



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**KEPALA SAMA HITAM, ISI KEPALA DAPAT BERWARNA-  
WARNA: STUDI KASUS KERAGAMAN INTERPRETASI  
KEBUDAYAAN ORGANISASI PERUSAHAAN PT GARUDA  
INDONESIA (PERSERO) TBK DI ANTARA DIVISI-DIVISI  
PERUSAHAAN**

**MARSHA ANJANIE**

**0806348362**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**DEPARTEMEN ANTROPOLOGI**

**DEPOK**

**JUNI 2012**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**KEPALA SAMA HITAM, ISI KEPALA DAPAT BERWARNA-  
WARNA: STUDI KASUS KERAGAMAN INTERPRETASI  
KEBUDAYAAN ORGANISASI PERUSAHAAN PT GARUDA  
INDONESIA (PERSERO) TBK DI ANTARA DIVISI-DIVISI  
PERUSAHAAN**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
sarjana sosial**

**MARSHA ANJANIE**

**0806348406**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK**

**DEPARTEMEN ANTROPOLOGI**

**DEPOK**

**JUNI 2012**

**HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS**

**Skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.**

**Nama : Marsha Anjanie**

**NPM : 0806348362**

**Tanda Tangan :**



**Tanggal : 25 Juni 2012**

## HALAMAN PENGESAHAN

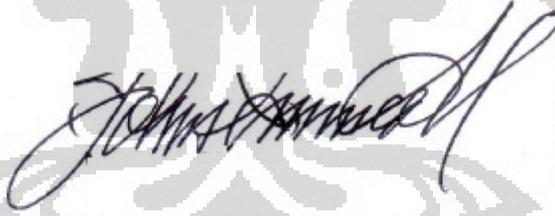
Skripsi ini diajukan oleh

Nama : Marsha Anjanie  
NPM : 0806348362  
Program Studi : Antropologi  
Judul Skripsi : Kepala Sama Hitam, Isi Kepala dapat Berwarna-warna:  
Studi Kasus Keragaman Interpretasi Kebudayaan  
Organisasi Perusahaan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk  
di antara Divisi-Divisi Perusahaan

**Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Sarjana Sbbhhosial pada Program Studi Antropologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia**

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Dr. J. Emmed M. Prioharyono, M.A, M.Sc



Penguji : Drs. Ezra M. Choesin, MA



Ditetapkan di : Depok

Tanggal : 25 Juni 2012

## KATA PENGANTAR

Tugas terakhir sebagai mahasiswa ini merupakan tugas dengan tanggung jawab yang sangat besar. Proses penulisan yang tidak mudah dan jangka waktu penulisan yang cukup lama membuat saya banyak belajar. Tugas terakhir dalam jenjang S1 ini saya pilih untuk mengkaji antropologi bisnis, melihat bagaimana antropologi saat ini sudah merambah dunia bisnis dan menjadi sama pentingnya dengan keberadaan bidang ilmu lainnya. Pengambilan topik penulisan ini saya sudah pikirkan saat saya mempelajari antropologi bisnis yang diajarkan oleh Bapak Dr. J. Emmed M. Prioharyono, M.A, M.Sc.

Skripsi ini sendiri berjudul **Kepala sama Hitam, Isi Kepala dapat Berwarna-warna: Studi Kasus Keragaman Interpretasi Kebudayaan Organisasi Perusahaan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk di antara Divisi-Divisi Perusahaan**. Skripsi ini mengkaji mengenai perbedaan interpretasi dan tindakan yang dilakukan oleh divisi-divisi berbeda di PT Garuda Indonesia, khususnya unit Human Capital dan Asosiasi Pilot Garuda. Perbedaan interpretasi mereka terhadap kebudayaan perusahaan menyebabkan tindakan yang mereka lakukan saat bertemu dalam berinteraksi juga berbeda dan kemudian menyebabkan terjadinya konflik antara mereka.

Selesainya skripsi ini tidak terlepas dari rahmat Allah SWT, dukungan dari orang tua, pembimbing dan dosen favorit Bapak Dr. J. Emmed M. Prioharyono, M.A, M.Sc, serta kerabat-kerabat antropologi keseluruhan.

Depok, 11 Juni 2012

Penulis

## UCAPAN TERIMA KASIH

Proses merupakan satu langkah penting untuk kemudian melihat hasil. Begitu pula dalam proses pembuatan skripsi ini, satu yang saya tahu pasti adalah jangan pernah berhenti sebelum mencoba. Penyusunan skripsi memang tidak mudah, saya sendiri sempat tidak percaya pada kemampuan diri saya sendiri untuk menyelesaikan skripsi ini tepat waktu. Beruntung saya mempunyai orang-orang yang terus memberikan dukungan, doa, dan bantuannya untuk meraih gelar Sarjana Sosial pada Jurusan Antropologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia. Terima kasih untuk orang-orang yang terus-menerus percaya bahwa saya bisa menyelesaikan skripsi ini.

Pertama dan terpenting saya berterimakasih untuk kedua orang tua saya. Terimakasih ma, telah bersabar dan membiarkan saya membuktikan bahwa saya dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu. Terimakasih yang sebesar-besarnya juga untuk papa (pada akhirnya saya bisa membuktikan *kalo* saya bisa lulus tepat waktu ... *emm* ... sambil bekerja *part-time*). Saya sebagai seorang anak saat ini bisa bangga mengatakan bahwa tanggung jawab orang tua saya terhadap pendidikan saya akhirnya selesai. Untuk ke depannya saya akan bertanggung jawab menjalani hidup saya sendiri yang *insya Allah* akan terus membuat bangga orang tua saya. Terimakasih untuk tante saya Ita Amelia atas dukungannya, Om Jasman, *awan* Boy, Gusmar, Roman, dan Uyung karena doa dan motivasinya.

Terimakasih kepada Kepala Program Departemen Antropologi sekaligus dosen pembimbing saya Bapak Dr. J. Emmed M. Prijoharjono, M. Sc. atas bimbingannya dalam pembuatan skripsi ini. Ilmu, *guyonan*, sampai gosip yang diucapkan Pak Emmed di kelas sampai di takor selama saya menjadi mahasiswi antropologi pastinya sulit untuk dilupakan. Pak Emmed merupakan sosok kebabak'an dan sahabat untuk mahasiswanya yang menjadikan beliau dosen favorit untuk mahasiswanya, dan antrop 2008 tentunya. Terima kasih banyak Pak!  
☺

Kepada Ezra M. Choesin, penguji ahli skripsi saya yang luar biasa dalam memberi masukan dan arahan untuk skripsi saya. Mas Prihandoko yang menjadi ketua sidang *dadakan* di sidang skripsi saya, Mas Tony (atas kedatangannya di

sidang saya dan kelas-kelasnya yang *memorable*), Drs. Irwan Martua Hidayana M. A. Selaku pembimbing akademik yang selama ini benar-benar membimbing anak bimbingannya, Bu Yasmine (atas pengajarannya di kelas seminar), Pak Iwan Tjitra, Mas Aji, Mas Dave, Mas Iwan Pirous, Mba Mira, Mba Dian, dan dosen-dosen antrop lainnya yang telah menempe saya selama saya menjadi mahasiswa Antropologi. Terima kasih juga saya ucapkan kepada Mba Er, Mba Ima dan Mba Sisi yang selalu saya repotkan di departemen.

Terimakasih kepada PT Garuda Indonesia (Persero) tbk., khususnya unit Human Capital yang telah memberi saya kesempatan untuk magang, mengajarkan saya banyak hal mengenai seluk beluk Garuda dan kebudayaan organisasi. Para pilot informan yang menjadikan saya tempat keluh kesah masalah yang terjadi di perusahaan sekaligus turut membantu saya dalam memberikan informasi yang saya butuhkan dalam skripsi ini.

Terimakasih untuk Fairuz Itqon atas dukungannya, tempat keluh kesah yang selalu meyakinkan saya bahwa saya bisa menyelesaikan skripsi ini. Sahabat kesayangan Florita Gardinia yang merelakan waktu tidurnya untuk membantu saya mengejar *deadline*. Teman-teman ADM Uki, Karima, Aji, Haris, Bebek, Pyta, Ipeh, Bhasir, Brian, dan yang lainnya atas canda tawa serta hiburan yang bisa mengusir penat saya dalam penyusunan skripsi ini.

Terimakasih untuk kerabat-kerabat Antropologi yang menjadi tempat curahan pertanyaan-pertanyaan akademis dan non-akademis. Mereka yang telah memaklumi ke-*gesrek*-an saya selama saya di Antropologi. *Om* Hans, Koko, Dimas, Iman, Atta, Pepep, Pepeng, Hestu, Pandu, Sari, Riri, Manda, dan senior lainnya yang banyak membantu saya. Terimakasih kepada Antrop 2009, Sindhu dan Fajar (mentor-mentor *nyebrang* kober yang setia menemani sesi takor pagi, dan tidak henti-hentinya mengitimidasi untuk tetap mengetik sampai skripsi ini akhirnya selesai), Gawat, Gauk, Adis, Nisa, Steff, Nyombek, Uppe, Moi, Bawang, Yunus, Muki, Ikin, King, Dwi, Asa, dan lainnya (atas pertemanan dan *tumpangannya* di kelas antropologi bisnis). Terimakasih kepada Antropologi 2010, Anis, Ojan, Nendi, Hafiz, Yoga (atas sindiran-sindiran menjatuhkan mereka yang justru sukses membuat saya semangat untuk membuktikan dan atas selingan-selingan yang dilakukan di takor. Oh ya, tiba saatnya nanti untuk kalian skripsi

datang menghantui ☺) Ica, TM, Devita, Ulla, Mbing, Itop dan juga anak 2010 lainnya. Terima kasih kepada antropologi 2011 atas kesempatannya menemani kalian selama masa pra inisiasi dan masa inisiasi (Panda, Dika, Arya, Midun, dan lainnya).

Terimakasih untuk Antrop 2008 yang sudah menemani susah dan senang 4 tahun terakhir, meninggalkan kenangan hebat yang ceritanya masih akan terus berlanjut. Anak-anak yang super kebal dengan tingkah laku saya. Putri (teman *gesrek* yang menemani malam-malam jenuh di kosan, Sedikit lagi put, segera!), Denyzi (yang penting diusahakan zi dan jangan *kelamaan* di rumah!), Natih, Andin (dua perempuan paling tangguh di Antrop 2008 yang tidak berhenti memberi semangat dan mengatakan kalau saya bisa menyelesaikan skripsi ini tepat waktu) Raisa, Anty, Fidhi (segera selesaikan dan mari berlibur! Kali ini *gue* ikut~). Farizky (saatnya cari lempengan baru, ki!), Robert, Lintar, Yosa, Ai, Rendy, Dwi Susilo, Mike (para laki-laki kesayangan di antrop 08 yang selalu sukses bikin *ketawa* lepas dan lupa sama jenuhnya tugas-tugas kuliah), Botik, Sari, Sekar, Runy, Mephy, Devi, Lely, Lintang, Cindy, Fina (hap hap ayo ayo lekas berikan yang terbaik), Niken, Ira, Anis, Sarah, Sabrina, Uti, Titin, Maya, Rifa, Melika, Tiara (terimakasih atas semuanya empat tahun terakhir ini), Ryan, Mas Faisal, David, Aji Dwi, Aji Damar, Mauritz, Dinggil. Bangga rasanya mengenal kalian semua, semoga cerita Antropologi 2008 tidak berakhir hanya sampai kita semua lulus. Orang-orang hebat yang pada akhirnya tidak menilai orang hanya dari penampilannya. Terimakasih ☺

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Marsha Anjanie  
NPM : 0806348362  
Program Studi : Strata satu  
Departemen : Antropologi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Skripsi

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Kepala sama Hitam, Isi Kepala dapat Berwarna-warna: Studi Kasus Keragaman Interpretasi Kebudayaan Organisasi Perusahaan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk di antara Divisi-Divisi Perusahaan

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok  
Pada tanggal: 25 Juni 2012

Yang Menyatakan



(Marsha Anjanie)

## ABSTRAK

Nama : Marsha Anjanie  
Program Studi : S1 Reguler  
Judul Skripsi : Kepala Sama Hitam, Isi Kepala dapat Berwarna-warna:  
Studi Kasus Keragaman Interpretasi Kebudayaan  
Organisasi Perusahaan PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk  
di antara Divisi-Divisi Perusahaan

Manajemen dan pekerja merupakan dua bagian penting dalam sebuah perusahaan. Kedua bagian ini terbagi atas spesialisasi kerja berbeda yang menciptakan pola pikir dan tindakan yang juga berbeda. Human Capital dan Asosiasi Pilot Garuda (APG) merupakan dua divisi berbeda dalam maskapai penerbangan Garuda Indonesia. Human Capital merupakan divisi yang mengelola sistem kerja perusahaan, sedangkan APG merupakan serikat pekerja para pilot. Penelitian ini fokus pada interaksi kedua divisi tersebut dalam satu kerangka kebudayaan perusahaan.

Human Capital dan APG mendapat banyak hambatan dalam sosialisasi dan implementasi kebudayaan perusahaan karena sulitnya menyamakan interpretasi terhadap corporate values. Hambatan tersebut kemudian terakumulasi sehingga memicu ketidakharmonisan di antara keduanya saat program Quantum Leap dianggap lemah perencanaan dan tidak memiliki antisipasi jangka panjang. Penelitian ini juga akan membahas etnografi konflik yang terjadi antara Human Capital dan APG akibat pola pikir dan tindakan yang berbeda antara kedua belah pihak.

Kata Kunci : Kebudayaan Perusahaan, Garuda Indonesia, Human Capital, Asosiasi Pilot Garuda (APG), Tindakan, konflik.

## ABSTRACT

Name : Marsha Anjanie  
Study Program : S1 Reguler  
Title : ‘Kepala Sama Hitam, Isi Kepala dapat Berwarna-warna’:  
Case Study of Diversity of Interpretation PT Garuda  
Indonesia (Persero) Tbk’s Corporate Culture among its  
Corporate Divisions

Management and workers are two important parts of a company. The difference of work specialization between these two parts creates different paradigm and action. Human Capital and Asosiasi Pilot Garuda (APG) are two different divisions inside the Garuda Indonesia Company. Human Capital is the division which manages the working system of the company, while APG is a worker union of the Garuda Indonesia pilots. This research focuses on the interaction between those different divisions inside one frame of corporate culture.

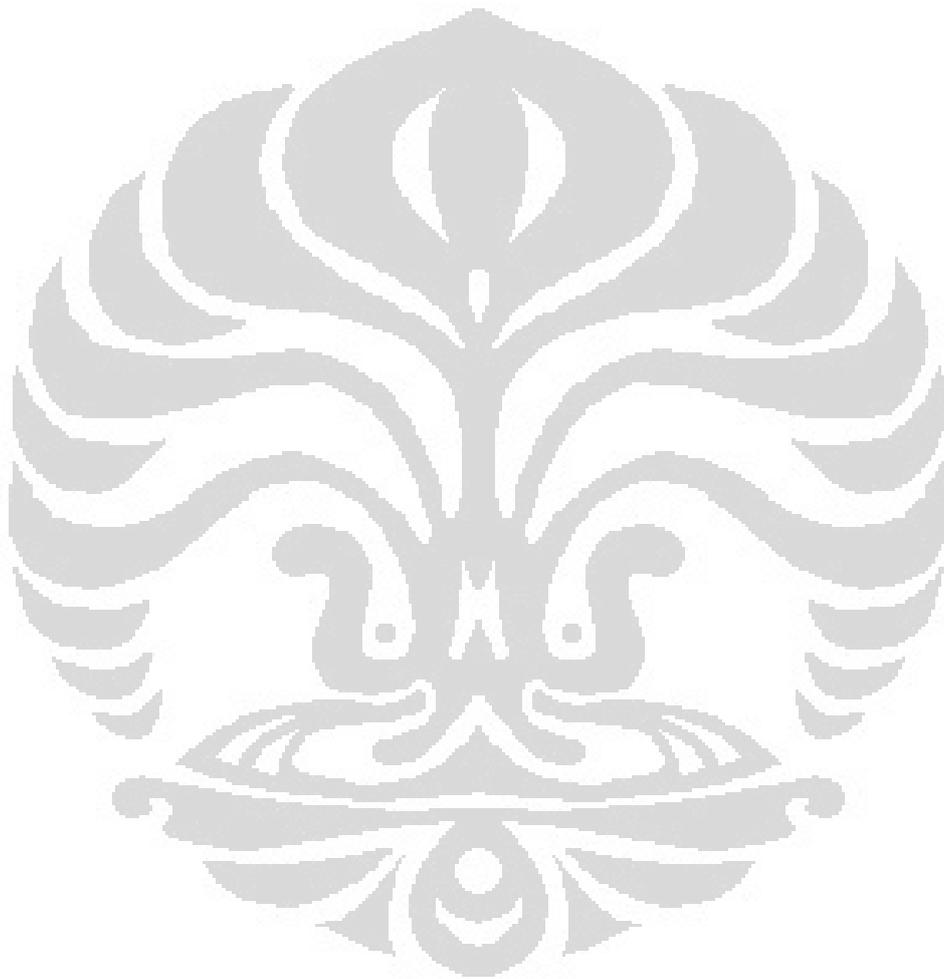
Due to the different interpretation toward corporate values, Human Capital and APG have encountered so many obstacles in term of socializing and implementing the corporate culture. The obstacles then accumulated and slowly triggered disharmony between Human Capital and APG when the Quantum Leap Program was considered as a poorly-planned program. This research also discusses about the ethnography of conflict between Human Capital and APG because of the different paradigm and action.

Keywords: Corporate Culture, Garuda Indonesia, Human Capital, Asosiasi Pilot Garuda, Action, Conflict

## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL DEPAN.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR .....	v
UCAPAN TERIMA KASIH.....	vi
HALAMAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH .....	ix
ABSTRAK .....	x
ABSTRACT.....	xi
DAFTAR ISI.....	xii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR BAGAN .....	xvi
<b>BAB 1 PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Masalah Penelitian .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	9
1.4 Signifikansi Penelitian .....	10
1.5 Kerangka Konsep.....	10
1.6 Metode Penelitian .....	17
1.7 Sistematika Penulisan .....	19
<b>BAB 2 EVOLUSI PT GARUDA INDONESIA (Persero) Tbk .....</b>	<b>22</b>
2.1 Sejarah Maskapai Penerbangan Garuda Indonesia .....	23
2.1.1 Transformasi Bisnis dan Budaya Garuda Indonesia.....	25
2.2 Etika Bisnis dan Etika Kerja PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.....	31
2.2.1 Visi dan Misi Garuda Indonesia .....	31
2.2.2 Tata Nilai Garuda Indonesia (FLY-HI) .....	32
2.2.3 Hubungan dengan Insan Garuda Indonesia .....	38
2.3 <i>Human Capital</i> dan Asosiasi Pilot Garuda sebagai Unit-Unit Perusahaan .....	42
2.3.1 Human Capital .....	43
2.3.2 Asosiasi Pilot Garuda.....	45
<b>BAB 3 ASOSIASI PILOT GARUDA DAN <i>HUMAN CAPITAL</i>: WHAT IS DIFFERENT IS DANGEROUS .....</b>	<b>47</b>
3.1 Perbedaan Perilaku dan Interpretasi Asosiasi Pilot Garuda dan <i>Human Capital</i> .....	47
3.2 Intra-Net Garuda: Bentuk Komunikasi <i>Paperless</i> .....	56
3.3 Implementasi Budaya Perusahaan PT Garuda Indonesia tbk .....	59
<b>BAB 4 <i>QUANTUM LEAP</i>: SEBUAH LOMPATAN BESAR YANG BERESIKO.....</b>	<b>66</b>
4.1 <i>Quantum Leap</i> , Lompatan Bisnis 2011 – 2015.....	66
4.1.1 Proses dan Progres <i>Quantum Leap</i> 2011 – 2015 .....	67
4.1.2 Dampak <i>Quantum Leap</i> .....	73
4.1.2.1 Antisipasi Manajemen vs Kepentingan APG .....	73
4.1.2.2 Pilot Asing dan Perbedaan Gaji .....	77

4.2 Rekonsiliasi Konflik .....	80
<b>BAB 5 KESIMPULAN .....</b>	<b>91</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>93</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 10 Perilaku Utama FLY-HI.....	32
Tabel 4.1 <i>Quantum Leap Perspective</i> 2008 – 2014 .....	71



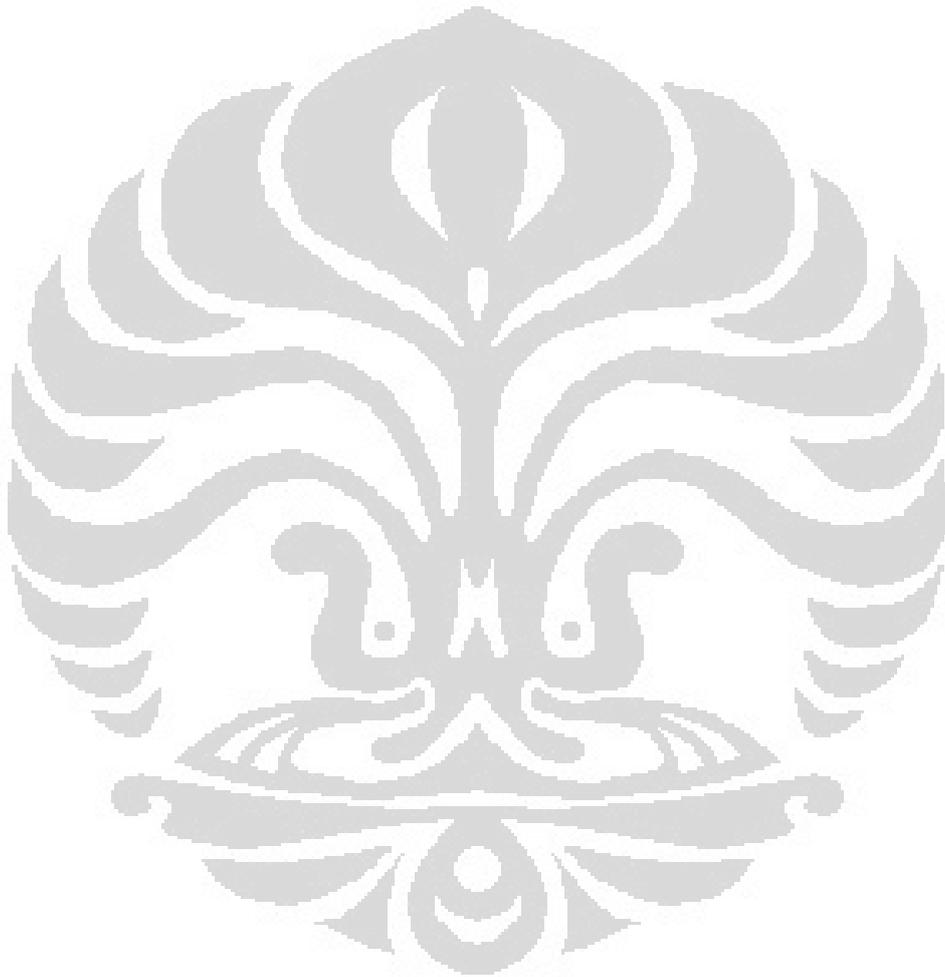
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 <i>Quantum Leap</i> .....	67
Gambar 4.2 <i>Strategic Milestone Quantum Leap 2011 - 2015</i> .....	70
Gambar 4.3 <i>Quantum Leap – 7 Strategies to Drive Growth</i> .....	72



## DAFTAR BAGAN

Gambar 3.1 Proses Sosialisasi dan Implementasi Budaya Perusahaan.....	60
Gambar 4.1 Fenomena Perbedaan Interpretasi dan Tindakan .....	82



# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1. 1. Latar Belakang

Manusia pada hakekatnya merupakan bagian dari suatu organisasi, dalam kehidupan bermasyarakat, keluarga, termasuk dalam lingkungan bekerja. Organisasi adalah wujud pengelolaan dan pengaturan manusia dalam masyarakat serta merupakan bagian dari kehidupan ekonomi, sosial dan budaya seseorang individu dan sebuah kelompok sosial. Organisasi muncul untuk mencapai sebuah tujuan yang tidak dapat dicapai oleh individu yang bekerja sendiri karena hal tersebut akan lebih efisien dicapai melalui usaha kelompok. Orang-orang yang berada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterikatan yang terus menerus sehingga pola interaksi anggotanya harus diseimbangkan dan diselaraskan agar tidak mengarah kepada terjadinya konflik dalam organisasi (Robbins 1994). Disinilah sistem organisasi berfungsi menjaga keselarasan hubungan melalui nilai dan norma serta perangkat-perangkat aturan yang terbentuk secara sengaja ataupun tidak sengaja yang kemudian menjadi kebudayaan organisasi. Hofstede (1991:5) mengemukakan, "*Culture (two; culture as mental software) is always collective phenomenon, because it is at least partly shared with people who live or lived within the same social environment which is where it was learned.*" Hofstede menyatakan bahwa kebudayaan merupakan suatu fenomena kolektif yang disosialisasikan dalam sebuah lingkungan untuk terus-menerus dipelajari. Begitu pula halnya dengan kebudayaan organisasi yang berisi pola kepercayaan, nilai, ritual, mitos para anggota suatu organisasi, yang mempengaruhi tindakan semua individu dan kelompok di dalam organisasi (Harrison dan Stokes 1992:1), ditambahkan juga bahwa budaya memengaruhi sebagian besar aspek kehidupan organisasi, seperti "bagaimana keputusan dibuat, siapa yang membuatnya, bagaimana imbalan dibagikan, bagaimana orang diperlakukan, dan bagaimana organisasi memberi respons kepada lingkungannya" (Ernawan 2011: 7). Kebudayaan organisasi merupakan seperangkat pengetahuan yang terdiri dari nilai-nilai, norma-norma, aturan-aturan, serta strategi-strategi yang dimiliki dan dianut bersama oleh seluruh anggota. Dalam hal ini pegawai organisasi menjadikannya sebuah pedoman serta kerangka acuan bagi mereka

untuk mewujudkan tindakan-tindakan mereka dalam konteks kegiatan-kegiatan ekonomi dan sosial organisasi. Selain itu, kebudayaan organisasi juga memberikan pedoman bagi mereka untuk memahami dan menginterpretasikan atau menafsirkan lingkungan sosial dan fisik yang dihadapi mereka. Robbins memaparkan bahwa pada awalnya kebudayaan organisasi dibentuk dan dipengaruhi oleh pendiri organisasi atau perusahaan (2003:523). Saat ini keberadaan kebudayaan organisasi dapat menentukan bagaimana suatu sistem organisasi terbentuk, mulai dari kehidupan sehari-hari sampai perusahaan besar. Kotter dan Hoskett (1992:12) menjelaskan budaya yang kuat adalah budaya yang dapat menciptakan suatu ikatan antara perusahaan dan pegawainya, dan dapat mengilhami tingkatan produktivitas yang berbeda dari perusahaan lainnya. Menurut Kotter dan Hoskett kebudayaan organisasi mempunyai dampak signifikan terhadap kinerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.

Perumusan kebudayaan organisasi di setiap perusahaan bukan merupakan hal yang mudah karena kebudayaan organisasi atau budaya perusahaanlah yang selanjutnya akan menentukan bagaimana efektivitas perusahaan tersebut berjalan dan menentukan baik atau tidaknya kinerja perusahaan melalui penanaman nilai-nilai perusahaan terhadap pegawai. Beberapa unsur pembentukan budaya perusahaan menurut Atmosoeprapto (dalam Ernawan 2001:71), yaitu lingkungan usaha; lingkungan dimana perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai keberhasilan. Nilai-nilai (*values*); merupakan konsep dasar dan keyakinan dari suatu organisasi. Panutan atau keteladanan; orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilannya. Upacara-upacara (*rites* dan *ritual*); acara-acara ritual yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya. *Network*, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai dari budaya perusahaan.

Kebudayaan organisasi yang telah dirumuskan kemudian disosialisasikan kepada seluruh pegawai perusahaan tanpa terkecuali. Sosialisasi merujuk pada suatu proses adaptasi di mana para individu mempelajari nilai, norma, dan pola tindakan yang diharapkan bagi organisasi tempat ia bekerja (Hanifah 2005).

Kebudayaan organisasi yang disosialisasikan dapat berupa aspek peraturan yang merupakan pernyataan eksplisit yang ditujukan kepada seorang pegawai tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan kemudian aspek prosedur, yaitu rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara sekuensial yang diikuti pegawai dalam melaksanakan tugasnya, dan aspek kebijaksanaan, yaitu pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan yang dibuat oleh para pegawai. Hal-hal tersebut disosialisasikan dalam sebuah organisasi dengan maksud untuk mengatur tindakan anggotanya. Bentuk-bentuk sosialisasi yang dilakukan sebuah organisasi terhadap anggotanya biasanya melalui pelatihan, khususnya pegawai baru yang kerap disyaratkan untuk mengikuti program orientasi singkat agar terbiasa dengan tujuan, sejarah, filsafat, dan peraturan organisasi, serta kebijakan personalia yang relevan. Selain itu juga melalui ritual yang digunakan sebagai teknik formalisasi terhadap para anggota yang diperkirakan akan mempunyai dampak yang kuat dan lama terhadap organisasi (Robbins 1994:108 – 113).

Organisasi terdapat di segala bidang kehidupan manusia, salah satunya dalam perkembangan bisnis jasa transportasi. Transportasi terkait dengan pergerakan atau perpindahan manusia atau suatu barang dan sekarang mempunyai peran penting sebagai penunjang kehidupan manusia. Jasa transportasi udara melalui penerbangan merupakan salah satu transportasi yang belakangan ini berkembang pesat dan diminati untuk perjalanan jarak jauh. Penerbangan pada mulanya merupakan suatu romantisme tersendiri, seperti yang terjadi ketika pra-kolonial dimana berlayar merupakan romantisme tersendiri bagi mereka yang melakukan penjelajahan. Penerbangan ketika itu bukanlah sesuatu yang dijalankan untuk berpindah dari satu tempat ke tempat lainnya, namun lebih sebagai sarana untuk rekreasi dan sekedar berkeliling melihat-lihat pemandangan. Berangsur-angsur romantisme tersebut pudar tergantikan oleh orientasi penerbangan yang berubah menjadi kapitalis, tetapi pilot pada zaman itu masih merasa pekerjaannya sebagai penerbang masih memiliki romantisme tersendiri. Hal tersebut bertolak belakang dengan sebagian besar pilot masa kini yang merasa kemampuan yang ia miliki dapat ditukar dengan upah yang nantinya berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan hidup. Bergesernya fungsi penerbangan berarti

menandakan berkembangnya industri penerbangan. Industri penerbangan adalah suatu usaha jasa angkutan udara untuk membawa atau memindahkan orang atau barang dari satu tempat ke tempat lainnya dengan menggunakan pesawat udara dan melibatkan berbagai kegiatan usaha penunjang lainnya guna memberikan rasa (keamanan dan keselamatan) serta kenyamanan bagi pengguna jasa tersebut. Dalam konteks ini pemerintah RI telah merumuskan dasar hukum bagi kegiatan transportasi udara, melalui pasal 3 UU RI No. 15, disebutkan bahwa:

Tujuan penerbangan adalah untuk mewujudkan penyelenggaraan penerbangan yang selamat, aman, cepat, lancar, tertib, dan teratur, nyaman dan berdayaguna, dengan biaya yang terjangkau oleh daya beli masyarakat, dengan mengutamakan dan melindungi penerbangan nasional, menunjang pemerataan, pertumbuhan dan stabilitas, sebagai pendorong, penggerak dan penunjang pembangunan nasional serta mempererat hubungan antar bangsa.

Penerbangan memiliki makna dan tujuan yang telah bergeser. Penerbangan tidak hanya digunakan untuk kepentingan-kepentingan militer dan negara, tapi sekarang penerbangan merupakan salah satu pilihan utama masyarakat untuk melakukan perpindahan tempat dengan cepat dan efisien. Penerbangan sudah diwakilkan oleh maskapai-maskapai penerbangan yang ada sekarang, mulai dari maskapai *low cost carrier*, maskapai ini merupakan maskapai beban anggaran rendah yang mudah dijangkau oleh masyarakat luas, namun tanpa pelayanan yang maksimal. Maskapai lain adalah maskapai *full service*, maskapai penerbangan *full service* ini merupakan maskapai yang menawarkan pelayanan penuh untuk para penumpangnya, namun dengan harga yang tentunya cukup tinggi.

