

Transformasi Budaya Perusahaan Kelompok Kompas Gramedia

Ludwig Suparmo

Sekolah Tinggi Ilmu Komunikasi Interstudi, Jl. Wijaya II No. 82, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan 12160,

Telp. (021) 726211, Fax : (021) 72798060

e-mail: ludwigsuparmo@gmail.com atau ludwigsuparmo@stikom.interstudi.edu

Abstract

Within a few decades the leading national daily Kompas, grew in becoming the number one daily in Indonesia. Aside keeping-up with the press advancement, modernizing through its information technology printing and its long distance production has helped its production. The daily-paper then forming several publishing companies, and extending of other media went on, while the bookstores also grew well. However, it then extended into the non core business lines, such as producing and marketing tissue paper and participating in the growing sector of the hotel business. Jakob Oetama, one of the founders was made aware that he would be losing the span of control and at the same time was still much interested in setting a stronger corporate culture based on the company's ideals which among others are to enlighten the social life and participating in influencing on practicing good governing system. Jakob Oetama who takes the lead always trusted his young dynamic managers, several years ago then, appointed Agung Adiprasetyo as the CEO. The team then formulated the transformation of their corporate culture; not only by establishing a simple way to be easy followed by all the workers: Vision and Mission, that is stated together, but also adding the "5 Cs Values": Caring, Credible, Competent, Competitive, Customer Delight.

Key Words : *Participative Culture, Goal Attainment Approach, System Approach, Principled Centered Leadership..*

Abstrak

Dalam beberapa dekade Harian Umum Kompas yang terbit secara nasional telah menjadi harian terkemuka di Indonesia. Selain mengikuti perkembangan jaman dalam dunia pers, bentuk terbitnya secara cetakan teknologi informasi dan jarak jauh sangat membantu modernisasi produksinya. Harian ini berkembang dengan ekstensi terbitan lainnya dan mendirikan beberapa perusahaan penerbitan sedang toko buku yang dimilikinya juga ikut berkembang. Namun kemudian merambah ke bisnis yang bukan bisnis utamanya dengan mendirikan dan memasarkan kertas *tissue*, juga bergerak ke bisnis yang marak, perhotelan. Jakob Oetama, salah satu pendiri, sadar bahwa dia akan kehilangan kemampuan mengontrol, sedang masih penuh semangat untuk terus membina budaya perusahaan yang lebih kokoh berbasis pada idealism perusahaan diantaranya mencerdaskan kehidupan sosial bangsa, juga ingin ikut serta dalam melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik. Jakob Oetmaa sebagai pimpinan selalu mempercayai bakat para manajer muda-nya yang dinamis, beberapa tahun yang lalu telah mengangkat Agung Adiprasetyo sebagai CEO. Tim yang dibentuk kemudian melakukan transformasi budaya; tidak hanya melalui memprakarsai cara yang mudah diikuti para karyawan: Visi dan Misi yang dirangkum menjadi satu kesatuan, sekaligus menambahkan "5 Cs Values": *Caring, Credible, Competent, Competitive, Customer Delight.*

Kata Kunci : *Participative Culture, Goal Attainment Approach, System Approach, Principled Centered Leadership.*

Pendahuluan

Setahun silam, 28 Juni, 2015, harian untuk umum Kompas dengan semboyannya “ *Amanat Hati Nurani Rakyat*” sesuai dinamika politik yang pada waktu itu, tahun 1965, sedang bergejolak, merayakan ulang tahunnya ke lima puluh. Meski sudah lima puluh tahun terbit semboyan itu tetap bermakna hingga sekarang. Sedangkan budaya perusahaan dimana karyawannya berbakti telah ditransformasi menjadi lebih mantap dan dapat diikuti oleh seluruh jajaran pimpinannya serta tentu juga para karyawan dari segala tingkatan.

Gagasan pengusaha toko buku (ketika itu masih berupa satu toko relatif kecil di kawasan Pasar Baru) dengan nama Toko Buku Gramedia, Auwjong Peng Koen, atau nama resminya Petrus Kanisius Ojong kemudian lebih dikenal sebagai P.K.Ojong (1920-1980) bersama Jakob Oetama (1931 -) merintis terbitnya harian Kompas. Mimpi besar, cita-cita, perjuangan kedua perintis dan pendiri Kelompok Kompas Gramedia tercermin dalam harian Kompas mengemban amanat hati nurani rakyat,

kejujuran, kerja keras dan tidak hanya ngomong saja, semua terjadi berkat penyelenggaraan Allah, merupakan kata mutiara yang dilaksanakan dan ditulis dalam buku peringatan “*50 Tahun Harian Kompas Memberi Makna*”.

Pengelola harian Kompas mengupayakan dengan sungguh-sungguh tugas ideal harian Kompas ikut serta mencerdaskan (mencerahkan) kehidupan masyarakat. Di tengah beragam cara masyarakat mendapatkan informasi – surat kabar hanya salah satunya – dalam dirinya melekat keyakinan yang jauh dari arogansi sebagai yang paling besar. Tidak hanya pemerintahan dan sistem sosial budaya masyarakat yang mempengaruhi bahkan menentukan perkembangan surat kabar. Surat kabar bisa memberi pengaruh pada praksis pemerintahan dan sistem sosial masyarakat dan bangsa Indonesia. Harian Kompas telah membuktikannya lewat berita, tulisan, analisis, tajuk rencana, karikatur dan lainnya. Berita utama di halaman satu sedikit banyak menjadi barometer pemerintah atas suatu fakta, termasuk sebagai rujukan menyangkut topik tertentu,

dalam hal urusan kebijakan-kebijakan yang berskala publik.

