

BUDAYA ORGANISASI
SEBUAH PERUSAHAAN MEDIA MASSA (PT KMN)
DITENGAH MASYARAKAT YANG MAJEMUK

Oleh: Veronica H. Tanumihardja

I. PENDAHULUAN

Indonesia, suatu gugus pulau terbesar di dunia dengan 13.677 buah pulau dan luas 2.027.087 km² dengan penduduk kurang lebih 206.517 juta (1999) dengan angkatan kerja sebanyak 67,22%, terdiri dari 300 suku bangsa yang berbeda. Berbagai ragam asal suku bangsa, agama dan golongan dengan keyakinan, adat istiadat, hukum, bahasa dan kepentingan berbeda membentuk masyarakat yang majemuk.

Disatu pihak keanekaragaman ini bisa merupakan kekuatan yang saling mengisi sehingga menjadi suatu bangsa yang besar dan kuat dengan lambang Bhineka Tunggal Ika (bersatu dibalik keragaman). Dipihak lain keanekaragaman ini bisa merupakan kendala bagi pembangunan bangsa dan negara kita karena adanya potensi terpendam akan terjadinya konflik dan ketegangan antar suku bangsa dan golongan. Karena perbedaan tersebut konflik ini bisa mengganggu stabilitas yang kita butuhkan untuk membangun perekonomian negara kita menjadi lebih maju.

Sejak merdeka pada tahun 1945 kita telah mengalami pemerintahan yang dipimpin 4 orang presiden mulai pemerintahan revolusi Bung Karno, pemerintahan Orde Baru Pak Soeharto, pemerintahan transisi Pak B.J. Habibie dan pemerintahan reformasi Pak Abdurachman Wahid. Berbagai perubahan dan kebijakan yang berbeda menimbulkan ketidakstabilan usaha yang perlu diadaptasi dan dipecahkan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia untuk survive dan berkembang.

Paper ini ditulis dalam rangka symposium "Globalisasi dan Kebudayaan Lokal, suatu dialektika menuju Indonesia Baru yang diselenggarakan di Pandang pada tanggal 18 – 21 Juli 2001

PT Kompas Media Nusantara (PT KMN) lahir menjelang akhir pemerintahan Bung Karno dengan tiras sebesar 4.800 eksemplar, dan tumbuh berkembang saat ini menjadi surat kabar dengan jumlah tiras terbesar di Indonesia. Paper ini mencoba menggambarkan dinamika PT KMN ditinjau dari sudut budaya organisasi mulai dari berdirinya sampai saat ini, dengan segala usaha menghadapi pergolakan politik dan perubahan kebijakan pemerintah, kemajemukan masyarakat Indonesia dengan segala permasalahannya secara lokal maupun dalam menanggapi pengaruh dan persaingan yang mendunia (global). Budaya organisasi yang bagaimana yang telah mengantar PT KMN sampai keberhasilannya saat ini dan bagaimana pimpinan/perusahaan mencoba menanamkan dan mensosialisasikan budaya organisasi untuk mencapai visi dan misi perusahaan, dibahas dalam paper ini.

II. METODE PENELITIAN

Paper ini merupakan suatu tahap awal suatu penelitian yang kualitatif yang mencoba membahas nilai-nilai apa yang ingin ditanamkan dan merupakan nilai-nilai yang dibagi bersama (*esponded values/shared values*) di dalam organisasi untuk mendapatkan asumsi dasar yang ada dibelakangnya (*basic assumtim*) perlu dilakukan penelitian lebih lanjut yang lebih menyeluruh.

Adapun penelitian ini menggunakan metode kualitatif sebagai berikut :

- a. Studi kepustakaan:
 - ◇ Dokumen-dokumen/artikel mengenai sejarah pendirian dan perkembangan perusahaan
 - ◇ Artikel-artikel intern/ekstern berkaitan dengan PT KMN
 - ◇ Majalah Info Kita
 - ◇ Dan lain-lain
- b. Pengamatan (observasi)
 - ◇ Arifact (bangunan fisik, lay out dan lain-lain)
 - ◇ Suasana/iklim perusahaan
 - ◇ Wejangan pimpinan/pendiri pada pendidikan wartawan baru
- c. Wawancara dan diskusi bersama :
 - ◇ Individual dengan pimpinan dan Direktur/General Manager SDM dan wakil pejabat SDM lainnya
 - ◇ Kelompok: wakil-wakil dari bagian Redaksi, SDM, Umun/logistik, Keuangan, dan Puslitbang

Penelitian ini masih perlu ditindaklanjuti dengan penelitian menyeluruh melalui wawancara dan pengamatan sistematis di dukung oleh penelitian kualitatif melalui penyebaran kuesioner mencakup responden yang lebih besar secara random sampling untuk memeriksa, meneliti, dan menguji asumsi dasar yang berada di balik nilai-nilai yang dirumuskan dan dibagi bersama (*esponded values / shared values*)

III. LATAR BEKALANG BERDIRINYA PT KOMPAS MEDIA NUSANTARA

Koran ini lahir pada tanggal 28 Juni 1965 melalui proses panjang yang tidak terlalu mulus. Menjelang tahun 1965, dimana peran PKI masih dominan di dalam dunia politik Indonesia, 30 koran yang anti komunis dituduh kurang revolusioner dilarang terbit. Akibatnya dirasakan adanya ketimpangan pemberitaan. Hal ini mendorong Letjen. TNI A. Yani (Menteri/Panglima AD ketika itu) menghubungi Drs. Frans Seda (Menteri Perkebunan ketika itu) yang kemudian minta PK Oyong (wartawan dan bisnisman kelahiran Bukit Tinggi pendidikan guru/hukum) dan Jakob Oetama (guru dari Sleman Jogja yang berpengalaman sebagai wartawan pendidikan seminari sospol), ketika itu sedang mengelola majalah Intisari, untuk mengelola penerbitan koran dalam menanggapi situasi saat itu.

Menurut rencana koran ini akan dinamakan Bentara Rakyat yang berarti “pengawal rakyat” dengan harapan koran tersebut bisa tampil sebagai pengawal kepentingan rakyat banyak. Namun atas usulan presiden saat itu yaitu Bung Karno, diputuskan koran tersebut bernama “KOMPAS” yang berarti penunjuk arah sedangkan Bentara Rakyat digunakan untuk nama yayasan yang menaungi penerbitan koran tersebut.

Kelahiran koran Kompas tersebut banyak mendapat hambatan dan tantangan terutama dari media masa lain dengan nama ejekan sebagai “Komando Pastur”, meskipun pada dasarnya Kompas menempatkan diri sebagai sumber berita yang netral yang tidak memihak salah satu kelompok atau golongan tertentu.

Meskipun awalnya agak enggan mengingat situasi pada waktu itu, jadilah kedua sejoli tersebut menerbitkan koran Kompas dengan tiras 4.800 eksemplar pada awalnya mereka dibantu oleh sejumlah anak muda yang belum berpengalaman menjadi wartawan.