Maskapai penerbangan adalah sebuah organisasi perusahaan yang menyediakan jasa penerbangan bagi penumpang atau barang. Perusahaan maskapai tersebut menyewa atau memiliki pesawat terbang untuk menyediakan jasa transportasi. Di Indonesia, pada mulanya penerbangan digunakan untuk mengangkut pos dan dilakukan oleh dinas penerbangan militer. Didirikannya KNILM (*Koninklijde Nederland Indische Luctvaan*) dengan Niewenhuis sebagai direktur utama serta penerbangan Batavia-Surabaya pada tahun 1920 mewarnai penerbangan sipil di wilayah yang dikenal sebagai Hindia Belanda pada masa itu. Sekarang, penerbangan juga dapat difungsikan sebagai alat pertahanan sampai mengantar tugas kepala negara dalam kunjungannya ke mancanegara. Kebebasan

yang diberikan pemerintah Indonesia dalam industri penerbangan menyebabkan terjadinya kompetisi antara maskapai penerbangan dalam mencari penumpang. Maskapai-maskapai tersebut bersaing ketat baik dari aspek produk, pelayanan, hingga harga, upaya tersebut dilakukan untuk mempertahankan pelanggannya agar tidak pindah ke maskapai lain. Maskapai-maskapai yang sekarang beroperasi dan bersaing satu sama lain diantaranya Garuda Indonesia sebagai maskapai *flag carrier*<sup>1</sup>, Merpati Airlines, Batavia, Adamair, Lion Air, Wings Air, Sriwijaya, dan banyak lagi yang telah mengantongi ijin operasi namun belum aktif beroperasi. Persaingan yang begitu ketat di antara maskapai penerbangan membuat beberapa maskapai menerapkan kebijakan tarif rendah untuk menarik minat pelanggan dari semua kalangan. Bagaimanapun juga, regulasi-regulasi yang mengutamakan faktor keselamatan dan kenyamanan tentunya tidak dapat dinomorduakan dan harus menjadi acuan utama setiap maskapai termasuk maskapai berbudget rendah. Persaingan antar maskapai terus berlanjut dan semakin kompetitif melihat ekspansi besar-besaran yang dilakukan maskapai penerbangan dengan penambahan armada yang jumlahnya tidak sedikit.

Maskapai-maskapai penerbangan membutuhkan satu pihak penting yang berfungsi untuk mengatur kegiatan bisnis dalam perusahaan, yaitu manajemen. Manajemen dalam penerbangan bertugas untuk mengelola bisnis penerbangan dengan menggunakan berbagai sumber daya untuk mendapatkan keuntungan maksimal dan tetap mengutamakan keamanan dan keselamatan penumpang sesuai regulasi yang ada. Selain itu, juga terdapat pekerja profesional seperti pilot yang mengoperasionalkan suatu maskapai penerbangan. Keduanya memiliki latar belakang dan cara kerja yang berbeda dalam satu organisasi perusahaan, tetapi mereka tetap dinaungi oleh satu budaya perusahaan sebagai acuan dalam bertindak. Interpretasi yang berbeda terhadap kebudayaan organisasi dapat terjadi pada pegawai-pegawai yang berada dalam suatu organisasi. Pada tahap ini, interaksi yang terjalin di dalam unit-unit organisasi menjadi semakin kompleks. Tindakan-tindakan dari para pegawai perusahaan juga turut menentukan kebudayaan organisasi karena pegawai di divisi berbeda mempunyai pola tindakan tertentu yang berbeda dengan divisi lainnya. Perumusan kebudayaan

---

<sup>1</sup> Maskapai *Flag Carrier* adalah maskapai penerbangan pengusung bendera dan nama negara asal seperti Garuda Indonesia airlines yang pada tubuh pesawatnya terdapat bendera negara.

organisasi di setiap perusahaan bukanlah merupakan hal yang mudah karena kebudayaan organisasi akan menentukan bagaimana keefektifitasan perusahaan tersebut berjalan. Kemudian, hal ini menentukan baik atau tidaknya kinerja perusahaan melalui penanaman nilai-nilai perusahaan terhadap pegawai. Kebudayaan organisasi menjadi topik hangat yang dibicarakan untuk menciptakan kemantapan dalam suatu perusahaan. Pentingnya kebudayaan organisasi nyatanya juga terjadi dalam perusahaan pemerintah (BUMN) di Indonesia perumusan budaya organisasi perusahaan dianggap cukup penting karena BUMN dituntut untuk mampu mengadaptasi dan menerapkan budaya industri, budaya asli dan budaya birokrasi sehingga perusahaan dapat berjalan mengikuti dinamika usaha yang berubah

Di Indonesia sendiri terdapat tiga pelaku pembangunan ekonomi utama yang masing-masing membutuhkan perumusan budaya untuk membuat organisasi atau perusahaannya dapat berjalan sesuai dengan dasar atau nilai-nilai yang dimiliki perusahaan, 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.

Menurut Undang-Undang Badan Usaha Milik Negara (selanjutnya disebut BUMN), UU no. 19 tahun 2003, LNRI No. 70 Tahun 2003, TLN RI No. 4297, Pasal 1 angka (1) BUMN adalah “Badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan”. BUMN dikelola berdasarkan peraturan dan ketentuan yang ditetapkan oleh pemerintah. Pengelolaan BUMN sendiri sering mengalami perubahan, baik perubahan peraturan, pihak pengelola, atau status BUMN sehingga mempengaruhi tata cara pengelolaan maupun pengawasan BUMN. BUMN sebagai unit usaha pelaku kegiatan ekonomi dalam operasinya diharuskan untuk melakukan efisiensi, efektivitas, dan peningkatan kinerja sehingga dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pembangunan

ekonomi nasional yang bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat. Misi pertama, sebagai aparatur pembangunan nasional peranan pemerintah sangat dominan. Peranannya sebagai pemilik perusahaan, penguasa negara dan seringkali juga sebagai konsumen atau pelanggan produk BUMN. Dilain pihak BUMN juga dituntut bersikap profesional dalam usahanya, serta 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, budaya asli dan budaya birokrasi sehingga perusahaan dapat berjalan mengikuti dinamika usaha yang berubah.

Maskapai Garuda Indonesia merupakan maskapai pertama dan terbesar di Indonesia milik BUMN. PT Garuda Indonesia, Tbk sebagai suatu perusahaan penerbangan *flag carrier* satu-satunya di Indonesia dan sebagai BUMN yang berusaha meningkatkan profesionalisme di bidang jasa angkutan udara dengan berdasarkan komitmen dasar pendiriannya melalui kebudayaan organisasi untuk memenuhi prinsip *Good Corporate Governance*<sup>2</sup>. Budaya perusahaan dalam PT Garuda Indonesia diterakab bagi seluruh pegawai baik *ground staff* dan *Aircrew*. *Ground staff* adalah bagian dari perusahaan yang mengelola manajemen dan segala hal mengenai perusahaan yang dikerjakan di darat, sedangkan *air crew* adalah tenaga profesi yang bekerja dalam penerbangan seperti pilot dan pramugari. Hubungan industrial diantara keduanya ini mengalami pasang surut, khususnya antara pihak *Human Capital* yang merupakan unit pengontrol intern perusahaan dengan pihak Asosiasi Pilot Garuda (APG) sebagai serikat pekerja dari pihak penerbang. Pembagian kerja antara pihak *Human Capital* dan Serikat Pekerja APG ini dapat menimbulkan individualisasi karena kebiasaan keduanya dalam melakukan pekerjaannya dapat dikatakan bertolak belakang. *Human Capital* yang terbiasa bekerja mengatur jalan kerjanya perusahaan secara keseluruhan dan mengambil keputusan-keputusan terbaik demi kemajuan

---

<sup>2</sup> Wahyudi Prakarsa (dalam Tjager) (2003: 28) mendefinisikan *Good Corporate Governance* sebagai mekanisme administratif yang mengatur hubungan-hubungan antar manajemen perusahaan, komisaris, direksi, pemegang saham dan kelompo-kelompok kepentingan yang lain. Hubungan dimanifestasikan dalam bentuk berbagai aturan permainan dan sistem insentif sebagai framework yang diperlukan untuk menentukan tujuan perusahaan dan cara pencapaian tujuan serta pemantapan kinerja yang dihasilkan.

perusahaan, sedangkan para penerbang yang tergabung dalam APG merupakan para profesional yang bekerja berdasarkan disiplin waktu dan ketelitian. Perbedaan inilah yang membuat interpretasi mereka terhadap *corporate values* berbeda, sehingga memunculkan tindakan-tindakan yang juga berbeda ketika berinteraksi di dalam perusahaan. Perbedaan ini semakin terlihat saat Garuda Indonesia mengukung program *Quantum Leap* yang merupakan program ekspansi lima tahun Garuda agar dapat lebih kompetitif dengan maskapai-maskapai lokal maupun internasional.

### **1. 2. Masalah Penelitian**

PT Garuda Indonesia sebagai perusahaan milik BUMN memiliki pegawai dalam jumlah besar dengan berbagai keahlian dan profesi yang berbeda-beda. Dalam kenyataannya, pembagian kerja dan departementalisasi di dalamnya tidak serta merta berjalan harmonis. Terdapat dua unit berbeda yang menjadi fokus dalam penelitian ini, yaitu pihak unit *Human Capital* dan Asosiasi Pilot Garuda sebagai serikat pekerja dari pilot Garuda Indonesia (selanjutnya disebut APG). Kedua unit yang mempunyai etika kerja berbeda ini dihadapkan pada satu *corporate values* Garuda Indonesia, yaitu FLY-HI beserta program-program baru yang diusung PT Garuda Indonesia tbk dalam rangka mengembangkan usaha bisnis perusahaan. *Corporate values* perusahaan memang dibuat dengan tujuan menerapkan nilai-nilai untuk memberi kontrol terhadap pegawai dalam kegiatan bisnis perusahaan. Pada kenyataannya, nilai-nilai FLY-HI tidak serta merta diimplementasikan keduanya karena kedua pihak mempunyai subkultur kerja serta interpretasi yang berbeda terhadap nilai-nilai tersebut. Oleh karena itu interaksi antara *Human Capital* dan APG dalam kenyataannya acapkali mewujudkan kondisi – kondisi yang kurang kondusif, terlihat dari bagaimana kedua pihak tersebut mengupayakan terwujudnya kepentingan-kepentingan mereka untuk membuktikan bahwa peran mereka lebih penting dari unit lainnya. Kepentingan-kepentingan tersebut muncul dalam kondisi – kondisi tertentu seperti ketika Garuda Indonesia menjalankan program ekspansi lima tahun. Perbedaan tindakan masing - masing unit yang semula merupakan pemicu kekesalan-kekesalan salah satu pihak berakumulasi ketika program *Quantum Leap* dianggap lemah perencanaan dan tidak memiliki antisipasi yang sifatnya jangka panjang.

Akumulasi kekesalan terwujud ketika APG, merasa dieksploitasi oleh pihak manajemen sebagai pengelola perusahaan. Antisipasi yang dilakukan pihak *Human Capital* tidak dapat meredam akumulasi kekesalan APG yang menyebabkan terjadi konflik diantara keduanya yang berujung pada aksi mogok pilot 28 Juli 2011.

Berdasarkan uraian tersebut di atas dalam penelitian ini dapat dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian yang menjadi kajian penelitian. Adapun pertanyaan penelitian itu adalah sebagai berikut.

- Bagaimana implementasi budaya perusahaan PT Garuda Indonesia antara *Human Capital* dan APG dalam kegiatan perkantoran sehari-hari?
- Mengapa muncul tindakan yang berbeda dari unit *Human Capital* dan Asosiasi Pilot Garuda sebagai serikat pekerja terhadap *corporate values* yang sama?
- Apa saja dampak dari program *Quantum Leap* Garuda Indonesia dan pengaruhnya terhadap hubungan antara *Human Capital* dan APG?

### 1. 3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memahami nilai-nilai yang terkandung dalam kebudayaan organisasi di perusahaan PT Garuda Indonesia. Nilai-nilai yang sudah membudaya atau menjadi pedoman tindakan para anggota organisasi dalam menjalankan kegiatan sehari-hari yang dijabarkan sebagai simbol-simbol dan makna yang digunakan untuk mengorganisasikan gagasan mereka, menginterpretasikan pengalaman, membuat keputusan, sekaligus mengarahkan perilaku unit *Human Capital* dan APG.

Kemudian tujuan berikutnya adalah untuk mengetahui bagaimana pihak *Human Capital* dan APG memunculkan peranannya masing-masing selama berinteraksi di perusahaan. Penelitian ini juga dilakukan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan. Serta mencari solusi atau langkah-langkah terkait dengan friksi-friksi yang terjadi dalam perusahaan untuk dapat menyatukan serta menselaraskan pandangan bagi kedua pihak yang terlibat.

#### **1. 4. Signifikansi Penelitian**

Secara praktis, penelitian ini membawa kita untuk mengetahui fenomena kegiatan bisnis antara pihak *Human Capital* dan serikat pekerja APG di PT Garuda Indonesia, Tbk. Kegiatan bisnis ini meliputi hubungan industrial keduanya di dalam perusahaan. Hubungan antara keduanya merupakan hubungan antara pihak manajemen dan pekerja profesional yang tentunya akan menarik dibahas karena manajemen dianggap sebagai pengatur dan pembuat perencanaan dalam perusahaan yang mengukuhkan peran mereka di perusahaan. Pekerja profesional, pilot yang tergabung dalam APG, merupakan orang-orang yang menggunakan keahlian mereka sebagai penerbang untuk menjalankan roda utama perusahaan sebagai maskapai penerbang. Penelitian ini ingin melihat bahwa fenomena yang biasa terjadi pada perusahaan lainnya tidak terjadi pada perusahaan maskapai penerbangan ini, melihat pihak pekerja profesional yang tergabung dalam APG terlihat mempunyai kuasa penting dalam perusahaan terhadap pengambilan keputusan.

Secara akademis, penelitian ini dapat memperkaya dan menambah literatur mengenai antropologi bisnis khususnya kajian mengenai operasionalisasi kebudayaan organisasi dalam sebuah perusahaan BUMN. Dalam penelitian ini telah diteliti bagaimana dua unit perusahaan memiliki penafsiran yang berbeda terhadap kebudayaan perusahaan, serta dampak organisatoris dari perbedaan penafsiran tersebut.

#### **1. 5. Kerangka Konseptual**

Kebudayaan ditetapkan dan diciptakan oleh interaksi antar sesama manusia dan dibentuk oleh perilaku kepemimpinan, struktur, rutinitas, peraturan, dan norma yang menuntun dan menghambat tindakan sehari-hari. Dalam konteks penelitian ini, definisi kebudayaan tersebut dikaitkan dengan organisasi, maka kebudayaan organisasi dapat diciptakan, dirubah, dan dimanipulasi. Di sisi lain juga dapat menghambat, menstabilkan serta memberikan struktur dan makna bagi setiap anggota organisasi (Schein 2004:1). Kebudayaan dalam pembahasan kali ini akan berada dalam paparan kebudayaan organisasi, melihat adanya hubungan pentingnya fungsi dan keberadaan budaya dalam korporasi saat ini.

Kebudayaan organisasi perusahaan merupakan suatu dasar penting bagi perusahaan-perusahaan di dunia dan diartikan sebagai kepribadian perusahaan yang memengaruhi seluruh kegiatan perusahaan yaitu bagaimana mereka bekerja, cara memandang suatu pekerjaan, bekerja dengan kolega, dan melihat masa depan (Gibson 2005). Kast juga mendefinisikan kebudayaan organisasi sebagai satu sistem nilai dan keyakinan yang dianut para pegawai perusahaan, perusahaan itu sendiri, struktur, dan sistem kontrol untuk membentuk norma-norma perilaku (Kast 1970:662). Luthans (1998) menyatakan kebudayaan organisasi yang tumbuh dan berkembang tersebut diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi dan diterima dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kebudayaan organisasi akan menumbuhkan identitas pada pegawai atau sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dan kemudian memunculkan keterikatan terhadap organisasi tersebut. Keterikatan tersebut muncul karena penanaman nilai-nilai yang diberikan ketika pegawai mengalami masa orientasi dan selama pegawai tersebut masih berada dalam suatu organisasi tersebut. Kebudayaan organisasi bukan saja hanya sekedar dianut oleh para anggota pegawai, tetapi juga berasal dari para anggota yang terlibat di dalam organisasi tersebut.

Kebudayaan organisasi bukan merupakan satu hal yang pasti, kebudayaan organisasi bersifat cair dan dapat mengalami perubahan sesuai situasi dan kondisi intern ataupun eksternal perusahaan itu sendiri. Suatu organisasi pertengahan atau organisasi besar sering berhadapan dengan serangkaian masalah budaya yang berbeda secara dramatis (Schein 1999). Organisasi tersebut wajib mempertahankan dirinya sendiri dengan melakukan beberapa proses pertumbuhan serta pembaharuan yang berkelanjutan dalam kebudayaan organisasinya. Sebuah organisasi perusahaan harus memutuskan apakah akan mengejar pertumbuhan tersebut melalui ekspansi geografis lebih jauh, pengembangan produk baru, membuka pasar baru, integrasi vertikal untuk meningkatkan biaya dan posisi sumber daya merger dan akuisisi, divisionalisasi, atau spin-off. Sejarah masa lalu mengenai pertumbuhan dan pengembangan organisasi tidak begitu saja menjadi panduan yang baik untuk melihat apa yang akan dicapai di masa depan. Lingkungan cenderung akan berubah, dengan demikian yang menjadi lebih

penting adalah perubahan internal yang nantinya dapat mengubah kekuatan dan kelemahan yang unik dari sebuah organisasi (Schein 1999).

Perubahan kebudayaan organisasi kemudian dapat dikatakan sebagai dasar atau landasan suatu organisasi yang harus disosialisasikan kepada seluruh pegawai dalam perusahaan tanpa terkecuali. Hal ini dimaksudkan agar seluruh pegawai mempunyai rasa memiliki dan merupakan bagian dari suatu perusahaan yang diharapkan dapat memperkuat loyalitas individu atau kelompok tersebut terhadap organisasi. Pada tahapan sosialisasi kebudayaan organisasi baru di perusahaan, tahap pertama merupakan tahap pembelajaran pada seluruh pegawai termasuk pegawai baru untuk mengetahui seluk beluk perusahaan yang didapatkan melalui proses orientasi pegawai baru perusahaan (Dessler 2006). Kebudayaan organisasi yang disosialisasikan tersebut tidak kemudian berdampak sama pada seluruh pegawai, terkadang bergantung pada tindakan kerja pegawai atau unit yang bersangkutan. Sosialisasi merujuk pada suatu proses adaptasi di mana para individu mempelajari nilai, norma, dan pola tindakan yang diharapkan bagi organisasi tempat ia bekerja. Kebudayaan organisasi yang disosialisasikan dapat berupa peraturan yang merupakan pernyataan eksplisit yang ditujukan kepada seorang pegawai tentang apa yang harus atau tidak boleh dilakukan, seperti prosedur; rangkaian langkah yang saling berhubungan satu sama lain secara sekuensial yang diikuti pegawai dalam melaksanakan tugasnya, dan kebijaksanaan; pedoman yang menetapkan hambatan terhadap pengambilan keputusan yang dibuat oleh para pegawai. Selain itu juga melalui ritual yang digunakan sebagai teknik formalisasi terhadap para anggota yang diperkirakan akan mempunyai dampak yang kuat dan lama terhadap organisasi (Robbins 1994:108-113). Hal-hal tersebutlah yang kemudian disosialisasikan dalam sebuah organisasi dengan maksud mengatur tindakan anggotanya.

Pada tahap perubahan kebudayaan organisasi sulit menguraikan kebudayaan baru, membuat para pegawai menyadari hal tersebut dan menerapkannya kembali pada rutinitas yang dilakukan saat bekerja. Meningkatkan kesadaran budaya mungkin akan menjadi kontraproduktif, kecuali terdapat beberapa krisis atau masalah tertentu yang harus dipecahkan. Di sisi lain, saat organisasi melakukan ekspansi, mereka harus melakukan penilaian diri secara

cermat untuk menentukan apakah budaya hasil transformasi tersebut kompatibel melalui cara-cara berpikir dan bertindak dari para pegawai secara keseluruhan. Mekanisme perubahan budaya dalam organisasi perusahaan yang besar berpotensi mengalami disfungsi karena kebudayaan sebelumnya sudah sangat tertanam di seluruh pegawai. Ketidaktepahaman cara berpikir lama dengan kebudayaan baru dapat menciptakan resistensi terhadap perubahan budaya yang ada. Perubahan elemen-elemen kebudayaan melibatkan seluruh tingkatan dalam perusahaan tanpa terkecuali yang berdampak pada perubahan norma individu atau organisasi dalam organisasi tersebut. Hanya individu atau kelompok yang bersangkutan yang dapat menentukan akan meninggalkan norma yang telah ada dan berpikir dengan cara yang baru atau tidak (Schein 1999). Hal tersebut terjadi karena kultur kerja yang berbeda-beda dalam unit-unit yang ada dalam perusahaan menentukan penerimaan mereka terhadap satu perubahan baru. Perbedaan kultur kerja ini terjadi akibat spesialisasi kerja yang ada dalam organisasi perusahaan.

Spesialisasi (Yovani 2009) adalah tingkatan atau derajat aktivitas organisasi yang dibagi ke dalam peran-peran yang terspesialisasi. Braverman (1974) juga mengemukakan pemikirannya mengenai spesialisasi kerja dan mengatakan bahwa:

“Spesialisasi dianggap sebagai kontrol manajerial terhadap unit lain yang diaturinya ... Spesialisasi di dunia kerja meliputi pembagian dan pemilahan tugas-tugas dan operasi secara berkelanjutan menjadi aktivitas-aktivitas yang rumit dan sangat spesialis, yang masing-masing kecenderungan diserahkan pada pekerja yang berlainan”

Spesialisasi kerja seperti dikatakan oleh Braverman, merupakan pembagian kerja dari aktivitas-aktivitas spesialis antara unit satu dengan unit lainnya. Setiap unit dalam perusahaan mempunyai latar belakang pekerjaan yang berbeda berdasarkan spesialisasi masing-masing unit. Robbins seperti dikutip Ernawan (2011) mendefinisikan spesialisasi kerja sebagai suatu tingkat dimana tugas-tugas di dalam organisasi dibagi-bagi kembali ke dalam pekerjaan yang terpisah. Esensi dari spesialisasi kerja ini adalah dimana masing-masing individu mengkhususkan (spesialisasi) diri untuk melakukan bagian pekerjaan tertentu dari suatu aktivitas dibandingkan mengerjakan suatu aktivitas secara keseluruhan. Spesialisasi kerja ini sekarang dapat dilihat melalui hubungan manajemen dan pekerja profesional

dalam suatu perusahaan Pekerja cenderung mengerjakan apa yang diperintahkan oleh manajemen, dan cenderung bertindak cepat dan tepat. Manajemen merupakan pengendali perusahaan yang pekerjaannya harus sesuai dengan prosedur yang sesuai dengan standar perusahaan. Spesialisasi kerja ini akan memperlihatkan adanya kontrak – kontrak individual dalam kedua unit tersebut yang merupakan komitmen moral yang umum. Spesialisasi kerja juga merupakan suatu hambatan dalam penerimaan budaya perusahaan karena latar belakang kultur kerja yang berbeda di antara keduanya menyebabkan interpretasi mereka terhadap budaya perusahaan juga berbeda.

Interpretasi yang berbeda terhadap kebudayaan organisasi dapat terjadi pada pegawai-pegawai yang berada dalam suatu organisasi. Hal ini terjadi karena spesialisasi kerja menyebabkan dua atau beberapa kelompok tersebut terdiferensiasi dalam struktur organisasi, khususnya diferensiasi horizontal. Diferensiasi horizontal mempertimbangkan tingkat pemisahan horizontal di antara unit-unit, diferensiasi antara unit-unit tersebut berdasarkan orientasi para anggotanya, sifat dari tugas yang mereka laksanakan, dan tingkat pendidikan serta pelatihannya (Robbins 1994: 91 – 92). Seperti yang dikemukakan Hofstede,

*“The world is full of confrontation between people, groups, and nations who think, feel, and act differently ... Every person carries within him or herself patterns of thinking, feeling, and potential acting which were learned throughout their lifetime”* (1991: 3 - 4).

Pola pikir dan tindakan masing-masing unit yang berbeda dapat dengan mudah memunculkan interpretasi yang berbeda terhadap suatu nilai dalam perusahaan. Melanjutkan pada apa yang diungkapkan Hofstede sebelumnya:

*“In interpreting people’s statements about their values it is important to distinguish between the desirable and the desired: how people think the world ought to be versus what people want for themselves ... Interpretations of value studies which neglect the difference between the desirable and the desired may lead paradoxical results”* (Hofstede 1991: 9 – 10).

Dalam menafsirkan nilai-nilai harus dapat dilihat secara saksama mengenai apa yang seharusnya dan apa yang mereka benar-benar inginkan untuk kepentingannya sendiri. Hofstede menambahkan, *“In practice, people will not always act as they have scored on the questionnaire”* (Hofstede 1991:8). Setiap

individu pada dasarnya mempunyai cara berpikir dan bertindak yang berbeda karena itu terdapat nilai-nilai yang dapat membatasi tindakan mereka yang terkadang nilai-nilai tersebut tidak serta merta diinterpretasikan sama antara satu individu dengan individu lainnya. Perbedaan interpretasi kebudayaan organisasi perusahaan ini dapat dilihat dalam fenomena pekerja dan manajemen.

Keragaman horizontal juga mau tidak mau menciptakan tugas tertentu yang lebih penting dari yang lain. Unit-unit di dalam suatu perusahaan terdiri dari individu-individu dan koalisi-koalisi kepentingan. Individu atau departemen yang menjalankan tugas yang lebih kritis atau yang mampu meyakinkan orang atau departemen lain dalam organisasi bahwa tugas mereka lebih kritis, akan memperoleh keunggulan alamiah dalam percaturan untuk memperoleh kekuasaan. Kekuasaan merupakan sebuah fenomena struktural yang pertama dan paling penting. Kekuasaan itu sendiri tercipta karena adanya pembagian kerja dan departementasi, menurut Harold J. Leavitt dan Homa Bahrami kekuasaan adalah bagian dari hubungan antar manusia yang alamiah – “kita mempengaruhi atau mencoba mempengaruhi orang lain setiap hari dalam segala macam keadaan” – (Robbins 1994:289). Menurut Robbins, kelompok yang mempunyai informasi, keahlian atau sumber lain yang penting bagi operasi organisasi dapat memperoleh kekuasaan untuk mempengaruhi hasil keputusan mengenai struktur, kelompok tersebutlah akan menjadi *dominant coalition* (1994:274). Mengacu pada apa yang dikatakan Robbins dapat dilihat bahwa kelompok dominan dalam perusahaan tidak selalu pihak manajemen. Perusahaan seperti maskapai penerbangan memiliki orang-orang yang mempunyai keahlian untuk mengoperasionalkan perusahaan, orang-orang ini memegang peranan di perusahaan, walaupun pada akhirnya tetap manajemen yang bertugas sebagai pengambil keputusan terhadap aspirasi pihak pekerja. Kepentingan berbagai koalisi dalam perusahaan ini muncul karena adanya situasi tertentu dimana masing-masing kepentingan harus mengaktifkan kekuasaannya untuk menunjukkan perannya dalam perusahaan. Kekuasaan berbagai koalisi inilah yang kemudian akan menentukan hasil akhir pengambilan keputusan, seperti yang dikatakan (Jeffrey Pfeffer 1977:240) perlu diingat bahwa pertarungan kekuasaan timbul karena adanya perselisihan

mengenai preferensi atau di dalam definisi situasi tersebut. Perebutan kekuasaan dalam perusahaan ini tidak jarang berujung pada konflik.

Konflik dapat diartikan sebagai perwujudan dari adanya pertentangan dua hal atau lebih secara nyata ataupun tersembunyi. Konflik merupakan manifestasi dari adanya perbedaan kebutuhan atau kepentingan. Perasaan tidak puas berpangkal dari tidak terpenuhinya kebutuhan individu atau suatu kelompok yang pada akhirnya menimbulkan pertentangan. Konflik kepentingan terlihat dari tidak terpenuhinya keinginan-keinginan kelompok yang tidak dapat disatukan. Hobbers (dalam Adam 2008) mengungkapkan bahwa konflik berasal dari perjuangan, persaingan, dan usaha mempertahankan diri atau kelompok agar pihak lain tidak merampas kekuasaan yang telah dimiliki. Menurut Hobbers, kehidupan manusia tidak terlepas dari perebutan kekuasaan. Kekuasaan tersebut hanya dapat dicapai melalui konflik yang secara sistematis dapat dicapai melalui usaha perjuangan dan atau persaingan sumber daya yang langka, mempertahankan diri mereka sendiri, mencegah pihak lain untuk merampas kekuasaan yang telah mereka himpun, dan terakhir untuk mengembangkan perasaan superioritas yang berasal dari pemilikan kekuasaan atas orang lain. Ketiga penyebab konflik tersebut menghadapkan setiap orang dalam 'keadaan perang terus menerus (Adam 2008:140). Serupa dengan konsepsi yang dikemukakan Hobbers, Dahrendorf (1986) mengatakan fokus dari terjadinya konflik melalui adanya distribusi kekuasaan dan wewenang yang tidak merata. Kepentingan kelompok penguasa mengembangkan ideologi yang melegitimasi kekuasannya, sementara kepentingan kelompok 'oposisi' melahirkan ancaman terhadap ideologi dan hubungan-hubungan yang terkandung di dalamnya. Kelompok-kelompok tersebut dibagi menjadi dua yaitu kelompok semu, kumpulan para pemegang kekuasaan dengan kepentingan yang sama dalam mempertahankan kekuasaan dan kelompok kepentingan, kumpulan orang yang menginginkan perubahan atas kekuasaan. Teori tentang konflik secara proporsional dapat dirumuskan sebagai suatu struktur status dan peranan yang melahirkan pertentangan dan juga kepentingan yang bersifat komplementer.

Berdasarkan indikator-indikator tersebut, saya menggunakan konsep-konsep yang dipaparkan oleh Hofstede dalam bukunya *Cultures and Organization: Software of the Mind* (1991) mengenai perbedaan-perbedaan pola pikir dan

interpretasi dalam kebudayaan organisasi. Konsep-konsep yang dikemukakan Hofstede menjelaskan bagaimana individu atau kelompok melakukan interaksi satu sama lain dengan perbedaan tindakan dan pola pikir dari apa yang seharusnya mereka lakukan. Konsep ini kemudian akan dijadikan acuan untuk melihat tindakan-tindakan antar unit dalam sebuah organisasi yang memunculkan perbedaan-perbedaan dalam memahami dan mengimplementasikan budaya perusahaan. Pada akhirnya terjadi pertentangan di antara kelompok-kelompok yang terlibat dan berujung pada konflik. Teori konflik yang digunakan adalah teori konflik Hobbers dan Dahrendorf yang merupakan teori konflik dalam interaksi bisnis. Keduanya memaparkan konflik dalam arena perebutan kekuasaan seperti yang relevan dalam penelitian ini.

#### **1. 6. Metode Penelitian**

Dalam penelitian ini saya menerapkan pendekatan kualitatif yang bersifat atau memiliki karakteristik data yang dinyatakan keadaan sewajarnya atau bagaimana (*natural setting*) tanpa merubahnya ke dalam bentuk simbol-simbol atau bilangan (Nawawi dan Martini 1994). Cresswell (1994) mengungkapkan bahwa penelitian kualitatif harus menggunakan dasar teori dengan pemaparan yang mendalam yang difokuskan pada topik. Pemaparannya harus dapat menjelaskan mengenai perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh subjek peneliti untuk memenuhi komponen-komponen penting dalam menjawab pertanyaan penelitian. Objek penelitian kualitatif ini adalah seluruh bidang atau aspek kehidupan manusia. Sehingga prosedur penelitian akan menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang sebagai narasumber.

Langkah pertama yang saya lakukan untuk melakukan penelitian ini adalah dengan mencari topik menarik yang dapat saya angkat untuk penelitian ini. Topik menarik yang saya temukan ketika itu adalah perbedaan pola tindakan diantara dua unit yang memiliki latar belakang pekerjaan yang berbeda yaitu, APG dan *Human Capital*. Setelah itu saya berusaha mencari fokus masalah dan latar belakang pemilihan topik, dan untuk menguatkan hasil penelitian dilakukan metode observasi. Metode observasi dilakukan dengan mengamati bagaimana pegawai dalam unit *Human Capital* PT Garuda Indonesia melakukan interaksi dan

bekerja sebagai bagian dari perusahaan, khususnya melihat tindakan mereka dalam berhadapan dengan pihak penerbang yang tergabung dalam serikat pekerja Asosiasi Pilot Garuda atau yang biasa disebut APG, begitupun sebaliknya. Alasan saya melakukan observasi melalui *preliminary* adalah untuk melihat secara langsung interaksi yang terjadi antara pihak APG dan *Human Capital* dalam melakukan kegiatan bisnis. Saya juga dapat mengetahui pendapat-pendapat para pegawai mengenai ketidakharmonisan hubungan di antara keduanya melalui obrolan-obrolan yang dilakukan di *pantry*, kantin, dan melalui *sharing* yang dilakukan setiap pagi.