Perkembangan terbitnya harian Kompas pernah juga mengalami masa sulit menghadapi kebijakan pemerintahan di Orde Baru dengan pengendalian media dibawah Kementerian Penerangan. Banyak kebijakan intern yang digariskan sebagai strategi komunikasi dalam masa sulit itu, dan berhasil mengatasi rintangan yang harus dihadapi. Sementara itu Toko Buku Gramedia ikut berkembang, bahkan manajemen tentu memikirkan perkembangan percetakan menuju teknologi digital, siap juga mencetak berbagai buku dari berbagai penerbitan. Penerbit Buku Kompas, Elex Media Komputindo, Grasindo, KPG dan ada beberapa lagi penerbit relatif kecil dibawah Kelompok Kompas Gramedia; yang kemudian hari dideviasi. Kompas Gramedia kemudian menjadi suatu kelompok kerja (group) yang terlebih dulu sudah memiliki Studio Radio Sonora dan menerbitkan majalah bulanan Intisari serta majalah anak - anak Bobo. Diversifikasi media yang lebih khusus bagi manajemen keuangan dan perbankan melahirkan tabloid Kontan. Harian Warta Kota merupakan terbitan Kelompok Kompas Gramedia yang menyasar pembaca

masyarakat menengah-kebawah khusus yang bertempat tinggal dan bekerja di DeJaBoTaBek yang selain mewartakan berita nasional utama lebih banyak menyiarkan berita lokal, yang tetap dibutuhkan oleh golongan tertentu hingga kini. Kelompok Kompas Gramedia juga pernah berinovasi mencari celah pasar relatif kecil dengan menerbitkan Tabloid Senior bagi kaum yang lebih tua yang secara statistik demografis, kaum manula diperkirakan bertambah terus; namun media dengan sasaran khusus ini akhirnya tidak diteruskan. Kelompok Kompas Gramedia lebih sukses dalam menyasar pembaca dan penggemar olah raga, khususnya olah raga sepak-bolaan dengan menerbitkan tabloid Bola. Masih dalam sektor media Kelompok Kompas Gramedia mengikuti tren perkembangan bisnis yang menunjukkan fenomena meningkatnya penggunaan jaringan internet untuk mendapatkan informasi. Maka Harian Kompas membuat versi *online* dari edisi cetak yang disebut portal kompas.com.

Kompas Gramedia TV lahir di tahun 2009 menjadi kendaraan perusahaan untuk menjalankan bisnis di pertelevisian, diawali dengan Kompas Gramedia Production dengan tugas menghasilkan produksi *value added*, sehingga program yang diproduksi

berbasis nilai - nilai kemanusiaan, nilai sosial dan pendidikan. Dari sini lahirlah Kompas Gramedia TV network, Kompas Channel, Kompas Gramedia Vision dan Kompas TV, selanjutnya hadir pula TV berlangganan dengan *brand* K-Vision.

Dengan faham kapitalisasi dan re-investasi sebagai perusahaan yang dikelola dengan baik dengan manajemen keuangan yang rapi, Kompas Gramedia mengambil alih beberapa koran daerah yang kesukaran dalam permodalan, dari Banda Aceh, Palembang hingga Kupang, bermanifestasi menjadi koran daerah di hampir seluruh propinsi dengan nama Harian Tribun. Sementara itu Kelompok Kompas Gramedia juga berinvestasi ke industri kertas tissue dengan merek Tessa. Sedang Gramedia Film telah lebih dulu didirikan. Perusahaan juga melakukan diversifikasi usaha diluar *core business* media dengan membangun unit bisnis perhotelan, dengan mendirikan PT Grahawita Santika, yang sekarang mengelola sederetan hotel Santika di beberapa kota besar di Indonesia. Kapitalisasi berlanjut dengan pendirian Yayasan Media Informasi yang membuka Universitas Multimedia Nusantara yang merupakan sebuah lembaga perguruan tinggi dengan teknologi informasi dan komunikasi sebagai dasar proses belajar dan mengajar. Tidak

berhenti disini, Kelompok Kompas Gramedia menjalin kerja sama secara internasional dengan menerbitkan majalah kelolaan Walt Disney dan yang *prestigious* adalah terbitnya majalah bulanan dalam bahasa Indonesia *National Geograpy* sama tepat seperti terbitan internasional *National Geograpy* dalam bahasa dunia lainnya.

Pokok Permasalahan

Dengan berkembangnya Kelompok Kompas Gramedia sedemikian pesatnya, juga “membengkak” di luar *core business*, yaitu industri media, dapat dimengerti bahwa pucuk pimpinan menghadapi problema *span of control* dan efektivitas kepemimpinan. Nilai budaya perusahaan tergerus dan tidak selalu sesuai dengan hasil berbagai produk sektor industrinya. Perlakuan hasil industri unit bisnis manufaktur kertas tissue Tessa harusnya beda perlakuannya dibandingkan industri jasa perhotelan Santika yang seyogyanya lebih mengikuti kaidah *service excellence*. Demikian jelasnya pula bagi industri media surat kabar dan tabloid yang tetap ingin menyampaikan *idealism* mencerdaskan dan mencerahkan masyarakat dengan berpegang nilai-nilai kejujuran (tentu juga termasuk media televisi dan radio yang dikelola Kelompok Kompas Gramedia).

