

GOOD CORPORATE CULTURE

Djokosantoso Moeljono

Bank Rakyat Indonesia

Abstract

This article discusses corporate culture in business. In this paper, good corporate culture is the main corporate culture, which influences company performance. There are several principal components in good corporate culture; they are transparency, accountability, and appropriateness. This article also discusses corporate culture of BRI. There are integrity, professionalism, customer satisfaction, and human resource development.

Keywords: *good corporate culture, transparency, professionalism*

PENDAHULUAN

Sekali lagi, General Electric menduduki peringkat pertama daftar 1.000 perusahaan terbaik di dunia versi The Business Week. Dengan nilai pasar tertinggi di dunia, US \$328,11 milyar (lebih dari dua kali APBN Indonesia 2003/2004), GE meninggalkan saingan terdekatnya, Microsoft, US \$284,43 milyar. Total aset yang dikuasainya mencapai US \$647,84 milyar, dengan penjualan US \$134,18 milyar, maka GE tetap raksasa yang terkuat di dunia.

Seberapa hebatkah GE? Paling tidak, dalam dua puluh tahun terakhir ini GE menjadi langganan peringkat pertama dari publikasi ekonomi dan manajemen di dunia. Paling tidak, ia menjadi langganan peringkat pertama di Fortune 500 dan Business Week 1.000. Noel M. Tichy dan Stanford Sherman menulis proses keberhasilan GE dalam bukunya *Control Your Destiny or Someone Else Will* (1995). Revolusi GE dimulai tahun 1981, ketika Jack Welch terpilih menjadi CEO. Dalam

banyak buku manajemen yang mengupas sukses GE dan Welch biasanya berujung kepada satu asumsi: restrukturisasi yang berhasil, kepemimpinan yang baik, dan manajemen yang unggul.

Welch mengambil alih GE ketika produktivitasnya hanya 1,5%, sementara produktivitas rata-rata perusahaan Jepang 8%. Welch menegaskan bahwa *produktivitas adalah kunci*, dan itu diperlukan karena *membangun fleksibilitas*. Selama 4 tahun pertama, ia menjual 125 perusahaan yang dinilai tidak mungkin menjadi bagian dari GE, tidak menjadi *main concern* dari GE. Ia mengatakan bahwa *companies can't give job security. Only customer can*. Ia membongkar kebiasaan dari para manajer GE yang lebih banyak menghabiskan energinya mengurus hal-hal internal daripada mengurus kustomer. Singkatnya, GE ditransformasikan dari organisasi bisnis yang membirokrasi menjadi organisasi bisnis yang mengkorporasi.

Di Indonesia, pada tahun 1998 dibentuk Kantor Menteri Negara Pendayagunaan BUMN. Misi dari

pembentukan lembaga ini juga sama dengan Jack Welch di GE: melakukan transformasi BUMN dari pola yang birokratis ke *real* korporasi. Proses ini menjadi penting, karena transformasi BUMN menjadi korporasi yang sudah dimulai sejak tahun 1980an, ketika para manajer profesional warganegara Indonesia yang sebelumnya menjadi pemimpin di perusahaan-perusahaan multinasional, masuk ke BUMN dan melakukan transformasi besar-besaran. Jonathan Parakpak di Indosat dan Cacuk Sudariyanto di Telkom menjadi simbol transformasi tersebut. Dilanjutkan oleh proses privatisasi sejumlah BUMN ke pasar modal, seperti Semen Gresik, Telkom, Indosat dan seterusnya. Namun, pada tahun 2000an, proses transformasi tersebut menyurut oleh berbagai aspek-aspek politik dan bias kekuasaan.

Paling tidak, transformasi BUMN dari perusahaan yang mirip (penyakit) birokrasi (besar, gemuk, lamban, congkak, acuh terhadap kustomer, dst) dalam enam tahun terakhir ini menunjukkan persamaan dengan proses transformasi di GE. Telkom semakin peduli dengan pelanggannya, PLN membuka ruang bagi keluhan pelanggan, Garuda menjadi salah satu perusahaan penerbangan dengan pelayanan terbaik di dunia, BRI menjadi contoh dunia dari keberhasilan perbankan yang setia melayani usaha mikro di pedesaan dan perkotaan.