Sejak awal upaya diarahkan pada:

- a. Mutu pemberitaan yang tinggi
- b. Kualitas cetak yang terus menerus ditingkatkan
- c. Kelancaran distribusinya, mengingat waktu adalah kunci kritis bagi suatu berita/informasi

Perusahaan media masa dengan tiras tertinggi saat ini tidaklah lepas dari pasang surut dan permasalahan yang dihadapi. PT KMN pernah dilarang terbit dan menghadapi masalah sebagai berikut :

1. 2 Oktober 1965 (peristiwa G30S) Kompas dilarang terbit, dimana koran yang diperkenankan terbit hanya 4 koran (Angkatan Bersenjata, Berita Yudha, LKBN Antara, dan Pemberitaan Angkatan Bersenjata). Baru pada 6 oktober 1965 koran ini boleh diterbitkan kembali.
2. Awal tahun 1978 koran Kompas dan tujuh koran lainnya dianggap melanggar rambu rambu (liputan demonstrasi mahasiswa) dan dilarang terbit selama 2 minggu.
3. Kasus pembredelan Monitor pada Oktober 1990 membuat kelompok KKG termasuk Kompas menjadi sorotan masyarakat.

Dibalik usaha untuk menanggapi, menyesuaikan dan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi karena tantangan lingkungan masyarakat dan bisnis ini, PT KMN selalu berusaha untuk bersikap inovatif dan meningkatkan kualitas dan kuantitas produknya berupa benta/informasi yang hangat dan bermutu dengan asumsi bahwa produk bermutu akan dicari sendiri oleh pembaca. Adapun perkembangan dan peningkatan yang terjadi antara lain:

1. PT Kompas Media Nusantara

Karena adanya UU Pokok Perusahaan yang menentukan adanya SIUPP pada tahun 1982, penerbitan Kompas dialihkan dari Yayasan Bentara Rakyat ke PT Kompas Media Nusantara

2. Fasilitas gedung

Mulai dan menumpang gedung orang dan gedung berbentuk bedeng PT KMN sekarang telah memiliki gedung yang besar dan megah di kompleks Palmerah Selatan, Jakarta, dimana sejak itu kegiatan dipusatkan disana.

3. Percetakan

Percetakan koran dimulai dari mesin yang sudah tua di PT Eka Grafika, mutu cetakan prima selalu diusahakan sehingga percetakan berpindah ke percetakan Massa Merdeka kemudian PT Kinta sehingga akhirnya tahun 1972 Kompas

memiliki Percetakan Gramedia milik sendiri sehingga bisa mengendalikan sendiri mutu percetakan yang diinginkan.

4. Sarana Pendukung

- a. Selalu inovatif mengikuti perkembangan teknologi dalam pengiriman berita dan foto media cetak melalui suatu elektronik/digital (peralatan fotografi digital)
- b. Pusat Informasi Kompas ; Pusat informasi ini sangat mendukung pekerjaan para wartawan melalui sistem informasi elektronik dan dengan dukungan litbangnya. PIK ini juga terbuka bagi masyarakat yang membutuhkan informasi melalui pusat informasi konvensional (tatap muka) maupun *on line information services*.
- c. Dibukanya home page dengan adanya jaringan internet sehingga masyarakat bisa mengakses berita/informasi ke Kompas Online yang berisi seluruh halaman harian Kompas dan berita dalam versi bahasa Inggris.
- d. Upaya peningkatan dan perbaikan dibidang redaksional dan manajemen. Seperti pengembangan perwajahan, MBO, TQC, manajemen terbuka dan partisipatif, KMI (Komite Manajemen Inti) dll.

IV. BUDAYA ORGANISASI PT KOMPAS MEDIA NUSANTARA

Menurut Edgar H. Schein, “Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang dipelajari kelompok dalam memecahkan masalah-masalah yang dihadapi dalam penyesuaiannya (adaptasi) dengan lingkungan eksternal atau di dalam melakukan integrasi ke dalam secara internal, dimana pola asumsi dasar ini telah dibuktikan berhasil, oleh karenanya diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang tepat untuk menangkap, berpikir dan merasa, berkaitan dengan masalah tersebut”

Selanjutnya Schein menjelaskan bahwa budaya dapat dianalisis dari berbagai tingkat tergantung dari derajat manifestasi dan penampakkannya, mulai manifestasi yang terlihat dan bisa dirasakan sampai asumsi dasar yang tak disadari dan tertanam dalam anggota organisasi.

Schein menyebutkan ketiga tingkat sebagai berikut:

1. *Artifacts*

Adalah semua gejala/penomena yang bisa dilihat, didengar dan dirasakan, begitu seseorang masuk dalam budaya tersebut.

2. *Espoused values/shared values*

Adalah nilai-nilai, norma, aturan perilaku yang dinyatakan atau ditampilkan oleh anggota kelompok untuk menggambarkan budaya mereka. Aspek-aspek *espoused values* ini menyangkut visi/misi, filosofi, strategi, sasaran ataupun kode etik perusahaan. Nilai-nilai pendiri/pemimpin yang bersifat individual bisa menjadi *shared values* bila telah diterapkan bersama dan sukses, sehingga terjadi transformasi kognitif .

3. *Basic underlying assumptions*

Adalah asumsi dasar yang tidak disadari dan masuk secara mendalam pada seseorang yang mengarahkan perilaku seseorang di dalam menangkap, berpikir atau merasakan sesuatu.

A. Artifacts

1. Bangunan fisik

- ◇ Kegiatan PT KMN dipusatkan di sebuah gedung yang cukup besar dan megah di kawasan Palmerah Selatan, Jakarta dengan halaman parkir yang luas.
- ◇ Di seberang gedung kegiatan dibangun sebuah rumah tradisional Jawa berasal dari Kudus yang merupakan pusat kegiatan Bentara Budaya, didirikan Kompas untuk menampung hasil-hasil dan kegiatan-kegiatan budaya nasional.
- ◇ Ruang tunggu yang luas dengan sentuhan seni tradisional yang berisi ukiran kayu pada dinding, partisi dan patung-patung kayu tradisional. Sebuah lukisan besar yang menggambarkan anak-anak Indonesia dari rakyat kebanyakan terpampang di tengah ruangan. 5 set tempat duduk (*zitje*) mengisi ruang tunggu yang luas untuk menampung tamu-tamu yang datang. Lobby luas itu penuh dengan lalu lalang tamu dan tamu yang menunggu.
- ◇ Dinding lantai bawah bernuansa abu-abu, sedangkan ruang kerja bernuansa putih. Kebanyakan ruang kerja adalah ruangan luas yang diberi sekat-sekat tinggi ($\pm 1,5$ M), Manajer diberi ruang sendiri, terkecuali ruang redaksi tidak dipisahkan oleh sekat dan Pemimpin Redaksi menempati posisi di tengah-tengah ruangan.

