

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Pada era sekarang ini, banyak sekali tuntutan perkembangan perusahaan yang menuntut untuk kecepatan dan ketepatan dalam menjalankan proses pekerjaan agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Dengan semakin ketatnya persaingan bisnis dan tuntutan perubahan yang semakin kuat dan cepat, maka fleksibilitas dan inovasi adalah suatu hal yang harus dilakukan oleh semua bisnis dan oleh orang-orang di dalam organisasi yang menjalankan bisnis tersebut. Salah satu strategi yang banyak dilakukan oleh perusahaan untuk bisa lebih meningkatkan keunggulan kompetitifnya terhadap kompetitor adalah dengan memperbesar jaringan perusahaannya dengan melakukan merger dan akuisisi.

Salah satu industri yang berkembang cukup pesat adalah di sektor Farmasi. Perkembangan industri farmasi di Indonesia semakin maju, hal ini terbukti dengan meningkatnya pasar farmasi Indonesia yang tumbuh signifikan mencapai 13,5% per tahun dan nilai pasar industri farmasi di Indonesia ditargetkan mencapai US\$ 4,9 miliar pada tahun 2012. Angka pertumbuhan ini jauh di atas pertumbuhan rata-rata industri farmasi dunia yang hanya sebesar 3% per tahun. Indonesia memiliki pangsa pasar terbesar, sekitar 37% di Asia Tenggara dengan penduduk mencapai 650 juta. Indonesia bersama Thailand dan Filipina menguasai pasar industri farmasi Asia

Tenggara sebesar 80% serta diperkirakan pasar industri farmasi hingga 2016 akan mencapai nilai 96,1 miliar USD (Rinaldi, 2012). Tingginya tingkat pertumbuhan pasar industri farmasi Indonesia meningkatkan persaingan dalam dunia industri sehingga keberlangsungan suatu industri farmasi tidak lepas dari faktor kualitas obat yang menjadi permasalahan penting bagi manajemen dalam menjalankan kegiatan produksi dan operasi karena produk yang berkualitas mencerminkan keberhasilan setiap perusahaan dalam memenuhi harapan konsumen yang akan membawa citra perusahaan.

Menurut Data Badan Pengawas Obat dan Makanan (BPOM, 2012), pertumbuhan industri farmasi Indonesia rata-rata mencapai 13 persen per tahun selama tahun 2006-2011. Total angka penjualan sektor farmasi tahun 2010 sebesar Rp 38,5 triliun meningkat menjadi Rp 43,1 triliun pada 2011.

Kondisi tersebut memacu *trend* investasi sektor industri farmasi Indonesia. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia mencatat pada tahun 2011 beberapa perusahaan industri farmasi memiliki pertumbuhan usaha, pendapatan dan harga saham tertinggi yaitu PT Tempo Scan Pasific Tbk, PT Kalbe Farma Tbk, PT Kimia Farma Tbk, PT Pyridam Farma Tbk dan PT Merck Tbk.

Studi IMS (*Intercontinental Marketing Services*) pada 2011 memprediksikan bahwa pada 2011-2015 pertumbuhan pasar farmasi di Asia Pacific sebesar 13%-16%, jauh mengungguli kawasan lainnya seperti Amerika Latin (11%-14%), Timur Tengah dan Afrika (7%-10%), Eropa Tengah dan Timur (6%-9%), serta Eropa Barat dan

Amerika Eropa (masing-masing 0%-3%). Dalam studinya, IMS menyatakan bahwa pasar farmasi global ke depan akan didorong oleh kelompok *pharmerging (pharma-emerging) market*, yaitu negara-negara dengan pertumbuhan farmasi tinggi yang menawarkan prospek pertumbuhan yang sangat kuat, didukung oleh pertumbuhan ekonomi yang tinggi, meningkatnya akses terhadap layanan kesehatan, dan di banyak kasus, membaiknya regulasi (Industri Update – PT Bank Mandiri (Persero), 2013).

Dengan adanya potensi pertumbuhan pasar farmasi tersebut, maka perusahaan 'X' yang berbasis di US menargetkan untuk dapat menjadi pemain farmasi ketiga terbesar di Indonesia dalam 4-5 tahun mendatang. Menurut Presiden Perusahaan 'X', Patrick, target itu akan tercapai melalui inovasi dan komitmen untuk melakukan riset dan pengembangan. Salah satu upayanya adalah dengan melakukan akuisisi terhadap perusahaan 'Y' yang ada di Pandaan, Indonesia.

