

Judul : Transformasi Budaya Kerja Baru Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan PT.Aerofood Indonesia ( Aerofood ACS ) Bandara International Soekarno Hatta - Tangerang  
Oleh : Debby Christyna Marina  
NIM : 44212120306  
Bidang Studi : Hubungan Masyarakat  
Fakultas Ilmu Komunikasi  
Universitas Mercu Buana – Jakarta

## A. ABSTRACT

Work culture is a philosophy that is based on the view of life as values into the nature, habit, and the driving force, entrenched in the life of a community group or organization that is reflected into behavioral attitudes, beliefs, ideals, opinions and actions are materialized as a work or works. Work culture is custom made repeatedly by employees within an organization, by infringing against this habit is no doubt firmly, but of the perpetrators morally organizations have agreed that the habit is a habit that must be adhered to in order to implement the work to achieve goals. This study was done to determine the new work culture transformation program to employees PT.Aerofood Indonesia undertaken by production in order to improve the performance of the company.

The new work culture that is applied by PT.Aerofood Indonesia would greatly affect the future of Indonesia's. In general, this study aims to describe the implementation of a new corporate culture to employees of PT Aerofood Indonesian production is cultural I-FRESH ACS ONE ACS MINE This study used a qualitative descriptive type. The focus of research on employee culture and cultural production I-FRESH ACS ONE ACS MINE itself. The research method used is a case study to conduct in-depth interview to the informant, observations and also based on documents from PT.Aerofood Indonesia.

Results of this study discusses the new work culture transformation program, constraints, any strategy that has been done PT.Aerofood Indonesia to succeed in this program is the transformation of this new work culture brings a significant change PT.Aerofood Indonesia itself. Such changes can be seen from the awards - awards obtained by PT.Aerofood Indonesia, which of course is the result of the transformation of the old culture to a new culture. And of course, with the work culture I-FRESH ACS ONE ACS MINE itself capable of making the company's performance to be better than the last working culture.

**Keywords:** Organizational Culture, Cultural Work, New Work Culture Transformation

## B. PENDAHULUAN

### ABSTRAK

Budaya kerja telah lama dikenal oleh umat manusia, namun manusia belum menyadari bahwa suatu keberhasilan kerja itu berakar dari nilai-nilai yang dimiliki dan perilaku yang menjadi kebiasaannya. Nilai-nilai tersebut bermula dari adat kebiasaan, agama, norma, dan kaidah yang menjadi keyakinan seseorang dan menjadi suatu kebiasaan dalam perilaku suatu organisasi. Budaya kerja menjadi terkenal setelah Jepang mencapai tingkat kemajuan yang fantastik dalam melakukan manajemen kualitas yang berakar dan bersumber dari budaya yang dimiliki bangsa Jepang dikombinasikan dengan teknik manajemen pada tahun 1970an.

Menurut Prasetya<sup>1</sup> dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia* menyatakan bahwa budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan, dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi yang tercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja. Program budaya kerja akan menjadi kenyataan melalui proses panjang, karena perubahan nilai-nilai lama menjadi nilai-nilai baru akan memakan waktu untuk menjadi kebiasaan dan tak henti-hentinya terus melakukan penyempurnaan dan perbaikan.

Budaya kerja memiliki peranan penting dalam mencapai suatu tujuan organisasi. Mengapa budaya kerja penting dalam pencapaian suatu tujuan organisasi? Karena, budaya kerja merupakan suatu cara kerja yang bermutu dan didasari oleh nilai yang penuh makna dan memberikan motivasi serta inspirasi untuk bekerja lebih baik. Dengan adanya budaya kerja juga dapat mengubah sikap dan perilaku individu untuk mencapai suatu produktivitas kerja

Berdasarkan paparan latar belakang sebelumnya maka fokus penelitian dalam penelitian ini adalah Bagaimana Pelaksanaan Program dan Proses Transformasi Budaya Kerja Baru Karyawan Aerofood ACS Jakarta tahap I & II ?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan bagaimana penerapan dan pelaksanaan proses transformasi budaya kerja baru tahap I & II di Aerofood ACS Jakarta Bandara International Soekarno Hatta, Tangerang bagi karyawan produksi.