Setelah kelompok usaha menjadi demikian besarnya, nilai - nilai yang mendorong keberhasilan tiap unit usaha tetap perlu ditingkatkan. Demikian pula semua karyawan di setiap unit usaha dapat bertumbuh kembang serta memberikan hasil maksimum / terbaik bagi *stakeholders* atau pemangku kepentingan setiap unit usaha.

Kerangka Konsep

Pada sekitar tahun 1980 budaya perusahaan mulai mendapat perhatian karena memiliki indikator kuat sangat berkaitan dengan keberhasilan perusahaan, baik oleh para peneliti atau konsultan perusahaan.

Deal dan Kennedy (1982) meneliti sejauh mana dampak perilaku karyawan khususnya *Participative Culture*, budaya partisipatif, memiliki dampak pada kinerja perusahaan.

Rashid, et.al (2002) meneliti sejauh mana hubungan antara komitmen organisasional dan pada ROA (*Return On Assessment*) dan ROI (Return On Investment) : budaya perusahaan berkorelasi dengan komitmen.

Aydin dan Ceylan (2009) dalam penelitian mereka membuktikan bahwa budaya perusahaan menjelaskan 69% dari

kinerja perusahaan yang disebut sebagai keefektifan organisasi.

Penanaman budaya perusahaan yang mudah diikuti diharapkan mampu membawa karyawan mencapai kinerja terbaiknya, sebab jika tidak maka peran dan fungsi budaya perusahaan akan tidak relevan. Mengacu pada definisi sederhana apa yang dimaksud dengan suatu perusahaan; bahwa perusahaan adalah tempat berusaha sekumpulan karyawan yang diterima melalui proses seleksi dan dikelola secara profesional untuk bekerja bersama demi pencapaian sasaran perusahaan; maka karyawan harus dikembangkan secara optimal baik dalam segi kompetensi maupun nilai-nilai karakter masing - masing. Budaya perusahaan yang kuat dan efektif adalah suatu budaya yang dianut oleh mayoritas bahkan seharusnya seluruh karyawan, bersifat positif dan *appropriate*.

Daft (2010) mengemukakan lima pendekatan keefektifan organisasi perusahaan:

1. Pendekatan sasaran (*Goal Attainment Approach*) menyatakan bahwa keefektifan organisasi didasarkan pada pencapaian suatu hasil akhir, misalnya produktivitas diukur berdasarkan *output* dibagi *input*. Pada pendekatan ini, ukuran - ukuran yang lazim

dipergunakan antara lain: profitabilitas, pertumbuhan, ratio antara laba dan penjualan, *market share*, juga *social responsibility*.

2. Pendekatan sistem (*System Approach*) menekankan pada sasaran jangka panjang dengan mempertimbangkan proses interaksi antara organisasi dan lingkungannya serta perubahan yang terjadi. Jadi penekanannya tidak hanya pada hasil akhir tetapi juga pada perubahan yang terjadi.
3. Pendekatan proses internal (*Internal Process Approach*) mengukur “kesehatan” organisasi dengan menekankan pada proses pencapaian suatu kinerja. Kendati *revenue* dan laba yang diperoleh besar namun jika terjadi banyak konflik, *disfunctional*, ataupun keraguan - raguan kepercayaan, juga bila *team* tidak bekerja secara optimal maka organisasi perusahaan tersebut dapat dikatakan “tidak sehat”. Ukuran yang menjadi acuan antara lain: *team spirit index*, *trust index* dan *organization welfare index*.
4. Pendekatan nilai bersaing (*Competing Values Approach*) menekankan penilaian subjektif para karyawan terhadap budaya organisasinya.

Pendekatan ini dipergunakan sebagai suatu dasar untuk mendiagnosa budaya organisasi dengan cara membandingkan sasaran yang diinginkan oleh pihak manajemen dengan sasaran yang telah dicapai dalam persepsi karyawan.

5. Pendekatan *Balanced Score Card* (Kaplan & Norton). Pendekatan ini menawarkan empat perspektif yang saling dikeseimbangkan dan diturunkan sampai pada tingkat divisi, unit dan individu. Keempat perspektif tersebut adalah: 1) Perspektif finansial, mengukur yang berhubungan dengan faktor keuangan, misalnya *revenue*, *growth*, *market share*. 2) Perspektif pelanggan, mengukur indeks kepuasan pelanggan dan indeks loyalitas pelanggan. 3) Perspektif *internal bussiness process*, mengukur sejauh mana tingkat produktivitas suatu proses bisnis yang antara lain adalah produktivitas karyawan dan angka penolakan produk. 4) Perspektif *learning & growth*, mengukur sejauh mana perkembangan sumber daya manusia seperti antara lain indeks kompetensi karyawan terhadap indeks motivasi karyawan.

