

PERBANDINGAN BUDAYA ORGANISASI BANK OCBC NISP SEBELUM DAN SESUDAH MENGALAMI AKUISISI

Steffie Setiadi

Magister Administrasi Bisnis, Sekolah Pasca Sarjana , Universitas Katolik Parahyangan , Bandung
steffie.setiadi@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini membahas tentang budaya organisasi di perusahaan. Diketahui bahwa setiap perusahaan memiliki budaya organisasi sendiri-sendiri yang meliputi keyakinan, norma, dan nilai bersama yang menjadi ciri khas pencapaian tujuan bersama. Namun budaya organisasi dalam perusahaan dapat berubah, salah satu faktornya adalah akuisisi yang terjadi di dalam perusahaan. Dimana penelitian ini menghasilkan analisis komparatif budaya organisasi pada saat Bank NISP belum diakuisisi dan setelah diakuisisi menjadi Bank OCBC NISP. Dengan analisis komparatif ini dapat diketahui pergeseran budaya yang terjadi di dalam perusahaan dan ekspektasi budaya yang diinginkan oleh karyawan perusahaan, yang bertujuan untuk dapat memperoleh gambaran budaya yang sesuai sehingga dapat meningkatkan loyalitas, produktivitas dan loyalitas karyawan. gerakan menuju tujuan perusahaan.

Kata Kunci : budaya organisasi, akuisisi , Strategi

ABSTRACT

This research shows about organizational culture in the company. That it is known that each company has its own organizational culture, which includes beliefs, norms, and shared values that are characteristic of achieving common goals. But the organizational culture in the company can be changed, one of the factors is the acquisition that occurred within the company. Where this study produces a comparative analysis of organizational culture when NISP Bank has not yet been acquired and after acquisition became OCBC NISP Bank. With this comparative analysis, it can be seen the cultural shift that occurs within the company and the expectations of the culture desired by company employees, which aims to be able to get a suitable cultural picture so that it can increase the employee loyalty, productivity and movement towards for corporate goals.

Keywords: Organizational culture, Acquisition, Strategy

PENDAHULUAN

Melihat industri perbankan saat ini di Indonesia, dapat diketahui bahwa tidak semua bank saat ini merupakan bank nasional yang dimiliki pemerintah atau dimiliki swasta dalam negeri, namun ada juga bank-bank nasional yang sudah dikuasai oleh perusahaan asing dengan cara melakukan akuisisi. Akuisisi menurut Hitt (2001) menyatakan bahwa akuisisi yaitu memperoleh atau membeli perusahaan lain dengan cara membeli sebagian saham dari perusahaan sasaran. Penelitian ini akan mendalami fenomena yang terjadi pada Bank OCBC NISP, dimana diketahui bahwa Bank OCBC NISP melalui serangkaian akuisisi dan penawaran tender sejak tahun 2004 dan OCBC Bank- Singapura. Diambil dari web OCBC NISP, disebutkan bahwa per 2017, jumlah pemegang saham terbesar adalah OCBC Overseas Investment PTE.LTD dengan jumlah saham 9.760.695.612 atau 85.08% (www.ocbcnisp.com, 21 januari 2018)

Dengan adanya akuisisi tentu saja terjadi perubahan juga terhadap seluruh aturan dan termasuk budaya baru yang dibawa dimana condong terhadap budaya OCBC Bank Singapura. Morgan (2006) memandang budaya organisasi sebagai pola kepercayaan atau berbagi makna, terpecah-pecah atau terintegrasi, yang didukung oleh berbagai norma dan ritual operasi yang dapat memberikan pengaruh untuk menentukan pada kemampuan organisasi secara keseluruhan dan bagaimana menghadapi tantangan. Budaya Organisasi ini merupakan faktor yang sangat penting yang digunakan untuk menentukan kesesuaian yang ada pada karyawan organisasi dan menegaskan bahwa ini faktor yang sangat penting dimana sikap kecenderungannya mencakup perasaan, keyakinan, perilaku dalam mengevaluasi budaya organisasi (Meijen, 2007). Budaya yang sehat dapat menyampaikan kebanggaan, rasa tujuan bagi karyawan yang mengarah ke peningkatan produktivitas dan pemahaman yang lebih jelas dari tujuan

perusahaan (Capital, 2012). Banyak yang sering tidak menyadari bahwa budaya organisasi sangat penting sampai perusahaan mengalami tantangan dengan cara penilaian atau perubahan dalam kepemimpinan (Cameron K. , 2011).

Ketika masih dimiliki sepenuhnya oleh bank NISP, budaya yang diterapkan adalah kekeluargaan dimana pemberian reward dan perhatian kepada karyawan merujuk kepada prestasi orang per orang dimana menjadi pemicu utama tingkat loyalitas yang tinggi dari karyawan dan pada saat itu karyawan merasa bahwa perusahaan merupakan bagian dari diri mereka. Berbeda dengan budaya yang dibawa OCBC adalah prestasi karyawan dianggap sebuah kewajiban yang memang harus dilakukan, sehingga loyalitas karyawan tidak sebesar ketika masih didalam naungan NISP. Perubahan ini dilakukan dengan mengubah regulasi, aturan kerja, jenjang karir dimana ini merubah budaya, dan pola kerja yang sudah ada menjadi sesuatu yang baru bagi perusahaan.

Tidak dapat dipungkiri bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu elemen penting sebagai pilar utama penggerak roda organisasi. Perlu diperhatikan juga dalam penelitian ini, bahwa adanya *cross-cultural behaviour* karena adanya perubahan akuisisi, dimana interaksi budaya perusahaan dengan perilaku karyawan merupakan pengaruh timbal balik yang berkesinambungan. Penelitian ini bertujuan mengatasi masalah-masalah pencampuran budaya baru agar tidak menimbulkan masalah yang akan berakibat pada *turn over* karyawan dan menurunnya tingkat produktivitas, sehingga dapat diatasi dengan cara melihat dan mempertimbangkan budaya yang baru agar disesuaikan juga dengan budaya yang diharapkan oleh karyawan.

