

**PENINGKATAN PRODUKTIVITAS MELALUI PERUMUSAN  
BUDAYA  
(SUATU STUDI KASUS PT GARUDA INDONESIA)**

**Oleh :  
Dikdik Saleh Sadikin**

Dalam dua dasa warsa terakhir, masalah budaya menjadi fokus perhatian para pakar dan pemerhati masalah organisasi dan manajemen. Hal ini disebabkan antara lain karena melihat perkembangan kemajuan industri Jepang yang cepat, dalam waktu singkat mampu memasuki pasar di seluruh dunia. Hasil penelitian menunjukkan keunggulan Jepang dalam perindustrian antara lain disebabkan oleh faktor budayanya. Disisi lain, orang Amerika sendiri mengakui bahwa faktor budaya mereka sendirilah yang menyebabkan kalah bersaing di manca negara.

Pascale dan Athas (1981) melihat kemajuan Jepang dari sisi budaya mereka karena mereka lebih mengutamakan "nilai-nilai bersama" dan "sasaran anak buah" daripada perusahaan Amerika. Penulis lain yaitu Peters dan Waterman (1982) dalam buku "In Search of Excellence", mengemukakan perusahaan-perusahaan Amerika yang terbaik sama saja dengan perusahaan Jepang terbaik. Mereka berhasil karena memiliki budaya perusahaan (Corporate Culture). Jika melihat perusahaan Mc. Donald dimanapun diantara kurang lebih 10.000 restorananya baik di Moskow, Idaho, dan Indonesia akan melihat suasana yang akrab, menu umum yang sama dan organisasi yang efisien. Rasa daging manisnya sama dimanapun. Ini adalah contoh kuat dari suksesnya kultur organisasi.

Perbedaan budaya juga mempengaruhi hasil penerapan suatu konsep manajemen pada suatu organisasi atau negara dengan organisasi atau

negara lainnya. Management by Objective (MBO) adalah konsepsi manajemen yang ditemukan dan diterapkan di Amerika Serikat dengan berhasil. Akan tetapi setelah Management by Objective diterapkan di negara berkembang dan Indonesia khususnya, ternyata tidak bisa menunjukkan hasil yang memuaskan. Padahal para manajer/pelakunya telah mengikuti pendidikan manajemen sistem Amerika tersebut. Apa sebabnya ?.

Sistem manajemen, strategi usaha, struktur organisasi dan skill memang bisa dibina, diterapkan dan dikembangkan secara rasional. Tetapi leadership style dan share of value cenderung dipengaruhi oleh keputusan dan perilaku emosional. Sedangkan emosi manajer atau karyawan yang terlihat pada sikap dan perilakunya berlatar belakang budaya bangsanya. Dengan kata lain, suatu masalah pokok pada pengelolaan organisasi disuatu negara adalah keterlibatan budaya bangsa di dalam praktek manajemennya. Jadi sifat dan keterampilan manajer terletak pada kekhasan budayanya, oleh karenanya suatu sistem atau falsafah manajemen yang cocok pada suatu negara atau perusahaan belum tentu cocok bagi negara atau perusahaan lain. Sehingga dapatlah dimengerti, bahwa Management by Objective berhasil di Amerika, tetapi kurang berhasil diterapkan di Indonesia karena perbedaan budayanya.

Menurut Gert Hofstede, Director of Institute for Research on Interculture Cooperation di Belanda, perbedaan dimensi budaya bangsa Amerika dan Indonesia adalah bangsa Amerika merupakan masyarakat individualis, materialistis dan jarak kekuasaan (power distance) kecil. Sedangkan bangsa Indonesia merupakan masyarakat kolektivistik, feminim dan jarak

kekuasaan besar. Akan tetapi di kedua negara “penghindaran ketidakpastian” sama- sama lemah.

Kultur atau lebih tepat corporate culture semakin dicari orang. Gelombang kesadaran baru ini muncul ditengah derasnya arus informasi dan berpacunya kemajuan teknologi. Suatu organisasi yang berhasil membangun budaya perusahaan biasanya dapat dengan segera dikenali ciri khasnya, sekaligus merupakan gaya pembeda dengan perusahaan lain. Sebagai contoh Johnson & Johnson, Yaohan, National Gobel, IBM, Garuda, Mc Donald's dan sebagainya. Pengusaha yang beranjak besar, umumnya mulai memikirkannya. Mereka sadar, bahwa kultur yang baik akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

### **Apa itu Budaya Perusahaan ?**

Menurut Gregory Moorhead dan Dicky W. Griffin (1992), kultur organisasi atau perusahaan adalah seperangkat nilai yang membantu anggota organisasi mengerti tindakan atas pertimbangan matang dapat diterima dan tindakan mana yang tidak dapat diterima. Definisi lain yang diungkapkan oleh Stephen P. Robbins (1996) bahwa budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik pokok nilai nilai organisasi yang menjadi pegangan anggota yang menyebabkan organisasi berbeda dengan yang lainnya (unik).

