BUDAYA ORGANISASI HOLCIM INDONESIA TUBAN PROJECT (STUDI BUDAYA ORGANISASI MELALUI *COMMUNICATION PERFORMANCES*)

Oleh: Febriani Adelia Sabita (071015004) – AB
Email: febrianiadelia@gmail.com

ABSTRAK

Fokus penelitian ini adalah budaya organisasi Holcim Indonesia Tuban Project, yang dibentuk dan dipertunjukkan melalui interaksi anggota organisasi. Penelitian ini diawali dari ketertarikan pada proses kompleks dalam interaksi anggota organisasi yang membentuk budaya organisasi. Holcim Indonesia merupakan organisasi yang memiliki perhatian lebih pada budaya organisasi, begitu pun berlaku pada Holcim Indonesia Tuban Project. Penelitian ini mempunyai signifikansi untuk menghasilkan teori atau memahami kerangka terbentuk dan bekerjanya budaya organisasi subjek penelitian melalui interaksi. Hasil penelitian menunjukkan, meski perspektif symbolist terhadap budaya organisasi menyatakan bahwa menciptakan budaya organisasi yang seragam atau sesuai dengan yang ditetapkan manajemen adalah sesuatu yang terlalu ideal dan sulit diwujudkan, ternyata pada konteks Holcim Indonesia Tuban Project hal tersebut memungkinkan terjadi. Temuan tersebut berdasarkan hasil pengamatan dan analisis terhadap proses interaksi anggota yang dipengaruhi oleh artefak, serta konteks sosiokultural partisipannya. Seluruh proses kompleks tersebut dipertunjukkan dalam organizational *communication performances* yang ada pada kehidupan organisasi Holcim Indonesia Tuban Project.

Kata Kunci: Budaya organisasi, communication performances, pendekatan sosiokultural, Etnografi, Holcim Indonesia Tuban Project.

PENDAHULUAN

Penelitian ini mengeksplorasi budaya organisasi Holcim Indonesia Tuban Project, yang dibentuk dan dipertunjukkan melalui interaksi anggota organisasi. Littlejohn & Foss (2005: 258) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sesuatu yang dihasilkan dari interaksi sehari-hari dalam organisasi. Bila orang-orang berinteraksi selama beberapa waktu, mereka membentuk suatu budaya. Setiap budaya mengembangkan aturan dan norma-norma yang mempengaruhi para anggota budaya itu. Tetapi orang-orang tidak hanya dipengaruhi oleh budaya tersebut; mereka menciptakan budaya (Mulyana 2005: 91). Dapat dipahami bahwa terdapat proses kompleks dalam interaksi anggota organisasi yang membentuk budaya organisasi. Holcim Indonesia merupakan organisasi yang memiliki perhatian lebih pada budaya organisasi (Swa.co.id 2006). Maka, penelitian ini ingin mengungkap bagaimana budaya organisasi Holcim Indonesia Tuban Project berproses (dibentuk dan dipertunjukkan) melalui interaksi anggotanya.

Cheney et al (2004: 76) menyatakan bahwa budaya merupakan suatu sistem makna yang memandu konstruksi realitas pada suatu komunitas sosial, suatu sistem makna yang menyusun bagaimana kita bertindak. Sehingga, ketika pemahaman ini diterapkan pada

budaya organisasi, maka dapat dipahami bahwa budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang memandu anggota organisasi bertindak atau bertingkah laku. Namun pemahaman terhadap pengertian budaya tidak bisa berhenti di sini saja. Sebab pemahaman yang terbatas tersebut bisa saja memunculkan interpretasi bahwa budaya adalah sesuatu yang ada di luar komunitas sosial, yang dapat diberikan kepada komunitas sosial tersebut, dan pada gilirannya akan mempengaruhi aktivitas manusia dalam komunitas sosial tersebut. Sehingga pemahaman terhadap pengertian budaya sebagai sistem makna yang memandu konstruksi sosial, perlu dikembangkan.

Penelitian ini menggunakan pemahaman tradisi sosiokultural pada teori komunikasi. Teori komunikasi pada tradisi sosiokultural mengarah pada bagaimana cara pemahaman, makna, norma, peran, dan aturan kita bekerja secara interaktif dalam komunikasi. Teori-teori tersebut mengeksplor dunia interaksional dimana manusia hidup. Teori pada tradisi ini menempatkan bahwa realitas bukanlah suatu objek berbentuk seperangkat pengaturan di luar kita, melainkan realitas merupakan sesuatu yang terkonstruk melalui proses interaksi di dalam grup, komunitas, dan budaya (Littlejohn & Foss 2011: 54-55). Maka realitas, termasuk budaya, merupakan sesuatu yang terkonstruk di dalam interaksi komunitas sosial.

Sehingga, tradisi sosiokultural memunculkan pemahaman, bahwa budaya organisasi adalah suatu sistem makna yang mempengaruhi proses interaksi atau bagaimana anggota suatu organisasi itu bertindak dan bertingkah laku. Namun budaya organisasi bukanlah seperangkat pengaturan yang berasal dari luar organisasi, melainkan budaya organisasi merupakan hasil atau produk dari proses interaksi itu sendiri (Cheney et al 2004: 77; Bantz dalam Keyton 2005: 18).