Budaya perusahaan tidak lepas dari etika bisnis yang menurut John Pieris dan Nizam Jim Wiryawan (2003) dalam buku mereka *Etika Bisnis & Good Corporate Governance*; merupakan *Contradiction in Terminis*. Istilah tersebut banyak ditemui dalam dunia usaha, apabila berbisnis tentu lebih memikirkan memperoleh laba, untung sebesar mungkin, sehingga sulit memadukan untuk berbisnis dengan etika baik. Sering berbisnis harus melakukan strategi dan taktik penuh siasat, sehingga “lupa” pada etika, tidak mengikuti pedoman tingkah laku yang baik, tidak atau “kurang” bermoral. Etika merupakan ilmu pengetahuan tentang azas-azas akhlak “moral”; sedang menurut Frans Magnis Suseno: moral adalah wejangan - wejangan, peraturan yang jika dikaitkan dengan etika adalah pemikiran kritis tentang ajaran dan pandangan moral itu sendiri. Didalam dunia bisnis pers tentu tidak luput dari pemikiran kritis terhadap *kode etik jurnalistik* yang merupakan arahan berperilaku dan bertindak secara benar, baik, sah dan diakui. Demikian oleh pimpinan Kelompok Kompas Gramedia etika bisnis yang benar justru menjadi acuan pertama bersamaan dengan pembentukan karakter yang disampaikan sebagai wejangan atau moral sehingga sekaligus menanamkan kepercayaan.

Menurut Francis Fukuyama (1995) dalam bukunya *Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity*, yang dikutip oleh William J. Byron (2010) dalam bukunya *The Power of Principles*, kegiatan ekonomi menampilkan bagian yang menentukan dari kehidupan sosial. Salah satu pelajaran penting dari pengkajian kehidupan ekonomi adalah bahwa kesejahteraan suatu bangsa, yang dapat diterjemahkan dalam lingkup lebih kecil, kesejahteraan suatu perusahaan, sekaligus kemampuannya untuk bersaing, dikondisikan oleh sifat kultural pervasif yang tunggal: tingkat kepercayaan yang melekat di dalam masyarakat / bangsa tersebut. Jadi dapat dikatakan sebagai tingkat kepercayaan yang melekat dalam perusahaan. Dalam usaha transformasi Kelompok Kompas Gramedia, pimpinan ingat dan menjalankan pelajaran Francis Fukuyama tersebut dan dijadikan arah semangat pertumbuhan.

Leadership atau kepemimpinan juga merupakan konsep landasan utama dalam suatu proses transformasi. Meneliti sosok pimpinan utama dalam transformasi Kelompok Kompas Gramedia lebih tepat menilik apa yang dikatakan oleh Steven Covey (1991) sebagai bentuk *Principled - Centered Leadership*. Pada bulan April 1998

ditegaskan oleh *Southern Communication Association Conference* bahwa *principle* bermakna menjunjung tinggi etika yang tidak dapat dikompromikan. Pemimpin yang mengikuti dan yang mempraktekan faham ini “*stands on principle*” tidak mudah tergoyahkan karena dari pengalaman yang dipegangnya sejak lama memegang teguh *core value or interest*; berarti sudah mendarah daging dalam karakternya sebagai kepentingan yang sangat berharga.

Bentuk kepemimpinan yang ikut mempengaruhi pengambilan keputusan dan komitmen pimpinan adalah seperti yang dikatakan oleh Hon & Grunig (1999) yaitu, *Visible Leadership*, yang merupakan praktek pimpinan dengan strategi “*top-down approach*” dengan tujuan agar bawahan mendengarkan apa yang dikatakan oleh atasan sebagai “*hearing from the horse’s mouth*”, menjadi bauran bentuk / faham kepemimpinan tingkat atas. Dengan demikian jajaran bawah mendapatkan kepastian komitmen manajemen atas. Seperti lazimnya dalam budaya kita, orang Indonesia, jika duduk bersama dalam rapat atau pertemuan resmi apapun, apa yang diputuskan para pimpinan perusahaan / organisasi pengambil keputusan menjadi acuan utama untuk dituruti / diikuti.

Sifat kepemimpinan Kelompok Kompas Gramedia tidak hanya terbatas pada kepandaian memimpin seperti yang diuraikan diatas, karena apa yang mereka buktikan juga termasuk apa yang dikatakan oleh Hon & Grunig sebagai kemampuan dalam *interpersonal communication*, yang mengantarkan pada pengembangan hubungan bersama secara positif, termasuk didalamnya kemauman secara terbuka, memberikan kepastian dalam pembagian tugas. Bersedia mendengarkan (masuk dari bawahan) dan cepat tanggap merupakan “*critical factors to a successful community relations.*” *Visible Leadership* sangat berarti dalam membangun hubungan kerja sama yang positif.

Metodologi Penelitian

Kajian literatur berdasarkan penelitian kualitatif bersifat terbuka (*open ended*) tertuju pada pencarian informasi berdasar perspektif yang ditemui. Terkait dengan ini maka riset kualitatif kajian pustaka memfokuskan pada kajian yang bersifat konsep tunggal yang diteliti secara mendalam.