KAJIAN TEORI

Budaya Organisasi atau Budaya Perusahaan sendiri adalah sebuah sistem yang mencakup perilaku, nilai, dan juga kepercayaan yang dikembangkan didalam organisasi dan menjadi arahan kebiasaan yang dilakukan untuk setiap anggota yang ada (Schermerhorn, Osborn, Hunt, & Bien, 2012). Dimana budaya sendiri

adalah pola kepercayaan atau berbagi makna, dimana didukung oleh berbagai norma dan ritual operasi yang dapat memberikan pengaruh untuk menentukan pada kemampuan organisasi secara keseluruhan dan bagaimana menghadapi tantangan (Morgan G, 2006). Robbins (2008) berpendapat bahwa dibutuhkan waktu yang lama untuk pembentukan budaya organisasi. Sekali terbentuk, budaya itu cenderung berakar, sehingga sukar bagi para manager untuk mengubahnya.

Budaya Organisasi ini merupakan faktor yang sangat penting yang digunakan untuk menentukan kesesuaian yang ada pada karyawan organisasi dan menegaskan bahwa ini faktor yang sangat penting dimana sikap kecenderungannya mencakup perasaan, keyakinan, perilaku dalam mengevaluasi budaya organisasi (Meijen, 2007). Budaya yang sehat dapat menyampaikan kebanggaan, rasa tujuan bagi karyawan yang mengarah ke peningkatan produktivitas dan pemahaman yang lebih jelas dari tujuan perusahaan (Capital, 2012). Budaya organisasi sangat penting dimana dengan penerapan budaya yang tepat akan meningkatkan efektifitas dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya (Hariandja & Sembiring, 2014).

Akuisisi menurut Hitt, dkk (2001) menyatakan bahwa : "Akuisisi yaitu memperoleh atau membeli perusahaan lain dengan cara membeli sebagian besar saham dari perusahaan sasaran. Pada proses setelah akuisisi perusahaan, perusahaan juga menghadapi yang namanya *cross-cultural management*, yang menciptakan keunikan permasalahan dan isu-isu yang berhubungan dengan keefektifan manajemen *partnership*: perbedaan tradisi, nilai-nilai, tindakan-tindakan dan tujuan-tujuan. Akan tetapi, perlu diingat bahwa organisasi itu sendiri juga merupakan suatu arena yang penuh dengan perselisihan dan konflik, dan beberapa yang paling panas adalah perselisihan terhadap nilai-nilai dasar apa yang harus diadopsi oleh organisasi di lingkungan itu. Fisher Jr., (2000) mengemukakan bahwa akar permasalahan tidak selalu terletak kepada orang-orangnya, tetapi bisa berasal dari sistem, atau budaya.

Untuk mengukur dan membandingkan perubahan yang terjadi pada budaya organisasi ini, peneliti merujuk pada tipe budaya menurut Cameron (2006):

1. *Clan Culture*

Budaya organisasi yang memiliki karakter kekeluargaan. Individu dalam organisasi ini dapat bersifat fleksibel. Lingkungan kerja cenderung bersifat ramah dan memungkinkan setiap orang berinteraksi satu sama lainnya. Organisasi dikelola sebagaimana sebuah keluarga.

2. *Adhocracy Culture*

Budaya yang menuntut inovasi dan inisiatif. Individu dalam organisasi cenderung mengedepankan karakter dinamis, kreatif dan inovatif. Fokus jangka panjang budaya ini adalah pengembangan sumber daya baru. Untuk dapat mencapai itu, setiap individu ditantang untuk dapat berinovasi dan berani dalam mengambil resiko.

3. *Market Culture*

Budaya organisasi yang memiliki pandangan berorientasi pada pasar. Pengelolaan SDM berorientasi pada hasil dan kompetensi. Organisasi mengutamakan hasil atau pencapaian yang sangat baik di dalam pasar

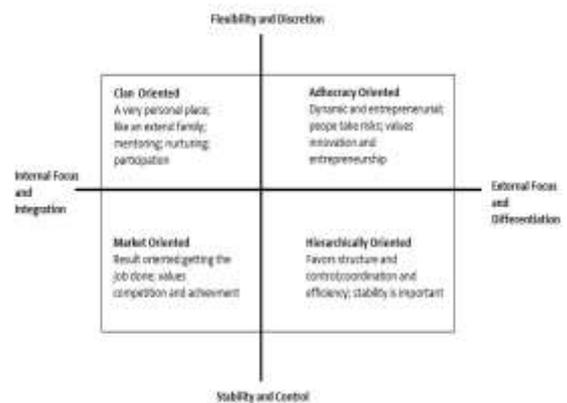
4. *Hierarchy Culture*

Budaya organisasi yang memiliki struktur sangat baik dalam membuat keputusan dan mengatur kewenangan secara tegas serta mementingkan standarisasi. Lingkungan kerja dalam organisasi seperti ini sangat terstruktur dan formal.

Penilaian suatu budaya organisasi dapat dikatakan sulit, karena bentuk budaya organisasi tidak berwujud sehingga pengukurannya akan lebih sulit. Schein (2006) mengemukakan instrumen untuk penilaian budaya organisasi yaitu dengan menggunakan Organizational Culture Assesment Instrument (OCAI).

Terdapat 6 dimensi dalam OCAI yaitu Karakteristik Dominan, Kepemimpinan Organisasi, Pengelolaan Karyawan, Perikat Organisasi, Penekanan Strategis, Kriteria Sukses.

Didalam penilaian budaya organisasi, ada juga Competing Value Framework (CVF) atau Kerangka Nilai Bersaing, telah terbukti menjadi kerangka kerja yang bermanfaat untuk menilai profil budaya dominan organisasi karena membantu individu mengidentifikasi dinamika budaya yang mendasari organisasi mereka. Pada tahun 1999 Cameron dan Quinn mengembangkan Competing Value Framework. CVF dilihat dari dua dimensi, yaitu :



Gambar 1. Gambar Dimensi Competing Value Framework
Sumber : cameron and quinn (1999)

A. Dimensi Pertama

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifan yang menekankan pada fleksibilitas, keleluasaan dan dinamis dengan kriteria keefektifan yang menekankan stabilitas, tatanan dan kontrol. Organisasi dipandang efektif jika organisasi tersebut stabil dapat diramalkan dan mekanistik. Jangkauannya dari keterampilan atau kepandaian dalam banyak hal aneka ragam beserta kelenturannya, pada satu sisi dengan kestabilan dan daya tahan pada organisasi pada sisi lainnya. Sumbu dimensi ini berupa *fleksibility and discretion* dan *stability and control*.

