

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia sebagai makhluk sosial pada dasarnya mempunyai sifat untuk bersosialisasi, bekerja sama, dan membutuhkan keberadaan manusia lainnya. Untuk itu keberadaan sebuah organisasi sangat diperlukan sebagai suatu wadah yang dapat menghimpun atau mempermudah manusia dalam bersosialisasi dan bekerja sama. Organisasi merupakan suatu sarana yang beranggotakan orang-orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Robbins, organisasi merupakan “*Consciously coordinated social entity with a relatively identifiable boundary, that functions on a relatively continuous basis to achieve a common goals or a set of goals*”, Robbins mengemukakan bahwa organisasi merupakan entitas sosial. Unit-unit dari organisasi terdiri atas orang atau sekelompok orang yang saling berinteraksi. Interaksi tersebut terkoordinasi secara sadar artinya dikelola dalam upaya mencapai tujuannya (Wirawan, 2007: 2).

Organisasi dalam kegiatan pencapaian tujuannya, faktor yang paling penting adalah sumber daya manusia, karena sebaik apapun sebuah organisasi, sebanyak apapun sarana prasarana yang dimiliki organisasi, tanpa adanya peran dari sumber daya manusia (pegawai) semua itu tidak akan berjalan dengan baik, karena sumber daya manusia berperan sebagai motor penggerak bagi kehidupan organisasi,

manusialah yang mengatur dan menjalankan sarana dan prasarana yang ada dalam organisasi. Tanpa adanya sumber daya manusia, sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki oleh organisasi tidak akan dapat berjalan. Oleh karena itu, dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi tersebut, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional. Sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional cenderung memiliki kinerja yang lebih baik, sehingga upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Sumber daya manusia yang ada dalam organisasi harus senantiasa diberdayakan dan dikembangkan agar menjadi sumber daya yang kompetitif.

Seiring tingkat pertumbuhan populasi manusia yang cenderung terus meningkat, maka kebutuhan akan transportasi untuk menunjang pekerjaan sehari-hari tentunya turut meningkat pula. Transportasi angkutan umum merupakan salah satu urat nadi pertumbuhan perekonomian khususnya di daerah perkotaan. Angkutan umum tidak dapat dipisahkan dari perencanaan dan pertumbuhan wilayah karena angkutan umum sangat besar peranannya dalam mendukung aktivitas masyarakat. Angkutan umum menjadi pilihan utama untuk kebutuhan bergerak bagi sebagian besar masyarakat, khususnya masyarakat golongan menengah ke bawah. Dalam konteks transportasi perkotaan, angkutan umum merupakan komponen vital yang mempengaruhi sistem transportasi perkotaan. Sistem angkutan umum yang baik, terencana, dan terkoordinasi dengan baik akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi sistem transportasi perkotaan.

Di Bandung terdapat beberapa perusahaan transportasi yang sedang berkembang, salah satunya adalah perusahaan otobus “X”. Perusahaan otobus “X” berdiri pada tahun 1968 berawal sebagai perusahaan transportasi yang hanya membuka satu jurusan yaitu Bandung – Jakarta. Tahun demi tahun perusahaan otobus “X” semakin maju dan berkembang. Perusahaan otobus “X” telah berkembang dan terus meningkatkan kualitas pelayanannya, dimulai dari satu jurusan pada tahun 1968 dan sekarang telah memiliki 70 jurusan yang menjangkau Bali, Jawa dan Sumatra. Perusahaan otobus “X” ini sudah terhitung berdiri selama ± 48 tahun lamanya dengan terus-menerus berinovasi dan berhasil menjadi salah satu perusahaan transportasi terbesar di Indonesia, terbukti bahwa perusahaan otobus “X” mampu bertahan pada saat keadaan krisis moneter. Pihak manajemen perusahaan otobus “X” percaya bahwa keberhasilan Perusahaan otobus “X” sangat bergantung kepada seberapa kuat seluruh jajarannya berpedoman pada visi, misi dan nilai-nilai perusahaan yang telah terbukti berkali-kali menopang kinerja dan mempersembahkan karya yang dapat dinikmati bersama oleh para *stakeholder*-nya (pelanggan, karyawan, pemegang saham). Visinya adalah “menjadi perusahaan transportasi terpercaya di Indonesia”. Misinya adalah memberikan pelayanan dan fasilitas terbaik bagi para pelanggan, memberikan pelayanan yang dapat dijangkau oleh semua kalangan, dan menjadi yang terdepan dalam bidang transportasi. Perusahaan otobus “X” merupakan perusahaan keluarga yang dikelola secara turun temurun. Para pimpinan di perusahaan ini mengatur semua sistem yang berada di perusahaan. Salah satunya membawahi bagian HRD, para HRD dituntut untuk merekrut karyawan yang memiliki dedikasi dan daya juang yang tinggi

