

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penulisan yang dilakukan oleh penulis, penulis menemukan bahwa mayoritas responden memiliki konflik yang berbeda-beda. Hal ini didapat berdasarkan hasil wawancara yang di mana sebagian besar responden menyatakan tidak adanya konflik interpersonal antar karyawan CIMB Niaga. Dapat dilihat dari pernyataan salah seorang responden yang mengatakan bahwa pernah terjadi konflik interpersonal yang mempermasalahkan tentang pembagian kerja, gaji, bahkan sikap karyawan lain, tetapi salah seorang responden lain mengatakan tidak ada konflik interpersonal, yang ada hanyalah konflik antar segmen.

Dalam hasil penulisan ini juga ditemukan bahwa pelaksanaan *merger* dua perusahaan menjadi satu perusahaan akan menimbulkan sebuah konflik, konflik tersebut dapat terlihat di fase awal *merger*. Oleh karena itu perlu adanya manajemen konflik yang harus dilakukan oleh CIMB Niaga untuk (1) mencegah gangguan kepada anggota organisasi untuk memfokuskan diri pada visi, misi, dan tujuan organisasi, (2) memahami karyawan lain dan menghormati keberagaman yang terjadi dalam organisasi.

Manajemen konflik yang saat ini dilakukan hanya pada saat ketika terjadi konflik yang dianggap besar dan ternyata konflik yang saat ini

terjadi hanya berbentuk persaingan, perbedaan pendapat, dan antar divisi yang tidak ada hubungannya dengan adanya *merger*, sehingga penyelesaian manajemen konflik ini sering diselesaikan oleh karyawan atau kepala di dalam divisi yang mengalami konflik dan itu jarang terjadi karena manajemen konflik sudah dilakukan secara intens pada awal *merger*. Tetapi CIMB Niaga ini sudah memiliki tim yang bernama *agents of change* yang selalu mengontrol adanya kemungkinan-kemungkinan permasalahan yang dapat muncul sewaktu-waktu. Tim *agents of change* ini membawa unsur nilai budaya musyawarah dan mufakat sama seperti manajemen konflik yang berupa pertemuan rutin. Dengan adanya manajemen konflik tersebut maka membuat karyawan terlihat semakin kompak dan berhasil untuk menyatukan budaya kedua Bank tersebut.

B. Saran

Berdasarkan dari hasil penulisan dalam skripsi ini, perlu kita sadari bersama konflik sudah menjadi bagian dalam hidup manusia. Tentu manajemen konflik ini menjadi sebuah kebutuhan yang tidak dapat dihilangkan. Terlebih untuk perusahaan yang besar dan memiliki karakter karyawan yang beranekaragam, sehingga pentingnya sebuah manajemen konflik. Oleh karena itu kami memberikan saran kepada semua pihak:

1. Akademik

Secara akademik dirasakan untuk terus memberikan pendalaman materi tentang bagaimana manajemen konflik yang lebih dalam lagi,

bila perlu melakukan praktek di dalam lingkungan kampus atau organisasi, sehingga manajemen konflik menjadi bagian kajian ilmu komunikasi yang lebih luas.

2. Praktis

Setiap karyawan CIMB Niaga harus mengerti apa yang dapat dikatakan dengan konflik dan bagaimana melakukan sebuah manajemen konflik, karena dengan mengerti bagaimana strategi manajemen konflik maka karyawan dapat bekerja dengan nyaman, bersaing secara sehat dan memajukan perusahaan CIMB Niaga itu sendiri. Dari hasil wawancara, penulis menemukan masih ada beberapa narasumber yang kurang mengerti definisi tentang konflik, khususnya konflik interpersonal sehingga jawaban yang diberikan tentang manajemen konflik dirasa kurang tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alvin A. Goldberg-Carl E. Larson, 2006. *Komunikasi Kelompok Proses Diskusi Dan Penerapannya*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Budyatna, Muhammad dan Gainem, Leila Mona. 2011. *Teori Komunikasi Antarpribadi*. Jakarta: Kencana.
- Bungin, Burhan. 2008. *Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Griffin, E.M. 1997. *A First Look at Communication Theory*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kusdi. 2011. *Budaya Organisasi: Teori, Penulisan dan Praktik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Littlejohn, Stephen W. And Karen A. Foss. 2005. *Theories of Human Communication* (8th edition). USA: Thomson Wadsworth.
- Muhammad, Arni. 2009. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Ndraha, Taliziduhu. 2003. *Budaya Organisasi*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Nurjaman, Kadar dan Khaerul Umam. 2012. *Komunikasi dan Public Relation*. Bandung: Pustaka Setia
- Nurul, Fauziah. 2010. *Komunikasi Kelompok Dalam Membentuk Karakter Anak Pada Kelas Pre School Di Harapan Ibu*. Skripsi
- Pace, R Wayne dan Don F. Faules. 1998. *Komunikasi Organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

- Purba, Amir, dkk. 2006. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Medan: Pustaka Bangsa Press.
- Pruitt Dean G, Rubin Jeffrey Z, 2004. *Teori Konflik Sosial*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Rakhmat, Jalaludin. 1999. *Psikologi Komunikasi*. Edisi Revisi. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Alih Bahasa : Benyamin Molan. Edisi Kesepuluh. Jakarta: PT. Indeks, Kelompok Gramedia.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sasa Djuarsa Sendjaja, et al, *Modul Teori Komunikasi*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2004), cetakan ke-8.
- Scott, Cynthia D, Dennis T. Jaffer dan Glenn R. Tobe. 2010. *Visi, Nilai dan Misi Organisasi*. Jakarta: penerbit Indeks.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penulisan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Supardi. 2006. *Metodologi Penulisan*. Mataram : Yayasan Cerdas Press.
- Suprpto, Tommy. 2009. *Pengantar Teori dan Manajemen Komunikasi*. Jakarta: PT. Buku Kita.
- Susanto, A.B. 1997. *Budaya Perusahaan*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Suranto, A.W. 2005. *Komunikasi Perkantoran; Prinsip Komunikasi untuk Meningkatkan Kinerja Perkantoran*. Yogyakarta: Media Wacana.
- West, Richard dan Lynn H.Turner. 2009. *Pengantar Teori Komunikasi: Analisis dan Aplikasi*. Buku 2. Edisi 3. Jakarta: Salemba Humanika.
- Winardi. 1994. *Manajemen Konflik (Konflik Perubahan dan Pengembangan)*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.

Wirawan. 2007. Budaya dan Iklim Organisasi: Teori, aplikasi, dan penulisan.
Jakarta: Salemba Empat.