B. Dimensi Kedua

Dimensi ini membedakan kriteria keefektifannya yang menekankan pada orientasi

internal, integrasi dan kesatuan dengan kriteria keefektifan yang menekankan pada orientasi eksternal, diferensiasi dan persaingan. Organisasi dipandang efektif jika mereka fokus berinteraksi dan berkompetisi dengan pihak luar dari batasan organisasinya. Sumbu dimensi ini berupa : *External Focus And Differentiation* dan *Internal Focus And Integration*.

Kedua dimensi ini bersama-sama membentuk empat kuadran, yang mana setiap kuadran menggambarkan perbedaan indikator-indikator efektifitas organisasi. Keempat nilai inti ini menyatakan asumsi-asumsi yang saling berlawanan. Setiap bagian menekankan atau menggarisbawahi sebuah nilai inti yang berlawanan dengan sebuah nilai inti lainnya pada bagian lainnya (dalam hal ini internal dengan eksternal dan fleksibilitas dengan stabilitas). Dengan demikian, dimensi-dimensi ini membentuk kuadran-kuadran yang saling berlawanan atau bersaing pada bagian diagonalnya.

Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa budaya organisasi dapat dikelompokkan atas 4 tipe yaitu :

1. Budaya *Clan*

Merupakan sebuah tempat kerja yang bersahabat dimana orang-orang saling berbagi diantara mereka, seperti sebuah keluarga besar. Pimpinan bertindak sebagai mentor, dan memiliki figur sebagai orang tua. Organisasi ini terikat oleh kesetiaan dan tradisi, serta komitmen yang tinggi. Organisasi menitik beratkan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan sumber daya manusia dan mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral. Keberhasilan atau sukses didefinisikan dengan sensitifitas/kepekaan terhadap konsumen dan penghargaan terhadap manusia. Organisasi sangat mementingkan kerjasama, partisipasi, dan konsensus.

Tipe kepemimpinan : Fasilitator, Mentor dan membuat tim.

Nilai Pendorong : Komitmen, Komunikasi, dan Pembangunan

Teori Efektifitas : Pengembangan manusia dan partisipasi menghasilkan efektifitas.

Strategi Kualitas: Pemberdayaan, pembuatan tim, partisipasi pegawai, pengembangan SDM dan komunikasi terbuka.

2. Budaya *Adhocracy*

Sebuah tempat kerja yang dinamis, bersifat *entrepreneur*, dan kreatif. Orang-orang bekerja keras dan berani mengambil resiko. Para pimpinan bertindak sebagai inovator dan pengambil resiko. Yang mengikat organisasi ini adalah komitmen untuk bereksperimen dan berinovasi. Titik beratnya adalah menjadi yang terdepan. Titik berat jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan mendapatkan sumber daya baru. Keberhasilan berarti mendapatkan produk-produk atau layanan-layanan yang unik dan baru. Menjadi yang terdepan dalam produk atau layanan adalah hal yang penting. Organisasi ini mendukung atau mendorong inisiatif dan kebebasan individu.

Tipe Kepemimpinan : Inovator, Wiraswastawan dan bervisi

Nilai Pendorong : keluaran yang inovatif, transformasi/perubahan dan kecekatan.

Teori Efektivitas: Inovasi, Visi dan sumber daya yang baru akan menghasilkan efektifitas.

Strategi Kualitas: Membuat standar baru, mengantisipasi kebutuhan dan perbaikan terus menerus, menemukan solusi kreatif.

3. Budaya *Hierarchy*

Sebuah tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur mengatur apa yang harus dikerjakan. Para pimpinan membanggakan dirinya sebagai koordinator dan pengatur yang baik yang mengutamakan efisiensi kerja. Menjaga atau merawat organisasi yang berjalan baik adalah hal yang paling kritis. Aturan-aturan dan kebijakan-kebijakan formal memersatukan organisasi.

Perhatian jangka panjang adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien dan berjalan mulus. Keberhasilan didefinisikan dalam hal penyampaian atau pengiriman hasil yang dapat diandalkan, penjadwalan yang baik, dan biaya yang rendah.

Tipe Kepemimpinan: Pendorong yang keras, kompetitif dan produktif.

Nilai Pendorong: Pencapaian tujuan, bagian pasar dan keuntungan.

Teori Efektivitas: Kompetisi yang agresif, dan fokus pada pelanggan akan menghasilkan efektifitas organisasi.

Strategi Kualitas: Mengukur keinginan pelanggan, memajukan produktivitas, menciptakan kemitraan dengan pihak eksternal, memajukan rasa kompetisi, partisipasi dari pelanggan dan pemasok.

4. Budaya Market

Sebuah organisasi yang berorientasi pada hasil atau pencapaian dengan fokus utamanya adalah penyelesaian pekerjaan. Orang-orang bersaing dan berorientasi pada tujuan. Pada pimpinan adalah penggerak yang kuat, produser, dan pesaing. Mereka adalah orang-orang yang tangguh dan sangat menuntut. Yang mengikat organisasi adalah mementingkan kemenangan. Reputasi dan keberhasilan adalah hal-hal yang umum. Fokus jangka panjang adalah kegiatan-kegiatan yang kompetitif dan pencapaian tujuan dan target. Keberhasilan didefinisikan dalam hal pangsa pasar (*market share*) dan penetrasi. Harga yang bersaing dan unggul di pasaran (*market leader*) adalah hal yang penting. Gaya organisasi ini adalah dorongan yang kuat untuk berkompetisi.

Tipe Kepemimpinan: Koordinator, pemantau dan organisatoris.

Nilai Pendorong: Efisiensi, ketepatan waktu, konsistensi dan keseragaman.

Teori Efektivitas: Kontrol dan efisiensi dengan prosedur standar yang layak akan menghasilkan efektivitas.

Strategi Kualitas: Menemukan kesalahan, pengukuran dan pengendalian proses, penuntasan masalah yang sistematis dan alat-alat penjaga kualitas.