Pemahaman tersebut membantu peneliti memahami mengenai perspektif *symbolist* terhadap budaya organisasi yang dinyatakan Smirchich (dalam Cheney et al, 2004: 88) bahwa organisasi adalah budaya. Sebab, dalam suatu proses komunikasi di organisasi, ternyata secara bersama-sama anggota organisasi memproduksi dan mereproduksi secara subjektif budaya organisasi mereka (Keyton 2005: 18). Dari situlah, peneliti kemudian dapat memahami mengapa perspektif *symbolist* menyatakan bahwa organisasi adalah budaya. Sebab budaya organisasi ada pada proses – proses tersebut, yang berlangsung di dalam organisasi itu sendiri. Cheney et al (2004: 88-89) menyatakan bahwa perspektif *symbolist* mengutamakan perhatiannya pada aspek non-rasional, subjektif, dan interpretif dalam kehidupan organisasi. Hal tersebut sesuai dengan pemahaman tradisi sosiokultural yang telah diungkap sebelumnya.

Hal ini kemudian menarik perhatian peneliti untuk memeriksa budaya organisasi pada Holcim Indonesia Tuban Project, dimana manajemen operasional Holcim Indonesia memiliki ketertarikan atau perhatian lebih pada budaya organisasi (Swa.co.id 2006). PT. Holcim Indonesia Tbk dulunya merupakan PT. Semen Cibinong Tbk, yang kemudian diakuisisi oleh Holcim Ltd (Perusahaan Global material bangunan asal Swiss) dan secara resmi berubah menjadi PT. Holcim Indonesia Tbk pada 2006 (Holcim.co.id 2012). Dengan karyawan tetap dari PT. Semen Cibinong Tbk, namun perubahan manajemen dari Holcim Ltd, manajemen Holcim Indonesia menyatakan melakukan beberapa perubahan, termasuk merubah budaya perusahaan atau budaya organisasinya (Swa.co.id 2006).

Dinyatakan pula, bahwa di awal kehadirannya di Semen Cibinong, manajemen baru membentuk komite *change management* dalam rangka menjembatani perubahan budaya lama ke arah budaya ala Holcim (Swa.co.id 2006). Hal tersebut menunjukkan pentingnya budaya organisasi bagi perusahaan Holcim Indonesia. Seperti diteguhkan dalam pernyataan di artikel 'From the Editor' buletin internal karyawan Holcim Indonesia edisi Oktober 2013, manajemen Holcim Indonesia memiliki pandangan bahwa keberhasilan Holcim Indonesia dalam menjalankan usaha ditentukan oleh nilai yang dianut perusahaan (Sasanawati 2013). Holcim Indonesia menyatakan tiga nilai perusahaan mereka yang dianggap sebagai pemandu tindakan apapun yang dilakukan oleh karyawannya, yakni *care-delivery-partnership* (Sasanawati 2013). Dengan kata lain, *care-delivery-partnership* merupakan nilai budaya organisasi Holcim Indonesia menurut manajemen operasional.

Pada tanggal 15 Desember 2010, Holcim Indonesia secara resmi memulai proyek pembangunan plant baru di Tuban – Jawa Timur, sebagai langkah ekspansi perusahaan. Proyek tersebut dikerjakan oleh tim Holcim Indonesia Tuban Project bersama kontraktor asing. Hingga tahun 2014 ini, proyek tersebut masih berlangsung dan semakin mendekati tahap akhir pembangunan (Holcim Indonesia Tuban Plant External Stakeholder Video Profile 2012). Sehingga pada tahun 2014, proyek Tuban ini masih termasuk sebagai proyek terbaru dari PT. Holcim Indonesia Tbk. Sebagai organisasi baru, tentu Holcim Indonesia Tuban Project menjadi menarik bagi penelitian yang ingin memahami proses terbentuk dan bekerjanya budaya organisasi. Sebab, seperti dinyatakan Lie (2007: 24), pada organisasi yang masih baru, budaya informal (bentukan karyawan) masih dalam proses pembentukan, dan budaya formal (bentukan manajemen) akan lebih mudah diterima oleh anggotanya. Penelitian ini ingin mengungkap bagaimana budaya organisasi Holcim Indonesia Tuban Project berproses (dibentuk dan dipertunjukkan) melalui interaksi anggotanya (karyawan dan managers).

Berangkat dari fenomena tersebutlah, peneliti tertarik untuk memeriksa budaya organisasi pada Holcim Indonesia Tuban Project melalui pengamatan pada interaksi anggotanya, seperti yang dimaksud dalam perspektif *symbolist*. Pacanowsky & Trujillo (dalam Mulyana, 2005: 98) bahwa tujuan suatu analisis budaya adalah menemukan bagaimana budaya dijalankan atau disajikan melalui komunikasi. Lebih lanjut, Pacanowsky & Trujillo (dalam Mulyana 2005: 99) menyatakan bahwa penelitian budaya organisasi mempunyai kemungkinan-kemungkinan menghasilkan teori, pengkonteksan teori, dan bahkan pengujian teori. Inilah tujuan dan alasan mengapa penelitian ini menjadi signifikan dan menarik untuk dilakukan.

Pacanowsky & Trujillo (dalam Littlejohn & Foss, 2005: 258) menyatakan bahwa studi budaya organisasi seperti ini dapat mengungkap budaya organisasi melalui *communication performances*. Sejalan dengan pernyataan tersebut, Leonardi (2003: 23) meneguhkan bahwa dengan memperhatikan *communication performances*, seorang peneliti akan dapat memahami bagaimana budaya organisasi bekerja dan terbentuk melalui interaksi anggotanya. Sehingga dapat ditarik intisari bahwa, dengan mengamati *communication performances*, peneliti akan dapat mengungkap budaya organisasi. Tantangan yang kemudian muncul adalah bagaimana menerjemahkan konsep *communication performances* dalam interaksi anggota organisasi menjadi objek penelitian yang dapat diamati. Pacanowsky & Trujillo (dalam Keyton 2005: 84) menyatakan bahwa ada tipe-tipe *organizational communication performances* yakni, *ritual, passion, social codes* atau *practices, politics,* dan *enculturation*. Maka, bentuk-bentuk *organizational communication performances* tersebutlah yang menjadi lingkup obyek penelitian ini. Dengan mengamati *organizational communication performances*, peneliti bukan sekedar mengidentifikasikan *artifacts, values,* dan *assumptions* sebagai display atau simbol representasi budaya. Namun, lebih lanjut, peneliti dapat memeriksa bagaimana komunikasi membawa budaya ke dalam tindak nyata atau *performances*, dan bagaimana tindak nyata atau *performances* tersebut dilakukan (Keyton 2005: 82-83).