Tinjauan pustaka yang digunakan adalah meliputi komunikasi sebagai salah satu hal yang sangat fundamental di dalam aktivitas manusia, komunikasi akan selalu dibutuhkan oleh manusia mengingat posisi manusia itu sendiri sebagai makhluk

---

<sup>1</sup> Triguno Prasetya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001 hal 13

sosial yang tidak akan bisa hidup tanpa bantuan orang lain. Hal tersebut sesuai dengan istilah komunikasi yang diungkapkan oleh Cherry dan dikutip oleh Hafied Cangara yang menyebutkan bahwa istilah komunikasi berpangkal pada perkataan latin, yaitu *Communis*, yang artinya membuat kebersamaan atau membangun kebersamaan di antara dua orang atau lebih. Komunikasi juga berasal dari akar kata dalam bahasa Latin, *Communico*, yang artinya membagi<sup>2</sup>.

Tinjauan lainnya adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai – nilai, keyakinan, dan sikap utama yang diberlakukan di antara anggota organisasi. Budaya yang dapat menyesuaikan serta mendorong keterlibatan karyawan dapat memperjelas tujuan dan arah strategi organisasi serta yang selalu menguraikan dan mengajarkan nilai - nilai dan keyakinan organisasi, dapat membantu organisasi mencapai pertumbuhan penjualan, pengembalian modal, keuntungan, mutu dan kepuasan pelanggan yang lebih tinggi, Darmawan<sup>3</sup>.

Tinjauan pustaka berikutnya adalah Budaya Kerja, seperti yang diungkapkan oleh Nawawi<sup>4</sup> dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia menjelaskan bahwa

Budaya Kerja adalah kebiasaan yang dilakukan berulang-ulang oleh pegawai dalam suatu organisasi, pelanggaran terhadap kebiasaan ini memang tidak ada sangsi tegas, namun dari pelaku organisasi secara moral telah menyepakati bahwa kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang harus ditaati dalam rangka pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tinjauan pustaka terakhir adalah *Transformasi* yaitu sebuah proses perubahan secara berangsur-angsur sehingga sampai pada tahap ultimate, perubahan yang dilakukan dengan cara memberi respon terhadap pengaruh unsur eksternal dan internal yang akan mengarahkan perubahan dari bentuk yang sudah dikenal sebelumnya melalui proses menggandakan secara berulang-ulang atau melipatgandakan.

Kelahiran Teori Transformasi ditandai dengan terbitnya buku *Syntactic Structures* pada tahun 1957 yang ditulis oleh Noam Chomsky, seorang pakar linguistik di Massachusetts Institute of Technology (MIT). Dengan usul-usul yang didasarkan atas penelitian, Chomsky mulai mengadakan perbaikan dan perubahan pada teorinya yang pertama. Hasilnya kemudian diterbitkan pada tahun 1965 dan terus mengalami perubahan hingga tahun 1968, dalam bentuk buku yang berjudul *Aspects of the Theory of Syntax*. Sejak tahun 1968 sampai sekarang

<sup>2</sup> Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2007. 18

<sup>3</sup> Darmawan., Didit. *Prinsip – prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta. 2013.143

<sup>4</sup> Hadari Nawawi. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press 2008.

berkembanglah teori ini, yang mungkin merupakan titik akhir perkembangan teori transformasi, soeparno<sup>5</sup>

### C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan Paradigma konstruktivisme (construtivism paradigm); menurut Bungin<sup>6</sup> mengatakan paradigma konstruktivisme bersifat reflektif dan dialektikal. Antara peneliti dan subjek yang diteliti, perlu terciptanya empati dan interaksi dialektis agar mampu merekonstruksi realitas yang diteliti melalui metode kualitatif seperti observasi partisipasi.