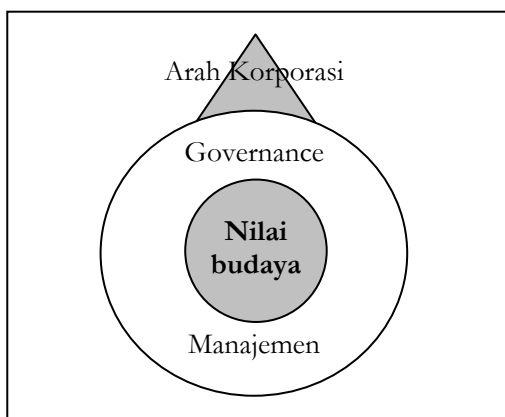
Semua pelajaran tersebut, biasanya bermuara pada satu hal, terciptanya manajemen sebagai dampak dari restrukturisasi korporasi. Bahkan di Indonesia, ada satu ikon baru yang menjadi simbol telah dilaksanakannya

transformasi korporasi, yaitu telah diterapkannya *good corporate governance*. Bahkan, UU No 19/2003 tentang BUMN pada penjelasan pasal 5 ayat (3) yang menyebutkan bahwa “Direksi selaku organ BUMN yang ditugasi melakukan pengurusan tunduk pada semua peraturan yang berlaku terhadap BUMN dan tetap berpegang pada penerapan prinsip-prinsip *good corporate governance* yang meliputi *transparansi*, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan; *kemandirian*, yaitu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional, tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/ tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat; *akuntabilitas*, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban Organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif; *pertanggung jawaban*, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat dan *kenajaran*, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip prinsip korporasi yang sehat.”

Namun demikian, ada hal yang terlewat dalam menyimak keberhasilan transformasi korporasi. Restrukturisasi manajemen dan terbentuknya *good corporate governance* sebagai prinsip dasar tata kelola usaha adalah *sisi terluar* dari keberhasilan transformasi tersebut. Jack Welch pada prinsipnya tidak menuju kepada upaya membangun sebuah manajemen yang

unggul, melainkan kepada sisi yang terdalam dari suatu perusahaan, yaitu membangun *budaya yang unggul*. Welch tidak sekedar membangun keunggulan manajemen dan kepemimpinan yang unggul, melainkan sebuah *software* yang mampu menjaga (*sustain*) keunggulan-keunggulan tersebut. Bahkan, editor majalah Fortune menjuluki GE sebagai perusahaan yang mempunyai “*Culture of Integrity*” (Fortune, September 2002).

Adalah perusahaan yang sama? Banyak sekali. Shell, perusahaan perminyakan asal Belanda yang setia membangun lingkungan. McDonald yang selalu menjaga agar toiletnya selalu bersih. Singapore Airlines yang menjadikan penumpang bak Dewa. Matshusita yang mengedepankan sikap kerja yang etis. Microsoft, Intel, Sony, dan Nokia yang selalu unggul di inovasi. Apa rahasianya? Menurut amatan saya, kesemuanya disebabkan ada “nilai” yang menggerakkan seluruh organisasi menuju kepada satu tujuan, seperti digambarkan berikut ini:



Gambar 1. Nilai Penggerak Organisasi

Catatan: gambar diadaptasi dari *basic cultural model* (Catwright, 1999,11)

Pengalaman COCD (*Center for Organizational Culture Development*) di dalam mendampingi sejumlah perusahaan BUMN, swasta nasional, dan perusahaan multinasional, membuktikan bahwa ternyata perusahaan-perusahaan yang unggul adalah perusahaan-perusahaan yang mempunyai keunggulan manajemen dan kepemimpinan yang unggul dan berhasil mempertahankan keunggulannya tersebut. Faktor “berhasil mempertahankan” ini ternyata merupakan faktor “nilai” tepatnya “nilai budaya”.

BUDAYA PERUSAHAAN

Penelitian yang dilakukan Hofstede (1991) di 40 negara yang berbeda-beda membuktikan bahwa *organizations are equally bond*. Penelitian yang dilakukan oleh Kotter dan Heskett selama sepuluh tahun di 14 perusahaan terbaik Amerika menunjukkan mereka berprestasi karena ditopang budaya korporat yang kuat. Kotter dan Heskett (1992) memilih 207 perusahaan secara random dari keseluruhan industri, menggunakan daftar pertanyaan untuk menghitung indeks kekuatan budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan selama 12 tahun periode. Hasilnya adalah budaya korporat yang kuat, akan dikaitkan dengan unjuk kerja perusahaan jangka panjang, tetapi cirinya moderat.