Wirawan. 2010. Konflik dan Manajemen Konflik: Teori, Aplikasi dan Penulisan.
Jakarta: Salemba Humanika.

Yin, Robert K. 2013. Studi Kasus: Desain dan Metode. Jakarta: Rajawali Pers.

http://www.cimbniaga.com/index.php?ch=gen_about&pg=gen_about_us&ac=2
(2/3/2013)

[http://www.cimb.com/pdf/IR/Merger%20Report%20\(6-7-09\).pdf](http://www.cimb.com/pdf/IR/Merger%20Report%20(6-7-09).pdf) (18/3/2013)





LAMPIRAN

Lampiran 1

Pedoman Wawancara Pimpinan

1. Sudah berapa lama anda bekerja disini?
2. Dimana anda bekerja sebelum merger menjadi CIMB Niaga?
3. Bagaimana pendapat anda tentang penggabungan dua perusahaan ini?
4. Perbedaan budaya seperti apa yang anda rasakan sebelum dan sesudah merger?
5. Selain itu perbedaan apalagi yang anda rasakan?
6. Dalam penggabungan dua perusahaan yang memiliki dua latar belakang budaya yang berbeda, pasti menimbulkan konflik. Bagaimana penanganan konflik di perusahaan ini?
7. Dengan adanya perbedaan-perbedaan ini, apakah ada permasalahan yang muncul disini?
8. Apa ada permasalahan baru yang muncul setelah adanya merger ini?
9. Menurut anda, seperti apa konflik interpersonal di CIMB Niaga cabang ini yang anda ketahui?
10. Bagaimana campur tangan anda apabila terjadi konflik?
11. Apa ada permasalahan besar yang pernah terjadi akhir-akhir ini?

Lampiran 2

Pedoman Wawancara Karyawan

1. Sudah berapa lama anda bekerja disini?
2. Dimana anda bekerja sebelum merger menjadi CIMB Niaga?
3. Bagaimana pendapat anda tentang penggabungan dua perusahaan ini?
4. Perbedaan budaya seperti apa yang anda rasakan sebelum dan sesudah merger?
5. Menurut anda, seperti apa konflik interpersonal di CIMB Niaga cabang ini yang anda ketahui?
6. Apakah anda pernah mengalami konflik setelah merger ini?
7. Dalam penggabungan dua perusahaan yang memiliki dua latar belakang budaya yang berbeda, pasti menimbulkan konflik. Bagaimana penanganan konflik di perusahaan ini?
8. Dengan adanya perbedaan-perbedaan ini, apakah ada permasalahan baru yang muncul disini?

Lampiran 3

Transkrip Wawancara Informan 1

Data informan:

1. Umur : 48 tahun
2. Jabatan : Branch Manager
3. Tingkat Pendidikan : S1 Hukum UGM

Konflik dan Manajemen Konflik

1. Sudah berapa lama anda bekerja disini?

Saya masuk taun 1989, berarti sudah 24 taun

2. Dimana anda bekerja sebelum merger menjadi CIMB Niaga?

Di Lippo bank

3. Bagaimana pendapat anda tentang penggabungan dua perusahaan ini?

Menurut saya penggabungan itu merupakan ee..suatu sinerji yang kuat, karna dulu kalo ex Lippo itu kuat di *retail* dan *commercial banking*, kalo di Niaga kuat di ee..bidang *consumer banking* dan yang sifatnya bukan retail jadi yang agak besar gitu yaa, sehingga kalo digabungkan semua segmen bisa jadi satu kesatuan yang bisa di-*create* untuk jadi grup yang lebih bagus.

4. Perbedaan budaya seperti apa yang anda rasakan sebelum dan sesudah merger?

Kalo sebelum merger itu Lippo Bank itu kan menggunakan sistem *full brand*, jadi satu cabang itu dengan pemimpin satu gitu yaa..Kemudian kalo budaya yang ex Niaga, itu kan segmentasi, jadi kan masing-masing segmen mempunyai pemimpin sehingga dari cabang itu banyak segmen dan apaaa, ee...kerjanya fokus gituu. Nah dalam perkembangannya yaa untuk menyesuaikan CIMB Niaga kanharus menggabungkan dua budaya yang istilahnya masing-masing budaya itu digunakan dan tidak atau diminimalisir adanya konflik.

5. Selain itu perbedaan apalagi yang anda rasakan?

Perbedaannya ya kalo dari secara fisik itu kan kemudian kitaaa istilahnya ee..Logoo, kemudian apa bentuk kantor dan seterusnya itu memang udah dibikin lain yaaa dari sebelumnya, kemudian temen-temen dari ex Niaga dan ex Lippo itu sekarang jadi satu kesatuan dalam kantor yang sama jadi dulu gedung ini eee..dihuni oleh temen-temen ex Lippo aja , setelah ada merger, ex Niaga kan dari operasional, kredit ee...kemudian segmen lain masuk ke gedung ini jadi kita bersatu untuk maju.

6. Dalam penggabungan dua perusahaan yang memiliki dua latar belakang budaya yang berbeda, pasti menimbulkan konflik. Bagaimana penanganan konflik di perusahaan ini?

Jadi pada dasarnya konflik itu intinya masa transisi, bukan konflik tapi masa transisi itu kan butuh penyesuaian-penyessuaian. Penyesuaian

pertama yang berkaitan dengan mungkin sistem, penyesuaian kedua berkaitan dengan struktur organisasi, kemudian penyesuaian ketiga berkaitan dengan eee..personal yaa, karna mungkin kalo seperti ex Lippo itu kan istilahnya semua harus terjun ke lapangan, ke masyarakat, ke customer gitu, sehingga boleh dikatakan kita itu budayanya tu budaya untuk ex Lippo itu budaya menjual, jadi semua instruksi dari atasan langsung dikerjakan semua kebetulan, sedangkan budaya dari ex Niaga ini kan boleh dikatakan, nganuuu, apaa..eee...tingkat pendidikan dan analisisnya kan lebih kuat gitu, sehingga mereka lebih taktis.

7. Dengan adanya perbedaan-perbedaan ini, apakah ada permasalahan yang muncul disini?

Kalo secara pekerjaan sebenarnya nggak ada permasalahan, masing-masing di tim sales ya terutama yaa, itu kan masing-masing ada *sales performance target*, sehingga mereka mengelola sendiri kapan mengejar target, secara koordinasi itu malah jadi hal yang bagus, yang satu analitik, analisis, dan eee...dengan background, eeee...apaaa...analisa yang kuat yang satu backgroundnya kalo yang ex Lippo, semangat kalo digabungkan mereka akan menjadi tim yang penuh semangat dan analisisnya kuat.