agar dapat memberikan kontribusi yang baik untuk perusahaan. Namun, seiring berjalannya sistem, perekrutan karyawan ini berdasarkan pada *like or dislike* para pimpinan pada calon karyawan tersebut.

Menurut Robbins (2008), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi itu sendiri. Nilai budaya kuat ataupun lemah dapat ditunjukkan dari penghayatan atau persepsi masing-masing karyawan yang menerapkan karakteristik-karakteristik budaya organisasi/perusahaan atau tidak dan hal tersebut juga dapat terlihat dari aplikasi yang dilakukan karyawan dalam kesehariannya terhadap perusahaan. Terdapat tujuh karakteristik utama/primer yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya suatu organisasi yaitu *innovation and risk taking, attention to detail, outcomes orientation, people orientation, team orientation, aggressiveness, dan stability*. Dengan adanya budaya organisasi yang diterapkan bersama oleh anggota organisasi, dapat membuat organisasi tersebut menjadi perusahaan yang dikenal oleh masyarakat dari segi budayanya yang kuat, serta dapat memajukan dan mencapai visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan survey awal yang dilakukan peneliti pada 15 karyawan perusahaan otobus “X” Bandung, diperoleh gambaran dari 12 karyawan (80%) yang mempersepsi bahwa dalam perusahaan otobus “X” memiliki nilai-nilai yang mendukung karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara inovatif dan kreatif baik dalam berpikir maupun bertindak pada saat harus memecahkan masalah seperti cara menarik perhatian pelanggan dengan promo yang ada dan 3 karyawan (20%) yang mempersepsi bahwa pihak perusahaan otobus “X” memiliki nilai-nilai yang

mendukung karyawan untuk berani mengambil dan menanggung resiko dalam melaksanakan setiap pekerjaannya yang dapat mendukung keberhasilan perusahaan serta diharapkan pengambilan resiko tersebut telah diarahkan dari atasan agar resiko yang didapat seminimal mungkin.

Sebanyak 15 karyawan (100%) mempersepsi bahwa pihak perusahaan otobus “X” memperhatikan kebutuhan pelanggan dalam arti menjadikan pelanggan sebagai fokus utama dalam melakukan pekerjaan dan bersikap ramah dalam melayani pelanggan. Kemudian sebanyak 13 karyawan (86,7%) mempersepsi bahwa pihak perusahaan otobus “X” mengarahkan karyawan untuk berusaha mencapai target yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan otobus “X” dan fokus pada hasil yang telah dicapai dengan menggunakan evaluasi hasil kerja, namun tanpa mengesampingkan proses serta usaha-usaha yang dilakukan oleh karyawan perusahaan otobus “X” untuk dapat mencapai hasil sesuai yang diharapkan dan 2 karyawan (13,3%) mempersepsi bahwa pihak perusahaan otobus “X” mengarahkan karyawan untuk berusaha mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan otobus “X” dan fokus hanya pada proses serta usaha yang dilakukan oleh karyawan perusahaan otobus “X” untuk dapat mencapai hasil sesuai yang diharapkan.

Sebanyak 15 karyawan (100%) mempersepsi bahwa pihak perusahaan otobus “X” akan memberikan penghargaan dan dukungan kepada karyawan yang bekerja dengan optimal dan prestasi dapat berupa pujian, maupun kenaikan gaji, bonus, atau insentif dan ada juga hukuman bagi yang melanggar aturan perusahaan otobus “X”. Selain itu sebanyak 11 karyawan (73,5%) mempersepsi bahwa perusahaan

menjunjung tinggi semangat kerja sama maupun secara individual dalam melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan bersama, yaitu karyawan saling bekerja sama untuk memajukan perusahaan, saling melengkapi dalam satu tim untuk pencapaian tujuan perusahaan, adanya sumbang saran atau ide-ide dari tiap individu bagi timnya dan melakukan pengambilan keputusan bersama-sama. Sedangkan 4 karyawan (26,7%) mempersepsi bahwa perusahaan menjunjung tinggi semangat kerja hanya secara individual ketika melaksanakan pekerjaan guna mencapai tujuan atau target yaitu masing-masing karyawan bekerja sendiri untuk memajukan perusahaan tanpa membentuk tim atau bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan, adanya sumbang saran atau ide-ide dari individu yang diajukan kepada atasan saja dan pengambilan keputusan secara individual.