Tipe penelitian yang akan digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah tipe deskriptif, yang terbatas pada usaha mengungkapkan suatu masalah atau suatu keadaan sebagaimana adanya sehingga bersifat sekedar untuk mengungkapkan fakta dan memberikan gambaran secara obyektif tentang keadaan yang sebenarnya dari obyek yang ingin diteliti

Metode penelitian yang akan digunakan oleh peneliti adalah studi kasus dalam penelitian ini menganalisis tentang bagaimana transformasi budaya kerja baru yang ada di Aerofood ACS Jakarta yang berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan bekerja secara lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan, maka peneliti selanjutnya mengamati kondisi SDM nya. Sementara data diperoleh dari data primer penelitian ini adalah wawancara, sementara itu data sekunder adalah studi pustaka, studi dokumen, dan data dari lapangan. Hasil penelitian dikumpulkan dengan menggunakan Model Miles dan Huberman dan diperiksa keabsahan datanya menggunakan teknik triangulasi metode. Peneliti akan membandingkan data dari hasil wawancara dengan data yang diperoleh dari hasil studi dokumentasi yaitu Perbandingan Progrma Transformasi Tahap I dan II Diharapkan berbagai data dapat menggambarkan secara komprehensif dengan metode utama tetap kualitatif dan teknik pengumpulan data utama yaitu dengan wawancara mendalam.

Semua informasi digali langsung dari Wahyu Kurniawan, *Asisten Production Manager* (APDM), Sunaryo dengan jabatan *Sous Chef Hot Asia & Europe* ( SC ), Gatot dengan jabatan *Sous Chef Butcher* ( SC, Nuh dengan jabatan *Sous Chef Cold Kitchen* ( SC ), Yani dengan jabatan *Sous Chef Japanese* (SC) sebagai Key Informan, dan Ari Suryadharma, *General Manager* (GM) dan Yusuf Mubarok, *Production Manager* ( PDM ) sebagai Informan.

<sup>5</sup> Soeparno. *Dasar-dasar Linguistik*. Yogyakarta: Mitra Gama Widya.2003

<sup>6</sup> Burhan Bungin. *Sosiologi Komunikasi Teori Paradigma dan Diskursus Teknologi Komunikasi Dimasyarakat*. Jakarta: Kencana. 2006. 238

#### **D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Sebagai penggambaran identifikasi pertama, peneliti akan memaparkan hasil identifikasi dari hasil studi dokumentasi yaitu Program Transformasi Tahap I ( 2012 ) di mana selama Aerofood ACS berdiri management belum pernah melakukan evaluasi perubahan apapun kemudian seiring berjalannya waktu management mulai berpikir melkukan transformasi budaya kerja tahap I yaitu pada tahun 2012 dengan slogan budaya kerja sebagai berikut :

##### **Program Transformasi Tahap I ( 2012 )**

Di tahun 2012, Aerofood ACS Jakarta berkomitmen untuk menjalankan program transformasi budaya kerja untuk membentuk Aerofood ACS menjadi Catering penerbangan yang dominan. Aerofood ACS Jakarta menetapkan tema transformasi budaya kerja yang pertama dengan slogan yaitu I-FRESH ( Integrity, Fast, Reliable, Effectivr & Efficient, Service Excellence, Hygiene )  
6 Prinsip Budaya Kerja Aerofood ACS Jakarta :

1. ***INTEGRITY***

Jujur, transparan, mandiri dan beretika

2. ***FAST***

Pengelolaan waktu yang baik dan beradaptasi dalam berbagai situasi

3. ***RELIABLE***

Dapat di andalkan, akurat serta memberi kontribusi yang maksimal

4. ***EFFECTIVE DAN EFFICIENT***

Berorientasi kepada hasil kerja dan dengan tetap peduli kepada biaya , kreatif dan Inovatif

5. ***SERVICE EXCELLENCE***

Pelayanan prima yang berorientasi pada kepada kepuasan pelanggan

6. ***HYGIENE***

Bersih dan menyehatkan serta memenuhi standard halal , kualitas dan keselamatan Kerja.

