pemilik perusahaan dan diterapkan dari atas ke bawah, budaya Nokia Siemens Networks adalah budaya yang sama – sama diciptakan oleh seluruh karyawan. Budaya perusahaan dihasilkan melalui proses diskusi oleh semua individu dari unit bisnis, rapat – rapat pimpinan, forum diskusi melalui intranet dan even virtual brainstorming yang diadakan secara global. Hasil dari diskusi ini kemudian di verifikasi dan diputuskan bersama – sama dengan perwakilan dari masing – masing divisi. Bentuk partisipasi ini adalah suatu hal yang membedakan NSN dengan perusahaan lainnya.

Proses pembentukan budaya perusahaan dihasilkan dari "*NSN Value Jam*" yaitu sebuah diskusi terbuka melalui global intranet selama 72 jam pada bulan Juni 2007 dengan melibatkan seluruh karyawan secara global, yang akhirnya melahirkan nilai budaya baru NSN yang dikenal dengan nama *NSN Values* :

1. *Focus on customer*, didasari semangat untuk memberi andil dalam kesuksesan *customer*, NSN berusaha melampaui ekspektasi dari *customer*. Berupaya secara bertahap untuk memahami bisnis dari *customer* dan meningkatkan pelayanan guna mendapatkan kepuasan dan kesetiaan *customer*

2. *Win together*, yaitu berupaya membangun tempat terbaik untuk bekerja berdasarkan rasa saling percaya, respek, kejujuran dan keterbukaan. NSN menghargai perbedaan, kesetaraan kesempatan, dan pengembangan bakat serta kemampuan. NSN juga aktif meningkatkan *improvement* belajar dari setiap kesuksesan maupun kegagalan. NSN menjunjung tinggi prinsip dan etika bisnis dalam menjalankan bisnis aktivitas.
3. *Innovate*, melakukan inovasi adalah "jantung" dari bisnis NSN. Bagaimana NSN menjalankan persaingan bisnis, memberikan pelayanan kepada *customer*, dan menyenangkan para karyawan. NSN memberikan kesempatan dengan mudah kepada setiap individu untuk memberikan gagasan baik berupa strategi bisnis, karya intelektual, improvisasi dan sebagainya. NSN memberikan penghargaan baik secara moral maupun materiil atas semua inovasi tersebut. NSN menyadari bahwa setiap gagasan harus teruji kompetensinya dan fair dalam penilaian, kesempatan untuk memberikan *feedback* terbuka lebar dalam hal ini.
4. *Communicate openly*, NSN tidak memiliki toleransi dalam hal intrik politik dalam perusahaan. NSN membuka peluang komunikasi secara lebar melintasi hirarki organisasi dan batas geografis. NSN sangat menghargai perbedaan pandangan dan pendapat, individu tidak perlu merasa takut untuk mengemukakan pendapatnya. NSN membuat sebuah lingkungan kerja yang aspiratif, fokus pada bagaimana mencari solusi dan menghasilkan langkah – langkah penyelesaian dalam suatu masalah.
5. *Inspire*, NSN memberikan inspirasi terhadap lingkungan sekitar dengan solusi yang ramah lingkungan dan bermanfaat bagi semua orang dalam kelompok atau masyarakat. NSN juga memberikan kepuasan bagi *customer* dan juga *customer* dari *customer*. Tidak ada batas dalam ruang NSN untuk berinovasi dan berkreasi, dan juga memberi inspirasi bagi rekan kerja, *customer*, mitra, dan masyarakat.



#### 4.6 *Corporate communication* Sebagai Komunikator Upaya Perubahan Budaya Perusahaan

NSN *Values* adalah sebuah budaya yang dilahirkan secara bersama – sama. Proses pembentukan budaya ini diprakarsai oleh *Corporate communication*, divisi yang bertanggungjawab terhadap komunikasi, dan penyebaran informasi mengenai perusahaan. Divisi ini menyebarkan informasi *high level global message* kepada khalayak ramai. *Corporate communication* juga bertanggung jawab untuk menyelaraskan penggunaan media – media atau sarana dan proses dalam komunikasi di dalam perusahaan. Nokia Siemens Networks mendefinisikan fungsi *Corporate communication* dalam perusahaan sebagai berikut :

1. *Reputation management*

Membangun dan memelihara reputasi yang baik dari perusahaan di hadapan berbagai pihak.

2. *Top line growth*

Menciptakan situasi pasar dimana produk dan layanan NSN dapat diterima dengan melibatkan media dan aktivitas Public Relations.

3. *Employee engagement*

Menambahkan nilai bisnis dengan meningkatkan arus informasi dan mempengaruhi budaya.

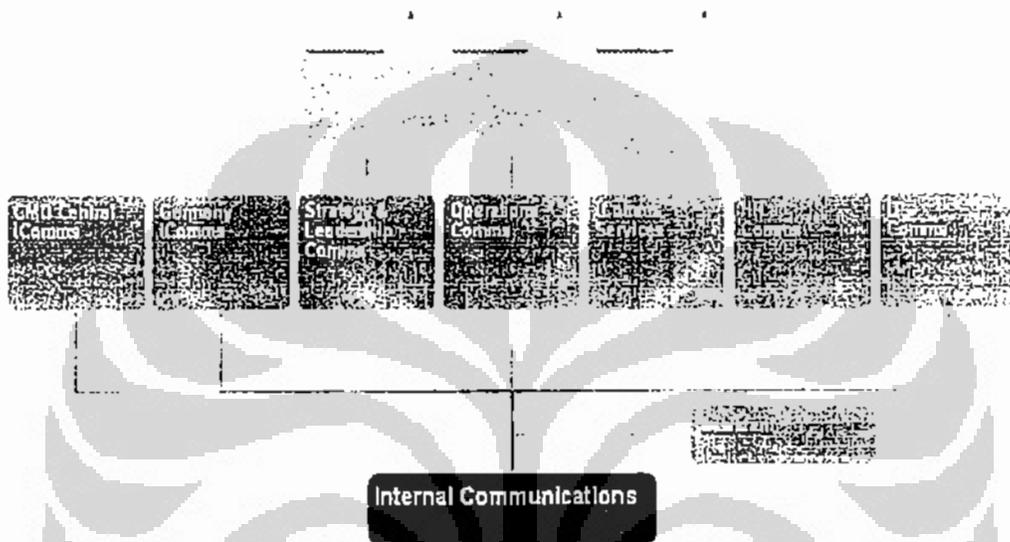
4. *Change management*

Membantu perubahan perusahaan pada masa restrukturasi dan setelahnya.

*Corporate communication* juga bertanggung jawab mengarahkan aktivitas bisnis melalui komunikasi. NSN memiliki motivasi untuk menghadirkan kreativitas, kecepatan, dan ketepatan dalam pekerjaan. Perusahaan memiliki fokus yang jelas dalam komunikasi, bukan fokus kepada bentuk komunikasi tetapi untuk mengarahkan bisnis, membangun reputasi, menyelaraskan dan memotivasi

seluruh individu dalam NSN. Divisi ini memiliki kurang lebih 100 karyawan, tersebar di seluruh regional dan memiliki beberapa pusat di Espoo, Finlandia dan Munich, Jerman..

**Gambar IV.8 Struktur *Corporate communication* NSN**



Sumber : Sharenet IMS

Dalam dokumen internal perusahaan tahun 2007 komunikasi *merger* di NSN memiliki berbagai objektif yaitu :

1. Mendemonstrasikan NSN *Values* dalam manner komunikasi
2. Melindungi serta meningkatkan reputasi dari NSN dan parent company.
3. Menempatkan *merger* sebagai salah satu strategi bisnis.
4. Menjelaskan bagaimana *merger* mendukung goals dari bisnis dan bagaimana *merger* dapat mempengaruhi target pertumbuhan.

5. Target utama *merger* NSN adalah memperkuat core bisnis, dengan *merger* dan pada saat yang sama menajamkan portfolio bisnis.
6. Komunikasi terbuka dan jujur dengan transfer informasi kepada karyawan
7. Menyediakan informasi yang jelas untuk mengurangi ketidakpastian di kalangan karyawan.
8. Memastikan bahwa seluruh karyawan menerima informasi dari NSN bukan melalui pihak luar atau pihak ketiga
9. Menjaga sinkronisasi antara komunikasi dan proses *merger* NSN dan aktivitas integrasi.
10. Menyiapkan manajemen agar dapat menghadapi segala bentuk pertanyaan dan reaksi dari karyawan berkaitan dengan *merger*.
11. Menyesuaikan *merger* agar dapat diaplikasikan di semua hukum dan aturan local yang berlaku.

Kemudian NSN membagi tanggung jawab komunikasi internal yang berkaitan dengan *merger* ke berbagai pihak. Masing – masing pihak memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

1. Perwakilan komunikasi dari tiap – tiap negara

Mengkoordinasikan integrasi komunikasi dan bertanggung jawab untuk mengadakan serah terima kepada tiap – tiap internal communication dari unit bisnis.

2. *Internal Communication* dari Unit Bisnis

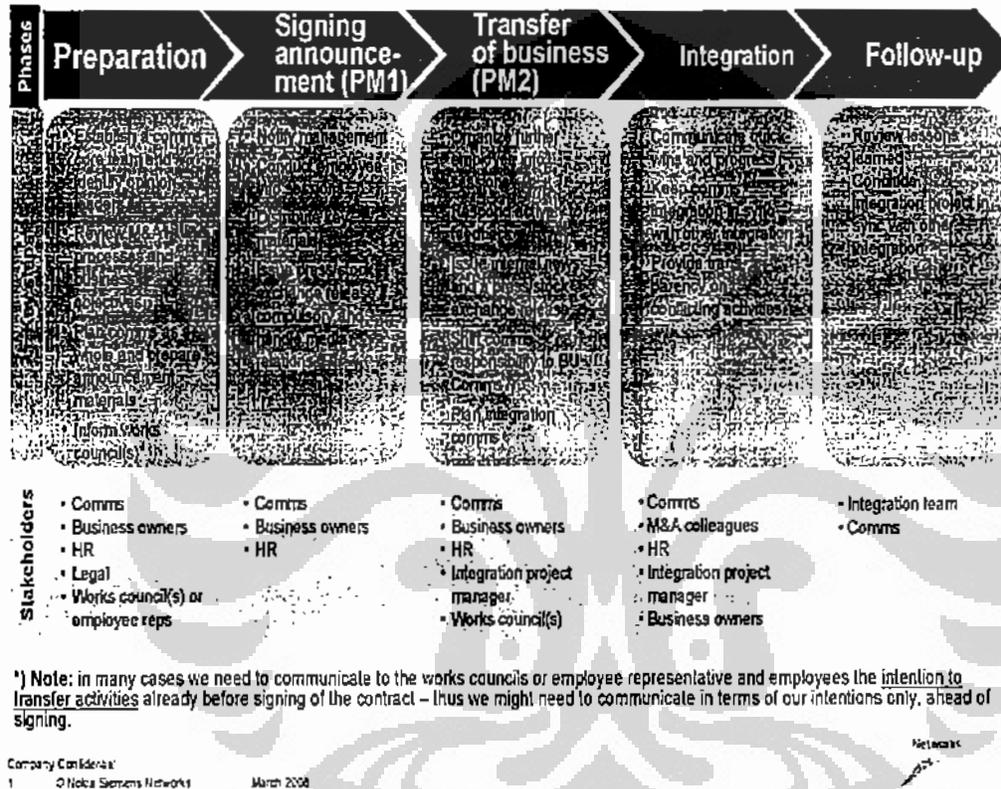
Menyusun rencana persiapan dan pelaksanaan program komunikasi sesuai dengan spesifikasi dan kebutuhan masing – masing unit bisnis serta ikut terlibat di dalam proses komunikasi tersebut. Kemudian mengadakan sosialisasi kepada divisi komunikasi yang dimiliki oleh mitra bisnis NSN agar tidak terjadi persepsi yang salah terhadap perubahan.

3. *Human Resources* ( HR lokal dan HR dari unit bisnis) memiliki tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan komunikasi kepada serikat pekerja ( HR lokal dalam tingkatan *Sub Region/ Negara*), kemudian menyiapkan ahli untuk menyusun isi materi komunikasi yang berkaitan dengan isu – isu kepegawaian. Serta memberikan dukungan komunikasi kepada karyawan, line manajer, dan lain dalam perusahaan. HR dari unit bisnis selalu harus memimpin dalam hal komunikasi tetapi HR dari *sub region* yang bertanggung jawab dalam mengkomunikasikan perubahan kepada serikat pekerja.
4. Kepala unit bisnis adalah pemilik program komunikasi untuk manajemen dan karyawan sehingga harus memastikan bahwa pesan – pesan yang dikomunikasikan seimbang dengan tujuan bisnis/ *bussines objectives ( BO )*. Bertindak sebagai jurubicara internal dan eksternal. Merupakan manajer integrasi yang mengarahkan seluruh koordinasi dan memastikan semua kktivitas komunikasi selaras dengan aktivitas lain. Selain itu juga memastikan bahwa pesan yang dikomunikasikan adalah benar baik yang disampaikan kepada internal perusahaan dan pihak luar dan sesuai dengan tujuan ( *BO* ) dan sejalan dengan strategi *merger*. Kepala Unit bisnis juga bertugas membantu untuk mengatasi isu – isu yang berkaitan dengan *merger*.
5. *Legal*, merupakan pihak yang bertanggung jawab untuk memberikan konsultasi hukum dan perjanjian kerjasama atau proposal dan merupakan bagian dari tim negosiasi *merger*. Kemudian legal adalah pihak yang memberikan persetujuan atas material komunikasi berdasarkan perspektif hukum ketenagakerjaan. Untuk material komunikasi yang berkaitan dengan hukum lokal masukan diberikan oleh *legal* dari regional, *Sub Regional* atau HR.
6. Serikat Pekerja dan Perwakilan Karyawan bertanggung jawab memberikan informasi mengenai hukum atau undang – undang lokal. Serikat pekerja merupakan mediator yang bertindak mewakili karyawan dan bertanggung

jawab untuk mengkomunikasikan kepada karyawan sesuai dengan aturan atau undang – undang.

Gambar IV.9 Model Operasi Komunikasi Merger NSN

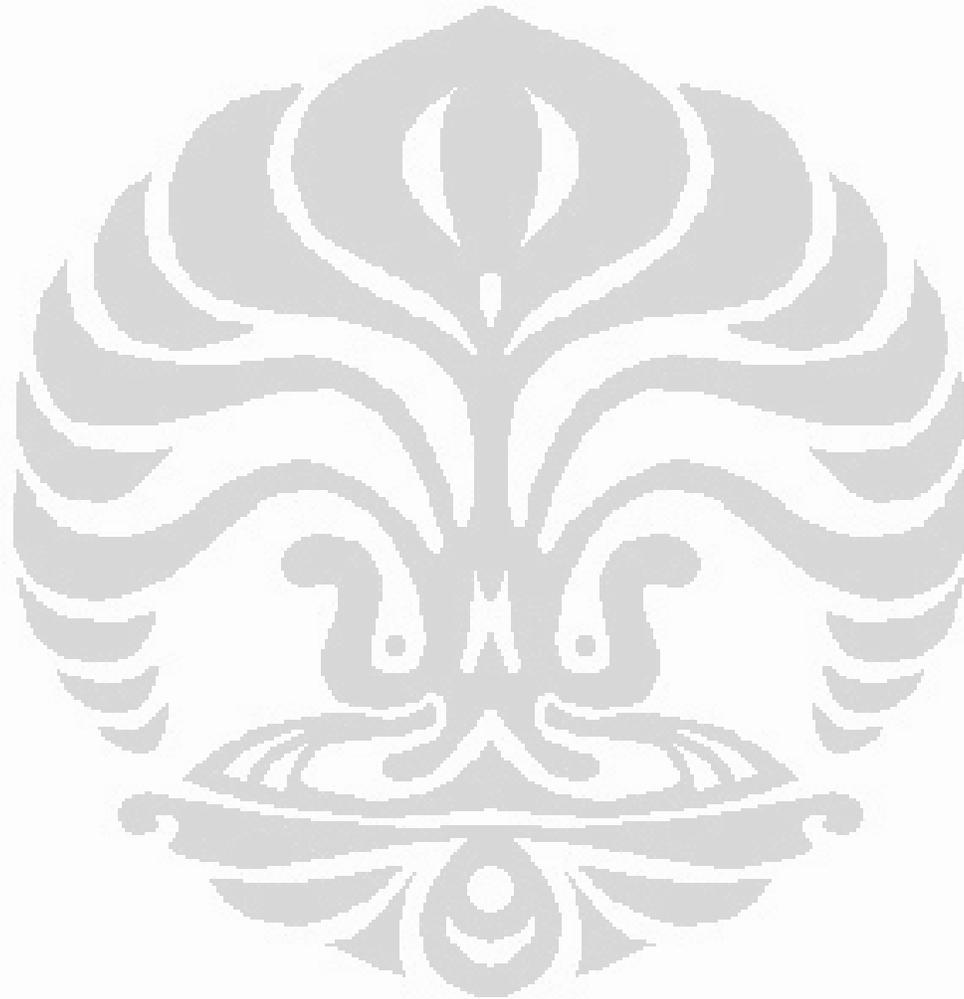
## M&A communications mode of operation



Sumber : Sharenet IMS

7. *Global Media Communications*, bertugas untuk memberikan masukan dalam perencanaan media, kemudian juga sebagai juru bicara dalam menjawab pertanyaan – pertanyaan media global.
8. *Partner Communications* ( Mitra Bisnis ), mengadakan kesepakatan dengan NSN mengenai pendekatan komunikasi kemudian bekerja sama dengan tim komunikasi dari unit bisnis NSN.