2. Bahasa/tata cara – sopan santun

- ◇ Tata cara dan bahasa yang dominan adalah bahasa Jawa (meskipun karyawan sebenarnya berasal dari berbagai pelosok/penjuru tanah air)
- ◇ Cara berpakaian tidak formal namun rapih kecuali kelompok wartawan/litbang (lt. III/IV) mengenakan baju lebih casual (jean, sandal jepit, tas ransel/*backpack*)
- ◇ Waktu: disiplin waktu kerja yang fix tidak terlampau ditekankan, namun disiplin terhadap *deadline* adalah mutlak. Jam 17.00 karyawan masih sibuk bekerja pada umumnya pulang pukul 18.00, wartawan yang di wawancarai biasanya pulang jam 22.00 sampai 23.00.

3. Produk dan teknologi

Berita dan informasi yang dapat diperoleh melalui:

- a. Koran Kompas (terbit 351 hari, 1 tahun dikurangi hari libur resmi)
- b. Pusat informasi Kompas
 - ◇ Konvensional (*face to pace*)
 - ◇ Sistem informasi elektronik (*Kompas online*)
- c. Jaringan internet (*homepage* yang berisi seluruh halaman Kompas dan berita-berita dalam versi bahasa Inggris)

4. Mitos/Cerita

Awal berdirinya Kompas yang penuh kesederhanaan dan kerja keras. Bagaimana pendiri/karyawan pemula bekerja di rumah bedeng, mengenakan baju kaos, pinjaman peralatan sana-sini dan modal minimal, kerja keras tanpa pilih-pilih pekerjaan dan tidak mengingot waktu

5. Upacara-upacara ritual

- ◇ Perayaan ulang tahun Kompas dengan salah satu acara tetap memutar film dokumenter awal berdirinya Kompas.
- ◇ Ziarah kemakam pendiri dan rekan-rekan kerja yang telah meninggal
- ◇ Perayaan 17 Agustus dengan melibatkan lingkungan masyarakat sekitarnya menampilkan kegiatan kesenian karyawan dan kegiatan internal dari perusahaan
- ◇ Wejangan pendiri/pimpinan PT KMN pada pimpinan manajer unit setiap 17 Agustus
- ◇ "Grand tour" mengelilingi perusahaan bagi karyawan baru, tahun-tahun terakhir ini hanya keliling unit kerja bagi karyawan baru
- ◇ Perayaan Tahun Baru/Hari Raya Idul Fitri
- ◇ Resepsi dengan mitra kerja

6. Nilai-nilai yang sering di ulang-ulang

- ◇ Mengutamakan kepentingan umum dan masyarakat
- ◇ Karakter: antara lain kejujuran, loyalitas, kekeluargaan) lebih dipentingkan daripada keterampilan teknis.

- ◇ Profesionalisme (terus menerus meningkatkan mutu, layanan maksimal), belajar terus menerus dan lain-lain.
- ◇ Tanggung jawab sosial (berpartisipasi dalam memenuhi dan mengatasi kebutuhan dan penderitaan masyarakat terutama lingkungan/tetangga perusahaan, praktek usaha bersih)

B. *Espoused Values/shared values:*

1. Visi Kompas

Berpartisipasi membangun masyarakat Indonesia baru berdasarkan Panca Sila melalui prinsip humanisme transendental (persatuan dalam perbedaan) dengan menghormati individu dan masyarakat adil dan makmur. Secara lebih spesifik bisa diuraikan sebagai berikut.

- a. Kompas adalah lembaga pers yang bersifat umum dan terbuka
- b. Kompas tidak melibatkan diri dalam kelompok-kelompok tertentu baik politik, agama, sosial, atau golongan, ekonomi
- c. Kompas secara aktif membuka dialog dan berinteraksi positif dengan segala kelompok
- d. Kompas adalah koran nasional yang berusaha mewujudkan aspirasi dan cita-cita bangsa
- e. Kompas bersifat luas dan bebas dalam pandangan yang dikembangkan tetapi selalu memperhatikan konteks struktur kemasyarakatan dan pemerintahan yang menjadi lingkungan

2. Misi Kompas

Ikut mencerdaskan bangsa, menjadi nomor satu dalam semua usaha diantara usaha-usaha lain yang sejenis dalam kelas yang sama. Hal tersebut dicapai melalui etika usaha bersih dengan melakukan kerja sama dengan perusahaan-perusahaan lain. Hal ini dijabarkan dalam 5 sasaran operasional.

- a. Kompas memberikan informasi yang berkualitas dengan cirri : cepat, cermat, utuh, dan selalu mengandung makna.
- b. Kompas memiliki bobot jurnalistik yang tinggi dan terus dikembangkan untuk mewujudkan aspirasi dan selera terhormat yang dicerminkan

dalam gaya kompak, komunikatif dan kaya nuansa kehidupan dan kemanusiaan

- c. Kualitas informasi dan bobot jurnalistik dicapai melalui upaya intelektual yang penuh empati dengan pendekatan rasional, memahami jalan pikiran dan argumentasi pihak lain, selalu berusaha pendudukan persoalan dengan penuh pertimbangan tetapi tetap kirtis dan teguh pada prinsip.
- d. Berusaha menyebarkan informasi seluas-luasnya dengan meningkatkan tiras.
- e. Untuk dapat merealisasikan visi dan misi Kompas harus memperoleh keuntungan dari usaha. Namun keuntungan yang dicari bukan sekedar demi keuntungan itu sendiri tetapi menunjang kehidupan layak bagi karyawan dan pengembangan usaha sehingga mampu melaksanakan tanggung jawab sosialnya sebagai perusahaan

3. Credo/Paham

Manusia diciptakan untuk berbuat baik dan bisa dikembangkan sehingga perusahaan dibentuk dan dibangun agar setiap orang bisa saling membantu dan saling mengembangkan

4. Motto

Amanat hati nurani rakyat

5. Struktur organisasi (terlampir)

- a. Struktur organisasi kelompok Kompas Gramedia (KKG)
- b. Struktur organisasi PT KMN

6. Pola hubungan antar karyawan/atasan-bawahan

- a. Egaliter dan kekeluargaan
- b. Menekankan *teamwork*
- c. Kritik, keluhan bisa disampaikan melalui maillist, PKK/DK Perkumpulan Karyawan Kompas/Dewan Karyawan) tokoh senior sebagai media, terutama untuk menghadapi pimpinan puncak atau langsung secara individual.

7. Sistem wewenang dan pengambilan keputusan
 - a. Partisipatif dan terbuka
 - b. Keterbukaan di dalam menerima ide/pendapat/kritik/argumen melalui rapat (harian, mingguan, rapat pimpinan) dan adu debat
 - c. Pimpinan/pendiri adalah tokoh yang dihormati dan dianggap sebagai role model, mengambil keputusan terakhir bila ada perbedaan pendapat untuk hal-hal penting
 - d. Dalam kondisi normal karyawan mendapat kepercayaan penuh (bidang fungsional)

8. Sistem Imbal Jasa :

Sistem remunerasi adalah gaji, tunjangan, dan fasilitas

 - a. Gaji secara relatif lebih tinggi dari pada perusahaan sejenis
 - b. Setahun kurang lebih 18 bulan gaji
 - c. Kenaikan gaji dikaitkan dengan penilaian karya (tiga tahun berturut-turut baik), bonus sama rata, sama rasa
 - d. Ada pembagian keuntungan tiba-tiba (surprise) bila perusahaan dapat untung (iklan dll.)
 - e. Kesejahteraan diberikam melalui anatara lain: tunjangan kesehatan 90% tanpa batas kecuali gigi dan mata, tunjangan anak, beasiswa, cuti panjang 1 bulan + gaji 1 bulan dan lain-lain. Ada fasilitas untuk kegiatan olahraga, kesenian, dan rekreasi bersama.