##### **Program Transformasi Tahap II (2014 - 2015)**

Pada tahun 2014, Aerofood ACS Jakarta masih ingin terus mengembangkan sayapnya serta namanya di dunia catering penerbangan dengan mengembangkan suatu budaya kerja baru. Untuk mewujudkan visi, misi dari Aerofood ACS Jakarta perlu ditempuh suatu perjalanan panjang dalam suatu koridor dan pedoman yang telah disepakati bersama dalam organisasi. Budaya

Perusahaan merupakan values yang diterjemahkan atau diimplementasikan melalui *behaviours*, symbols, dan system.

Transformasi budaya kerja baru lanjutan tahap II Aerofood ACS Jakarta bertujuan untuk menciptakan persepsi tentang Aerofood ACS Jakarta yang Integrity, Fast, Reliable, Excellent Service, Hygiene melalui pengembangan perilaku spesifik dengan penekanan pada peran pimpinan serta tetap didasari oleh I-FRESH. Aerofood ACS Jakarta selalu menawarkan dan memberikan manfaat serta solusi terbaik sesuai kebutuhan pelanggan yang mudah dilaksanakan, nyaman, dimana saja, dan tepat waktu.

Transformasi budaya kerja Aerofood ACS yang sebelumnya hanya I-FRESH saja maka berubah menjadi I-FRESH ACS SATU ACS SAYA ( ACS Sadar Mutu ACS Sadar Biaya ). Dalam penelitian ini, peneliti ingin mengetahui penerapan budaya kerja baru ini apakah sudah berjalan maksimal atau belum.

Adapun gambaran tentang perbandingan hasil Budaya kerja sebelum dan sesudah transformasi dapat di lihat dalam Matriks nya sebagai berikut :

Indikator	< Tahun 2012	2012-Transformasi I	2014-Transformasi II	Hasil
1.Transformasi Di Bentuk	Sejak berdiri tahun 1974-2012 perusahaan belum pernah melakukan evaluasi perubahan budaya kerja baru	Transformasi tahap I di lakukan oleh perusahaan dengan slogan <i>I-FRESH</i>	Transformasi tahap II di lakukan kembali oleh perusahaan dengan menambah slogan menjadi I-FRESH (ACS SATU ACS SAYA )	Berkurangnya pelanggaran
2.Agen Perubahan di bentuk	Belum pernah di bentuk	Belum pernah di bentuk	Telah di bentuk	Lihat Bagan 106-107
3.Team Leader PPIC	Belum di bentuk	Sudah pernah di bentuk namun tidak	Di bentuk lagi	Lihat lampiran 8. Cukup Efektif

4. Komitmen Punishment	Belum pernah di buat	berjalan	Telah di buat	Lihat Pakta Integritas hal 86
5. Tidak ada sosialisasi transformasi	Belum pernah di buat	Belum pernah di buat	Telah di buat	Lihat Gambar 4.2.7 s/d 4.2.9
6. Formula Pencatatn Produksi di buat	Belum pernah di buat	Belum pernah di buat	Formula lebih di detail pembuatannya	Berkurangnya pemborosan biaya produksi
7. Penggunaan Masker Hairnet Dengan benar	Hampir selalu ada di temukan tidak menggunakan masker, hairnet dengan benar.	Pernah di buat tapi tidak berjalan. Hampir selalu ada di temukan tidak menggunakan masker, hairnet dengan benar dengan prosentase sekitar 60%	Sudah mencapai 95% semua menggunakan masker, hairnet dengan baik dan benar	Lihat tabel 4.3.6 s/d 4.3.8 Penurunan jumlah complaint dari airlines dan auditor

Dalam pandangan peneliti, strategi perubahan tersebut harus dipadukan dengan strategi sosialisasi sebagai upaya memberikan pemahaman mengenai tujuan perubahan dan implementasi perubahan itu sendiri. Komitmen merupakan kunci keberhasilan dalam manajemen perubahan. Oleh sebab itu komitmen memerlukan rumusan strategi sehingga bermanfaat bagi tim manajemen perubahan dan tim transformasi budaya kerja baru dalam menyampaikan pesan perubahan (*change message*) kepada kelompok sasaran/pemangku kepentingan secara efektif.