9. Tim Integrasi menyediakan tenaga ahli dalam komunikasi *merger*, misalnya : *Financial Controller, Information Technology, HR, Security, dan Legal*
10. Di negara yang komunikasi dan negosiasi berhubungan dengan serikat pekerja maka perwakilan karyawan tidak dibutuhkan tetapi hal ini harus disesuaikan dengan hukum dan undang – undang ketenaga kerjaan yang berlaku.



## BAB V

### ANALISIS DAN INTERPRETASI DATA

#### 5.1 Perubahan Budaya Perusahaan

*Merger* perusahaan tentunya memberi dampak terhadap budaya perusahaan. Ada tiga pengaruh *merger* dalam perusahaan menurut Deal dan Kenedy ( 1999: 121-127) yaitu kecemasan dan kekhawatiran terhadap nasib karyawan pasca *merger* (*Looking over your shoulder*), perusahaan yang diakuisi kehilangan kewenangan yang dimiliki sebelumnya (*winner and loser*), terjadi isolasi budaya dimana karyawan yang berasal dari perusahaan yang diakuisi yang masih dipertahankan oleh perusahaan baru hasil *merger* menyadari bahwa ada perubahan dalam segala hal terutama nilai dan budaya perusahaannya (*submersion of the acquired cultures*).

Nokia Siemens Networks sejak awal berdirinya merupakan 50 – 50 joint venture antara Nokia Networks dan Siemens Communication Carrier, yang menjadi keunikan dari perusahaan ini tidak hanya dari infrastruktur bisnis, keuangan dan operasional saja yang mengalami *merger* dengan komposisi seimbang namun juga dari budaya perusahaan yang merupakan kolaborasi antara kedua perusahaan tersebut. Perubahan ini memberikan dampak dalam operasional sehari – hari dimana terdapat juga karyawan yang merasa takut akan kepastian di perusahaan baru ini, dan banyak yang memutuskan untuk mundur dan mencari kesempatan di tempat lain.

*Amongst the towers we build. Between targets and paychecks. Some come and go. Hey, but we're all professionals! (Project Asisstant NSN, ex-Nokia)*

*Meski baru beroperasi awal bulan lalu, April 2007, namun perusahaan infrastruktur jaringan Nokia Siemens Networks dikabarkan sudah bersiap memecat 9.000 karyawannya yang tersebar di seluruh negara dalam waktu dekat. ( detikINET , Senin 7 Mei2007)*

Keadaan ini membuat turn over pegawai dalam masa proses pembentukan budaya perusahaan yang baru ini sangat tinggi. Seiring dengan itu NSN juga mengantisipasi keadaan tersebut dengan menempatkan orang – orang ex-Siemens yang divisinya telah dilikuidasi sebagai dampak operasional dari *merger* untuk menggantikan posisi – posisi yang ditinggalkan tersebut. Sehingga yang terjadi adalah mutasi karyawan ex-Nokia ke divisi ex-Siemens dan sebaliknya.

*Saya harus banyak belajar prosedur yang berbeda disini, sebelumnya saya petugas lapangan Siemens di Pontianak kemudian menjadi supervisor di proyek ex-Nokia membuat saya harus lebih mempelajari bagaimana SOP dan fungsi – fungsi manajerial ( Z, TI Supervisor NSN project ex-Nokia. Dahulu karyawan ex-Siemens )*

Hal ini membuat karyawan harus lebih siap dalam menghadapi perubahan dimana divisi dari masing – masing perusahaan lama masih memiliki nilai – nilai budaya yang terpatrit dalam karyawannya.

*Dari ketimpangan gaji, pekerjaan yang makin melimpah ruah (yah, jelas.. wong pekerjaan tiga orang di Siemens harus dikerjakan oleh satu orang di Nokia), post power syndrome sampai terdepaknya beberapa orang. Miris dan bersyukur sudah selamat. Miris karena hidup memang keras. Kepintaran seseorang bukan andalan lagi untuk membuat posisinya aman, tetap banyak faktor yang menentukan, dari communication skill, how to behave to others sampai tentu saja garis tangan dari Yang Diatas. ( E karyawan ex Siemens Com sebelum merger )*

Gambaran yang terjadi di NSN merupakan contoh nyata model sosialisasi budaya yang dikemukakan Luthans. Menurut Luthans (1989), peran pemimpin juga sangat penting dalam proses sosialisasi budaya perusahaan yang baru kepada karyawannya. Paling tidak terdapat tiga tahapan yang idealnya harus dilalui pemimpin dalam melakukan sosialisasi budaya perusahaan kepada karyawan :

#### 1. *Pre-Arrival*

Adalah tahapan yang paling awal dimana karyawan Nokia dan Siemens telah membawa seperangkat nilai, sikap, dan harapan sebelum bergabung dengan NSN. Semua ini akan menjadi dasar dari segala perbuatannya.

## 2. *Encounter.*

Tahap ini adalah tahap pertemuan antara nilai, sikap, dan harapan yang dimiliki oleh karyawan Nokia dan Siemens dengan nilai yang dimiliki oleh NSN. Dalam tahap ini biasanya terjadi konflik antara harapan karyawan dengan kenyataan yang ada di perusahaan. Karyawan akan dapat melalui tahap ini dengan mulus apabila mereka juga dapat beradaptasi dengan baik. Namun bagi mereka yang tidak dapat beradaptasi dengan baik maka sulit bagi mereka untuk melalui tahap ini: mereka akan mengundurkan diri atau membatalkan keinginan mereka untuk bergabung dengan perusahaan. Oleh karena itu, sangat sulit untuk mengukur jangka waktu ideal untuk melalui proses pada tahapan ini. Beberapa karyawan dapat melaluinya hanya dalam beberapa hari, sedangkan yang lain mungkin membutuhkan waktu yang lebih lama lagi.

## 3. *Metamorphosis.*

Ini adalah tahapan yang terakhir dalam proses sosialisasi dan tahapan ini juga akan menunjukkan apakah proses yang telah dilalui berhasil atau tidak karena dalam tahap ini karyawan dapat menyesuaikan diri atau mencocokkan harapan mereka dengan budaya perusahaan. Dengan demikian kesuksesan proses ini akan terlihat dari sikap dan perilaku karyawan yang positif kepada perusahaan yang pada akhirnya kelak akan mempengaruhi produktivitas, komitmen, dan pergantian

**Gambar V.1 Korelasi Budaya Nokia dan Siemens dengan NSN Values**

	<b>Nokia</b>	<b>Siemens</b>	<b>NSN</b>
<b>Values</b>	Engaging You – all individu dan stakeholders	Responsible: Komitmen pada kode etik dan tanggung jawab	<i>Focus on customer</i>
	Achieving Together	Excellent: Menjalankan performa kerja yang tinggi guna mendapatkan hasil yang maksimal	<i>Win together</i>

	Passion for Innovation	Innovative: Menjadi inovatif untuk menciptakan nilai – nilai yang dapat bertahan di segala waktu.	<i>Innovate</i>
	Very Human		<i>Communicate openly</i>
	Nokia Way – Kesetaraan		
	Employee participation		
	Management and leadership- fokus dan efisiensi		<i>Inspire</i>

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa NSN *Values* merupakan proses peleburan dua budaya perusahaan yaitu tiga budaya utama yang sama – sama dimiliki oleh Nokia dan Siemens serta empat budaya Nokia yang tidak dimiliki oleh Siemens. Budaya Siemens lebih menekankan kepada etos kerja yang tinggi dan menempatkan pelanggan sebagai fokus utama, hal ini berkaitan dengan budaya kerja Bangsa Jerman menurut para sosiolog seperti Max Weber dan Emil Durkheim, terkait erat dengan etos kerja Protestan, yang mengedepankan enam prinsip :

1. Bertindak rasional,
2. Berdisiplin tinggi,
3. Bekerja keras,
4. berorientasi pada kekayaan material,
5. Menabung dan berinvestasi, serta
6. Hemat, bersahaja dan tidak mengumbar kesenangan.

Budaya kerja ini memiliki orientasi terhadap kemakmuran. Begitu pula dengan budaya kerja Nokia yang dilandasi budaya Finlandia yang notabene sebuah bangsa yang banyak dipengaruhi berbagai budaya dari Eropa. Sebagai

sebuah negara yang pernah dijajah oleh Jerman, tentunya budaya kerja orang – orang Finlandia juga memiliki pengaruh budaya Jerman yang pekerja keras. Namun budaya Finlandia juga tidak meninggalkan kesenangan, keramahan dan hal – hal individual dalam hubungan sosial. Hal ini tercermin dalam budaya Nokia yang mengandung nilai – nilai kesetaraan dalam hubungan sosial dan keterbukaan. Seperti yang diungkapkan Martti Haikio (2002) bahwa kunci kesuksesan Nokia adalah bersikap fleksibel dan berpikiran terbuka dan juga implementasi yang efisien. Hubungan sosial dalam masyarakat Finlandia diantaranya mengandung nilai – nilai kejujuran dalam hubungan, kebebasan menjadi diri sendiri, dan nilai – nilai persahabatan. Nilai – nilai tersebut, menjadi dasar bangsa Finlandia dalam melakukan aktivitasnya Finlandia masih memiliki budaya formal dalam budaya kerja namun menunjukkan bahwa mereka memiliki pandangan yang liberal karena dipengaruhi budaya Eropa Barat dan Amerika ( Virtual Finland ). Perpaduan budaya ini menimbulkan budaya perusahaan yang unik namun juga sekaligus juga tantangan besar bagi NSN.

NSN diharuskan memiliki effort yang besar untuk mengkomunikasikan perubahan – perubahan yang terjadi akibat dari *merger* sehingga tidak timbul keresahan dalam diri karyawan tentang kelangsungan dan masa depan NSN yang dapat mengganggu stabilitas operasional dari NSN. Selain perubahan nilai, perubahan budaya secara fisik yang dilakukan NSN adalah dengan menciptakan merek/logo baru. Identitas Nokia Siemens Networks (NSN) diciptakan oleh perusahaan *branding* Moving Brands yang berkantor di London dan Tokyo, dalam waktu 2 bulan dan diluncurkan pertama kali pada *3GSM World Congress* di Barcelona pada bulan Februari 2007 (The Wave of the Future, [www.underconsideration.com](http://www.underconsideration.com)).

*Merek adalah tanda yang berupa gambar, nama, kata, huruf-huruf, angka-angka, susunan warna, atau kombinasi dari unsur-unsur tersebut yang memiliki daya pembeda dan digunakan dalam kegiatan perdagangan barang atau jasa.(UNDANG-UNDANG REPUBLIK INDONESIA NOMOR 15 TAHUN 2001 TENTANG MEREK)*

*Brand* (merek) didefinisikan sebagai hasil persepsi dari informasi atau pengalaman-pengalaman, berwujud suatu perusahaan atau berbagai macam

produk yang diwakilkan dengan simbol sehingga membedakan antara satu dengan yang lain (The American Marketing Association). Dalam hal ini, merek merupakan sesuatu yang memiliki arti lebih dari produk itu sendiri. Baik produk maupun perusahaan dipertimbangkan sebagai suatu bentuk merek. Hal ini dikarenakan keduanya memiliki manifestasi penting terhadap reputasi dan citra masing-masing. Logo ini adalah simbol visual dari nama besar Nokia Siemens Networks. Merupakan kombinasi dari nama kedua perusahaan dan simbol ombak yang dinamis, dengan gradasi warna kuning dan ungu. "*The wave symbol*" yang merupakan logo baru NSN ini adalah konsep awal yang menggambarkan dinamika perusahaan. Nokia Siemens Networks adalah perusahaan baru di era modern, terbuka, ekspresif dan dinamis. Logo adalah tampilan citra perusahaan, yang mengekspresikan kualitas. Esensi dari merek NSN adalah "*uniting communities*" yang merupakan bagian dari visi perusahaan. Merupakan janji utama kepada dunia dan kepada *customer*. Konsep ini membentuk bagaimana elemen – elemen dalam perusahaan berpikir, berbicara, dan bertindak satu sama lain, kepada *customer* dan kepada pasar.

*The wave* adalah simbol pergerakan dan pembaharuan, merupakan visualisasi yang seimbang antara simbol kepercayaan diri dalam mencapai masa depan dan simbol abstrak dari *network*. Dengan Logo ini NSN memposisikan diri sebagai leader dalam industri telekomunikasi yang tidak takut untuk bekerja secara cerdas dan penuh kreatifitas. Warna logo Nokia Siemens Networks colors dipilih untuk mewakili citra NSN, warna inti mudah dikenal, berbeda dan unik. Citra yang ingin di tampilkan adalah *pioneering, passionate, and pragmatic*.

Gambar V.2 Logo Nokia Siemens Networks



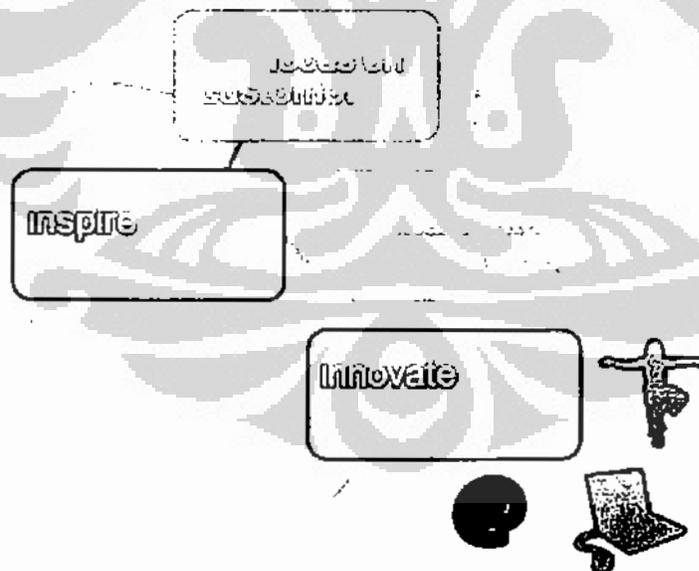
## 5.2 Komunikasi Internal Untuk Perubahan Budaya Perusahaan

NSN *Values* merupakan sebuah budaya perusahaan yang penciptaan nilai-nilainya dan validasinya dilakukan dengan partisipasi seluruh karyawan. Ini merupakan salah satu bentuk dari *employee engagement* yang sebelumnya telah ada dalam salah satu nilai budaya Nokia yaitu *employee participation*.

*Employee engagement* adalah suatu konsep dimana secara umum dipandang sebagai Keterikatan pegawai merupakan konsep yang umumnya dilihat sebagai kebijakan manajemen, dimana karyawan memiliki pilihan sendiri, mereka akan bertindak dengan cara yang sesuai dengan kepentingan organisasi. *Engaged employee* adalah orang yang terlibat didalamnya secara penuh, dan antusias dalam pekerjaannya.

Gambar V.3 NSN *Values*

Nokia Siemens Networks' Values



Dalam bukunya, *Getting Engaged: The New Workplace Loyalty*, Tim Rutledge menjelaskan yang benar-benar merupakan *engaged employee* adalah karyawan yang tertarik dan terinspirasi oleh pekerjaan mereka ("Saya ingin

melakukannya"), berkomitmen ("Saya didedikasikan untuk keberhasilan dari apa yang saya lakukan"), dan kekaguman ("Saya suka apa yang saya lakukan"). Melalui *NSN Value Jam, employe engagement* telah di aplikasikan melalui partisipasi untuk menentukan bagaimana nilai – nilai yang akan mendasari aktivitas karyawan sehari hari.