METODOLOGI

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian Kualitatif, karena riset yang bersifat deskriptif dan banyak menggunakan analisis. Menurut Sukmadinata (2005) dasar penelitian kualitatif adalah konstruktivisme yang berasumsi bahwa kenyataan itu berdimensi jamak, interaktif dan suatu pertukaran pengalaman sosial yang diinterpretasikan oleh setiap individu. Peneliti kualitatif percaya bahwa kebenaran adalah dinamis dan dapat ditemukan hanya melalui penelaahan terhadap orang-orang melalui interaksinya dengan situasi sosial mereka (Danim, 2002)

Penelitian kualitatif mengkaji perspektif partisipan dengan strategi-strategi yang bersifat interaktif dan fleksibel. Seperti yang dilakukan peneliti yaitu menggali informasi dari karyawan Bank 'X' untuk mendapatkan informasi fenomena-fenomena yang terjadi. Data dan informasi yang diperlukan berkenaan dengan pertanyaan apa, mengapa, dan bagaimana untuk mengungkap proses bukan hasil suatu kegiatan. Dengan jenis penelitian kualitatif, dimulai dari fakta empiris di lapangan, seperti peneliti yang melihat fenomena yang terjadi pada Bank 'X' yang diutarakan langsung oleh karyawan yang ada di lapangan.

Penelitian ini juga menggunakan triangulasi, dimana konsep triangulasi dalam penelitian berasal dari karya Campbell dan Fiske (1959) Dalam penelitian, triangulasi menyiratkan kombinasi setidaknya dua atau lebih perspektif teoritis, sumber data, pendekatan metodologis, prosedur analisis data atau peneliti untuk mengumpulkan dan menganalisis data (Triangulation, 2014) (Leech & Onwuegbuzie, 2007). Triangulasi biasanya digunakan dengan tujuan memperkuat desain penelitian dengan mengurangi, meniadakan, atau mengimbangi

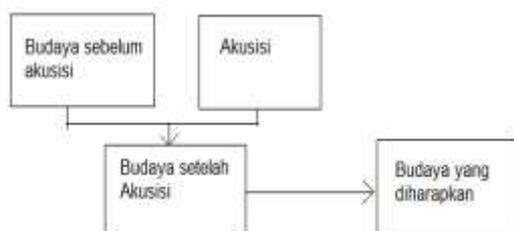
kekurangan dari setiap strategi tunggal (Patton M. Q., 1999). Prinsip utama triangulasi dalam penelitian kuantitatif dan kualitatif adalah bahwa banyak sudut pandang memungkinkan akurasi interpretasi yang lebih besar dari temuan-temuan (Jick, 1979; Patton M., 2002).

Seperti yang dilakukan peneliti yaitu menggali informasi dari karyawan Bank OCBC NISP untuk mendapatkan informasi fenomena-fenomena yang terjadi. Data dan informasi yang diperlukan berkenaan dengan pertanyaan apa, mengapa, dan bagaimana untuk mengungkap proses bukan hasil suatu kegiatan. Dengan jenis penelitian triangulasi dimulai dari fakta empiris di lapangan dengan penyebaran kuesioner, dan juga peneliti yang melihat fenomena yang terjadi pada Bank OCBC NISP yang diutarakan langsung oleh karyawan yang ada di lapangan.

Metode yang digunakan peneliti adalah deskriptif, untuk mendeskripsikan fenomena yang ditelitinya seperti apa adanya sekarang, yaitu fenomena yang terjadi terhadap karyawan diakibatkan oleh culture perusahaan yang berubah karena adanya akuisisi. Metode penelitian deskriptif adalah salah satu metode penelitian yang banyak digunakan pada penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan suatu kejadian.

Teknik sampling yang dipakai peneliti adalah purposive sampling. Purposive sampling adalah penarikan sampel yang dilakukan dengan memilih subjek berdasarkan kriteria spesifik yang ditetapkan peneliti. Dengan teknik sampling ini, memungkinkan peneliti mendapatkan informasi yang lebih mendalam dari sumbernya.

Dengan model penelitian :



Gambar 2. Model Penelitian

Penelitian ini akan menggali budaya yang ada sebelum akuisisi, dan setelah adanya akuisisi untuk melihat seberapa besar perbedaannya, dan

dibandingkan juga dengan budaya yang diharapkan. Diharapkan dengan bisa membandingkan budaya yang diharapkan dengan budaya yang diterapkan perusahaan dapat menciptakan Budaya yang sehat dan memberikan rasa tujuan bagi karyawan dimana adanya peningkatan produktivitas dan pemahaman yang lebih jelas dari tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan secara langsung pada objek penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan dan digunakan, adapun metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah penggunaan kuesioner dan wawancara.

Dimana untuk kuisisioner akan berisi beberapa tahapan yang dilakukan metode ini antara lain adalah penarikan sample, merumuskan pertanyaan, menyebarkan angket, dan penyajian hasil data. Untuk memperoleh data mengenai budaya organisasi, pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang disebarkan kepada anggota organisasi. Sedangkan wawancara yang dilakukan peneliti langsung terhadap karyawan Bank OCBC NISP yang ada di lapangan sendiri, dimana merasakan perubahan-perubahan juga fenomenan yang terjadi. Sehingga, informasi yang didapat lebih banyak dan analisis dapat lebih mendalam.

PEMBAHASAN DAN HASIL

Tabel 1. Budaya Sebelum Akusisi pada Bank NISP

Dimensi	Tipe Budaya	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
Karakteristik Dominan	Clan	0	0	5	13	32
	Adhocracy	0	2	12	21	15
	Market	9	19	15	7	0
	Hierarki	22	10	15	3	0
Kepemimpinan Organisasi	Clan	0	0	10	29	11
	Adhocracy	0	0	12	23	15
	Market	0	0	9	31	10
	Hierarki	0	0	3	9	38
Management Of Employee	Clan	0	0	2	35	13
	Adhocracy	0	4	9	20	17
	Market	19	16	11	3	1
	Hierarki	5	31	7	5	2
Organization Glue	Clan	0	2	3	4	41
	Adhocracy	3	5	1	32	9
	Market	21	17	10	2	0
	Hierarki	35	12	2	0	1
Strategic Emphasis	Clan	0	1	5	21	23
	Adhocracy	0	3	8	20	19
	Market	14	19	9	8	0
	Hierarki	8	18	15	8	1
Kriteria Sukses	Clan	0	3	7	23	17
	Adhocracy	3	10	10	14	13
	Market	2	6	17	20	5
	Hierarki	15	14	3	10	8