Lokasi unit *Human Capital* PT Garuda Indonesia sendiri berada di Area Perkantoran Bandara Soekarno-Hatta Cengkareng, Garuda City Centre, begitu juga dengan Garuda Operation Centre yang berada di satu lingkungan perkantoran yang sama dengan Pilot House tepat di samping Garuda Operation Centre. Ketika pengamatan juga dilakukan pendekatan terhadap para pegawai di seluruh unit *Human Capital* melalui *preliminary* dengan cara magang yang sudah dilakukan pada 13 Juni – 12 Agustus 2011 lalu. Dalam kegiatan awal yang sudah dijalankan saya menjadi *participant observer* yang tergabung langsung sebagai bagian dari PT Garuda Indonesia unit *Human Capital*. Ketika turun lapangan, saya melakukan tugas-tugas dari subunit *recruitment* mulai dari input data, menghubungi calon pegawai, registrasi pegawai, menjadi panitia *recruitment flight attendant*, dll. Saya juga melakukan percakapan dengan staff *Industrial Relation, recruitment*, dan staff lainnya di saat waktu luang untuk membicarakan masalah perbedaan tindakan antara pihak manajemen dengan Asosiasi Pilot Garuda. Perbedaan yang ada diantara keduanya semakin menarik karena saat saya melakukan magang terjadi situasi dimana APG memutuskan untuk melakukan aksi mogok karena ketidakpuasan mereka terhadap keputusan manajemen terkait program *Quantum Leap*. Untuk itu dalam penelitian ini informan yang dipilih merupakan senior manager atau staff yang dianggap dapat memahami betul mengenai FLY-HI, program *Quantum Leap* dan hubungan industrial antara para pilot yang tergabung dalam APG dengan *Human Capital*.

Setelah raport yang dibangun telah bagus dan memadai, dilakukan wawancara mendalam dengan beberapa pegawai dan Senior Manager di bunit

*Human Capital* PT Garuda Indonesia pada bulan Maret – Mei 2012 dengan fokus utama subunit *Industrial Relation* untuk melihat hubungan industrial antara *Human Capital* dan APG, unit *Corporate Culture* untuk mengetahui inti dari nilai-nilai FLY-HI serta implementasinya dalam perusahaan, dan unit *Employee Services* untuk mengetahui interaksi yang terjadi antara *Human Capital* dan APG, kemudian juga dilakukan wawancara mendalam dengan para pilot senior yang tergabung dalam Asosiasi Pilot Garuda. Kedua pandangan dari kedua unit tersebut diperlukan untuk mengetahui proses terjadinya konflik diantara mereka. Wawancara dilakukan untuk *re-checking* hasil data yang saya peroleh dari observasi, walaupun sebagian besar jawaban yang diperoleh dari wawancara berbeda dengan yang saya lihat saat observasi. Jawaban-jawaban dari hasil wawancara cenderung normatif karena para pegawai cenderung menutup rapat hal-hal yang sifatnya sensitif dari perusahaan.

Dalam penelitian yang dilaksanakan ini diperlukan teknik pengumpulan data literatur atau *library research* (studi pustaka). Oleh karena itu, bahan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu: *pertama*, bahan primer mengenai kebudayaan, teori organisasi, dan budaya perusahaan. *Kedua*, bahan-bahan sekunder berupa bahan yang diperoleh dari artikel, jurnal, dan internet yang memiliki relevansi dengan permasalahan yang menjadi obyek kajian penelitian seperti, Info Fly-Hiers dan Buku Pedoman Etika Bisnis dan Etika Kerja bagi seluruh pegawai PT Garuda Indonesia yang dikeluarkan oleh unit Kebudayaan organisasi di *Human Capital* PT Garuda Indonesia tahun 2011. Bahan-bahan lain seperti data dan bagan dari *Industrial Relation* dan power point lain yang didapatkan dari hasil magang juga digunakan sebagai pelengkap data. Bahan-bahan tersebut dimaksudkan sebagai pendukung dalam menyusun penelitian ini. Dan sistematika penulisan dan etnografi untuk dasar penelitian ini didapatkan dari bahan-bahan dan artikel selama kuliah berlangsung.

## **I. 7. Sistematika Tulisan**

Penelitian ini terdiri dari 5 bab dimana dalam penelitian ini terdiri dari subbab yang tersusun sebagai berikut:

Bab 1 merupakan bab pendahuluan yang berisi latar belakang, fokus masalah, tujuan penelitian, kerangka konsep, metode penelitian, dan Sistematika penulisan. Tujuan dibuatnya bab I ini adalah untuk memaparkan permasalahan yang akan di bahas dalam bab-bab selanjutnya, kemudian menimbulkan pertanyaan-pertanyaan untuk dijawab di bab selanjutnya.

Bab 2 merupakan bab gambaran umum yang berjudul 'Evolusi PT Garuda Indonesia (persero), Tbk.', didalamnya terdapat subbab seperti sejarah maskapai penerbangan Garuda Indonesia yang menjelaskan mengenai sejarah pendirian Garuda sampai awal tahun 90'an. Subbab berikutnya membahas tentang transformasi bisnis dan budaya Garuda Indonesia, dalam subbab ini dijelaskan mengenai perubahan budaya perusahaan Garuda Indonesia melalui FLY-HI dan transformasi bisnis melalui *go public*-nya Garuda Indonesia di Bursa Efek Jakarta. Subbab selanjutnya membahas mengenai etika bisnis dan etika kerja PT Garuda Indonesia (persero), Tbk yang memaparkan mengenai jati diri perusahaan yang berisi visi dan misi PT Garuda Indonesia serta tata nilai yang terangkum dalam FLY-HI yang akronimnya merupakan nilai-nilai eFficient & effective; Loyalty; customer centricitY; Honesty & openness dan Integrity dan kemudian dibentuk menjadi 10 tindakan utama FLY-HI. Kemudian penjelasan mengenai dua unit yang menjadi acuan utama dalam penelitian ini tyaitu, *Human Capital* dan APG.

Bab 3 merupakan bab data lapangan dimana dalam bab ini membahas apa saja yang diperoleh dari hasil observasi melalui *preliminary, participant observer*, sebagai mahasiswa magang di unit *Human Capital* PT Garuda Indonesia. Hasil membangun raport dengan pegawai-pegawai *ground staff* di unit *Human Capital* dan di lingkungan penerbang terutama yang tergabung dalam Asosiasi Pilot Garuda. Selain itu juga dijabarkan mengenai hasil wawancara mendalam dengan beberapa senior manager terkait serta pegawai dalam unit *Human Capital* dan para penerbang yang tergabung dalam APG. Bab ini berisi subbab mengenai perbedaan tindakan dan interpretasi kedua unit terhadap FLY-HI. Subab berikutnya membahas mengenai Intra-Net Garuda yang merupakan bentuk komunikasi *paperless* yang diusung Garuda dalam perencanaan memperbaiki kualitas komunikasi antara kedua belah pihak. Subbab terakhir dalam bab ini

membahas mengenai implementasi budaya perusahaan FLY-HI terhadap kedua pihak terkait.

Bab 4 berjudul '*Quantum Leap*, Sebuah Lompatan Besar yang Beresiko'. Dalam bab ini dipaparkan mengenai proses dan progres program *Quantum Leap*. Kemudian juga dibahas dampak dari program *Quantum Leap*, dampak dari program ini kemudian membuat *Human Capital* melakukan langkah antisipasi yang melawan kepentingan pihak APG. Antisipasi yang diambil *Human Capital* memunculkan masalah baru dan menyebabkan kedua pihak berselisih. Bab ini menjelaskan hal-hal yang menyebabkan terjadinya konflik antara pihak *ground staff* dan penerbang, bagaimana proses terjadinya konflik tersebut, dan solusi yang disarankan dari masing-masing pihak untuk mencapai kebudayaan organisasi yang kuat dan dapat meningkatkan komitmen bagi seluruh pegawai di PT Garuda Indonesia tanpa terkecuali.

Bab 5 adalah kesimpulan dan saran. Bab ini menjelaskan kesimpulan dari hasil analisis yang telah didapatkan dari studi literatur yang mengacu pada dasar pemikiran dan pemberian saran terhadap institusi terkait.

## BAB 2

### EVOLUSI PT GARUDA INDONESIA (Persero) tbk.

Bab ini menjelaskan tentang evolusi Garuda Indonesia mulai dari pertama kali Garuda Indonesia didirikan sampai program terbaru yang dilakukan Garuda yaitu *Quantum Leap*. Sejarah perusahaan PT Garuda Indonesia, tbk mengisahkan perjalanan maskapai penerbangan pertama Indonesia mulai dari masa awal terbentuknya sampai sekarang. Sejarah pendirian perusahaan yang berhasil mengatasi berbagai kendala dan tantangan bisnis dalam konteks kinerja bisnis di lingkungan dunia bisnis dengan kondisi pasang dan surut bisnis perusahaan itu berjalan. Pengalaman-pengalaman bisnis perusahaan dari Garuda Indonesia yang menghasilkan *success story* perusahaan yang dapat dijadikan sebagai inspirasi dan motivasi bagi seluruh pegawai untuk senantiasa melakukan tradisi bisnis perusahaan yang telah teruji, baik dalam jangka waktu pendek maupun panjang. Upaya untuk menyosialisasikan komponen sejarah ini sangat penting bagi staff pegawai baru agar mereka memahami tradisi bisnis yang dimiliki perusahaan sebagai pengetahuan dasar, yang dianut bersama (*shared knowledge*) dengan seluruh pegawai perusahaan. *Quantum Leap* sendiri merupakan program ekspansi lima tahun Garuda yang dilakukan dalam upaya pengembangan perusahaan agar dapat bersaing dengan maskapai-maskapai penerbangan lain.

Evolusi Garuda Indonesia dijelaskan untuk memahami perubahan-perubahan yang ada dalam tubuh perusahaan. Transformasi budaya di Garuda Indonesia dirancang untuk menghadapi situasi-situasi perubahan yang terjadi di Indonesia dan juga memperbaiki kondisi perusahaan. Selain itu untuk menghilangkan elemen-elemen budaya yang sudah tidak menguntungkan lagi bagi perusahaan karena perusahaan yang terus berkembang memaksa mereka mengeliminasi kebudayaan lama dan menggantikannya dengan kebudayaan baru. Bab ini juga akan menjadi pengantar untuk mengetahui budaya-budaya Garuda secara formal dan menjelaskan tentang unit *Human Capital* dan Asosiasi Pilot Garuda. Menarik untuk dikaji karena nantinya melalui transformasi ini akan dilihat bagaimana pengaruh transformasi tersebut terhadap hubungan antar pegawai secara intern, khususnya hubungan antara *Human Capital* dan serikat

pekerja Asosiasi Pilot Garuda yang akan menjadi pembahasan di bab-bab selanjutnya.

### **1. 1. Sejarah Maskapai Penerbangan Garuda Indonesia**

Sejarah maskapai penerbangan Garuda Indonesia ini didapatkan dari website resmi Garuda Indonesia di [www.career.garuda-indonesia.com](http://www.career.garuda-indonesia.com). Sejarah merupakan satu hal penting yang menceritakan tentang pasang surut perusahaan. Sejarah maskapai ini tidak terlepas dari masa penjajahan Indonesia oleh Belanda.

*“The history of Indonesia's commercial aviation cannot be separated from the periods of struggle for independence of Indonesian people and the efforts to maintain the independence itself”*

Kalimat tersebut merupakan jargon dari asal mula sejarah Garuda Indonesia yang mulai beroperasi pada tahun 1940'an ketika Belanda saat Indonesia masih bergelut untuk memperoleh kekuasaan sampai saat Indonesia sendiri masih mempertahankan kemerdekaan. Maskapai penerbangan ini kemudian diresmikan pada tanggal 26 Januari 1949 yang sampai sekarang diperingati sebagai hari jadi Garuda Indonesia. Pesawat pertama yang digunakan Garuda Indonesia bermula dari Presiden Indonesia ketika itu, Soekarno, yang melakukan perjanjian bisnis dengan pengusaha Aceh serta bantuan dari rakyat Aceh untuk mengumpulkan dana dalam pembelian pesawat demi menunjang mobilitasnya sebagai pemimpin negara. Setelah dana berhasil dikumpulkan dan menghasilkan pesawat Douglas DC-3 Dakota yang terdaftar sebagai RI-001 dengan nama Seulawah. RI-001 memiliki jam terbang yang tinggi sehingga perlu dilakukan perawatan di Calcutta pada tanggal 7 Desember 1948. Pada tanggal 14 Desember 1948, pesawat RI-001 ini sebenarnya sudah selesai diperbaiki, namun agresi militer Belanda kedua ke Indonesia membuat pesawat tersebut tetap tertahan di Calcutta. Di saat yang sama, Pemerintahan Burma membutuhkan transportasi udara, dengan maksud mencari dana untuk *flight attendants*, pada tanggal 26 Januari 1949 RI-001 terbang dari Calcutta menuju Rangoon dengan nama ‘*Indonesian Airways*’.

Pada 25 Desember 1949, wakil dari KLM yang juga teman Presiden Soekarno, Dr. Konijnenburg, menghadap dan melapor kepada Presiden di Yogyakarta bahwa KLM Interinsulair akan diserahkan kepada pemerintah sesuai dengan hasil Konferensi Meja Bundar (KMB) dan meminta kepada beliau

memberi nama bagi perusahaan tersebut karena pesawat yang akan membawanya dari Yogyakarta ke Jakarta nanti akan dicat sesuai nama itu. Menanggapi hal tersebut, Presiden Soekarno menjawab dengan mengutip satu baris dari sebuah sajak bahasa Belanda gubahan pujangga terkenal, Noto Soeroto di zaman kolonial

*Ik ben Garuda, Vishnoe's vogel, die zijn vleugels uitslaat hoog boven uw eilanden*

Aku adalah Garuda, burung milik Wisnu yang membentangkan sayapnya menjulang tinggi diatas kepulauan

Maka pada 28 Desember 1949, terjadi penerbangan yang bersejarah yaitu pesawat DC-3 dengan registrasi PK-DPD milik KLM Interinsulair terbang membawa Presiden Soekarno dari Yogyakarta ke Kemayoran - Jakarta untuk pelantikannya sebagai Presiden Republik dengan nama *Garuda Indonesian Airways*. Kemudian Garuda Indonesia diresmikan sebagai perusahaan pada 31 Maret 1950.

Pada 1953, maskapai ini memiliki 46 pesawat, dan pada 1955 pesawat Catalina mereka harus pensiun. Pada tahun 1955 ini juga diadakan Konferensi Asia-Afrika di Bandung, Jawa Barat, dimana Garuda Indonesia menerbangkan 29 delegasi termasuk kepala negara dari 29 negara ke Kemayoran sebelum melanjutkan lagi penerbangan menuju Bandung (Ellis 2005).

Tahun 1956 mereka membuat jalur penerbangan pertama ke Mekkah dan mengantarkan lebih dari 40 orang calon jamaah haji menggunakan Convair-340. Sekarang Garuda Indonesia bahkan telah menerbangkan lebih dari 100.000 jamaah haji ke Jeddah dari Indonesia setiap tahunnya.

Seiring perkembangan zaman secara global dimana transportasi udara memang mulai dijadikan pilihan, Garuda Indonesia mengalami kemajuan pesat pada tahun 1960'an. Sehingga pada tahun 1961 dibuka jalur menuju Bandara Internasional Kai Tak di Hong Kong dan tahun 1965 tibalah era jet, dengan DC-8 mereka membuat jalur penerbangan ke Bandara Schiphol di Haarlemmeer, Belanda, Eropa. Masih pada tahun yang sama, Garuda Indonesia merupakan airline pertama dari Asia Tenggara yang menawarkan penerbangan menggunakan pesawat jet Convair 990A bermesin empat dari Jakarta ke Amsterdam via Colombo, Bombay, Rome, and Prague.

Tahun 1970-an Garuda mengambil perangkat DC-9 dan juga Pesawat Jet kecil Fokker F28 saat itu Garuda memiliki 36 pesawat F28 dan merupakan operator pesawat terbesar di dunia untuk jenis pesawat tersebut, sementara pada 1980-an mengadopsi perangkat dari Airbus, seperti A300, Boeing 737, dan McDonnell Douglas MD-11.

Tahun 1990-an, Garuda mengalami beberapa musibah, dan maskapai ini mengalami periode ekonomi sulit. Beruntung, dalam tahun 2000-an ini maskapai ini telah dapat mengatasi masalah-masalah di atas dan dalam keadaan ekonomi yang bagus sehingga PT Garuda Indonesia (persero) dapat digolongkan sebagai perusahaan penerbangan BUMN terbesar nasional sejak tahun berdiri 1949 hingga sekarang.

### **2. 1. 1. Transformasi Bisnis dan Budaya Garuda Indonesia**

Garuda Indonesia pada awal tahun 1990 masih merupakan Badan Usaha Milik Negara seutuhnya dengan sistem birokrasi<sup>1</sup>. Menurut Marx (dalam Thoha 2004:22) birokrasi merupakan instrumen yang dipergunakan oleh kelas yang dominan untuk melaksanakan kekuasaan dominasinya atas kelas-kelas sosial. Sistem ini diterapkan karena kepemilikan Garuda Indonesia yang sepenuhnya dipegang oleh negara sehingga setiap keputusan-keputusan yang diambil oleh perusahaan harus mengikuti alur tingkatan ke atas sampai pemerintah itu sendiri. Kepemilikan oleh pemerintah ini juga menyebabkan posisi-posisi penting yang ada dalam perusahaan ditempati oleh pejabat partai politik. Seiring perkembangan era kompetisi dan reformasi, Garuda harus juga mengalami perubahan-perubahan agar dapat bersaing dengan maskapai-maskapai lain. Pada akhir tahun 1990-an sampai sekitar awal tahun 2000-an Garuda Indonesia mengalami rugi secara berkelanjutan yang menyebabkan keadaan perusahaan menjadi tidak stabil. Kemudian, sejak Juni 2007, maskapai Garuda bersama dengan maskapai Indonesia lainnya dilarang menerbangi dan mendarat di bandara – bandara rute Eropa karena alasan keselamatan. Larangan ini dicabut dua tahun kemudian, yakni tahun 2009. Di tahun 2009 ini Garuda Indoensia juga merencanakan

---

<sup>1</sup> Birokrasi menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah cara bekerja atau susunan pekerjaan serba lamban, serta menurut tata aturan (adat dsb) yang banyak liku-likunya dsb

program *Quantum Leap* yang merupakan loncatan besar untuk perkembangan perusahaan dalam lima tahun ke depan, termasuk penambahan armada dan rute terbang. Per September 2010 perseroan memiliki total armada sebanyak 84 unit pesawat dengan 31 rute tujuan domestik dan 18 rute tujuan internasional dengan penguasaan pangsa pasar domestik 19.2% dan 15.5% pangsa pasar internasional di Asia. Setahun sebelumnya, maskapai ini telah menerima sertifikasi [IATA Operational Safety Audit \(IOSA\)](#) dari [IATA](#), yang berarti bahwa Garuda telah seluruhnya memenuhi standar keselamatan penerbangan internasional. Garuda masuk dalam daftar maskapai bintang empat dari [Skytrax](#) yang berarti memiliki kinerja dan pelayanan yang bagus. Sehingga tepatnya pada tanggal 11 Februari 2011 Garuda Indonesia membuka sahamnya atau menawarkan IPO<sup>2</sup> untuk publik dan menjadi PT Garuda Indonesia, Tbk. Dan di tahun 2012, Garuda dijadwalkan akan bergabung dengan aliansi penerbangan [SkyTeam](#).

IPO membuka kesempatan untuk masyarakat secara umum untuk menjadi bagian dari perusahaan, dalam kasus ini Garuda Indonesia. Penjualan saham Garuda Indonesia ini dapat dikatakan sebagai medium untuk meningkatkan modal perusahaan. Dengan demikian apabila sebelumnya Garuda mempunyai modal yang terbatas kemudian perusahaan memutuskan untuk *go public*, modal yang didapatkan Garuda itu diputar dalam bisnis Garuda oleh manajemen sebagai modal tambahan. Apa yang terjadi di Garuda mengenai penjualan saham ini seperti apa yang diungkapkan Marx (dalam Goodman, 2011) uang yang diinvestasikan digunakan untuk menghasilkan lagi lebih banyak uang. Manajemen mencari cara secara sistemik untuk mengeruk keuntungan dimana industri itu dibangun, sehingga dengan perputaran modal yang kuat akan semakin memperkuat posisi dan nilai tawar mereka. Dalam hal ini, uang hanya akan menjadi modal karena adanya relasi sosial antara pekerja dan manajemen. Perubahan yang telah dikemukakan sebelumnya juga membawa perubahan-perubahan lain dalam tubuh Garuda Indonesia sendiri seperti sistem yang sebelumnya birokrasi, sekarang menjadi setengah birokrasi. Kini, Garuda Indonesia telah mempunyai kewenangan untuk menentukan nasib perusahaannya

---

<sup>2</sup> IPO singkatan dari Initial Public Offering yang merupakan penawaran saham perdana dari perusahaan kepada investor

walaupun masih dalam pengawasan negara dan harus dapat mempertanggungjawabkannya kepada pemegang saham perusahaan. Hubungan Garuda Indonesia semakin meluas, tidak hanya bertanggung jawab kepada negara, melainkan juga harus bertanggung jawab terhadap para pemegang saham, untuk itu pola komunikasi dalam perusahaan merupakan satu hal yang penting. Charles B. Handy (1998: 188-196) menunjukkan ada empat tipe kebudayaan dengan warna komunikasi masing-masing yaitu (1) *the power culture* menekankan pada kekuasaan dan komunikasi ke bawah tinggi, sedikit empati dan hubungan personal. (2) *the role culture* yang sering distereotipkan sebagai birokrasi dengan budaya kerja yang logis, atau rasional dan terspesialisasi. Peranan dan uraian tugas sangat penting sehingga hubungan yang ada menekankan pada komunikasi formal. (3) *the task culture* menekankan pada orientasi tugas yang menghendaki bentuk komunikasi formal yang tinggi dibandingkan dengan yang informal dan digunakan untuk mengendalikan lingkungan yang dihadapi yang memerlukan pengambilan keputusan cepat. (4) *the person culture* yang menunjukkan bahwa individu merupakan titik sentral dan mengikat diri ke dalam keahlian fungsional. Pola komunikasi yang digunakan Garuda Indonesia dalam hal ini adalah *the role culture* yang juga digunakan sebagai acuan utama dalam FLY-HI dimana pimpinan harus menjadi acuan bagi para pegawainya dengan pola komunikasi formal. Pengarahan-pengarahan yang digunakan Garuda untuk melihat hubungan pimpinan dengan bawahannya sekarang sudah menggunakan pendelegasian wewenang. Dalam pendelegasian wewenang, pemimpin melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahan. Seperti contoh yang terjadi di *Human Capital Garuda Indonesia, Senior Manager Employee service* biasanya memberikan sebagian wewenangnya untuk staff rekrutmen Garuda untuk menjalani proses rekrutmen tersebut dan mengantisipasi masalah-masalah yang terjadi dalam proses rekrutmen tersebut melalui inisiatif dari team rekrutmen itu sendiri. Terdapat beberapa kesulitan-kesulitan yang muncul apabila tugas yang diberikan pimpinan kepada bawahan tidak jelas, sehingga bawahan sulit menafsirkan sampai dimana kewenangan itu boleh dilakukan. Inilah yang dapat membuat keengganan bawahan dalam mengambil suatu tindakan (Sukotjo, B. S. a. I 1998).

Perubahan Garuda menjadi tbk (terbuka) ini membuat Garuda harus melakukan program transformasi budaya. Transformasi budaya Garuda dijelaskan melalui FLY-HI yang akronimnya merupakan nilai-nilai eFficient & effective; Loyalty; customer centricitY; Honesty & openness dan Integrity. FLY-HI sendiri diresmikan pada tanggal 30 Oktober 2007 oleh Emirsyah Satar sebagai direktur utama Garuda Indonesia. Selain FLY-HI, juga diluncurkan visi-misi perusahaan dan bentuk transformasi bisnis dan budaya di Garuda. Sebelum FLY-HI Garuda Indonesia mempunyai *corporate values* SMILE and CARE, tetapi prosesnya hanya sampai sosialisasi, tidak ada program komprehensif yang dilakukan sebagaimana halnya FLY-HI karena SMILE and CARE dapat dikatakan hanya sebatas slogan saja. Pada waktu yang sama, bertepatan dengan *launching* FLY-HI, *unit Corporate Culture* yang sebelumnya berada di unit corporate communication setelah dua tahun, pada tahun ketiga unit tersebut dipindahkan ke unit *Human Capital* karena lebih mengatur mengenai pengelolaan SDM. Hal tersebut sependapat dengan apa yang diungkapkan Mba Melati, staff corporate culture:

“Tbk itu kan berarti go public dan bagaimana caranya Garuda harus dapat membuat image yang bagus untuk perusahaan agar orang-orang mau menaruh saham di Garuda dan keberlangsungan perusahaan tetap berjalan dan harus ada transformasi budaya yang membuat citra dan image Garuda menjadi baru dan lebih diterima masyarakat. Termasuk dalam struktural perusahaan dalam hal kepuasan pegawai misalnya”

Garuda dalam upayanya melakukan transformasi bisnis harus juga diikuti dengan transformasi budaya agar citra perusahaan dapat ikut kembali terangkat baik itu untuk masyarakat, pemegang saham, maupun pegawai Garuda itu sendiri.

FLY-HI sendiri merupakan *values* perusahaan yang mengawal proses transformasi bisnis Garuda sejak 2007. Seperti apa yang dikatakan Emirsyah Satar, direktur utama Garuda Indonesia, (dikutip Ibu Elena selaku *senior manager corporate culture*) bahwa “transformasi bisnis harus sejalan dengan transformasi budaya karena *people* yang membawa perusahaan maju dan berkembang. FLY-HI adalah *values* akan membawa Garuda bertransformasi dari aspek budaya kerja”. FLY-HI menjadi nilai-nilai dalam proses implementasi yang menjadi acuan dalam pola pikir dan pola kerja karyawan Garuda, sehingga terbangun tindakan kerja yang positif, lingkungan kerja yang kondusif yang akan mendorong kinerja perusahaan yang berkesinambungan.

Dalam penerapan FLY-HI tugas dari kebudayaan organisasi perusahaan itu sendiri diantaranya adalah membuat program implementasi culture yang mengacu pada konsep-konsep sesuai dengan program Garuda itu sendiri. Tugas lainnya, adalah menjadikan atasan sebagai *role model* bagi perusahaan yang kemudian tingkah laku atau pola pikirnya diharapkan dapat diikuti pegawainya dan terjadi perubahan tindakan dari para pegawai tersebut. Selain itu juga menilai kerja individu secara personal, kinerja unit, dan kinerja perusahaan dalam perusahaan melalui berbagai cara.

Program implementasi FLY-HI di unit *Human Capital* sendiri dapat terlihat dari adanya *sharing* bersama dan berdoa yang merupakan simbol, ritual bersama yang tujuannya untuk mengingatkan kepentingan dan tujuan perusahaan. Kedua, melalui penilaian yang diberikan atasan terhadap pegawainya dan penilaian dari pegawainya terhadap atasannya. Selain implementasi yang dilakukan unit, penyosialisasian FLY-HI itu sendiri sudah dimulai sejak perekrutan tahap *interview*. Pada tahapan *interview* para *interviewer* perusahaan akan melihat apakah *values* seseorang sesuai dengan *values* perusahaan karena tentunya perusahaan tidak akan mencari seseorang yang tidak memiliki visi dan misi yang sama dengan perusahaan. Tahapan *interview* tersebut juga melihat latar belakang secara personal dengan alasan pegawai harus fit dengan nilai-nilai Garuda. Terakhir, terdapat dua cara untuk menyosialisasikan FLY-HI yaitu, ke pegawai baru dan pegawai lama. Pegawai baru mendapat orientasi atau workshop selama dua hari, dan di sana para pegawai dijelaskan mengenai peraturan, nilai-nilai, serta tujuan perusahaan, sedangkan bagi karyawan lama, unit kebudayaan perusahaan (*corporate culture*) menggunakan implementasi 360° yaitu, dengan melakukan penilaian dari pimpinan ke bawahan, bawahan ke pimpinan, sampai perorangan di dalam *peer*-nya. Sampai sekarang, program FLY-HI belum dapat dikatakan berhasil atau tidak, Mba Melati menjelaskan:

“Sampai sekarang masih belum dapat terlihat dengan jelas apakah FLY-HI itu berjalan baik atau *nggak* tapi kita di *unit Corporate Culture* terus berupaya mengomunikasikan *corporate values* FLY-HI ini kepada seluruh pegawai tanpa terkecuali melalui flyer FLY-Hiers, majalah VIEW Garuda, dan papan-papan yang berisikan info FLY-Hi di dinding-dinding perusahaan dan di dalam lift...”

FLY-HI sendiri merupakan proses yang berkelanjutan yang sampai sekarang masih terus di sosialisasi, di monitor, di evaluasi, dan diimplementasikan oleh pegawai Garuda secara keseluruhan. Perangkat untuk sosialisasi mengenai etika bisnis dan etika kerja Garuda juga terdapat dalam “Buku Pedoman Etika Bisnis dan Etika Kerja PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.” Lebih lanjut Mba Melati menjelaskan di dalam buku pedoman tersebut terdapat visi-misi, tujuan, pemaparan mengenai FLY-HI, dan juga peraturan-peraturan tertulis yang sifatnya mutlak karena ada pakta integritas karyawan di halaman paling belakang yang diisi dan dikumpulkan ke *unit Corporate Culture* sebagai tanda pegawai setuju untuk mematuhi buku tersebut.

Selain penerapan FLY-HI, Garuda Indonesia dalam proses transformasinya mencanangkan program *Quantum Leap* yang merupakan ekspansi lima tahun perusahaan dengan menambah kuantitas armada, rute penerbangan dan SDM dengan kualitas yang memang sesuai dengan standar dan prosedur perusahaan (lebih lanjut mengenai *Quantum Leap* akan dijelaskan di Bab IV).

## **2. 2. Etika Bisnis dan Etika Kerja PT Garuda Indonesia (Persero), Tbk.**

Selain sejarah dan evolusi perusahaan, juga dipaparkan mengenai visi dan misi serta etika kerja dan etika bisnis dari PT Garuda Indonesia, Tbk. yang berlaku untuk seluruh pegawai Garuda Indonesia sebagai acuan dan pedoman untuk bertingkah laku di dalam perusahaan. Buku putih yang menjadi acuan ini disusun dari komponen nilai-nilai dan kepercayaan yang merupakan dasar identitas budaya dari sebuah organisasi perusahaan. Peraturan yang tertera dalam buku putih ini juga dapat dikatakan perangkat aturan tertulis yang termasuk dalam *Rules of the game* PT Garuda Indonesia, Tbk.

Perangkat aturan tertulis adalah hal-hal yang berlandaskan hukum dan sanksi perusahaan yang perlu dilaksanakan oleh setiap pegawai dalam berbagai kegiatan ekonomi perusahaan. Individu pegawai yang melanggar aturan atau tidak mematuhi perangkat aturan ini akan dikenakan sanksi hukum ataupun sanksi organisasi perusahaan. Pembahasan mengenai jati diri PT Garuda Indonesia, Tbk ini meliputi pemaparan mengenai visi dan misi Garuda Indonesia serta tindakan

terpuji khususnya hubungan dengan insan Garuda<sup>3</sup>. Etika kerja dan Etika Bisnis yang akan dipaparkan berikutnya diambil dari buku pedoman Etika Kerja dan Etika Bisnis PT Garuda Indonesia (Persero), Tbk. Buku pedoman tersebut merupakan buku resmi yang berisi tentang peraturan formal dan nilai-nilai perusahaan yang harus diterapkan dalam kegiatan bisnis. Nilai-nilai perusahaan merupakan satu konsep dasar dan keyakinan yang dimiliki suatu organisasi dalam melakukan kegiatan bisnisnya (Atmosoeparto 2001). Nilai-nilai perusahaan dikatakan ideal karena nilai-nilai tersebut menjadi satu acuan untuk para pegawai bertindak serta melakukan interaksi sesama pegawai. Pemaparan ini akan dijadikan acuan untuk membahas bab selanjutnya karena membahas nilai-nilai perusahaan yang wajib dilakukan demi mencapai tujuan dan menjaga keharmonisan lingkungan internal perusahaan di tengah perubahan yang terjadi dalam perusahaan.

## **2. 2. 1. Visi dan Misi Garuda Indonesia**

Visi dan misi yang dirumuskan oleh organisasi perusahaan bersumber dan berdasarkan pada tiga komponen. Pertama, perangkat nilai dan sistem kepercayaan dalam kebudayaan organisasi perusahaan dianut dan dipahami bersama (*shared values*) oleh seluruh pegawai. Kedua, identitas dari keefektifan dan tidak efektifnya kebudayaan organisasi perusahaan didasari oleh kedua unsur dalam komponen ini. Terakhir, visi dan misi organisasi perusahaan merupakan kerangka yang membatasi hal-hal apa sajakah yang akan dilakukan dalam bisnis perusahaan.

Visi Garuda Indonesia

Adalah menjadi perusahaan penerbangan yang handal dengan menawarkan layanan yang berkualitas kepada masyarakat dunia menggunakan keramahan Indonesia.

---

<sup>3</sup> Hubungan dengan insan Garuda Indonesia berarti hubungan bisnis yang terjalin sesama pegawai Garuda Indonesia tanpa terkecuali, sifatnya internal.