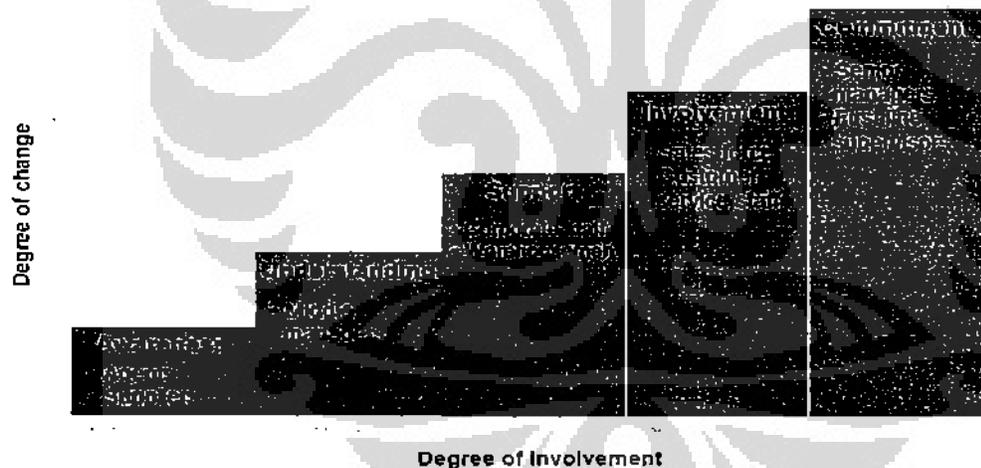
Pembagian tugas yang dikemukakan oleh Bill Quirke, menyatakan bahwa perlunya mengkomunikasikan perubahan, dari perubahan budaya, struktur hingga prosedur untuk kelanjutan perusahaan (Quirke, 1996). Langkah – langkah yang perlu diperhatikan adalah :

1. Menciptakan kesadaran bahwa perubahan yang disampaikan adalah sesuatu yang penting.
2. Mengkomunikasikan konteks dan gambaran dari perubahan
3. Mengkomunikasikan keperluan dari perubahan sebaik – baiknya seperti mengkomunikasikan apa saja perubahan itu.
4. Memaksimalkan sensibilitas karyawan terhadap kontinuitas dan stabilitas paska perubahan, poin – poin apa saja yang mengalami perubahan dan tidak.
5. Mengkomunikasikan semua perubahan secepat mungkin.
6. Ketika detil perubahan tidak dapat dideskripsikan secara singkat, segera temukan jalan untuk menjelaskannya sesegera mungkin.
7. Menjelaskan kepada karyawan skema situasi yang akan terjadi paska perubahan.
8. Gunakan metode tatap muka untuk mengkomunikasikan khususny terhadap karyawan yang akan terkena dampak secara langsung dari perubahan.
9. Menjelaskan dampak individual dari perubahan terhadap karyawan.
10. Memberikan kesempatan untuk diskusi

Perubahan selalu menimbulkan reaksi baik positif maupun negatif, reaksi yang sering timbul dalam perubahan dalam organisasi atau perusahaan adalah :

1. Ketidak pahaman akan fungsi dan manfaat dari perubahan.
2. Ketidak pahaman dan perbedaan pemahaman dari konteks perubahan.
3. Kesalahpahaman bahwa perubahan akan mencemari nilai – nilai inti budaya perusahaan.
4. Kesalahpahaman akan perubahan dan dampak dari perubahan.
5. Krisis kepercayaan terhadap sosialisasi perubahan.

**Gambar V.4 Pembagian Peran Komunikasi Berdasarkan Personil**



Sumber Quirke, 1996: 287.

Reaksi – reaksi tersebut seringkali tidak di antisipasi dengan baik sehingga mendorong terjadinya kegagalan dalam proses perubahan budaya perusahaan. Quirke mengemukakan kegagalan dalam perubahan seringkali terjadi karena hal – hal berikut ( Quirke dalam *"The Role of HR in Making Change Happen"* ) :

1. 70 % kegagalan berasal dari isu – isu karyawan.
2. Rendahnya Motivasi
3. Ketidapkahaman akan gambaran keseluruhan dari perubahan
4. Kehilangan stabilitas
5. Kegagalan dalam menjawab pertanyaan dari apa manfaat dari perubahan bagi karyawan dan apa yang harus dilakukan oleh karyawan.

Menurut Chad A. McLisky keterbukaan adalah kunci dari mengatasi krisis paska *merger* (Niken 2000: 20). Keterbukaan itu membuat karyawan merasa dihargai karena mereka selalu diberi pengetahuan dan pemahaman atas apa yang sedang terjadi di perusahaan tempat mereka bekerja. Namun sayangnya tidak semua perusahaan mau menjalankan keterbukaan itu. Dalam *mergenya*, NSN bersentuhan dengan berbagai aspek yang ada dalam perusahaan seperti struktur, sistem dan budaya. Grunig dan Ehlig (Grunig 1992:72) berpendapat bahwa dalam pendekatan sistem , organisasi secara keseluruhan terdiri atas bagian – bagian yang saling terkait dan saling mempengaruhi. Demikian pula dengan *corporate communication* di Nokia Siemens Networks ( NSN ). Departemen inilah yang bertanggung jawab sebagai corong mengkomunikasikan segala informasi yang ada dan dibutuhkan di NSN, baik secara internal maupun eksternal.

Semua komitmen yang dikemukakan tersebut disosialisaikan sebagai upaya untuk menimbulkan awareness kepada masyarakat khususnya pihak – pihak yang memiliki kepentingan bisnis dengan NSN. Sehingga pihak luar dapat mendukung NSN untuk menjalankan aktivitas sesuai dengan budaya perusahaannya. Dibutuhkan pula kesadaran para manajer menengah untuk mengkomunikasikan perubahan budaya kepada stafnya. Namun sebelum dapat mengkomunikasikan perubahan tersebut tentunya manajer harus memahami dulu esensi perubahan dan manfaatnya.

Karyawan adalah aset yang sangat penting untuk dikelola hubungannya oleh organisasi. Menurut Kasali (1994: 72), karyawan adalah orang – orang di

dalam perusahaan yang tidak memegang jabatan struktural. Ia adalah karyawan biasa di bawah komando supervisor, kepala seksi, atau kepala sub seksi. Karyawan memiliki arti penting sebagai berikut:

1. Karyawan adalah ujung tombak bagi perusahaan jasa. Hanya dengan memberi perhatian yang baik, perusahaan jasa kan dapat memperbaiki layanannya. Di negara – negara berkembang, karyawan merupakan sumber potensial perolehan suara dalam pemilu sehingga kepentingannya sering dibela oleh pemerintah.
2. Pers pada umumnya bersimpati dengan karyawan yang hak – haknya dilanggar oleh perusahaan

Besarnya arti karyawan sehingga kesuksesan komunikasi antara perusahaan dan karyawan akan membuat karyawan merasa nyaman, dan produktif sehingga memudahkan perusahaan mencapai tujuannya. Efektivitas Komunikasi karyawan tergantung iklim positif yang ada dalam perusahaan. Iklim tersebut akan menimbulkan saling percaya dan keterbukaan dalam perusahaan.

Untuk menciptakan iklim yang positif guna mencapai budaya kerja baru, maka pimpinan dalam hal ini harus memberikan kesempatan partisipasi kepada karyawan. Dalam hal ini NSN telah mengawalinya dalam pembentukan nilai – nilai budaya perusahaan. Selain itu NSN khususnya di Indonesia memberikan kesempatan partisipasi kepada karyawan dengan pimpinan sebagai fasilitator. Selain melalui meeting mingguan yang berkaitan dengan operasional. NSN *Sub Region* Indonesia membuka kesempatan tersebut melalui program yang dinamakan *Coffee and Doughnuts With Arjun*. Arjun Trivedi sebagai *Head of Sub Region* Indonesia, mengundang perwakilan karyawan dari tiap – tiap divisi untuk mengadakan diskusi melalui *breakfast conference*. Program semi formal ini diadakan sekali dalam sebulan. Hal – hal yang dibicarakan dalam diskusi mencakup berbagai macam hal berkaitan dengan operasional maupun dengan isu – isu kepegawaian sehingga tercipta iklim kerja yang positif. Dengan cara ini, pemimpin bisa menjadi fasilitator untuk karyawannya sehingga karyawan dapat

mengembangkan potensinya secara penuh. Selkain itu, gaya kepemimpinan ini juga diharapkan membuat karyawan merasa berada dalam iklim kerja yang positif. Bila iklim organisasi tidak lagi positif bagi karyawan dalam bekerja maka kemungkinan timbulnya krisis semakin besar. Krisis pada umumnya dianggap sebuah keadaan yang dapat mengganggu kelangsungan hidup organisasi. Seperti pernyataan Feam-Banks (2001) bahwa '*a crisis is a major occurence with a potentially negative outcome affecting an organisation as well as its publics, services, products, and or good name*' (hal 480).

Dalam hubungannya dengan karyawan, komunikasi pun harus dikelola dengan tepat karena karyawan memiliki hak, kebutuhan dan keinginan informasi yang berbeda satu sama lain. Maka manajemen dan divisi – divisi tertentu bertugas sebagai fasilitator komunikasi antara perusahaan dan karyawan. Tugas utama tersebut dipegang oleh *corporate communication* Bentuk informasi yang dibuat oleh *corporate communication* selain melalui *email* adalah melalui newsletter yang dikirimkan melalui *email*. NSN sendiri memiliki berbagai macam newsletter yaitu :

1. *NSN Exchange* yang merupakan wadah komunikasi internal Sebuah Buletin internal bulanan yang dikirimkan melalui *email blast* kepada setiap karyawan langsung ke alamat *email* masing – masing
2. *Unite* yang merupakan majalah untuk mengkomunikasikan NSN kepada *customer*
3. *Project* bulletin sebagai wadah komunikasi di dalam *project* division. Dikomunikasikan oleh tim dibawah *project director*.

Disamping media – media yang dikeluarkan oleh *corporate communication*, NSN sendiri memiliki media – media informasi yang dikelola oleh departemen lain misalnya *Sharenet-IMS* yaitu sebuah situs intranet yang berisi dokumen – dokumen, panduan operasional. yang berkaitan dengan operasional bisnis NSN, kemudian juga terdapat *service desk* sebuah tim yang mengelola informasi berkaitan dengan jaringan teknologi informasi internal dari

NSN, bertugas untuk menyebarkan segala macam informasi yang berkaitan dengan perubahan prosedur dalam teknologi informasi yang mendukung aktivitas bisnis.

Tugas *corporate communication* tidak akan maksimal jika tidak didukung oleh human resource (HR) sebagai departemen yang mengelola masalah kepegawaian di dalam sebuah perusahaan. Untuk itu dibutuhkan dukungan penuh dari HR dalam mengkomunikasikan perubahan budaya perusahaan dan penerapannya. Dalam hal ini NSN melalui HR menggunakan NSN *Values* sebagai dasar dalam penilaian performa kerja karyawan. Selain untuk mengukur performa karyawan itu sendiri juga dapat digunakan untuk mengukur sejauh mana karyawan memahami perubahan dari budaya tersebut. Sehingga hasil keseluruhan dari evaluasi ini bermanfaat sebagai umpan balik bagi manajemen untuk meningkatkan kinerja dalam upaya perubahan budaya komunikasi.

Gambar V.5 NSN Exchange



e

Evaluasi performa kerja ini yang disebut dengan *Performance Evaluation (PE)* tidak hanya mengukur "apa" yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam satu tahun tetapi juga mengukur "bagaimana" cara karyawan mencapai

suatu penilaian tersebut. Sehingga *PE* ini dapat digunakan sebagai dasar untuk *NSN Achieving Together Procces ( ATP )* . Sehingga *NSN Values* tidak hanya merupakan sebuah simbol yang terpampang dalam poster di setiap dinding kantor, atau internal newsletter tetapi juga dilaksanakan dalam aktivitas sehari – hari.

**Gambar V.6 Sharenet IMS**

The screenshot shows a web-based interface for a performance management system. At the top, there is a header with the company name 'PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk.' and the logo. Below the header, there is a navigation menu with options like 'Home', 'About Us', 'Contact Us', and 'Help'. The main content area displays a table with columns for 'No', 'Nama', 'Jabatan', 'Divisi', 'Status', and 'Aksi'. The table lists several employees with their respective details. A large watermark of the Garuda Pancasila logo is overlaid on the entire page.

No	Nama	Jabatan	Divisi	Status	Aksi
1	...	...	...	...	...
2	...	...	...	...	...
3	...	...	...	...	...
4	...	...	...	...	...
5	...	...	...	...	...
6	...	...	...	...	...
7	...	...	...	...	...
8	...	...	...	...	...
9	...	...	...	...	...
10	...	...	...	...	...

Karyawan – karyawan terbaik dari NSN tersebut di sertakan pada *NSN People Choice Award (PCA)* pada peringatan hari ulang tahun NSN yang pertama pada bulan April 2008 yang lalu. Hal ini merupakan upaya perusahaan dalam menciptakan perubahan melalui agen – agen perubahan. *PCA* melibatkan seluruh karyawan dalam penilaiannya, nominator – nominator yang diajukan oleh *HR* akan di vote secara langsung oleh karyawan melalui intranet. Diharapkan pemenang *PCA* dapat menjadi agen – agen perubahan yang menyebarkan suasana kondusif dan menyuarakan perubahan ke semua lapisan karyawan. Karena menurut Haywood (1994:113-115), dalam hubungannya dengan karyawan, juru bicara haruslah memiliki pemahaman yang tepat mengenai informasi yang dibutuhkan karyawan. Pada umumnya karyawan membutuhkan informasi tentang pengaruh keadaan bisnis dan keuangan perusahaan terhadap pekerjaan dan posisi mereka. Untuk itu menurut Haywood, diperlukan juru bicara dan dibantu oleh

para manajer yang memiliki kemampuan yang baik dalam komunikasi. Para manajer bertanggung jawab untuk mengkomunikasikan, dan mendengarkan keinginan perusahaan maupun karyawan. Selain itu juga *HR* berusaha mengkomunikasikan perubahan budaya itu melalui *NSN Value Card* dan pamflet. *Value Card* ini dibagikan kepada tiap karyawan *NSN* dan pamflet yang berisi slogan – slogan ini diletakan di setiap meja kerja dari karyawan *NSN*.

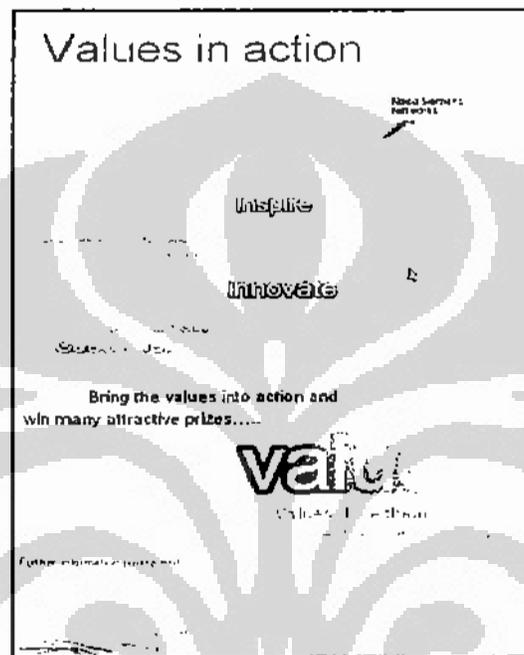
Dalam menyampaikan pesan – pesan perusahaan, Baskin (1997: 252-254) memberikan beberapa saran bagi perusahaan dalam pemilihan isi pesan yang didasarkan pada ketertarikan umum manajemen dan karyawan untuk mengetahuinya :

1. Pengakuan terhadap prestasi karyawan, tujuannya untuk memperkuat hubungan positif pada komunitas luar, membangun semangat kerja karyawan dan merangsang ide – ide baru bagi organisasi dan pelayanan komunitas.
2. Keamanan dan kesejahteraan karyawan, tujuannya untuk mendorong kemajuan karyawan serta memperlihatkan kepedulian organisasi terhadap kesehatan dan keamanan pekerjanya.
3. Pemahaman karyawan mengenai perannya dalam organisasi tujuannya adalah untuk membangun kesetiaan terhadap perusahaan, meningkatkan kerjasama dan koordinasi serta meningkatkan produksi dan efisiensi.
4. Klarifikasi kebijakan manajemen, tujuannya adalah menjelaskan kebijakan dan peraturan perusahaan serta mencegah kesalahpahaman dan rumor.

*NSN Values Action* merupakan wujud dari poin pertama apa yang dikatakan oleh Baskin. Upaya yang dilakukan *HR* ini diikuti dengan memberikan penilaian bulanan melalui program *Values In Action*. Dalam program ini setiap manajer, diberikan sejumlah kartu penilaian untuk diberikan kepada staf atau bawahannya baik yang langsung berada di divisinya maupun dari divisi lain yang dinilai telah menjalankan *NSN Values*. Setiap kartu memiliki 1 poin, setiap 10 poin yang dikumpulkan dapat ditukarkan dengan bermacam – macam souvenir.

Karyawan yang mengumpulkan poin terbanyak dalam setiap bulannya akan dinobatkan sebagai *Employee of The Month* dan mendapatkan bonus tertentu.