9. Sistem pengendalian
 - a. Ada penilaian karya yang saat ini belum sepenuhnya berjalan lancar. Kriteria penilaian adalah manajerial, professional, kepribadian/sikap. Sistem penilaian terbuka antara atasan – bawahan
 - b. Ada masa penilaian 1 tahun bagi karyawan baru, *turnover* terutama terjadi pada karyawan yang baru masuk/masa penilaian
 - c. Karyawan jarang di PHK; kecuali bila tidak jujur (menerima amplop/ suap), langsung di PHK tanpa surat peringatan

10. Seleksi, pengembangan dan promos
 - a. Kriteria seleksi lebih dititik beratkan pada karakter daripada kemampuan professional.
 - b. Ada induction training bagi karyawan baru dan *grand tour*, penjelasan aturan dan nilai nilai.
 - c. Bagi redaksi ada masa orientasi/pendidikan selama 1 tahun oleh wartawan-wartawan senior baik fisik ,mental atau teknis professional.
 - d. Nilai-nilai positif yang ditekankan:
 - ◇ Karakter positif: Jujur, proaktif, disiplin, kebersamaan, keterbukaan, loyalitas, bersyukur pada Tuhan
 - ◇ Profesionalisme: perbaikan terus menerus, efektif dan efisien, layanan maksimal, dan prinsip prioritas
 - ◇ Tanggung jawab sosial:
 - Partisipasi dalam memenuhi dan mengatasi kebutuhan dan penderitaan masyarakat
 - Mengatasi pengangguran
 - Paktek usaha bersih
 - Sadar lingkungan
 - e. Sistem promosi atas dasar penilaian atasan dengan umpan balik rekan sekerja (vertical/horizontal). Seperti pada rekrutmen, watak lebih dipentingkan dari pada keterampilan professional. Proses regenerasi sudah mulai dilakukan, Pemimpin Redaksi sekarang adalah anak muda < 40 tahun bergelar haji.

V. ANALISIS BUDAYA ORGANISASI DAN ASUMSI DASAR DI BELAKANGNYA

A. Survival dan adaptasi di dalam lingkungan ektern

1. Humanisme transcendental
 - a. Dengan prinsip ini Kompas menempatkan diri sebagai koran umum dan terbuka yg tidak mewakili golongan, agama atau suku bangsa tertentu. Prinsip dasar/filosofi merupakan landasan utama bagi Misi Kompas ditengan-tengah masyarakat yang majemuk ini. Koran itu menempatkan agama dalam kerangka sikap saling menghargai, menghormati serta mendukung kerja sama, serta aktif membuka dialog dan aktif berinteraktif positif dengan berbagai kelompok agama. Kompas ingin menjembatani terbentuknya Indonesia baru yang tidak terkotak-kotak dan ingin mencapai kemajuan dan aspirasi bangsa tanpa adanya pemilah-milah suku bangsa, golongan ataupun agama.
 - b. Kompas diterbitkan pada pertengahan tahun 1965 dimana situasi politik didominasi oleh pihak kiri. Waktu itu untuk mengadakan keseimbangan berita Pak Jakob Oetama dan Pak P.K. Oyong yang sedang mengelola majalah Intisari diminta menjadi pendiri dan pengelola koran yang semula ingin dinamakan Bentara Rakyat kemudian dinamakan Kompas atas usulan Bung Karno. Meskipun tokoh-tokoh initiator dan pendiri Kompas pada awalnya dari pihak Katolik dan berada dibalik Partai Katolik (merupakan keharusan ketika itu) sehingga diberi nama ejekan oleh pihak kiri dengan "Komando Pastur", namun koran ini menempatkan diri sebagai koran umum dan terbuka. Sejak tahun 1970 ia tidak berada dibelakang partai apapun dan tidak mewakili/melibatkan kelompok/golongan apapun.
 - c. Hal ini tercermin dalam berita-berita yang dimuat dalam Kompas yang tidak hanya memuat berita dari golongan tertentu saja. Prof. Dr. Hamka pernah memberikan komentarnya mengenai persepsi pribadinya yang semula salah, dan berubah setelah membaca reportase yang menyentuh dari seorang wartawan Kompas mengenai ibadah haji yang dilakukannya bersama dengan tokoh arif tersebut. Berita-berita

pertikaian antar golongan tidak akan di ungkapkan secara lugas dan terbuka apabila hal ini justru mempertajam konflik dan dendam.

- d. Oleh karena itu tidaklah tepat apabila Kompas dikatakan sebagai wakil dari golongan tertentu, tetapi Kompas memposisikan dirinya sebagai lembaga pers yang bersifat umum dan terbuka yang tidak melibatkan diri dalam politik, agama, sosial, atau golongan ekonomi tertentu Kompas lebih beraspirasi menuju Indonesia baru yang tidak terbelah atau terkotak-kotak dalam mencapai aspirasi dan kemajuan bangsa

2. Nilai-nilai kemanusiaan dan Amanat Hati Nurani Rakyat

- a. Apabila Anda masuk ke ruang tunggu PT KMN ditengah-tengah ruang tunggu ada sebuah lukisan besar yang menggambarkan anak-anak dari golongan rakyat kecil. Sehubungan dengan dasar filosofi humanisme transcendental, Kompas lebih melihat manusia dalam arti luas, manusia sebagai makhluk ciptaan Tuhan.
- b. Prinsip dasar ini lebih memiliki kepekaan terhadap nilai-nilai kemanusiaan, yang mencoba memahami dan turut membantu memenuhi kebutuhan dan penderitaan rakyat. Hal ini sesuai dengan mottonya : “Amanat Hati Nurani Rakyat“, yang selalu terpampang pada hal pertama dibawah judul harian Kompas.
- c. Napas kemanusiaan ini terlihat pada artikel-artikel mengenai penderitaan rakyat, masyarakat underdog, sampai pada berita-berita yang berkaitan dengan nilai-nilai kemanusiaan yang selalu menempati halaman pertama Kompas pada bagian kanan bawah. Kompasiana, artikel yang dulu sangat digemari oleh pembaca (ditulis oleh Pak P.K . Oyong) berusaha mengangkat masalah kemanusiaan dan rakyat kecil.
- d. Amanat Hati Nurani Rakyat tidak hanya di cerminkan dalam kata tetapi juga perbuatan. Keterbukaan untuk menerima dan membantu orang-orang yang membutuhkan bantuan (tidak punya tiket untuk pulang, minta makan karena lapar dan haus, pengrajin kecil yang butuh pekerjaan dan uang dll.) tidak pernah ditolak oleh perusahaan, disamping dompet kemanusiaan yang dibuka dan disalurkan bagi rakyat yang menderita/mengalami bencana.