Kemudian sebanyak 15 karyawan (100%) mempersepsi bahwa dalam bekerja pada perusahaan otobus “X”, karyawan diberikan kesempatan untuk berprestasi dan menjadi lebih baik setiap saat, dipengaruhi juga dengan adanya persaingan atau kompetisi sehat untuk mendapatkan promosi jabatan, kenaikan gaji, atau *prestige* dalam pekerjaannya dan semangat bekerja untuk dapat berhasil meajukan perusahaan, bukan dengan perilaku yang santai, serta kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan otobus “X” tidak adanya pilih kasih terhadap karyawan dan adanya kemampuan pemimpin juga untuk berkomunikasi secara efektif antara atasan dengan bawahan untuk membimbing dan memberikan dukungan terhadap bawahan. Lalu 15 karyawan (100%) lainnya mempersepsi bahwa pihak perusahaan otobus “X” menekankan dipertahankan ketetapan-ketetapan dengan adanya sejumlah aturan

dalam bekerja dan melakukan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengendalikan perilaku karyawan, seperti menerapkan disiplin dan ketepatan sebagai ciri khas dalam bertindak, juga sejumlah aturan yang tidak diubah dan adanya aturan yang disesuaikan dengan keadaan perusahaan otobus “X” saat ini yang sayang disadari oleh karyawan untuk melihat kesesuaian pekerjaan dengan visi dan misi perusahaan otobus “X”. Mereka merasakan sedikit kesulitan dan hambatan untuk mengikuti sejumlah aturan lama yang dimiliki perusahaan otobus “X”. Namun, mereka tetap berupaya mengikuti aturan tersebut agar dapat memajukan perusahaan otobus “X” ke arah yang lebih baik, sehingga dapat menghasilkan keadaan perusahaan yang cenderung menetap dan konsisten.

Berdasarkan data diatas, dapat diketahui bahwa perusahaan otobus “X” memiliki keseluruhan karakteristik budaya organisasi. Hal ini membuat peneliti ingin melihat urutan karakteristik dari yang tinggi sampai rendah pada perusahaan otobus “X”. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai “Studi Deskriptif mengenai Karakteristik Budaya Organisasi pada Karyawan Perusahaan otobus “X” Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Dari penelitian ini ingin diketahui bagaimana gambaran karakteristik budaya organisasi yang ada saat ini dilihat dari tujuh karakteristik budaya organisasi pada karyawan perusahaan otobus “X” Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran karakteristik budaya organisasi pada karyawan perusahaan otobus “X” Bandung.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh karakteristik budaya organisasi serta gambaran tentang faktor-faktor berupa cerita, ritual, lambang materi, dan bahasa terhadap budaya organisasi pada karyawan perusahaan otobus “X” Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

- 1) Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi pada bidang kajian ilmu pengetahuan dan ilmu Psikologi, khususnya di bidang Psikologi Industri dan Organisasi yaitu dengan menambah informasi dan pengetahuan terutama mengenai budaya organisasi.
- 2) Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan masukan bagi peneliti lain yang berminat mengembangkan dan melakukan penelitian lanjutan mengenai pengaruh budaya organisasi pada Perusahaan otobus lainnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

- 1) Memberikan informasi mengenai gambaran karakteristik budaya organisasi kepada pimpinan serta manajer perusahaan otobus “X” Bandung yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka mempertahankan budaya organisasi yang sudah ada.
- 2) Memberikan informasi mengenai gambaran karakteristik budaya organisasi kepada karyawan perusahaan otobus “X” Bandung yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memahami nilai-nilai atau budaya organisasi, dan mempertahankan budaya organisasi pada perusahaan otobus “X” dalam rangka meningkatkan kinerja serta produktivitas kerja.