Hasil penelitian *Harvard Bussiness School* (Kotter dan Heskett, 1992) menunjukkan bahwa budaya mempunyai dampak yang kuat dan semakin besar pada prestasi kerja organisasi. Penelitian itu mempunyai empat kesimpulan sebagai berikut:

- a. Budaya korporat dapat mempunyai dampak signifikan pada prestasi kerja ekonomi perusahaan dalam jangka panjang.
- b. Budaya korporat bahkan mungkin merupakan faktor yang lebih penting dalam menentukan sukses atau kegagalan perusahaan dalam dekade mendatang.
- c. Budaya korporat yang menghambat prestasi keuangan yang kokoh dalam jangka panjang adalah tidak jarang dan budaya itu berkembang dengan mudah, bahkan dalam perusahaan yang penuh dengan orang yang bijaksana dan pandai.
- d. Walaupun sulit untuk diubah, budaya korporat dapat dibuat untuk lebih meningkatkan prestasi.

M.H. Beyer dalam disertasinya di Delaware University menyebutkan bahwa kepustakaan yang ada saat ini sudah cukup mendukung asumsi bahwa budaya yang kuat mengarah pada kinerja yang lebih tinggi, sehingga yang lebih penting lagi adalah melakukan telaah lebih lanjut lagi (Bayer, 1988).

Perspektif “telaah lebih lanjut lagi” ini penting, paling tidak untuk tiga alasan: (a) mungkin merupakan usaha besar pertama yang berusaha mengaitkan budaya korporat dengan kinerja ekonomi jangka panjang, (b) karena menyoroti efek dari budaya yang kuat terhadap penjabaran tujuan, motivasi, dan kontrol, dan (c) karena merebut perhatian banyak orang. Perspektif ini mengatakan bahwa budaya yang kuat menyebabkan kinerja yang kuat, tetapi sebaliknya, ternyata terjadi juga, kinerja yang kuat dapat

membantu menciptakan budaya yang kuat (Schein, 1992).

Sementara itu, kesimpulan Simposium *Cultural Values dan Human Progress*, American Academy of Arts and Sciences, Cambridge, 25-25 April 1999, diselenggarakan oleh *Harvard Academy for International and Area Studies* mengambil kesimpulan bahwa “Budaya menentukan kemajuan dari setiap masyarakat, negara dan bangsa di seluruh dunia, baik ditinjau dari sisi politik, sosial, maupun ekonomi. Tanpa kecuali”. Simposium menjadi salah satu *milestone* mengingat peristiwa tersebut menghadirkan temuan budaya dari seluruh dunia, melibatkan 25 ilmuwan sosial paling senior, mulai dari Michael E. Potter (pakar kedayasaan), Seymour Martin Lipsett (ilmuwan politik), sampai dengan Francis Fukuyama (filsuf modern)¹.

Pada tahun 2000-2001 saya melakukan penelitian di Bank Rakyat Indonesia untuk melihat korelasi budaya perusahaan dengan produktivitas pelayanan dengan hasil sangat signifikan (2002). Bahkan, BRI pada saat ini dapat dikatakan menjadi bank yang terbaik di Indonesia, paling tidak dengan indikator bahwa Bank BRI memperoleh penghargaan sebagai BUMN terbaik dan CEO Indonesia dan CEO/bankir terbaik versi harian *Bisnis Indonesia* tahun 2004. Ketiga *go public*, BRI oversubscribed sampai 13,6 kali – tertinggi dibanding seluruh bank di Indonesia yang pernah *go public*, bahkan tertinggi dibanding perusahaan di

¹ Hasil simposium tersebut dirangkum dalam sebuah buku *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*. Disunting oleh Lawrence E. Harrison dan Samuel P. Huntington (2000).

Indonesia yang *go public* setelah krisis. Pada bulan Juli 2004 majalah The Banker, terbitan The Financial Times, London, menempatkan BRI sebagai bank dengan ROE terbaik di dunia pada ranking ke-18 dari 1.000 bank terbaik di seluruh dunia.

Secara umum dapat dikatakan, bahwa ada korelasi yang sangat kuat dan signifikan antara budaya perusahaan yang kuat dengan kinerja perusahaan. Seperti istilah Harrison & Huntington (2000): *culture matters!* Namun demikian, hingga saat ini keberadaan budaya perusahaan masih belum mendapatkan perhatian yang memadai, paling tidak setara dengan proses manajemen. Karena itu, jika di bidang manajemen kita mengenal *good corporate governance*, ijinlah saya mengintrodusir sebuah konsep yang setara di bidang budaya perusahaan, yaitu *good corporate culture*.