Metode penelitian ini menggunakan metode etnografi. Sebab, seperti dinyatakan West & Turner (2010: 282), bahwa etnografi sesuai untuk mengamati *organizational communication performances* yang bertujuan untuk mengungkap budaya organisasi. Sayangnya untuk metode etnografi tersebut penelitian ini memiliki limitasi jangka waktu penelitian yang hanya $\pm$ 2 bulan, disebabkan jangka waktu tersebutlah yang peneliti peroleh untuk izin akses melakukan penelitian. Sehingga penelitian ini menggunakan bentuk

etnografi-mikro yang memiliki lingkup waktu dan objek penelitian yang lebih kecil. Seperti disarankan Wolcott (dalam Bryman 2004: 293) :

> *If you are doing research for an undergraduate project or masters dissertation, it is unlikely that you will be able to conduct a full-scale ethnography. [...] Nevertheless, it may be possible to carry out a form of micro-ethnography (Wolcott 1995). This would involve focusing on a particular aspect of a topic. [...] A shorter period of time (from a couple of weeks to a few months) could be spent in the organization -either on a full-time or a part-time basis- to achieve such a tightly-defined topic.*

Sesuai dengan rekomendasi tersebut, penelitian ini memfokuskan aspek *organizational communication performances* anggota organisasi (karyawan dan managers), pada topik budaya organisasi Holcim Indonesia Tuban Project. Sehingga dua hal inilah –waktu dan lingkup objek penelitian– yang menjadi limitasi penelitian ini. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan observasi langsung, interview, dan *participant observation*, seperti disarankan West & Turner (2010: 283).

PEMBAHASAN

Pada bagian pembahasan, peneliti membahas dan menganalisis data temuan penelitian terkait budaya organisasi Holcim Indonesia Tuban Project, yang dibentuk dan dipertunjukkan melalui interaksi anggota organisasi, khususnya *communication performances*. Peneliti mengungkap budaya organisasi Holcim Indonesia Tuban Project melalui identifikasi apa dan bagaimana *organizational communication performances*nya, sehingga dapat mengungkap makna dan budaya yang terkandung dari *communication performances* tersebut, sekaligus mengungkap alasan mengapa anggota organisasi melakukan *communication performances* tersebut sebagai representasi budaya organisasi mereka. Pada bagian pembahasan peneliti juga menganalisis kesesuaian atau ketidaksesuaian antara temuan budaya organisasi tersebut dengan budaya organisasi yang disosialisasikan oleh manajemen operasional Holcim Indonesia, agar dapat mengungkap bagaimana anggota Holcim Indonesia Tuban Project mengonstruk realitas budaya organisasi mereka.

Pada pengamatan terhadap *communication performances*, khususnya *political* dan *ritual performances*, peneliti menemukan bahwa dalam melakukan pekerjaan, karyawan seringkali memperoleh interfensi atau perubahan rencana dari managers. Dari hasil interview, peneliti dapat mengetahui bahwa pada Holcim Indonesia Tuban Project terdapat sentralisasi pelaksanaan pekerjaan proyek oleh managers atau *leaders* di proyek. Sebab, setiap pekerjaan di proyek didasarkan pada rencana yang disusun *managers*, dan apa yang telah dikerjakan oleh karyawan sesuai rencana yang telah dibuat, dapat secara tiba-tiba dirubah oleh

managers, dan karyawan mau menuruti perubahan tersebut sebagai hal yang ‘wajar’ atau ‘seharusnya’.

Bila kita memandang organisasi dengan pendekatan klasik-manajemen, misalnya teori birokrasi organisasi yang diajukan Max Weber, kita akan dapat memahami sentralisasi tersebut sebagai hal yang ‘seharusnya’. Weber (dalam Morissan 2009: 28) mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem kegiatan interpersonal bertujuan yang dirancang untuk mengkoordinasikan tugas individu. Organisasi memiliki sistem yang mengatur dirinya, yakni birokrasi. Maka, adalah hal yang ‘seharusnya’ ketika manager yang terletak pada hierarki yang lebih tinggi dari karyawan, menjadi pihak yang memegang wewenang untuk merencanakan maupun merubah pekerjaan proyek. Sebab, tugas manajer adalah merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengawasi sumber daya dalam organisasi. Sumber daya itu antara lain manusia, pekerjaan dan posisi (Liliweri 2004). Namun, bila kita memandang organisasi menggunakan pendekatan budaya, seperti *framework* penelitian ini, adanya sentralisasi yang peneliti ketahui dari jawaban informan, menjadi temuan yang menarik untuk dieksplor.

Narasi dalam Transkrip Interview menunjukkan bahwa informan menyadari jika managers memiliki kekurangan karena seringkali mengubah pekerjaan dari rencana yang telah dibuat sebelumnya. Bahkan informan merasa mengetahui bagaimana seharusnya alur pekerjaan proyek tersebut dikerjakan. Informan mengungkapkan bahwa cara pengerjaan proyek di Holcim Indonesia Tuban Project terkadang ‘*nyeleneh*’ dari yang seharusnya. Dari pernyataan informan tersebut, peneliti dapat menginterpretasi bahwa informan sebenarnya merasa bahwa *managers* memiliki kekurangan atau melakukan kesalahan. Sebab, referensi yang informan miliki menunjukkan bahwa pekerjaan proyek seharusnya tidak terlalu sering berubah-ubah rencana di tengah pengerjaan. Bahkan, informan menyadari bahwa hal tersebut menghambat pekerjaan, dan merepotkan mereka. Menariknya, meski demikian, karyawan tetap merasa bahwa adalah ‘wajar’ untuk menuruti kemauan managers.

