

## **IMPLIKASI RESTRUKTURISASI ORGANISASI TERHADAP BUDAYA ORGANISASI**

Hayati  
Fakultas Psikologi Universitas Borobudur  
dear.hayati@gmail.com

### **Abstrak**

Restrukturisasi Organisasi sebagai salah satu bagian dari Manajemen Perubahan memiliki implikasi-implikasi terhadap Budaya Organisasi, inilah yang membuat kami tertarik untuk melihat dinamika – dinamika yang terjadi di dalam perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk Menganalisa implikasi – implikasi dari restrukturisasi organisasi dilihat dari aspek budaya organisasi dan memberikan masukan berupa solusi integratif kepada perusahaan. Penelitian ini diambil dengan metode wawancara kepada HRBP, marketing dan sales yang terkait dengan proses restrukturisasi.

Ada 3 fase perubahan; unfreezing, freezing, contracting. Pada penelitian ini unfreezing dilakukan dengan Sosialisasi manajemen global ke manajemen tentang Project Restrukturisasi dan Konsultasi dan update proses ke manajemen global, Penghitungan cost and benefit kedua divisi dan Sosialisasi secara cascading ke karyawan. Freezing dilakukan dengan Pengalihan bisnis dan karyawan antara 2 divisi. Dan contracting dengan penyeragaman mind set dan strategi bisnis melalui Training Sales Development Program

### **PENDAHULUAN**

Perubahan strategi perusahaan sebagai akibat lingkungan global yang strategis biasanya berdampak pada sistem di perusahaan yang menuntut sumber daya didalamnya tanggap menyikapi perubahan tersebut dan menjadi profesional, efektif dan efisien dalam melaksanakan fungsi dan tugas pokoknya untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran-sasaran strategis perusahaan.

Perusahaan perlu mengevaluasi kinerjanya serta melakukan serangkaian perbaikan, agar tetap tumbuh dan dapat bersaing. Perbaikan ini akan dilaksanakan secara terus menerus, sehingga kinerja perusahaan makin baik dan dapat terus unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan. Salah satu strategi untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan adalah dengan cara restrukturisasi. Restrukturisasi dapat berarti memperbesar atau memperkecil struktur perusahaan.

Restrukturisasi organisasi merupakan jawaban atas tuntutan dan dinamika di atas, sekaligus merupakan salah satu program strategis dalam reformasi birokrasi untuk penataan dan pembenahan organisasi agar selaras dengan visi, misi, tujuan dan sasaran organisasi serta responsif terhadap lingkungan strategis dan dinamika masyarakat. Budaya organisasi merupakan esensi kehidupan dalam polah tingkah laku yang menjiwai individu-individu sebagai suatu kebiasaan yang dijalankan secara terus-menerus dalam jangka waktu lama, dimana hal ini menjadi sebuah karakter dalam perilaku. Sementara struktur organisasi merupakan sistematisasi dalam penempatan jabatan yang memiliki cakupan wilayah kerjanya, dimana di dalamnya memiliki hak dan kewajiban serta tugas pokok dan fungsinya. Karena budaya organisasi merupakan karakter yang menjiwai para individunya, maka struktur organisasi harus dibuat lebih fleksibel, khususnya ketika dilaksanakan.

Untuk menjadikan budaya organisasi dan struktur organisasi lebih fleksibel, maka dibutuhkan upaya serius dari *setiap orang diperusahaan*, yakni melalui kebijakan-kebijakan maupun sikap-sikap yang menunjang perubahan yang terjadi baik dari eksternal maupun internal perusahaan. Restrukturisasi Organisasi sebagai salah satu bagian dari Manajemen Perubahan memiliki implikasi-implikasi terhadap Budaya Organisasi, inilah yang membuat kami tertarik untuk melihat dinamika – dinamika yang terjadi di dalam perusahaan.

Maksud dan Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

- Menganalisa implikasi – implikasi dari restrukturisasi organisasi dilihat dari aspek budaya organisasi
- Memberikan masukan berupa solusi integratif kepada perusahaan

## **LANDASAN TEORI**

### **RESTRUKTURISASI ORGANISASI**

#### **A. KERANGKA BERPIKIR, TEORI DAN KONSEP**

Organisasi biasanya menjawab tantangan teknologi baru, pesaing baru, pasar baru, dan tuntutan untuk kinerja yang lebih besar dengan berbagai program, masing-masing dirancang untuk mengatasi hambatan dan meningkatkan kinerja bisnis. umumnya, program ini termasuk dalam salah satu kategori berikut:

- **Structural Change.** Program ini memperlakukan organisasi sebagai seperangkat bagian-bagian fungsional. Selama perubahan struktural, manajemen puncak, dibantu oleh konsultan, upaya untuk mengkonfigurasi ulang bagian-bagian ini untuk mencapai kinerja keseluruhan yang lebih besar. Merger, akuisisi, konsolidasi, dan divestasi unit operasi merupakan contoh upaya perubahan structural.
- **Cost Cutting.** Program seperti ini berfokus pada penghapusan kegiatan yang tidak penting atau metode lain untuk mereduksi biaya dari operasi.
- **Process Change.** Program ini berfokus pada mengubah bagaimana hal-hal yang bisa dilakukan. Anda mungkin pernah terlibat dengan satu atau lebih dari ini. Contoh termasuk *reengineering* proses persetujuan kredit, pendekatan perusahaan untuk menangani klaim garansi pelanggan atau bahkan bagaimana keputusan dibuat. Proses perubahan biasanya bertujuan membuat proses lebih cepat, lebih efektif, lebih dapat diandalkan, dan atau lebih murah. Program ini fokus pada sisi 'manusia' dari organisasi, seperti pendekatan umum perusahaan untuk melakukan bisnis atau hubungan antara manajemen dan karyawan. Pergeseran dari komando dan kontrol manajemen kepada manajemen partisipatif adalah contoh dari perubahan budaya.

Konsep Change Management menyampaikan bahwa pengelolaan perubahan terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia terdiri dari 3 tahapan, yaitu :

- **Fase 1 Unfreezing.** Di dalam fase ini beberapa hal yang perlu dilakukan dan menjadi perhatian adalah perlunya komunikasi, training, partisipasi/keterlibatan dari karyawan, bagaimana mengelola stress, melakukan negosiasi.
- **Fase 2 Changing.** Di dalam fase ini hal yang perlu dilakukan adalah perlunya contoh dari atasan terkait perubahan yang terjadi, kerjasama, support, petunjuk yang diperlukan, adanya toleransi apabila terdapat kekeliruan, memulai sesuatu hal dari yang kecil resistansinya terhadap perubahan.
- **Fase 3 Refreezing.** Di dalam fase ini hal-hal yang perlu dilakukan adalah membangun kembali sistem dan kebijakan terkait pengelolaan Human Resources diantaranya rekrut dan seleksi, training dan pengembangan, penilaian kinerja, reward dan punishment.

## METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pengumpulan data dan informasi dilakukan melalui:

- Wawancara, diskusi dan tanya jawab dengan nara sumber dari Perusahaan yang menjadi subject pengamatan. Yaitu Area Manager, mantan HRBP, mantan National Sales Manager Neuro Line, Head of Sales.
- Pengumpulan data dan Informasi dari dokumen berupa data struktur organisasi, data sales dan program – program training yang diberikan oleh narasumber.

## HASIL PENELITIAN

### ANALISA PENGAMATAN TERHADAP TEORI

#### 1. Faktor Pendorong Perubahan

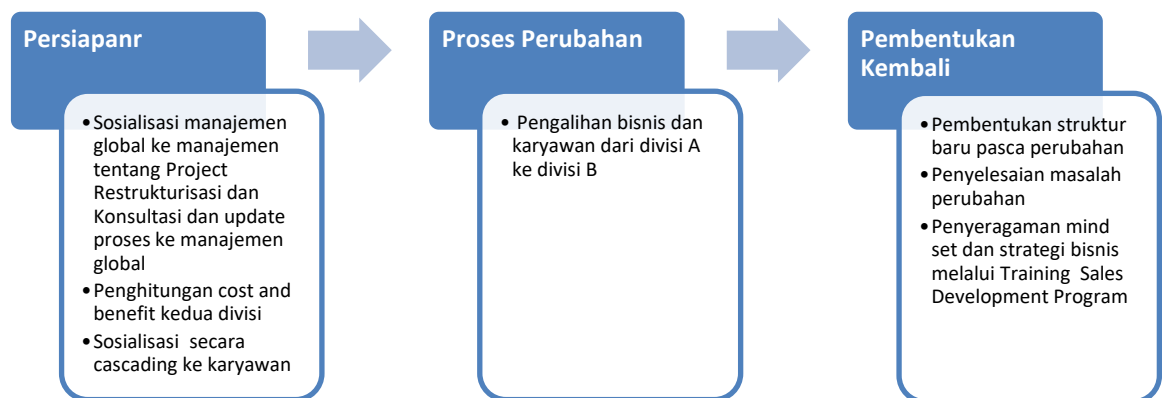
Dalam kasus restrukturisasi bisnis perusahaan ini, *driving force* murni disebabkan oleh Global Force, dimana hal ini merupakan kebijakan perusahaan secara global untuk pemindahan bisnis. Sedangkan untuk *resisting force*, terdapat beberapa faktor. Berikut akan dibahas apa saja *resisting force* yang terjadi dan bagaimana manajemen menyikapinya:

No	Level	Resisting Force	Dealing Program	Keterangan
1	Organizational	Structure	Participation and Empowerment	Dibuat struktur baru yang yang tadinya fungsional menjadi kombinasi divisional untuk mengakomodir kedua tim sales. Setiap orang memiliki kesempatan setara untuk dipromosi menempati posisi baru di dalam struktur
2		Strategi	Education & Communication	Melakukan Sales Development Program untuk menyeragamkan implementasi SOP

				sebagai turunan dari strategi bisnis.
3	Group	Culture	Facilitation	Kebiasaan komunikasi terbuka dengan tim marketing diteruskan oleh Brand Manager sementara yang merupakan peserta restrukturisasi pertama. Mengajak tim neuroline mengikuti National Sales Conference untuk mendekatkan tim satu sama lain dan memungkinkan terjadinya akulturasi.
4		Cohesiveness	Facilitation	Tim neuroline yang sudah terbiasa dekat dalam berkoordinasi dengan timnya difasilitasi dengan mengikutsertakan NSM untuk sementara hingga tim menjadi stabil
5	Individual Level	Uncertainty and insecurity	Education and Communication	Keraguan mereka mengenai status ketenagakerjaan dan <i>compensation &amp; benefit</i> diterangkan melalui surat yang diberikan per individu dan ditandatangani direktur Ketidaktahuan mereka mengenai bisnis dan produk retail diatasi dengan pemberian <i>training product knowledge</i> dan Sales Development Program
6		Selective perception & retention	Communication	Sebelum perpindahan, konseling per

				individu dilakukan bila terdapat ketidakjelasan dan keraguan dari pekerja. Pihak manajemen ikut serta dalam penjelasan ini melalui teleconference
7		Habit	Communication and Facilitation	Kebiasaan tidak disiplin diatasi oleh diterapkannya peraturan baru untuk wajib hadir ke kantor setiap pagi untuk meeting koordinasi Memaksimalkan pencapaian hasil sales dengan pembagian target dari bulanan menjadi mingguan

Tahapan perubahan struktur yang terjadi digambarkan dalam gambar sebagai berikut:



### Tahap Persiapan

Di akhir kwartal 4 2012, manajemen Global mengumumkan untuk dilakukannya Restructuring Project, yaitu pemindahan lini bisnis produk dari divisi obat resep ke divisi obat jual bebas. Global menargetkan perpindahan ini terjadi di kwartal 2 2013. Proses persiapan ini perlu dilakukan secara tepat dan seksama sehingga tidak mengakibatkan kerugian bisnis di masing-masing divisi.

- Sosialisasi Manajemen Global ke Manajemen

Sebenarnya sosialisasi perpindahan Restructuring Project ini sudah ada di portal berita intranet perusahaan sudah sejak kwartal akhir 2012, namun hanya beredar dikalangan manajemen puncak. Sosialisasi dimulainya proyek ini baru dilakukan oleh manajemen global di awal kwartal kedua 2012. Awalnya, proyekperpindahan ini direncanakan efektif per 1 April 2013, namun baru bisa efektif per 1 Mei 2013. Proyek ini tentunya melibatkan manajemen di kedua divisi dan seorang Senior HR Manager Business Partner dua divisi tersebut. Global memiliki lembaga konsultan tersendiri yang terpisah dari manajemen untuk membantu terjadinya perubahan atau pengembangan organisasi di perusahaan. Untuk memantau berjalannya proses perpindahan diadakan teleconference antara manajemen kedua divisi, HR, manajemen global dan konsultan internal global satu kali seminggu.

- Penghitungan Cost and Benefit kedua divisi  
Mengingat bisnis ini berpengaruh sebanyak 20% dari total revenue, maka perlu dihitung cost and benefit tiap-tiap divisi. Untuk perpindahan ini semua cost and benefit terkait dengan produk sudah dibebankan ke divisi yang baru. Dengan begitu, divisi A bisa langsung konsentrasi untuk mengembangkan bisnis produk lainnya.
- Sosialisasi Perubahan Kepada Karyawan  
Restructuring Project ini sebenarnya sudah dirasakan isunya oleh karyawan, namun pengumuman dari Manajemen di Indonesia masih menimbulkan kejutan bagi karyawan. Hal ini terjadi karena tidak ada pengumuman terkait hal ini pada saat National Sales Conference di bulan Januari 2013. Perubahan ini sebenarnya bisa membawa dampak baik bagi karyawan karena memperluas kesempatan untuk membangun karir dan *sales skill*. Selain menguasai dalam penjualan obat etikal ke dokter, mereka juga akan diperkenalkan dalam bisnis retail.  
Sosialisasi pertama dilakukan secara internal oleh manajemen ke 13 Area Sales Manager dan 2 orang team marketing. Disana dijelaskan mengenai proses yang tentunya tidak akan merugikan karyawan. Setelah itu, HRBP dan Head of Sales ikut serta dalam pertemuan ini untuk memberikan penjelasan lebih detail mengenai proses perubahannya. Sosialisasi kepada staf Medical Representative di area dilakukan secara kelompok per area maupun individu.