MAKNA GCC

Jepang, menurut penuturan: Prof. Dr. Arsip Hadiprana Psy.D., mampu menjadi bangsa yang berbudaya karena setiap perusahaannya *berbudaya*. Setiap perusahaan di Jepang mempunyai budaya perusahaan yang baik, kuat dan diterapkan. Setiap warga perusahaan menerapkan budaya tersebut di perusahaan, kemudian melebarkan ke keluarga, lingkungan sosial, dan akhirnya membentuk sebuah lingkaran besar budaya perusahaan. Hebatnya, dan ini sepertinya terjadi tanpa disadari, bahwa budaya yang baik mempunyai kesamaan satu sama lain. Seperti sebuah lagu yang indah, pasti mempunyai kesamaan-kesamaan dasar satu sama lain, misalnya melodi yang harmonis dan syair yang penuh makna. Tidak peduli apakah alirannya *heavy metal*

(misalnya *Stairway to Heaven*-nya Led Zeppelin), apakah itu klasik rock (*Love of my Life*-nya Queen), pop (sangat banyak contohnya: mulai dari *Immortality*-nya Celine Dion sampai dengan *Badai Pasti Berlalu*-nya Chrisye), kroncong (*Bengawan Solo*-nya Gesang), dangdut (*Terrajana* sampai *Raja Laot*), bahkan sampai lagu daerah (*Mbah Dukun*-nya Alam).

Budaya perusahaan memang berbeda dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Contoh-contoh di bawah ini dapat disimak:

- Mitsubishi: *Shakai* (keadilan), *Tomoni* (persahabatan), *Gokyoroku* (kerjasama)
- McDonald: *Service, Quality, Cleanliness, Value*.
- Singapore Airlines: *Pursuit of Excellence, Safety, Customer First, Concern for Staff, Integrity, Teamwork*.
- BRI: Integritas, Professionalisme, Kepuasan Nasabah, Keteladanan, Penghargaan pada SDM
- Indonesia Power: Integritas, Pembela-jar, Harmoni, Profesional, Pelayanan Prima, Peduli, Inovatif.

Adakah yang nampak sama? Ya, integritas. Apakah ini menjadi sebuah nilai yang universal? Sebelum menjawab, mari kita simak pendapat Robbins tentang muatan suatu budaya perusahaan. Robbins (2001) memberikan tujuh (7) karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*Innovation and risk taking*).
2. Perhatian terhadap detail (*Attention to detail*).
3. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*).

4. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*).
5. Berorientasi tim (*Team orientation*).
6. Agresif (*Aggressiveness*).
7. Stabil (*Stability*)

Kemudian, apa kriteria bagi budaya yang baik? Budaya yang baik adalah budaya yang sesuai dengan dan dikembangkan dari nilai-nilai yang ada di dalam para warganya. Jadi, pembentukan budaya perusahaan yang baik menjadi kunci. Dalam beberapa kasus yang ditangani oleh COCD, sebagian besar perusahaan di Indonesia tidak mempunyai *budaya perusahaan*, melainkan *peraturan perusahaan*. Adakah bedanya? Sangat jelas:

- “BP” (budaya perusahaan) adalah “peramuan” berpola *top-middle-bottom*, kemudian disemaikan ke setiap sel organisasi dan menjadi nilai-nilai kehidupan bersama, yang dapat muncul dalam bentuk perilaku formal maupun informal.
- “PP” (peraturan perusahaan) adalah “peramuan” dari visi-misi-strategi organisasi, berpola *top-down*, dan kemudian dijadikan sebagai aturan main bersama yang bersifat formal yang sebagian bersumber dari Budaya Korporasi. PP adalah turunan dari BK.

Jadi, kriteria pertama budaya perusahaan yang baik adalah bahwa *yang dibuat adalah budaya perusahaan*, dan *bukan* peraturan perusahaan.

Kriteria kedua dari budaya perusahaan yang baik, yaitu *yang sesuai dengan kemajuan dan perusahaan*. Seperti kita lihat diatas, ada beberapa perusahaan yang sampai pada taraf di mana integritas

masih menjadi “kebutuhan”. Dari pencantuman tersebut, dapat ditarik asumsi bahwa perusahaan tersebut masih memerlukan membangun atau memperkuat nilai budaya “integritas” di dalam budaya perusahaannya. Contohnya adalah PT Indonesia Power. Namun ada juga perusahaan di mana integritas *goes without saying*, maka integritas tidak dicantumkan. Misalnya Mitshubishi dan McDonald. Jadi, di sini kita melihat kriteria kedua.