1.5 Kerangka Pikir

Perusahaan otobus “X” merupakan salah satu lembaga perusahaan yang bergerak di bidang penyediaan alat transportasi dan saat ini telah menjadi perusahaan yang cukup matang atau berhasil mempertahankan organisasinya selama ± 48 tahun lamanya sampai tahun 2016. Dalam Perusahaan otobus “X” ini, seluruh karyawan perlu menerapkan tujuh karakteristik serta nilai-nilai perusahaan sebagai ciri khas yaitu kewirausahaan, etika, kerjasama, dinamis, dan komitmen. Nilai-nilai tersebut turut mempengaruhi karyawan dalam bekerja di perusahaan dan yang membuat perusahaan tetap bertahan dari segi ekonominya. Visi perusahaan otobus “X” adalah

menjadi perusahaan transportasi terpercaya di Indonesia. Misinya adalah memberikan pelayanan dan fasilitas terbaik bagi para pelanggan, memberikan pelayanan yang dapat dijangkau oleh semua kalangan, dan menjadi yang terdepan dalam bidang transportasi. Strategi perusahaan otobus “X” yaitu pertama, tumbuh dengan hasil optimal, resiko minimal dan patuh terhadap ketentuan yang berlaku. Kedua, menyalurkan sumber daya manusia dan organisasi untuk tujuan perusahaan. Dan ketiga, kepuasan untuk pelanggan dan masyarakat.

Hal-hal mengenai aturan yang tidak tertulis biasanya berisikan nilai-nilai yang dipersepsi bersama atau yang dianut bersama oleh anggota-anggota organisasi dan membedakan organisasi yang satu dengan organisasi lainnya yang biasa disebut budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh seluruh anggota organisasi itu terhadap nilai-nilai yang ada dalam perusahaannya. Budaya organisasi dapat memberikan gambaran mengenai pemahaman karyawan terhadap organisasinya, bagaimana pekerjaan harus dilakukan, dan cara karyawan seharusnya bertingkah laku. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan mempersepsikan/menghayati karakteristik dari budaya organisasi dan berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasinya (Robbins, 2008).

Terdapat tujuh karakteristik utama yang dapat digunakan untuk dapat menggambarkan budaya organisasi, yaitu pertama, *innovation and risk taking* berupa persepsi karyawan perusahaan otobus “X” mengenai sejauh mana dukungan pihak perusahaan otobus “X” terhadap karyawannya untuk berperilaku inovatif dan

keberanian dalam mengambil serta menanggung resiko dengan memberikan kesempatan kepada karyawan melakukan inovasi-inovasi baru seperti menarik perhatian pelanggan dengan promosi tertentu, mengekspresikan visi, misi, aspirasi, dan ide-ide kreatif serta memberikan dukungan kepada karyawan untuk berani mencoba strategi mereka sendiri dalam bekerja demi mencapai tujuan. Kedua yaitu *attention to detail* berupa persepsi karyawan perusahaan otobus “X” mengenai sejauh mana pihak perusahaan otobus “X” mengharapkan karyawannya untuk dapat memperlihatkan kecermatan (daya tangkap) dalam menghitung, menganalisa pekerjaan yang perlu dilakukan terlebih dahulu atau yang bisa ditunda, dan karyawan perlu memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya.

Ketiga yaitu *outcomes orientation* berupa persepsi karyawan perusahaan otobus “X” mengenai sejauh mana pihak perusahaan otobus “X” mengarahkan/memfokuskan karyawannya pada hasil ataukah pada proses dan teknik yang digunakan untuk mencapai hasil sehingga pihak perusahaan otobus “X” menuntut karyawannya untuk lebih memfokuskan diri pada pencapaian target yang telah ditentukan tanpa mengabaikan proses atau teknik yang digunakan dalam pencapaian target tersebut. Keempat yaitu *people orientation* berupa persepsi karyawan perusahaan otobus “X” mengenai sejauh mana pihak perusahaan otobus “X” memberikan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh karyawannya melalui pertimbangan pihak perusahaan otobus “X”. Pihak perusahaan otobus “X” tidak hanya menuntut karyawannya untuk loyal dan berdedikasi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya, tetapi pihak perusahaan