Pihak manajemen di kedua divisi juga ikut melakukan sosialisasi melalui teleconference dengan staf Medical Representative di area.

Perubahan ini tentu saja menyebabkan kekhawatiran bagi karyawan, terutama mengenai kelangsungan produk dan benefit. Untuk menghilangkan barrier dan resistensi, maka perusahaan menjamin pada proses perubahan ini bahwa:

1. Tidak akan ada PHK oleh perusahaan
2. Tidak ada penurunan remunerasi karyawan
3. Tidak ada penurunan level jabatan
4. Ada sedikit perubahan program Best AM yang biasanya dilakukan bulanan dengan kompensasi, sekarang dengan penghitungan insentif sendiri mengikuti kebijakan manajemen divisi yang baru

Untuk menjamin hal-hal yang disampaikan tersebut, setiap karyawan diberikan surat yang ditandatangani oleh direktur.

## **B.2 Proses Perubahan**

Pada proses perubahan merupakan proses yang sangat penting dalam proses perubahan organisasi. Proses perubahan ini melibatkan tim sales yaitu: 13 Area Sales Manager, 90 Medical Representative (staf yang menawarkan produk ke dokter), 1 National Sales Manager (NSM) dan tim marketing yaitu 1 Associate Product Manager (APM) dan 1 Group Product Manager (GPM). Untuk NSM hanya akan pindah selama 6 bulan (Mei-November 2013) untuk membantu proses adaptasi tim sales divisi A dan B. Sedangkan marketing tidak bertahan lama karena menjelang perpindahan hanya Associate Product Manager sudah memasuki usia pensiun sebulan sebelum perpindahan dan Group Product Manager memutuskan untuk mengundurkan diri di bulan Juni. Untuk mengatasi hal ini, dilakukan proses replacement recruitment untuk GPM dan APM. APM yang baru hanya bertahan selama kurang dari 3 bulan dan GPM nya hingga saat ini belum didapatkan. Perubahan signifikan tidak hanya terjadi di internal tim, tapi juga terjadinya beberapa perubahan di manajemen puncak. Di bulan Oktober, Business Unit Director yang pernah menaungi tim neuroline di divisi yang lama mengundurkan diri, dan Direktur divisi B pun dirotasi ke negara lain. Hal ini sedikit banyak mempengaruhi strategi kebijakan yang akan mereka rasakan nanti di bisnis.



Terdapat beberapa kekhawatiran di antara karyawan terutama dari departemen sales. Pertama adalah karena tidak adanya tim marketing yang bisa membantu mereka dengan program-program marketing. Di divisi A, mereka terbiasa untuk berdiskusi dan berkoordinasi langsung dengan pihak tim marketing. Product Manager bisa langsung menghubungi Medical Representative (Medrep) untuk berdiskusi implementasi strategi marketing apa yang cocok untuk dokter-dokter pengguna produk mereka. Bila ada kesulitan, Medrep bisa menghubungi tim marketing untuk berkonsultasi. Kekhawatiran kedua adalah tentang kelangsungan strategi pemasaran produk etikal. Mereka tidak sepenuhnya setuju bila strategi penjualan beberapa produk etikal nanti dijadikan retail. Menjadikan obat etikal menjadi retail akan merusak sales mereka di kalangan dokter. Dokter jarang yang mau meresepkan obat yang sudah dijual bebas di pasaran. Kekhawatiran ketiga adalah apakah mereka akan beradaptasi dengan baik dengan tim baru nantinya. Di mereka terbiasa dengan orang-orang yang sudah mereka kenal cukup lama dan akan membantu mereka bila ada kesulitan dan dukungan secara terbuka dari semua lapisan. Divisi A merupakan suatu divisi yang sudah ada sejak perusahaan berdiri memiliki karyawan-karyawan dengan usia kerja yang mencapai puluhan tahun. Rentang usia mereka juga mayoritas 30-50 tahun membuat mereka dianggap cukup bijak dalam memberikan saran. Ketiga orang Business Unit Director Divisi A mengawali karirnya di perusahaan dari seorang Medrep. Loyalitas, kekeluargaan, merasa diayomi dan dibimbing oleh senior inilah yang dikhawatirkan tidak dirasakan lagi oleh tim neuroline jika mereka pindah ke divisi B. Divisi B sebagai salah satu departemen termuda memiliki karyawan yang relatif lebih muda, dengan range usia mayoritas 20-35 tahun. Kebanyakan dari mereka direkrut dari perusahaan yang juga bergerak di bisnis retail. Hal ini memungkinkan mereka terlihat lebih dinamis, kreatif dan kasual. Di divisi B membiasakan diri untuk bekerja dengan tenggat waktu singkat untuk mendapatkan hasil kerja maksimal. Perbedaan budaya inilah yang membuat tim merasa khawatir untuk bisa beradaptasi.