Kriteria ketiga dari budaya yang baik yaitu bahwa nilai budaya yang dirumuskan sesuai dengan tantangan dari perusahaan. Jack Welch menanamkan nilai budaya vitality di GE pada saat ia pertama kali diangkat menjadi CEO (Tichy & Sherman, 1995). Hari ini GE menjadi “langganan” juara menjadi perusahaan terbaik di dunia. Hal yang sama bagi Microsoft dan Intell, nilai budaya dasarnya adalah *disiplin inovasi*. Bagi Wonokoyo, sebuah perusahaan poultry terpadu di Jawa Timur, nilai yang pertama-tama harus diintrodusir adalah kebersihan. Hasilnya, ketika seluruh Asia Timur dilanda flu burung, Wonokoyo menjadi salah satu perusahaan yang bebas flu burung.

Kriteria keempat bagi budaya perusahaan, setelah baik, adalah kuat. Budaya perusahaan haruslah mampu menjadikan *budaya perusahaan* itu sendiri mampu bekerja dalam perusahaan. Menurut saya, budaya perusahaan adalah sistem nilai-nilai yang diyakini semua anggota organisasi dan yang dipelajari, diterapkan serta dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan acuan berperilaku dalam organisasi untuk

mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Moeljono, 2003). Budaya yang kuat paling tidak adalah budaya yang mampu mengikat seluruh warganya; menjadi sistem perekat. Budaya yang seperti apa yang mampu perekat?

Budaya yang mampu menjadi perekat adalah budaya yang menjadi *milik bersama* (atau *shared together*) dari seluruh organisasi perusahaan. Jadi, apabila anda memiliki sebuah rumusan nilai budaya, cek kembali, apakah *everybody belong to the values*? PT. Indonesia Power misalnya, setelah beberapa lama berjalan, maka dilakukan kaji ulang dengan bantuan konsultan budaya perusahaan, dan menemukan bahwa lebih kurang hanya separuh dari nilai budaya yang dirumuskan yang benar-benar menjadi milik bersama dari karyawannya. Akhirnya dilakukan penyempurnaan.

Ada dua cara untuk menentukan apakah suatu rumusan nilai budaya itu kuat atau tidak. Pertama, dengan melakukan uji nilai secara berkala, seperti yang dilakukan PT. Indonesia Power. Kedua, dengan melihat kenyataan apakah perusahaan anda cukup kompak atau tidak. Ukurannya adalah seberapa jauh komunikasi di tingkat manajemen puncak sampai ke tingkat yang paling bawah. Apabila deviasinya masih kurang dari 20% masih bisa ditolerir. Apabila deviasinya menyimpang antara 20-30% perlu diwaspadai. Jika lebih dari 30%, artinya krisis. Tentu saja, ada cara-cara statistik untuk mengukur deviasi komunikasi organisasi. Komunikasi dipergunakan sebagai indikasi karena komunikasi adalah perwujudan dari kekompakan dan keikatan di dalam suatu organisasi.

Pemetaan yang dilakukan oleh Dwidjowijoto, misalnya (2004) menunjukkan adanya deviasi komunikasi yang tinggi di dalam Kabinet Gotong Royong dengan memperlihatkan diskrepansi antara komunikasi formal dengan informal.

Kriteria kelima adalah *apakah nilai budaya tersebut diterapkan?* Prof. Dr. Asip Hadipranata Psy.D., mengembangkan konsep tahapan implementasi nilai budaya pada teknologi yang dikembangkan oleh COCD, yaitu:

1. Tahap pertama: dirasakan, di mana seluruh warga merasa bahwa ada *nilai* di antara mereka yang *disbare* bersama-sama.
2. Tahap kedua: dipercaya, dimana seluruh warga mempercayai nilai-nilai yang mereka rasakan tadi.
3. Tahap ketiga: diyakini, di mana seluruh warga yakin bahwa nilai-nilai yang dipercaya tadi mengandung kebenaran dan bermanfaat apabila dilakukan. Tahap ini dapat dikatakan sebagai tahap *critical mass* untuk dilaksanakannya budaya perusahaan.
4. Tahap keempat: diniati, di mana seluruh warga niat untuk melaksanakan nilai budaya perusahaan tersebut.

Untuk mempercepat dan mempertahankan proses implementasi nilai budaya, maka saya melihat ada empat hal yang perlu dijadikan agenda, yaitu:

1. Konsistensi, bahwa dari tingkat puncak sampai ke bawah harus konsisten menjalankan nilai budaya. Jika *selingkuh* (apalagi di kantor) adalah nilai yang dianggap negatif, maka dari CEO sampai tukang sapu *haram*

hukumnya kalau melakukan tindakan tersebut.