**Gambar V.7 Values In Action Program**



Sumber : <https://insidenokiasiemensnetworks.com>

Disamping itu NSN juga menjalankan komunikasi dengan pemilihan isi pesan berdasarkan ketertarikan umum lainnya. Selain menggunakan media komunikasi internal yang umum dikenal, HR mengeluarkan *Security Advisory Buletin* yang berisi pemberitahuan mengenai situasi keamanan Jakarta dan aktivitas keramaian yang berpotensi mengganggu keamanan seperti demonstrasi, pemogokan dengan tujuan memberikan informasi kepada karyawan agar karyawan dapat menghindari daerah – daerah potensi rawan keamanan sehingga karyawan, staf dan manajer tidak terganggu aktivitasnya baik dalam perjalanan menuju tempat kerja, atau dalam menjalankan aktivitas luar kantor yang berkaitan dengan tugas – tugasnya sebagai karyawan NSN. Informasi ini disediakan oleh

HR yang didukung oleh NSN *Corporate Security* yang juga bertanggung jawab dalam masalah – masalah keamanan dalam kantor seperti akses bagi karyawan dan tamu. *Security Advisory Bulletin* dikirimkan melalui *email* setiap minggu atau jika ada situasi – situasi penting tertentu. *Travel Advisory* yang berisi pemberitahuan mengenai situasi keamanan di kota – kota atau negara – negara lain dimana NSN berada. Sehingga, karyawan yang akan menjalankan perjalanan dinas dapat mengetahui situasi keamanan tempat tujuannya. Kedua hal ini merupakan bentuk nyata membangun rasa aman terhadap para pekerja.

Upaya komunikasi untuk perubahan budaya perusahaan ini sebenarnya telah menunjukkan hasil yang cukup baik dalam progressnya. Hal ini ditunjukkan oleh hasil penelitian “*NSN Communication & Integration Pulse Survey*” yang dilakukan oleh Dr. Cathrin Niethammer dari Mannheim Institute of Business and Organizational Research pada bulan Maret 2008 secara global ( NSN:2008 ). Penelitian ini menunjukkan bahwa sebagian besar berpendapat bahwa program komunikasi dari perusahaan sudah baik dan efektif namun sayangnya penelitian tersebut hanya dilakukan dengan mengambil sampel dari kalangan manajer. Tidak menyentuh langsung *frontline employee*.

### 5.3 Mempertahankan Budaya Perusahaan

Upaya NSN dalam menciptakan keterbukaan dan kejujuran tercermin dalam *Corporate Responsibility* yang dijalankan oleh NSN. Nokia Siemens Networks sendiri menyadari bahwa untuk kepentingan angka panjang dan kepentingan orang-orang dari berbagai pemangku kepentingan sesuai dengan standar tertinggi kode etik dan undang-undang yang berlaku. Kode Etik ini telah disetujui oleh Dewan Eksekutif Nokia Siemens Networks, serta Dewan Direksi, dan diperkenalkan dan diterapkan untuk karyawan Nokia Siemens Networks melalui induksi, pelatihan dan komunikasi internal. Aturan ini dikenal dengan nama : *Code of Conduct*.

Setiap karyawan NSN diharapkan untuk menjalankan aktivitas operasional, sesuai dengan kode etik ini tanpa kecuali. Undang – undang yang berlaku mungkin berbeda untuk daerah atau negara tertentu, tetapi tetap mengacu dan tidak boleh bertentangan dengan kode etik ini. Dilakukan tinjauan secara berkala dan dilakukan perubahan dalam isi dan pelaksanaannya jika dibutuhkan. Saluran komunikasi untuk mensosialisasikan Code of Conduct ini adalah dengan menempatkan link pada internal newsletter NSN Exchange. Sehingga karyawan dapat melaksanakan web base learning yaitu mempelajari secara mandiri mengenai kode etik ini dan menjalankan serangkaian test secara online dan diharapkan dapat menerapkannya dalam aktivitas pekerjaannya sehari – hari

NSN sangat berkomitmen untuk standar tertinggi kode etik, dan mematuhi semua peraturan hukum nasional dan internasional. Dalam hal ini termasuk, misalnya, yang berkaitan dengan mendukung persaingan yang sehat, *corporate governance*, mencegah penyuapan, transaksi ilegal dan korupsi, keamanan dari produk, isu – isu dalam aktivitas pekerjaan, isu lingkungan, hak asasi manusia dan memiliki standar internasional dalam melindungi hak cipta, aset perusahaan dan berbagai bentuk kekayaan intelektual.

Tujuan NSN tidak hanya memenuhi standar hukum, tetapi sebagai pemimpin dalam kelompok industri, dan menjadi yang terbaik di dunia dalam *corporate responsibilities* mempraktekan *good corporate governance* di mana saja bisnis NSN dijalankan. Sebagai contoh, NSN menentukan standar pengiriman *email* bagi setiap karyawan berlaku baik untuk pengiriman internal maupun kepada pihak luar. Banyaknya *email* yang beredar setiap hari membuat sedikit gangguan dalam produktivitas, dan menyita waktu. Ketika karyawan menganggap bahwa *email* merupakan sarana komunikasi di dalam kantor dan menggantikan komunikasi langsung secara tatap muka maka tidak ada lagi *Communicate Openly*. Untuk merespon keluhan mengenai *email* yang overload maka David Huck salah seorang manajer dari *customer team* untuk NSN Australia New Zealand mengembangkan sebuah *guidelines* yang kemudian disetujui dan di umumkan oleh NSN Region APAC sebagai standar etika *email*. *Guidelines*

tersebut menjelaskan apa yang harus dilakukan dan apa yang seharusnya tidak dilakukan, yaitu :

1. *Think*

Gunakan telepon dahulu , kemudian *email*. Apakah *email* tersebut benar - benar penting? Dapatkah VOIP dipergunakan ?

2. *Short and Sweet*

Tulislah *email* sesingkat mungkin dan dapat terbaca dengan baik.

3. *Email* bukanlah komunikasi *real time*

Biasakanlah membalas *email* paling lambat 24 jam kemudian jika penting, jika *email* biasa balaslah dalam waktu maksimal 72 jam.

4. Pastikan subjek *email* adalah hal yang dapat diterima dengan baik dan merefleksikan isi dari *email*.

5. Pastikan hanya orang yang dibutuhkan untuk merespon *email* yang dicantumkan pada kolom *To*, jika ditujukan lebih dari satu orang pastikan *email* menjelaskan respon yang diharapkan dari masing - masing orang tersebut.

6. *Email* tanpa penjelasan tentang siapa dan apa respon yang dibutuhkan hanya menghabiskan waktu dan mengganggu orang lain.

7. Membalas *email* dengan mengklik *reply to all* sangat tidak disarankan.

8. Seseorang yang hanya ditujukan untuk menerima informasi tanpa respon harus ditempatkan pada kolom *Cc*. Cantumkan orang jika memang benar - benar diperlukan. Melakukan *Cc* ke manajer berpotensi mengeskalasi masalah. Pastikan bahwa respon yang diharapkan benar - benar jelas dalam eskalasi.

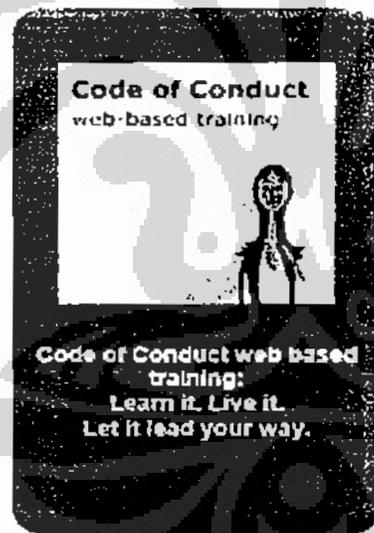
9. *Email* yang bersifat *For Information only* dapat memiliki nama tujuan yang terdiri dari beberapa orang namun harus jelas bahwa *email* tersebut tidak membutuhkan respon.
10. Untuk mengurangi masalah kontrol, hindari penggunaan lampiran. Tempatkan *link* ke *database* dalam intranet sebagai referensi.
11. Penggunaan *signature* dalam *email* adalah suatu keharusan.
12. Jika kita akan menggunakan *email* sebagai media yang efektif, kita harus merubah kebiasaan dan tingkah laku. *Guidelines* ini adalah permulaan. *Email* dapat menjadi pilihan yang dipertimbangkan namun bukan sebagai pilihan utama.

Begitu besarnya pengaruh budaya lama dalam perusahaan sering terjadi sehingga menimbulkan adanya kelompok-kelompok karyawan ex-Nokia dan ex-Siemens dan juga kelompok eks karyawan kedua perusahaan yang sudah tidak bekerja lagi. Kelompok-kelompok ini masih terus melakukan kontak dan berkumpul pada momen-momen tertentu. Mereka inilah yang biasanya masih terus setia mempertahankan budaya lama (*latent culture*). Keadaan ini akan sangat membahayakan bagi perusahaan bila karyawan jenis ini selalu membandingkan-bandingkan keadaan dulu dan sekarang. Apalagi bila pernyataan-pernyataan itu dikeluarkan dan ditularkan kepada karyawan baru yang tidak tahu apa-apa. Di sinilah pemimpin harusnya berperan. Pemimpin harusnya mampu melihat keadaan yang terjadi di lapangan sebenarnya bagaimana. Budaya yang sekarang dianggap manajemen sudah sehat namun ternyata kegiatan internal yang dilakukan manajemen tidak memberikan *job satisfaction* untuk karyawan, terlebih karyawan lama yang masih dilandasi oleh *latent culture* yang lama. Salah satu solusi yang bisa diberikan adalah dengan menghidupkan kembali *sense of solidarity* di antara sesama karyawan dan *sense of belongings* terhadap perusahaan.

Untuk itu NSN juga menjalankan *The Global Employee Engagement Survey program*, untuk terus mempertahankan komitmen membangun *employee engagement* sehingga membantu perusahaan agar dapat terus meningkatkan

improvisasi yang tepat dalam upaya perubahan budaya perusahaan. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan umpan balik sehingga menjadikan karyawan loyal kepada perusahaan. Dengan mendengarkan, melibatkan, memberi energi dan memotivasi karyawan, sehingga diharapkan karyawan akan memberi dukungan kepada pemimpin dalam membuat perubahan nyata. *Employee Engagement Survey (EES)* dirancang dalam tiga tahapan utama yaitu mengarahkan partisipasi karyawan dalam survey tahunan melalui pengukuran persepsi dan sikap pada sejumlah nilai budaya dan topik seputar lingkungan kerja. Kemudian ada sharing komprehensif yang hirarkis dari Dewan Eksekutif ke tim survey. Sehingga berdasarkan bidang-bidang yang menjadi fokus identifikasi dalam diskusi, tim survey dapat menyiapkan action plan yang harus dilaksanakan sepanjang sisa tahun berjalan.

**Gambar V.8 Code of Conduct dalam Internal Newsletter**



Sumber : NSN Exchange

Goodman dan Rich dalam James E. Grunig dan Todd Hunt (1984: 245) menyatakan bahwa umumnya karyawan menginginkan manajemen untuk mengkomunikasikan secara terbuka tentang apa yang sedang terjadi di perusahaan mereka. Karyawan ingin tahu bahwa manajemen sungguh-sungguh peduli kepada mereka. Untuk memotivasi karyawan agar dapat menjalankan NSN *Values* dalam

aktivitas sehari-hari. Perusahaan juga mengadakan Learning week program berupa sesi training dan seminar yang berkaitan dengan *Values*.

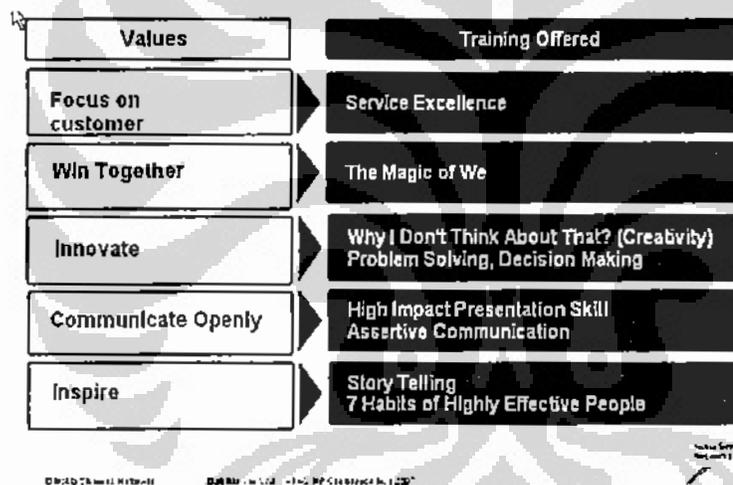
### Gambar V.9 Employee Engagement Survey dan Communication Session



Selain itu juga diadakan *Employee Communication Session* yang merupakan sesi pengarahan mengenai kebijakan – kebijakan perusahaan untuk mencegah kesalahpahaman di kalangan karyawan. Sesi ini merupakan action plan sebagai hasil implementasi dari *Employee Engagement Survey*. Program ini yang merupakan sesi pengarahan mengenai kebijakan – kebijakan perusahaan untuk mencegah kesalahpahaman di kalangan karyawan. Sesi ini merupakan action plan sebagai hasil implementasi dari *Employee Engagement Survey* dan dilaksanakan di semua negara dengan mendatangi kantor – kantor cabang NSN di seluruh *Sub Region*. Semua jenis komunikasi tersebut kecuali Learning Week dan *Employee Communication Session* yang merupakan sesi tatap muka dilakukan melalui *email blast* yang dikirimkan secara langsung ke alamat *email* masing – masing karyawan atau dapat diikuti melalui intranet.

Berdasarkan pendapat Quirke (1996: 287) mengenai tingkat keterlibatan karyawan dalam pembagian peran dan tanggung jawab komunikasi Pada tahapan awal yaitu *awareness*; manajemen melalui divisi *corporate communication* telah melakukan komunikasi kepada karyawan dengan menggunakan media buletin internal NSN Exchange dan juga penggunaan buletin pendukung melalui e-mail blast. Pada tahap pemahaman (*understanding*), manajemen juga mulai rutin menyelenggarakan roadshows ke kantor-kantor cabang dan divisi yang ada untuk menyambangi karyawannya dan mendengarkan keluhan serta masukan mereka secara langsung melalui Employee Communication Session yang diadakan di seluruh kantor – kantor NSN di Indonesia.

**Gambar V.10 Jenis Values Training dari HRD**



Sumber : Learning week presentation, Sharenet IMS

Pada tahap *support*, manajemen meningkatkan kemampuan dengan mengadakan seminar dan training. Sedangkan pada tahap *involvement* dapat terlihat dari keterlibatan karyawan baik dalam survey maupun sesi komunikasi dua arah. Menurut Grunig dan Hunt (1984: 245), dengan menggunakan hubungan internal yang simetris dua arah, perusahaan dapat melakukan publikasi tentang segala kegiatan internal perusahaan yang lebih berfokus pada karyawan (*employee-centered*) daripada *management-centered*. Publikasi itu akan menyediakan informasi tentang perusahaan, manajemen, rencana-rencananya.

kegiatan komunikasi internal yang dilaksanakan di NSN hingga saat ini berupaya untuk menanggulangi segala hambatan komunikasi yang mungkin timbul antara manajemen dan karyawan. Manajemen menyadari bahwa mereka tidak mampu memenuhi semua keinginan karyawan sepenuhnya namun segala upaya yang dilakukan manajemen saat ini adalah bukti kepedulian manajemen akan keberadaan karyawannya.

Berdasarkan data Employee Engagement Survey (NSN : 2008), ada empat poin penting yang menjadi fokus perhatian pasca *merger*, yaitu :

1. Perlunya peningkatan *leadership* dan operasional dengan integritas internal.
2. Beban kerja dan tekanan pasca *merger* menyebabkan karyawan memiliki pertimbangan besar untuk mengundurkan diri dan mencari kesempatan lain di luar NSN.
3. Perlunya pengembangan *skill* bagi karyawan
4. Peningkatan atau harmonisasi dalam pendapatan dan fasilitas bagi karyawan.