**Pembentukan kembali.** Tahap Pembentukan kembali (refreezing) merupakan tahap akhir dari proses sebuah perubahan dalam organisasi/ perusahaan untuk memastikan tujuan akhir dan jangka panjang dari pelaksanaan perubahan dapat dicapai sesuai dengan target perubahan.

**Pembentukan Struktur Baru Pasca Perubahan.** Pasca pengalihan bisnis dari divisi A ke divisi B maka terjadi beberapa perubahan struktur. Dari perubahan struktur ini dapat dilihat bahwa terjadi beberapa perubahan posisi. Perubahan bentuk struktur organisasi dari sebelumnya organisasi yang berbasis pada divisional berdasarkan area, menjadi organisasi yang berbasis pada fungsional pada level Medrep dan Sales Supervisor. Terjadi beberapa penyesuaian terkait dengan kebutuhan perkembangan bisnis di divisi B. Medical Representative yang tadinya berjumlah 90 kini menjadi 82 orang. Ada pula beberapa penambahan posisi baru. Pertama adalah 1 NSM Rx (National Sales Manager) untuk etikal, mengingat NSM produk yang dipindahkan harus kembali ke divisi B setelah 6 bulan. Kedua adalah penambahan 1 orang SM (Regional Sales Manager) karena dengan penambahan produk neuroline ini teritori sales yang tadinya 3 menjadi 4 teritori. Ketiga yaitu seorang market access manager, yang akan menganalisa kebutuhan SDM di lapangan sesuai dengan strategi sales.

Regional Sales Manager yang tadinya hanya bertanggung jawab terhadap produk jual bebas saja, kini juga harus bertanggung jawab terhadap produk etikal di teritori salesnya. Oleh karenanya mereka disebut RSM Combo.

**Penyelesaian Masalah Perubahan.** Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, bahwa perubahan ini membawa beberapa kekhawatiran, terutama bagi tim yang dipindahkan. Untuk mengatasi kekhawatiran pertama terkait dengan tidak adanya tim marketing khusus produk yang membantu, saat ini mereka masih dibantu oleh Brand Manager lain yang juga mengurus produk-produk sejenis. Kebetulan Brand Manager ini merupakan salah seorang yang dipindah ke divisi B di awal pembentukannya di tahun 2008. Sedikit banyak Ia mengerti kebiasaan komunikasi di divisi A. Memang strategi marketing baru yang dilakukan tidak terlalu banyak, tapi paling tidak Ia bisa berkomunikasi dengan tim sales hingga ke medrep seperti yang biasa dilakukan di divisi A. Untuk mengatasi hal ini, tim sales neuroline masih menggunakan strategi marketing yang sama di bawah arahan NSM yang ikut sementara. Kekhawatiran kedua adalah tentang kelangsungan strategi pemasaran produk etikal. Pengalihan strategi pemasaran produk memang tidak bisa dihindari. Salah satu produk yang tadinya dijual dengan resep sekarang bisa dijual bebas, meski pemasaran secara etikal tetap dilakukan. Untuk hal ini, tim bekerjasama

untuk melakukan promosi dan edukasi ke konsumen. Sementara itu, terjadi pengembangan produk untuk injection guna mengganti melengkapi produk neuro etikal. Kekhawatiran mereka yang ketiga adalah tentang adaptasi di tim baru. Memang proses adaptasi tidak bisa terhindarkan. Untuk menyikapi hal ini, tim neuro diberikan pelatihan *product knowledge* untuk semua produk. Mereka juga diikutsertakan dalam *National Sales Conference* divisi B untuk sosialisasi strategi dan mengakrabkan sebagai suatu keluarga besar. Proses adaptasi ini berjalan lebih mudah karena adanya NSM yang mengerti karakter bisnis dan personal setiap orang dari tim. Meskipun hanya sementara, NSM ini membantu menjembatani komunikasi manajemen di divisi B dengan tim. Ia juga membiasakan membaurkan tim dengan tim yang lama, sehingga tidak terganggu bila nantinya ia harus kembali ke divisi A.