## Misi Garuda Indonesia

Adalah sebagai perusahaan penerbangan pembawa bendera bangsa (*flag carrier*) Indonesia yang mempromosikan Indonesia kepada dunia guna menunjang pembangunan ekonomi nasional dengan memberikan layanan yang profesional.

### 2. 2. 2. Tata Nilai Garuda Indonesia (FLY HI)

Garuda Indonesia telah merumuskan tata nilai yang disebut FLY-HI sejak 30 Oktober 2007, yang akronimnya merupakan nilai-nilai eFficient & effective; Loyalty; customer centricitY; HOnesty & openness dan Integrity. Tata nilai ini berfungsi sebagai pedoman dalam pola berpikir dan bertindak yang harus dipatuhi oleh setiap insan Garuda Indonesia dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.

Garuda Indonesia telah merumuskan tata nilai yang disebut FLY-HI sejak 30 Oktober 2007, yang akronimnya adalah nilai-nilai eFficient & effective; Loyalty; customer centricitY; HOnesty & openness dan Integrity. Kelima nilai Fly-Hi tersebut selanjutnya dijabarkan ke dalam 10 perilaku utama, yaitu:

Tabel 2. 1 Tindakan Utama FLY-HI

eFficient & effective	1	Cepat, tepat dan akurat
	2	Hemat
Loyalty	3	Disiplin
	4	Bekerja keras, cerdas, dan tuntas
customer centricitY	5	Ramah, hangat, dan bersahabat
	6	Tanggapan dan Proaktif
	7	Kreatif dan Inovatif
Honesty & openness	8	Jujur, tulus, terbuka
	9	Menjaga kerahasiaan perusahaan
Integrity	10	Konsisten dan patuh pada aturan perusahaan

(Sumber: Buku Pedoman Etika Kerja dan Etika Bisnis PT Garuda Indonesia (persero) Tbk., Cat: telah diolah kembali)

### 10 Tindakan Utama Fly-Hi

Penjabaran tata nilai FLY-Hi menjadi 10 Tindakan utama bertujuan agar setiap insan Garuda Indonesia memiliki kesamaan persepsi dalam memahami nilai-nilai tersebut.

Tata nilai yang berfungsi sebagai pedoman dalam pola berpikir dan bertindak diuraikan menjadi 10 Tindakan utama dan selanjutnya dijabarkan dalam Pedoman Etika Bisnis dan Etika Kerja perusahaan yang harus dipatuhi oleh setiap insan Garuda Indonesia dalam melaksanakan aktivitas kerja sehari-hari.

### **eFficient & effective**

Makna eFficient dan effective adalah bekerja dengan akurat, hemat dan tepat waktu untuk memberikan hasil yang berkualitas.

Perilaku utama dan panduan tindakan yang efisien dan efektif adalah:

#### 1. Cepat, Tepat dan Akurat

Lingkungan bisnis yang cepat berubah secara tidak terduga serta penuh dengan ketidakpastian. Hal ini menuntut Garuda Indonesia harus memiliki kemampuan untuk berubah dan beradaptasi dengan cepat dan tepat. Oleh karena itu setiap insan Garuda Indonesia harus bekerja dengan cepat, tepat dan akurat dengan cara-cara berikut:

- Memahami dengan baik tujuan dan sasaran kerja
- Membuat perencanaan kerja secara baik dan dapat dicapai
- Melakukan pekerjaan sesuai rencana dan skala prioritas
- Melakukan pemeriksaan ulang, dan memastikan bahwa hasil pekerjaan tidak ada yang salah
- Menggunakan pedoman kerja yang tersedia dan berlaku sekarang

#### 2. Hemat

Untuk dapat memenangkan persaingan dalam dunia bisnis, perusahaan tidak cukup hanya memiliki kompetensi untuk menciptakan produk dan jasa yang memenuhi harapan pelanggan, namun juga perlu menghasilkan produk dan jasa yang efisien tanpa mengabaikan kualitas.

Untuk mewujudkan tindakan hemat, maka setiap insan Garuda Indonesia diharapkan senantiasa:

- Menggunakan perangkat kerja atau metode yang tepat guna
- Mendayagunakan sumber daya secara optimal
- Menggunakan fasilitas perusahaan sesuai dengan kebutuhan
- Mempertimbangkan untung-rugi dan nilai tambah dalam pengambilan keputusan

## Loyalty

Makna Loyalty adalah menjalankan tugas dengan penuh Dodokasi dan tanggung jawab. Tindakan Utama dan Panduan Tindakan Loyaltu adalah:

### 3. Disiplin

Untuk dapat menyediakan produk dan jasa yang memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan, setiap insan Garuda Indonesia harus memiliki disiplin yang kuat dalam bekerja. Disiplin diwujudkan dalam tindakan-tindakan sebagai berikut:

- Memahami dengan baik tugas , tanggung jawab serta kewenangan yang dimiliki
- Menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan sebaik-baiknya
- Mengambil keputusan sesuai lingkup tugas dan kewenangan
- Menepati janji dan komitmen yang telah disepakati

### 4. Bekerja keras, Cerdas dan Tuntas

Sebagai organisasi yang dinamis, Garuda Indonesia menghadapi berbagai tantangan dan persaingan yang semakin kompetitif. Garuda Indonesia harus mengerahkan segenap kemampuan dan talenta yang dimiliki agar mampu bertahan dan berkembang, serta dapat menyelesaikan tugas pokoknya secara tuntas. Garuda Indonesia harus terus menerus meningkatkan kapasitas organisasi, sejalan dengan semakin pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Oleh karena itu, agar mampu bekerja keras, cerdas dan tuntas, setiap insan Garuda Indonesia harus:

- Gigih dalam bekerja
- Sekemudian memastikan pekerjaan selesai dengan hasil yang sesuai harapan
- Sekemudian berupaya untuk meningkatkan kompetensi diri secara berkesinambungan
- Sekemudian berupaya meningkatkan kualitas pekerjaan untuk memberikan hasil yang terbaik
- Sekemudian berupaya melakukan penyempurnaan proses kerja secara terus-menerus

- Berbagi pengetahuan dan keterampilan dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama
- Bertanggung jawab atas keputusan dan/atau tindakan yang diambil

### **customer centricity**

Makna nilai customer centricity adalah melayani dengan tulus dan mengutamakan kepuasan pelanggan. Tindakan utama dan panduan tindakan customer centricity adalah:

#### 5. Ramah, Hangat dan Bersahabat

Setiap insan di Garuda Indonesia diharapkan mampu memberikan layanan yang terbaik dan berkualitas kepada pelanggannya melalui tindakan yang ramah, hangat dan bersahabat, yang diwujudkan dalam tindakan berikut:

- Sekemudian senyum, mengucapkan salam dan menyapa orang lain atau pelanggan terlebih dahulu
- Santun dalam berkomunikasi dan menghargai lawan bicara
- Mendengarkan dengan baik keluhan pelanggan, dan tidak melakukan interupsi
- Menunjukkan empati (menempatkan diri pada posisi pelanggan)

#### 6. Tanggap dan Proaktif

Setiap insan Garuda Indonesia harus mampu memenuhi kebutuhan dan tuntutan pelanggan melalui tindakan tanggap dan proaktif. Tindakan tersebut diwujudkan dengan cara-cara berikut:

- Memahami dan peduli terhadap kebutuhan pelanggan
- Bertindak cepat dan menanggapi kebutuhan pelanggan
- Berinisiatif mengambil suatu tindakan untuk memahami dan memenuhi kebutuhan pelanggan
- Sekemudian menunjukkan sikap siap membantu

#### 7. Kreatif dan Inovatif

Dalam menghadapi persaingan bisnis, perusahaan harus senantiasa menghasilkan produk dan layanan yang berdaya saing tinggi (kompetitif). Oleh karena itu setiap insan Garuda Indonesia diharapkan mampu berpikir dan bertindak secara kreatif untuk menghasilkan inovasi produk dan layanan.

Tindakan Kreatif dan Inovatif dapat terwujud bila seluruh insan Garuda mampu:

- Menciptakan terobosan produk dan jasa atau gagasan baru yang memiliki nilai tambah
- Mencari solusi terbaik dalam pemecahan masalah
- Aktif menyampaikan gagasan positif guna tercapainya tujuan perusahaan

### **Honesty dan openness**

Makna Honesty dan openness adalah menjunjung tinggi kejujuran, ketulusan, keterbukaan dengan tetap memperhatikan prinsip-prinsip kehati-hatian.

Tindakan Utama dan Panduan Tindakan Honesty dan openness adalah:

#### 8. Jujur, Tulus dan Terbuka

Dalam bekerja dan berhubungan dengan pelanggan, Insan Garuda diharapkan bersikap jujur, tulus dan terbuka. Tindakan tersebut diwujudkan dengan cara:

- Mengatakan hal yang sebenarnya
- Terbuka dalam menerima kritik dan saran untuk perbaikan
- Berpikir positif dan konstruktif
- Berani mengakui kekurangan dan kesalahan diri serta berusaha melakukan perbaikan.

#### 9. Menjaga Kerahasiaan Perusahaan

Tindakan yang jujur dan terbuka diharapkan tetap memperhatikan prinsip kehati-hatian agar kerahasiaan perusahaan tetap dapat terjaga dengan baik. Tindakan yang diwujudkan dalam kaitan menjaga kerahasiaan perusahaan ini dengan cara-cara berikut:

- Memahami tingkat kerahasiaan informasi.
- Bertanggung jawab terhadap distribusi informasi data dan dokumen perusahaan.
- Memperhatikan lingkungan sekitar dan media ketika membahas hal-hal yang bersifat rahasia.

### **Integrity**

Makna integrity adalah menjaga harkat dan martabat serta menghindarkan diri dari perbuatan tercela yang dapat merusak citra profesi dan perusahaan.

Tindakan Utama dan Panduan Tindakan Integrity adalah:

10. Konsisten dan patuh pada aturan perusahaan

Insan Garuda Indonesia diharapkan senantiasa menjaga integritas diri agar citra profesi dan perusahaan dapat terjaga dengan baik. Untuk mewujudkan tindakan tersebut maka insan Garuda Indonesia diharapkan:

- Sekemudian menjaga konsistensi antara perkataan dan perbuatan.
- Bertindak sesuai dengan etika normal, hukum dan aturan perusahaan yang berlaku
- Menghindari benturan kepentingan
- Menjaga nama baik perusahaan
- Bertindak adil baik terhadap orang lain maupun diri sendiri

**2. 2. 3. Hubungan dengan Insan Garuda Indonesia**

Setelah membahas mengenai pemaparan nilai-nilai FLY-HI, saya mencoba memilih bab lain dari buku pedoman Etika Kerja dan Etika Bisnis PT. Garuda Indonesia (persero) Tbk. yang dianggap relevan untuk kembali dibahas di bab-bab selanjutnya. Bab tersebut adalah bab Hubungan dengan Insan Garuda Indonesia, dalam bagian ini diberikan pemaparan secara rinci mengenai apa saja yang harus dilakukan dan tidak dilakukan dalam melakukan interaksi antar pegawai dalam kegiatan bisnis perusahaan secara intern.

Garuda Indonesia memiliki kewajiban untuk memunculkan kinerja terbaik setiap Insan Garuda Indonesia dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan.

Kinerja terbaik insan Garuda Indonesia dapat dicapai diantaranya melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif, melindungi dan menghormati hak-haknya serta membantu mewujudkan kesajahteraan sesuai dengan kemampuan Perusahaan.

1. Keamanan dan kenyamanan di tempat kerja

Garuda Indonesia memastikan terpenuhinya keamanan dan kenyamanan kerja Insan Garuda Indonesia dengan membangun fasilitas dan penerapan sistem keamanan yang mengacu pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku. Garuda Indonesia melakukan penilaian dan evaluasi efektivitas sistem keamanan kerja secara berkesinambungan. Rasa aman dan nyaman di

tempat kerja menjadi tanggung jawab bersama diantara insan Garuda Indonesia.

1. 1. Tindakan yang harus ditampilkan oleh Insan Garuda Indonesia:

- (1) Mematuhi kebijakan dan sistem keamanan yang telah ditetapkan
- (2) Melaporkan dengan segera apabila mengetahui adanya hal yang mengancam keamanan Perusahaan
- (3) Membantu proses investigasi dan penyidikan yang dilakukan oleh pihak yang berwenang
- (4) Mengeliminasi adanya peluang terjadinya kejahatan atau tindakan kriminal di tempat kerja
- (5) Turut serta dalam menjaga fasilitas kerja
- (6) Menggunakan fasilitas kerja sesuai dengan fungsinya
- (7) Menjaga kerahasiaan, penyimpanan, penggunaan dan penyebaran data pribadi Insan Garuda Indonesia yang digunakan tidak sebagaimana mestinya seperti nama, data kontak rumah dan kantor, gaji, data training, catatan kinerja serta data lainnya baik kepada pihak internal maupun kepada pihak eksternal.

1. 2. Tindakan yang tidak boleh ditampilkan oleh Insan Garuda Indonesia:

- (1) Melakukan atau tidak berupaya mencegah terjadinya pelecehan seksual di lingkungan kerja perusahaan.
- (2) Bertindak yang dapat membahayakan keamanan atau mengganggu kenyamanan kerja, seperti: makan dan minum di meja kerja, membuang sampah tidak pada tempatnya dan mabuk di tempat kerja.
- (3) Melakukan transaksi jual beli di tempat kerja untuk kepentingan pribadi.

2. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Garuda Indonesia memastikan terpenuhinya keselamatan dan kesehatan kerja Insan Garuda Indonesia dengan membangun fasilitas, penerapan sistem keselamatan dan kesehatan kerja yang mengacu pada peraturan dan perundangan-undangan yang berlaku. Garuda Indonesia melakukan penilaian

dan evaluasi efektivitas sistem keselamatan dan kesehatan kerja secara berkesinambungan.

Insan Garuda Indonesia berkewajiban memahami dan melaksanakan berbagai persyaratan keselamatan dan kesehatan kerja sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.

#### 2. 1. Tindakan yang harus ditampilkan oleh Insan Garuda Indonesia:

- (1) Mematuhi peraturan perundang-undangan nasional maupun internasional mengenai Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang dijadikan rujukan/acuan oleh Perusahaan.
- (2) Menciptakan dan menjaga lingkungan kerja yang aman serta mencegah terjadinya kecelakaan di tempat kerja, melalui:
  - (a) Penggunaan berbagai peralatan dan perlengkapan kerja sesuai dengan tuntutan sistem keselamatan dan kesehatan kerja.
  - (b) Menjaga dan merawat peralatan dan perlengkapan keselamatan kerja yang merupakan barang inventaris perusahaan
  - (c) Melaporkan kepada pihak yang berwenang atas setiap kejadian yang berpotensi menimbulkan kecelakaan kerja (hazard).
- (3) Menjaga kesehatan dan kebugaran tubuh serta melaksanakan pemeriksaan kesehatan sesuai persyaratan kerja.

#### 2. 2. Tindakan yang tidak boleh ditampilkan oleh Insan Garuda Indonesia

- (1) Tidak mematuhi prosedur dalam melakukan pekerjaan yang berdampak langsung pada keselamatan penerbangan.
- (2) Menyalahgunakan minuman beralkohol dan obat-obatan terlarang di lingkungan kerja.
- (3) Merokok di tempat kerja.
- (4) Bekerja dalam kondisi yang kurang atau tidak sehat.
- (5) Bersenda gurau atau tidak berkonsentrasi ketika melakukan pekerjaan yang beresiko tinggi.
- (6) Melakukan pekerjaan yang tidak sesuai dengan sertifikasi kecakapan.

### 3. Lingkungan Kerja yang Kondusif

Hubungan harmonis antar Insan Garuda Indonesia dibangun atas dasar saling menghargai, saling percaya, saling memberikan semangat dan membina kerja sama dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing, serta menciptakan suasana kerja yang kondusif di lingkungan kerjanya.

Hubungan harmonis antara Pegawai Pimpinan dan Pegawai harus senantiasa dibangun baik secara formal maupun informal dalam upaya pencapaian keberhasilan unit kerja dan tujuan perusahaan secara menyeluruh.

#### 3. 1. Tindakan yang harus ditampilkan oleh Insan Garuda Indonesia:

- (1) Membangun komunikasi dan koordinasi untuk mewujudkan tim kerja yang kompak.
- (2) Memberikan penghargaan/apresiasi atas keberhasilan yang dicapai oleh rekan kerjanya.
- (3) Saling membantu dan mengingatkan sesama rekan kerja agar sekemudian bekerja inovatif dan goal oriented.
- (4) Memberikan dukungan moril kepada sesama rekan kerja yang sedang mengalami musibah
- (5) Pegawai Pimpinan memberikan pengarahan dan penugasan yang jelas dan dipahami dalam rangka pencapaian target yang telah ditetapkan serta memberikan penilaian yang obyektif terhadap pencapaian kinerja.
- (6) Pegawai Pimpinan dan Pegawai berupaya membina kerjasama yang positif dan produktif, saling menerima dan menghargai yang didasarkan pada ketulusan dan itikad baik.
- (7) Pegawai Pimpinan bertindak sebagai teladan, pembimbing dan bertanggung jawab atas Tindakan dan kinerja para Pegawai di jajarannya.
- (8) Pegawai wajib mematuhi perintah dan/atau arahan Pegawai Pimpinan untuk kepentingan perusahaan (seperti kerja lembur, penempatan tugas, perjalanan dinas dan lainnya) sepanjang tidak bertentangan dengan etika, moral dan agama.

- (9) Pegawai wajib melaporkan kepada Pegawai Pimpinan atas kejadian yang berpotensi merugikan atau merusak citra perusahaan.

### 3. 2. Tindakan yang tidak boleh ditampilkan oleh Insan Garuda Indonesia:

- (1) Mencemarkan nama baik rekan kerja.
- (2) Bergosip atau membicarakan hal-hal yang belum pasti kebenarannya.
- (3) Mendeskreditkan rekan kerja dengan isu SARA.
- (4) Tidak menghargai rekan kerja.
- (5) Bertengkar dengan sesama rekan kerja.
- (6) Pegawai melaporkan kinerjanya tidak sesuai dengan faktanya.
- (7) Pegawai Pimpinan tidak menyampaikan informasi mengenai perkembangan kinerja Perusahaan dan informasi penting lainnya kepada Pegawai.
- (8) Pegawai Pimpinan menyampaikan informasi yang tidak benar mengenai perkembangan kinerja Perusahaan dan informasi penting lainnya kepada pegawai.
- (9) Pegawai Pimpinan mengungkapkan kekurangan salah seorang Pegawai kepada Pegawai lainnya.
- (10) Pegawai mengungkapkan kekurangan Pegawai Pimpinan kepada sesama rekan kerja atau kepada Pegawai Pimpinan lainnya.
- (11) Pegawai Pimpinan memberikan koreksi atau arahan kepada Pegawai secara tidak bijaksana.

### 4. Hak Berserikat dan Berpolitik

Garuda Indonesia menjamin hak setiap Insan Garuda Indonesia untuk berserikat dan menyalurkan aspirasi politiknya selama tidak bertentangan dengan peraturan dan perundang-undangan.

#### 4. 1. Tindakan yang harus ditampilkan oleh Insan Garuda Indonesia:

- (1) Senantiasa mengutamakan kepentingan Perusahaan.
- (2) Dalam menjalankan aktivitas berserikat dan berpolitik, harus tetap memperhatikan bahkan meningkatkan kinerja perusahaan.
- (3) Dalam membentuk dan bergabung dengan serikat pekerja, asosiasi profesi baik internal maupun eksternal, lembaga swadaya

masyarakat, organisasi sosial ekonomi, organisasi sosial kemasyarakatan, harus memberitahukan keanggotaannya kepada perusahaan melalui atasan langsung.

- (4) Dalam berpartisipasi dan menyalurkan aspirasi politik harus mematuhi segala ketentuan dan peraturan yang berlaku.

#### 4. 2. Tindakan yang tidak boleh ditampilkan oleh Insan Garuda Indonesia:

- (1) Menjadi pengurus partai politik.
- (2) Memanfaatkan fasilitas dan sumber daya perusahaan untuk kegiatan politik.
- (3) Mengatasnamakan perusahaan atau memberikan kontribusi atas nama perusahaan kepada Partai Politik.
- (4) Menjadi calon anggota Legislatif, Eksekutif dan Yudikatif.

Visi, misi serta pemaparan tindakan terpuji yang terdapat di dalam buku pedoman Garuda Indonesia disosialisasikan kepada seluruh pegawai, dalam pembahasan kali ini adalah melihat hasil sosialisasi dan implementasi manajemen yang diwakilkan oleh unit *Human Capital* dan penerbang yang diwakilkan oleh Asosiasi Pilot Garuda (APG). Hasil dari sosialisasi *corporate values* tersebut diimplementasikan dalam berbagai kegiatan ekonomi atau bisnis perusahaan dimana kedua pihak itu bertemu dan berartikulasi dalam rangka mencapai sasaran bisnis perusahaan.

### 2. 3. *Human Capital* dan Asosiasi Pilot Garuda Sebagai Unit – Unit Organisasi Perusahaan

Penelitian ini akan mengangkat dua unit utama dalam PT Garuda Indonesia, Tbk., yaitu unit *Human Capital* dan Asosiasi Pilot Garuda. Dipilihnya dua unit ini berdasarkan perbedaan spesifikasi kerja diantaranya keduanya yang menarik. *Human Capital* merupakan komponen utama dari *intellectual capital (intangible asset)* yang dimiliki oleh perusahaan yang bertugas untuk mengatur hubungan antar pegawai dalam perusahaan serta mengaurus segala bentuk administrasi perusahaan. *Human Capital* mempunyai pengaruh penting dalam perusahaan karena menampung seluruh aspirasi pegawai sampai permasalahan pegawai serta berperan penting dalam pengambilan keputusan di perusahaan. Garuda Indonesia

juga memiliki serikat pekerja yang merupakan perkumpulan penerbang Garuda yang tergabung dalam Asosiasi Pilot Garuda atau disingkat APG. APG sendiri berfungsi untuk menampung aspirasi dan keluhan para penerbang terhadap permasalahan yang ada dalam penerbangan ataupun di dalam interaksi mereka dengan pihak manajemen. APG dianggap dapat mewakili penerbang setiap pengambilan keputusan yang diambil dan membutuhkan kehadiran perwakilan pilot di dalamnya.

Berikut akan dibahas mengenai kebiasaan kerja yang terjadi di *Human Capital* serta susunan struktur organisasi unit. Kemudian, juga akan dibahas dari awal berdirinya serikat pekerja APG, visi-misi, tugas-tugas, sampai struktur organisasi APG sekarang.

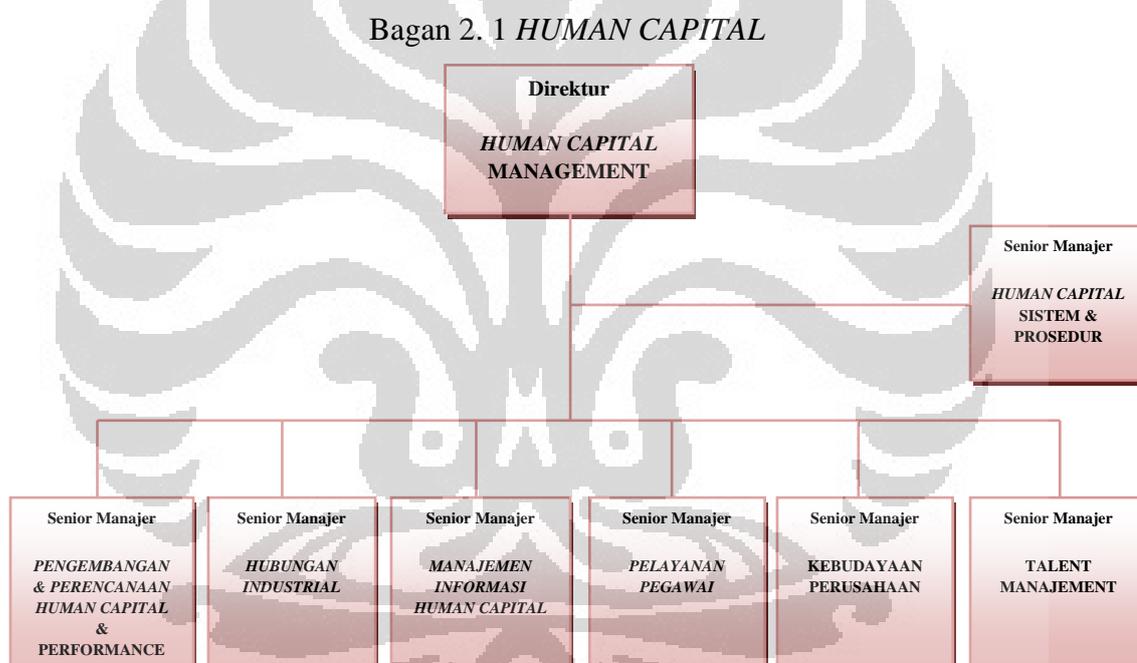
### **2. 3. 1. *Human Capital***

Para pegawai *ground staff* PT Garuda Indonesia memiliki jam kerja yang dimulai pukul 07.30 WIB dan berakhir pada pukul 16.30 WIB dengan waktu istirahat pada pukul 12.00 – 13.00 WIB. Pada hari Jum'at pegawai dijadwalkan memulai kerja pada pukul 07.30 WIB dan berakhir pada pukul 17.00 WIB dengan waktu istirahat pukul 11.30 – 13.00 WIB, waktu istirahat diperpanjang dikarenakan waktu sholat jum'at.

*Human Capital* merupakan salah satu dari sekian banyak unit kerja PT Garuda Indonesia yang terletak di gedung Garuda City Centre. Dalam unit *Human Capital* sendiri saat jam kerja dimulai pukul 07.30 WIB sebagian pegawai masih berada di pantry untuk sarapan atau berada di toilet untuk mengenakan make-up bagi pegawai perempuan. Pada pukul 08.00 WIB ritual di unit ini dimulai yaitu dengan berkumpul di bagian tengah ruangan yang memiliki space cukup luas dan melakukan doa bersama yang dipimpin oleh pegawai secara bergiliran sehingga seluruh pegawai pernah memimpin doa. Aktualisasi serta perwujudan dari perangkat nilai dan sistem kepercayaan (*values and beliefs system*) perusahaan ini dapat tercermin dalam kegiatan rutin dan berkala seperti doa dan *sharing* bersama yang dilakukan secara rutin dan berkala ini. Kegiatan ritual ini memiliki fungsi penting untuk mengimplementasikan nilai-nilai dalam kebudayaan organisasi perusahaan seperti nilai disiplin kerja, presisi, tanggung jawab, dll. Usai doa bersama dilakukan juga *sharing* bersama, bagi pegawai yang memiliki keluhan

atau berbagi pengalaman bersama di hadapan seluruh unit. Hasil *sharing* tersebut kemudian dijadikan acuan untuk perbaikan dan juga motivasi untuk unit secara keseluruhan.

Unit *Human Capital* merupakan unit yang bertugas (sesuai dengan penjabaran job mission VP Unit *Human Capital* JKTDI) memastikan tersedianya *resource*, strategi dan sistem pengelolaan SDM serta budaya perusahaan melalui implementasi sistem yang telah tersedia untuk mendukung pencapaian sasaran produktivitas perusahaan berdasarkan peraturan perundangan *Good Corporate Governance*. Berikut dapat digambarkan bagan unit *Human Capital* yang akan memperlihatkan pengambil keputusan dan pemegang kekuasaan dalam perusahaan:



(Sumber: Surat Keputusan Nomor: JKTDQ/SKEP/50004/11 tentang Penjabaran Organisasi Induk Untuk Direktorat SDM & Umum PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk. , Cat: telah diolah kembali)

Seperti yang terlihat pada struktur diatas terdapat tujuh subunit dalam unit *Human Capital* yang dipimpin oleh *Senior Manajer* yang masing-masing mempunyai *depskripsi pekerjaan* yang berbeda. Unit *Human Capital Perencanaan, Pengembangan and Performance* bertugas memastikan tersedianya kebijakan perencanaan, pengembangan penilaian kinerja pegawai, dan sistem imbalan yang terdokumentasi guna mendukung tercapainya target *Human Capital indikator* berdasarkan rencana kerja tahunan unit *Human Capital Manajement*. Unit

*Hubungan Industrial* memastikan terlaksananya proses penyelesaian perselisihan hubungan industrial penyusunan perjanjian kerja bersama (PKB), peningkatan komunikasi dengan serikat pekerja (SP), dan instansi ketenagakerjaan serta pelaksanaan Lembaga Kerja Sama Bipartit (LKS Bipartit), serta budaya perusahaan guna mendukung strategi dan sistem pengelolaan SDM. Unit *Manajemen Informasi Human Capital* memastikan terlaksananya proses rekrutmen, seleksi, rotasi, dan strategi pengelolaan sistem informasi dan pelayanan pegawai melalui sistem IT *Human Capital* yang terintegrasi dan pelaksanaan kegiatan audit *Human Capital Indicator* berdasarkan rencana kerja tahunan unit *Human Capital Management*. Unit *Employee services* bertugas untuk memastikan pengelolaan sumber daya manusia sesuai dengan ketentuan yang berlaku melalui sistem pengelolaan administrasi kepegawaian yang baik dan benar guna mendukung tercapainya target *Human Capital Indicator* berdasarkan rencana kerja tahunan unit *Human Capital Management*. Unit *Kebudayaan Perusahaan* memastikan budaya kerja perusahaan tidak hanya sekedar slogan namun terjadi proses internalisasi atau implementasi yang berjalan secara berkesinambungan dan sistematis melalui program yang mencakup aspek *leadership*, sistem dan memberi guna mendukung tercapainya transformasi budaya yang sejalan atau sesuai dengan transformasi dan strategi bisnis. Unit *Human Capital Sistem dan Prosedur* memastikan manual *Human Capital* sekemudian terkini dan terdistribusi ke unit terkait serta peningkatan kualitas sistem *Human Capital* yang berkelanjutan melalui pelaksanaan kegiatan audit *Human Capital* guna mendukung tercapainya target unit *Human Capital Indikator* berdasarkan rencana kerja tahunan unit *Human Capital Manajement*. Dan unit terakhir yang muncul di *Human Capital* adalah unit *Talent Manajement* yang bertugas memastikan tersedianya *Key People* dan *Key Position* melalui strategi dan metode *Talent Management* yang terintegrasi dengan strategi perencanaan dan target perusahaan jangka panjang serta sesuai dengan peraturan perundangan dan *Good Corporate Governance*.

### **2. 3. 1. Asosiasi Pilot Garuda**

Pada tahun 1955 dibentuk perkumpulan penerbang Garuda dengan nama Ikatan Penerbang Sipil Indonesia (IPSINDO) untuk memperjuangkan nasib Karyawan

Garuda umumnya dan penerbang khususnya. Akibat perselisihan perburuhan, sekitar tahun 1956, pada era Direktur Utama Garuda Bpk. Wiweko S., IPSINDO membubarkan diri. Setelah IPSINDO membubarkan diri, para penerbang tidak memiliki tempat bernaung. Pada tanggal 16 Desember 1985, tepatnya pukul: 02.22 WIB telah berdiri Forum Komunikasi Antar-Penerbang Garuda Indonesia (FKAP-GA) yang dideklarasikan di kediaman rumah Capt. Krismanto, dengan ketuanya Capt. H.J.J. Sumolang.

Melihat peran positif FKAP-GA, sekitar tahun 1988 Menteri Perhubungan, Bpk. Roesmin Noerjadin memMelatil para pengurusnya dan mengusulkan agar dapat dibentuk organisasi pilot berskala nasional. Menindaklanjuti pertemuan tersebut, berkat upaya keras yang dimotori oleh para penerbang Garuda, dibentuk Persatuan Penerbang Sipil Indonesia (PERSEPSI) yang beranggotakan seluruh pilot Indonesia, dengan ketuanya Capt. Krismanto. Selanjutnya, PERSEPSI berubah nama menjadi Federasi Pilot Indonesia (FPI).

Untuk menjalankan mandatnya dalam forum internasional, FKAP-GA telah menjadi anggota International Federation of Airline Pilots' Associations (IFALPA), induk organisasi penerbang internasional. Keanggotaan ini dimulai tahun 1993 ketika berlangsungnya konferensi IFALPA di Rio de Janeiro, Brazil. Ketika itu, FKAP-GA diketuai oleh Capt. Amir Hamzah. Sementara itu, kegiatan FKAP-GA terus berlanjut sebagai organisasi yang khusus beranggotakan pilot Garuda. Forum Komunikasi ini pada tanggal 15 Desember 1999 berubah nama menjadi Asosiasi Pilot Garuda (APG), yang tetap memperjuangkan harkat dan martabat para penerbang Garuda Indonesia.

Asosiasi Pilot Garuda (APG) adalah merupakan organisasi non-profit. Sumber dana diperoleh dari iuran anggota. APG didirikan dengan tujuan meningkatkan kualitas profesionalisme dan harkat martabat anggotanya pada tingkat yang setara dengan standar internasional. APG sendiri berfungsi untuk mengembangkan dan meningkatkan potensi serta kemampuan profesional anggotanya dan aktif dalam memberikan masukan kepada perusahaan. APG berperan untuk bersama-sama memajukan perusahaan serta meningkatkan kualitas kehidupan anggotanya.