3. Luas dan bebas, namun memperhatikan struktur kemasyarakatan dan pemerintahan yg menjadi lingkungan.
 - a. Sesuai dengan prinsip dasar humanisme transcendentel Kompas mengungkapkan berita-berita yang umum dan bebas tanpa memihak golongan/agama/etnis tertentu. Namun dalam hal kebebasan ini Kompas juga memperhatikan struktur masyarakat dan pemerintahan. Berita-berita yang bersifat menyalahi moral dan etika dalam masyarakat sedapat-dapatnya di minimalisir, oleh karenanya berita dan iklan yang mengekpos pornografi, kasar, menyakiti hati tidak dimuat.
 - b. Berita-berita yang bisa memicu konflik dan dendam dikurangi atau di selubungi. Foto-foto yang menggambarkan kebrutalan atau kekejaman (contoh dalam pertikaian antar etnis belakangan ini) tidak di muat. Hal ini bertentangan dengan prinsip dasar jurnalisme Barat yang bersifat lugas dan apa adanya. Pak Jakob mengungkapkan dalam orientasinya pada wartawan baru, demokrasi haruslah demokrasi fungsional dan bertanggungjawab.
 - c. Nilai-nilai yang ditanamkan adalah jangan menyakiti hati orang, jangan kasar. Oleh karena itu Kompas sering dijuluki jurnalisme kepingit, kurang berani, abu-abu. Bentuk kritikan tidak langsung dan berbentuk sentilan namun bisa dirasakan dan ditangkap oleh orang yang berpendidikan dan bertanggung jawab.
 - d. Nilai-nilai itu dirasakan sesuai dengan sifat masyarakat Indonesia yang tengah berkembang, dan Kompas tidak takut dengan persaingan global yang melanda Indonesia belakangan ini. Ungkapan seorang wartawan senior Kompas adalah koran yang beredar di Indonesia yang bagian terbesar pembacanya adalah orang Indonesia. Komunikasi yang terselubung yang tidak menimbulkan sakit hati atau mempertajam konflik/dendam, penuh toleransi, dan peduli lingkungan digunakan di dalam menghadapi kemajemukan yang menjadi ciri masyarakat Indonesia. Ini sesuai dengan cirri-ciri budaya Jawa yang berasal dari salah satu pendirinya yaitu Pak Jakob Oetama yang berasal dari Jogja.
 - e. Dalam menghadapi perubahan kebijakan dan sikap pemerintahpun, Kompas cenderung lebih memperhatikan Misi dan Visi jangka panjang dan tanggung jawabnya terhadap karyawan yang membutuhkan periuk

nasi. Oleh karena itu ada kecenderungan bersikap akomodatif dalam menghadapi batasan, aturan, dan kebijakan pemerintah. Apabila ada larangan menerbitkan berita atau foto tertentu hal ini akan diperhatikan, kecuali apabila ada argumen dan alasan yang sangat kuat.

- f. Larangan terbit pada tahun 1965 (Oktober) disebabkan karena Koran yang diperkenankan terbit hanya 4 koran. Oleh karena itu meskipun Kompas sudah siap naik cetak dan merasa tidak ada berita yang menyalahi aturan/situasi saat itu, Kompas tidak terbit.
- g. Pembredelan (1978) disebabkan berita mengenai demonstrasi mahasiswa (malari). Pemimpin bersikap akomodatif dan bisa memahami sikap pemerintah pada situasi tersebut dan minta maaf (meskipun banyak mendapat tantangan dari beberapa wartawan senior).
- h. Meskipun Monitor merupakan bagian terpisah dari PT KMN namun 1 kelompok dalam KKG, KKG menerima penutupan tabloid yang menghasilkan kurang lebih 4 milyar yang diterima dengan arif kasus ini menyebabkan Kompas mendapat sorotan yang cukup tajam dari masyarakat, meskipun sebenarnya berita itu tidak punya maksud apapun .
- i. Ketegasan sikap tetap ada, terlihat dari penolakan P.K. Oyong untuk membuat pernyataan mendukung pemerintahan baru pada waktu G30s, tapi peristiwa ini menjadi suatu keharusan bagi media masa bila ingin terus terbit pada saat itu. Tapi ketegasan sikap ini justru membawa berkah bagi perkembangan selanjutnya.
- j. Ada suatu prinsip dari pendiri “Jangan menabrak tembok apabila ingin jalan terus mencapai tujuan,” buat apa keras/lugas tetapi kemudian ditutup, sehingga tidak bisa berbuat apa-apa lagi. Jadi prinsip bebas dan luas namun memperhatikan kontes masyarakat dan pemerintah adalah prinsip agar bisa survive dan berkembang dalam menghadapi masyarakat yang majemuk dan kebijakan/sikap pemerintah yang bisa berubah-ubah dan tidak stabil.

4. Produk dan teknologi
 - a. Dalam usahanya untuk tetap survive dan maju dalam situasi persaingan lokal maupun global, Kompas berusaha menjadi perusahaan nomor satu diantara usaha-usaha sejenis dalam kelas yang sama.
 - b. Kompas berusaha selalu memberikan informasi dengan ciri cepat, cermat, utuh namun mengandung makna. Ciri cepat ini ditampilkan dengan kerja keras tanpa memilih-milih waktu dan pekerjaan. Seorang wartawan bercerita bahwa ia masuk kerja jam 08.00 – 09.00 dan pulang pukul jam 22.00 – 23.00 tiap hari . Meskipun waktu kerja yang fix tidak ditekankan namun deadline harus dipatuhi. Kunci keberhasilan berita adalah hangat, karena itu kecepatan diutamakan meskipun kerangka berita Kompas sudah dirancang sebelumnya, tapi sikap proaktif wartawan untuk mengcover suatu kejadian dituntut bila mendengar/melihat berita aktual/hangat bisa merubah rancangan yang telah dibuat sebelumnya..
 - c. Kecermatan juga menjadi ciri penting oleh karena itu Kompas selalu berusaha menangkap berita dan berusaha melakukan *crosscheck* dengan pihak lain. Kompas tidak mau memberitakan issue yang berasal dari berita mulut ke mulut. Pengungkapan berita selalu disertai dengan usaha memahami pikiran dan argumentasi pihak lain. Kritis tapi penuh pertimbangan.
 - d. Dalam Wejangan dengan wartawan baru pimpinan menyebutkan “berbicara harus ada nuansa kehidupan dan nuansa kemanusiaan tidak sekedar *factual report*. Untuk ini Kompas memiliki Pusat Informasi Kompas (PIK) yang lengkap dan Puslitbang yang selalu siap membantu wartawan.
 - e. Kompas tidak akan berhemat-hemat dengan sarana pendukung dan fasilitasnya namun selalu berusaha mengikuti perkembangan teknologi. Boleh dikatakan Kompas biasanya nomor satu diantara perusahaan sejenis didalam fasilitas teknologi Informasi, seperti sistim informasi digital dengan demikian berita dari Kompas menjadi berita yang “dipercaya “ kebenarannya di kalangan masyarakat.