Sehingga management menganggap perlu membentuk agen perubahan yang di bagi menjadi 2 kategori yaitu BOS SATU ( Business Operation System Sadar Mutu ) dan BOS SAYA ( Business Operation System Sadar Biaya )

Agen perubahan inilah sebagai komunikator menyampaikan pesan-pesan perubahan dalam penerapan transformasi budaya kerja baru kepada para karyawan dan komunikasi yang di gunakan adalah menggunakan komunikasi internal. Pembagian 2 ( dua ) kategori agen perubahan ini menjadi BOS SATU BOS

SAYA di dasari karena adanya temuan peneliti atas fakta atas kualitas mutu dan pemborosan-pemborosan yang terjadi di lapangan khususnya produksi.

**Contoh Temuan Peneliti:**

**a. ACS SATU ( ACS Sadar Mutu )**

Temuan atas kualitas mutu, banyak di temukannya bahan produksi yang kualitasnya masih tidak standard bahkan di bawah standard. Kualitas yang rendah dapat berdampak pada citra perusahaan bukan pada citra buruk Aerofood ACS Jakarta saja sebagai caterer namun juga citra buruk bagi penerbangan asing lainnya sebagai pelanggan. Contoh : Kualitas mutu bahan makanan yang kurang baik, naik ke pesawat kemudian dikonsumsi oleh penumpang dan hasilnya mengecewakan akan timbul complaint / keluhan keras dari penumpang kepada maskapai tersebut. Obyek penderita di sini adalah maskapai, nama besar maskapai penerbangan tersebut sebagai taruhannya.

**b. ACS SAYA ( ACS Sadar Biaya )**

Temuan atas pemborosan, masih banyak di temukannya karyawan produksi yang melakukan over cooked ( masak terlalu matang, sehingga tidak dapat di gunakan untuk makan penumpang ), over product ( memproduksi makanan terlalu banyak tanpa tolak ukur yang benar sehingga banyak sekali yang tersisa bahkan basi dan terbuang ) over supply ( membawa makanan tambahan atau cadangan ke pesawat melebihi dari jumlah yang di tentukan. Tentunya pemborosan-pemborosan ini masuk dalam kategori pemborosan cost ( pemborosan biaya produksi ). Sehingga agen perubahan perlu membentuk satu team khusus untuk melakukan penjatahan atas barang-barang produksi tersebut adapun team khusus tersebut di sebut PPC ( *Production Planning Control* ) yaitu orang yang bertanggung jawab terhadap perencanaan kontrol produksi

Peneliti juga melihat adanya strategi dan usaha-usaha yang telah di lakukan oleh agen perubahan ini dalam memperkuat budaya kerja baru adalah :

- a. Adanya Reward & Punishment
- b. Adanya Pembinaan
- c. Adanya Pengawasan atau Kontrol
- d. Adanya Penegakan Kedisiplinan

Dalam usahanya menjaga citra, Aerofood ACS setiap harinya melakukan perbaikan mutu / kualitas makanan dengan melakukan improvisasi dan inovasi.

Agar membentuk dan menjaga citra Aerofood ACS dapat dilaksanakan dengan baik, maka program kerja tahunan dibuat, dimana program kerja tersebut akan dievaluasi setiap bulan dan tahun-nya. Program kerja disusun berdasarkan hasil survey dan evaluasi tahunan. Oleh karena itu, penyelenggaraan pelatihan setiap tahun bagi seluruh karyawan Aerofood ACS adalah salah satu cara untuk terus menanamkan nilai-nilai tersebut pada tampilan kehidupan sehari-hari mereka.