### BAB 3

## ASOSIASI PILOT GARUDA DAN *HUMAN CAPITAL*: *WHAT IS DIFFERENT IS DANGEROUS*

Bab ini akan membahas tentang perbedaan tindakan antara *Human Capital* dan serikat pekerja APG (Asosiasi Pilot Garuda) di PT Garuda Indonesia, Tbk. Orang ground<sup>1</sup> (*Human Capital*) dan orang udara<sup>2</sup> (APG) saling berkolerasi dan berinteraksi dalam kegiatan dalam kegiatan bisnis sehari-hari perusahaan. Hasil interaksi dari keduanya merupakan wujud kinerja masing-masing unit ketika mereka menerapkan budaya perusahaan. Bab ini juga akan menjawab pertanyaan penelitian mengenai apa yang mendasari perbedaan tindakan antara *Human Capital* dan APG serta implementasi budaya FLY-HI dalam perusahaan.

Dalam memenuhi hasil penelitian ini, saya melakukan wawancara pada unit *Human Capital* dan Asosiasi Pilot Garuda. Nama-nama yang saya sebutkan dalam penelitian ini sudah bukan nama sebenarnya. Informan kunci saya pada penelitian ini adalah Pak Doni yang merupakan *staff Employee service Human Capital*. Informan lain yang mendukung penelitian saya dalam unit *Human Capital* diantaranya adalah Pak Dodo dan Mba Sari sebagai *staff Industrial Relation*, terakhir Ibu Elena sebagai *Senior Manager Corporate Culture*. Kemudian, informan kunci lain dari pihak serikat APG adalah *Capt*<sup>3</sup>. Rama yang merupakan pilot senior, beliau sudah mengabdikan di Garuda sekitar 35 tahun dan *Capt. Alex* yang bekerja di Garuda sekitar 15 tahun.

### 2. 1. Perbedaan Tindakan dan Interpretasi

*Human Capital* sebagai manajemen seperti apa yang diungkapkan Braverman (Goodman, 2011: 138) menggunakan pemanfaatan spesialisasi untuk mengontrol pekerja. Spesialisasi di dunia kerja meliputi pembagian dan pemilahan tugas-tugas dan operasi secara berkelanjutan menjadi aktivitas-aktivitas yang rumit dan sangat spesialis, yang masing-masing kecenderungan diserahkan pada pekerja yang

---

<sup>1</sup> Orang ground merupakan sebutan bagi orang-orang yang bekerja di darat, maksudnya adalah pihak manajemen dalam hal ini *Human Capital*

<sup>2</sup> Orang udara merupakan sebutan bagi para frontliners, maksudnya adalah orang-orang yang bertemu dan berhubungan langsung dengan penumpang seperti para cabin dan *cockpit crew*.

<sup>3</sup> *Capt.* Adalah singkatan dari *Captain* yang merupakan sebutan bagi para pilot.

berlainan. Hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan kontrol manajemen karena lebih mudah mengontrol pekerja yang melakukan tugas spesifik ketimbang mengontrol satu orang yang melakukan berbagai tugas sekaligus. Dalam hal ini, terdapat spesifikasi kerja di Garuda Indonesia yang terbagi antara *Human Capital* dan pilot yang tergabung dalam APG. Berdasarkan spesifikasi kerja itulah yang juga menyebabkan perbedaan pola pikir, tindakan serta interpretasi keduanya dalam mengartikan budaya perusahaan.

Paul Ricoeur (1989) seorang tokoh filsafat yang memusatkan perhatiannya pada hermeneutika mengungkapkan bahwa hermeneutika merupakan suatu teori mengenai aturan-aturan penafsiran terhadap suatu teks atau sekumpulan tanda maupun simbol yang dipandanginya atau dikelompokkan juga sebagai teks. Sebuah teks harus dikaji tanpa henti mengingat teks bukanlah sesuatu yang dapat diinterpretasikan secara mutlak atau tunggal, melainkan temporer dan multi-interpretasi. Sehingga tidak menutup kemungkinan apabila budaya perusahaan dalam sebuah perusahaan seperti PT Garuda Indonesia, tbk diinterpretasikan secara beragam oleh pegawai-pegawai yang berada dalam unit berbeda. Pihak Asosiasi Pilot Garuda dan unit *Human Capital* merupakan dua bagian penting dari perusahaan PT Garuda Indonesia, keduanya mempunyai pola perilaku atau kebiasaan yang berbeda-beda dalam menjalankan kegiatan bisnis perusahaan karena perbedaan keahlian dari keduanya. Sehingga, interpretasi mereka terhadap budaya perusahaanpun berbeda.

Pihak *Human Capital* menggolongkan budaya perusahaan sebagai sesuatu yang sakral, suatu aturan yang menjadi acuan bersama dari perusahaan untuk membatasi tindakan pegawai dalam melakukan kegiatan bisnis. *Unit Corporate Culture* dari *Human Capital*lah yang merumuskan budaya perusahaan PT Garuda Indonesia, tbk yang kemudian bertugas untuk menyosialisasikann ke seluruh unit perusahaan, unit ini merupakan unit yang menjadi panutan dalam penerapan budaya perusahaan dan FLY-HI dalam perusahaan. Dalam unit *Human Capital* sendiri saat jam kerja seharusnya dimulai pukul 07.30 WIB sebagian pegawai masih berada di pantry untuk sarapan atau berada di toilet untuk mengenakan *make-up* bagi pegawai perempuan. *Human Capital* merupakan salah satu unit di PT Garuda Indonesia yang mengatur mulai dari perekrutan sumber

daya manusia, penanaman nilai-nilai dan filosofi Garuda saat orientasi, menjalin relasi ke seluruh pegawai PT Garuda Indonesia, menjalin relasi perusahaan dengan pemerintah, masyarakat, dan pemegang saham, serta pengembangan *skill* dari pegawai untuk meningkatkan efektivitas dan kinerja kerja. Terdapat tujuh sub-unit dalam unit *Human Capital* yaitu, *Information Management, Employee services, System & Procedures, Industrial Relation, Planning Development & Performance, Talent Management, dan Corporate Culture*. Ketujuh sub-unit dalam *Human Capital* ini mendasari pembentukan budaya perusahaan dan penanaman nilai-nilai dan filosofi perusahaan terhadap pegawai secara keseluruhan.

Selama masa observasi saya melihat bahwa unit *Human Capital* ini merupakan satu-satunya unit yang secara rutin mengadakan doa bersama di bagian tengah ruangan setiap pagi yang dimulai sekitar pukul 07.45 – 08.00 WIB dan dilanjutkan dengan *sharing* bersama. Berdoa bersama dan *sharing session* seputar pekerjaan atau sekedar memotivasi rekan-rekannya dilakukan secara bergilir oleh seluruh pegawai dimana setiap orang yang telah memimpin doa dan melakukan *sharing session* akan menunjuk pegawai lain untuk memimpin doa dan melakukan *sharing* esok harinya. Hal tersebut terlihat dari hasil *sharing* yang dipimpin Odi, pada hari Selasa, 21 Juni 2011 mengenai Pentingnya *knowledge sharing* dalam unit ID.

“*Human Capital* itu isinya berbagai orang dari latar belakang di dalam satu divisi, tapi perbedaan itu harus dapat dijadikan suatu *knowledge* dimana mereka harus memberikan pengetahuannya masing-masing dari latar belakang yang berbeda. Kalau saya lihat kita sudah termasuk bagus karena kebiasaan *sharing* di unit ID lebih konsisten daripada kebiasaan di unit lainnya di Garuda. Unit ID kan juga sudah mendokumentasikan hasil *sharing* yang kemudian *dipublish* kembali ke seluruh pegawai ID.”

*Sharing session* tidak hanya dilakukan oleh pegawai yang memimpin doa saja, namun pegawai lain yang ingin melakukan *sharing* juga diperkenankan untuk berbicara. Kemudian, seluruh pegawai berusaha untuk mencari solusi atau sekedar meluruskan masalah dari *sharing* yang telah dilakukan sebelumnya. *Sharing* yang dilakukan Odi mencetuskan sebuah solusi bersama bahwa apa yang sudah di *sharing* sebaiknya juga dilaksanakan bukan hanya di dokumentasikan dan *dipublish*, mulai dari yang mudah seperti memberikan senyuman sesama

pegawai dan customer. Terakhir, ritual pagi di unit *Human Capital* ini kemudian ditutup dengan tos “GARUDA: *One Team, One Spirit, One Goal!*”. Selain ritual harian yang dilakukan oleh unit *Human Capital*, unit ini juga mengadakan *ID Weekly Knowledge Sharing* 08.00 – 09.10 setiap hari Jum’at di Ruang Nusantara lantai 3 Gedung Garuda City Centre. *Sharing* yang dilakukan setiap hari Jumat tidak hanya membahas mengenai masalah intern yang dialami pegawai unit *Human Capital* dengan pegawai Garuda Indonesia dari divisi lain saja, namun lebih membahas perkembangan perusahaan secara umum seperti mengenai keuntungan perusahaan, kendala perusahaan untuk menjadi lebih berkembang serta *kepuasan pegawai tahun 2010 dari semua divisi dan bagian Garuda Indonesia* yang dibahas pada hari Jumat 24 Juni 2011. *Sharing* dan doa bersama yang dilakukan Garuda ini merupakan implementasi dari FLY HI yang dilakukan oleh *Human Capital*, seperti yang dikatakan oleh Ibu Elena:

“FLY-HI itu bukan sekedar formalitas budaya perusahaan tapi semua juga harus diterapkan *makanya* saya dan staff *corporate culture* lainnya minta tolong untuk seluruh pegawai agar meyosialisasikan dan mengimplementasikan dengan baik supaya jadi contoh buat divisi yang lain. Supaya transformasi budaya ini dapat berhasil ... Semua *kan* yang penting diterapkan dulu dan dikerjakan dalam praktiknya dengan baik.”

*Human Capital* merupakan unit yang menjadi acuan dalam pengimplementasian FLY-HI, hal ini terus diusahakan agar penerapan FLY-HI nantinya dapat merata ke seluruh unit dan memperlancar kegiatan bisnis dalam perusahaan.

Berbeda dengan *Human Capital*, Serikat Asosiasi Pilot Garuda yang terdiri dari hampir seluruh Pilot dan Co-Pilot Garuda Indonesia terbiasa bekerja secara operasional untuk menghasilkan uang dengan sikapnya yang sebagian besar perfeksionis. Bagi pihak APG, budaya perusahaan hanyalah ‘hukum formal’ perusahaan yang berfungsi untuk mengatur hubungan sesama pegawai, antara pegawai dengan perusahaan, pegawai dengan customer, dan atau pegawai dengan para pemegang saham. Dasar pekerjaan mereka yang berdasarkan keahlian menjadikan mereka sebagai pekerja profesional dalam perusahaan sebagai penggerak roda operasional perusahaan. Seperti yang telah diungkapkan *Capt. Rama*.

“Kita *kan* pekerja profesi, jadi *ya kalo* kerja semuanya harus dilihat betul sampai benar, tanggung jawab kita *tuh* nyawa orang *loh!* Semua sesuai prosedur, sesuai standard, memang mengacu FLY-HI tapi itu sebagian besar toh cuma teori, jauh lebih penting prakteknya, bagaimana itu diterapkan ... Semua jadi tanggung jawab pilot dari mulai keberangkatan sampai tiba di tujuan, sampai bus *crew udah* di hotel. Selepas itu bukan tanggung jawab pilot lagi”

Lebih lanjut Capt. Alex mengungkapkan bahwa pilot mempunyai otoritas sendiri yang berbeda dengan manajemen. Kerja pilot hanya sesuai SOP (Standard Operation System) yang terdiri dari *schedule*, *Basic Operating Manual*, dan *Aircraft Operating Manual*. Selibhnya seperti FLY-HI, dianggap tidak berdampak langsung dalam kerja pilot dalam perusahaan. Capt. Alex juga ikut menjelaskan mengenai FLY-HI yang kurang lebih sependapat dengan pernyataan yang dikemukakan oleh Capt. Rama:

“FLY HI itu budayanya Garuda *kan ya?* Sejauh yang saya tau fungsinya *ya* sebagai *patokan* untuk bertindak, kalo dilakukan atau *nggak sih ya* dilakukan cuma *ya* namanya manusia ketemu peraturan yang mengikat *ya* susah, ada beberapa pasti susah untuk *dipatuhin*. *Ya* namanya peraturan pasti normatif *lah.*”

FLY-HI untuk para pilot tidak dirasakan pengaruhnya untuk pekerjaan yang mereka lakukan, mereka juga menganggap FLY-HI hanya digunakan saat unit yang berbeda atau para pegawai yang berbeda melakukan interaksi termasuk interaksi para pegawai terhadap konsumen.

Budaya perusahaan tertulis yang dikatakan sebagai ‘hukum formal’ bagi para anggota APG sejalan dengan apa yang dikemukakan Hofstede (1991:8-9) “*In practice, people will not always act as they have scored on the questionnaire*”. Setiap pegawai tidak serta merta dapat mengikuti aturan-aturan main tertulis dalam perusahaan, namun juga terdapat aturan tidak tertulis dalam perusahaan yang memberi aturan atau kontrol secara tidak resmi dalam perusahaan dan bagi yang melanggar biasanya akan mendapat sanksi sosial dari para pegawai. *Corporate values* Garuda melalui FLY-HI merupakan penanaman sosialisasi nilai-nilai disiplin kerja yang mutlak dilakukan oleh seluruh pegawai Garuda, namun pada praktiknya para pilot pun tidak menganggap FLY-HI sebagai sesuatu yang penting untuk diterapkan dalam budaya kerja pilot itu sendiri.

Pada tahap ini, lebih sulit menguraikan budaya dan membuat pihak APG dan *Human Capital* menyadari budaya perusahaan FLY-HI sebagai suatu tatanan universal dalam perusahaan. Masing-masing pihak mempunyai interpretasi tersendiri terhadap FLY-HI berdasarkan latar belakang pekerjaan keduanya yang sangat melekat pada rutinitas. Meningkatkan kesadaran budaya akan menjadi kontraproduktif, kecuali terdapat beberapa krisis atau masalah tertentu yang harus dipecahkan. Perbedaan antara *Human Capital* dan APG dapat dilihat dari *habit*, pola pikir, serta interpretasi mereka terhadap budaya perusahaan. Salah satu pihak merupakan pekerja profesional dan pihak lain merupakan pengusaha, pengelola perusahaan. *Human Capital* dan APG dapat dilihat sebagai perwakilan pihak pengusaha dan pekerja di ranah bisnis.

Pengusaha (dalam hal ini *Human Capital*) akan mengendalikan pekerja demi berjalannya operasionalisasi perusahaan. Menurut George R. Terry (1977), manajemen adalah proses perencanaan, pengaturan, perwujudan, dan pengawasan yang dilaksanakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan tertentu, dengan mempergunakan manusia dan sumber daya lainnya. Braverman (dalam Goodman, 2011: 137-138) mendefinisikan manajemen sebagai 'proses kerja yang dilakukan dengan tujuan untuk melakukan kontrol dalam korporasi. (1974: 267). Pihak manajemen dalam suatu perusahaan secara formal berpedoman pada struktur organisasi yang merupakan seperangkat aturan, status dan peranan yang mempengaruhi hubungan kerja, sedangkan pekerja merupakan tenaga kerja yang melakukan operasionalisasi perusahaan di lapangan. Menurut Undang-Undang nomor 13, LNRI No. 39 tahun 2003, TLN RI No. 4279, Pasal 1 angka (2) tentang Ketenagakerjaan, tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

Manajemen dan pekerja merupakan dua pihak yang seharusnya memiliki hubungan industrial yang baik dalam perusahaan, kedua unit ini merupakan unit kunci untuk berjalannya kegiatan bisnis perusahaan dalam maskapai penerbangan seperti Garuda Indonesia ini. Maskapai penerbangan *flag carrier* ini dalam kenyataannya memiliki hubungan yang kurang harmonis antara unit *Human Capital* dan APG, didasari adanya ketidak-lancaran komunikasi sampai ego yang

muncul dari masing-masing unit karena merasa unitnya lebih penting dibanding unit lainnya.

Saat menjalani magang saya sempat mengajukan pertanyaan ke beberapa orang yang berada di dalam unit *Human Capital* **“Bagaimana hubungan antara orang ground dengan aircrew?”**. Sebagian besar pegawai di unit *Human Capital* menjawab hubungan antara orang ground dan *aircrew* berjalan baik dan tidak ada permasalahan-permasalahan yang terjadi antara kedua belah pihak, apabila terdapat masalah setidaknya masih dapat diselesaikan dengan baik. Berbeda dengan apa yang diungkapkan unit *Human Capital*, saat saya menanyakan hal tersebut ke beberapa orang dalam serikat pekerja APG sebagian besar menyatakan bahwa hubungan mereka dengan orang ground kurang baik. Hal tersebut dilandasi ketidakpercayaan mereka terhadap manajemen. Ketidakpercayaan ini seperti yang diungkapkan *Capt. Alex* karena janji-janji yang tidak dapat dipenuhi manajemen terhadap para pilot (janji tersebut tidak dapat dipublikasikan kepada saya karena dianggap sangat intern). Janji yang diberikan oleh *Vice President Human Capital* sebelumnya tidak dapat dipenuhi oleh pihak perusahaan karena dianggap hanya kesepakatan sepihak antara *Vice President Human Capital* dan pihak APG tanpa sepengetahuan CEO perusahaan. Mengonfirmasi hal tersebut Ibu Lala mengatakan:

“Dulu *tuh* masalahnya ada di Ibu Aci, dia dulu Direktur ID terus dia buat perjanjian sepihak sama pihak APG tanpa sepengetahuan CEO, perjanjian yang bahkan CEO *belum nyetujui* dan *belum menyanggupi*. Tapi, berhubung pihak APGnya udah terlanjur meng-iyakan pendapat Ibu Aci dan ternyata ketika itu pihak perusahaan tidak menyanggupi untuk melaksanakan perjanjian yang dibuat, *jadilah* mereka mulai *nggak* percaya sama pihak manajemen.”

Keinginan individu atau kelompok sebagai anggota organisasi dapat berbeda berdasarkan pada masalah, pemaknaan komunikasi dalam hubungan sosial budaya masyarakat. Makna-makna tersebut dalam penafsirannya erat kaitannya dengan keinginan yang ada di masyarakat yang berbeda-beda. Akibat dari pendekatan pemenuhan keinginan dan pemaknaan yang berbeda-beda, kehidupan bersama dalam kehidupan sosial masyarakat sering terjadi penekanan, yang kuat menekan yang lemah (Usman 2001:32). Permasalahan antara APG dan Direktur ID terdahulu merupakan hasil dari komunikasi yang kurang baik antara kedua pihak,

interaksi yang terjadi antara mereka dapat terjadi karena beberapa kemungkinan seperti salahnya pemaknaan informasi yang diterima salah satu pihak atau salahnya cara pemberian informasi yang dilakukan pihak lain. Hal tersebut dianggap sebagai awal dari ketidak-lancaran komunikasi antara pihak manajemen dan APG. Keduanya saling berselisih paham yang menyebabkan perbedaan interpretasi dan tindakan mereka dalam berinteraksi semakin terlihat sampai menyebabkan friksi. Homan (dalam Usman 2001:32) mengatakan makin dirugikan seseorang dalam hubungannya dengan orang lain, makin besar kemungkinan orang tersebut akan mengembangkan emosi. Pihak APG dalam hal ini merupakan pihak yang dianggap dirugikan karena dalam setiap interaksi yang terjadi antara APG dan *Human Capital*, pihak APG lebih sering menunjukkan emosinya dengan berbicara dengan nada tinggi terhadap pihak *Human Capital*.

Terkait permasalahan yang timbul antara unit *Human Capital* dan pihak APG sebagai pihak manajemen dan pihak pekerja, komunikasi dua arah antara pengusaha dan pekerja merupakan satu faktor penting yang harus dilakukan setiap perusahaan untuk menjaga keseimbangan perusahaan dan memperkecil terjadinya konflik antara kedua belah pihak. Komunikasi dua arah tersebut terkadang menghasilkan output yang berbeda antara pengusaha dan pekerja. Pekerja, berdasarkan undang-undang serikat pekerja ingin mendapat upah sebesar-besarnya untuk kesejahteraan sosial. Di sisi lain, pengusaha sekemudian ingin memberikan upah sekecil-kecilnya kepada para pekerja untuk meningkatkan produktifitas perusahaan dengan mengalokasikan dana untuk biaya operasional yang lebih penting, Pak Dodo staff *Industrial Relation* mengatakan:

“Jadi *sebenarnya* tidak ada sesuatu yang sangat mengganggu *banget*, tapi ketika perbedaan ini semakin ditajamkan, diruncingkan, jadi ada masalah terus, kenapa yang *nggak* kita cari *tuh* persamaan pemikiran bukan perbedaan. Tapi itu tadi, cara pikirnya pekerja dan pengusaha *kan* berbeda, dari sisi yang berbeda pula, dan sudut pandang yang juga berbeda, sehingga *outputnya* jadi berbeda. Contohnya masalah gaji, kalau kita baca di undang-undang itu *kan kalo* serikat itu berpikir mengenai upah, mereka menginginkan sebesar-besarnya untuk kesejahteraan pegawai. Tapi *kalo* pengusaha *kan* pikirannya *nggak gitu, nggak* mau sebesar-besarnya, sekecil-kecilnya *kalo* dapat *kan*, karena dengan dia berpikir sekecil-kecilnya mereka akan meningkatkan produktivitas yang lain untuk dapat lebih jalan. Karena mereka memikirkan kelangsungan hidup perusahaan.”

Hambatan-hambatan *Human Capital* dan APG dalam berinteraksi semakin dipertajam karena situasi latar belakang kerja mereka yang berbeda yang menyebabkan pola tindakan yang juga berbeda satu sama lain. Perbedaan tersebut menjadi topik hangat dalam perusahaan, sudah merupakan hal yang biasa terdapat pertentangan antara dua unit tersebut dalam interaksinya dalam perusahaan. Ostrom (2001:749) mengatakan “*The presumption that groups from diverse sociocultural backgrounds will have a more difficult time self-organizing to govern a common-pool resource comes from the assumed problems of distrust and lack of mutual understanding*”. Perbedaan latar belakang yang terdapat diantara keduanya saja sudah dapat menyebabkan sulitnya mereka untuk berinteraksi tanpa adanya kesalahpahaman dalam perusahaan, apalagi ditambah masalah ketidakpercayaan APG terhadap manajemen seperti yang telah diungkapkan sebelumnya. Ketidakpercayaan APG sepertinya sudah menjadi serangan tersendiri bagi pihak manajemen, dan hal ini dapat terlihat dalam hal-hal kecil seperti masalah administrasi, saat mereka berinteraksi dalam kegiatan bisnis perusahaan. Pak Doni, staff *Employee service* memperjelas perbedaan tindakan antara para pilot di APG dan *Human Capital*:

“Tindakan yang berbeda itu antara orang *ground* dan pilot, orang udara. Nah orang udara itu biasanya di *batesin* oleh waktu, *time limit*. Di *ground*-pun sebenarnya seperti itu, tapi di *ground* itu ada yang namanya tingkatan administrasi. Tingkatan administrasi itu ada *work flow*nya, dari bawah ke atas, nah itu yang membuat, *work flow* ini *nggak* dapat *cepat* orang namanya administrasi ya jadi *katakanlah* buat surat keterangan kenapa *nggak* dapat satu menit itu karena yang tanda tangan *nggak* ada”

Terkait dengan apa yang diungkapkan Pak Doni terdapat satu kasus ketika saya melakukan magang dimana pilot sempat melakukan argumen dengan pihak manajemen karena ketidaktepatan waktu manajemen dalam menangani berkas yang seharusnya diambil pada hari itu. Berkas tersebut karena satu dan lain hal belum selesai dikerjakan oleh bagian administrasi *employee service*. Seperti yang diungkapkan oleh Mba Ineke, staff *employee service* dan kemudian di respon oleh Ibu Vinda dan Pak Dodo pada *sharing* tanggal 6 Juli 2011, sebagai berikut:

Ineke:“Jadi, *kemaren* ada pilot yang mau *ngurus* surat buat *reimburse* kesehatan tapi dia *nyebelin*, janjinya emang hari ini *kan* jadi tapi *belum dapat* tanda tangan dari *employee service* jadi *belum* dapat dikeluarkan. Masalahnya, yang bikin *sebel tuh* dia *ngedesek gitu* bu, pak, bilanganya ‘*cepat dong*, saya

mau terbang nih jam 2' Saya *sih* nggak dapat bilang apa-apa paling bilang maaf kalo nggak dapat hari ini, dia *ngedumbel* sendiri jadinya karena *sebel* administrasinya *nggak bener*”

Pak Dodo dan Ibu Vina sebagai staff pegawai *Industrial Relation* ikut mengomentari:

Dodo: “Yaa kalo pilot *emang* kadang dikejar waktu *sih*, kitanya jadi posisinya serba salah *kalo ngeladenin* mereka, yang penting jangan *dibales* marah-marah, soalnya mereka cenderung arogan, nanti malah *nggak* enak kalo *dibales* gitu.”

Vinda: “Kita *mesti* tau watak masing-masing, *nggak* semua pilot *kan* juga gitu. Ada beberapa yang *emang* kadang maunya *cepat*, tapi beberapa juga maklum *kok*. Nanti ditanggapi dengan baik aja kalo ada masalah seperti ini lagi jangan jadi diumumkan atau digeneralkan, *kalo* pilot semuanya *begitu*.”

Dalam tahapan ini, pihak APG dan *Human Capital* sudah sadar akan posisi mereka di perusahaan. Diferensiasi yang horizontal antara dua unit ini menyebabkan mereka berkompetisi untuk mempertahankan posisi mereka dan memperjuangkan kepentingan mereka di atas kepentingan unit lain. Komunikasi kemudian menjadi hal yang sangat dibutuhkan dalam perusahaan ini untuk tetap menjaga stabilitas perusahaan dan memperkecil *gap* yang timbul antara kedua unit.

### 1. 2. Intra-Net Garuda: Bentuk Komunikasi *Paperless*

Lingkungan kompetitif yang terjadi sekarang menyebabkan pegawai tidak saja membutuhkan pengembangan untuk mengasah *skill* mereka, tetapi juga kemudahan untuk mengetahui informasi yang valid juga dapat dikatakan sangat menentukan keberhasilan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Intra-Net atau Intra Garuda merupakan suatu langkah yang diciptakan manajemen untuk membuat komunikasi perusahaan menjadi lebih baik dan *me-reduce* friksi, khususnya antara pihak *Human Capital* sendiri dengan para pilot yang tergabung dalam APG. Sejauh ini, komunikasi yang dilakukan keduanya dalam berinteraksi di perusahaan tidaklah berjalan baik, seperti yang sudah dijelaskan dalam sub-bab sebelumnya. Masing-masing pihak merasa memiliki *power* yang lebih besar terhadap pihak lain sehingga dapat terlihat sejak masa *preliminary* yang saya lakukan sampai penelitian ini usai. Intra-Net difungsikan untuk mempermudah seluruh pegawai Garuda Indonesia dalam memperoleh informasi, menyampaikan

saran atau keluhan, pemesanan seragam, dan lain-lain. Komunikasi yang baik tersebut dimaksudkan untuk mencegah kesalahpahaman di antara kedua pihak agar tidak terjadi friksi-friksi yang dapat merusak keseimbangan perusahaan. Pak Doni mengungkapkan:

“Manajemen dan *cockpit* itu *sebenarnya* habitatnya *nggak* berbeda *sih*, *kan* kita ada yang namanya *corporate values* yang FLY-HI itu terus semua karyawan pasti ditujukan untuk membuat *values* yang baik dengan *values* yang ada. Dari *situ*, friksi kemungkinan *nggak* ada karena di *Human Capital* itu sendiri sekarang membuat bagaimana *Human Capital* itu lebih dekat dengan karyawannya dengan jalan kita lebih banyak berkomunikasi. Cara berkomunikasi dengan *cockpit*, *cockpit* itu kan sibuk, ini dimulai dengan komunikasinya dengan cara adanya intranet. Intranet itu ada komunikasi-komunikasi kecil yang membuat orang tertarik akan membuat intranet, misalnya *update* data, minta surat keterangan, *nah* itu lewat intranet juga, terus, data karyawan apa *aja* ada di intranet sehingga terjadi komunikasi yang terus menerus tanpa ada dibatasi dengan waktu. *Nah* dari situlah kemungkinan-kemungkinan friksi itu dapat *direduce* karena intinya friksi *kan* komunikasi.”

Perkembangan IT (Informasi Teknologi) merupakan satu hal yang ingin dikembangkan oleh unit *Human Capital* untuk kemudahan para pegawai sendiri dan juga konsumen yang menggunakan jasa layanan Garuda Indonesia. Perkembangan IT ini juga dicanangkan untuk program *Quantum Leap* Garuda Indonesia yang merupakan ekspansi perusahaan dalam jangka waktu 5 tahun ke depan yang akan lebih di bahas di bab selanjutnya. Pak Doni sempat membahas mengenai program ini saat saya membantu unit rekrutmen melakukan rekrutmen pramugari di GITC pada hari Sabtu, 25 Juni 2011.

“Perubahan dari *Quantum Leap* *kan* *nggak* dapat *gitu* *aja* ya semua intinya tentang komunikasi. *Gimana* satu unit menyosialisasikan ke unit-unit lain di Garuda. Caranya? Ya pake intra-garuda ini, semua pegawai dapat *tau* informasi lewat sini.”

Selain intra-garuda, perkembangan teknologi informasi dan komunikasi Garuda juga diperbaiki melalui *update* data-data pegawai melalui SAP. SAP ini merupakan basis data pegawai Garuda Indonesia secara keseluruhan mengenai seluruh latar belakang hidup sampai laporan mengenai gaji, dan lain-lain. Mas Gilang sebagai *supervisor* saya saat magang menjelaskan:

“SAP fungsinya buat ngeliat data-data pegawai, *nih* coba *liat* (menghadapkan layar komputer ke saya) disini ada nama, tanggal lahir, tanggal dia masuk, silsilah keluarganya mereka, semuanya pokoknya ada

disini. Jadi, *kalo* mau *nyari* tinggal *ngetik* namanya aja nanti langsung keluar namanya.”

Lebih lanjut Pak Doni menjelaskan mengenai keuntungan lain dari intra-net dan kegunaan SAP Garuda Indonesia.

“(sebelumnya membicarakan tentang intra-net) ... *nah* sekarang ditambah lagi di dalamnya ada MESA/MESOP jadi itu untuk jual beli saham untuk karyawan, terus ada *request uniform* untuk *cockpit*. Jadi biasanya *tuh cockpit*, antri, *request*, tanda tangan, sekarang dimana aja dia tinggal masukin *request*, misalnya *request* untuk 2012, kemeja tiga, celana dua gitu. Itu yang *meminimize* friksi-friksi yang ada karena memang yang satu memang harus tepat waktu (mengacu pada APG), yang satunya memang terkendala karena administrasi (mengacu pada *Human Capital*). Sekarang untuk pembuatan surat itu diharapkan jauh lebih cepat dari sebelumnya karena surat itu bikinnya kan dibuat *copy-paste* sekarang kan ada teknologi yang namanya SAP. SAP itu pusat master data seluruh karyawan. Jadi, untuk membuat surat itu *nggak* ada satu menit dengan cara masukin nomor pegawainya *aja*, *diliatnya* pegawainya itu datanya apa, apa, apa, mau *passport*, mau visa, mau apa-apa udah keluar semuanya, namanya, nama keluarganya semua udah keluar, *nah* itu dapat mempercepat. Namun *tetep* aja di area penandatanganan harus menunggu tanda tangan karena di legalnya adalah orang yang bertanda tangan itu orang yang bertanggung jawab dan tidak dapat diwakilkan dengan *print signature*, masih *tetep* harus orangnya langsung. *Nah* ini jadi bahan kajian gimana caranya legalitas *print signature* itu sendiri dapat jadi resmi?”

Intra-Net dan SAP Garuda Indonesia dapat dikatakan sebagai hal vital dalam perusahaan, bertujuan untuk mempermudah komunikasi dalam perusahaan walaupun ada beberapa kendala yang belum terselesaikan di area penandatanganan. Kemajuan IT yang dilakukan Garuda ini juga dilakukan dalam upayanya menyosialisasikan program-program Garuda baru ke khalayak umum.