otobus “X” juga memperhatikan hak-hak dan kebutuhan dari karyawan serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan apa yang telah dihasilkan oleh karyawannya. Kelima yaitu *team orientation* berupa persepsi karyawan perusahaan otobus “X” mengenai sejauh mana pihak perusahaan otobus “X” mengarahkan karyawan pada aktivasi pekerjaan yang lebih kepada pekerjaan secara tim atau individual. Pihak perusahaan otobus “X” memberikan pekerjaan yang hanya dapat diselesaikan dengan cara membentuk tim kerja yang terdiri dari beberapa karyawan atau pihak perusahaan otobus “X” memberikan pekerjaan yang bersifat individual yang dapat diselesaikan sendiri tanpa bantuan karyawan lain.

Keenam yaitu *aggressiveness* berupa persepsi karyawan perusahaan otobus “X” mengenai sejauh mana pihak Perusahaan otobus “X” menuntut karyawannya bekerja dengan kompetitif dan agresif atau santai. Pihak perusahaan otobus “X” menciptakan persaingan sehat antar karyawan dalam kegiatan bekerja seperti saling meningkatkan prestasi dalam pekerjaan. Dengan adanya persaingan dalam bekerja, karyawan termotivasi untuk menjadi yang terbaik dan dapat meningkatkan kemampuan serta keahliannya lebih lagi. Berbeda dengan karyawan yang bekerja santai-santai saja dan tidak mementingkan hasil apa yang diharapkan untuk mereka dapatkan dari pihak perusahaan otobus “X”. Ketujuh yaitu *stability* berupa persepsi karyawan perusahaan otobus ”X” mengenai sejauh mana pihak perusahaan otobus “X” lebih menekankan karyawannya untuk memelihara keadaan ‘*status quo*’ (menetap) atau berkembang. Pihak perusahaan otobus “X” yang menjadi terbuka/tertutup terhadap dunia luar dan mau/tidaknya menerima gagasan atau ide-ide baru dari

karyawan yang berguna bagi kemajuan perusahaan serta mengikuti perkembangan zaman. Adanya ketetapan aturan yang dijalankan oleh para karyawannya dalam sistem perusahaan otobus “X” membuat keadaan atau tradisi perusahaan otobus “X” cenderung menetap.

Masing-masing karakteristik ini berada pada suatu keadaan dari rendah ke tinggi. Tujuh karakteristik ini dapat digunakan untuk menilai budaya organisasi yang kemudian dapat memberikan suatu gambaran majemuk mengenai budaya organisasi yang ada di perusahaan otobus “X”. Gambaran mengenai budaya organisasi ini dapat dijadikan pedoman bagi karyawan untuk lebih memahami perusahaan otobus “X”, bagaimana mengerjakan berbagai tuntutan pekerjaan yang ada di dalamnya, dan bagaimana karyawan diharapkan untuk berperilaku (Stephen P. Robbins, 2008). Beberapa faktor yang dapat terlihat pada tujuh karakteristik budaya organisasi diantaranya yaitu cerita, ritual, lambang materi, dan bahasa. Dari ketujuh karakteristik budaya organisasi dapat terlihat faktor mana sajakah yang cukup tergambar.

Pada karakteristik *innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko), terdapat faktor cerita mengenai pihak perusahaan otobus “X” yang memiliki keberanian untuk menetapkan visi, misi, strategi perusahaan dengan kesiapan menghadapi resiko gagal atau berhasil, serta adanya faktor lambang materi mengenai logo/lambang perusahaan otobus “X” yang bertahan sampai masa yang akan datang. Faktor ritual juga terlihat pada karakteristik ini, mengenai karyawan yang terus berupaya mengambil peluang yang ada walaupun harus mengalami resiko gagal, dan karyawan mampu berinovasi/menampilkan ide-ide kreatifnya yang dilakukan dalam

pekerjaan demi memajukan perusahaan otobus “X” daripada tidak pernah mengambil peluang sama sekali. Pihak perusahaan otobus “X” maupun karyawannya kurang memiliki keberanian dalam memunculkan ide-ide kreatif serta kurang berani mengambil resiko gagal atau berhasil. Kurang tergambarinya faktor ritual pada karakteristik ini mengenai karyawan perusahaan otobus “X” yang mudah menyerah sebelum mengambil peluang yang ada dan tidak siap mengalami resiko gagal dalam pekerjaannya.