Dalam kasus ini, yang berperan sebagai pihak yang mengakuisisi adalah perusahaan 'X', sedangkan pihak yang diakuisisi adalah perusahaan 'Y'. Dalam waktu dekat, pabrik-pabrik perusahaan 'X' di Australia akan ditutup lalu semuanya akan dipindah ke Indonesia. Perpindahan pabrik tersebut dilakukan bukan karena terjadi perlambatan ekonomi global, tetapi karena pertumbuhan ekonomi di Asia Pasifik, khususnya Indonesia yang cukup pesat. Pabrik pengemasan baru senilai US\$ 21 juta di Pandaan (daerah Pasuruan, Jawa Timur) mulai beroperasi pada akhir tahun 2012. Dari kapasitas produksi di Indonesia, sekitar 25% akan dijual di pasar domestik dan 75% untuk ekspor, terutama ke Asia Pasifik. Porsi sebesar 25% tersebut adalah

rencana jangka pendek dan ditargetkan akan terus meningkat di masa mendatang apabila SDM sudah sukses di Indonesia. Fasilitas pengemasan baru di Pandaan bertujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen terhadap produk perusahaan 'X' dari segi ukuran dan pengemasan terbaik sesuai dengan kebutuhan konsumen di pasar regional.

Perusahaan memiliki tujuan untuk mampu menggunakan fasilitas baru untuk memenuhi kebutuhan *pharmerging market* dengan 400 produknya dalam waktu singkat yaitu 2 tahun hingga akhir tahun 2014. Dalam upaya untuk mempercepat proses komersialisasi dari Fasilitas baru di Pandaan, maka perusahaan menempatkan seorang *Project Leader* yang merupakan ekspatriat untuk tinggal selama 4 tahun di Perusahaan Farmasi Pandaan. *Project Leader* tersebut memiliki otorisasi terhadap keputusan strategis di seluruh fasilitas di Pandaan (baik fasilitas yang lama maupun yang baru). Selain itu, sementara ini *Project Leader* tersebut juga berperan sebagai IPT (*Integrated Production Team*) *Leader* pada fasilitas yang baru. Dan *Project Leader* ini juga bertugas untuk membawa dan memperkenalkan budaya kerja dari *headquarter* terhadap perusahaan 'Y'. *Project Leader* hanya bertugas sebagai pembawa budaya tersebut, namun implementasi dan strategi pengimplementasian budaya kerja tetap ditentukan oleh pemegang otorisasi tertinggi di perusahaan 'Y', yaitu *Plant Director*.

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah dengan adanya proses akuisisi Perusahaan 'X' terhadap perusahaan 'Y', terdapat perubahan organisasi yang

signifikan. Adanya perubahan yang signifikan sedikit menimbulkan resistensi di kalangan karyawan. Perubahan organisasi tersebut akan menghasilkan budaya kerja.

Perusahaan 'X' dan 'Y' merupakan dua perusahaan farmasi yang sama-sama berbasis di US. Perubahan organisasi ini pada akhirnya menghasilkan suatu budaya kerja baru bagi perusahaan. Namun, budaya kerja yang diterapkan oleh kedua perusahaan tersebut cenderung berbeda.

**Tabel I.1 Pola kerja perusahaan 'X' dan 'Y'**

Perusahaan 'X'	Perusahaan 'Y'
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Home Base: US (United States)</i></li> <li>2. Suasana kerja kompetitif dengan target yang sangat ketat.</li> <li>3. Disiplin dan eskalasi masalah terstruktur rapi antar departemen, setiap masalah tervisualisasi.</li> <li>4. <i>Requirement</i> perusahaan sangat jelas dan semakin kompleks. Terkadang lebih ketat dibandingkan <i>requirement Health Authority</i>.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Home Base: US (United States)</i></li> <li>2. Suasana kerja kekeluargaan dengan target jelas namun tetap mempertimbangkan <i>personal approach</i>.</li> <li>3. Eskalasi masalah terstruktur namun belum terstandarisasi antar departemen.</li> <li>4. <i>Requirement</i> perusahaan jelas, namun tidak seberapa kompleks, mengikuti <i>minimum requirement</i> dari <i>Health Authority</i>.</li> </ol>

(Sumber: Data olahan)

Perubahan organisasi ini perlahan-lahan mulai terjadi sejak pertengahan tahun 2011, saat perusahaan 'X' mulai melakukan ekspansi pabrik di Pandaan, Indonesia.