### **Penyeragaman Mind Set dan Kebijakan Baru**

Penyeragaman Mind Set. Dalam proses perpindahan bisnis ini, tidak hanya tim yang baru yang harus beradaptasi, tetapi juga tim divisi B. Terdapat beberapa perbedaan strategi, format laporan hingga kebiasaan yang mereka bawa dari departemen masing-masing. Untuk menyikapi hal ini, Head of Sales berinisiatif untuk mengadakan training Sales Development Program. Program 6 bulan ini dilakukan dari bulan Juni-Desember 2013 yang diikuti oleh tim sales dari level Medrep hingga Area Manager kedua tim. Training ini dilakukan dengan menggunakan pihak ketiga sehingga lebih objektif dan mereka bisa mendapatkan wawasan baru dari luar organisasi. Dengan dilakukannya program ini adalah untuk memperkuat kompetensi seluruh tim sales, selain itu untuk membekali strategi bisnis terhadap semua produk. Secara umum, program ini difokuskan menjadi 2 bagian, yaitu program 4 bulan untuk medrep dan program 6 bulan untuk sales manager. Ada dua output yang diharapkan dari program ini bagi manajemen. Yang pertama adalah profiling dan mapping Medrep & Area Sales Manager, berdasarkan kesiapan, kemampuan dan kesesuaian mereka terhadap penyatuan tim ini. Output yang kedua adalah rekomendasi dari poses asesmen sebagai input untuk penetapan headcount dan pengembangan organisasi di 2014.

Training Sales Development Program ini terdiri dari 4 fase, yaitu:

1. *Training kelas*. Training kelas ini dibawakan oleh 4 orang trainer. Ada 2 hari training yang diberikan untuk medrep yang terdiri dari 2 materi. Materi pertama adalah tentang prosedur standar bagi medrep dan yang kedua adalah mapping & profiling dokter sebagai pelanggan mereka. Sedangkan untuk Area Manager, dari 2 modul yang diberikan, training kelas dibawakan selama 6 hari. Materi pertama untuk Area Manager adalah Sales Management Medical Sales Management. Pada kelas ini diikutsertakan juga RSM yang nantinya akan bertanggung jawab atas penjualan kedua produk di areanya masing-masing.
2. *Field Work Assignment (FWA)*. Fase ini, peserta diberikan tugas oleh trainer untuk mengaplikasikan apa yang sudah mereka dapatkan di kelas. Mereka dibekali template form, strategi dan langkah-langkah tertentu yang tujuan akhirnya adalah untuk menjadikan implementasi strategi sales dilapangan berjalan lancar sehingga pencapaian sales dapat ditingkatkan.
3. *Coaching*. Dalam program ini, ada 2 orang trainer yang akan berperan sebagai *coach* dan fasilitator yang ikut bersama mereka terjun ke lapangan, memastikan semua prosedur dilakukan dengan baik. Trainer dan peserta melakukan conference call selama 15 menit sebulan sekali untuk medrep dan 30 menit dua-mingguan untuk Area Manager. Di akhir periode, trainer akan memberikan penilaian dari hasil observasi dan tes tertulis guna digabungkan dengan assessment psikologis nantinya.
4. *Assesment*. Di akhir program, seluruh peserta akan diikutkan dalam assessment psikologis dan teknis. Area Manager diminta untuk mempresentasikan hasil tugas selama periode FWA dan diminta menyelesaikan contoh kasus. Sedangkan untuk Medrep, mereka diminta untuk melakukan LGD dan presentasi dari contoh kasus yang diberikan. Hasil assessment dan penilaian FWA akan diintegrasikan guna memberikan output ke manajemen.

Kebijakan Baru. Seperti yang sudah dipaparkan terdahulu, terkait dengan perubahan struktur, manajemen melakukan penambahan SDM di beberapa lini. Menindaklanjuti hasil dari Sales Development Program, manajemen memberikan kesempatan pengembangan karir bagi tim sales kedua tim sales. Untuk kebutuhan

penambahan SDM di level RSM, AM dan TSS diambil dari internal sebagai tindak lanjut dari hasil Sales Development Program. Sedangkan untuk NSM dan Market Access Manager direkrut eksternal. Untuk RSM membutuhkan tambahan 2 orang. Seleksi RSM dilakukan bersamaan dengan asesment akhir program Sales Development Program. Sedangkan untuk AM, setiap AM diminta untuk memilih TSS terbaiknya untuk mengikuti seleksi. Dari 6 orang TSS, akan dipilih 2 orang AM. Karena Medrep belum memiliki pengalaman yang cukup dalam memimpin sebuah tim, maka jenjang karir yang diberikan adalah sebagai TSS. Dari 25 orang kandidat medrep terpilih, akan dipilih 3 orang terbaik sebagai TSS.