Metode pertanyaan mendalam (*indepth interview*) dilakukan terhadap beberapa *key informan* dari dalam perusahaan. Teknik analisis data

menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) secara kualitatif. Dalam bukunya, Sugiyono (210) mengutip Bodgan: analisis data kualitatif adalah proses mencari dan menyusun data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan bahan - bahan lain secara sistematis sehingga dapat mudah dipahami. Informasi dikumpulkan dan diselaraskan sebagai analisis isi. Metode penelitian kualitatif melalui *indepth interview* yang berlatar belakang kajian pustaka merupakan kombinasi tuturan penulis melalui campuran yang dapat menarik, kuat dan tidak berkesan kaku.

Analisis Transformasi Budaya Kelompok Kompas Gramedia

Jakob Oetama (1931 -) lulusan Seminari Atas di Yogyakarta, menjadi guru SMP, melanjutkan pendidikan di Perguruan Publisistik di Jakarta, kemudian mengikuti pendidikan Jurusan Publisistik Fakultas Sospol UGM, merupakan insan pers asli. Bertemu dengan P.K.Ojong, seorang pengusaha, di tahun 1963 menerbitkan majalah Intisari dilanjutkan dua tahun kemudian menerbitkan harian umum Kompas. Di akhir Mei 1980, secara tiba - tiba P.K.Ojong meninggal. Kepergian P.K.Ojong menimbulkan kegamangan pada diri Jakob Oetama. Ia menyadari bahwa ia

sama sekali tidak mempunyai pengalaman dan latar belakang pengusaha. Pengalamannya mengajar sebagai guru, dan masih baru di bidang jurnalistik, tiba - tiba harus tampil memimpin beragam kegiatan bisnis. Namun kemauannya dan tekad kuat agar bisa menangani bisnis yang bertumpu pada etika serta keteladanan mengedepankan watak baik di semua lini pekerja sejauh ini Jakob Oetama telah membuktikannya bahwa ia sangat berhasil.

Di tahun 2001, Djisman S. Simanjuntak, ketika itu Ketua Dewan Direktur *Center for Strategic and International Studies (CICS)* di Jakarta, menulis tentang Jakob Oetama mengenai pertumbuhan bisnis di Indonesia cukup baik dan merupakan kesempatan emas untuk membangun bisnis swasta, seiring dengan laju pembangunan di Indonesia. Bisnis di Indonesia tumbuh lebih cepat daripada komitmen terhadap tanggung jawab sosial dan etika.

Disinilah Jakob Oetama menyampaikan keprihatinannya untuk “kenaikan kelas” Indonesia dalam perkembangan bangsa - bangsa. Persaingan dan pasar menjadi sistem utama dan sumber - sumber kekayaan bergeser dari warisan alam dan kerja dengan otot yang kemudian harus lebih memperhatikan dan mempraktekan ilmu

pengetahuan dan teknologi termasuk ilmu manajemen. Transformasi bisnis swasta menjadi unsur penting dalam pembangunan bangsa. Supaya dapat menyumbang kepada pembangunan bangsa, perusahaan swasta harus menginternalisasi serangkaian nilai - nilai dasar dan mempraktekannya. “*Nomor Satu Watak*” di mana ditulis bahwa keberhasilan perusahaan sangat tergantung pada kegigihan memeluk nilai - nilai dasar yang dalam Kelompok Kompas Gramedia mencakup komitmen untuk menjunjung tinggi martabat manusia, persamaan atau non diskriminasi melewati batas-batas primordial, sumbangan bagi pencerdasan bangsa sebagai makna usaha, dan kebersamaan yang kuat. Dengan kata lain, suatu perusahaan yang berkelanjutan harus dituntun oleh niat - niat strategis yang tertuang dalam visi dan misi. Dalam perusahaan yang peduli tentang pembangunan bangsa harus memampukan seluruh petaruhannya, terutama pekerja (karyawan), untuk menemukan makna kehidupan dalam pekerjaan. Pembelajaran dalam Gugus Kendali Mutu seperti dipraktekan Kelompok Kompas Gramedia membuka kesempatan bagi pekerja untuk mengambil jarak dari alat produksi seraya menemukan makna kehidupan sebagai

pekerja yang mencari dan memecahkan masalah atas prakarsa kelompok.

Pada dasarnya segala bentuk usaha, baik bisnis, sosial ataupun kemasyarakatan harus mempunyai ide dan tujuan. Hal ini penting karena usaha itu merupakan bentuk kerja sama orang banyak. Ide dan tujuan itu kemudian dijabarkan menjadi *values* (nilai - nilai) yang ditanamkan kepada lingkungan untuk dibagi dan dimiliki bersama. Sementara watak merupakan sifat yang elementer (*basic*) termasuk di dalamnya sikap kejujuran.

Menurut Jakob Oetama (2001) dalam bukunya *Dunia Usaha dan Etika Bisnis*, etika bisnis berbicara tentang *value-judgement*, tentang penilaian baik - buruk, benar-salah, patut dan tidak patut. Penilaian etika hanya menjadi kokoh apabila ditempatkan pada dudukannya yang benar, jika dilandasi oleh pandangan hidup atau falsafah hidup. Sering pandangan pembisnis tidak sampai memikirkan etika bisnis, lebih sering memikirkan budaya korporasi, *corporate culture*, padahal budaya perusahaan itu hanya dapat ditumbuhkan bila dalam korporasi / perusahaan itu ada seuntai nilai - nilai yang dihayati bersama oleh pimpinan dan karyawan.