8. Apa ada permasalahan baru yang muncul setelah adanya merger ini?

Konflik barunya hanya karna dulu ada masalah segmentasi, jadi kalau di ex Lippo itu semua sektor itu ya masuk ke cabang, sedangkan kalo di ex Niaga itu masing-masing segmen ada yang kapasitas untuk dana dan kredit yang besar, masuk *corporate*, masuk *high end*, kemudian masuk *city*

dan masuk yang ke retail itu ada 4 segmen di suatu cabang, sedangkan kalo di ex Lippo dari besar sampe kecil masuk ke cabang, gitu yaaa..sehingga saat gabung selalu bersinggungan dengan segmen-segmen lain, umpamanya kita di suatu perusahaan, kita biasa pegang, di handle oleh semua orang, nah itu di handle oleh segmen di ex Niaga yang mungkin high end, sehingga perlu dikomunikasikan, ooo ini milik high end, kemudian ini milik ex Lippo ituu miliknya retail, tapi dalam perkembangannya, *high end* memangyang segmennya lebih atas, kita menggarap segmen yang lebih bawah. Jadi contohnya satu perguruan tinggi itu yang dana dana besarnya itu masuk ke high end gitu, itu yang segmen retail masuk ke gaji dosen, tabungan siswa, mahasiswa dll. Itu masuk ke retail jadi malah bisa kolaborasi.

9. Menurut anda, seperti apa konflik interpersonal di CIMB Niaga cabang ini yang anda ketahui?

Antar personalnya memang ada ya ituu, kalo suatu customer yang miliknya segmen lain dan milik kita, sering kita itu mempunyai program marketing yang beda, kita menawarkan program-program yang sifatnya transaksional dari mereka menawarkan program-program yang sifatnya mungkin saving jangka menengah panjang, investment dan seterusnya. Nah itu konfliknya sering, apa yaaa, kalo kita bicara umpamanya eee, ada program tertentu disana gak ada program, sehingga nasabah sering, lhoo disini ada program seperti ini kok disana nggak ada, itu terjadi waktu

merger awal. Tapi setelah kita komunikasi antar leader nya masalah itu teratasi.

10. Bagaimana campur tangan anda apabila terjadi konflik?

Biasanya kan anak buah lapor ke leadernya, kemudian antar leader melakukan dialog, dialognya bisa berkaitan dengan konflik, untuk penyelesaiannya seperti apa, tapi yang penting ada solusi, pertama itu. Kedua, untuk CIMB Niaga, solusi tidak harus berkuat pada konflik, tapi menggarap sesuatu yang lebih besar. Misal seperti tadi, yang besar diberikan kepada high end, yang kecil-kecil diberikan pada retail, jadi konfliknya diselesaikan, daripada kita konflik, kita punya proyek ini lho, kita bisa garap bareng-bareng.

11. Apa ada permasalahan besar yang pernah terjadi akhir-akhir ini?

Setelah merger ya hanya berbenturan dengan kebiasaan lama, kebiasaan sekarang dan apa yang harus dilakukan sekarang. Kalo ada masalah interpersonal, biasanya nggak sampe ke saya, biasanya sudah diatasi oleh leadernya. Kalo masalah mereka tidak bisa diselesaikan, baru ke saya. Biasanya cuma perbedaan pendapat aja, kalo persetujuan nggak ada.

Lampiran 4

Transkrip Wawancara Informan 2

Data informan:

1. Umur : 30 tahun
2. Jabatan : Sekretaris Branch Manager
3. Tingkat Pendidikan : S1 Psikologi UNIKA Soegiyo Pranoto

Konflik dan Manajemen Konflik

1. Sudah berapa lama anda bekerja disini?

Aku masuk taun 2008 bulan April, hampir mau 5 taun, aku dulu masuk pas udah masa-masa persiapan merger

2. Dimana anda bekerja sebelum merger menjadi CIMB Niaga?

Di Niaga

3. Bagaimana pendapat anda tentang penggabungan dua perusahaan ini?

Kalo dari segi budaya, ee..karna aku ini yaaa, pas waktu masuk di Niaga itu kan aku jalanin kurang lebih 2 tahun, kemudian masuk ke sini, pindah cabang sekitar 2009 apa 2010, eh 2010 aku baru pindah ke cabang ini, kalo sebelumnya kan yang di ex Niaga, 2010 masuk kesini, jadi sebenarnya di Niaga baru sedikit aku merasakan budaya di Niaga, tapi aku sudah tau seluk beluknya, kalo dari budaya jelas bedanya banyak, perbedaannya banyak tapi kita ambil positifnya aja. Kalo aku sendiri

menanggapi tentang penggabungan ini sih tidak mengalami kesulitan dalam penyesuaiannya, karna aku bisa masuk kemana aja, gampang menyesuaikan, yang penting dimana pun kita ditempatkan harus bisa menyesuaikan diri, enjoy aja.

4. Perbedaan budaya seperti apa yang anda rasakan sebelum dan sesudah merger?

Kalo budaya sebelum sama sesudah merger, kalo sebelum merger brarti kan di Niaga, kalo disana itu mungkin agak lebih *conventional*. Eeee *conventionalnya* itu eee mungkin satu sama lain bisa manggil ada kata mas dan mbak, kalo di ex Lippo kan sudah biasa dipanggil pak dan bu, itu hal yang sederhana yaaa, dipanggil pak dan bu, tapi dibalik arti kata itu, kalo saya sendiri sebenarnya, eee..lebih kepada budayanya yaa, mungkin kalo di ex Niaga pengen lebih menghangatkan satu sama lain, tapi ternyata di ex Lippo pun, meskipun menggunakan pak dan bu ternyata lebih hangat lagi, jadi gini, kalo kita manggil dengan mas dan mbak, itu sebenarnya supaya lebih akrab, teruuss kalo panggil pak dan bu itu kan seperti ada jarak, tapi ternyata setelah saya masuk sini, meskipun saya panggil pak dan bu, ternyata mereka jauhhhh lebih hangat, dari secara kekeluargaannya, men-supportnya, mensupport anak buahnya, terus memberi apa yaaa....pengharganya, terus hubungannya tidak terasa jarak antara atasan dan bawahan itu tidak ada. Tetap ada, kita bisa mengatur diri, cuman apa yaa, mereka tidak kaku dan tidak apa yaaa, tidak ada pengkotakkan, seperti itu....saya bilang gitu bukan brarti di ex Niaga

tidak seperti itu, tapi saya jauh lebih menikmati kultur yang di ex Lippo, mereka lebih menyatu dengan anak buahnya.