Pada karakteristik *attention to detail* (perhatian terhadap detail) yang dilihat juga pada faktor ritual yaitu mengenai karyawan lebih mengutamakan kecermatan, ketelitian, dan mampu menganalisis pekerjaannya setiap hari dengan memperhatikan permintaan atau kebutuhan pelanggan serta hal-hal detail dalam bekerja yang menjadi tanggung jawab besar bagi keberlangsungan perusahaan otobus “X”, karyawan juga sangat menjaga kepercayaan pelanggan. Pada setiap awal bulan, pihak perusahaan otobus “X” mengadakan rapat untuk menangani keadaan-keadaan bermasalah misalnya saja perbaikan kerusakan kendaraan, penataan pengelolaan keuangan, dan hal-hal yang masih harus diperbaiki demi kemajuan dan kelancaran sistem perusahaan otobus “X”. Selain itu terlihat juga dari ketelitian pihak perusahaan otobus “X” saat menyeleksi karyawan dengan adanya tujuan untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan dalam melakukan pekerjaan dengan sukses. Selain itu, kurang dapat terlihat dari faktor ritual yaitu karyawan yang kurang mengutamakan kecermatan, ketelitian, dan kemampuan menganalisis pekerjaannya setiap hari, karyawan kurang

dapat menjaga kepercayaan pelanggan serta kurang memperhatikan hal-hal kecil lainnya dalam bekerja. Pihak perusahaan otobus “X” tidak rutin mengadakan rapat untuk menangani keadaan-keadaan bermasalah yang pada akhirnya dapat mengancam keberadaan perusahaan otobus “X” yang bisa sampai bankrupt. Begitu juga terlihat bahwa pihak perusahaan otobus “X” kurang teliti saat menyeleksi karyawan tanpa adanya tujuan untuk mengidentifikasi dan merekrut karyawan yang belum tentu tepat dengan tuntutan pekerjaannya serta memungkinkan atasan/bawahan untuk memutuskan kontrak kerja ketika tidak adanya kecocokan satu sama lainnya.

Pada karakteristik *outcomes orientation* (berorientasi pada hasil) yang dilihat dari faktor ritual mengenai pihak perusahaan otobus “X” menuntut karyawannya untuk lebih memfokuskan diri pada pencapaian target yang telah ditentukan tanpa mengabaikan proses atau teknik yang digunakan dalam pencapaian target tersebut yang disesuaikan juga dengan tanggal jatuh tempo pengumpulan target/hasil. Hal ini juga dapat menentukan komitmen karyawan dalam bekerja. Pihak perusahaan otobus “X” juga kurang menuntut karyawannya untuk lebih memfokuskan diri pada pencapaian target/hasil yang telah ditentukan dan pihak perusahaan otobus “X” mengabaikan proses atau teknik yang digunakan dalam pencapaian target pekerjaan setiap karyawannya dengan penetapan tanggal jatuh tempo yang tidak tetap atau berubah-ubah sehingga kurang menunjukkan komitmen bekerja.

Pada karakteristik *people orientation* (berorientasi pada orang) dimana terdapat faktor cerita dan ritual yang terlihat ketika sebelum membuat suatu keputusan mengenai pemberian penghargaan terhadap karyawan yang

berjasa/berprestasi, atasan yang bersangkutan berdiskusi terlebih dahulu dengan dewan direksi untuk menentukan penghargaan seperti apa yang sesuai dengan kerja keras karyawannya. Pihak perusahaan otobus “X” tidak hanya menuntut karyawan untuk loyal dan berdedikasi dalam melaksanakan setiap pekerjaannya, tetapi pihak perusahaan otobus “X” juga memperhatikan hak-hak dan kebutuhan dari karyawan yang berprestasi seperti mengadakan rekreasi bersama ataupun melakukan sesi konseling dengan karyawannya. Selain itu, kurang dapat tergambar dari faktor-faktor dan kurang adanya pemberian penghargaan yang jelas bagi karyawan yang berprestasi dari pihak perusahaan otobus “X” serta kurang memperhatikan hak-hak dan kebutuhan dari karyawan yang berprestasi seperti mengadakan rekreasi bersama ataupun melakukan sesi konseling dengan karyawannya, sehingga karyawan kurang loyal dan kurang berdedikasi dalam melakukan setiap pekerjaannya.