Tabel 2. Budaya Setelah adanya Akusisi pada Bank OCBC NISP

Dimensi	Tipe Budaya	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
Karakteristik Dominan	Clan	20	25	3	2	0
	Adhocracy	1	5	12	19	7
	Market	0	4	9	24	13
	Hierarki	0	0	1	28	21
Kepemimpinan Organisasi	Clan	0	4	16	17	13
	Adhocracy	5	20	12	8	5
	Market	0	2	9	24	15

	Hierarki	8	19	12	8	3
Management Of Employee	Clan	13	22	3	11	1
	Adhocracy	1	2	21	14	2
	Market	4	11	4	15	16
	Hierarki	10	11	3	19	7
Organization Glue	Clan	10	17	12	4	7
	Adhocracy	13	19	6	10	2
	Market	1	3	12	18	16
	Hierarki	2	6	3	27	12
Strategic Emphasis	Clan	5	12	7	19	7
	Adhocracy	7	18	17	8	0
	Market	3	11	10	15	11
	Hierarki	2	4	4	32	8
Kriteria Sukses	Clan	5	23	7	12	3
	Adhocracy	1	9	10	17	13
	Market	5	8	9	14	14
	Hierarki	0	5	3	20	22

Tabel 3. Budaya yang diharapkan oleh karyawan

Dimensi	Tipe Budaya	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Netral	Setuju	Sangat Setuju
Karakteristik Dominan	Clan	0	2	7	20	21
	Adhocracy	1	15	2	15	17
	Market	7	19	9	10	5
	Hierarki	3	10	4	18	15
Kepemimpinan Organisasi	Clan	0	0	9	22	19
	Adhocracy	15	12	6	9	8
	Market	16	11	2	11	10
	Hierarki	0	3	14	23	10
Management Of Employee	Clan	2	8	1	18	12
	Adhocracy	3	10	8	21	8
	Market	21	11	6	11	1
	Hierarki	0	2	6	22	20
Organization Glue	Clan	0	12	8	20	10
	Adhocracy	2	8	14	21	5
	Market	9	18	10	8	5
	Hierarki	3	31	5	11	0
Strategic Emphasis	Clan	3	9	5	22	11
	Adhocracy	14	16	8	8	4
	Market	9	20	9	9	3
	Hierarki	2	9	12	18	9

Kriteria Sukses	Clan	0	1	6	22	21
	Adhocracy	1	1	15	16	17
	Market	13	16	17	3	1
	Hierarki	15	18	12	5	0

Tabel 4. Hasil dari Perbandingan Budaya yang terjadi adalah

	Sebelum Akuisisi	Setelah Akuisisi	Yang Diharapkan
Karakteristik Dominan	Clan Culture	Hierarchy Culture	Clan Culture
Kepemimpinan Organisasi	Hierarchy Culture	Market Culture	Hierarchy Culture
Management of Employee	Clan Culture	Market Culture	Hierarchy Culture
Organization Glue	Clan Culture	Hierarchy Culture	Clan Culture
Strategic Emphasis	Clan Culture	Hierarchy Culture	Clan Culture
Kriteria Sukses	Clan Culture	Hierarchy Culture	Clan Culture

Budaya Organisasi sebelum akuisisi

Karakter Dominan yang menggambarkan organisasi tersebut berjalan pada waktu sebelum akuisisi *Clan Culture*, dimana organisasi berjalan selayaknya keluarga dan mau saling berbagi, berjuang bersama untuk mencapai sasaran perusahaan. Dari wawancara, juga didapatkan informasi pada waktu sebelum akuisisi, organisasi sangat bersifat kekeluargaan, tidak ada hierarki yang sangat ketat sehingga dukungan dari atasan bisa langsung ditunjukkan pada bawahannya dengan mentoring dan membantu langsung turun ke lapangan bersama bawahan-bawahannya. Tidak ada budaya saling berkompetisi yang tidak sehat, tapi semua saling mendukung dan membantu satu sama lain. Untuk Gaya kepemimpinan adalah *Hierarchy Culture* dimana gaya kepemimpinan bersifat koordinasi yang baik antara yang satu dengan yang lain, dengan koordinasi yang baik maka proses mentoring, pelaksanaan pekerjaan pencapaian tujuan dapat berjalan dengan baik. Cara perlakuan pegawai dan di lingkungan kerja atau di organisasi lebih besar kearah *Clan Culture* dimana adanya kerjasama tim yang sangat solid, partisipasi yang besar dari semua pihak didalam organisasi. Tidak ada persaingan ketat yang menjadi suasana di organisasi tapi lebih kearah membangun pegawai ke arah yang lebih baik dengan kerjasama sehingga beban

kerja dapat lebih ringan karena bekerja bersama-sama sebagai tim bukan individual. Perekat yang menjadikan organisasi tetap solid dan satu, pada waktu sebelum akuisisi budaya perekat ini lebih banyak kearah *Clan Culture*, dimana yang merekatkan orang-orang dalam organisasi adalah rasa saling percaya dan loyalitas yang tinggi. Dari wawancara, alasan pegawai memiliki loyalitas yang tinggi adalah karena merasa dihargai dalam pekerjaan mereka, merasa sangat dibantu dan membangun mental pegawai ke arah yang lebih baik. Perlakuan yang baik dan kenyamanan di lingkungan kerja ini yang menjadi landasan utama loyalitas kepada organisasi dan selalu berusaha bekerja sebaik mungkin untuk organisasi. Untuk menjalankan organisasi, area yang ditekankan pada waktu sebelum akuisisi adalah *Clan Culture* dimana pengembangan manusia dikedepankan, mentoring yang dilakukan atasan secara langsung dengan real coaching di lapangan membuat perkembangan yang sangat pesat pada pegawai-pegawai dalam mengembangkan dirinya dalam pekerjaan sehingga lebih baik lagi dan lagi. Organisasi mendefinisikan keberhasilannya lebih condong ke *Clan Culture* yang dapat disimpulkan dari data yang didapat dari kuesioner dan juga wawancara, walaupun ada juga *Adhocracy Culture* juga *Market Culture* yang memengaruhi dengan hasil yang tidak jauh berbeda dengan *Clan Culture*. Dimana keberhasilan dinilai dari kemajuan pegawai-pegawainya dan komitmen pegawai tersebut bahwa yang menjadikan organisasi tetap satu, selain itu juga adanya inovasi dari perusahaan yang lebih unggul seperti pada inovasi pengkreditan untuk UKM. Dan juga adanya penilaian sukses perusahaan dilihat dari kemenangan di market place atau lebih unggul dari kompetitor.