5. Menurut anda, seperti apa konflik interpersonal di CIMB Niaga cabang ini yang anda ketahui?

Kalo konflik interpersonalnya sendiri menurut saya nggak ada yaaa. Karna kalo saya liat, mereka bekerja itu secara professional. Tapi saya juga nggak menyangkal, kalo di suatu organisasi itu pasti ada konflik antar personal, tapi konflik atau masalah itu tidak sampai mempengaruhi pekerjaan. Oooo, pernah ada kasus, seorang sekretaris yang *basic* sifatnya itu memang bisa dikatakan sudah buruk, jadi dia ini sifatnya agak arrogant dan bikin temen-temen jadi nggak nyaman. Padahal banyak banget pekerjaan kita yang langsung berhubungan dengan dia, eee..mau nggak mau kita harus melalui dia untuk menyampaikan pekerjaan kita kepada atasan. Tapi kembali lagi kayak yang udah saya bilang tadi, kalau kita harus professional. Kalau mau sebel-sebelan yaaa kualitas pekerjaan kita juga jadi buruk dan kita juga ujung-ujungnya yang rugi. Jadi yaaa, kita bersikap biasa aja.

6. Apakah anda pernah mengalami konflik setelah merger ini?

Ooo enggak....

7. Dalam penggabungan dua perusahaan yang memiliki dua latar belakang budaya yang berbeda, pasti menimbulkan konflik. Bagaimana penanganan konflik di perusahaan ini?

Lepas dari manajemen yaaa, kalo saya amati, eeee..meskipun saat itu sudah ada masalah yaaa, meskipun sering nggrundel tapi yaa kalo sudah

bekerja ya udah, professional aja mereka, kayak yang udah saya bilang tadi. Meskipun ada temen yang tidak cocok tapi mereka tetap professional aja jadi tidak dibawa-bawa, mungkin ada satu dua tapi itu sangat jarang lah. Kalo untuk sistem manajemennya sendiri itu biasanya untuk kasus yang udah besar yaaa, kalo masih bisa diselesaikan sendiri, kita selesaikan bareng-bareng, tapi kalo udah punya *impact* besar ke pekerjaan baru sampe ke atasan. Meskipun masalah pekerjaan, walaupun ada masalah interpersonal, kalo udah kerja ya kerja. Kalo aku perhatiin atasan itu berusaha memanage anak buah, gimana sih yang malas kerja jadi nggak malas kerja lagi, biar temen-temennya yang rajin kerja ini lebih adem atinya, caranya seperti itu. Kalo aku liat cara mereka itu lebih bijak yaaa, ngrangkulnya, jadi enggak yang kamu gini gini gini, yaa lebih *mature* ya menanganinya.

8. Dengan adanya perbedaan-perbedaan ini, apakah ada permasalahan baru yang muncul disini?

Kalo dikatakan konflik itu lebih kepada ini, ee...ke sumber daya manusianya yaa, eee..kita kan berbicaranya yang sudah merger yaa..Ya banyak yang berkomentar mungkin, eee..masih banyak di sistem *human resources*, yang di ex Niaga masih pake ketentuan yang di ex Niaga, nah tapi sebagian juga kan karyawan yang baru-baru seperti saya kan, yang masuk 2008 kan udah mengikuti ketentuan yang CIMB Niaga nya sendiri, jadi tidak Lippo tidak Niaga. Sedangkan yang masih lama-lama kayak ex Niaga atau Lippo, mereka masih mengikuti ketentuan yang sebelumnya,

masih memegang itu, mungkin kalo yang dari ex Lippo merasa diuntungkan, karena kebijakannya menjadi lebih baik, kalo dari ex Niaga mungkin merasa, kok jadi gini, kok jadi gitu, jadi istilahnya lebih kepada fasilitas, tunjangannya yang mereka rasakan. Kalo permasalahan baru, aku rasa sih nggak ada paling ya kayak yang udah aku bilang sebelumnya tadi. Paling cuma ada orang yang tipe merintah-merintah temennya. Tapi yaaa udah, temen-temenku bilang 'udah biarin aja, yang penting kerjaan kita beres, kerjaan dia ya itu urusan dia..' gitu. Tapi kalo itu sih balik lagi ke personalnya yaaa. Kalo permasalahan baru nggak ada kayaknya, kalo aku liat sih mereka ini saling melengkapi dan mulai membiasakan diri dengan sistem yang baru.

Lampiran 5

Transkrip Wawancara Informan 3

Data informan:

1. Umur : 52 tahun
2. Jabatan : SME Commercial Sales Manager
3. Tingkat Pendidikan : S1 Fisipol UGM

Konflik dan Manajemen Konflik

1. Sudah berapa lama anda bekerja disini?

Saya 22 tahun

2. Dimana anda bekerja sebelum merger menjadi CIMB Niaga?

Saya dulu dari Lippo

3. Bagaimana pendapat anda tentang penggabungan dua perusahaan ini?

Kalo untuk penggabungan ini kalo saya liat yaaa, pasti ada sisi positif dan negatifnya yaa, kalo positifnya kita semakin besar, jaringan kita semakin luas, negatifnya, kita menyatukan dua *culture* yang berbeda, sebenarnya bukan negative yaa, cuma butuh waktu ajaaa.

4. Perbedaan budaya seperti apa yang anda rasakan sebelum dan sesudah merger?

Yaa jadi kalau sepengetahuan saya ya Lippo dulu itu kan orientasinya ke nasabah-nasabah retail. Kita seperti dicabang itu urusanya sama yang

kecil-kecil, sekarang begitu merger ini kan kalau bank niaga kan dari dulu dicabang ini ada yg urusin nasabah yang gede-gede, kalau kita gak ada. Jadi perlakuan dengan nasabah lain lain ya, jadi full kekeluargaan lah tapi kalau begitu kita harus mengurus nasabah besar itu kan dengan aturan main yg sangat ketat itu yang gak biasa kita lakukan jadi kondisinya kita harus menyesuaikan. Kalau Lippo lebih ke nasabah retail yang kecil kecil tapi banyak kalau niaga banyak pegang nasabah-nasabah gede. Jadi cara kita menangani nasabah beda. Sekarang setelah mergerkan dicabang seperti ini pun harus cari nasabah yang gede kita harus menyelaraskan itu, biasa lah aturan-aturan administratif misalnya tentang peraturan-peraturan harus menyelaraskan, ya kita harus menyesuaikan aturan baru.