Narasi-narasi transkrip interview yang peneliti kutip, dapat digolongkan sebagai bentuk dari *political performances* yang dilakukan oleh anggota organisasi Holcim Indonesia Tuban Project. *Political performances* merupakan *communication performances* yang menunjukkan adanya penggunaan power atau kontrol dalam interaksi komunikasi di antara anggota organisasi (West & Turner 2010: 286). Penggunaan power atau kontrol tentu juga dapat dipahami sebagai adanya penggunaan *personal strength*. Pacanowsky dan Trujillo dalam Leonardi (2003: 94) menyatakan bahwa, *one of the clearest ways in which members engage in political performances is by showing personal strength*.

Pada konteks Holcim Indonesia Tuban Project, peneliti memiliki persepsi bahwa karyawan terbatas dalam menunjukkan *strength* mereka, terutama ketika berhadapan dengan keputusan *managers*. Keterbatasan ini bukanlah keterbatasan untuk mengungkapkan ide, namun lebih pada ketika managers memutuskan suatu tindakan/keputusan, dan tindakan/keputusan tersebut bukanlah yang diharapkan karyawan, karena malah merepotkan dan mengurangi efisiensi kinerja karyawan, karyawan terbatas untuk menentang keputusan tersebut, dan malah menerimanya. Berdasar persepsi tersebut, peneliti tertarik untuk menginterpretasi lebih jauh bagaimana penerimaan karyawan terhadap sentralisasi ini terkonstruk. Conrad (dalam Eisenberg & Goodall, Jr, 1997: 154) berargumen bahwa legitimasi, atau tidak adanya resistensi, terhadap praktik-praktik organisasi yang mempertahankan kontrol kuat atas karyawan dipelihara melalui bentuk-bentuk simbolis yakni *metaphors, myths,* dan *stories*. Berdasarkan pemahaman tersebut, peneliti kemudian memeriksa *passion* dan *enculturation performances* dimana banyak melibatkan bentuk-bentuk *myths, metaphors*, dan *stories* (Morissan 2009; Littlejohn & Foss 2005). Peneliti bermaksud untuk dapat menggali lebih dalam konstruksi budaya organisasi tersebut.

Berdasarkan hasil interview dan observasi peneliti terhadap *passion* dan *enculturation performances* subjek penelitian, peneliti menemukan bahwa ada cerita dan *myth* yang bekerja, mengenai para managers yang kebanyakan adalah ekspatriat, serta posisi Holcim Indonesia sebagai *multinational company*. Menurut peneliti, s*tories* dan *myths* tersebut bekerja pada ruang kontekstual Holcim Indonesia Tuban Project, mempengaruhi konstruksi budayanya, dimana karyawan 'mau' menerima sentralisasi sebagai hal yang 'wajar' dan 'seharusnya'. Dari cerita-cerita yang dipertukarkan, peneliti menginterpretasi bahwa ada *beliefs* atau kepercayaan untuk mengeksklusifkan ekspatriat atau orang asing, bahkan tanpa disadari, bekerja dengan ekspatriat tersebut, atau bekerja di *multinational company*, memiliki nilai *pride* tersendiri bagi karyawan Holcim Indonesia Tuban Project. Peneliti dapat memahami hal tersebut, sebab peneliti juga merasakan asumsi yang sama, saat peneliti melakukan observasi-partisipan untuk mengumpulkan data penelitian. Interpretasi tersebut dapat peneliti konfirmasi dari hasil interview peneliti dengan informan karyawan, mengenai hal yang seringkali secara *excited* mereka ceritakan pada orang lain di luar organisasi atau kesan mereka mengenai bekerja di Holcim Indonesia Tuban Project.

Berdasarkan narasi transkrip interview, peneliti dapat menginterpretasi bagaimana karyawan memaknai ekspatriat. Bagaimana karyawan memosisikan dirinya sebagai pihak yang memiliki kemampuan yang tidak lebih tinggi dari ekspatriat-ekspatriat tersebut. Hal tersebut tampak dari kalimat-kalimat mereka yang menyatakan '*notabene sudah pintar*

semua, kita harus bisa mengimbangi mereka, kita masih bisa mengejar ketertinggalan, senang berkenalan dengan ekspatriat'.

Ketika membahas budaya organisasi Holcim Indonesia Tuban Project, tentu peneliti tidak dapat melepaskan background orang-orang atau anggota organisasi dari konteks wilayah geografis dan kultural orang-orang tersebut berasal. Secara umum, anggota organisasi Holcim Indonesia Tuban Project terbagi menjadi *managers* yang kebanyakan adalah tenaga kerja dari luar Indonesia, dan karyawan yang kebanyakan adalah orang Indonesia. Karyawan memberikan istilah "ekspatriat" dan "lokal" untuk menjelaskan hal tersebut. "Ekspatriat" yang dimaksud informan adalah tenaga kerja dari luar Indonesia dan kebanyakan merupakan managers, sementara "Lokal" yang dimaksud informan adalah orang-orang Indonesia dan kebanyakan merupakan karyawan. Maka, ketika peneliti meneliti mengenai budaya organisasi Holcim Indonesia Tuban Project, peneliti tidak dapat melepaskan konteksnya dari kultur sosial masyarakat Indonesia.