**Gambar V.11 Tabel Hasil Employee Engagement Survey**

	N	Favourable %	Neutral %	Unfavourable %	Norm Gap	Upper level
My work schedule allows sufficient flexibility to meet my personal/family needs	764	49 %	16 %	35 %		
At the present time, are you seriously considering leaving NSN?	759	38 %	40 %	23 %		
From what I hear, benefits in NSN are as good as, or better than, in other similar companies	763	26 %	26 %	48 %		
In general, changes in NSN: are well communicated	764	50 %	19 %	31 %		
Priorities or work objectives are changed so frequently I have trouble getting my work done.	759	31 %	19 %	50 %		
NSN operates with integrity: in its internal dealings (i.e. with employees)	763	44 %	23 %	33 %		
In general, changes in NSN: well implemented	764	35 %	25 %	40 %		
Taking everything into account how good a job is the Executive Board doing in providing leadership?	763	32 %	48 %	20 %		
Employees are treated with respect here, regardless of their job.	763	59 %	19 %	22 %		
Taking everything into account, how satisfied are you with NSN as a place to work?	762	46 %	28 %	26 %		

Sumber <https://insidenokiasiemensnetworks.com>

Hasil dari survey tersebut tentunya tidak hanya menjadi data yang disimpan tanpa ada respon dari pihak manajemen. Berangkat dari data – data tersebut maka NSN memiliki beberapa macam action plan diantaranya :

1. NSN memiliki urgensi yang tinggi untuk meningkatkan kualitas dari proses komunikasi dan pengambilan keputusan dalam organisasi.
2. Diperlukan segera upaya komunikasi dalam rangka meluruskan berbagai kesalahan persepsi yang menyebabkan krisis kepercayaan terhadap perusahaan.
3. Pengembangan *Leadership* bagi para *Line Manager* khususnya mengenai kemampuan dalam mengkomunikasikan berbagai perubahan kepada karyawan.
4. Membuka forum terbuka bagi para karyawan dimana semua orang memiliki *concern* yang tinggi mengenai integritas dari manajemen di dalam membuat keputusan sehingga karyawan tidak memiliki keraguan terhadap perusahaan.
5. Manajemen akan mengadakan pertemuan setiap bulan dengan kelompok – kelompok karyawan untuk memaparkan aktivitas perusahaan, menjelaskan setiap perubahan, mengilustrasikan arti dari perubahan budaya perusahaan dan mendemonstrasikan dalam keseharian mereka,
6. Mengupayakan program – program pengembangan tim baik formal maupun informal (*Reach-out, Gathering, Social Interest Group, Family Day*)
7. Konsolidasi *workspace* ( penggabungan infrastruktur seperti fasilitas kantor, IT dan sebagainya )
8. Meningkatkan *resource plan*.
9. Mengembangkan pusat pendidikan dan pelatihan untuk mengukur skill karyawan dan meningkatkannya.

10. Mengkomunikasikan jenjang karir yang tersedia dan mempublikasikan setiap prestasi karyawan sehingga dapat menjadi motivator.
11. Mengusahakan perbaikan kesejahteraan karyawan dan mensosialisasikan progressnya kepada karyawan.

*Action plan* ini merupakan bentuk dari *commitment* yang merupakan langkah – langkah yang harus diambil oleh jajaran manajemen dan proses keterbukaan dalam memberikan update mengenai perubahan – perubahan.

Dari hasil pengamatan dan *depth interview* yang dilakukan terhadap karyawan NSN, masing – masing karyawan baik Ex-Nokia maupun Ex-Siemens berpendapat bahwa budaya perusahaan asal mereka sama – sama baik. Namun masing – masing berpendapat bahwa pada saat isu *merger* berkembang, proses *merger* mulai dilaksanakan hingga pasca *merger* saat ini komunikasi tentang *merger* itu sendiri, perubahan budaya perusahaan akibat *merger* yang berasal dari atasan secara langsung tidak terjadi. Karyawan hanya memperoleh informasi yang minim dari *email blast* ataupun media internal. Namun komunikasi dalam bentuk arahan – arahan dari manajer atau line manager hampir tidak pernah ada sehingga karyawan memiliki kebingungan dalam menghadapi perubahan – perubahan yang ada. Informasi yang diperoleh karyawan hanya berupa bentuk - bentuk perubahan operasional yang telah diputuskan, serta bagaimana pelaksanaannya tanpa tahu alasan dari perubahan – perubahan tersebut.

Pada intinya, komunikasi berperan besar dalam menstabilkan organisasi. Menurut Baskin et. al (1997:241), protes dari karyawan timbul karena kebutuhan, keinginan, dan pendapat mereka tidak didengarkan dan diperhatikan oleh organisasi. Baskin et.al (1997:235-236) juga berpendapat bahwa pada umumnya komunikasi internal dimanfaatkan organisasi untuk memenuhi hal-hal berikut ini :

1. Mengkomunikasikan tujuan perusahaan.
2. Memfasilitasi partisipasi manajemen.
3. Memantau lingkungan internal dan eksternal secara berkesinambungan.

4. Membangun lingkungan yang penuh kepercayaan dan kredibilitas.
5. Menyediakan kesempatan untuk berinteraksi dengan karyawan.

Dalam *Change Communication Management Guidelines* yang dirilis oleh *Corporate communication NSN. Merger* disebutkan memiliki dampak terhadap karyawan, karyawan merasakan banyak sekali perubahan pada satu waktu yang bersamaan yaitu perubahan budaya, struktur organisasi, *line manager*, dan operasional. Manajemen memiliki peran penting dalam jalur komunikasi yaitu :

1. Setiap manajer di adalah leader perubahan yang memiliki fungsi komunikasi yang harus dijalankan.
2. Untuk memastikan kelangsungan dan efektivitas bisnis line manager harus terbuka dan transparan dalam mengkomunikasikan segala aspek perubahan.
3. Manajer juga bertanggung jawab dalam mengatasi dan memberikan dukungan terhadap tim dan anggotanya yang berpotensi menjadi hambatan dalam perubahan.

Kenyataan yang terjadi di lapangan adalah tidak semua karyawan menyadari adanya komunikasi yang menginformasikan berbagai perubahan baik budaya perusahaan, struktur organisasi, prosedur dan berbagai perubahan lainnya dalam perusahaan. Hal ini disebabkan oleh kondisi perusahaan yang sedang dalam tahap pengembangan pasca *merger* selalu mengalami perubahan setiap saat, walaupun perubahan – perubahan tersebut diinformasikan melalui *email* kepada setiap pihak yang berkepentingan namun seringkali informasi tersebut tidak dapat tertangkap dengan baik. Selain itu pula *workload* yang begitu tinggi menyebabkan karyawan fokus terhadap pekerjaan sehingga tidak banyak memiliki waktu untuk membaca buletin *online* maupun informasi yang dikirimkan melalui *email*. Komunikasi mengenai perubahan budaya perusahaan antar manajer dan bawahannya pun tidak berjalan dengan maksimal, karena para manajer juga tidak banyak memiliki waktu dikarenakan *workload* yang semakin tinggi dan jumlah anggota tim atau departemen yang dipimpinya semakin banyak. Seringkali

ditemukan bahwa informasi tentang perubahan budaya, perubahan struktur bahkan perubahan prosedur atau aturan – aturan kerja datang belakangan setelah suatu proses berjalan dan menemui kendala atau hambatan.

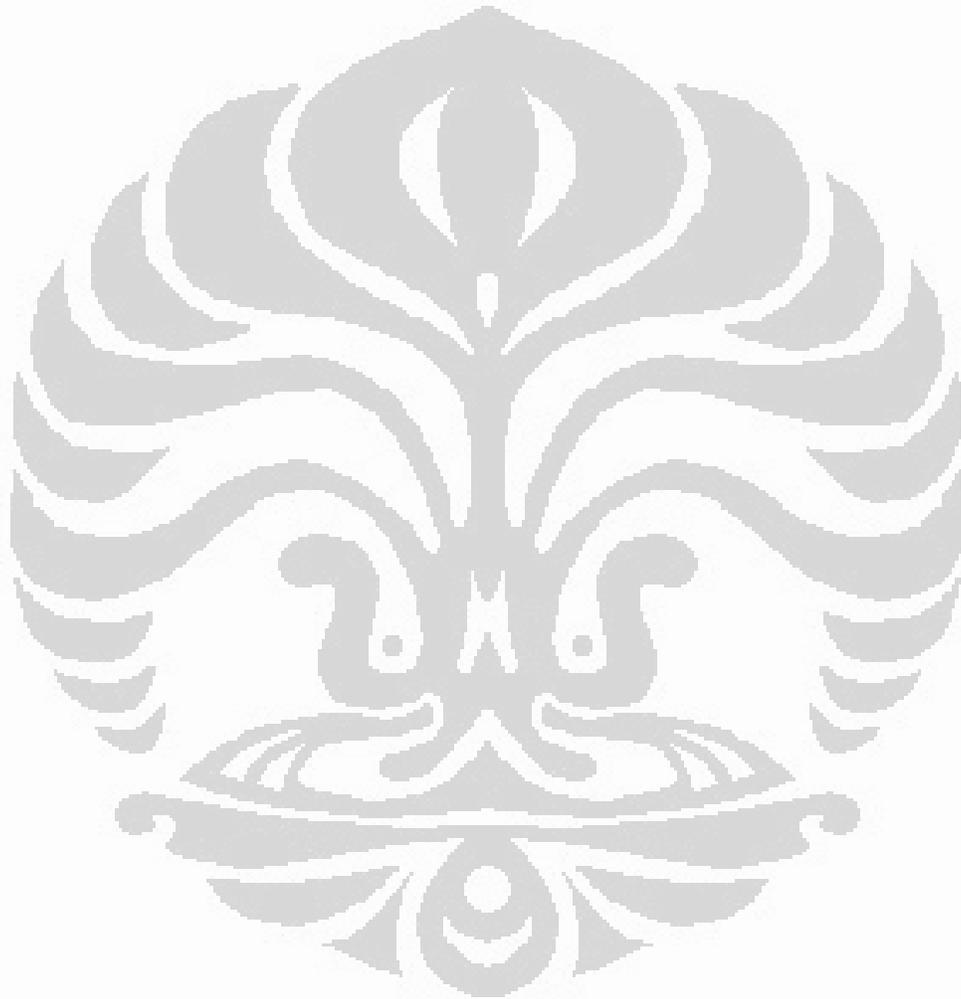
Menurut T.J. Larkin dan Sandar Larkin (1994: 4), paling tidak terdapat tiga hal yang harus diperhatikan pemimpin dalam mengkomunikasikan perubahan kepada karyawannya, yaitu sebagai berikut.

1. Jangan mengkomunikasikan perubahan secara langsung kepada karyawan yang berada di garis depan perusahaan (*frontline employees*).
2. Jangan membalas pesan secara langsung kepada manajer level menengah.
3. Jangan mengambil asumsi bahwa karyawan yang berada di garis depan perusahaan (*frontline employees*) akan mau menerima dan melakukan perubahan hanya dengan berdasarkan informasi yang mereka terima melalui video, pertemuan atau rapat, dan koran perusahaan.

Yang terjadi dalam komunikasi pasca *merger* di NSN adalah *Corporate communication* telah mendistribusikan seluruh informasi yang berkaitan dengan perubahan – perubahan pasca *merger* baik ke berbagai pihak. Baik ke jajaran manajer maupun secara langsung kepada karyawan. Namun pada kenyataannya informasi yang sampai ke karyawan secara langsung tidak diikuti dengan arahan – arahan dari manajer. Karyawan mengalami kebingungan ketika menerima berbagai informasi yang mereka terima melalui *email*, buletin internal, video klip dalam intranet hingga sesi – sesi pertemuan. Peran serta para manajer untuk mengarahkan dan memberikan contoh – contoh dari perubahan yang diharapkan oleh perusahaan sangat diperlukan.

Sebagai akibat dari komunikasi perubahan yang tidak berjalan maksimal dari manajer terhadap karyawan maka bentuk komunikasi internal seperti yang diungkapkan Grunig & Hunt (1984:250) yaitu *downward* (komunikasi dan atasan ke bawahannya), *upward* (komunikasi dan bawahan ke atasannya), *horizontal* (komunikasi antar individu dalam departemen atau unit kerja yang sama), dan

*crisscross* (komunikasi antar individu di departemen yang berbeda dan dalam level yang berbeda pula yang secara hirarki dalam perusahaan tidak berkaitan langsung ) tidak berjalan.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan di lapangan dan analisis yang telah dibahas sebelumnya maka kesimpulan yang bisa diambil dari penelitian ini antara lain adalah sebagai berikut.

##### 1. Dampak *merger* pada komunikasi internal.

Manajemen pasca *merger* memiliki berbagai tantangan karena mempertemukan dua struktur, strategi dan kultur yang berbeda. Ambiguitas yang disebabkan ketidakjelasan harapan masing-masing pihak, ketidakseimbangan prioritas antara dimensi kooperasi dan kompetisi, serta kurangnya sensitifitas dalam membaca keragaman budaya dapat menjadi kendala yang serius. Kesulitan yang dapat menimbulkan kendala juga ditimbulkan oleh kesulitan dalam menemukan titik optimal antara dimensi kompetisi dan dimensi kooperasi dalam *merger*. Hal ini makin runyam jika terjadi kekurangpekaan dalam membaca perkembangan kondisi aliansi dan keragaman budaya. Selain itu persiapan mental SDM juga harus mendapat perhatian, karena perbedaan norma perusahaan dapat mencuatkan potensi konflik yang telah ada. Misalnya kejelasan tujuan, distribusi informasi, dan penyesuaian sistem manajemen SDM. Bila melihat tingkat keterlibatan karyawan dalam pembagian peran dan tanggungjawab komunikasi (Quirke 1996:278), maka karyawan NSN beserta seluruh unsur manajerialnya telah sampai pada tahap komitmen yaitu dimana karyawan dan manajemen telah melaksanakan *EES* untuk saling memperbaiki kondisi yang terjadi di lapangan dan berupaya melakukan tindak lanjut lewat perbincangan langsung dengan karyawan dari berbagai divisi melalui *Communication Session*. Komunikasi internal yang

dilakukan di NSN juga menggunakan berbagai bentuk media komunikasi. Namun upaya komunikasi secara *downward*, *upward*, *horizontal*, dan *crisscross* dalam upaya perubahan budaya perusahaan belum berjalan sehingga belum menyentuh sasaran secara maksimal.

## 2. Persepsi karyawan terhadap perubahan budaya perusahaan

Karyawan tidak terlalu merasakan perubahan yang signifikan pada era dulu dan sekarang. Peleburan karyawan lama maupun baru serta penyatuan karyawan Nokia dan Siemens yang melakukan *merger* juga tidak terlalu menimbulkan masalah dan kesulitan yang berarti. Hanya saja karyawan merasa sifat kekeluargaan pada masa sekarang masih dirasa kurang. Tingginya profesionalisme dan tekanan untuk mencapai hasil yang baik (*result oriented*) membuat karyawan tidak lagi memiliki waktu untuk memikirkan hal-hal lain di luar pekerjaan sehari-hari. Karyawan lebih merasakan *under pressure* pada masa sekarang. Para manajer kurang memperhatikan *work life balance* dimana target dan goal perusahaan menjadikan sering terjadinya perubahan – perubahan tugas dan cara kerja tanpa informasi yang jelas sehingga secara keseluruhan ini memberikan efek beban kerja karyawan menjadi semakin berat. Namun manajemen pun tidak tinggal diam. Berbagai upaya dilakukan termasuk mengadakan *employee gathering*, *team building*, serta berbagai sesi komunikasi, namun hal tersebut masih belum dapat mengakomodasi kebutuhan dan keinginan karyawan. Diperlukan arahan – arahan dari manajer yang lebih intensif dan komprehensif, kemudian yang lebih diperhatikan lagi bahwa diperlukan peningkatan *skill* komunikasi dan *effort* dari para manajer itu sendiri. Sehingga mereka lebih peka dalam menganalisis situasi serta dapat menentukan langkah – langkah kongkrit dalam mengkomunikasikan perubahan agar karyawan merasa bahwa mereka mengetahui mengapa mereka harus melakukan perubahan bukan hanya perubahan apa yang harus mereka jalankan. Sehingga *Communicate Openly* sebagai salah satu *NSN Values* dapat dijalankan dengan efektif.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah dibahas sebelumnya, maka berikut saran atau rekomendasi yang bisa diberikan untuk meningkatkan komunikasi internal pada perusahaan yang mengalami perubahan budaya perusahaan dan ingin mensosialisasikan budaya perusahaan yang baru kepada karyawannya.

1. Menciptakan agen perubahan yang berkelanjutan

Salah satu cara untuk menciptakan nilai dalam mengelola perubahan budaya perusahaan adalah dengan menciptakan dan mengembangkan agen perubahan. Langkah menciptakan agen perubahan dengan mencari karyawan potensial di dalam tubuh perusahaan yang juga merupakan kunci di bidangnya masing-masing.