Sehubungan dengan kepercayaan, Jakob Oetama berpendapat bahwa hubungan

antara produsen dan konsumen lebih luas daripada sekedar hubungan kepercayaan. Kepercayaan itulah puncak yang ingin dicapai dalam hubungan antara produsen dan konsumen. Terdapat beberapa segi pandang etika antara produsen dan konsumen. Diantaranya yang sangat pokok bagi konsumen adalah mutu produk. Memelihara dan mempertahankan mutu produk menjadi kewajiban etis pengusaha. Bukankah memelihara mutu produk juga merupakan jaminan bisnis pengusaha? Benar, dan di sini pertimbangan bisnis bertemu dengan pertimbangan etika.

Peran Strategi Komunikasi. Peran komunikasi dalam perusahaan sangat besar. Membangun organisasi perusahaan menjadi *organic* melalui komunikasi merupakan salah satu fungsi berkomunikasi dengan lancar dan benar. Menumbuhkan tim dan semangat tim yang bersinergi dapat dilakukan dengan strategi komunikasi yang baik. Komunikasi yang baik adalah yang sarat bobot kepeduliannya, kepedulian vertikal dari pimpinan ke bawahan, maupun kepedulian horisontal antara sesama divisi manajemen dan antar sesama karyawan.

Arahan Semangat Pertumbuhan. Sesungguhnya memberikan arah dan semangat kepada perusahaan adalah memberikan arah dan semangat kemajuan

ekonomi. Dari dalam masyarakat perusahaan itu sendiri, perusahaan lebih berwawasan lengkap yang dapat menumbuhkan dan menyuburkan *social capital*. Modal sosial itulah yang pada gilirannya memperkokoh dan memperluas penerimaan masyarakat luas, *social acceptance*, dan juga memberikan sumbangan bagi mekarnya peri kehidupan sosial kemasyarakatan.

Perkembangan Pers Indonesia. Perkembangan pers di Indonesia memperoleh pengaruh, masukan dan manfaat dari perkembangan bisnis. Perkembangan ekonomi mempengaruhi pertumbuhan pers. Pengaruh itu tampak dalam nilai dan jumlah iklan dalam surat kabar dan majalah. Jenis surat kabar dan majalah baru didorong oleh kemajuan ekonomi. Muncullah surat kabar dan majalah yang berorientasi serta berspesialisasi dalam sektor - sektor ekonomi. Dalam melajunya perkembangan ekonomi, bisnis menjadi instrumen yang semakin meluas dan besar kehadiran perannya maka bisnis-pun memancarkan pengaruhnya dalam pers. Selain itu fungsi kontrol pers terhadap bisnis sangat diperlukan. Tujuan fungsi kontrol bukan untuk menempatkan bisnis dalam posisi yang dicurigai; sebaliknya melalui fungsi

kontrol yang edukatif, stereotipe salah yang hidup dalam masyarakat tentang bisnis akan diubah. Bisnis dalam ekonomi Indonesia sekarang menjadi instrumen positif untuk kemajuan. Hal demikian sudah ditunjukkan sebagai fenomena global.

Transformasi Kelompok Manajemen. Penerbitan pers harus memosisikan diri secara strategis dalam eksistensinya dan interdependensinya dengan negara, masyarakat dan bisnis. Manajemen penerbitan pers mempunyai tanggung jawab sosial sebagai pelayan dari para pelayan (“*servus servorum*”; *the servant of the servants*) dalam konteks pengabdian dan loyalitasnya kepada negara dan masyarakat. Untuk dapat mewujudkan fungsi fundamental tersebut dengan mantap, maka manajemen pers harus dijalankan secara bisnis agar dapat membiayai kegiatan penerbitannya secara mandiri. Ini berarti bahwa manajemen pers harus berpijak pada manajemen yang sehat agar dapat mewujudkan *service leadership* dalam menyampaikan informasi yang menjunjung tinggi nilai - nilai kemanusiaan yang membentengi semua orang dalam transformasi perubahan yang makin cepat, keras dan lebih canggih dalam pergolakan dunia.

Perhatian Jakob Oetama pada Tim Manajer Muda. Seiring dengan pertumbuhan

yang dinamis dari unit - unit usaha Kelompok Kompas Gramedia, tumbuhlah tim manajemen yang diwadahi kader - kader muda, yaitu orang - orang muda yang lincah, cakap, terbuka, dinamis serta mau dan mampu membentuk serta menyelenggarakan tim manajemen yang kritis dalam proses kerja namun padu dan tinggi sinerginya.

Salah seorang muda (waktu itu tentunya) adalah Agung Adiprasetyo, lulusan SMA Loyola, Semarang, dan IKIP Sanata Dharma jurusan Bisnis tahun 1981, kemudian mengejar ilmu ke IPPM mendapatkan gelar Magister Manajemen. Memulai karier di Kompas sebagai “tukang cap” tanda bukti iklan, pada tahun 2006. Dalam salah satu buku mininya, *Mengejar Matahari*, penuh inspirasi dari orang-orang yang melihat terang dalam hidupnya, Jakob Oetama menulis dalam paragraf akhir sambutannya: “... semua persoalan dan kerumitan ditempatkan sebagai bagian dari hal - hal yang lebih besar. Kesalahan dan kegagalan merupakan bagian dari jatuh bangun yang sering saya katakan sebagai penyelenggaraan Allah (*Providentia Dei*).”