Perubahan baru benar-benar resmi diimplementasikan pada tahun 2012. Isu selanjutnya yang terjadi adalah beberapa karyawan lama yang telah bekerja lebih dari 3 tahun dimana karyawan-karyawan tersebut telah mengalami masa perubahan organisasi dari perusahaan 'Y' ke perusahaan 'X', dan mereka telah merasakan

perbedaan pola kerja antara Perusahaan 'X' dan Perusahaan 'Y', mengundurkan diri setelah terjadi proses akuisisi antara kedua perusahaan tersebut.

**Tabel I.2 Data Karyawan yang mengundurkan diri per tahun**

Tahun	Jumlah Karyawan yang Mengundurkan Diri	Jabatan	Masa Kerja
2010	0	-	-
2011	1	<i>Buyer Planner</i>	7 Tahun
2012	2	<i>EHS Supervisor</i>	10 Tahun
		<i>Finance Supervisor</i>	5 Tahun
2013	2	<i>Warehouse Manager</i>	4 Tahun
		<i>Engineering Manager</i>	10 Tahun
2014	1	<i>Regulatory Officer</i>	10 Tahun
2015	2	<i>Finance Staff</i>	7 Tahun
		<i>EHS Manager</i>	4 Tahun

Keterangan:

Jabatan yang diinformasikan di atas merupakan jabatan terkini dari personel, sedangkan masa kerja merupakan lama bekerja personel tersebut di perusahaan X (Sumber: Data Olahan)

Banyak pihak yang menyatakan bahwa *turn over* tersebut dikarenakan personel-personel tersebut merupakan personel lama yang tidak dapat beradaptasi terhadap perubahan organisasi karena terlalu banyaknya *requirement* baru yang harus diimplementasikan dengan proses transisi yang sangat singkat. Proses perubahan organisasi dirasa kurang *smooth* sehingga menimbulkan resistensi di berbagai kalangan karyawan, khususnya di kalangan karyawan lama yang berasal dari perusahaan 'Y'.

Selain itu, terdapat juga beberapa issue produktivitas kerja sejak adanya akuisisi tersebut, yaitu sebagai berikut:

1. Backlog release produk pada tahun 2013. Sejumlah kurang lebih 70 batch tidak dapat direlease segera. Sebelum proses akuisisi, normalnya batch direlease tidak lebih dari 1 minggu setelah batch diproduksi.
2. Backlog inspeksi material di akhir tahun 2014. Sejumlah sekitar 120 material tidak dapat diinspeksi segera. Sebelum proses akuisisi, normalnya lead time untuk inspeksi material adalah 3 hari setelah kedatangan material di site.
3. Semakin banyaknya penyimpangan proses atau kerja (*Notice of Event/NOE*) yang timbul akibat requirement yang semakin tinggi. Sebelum akuisisi, NOE yang dihasilkan oleh divisi IPT adalah 57 NOE, sedangkan di tahun 2014, sebanyak 150 NOE/ penyimpangan terjadi di IPT selama 1 tahun, dan untuk tahun 2015, dari bulan Januari hingga bulan april, telah terjadi penyimpangan/ NOE sejumlah 110.

Berdasarkan issue produktivitas kerja di atas, penyebab utamanya adalah karena *requirement* yang semakin tinggi. Dan disinyalir proses perubahan yang dilakukan oleh perusahaan kurang efektif. Kondisi saat ini perusahaan belum memiliki prosedur atau langkah-langkah yang detail dalam perubahan organisasi untuk dapat dengan mudah diterima oleh karyawan.