Pada karakteristik *team orientation* (berorientasi pada tim) dimana terdapat faktor cerita, lambang materi dan bahasa mengenai simbol-simbol dan bahasa tertentu yang digunakan karyawan berkaitan dengan pekerjaan dalam satu tim baik menangani kasus pelanggan ataupun kesalahan yang terjadi ketika bekerja bersama-sama. Adapun faktor ritual mengenai pihak perusahaan otobus “X” yang mengadakan *gathering* untuk menjalin kebersamaan serta adanya kerjasama terkait tugas pekerjaan dengan karyawan satu sama lainnya baik tuntutan pekerjaan yang sama maupun berbeda. Selain itu, dimana kurang terdapat faktor cerita, lambang materi, ritual, dan bahasa mengenai pihak perusahaan otobus “X” yang tidak mengadakan *gathering* untuk menjalin kebersamaan dan pada akhirnya tidak menimbulkan kerjasama di

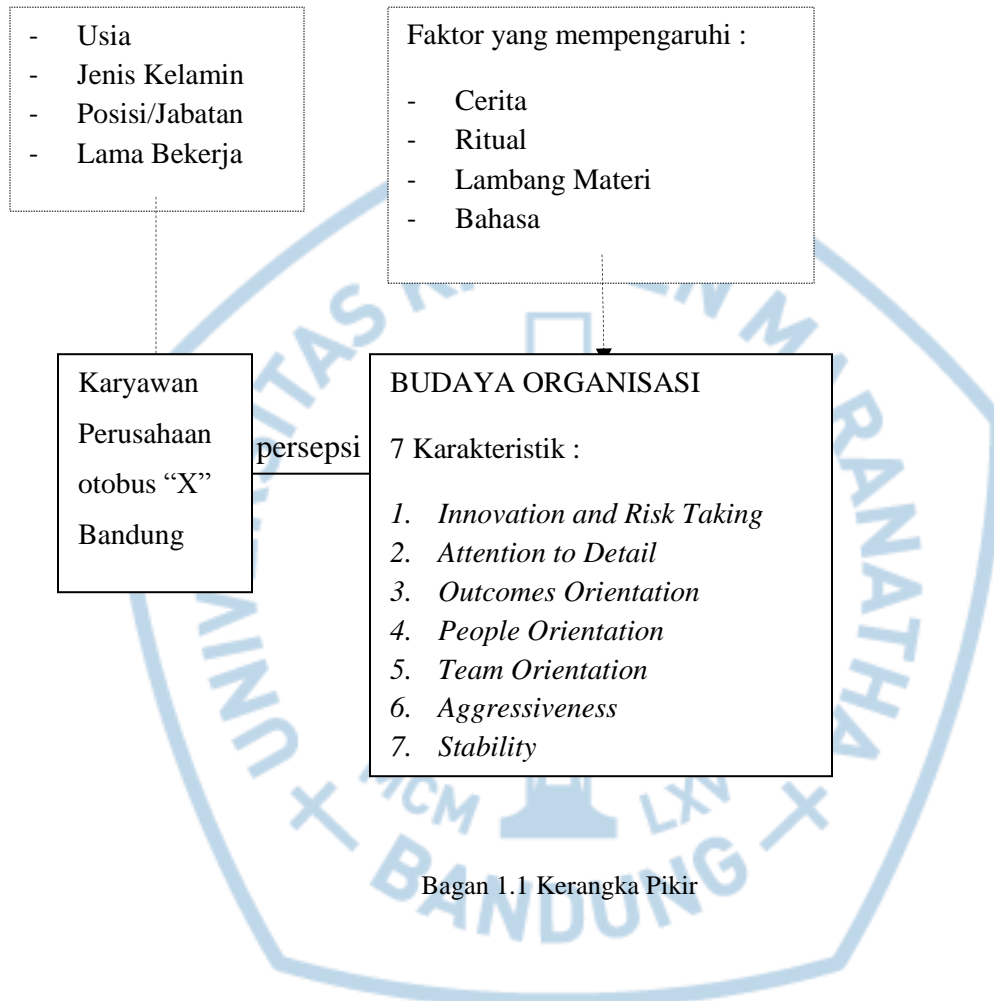
antara karyawan satu sama lainnya baik pada tuntutan pekerjaan yang sama maupun berbeda.