5. Menurut anda, seperti apa konflik interpersonal di CIMB Niaga cabang ini yang anda ketahui?

Kalau masalah interpersonal sih saya rasa gak ada. Konflik yang ada itu ya antar segmen misalnya divisi saya yang menangani masalah perkreditan menengah itu sering sekali bermasalah dengan divisi Credit Administration (Credam) karena sering sekali divisi ini sering tidak menurukan dana permohonan.

6. Apakah anda pernah mengalami konflik setelah merger ini?

Mengalami konflik interpersonal gitu, saya nggak pernah, tapi seperti yang saya bilang tadi, konfliknya itu ya antar segmen.

7. Dalam penggabungan dua perusahaan yang memiliki dua latar belakang budaya yang berbeda, pasti menimbulkan konflik.

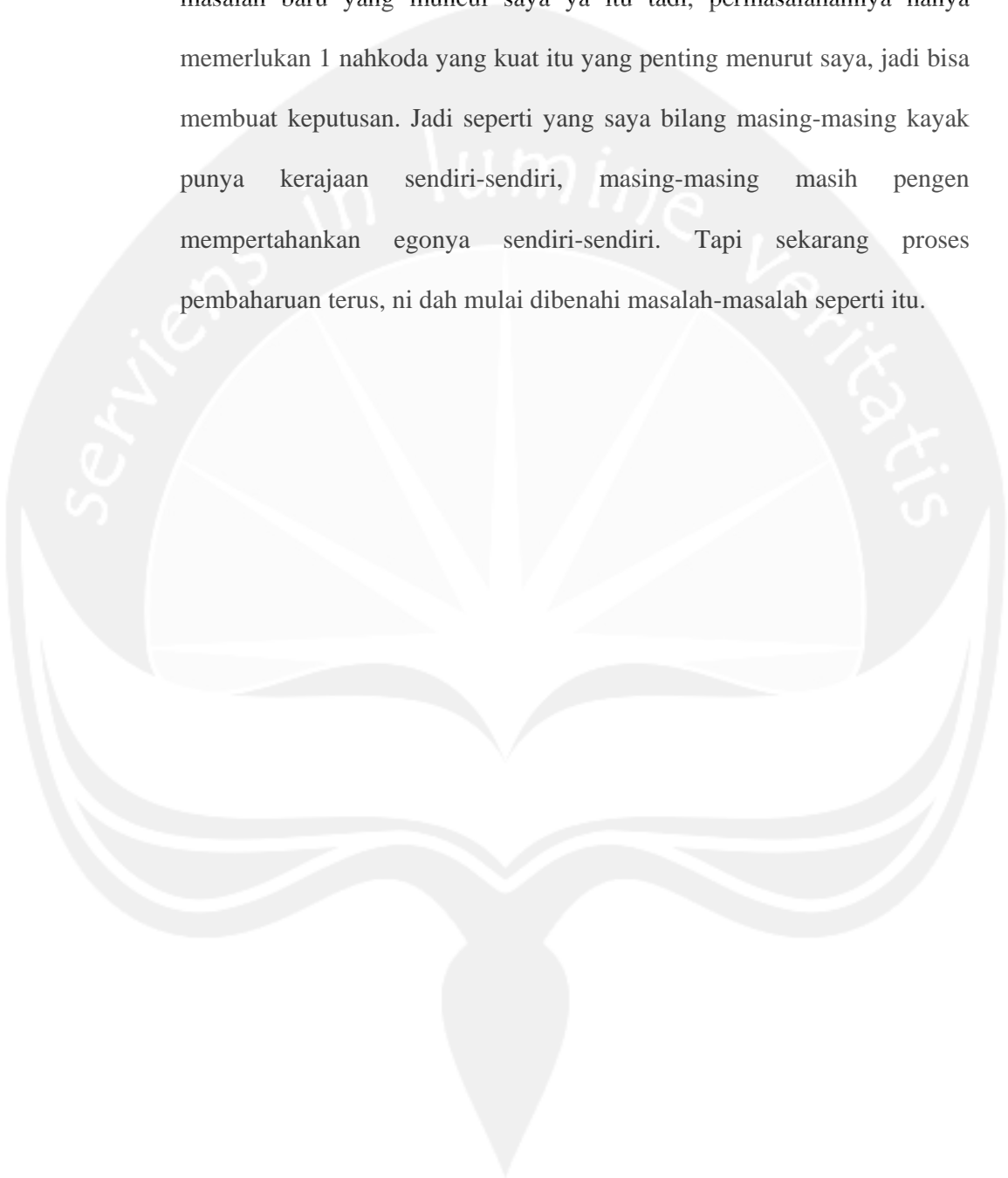
Bagaimana penanganan konflik di perusahaan ini?

Kalau selama ini eee...konflik itu sebetulnya tidak pada person to person konflik yg saya hadapi antara segmen ini dengan segmen ini. Karena merger itu orangnya dah nyampur jadi kadang-kadang kita lihat antar segmen nya bukan antar orangnya kalau antar orang nya sih beda, kita gak begitu masalah ya kita ketemu sebentar sudah baikan lagi tapi yg antar bagian yang kadang-kadang itu yang...jadi bukan karena merger cuman karena bagian itu dulu gak ada sekarang ada jadi itu yang menimbulkan masalah baru. Kalau masalah orang per orang nya gak ada masalah ya.. artinya yg justru berkoar adalah si a ini menangan masalah apa si b menangan masalah apa ini yg membuat menjadi gesekan-gesekan justru itu bukan person to person nya jadi segmen persegmen nya. Kalau dulu waktu saya di Lippo itu sistemnya kan ada kalau kapal itu nahkodanya 1 misalnya ada pengurusnya nah klo niaga gak seperti itu ada kepalanya sendiri nah yg dirasakan setelah merger seperti itu.

8. Dengan adanya perbedaan-perbedaan ini, apakah ada permasalahan baru yang muncul disini?

Permasalahan tadi yang saya sebutkan bukan dampak dari merger hanya dampak dari kebiasaan-kebiasaan lama yang harus menyesuaikan saja dengan yang baru. Kalau saya bilang kebiasaan-kebiasaan orang nya hanya sebentar ya. Artinya menyelesaikannya dengan ketemu saja selesai.