Penulis lain, Edgar Schein (1981) memberi definisi budaya yaitu suatu perangkat asumsi dasar dimana anggota kelompok menemukan cara untuk memecahkan masalah dalam menghadapi kelangsungan hidup fisik dalam lingkungan eksternal (adaptasi) dan kelangsungan hidup sosial

dalam lingkungan internal. Bila asumsi dasar itu diketemukan, maka ia akan membantu anggota kelompok untuk mencegah atau mengurangi ketakutan. Pemecahan yang telah diketemukan itu akhirnya diregenerisasikan pada generasi berikutnya, sehingga nilai-nilai tersebut tetap berkesinambungan. Masih banyak lagi definisi yang diungkapkan oleh para pakar, dimana secara redaksional mungkin berbeda satu sama lain, namun seperti diungkapkan Moorhead secara umum ada beberapa atribut yang muncul :

1. Semua definisi menunjuk pada satu perangkat nilai sebagai pegangan dalam perusahaan.
2. Nilai-nilai yang menyusun suatu kultur organisasi seringkali diterima sebagai suatu kebenaran.
3. Semua definisi memberi tekanan pada bahasa simbol dalam mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi.

Budaya perusahaan seperti diungkapkan Harison (1970) mempunyai fungsi sebagai berikut :

1. Memberikan hasil tujuan dan nilai ke arah mana perusahaan akan diarahkan dan dengan apa kesuksesan serta penghargaan akan diukur.
2. Menentukan hubungan yang bersesuaian antara individu dan organisasi.
3. Memberikan indikasi bagaimana perilaku akan dikendalikan oleh organisasi.
4. Memberikan gambaran kualitas dan karakteristik mana dari anggota organisasi yang akan dinilai baik atau buruk.

5. Menambah atau melengkapi metode yang ada dengan metode yang sesuai untuk menghadapi lingkungan eksternal.

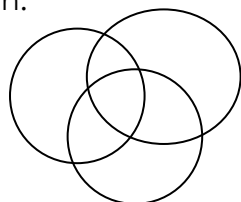
Dengan demikian budaya suatu perusahaan berperan sebagai pembeda dengan perusahaan lain dan memberikan sense of identify pada para anggotanya.

Konsep budaya perusahaan yang kuat, seperti yang telah diungkapkan di atas, dapat diambil dua inti pemikiran yang mendasarinya, yaitu : *Konsep pertama*, seperti yang diungkapkan oleh Sathe (1985) adalah Centre of Culture. Isi budaya perusahaan berkaitan dengan apa yang dipikirkan, dikatakan, dilakukan dan dirasakan karyawan secara keseluruhan. Dengan kata lain merupakan hasil kesepakatan bersama dalam menentukan pedoman berpikir, berpendapat, bersikap dan berperilaku dalam bekerja. Internalisasi atau tertanamnya berbagai standar dalam organisasi menunjukkan bahwa isi budaya telah diterima dan disepakati dan menjadi bagian dari masing-masing karyawan. *Konsep kedua*, berkenaan dengan kekuatan budaya perusahaan. Kekuatan budaya dapat ditandai dengan adanya homogenitas dan stabilitas dari anggota organisasi dalam suatu pengalaman bersama yang panjang dan intens. Jika suatu kelompok berhasil mengatasi berbagai masalah yang berhubungan dengan eksistensi perusahaan dalam jangka waktu yang panjang, bervariasi dan berkadar intens, organisasi tersebut dapatlah dikatakan telah berbudaya kuat dan dapat dibedakan dari yang lain.

### **Perumusan Budaya Pada PT. Garuda Indonesia**

Terdapat tiga pelaku pembangunan ekonomi utama Indonesia yaitu : koperasi, swasta dan BUMN. Koperasi sebagai badan usaha yang dimiliki anggotanya jelas berdasarkan kekeluargaan dan bertujuan mencapai kesejahteraan anggotanya. Perusahaan swasta sejak awal pembentukannya, pendiri atau pemilik telah menanamkan falsafah kerja dan misi usahanya sebagai pencari laba sebesar-besarnya. Dengan demikian koperasi dan swasta jelas lebih mudah merumuskan budayanya. Sedangkan BUMN mempunyai nilai ganda yang membuatnya lebih sulit merumuskan budayanya. Misi pertama, sebagai aparatur pembangunan nasional peranan pemerintah sangat dominan. Karena peranannya sebagai pemilik perusahaan, penguasa negara dan seringkali juga sebagai konsumen atau pelanggan produk BUMN. Dilain pihak BUMN juga dituntut bersikap profesional dalam usahanya. Mampu meningkatkan produksi dan daya saing produksi di dalam maupun di luar negeri untuk menghemat dan menghasilkan devisa negara. Dengan kata lain BUMN dituntut untuk mampu mengadaptasi dan menerapkan "budaya industri". Selain budaya industri dan birokrasi, masih ada unsur lain yang membentuk budaya perusahaan yaitu "budaya asli" yang terdiri dari "budaya tani" dan "budaya kraton" masyarakat Indonesia.