Pada suatu kelompok sosial, pasti terdapat *narratives* yang bekerja, misalnya *myths*, yang mempengaruhi ideologi, *values*, dan *beliefs* anggota kelompok sosial tersebut. Dalam penggunaan populer, *myth* seringkali diartikan sebagai *false belief, untrue or fantastic story,* dan *ancient tale* (Lule 2005: 102). Namun, Lule (2005: 102) menyatakan bahwa, *Myth is not ancient and unreal*. Lule (2005: 103) menyatakan bahwa myth, *supplies models for human behavior and, by that very fact, gives meaning and value to life*. Dari sini, peneliti dapat memahami pasti terdapat narratives yang bekerja pada kultur masyarakat Indonesia, termasuk karyawan – karyawan Holcim Indonesia Tuban Project yang merupakan orang Indonesia, yang membuat mereka memaknai atau memiliki beliefs bahwa orang asing atau yang mereka sebut sebagai 'ekspatriat', sebagai seseorang yang memiliki kemampuan lebih dari mereka, bahkan meski ketika mereka sebenarnya juga tahu bahwa managers, yang merupakan eskpatriat, menghasilkan kinerja yang tidak efisien.

Menurut peneliti, beliefs tersebut dipengaruhi oleh narasi pengalaman bangsa Indonesia yang pernah dijajah oleh bangsa asing. Hal ini seperti dinyatakan Ifani (2014) :

> Saya rasa ini adalah fenomena rasa inferioritas terhadap kemampuan bangsa sendiri. Bahwa kita berada dibawah orang lain dan dari sononya sudah begitu, warisan jaman penjajahan, bahwa orang pribumi inferior. […] Ini adalah warisan budaya feodal jaman penjajahan, menganggap mereka lebih tinggi dari kita.

Pengalaman tersebut memunculkan *myth* dan *exemplary models* bagaimana orang Indonesia mematuhi ekspatriat, dan *myth* tersebut juga bekerja pada konteks Holcim Indonesia Tuban Project, terutama pada karyawan-karyawan yang merupakan orang-orang Indonesia.

Berdasar hasil observasi-partisipan dan interview yang dilakukan peneliti, peneliti juga menemukan bahwa banyak karyawan yang sebelum ditransfer untuk bekerja di Holcim Indonesia Tuban Project, telah menduduki posisi sebagai *managers* di plant Holcim Indonesia tempat mereka bekerja sebelumnya. Hal itu menunjukkan bahwa, secara kompetensi dan kapabilitas, dia memiliki *strentgh* sumbangsih ide yang patut untuk dipertimbangkan. Namun, mengapa tidak ada resistensi ketika *managers* tidak menerima sumbangsih ide mereka bahkan mau mengerjakan keputusan managers? Dari situ, peneliti dapat menginterpretasi adanya dominasi managers terhadap kesempatan sumbangsih ide untuk efektivitas pekerjaan Holcim Indonesia Tuban Project. Lebih jauh lagi, peneliti dapat menginterpretasi bahwa terdapat usaha-usaha untuk menjaga dan mempertahankan kepentingan manajemen sebagai pihak pemegang wewenang yang harus dipatuhi, sehingga karyawan dapat menerima bahkan menuruti keputusan managers atau manajemen sebagai hal yang 'wajar'.

Mumby (dalam Eisenberg & Goodall, Jr. 1997: 158) menyatakan bahwa, *organizations are not neutral sites of sensemaking; rather, they created in the context of struggles between competing interest groups and systems of representation'*. Organisasi tidak saja dipandang sebagai tempat pembentukan makna yang netral, tetapi juga tempat untuk menghasilkan dan menghasilkan kembali makna dalam konteks pertarungan antara kelompok-kelompok kepentingan yang bersaing dan pertarungan dari berbagai sistem representasi (Mumby dalam Morissan 2009: 82).

Berdasarkan pemahaman inilah peneliti menginterpretasi bahwa pembentukan makna sentralisasi pelaksanaan pekerjaan proyek oleh managers atau *leaders* sebagai hal yang sudah 'seharusnya' diterima karyawan, bukanlah terbentuk secara netral. Makna ini terbentuk dalam konteks pertarungan kepentingan antara kelompok-kelompok kepentingan yang bersaing.

Peneliti dapat menginterpretasi bahwa managers pada Holcim Indonesia Tuban Project merupakan contoh dari kelompok kepentingan yang ada di dalam organisasi tersebut. Mereka melakukan usaha-usaha, baik disadari maupun tidak disadari, untuk mempertahankan kepentingan mereka. Yakni kepentingan untuk memelihara wewenangnya sebagai pihak yang dipatuhi dan dituruti tindakan/keputusannya (misal : perubahan rencana meski sudah dalam tahap pengerjaan oleh karyawan) tanpa perlawanan dari karyawan sebagai pihak yang paling direpotkan karena *inefficiency* waktu dan tenaga untuk bekerja.

Contoh kelompok kepentingan yang lain adalah karyawan. Salah satu kepentingan karyawan adalah memperoleh kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan (*decission making*) (Eisenberg & Goodall, Jr: 1997) menyatakan bahwa s. Dimana,

pada konteks Holcim Indonesia Tuban Project, kepentingan ini bukan tidak dapat dipenuhi oleh karyawan, hanya saja terbatas, sebab didominasi oleh kepentingan managers.