Kalau perbedaan pendapat sering tapi gak yang jadi permasalahan. Kalau masalah baru yang muncul saya ya itu tadi, permasalahannya hanya memerlukan 1 nahkoda yang kuat itu yang penting menurut saya, jadi bisa membuat keputusan. Jadi seperti yang saya bilang masing-masing kayak punya kerajaan sendiri-sendiri, masing-masing masih pengen mempertahankan egonya sendiri-sendiri. Tapi sekarang proses pembaharuan terus, ni dah mulai dibenahi masalah-masalah seperti itu.



Lampiran 6

Transkrip Wawancara Informan 4

Data informan:

1. Umur : 49 tahun
2. Jabatan : Sundries Section Head
3. Tingkat Pendidikan : D3 YKPN

Konflik dan Manajemen Konflik

1. Sudah berapa lama anda bekerja disini?

23

2. Dimana anda bekerja sebelum merger menjadi CIMB Niaga?

Di ex Niaga

3. Bagaimana pendapat anda tentang penggabungan dua perusahaan ini?

Ya kalo dari sisi perusahaan tentunya pengennya lebih baik, tapi kan kalo yang dibawah pasti ada konflik, kalo dari sisi perusahaan pengennya pasti lebih baik, karna kan lebih efi (efisiensi) lah mengelola perusahaan.

4. Perbedaan budaya seperti apa yang anda rasakan sebelum dan sesudah merger?

Yaa tentunya karna dua *culture* yang beda kalo dari Niaga itu tentunya, apa-apa itu sudah tersirat dengan jelas, detail langkah itu lebih baik, kalo temen-temen ex Lippo itu memang ketat di aturan tapi lemah di servis,

kalo di ex Niaga itu servisnya baik tapi suka menyimpangkan peraturan, misal harus jalan A pasti temen-temen pengen disimpangkan, jalannya transaksi, misalnya nasabah pengen transfer by phone itu nggak boleh, by fax ga boleh, jelasss, kalo temen-temen ex Niaga pasti banyak bikin memo penyimpangan, kalo yang ex Lippo, aturannya gak boleh ya gak boleh. Kalo sekarang yaaa kita yang membatasi diri, kalo di aturannya gak boleh ya kita berusaha membatasi diri yaaa udah lah kita jalankan sesuai SOP, cuma biasanya nasabah yang dari Niaga pasti *complain*, dulu bisa kok sekarang nggak bisa, gituuu..

5. Menurut anda, seperti apa konflik interpersonal di CIMB Niaga cabang ini yang anda ketahui?

Kalo ditempat saya sudah tidak begitu terasa, karna saya sering menggabungkan mereka dalam artian, saya sering ketemuan dengan mereka diluar kantor, acara keluarga, mengakrabkan mereka biar nggak ada gejolak. Itu ditempat saya, kalo ditempat lain katanya masih ada, tapi saya nggak bisa jelaskan. Kalo konflik yang saya tahu biasanya ya masalah gaji.

6. Apakah anda pernah mengalami konflik setelah merger ini?

Kalo saya datang kesini tu ya tentunya, gak begitu terasa sih, karna datang kesini sudah nggabung, konfliknya kalo di temen-temen 13 itu biasanya masalah kerjaan, kenapa si A kerjanya yang ringan, si B kayak gini tapi itu awal-awal, tapi itu nggak kerasa soalnya saya balik dari Jakarta saya tetap di 13.

- 7. Dalam penggabungan dua perusahaan yang memiliki dua latar belakang budaya yang berbeda, pasti menimbulkan konflik. Bagaimana penanganan konflik di perusahaan ini?**

Manajemen konfliknya tentunya tidak hanya di HR, di bagian itu sendiri pun juga ada, makanya saya sering adakan pertemuan sama temen-temen itu kan buat mengurangi adanya permasalahan-permasalahan antar personal. Jadi ya manajemen konflik itu di atasi per divisi masing-masing. Kalo di HR, manajemen konfliknya dengan diadakannya gathering yang dihadiri karyawan yang kadang bareng sama keluarga karyawannya juga, jadi kita lebih kenal, jadi tau juga tentang keluarga tiap karyawan.

- 8. Dengan adanya perbedaan-perbedaan ini, apakah ada permasalahan baru yang muncul disini?**

Ya itu dikaitkan lagi dengan SOP, yang ini dulu boleh sekarang kok gak boleh, tapi itu yaa awal-awal. Cuma itu aja siihh mungkin.

Lampiran 7

Transkrip Wawancara Informan 5

Data informan:

1. Umur : 52 tahun
2. Jabatan : Micro Finance Credit Head
3. Tingkat Pendidikan : S1 Ekonomi UNS

Konflik dan Manajemen Konflik

1. Sudah berapa lama anda bekerja disini?

11 Juli 1986 jadi itu 27 taun

2. Dimana anda bekerja sebelum merger menjadi CIMB Niaga?

Di Niaga

3. Bagaimana pendapat anda tentang penggabungan dua perusahaan ini?

Baik-baik aja sih. Kalo dulu kan Lippo *consumer banking* sama yang kecil-kecil, kalo Niaga ngurus yang ebih gede, nah setelah disatukannya ini kan mau nggak mau mereka harus bersinerji, piye carane mereka harus menjalankan roda organisasi dengan background pengalaman yang berbeda.

4. Perbedaan budaya seperti apa yang anda rasakan sebelum dan sesudah merger?

Karna aspek kekeluargaan dan gotong royong kalo dulu, kalo sekarang kan lebih ke *high performance culture*, nggak sampe target kena SP 1, SP 2. Kalo dulu karna kita gotong royong, kita anggap bahwa ketidakberhasilan tim ya ketidakberhasilan bareng jadi nggak ada *punishment* gitu gitu. Kalo sekarang kan nggak chief, SP 1, nggak chief lagi SP 2, jadi lebih ke individual sekarang, kalo dulu kita bisa ke direktorat bisa ke area.

5. Menurut anda, seperti apa konflik interpersonal di CIMB Niaga cabang ini yang anda ketahui?

Kalo saya liat yaa, mungkin awal-awal iya yaa, karna bagaimana pun juga tiap orang kan punya ego masing-masing, rumongso pejabat sebelumnya, dulu ada dua *branch manager* digabung berarti ada satu branch manager, sebelum dipilih salah satu tu saya nggak tau, apa move move misalnya gitu, apalagi yaaa, apa saling menjatuhkan, tapi saya sih nggak liat seperti itu yaa Kii. Jadi dalam perjalanannya kayak *fit and proper*, seseorang sebelum menjabat kepala cabang atau kepala divisi, dia di *fit and proper* dengan atasan-atasan yang terkait. Kamu mampu, cocoknya disini, kamu mampu tapi kayaknya nggak cocok disini mungkin gitu gitu yaaa. Kalo konflik-konflik gitu saya juga nggak pernah liat yaa, kalo pun ada kita langsung mengadakan meeting, kalo pun ada perbedaan pendapat, kita liat

perbedaan pendapat yang seperti apa. Tapi sih biasanya nggak sampe konflik yang berkepanjangan sih yaa.