Adanya perubahan organisasi yang terjadi pada perusahaan 'Y' dengan berbagai isu penurunan produktivitas kerja di awal perubahan serta peningkatan *turn over* karyawan berdasarkan hasil review dokumen *voice of survey* yang dilakukan oleh perusahaan 'X' di tahun 2012 (masa perubahan) menyatakan bahwa terdapat

penurunan tingkat kepuasan karyawan akan *load* dan jenis pekerjaannya karena adanya perubahan organisasi. Data tahun 2010 menunjukkan 87% untuk kepuasan karyawan akan pekerjaannya. Sementara data tahun 2011 dan 2012, persentasenya menurun menjadi 65% dan 57% karena adanya masa perubahan organisasi. Selain itu, berdasarkan data dokumen *exit interview* yang dilakukan saat personel mengundurkan diri, sebagian besar menyatakan bahwa personel merasa *pressure* yang semakin tinggi karena semakin tingginya *requirement* dari perusahaan barua dan tidak terdapat masa transisi yang jelas dari perusahaan 'Y' ke perusahaan 'X', namun ada juga beberapa personel yang mengundurkan diri karena memang mendapatkan tawaran yang lebih baik di perusahaan lain. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap tahapan perubahan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan 'X'.

Berdasarkan latar belakang di atas, akan dilakukan penelitian terkait bagaimana tahapan perubahan organisasi serta pengenalan budaya kerja dengan adanya akuisisi perusahaan 'X' terhadap perusahaan 'Y' dan bagaimana tahapan perubahan organisasi yang lebih tepat untuk perusahaan agar karyawan dapat menyesuaikan diri dengan ritme kerja dan *requirement* kerja yang lebih tinggi, khususnya karyawan dengan masa kerja lebih dari 3 tahun dimana mereka telah merasakan masa perubahan organisasi dari perusahaan 'Y' ke perusahaan 'X', dan telah merasakan perbedaan ritme kerja antara perusahaan 'X' dengan perusahaan 'Y'. Dalam penelitian ini akan dibandingkan metode yang digunakan oleh perusahaan saat



ini dengan metode proses perubahan yang diperkenalkan oleh Kotter, John P., yaitu 8 langkah transformasi perusahaan. Digunakan teori kotter karena teori ini menjelaskan tentang tahapan perubahan organisasi dan model perubahan yang digagas oleh Kotter ini merupakan model perubahan yang telah teruji oleh semua organisasi global dan perusahaan multinasional, dan model yang diperkenalkan oleh Kotter ini merupakan model yang memperhitungkan langkah-langkah proses perubahan secara komprehensif, dimulai dengan tahapan menciptakan rasa urgensi, merekrut kepemimpinan dalam perubahan, membangun visi dan mengkomunikasikannya secara efektif, mengatasi rintangan, membuat kemenangan berkala, lalu terus mengarahkan momentum perubahan, hal ini sesuai dengan riset yang dilakukan oleh aradea et al, 2010. Potret perubahan orgaanisasi yang dilakukan oleh perusahaan saat ini adalah perusahaan tidak menggunakan teori khusus untuk menerapkan perubahan organisasi: Perusahaan mendapatkan mandat dari *corporate headquarter* untuk melakukan perubahan, perubahan kemudian dibawa oleh *Plant Director* langsung sebagai penyampai perubahan dan penyampaiannya secara verbal melalui *town hall (meeting* yang dihadiri oleh seluruh karyawan) yang saat masa perubahan pelaksanaannya belum rutin (*quarterly*), perusahaan langsung menggunakan visi perusahaan baru sejak perusahaan Y ini diakuisisi oleh perusahaan X, dan perubahan yang dilakukan oleh perusahaan berlangsung sangat singkat, yaitu dari pertengahan tahun 2011 hingga 2012 perubahan harus sebagian besar sudah terimplementasi.

Hingga saat ini, perusahaan masih mencapai tahap ke-7 jika dianalogikan dengan teori Kotter, yaitu *Consolidate Improvements and Produce More Change* (Mengkonsolidasikan pengembangan dan mendorong perubahan yang lebih besar). Namun dalam implementasi tiap tahapan perubahan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan hingga mencapai tahap ini, masih tampak ada celah yang dapat *diimprove* untuk dapat sejalan dengan teori Kotter.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi permasalahan diatas, maka rumusan masalah penelitian penelitian ini adalah:

1. Bagaimana tahapan perubahan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan 'Y' dengan adanya akuisisi oleh perusahaan 'X' dengan menggunakan konsep teori Kotter?
2. Bagaimana desain tahapan perubahan organisasi yang efektif yang perlu dilakukan oleh perusahaan 'X' agar perubahan dapat diterima dengan cepat oleh karyawan?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisa tahapan perubahan organisasi yang dilakukan oleh perusahaan 'Y' dengan adanya akuisisi oleh perusahaan 'X' dengan menggunakan konsep teori Kotter.