Budaya Setelah Akuisisi

Karakter Dominan yang menggambarkan organisasi setelah akuisisi adalah *Hierarchy Culture*, dimana organisasi berjalan dengan sangat terstruktur dimana

banyaknya peraturan dan prosedur formal yang mengatur organisasi. Memang karena adanya juga perubahan kondisi organisasi, karena setelah akuisisi organisasi memang menjadi salah satu bank yang cukup besar dan sangat berkembang pesat, tidak seperti pada sebelum akuisisi. Dimana ada pandangan semakin besar suatu organisasi akan semakin sulit untuk mengatur secara kekeluargaan karena memang hierarki yang semakin tinggi, dan dengan aturan yang baku akan membuat organisasi dapat berjalan dengan baik. Namun budaya yang dianut sekarang ini pun menimbulkan efek yang berbeda, menurut wawancara, dikatakan bahwa adanya situasi dimana pegawai saling sikut menyikut demi mendapatkan posisi atas dan sudah tidak lagi terbentuknya kerjasama tim seperti dulu, hanya beberapa cabang yang masih ada kerjasama tim antar divisi yang berjalan dengan baik, itu pun berasal dari inisiatif dari para pegawai sendiri di tengah kesulitan mencari nasabah dengan tingkat kompetisi bank yang tinggi saat ini. Namun organisasi juga terpengaruh oleh budaya yang lain yaitu adanya juga Budaya Market yang berkembang dimana sekarang kualitas pegawai dinilai dari nilai rapot yang didapat. Nilai rapot dihitung perusahaan dari perolehan target yang sudah dibebankan kepada pegawai dan menentukan apakah pegawai tersebut mendapat Surat Panggilan atau tidak. Jadi bisa juga disimpulkan organisasi pun untuk saat ini berorientasi juga terhadap hasil.

Gaya Kepemimpinan yang berlaku saat ini atau setelah akuisisi adalah tipe budaya *Market Culture* dimana gaya kepemimpinan bersifat bersungguh-sungguh, agresif dan sangat berorientasi pada hasil. Pada persaingan saat ini, memang sulit bagi bank karena mulai ketatnya andil dari OJK dan BI yang menentukan batas suku bunga bank, jadi bank sudah tidak bisa bersaing dengan nilai suku bunga seperti pada jaman dahulu, jadi hampir di setiap bank menawarkan suku bunga yang sama apalagi Bank 'X' tergolong bank umum yang masuk ke kategori bank buku III termasuk bank besar yang harus mematuhi

aturan suku bunga yang dikeluarkan, bahwa posisinya semakin besar kategori bank maka semakin rendah batas suku bunga yang boleh diberikan. Persaingan yang ketat ini menuntut organisasi untuk bersifat agresif kepada pegawai-pegawainya agar tetap bisa bertahan di persaingan yaitu dengan cara pemberian dan pencapaian target. Orientasi hasil ini ditunjukkan perusahaan secara terang-terangan dengan adanya sistem rapot bagi pegawai, rapot ini mewakili apakah tercapai atau tidaknya target yang sudah diberikan kepada pegawai, jika hasil rapot ini jelek atau target tidak tercapai maka akan mengancam pegawai kehilangan pekerjaannya dengan keluarnya surat panggilan. Jadi kepemimpinan disini sangat menekankan pada hasil dan bersifat agresif terhadap pegawai untuk memacu pencapaian target pegawai. Cara perlakuan pegawai dan di lingkungan kerja atau di organisasi lebih besar kearah *Market Culture* dimana organisasi menciptakan tingkat kompetisi yang tinggi antar pegawai, tuntutan target yang tinggi dan prestasi yang selalu diharapkan terbaik. Dari hasil wawancara, untuk saat ini target masing-masing pegawai memang cukup besar dan mempunyai tingkat kesulitan yang menantang, selain itu reward yang diberikan atas prestasi sangat minim, jika hasil rapot bagus organisasi menilai itu adalah sebuah keharusan bukan pencapaian, dan jika rapot secara terus menerus bagus akan diberikan reward posisi jabatan yang berarti pasti ada kenaikan gaji. Hal ini membuat situasi kerja tidak bisa bekerja sama antar pegawai karena tingkat persaingan diantara pegawai pun sangat tinggi, adanya budaya saling menyikut demi mendapatkan posisi jabatan yang lebih baik. Bagi pegawai terutama pada divisi bisnis, hal ini cukup berat karena target yang harus dicapai dan tingkat persaingan antar pegawai sangat tinggi dan ini membuat suatu tekanan tersendiri dan menciptakan kurang nyamannya situasi kerja. Perekat yang menjadikan organisasi tetap solid dan satu, pada waktu saat ini setelah akuisisi budaya perekat ini lebih banyak kearah *Hierarchy Culture* dimana yang merekatkan