6. Apakah anda pernah mengalami konflik setelah merger ini?

Kalo saya sih nggak pernah ngalamin yaaa, malah kalo saya liat tu orang-orang pada segan sama saya, mungkin karna saya udah tua yaaa, hahaha.

7. Dalam penggabungan dua perusahaan yang memiliki dua latar belakang budaya yang berbeda, pasti menimbulkan konflik. Bagaimana penanganan konflik di perusahaan ini?

Kebetulan kan saya ada di micro finance, dan micro finance itu baru ada setelah merger, jadi orang-orangnya relative baru, bukan orang-orang ex Lippo atau ex Niaga, jadi konfliknya relative nggak ada. Jadi kalo di divisi saya sendiri nggak ada konflik, tapi kalo ada pun, penanganannya biasanya langsung ke orang-orang yang terlibat konflik itu sendiri sih yaaa. Kalo udah rada besar ya sama kayak yang kamu bilang tadi kalo penanganan konfliknya diselesaikan sama kepala divisinya. Kalo di cabang Yogya sendiri sih nggak ada karna kalo disini kan kantor cabang yang besar dibagi dua 13 sama 50, jadi orang-orang yang dipilih bekerja di cabang ini ya orang-orang yang terbaik, hasil dari proper test nya. Oooo yaa, terus kita juga ada pertemuan rutin dengan *branch manager*, jadi kalo missal di cabangnya ada masalah segera dirapatin terus dicari jalan keluarnya bareng-bareng. Biasanya rapatnya ni 3 bulan sekali, tapi kalo emang ada masalah yang harus segera didiskusiin yaa biasanya sebulan sekali, kalo dulu sebulan sekali kalo sekarang udah 3 bulan sekali.

8. Dengan adanya perbedaan-perbedaan ini, apakah ada permasalahan baru yang muncul disini?

Konflik barunyaaaa, gini gini kan sebenarnya perbenturan ada di consumer banking dan SME soalnya dulu di Lippo ada consumer banking dan SME, di Niaga juga ada dulu. Kalo corporate banking, relatively Niaga lebih kuat dalam arti orang-orangnya lebih mapan lah, lebih apa yaaa, lebih perform disitu, nah yang kita liat itu lebih ke SME dan consumer banking. Kalo saya liat yaaa, masing-masing per segmen itu, masing-masing antara ex Lippo dan ex Niaga itu sama-sama ingin membuktikan bahwa dia bagus gitu, bahwa lebih bagus dari yang lain. Dan kalo saya liat, nggak kasar-kasaran, jegal-jegalan, black campange, menjelek-jelekan orang, tapi mereka berlomba-lomba menunjukkan bahwa mereka mampu, apakah di consumer banking, apa di SME, satu hal lagi mungkin diluar sana ada hukum alam, yang bagus yang bisa ngikutin terus itu yang bisa bertahan. Walaupun mungkin sebelumnya dia di Lippo atau Niaga, dia bagus gitu tapi begitu ada merger yang ada ketentuan baru, ada cara kerja baru, kalo dia nggak bagus, dia nggak bertahan ya dia pindah. Jadi dia yang bertahan itu yang bisa menyesuaikan diri dengan ketentuan yang baru. Artinya kalo sekarang sih, saya dulu Niaga atau Lippo udah nggak keliatan yaa, sekarang kan udah di mix. Jadi lebih bisa berinteraksi.

Lampiran 8

Transkrip Wawancara Informan 6

Data informan:

1. Umur : 43 tahun
2. Jabatan : Funding Business Manager
3. Tingkat Pendidikan : S2 Hukum Unsoed

Konflik dan Manajemen Konflik

1. Sudah berapa lama anda bekerja disini?

2 tahun 3 bulan, setelah saya masuk lagi, kalo di total dari awal sampai sekarang ini ya sudah 20 tahunan

2. Dimana anda bekerja sebelum merger menjadi CIMB Niaga?

di PT. Lippo Bank Cabang Purwokerto, kemudian saya sempat mencoba peruntungan dengan pindah ke Bank Permata

3. Bagaimana pendapat anda tentang penggabungan dua perusahaan ini?

Bagus, karena saling melengkapi satu dengan yang lain dimana penggabungan usaha ini akan lebih meningkatkan volume bisnis serta asset yang lebih besar.

4. Perbedaan budaya seperti apa yang anda rasakan sebelum dan sesudah merger?

Sebelum merger masing-masing perusahaan memiliki *culture* dan spesifikasi sendiri-sendiri, namun pada saat merger keduanya mengalami perubahan cukup besar karena masing-masing harus bisa menyelaraskan dalam satu budaya baru.

5. Menurut anda, seperti apa konflik interpersonal di CIMB Niaga cabang ini yang anda ketahui?

Konflik interpersonal yang paling nyata adalah standarisasi grade, *salary* maupun jabatan karena sebelum merger karena kedua perusahaan ini mempunyai *background* yang berbeda sementara harmonisasi yang berjalan belum dapat mengakomodir semua personal yang ada.

6. Apakah anda pernah mengalami konflik setelah merger ini?

Tidak karena setelah merger saya resign ke bank lain, ya seperti yang saya katakan sebelumnya kalau saya sempat mencoba peruntungan pindah ke bank lain, tetapi ternyata saya memang lebih dibutuhkan di sini, jadi saya memutuskan untuk kembali lagi kesini.

7. Dalam penggabungan dua perusahaan yang memiliki dua latar belakang budaya yang berbeda, pasti menimbulkan konflik. Bagaimana penanganan konflik di perusahaan ini?

Harmonisasi dan kebijakan yang dijalankan harus bisa memberikan kesempatan berkarier yang seluas-luasnya kepada seluruh karyawan berdasarkan kompetensi, skill dan dilakukan secara transparan. Dan pada

akhirnya ketika ditentukan suatu budaya baru, masing-masing akan melakukannya dengan kesadaran yang tinggi secara profesional.