Di tahun 1998 di tengah masa krisis keuangan Agung Adiprasetyo diangkat sebagai Direktur Bisnis sekaligus GM Iklan Kompas. Pengalamannya ikut membawa Kompas melewati masa krisis sampai

survival, merupakan pengalaman berharga. Di tahun 2012 ia diangkat sebagai CEO Kelompok Kompas Gramedia. Dari perjalanan dari bawah Agung Adiprasetyo mengikuti cara pandang Jakob Oetama dalam transformasi budaya perusahaan yang bersama jajaran manajemen atas berproses dalam pembentukan transformasi itu, antara lain:

- Bentuk Holding Company dan mulai
 1. Pusatkan bahwa budaya dimulai dari karyawan
 2. Arahkan budaya kerja selaras dengan budaya organisasi
 3. Berkomitmen tinggi untuk pencapaian produktivitas berkelanjutan
- Implimentasikan ide-ide taktis: Inovasi melalui tema setiap tahun untuk memperkuat budaya pe-rusahaan

Selanjutnya Visi Misi Kelompok Kompas Gramedia disatukan dan dituliskan sebagai berikut:

Visi dan Misi

Menjadi Perusahaan yang terbesar, terbaik, terpadu dan tersebar di Asia Tenggara melalui usaha berbasis pengetahuan yang menciptakan masyarakat terdidik,

tercerahkan, menghargai ke - bhinekaan dan adil sejahtera.

Nilai Keutamaan Perusahaan

Yang menjadi istimewa dalam transformasi budaya di tahun 2012 ditambahkan *Nilai - Nilai Utama* Kompas Gramedia: Terdiri dari lima (5) sifat yang dikenal sbagai 5 C (*Caring, Credible, Competent, Competitive, Customer Delight*) ditetapkan sebagai pedoman perilaku karyawan dalam berpikir, bersikap dan bertindak.

Visi, Misi dan Nilai Keutamaan Perusahaan menjadi arahan bertindak semua insan karyawannya dari pucuk pimpinan hingga karyawan tingkat bawah untuk berkembang dalam pluralisme bangsa. Sama seperti Indonesia yang terdiri dari berbagai suku bangsa, agama, dan asal usul, Kelompok Kompas Gramedia adalah Indonesia mini. Disebut Indonesia mini karena Kelompok Kompas Gramedia adalah tempat dimana orang wajib menghargai pluralisme. Bahkan bukan hanya karyawan, semua *stake holders* yang mempunyai hubungan kerja dan kemitraan dengan perusahaan ini akan diperlakukan setara, tanpa melihat asal usul, suku dan ras.

Di Kompas Gramedia, karyawan

dihargai sebagai manusia. Karyawan sama sekali bukan faktor produksi. Manusia menjadi utuh sebagai manusia karena karyanya dan karena apa yang diperbuatnya. Orang dihargai karena kualitas hasil karya dan karena apa yang dilakukannya. Manusia dan nilai kemanusiaan kemudian menjadi nilai utama bagi semua karyawan, dan tercermin dari hasil karya Kelompok Kompas Gramedia setiap hari, baik itu di media cetak, elektronik, dan produk lain yang berkontribusi dalam pencerahan masyarakat. Mencerahkan karena filosofi kehadiran kami adalah menghibur yang papa dan mengingatkan yang mapan. Kemanusiaan, integritas, dan kejujuran yang sederhana. Itulah Kompas Gramedia. Walaupun demikian, hidup juga harus mencapai keseimbangan. Keseimbangan antara hasil karya yang bersifat reflektif dan kenyataan hidup yang lebih praktis, antara filosofi dan sesuatu yang lebih pragmatis. Oleh karena itu juga antara apa yang harus dicapai sebagai target pekerjaan dan apa yang harus dipenuhi oleh karyawan dari apa yang disebut *value* atau nilai dimasukkan dalam setiap penilaian kinerja karyawan yang akan dievaluasi setiap tahun.

Selain pandangan kemanusiaan, di Kelompok Kompas Gramedia ditanamkan

integritas, yang secara sederhana dimanifestasikan dalam sikap jujur. Siapa pun juga yang melakukan manipulasi, menerima suap, amplop, komisi, atau menyelewengkan uang perusahaan tanpa melihat berapa besar jumlahnya, harus meninggalkan perusahaan! Pimpinan sangat menghargai kemitraan berdasarkan apa yang sepatutnya dipenuhi. Kualitas hubungan kemitraan itu dihargai karena Kelompok Kompas Gramedia dan seluruh *stakeholders* - nya harus bersama-sama menjaganya.