5. Praktek bisnis yang bersih
 - a. Praktek bisnis bersih diutamakan oleh PT KMN. Keuntungan bukanlah faktor utama namun keuntungan penting untuk menunjang kehidupan layak bagi karyawan dan bagi pengembangan usaha sehingga mampu melaksanakan tugas tanggung jawab sosialnya. Kompas adalah pembayar pajak 20 terbesar dengan karyawannya kurang lebih 700 pada PT KMN dan 2000 pada KKG .
 - b. Kejujuran adalah syarat mutlak bagi karyawan. Menerima “amplop“ dapat mengakibatkan PHK tanpa adanya surat peringatan lagi. Amplop yang terpaksa diterima karena tidak bisa ditolak, akan disalurkan bagi dompet sosial dengan bukti. Menurut bagian keuangan ia tidak pernah mendapatkan kebocoran-kebocoran mayor dalam keuangan. Sekali-kali ada kebocoran minor yang biasanya disebabkan karena keteledoran atau salah hitung .

6. Cara pencapaian sasaran .
 - a. Untuk pencapaian produk informasi yang cepat, cermat, utuh dan bermakna namun memperhatikan konteks struktur kemasyarakatan dan pemerintahan yang menjadi lingkungan, Kompas mempunyai prinsip:
 - ◇ mutu produk adalah nomor satu, orang akan mencari produk bermutu dengan sendirinya. Oleh karena itu mutu yang terus menerus ditingkatkan menjadi strategi utama
 - ◇ dengan tidak adanya pembatasan halaman dan iklan. Kompas terus meningkatkan perwajahan dengan bantuan seorang konsultan, sehingga bisa ditampilkan rubrik-rubrik yang kompak dengan iklan yang mendukung, berita-berita tentang daerah/ kota lain dan variasi berita yang semakin luas
 - ◇ Dalam pemasaran, ada kecenderungan konservatif untuk bersikap *low profile* (menunggu bola datang), namun dengan persaingan yang meningkat, kegiatan promosi mulai dilakukan seperti penyelenggaraan event-event tertentu turnamen dan sebagainya
 - ◇ Mutu dan rancangan produk baik diperoleh melalui diskusi dan adu argumentasi di dalam rapat-rapat (rapat harian, mingguan, bulanan, rapat pimpinan). Setiap ide/usulan/pendapat akan didengarkan.

Namun kata terakhir/keputusan akan diambil oleh pemimpin redaksi sebagai penanggung jawab atau oleh pemimpin/pendiri dalam masalah-masalah penting dan urgent. Saringan berita dilakukan berlapis-lapis (Editor, deks coordinator , pemimpin redaksi)

- ◇ Manusia dianggap aset utama dari perusahaan. Oleh karena itu sistim imbal jasa dan kesejahteraan sangat diperhatikan. PT KMN memberikan imbal jasa yang relatif lebih tinggi dari perusahaan sejenis pembagian keuntungan (amplop surprise), sistim kekeluargaan, pemberian tunjangan dan fasilitas sangat diperhatikan
- ◇ Manusia dianggap makhluk ciptaan Tuhan yang ditakdirkan baik, namun bisa di kembangkan. Oleh karena itu karakter yang positif (watak jujur, loyal, kerja keras, proaktif dll.) lebih dipentingkan dari pada keterampilan teknis/keprofesionalan dengan prinsip keterampilan bisa dikembangkan tapi watak lebih sulit diperbaiki.

B. Integrasi Internal

Disamping adanya usaha-usaha adaptasi pada lingkungan eksternal, perusahaan harus mengembangkan dan memelihara hubungan antara anggota-anggotanya, sebab budaya menurut Schein merefleksikan proses yang berorientasi kepada kedua aspek tersebut.

1. Komunikasi dan Bahasa

Pada dasarnya meskipun karyawan PT KMN berjumlah ± 700 karyawan yang berasal dari segala penjuru tanah air dan terdiri dari 3 generasi yaitu generasi pendiri (60 – 70 an), generasi pembangun (70 – 80 an) dan generasi pembaharu (akhir tahun 80 an) namun komunikasi pada umumnya menggunakan bahasa Jawa diluar penggunaan bahasa Indonesia

- a. Penggunaan bahasa Jawa ini membuat suasana yang lebih akrab dan kekeluargaan, sehingga karyawan yang berasal dari daerah lain terpaksa belajar bahasa Jawa agar bisa masuk lebih intim dan ikut dalam senda gurau (*joke*).

- b. Komunikasi terbuka tanpa memandang status dan jabatan juga dicerminkan melalui panggilan sesama rekan kerja dengan “Mbak dan Mas“. Seorang karyawan menceritakan hanya dua orang yang dia panggil Bapak yaitu Bapak Jakob Oetama, pemimpin dan pendiri, Pak Swantoro, eks Direktur SDM yang sudah pensiun namun masih punya kamar kerja di perusahaan.
- c. Namun keakraban ini mungkin belum dimiliki oleh generasi muda. Dia mengatakan bahwa orang yang sudah senior dan tua tidak berani dipanggilnya dengan Mbak atau Mas
- d. Ide, kritik atau pendapat bisa diajukan langsung pada atasan, namun hal ini belum merata, tergantung dari siapa atasan dan siapa bawahannya. Masih ada atasan yang bersikap agak otoriter, namun ia menjadi atasan yang kurang disukai bawahan. Kadang-kadang, karyawan menggunakan orang tertentu sebagai media untuk menyampaikan masalah atau uneg-uneg, Pak Swantoro, adalah salah satu perantara untuk pimpinan puncak. Pimpinan puncak memberikan kesan dihormati dan disegani, sehingga tidak semua orang bisa mempunyai kesempatan bertatap muka.
- e. Ide-ide/keluhan/pendapat yang tidak berani dikemukakan bisa disampaikan melalui mail-list (dahulu ada “Papan Uneg-uneg” tempat karyawan menuliskan keluhannya), atau Perkumpulan Karyawan Kompas dan Dewan karyawan yang akan ditangani berdasarkan pentingnya dan keseriusan masalah yang dihadapi.
- f. Adanya keterbukaan memberikan kesan bahwa PKK seharusnya tidak diperlukan. Namun toh PKK ini didirikan karyawan dan direstui oleh pimpinan. Namun terbentuknya PKK ini bukan dimaksudkan sebagai suatu pertentangan atau oposisi tetapi lebih dalam menyelesaikan masalah secara kekeluargaan. Oleh karena itu Serikat Pekerja yang sebelumnya akan didirikan oleh sejumlah karyawan mendapatkan tentangan dari pimpinan.

2. Ikatan Kelompok

Bagaimana kelompok ini terbentuk dan siapa yang dianggap anggota kelompok?