8. Dengan adanya perbedaan-perbedaan ini, apakah ada permasalahan baru yang muncul disini?

Setiap perbedaan pasti akan menimbulkan masalah baru oleh sebab itu diperlukan kesadaran bersama untuk membangun budaya baru tersebut.



Lampiran 9

Transkrip Wawancara Informan 7

Data informan:

1. Umur : 52 tahun
2. Jabatan : Jateng-DIY Commercial Likage Business Manager
3. Tingkat Pendidikan : S1 STIE-IESP

Konflik dan Manajemen Konflik

1. Sudah berapa lama anda bekerja disini?

Sudah 28 tahun

2. Dimana anda bekerja sebelum merger menjadi CIMB Niaga?

Saya hanya bekerja pada Bank Niaga, sejak selesai kuliah th. 1984, saya langsung melamar di Bank Niaga dan mulai bekerja pada tgl. 01 Januari 1985, saya tertarik dengan Bank Niaga karena Nilai-nilai yg ada pada Perusahaan tersebut, antara lain bahwa Perusahaan menganggap bahwa Karyawan Adalah Asset yg terpenting, artinya bahwa Perusahaan akan lebih mengutamakan Karyawan dari pada asset yang lainnya, hal ini ditunjukkan pada cara memperlakukan karyawannya, antara lain :

- a. Memberikan layanan Kesehatan yang bagus
- b. Memperhatikan Kompetensi karyawan dengan mengirim karyawan untuk belajar guna meningkatkan wawasan dan pengetahuannya.

c. Memberikan Sallary di atas rata-rata perbankan (saat itu).

3. Bagaimana pendapat anda tentang penggabungan dua perusahaan ini?

Pertama, bahwa penggabungan merupakan langkah strategis untuk menjadikan Bank Lippo dan Bank Niaga menjadi Bank 5 terbesar dan Bank yang terkemuka di Indonesia. Kedua, ada kebijakan dari Bank Indonesia sebagai otoritas keuangan di Indonesia bahwa semua Bank – bank yang pemiliknya 1, harus disatukan atau Merger, kebijakan tersebut sering disebut dengan “*SINGLE PRESENCE POLICY*” (SPP), yang tujuannya adalah untuk memudahkan BI melakukan pengawasan terhadap bank-bank di Indonesia. Ketiga, bahwa prinsip Merger Bank Niaga dan Bank Lippo adalah “*Merger for Growth*” artinya merger tersebut tidak akan mengurangi karyawan tetapi mengembangkan organisasi untuk Maju dan menjadi besar.

4. Perbedaan budaya seperti apa yang anda rasakan sebelum dan sesudah merger?

Sebelum menjawab perihal perbedaan Budaya, mari kita coba definisikan apa itu Budaya kerja Perusahaan, secara sederhana Budaya Kerja perusahaan adalah segala tindak tanduk, aturan main dan suatu kebiasaan yang semuanya itu sering kita sebut dengan Values, contoh; Integritas, Customer Oriented, Strive for excellence dll. Mengenai apa yang saya rasakan terutama pada :

- Cara Berkomunikasi - Karyawan Niaga dalam berkomunikasi lebih terstruktur, karyawan Lippo To The Point
- Pendidikan - Niaga Melembagakan Pendidikan dan Latihan, Lippo Belajar sambil bekerja.

Setelah Merger Budaya kita satu yaitu “*High Performance Culture*” dengan tidak melupakan Values yang kita Anut.

5. **Menurut anda, seperti apa konflik interpersonal di CIMB Niaga cabang ini yang anda ketahui?**

Supaya lebih fokus akan saya coba terjemahkan dulu apa itu konflik interpersonal, yaitu :

“Pertentangan antar seseorang dengan orang lain karena pertentangan kepentingan atau keinginan”

Jika mengacu pada definisi tersebut, maka konflik interpersonal selalu terjadi pada perusahaan atau organisasi, baik yang merger maupun yg tidak merger.

Pada Cimb Niaga, konflik interpersonal memang diciptakan agar masing-masing pihak saling mengawasi atau sering disebut dengan “*Four Eye Principles*” sebagai contoh :

- Antara Marketing dengan bagian Credit Administrasi
Kepentingan Marketing adalah menjual Produk, sedangkan kepentingan Credit Administrasi adalah melakukan Verifikasi dan kelayakan, disinilah sering terjadi konflik interpersonal.
- Diciptakan Unit Pemeriksa atau Satuan Pengawas Intern(SPI)

Unit Kerja lain (missal Kasir) melakukan pekerjaan yg setiap periode tertentu pekerjaannya akan di periksa oleh SPI

Jadi menurut saya konflik interpersonal merupakan suatu dinamika yang amat penting dalam perilaku atau aktifitas perusahaan. Dan ini perlu dikendalikan.

6. Apakah anda pernah mengalami konflik setelah merger ini?

Konflik pasti ada, tetapi dengan antisipasi seperti pada penjelasan di atas maka konflik tersebut tidak sampai ke personal dan saya tidak pernah mengalaminya.

7. Dalam penggabungan dua perusahaan yang memiliki dua latar belakang budaya yang berbeda, pasti menimbulkan konflik.

Bagaimana penanganan konflik di perusahaan ini?

Sebelum merger, management sudah menyiapkan atau mengantisipasi dengan berbagai cara antara lain :

- Membentuk Agen perubahan "*Agent of Change*" yang personilnya adalah Karyawan manager lini.
- Mengadakan pertemuan-pertemuan yang dihadiri oleh karyawan Niaga dan Karyawan Lippo
- *Focus Group Discussion*.....dll

8. Dengan adanya perbedaan-perbedaan ini, apakah ada permasalahan baru yang muncul disini?

Permasalahan ada bukan karena adanya latar belakang yang berbeda, tetapi yang muncul adalah permasalahan bagaimana menghadapi budaya

baru yg diciptakan CIMB Niaga yaitu “*HIGH PERFORMANCE CULTURE*” yang artinya bahwa setiap karyawan harus menunjukkan kemampuan kerja yang tinggi atau luar biasa, nah budaya ini belum ada sebelumnya di Bank Niaga maupun Lippo.

Sebagai contoh :

- Sebelum Merger, Customer Service hanya melayani pembukaan rekening, setelah merger CS harus melakukan Cross Selling atau menjual Produk-produk CIMB Niaga (Tabungan, Rek Ponsel, dll)
- Marketing Lending sebelum merger hanya menjual Produk Lending, tetapi sekarang mereka harus Cross Selling dengan menjual Product Funding, Bank Assurance, dll.