Interpretasi tersebut mengarahkan perhatian peneliti pada bentuk relasi power antara managers dan karyawan Holcim Indonesia Tuban Project. Seperti dinyatakan Conrad & Poole (2005: 257) :

> *Power is in the eye of the beholder. It is the belief by some members of a society or organization that they should obey the requests or commands and seek the favor and support of other members. Power is not possessed by a person. It is granted to that person by others.*

Berdasar pemahaman tersebut, peneliti dapat menganalisis bahwa selain dipengaruhi oleh *narratives* yang bekerja pada konteks Holcim Indonesia Tuban Project, peneliti juga menemukan bahwa sentralisasi pelaksanaan pekerjaan proyek oleh managers atau *leaders* sebagai hal yang 'wajar' diterima karyawan, juga dipengaruhi oleh adanya praktik-praktik *gaining power* oleh *managers* terhadap karyawan. Kepatuhan karyawan untuk menuruti keputusan *managers* merupakan bentuk *how the employee granted the managers with power*, bagaimana karyawan memberikan *power* pada managers.

Conrad & Poole (2005: 258) mengajukankan dua basis sumber power dimana orang bisa mendapatkan power (*gaining power*), yakni melalui *personal characteristics* dan *control of key resources*. Beberapa sumber power dari *personal characteristics* adalah *expertise*, *interpersonal relationship*, *image-management*, dan *persuasive skill* (Conrad & Poole 2005: 258). Sementara beberapa sumber power dari *control of key resources* adalah *controlling information*, *formal control of resources*, dan *obtaining access to the symbols of power* (Conrad & Poole 2005: 267).

Berdasar hasil observasi dan interview peneliti terhadap subjek penelitian, peneliti menemukan beberapa praktik *gaining power* tersebut yang menonjol dilakukan oleh managers terhadap karyawan, yakni *interpersonal relationships, image-management*, dan *persuasive skill* sebagai sumber power.

Pertama, peneliti akan membahas mengenai *interpersonal relationships* sebagai sumber power. Conrad & Poole (2005: 266) menyatakan bahwa, dengan menjalin hubungan interpesonal yang baik, seseorang dapat meningkatkan power mereka secara tidak langsung. Orang-orang yang powerful, membentuk pertemanan. Peneliti menemukan bahwa *managers* pada Holcim Indonesia Tuban Project seringkali berusaha menjalin hubungan interpersonal yang baik dengan karyawan.

Peneliti mempersepsi hal tersebut dari hasil observasi peneliti terhadap *social performances* subjek penelitian. Peneliti melihat bagaimana setiap pagi, *managers* selalu

ramah menyapa karyawan sambil berjalan menuju ruangannya. Bahkan peneliti, yang ketika itu hadir sebagai hanya karyawan magang pun, juga selalu memperoleh sapaan '*good morning*' tersebut. Peneliti juga beberapa kali memperoleh kesempatan diundang pada acara makan bersama yang diadakan oleh seorang manager dengan tim departemennya dalam rangka sekedar berkumpul bersama. Managers mengundang karyawannya untuk *dinner* bersama sering dilakukan oleh manager-manager departemen Holcim Indonesia Tuban Project pada timnya masing-masing, atau terkadang dengan tim departemen lain pula.

Peneliti memperoleh beberapa kesempatan ikut makan bersama dengan Departemen *Engineering*, karena meja kerja peneliti ketika magang berdekatan dengan karyawan-karyawan dari departemen *engineering*. Pada saat acara makan bersama berlangsung, peneliti dapat melihat bagaimana manager dan karyawan saling memosisikan diri mereka seperti teman.

Gambar 1. *Dinner* Bersama
Sumber: *Research observation* November-Desember 2013

Berdasar hasil observasi tersebut, peneliti kemudian mempersepsi bahwa ada jalinan hubungan interpersonal yang baik yang dilakukan managers pada karyawan. Dimana, tanpa disadari atau tidak disadari, baik oleh managers maupun karyawan, tindakan tersebut dapat mempengaruhi relasi power mereka dalam pekerjaan. Hal tersebut juga dapat diinterpretasi dan dikonfirmasi melalui hasil interview dengan karyawan yang menyatakan bahwa karyawan merasa memiliki jalinan hubungan pertemanan yang baik yang dibuat managersnya, namun ketika kembali pada urusan pekerjaan, seolah-olah hubungan pertemanan yang baik yang dimunculkan oleh managers tersebut menjadi tidak berlaku. Namun, karyawan tetap menyadari atau merasa bahwa managers mereka merupakan teman mereka, yang sangat *friendly* pada mereka.

Kedua, peneliti akan membahas mengenai *image-management* sebagai sumber power. Conrad & Poole (2005: 259) menyatakan bahwa *image* yang baik yang dibangun seseorang juga dapat menjadi sumber power yang kuat untuk mempersuasi atau mempengaruhi orang lain. Dari pengamatan peneliti, managers pada Holcim Indonesia Tuban Project, melakukan usaha-usaha, yang mungkin disadari atau tidak disadarinya, membentuk *image* dirinya

sebagai *leader* yang menghargai dan memiliki *trust* pada karyawan, dan pada gilirannya, mempengaruhi interpretasi karyawan untuk menghargai dan mempercayai balik *managers*. Lebih lanjut, hal ini tentu dapat mempengaruhi bagaimana karyawan dapat menerima sentralisasi pelaksanaan pekerjaan proyek oleh managers atau *leaders* sebagai hal yang sudah 'seharusnya'.

Persepsi peneliti tersebut didasarkan pada pengamatan peneliti terhadap *communication performances* yang secara simultan dapat dikategorikan sebagai *political, social,* dan *enculturation performances* yang dilakukan managers Holcim Indonesia Tuban Project. Dari hasil interview dapat diketahui bagaimana atasan atau managers membangun *image* atasan sebagai orang-orang yang menyukai kekompakan tim, saling menghargai, dan tidak menekan. Dimana, pada gilirannya, karyawan merasa belajar dari atasannya untuk menjadi kompak (dengan managers), saling menghargai (menghargai pendapat managers), dan tidak menekan (tidak melawan managers karena tidak ditekan).