adalah aturan dan kebijakan yang formal. Seperti saat ditanya dalam wawancara, sistem yang digunakan organisasi saat ini adalah sistem kontrak kerja dimana jika pegawai keluar sebelum waktu kontrak kerja yang telah disetujui, pegawai harus membayar denda kurang lebih sebesar empat puluh juta rupiah kepada organisasi sebagai ganti rugi melanggar kebijakan kontrak kerja. Maka sangat sulit sekali jika pegawai tidak nyaman bekerja lagi, mereka harus tetap bertahan sampai waktu kontrak kerja habis. Diceritakan dalam wawancara, ada beberapa pegawai yang keluar dan tidak membayar kompensasi kepada organisasi dikenakan hutang pada BI checking nya sebesar empat puluh juta rupiah, sedangkan BI Checking seseorang sangatlah penting dan dilihat ketika seseorang mau mengambil atau membeli barang secara kredit seperti mobil dan rumah, jika ada BI Checking pada rekening seseorang tersebut maka sudah dipastikan segala apply untuk pembelian secara kredit akan ditolak. Untuk menjalankan organisasi, area yang ditekankan pada waktu setelah akuisisi adalah *Hierarchy Culture* dimana organisasi menekankan pada efisiensi, kontrol, dan kelancaran suatu proses dalam organisasi adalah sangat penting. Memang merupakan hal yang wajar jika organisasi menekankan pada efisiensi dan kontrol terlebih lagi pada organisasi ini karena merupakan bank yang cukup besar, dimana ada urutan hierarki yang tinggi sehingga kontrol pada setiap divisinya harus baik agar efisiensi dapat tercapai, kontrol ini dengan memastikan semua aturan dan prosedur dilakukan sesuai yang organisasi buat. Hal ini dimaksudkan agar adanya sistem yang baku pada setiap proses sehingga memudahkan berjalannya suatu transaksi yang dengan kata lain akan menciptakan kelancaran dalam proses perbanknya. Organisasi mendefinisikan keberhasilannya lebih condong ke arah *Hierarchy Culture* dimana disini kesuksesan organisasi dilihat dari efisiensinya organisasi. Hal ini ditekankan dengan peraturan yang baku dan sistem yang standar dalam proses setiap transaksi yang dilakukan oleh organisasi

sangat menunjang efisiensi jalannya organisasi. Selain itu juga organisasi menilai kesuksesan dari persaingan dengan kompetitor dan unggul di *market place*, hal ini dinyatakan perusahaan saat rapat besar yang menyatakan posisi organisasi dibandingkan yang lain, dan jika hasilnya unggul akan disampaikan bahwa organisasi telah berhasil dan akan memacu pegawainya untuk mempertahankan posisi seperti ini. Selain itu adanya juga ukuran kesuksesan dari keunikan produk yang dibuat oleh perusahaan dan unggul di pasaran, seperti program taka dan program arisan yang unggul di pasaran saat ini.

Budaya Organisasi yang Diharapkan

Dari hasil kuesioner dan wawancara, pegawai mengharapkan bahwa budaya yang dominan menggambarkan perusahaan adalah *Clan Culture*, karena dengan budaya *Clan Culture* situasi kerja di organisasi tidak ada saling sikut menyikut satu sama lain, dan lebih bersifat saling membantu dalam satu tim, yang menurut pegawai dengan cara tersebut akan lebih efektif dalam pencapaian masing-masing target juga tujuan perusahaan karena bergerak bersama-sama dan tidak perlu repot dengan masalah-masalah yang ditimbulkan oleh persaingan yang tidak sehat antar pegawai dan divisi. Dari hasil wawancara, bagi pegawai tidak masalah adanya target seperti sekarang namun jangan ciptakan budaya persaingan yang tidak sehat, namun lebih mengedepankan koordinasi tim dalam organisasi. Gaya Kepemimpinan yang diharapkan oleh pegawai adalah condong ke *Hierarchy Culture* dimana kepemimpinan memiliki karakter berkoordinasi selain itu juga jika dilihat dari hasil kuesioner ada nya juga *Clan Culture* yang diharapkan agar adanya fasilitasi dan mentoring dalam kepemimpinan. Dari hasil wawancara, dapat disimpulkan bahwa menurut pegawai dengan koordinasi maka atasan-atasan mereka dapat bisa langsung melakukan mentoring dan mengajari mereka dalam prakteknya di lapangan. Hal ini dianggap sangat membantu dibandingkan situasi sekarang yang banyak dari atasan pun

mengamankan posisinya sendiri dan tidak terlalu peduli terhadap bawahannya. Dengan adanya koordinasi yang baik antara atasan dan bawahan diharapkan meringankan kesulitan yang dihadapi, karena bisa meminta saran dan masukan langsung dari atasannya untuk ke depannya agar lebih baik. Pegawai mengaharapkan cara perlakuan pegawai dan di lingkungan kerja atau di organisasi lebih besar kearah *Hierarchy Culture* dimana ada keamanan kerja dan stabilitas dalam hubungan. Dalam hal ini yang dimaksudkan pegawai adalah keamanan kerja untuk sekarang ini bagi pegawai sangat minim dalam arti kapan pun organisasi dapat memecat dengan alasan pemecatan yaitu rapot, tanpa organisasi melihat bahwa situasi persaingan di pasar sangat ketat. Kebetulan dari koresponden yang diwawancarai banyak yang sudah memiliki keluarga, dan dengan kondisi pemecatan yang bisa kapan saja terjadi dengan penilaian rapot membuat mereka was-was karena mereka mempunyai tanggungan keluarga. Selain itu, adanya keinginan hubungan antar pegawai dan juga atasan yang stabil, maksudnya dapat berhubungan dengan baik tanpa harus adanya ketakutan tersaingi atau disaingi. Pegawai juga ingin bahwa adanya partisipasi aktif dari atasan-atasan mereka dan juga budaya kerja sama tim, selain itu ingin adanya kebebasan untuk mengekspresikan ide-ide dan dapat di bagikan kepada rekan pegawai atau pun atasannya. Dalam hal ini, bisa dilihat bahwa pegawai ingin agar aspirasi dan masukan dari mereka dapat didengar. Yang pegawai harapkan perekat yang menjadikan organisasi tetap solid dan satu adalah loyalitas dan rasa saling percaya. Dari hasil wawancara, banyak pegawai yang berpendapat ketika situasi kerja nyaman dan koordinasi semua berjalan dengan baik, maka rasa saling percaya dan loyalitas pun akan tumbuh, tanpa harus memaksa dengan cara pemecatan jika tidak mencapai target, ini akan lebih efektif karena pegawai akan secara sukarela bekerja dengan maksimal untuk pencapaian yang terbaik bagi organisasi. Selain itu adanya kemauan pegawai untuk