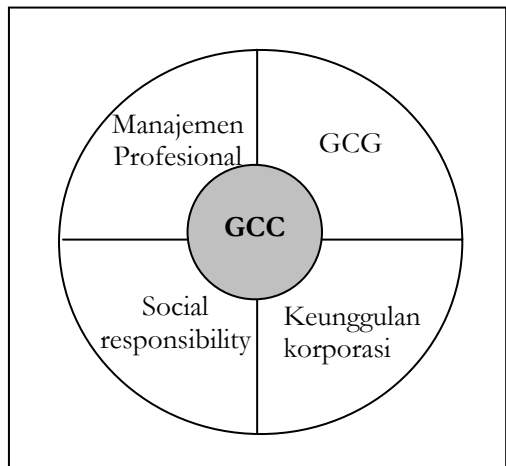
2. Disiplin. Tidak ada kata *nanti* untuk melaksanakan nilai budaya.
3. Dirawat/dipelihara. Nilai budaya sama seperti anak kita, perlu dipelihara dan dirawat agar kelak tidak menjadi “anak liar”.
4. Pewarisan dari generasi ke generasi. Budaya perusahaan perlu diwariskan dari generasi ke generasi, khususnya nilai budaya yang menentukan keunggulan kompetitif dari perusahaan.
5. Diperkuat oleh sistem. Seperti dikatakan di atas, salah satu turunan dari budaya perusahaan adalah peraturan perusahaan. Budaya perusahaan harus menjadi jiwa dari sistem perusahaan. Dengan demikian, keduanya – sistem dan budaya - akan saling memperkuat dan melengkapi.

HUBUNGAN GCG DAN GCC

Jika di dalam perusahaan pada hari ini dikenal konsep baru *Good Corporate Governance* (GCG), pada hemat saya ada konsep lain yang perlu dikembangkan, yaitu *Good Corporate Culture* (GCC). Hubungan GCG dengan GCC sangatlah erat. Dapat dikatakan bahwa GCG merupakan sisi tampak dari perusahaan, yang dapat dilihat dari nilai-nilai pokok yang dirumuskan Forum GCG Indonesia tentang GCG, yaitu TIARF yang merupakan akronim dari:

1. *Transparency*
2. *Independency*
3. *Accountability*
4. *Responsibility*
5. *Fairness*

Sementara GCC merupakan sisi dalam atau sisi nilai dari pengelolaan korporasi, atau menjadi bagian *bulu* dari GCG dengan muatannya yang fokus *basic values* dari pengelolaan korporasi yang kemudian diturunkan melalui sistem. Secara visual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Hubungan GCG dan GCC

Jadi, GCC merupakan “inti” dari organisasi perusahaan, atau dapat pula dikatakan sebagai “ruh” atau “jiwa” dari suatu lembaga. Hal ini sesuai dengan pendapat Cartwright bahwa budaya (perusahaan) adalah *a powerful determinant of people's beliefs, attitudes, and behavior*. Budaya perusahaan yang “baik” atau GCC menjadi determinan dari tata kelola usaha yang baik (GCC), terbentuknya dan berkembangnya manajemen profesional, kuatnya komitmen tanggung jawab sosial dari perusahaan kepada lingkungannya, dan semangat untuk menjaga keunggulan korporasi².

² Untuk bacaan lanjutan berkenaan dengan budaya dan keunggulan bersaing, baca Michael E. Porter, “Attitudes, Values, Beliefs and the Microeconomics of Prosperity”, dalam

Bahkan jika kita mempergunakan paradigma dari Van Peursen (1979) maka budaya adalah sebuah strategi untuk bertahan hidup, menyesuaikan diri, bahkan memenangkan persaingan. Katanya: “setiap (ke)budaya(an) dapat dipandang sebagai suatu rencana tertentu, suatu *policy* atau kebijaksanaan tertentu. (Bahwa) seperti dikatakan oleh Immanuel Kant, ciri khas dari (ke)budaya(an) terdapat dalam kemampuan manusia untuk mengajar dirinya sendiri. Kebudayaan merupakan sekolah di mana manusia bisa belajar”.

Perusahaan adalah sebuah industri bagi sebagian besar dari umat manusia untuk dapat memenuhi kebutuhan pokoknya. Setelah sekolah, sebagian besar waktu dari manusia dihabiskan di sini. Artinya, perusahaan tempat manusia belajar sepanjang hidupnya di perusahaan. Dan, kebudayaan dari suatu perusahaan menjadi wadah di mana ia dapat belajar terus-menerus dan menjadi bagian yang penting dari perusahaan tersebut.