Permasalahan BUMN untuk membuat budaya perusahaan yang kuat menurut Christiawan (1990) adalah membuat keterpaduan yang harmonis tetapi produktif antara unsur-unsur positif dari budaya industri, birokrasi dan budaya asli sehingga perusahaan bisa berjalan mengikuti dinamika usaha yang berubah.



BI : Budaya industri

BB	<b>BP</b>	<b>BI</b>	BA : Budaya Asli
			BB : Budaya Birokrasi
	BA		BP : Budaya Perusahaan

PT Garuda Indonesia adalah salah satu BUMN yang telah mampu merumuskan budaya perusahaan yang bersumber pada keyakinan dan pengabdian kepada Tuhan Yang Maha Esa sebagai sumber dari segala sumber budaya, dengan memadukan tiga unsur budaya yaitu industri, birokrasi dan asli dalam rumusan budaya perusahaan.

Dalam usaha memberikan citra yang lebih baik perusahaan yang semula bernama "Garuda Indonesia Airways" berganti nama menjadi PT Garuda Indonesia dan juga pergantian logo pada tahun 1985. Kelanjutan usaha tersebut pada tahun 1988 mulai didengungkan dan disusun serta diperkenalkannya budaya perusahaan pada masa kepemimpinan M Soeparno sebagai direktur utamanya.

Alasan utama PT Garuda Indonesia dalam membutuhkan budaya perusahaan adalah memberikan kesadaran :

1. Bahwa niaga penerbangan menyerap dan menggunakan modal yang sangat besar.
2. Menggunakan tenaga kerja dalam jumlah yang banyak.
3. Menggunakan teknologi tinggi, yang dari tahun ke tahun semakin canggih.
4. Bahwa niaga penerbangan senantiasa menghadapi persaingan yang bertambah keras dari tahun ke tahun.
5. Banyaknya faktor lain diluar kekuasaan yang mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan.

Sasaran yang ingin dicapai dengan budaya perusahaan dengan budaya perusahaan dalam praktek bekerja kehidupan sehari-hari, dirumuskan oleh direktur utamanya dalam sebuah filosofi "**Hari ini haruslah diupayakan lebih baik dari hari kemarin, dan hari esok diupayakan lebih baik dari hari ini**". Ini berarti volume niaga harus bertumbuh, mutu kerja dan kehidupan mesti meningkat.

Dengan filosofi itu PT Garuda Indonesia mengembangkan budaya perusahaan untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan secara ringkas dapat dirumuskan "**Menjadi perusahaan penerbangan kebanggaan bangsa Indonesia, disukai dan dihormati oleh bangsa lain di dunia**". Adapun rincian rumusan budaya perusahaan PT Garuda Indonesia adalah sebagai berikut :

1. Memproduksi jasa yang bermutu tinggi dan bersaing.
2. Menciptakan kegiatan ekonomi nasional dan menciptakan kesempatan kerja.
3. Menjadikan SDM perusahaan lebih efektif, efisien, produktif, bermotivasi tinggi. Manusi Garuda Indonesia yang dihormati dan disegani pada tingkat kehidupan sehari-hari.
4. Mengusahakan keuntungan yang bermanfaat bagi pemegang saham yaitu pemerintah dan bangsa Indonesia.
5. Mengamankan serta mengoptimalkan semua sumber daya yang dimiliki perusahaan baik berupa peralatan, permodalan, harta perusahaan untuk kesejahteraan karyawan, keluarga dan bangsa Indonesia.

Rumusan tersebut di atas kemudian diringkas menjadi semboyan yang diharapkan membangkitkan semangat yaitu **Dedicated to excellence** dan



**Corporate solidarity** . Dedicated to excellence artinya setiap manusia Garuda berupaya bekerja dengan mencapai hasil mutu yang terbaik. Corporate solidarity artinya setiap manusia Garuda memupuk dan menumbuhkan semangat kebersamaan atau gotong royong yang luas.