- a. Setiap karyawan baru yang masuk akan mendapatkan *induction training* dan mengikuti “grand tour” (akhir-akhir ini hanya unit kerja).
 - b. Seorang karyawan baru langsung diperkenalkan dalam proses sosialisasi kelompok. Seorang karyawan menceritakan cara mensosialisasikan ke dalam kelompok dengan istilah masuk “sarang residivis”. Hal ini berarti bahwa karyawan tersebut harus bisa menerima keterbukaan dan spontanitas (joke, kritik dsb.) dari kelompok tanpa harus merasa tersinggung karena yang dihadapi karyawan yang mirip “eks residivis”
 - c. Keterlibatan kelompok ditampilkan dengan rasa memiliki dan *team work*. Satu orang kerja keras yang lain ikut kerja keras , tidak ada perkecualian. Pernah ada hari libur 3 hari sehingga terjadi kekosongan didalam penyaluran/distribusi koran Kompas. Semua orang turut membantu penyaluran koran tersebut. Orang-orang yang sudah pensiunpun masih menjadi bagian dari kelompok dengan datangnya mereka setiap bulan mengambil uang pensiun dan bercengkrama dengan karyawan saat ini mengenai masa lalu .
3. Keakraban dan Kekeluargaan
- Mengapa *turn over* karyawan di PT KMN rendah sebagian besar karyawan yang diwawancara mengatakan karena kekeluargaan. Seorang merasa diayomi oleh karyawan yang senior sehingga ia tidak akan keluar dari PT KMN karena ia tidak akan mendapatkan suasana ini pada perusahaan lain.
- a. Seorang karyawan lain menceritakan ia memilih Kompas meskipun pernah kerja dan ditawari kerja pada perusahaan mass media asing dengan gaji yang jauh lebih tinggi karena merasa “at home” di PT KMN . Hal ini juga terbukti dari *turn over* karyawan yang rendah.
 - b. Dalam hubungan antar karyawan sikap egaliter sangat terasa (semua karyawan kedudukannya sama dalam hubungan pribadi). Meskipun ada juga keluhan bahwa ada kelompok tertentu (Wartawan/lantai III) merasa dirinya lebih penting karena fungsinya sebagai ujung tombak perusahaan dan dijuluki “raja kecil”.

4. Sistem wewenang dan pengambilan keputusan
 - a. Untuk bidang redaksi, pendapat, ide, argumentasi akan didengarkan dengan asumsi mutu produk akan bisa ditingkatkan melalui adu debat pada rapat dan pertemuan (harian, mingguan, bulanan, rapim). Seseorang bisa keras mempertahankan argumentasi namun konflik didalam ruangan tidak boleh dibawa keluar ruangan rapat.
 - b. Ide/reportase diluar rencana rancangan berita bisa dimasukkan bila dianggap baik, actual/ hangat dan penting. Namun perbedaan pendapat akan diputuskan oleh atasan (dalam hal redaksi oleh Pemimpin Redaksi)
 - c. Meskipun proses regenerasi sudah dilakukan, namun Pak Jakob sebagai orang yang berpengalaman dan otoritas tertinggi kadang-kadang terlibat dan memberi keputusan pada masalah-masalah yang penting. Ia juga sangat terlibat dengan pembinaan dan pengarahan wartawan, dan sering kali decision terakhir dalam menerima wartawan baru.
 - d. Dalam lingkungan bidang fungsional, delegasi kepada bawahan terasa, seorang kepala Bagian Keuangan mengungkapkan ia jarang tatap muka dengan atasannya (Pemimpin Perusahaan) dan hanya berhubungan melalui report-report bulanan. Hubungan ini baru intensif ketika situasi/ada masalah urgent seperti waktu krismon dahulu.

5. Sistem Imbalan dan Pengendalian
 - a. Asumsi bahwa manusia adalah aset utama perusahaan menyebabkan karyawan di perhatikan oleh perusahaan dengan mengembangkan potensi dan kemampuan karyawan, menghargai prestasi kerja dengan imbal jasa dan memperhatikan kesejahteraan keluarga mereka.
 - b. Sistem remunerasi relatif lebih tinggi dari perusahaan sejenis dan diberikan sistem tunjangan dan fasilitas. Untuk mempererat keakraban karyawan, Kompas menyediakan fasilitas olah raga, kesenian, dan acara rekreasi bersama.
 - c. Watak/karakter baik sebagai syarat utama didalam seleksi dan promosi. Pengendalian dilakukan untuk sikap tidak jujur/suap dengan langsung melakukan PHK.

- d. Pengendalian prestasi kerja dan pengembangan dilakukan melalui penilaian karya dalam beberapa tahun terakhir ini. Namun budaya kuat, enggan/sungkan menilai dan menegur orang (budaya Jawa) dan sebaliknya juga enggan dinilai langsung menyebabkan PK (Penilaian Karya) belum berjalan lancar. Mereka menyerahkan PK pada HRD. PK mempengaruhi kenaikan gaji bila dinilai baik dalam 3 tahun berturut-turut. Sistem bonus masih menganut sama rata sama rasa . Disamping itu sistem PK yang baru dilaksanakan diarahkan untuk pengembangan karyawan dalam rangka mempertahankan mutu dan mencari bibit-bibit unggul.

VI. PROSES PEMBENTUKAN, PENANAMAN DAN PEMELIHARAAN BUDAYA ORGANISASI.

1. Pengaruh Pendiri/Pemimpin.

PT KMN didirikan dan dikelola pada awalnya oleh 2 orang yang mempunyai latar belakang dan kepribadian yang berbeda. Kedua tokoh pendiri ini secara terpisah mempengaruhi bidangnya masing-masing dan secara sinergi mengantar pada kesuksesan PT KMN sekarang ini.

a. Pak Jakob Oetama, guru berasal dari Sleman Yogya, lebih berperan menanamkan budaya dengan ciri Jawa. Ia menekankan demokrasi fungsional yang bertanggung jawab, mengungkapkan sesuatu jangan kasar tetapi terselubung, teguran secara halus (sekedar nyentil), tidak mau menabrak tembok. Ia tidak mau menyakiti orang lain, tidak mau mempertajam konflik, mengembangkan *social trust* diantara kelompok-kelompok yang berbeda. Ia juga menanamkan iklim kekeluargaan yang kental, toleransi dan sikap peduli terhadap lingkungan.

b. Pak Oyong memiliki pribadi yang lebih lugas (hitam putih), rational, disiplin, hemat/efisien namun memiliki kepekaan manusia yang tinggi. Ia memiliki apresiasi yang tinggi terhadap nilai budaya/seni yang terlihat pengaruhnya sampai sekarang pada sentuhan seni tradisional di gedung KMN dan gedung Bentara Budaya yang berbentuk rumah tradisional dari Kudus. Sifat kemanusiaannya lebih bersifat bebas luas dan multi nasional. Ketika ia mengalami benturan karena menulis Kompasiana, ia memilih berhenti menulis. Pak PK Oyong yang menolak pernyataan setia pada pemerintah sesaat setelah G 30 S. Pak PK Oyong lebih menampilkan budaya Barat. Adanya perbedaan menyebabkan pembagian tugas, Pak Jakob Oetama yang lebih mengurus redaksi/kewartawanan sedangkan Pak PK Oyong lebih mengurus bisnis.

2. Proses pembentukan PT KMN pada awal-awal pendirian melahirkan budaya hemat dan efisien, kerja keras dan tak kenal waktu.