Karena itu, adalah sangat vital bagi suatu perusahaan untuk membangun *the good corporate culture* di dalam dirinya. Tanpa itu, maka perusahaan ibarat sebuah wadah tanpa nyawa. Atau menurut istilah Charles Handy, *an empty raincont*. Ia dapat saja berbadan besar, kuat berkelahi, mampu berbuat apa saja – asal diberi tahu oleh orang lain. Perusahaan-perusahaan yang besar, kuat, dan hidup beratus tahun sambil tetap menjadi idola dan pujaan adalah perusahaan-perusahaan yang kompeten yang menggerakkan seluruh

bagian tubuhnya atas perintah *dari dalam tubuhnya*. Dan penggerak itu adalah *budaya perusahaan*.

KESIMPULAN

Ketika saya mengawali tugas sebagai CEO BRI, ada hal yang menarik saya lihat. Ada nilai-nilai budaya yang tidak nampak, namun kuat menggerakkan seluruh sistem. Nilai-nilai tersebut kemudian dikristalisasi sehingga terbentuklah lima nilai budaya BRI, yaitu:

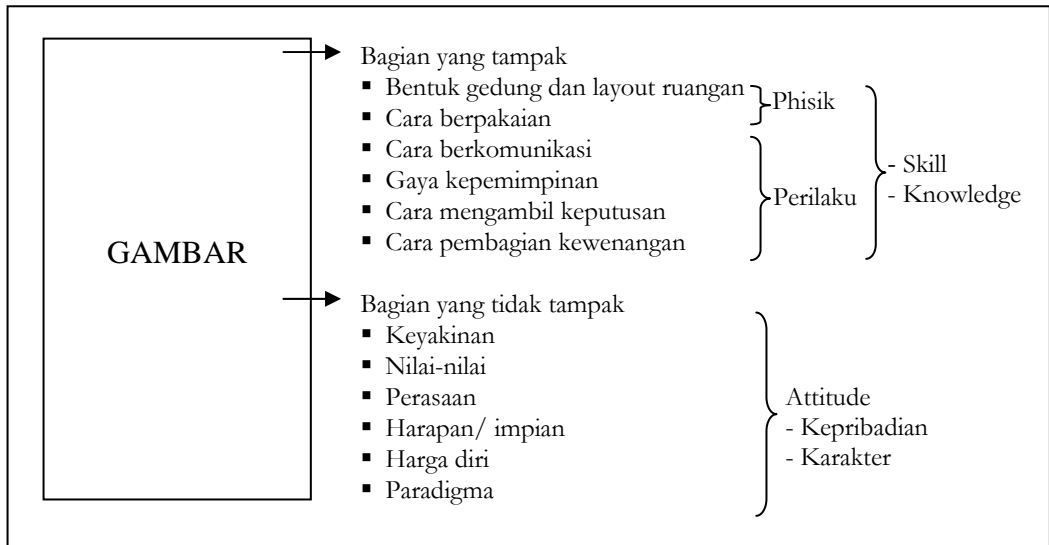
1. Integritas: bertaqwa, penuh dedikasi, jujur, selalu menjaga kehormatan dan nama baik, serta taat pada Kode Etik Perbankan dan Peraturan yang Berlaku.
2. Profesionalisme: bertanggung jawab, efektif, efisien, disiplin dan berorientasi ke masa depan dalam mengantisipasi perkembangan, tantangan dan kesempatan.
3. Kepuasan nasabah: memenuhi kebutuhan dan memuaskan nasabah dengan memberikan pelayanan yang terbaik, dengan tetap memperhatikan kepentingan perusahaan, SDM yang terampil, ramah, senang melayani dan teknologi unggul.
4. Keteladanan: memberikan panutan yang konsisten, bertindak adil, bersikap tegas dan berjiwa besar.
5. Penghargaan pada SDM: merekrut, mengembangkan dan mempertahankan SDM yang berkualitas, memperlakukan karyawan berdasarkan kepercayaan, keterbukaan, keadilan, dan saling menghargai, mengembangkan sikap kerjasama dan kemitraan, memberikan penghargaan berdasarkan hasil kerja individu atau kelompok.

Harrison & Huntington, 2000, *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, New York: Basic Book, 14-28.