2. Menganalisa desain metode atau tahapan yang efektif agar perubahan dapat diterima oleh karyawan dengan cepat dengan berbasiskan teori Kotter.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan *top management level* dalam penentuan pendekatan untuk tahapan perubahan organisasi dengan menggunakan pendekatan teori Kotter.
2. Dapat digunakan sebagai bahan tambahan referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan HRD, terutama dari segi perubahan organisasi.

#### 1.5 Batasan Penelitian

Berikut beberapa batasan penelitian yang ditentukan guna memfokuskan permasalahan berikut:

Penelitian hanya dilakukan pada karyawan Perusahaan 'X' site *manufacturing and packaging* Pandaan, Indonesia. Hal ini dikarenakan perusahaan 'X' memiliki 2 kantor di Indonesia, yaitu di Pandaan dan Jakarta. Kantor Jakarta hanya berfungsi untuk aktivitas marketing dan registrasi, dimana kedua aktivitas ini tidak terlalu terpengaruh akan perubahan organisasi dan perubahan budaya kerja, karena perubahan *requirement* yang menjadi semakin ketat lebih cenderung ke arah aktivitas GMP (*Good Manufacturing*

*Practice*), yaitu aktivitas yang menghasilkan produk, dan ini berpusat di site Pandaan.

## **1.6 Sistematika Penulisan Tesis**

Sistematika penulisan penelitian tentang perubahan budaya kerja ini terdiri dari 6 bab, antara lain:

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab pertama ini menjelaskan mengenai latar belakang permasalahan dan gambaran awal tentang objek penelitian, dilanjutkan dengan rumusan masalah tentang identifikasi metode apa yang digunakan oleh perusahaan untuk perubahan organisasi dengan adanya akuisisi serta menentukan faktor apa saja yang mendukung dan menghambat perubahan organisasi yang terjadi pada perusahaan saat ini. Kemudian dilakukan perumusan tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab II ini akan menguraikan tentang penelitian-penelitian terdahulu yang mungkin ada dengan topic yang serupa yaitu perubahan organisasi setelah akuisisi. Dalam bab ini akan menjelaskan juga mengenai tinjauan teoritis yang dapat dijadikan landasan serta kerangka kerja dalam penyusunan penelitian ini. Tinjauan teori yang dibahas

akan menyangkut tentang proses merger dan akuisisi, teori mengenai perubahan organisasi setelah merger dan akuisisi.

### BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan menjelaskan mengenai identifikasi variabel, definisi operasional variabel, prosedur pengumpulan data, serta cara pengumpulan data dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian thesis dengan studi kasus pada salah satu Perusahaan Farmasi di Pandaan.

### BAB IV : GAMBARAN UMUM PENELITIAN

Bab gambaran umum penelitian ini akan menguraikan secara detail mengenai subjek penelitian yaitu Perusahaan 'X' sebagai perusahaan pengakuisisi, salah satu perusahaan farmasi multinational di Pandaan, Jawa Timur. Selain itu, pada bab ini juga akan diberikan deskripsi serta uraian mengenai sejarah serta kondisi organisasi perusahaan 'Y' sebagai perusahaan farmasi yang diakuisisi oleh perusahaan 'X'.

### BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN

Bab ini menguraikan tentang hasil pengumpulan, penggalan, dan analisa data mengenai isu perubahan organisasi yang terjadi di perusahaan farmasi 'X' di Pandaan, Jawa Timur. Kemudian dilanjutkan dengan penyusunan metode perubahan organisasi yang efektif dengan berbasiskan teori Kotter agar dapat diterima dengan

cepat oleh karyawan perusahaan 'X' dengan menentukan faktor apa saja yang mendukung dan menghambat proses perubahan organisasi ini.

## BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab kesimpulan dan saran ini menjelaskan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran-saran perbaikan bagi metode perubahan organisasi setelah proses akuisisi di Perusahaan farmasi 'X' di Pandaan, Jawa Timur.