## E. SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi, dan wawancara mendalam terhadap *Key Informan* dan Informan terhadap Proses Program Transformasi budaya kerja baru di Aerofood ACS maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Dalam menjalankan kegiatan usahanya, Aerofood ACS Jakarta telah menanamkan nilai – nilai transparansi, independensi, akuntabilitas, tanggung jawab, keadilan melalui berbagai program sosialisasi kepada seluruh karyawannya. Penjabaran atas prinsip *Good Corporate Governance* yang baik telah dilakukan antara lain dengan menuangkan nilai – nilai tersebut ke dalam Visi dan Misi Aerofood ACS.
- b. Perbaikan kinerja Aerofood ACS Jakarta dilakukan dengan perbaikan menyeluruh, dengan orientasi kepada pelanggan. Budaya pelayanan, peningkatan omset dan perbaikan kualitas mutu dilakukan secara bersama – sama Budaya perusahaan merupakan values yang diterjemahkan atau diimplementasikan melalui *behaviours*, symbols, dan system. Transformasi budaya lanjutan Aerofood ACS bertujuan untuk menciptakan persepsi tentang Aerofood ACS yang *Proactive & Timely Solution, Reliable, Friendly & Convenience* melalui pengembangan perilaku spesifik dengan penekanan pada peran pimpinan serta tetap didasari oleh I-FRESH ACS SATU ACS SAYA, Aerofood ACS Jakarta selalu menawarkan dan memberikan manfaat serta solusi terbaik sesuai kebutuhan customer yang mudah dilaksanakan, nyaman, dimana saja, dan tepat waktu.
- c. Pencapaian tujuan transformasi dapat berjalan berkat fungsi dan peran agen perubahan, key informan dalam segala menjalankan program transformasi.
- d. Dalam implementasinya, ada kendala yang ditemui oleh agen perubahan dalam menjalankan program transformasi budaya kerja baru ini yaitu sulit nya merubah mindset dan cultureset karyawan lama yang membutuhkan waktu cukup panjang dalam mengadaptasi perubahan.

Dari hasil kesimpulan di atas mengenai program transformasi budaya kerja baru di Aerofood ACS dalam menjalankan operasional sehari-harinya, dengan ini peneliti memberikan saran baik secara akademis maupun praktis, yaitu:

- a, Saran Akademis  
Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi penelitian selanjutnya. Penelitian ini telah membahas program transformasi budaya kerja baru di Aerofood

ACS dalam menjalankan operasional sehari-harinya. Jika ada penelitian lebih lanjut program transformasi budaya kerja baru di Aerofood ACS disarankan mencoba meneliti tingkat keberhasilan program ini.

b. **Saran Praktis**

Secara keseluruhan, Departemen Produksi dan Agen Perubahan telah menjalankan tugasnya dengan baik. Namun, komunikasi internal di antara tim dan manajemen tetap harus dijaga dan bahkan ditingkatkan lagi agar tercipta harmoni di dalam setiap bentuk kerjasama di antara keduanya. Kemudian lebih lanjut lagi disarankan untuk membentuk satu Departemen Transformation Culture dan tidak tergabung dengan Departemen manapun di dalam perusahaan.

Pemisahan Departemen atas kedua fungsi tersebut, niscaya dapat menghasilkan *output* kerja yang maksimal, baik bagi Departemen Produksi maupun departemen lain yang perlu dilakukan perubahan.



UNIVERSITAS  
MERCU BUANA

## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Bungin Burhan. *Sosiologi Komunikasi Teori Paradigma dan Diskursus Teknologi Komunikasi Dimasyarakat*. Jakarta: Kencana. 2006
- Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2007
- Darmawan.,Didit. *Prinsip – prinsip Perilaku Organisasi*. Surabaya: Pena Semesta. 2013
- Nawawi. *Hadari Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press 2008.
- Soeparno. *Dasar-dasar Linguistik*. Yogyakarta: Mitra Gama Widya.2003
- Triguno Prasetya. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara. 2001