Image-management tersebut dilakukan managers melalui simbol tingkah lakunya, sehingga *image* tersebut dapat mempengaruhi managers *to gain the powers* dari karyawan. Peneliti merasakan sendiri bagaimana managers membentuk *image* tersebut. Ketika peneliti melakukan penelitian, dan 'menyamar' sebagai *temporary worker* di Holcim Indonesia Tuban Project, pagi hari setelah malam sebelumnya Holcim Indonesia Tuban Project mengadakan acara Gala Dinner, dimana peneliti menjadi bagian dari panitia pengurus acara, Mr. Ramiro Velasco-The project Manager, secara personal mendatangi *cubicle* tempat peneliti bekerja untuk mengucapkan terimakasih atas *efforts* peneliti membantu terwujudnya acara Gala Dinner tersebut, dan tidak salahnya beliau mempercayai Departemen Project Communication (Departemen posisi peneliti bekerja) untuk menyelenggarakan *event* tersebut. Peneliti dapat merasakan bagaimana kemudian hal tersebut membangun persepsi peneliti atas *image* managers, dan bagaimana *image* tersebut nantinya akan mempengaruhi peneliti untuk mematuhi *request* pekerjaan selanjutnya, sesuai dengan keinginan managers, sebagai hal yang 'seharusnya'.

Bentuk dominasi manajer terhadap karyawan yang demikian merupakan bentuk dominasi netralisasi. Netralisasi adalah upaya manajemen atau pimpinan perusahaan untuk menunjukkan bahwa segala perilaku manajemen, yang sebenarnya mengandung nilai-nilai atau pandangan tertentu, sebagai netral dan bebas nilai (Deetz dalam Morissan 2009: 87). Seperti telah peneliti jabarkan, bagaimana managers menunjukkan tingkah laku atau tindakan menjalin hubungan interpersonal maupun *image-management* yang baik pada karyawan, baik disadari maupun tidak disadari karyawan, sebagai hal yang netral, bebas nilai, atau tidak

membawa kepentingan apapun. Sehingga karyawan tidak mempersoalkan sentralisasi pelaksanaan pekerjaan proyek oleh managers atau *leaders*. Hal ini menunjukkan bagaimana proses simbolik interaksi karyawan dan managers membentuk budaya organisasi Holcim Indonesia Tuban Project.

Hal tersebut juga dapat terwujud dari dilakukannya strategi keterlibatan, yakni strategi dimana organisasi atau perusahaan mulai memasuki tahap demokrasi, dimana pengambilan keputusan melalui diskusi terbuka dimana semua pihak memiliki peluang untuk menyatakan pandangannya (Deetz dalam Morissan 2009: 90). Pemahaman tersebut menarik perhatian peneliti pada sumber power selanjutnya yakni *persuasive skill*. Peneliti menemukan adanya praktik strategi keterlibatan, sebagai usaha persuasi manajemen terhadap karyawannya, untuk mempertahankan kepentingan managers. Peneliti mempersepsi hal ini berdasarkan pada pengamatan terhadap *ritual performances* dalam bentuk artefak kebijakan-kebijakan perusahaan yang ada dalam organisasi Holcim Indonesia Tuban Project. Pada organisasi ini, peneliti menemukan adanya keterbukaan peluang jenjang karir bagi setiap lapis karyawan dan juga ajang rutin *CEO Awards*. *CEO Awards* merupakan ajang kompetisi ide inovasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan memberikan nilai tambah dalam melayani kebutuhan pelanggan, baik internal maupun eksternal, dalam operasional sehari-hari (Brosur CEO Awards 2013: 2). Namun, peneliti menginterpretasi bahwa meski keterbukaan peluang sangat besar, pada akhirnya kepentingan manajemenlah yang menang.

Deetz (dalam Morissan 2009: 91) menyatakan, banyak perusahaan yang menggunakan strategi keterlibatan ini, namun pada akhirnya memasukkan kepentingan manajemen ke dalam keputusan akhir, bukan kepentingan karyawan. Perusahaan seolah-olah hanya memberikan kebebasan berekspresi kepada karyawan, namun pada akhirnya tidak terdapat suara karyawan dalam keputusan yang diambil manajemen.

Berdasar semua analisis peneliti sebenarnya merujuk pada hegemoni yang ada dalam organisasi Holcim Indonesia Tuban Project. Hasil analisis seolah-olah menunjukkan bahwa hegemoni ini sebagai suatu dominasi dimana terdapat kepentingan managers melawan kepentingan karyawan, dan saling mengalahkan. Namun, sebenarnya tidak demikian. Penelitian ini bukanlah penelitian kritis radikal yang mengkritisi ketimpangan. Penelitian ini adalah penelitian eksploratif untuk menjelaskan budaya organisasi pada Holcim Indonesia Tuban Project.

Adalah suatu kesalahan jika memandang organisasi sebagai lapangan permainan dimana dua tim bertanding, antara tim dominasi dan tim perlawanan, dimana masing-masing pihak akan saling mengalahkan. Hegemoni merupakan suatu rangkaian kesatuan (kontinum)

antara satu ideologi tunggal yang mendominasi pada salah satu titik ekstrim, dengan penolakan dan pertentangan yang bersifat meluas pada titik esktrim lainnya. Hegemoni adalah proses pertarungan daripada dominasi yang pada akhirnya menawarkan cara yang lebih dari memadai untuk membahas dinamika pertarungan. Hegemoni bukanlah suatu pertanyaan mengenai kelompok yang aktif dan berkuasa yang mendominasi kelompok pasif yang tidak memiliki kekuasaan, tetapi suatu proses pengaturan kekuasaan yang muncul sebagai suatu proses aktif konstruksi sosial oleh berbagai kelompok (Mumby dalam Morissan 2009: 85). Maka, hasil analisis peneliti menjelaskan dinamika budaya organisasi, yakni sentralisasi pelaksanaan pekerjaan proyek oleh managers atau *leaders* sebagai cara yang paling memadai untuk menjalankan operasi Holcim Indonesia Tuban Project sebagai sebuah organisasi. Sebab, ideologi inilah yang pada akhirnya mendominasi pada anggota-anggota Holcim Indonesia Tuban Project.