3. Mekanisme penanaman budaya yang bersifat primer
 - a. Role model dari pimpinan/pendiri (kejujuran/bisnis bersih, kerja keras, hemat dan efisien, kekeluargaan dan mengayomi, keterbukaan dalam menerima ide dan pendapat, kepekaan terhadap kemanusiaan dan tanggung jawab sosial, PHK adik sendiri karena menyalahi aturan)
 - b. Pengajaran dan pembinaan melalui *induction training*, pendidikan wartawan
 - c. Reaksi pemimpin terhadap kejadian-kejadian krisis mengakomodasi dan adaptasi terhadap lingkungan ketika dilarang terbit, berhati-hati dalam pemberitaan lebih suka bersikap menghindari tembok untuk bisa terus jalan.
 - d. Proses rekrutment dan seleksi , masa penilaian dan promosi.

4. Mekanisme pementapan yang bersifat sekunder
 - a. Rumusan philosophy, nilai-nilai dan paham organisasi secara tertulis.
 - b. Upacara ritual organisasi (tiap tahun diputar film dokumenter dan wejangan pemimpin/pendiri setiap 17 Agustus)
 - c. Sistem imbalan dan pengendalian menghargai kerja keras karyawan dengan gaji, bonus dan amplop surprise, sanksi PHK bila ketahuan tidak jujur/terima suap.
 - d. Rancangan fisik tempat kerja. Ruangan luas yang hanya dipisah oleh sekat-sekat. Ruang redaksi tanpa sekat dan pemimpin redaksi ditengah ruangan menggambarkan komunikasi terbuka, kekeluargaan dan keakraban kerja sama

VII. KESIMPULAN

PT Kompas Media Nusantara, sebuah anak perusahaan KKG mempunyai ciri budaya organisasi yang khas. Budaya organisasi ini merupakan hasil adaptasinya dengan lingkungan eksternal yaitu struktur masyarakat Indonesia yang majemuk, beroperasi dalam 4 masa pemerintahan yang berbeda-beda (4 periode) yang memiliki pola kebijakan dan peraturan yang berbeda dan di tengah-tengah persaingan perusahaan sejenis, maupun proses intergrasinya di dalam perusahaan. Bidang ini telah mengantar PT Kompas Media Nusantara dari awal perusahaan yang sederhana dengan modal dan fasilitas minimal menjadi perusahaan media masa dengan tiras paling besar di Indonesia.

Ada beberapa ciri khas yang merupakan budaya organisasi:

1. Adanya dialektika antara budaya lokal (khas Jawa) dengan budaya makro yang lebih bersifat multi nasional
 - a. budaya yang memiliki ciri-ciri Jawa:
 - ◇ humanisme transedental (kemanusiaan yang melampaui batas-batas yang ada)
 - ◇ umum dan terbuka luas dan bebas tanpa ada pembatasan, pengkotak-kotakan (hubungan antar kelompok dalam masyarakat luas menuju keadilan, kemakmuran dan demokrasi)
 - ◇ demokrasi (yang fungsional/bertanggung jawab) tidak telanjang, tidak kasar, tidak menyakiti hati, peka terhadap orang lain/kelompok lain (komunikasi tidak langsung)
 - ◇ Tidak konfrontatif lebih akomodatif namun tetap punya prinsip dan bebas dalam menghadapi benturan-benturan sistem kekeluargaan dan *team work*
 - ◇ Kepekaan terhadap lingkungan dan tanggung jawab sosial

Budaya ini sangat sesuai untuk masyarakat Indonesia yang terdiri dari berbagai golongan, agama, suku bangsa dan beradaptasi dengan aturan dan batasan pemerintah saat ini, agar bisa survive di dalam lingkungan eksternal

tanpa melepas tanggung jawabnya sebagai unsur bangsa dan negara Indonesia di dalam mencapai keadilan dan kemakmuran.

- b. Namun untuk bisa bersaing dengan perusahaan lain secara lokal maupun global ciri lain seperti sikap nrimo, sub missif, puas dengan apa adanya, “alon-alon asal kelakon” tidaklahditerima menjadi budaya organisasi.
- ◇ Jujur dan praktek bisnis bersihnya
 - ◇ Kerja keras
 - ◇ Hemat dan efisien
 - ◇ Keterbukaan
 - ◇ Terus menerus meningkatkan diri (mutu, kuantitas) dan mengikuti kemajuan teknologi
 - ◇ Disipin (deadline)
 - ◇ Dll.

Ciri-ciri tersebut lebih dilihat sebagai budaya makro yang multi nasional. Dialektika ini mengantar PT Kompas Media Nusantara untuk tetap survive dan tumbuh kembang. Pada saat ini budaya ini sudah menjadi *shared values* yang diterapkan sehari-hari dalam operasionalnya, namun apakah sudah menjadi *basic assumption* (tertanam dalam dan tidak disadari pada sebagian besar orang) perlu penelitian lebih lanjut.

2. Penanaman budaya organsiasi dilakukan terutama berkat pengaruh kedua pendiri/pemimpin. Saat ini salah satu pemimpin masih mempunyai pengaruh yang kuat yang turut menanamkan dan memelihara budaya yang terbentuk baik melalui mekanisme penanaman primer (role model/keteladanan, perhatian/pengendalian, tanggapan terhadap krisis/kejadian kritis, pendidikan dan pembinaan imbalan dan sanksi dll.)

Disamping itu mekanisme pemantapan sekunder yang disalurkan melalui perumusan filosofi, nilai-nilai secara tertulis, ritual, waktu dan ruang, sistem dan prosedur)

DAFTAR PUSTAKA

1. Adhi, Antonius Pitoyo; Strategi pengelolaan Interaksi Budaya; PT Kompas Media Nusantara.: Analisis berdasarkan The Compass Model. Universitas Indonesia, program pasca Sarjana Bidang Ilmu Sosial, Jakarta 1997.
2. Backgrounder: Sejarah ringkas Kompas.; Dikutip dari: Profil Harian Kompas (1996) Berawal dari kantor tumpangan dan mesin tik pinjaman
3. Kotter, John P & James L. Heskett; Corporate Culture and performance; Publ.: The Free Press, A division of MacMilan Inc. New York (1992)
4. Mulder, Niels; Individual and Society in Java A Cultural Analysis.; Publ.: Gajah Mada University Press (1989)
5. Pontoh, Coen Husain; Surat kabar Amanat Hari Nurani Rakyat. Sumber: Pantau, April 2001
6. Pontoh, Coen Husain; sosok: Suryo Pratomo Anak Baik bernasib baik. Sumber: Pantau, Maret 2001.
7. Schein, Edgar H., Organizational Culture and Leadership; Publ.: Jossey – Bass Publishers, San Francisco (1992)
8. Sumartana, Th: Kompas (rubrik kolom) Catatan tentang Kompas 1965 – 1985; disertai Cam de Jong (1990).; sumber: Tempo 30 Juni 1990
9. Kompas, Brosur
10. Info kita, Majalah intern Gramedia; dari – untuk – oleh karyawan (1998, 1999, 2000 – 2001 masing-masing tahun dua eksemplar)