Kegunaan dan keuntungan dari perkembangan IT yang sudah sedemikian besarnya nyatanya masih sangat sulit untuk *me-reduce* friksi yang ada di dalam perusahaan. Masih terdapat kesenjangan informasi antara *Human Capital* dan APG karena terkadang informasi yang disampaikan oleh pihak manajemen tidak tuntas. Tidak tuntas disini maksudnya adalah tidak semua pilot yang tergabung dalam APG mengetahui informasi baru yang disampaikan oleh pihak manajemen karena kesibukkan mereka dalam melakukan pekerjaannya dan sedikitnya waktu senggang mereka setelah bekerja sehingga mereka terkadang tidak *notice* dengan informasi terkini yang disampaikan pihak manajemen. Padahal, pihak manajemen

kini sudah tidak lagi menginginkan pemberian informasi satu arah terhadap para pilot di APG, yang diinginkan manajemen adalah pihak APG mempunyai inisiatif untuk menge-*check* informasi-informasi terkini perusahaan melalui Intranet karena sudah disediakan pula komputer-komputer yang terdapat di lobby gedung Garuda Operation Centre yang bertujuan mempermudah para pilot atau pramugari untuk membuka email. Para pilot entah dengan waktu yang memang sedikit atau karena arogansi mereka sebagai *front liners* perusahaan tidak terlalu memedulikan keberadaan deretan komputer yang berada di GOC, mereka cenderung ingin diberitahukan secara langsung daripada mencari informasi sendiri. Pak Dodo staff *Industrial Relation* mengatakan bahwa sekarang zaman sudah berbeda dengan dulu yang sekemudian menggunakan pemberitahuan tertulis yang disebar di loker *cabin* dan *cockpit crew*, zaman sekarang sudah *paperless*. Pegawai diharapkan dapat mengakses informasi-informasi perusahaan sendiri dengan mudah.

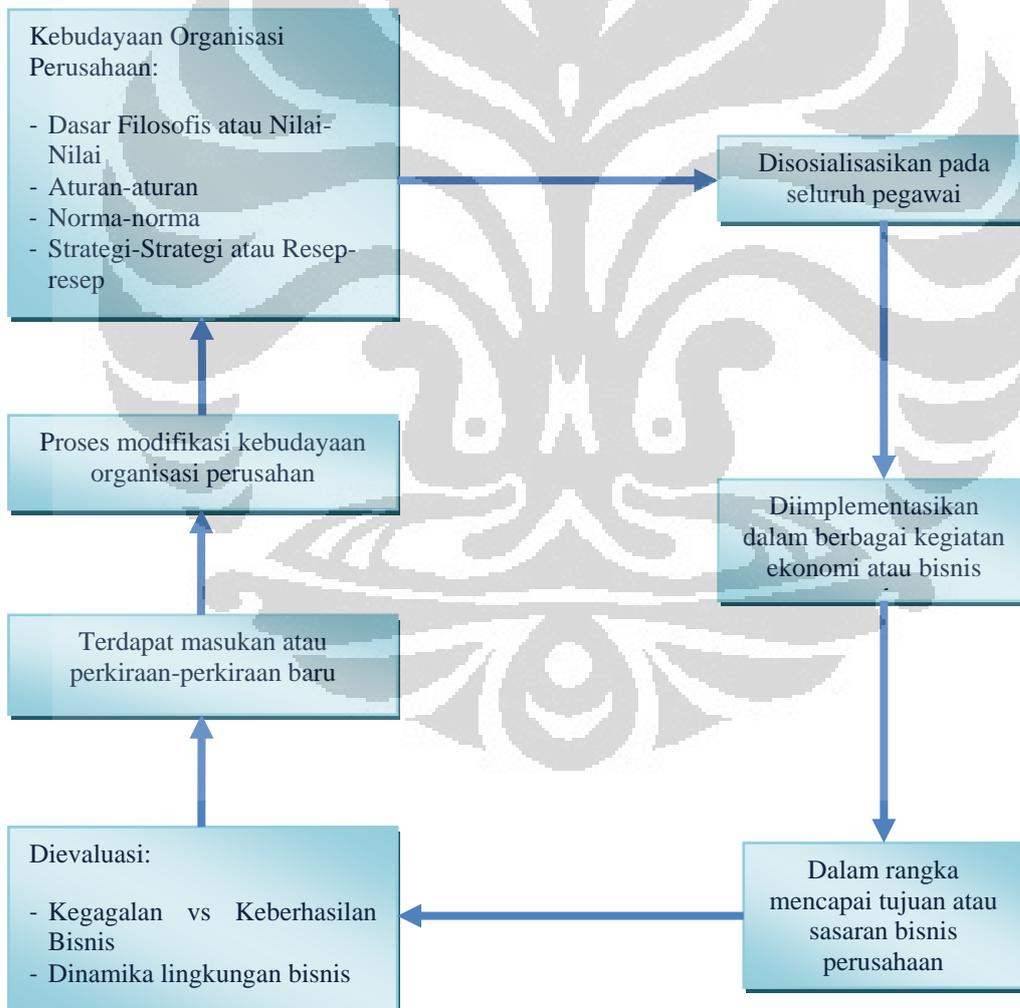
Komunikasi dan interaksi merupakan pengikat hubungan yang erat dalam kehidupan masyarakat terhadap berbagai situasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat. Komunikasi dan interaksi sosial dapat terjadi dalam berbagai situasi, karena dari hakikat hidup manusia, berhubungan dengan individu, kelompok, dan masyarakat merupakan tuntutan hidup (Usman 2001:34). Pihak *Human Capital* dan APG melakukan interaksi dalam mengambil peranan komunikasi, dan melakukan interpretasi yang sama-sama menyesuaikan tindakan, mengarahkan, dan kontrol diri serta perspektif terhadap budaya perusahaan. Implementasi dari kebudayaan organisasi itulah yang kemudian akan dilihat untuk menentukan keberhasilan budaya tersebut.

### **3. 3. Implementasi Budaya Perusahaan**

Hofstede (1991: 180) mengungkapkan pemahamannya mengenai budaya organisasi, “*organizational culture can be defined as the collective programming of the mind which distinguishes the members of one organization from another*”. Kebudayaan organisasi merupakan sesuatu yang membedakan organisasi satu dengan organisasi lainnya. Kebudayaan organisasi yang kuat akan meningkatkan tindakan yang konsisten (Karl Weick 1987). Hal ini berarti bahwa budaya memberi para anggota organisasi, panduan mengenai perilaku seperti apa yang

harus mereka lakukan. Mengajarkan kepada mereka apa yang dapat diterima lingkungan, sementara aturan-aturan formalitas mengatur para pegawai. Hal ini menunjukkan adanya kontrol yang implisit dengan formalisasi yang tinggi dalam suatu organisasi akan menciptakan perilaku yang konsisten, teratur, dan dapat diprediksi, namun, pada praktiknya tidaklah semudah apa yang dikemukakan Karl Weick. FLY-HI sebagai kebudayaan organisasi Garuda Indonesia merupakan proses yang berkelanjutan karena itu terus dilakukan monitoring, dan evaluasi untuk melihat sejauh mana implementasi berjalan dalam organisasi dan individu itu sendiri. Proses sosialisasi dan implementasi budaya perusahaan dapat terlihat pada bagan dibawah ini:

Bagan 3.1 Proses Sosialisasi dan Implementasi Budaya Perusahaan



(Sumber: Perkuliahan Antropologi Bisnis FISIP UI oleh  
Dr. J. Emmed M. Prioharyono, MA, M. Sc tahun 2010)

FLY-HI merupakan *corporate values* baru Garuda Indonesia yang diresmikan tanggal 30 Oktober 2007, *corporate values* ini sudah merupakan sesuatu yang simbolik bagi perusahaan karena itu *unit Corporate Culture* terus-menerus disosialisasikan melalui berbagai macam cara yaitu melalui masa pelatihan, flyers, majalah, dan *sharing-sharing* bersama yang dilakukan.

“kita di *unit Corporate Culture* terus berupaya mengkomunikasikan *corporate values* FLY-HI ini kepada seluruh pegawai tanpa terkecuali melalui flyer FLY-Hiers, majalah VIEW Garuda, dan papan-papan yang berisikan info FLY-Hi di dinding-dinding perusahaan dan di dalam lift”

Penjelasan mengenai sosialisasi FLY-HI dari Mba Melati ini juga dipertegas oleh pernyataan dari Ibu Elena.

“Proses membangun budaya ini kan proses yang tidak berhenti *like a journey* ya jadi prosesnya harus terus di monitor ya dievaluasi karena itu kita melakukan survey sampai sejauh mana proses transformasi budaya itu berjalan. Sudah 100% *belum sih? Makanya* kita rutin melakukan survei, karena kita mau lihat bagaimana transformasi budaya perusahaan itu berjalan baik bagi organisasinya dan bagi individunya. Metode survei ini dilakukan melalui pendekatan yaitu kuesioner, kita bikin focus group discussion dari beberapa tingkatan kita ambil sampelnya. Kemudian dari wawancara *face to face* untuk mendapatkan *indepth information* yang lebih *dalem* lagi.”

FLY-HI merupakan budaya baru di Garuda, budaya yang diusung agar sejalan dengan transformasi bisnis Garuda yang baru. Hofstede (1991:202) mengatakan bahwa “*In attempted culture changes, new symbols often receive a lot of attention. They are easily visible: a new name, logo, uniforms, slogans, and portraits on the wall; all that belongs to fashionable area of corporate identity*”. Sosialisasi dan pengomunikasian kebudayaan organisasi perusahaan baru ini terus-menerus diproduksi agar menunjukkan *corporate identity* baru yang dimiliki oleh Garuda Indonesia.

Setelah disosialisasikan, FLY-HI kemudian diimplementasikan oleh seluruh pegawai Garuda Indonesia. Dalam implementasi ini *unit Corporate Culture* menginginkan pimpinan yang berfungsi sebagai role model dalam perubahan tindakan bawahannya menuju tindakan FLY-HI, program komunikasi tetap dijalankan, begitu pula monitoring melalui *reward and punishment*. Peranan role model sangat penting dalam implementasi FLY-HI di Garuda, lebih lanjut seperti apa yang diungkapkan oleh Ibu Elena:

“Tugasnya membuat program implementasi *culture* di Garuda Indonesia, agennya tentunya seluruh unit kerja seluruh karyawan. Program tersebut tentu mengacu pada program yang harus mencakup kepada pimpinan, karena program *culture* itu terkait dengan pimpinan sebagai *role model*, pimpinan sebagai panutan di dalam membangun perilaku. Karena intinya program *culture* itu adalah perubahan perilaku, kemudian perilaku yg positif terbangun *environment* kerja yg kondusif yang positif yang pada akhirnya akan mendorong kinerja individu yang akhirnya lagi kinerja unit juga kinerja perusahaan. Prosesnya kan seperti itu. Nah yang kita lakukan membuat program kerja yang membuat *people manager* sebagai *change leader*. Kemudian kinerja yang terkait tentang *performance management system*, sistem kinerja manajemen itu kan yang menangani *Human Capital*. Intinya kita bisa melihat atau menilai bahwa kinerja seseorang tersebut itu tidak hanya bagaimana dia mencapai target bagi perusahaan tapi bagaimana perilakunya itu mendukung kinerjanya tersebut.

Hal tersebut tentunya dimaksudkan untuk mencapai tujuan atau sasaran bisnis perusahaan. Praktiknya, yang terjadi pada transformasi budaya FLY-HI ini adalah *corporate values* yang baru ini lebih banyak disosialisasikan ke unit-unit yang bekerja di darat saja (manajemen) dibandingkan bagi para penerbang dan pramugari. Para pekerja lapangan seperti penerbang dan pramugari jarang berada di tempat dan sulit untuk mensosialisasikan secara saksama saat para pekerja lapangan ini melakukan mobilisasi tinggi dalam pekerjaannya. Akibatnya, pemahaman serta implementasi FLY-HI ini lebih dipahami oleh unit *Human Capital* dibandingkan APG sehingga terjadi kesalahpahaman diantara keduanya saat berinteraksi karena masing-masing tidak menerapkan FLY-HI dengan baik sebagai landasan mereka untuk melakukan kegiatan bisnis perusahaan. Saat melakukan pertemuan di ranah bisnis Garuda Indonesia, mereka mengaktifkan etos kerja mereka masing-masing dengan mengabaikan konsep FLY-HI. Hal yang terjadi di Garuda Indonesia antara *Human Capital* dan APG, keduanya memperebutkan kontrol kepentingan dalam perusahaan karena budaya perusahaan bukanlah sesuatu yang dapat dipaksakan. Ostrom (2001:749) mengungkapkan bahwa

*“The process of trying to reach a set of rules that everyone may agree upon can involve high levels of conflict. Further, differing groups may be unwilling to abide by a single set of rules. If groups coming from diverse sociocultural backgrounds share access to a common resource, the key question affecting the likelihood of self-organized solutions is whether the views of the multiple groups concerning the structure of the resource,*

*authority, interpretation of rules, trust, and reciprocity differ of are similar”*

Berdasarkan yang terjadi di lingkungan bisnis Garuda Indonesia, *Human Capital* ingin mempunyai kontrol terhadap para pilotnya dengan menentukan keputusan serta kebijakan untuk para pilot dan pilot hanya tinggal melakukannya. Serikat pekerja APG yang mewakili para pilot ingin aspirasi mereka di dengar dan tidak hanya berfungsi sebagai pekerja di lapangan, namun merupakan bagian dari perusahaan yang juga dapat menentukan pengambilan keputusan dalam perusahaan.

*Human Capital* dan APG merupakan dua pihak yang dalam beberapa situasi menentang satu sama lain dan terlihat dari hasil interaksi yang dilakukan antara keduanya. *Human Capital* dan APG adalah dua unit yang berbeda, salah satunya sebagai pengelola perusahaan yang melakukan pekerjaannya dibelakang kursi dan meja kerja, yang lainnya sebagai profesional lapangan yang bertugas membawa penumpang dari satu tempat menuju ke tujuan berikutnya. Keduanya berada dalam tataran penting perusahaan yang tentunya satu sama lain tidak dapat bekerja sendiri, kedua pihak saling membutuhkan dan bergantung untuk melakukan satu kegiatan bisnis dalam maskapai penerbangan ini. Sayangnya, hubungan yang mereka ciptakan merupakan hubungan semu. *Corporate values* Garuda melalui FLY HI dipaparkan mengenai *customer centricity* yang kurang lebih menjelaskan bahwa setiap insan Garuda harus mampu memberikan layanan terbaik melalui tindakan yang ramah, hangat, dan bersahabat. Bagian lain yang dipaparkan adalah mengenai *Honesty and openness* yang tindakannya dapat diwujudkan dengan cara berpikir positif, terbuka dalam menerima kritik, mengatakan hal yang sebenarnya, dan berani mengakui kekurangan diri sendiri. Kedua bagian dalam FLY-HI nyatanya tidak digunakan oleh kedua pihak dalam melakukan interaksinya di kegiatan bisnis. Saat mereka berinteraksi kebanyakan dari mereka saling mendengarkan keluhan dan masukkan masing-masing pihak, namun pada kenyataannya tidak sedikit dari *Human Capital* dan APG tidak dapat berkata jujur mengenai keluhan-keluhan mereka terhadap satu sama lain. Seperti orang Indonesia pada umumnya, masing-masing pihak lebih suka memendam apa yang dirasakan mengenai pihak lain daripada menyelesaikan masalah diantara dua

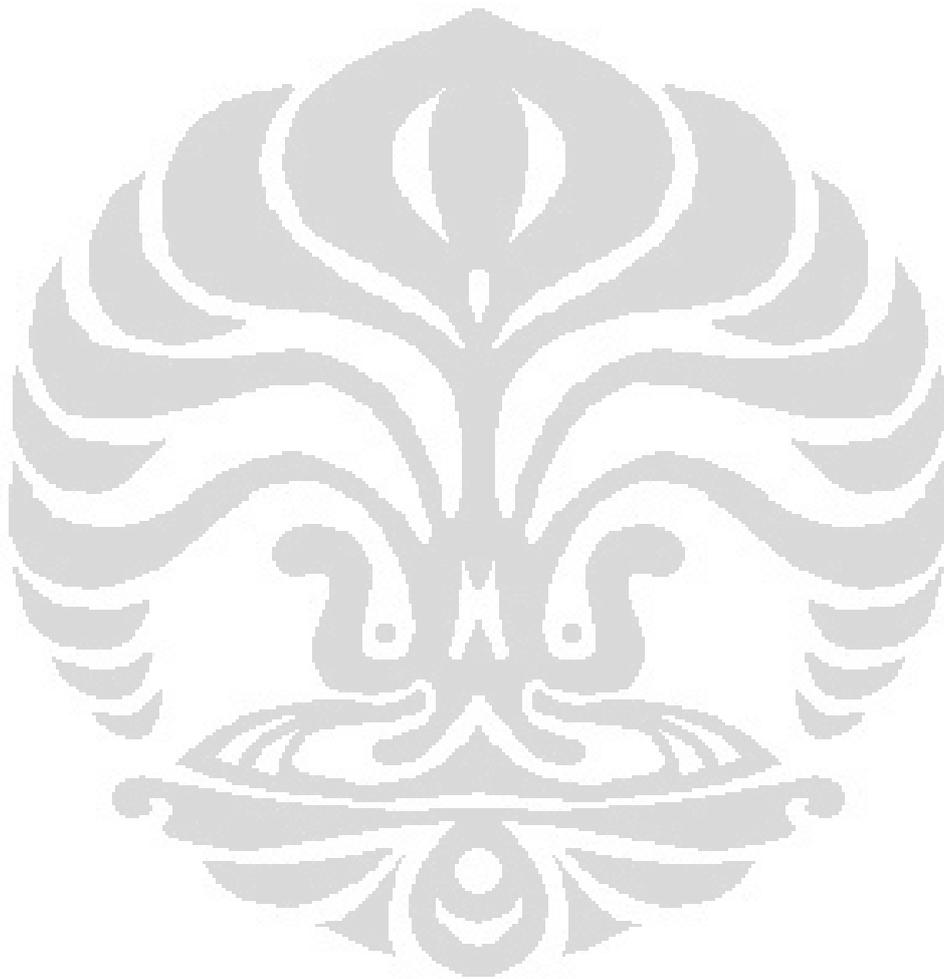
pihak tersebut dengan berkata yang sebenarnya dan memberikan perlakuan-perlakuan yang tidak tulus.

Hubungan antara *Human Capital* dan APG bukanlah hubungan yang sederhana, melainkan hubungan kompleks yang melibatkan kepentingan kelompok dan kekuatan-kekuatan sosial lainnya. Masing-masing pihak berusaha kuat memperkuat posisinya dalam perusahaan dan berusaha untuk mengubah perimbangan kekuatan demi kepentingan kelompoknya. Pada tahapan ini, pihak yaitu pihak APG masih dapat meredam kekesalan-kekesalan dan rasa tidak puas yang dirasakannya terhadap pihak *Human Capital*. Pihak *Human Capital* pun masih berusaha untuk dapat memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan menjaga hubungan baik dengan pihak APG. Pada situasi tertentu, nantinya kekesalan dan ketidakpuasan yang dirasakan APG terhadap *Human Capital* dapat terakumulasi sampai menyebabkan terjadinya konflik antara keduanya.

Melihat hubungan yang kurang harmonis antara *Human Capital* dan APG ini membuat dinamika lingkungan bisnis perusahaan juga menjadi lebih intens. Sindiran-sindiran atau protes-protes antara kedua pihak seringkali terlihat saat saya melakukan magang, dan di *Human Capital* sendiri hanya terdapat beberapa orang yang dapat mengatasi para pilot dan staff *Human Capital* yang sedang bermasalah, sebagian besar adalah staff yang berasal dari *Industrial Relation*. Garuda Indonesia dengan kebudayaan organisasi FLY-HI-nya, *corporate values* yang diterapkan Garuda sekarang belum dapat dikatakan berhasil atau tidak. Pada tahun 2011 *unit Corporate Culture* sendiri sudah melakukan penilaian atasan terhadap bawahan di unitnya masing-masing, dan sekarang unit tersebut ingin mengembangkan program ini 360°. Pengembangan program ini akan meliputi penilaian secara keseluruhan mulai dari atasan yang melakukan penilaian terhadap bawahannya, bawahan yang juga memberikan penilaian terhadap atasannya serta penilaian individu yang dilakukan oleh *peer* masing-masing. Hal ini dipilih dengan anggapan memiliki validitas yang paling tinggi dengan metode yang realistis untuk mengukur sampai dimana interaksi diantara pegawai berjalan yang kemudian akan menunjukkan bagaimana budaya perusahaan bekerja di dalamnya.

Pada akhirnya, kebudayaan organisasi FLY-HI masih terus kembali diproduksi untuk mengendalikan tindakan seluruh pegawai tanpa terkecuali.

Sejauh mana kegagalan atau keberhasilan FLY-HI sampai sekarang akan terus diatasi dan untuk mengontrol pegawai. Unit *Corporate Culture* terus menerus menggunakan *questionnaire*, *focus group discussion*, dan wawancara secara *face to face* untuk mengetahui sampai dimana FLY-HI berfungsi sebagai budaya perusahaan. FLY-HI masih akan terus diimprovisasi dan dikembangkan sampai pada akhirnya dapat menjadi budaya perusahaan yang kuat, dan dapat mengatasi masalah-masalah yang terjadi di perusahaan.



## BAB 4

### **QUANTUM LEAP: SEBUAH LOMPATAN BESAR YANG BERESIKO**

Bab ini akan membahas secara tuntas program *Quantum Leap* dan *impact* program tersebut dalam pengaruhnya terhadap kinerja PT Garuda Indonesia, Tbk. *Quantum Leap* sendiri merupakan program 5 tahun ke depan yang direncanakan oleh Garuda. Program ini bertujuan untuk mengembangkan bisnis perusahaan menjadi lebih baik yang memunculkan gebrakan-gebrakan baru PT Garuda Indonesia Tbk melalui penambahan jumlah pesawat dan juga rute penerbangan. Sayangnya program ini tidak berjalan mulus, terdapat hambatan-hambatan yang berasal dari dalam perusahaan sebagai pertentangan dari adanya program ini. Pertentangan ini terjadi antara pihak manajemen (diwakili oleh *Human Capital*) dengan pihak serikat pekerja Asosiasi Pilot Garuda, *Quantum Leap* sebagai antisipasi manajemen terhadap keadaan bisnis perusahaan yang terus menurun dianggap bertentangan dengan kepentingan para pilot yang tergabung dalam APG. Hal tersebut kemudian memicu beberapa pertentangan-pertentangan diantara keduanya melalui ketidaksepakatan program *Quantum Leap*. Kedua pihak tersebut mengaktifkan kepentingan-kepentingannya dalam perusahaan dengan melakukan tindakan-tindakan kolektif untuk menunjukkan pemegang kekuasaan yang lebih besar yang akan memengaruhi pengambilan keputusan dalam perusahaan melalui program-program yang dijalankan

#### **2. 1. *Quantum Leap*, Lompatan Bisnis 2011 - 2015**

*Quantum Leap* merupakan program pencanangan bisnis 5 tahun ke depan yang dilakukan Garuda pada tahun 2009 demi memperbaiki dan memperluas bisnis perusahaan. Sampai tahun 2005 silam, maskapai penerbangan ini masih dinyatakan sebagai BUMN yang terus-menerus merugi dan cara untuk merubah perusahaan rugi ini untuk menjadi untung atau setidaknya impas adalah melalui perubahan *culture* perusahaan dan *culture employee* sehingga dicanangkanlah program *Quantum Leap* ini. Hal tersebut dikemukakan oleh Pak Doni sebagai *staff* pegawai *Employee service*

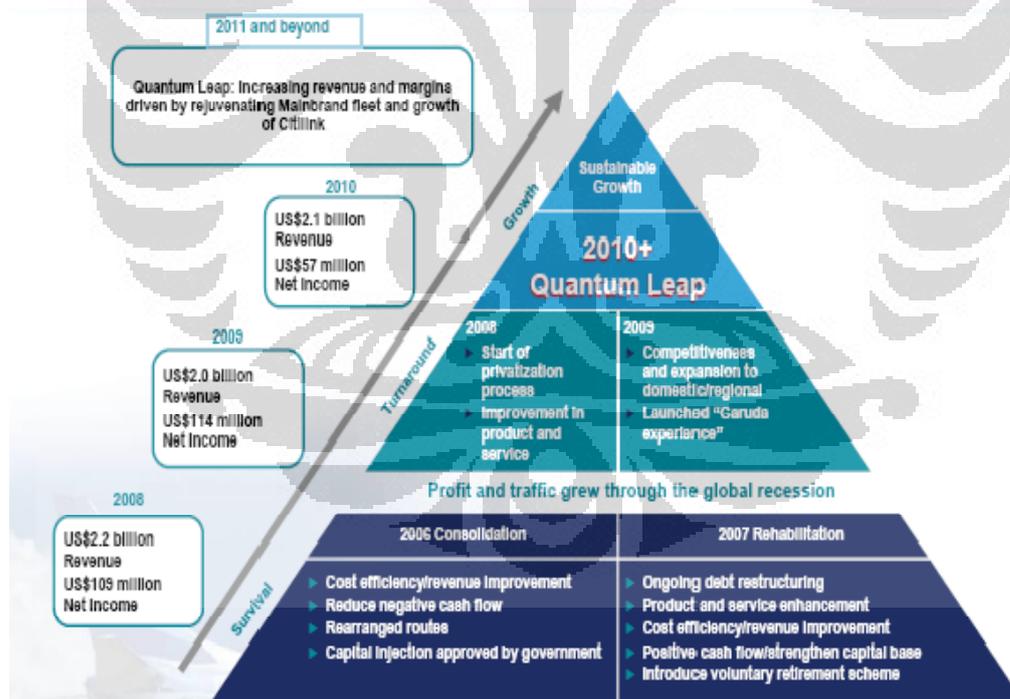
“*Quantum Leap* itu landasan luar biasa ya dari satu titik ke titik lain tanpa harus mengkalkulasi, bukan hanya *planning* apabila ini ada pilihan (sambil

menggambar sebuah tangga) *nih* ada titik ini, ada titik ini, sampai titik ini,  *gimana* caranya dapat *loncat* langsung dua titik? (mengarahkan poin ke tangga tingkatan pertama ke tangga tingkatan ketiga). *Nah* kalo binatang *aja* kalo mau langsung *loncat* kesini *aja* (mengarahkan poin ke tangga tingkatan ketiga) harus ringan terus dia harus *punya* keilmuan, *smart*, karena dengan katakana lah belalang *gitu* ya dia menentukan ‘ini anginnya *gimana* *gitu* ya?’ *Nah* dari situ, bagaimana supaya ringan, terus supaya lebih *smart*, ya seperti apa? sehingga kita mengacu ke *Quantum Leap*”

*Quantum Leap* bagi Pak Doni merupakan sebuah lompatan besar perusahaan sebagai suatu cara untuk memperbaiki keadaan perusahaan. Berikut akan dibahas mengenai proses dan progres *Quantum Leap* untuk kemudian melihat dampak yang ditimbulkan dari program tersebut.

### 1. 1. 1. Proses dan Progres Program *Quantum Leap* 2011 - 2015

Perkembangan mulai dari perencanaan program *Quantum Leap* mulai tahun 2006 sampai sekarang dapat dilihat melalui gambar dibawah ini:



Gambar 4.1 Quantum Leap

(Sumber: *Human Capital unit Industrial Relation* tahun 2011)

Setelah tahun 2005, pada tahun 2006 merupakan saat konsolidasi bagi perusahaan. Tahapan ini merupakan tahapan dimana pihak manajemen berusaha untuk menemukan permasalahan yang ada di tubuh perusahaan. Garuda mengalami

peningkatan pendapatan dan memperbaiki efisiensi biaya, mengurangi pengeluaran, mengatur ulang rute-rute penerbangan dan mendapatkan suntikan modal dari pemerintah. Setelah permasalahan mengenai kegagalan ini ditemukan, manajemen akan segera mencari program yang tepat sebagai solusi agar perusahaan dapat menjadi lebih baik. Selanjutnya adalah tahap rehabilitasi di tahun 2007. Pada tahapan ini Garuda berusaha membenahi perusahaan dengan merestrukturisasi utang-utang perusahaan secara berkelanjutan, memberikan peningkatan produk dan layanan, memperbaiki peningkatan pendapatan dan efisiensi biaya serta memperkuat basis modal. Tahun 2008, isu IPO atau privatisasi sudah mulai disosialisasikan ke seluruh pegawai Garuda Indonesia dan saat yang sama juga Garuda berusaha untuk meningkatkan kualitas produk dan pelayanannya untuk mendapatkan *image* baru yang lebih baik. Kemudian di tahun 2009, Garuda memunculkan *Garuda experience* sebagai jargon maskapai penerbangan ini dan ekspansi penerbangan seperti yang dijabarkan sebagai berikut:

New aircraft, livery & cabin

- B737-800
- A330-200

New domestic destination and routes

- 14 new destination
- 19 new routes

New Image :

- Refresh 'Brand Identity'
- Service : "GA Experience"

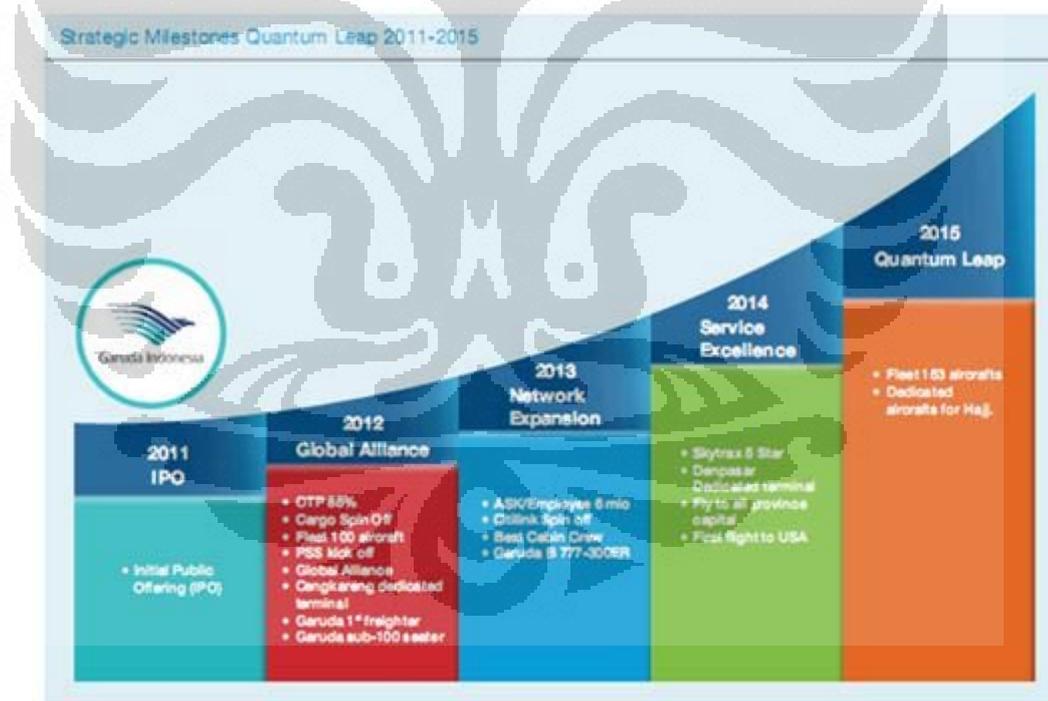
Tahun 2006 dan 2007 merupakan saat-saat Garuda Indonesia bertahan dalam masa transisi. Tahun 2008 dan 2009 merupakan masa titik balik perusahaan sehingga di tahun 2010 perusahaan dapat berkembang dan mencapai Quantum Leap. Quantum Leap disini bertujuan untuk meningkatkan pendapatan dengan melakukan peremajaan armada dan mengadakan pertumbuhan Citilink.

Lompatan *Quantum Leap* yang dilakukan Garuda meliputi penambahan rute domestik dan internasional menggunakan pesawat-pesawat baru yang juga dipesan Garuda dalam rencana ekspansi perusahaan. Kedua, Pergantian logo,

Pergantian logo Garuda dari logo lama yang menegaskan simbol burung ikonik yang dirancang oleh Landor juga 27 tahun sebelumnya, maka logo baru Garuda yang diciptakan oleh konsultan merek Landor Associates, berupa sebuah ide baru seputar 'sayap alam.' Tampilan baru ini dimaksudkan untuk menangkap semangat keramahan sekaligus profesionalisme dari maskapai penerbangan Garuda Indonesia. Perubahan ketiga adalah skema warna baru, ekor pesawat yang diubah menjadi nuansa warna biru berbeda dengan tulisan Garuda Indonesia di tengah dari masing-masing sisi lambung pesawat. Perubahan keempat adalah perubahan seragam baru bagi pramugari atau pramugara yang terinspirasi dari kebaya tradisional dengan motif lereng dilengkapi dengan kebaya berwarna biru gaya Kartini di bagian atas. Kostum tambahan bagi pramugari termasuk sebuah motif lereng berwarna jingga dengan kebaya berwarna jingga, sedangkan untuk pramugara jas abu-abu, kemeja biru, dan dasi. Seluruh seragam ini di desain oleh Josephine Komara. Perubahan selanjutnya adalah konsep pelayanan baru 'Garuda Experience'. Perubahan *brand identity* 'Garuda Experience' ini dimana penumpang yang terbang bersama Garuda akan mendapatkan pengalaman yang berbeda dalam sisi pelayanan dan kenyamanannya yang membedakan maskapai penerbangan Garuda ini dengan maskapai lainnya. Sistem hiburan di dalam pesawat juga mengalami perubahan, Garuda sekarang mulai menyejajarkan diri dengan maskapai-maskapai internasional kelas dunia seperti KLM, Air France dan Singapore Airlines, dengan memperkenalkan sistem hiburan AVOD (Audio Video on Demand) dengan televisi di setiap kursi, terutama dalam armada jarak jauh. Perubahan lainnya juga terdapat pada kelas eksekutif dan kelas ekonomi. Pada pesawat A330 (seri-200 dan -399) memiliki produk kelas eksekutif baru dengan Flat-Bed seats yang memiliki ruang kaki 74" dan dapat disandarkan hingga 180°. Kursi ini memiliki sandaran tangan 11", layar sentuh LCD dengan AVOD di setiap kursi, colokan laptop pribadi, dan lampu baca pribadi, sedangkan di kelas ekonomi yang tersedia di semua jenis pesawat, ruang kaki terdiri hingga 30 – 35" tergantung jenis pesawat, dengan panjang kursi 17". Pesawat Airbus A330-200 dan A330-300 aircraft dan Boeing 737-800 yang lebih baru memiliki kursi kelas ekonomi yang lebih baru yang menawarkan layar sentuh LCD 9"

dengan AVOD. Perubahan terakhir adalah Garuda yang memutuskan mencatatkan diri di Bursa Efek Jakarta dengan harga saham Rp. 750 per lembar.