Pada karakteristik *aggressiveness* (keagresifan dalam bekerja) dimana terdapat faktor cerita dan ritual mengenai pihak perusahaan otobus “X” yang menciptakan persaingan sehat di antara karyawan dalam kegiatan bekerja seperti saling meningkatkan prestasi dalam pekerjaan. Dengan persaingan dalam bekerja, karyawan termotivasi untuk menjadi yang terbaik dan dapat meningkatkan kemampuan serta keahliannya lebih lagi. Pesaing yang ditemukan karyawan merupakan tantangan baginya dan motivasi untuk terus bekerja secara optimal dan menampilkan daya guna lebih dalam diri karyawan. Selain itu, kurang terlihat faktor-faktor dan pihak perusahaan otobus “X” kurang menciptakan persaingan sehat antara karyawan dalam kegiatan bekerja seperti saling meningkatkan prestasi dalam pekerjaan sehingga karyawan kurang termotivasi untuk menjadi yang terbaik dan enggan untuk meningkatkan kemampuan serta keahliannya untuk menjadi lebih lagi. Karyawan bekerja dengan santai dan tidak mementingkan hasil apa yang diharapkan untuk mereka peroleh dari pihak perusahaan otobus “X”.

Pada karakteristik *stability* (stabilitas/kemantapan,), dimana terdapat juga faktor cerita dan lambang materi mengenai sosialisasi yang dilakukan pihak perusahaan otobus “X” terhadap karyawan dengan *sharing* seputar perusahaan otobus “X” serta sistem perusahaan otobus “X” dengan tujuan agar karyawan yang bekerja di perusahaan otobus “X” dapat menginternalisasikan budaya perusahaan otobus “X” dalam dirinya dan di pekerjaannya sehari-hari. Perusahaan otobus “X” juga mantap

untuk memakai logo perusahaan dengan warna logo yang dipilih pada seragam karyawan, kendaraan beroda empat yang bertuliskan merk perusahaan otobus “X” sebagai lambang materi yang nyata di publik dari tahun ke tahun. Dalam hal ini, mereka cenderung berkualitas dengan memiliki integritas dan kejujuran dalam bekerja serta mengurangi kecenderungan karyawan untuk meninggalkan perusahaan otobus “X” ini. Pimpinan perusahaan otobus “X” yang tidak mudah menerima perubahan dari luar perusahaan otobus “X” ini karena budaya yang ada dalam perusahaan otobus “X” sudah melekat pada karyawan, dan perubahan terjadi hanya di dalam perusahaan otobus “X” dengan tujuan untuk menyesuaikan sistem Perusahaan otobus “X” dengan perkembangan zaman. Selain itu, kurang terdapat faktor yang menggambarkan mengenai sosialisasi budaya perusahaan otobus “X” dari pihak perusahaan otobus “X” terhadap karyawan, sehingga karyawan kurang dapat menginternalisasikan budaya perusahaan otobus “X” dalam dirinya dan di pekerjaannya sehari-hari. Perusahaan otobus “X” menjadi kurang mantap untuk memakai logo perusahaan dengan warna logo yang dipilih pada seragam karyawannya, serta tidak memakai kendaraan beroda empat yang bertuliskan *merk* perusahaan otobus “X” tersebut sebagai lambang materi. Karyawan juga mengarah pada kurangnya kualitas kerja, kurangnya integritas dan kejujuran dalam bekerja, meningkatnya kecenderungan karyawan untuk meninggalkan Perusahaan otobus “X” ini. Pimpinan perusahaan otobus “X” dengan mudah menerima perubahan dari luar perusahaan karena budaya yang ada dalam perusahaan otobus “X” tidak melekat pada

individu dan mengganti sistem perusahaan otobus “X” tanpa memiliki arah/tujuan untuk mengembangkan perusahaan otobus “X”.



Bagan 1.1 Kerangka Pikir

1.6 Asumsi

Berdasarkan uraian di atas, maka diperoleh asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. Karyawan di Perusahaan otobus “X” Bandung memiliki ketujuh karakteristik budaya organisasi.
2. Karakteristik yang lebih menonjol adalah *Innovation and Risk Taking*, *Outcomes Orientation*, dan *People Orientation*