2. Melakukan proses audit budaya, dengan cara sebagai berikut:

- a. Melakukan survey organisasi

Survey ini sebenarnya telah dilakukan oleh NSN, yaitu *Global Employee Engagement Survey (EES)* yang telah diadakan dalam tahun 2008 . Survey ini memberikan gambaran yang cukup luas tentang pendapat karyawan mengenai kepuasan mereka dalam bekerja. Namun demikian, tindak lanjut dari EES ini belum begitu dirasakan oleh karyawan. Kunjungan *Corporate communications* dan *Head of Sub Region* ke cabang-cabang belum banyak memberikan hasil yang positif bagi karyawan karena karyawan merasa pertemuanyang hanya beberapa jam tersebut sifatnya hanya satu arah dimana manajemen memberikan presentasi tentang fasilitas dan tunjangan perusahaan yang diberikan kepada karyawannya. Tanya jawab pada kunjungan tersebut hanya seputar pemahaman karyawan tentang fasilitas dan tunjangan yang menjadi hak mereka. Untuk itu, ada baiknya karyawan juga ditanyai

mengenai iklim kerja yang mereka rasakan selama melakukan tugasnya sehari-hari, apakah mendukung ataukah justru tidakmendukung mereka untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan. Dengan demikian, komunikasi yang dijalankan pun sifatnya akan menjadi simetris dua arah.

b. Meninjau kembali prosedur dan kebijakan yang ada

Secara rutin meninjau prosedur dan kebijakan di perusahaan merupakan salah satu cara yang dianjurkan dalam proses audit budaya. Kegiatan ini berupaya untuk melihat apakah prosedur dan kebijakan yang ada sesuai dengan perkembangan jaman serta situasi dan kondisi yang ada di perusahaan. Dengan demikian, karyawan tidak merasakan prosedur dan kebijakan yang diterapkan perusahaan bersifat kaku dan justru mengganggu ruang gerak pekerjaan mereka.

c. Melakukan wawancara dengan top manajemen

Wawancara dengan top manajemen membantu *HR* dan juga *Corporate communications* untuk mengetahui apakah manajemen mengetahui hal-hal yang menjadi perhatian karyawan. Wawancara ini juga sangat membantu dalam hal mendeteksi jarak antara posisi kepemimpinan dengan kelompok karyawan lainnya. Jarak yang jauh antara pemimpin dengan karyawan lain dapat menimbulkan inkonsistensi, kesalahpahaman, dan hasil yang buruk dalam hubungan pemimpin dengan karyawannya.

d. Melakukan *Focus Group Discussion (FGD)*

Melalui *FGD* dengan mengundang orang-orang pilihan yang merupakan representasi dari karyawan untuk menjadi sampel, sehingga perusahaan dapat mengetahui lebih mendalam tentang hasil survey dan memahami secara komprehensif hasil survey

untuk menyusun langkah – langkah selanjutnya. Kegiatan FGD ini juga membantu dalam merencanakan pelatihan dan kegiatan lain yang tepat untuk karyawan.

Menurut Fitzsimons, Conor John, Baden-Baden & Wagenhals Klaus (2003), dengan melakukan audit budaya akan mendatangkan manfaat yang besar bagi perusahaan, diantaranya sebagai berikut:

1. Pengetahuan mengenai budaya dapat membantu manajer untuk memprediksi dampak dan konsekuensi dari keputusan bisnis strategis tertentu yang diambilnya.
2. Manajemen dapat belajar apakah tujuan *merger* sesuai dengan budaya perusahaan perusahaan yang baru
3. Audit budaya juga dapat membantu manajemen untuk mengetahui lebih awal kesulitan-kesulitan apa saja yang mungkin akan timbul dan memungkinkan HRD untuk memodifikasi model integrasi budaya yang tepat untuk masa yang akan datang.

## Lampiran 1

### PEDOMAN WAWANCARA SUPERVISOR & FRONTLINE EMPLOYEE Ex-Nokia dan Ex-Siemens ( Ex-Com )

#### PRA MERGER

1. Bagaimana kepemimpinan dan budaya perusahaan yang dahulu berkembang di Ex-Nokia dan Ex-Siemens ( Ex-Com ) sebelum isu merger merebak?
2. Bagaimana reaksi anda saat mendengar isu merger?
3. Apa dampaknya pada anda? Apakah anda merasa termotivasi atau malah khawatir?
4. Apa pengaruhnya pada cara kerja anda saat itu?

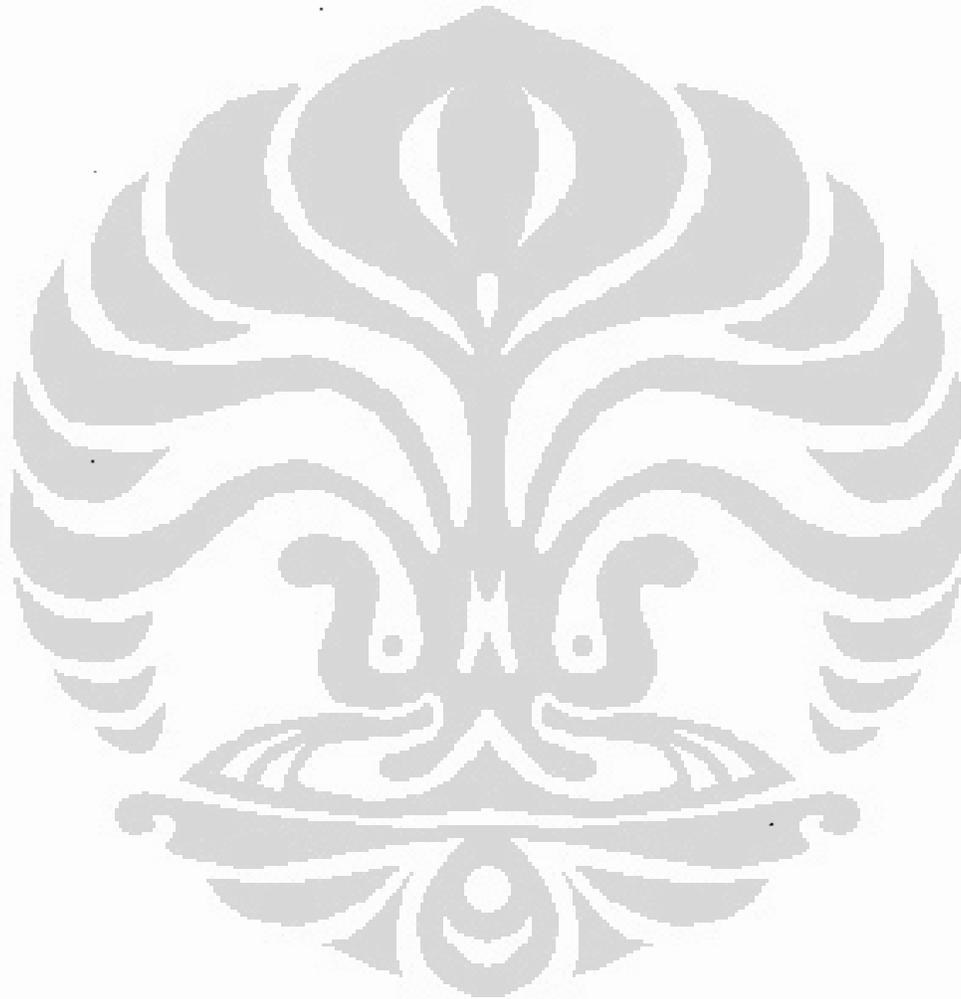
#### IMPLEMENTASI

1. Apakah menurut anda proses merger dilaksanakan dengan transparan dan adil?
2. Untuk Supervisor: Bagaimana anda mengkomunikasikan proses merger dan perubahannya ini kepada tim/ karyawan di bawah supervisi anda, terutama frontline employees?
3. Untuk frontline employee: Bagaimana pimpinan anda ( manajer/ supervisor/ *team leader* ) mengkomunikasikan proses merger dan perubahannya ini kepada anda? Apakah reaksi anda saat itu?
4. Bagaimana merger yang dilakukan NSN? Apakah ada perampingan pada karyawan?
5. Bila iya, bagaimana proses perampingan itu dilaksanakan? Aspek apa saja yang menurut anda dipertimbangkan?
6. Bagaimana reaksi karyawan terhadap proses perampingan tersebut? Menimbulkan kecemasan atau diterima dengan baik?
7. Bagaimana dampak perampingan tersebut bagi anda yang masih dipertahankan di NSN?

#### PASCA MERGER

1. Apakah ada perubahan pada kegiatan internal karyawan dahulu (sebelum merger) dan sekarang (sesudah merger)?
2. Apakah ada perbedaan antara kepemilikan masing – masing perusahaan baik Nokia maupun Siemens
3. Bagaimana dengan budaya perusahaan yang terbentuk? Apakah menjadi adaptif (partisipatif) atau otoriter?

4. Bagi anda yang merupakan mantan karyawan lama yang merger ke NSN, bagaimana dampak perbedaan budaya perusahaan antara perusahaan yang lama ( Nokia/ Siemens ) dengan NSN?



## Lampiran 2

### **PEDOMAN WAWANCARA CORPORATE COMMUNICATION NSN**

#### PRA MERGER

1. Apa langkah pertama yang dilakukan divisi ini begitu mendengar isu merger?
2. Bagaimana komunikasi internal dilaksanakan pada saat menghadapi isu merger?
3. Apakah komunikasi internal dilaksanakan dahulu sebelum isu merger merebak?

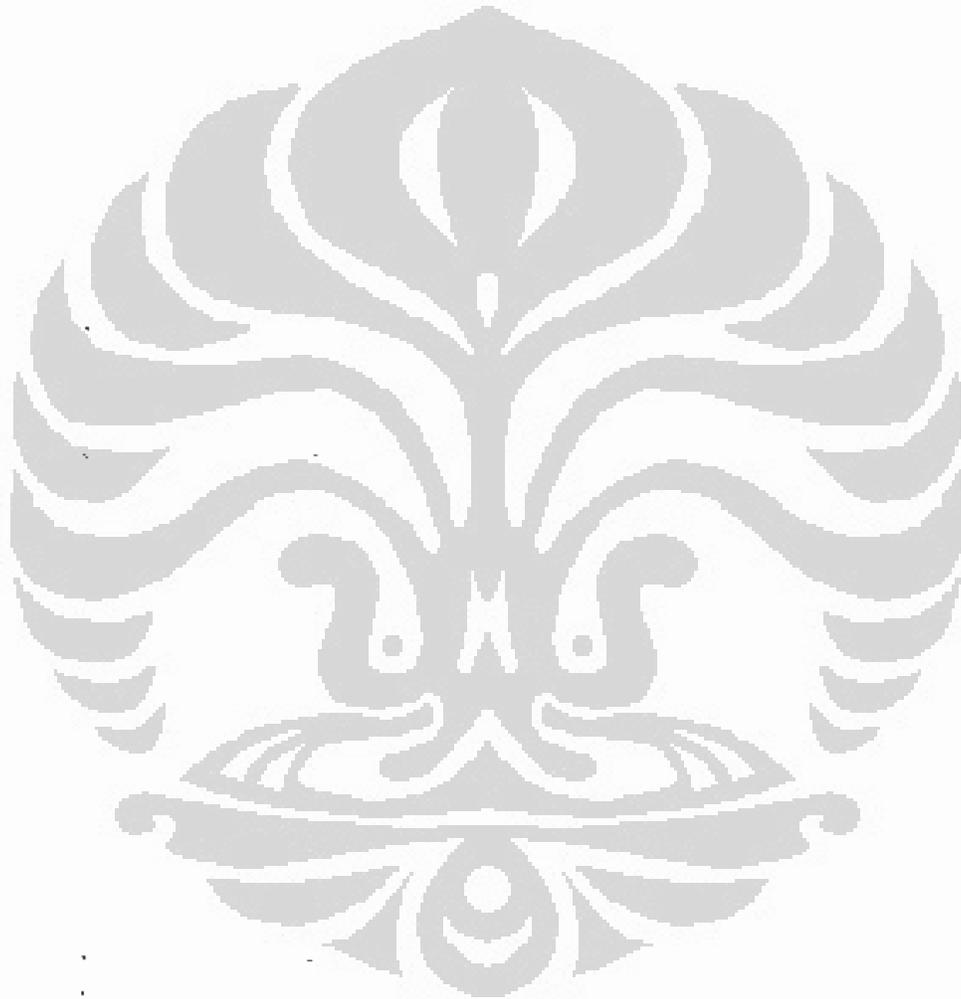
#### IMPLEMENTASI

1. Bagaimana peran Corporate Communication selama proses merger berlangsung?
2. Apa saja program komunikasi yang dilakukan di dalam internal perusahaan selama proses merger?
3. Apa saja alat-alat komunikasi yang digunakan?
4. Bagaimana Corporate Communication memastikan bahwa pesan-pesan perubahan dapat diterima dengan baik oleh semua karyawan dari berbagai level?
5. Bagaimana peran Corporate Communication dalam menyampaikan pesan-pesan komunikasi pimpinan kepada karyawan selama proses merger?

#### PASCA MERGER

1. Apakah ada perubahan pada kegiatan komunikasi internal karyawan dahulu (sebelum merger) dan sekarang (sesudah merger)?
2. Bagaimana dengan budaya perusahaan yang terbentuk? Apakah menjadi adaptif (partisipatif) atau otoriter?
3. Apakah faktor kepemimpinan dan kepemilikan mempengaruhi perubahan budaya perusahaan yang terjadi di NSN?
4. Strategi komunikasi apa yang dilakukan Corporate Communication dalam mengintegrasikan karyawan ke perusahaan yang baru pasca merger?
5. Bagaimana bentuk evaluasi komunikasi yang dilakukan?

6. Bagaimana dengan simbol-simbol komunikasi dan bentuk fisik perusahaan lainnya? Apakah ada perbedaan antara sebelum dan sesudah merger?



### Lampiran 3

#### Transkrip Wawancara Supervisor

AY. Ex-Nokia Network.

Apakah anda mengetahui budaya Nokia sebelum bergabung dengan NSN seperti apa?

*Nokia, semua itu serba fleksibel. Atasan dan bawahan itu seperti mitra.*

Apa reaksi anda ketika mendengar isu akan adanya merger Nokia Networks dan Siemens Communications?

*Pada saat mendengar isu merger kekhawatiran yang utama adalah perampingan karyawan.*

Apa dampaknya pada anda?

*Saya khawatir adanya perampingan karyawan, kemudian pasti kan banyak perubahan yang membutuhkan proses adaptasi yang panjang.*

Apa pengaruhnya pada cara kerja anda saat itu?

*Tidak ada, saat itu saya bekerja sebagaimana mestinya saja.*

Apakah menurut anda proses merger NSN ini dilaksanakan dengan transparan dan adil atau tidak?

*Kalo adil mungkin iya terlihat dari pemilihan nama perusahaan, namun kalau transparan saya rasa masih kurang. Tidak ada informasi mengenai bentuk merger, kemudian bagaimana merger terjadi, mengapa identitas masing – masing tidak hilang.*

Anda dulu adalah team leader, pada saat merger sudah terjadi apakah ada informasi yang anda komunikasikan kepada bawahan anda mengenai merger ini?

*Saya cukup terbuka terhadap bawahan, tetapi karena informasi yang saya miliki hanya sebatas perubahan – perubahan prosedural maka saya tidak banyak mengkomunikasikan perubahan budaya.*

Apakah ada perampingan pada karyawan?

*Kalau di Nokia tidak ada perampingan.*

Apakah anda tahu bagaimana proses perampingan itu dilaksanakan? Aspek apa saja yang menurut anda dipertimbangkan?

*Saya mendengar banyak karyawan yang dirumahkan karena downsizing struktur. Saya melihat untuk perampingan perlu dipertimbangkan struktur apa yang diinginkan, scope dari project, prediksi kedepan dan reaksi dari customer, kemudian efisiensi biaya.*

Reaksi anda sendiri terhadap perampingan tersebut ?

*Sedikit kekhawatiran karena kompetisi semakin ketat..*

Setelah merger ada perubahan tidak dalam kegiatan internal karyawan ?

*Sejak bergabung menjadi NSN saya melihat kegiatan karyawan lebih sedikit. Kalo dulu Nokia terkenal dengan budaya work hard play hard.*

Apakah ada perbedaan dengan bentuk baru manajemen ini ?

*Semakin kompleks ya saya rasa karena strukturnya semakin besar walaupun ada downsizing di beberapa bagian. Dan belum ada bentuk yang pas, masih sering berubah – ubah.*

Bagaimana dengan budaya perusahaan yang terbentuk? Apakah menjadi adaptif (partisipatif) atau otoriter?

*Beberapa bagian menjadi lebih adaptif tapi ada juga yang belum dan berkesan otoriter.*

Menurut apa perbedaan apa antara Nokia dulu dengan NSN sekarang ?

*Manajemen lebih prosedural, formalitas yang tinggi, dan mengalami sedikit kendala komunikasi karena seringnya perubahan struktur dan perubahan orang.*

## Lampiran 4

### Transkrip Wawancara Frontline

NM, Ex-Nokia Network,

Apakah anda mengetahui budaya Nokia sebelum bergabung dengan NSN seperti apa?

*Setahu saya, Nokia adalah perusahaan PMA secara penuh. Manajemen Nokia walaupun memiliki beberapa kelemahan tetapi masih lebih baik jika dibandingkan sekarang. Karyawan merasa lebih diperhatikan saat masih bekerja di Nokia. Budaya Perusahaan Nokia mengedepankan fleksibilitas, kesejahteraan karyawan diperhatikan, hubungan manajer dan karyawan baik, terbuka. Manajer sangat perhatian terhadap karyawan, memberi support, tidak sungkan – sungkan untuk melakukan diskusi antara karyawan dan manajer. Manajer sering melakukan sharing knowledge dan memberi masukan baik dalam hal yang berkaitan dengan pekerjaan maupun kebijakan perusahaan. Keunggulan kita adalah kita tidak hirarkis dan terbiasa bekerja multitasking*

Apa reaksi anda ketika mendengar isu akan adanya merger Nokia Networks dan Siemens Communications?