Berdasar temuan peneliti yang dijabarkan dalam sub-bab ini, peneliti menemukan adanya implementasi *values care* dan *delivery* seperti yang disosialisasikan oleh manajemen operasional Holcim Indonesia, misalnya melalui video *CEO Updates* (*"Living our values" Video CEO updates October* 2013) dan konten buletin internal "Berita Kita" (Edisi Oktober 2013).

KESIMPULAN

Satu simpulan utama yang bisa ditarik dari penelitian ini adalah, meski perspektif symbolist terhadap budaya organisasi menyatakan bahwa menciptakan budaya organisasi yang seragam atau sesuai dengan yang ditetapkan manajemen adalah sesuatu yang terlalu ideal dan sangat sulit untuk diwujudkan, ternyata pada konteks Holcim Indonesia Tuban Project, penelitian ini menemukan dua hal yang menyebabkan hal tersebut memungkinkan terjadi. Pertama, adalah adanya konsistensi pesan budaya organisasi *care-delivery-partnership* yang muncul tidak hanya dalam media sosialisasi budaya organisasi, namun juga pada bentuk artefak organisasi seperti desain fisik kantor, kebijakan perusahaan, prosedur melakukan pekerjaan, bahkan pada cara managers berinteraksi dengan karyawan, secara disadari maupun tak disadari.

Alasan kedua, karena karyawan Holcim Indonesia Tuban Project merupakan orang Indonesia atau lokal, yang pada latar belakang sosiokultur mereka, bekerja *narratives/myth* untuk mensuperiorkan ekspatriat, dan para managers Holcim Indonesia Tuban Project merupakan ekspatriat. Sehingga karyawan Holcim Indonesia Tuban Project yang merupakan orang Indonesia atau lokal memberikan *more power* pada para managers tersebut. Power

tersebut dapat mempengaruhi karyawan untuk memberi perhatian pada nilai budaya *care-delivery-partnership* (seperti disosialisasikan manajemen operasional Holcim Indonesia), yang ternyata diterapkan oleh para managers ekspatriat Holcim Indonesia Tuban Project.

DAFTAR PUSTAKA

Brosur CEO Awards 2013, *CEO awards 2013* [Brochure], PT Holcim Indonesia Tbk, Jakarta.

Bryman, A 2004, *Social Research Methods*, 2nd edn, Oxford University Press, New York.

Change management ala Holcim Indonesia 2006. Diakses tanggal 5 Mei, 2013, dari http://swa.co.id/listed-articles/change-management-ala-holcim-indonesia?nomobile

Cheney, G, Christensen, LT, Zorn Jr., TE & Ganesh, S 2004, *Organizational communication in an age of globalization : Issues, reflections, practices*, Waveland Press Inc., Illinois.

Conrad, C & Poole, MS 2005, *Strategic organizational communication : In a global economy*, Thomson Wadsworth, Belmont.

Eisenberg, EM & Goodall, Jr. HL 1997, *Organizational communication : Balancing creativity and constraint*, 2nd edn, St. Matin's Press, New York.

Facts and figures PT. Holcim Indonesia Tbk 2012. Diakses tanggal 5 Mei, 2013, dari http://www.holcim.co.id/about-holcim/facts-and-figures.html

Holcim Indonesia Tuban Plant External Stakeholder Video Profile 2012, audiovisual video, Project Communication PT Holcim Indonesia Tbk Tuban Plant, Tuban.

Keyton, J 2005, *Communication and organizational culture : A key to understanding work experiences*, Sage Publications, Thousand Oaks.

Leonardi, PM 2003, 'The mythos of engineering culture : A study of communicative performances and interaction', Master Thesis, University of Colorado. Diakses pada 22 Oktober, 2013, dari http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download;jsessionid=0F866E9DBF12DB54038CCD5BE3836804?doi=10.1.1.3.7282&rep=rep1&type=pdf

Lie, S 2007, 'Budaya perusahaan : Eksistensi dan Kontribusi', in Moeljono, D & Sudjatmiko, S (eds), *Corporate culture : Challenge to exellence*, COCLD & Red Piramid, Jakarta, pp. 27-34.

Liliweri, A 2004, *Wacana komunikasi organisasi*, Penerbit Mandar Maju, Bandung.

Littlejohn, SW & Foss, KA 2005, *Theories of human communication*, 8th edn, Thomson Wadsworth, Toronto.

Littlejohn, SW & Foss, KA 2011, *Theories of human communication*, 10th edn, Waveland Press Inc., Illinois.

Living our values : Video CEO updates October 2013, audiovisual video, Corporate Communication PT Holcim Indonesia Tbk, Jakarta.

Lule, J 2005, 'News as myth : Daily news and eternal stories', dalam EW Rothenbuhler & M Coman (eds), *Media anthropology*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 101-110.

Morissan 2009, *Teori Komunikasi Organisasi*, Ghalia Indonesia, Bogor.

Mulyana, D (ed.) 2005, Komunikasi organisasi : Strategi meningkatkan kinerja perusahaan, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Sasanawati, D 2013, 'From the editor', *Berita Kita – Holcim Indonesia's internal bulletin*, Oktober 2013, p. i.

West, R & Turner, LH 2010, *Introducing communication theory : Analysis and application*, 4th edn, McGraw-Hill, New York.