Hasil Temuan

Di Amerika Serikat, beberapa media cetak tutup terkena dampak digitalisasi. Kalau koran sejenis Kompas ikut mati akibat era digital, itu sama saja dengan teknologi mengebiri demokrasi. Sebab pers adalah pilar ke-empat demokrasi. *Newspapers should lead, that it has an obligation to its community that it is beholden to the public* (Caroll, 2014). Soal kepemimpinan dan kesamaan visi antara pemilik dan wartawan inilah tantangan terbesar bisnis media abad ini. Kepemilikan bisa mengancam produk dan kepercayaan. Padahal, produk pers adalah produk kepercayaan. Ia menjadi sumber verifikasi terakhir dari maraknya gosip, fitnah, kepentingan uang, kekuasaan, dan kebrutalan persaingan.

Bagi pers dalam Kelompok Kompas Gramedia menjadi benteng terakhir dari pers perjuangan yang masih hidup. Ia harus berhadapan dengan kekuatan “*aku adalah media*” dalam peradaban interaktif dan peradaban kamera. Ketika semua orang bisa menjadi media dan deraunya begitu kuat, masyarakat perlu petunjuk. Itu hanya bisa diatasi oleh media terpercaya yang menaruh orang - orang pilihannya di lapangan untuk memotret segala gejala. Itulah penggalan pengalaman yang dialami bekerja di Kelompok Kompas Gramedia 30 tahun lalu: *kepercayaan*. (Kedua paragraf diatas ditulis di harian Kompas tanggal 28 Juni, 2015, oleh Rhenald Kasali, Guru Besar Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia).

Media yang membangun bangsa. Seperti seorang nahkoda ketika menggunakan kompas, berharap tidak tersesat di laut lepas. Seorang wirausaha sejatinya menggunakan visi dan misi dalam kiprahnya berusaha di bidang apapun. Dengan kompas, sang nahkoda jadi tahu mana garis lurus horizon yang akan membawa mereka ke arah utara, selatan, timur, atau barat. Keakuratan menjadi indikator penting bagi sebuah kompas sehingga dapat menunjukkan arah yang tepat

bagi nahkoda saat memimpin kapal, untuk membawa penumpang dan awak sampai tujuan dengan selamat. Demikian pula sang *entrepreneur* akan menggunakan visi dan misinya dalam mewujudkan potensi menjadi realitas kesuksesannya. Sebagai salah satu pilar demokrasi, Kompas hendaknya berperan lebih dari sekedar agen perubahan dan kontrol sosial, tetapi juga mendorong agar potensi Indonesia setara dengan realisasinya. Mampu mengajak seluruh elemen bangsa untuk bergandengan tangan, mengikat kekuatan membangun bangsa menuju Indonesia sejahtera. (Harapan Sandiaga S. Uno, pengusaha, menyambut ulang tahun Kompas ke lima puluh tahunnya dimuat di harian Kompas, 28 Juni, 2015).

Simpulan

Masih banyak pendapat para pemuka / pemimpin Indonesia dari berbagai sektor ikut memberikan pandangan pencapaian dan harapan harian Kompas (tentu termasuk Kelompok Kompas Gramedia), namun secara alamiah dalam berjalannya suatu perusahaan menghadapi kelanjutan hidupnya di dunia yang terus juga berubah maka analisis dan diskusi budaya perusahaan tidak akan berhenti, karena perusahaan serta organisasi apapun dituntut terus berubah, bertransformasi, baik untuk mengikuti

perkembangan jaman maupun agar dapat selamat, *survive*, apalagi harus bersaing. Demikia pula strategi manajemen, termasuk strategi komunikasi harus menyelaraskan budaya perusahaan secara dinamis.

Catatan Akhir

Dalam perkembangannya Kelompok Kompas Gramedia di permulaan tahun 2016 telah menggantikan Agung Adiprasetyo dengan Lilik Oetama sebagai CEO.

Daftar Pustaka

Adiprasetyo, Agung. (2013). *Memetik Matahari*, Penerbit Buku KOMPAS, Jakarta

Budihardjo, Andreas. (2013). *Corporate Culture in Action*, Prasetya Mulya Publishing, Jakarta

Byron, William J. (2010). *The Power of Principles, Ethics for the New Corporate Culture*, Orbis Books, Maryknoll, New York

Keraf, Sonny, A. (1998). *Etika Bisnis Tuntutan dan Relevansinya*, Penerbit Kanisius, Yogyakarta

Nugroho, Alois A. (2001). *Dari Etika Bisnis ke Etika Ekobisnis*, Gram Media Widiasarana Indonesia, Jakarta

Oetama, Jakob. (2001). *Dunia Usaha dan Etika Bisnis*, Penerbit Buku KOMPAS, Jakarta

Pieris, John & Wiryawan, Nizam, Jim. (2003). *Etika Bisnis & Good Corporate Governance*, Pelangi Cendikia, Jakarta

Setyodarmodjo, Soenarko (2008). *Strong Society, Analisa Dasar tentang Politik, Public Relations dan Budaya*, Prestasi Pustakaraya, Jakarta

Sugiyono, (2010). *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, Alfabeta, Bandung

Santana K, Septiawan (210). *Menulis Ilmiah Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yayasan Pustaka Obor Indonesia, Jakarta

Toth, Elizabeth L. (2007). *The Future of Excellence in Public Relations and Communication Management – Challenges for the Next Generation*. Lawrence Erlbaum Associate, London, Mahwah, New Jersey

Harian Kompas: 26 & 28 Juni, 2015
Google web sites: Kompas Gramedia; Jakob Oetama; Agung Adiprasetyo