Pada tahun 1995 dan tahun 1996 BRI berpredikat sehat. Namun badai krisis moneter di tahun 1997 menjadikan predikatnya turun menjadi kurang sehat. Pada tahun 1998 dan tahun 1999, di masa masa krisis memuncak predikatnya tidak sehat. Pada waktu itu diadakan kegiatan untuk menyetatkan bank dengan mengadakan restrukturisasi, antara lain kemudian dengan Peraturan Pemerintah No. 52 tahun 1999, telah ditetapkan bahwa BRI disediakan tambahan modal sebesar Rp. 31,4 trilyun oleh pemilik, dalam hal ini Departemen Keuangan. Meskipun demikian, dengan perbaikan-perbaikan intern yang telah dilakukan bersama beberapa konsultan eksternal, maka pada realisasi pengucuran tambahan modal oleh pemilik, BRI cukup menggunakan Rp 29,149 trilyun, di bawah jumlah yang telah ditetapkan. Sebuah prestasi yang bagi saya sendiri cukup mencengangkan. Sementara sejumlah bank meminta bantuan dana rekap, BRI justru minta dikurangi. Selanjutnya, pada periode 31 Desember 2000 sampai dengan 30 Juni 2001, predikat BRI dalam keadaan sehat. Hal ini menunjukkan adanya indikasi bahwa tambahan modal dari pemilik telah dimanfaatkan dengan baik sesuai dengan sarannya. Bahkan, ketika BRI *go public* dan “meledak” , ada satu pemberitaan yang membuat saya menjadi yakin bahwa budaya perusahaan BRI-lah yang menjadi salah satu determinan kuat untuk mendorong manajemen bekerja sebagaimana seharusnya. Pada saat itu investor asing mengemukakan bahwa mereka mengharapkan BRI tetap fokus kepada pembiayaan mikro dan ritel. Sebuah upaya yang dimulai sejak BRI berdiri, dan hari ini volume kredit mikro

ditambah ritel sekitar 80% dari total kredit yang disalurkan. Tanpa budaya yang kuat, khususnya budaya *integritas* dimana BRI mengidentifikasi diri sebagai bank-nya *wong cilik*, dan budaya *kepuasan nasabah* di mana BRI tidak membedakan antara nasabah yang di bawah Rp 10 juta atau yang ratusan milyar rupiah, tidaklah mungkin dapat dicapai hasil yang sebaik seperti saat ini. Pada saat itu, BRI belum diketahui banyak tentang GCG, tetapi BRI melaksanakan GCC secara tertib dan konsisten. Hari ini, BRI termasuk salah satu bank BUMN yang paling depan dalam hal pelaksanaan GCG. Dan, pelaksanaan GCG sendiri berjalan relatif lebih cepat karena mempunyai GCC yang baik, kuat dan dilaksanakan.

Pengalaman dan pembelajaran ini membawa saya kepada usulan kepada khalayak umum maupun akademisi, bahwa barangkali ada sisi lain dari perusahaan yang penting, namun kurang mendapatkan perhatian yang memadai yaitu budaya perusahaan. Saya sendiri mengakui bahwa hal itu “wajar” mengingat budaya ibarat bagian yang terbenam dari suatu gunung es, seperti gambar berikut ini:



Gagasan untuk mengembangkan GCC secara konsisten adalah suatu upaya nyata untuk mendampingi agar GCG dapat berjalan dengan lebih efektif, dan juga agar manajemen perusahaan dapat semakin profesional, hubungan dengan lingkungan menjadi positif, dan keunggulan korporasi dapat dibangun dan dipertahankan.

KEPUSTAKAAN

Cartwright, Jeff, 1999, *Cultural Transformation: Nine Factors for Continuous Business Improvement*, London: Prentice Hall/Financial Times.

Forum GCG Indonesia, 1998, *Good Corporate Governance*, Jakarta: FGCGI

Harrison, Lawrence E., & Samuel P. Huntington, eds., 2000, *Culture Matters: How Values Shape Human Progress*, New York: Basic Books.

Hofstede, G., 1999, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, London: Harper & Collins.

Kotter, J.P. and Heskett, J.L. 1992, *Corporate Culture and Performance*. New York: The Free Press A Division Simon & Schuster Inc.

Moeljono, Djokosantoso, 2003 (a), *Budaya Korporasi & Keunggulan Korporasi*, Jakarta: Elex/Gramedia

_____, 2003 (b), *Beyond Leadership*, Jakarta: Elex/Gramedia.

Peursen, Van, 1976, *Strategi Kebudayaan*, Yogyakarta : BPK Gunung Mulia

Tichy, Noel & Stratford Sherman, 1995, *Control Your Destiny or Someone Else Will: How GE is Revolutionizing the Art of Management*, New York: Harper Collins.