Pada tahun 2010 program *Quantum Leap* mulai diangkat dan dipublikasikan. Seiring dicabutnya larangan terbang Uni Eropa, Garuda Indonesia sudah kembali mendapatkan sertifikasi [IATA Operational Safety Audit \(IOSA\)](#) dari [IATA](#), yang berarti bahwa Garuda telah seluruhnya memenuhi standar keselamatan penerbangan internasional. Program *Quantum Leap* merupakan program ekspansi dengan jangka waktu lima tahun ke depan, manajemen berharap perusahaan akan mengalami kemajuan di semua aspek perusahaan. Progres yang dimulai dari tahun 2006 ini nyatanya tidak sia-sia. Masih pada tahun 2010, Garuda Indonesia mendapatkan beberapa penghargaan dari situs pemeringkatan terkemuka *Skytrax* yaitu pemberian penghargaan bintang empat serta pemenang dari *World's Most Improved Airline 2010*. Program *Quantum Leap* dari tahun 2010 sampai tahun 2015 ini dapat terlihat dari gambar yang ditampilkan berikut:



Gambar 4.2 Strategic Milestone *Quantum Leap* 2011 - 2015

(Sumber: *Human Capital unit Industrial Relation* tahun 2011)

Rencana lima tahun ekspansi Garuda ini dimulai dari tahun 2011 dimana Garuda mulai menjual sahamnya ke publik, tahun 2012 mulai dilakukan *Global Alliance*. Kemudian, di tahun 2013 Garuda merencanakan untuk mendapatkan *Best Cabin*

Crew dan mulai mengoperasikan B 777 – 300 ER. Pada tahun 2014 Garuda berencana untuk mendapatkan kategori penerbangan bintang 5 menurut *Skytrax* dan kembali melakukan penerbangan ke USA. Di tahun 2015, Garuda sudah mempunyai 153 armada untuk melayani penerbangan dalam dan luar negeri. Data yang didapat dari pihak manajemen mengenai *Perspective Quantum Leap 2008 – 2014* adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1 *Quantum Leap Perspective 2008 – 2014*

	2008	2014	Pertumbuhan	
Jumlah pesawat	52	116	223 %	↑
Keberangkatan Domestik	1333 /minggu	2072 /minggu	155 %	↑
Keberangkatan Internasional	338 /minggu	1222 /minggu	361 %	↑
Jumlah penumpang	10,3 juta	27,6 juta	268 %	↑

(Sumber: *Power Point Road Show Recruitmet Cabin Crew “GARUDA INDONESIA EMPLOYER of CHOICE 2009”*, Cat: telah diolah kembali)

Tabel tersebut menunjukkan presentase peningkatan jumlah pesawat sampai jumlah penumpang di PT Garuda Indonesia, Tbk. dalam rencana berjalannya program *Quantum Leap* lima tahun mendatang. Rencana ini termasuk untuk mengubah tampilan maskapai, seragam staff, serta logo perusahaan. Dalam jangka waktu 5 tahun, Garuda Indonesia akan menggandakan armadanya dari 52 pesawat menjadi 116 pesawat. *Quantum Leap* juga berencana untuk menaikkan jumlah penumpang per tahun menjadi 27,6 juta dalam periode yang sama, bertambah sebanyak 17,3 juta dari sewaktu program pertama kali dijalankan melalui penambahan tujuan domestik maupun internasional. Rute ekspansi mencakup Amsterdam, dengan transit di Dubai, pada tahun 2010. Penerbangan non-stop menggunakan pesawat Boeing 777-300ER direncanakan akan dimulai pada tahun 2012 dengan penerbangan menuju negara-negara Eropa dan Amerika lainnya. Untuk memenuhi berbagai ekspansi yang akan dilakukan Garuda ini, dibutuhkan beberapa perubahan untuk mendukung program ini melalui *seven strategies to drive growth*. Berikut skema *Quantum Leap - seven strategies to drive growth*:

## Quantum Leap – 7 Strategies to Drive Growth

Management focus on implementing the "Quantum Leap" with 7 main strategies to expand and dominate the Indonesian aviation market.



Gambar 4.3 Quantum Leap – 7 Strategies to Drive Growth  
(Sumber: *Human Capital unit Industrial Relation tahun 2011*)

Domestik; tumbuh dan mendominasi layanan full service disini maksudnya adalah Garuda mencanangkan untuk terus tumbuh dan mendominasi pasar *full services carrier* di Indonesia. Segmen ini setiap tahun mengalami pertumbuhan sebesar 5-7%. Internasional dalam seven driver ini ditujukan agar perusahaan kembali memperkuat pasar internasional dengan merestrukturisasi rute. Restrukturisasi yang paling signifikan dilakukan dengan menerapkan penerbangan langsung dalam waktu dekat Garuda akan membuka rute Hongkong, Shanghai, dan Beijing serta beberapa kota di Eropa dan Amerika Serikat yang direncanakan dapat terealisasi pada tahun 2012-2014. Potensi ini diperkuat dengan bergabungnya Garuda ke aliansi global *SkyTeam*. Tidak mau kalah dengan maskapai lain yang bertemakan *Low Cost Carrier (LCC)*, Garuda juga mengembangkan LCC melalui "Citilink". *Fleet* (armada); memperluas, menyederhanakan dan meremajakan armada berarti Garuda akan melakukan pengembangan armada berdasarkan pertumbuhan dan potensi pasarnya, sekaligus meremajakan dan menyederhanakan tipe pesawat terbang yang digunakan serta modernisasi armada, dimana

perusahaan akan mempercepat masuknya pesawat-pesawat baru dan mengeluarkan yang tua dengan tujuan peningkatan efisiensi konsumsi bahan bakar dan biaya perawatan. Kemudian, perubahan *Brand* (merek) seperti yang sudah dikemukakan sebelumnya Garuda Indonesia akan terus meningkatkan kualitas produk dan pelayanan melalui konsep “*Garuda Indonesia Experience*”. Ditambah lagi dengan terobosan menjadi maskapai pertama dan merupakan satu-satunya layanan di dunia dengan pelayanan “*immigration on board*”. Keenam, efisiensi biaya (*Cost Discipline*) secara terus menerus sehingga keseluruhan biaya yang terjadi, berada pada tingkat yang lebih kompetitif dibandingkan maskapai-maskapai lainnya. Ketujuh dan yang terpenting dalam pembahasan ini adalah peran *Human Capital* dalam program *Quantum Leap* ini yaitu *right people in the right quantity and quality*, maksudnya **adalah Garuda akan terus berupaya untuk memiliki jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang tepat, semakin memahami budaya Fly-Hi serta menghargai setiap karyawannya.** Garuda juga akan terus melaksanakan pengembangan *Human Capital* sebagai resources yang akan menentukan keberhasilan *Quantum Leap* Perusahaan ke depan.

#### **4. 1. 2. Dampak *Quantum Leap***

Seiring *Quantum Leap* berjalan, terdapat beberapa hambatan yang berasal dari internal perusahaan itu sendiri. Program ekspansi lima tahun ini nyatanya tidak mendapat ‘restu’ dari para pekerja profesi, khususnya pilot yang tergabung dalam APG. Banyak anggapan yang mengatakan bahwa manajemen tidak memikirkan matang-matang rencana program *Quantum Leap* ini dalam konteks penambahan armada. Manajemen dalam tahap ini dianggap lalai, pihak *Human Capital* yang seharusnya dapat menyediakan jumlah SDM yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan nyatanya tidak dapat memenuhi kebutuhan pilot yang mendesak karena penambahan jumlah armada yang signifikan tidak diimbangi dengan penambahan kuantitas pilot.

#### **4. 1. 2. 1. Antisipasi Manajemen vs Kepentingan APG**

Program *Quantum Leap* merupakan program dengan jangka waktu lima tahun yang bertujuan untuk memperbaiki dan memperluas bisnis perusahaan yang salah

satu caranya dengan penambahan pesawat secara bertahap mencapai 116 pesawat pada tahun 2015 dan pada tahun 2016 menjadi 154 pesawat. Jumlah penambahan armada tersebut dilakukan untuk meng-cover rute-rute tambahan domestik maupun internasional yang dibuka oleh maskapai Garuda Indonesia. Jumlah penambahan armada ini ternyata jauh melebihi jumlah pilot yang ada di Garuda sendiri, untuk itulah sebagai antisipasi agar pesawat yang sudah bertambah tidak sia-sia, pihak manajemen memutuskan untuk merekrut pilot-pilot kontrak yang sebagian besar pilot asing (bukan warga negara Indonesia). Terdapat 43 pilot kontrak yang 34 diantaranya pilot asing. Pilot kontrak itu sendiri diantaranya merupakan pilot dari STPI Curug dan *Bali Internasional Flight Academy*. Perekrutan pilot kontrak ini dikatakan oleh manajemen sebagai langkah cepat-tepat untuk mengatasi penambahan armada yang signifikan, seperti yang dikatakan Pak Doni “Daripada pesawatnya ganggur *toh* jadi antisipasi kita yang merekrut pilot-pilot kontrak supaya pesawat nggak *cuma ganggur aja*”. Pak Doni juga mengatakan bahwa semua perekrutan pilot kontrak ini sudah disosialisasikan sebelumnya dengan pihak APG, namun manajemen tidak mengetahui apakah seluruh pilot sudah mengetahui informasi ini.

“Ada *dong*. *Quantum Leap* itu tercipta tentunya dari rapat BOD ya. Dan itu dari rapat BOD kemudian ya disosialisasikan ke seluruh karyawan termasuk pilot. Nah sekarang permasalahannya adalah *sampe* ke pilot manakah informasi itu sampai? Pasti kan di area komunikasinya sampai dimana komunikasi itu sampai, di mereka mungkin ada yang sampai dan ada yang tidak ... Kita (manajemen) itu *ngasih* tau lewat *macem-macem*, ya surat di *lokerlah*, lewat email, pengumuman di gedung Garuda Operation Centre ...”

Menurut pihak APG lemahnya perencanaan penambahan armada yang tidak diimbangi oleh jumlah SDM memadai ini juga dipersulit lagi dengan standar tersendiri yang dimiliki Garuda Indonesia untuk mendidik para pilotnya, pilot lulusan sekolah penerbangan dalam maupun luar negeri masih harus mengikuti pembinaan atau *ground school* pilot Garuda Indonesia selama tiga bulan di *Garuda Indonesia Training Center* (GITC). Setelah melalui proses *ground school* di GITC para pilot ini masih harus mengalami uji coba di udara atau *flight training* dengan didampingi pilot senior sampai pada akhirnya dinyatakan lulus. Proses ini dimaksudkan untuk menjaga kualitas dan kompetensi para pilot Garuda

Indonesia dan membedakan pilot Garuda dengan pilot maskapai lain. Sehingga, menambah jumlah pilot *jebolan* dalam negeri tidak semudah mendatangkan pesawat sebagai upaya ekspansi perusahaan.

Pada awal 2009 ketika direksi mulai mengangkat program *Quantum Leap*, para pilot Garuda yang tergabung dalam Asosiasi Pilot Garuda mengecam program tersebut dengan anggapan program tersebut akan menambah krisis kurangnya pilot di Garuda Indonesia. Salah satu dampak dari program tersebut adalah penambahan pesawat secara bertahap mencapai 154 pesawat di tahun 2016. *Quantum Leap*, menurut para pilot Garuda, adalah bentuk ekspansi maskapai tanpa mempertimbangkan pertumbuhan jumlah pilot di dalam negeri setiap tahun. "Persoalannya, dari program *Quantum Leap* yang dicanangkan manajemen Garuda, apakah sudah dipikirkan dengan matang-matang kesiapan sumber daya manusianya?" Seperti dikemukakan Isays Sampesule, pilot Garuda yang tergabung dalam Asosiasi Pilot Garuda (APG), pada kompas.com, Jumat 22 Juli 2011, usai jumpa pers soal pemogokan pilot Garuda di Hotel Nikko, Jakarta. Pada jumpa pers kali itu Presiden Asosiasi Pilot Garuda Capt. Stephanus menyampaikan bahwa dibutuhkan sekitar 150-200 pilot Garuda per-tahun padahal sekolah penerbangan di Indonesia hanya meluluskan sekitar 300-400 penerbang per-tahun. Lulusan pilot dalam negeri tersebut tidak hanya menjadi sasaran Garuda Indonesia saja, tetapi juga maskapai penerbangan dalam negeri lain belum lagi banyak diantara mereka yang memutuskan untuk menjadi pilot di negara orang.

*"Ya kalo manajemen bilang itu antisipasi mereka buat mengatasi pesawat nganggur berarti kan terlihat bahwa mereka buat antisipasi untuk kepentingan mereka aja, coba liat kepentingan APG disini. APG kan serikat pekerja pilot, seharusnya mengenai penambahan jumlah pilot harus melihat posisi APG juga dalam perusahaan, kita juga punya kepentingan di perusahaan, bukan cuma manajemen yang berkepentingan di perusahaan."*

Pihak Asosiasi pilot Garuda (APG) mempermasalahkan keputusan yang dibuat oleh pihak manajemen karena dianggap sepihak. "Tidak ada perjanjian kerja sama, walaupun ada itu tidak dijalankan". Hal tersebut diungkapkan Ketua Bidang Humas Serikat Karyawan PT Garuda Indonesia Tomy Tampatty kepada wartawan di ruangan Pilot House, Bandara Soekarno-Hatta, Cengkareng seperti dikutip

kompas.com, Kamis 28 Juli 2011. Tommy menambahkan pada pertemuan kali itu bahwa perusahaan penerbangan BUMN ini sudah memiliki manajemen yang amburadul. Selain Tommy, *Capt.* Rama juga mengatakan bahwa:

“Landasan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) saja kita tidak punya, pekerjaan kita padahal adalah pekerjaan profesi yang resikonya besar. Kalau tidak ada perjanjian kerja bersama dan terjadi apa-apa *gimana?* Mau PKB *mana* yang digunakan? Yang sekarang masih *belum beres?* Masih sengketa?”

Terkait perjanjian kerja bersama ini pihak *Industrial Relation* dari *Human Capital* menjelaskan bahwa tidak ada masalah antara manajemen dan pihak APG terkait permasalahan PKB yang sekarang masih sengketa, seperti dikemukakan Sari berikut:

“Ya itu berarti belum ditandatangani, itu *kan* yang *dipake* yang 2004 – 2006, seharusnya yang 2007 *kan* kita *udah* punya baru *kan* tapi belum kesepakatan antara manajemen dengan serikat, jadinya *tuh* masih *pending*. Terakhir *tuh* tahun kemudian *udah* kita bawa ke pengadilan, tapi masih belum dapat dieksekusi tapi masih ada hal-hal yang belum disepakati oleh serikat. Sekarang kita lagi mengusahakan ke pengadilan negeri untuk minta proses banding namanya untuk eksekusi itu ... Kalo PKB, APG *ngga* terlalu mikirin *sih* *kayanya*. Selama ini *sih* kita perundingan, APG *nggak* pernah *dateng*, mereka *kayanya* *sih* iya iya aja, terus kemarin mereka di pengadilan juga *nggak* ada perwakilan *sih* dan *kayanya* *sih* mereka tidak ada komplain *gitu*, *kalo* yang lain *kayanya* *kan* masih komplain ini, komplain itu, tapi APG *nggak* pernah komplain”

Program *Quantum Leap* yang dicanangkan manajemen PT Garuda Indonesia nyatanya kurang dipikirkan matang-matang, maskapai sekelas Garuda Indonesia pembawa *flag carrier* seharusnya tidak boleh lengah dalam menyusun perencanaan program dalam upaya pengembangan perusahaan. Penambahan jumlah pesawat secara bertahap sampai tahun 2016 dalam program *Quantum Leap* idealnya harus dikomunikasikan dengan seluruh jajaran perusahaan terutama jajaran Asosiasi Pilot Garuda. Menjadi sangat sulit dimengerti jika kemudian maskapai kebanggaan sekelas Garuda dapat menghadapi krisis kekurangan pilot. Garuda memiliki sumber daya manusia yang sangat piawai dalam menghitung kebutuhan pilot dengan jumlah pesawat yang akan dioperasikan. Langkah antisipasi manajemen Garuda Indonesia dalam menghadapi krisis pilot adalah dengan menyewa pilot-pilot asing untuk bergabung bersama Garuda Indonesia. Perekrutan pilot asing di dalam Garuda Indonesia banyak menimbulkan kontra

dari pihak Asosiasi Pilot Garuda dikarenakan perbedaan gaji signifikan dan perlakuan yang berbeda dari pihak manajemen antara pilot asing dan pilot lokal.

#### IV. 1. 2. 2. Pilot Asing dan Perbedaan Gaji

Permasalahan kurangnya pilot di Garuda Indonesia sudah lama menjadi wacana dalam perusahaan selama beberapa dekade. Pertumbuhan jasa layanan penerbangan yang semakin pesat nyatanya tidak diimbangi dengan produksi lulusan penerbang dalam negeri karena itu sejak sekitar tahun 1970 Garuda Indonesia sudah menggunakan pilot asing untuk menutupi kekurangan posisi pilot yang tidak dapat diisi dengan pilot lokal. Masalah yang kemudian muncul dari perekrutan pilot asing ini menurut kutipan *press release* yang dikeluarkan APG adalah:

“Pilot WNA berstatus PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu Kontrak) baik itu Captain maupun First Officer yang ada di Garuda sekarang mereka memperoleh fasilitas yang berlebihan dibandingkan dengan penerbang pilot yang ada di Garuda, antara lain: Pilot asing memperoleh penghasilan 2 kali lebih besar dari pilot Garuda belum lagi fasilitas yang mereka peroleh sangat berlebihan, kami tidak menyangkal keadaan ini hanya saja perlakuan ini sangat diskriminatif dibandingkan dengan pilot WNI di Garuda”

Ari Sapari selaku direktur operasional Garuda Indonesia seperti yang dikutip dari Kompas.com, Senin 25 Juli 2011 memaparkan bahwa pada tahun 1970 dimana Garuda Indonesia menyewa pilot asing, perbandingan pendapatan pilot lokal dan pilot asing sangat jauh. “*Malah* dulu ketika saya baru masuk Garuda pada tahun 1970-an, gaji pilot asing yang 10 kali lipat dari gaji pilot lokal”. Sependapat dengan Ari Sapari, Capt. Rama melengkapi sekaligus menambahkan pernyataan Ari Sapari bahwa pilot asing yang dipekerjakan Garuda ketika itu didapat dari sebuah perusahaan penghasil pilot yang menyewakan para pilotnya untuk maskapai-maskapai penerbangan sehingga harga yang ditawarkan untuk menyewa satu pilot asing dapat cukup mahal.

“Mulai dari tahun 1970 sudah ada pilot asing di Garuda, gajinya ketika itu memang lebih tinggi daripada pilot lokal tapi itu *kan* karena Garuda *nyewa* dari pabriknya *lah* ibaratnya ya. Jadi yang pasang harga ya si pabrik ini bukannya pihak manajemen Garuda. Semuanya *ngerti* itu, *nggak* ada yang protes juga *makanya*”

Terdaftar sebagai pilot asing sebagai pilot resmi Garuda terjadi lagi pada tahun 1992. Berbeda dengan pemaparan Capt. Alex mengenai perbedaan gaji yang signifikan antara pilot lokal dan pilot asing pada tahun 1970, pada tahun 1992 perbedaan gaji tidak begitu mencolok dan dipermasalahkan di dalam kubu perusahaan.

“Tahun 1992 juga ada pilot asing yang masuk ke Garuda, cuma ketika itu gajinya *nggak* beda jauh sama pilot lokal misalnya pilot lokal 3000 dollar pilot asingnya 4000 dollar. Kalo yang sekarang kan gajinya hampir 100% dari gaji pilot lokal. Jangan kira kita *nggak* tau *itung-itungannya loh*”

Permasalahan pilot kontrak ini memang sebelumnya sudah dibicarakan manajemen kepada pihak APG, namun yang diakui oleh pihak APG adalah dalam setiap pertemuan yang diadakan tersebut tidak ada pembicaraan mengenai gaji yang akan didapatkan oleh para pilot asing seperti yang Capt. Rama jelaskan berikut.

“Pertemuan memang ada antara manajemen dan APG, memang benar manajemen membicarakan Garuda akan meng-*hire* pilot kontrak tapi apa manajemen menjelaskan mengenai rician gajinya, *pastinya ya enggak*. Manajemen bilang punya rinciannya tapi kita *nggak* pernah diberi tau saat pertemuan, jangan dikira pilot lokal *nggak* tau *kan ya*.”

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa pilot asing mendapat gaji yang lebih besar dua kali lipat serta fasilitas menguntungkan lainnya, tidak sependapat dengan apa yang dikemukakan pihak APG, Pak Doni sebagai pihak manajemen memaparkan mengenai perbedaan gaji tersebut.

“Tentunya diberitahu, pekerja kontrak itu memiliki kontrak yang berbeda *sama* pegawai tetap. Katakanlah, biasanya *salary* dalam pegawai kontrak itu jauh lebih tinggi daripada pegawai tetap. Padahal sebenarnya *nggak*, karena pembayaran itu dibanding-bandingin dalam kurun waktu dua tahun. *Nah*, kalo pegawai itu karena dibayar tiap bulan ada *benefit-benefit* yang tentunya dibayar lebih besar. Katakanlah satu konsesi, dua kesehatan, yang ketiga asuransi. *Nah* ini yang keliatannya *sepele* tidak dibandingkan dengan gaji, sehingga yang terjadi *kalo* dibandingkan dengan gaji kontrak pasti lebih besar gaji kontrak ... *Case* kedua adalah, pilot yang dikontrak harus punya utilitas yang lebih besar daripada pilot yang ada. Karena dengan *utility* yang besar itu dapat membuat waktu yang dua tahun itu menjadi produktif. *Impact* dari situ adalah, *flying hours* dari mereka lebih tinggi. Jumlah *flying hours* ber-*impact* kepada pendapatan-pendapatan. Sehingga ini yang terjadi juga terjadi kecemburuan kenapa yang satunya besar dan yang satunya lagi kecil. Sebetulnya *sih* sama *aja*

ya, sayang kan kita udah bayar mahal dua tahun, makanya kita mikir ‘ayo diterbangin terus’. Itu sih *Quantum Leap* paling *impactnya* disitu”

Pak Dodo juga ikut menjelaskan mengenai perbedaan gaji antara pilot lokal dan pilot asing.

“Sekarang *kan* masalahnya temen-temen di pilot itu apakah mereka tahu kebutuhan perusahaan yang begitu mendesak, begitu mendesak banget. *Mana* pesawat sudah mulai berdatangan, operatornya belum ada, yang *meng-operated-nya* nggak ada. *Kan* berarti kita harus mencari pilot yang sudah *ready* ya yang artinya sudah siap pakai dan tidak mengganggu kekuatan pegawai yang ada sekarang. *Solve* yang sangat dimungkinkan dan dapat dipenuhi ya waktu itu, saya juga *nggak* tau kenapa pilot asing yang jadi pilihan, waktu itu pilot asing yang dimungkinkan untuk mengisi kekosongan itu. Sehingga seolah-olah tidak ada jalan lain, sehingga pilot asinglah yang menjadi satu-satunya solusi. Karena memang solusinya waktu itu begitu banyak di luar, karena kalau kita mengandalkan pilot yang ada di Indonesia saja terbatas sekali, sudah sedikit dibagi lagi oleh beberapa operator maskapai sehingga sangat terbatas sekali. Sementara daya serap harus tinggi, sehingga pilot asing yang menjadi pilihan ... Sebenarnya kalau kita mau lihat apa yang diberikan perusahaan terhadap pilot asing *kan* sebetulnya kalau kita mau lihat secara keseluruhan itu tidak lebih juga sebenarnya, karena ada beberapa *benefit* yang tidak diberikan kepada pilot asing, dan hanya diberikan kepada pilot domestik saja. Cuma karena temen-temen tuh ngeliatnya apa yang ada ya bulanannya gitu jadi seolah-olah besar. Padahal yang kita berikan itu ya sudah *all-in*, kesehatan disitu, semua disitu. Sementara yang kita berikan ke pilot-pilot Garuda tuh kan gaji mereka bersih dan kesehatan juga masih kita *cover*, kemudian asuransi juga masih kita *cover*, kemudian , semua hal yang berkaitan dengan benefit juga masih kita *cover*, sementara pilot asing semua uangnya mereka atur sendiri. Kesehatan sendiri, asuransi sendiri, dari apa yang mereka dapat itu, jadi ya kesannya lebih besar, padahal *nggak* seperti itu”

APG menganggap alasan-alasan yang diberikan oleh manajemen tidak menjawab permasalahan yang tengah terjadi saat itu, manajemen masih dianggap kurang terbuka dan tidak transparan, sehingga APG menganggap dirinya dieksploitasi. Eksploitasi dilakukan oleh *Human Capital* selaku manajemen terhadap pihak APG karena dengan tanggung jawab, pekerjaan, serta tingkatan yang sama dalam maskapai perbedaan gaji menjadi sangat signifikan. *Capt. Rama* mengatakan pilot lokal mendapatkan sekitar \$3500 sedangkan pilot lokal dapat memperoleh sampai

\$8000 per bulannya. Konflik di antara kedua pihak ini pun tidak lagi dapat dihindarkan. Pak Dodo mengatakan hubungan harmonis sulit didapatkan antara dua pihak karena ada perbedaan pendapat yang sebenarnya wajar. Namun, bagaimana perbedaan tersebut kemudian dicarikan titik temulah yang terpenting dari masalah yang timbul akibat kesenjangan gaji ini.

#### **4. 2. Rekonsiliasi Konflik**

Iklm bisnis dalam perusahaan akibat dari perbedaan pola pikir, kebiasaan (*habit*), dan tindakan sekarang sudah dipenuhi oleh perbedaan-perbedaan antara *Human Capital* dan APG. *Human Capital* menganggap para pilot terburu-buru, arogan dan ingin diprioritaskan, sedangkan para pilot yang tergabung dalam APG mengatakan unit di *Human Capital* tidak pernah menanggapi secara serius apabila mengerjakan urusan yang berkaitan dengan para pilot. Ketika perbedaan-perbedaan tersebut terus berjalan dalam perusahaan akan timbul *culture gap* antara dua pihak yang bertentangan. *Culture gap* yang terjadi dalam budaya perusahaan tentunya bukan satu hal yang dapat menyatukan para pegawai untuk mencapai satu tujuan tertentu, tetapi lebih mengarah kepada keretakan perusahaan karena budaya perusahaan yang tidak berfungsi dengan baik. Perbedaan-perbedaan yang sudah terpatri di pikiran masing-masing pihak tersebut tidak mungkin dikeluarkan untuk mengonfrontasi satu pihak dan yang terjadi adalah kedua belah pihak berilusi untuk ‘saling memahami satu sama lain’. Hal tersebut merupakan subjektivikasi dari masing-masing kelompok, subjektivikasi merupakan suatu proses yang melibatkan tindakan, pikiran, dan perasaan (Patterson 2009). Lebih lanjut mengenai dominasi dalam kelas juga terdapat dalam kutipan dalam buku Karl Marx, *Anthropologist* (Dalam Patterson 151 -152)

*Social domination is a relationship that refers to the ability of the members of one group to constrain the agency of another group and to secure the compliance of its members. It has been called “the asymmetrical distribution of social power [where] relations of domination and subordination comprise a subset of power relations, where the capacities to act are not distributed equally to all parties to the relationship” (Isaac 1987: 83–4). Here, power viewed as the capacity both to affect something and to actualize that ability, depends not on the capabilities of individual or collective agents but rather on the places they occupy relative to each other in a relational system that structures, maintains, and transforms not only their interactions but also occasionally*

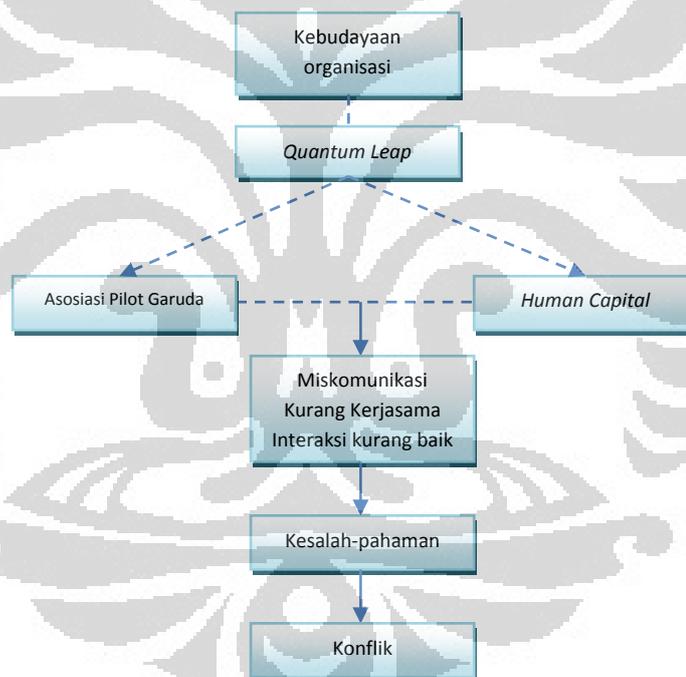
*even the relational system itself. In a phrase, social domination is a relation that involves control over the actions of groups “by mean of control over the conditions of their activity” rather than a causal determination of social action itself (Gould 1978: 135–6). Marx was also clear by the late 1850s if not earlier that the forms of social domination were diverse and varied from one kind of society to another, that the different relational structures were historically constituted, and importantly that not all societies manifested social structures that supported relations of domination and subordination.*

Kutipan tersebut menjelaskan bahwa dominasi sosial dalam suatu hubungan di perusahaan menjelaskan adanya satu kelompok yang berkuasa atas kelompok lainnya. APG menjadi satu kelompok yang subordinat karena mereka harus mengalami pergulatan untuk menjadikan aspirasi mereka di dengan oleh pihak manajemen. Hal tersebutlah yang juga terjadi antara pihak APG dan manajemen dalam mengimplementasikan kebudayaan organisasi perusahaan dan memang terlihat saat saya melakukan magang dari bulan Juni sampai Agustus 2011.

Situasi di *Human Capital* seperti unit-unit administrasi dan HRD pada umumnya, ada saat-saat dimana hampir seluruh pegawai sibuk, namun ada juga saat-saat para pegawai berbincang satu sama lain karena tugas yang tidak begitu menumpuk. Para pegawai saat memiliki waktu senggang sering berkumpul di pantry untuk sekedar mengobrol atau bergosip. Hal-hal yang dibahas biasanya seputar pekerjaan, hubungan antar pegawai, dan yang menarik perhatian saya adalah saat mereka membicarakan mengenai perbedaan-perbedaan mereka terhadap para pilot. Kebanyakan saat berbincang mereka mengatakan bahwa pilot mempunyai sikap yang terkadang tidak dapat ditoleransi, para pilot arogan dan merasa mempunyai power lebih dibandingkan pihak manajemen karena para pilot merasa mereka adalah roda penggerak dalam perusahaan. Di sisi lain, pihak manajemen yang berada dalam unit *Human Capital* merasa mereka mempunyai peran dan power yang jauh lebih besar daripada para pilot karena tugas mereka mengatur perusahaan dan menggaji para pilot. Serupa dengan perbedaan-perbedaan yang dikemukakan oleh *Human Capital*, APG juga mempunyai perbedaan-perbedaan tersendiri terhadap unit *Human Capital*, kebanyakan para pilot yang tergabung dalam APG akan kompak mengatakan pihak manajemen tidak serius dalam mengurus urusan administratif yang dibutuhkan oleh para pilot, manajemen bekerja secara lambat dengan proses yang berbelit-belit. Iklim

bisnis yang terjadi saat keduanya berinteraksipun mau tidak mau memaksa mereka berilusi untuk memahami satu sama lain, walaupun pada kenyataannya mereka memiliki perbedaan tersendiri terhadap satu sama lain. Saat berinteraksi keduanya saling memasang senyum di wajah masing-masing seperti saling mengerti dan memaklumi satu sama lain, namun setelah interaksi yang mereka lakukan selesai, masing-masing dari mereka mengeluhkan tabiat atau kinerja dari keduanya. Berikut dapat dilihat bahwa masalah utama yang timbul dari adanya ketidak-lancaran komunikasi antara pihak *Human Capital* dalam penerapan FLY-HI dan dalam proses berjalannya *Quantum Leap*. Bagan dibawah ini akan menjelaskan mengenai perbedaan tindakan dan interpretasi dari kedua belah pihak akibat kurangnya komunikasi antara kedua belah pihak.

