

Kasus : Menggabungkan Budaya Organisasi yang Berbeda

Sejalan dengan makin meningkatnya merger dan akuisisi, membuktikan bahwa menggabungkan dua budaya organisasi yang berbeda bukanlah pekerjaan yang mudah. Juga, banyak keuntungan yang diharapkan dari merger tersebut tidak terealisasi karena budaya organisasi dan Sumber Daya Manusia yang berbeda. Menurut suatu perkiraan secara nasional, 70% dari semua kombinasi tidak mencapai sasaran keuangan yang telah ditetapkan dan hanya 15% mencapai sasaran keuangan mereka.

Satu contoh dari industri pelayanan kesehatan mengilustrasikan permasalahannya. Dua organisasi pelayanan kesehatan yang besar, kedua-duanya berpusat di California Selatan, telah terlibat dalam persaingan yang ketat. Homedco dan Abbey Healthcare Group memutuskan, daripada meneruskan persaingan, lebih baik mereka memperkuat posisi pasar mereka dengan penggabungan untuk menciptakan sebuah perusahaan besar menjadi Apria Healthcare Group. Bersama-sama mereka merencanakan untuk memperluas pelayanan kesehatan mereka sebagai pengaruh dari perluasan pelayanan yang telah dikelola.

Tiga tahun kemudian nilai persediaan dari Apria telah merosot sebesar 25%, dan penghasilan menurun. Sejauh mana kemerosotan Apria merupakan bukti yang cepat ; ketika usaha mulai mencari perusahaan lain untuk mengambil –alih perusahaan, hanya beberapa pembeli tampak tertarik. Apa yang terjadi ini terutama karena oleh masalah operasional yang disebabkan oleh merger. Masalah masalah tersebut tidak dapat diselesaikan karena konflik internal yang terjadi antara bekas eksekutif dan tenaga kerja Homedco dan Abbey Healthcare. Puncaknya, BOD, yang bahkan terpisah dapat menerima keputusan untuk mengganti Timothy Aitken, yang semula adalah CEO Abbey Healthcare, dengan Jeremy Jones dari Homedco untuk menjabat sebagai CEO.

Tampak nyata dari semula bahwa kedua perusahaan tersebut memiliki budaya organisasi yang sangat berbeda. Homedco memiliki struktur yang lebih formal dengan pembuatan keputusan yang lebih terpusat, sedangkan Abbey Healthcare pembuatan keputusan bersifat sangat desentralisasi dan manajer cabang mempunyai wewenang yang sangat besar. Juga, penggabungan sistem komputer dan penagihan dengan menggunakan sistem Abbey Healthcare berarti bahwa tenaga kerja yang berasal dari Homedco harus mendapatkan pelatihan, dimana hal ini tidak dapat terjadi begitu cepat. Sebagai akibatnya, banyak sekali kesalahan dalam penagihan yang menimbulkan keluhan dan telepon dari pelanggan yang tidak puas yang diterima oleh departemen pelayanan pelanggan Apria.

Untuk menghemat biaya dan menghilangkan duplikasi tugas, lebih kurang 14% dari tenaga kerja pada perusahaan yang digabungkan tersebut kehilangan pekerjaan. Akan tetapi, jumlah terbesar dari mereka adalah tenaga kerja yang sebelumnya merupakan tenaga kerja Abbey. Untuk mereka yang masih tinggal di perusahaan, tampak bahwa kebanyakan manajer Homedco tidak terpengaruh dibandingkan dengan yang dialami manajer Abbey Healthcare. Sebagai contoh, hanya ada 6 dari 21 manajer regional yang sebelumnya mereka bekerja untuk Abbey Healthcare, di mana dalam hal ini mengakibatkan kebanyakan perwakilan penjualan Abbey yang mempunyai kinerja yang baik memilih keluar dari perusahaan. Bahkan perubahan beberapa peraturan dasar Sumber Daya Manusia telah menimbulkan masalah. Contohnya, ketika peraturan Sumber Daya Manusia Homedco digunakan di

kantor Abbey, kode yang baru dan prosedur penyimpanan data mengganggu beberapa tenaga kerja yang merupakan tenaga kerja Abbey sebelumnya. Sehingga mengakibatkan banyak sekali dari mereka yang meninggalkan perusahaan pada tahun pertama penggabungan. Karena tingkat konflik yang sangat hebat menyebabkan tenaga kerja dari satu perusahaan menganggap mereka yang berasal dari perusahaan lain adalah “orang bodoh” dan menolak untuk membalas menelepon kembali tenaga kerja dari perusahaan lain. Akhirnya, baik Aitken maupun Jones meninggalkan perusahaan, dan tim eksekutif yang baru berjuang untuk membangun kembali Apria. Bukannya menjadi merger yang sehat, malahan menciptakan “merger dari neraka”.

Sayangnya, situasi ini bukanlah hal yang tabu, budaya konflik serupa juga telah melenyapkan keefektivan merger oleh perusahaan dalam bidang industri yang lain. Salah satu contoh adalah merger antara dua lembaga keuangan yaitu Society Corp. dan Key Corporation (Key Corp.). Sejak merger, perusahaan yang di gabungkan tersebut telah mengalami pertumbuhan hanya separuh dari pertumbuhan bank yang lain dalam ukuran perusahaan yang sama dan telah mengurangi tenaga kerja sebanyak 5.000 orang. Pada kasus ini, sama seperti kasus Apria, membuktikan bahwa masalah ketidakharmonisan Sumber Daya Manusia dan budaya organisasi dapat menghancurkan nilai suatu merger yang tampak logis dari perspektif bisnis strategi yang luas.³²

Pertanyaan

1. Coba gambarkan bagaimana masalah analisis Sumber Daya Manusia seharusnya dilakukan jauh sebelum dilakukan merger Apria.
2. Dengan adanya masalah yang dialami baik Key Corp. maupun Apria, tindakan apa yang dapat diambil untuk mulai menciptakan budaya organisasi yang lebih baik?