*Pada awalnya tidak tahu bentuk merger itu seperti apa, awalnya saya merasa hal itu tidak akan menjadi masalah karena sama sekali tidak ada gambaran bahwa merger ini akan jadi perusahaan yang bagaimana, kemudian arah penggabungan ini ke mana. Saya merasa bahwa manajemen tidak transparan dalam menangani isu yang telah berkembang di kalangan karyawan. Yang ada dalam pikiran saya saat itu adalah Nokia akan mengakuisisi Siemens.*

Apa dampaknya pada anda?

*Pada awalnya khawatir dengan masuknya budaya Siemens, karena mereka lebih banyak dalam jumlah personel kemudian ada kekhawatiran rasionalisasi. Sebagai karyawan Nokia saya khawatir Budaya Siemens akan menggantikan budaya kerja yang kita sudah jalani selama ini. Kemudian yang lebih mengkhawatirkan lagi adalah masuknya orang – orang ex-Siemens nantinya. Tetapi untungnya kekhawatiran itu tidak terlalu mempengaruhi motivasi kerja.*

Apa pengaruhnya pada cara kerja anda saat itu?

*Pada saat itu karena merger itu masih merupakan isu maka saya bekerja biasa – biasa saja sesuai dengan aktivitas saya sehari – hari. Malah memacu performa kerja,*

*karena saat itu saya berfikir jika memang nantinya ada rasionalisasi "conditee" saya tetap baik dan memungkinkan untuk terhindar dari rasionalisasi.*

Apakah menurut anda proses merger NSN ini dilaksanakan dengan transparan dan adil atau tidak?

*Menurut saya kalau dibilang adil atau tidak banyak faktor yang bisa mempengaruhinya. Tetapi jika ditanyakan transparan atau tidak, saya rasa tidak cukup transparan. Karena tiba – tiba setelah resmi akan merger baru karyawan tahu pada tanggal 1 April 2007 itu NSN resmi beroperasi dengan bentuk merger. Bahkan saya tidak mengetahui bagaimana bentuk merger ini. Karena pada awal merger belum ada perubahan dari cara/ prosedur kerja kita.*

Pada saat merger sudah terjadi, ada tidak informasi yang dikomunikasikan atasan anda kepada anda mengenai merger ini dan apakah ada perubahan - perubahan ?

*Tidak semua dikomunikasikan oleh atasan, informasi yang diterima karyawan sangat terbatas. Bahkan manajer pun terkesan sangat berhati – hati dalam memberikan informasi kepada karyawan, mungkin juga karena informasi yang mereka miliki masih terbatas juga.*

Apakah ada perampingan pada karyawan?

*Sepengetahuan saya di Nokia tidak ada, tetapi saya mendengar di Siemens banyak yang dirampingkan.*

Apakah anda tahu bagaimana proses perampingan itu dilaksanakan? Aspek apa saja yang menurut anda dipertimbangkan?

*Kalau tidak salah perampingan dilakukan di project team ex-Siemens terhadap divisi – divisi yang tidak terlalu banyak aktivitasnya atau aktivitasnya dapat di cover oleh divisi lain. Karena kalo kita di Nokia kan terbiasa dengan multi tasking sedangkan mereka tidak. Jadi setelah merger banyak departemen yang dilebur, banyak manajer yang downgrade.*

Reaksi anda sendiri terhadap perampingan tersebut ?

*Untuk saya dan yang saya lihat dari teman – teman Nokia sendiri adalah job desk kita makin kecil, ada kekhawatiran dengan kehadiran orang – orang ex-Siemens yang mungkin lebih senior sehingga kalau saya pribadi sedikit demotivasi, ada perasaan takut tersaingi bahkan tergeser. Sehingga dalam bekerja lebih hati – hati dan semakin membatasi sharing knowledge. Perasaan insecure semakin muncul ketika mengetahui bahwa perampingan di Siemens berdampak membanjirnya karyawan permanen yang tidak memiliki posisi.*

Setelah merger ada perubahan tidak dalam kegiatan internal karyawan ?

*Tentu saja, acara – acara gathering semakin berkurang. Karena semakin banyak jumlah karyawan tentu anggaran dan effort yang dibutuhkan dalam pelaksanaan acara – acara seperti itu akan semakin besar pula.*

Apakah ada perbedaan dengan bentuk baru manajemen ini ?

*Ya, manajemen Nokia itu sangat fleksibel dan tidak otoriter. Perbedaan sekarang adalah dengan masuknya manajer – manajer ex-Siemens. Mereka budaya manajemen mereka lebih bersifat hirarkis.*

Bagaimana dengan budaya perusahaan yang terbentuk? Apakah menjadi adaptif (partisipatif) atau otoriter?

*Seharusnya sih lebih baik, tetapi sejauh ini saya lihat masih dominan budaya Siemens. Jujur saja untuk NSN Values sendiri saya tidak tahu banyak karena informasi yang saya terima masih sedikit. Saya dengar katanya di intranet atau sering kali dikirimkan email mengenai values ini tetapi karena kesibukan saya belum sempat membacanya.*

Menurut apa perbedaan apa antara Nokia dulu dengan NSN sekarang ?

*Lebih formal, lebih panjang dalam prosedural. Rantai komunikasi semakin panjang. Efektivitas menjadi berkurang.*

*Tentu saja, acara – acara gathering semakin berkurang. Karena semakin banyak jumlah karyawan tentu anggaran dan effort yang dibutuhkan dalam pelaksanaan acara – acara seperti itu akan semakin besar pula.*

Apakah ada perbedaan dengan bentuk baru manajemen ini ?

*Ya, manajemen Nokia itu sangat fleksibel dan tidak otoriter. Perbedaan sekarang adalah dengan masuknya manajer – manajer ex-Siemens. Mereka budaya manajemen mereka lebih bersifat hirarkis.*

Bagaimana dengan budaya perusahaan yang terbentuk? Apakah menjadi adaptif (partisipatif) atau otoriter?

*Seharusnya sih lebih baik, tetapi sejauh ini saya lihat masih dominan budaya Siemens. Jujur saja untuk NSN Values sendiri saya tidak tahu banyak karena informasi yang saya terima masih sedikit. Saya dengar katanya di intranet atau sering kali dikirimkan email mengenai values ini tetapi karena kesibukan saya belum sempat membacanya.*

Menurut apa perbedaan apa antara Nokia dulu dengan NSN sekarang ?

*Lebih formal, lebih panjang dalam prosedural. Rantai komunikasi semakin panjang. Efektivitas menjadi berkurang.*

## Lampiran 5

### Transkrip Wawancara Frontline

R. Ex-Nokia Network.

Apakah anda mengetahui budaya Nokia sebelum bergabung dengan NSN seperti apa?

*Dahulu di Nokia, semua itu serba fleksibel. Hubungan kerja lebih kekeluargaan. Atasan dan bawahan itu seperti mitra.*

Apa reaksi anda ketika mendengar isu akan adanya merger Nokia Networks dan Siemens Communications?

*Pada awalnya terkejut dan tidak tahu bentuk merger itu seperti apa, dan saya merasa kurang setuju karena menurut saya Nokia sudah cukup maju tanpa perlu menggandeng Siemens.*

Apa dampaknya pada anda?

*Saya khawatir adanya perampingan karyawan, mungkin saja nanti saya kena PHK. Tapi secara keseluruhan belum banyak berpengaruh pada saat itu.*

Apa pengaruhnya pada cara kerja anda saat itu?

*Saat isu merger berkembang, saya masih menyikapinya biasa – biasa saja. Tidak ada yang berubah dalam aktivitas pekerjaan saya*

Apakah menurut anda proses merger NSN ini dilaksanakan dengan transparan dan adil atau tidak?

*Sampai saat inipun saya tidak mengetahui merger ini apa tujuannya, bagaimana bentuknya, siapa memiliki siapa ? Menurut saya merger ini tidak transparan karena banyak teman – teman tidak tahu sama sekali konsep dari merger ini. Yang kita tahu adalah merger ini membawa banyak sekali perubahan yang hampir setiap saat terjadi.*

Anda dulu adalah team leader, pada saat merger sudah terjadi apakah ada informasi yang anda komunikasikan kepada bawahan anda mengenai merger ini?

*Paling hanya kata – kata yang memotivasi bahwa tidak selamanya merger membawa perampingan. Kemudian menjelaskan kelebihan dan kekurangan merger. Karena saya sendiri tidak mengetahui konsep merger yang diusung NSN ini.*

Apakah ada perampingan pada karyawan?

*Sepertinya di Nokia tidak ada, tetapi saya mendengar kalau di Siemens banyak perampingan*

Apakah anda tahu bagaimana proses perampingan itu dilaksanakan? Aspek apa saja yang menurut anda dipertimbangkan?

*Kalau di Siemens saya mendengar banyak yang dirumahkan karena departemen mereka di lebur atau bahkan ada yang di eliminasi. Saya melihat untuk perampingan perlu dipertimbangkan performance kerja karyawan untuk memilih siapa yang akan terkena perampingan dan juga pertimbangan bagaimana nasib mereka pasca perampingan.*

Reaksi anda sendiri terhadap perampingan tersebut ?

*Kalau saya merasa cukup cemas, namun karena posisi saya dan jenis pekerjaan yang saya pegang tidak dimiliki oleh Siemens maka saya tidak terlalu khawatir. Dan juga saya lihat teman – teman juga cemas apalagi orang – orang yang posisinya tidak terlalu penting.*

Setelah merger ada perubahan tidak dalam kegiatan internal karyawan ?

*Tentu saja, acara – acara gathering semakin berkurang. Mungkin jumlah karyawan yang semakin banyak maka anggarannya semakin besar pula*

Apakah ada perbedaan dengan bentuk baru manajemen ini ?

*Sekarang masing – masing karyawan masih bertahan dengan ego alumnus masing – masing. Masih mempertahankan budaya Nokia dan budaya Siemensnya*

Bagaimana dengan budaya perusahaan yang terbentuk? Apakah menjadi adaptif (partisipatif) atau otoriter?

*Saya melihat para manajer semakin otoriter karena top level kita dalam operasional dipegang oleh orang – orang ex-Siemens maka yang middle levelnya menjadi underpressure dan mengikuti gaya manajemen Siemens tersebut.*

Menurut apa perbedaan apa antara Nokia dulu dengan NSN sekarang ?

*Orang – orang menjadi semakin individualis, menonjokan peran – peran pribadi. Banyak yang berkesan bermain aman, sering terjadi saling tunjuk dan berlomba – lomba mendapatkan reward.*

Transkrip Wawancara Frontline

EW. Ex-Siemens Com.

Apakah anda mengetahui budaya Siemens sebelum bergabung dengan NSN seperti apa?

*Pada saat masih berada di Siemens. Gaya kepemimpinan semua serba struktur dan kekeluargaan dimana atasan memperlakukan bawahan sebagai yang memiliki peranan yang sama – sama penting. Kita dituntut untuk aktif dan performa kita sangat dituntut.*

Apa reaksi anda ketika mendengar isu akan adanya merger Nokia Networks dan Siemens Communications?

*Bertanya – tanya dan merasa khawatir*

Apa dampaknya pada anda?

*Khawatir akan adanya perubahan budaya kerja, kemudian pada saat itu juga dikhawatirkan dengan kemungkinan adanya perampingan.*

Apa pengaruhnya pada cara kerja anda saat itu?

*Tidak ada, saat itu saya hanya berusaha bekerja sebaik mungkin.*

Apakah menurut anda proses merger NSN ini dilaksanakan dengan transparan dan adil atau tidak?

*Saya merasa cukup adil, kalau tidak salah merger ini joint venture bukan akuisisi. Tapi kalo masalah transparan relatif ya. Dalam artian ada informasi yang jelas disosialisasikan kepada karyawan ada yang tidak.*

Saat merger sudah terjadi, ada tidak informasi yang dikomunikasikan atasan anda kepada anda mengenai merger ini dan apakah ada perubahan - perubahan ?

*Kalau masalah perubahan struktur dalam tim serta pembagian tugas akibat dari perubahan – perubahan fungsi saya merasa atasan cukup jelas menjelaskannya. Tapi kalo masalah budaya perusahaan dan informasi – informasi pendukungnya sepertinya sepiantas lalu saja.*

## Lampiran 9

### Transkrip Interview Corporate Communication

Apa langkah pertama yang dilakukan divisi ini begitu mendengar isu merger?

*Sebenarnya kalau ditanya apa langkah divisi ini sebelum merger saya tidak bisa menjawab secara gamblang, sebab posisi saya sekarang adalah Acting Corporate communication, dan sebelumnya posisi ini dipegang oleh Mbak Yolanda yang berasal dari Com, beliau sebelumnya marketing di Com. Tetapi yang saya dengar dari beliau saat isu merger ini berkembang, informasi yang diberitahukan kepada karyawan berasal dari Siemens A.G dalam hal ini Siemens Indonesia sebagai induk dari Com. Sama halnya yang terjadi di Nokia, informasi resmi berasal dari Nokia sebagai induk dari Nokia network. Jadi pada dasarnya divisi komunikasi masing – masing perusahaan baik Net maupun Com sebelumnya tidak ada.*

Bagaimana komunikasi internal dilaksanakan pada saat menghadapi isu merger?

*Ada pemberitahuan melalui email kepada karyawan dari tiap – tiap perusahaan. Email ini berasal dari internal communication Net maupun Com.*

Bagaimana peran Corporate Communication selama proses merger berlangsung?

*Kalau di Sub Region kita pada dasarnya menjalankan program yang sudah di rancang/ dikonsepsikan oleh Global atau APAC Region. Kita disini hanya supporting team saja, kemudian dari konsep tersebut kita breakdown agar sesuai dengan kondisi di Indonesia setelah itu baru kita implementasikan.*

Apa saja program komunikasi yang dilakukan di dalam internal perusahaan selama proses merger?

*Cukup banyak. Awalnya NSN Values itu adalah program global untuk menemukan formula budaya perusahaan yang baru. Kemudian Exchange, yang terdiri dari dua yaitu edisi SR Indonesia, dan juga APAC. Exchange ini buletin yang kita publikasikan di intranet dan juga kita adakan kerjasama dengan HR*

*yang kita publikasikan di intranet dan juga kita adakan kerjasama dengan HR melalui IT kita kirimkan ke seluruh karyawan melalui email. Kemudian juga ada buletin yang dikelola project dan Unite buletin global yang diperuntukan untuk customer. Selain itu juga ada sosialisasi ke medie yang kita adakan.*

*Apa saja alat-alat komunikasi yang digunakan?*

*Melalu intranet dan email. Setelah kita posting suatu program atau informasi di intranet. Kita kirimkan notification ke karyawan.*

*Bagaimana Corporate Communication memastikan bahwa pesan-pesan perubahan dapat diterima dengan baik oleh semua karyawan dari berbagai level?*

*Yang mengukur efektifitas pesan itu adalah Global Comms. dan APAC. Kita hanya mengumpulkan data – data yang mereka butuhkan.*

*Bagaimana peran Corporate Communication dalam menyampaikan pesan-pesan komunikasi pimpinan kepada karyawan selama proses merger?*

*Peran kita sebagai komunikator, dan juga merancang konsep implementasi di Sub Region*

*Apakah ada perubahan pada kegiatan komunikasi internal karyawan dahulu (sebelum merger) dan sekarang (sesudah merger)?*

*Ya tentunya perbedaannya adalah, kita mengusahakan bahwa NSN ini memiliki komunikasi sendiri milik NSN. Jadi tidak berhubungan dengan Nokia dan Siemens. Langkah awalnya adalah dengan menutup akses karyawan ke intranet Nokia maupun intranet Siemens.*

*Bagaimana dengan budaya perusahaan yang terbentuk? Apakah menjadi adaptif (partisipatif) atau otoriter?*

*Kita mengharapkan bahwa budaya perusahaan nantinya benar – benar menjalankan NSN Values. Mungkin saat ini belum bisa kita katakan NSN Values itu sudah di implementasikan secara penuh. Karena proses pasca merger masih*

*panjang. Saat ini kita baru kurang lebih 1,5 tahun mengalami merger. Harapannya kedepan NSN Values dapat lebih dijalankan dalam keseharian NSN. Apakah faktor kepemimpinan dan kepemilikan mempengaruhi perubahan budaya perusahaan yang terjadi di NSN?*

*Pada dasarnya konsep merger ini adalah joint venture. NSN menginginkan perusahaan yang benar – benar bersinergi sehingga baik budaya, kepemilikan dan operasional keduanya disinkronisasikan dalam suatu entitas perusahaan baru ini.*

Strategi komunikasi apa yang dilakukan Corporate Communication dalam mengintegrasikan karyawan ke perusahaan yang baru pasca merger?