Selain kebijakan mengenai pengembangan karir, manajemen juga mulai melakukan penyeragaman kebijakan di operasional. Untuk memudahkan koordinasi dan pelaporan, setiap tim sales dari medrep hingga RSM nya wajib hadir di pagi hari di kantor area masing-masing. Tim sales di area memiliki kantor yang biasanya jadi satu dengan kantor distributor. Sedangkan untuk tim neuroline, koordinasi bisa dilakukan di ruang meeting kantor Pasar Rebo. Kebijakan lainnya adalah dengan membagi pencapaian target sales bulanan menjadi per minggu secara proporsional. Kebijakan ini mengubah gaya kerja tim, yang tadinya mereka tertekan untuk memenuhi target di minggu terakhir kini menjadi lebih teratur. Kebijakan ini mengubah target kerja sales yang tadinya 70 % dicapai di minggu terakhir menjadi tinggal 25 % saja. Dengan strategi ini, pencapaian sales berkembang sangat baik dan dampaknya bagi karyawan adalah konsistensi insentif bulanan mereka yang lebih stabil bahkan lebih baik dari biasanya.

## ANALISA PENGAMATAN TERHADAP TEORI

### A. Faktor Pendorong Perubahan

Dalam kasus restrukturisasi bisnis, *driving force* murni disebabkan oleh Global Force, dimana hal ini merupakan kebijakan perusahaan secara global untuk pemindahan bisnis neuroline dari divisi A ke B. Sedangkan untuk *resisting force*, terdapat beberapa faktor. Berikut akan dibahas apa saja *resisting force* yang terjadi dan bagaimana manajemen menyikapinya:

No	Level	Resisting Force	Dealing Program	Keterangan
1	Organizational	Structure	Participation and Empowerment	Dibuat struktur baru yang tadinya fungsional menjadi kombinasi divisional untuk mengakomodir strategi kedua tim sales. Setiap orang memiliki kesempatan setara untuk dipromosi menempati posisi baru di dalam struktur
2		Strategi	Education & Communication	Melakukan Sales Development Program untuk menyeragamkan implementasi SOP sebagai turunan dari strategi bisnis.
3	Group	Culture	Facilitation	Kebiasaan komunikasi terbuka dengan tim marketing diteruskan oleh Brand Manager sementara yang merupakan peserta restrukturisasi pertama. Mengajak tim neuroline mengikuti National Sales Conference untuk mendekatkan tim satu sama lain dan memungkinkan terjadinya akulturasi.
4		Cohesiveness	Facilitation	Tim neuroline yang sudah terbiasa dekat dalam berkoordinasi dengan timnya difasilitasi dengan mengikutsertakan NSM untuk sementara hingga tim menjadi stabil
5	Individual Level	Uncertainty and insecurity	Education and Communication	Keraguan mereka mengenai status ketenagakerjaan dan <i>compensation &amp; benefit</i> diterangkan melalui surat yang diberikan per individu

				dan ditandatangani direktur Ketidaktahuan mereka mengenai bisnis dan produk retail diatasi dengan pemberian <i>training product knowledge</i> dan Sales Development Program
6		Selective perception & retention	Communication	Sebelum perpindahan, konseling per individu dilakukan bila terdapat ketidakjelasan dan keraguan dari pekerja. Pihak manajemen ikut serta dalam penjelasan ini melalui teleconference
7		Habit	Communication and Facilitation	Kebiasaan tidak disiplin diatasi oleh diterapkannya peraturan baru untuk wajib hadir ke kantor setiap pagi untuk meeting koordinasi Memaksimalkan pencapaian hasil sales dengan pembagian target dari bulanan menjadi mingguan

### Teori dan Tambahan Pembahasan

*Sesuatu “topic” yang baru harus dikerjakan bersama berdasarkan misi perusahaan.* Sebagai HRD perlu ditekankan kembali visi dan misi serta core values perusahaan. Masalah komunikasi interpersonal antar kelompok lama dan baru tersebut sebaiknya dikonsolidasi/ ditengahkan adalah demi mencapai kinerja sesuai dengan misi perusahaan.

*Melakukan Pembahasan Mendalam/Research Untuk Mencapai Yang Terbaik Bagi Konsumen.* Jika perubahan diperlukan, maka selayaknya dimengerti oleh kedua pihak. Bahwa perubahan ini terjadi adalah demi kepentingan konsumen. Bukan semata karena system baru. Sehingga tim yang lama pun turut mengerti mengapa system ini berganti, dan update informasi. Fleksibilitas dan adaptasi tim lama maupun yang baru sangat penting dalam poin ini. Tim yang baru perlu

memberikan penjelasan mengapa cara lama sebaiknya diubah dan perkuat alasannya. Sehingga perubahan terjadi bukan semata kemenangan kelompok baru/lama tapi karena inovasi yang terbaik untuk konsumen.