berkembang didalam organisasi jika situasi kerja nyaman, sehingga tanpa ada kontrak kerja yang sangat mengikat pun, pegawai akan tetap bertahan bekerja untuk organisasi. Untuk menjalankan organisasi, area yang ditekankan yang diharapkan oleh pegawai adalah *Clan Culture* dimana pengembangan manusia dikedepankan, mentoring yang dilakukan atasan secara langsung dengan real coaching di lapangan. Selain itu diharapkan adanya juga stabilitas dan kontrol, seperti pada wawancara diungkapkan kontrol dari organisasi juga menunjang pengembangan masing-masing pegawai selain itu dengan adanya kontrol akan meminimalisasi adanya kesalahan pada waktu pelaksanaan kerja, karena disadari bahwa kesalahan dalam transaksi perbankan bisa fatal yang dianggap menimbulkan fraud atau penipuan. Kriteria pengukuran sukses pada Organisasi menurut pegawai lebih baik menggunakan *Clan Culture* karena pegawai berpendapat kesuksesan harusnya dilihat pada perkembangan yang terjadi dalam diri mereka dan juga teamwork yang bagus dalam organisasi. Dalam wawancara, banyak dari koresponden tidak setuju jika kriteria sukses hanya dilihat dari pencapaian keseluruhan organisasi tetapi tidak dilihat per individu, padahal jika pengembangan sdm nya baik maka akan juga berdampak positif terhadap keseluruhan organisasi.

KESIMPULAN

Kesimpulan dari penelitian adalah bahwa proses akuisisi terjadi di Bank NISP karena adanya peraturan yang mengharuskan bank-bank kecil untuk melakukan merger di Indonesia, dan ini dilihat oleh bank asing sebagai kesempatan yang bagus untuk melakukan ekspansi ke Indonesia, maka terjadilah proses akuisisi ini. Bank OCBC memilih Bank NISP karena predikatnya sebagai bank yang sehat, dan Bank NISP memilih untuk merger dengan Bank OCBC karena dinilai ini merupakan kesempatan yang bagus untuk perkembangan Bank NISP ke depannya.

Berdasarkan hasil penelitian, budaya organisasi yang dominan saat sebelum adanya akuisisi pada organisasi adalah Budaya Clan yang mengedepankan kekeluargaan, koordinasi tim, loyalitas dan hubungan yang membangun bagi para sumber daya manusianya. Sedangkan budaya kerja yang diterapkan setelah akuisisi adalah Hierarchy Culture, dapat dilihat bahwa adanya pergeseran budaya dari Clan Culture pada sebelum akuisisi menjadi Hierarchy Culture setelah akuisisi. Dimana pada Hierarchy Culture semua diatur secara formal, tingkat persaingan yang tinggi, situasi kerja yang penuh dengan tekanan, dan kurangnya kerjasama antara pegawai dan divisi.

Untuk budaya kerja yang diharapkan oleh karyawan saat ini adalah lebih besar ke arah Clan Culture walaupun ada dua aspek yaitu Kepemimpinan Organisasi dan Management of Employee menganut Hierarchy Culture. Karyawan ingin situasi kerja yang kondusif, dimana seperti dahulu sebelum akuisisi adanya rasa kekeluargaan, saling membantu dan mencapai tujuan secara bersama-sama dan tidak saling menyikut satu dengan yang lain. Pegawai sendiri tidak menuntut untuk penghapusan hierarki yang baku dan juga berbagai aturan formal yang telah ada sekarang, namun berharap bahwa itu semua bisa menjadi koordinasi yang baik dan budaya kerjasama dalam mencapai tujuan seperti dahulu bisa ada kembali, karena persaingan antara pegawai dirasakan semakin tidak kondusif karena adanya saling sikut-menyikut antara pegawai demi mengamankan diri masing-masing.

Bahwa dengan melihat hasil dari penelitian, adanya pergeseran budaya yang terjadi selama proses akuisisi. Selain itu dapat dilihat juga bahwa adanya perbedaan pendapat tentang cocok atau tidaknya budaya yang diaplikasikan sekarang, bagi perusahaan budaya yang sekarang sangat bisa menunjang dan kondusif bagi jalannya proses bisnis namun bagi karyawan ada rasa kurang nyaman dengan situasi kerja seperti ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Cameron, K. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture (3rd ed.)*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Cameron, K. S., & Robert, Q. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. San Fransisco.
- Cameron, K. W. (1981). Perception of organizational effectiveness over organizational life cycle. *Administration Scienc Quarterly*, 524-544.
- Campbell, D. (1959). Convergent and discriminant validation by the multi-trait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 81-105.
- Capital, G. (2012). *Organization culture: The effect of behaviour of performacne*. Retrieved from Gecapital: http://www.gecapital.eu/en/docs/GE_Capital_Overview_Organizational_Culture.pdf.
- Danim, S. (2002). *Menjadi Peneliti Kualitatif*.
- Fisher, J. R. (2000). Envisioning a culture of contribution. *Journal of Organizational Excellence*, Winter 2000, 47-54.
- Hariandja, M., & Sembiring, S. (2014). *Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja : Studi Kasus FISIP UNPAR*. Retrieved from Journal Unpar: <http://journal.unpar.ac.id/index.php/JurnalAdministrasiBisnis/article/view/1221/1201>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2001). *Manajemen Strategis: Daya Saing dan Globalisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Jick, T. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods : Triangulation in action . *Administrative Science Quarterly*, 602-611.
- Leech, N. L., & Onwuegbuzie, A. J. (2007). An array of qualitative data analysis tools: A call for data analysis triangulation. *School Psychology Quarterly*, 557.
- Meijen. (2007). *The Influence of Organizational Culture on Organizational Commitment at a Selected Local Municipality [thesis]*. Grahamstown: Rhodes University.

- Morgan G. (2006). *Images of organization*. Thousand Oaks. Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods(3rd ed.)*. Thousand Oaks: Sage.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the Quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 1189.
- Robbins, & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Duabelas*. Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, S. P. (1994). *Teori Organisasi (Struktur, Desain dan Aplikasi)*. Jakarta: Arcan.
- Schein, E. (2006). *So how can you assess your corporate culture? Organization Development. a Jossey-Bass Reader*. San Fransisco: John Wiley and Sons.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R. W., Hunt, J. G., & Bien, U. (2012). *Organizational Behavior : International Student*. New York: John Wiley.
- Sukmadinata, S. N. (2005). *Metode Penelitian*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Triangulation, D. S. (2014). The use of triangulation in qualitative research. *Oncology nursing forum*, 545.