*Ada beberapa langkah yang kita lakukan yaitu :*

- 1. Integrasi alat komunikasi, berupa penyatuan domain email*
- 2. Membuat intranet insidenokiasiemens.com sebagai wadah tunggal dari media komunikasi dengan menutup akses ke connectingnokia.com maupun ke w1.siemens.com*
- 3. Dengan buletin*
- 4. Team building*
- 5. People Choice Award*
- 6. Values In Action Reward*

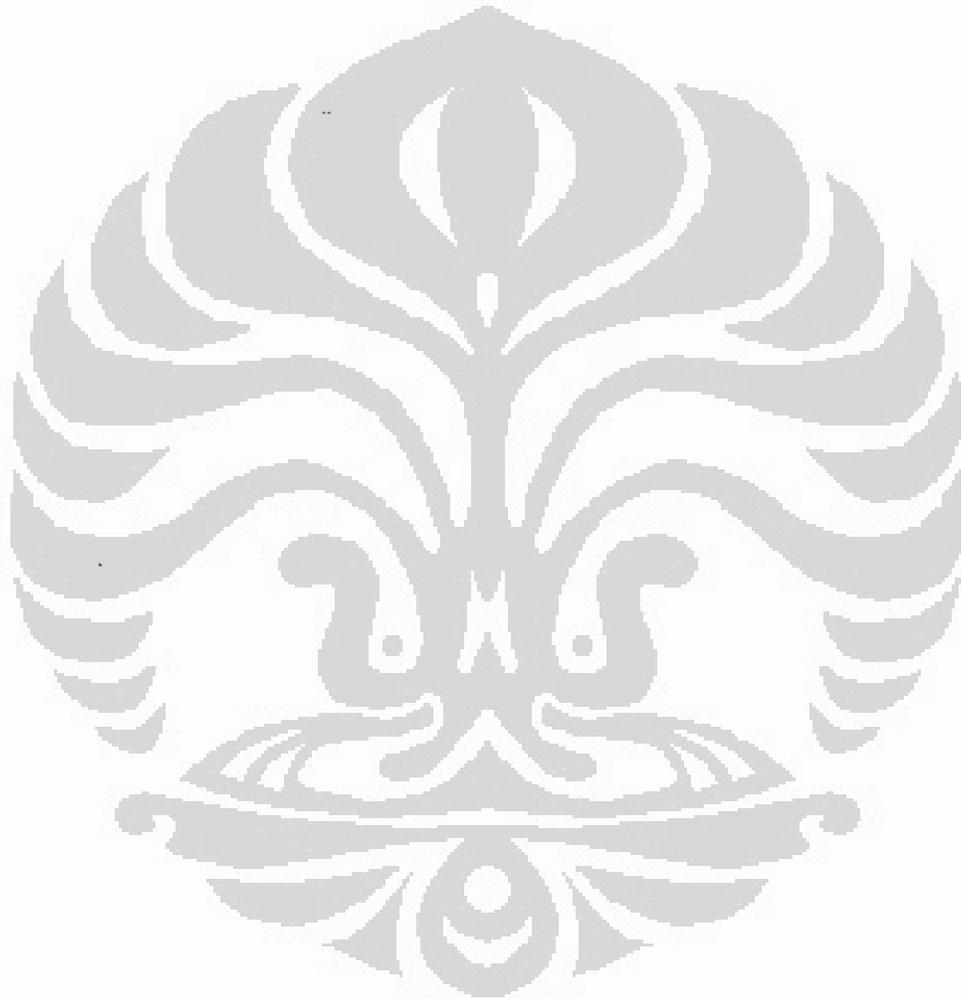
*Diharapkan program – program ini dapat mendorong proses integrasi karyawan.*

Bagaimana bentuk evaluasi komunikasi yang dilakukan?

*Evaluasi komunikasi yang kita lakukan adalah dengan EES, yang dilakukan secara global. Kemudian hasilnya dikelompokkan secara Region. Setelah Region APAC mengetahui hasil evaluasi tersebut maka APAC akan memberikan konsep kepada SR bagaimana hasilnya dan apa action plannya. Setelah itu barulah kita menyusun action plan untuk implementasinya. Langkah awal yang baru kita lakukan adalah dengan Communication Session, kemudian breakfast conference.*

Apakah ada perbedaan simbol komunikasi antara sebelum dan sesudah merger?

*Bentuk nyatanya adalah Logo The Wave. Citra yang ingin di tampilkan adalah pioneering, passionate, and pragmatic.*



Apakah ada perampingan pada karyawan?

*Di Siemens ada. Beberapa departemen di lebur atau dieliminasi.*

Apakah anda tahu bagaimana proses perampingan itu dilaksanakan? Aspek apa saja yang menurut anda dipertimbangkan?

*Yang saya tahu adalah banyaknya departemen yang dilebur, sehingga pegawainya jika berstatus kontrak maka tidak diperpanjang jika berstatus pegawai tetap dipindahkan ke departemen yang lain. Peleburan ini bertujuan untuk downsizing struktur organisasi. Menurut saya yang perlu dipertimbangkan dalam perampingan adalah fungsi dari karyawan, output atau prestasi kerja dari si karyawan kemudian bagaimana kompensasi terhadap karyawan yang terkena perampingan.*

Reaksi anda sendiri terhadap perampingan tersebut ?

*Saya merasa cemas, kemungkinan untuk terkena perampingan selalu ada.*

Setelah merger ada perubahan tidak dalam kegiatan internal karyawan ?

*Sebelum merger banyak sekali acara – acara diluar kantor yang bertujuan untuk team building, selain untuk refreshing acara – acara ini juga penting dalam mendorong motivasi kerja karyawan. Namun sekarang acara – acara seperti ini dilaksanakan dengan pengkotak – kiotakan, seperti per bagian atau per area.*

Apakah ada perbedaan dengan bentuk baru manajemen ini ?

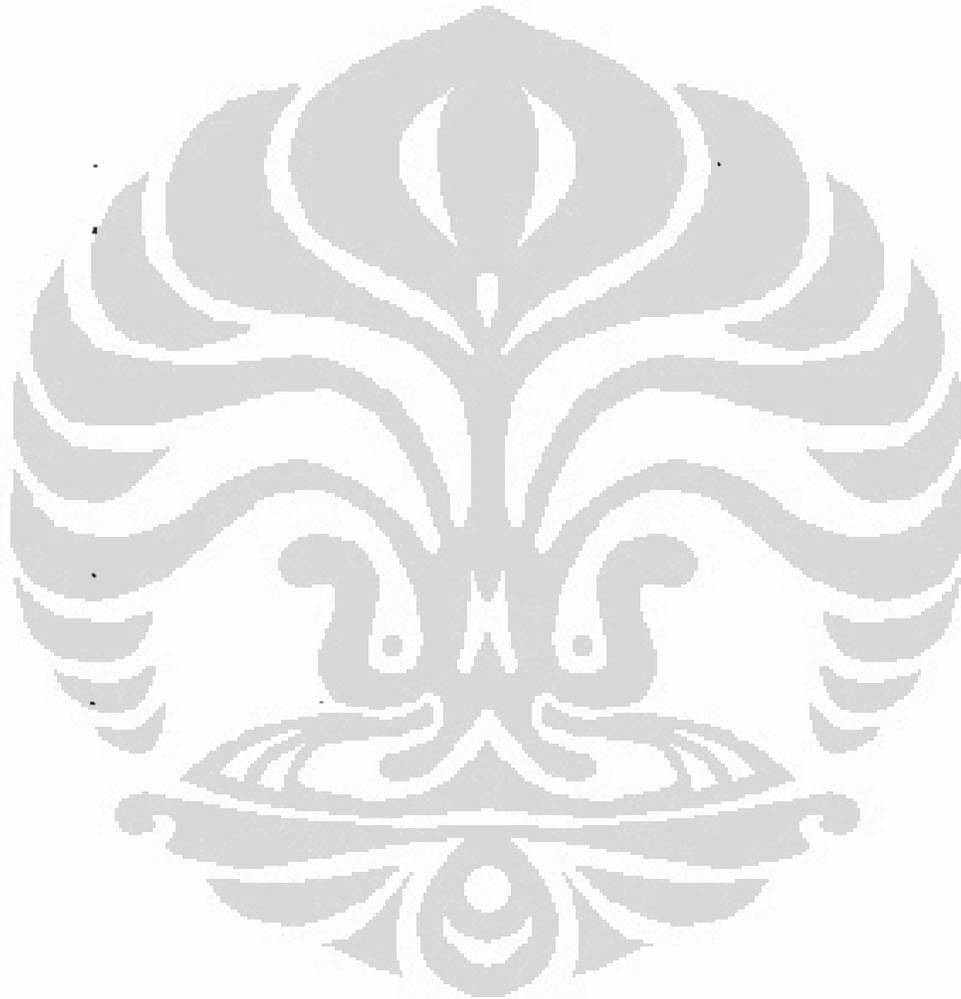
*Ada pengurangan dalam fasilitas bagi karyawan, kemudian anggaran project juga berkurang. Dari ketimpangan gaji, pekerjaan yang makin melimpah ruah (yah, jelas.. wong pekerjaan tiga orang di Siemens harus dikerjakan oleh satu orang di Nokia), post power syndrome sampai terdepaknya beberapa orang. Miris dan bersyukur sudah selamat. Miris karena hidup memang keras. Kepintaran seseorang bukan andalan lagi untuk membuat posisinya aman, tetap banyak faktor yang menentukan, dari communication skill, how to behave to others sampai tentu saja garis tangan dari Yang Diatas*

Bagaimana dengan budaya perusahaan yang terbentuk? Apakah menjadi adaptif (partisipatif) atau otoriter?

*Tidak ada perbedaan yang mencolok, sebab atasan – atasan saya juga banyak yang merupakan atasan di Siemens dulu.*

Menurut apa perbedaan apa antara Siemens dulu dengan NSN sekarang ?

*Kesenjangan pembagian tugas, kalau di Nokia kan terbiasa multi tasking. Kalau kita dulu di Siemens semua serba terstruktur, job desk kita jelas sehingga harus bekerja extra karena kita terbiasa one man one task.*



## Lampiran 7

### Transkrip Wawancara Frontline

NH, Ex-Siemens Com.

Apakah anda mengetahui budaya Siemens sebelum bergabung dengan NSN seperti apa?

*Pada saat masih berada di Siemens job desk terstruktur, kerja terarah, dituntut tepat waktu. Setahu saya seperti itu budaya kerja di Siemens.*

Apa reaksi anda ketika mendengar isu akan adanya merger Nokia Networks dan Siemens Communications?

*Awalnya sedikit bingung, mergernya ini seperti apa ya? Apakah di akuisisi oleh Nokia atau bagaimana.*

Apa dampaknya pada anda?

*Pertama – tama takut kehilangan pekerjaan, kemudian kalau tetap dipertahankan kedepannya akan bagaimana keadaan perusahaan nantinya. Tapi saya jalani saja pekerjaan seperti biasa.*

Apa pengaruhnya pada cara kerja anda saat itu?

*Tidak ada, saat itu saya hanya berusaha bekerja normal saja.*

Apakah menurut anda proses merger NSN ini dilaksanakan dengan transparan dan adil atau tidak?

*Jujur kalau ditanya adil atau tidak saya tidak bisa menilai, kalau soal transparan, saya rasa masih belum jelas posisi mergernya seperti apa .*

Saat merger sudah terjadi, ada tidak informasi yang dikomunikasikan atasan anda kepada anda mengenai merger ini dan apakah ada perubahan - perubahan ?

*Perubahan struktur pasti diinformasikan, yang membuat bingung karena perubahannya bisa sering terjadi dalam waktu dekat. Kemudian juga prosedur yang seringkali berubah - ubah.*

Apakah ada perampingan pada karyawan?

*Ada. Beberapa rekan terkena PHK.*

Apakah anda tahu bagaimana proses perampingan itu dilaksanakan? Aspek apa saja yang menurut anda dipertimbangkan?

*Banyak peleburan departemen, kemudian efisiensi jadi kalau ada departemen yang job desknya sedikit maka ditutup dan dilimpahkan ke departemen lain.*

Reaksi anda sendiri terhadap perampingan tersebut ?

*Saya merasa cemas, takut terkena perampingan.*

Setelah merger ada perubahan tidak dalam kegiatan internal karyawan ?

Apakah ada perbedaan dengan bentuk baru manajemen ini ?

*Ya itu tadi semua masih belum jelas, prosedur berubah - ubah. Orang - orangnya juga sering berubah - ubah.*

*Ada pengurangan dalam fasilitas bagi karyawan, kemudian prosedur jadi semakin ketat.*

Bagaimana dengan budaya perusahaan yang terbentuk? Apakah menjadi adaptif (partisipatif) atau otoriter?

*Saya melihat belum banyak perubahan, masih ada kesan ex-Net dan Ex-Com di masing - masing karyawan. Kalo manajemen juga belum jelas bentuknya.*

Menurut apa perbedaan apa antara Siemens dulu dengan NSN sekarang ?

*Belum melihat ada perbedaan yang berarti, yang jelas suasana kerja sehari - hari berbeda dengan dulu.*

## Lampiran 8

### Transkrip Wawancara Frontline

Z, Ex-Siemens Com.

Apakah anda mengetahui budaya Siemens sebelum bergabung dengan NSN seperti apa?

*Pada saat masih berada di Siemens gaya kepemimpinan semua serba terstruktur dan hirarkis. Kita dituntut untuk aktif dan performa kita sangat dituntut.*

Apa reaksi anda ketika mendengar isu akan adanya merger Nokia Networks dan Siemens Communications?

*Bertanya – Tanya apa rencana perusahaan kedepan dan merasa khawatir*

Apa dampaknya pada anda?

*Khawatir akan adanya perubahan cara kerja pastinya, apakah saya bisa beradaptasi nantinya. Kemudian pada saat itu juga dikhawatirkan dengan kemungkinan adanya perampingan.*

Apa pengaruhnya pada cara kerja anda saat itu?

*Tidak ada, saat itu saya hanya berusaha bekerja sebaik mungkin.*

Apakah menurut anda proses merger NSN ini dilaksanakan dengan transparan dan adil atau tidak?

*Saya merasa cukup adil, kalau tidak salah merger ini joint venture bukan akuisisi. Tapi kalo masalah transparan saya tidak terlalu tahu karena dulu saya benar – benar orang lapangan. Jarang sekali saya berada di kantor apalagi kalau di site, komunikasi hanya melalui HP. Tidak ada akses email atau intranet.*

Saat merger sudah terjadi, ada tidak informasi yang dikomunikasikan atasan anda kepada anda mengenai merger ini dan apakah ada perubahan - perubahan ?

*Kalau masalah perubahan struktur dalam tim serta pembagian tugas akibat dari perubahan – perubahan fungsi ada. Tapi kalo masalah budaya perusahaan dan informasi – informasi lain sedikit sekali.*

Apakah ada perampingan pada karyawan?

*Di Siemens ada. Beberapa departemen di lebur, kemudian banyak yang di mutasi seperti saya ini.*

Apakah anda tahu bagaimana proses perampingan itu dilaksanakan? Aspek apa saja yang menurut anda dipertimbangkan?

*Yang saya tahu adalah banyaknya departemen yang dilebur, sehingga pegawainya jika berstatus kontrak maka tidak diperpanjang jika berstatus pegawai tetap dipindahkan ke departemen yang lain. Peleburan ini bertujuan untuk perampingan struktur organisasi. Menurut saya yang perlu dipertimbangkan dalam perampingan adalah prestasi kerja dari si karyawan kemudian bagaimana kompensasi kalau karyawan di PHK..*

Reaksi anda sendiri terhadap perampingan tersebut ?

*Saya merasa cemas, kemungkinan untuk terkena perampingan selalu ada.*

Setelah merger ada perubahan tidak dalam kegiatan internal karyawan ?

*Sebelum merger banyak sekali acara – acara diluar kantor yang bertujuan untuk team building, selain untuk refreshing acara – acara ini juga penting dalam mendorong motivasi kerja karyawan. Tapi sekarang lebih sedikit kelihatannya.*

Apakah ada perbedaan dengan bentuk baru manajemen ini ?

*Ada pengurangan dalam fasilitas bagi karyawan, kemudian prosedur jadi semakin ketat.*

Bagaimana dengan budaya perusahaan yang terbentuk? Apakah menjadi adaptif (partisipatif) atau otoriter?

*Belum melihat ada perbedaan, yang saya rasakan adalah kalau di ex-Nokia atasannya lebih seperti mitra.*

Menurut apa perbedaan apa antara Siemens dulu dengan NSN sekarang ?

*Saya harus banyak belajar prosedur yang berbeda disini, sebelumnya saya petugas lapangan Siemens di Pontianak kemudian menjadi supervisor di proyek ex-Nokia membuat saya harus lebih mempelajari bagaimana SOP dan fungsi – fungsi manajerial*