***Tim Lama dituntut Berjiwa: “build the next generation”.*** Mau menerima perubahan, serta berjiwa saling berbagi pengalaman, sehingga dapat kontinu terus kerjanya. Terkadang cara lama memang lebih nyaman, tetapi tidak ada yang salah dengan mencoba cara baru dan lihat hasilnya. Tidak perlu harus terus menggunakan cara lama. Tentu saja perubahan ini harus juga kembali mengingat dasar konsep budaya perusahaan yang bergerak dibidang kesehatan, yaitu keselamatan (Safety culture bagi konsumen juga).

***Kompetisi Untuk Mencapai Suatu Proyek.*** Menurut Cooke & Lafferty (1987) Organizational Culture Inventory (OCI) terdiri dari 3 jenis budaya yang masing-masing terdiri dari empat bagian. Salah satunya adalah *Aggressive/Defensive Cultures*:

a. *Oppositional*: melawan gagasan baru; b. *Power*: ingin mengendalikan dan ofensif  
c. *Competitive*: suka bersaing daripada bekerja sama; d. *Perfectionistic*: tidak toleransi kesalahan, berupaya membuktikan kemampuan.

Hal ini sangat tepat menggambarkan mengapa divisi yang lama tidak ingin mengubah cara kerjanya. Karena sudah terbentuk defensive culture. Individu ke individu berkomunikasi sudah seperti anak ke orang tua, sehingga mengikut kepada senior dan cara-cara lama. Tidak lagi kreatif efektif kondusif seperti yang diharapkan perusahaan pada awalnya yang adalah mengedepankan inovasi.

***Apresiasi dari perusahaan, atau bentuk acknowledgement perusahaan ke karyawan yang telah bekerja sama dalam tim untuk kesepakatan tersebut (team work-goal setting)***

Bagi sesiapa yang tidak berkontribusi bagi proyek tersebut atau dianggap menghambat pengerjaan projek akan dengan sendirinya mendapat tekanan dari peer group-nya. Sehingga jika proyeksi atas goal setting jelas. Team-work akan lebih solid mencapainya. Leader dengan hanya dengan power tidak akan mencapai respect dari tim dalam kasus ini, leader dengan visi dan misi yang sejalan dengan perusahaan dan terus berkembang ide kreatifnya, yang fleksibel dan adaptiflah yang mampu membangun sebuah tim yang solid.



Semoga dengan mencapai berbagai approaching secara psikologis, semua bisa mencapai sebuah kesepakatan dan perselisihan antara tim lama dan yang baru tidak menjadi kendala perusahaan.

## KESIMPULAN

Proses restrukturisasi yang telah dilakukan oleh perusahaan. salah satunya adalah untuk menjaga kelangsungan perusahaan untuk jangka panjang, melalui sikap kewirausahaan karyawan, budaya dan manajemen berdasarkan nilai-nilai perusahaan dan kemampuan untuk terus berinovasi dan melakukan perubahan guna memberikan nilai tambah bagi pelanggan, konsumen, shareholder, karyawan, lingkungan. Proses restrukturisasi ini terjadi di pertengahan 2013, adapun proses restrukturisasi ini melibatkan perpindahan seluruh Tim Sales dan Tim Marketing. Dimana unit bisnis ini memisahkan diri menjadi satu divisi sendiri. Pada saat pemisahan tersebut, divisi B membawa semua produk yang tidak membutuhkan resep dokter untuk dapat dikonsumsi.

Perubahan struktur ini merupakan perluasan tanggung jawab dan penambahan orang di tim sales. Guna memenuhi kebutuhan SDM di struktur baru, sebagian besar diambil melalui jalur promosi internal. Dan hasil dari pengembangan Sales Development program diteruskan dengan melakukan asesment bagi karyawan yang dianggap cukup potensial untuk mengisi posisi yang ada.

Dalam strategi mengelola perubahan tersebut, telah dilakukan tahapan sebagai berikut :

- **Tahap Persiapan** mencakup sosialisasi manajemen global ke manajemen, penghitungan cost dan benefit kedua divisi, serta sosialisasi perubahan kepada karyawan.
- **Proses Perubahan** mencakup seluruh perubahan termasuk perubahan sistem dan budaya kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

Kumar, 1999. *Research Psychology. A Step by Step Guide for Beginners*. London: Sage Publication

Solomon, M.R. 2004. *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being.7th Ed.*  
Upper Sadler River, New Jersey: Prentice Hall

Stewart, Charles J &William B. Cash, Jr. 2006. *Interviewing. Priciples and Practices.* 11th ed. New York: Mc Graw Hill

<http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>