### **Analisis Budaya Perusahaan**

Perumusan budaya perusahaan PT Garuda Indonesia memperhatikan unsur pembentuk budayanya, telah mampu dengan baik memasukkan dan mengharmonisasikan berbagai unsur yaitu budaya industri, asli dan birokrasi. Bila diperhatikan rumusan 1 dan 3 merupakan cerminan nilai-nilai budaya industri yang menuntut efisiensi, efektivitas dan kemampuan daya saing. Rumusan 2 dan 4 mencerminkan nilai-nilai budaya birokrasi yaitu adanya tanggung jawab sebagai aparatur pembangunan nasional. Sedangkan rumusan 5 lebih mencerminkan kepada nilai-nilai asli atau tradisional yang mementingkan kebersamaan dan kesejahteraan bersama.

Parson (1951) mengungkapkan beberapa fungsi yang harus nampak agar organisasi dapat bertahan hidup dan berhasil. Fungsi ini ditunjukkan oleh kata **AGIL** dimana **A** adalah **Adaptation** yaitu kemampuan adaptasi atas perubahan keadaan. **G** adalah **Goal Attainment** yaitu kemampuan untuk mengartikulasikan dan mencapai tujuan. **I** adalah **Integration** yaitu kemampuan untuk mengintegrasikan bagian-bagian yang berbeda dari sistem. **L** adalah **Legitimacy** yaitu hak untuk bertahan hidup dan diterima oleh lingkungan. Apabila diteliti dan dikaji lebih jauh, muatan nilai budaya PT Garuda Indonesia dikaitkan dengan fungsi-fungsi yang harus ada menurut Parson adalah **AGIL**, maka terlihat hubungan sebagai berikut :

Function	Value in Culture
Adaptation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memproduksi jasa yang bermutu tinggi dan bersaing</li> <li>• SDM yang efektif, produktif dan bermotivasi</li> </ul>
Goal Attainment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menciptakan kegiatan ekonomi nasional dan kesempatan kerja</li> <li>• Mengusahakan keuntungan bagi pemegang saham</li> </ul>
Integration	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicated to excellence</li> <li>• Corporate solidarity</li> <li>• Mengoptimalkan penggunaan sumber daya</li> </ul>
Legitimacy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya keuntungan untuk pemegang saham</li> <li>• Adanya kesejahteraan karyawan, keluarga dan bangsa</li> </ul>

Berdasarkan hubungan yang terlihat di atas kemampuan perusahaan untuk mengadaptasi perubahan atas perubahan yang terjadi, antara lain dapat terjembatani kepada kemampuan produk yang mampu bersaing dan tenaga kerja yang profesional-efisien, efektif dan bermotivasi tinggi-penentuan tujuan yang jelas-menciptakan kegiatan ekonomi, kesempatan kerja dan keuntungan bagi pemegang saham, telah terumuskan dengan baik dan pencapaiannya melalui dedicated to excellence. Agar terjadi kesatuan langkah dan tindakan bagian-bagian yang ada, maka corporate solidarity dan optimalisasi penggunaan sumber daya perusahaan dicanangkan sedemikian rupa. Dan akhirnya karena adanya keuntungan dan kesejahteraan bagi karyawan, keluarga dan lingkungan maka diharapkan akan diperoleh legitimasi dari lingkungan untuk sistem perusahaan terus berlanjut.

Pada akhirnya, meskipun secara redaksional, perumusan budaya perusahaan PT Garuda Indonesia terlihat baik dan telah mencerminkan serta mampu mengintegrasikan unsur-unsur budaya dan fungsi-fungsi yang

dibutuhkan agar perusahaan dapat survive dan sukses. Namun agar benar-benar mampu menjadikan perusahaan mempunyai keunggulan bersaing dan value perusahaan yang meningkat terus, tentunya suatu tantangan tersendiri bagi para manajer perusahaan dan hasilnya waktulah yang akan menjawabnya.

### Referensi

Christiawan, Budaya Perusahaan, Falsafah Kerja yang menampilkan Identitas Perusahaan, **Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia**, Maret 1990.

Moorhead, Gregory and Ricky W. Griffin., **Organizational Behavior** , Managing People and Organization, Houghton Mifflin Company, 1992.

Robbins, Stephen P. **Organizational Behavior**, Controversies and Strategy, Prentice Hall International, 1996.

Sutojo, Heru., Pengaruh Budaya terhadap Perkembangan Manajemen di Indonesia, **Majalah Manajemen dan Usahawan Indonesia**, Maret 1990.

**Memahami Budaya Perusahaan**, Hubungan Masyarakat PT Garuda Indonesia, 1988.

Budaya Perusahaan Merangsang tumbuhnya knowledge base worker, **Majalah Produktivitas**, September-Oktober, 1994.