Bagan 4.1 Fenomena Perbedaan Interpretasi dan Tindakan



Program *Quantum Leap* merupakan program ekspansi lima tahun yang dilakukan Garuda untuk membenahi perusahaan, salah satu rencana pertumbuhan dalam program tersebut adalah penambahan armada yang signifikan mulai dari 52 pesawat pada tahun 2008 menjadi 116 pada tahun 2014. Penambahan armada merupakan pertumbuhan signifikan dalam program ini, untuk itu diperlukan SDM yang juga memenuhi kualitas dan sesuai standar yang telah ditentukan oleh Garuda Indonesia. Peran *Human Capital* dalam berjalannya program ini seperti yang

telah dikemukakan dalam *Quantum Leap-seven strategies to drive growth* adalah *Right People in the Right Quantity, and the Right Quality* maksudnya adalah Garuda akan terus berupaya memenuhi kebutuhan SDM sesuai dengan keperluan perusahaan termasuk keperluan SDM penerbang yang disertai oleh tingginya pertumbuhan armada sampai tahun 2015. Sayangnya yang terjadi adalah, penambahan armada yang begitu pesat tidak mampu diimbangi oleh jumlah SDM yang dibutuhkan, khususnya pilot. Pilot merupakan SDM penting dalam suatu maskapai penerbangan, kurangnya SDM ini dapat menyebabkan hal-hal yang dapat merugikan maskapai itu sendiri. Pada awalnya serikat pekerja pilot yang tergabung dalam APG sudah mengancam keras program ini melihat penambahan armada yang signifikan dan tidak diiringi oleh SDM yang cukup. Pihak APG menyimpulkan kurangnya SDM ini akan berdampak buruk pada keselamatan penerbangan itu sendiri karena dengan jumlah SDM yang sedikit para pilot akan dieksploitasi dan diberi jam terbang tambahan untuk mencegah pesawat yang hanya ‘menganggur’ di hanggar. Langkah antisipatif pun mau tidak mau diambil oleh pihak manajemen yaitu dengan meng-hire pilot kontrak asing maupun lokal. Antisipasi yang diambil oleh manajemen ini sebelumnya sudah dibicarakan oleh pihak APG dan APG juga telah menyetujui kedatangan pilot kontrak asing maupun lokal oleh Garuda untuk mengisi kekosongan jumlah SDM. Sayangnya, kedatangan pilot kontrak tidak serta merta menyelesaikan masalah pemenuhan SDM penerbang, melainkan memunculkan masalah baru antara APG dan manajemen. Permasalahan itu muncul karena adanya perbedaan gaji antara pilot asing dan pilot lokal. Pilot kontrak asing mendapat gaji yang hampir 100% lebih banyak dibandingkan dengan pilot lokal dan pilot kontrak lokal. Perbedaan gaji ini membuat APG menganggap manajemen tidak lagi menghargai pilot lokal. APG juga merasa bahwa mereka telah dieksploitasi tenaganya karena upah yang berbeda hampir dua kali lipat dengan pilot asing. Lemah perencanaan merupakan hal yang tepat untuk menggambarkan permasalahan ini. Perencanaan penambahan armada harus sangat spesifik dengan persiapan matang, manajemen sudah harus memiliki langkah cepat dan tepat untuk kedatangan armada baru tersebut. Garuda Indonesia sekarang sudah meraup laba triliunan rupiah dan merupakan salah satu maskapai terbaik dunia harus mengalami gejolak dalam perusahaan itu sendiri.

Kurangnya pilot untuk menerbangkan armada yang didatangkan Garuda tentunya menjadi pemicu dari gejolak yang ada di perusahaan, manajemen seakan lengah dalam rencana pengembangan perusahaan yang diagung-agungkan.

Perbedaan tindakan pihak APG dan manajemen yang sebelumnya sudah terpatritasi dalam pikiran masing-masing, ditambah permasalahan mengenai program *Quantum Leap* yang dari awal belum disetujui penuh oleh pihak APG karena dianggap tidak memikirkan SDM yang tersedia, menjadi akumulasi kekesalan dari APG untuk bergerak mengaspirasikan suaranya. Duduk bersama dengan manajemenpun sudah dilakukan APG untuk mencari solusi dari masalah perbedaan gaji ini, namun jalan keluar belum juga ditemukan. Masalahnya adalah APG merasa program *Quantum Leap* ini minim perencanaan dan menunjukkan lemahnya manajemen dalam membuat keputusan yang cenderung sepihak. Tidak sedikit dari para penerbang ini yang mengabdikan lama di Garuda Indonesia dan ikut mengalami pergantian direksi dan *up and down* dalam tubuh perusahaan. Para pilot yang tergabung dalam serikat pekerja APG ini menyatakan dirinya memiliki loyalitas tersendiri terhadap perusahaan bahkan di saat-saat terburuk perusahaan dimana tidak sedikit rekan-rekannya yang ketika itu memilih untuk meninggalkan Garuda dan pindah ke maskapai swasta dalam negeri ataupun maskapai asing. APG sebagai pekerja tidak begitu saja apatis terhadap keputusan-keputusan yang diambil manajemen untuk perusahaan, mereka juga kurang lebih memahami bagaimana cara mengelola perusahaan. Saat APG hanya dianggap sebagai pekerja oleh manajemen dan perbedaan yang ada di antara kedua pihak juga tidak memperbaiki keadaan, keadaan dalam perusahaan tidak lagi menjadi kondusif untuk melakukan kegiatan bisnis. Program-program ekspansi yang dicanangkan Garuda juga menjadi akumulasi kekesalan dan akumulasi penderitaan dari APG yang dianalogikan sebagai pekerja oleh *Human Capital* karena merasa dieksploitasi. Akumulasi tersebut membuat APG berpikir untuk melakukan tindakan revolusioner sebagai cara untuk menantang power yang dimiliki oleh manajemen. Dalam kasus ini, APG juga ingin menunjukkan bahwa mereka mempunyai *power* besar dalam melangsungkan kegiatan bisnis perusahaan. APG juga merasa manajemen hanya mengutamakan keuntungan tanpa memedulikan dampak-dampak dari kurangnya SDM ini, yang terpenting

adalah keselamatan dalam penerbangan. Puncaknya terjadi saat pihak APG memutuskan untuk melakukan aksi mogok pada tanggal 28 Juli 2011 pada pukul 00.00 WIB – 23.59 WIB. Aksi mogok ini dilakukan sebagai teguran bagi pihak manajemen yang dianggap tidak dapat mengelola perusahaan dengan semestinya.

Program *Quantum Leap* merupakan akar permasalahan yang menyebabkan kurangnya pilot di maskapai Garuda Indonesia, program tersebut dianggap tidak mempertimbangkan pertumbuhan jumlah pilot dalam negeri. Defisit pilot, pada akhirnya ditutupi dengan mengontrak sekitar 40 pilot asing. Meski manajemen menegaskan hanya mengontrak pilot asing selama setahun, para pilot di Asosiasi Pilot Garuda tak memercayai kata-kata manajemen. Ketidakpercayaan pihak Asosiasi Pilot Garuda terhadap manajemen berdasarkan atas pemikiran bahwa Garuda Indonesia sebagai maskapai *flag carrier* akan terus tumbuh di tahun 2011 saja sudah datang 9 unit Boeing 737-800 dan di tahun 2012 akan tiba Boeing 777-300 ER. Oleh karena itulah pihak APG tidak memercayai pernyataan pihak manajemen dimana dikatakan bahwa Garuda hanya akan mengontrak 40 pilot asing selama setahun.

*“nggak mungkin itu cuma satu tahun manajemen ngontrak pilot asing, rencana penambahan pesawat aja terus-terusan sampe lima tahun ke depan. Emang manajemen mau nge-hire pilot berapa banyak tiap tahun? Buat cari SDM sih iya mungkin gampang, tapi ngedidiknya sampe jadi co-pilot itu butuh proses. Bohong kalo cuma satu atau dua tahun.”*

Hal-hal tersebut kemudian membuat APG memutuskan untuk melakukan aksi mogok. Aksi mogok yang dilakukan pilot Garuda bukan saja tanpa perencanaan dan pemberitahuan sebelumnya terhadap pihak manajemen. Press Release yang dikeluarkan APG pada mulanya berjudul ‘**Keresahan Pilot di PT Garuda Indonesia, tbk**’ dengan latar belakang ‘**Diskriminasi Kesejahteraan Pekerja Asing dan Lokal**’. Berikut fakta dan tuntutan yang dikutip dari *press release* Asosiasi Pilot Garuda Indonesia:

**Fakta:**

1. PERENCANAAN SDM YANG TIDAK SELARAS DENGAN EKSPANSI PERUSAHAAN.  
Dimana pertumbuhan pesawat tidak diantisipasi dengan pengadaan pilot, hal ini mengakibatkan perusahaan harus mempekerjakan pilot warga negara asing. Disinilah pokok permasalahan yang timbul karena harga seorang pilot sesuai dengan regional market memang tinggi sehingga

Garuda terpaksa membayar dengan harga sesuai dengan pasar. Hal ini berakibat penghasilan atau harga yang harus dibayar kepada pilot asing dua kali lebih besar dari pada pilot Garuda. Sistem penggajian pilot di Garuda sampai sekarang tidak pernah diadakan evaluasi, sehingga penggajian pilot WNI di Garuda tidak sesuai dengan regional market.

## 2. HASIL PERTEMUAN DENGAN PERUSAHAAN MENEMUI JALAN BUNTU

Untuk menyelesaikan masalah ini, kami pilot Garuda Indonesia melalui Badan Pengurus APG telah meminta pertemuan dengan pihak manajemen Garuda dengan mengirim 2 kali surat undangan pertemuan. Pertemuan dengan jajaran manajemen hanya diwakili oleh Direktur Operasi dan jajarannya, yang seharusnya dihadiri oleh Direktur Utama sehingga keputusan dapat langsung diambil untuk menyelesaikan permasalahan ini. Ketidakhadiran Direktur Utama menyebabkan tidak terselesaikannya permasalahan yang ada. Pertemuan-pertemuan dengan jajaran Direktur Operasi kami anggap gagal menyelesaikan masalah. Dan hal ini tidak dapat menjawab keresahan jajaran penerbang PT Garuda Indonesia.

### **Tuntutan:**

1. Persamaan hak dan kewajiban antara pilot lokal di Garuda dan pilot kontrak warga negara asing.
2. Pembicaraan dengan Direktur Utama dan jajaran komisaris untuk menyelesaikan permasalahan ini selambat-lambatnya 2 minggu setelah hari ini. Jika tidak, maka kami akan melangkah ke tahap selanjutnya, dengan tidak menutup kemungkinan melakukan industrial action.

Sampai press release itu dikeluarkan dan pembicaraan dengan direksi juga mengalami kebuntuan, pihak APG kembali mengeluarkan *Press Release* 21 Juli 2011 yang didalamnya berisi tentang ketidakpercayaan pihak APG terhadap manajemen dan tuntutan untuk merubah direksi. Apabila tuntutan tidak terpenuhi dan tidak tercapai kata sepakat diantara kedua belah pihak, APG memutuskan untuk melakukan aksi mogok pada tanggal 28 Juli 2011, berikut isi dari *press release* yang juga dikeluarkan APG:

Sekarang terjadi kesalahan manajemen (*missmanagement*) Garuda Indonesia karena telah menyimpang dari "**Standard Aviation Industri Penerbangan International**" yang menjadi standar penerbangan Nasional Indonesia. *Missmanagement* ini berdampak sangat luas terhadap bangsa Indonesia di mata Internasional terutama dalam dunia penerbangan, khususnya keselamatan penerbangan. Konsekuensi lebih lanjut akan menimbulkan kerugian secara

materiil maupun immateriil terhadap **Bangsa Indonesia**, terutama para **Pilot Garuda**.

Kebijakan-Kebijakan yang dilaksanakan sekarang sangat irrasional dan keliru karena tidak mengacu pada standar keselamatan penerbangan dan akan merugikan negara. *In case* kebijakan tersebut adalah penempatan tenaga yang tidak kompeten dalam bidangnya dengan **perbedaan yang sangat signifikan terutama terhadap para Pilot**. Kondisi ini membuat kami para **Pilot** menjadi tidak tenang dan gelisah dalam melaksanakan tugas, padahal dalam standar penerbangan Internasional, ketenangan awak pesawat dalam melaksanakan tugas merupakan syarat utama. Dampak lebih lanjut dari situasi ini akan merugikan semua pihak dalam hal pelayanan publik di seklor penerbangan nasional.

Berdasarkan kondisi yang demikian, kami menuntut untuk segera melakukan **perubahan manajemen** yang ada. Hal ini karena kebljakan-kebijakan yang diambil nya telah merugikan semua pihak dengan dampak yang sangat besar bagi bangsa Indonesia di mata Internasional. Perubahan manajemen yang dimaksud adalah dengan mencabut keputusan-keputusan yang keliru.

Kami para **Pilot Garuda Indonesia** menyatakan tidak percaya lagi dengan Pimpinan maupun manajemen yang ada sekarang. Oleh karena Itu dalam jangka waktu satu minggu terhitung sejak hari Kamis, 21 Juli 2011, tuntutan kami tidak ditanggapi oleh **Pimpinan Garuda Indonesia**, maka kami para Pilot Garuda Indonesia akan melakukan aksi mogok kerja mulai tanggal **28 Juli 2011 jam 00.00 s/d 23.59 WIB**.

Melalui Press Release ini, kami para **Pilot Garuda Indonesia** memohon maaf yang sebesar-besarnya kepada **bangsa Indonesia**, khususnya para pengguna jasa **Garuda Indonesia** terganggu kenyamanannya akibat aklititas mogok berserta dampaknya yang akan kami lakukan.

Aksi mogok pilot Garuda ini diangkat ke media, APG bertujuan agar publik dapat mengetahui bagaimana kinerja manajemen yang tidak memedulikan pekerja profesional yang dapat dikatakan penggerak perusahaan penerbangan ini. Seperti dikutip dari kompas.com Selasa 26 Juli 2011 dalam jumpa pers pihak APG di Hotel Nikko, Jakarta, Jumat (22/7/2011), Asosiasi Pilot Garuda (APG) bahkan menyatakan, tidak lagi memercayai manajemen, tidak lagi memercayai para pemimpin perusahaan Garuda yang membukukan laba ratusan miliar rupiah dalam beberapa tahun terakhir. Capt. Rama juga mengungkapkan bahwa direksi sekarang sudah saatnya diganti.

“ ... yang kita (pihak APG) mau sekarang ya penggantian direksi, direksi sekarang sudah tidak *beres*. Kita memang pilot, *cuma* pekerja, tapi bukan berarti kita nggak ngerti *apa-apa* tentang manajemen *loh*. Apa yang

dilakukan sekarang ya sebagai loyalitas kita malah terhadap perusahaan, tanda kalo kita peduli.”

Kesenjangan gaji berawal dari antisipasi manajemen terhadap program *Quantum Leap*, dengan demikian dapat dikatakan bahwa *Quantum Leap* selain sebagai program ekspansi lima tahun Garuda juga merupakan titik balik dari APG dalam upayanya mensejajarkan diri dengan pilot asing.

Program *Quantum Leap* adalah salah satu pemicu utama dari aksi mogok yang terjadi di Garuda Indonesia. *Human Capital* dalam program ini mempunyai peran penting untuk menyediakan sumber daya manusia yang memadai dengan kualitas yang juga sesuai standar dalam rangka penambahan armada yang jumlahnya sangat signifikan dari tahun ke tahun. Sayangnya, *Human Capital* tidak dapat memenuhi tugasnya dalam program ini, sehingga yang harus dilakukan adalah menyediakan pilot-pilot siap terbang untuk mengatasi kekurangan pilot di dalam maskapai. Pemicu utama dari aksi mogok tersebut adalah perbedaan gaji yang hampir dua kali lipat antara pilot asing dan pilot lokal. Sebelumnya, perbedaan-perbedaan antara *Human Capital* dan APG sudah jelas terlihat dari hasil interaksi keduanya, APG dalam interaksi ini terlihat hanya sebagai pekerja yang kurang dihargai pendapatnya dalam setiap pengambilan keputusan. Proses komunikasi yang tidak berhasil di antara keduanya mengakibatkan konflik diantara keduanya semakin meradang. Seperti yang diungkapkan Usman (2001:35)

“Pertumbuhan konflik dalam proses komunikasi, terjadi akibat pelemparan pesan yang tidak memuaskan antara komunikan dengan komunikator. Konflik itu timbul akibat terjadi perbedaan-perbedaan kepentingan dalam kehidupan individu, kelompok dan masyarakat. Konflik berkembang atas dasar terjadinya pertentangan kepentingan antara pekerja dengan yang mempekerjakan terhadap pemberian upah, akibat perbedaan pemaknaan dan kepentingan maka konflik muncul yang disebut dengan konflik industri.”

Permasalahan awal yang timbul antara keduanya adalah terjadinya ketidak-lancaran komunikasi antara pihak manajemen dengan pihak APG yang berlanjut pada interaksi keduanya dalam melaksanakan kegiatan bisnis. Konflik tersebut berkembang dari kepentingan-kepentingan antara pekerja dan manajemen akibat

perbedaan pemaknaan dan kepentingan maka konflik yang muncul tersebut disebut konflik industri.

Hambatan-hambatan dari interaksi yang terjadi akibat proses komunikasi yang buruk di antara *Human Capital* dan APG membawa mereka pada pemaknaan yang berbeda mengenai suatu situasi tertentu, dalam hal ini Quantum Leap. Hal ini yang kemudian menggilang keduanya dalam perebutan kekuasaan. *Human Capital* (manajemen) sebagai pemegang kekuasaan yang lebih berkuasa daripada pihak APG, karena pengambilan keputusan sebagian besar diambil oleh pihak manajemen yang terkadang tidak diadakan dialog mendalam dengan pihak APG. Distribusi kekuasaan yang tidak seimbang ini yang kemudian mendorong salah satu pihak yang pada akhirnya memutuskan untuk melakukan satu tindakan atau aksi demi menyamaratakan kekuasaan atau demi anggapan lebih superior dibandingkan pihak yang lain.

Kesenjangan gaji antara pilot asing dan pilot lokal yang sudah dijelaskan sebelumnya kemudian menjadi akumulasi kekesalan dari APG karena merasa dieksploitasi oleh manajemen. Untuk itu, mereka memilih jalan untuk melakukan aksi mogok sebagai perwujudan mereka menentang manajemen. Kesadaran solidaritas para penerbang lahir dari serikat pekerja APG yang kemudian memutuskan untuk melakukan pemogokan sebagai upaya mereka untuk menyejajarkan haknya dengan pilot asing. Melalui APG, para pilot memperjuangkan posisinya yang akhirnya aspirasi mereka berhasil di dengar pihak manajemen. Aksi mogok ini memang sudah diantisipasi oleh pihak manajemen dengan menyediakan pilot-pilot pengganti yang terdiri dari pihak manajemen yang sebelumnya menjadi pilot maskapai.

Konflik yang terjadi ini tentunya menimbulkan keresahan dalam perusahaan dan tentunya terhadap masyarakat Indonesia sendiri yang merasa dirugikan karena pesawat-pesawat yang tertahan akibat tidak adanya pilot. Dalam pertentangan kali ini akhirnya manajemen memutuskan untuk mengabulkan permintaan pihak APG untuk memutuskan kontrak dan meniadakan pilot kontrak asing. Pihak manajemen akhirnya memutuskan untuk meniadakan seluruh pilot kontrak asing untuk menghargai para pekerja lapangan. Seperti apa yang diungkapkan Pak Dodo berikut:

“Tapi karena temen-temen di APG itu tidak menghendaki adanya pilot asing ya akhirnya manajemen kan juga setuju kan . ya itu dapat kita tidak terima. Mereka (pilot asing) seharusnya tidak mendapatkan gaji lebih tinggi dari capt.nya itulah yang jadi kesenjangan dan APG dan menolak berpartner dengan pilot asing. Walaupun dikasih pilot asing, mereka nggak mau terbang. Nah itu yang seharusnya menjadi masalah internal dan mengganggu stabilitas perusahaan dalam hal ini. Sehingga ya keputusan untuk meniadakan pilot asing yan diambillah oleh manajemen. Sudah tidak ada lagi pilot asing di perusahaan ini”

Upaya yang dilakukan APG ini menunjukkan bahwa pertentangan yang dilakukan tersebut merupakan salah satu cara untuk memperjuangkan posisinya dan membuat perusahaan maskapai penerbangan Garuda Indonesia ini dapat mendengar aspirasi para pekerjanya, tidak hanya menjalankan sendiri perusahaannya tanpa mempertimbangkan banyak pihak yang nantinya menimbulkan perlawanan seperti yang telah terjadi dari aksi mogok Garuda Indonesia. Posisi APG dalam hal ini menjadi *dominant coalition* karena kelompok yang mempunyai keahlian dan terbatas dalam sumber daya manusianya ini dapat memperoleh kekuasaan dengan mempengaruhi hasil keputusan akhir dan terpenuhi tuntutan mereka atas manajemen. Manajemen tidak mempunyai kekuasaan untuk menentang APG karena apabila aksi mogok dilakukan pilot lebih lama akan mengganggu stabilitas perusahaan mulai dari kerugian sampai hilangnya kepercayaan masyarakat terhadap maskapai, disamping itu *Human Capital* juga tidak mempunyai cukup *back-up* untuk menutupi pesawat-pesawat yang terlambat atau tidak dapat terbang karena tidak adanya pilot.

## BAB 5

### KESIMPULAN

Manajemen dan pekerja merupakan dua bagian penting dalam sebuah perusahaan. Kedua bagian ini terbagi atas spesialisasi kerja yang berbeda yang menciptakan pola pikir dan tindakan yang juga berbeda. *Human Capital* dan APG merupakan dua divisi berbeda dalam maskapai penerbangan Garuda Indonesia. *Human Capital* merupakan divisi yang mengelola sistem kerja perusahaan dan APG merupakan serikat pekerja para pilot. Spesifikasi kerja yang ada di dalam perusahaan memperlihatkan adanya kelompok-kelompok kepentingan yang berbeda dalam perusahaan. Kelompok-kelompok tersebut mempunyai kepentingan masing-masing yang dalam interaksinya di perusahaan memperlihatkan ‘siapa yang dikuasai dan siapa yang menguasai?’. Dalam penelitian ini dapat dilihat bahwa *Human Capital* merupakan divisi yang memiliki kekuasaan lebih dalam setiap pengambilan keputusan sedangkan para pilot yang tergabung dalam APG menjalankan tugasnya demi operasionalisasi perusahaan.

Transformasi budaya melalui FLY-HI dan transformasi bisnis melalui program *Quantum Leap* yang terjadi di Garuda ini sayangnya menimbulkan terjadinya konflik kepentingan antara *Human Capital* dan APG. Akumulasi kekesalan dari perbedaan tindakan dan interaksi saat melakukan kegiatan bisnis memuncak saat manajemen menggarap program ini. *Human Capital* yang seharusnya mampu menyediakan sumber daya manusia yang memadai seiring penambahan armada yang signifikan nyatanya tidak terpenuhi, sehingga langkah antisipasi yang diambil adalah mendatangkan pilot kontrak asing dan lokal. Akumulasi kekesalan pihak APG sampai pada puncaknya saat ternyata terdapat kesenjangan gaji antara pilot asing dan pilot lokal. APG akhirnya melakukan mogok pada tanggal 28 Juli 2011, Aksi mogok ini dilakukan untuk membuktikan kepada perusahaan bahwa para pilot yang dianggap hanya sebagai pekerja oleh pihak manajemen juga mempunyai kekuasaan untuk menyamakan kedudukan dengan manajemen itu sendiri dan ingin merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan perusahaan yang bersangkutan dengan kepentingan pilot dalam perusahaan. Konflik antara keduanya berakhir saat akhirnya terjadi negosiasi,

negosiasi (Hanggraeni 2011) yang dilakukan ini diartikan sebagai proses tertentu antara dua pihak yang ingin mencapai kesepakatan. Hasil akhir dari negosiasi ini berujung pada pengambilan keputusan untuk tidak lagi mengontrak pilot asing dalam maskapai penerbangan Garuda Indonesia.

Perbedaan interpretasi di antara *Human Capital* dan APG berdampak pada tindakan mereka dalam menjalankan pekerjaannya dan menginterpretasi serta mengimplementasi budaya perusahaan. Pertama, perbedaan tersebut kemudian memunculkan friksi-friksi di antara keduanya karena proses interaksi di antara mereka yang kurang harmonis. Kedua, komunikasi yang tidak berjalan sebagaimana mestinya dalam perusahaan mempertajam perbedaan antara mereka dan menjadi salah satu alasan ketidaksepahaman mereka dalam menjalankan pekerjaan masing-masing. Ketiga, pihak APG merasa tidak pernah diutamakan dan dilibatkan dalam keputusan-keputusan penting yang diambil perusahaan. Sedangkan *Human Capital* mereka sudah berupaya menjalin hubungan yang baik antara keduanya.

Kebudayaan organisasi perusahaan harus dapat dipahami oleh seluruh divisi dalam perusahaan. Dalam konteks sosialisasi dan implementasi kebudayaan organisasi perusahaan perlu diupayakan optimal penyelarasan interpretasi oleh seluruh staf perusahaan. Kemudian operasionalisasi *role model* di tingkat pimpinan perusahaan seperti manajer, direksi dan bahkan CEO perlu senantiasa diwujudkan agar mereka dapat menjadi panutan bagi para pegawai lain dalam melakukan interaksi dengan baik lintas divisi. Apabila sosialisasi dan operasionalisasi *role model* tidak berhasil untuk menyelaraskan interpretasi kebudayaan organisasi, kemungkinan terjadinya konflik antar divisi menjadi besar, sehingga proses dialog juga menjadi satu bagian penting dalam membuat kebijakan atau kesepakatan yang ada dalam perusahaan agar setiap mekanisme pengambilan keputusan sampai konflik dapat diselesaikan dengan kedua pihak mendapat keuntungan dan tidak ada yang dirugikan. Proses dialog yang dilakukan harus mengusung tema atau permasalahan yang akan dibahas dalam dialog agar alur pembicaraan mengenai pengambilan keputusan atau penyelesaian masalah dapat diselesaikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adam, James D.  
2008 *Peranan Teori Konflik dalam Interaksi Bisnis*. Jurnal Bisnis dan Usahawan, Volume 6 Nomor 2, Januari 2008
- Barth, Fredrik  
1994 *A Personal View of Present Task and Priorities in Cultural and Social Anthropology*. "Assessing Cultural Anthropology". R. Borofsky, McGraw-Hill (peny.) Inc: 349 – 361.
- Braverman, Harry  
1974 *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York: Monthly Review Press
- Cresswell, J.W.  
1994 *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
- Dahrendorf, Ralf.  
1986 *Konflik dan Konflik Masyarakat Industri, sebuah analisis kritis*. Jakarta: Rajawali
- Desler, Garry  
2006 *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh Jilid 1. Jakarta: PT Indeks
- Ernawan, Erni  
2011 *Organizational Culture: Kebudayaan organisasi dalam Perspektif Ekonomi dan Bisnis*
- Gamalia, Ellis  
2002 *Peran Corporate Communication Perusahaan Penerbangan dalam Membangun Kembali Citra Perusahaan (Studi Kasus: PT Garuda Indonesia selama Program Restrukturisasi Perusahaan)*. Tesis Sarjana Strata Dua. Universitas Indonesia, Depok.
- Gibson, James L., et al.  
2005 *Organizations: Behaviour, Structure, Process, 11th Edition*. McGraw-Hill
- Hanifah  
1998 *Budaya Perusahaan dan Kinerja Komunikasi PT Garuda Indonesia*. Skripsi sarjana strata satu. Tidak diterbitkan. Universitas Indonesia, Depok.

- Hanggraeni, Dewi  
2011 *Perilaku Organisasi. Teori, Kasus dan Analisis*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Harrison, Roger dan Herb Stokes  
1992 *Diagnosing Organizational Culture*. California, USA: Preiffer & Comapany
- Hofstede, Geert  
1991 *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Berkshire: McGRAW-HILL Book Company.
- Kotter, John P. Dan James L. Heskett  
1992 *Corporate Culture and Performance*. Toronto: Maxwell Macmillan Canada
- Luthans, Fred  
1998 *Organizational Behavior*. USA: Irwin McGraw-Hill
- Nawawi, Hadari dan Mimi Martini  
1994 *Penelitian Terapan*. 2005. Gadjah Mada University Press
- Ostrom, E.  
2002 *Collective Action and Property Rights: Understanding Collective Action dalam Ruth Meinzen-Dick dan M. Di Gregorio (peny.) Collective Action and Property Rights For Sustainable Development*. Washington, DC: International Food policy Research Institute. Focus II Brief 2. Diakses dari <http://www.capri.cgiar.org>
- Patterson, Thomas C  
2009 *Karl Marx, Anthropologist*. New York: Library of Congress Cataloguing-in-Publication Data
- Pfeffer, Jeffrey  
1977 *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford, California: Stanford University Press
- Robbins, Stephen P.  
1994 *Teori Organisasi: Struktur, Desain, dan Aplikasi*. Jakarta: Arcan
- Ritzer, George dan Douglas J. Goodman  
2011 *Teori Marxis dan Berbagai Ragam Teori Neo-Marxian*. Jakarta: Kreasi Wacana Offset
- Schein, Edgar H.  
1999 *The Corporate Culture Survivcal Guide*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Sitanggang, Torang

- 2005 *Pengaruh Persepsi Mengenai Komitmen dan Kebudayaan organisasi terhadap Persepsi mengenai Kinerja Pegawai Pajak di Direktorat Pemeriksaan, Penyidikan dan Penagihan Pajak Direktorat Jendral Pajak*. Tesis Sarjana Strata Dua. Universitas Indonesia, Depok.

Taylor, J.C., dan Bowers, D. G.

- 1972 *Survey of Organizations: A Machine Scored Standardized Questionnaire Instrument*. An Arbor: University of Michigan.

Usman, Ridwan

- 2001 *Konflik dala Perspektik Komunikasi: Suatu Tinjakan Teoritis*. Mediator volume 2 No. 1.

### Internet

Djumena, Erlangga

- 2011 *Pilot Lokal Vs Pilot Asing*. Diakses dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com) Selasa 26 Juli 2011.
- 2011 *Antisipasi Mogok: Garuda Siapkan 100 Pilot Lebih*. Diakses dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com) Rabu, 27 Juli 2011
- 2011 *2011 Harga IPO Garuda Indonesia Mahal*. Diakses dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com) Kamis 27 Januari 2011

Darmadono, Haryo

- 2008 *Garuda Indonesia, Airline of The Year 2008*. Diakses dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com) Rabu, 17 Desember 2008
- 2011 *2015, Garuda Targetkan 150 Pesawat*. Diakses dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com) Jumat, 22 Juli 2011

Nn

- 2011 *Citra Baru Garuda Indonesia*. Sabtu, 29 Mei 2010
- 2011 *Pilot Tetap Mogok*. Diakses dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com) Sabtu, 23 Juli 2011

Hidayat, Nurul dan Hertanto Soebijoto.

- 2011 *Masalah di Garuda seperti Bola Salju*. Diakses dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com) Kamis 28 Juli 2011

Afifah, Riana

- 2011 *Rencana Mogok: Garuda Siapkan langkah Antisipasi*. Diakses dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com) Selasa. 26 Juli 2011

Chappy Hakim

- 2011 *Mengapa Pilot Mogok?*. Diakses dari [www.kompas.com](http://www.kompas.com) Rabu, 27 Juli 2011.

Website Resmi Garuda

[www.career.garuda-indonesia.com](http://www.career.garuda-indonesia.com)

Garuda \$500 mln IPO kicks off busy yr in Indonesia

<http://www.reuters.com/article/idUSTOE70302X20110104>

Garuda Indonesia IPO to raise \$526 mln, retail may lift debut

<http://www.reuters.com/article/idUSL3E7CQ07L20110126>

### **Undang-Undang**

Undang-Undang Badan Usaha Milik Negara (selanjutnya disebut BUMN), UU no. 19 tahun 2003, LNRI No. 70 Tahun 2003, TLN RI No. 4297, Pasal 1 angka (1)

Pasal 3 Undang-Undang RI No. 15 mengenai Kegiatan Transportasi Udara

### **Referensi Lain**

Buku Pedoman Etika Kerja dan Etika Bisnis PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.

Salinan Surat Keputusan Nomor : JKTDQ/SKEP/50004/11 tentang Penjabaran Organisasi Induk untuk Direktorat SDM dan Umum PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk.