

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Selama mengalami berbagai macam krisis, yang terakhir adalah krisis ekonomi yang berkepanjangan, masyarakat Indonesia terutama perusahaan-perusahaan banyak mengalami kerugian karena dampaknya. Ada sebagian perusahaan yang mampu menyesuaikan diri dengan keadaan yang ada dan mengatasi berbagai krisis lebih cepat dari pada yang lain, tetapi ada juga yang sangat lambat dalam mengatasi berbagai krisis, serta tidak sedikit pula yang mengalami masalah karena tidak mampu mengatasi krisis ekonomi. Itu semua tergantung pada besar kecilnya krisis yang dialami dan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki, serta pengembangan organisasi.

Pada era reformasi ini, pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan organisasi perlu dilakukan secara profesional. Hal ini karena tahun 2003 diberlakukan AFTA yang menuntut bangsa Indonesia untuk siap menghadapi pasar bebas (pasar global) dengan tujuan untuk mengefektifkan dan mengefisiensikan perdagangan internasional. Dalam menghadapi perubahan kondisi ekonomi dunia yang tidak menentu, perusahaan-perusahaan di Indonesia dituntut untuk dapat cepat beradaptasi dengan kondisi tersebut. Dengan adanya era perdagangan bebas atau era globalisasi pada saat ini, para pemimpin

perusahaan di Indonesia dituntut untuk siap menghadapi tantangan serius dalam mengelola organisasinya.

Setiap individu dalam suatu masyarakat memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda-beda. Berbagai macam cara dilakukan oleh individu untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, salah satunya dengan cara bekerja diperusahaan. Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk mencapai keuntungan diantaranya dengan meningkatkan hasil produksi secara kualitatif maupun kuantitatif, memperbaiki kualitas pelayanan, meningkatkan jumlah pelanggan, mengembangkan perusahaan untuk masa yang akan datang, serta mampu berkompetisi dengan perusahaan lain yang sejenis dan dapat mencapai produktivitas kerja.

Suatu perusahaan diharapkan dapat mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya manusia dan mengembangkan organisasi agar dapat bersaing dengan perusahaan lain. Salah satu upaya yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan adalah dengan menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi (*Organizational Culture*). Budaya organisasi dapat diartikan sebagai suatu persepsi umum yang dianut oleh para anggota organisasi, dan merupakan suatu sistem berbagi makna. Dengan kata lain memiliki pemahaman bahwa budaya organisasi mengacu ke suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi (**Stephen P. Robbins, 2001**).

Stephen P. Robbins (2001) mengemukakan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang dapat digunakan untuk menggambarkan budaya organisasi, yaitu : 1). *Innovation and Risk Taking*, yaitu apakah organisasi

mendorong karyawan untuk berperilaku inovatif dan keberanian dalam mengambil dan menanggung resiko, 2). *Attention to Detail*, yaitu apakah organisasi mengharapkan karyawannya untuk dapat memperlihatkan ketepatan, analisa, dan perhatian terhadap hal-hal kecil, 3). *Outcome Orientation*, yaitu apakah organisasi lebih mengarahkan karyawannya pada hasil ataukah pada proses dan teknik yang digunakan untuk mencapai hasil, 4). *People Orientation*, yaitu apakah organisasi memberikan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh karyawannya, 5). *Team Orientation*, yaitu apakah organisasi memberi karyawan aktivitas pekerjaan yang lebih diarahkan ke kerja tim atau kerja individual, 6). *Aggressiveness*, yaitu apakah organisasi lebih menuntut karyawannya bekerja dengan kompetitif dan agresif atau santai, dan 7). *Stability*, yaitu apakah organisasi lebih menekankan untuk memelihara keadaan ‘*status quo*’ (menetap) atau berkembang.

Budaya organisasi dapat dijadikan sebagai panduan atau pedoman bagi karyawan tentang bagaimana bertingkah laku dan apa yang harus dikerjakannya. Dalam budaya organisasi terdapat nilai-nilai atau norma-norma yang berlaku pada lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, rekan kerja, dan organisasi itu sendiri, misalnya budaya organisasi akan menentukan bagaimana seorang karyawan akan bertindak dan memecahkan masalah, budaya organisasi akan menentukan hubungan relasi yang terbentuk diantara rekan kerja, serta menentukan situasi yang akan tercipta dalam perusahaan. Jadi, misalnya disuatu perusahaan menerapkan budaya organisasi yang lebih mengutamakan perilaku kompetitif maka situasi yang tercipta dan dirasakan karyawan yaitu situasi kerja yang penuh

dengan persaingan dan berusaha untuk menjadi yang terbaik dalam bekerja. Begitu pula yang diungkapkan oleh **Deal dan Kennedy** dalam bukunya *Corporate Culture : The Rites and Rituals of Corporate Life* (1992 : 75), sebagaimana dikutip **Schermerhorn Jr.**, menekankan pentingnya budaya organisasi dalam menentukan kesuksesan perusahaan.

Dengan memiliki budaya organisasi yang dapat diterima dan dianut serta dijadikan pedoman dalam bertingkah laku dalam bekerja oleh sebagian besar karyawan, maka suatu perusahaan akan mendapatkan suatu ciri yang khas yang membedakannya dengan organisasi lain, dapat memberikan rasa identitas bagi anggota organisasi, membangkitkan komitmen anggota, memperluas stabilitas sistem sosial, menjadi perekat sosial yang mempertahankan kebersamaan didalam organisasi, dan menjadi mekanisme kontrol yang mengarahkan dan membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi (**Stephen P. Robbins, 2001**). Oleh karena itu, budaya organisasi sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan dalam menghadapi persaingan perdagangan agar mampu bertahan dan keluar dari keadaan krisis yang berkepanjangan.

PT. Kereta Api (Persero) sebagai satu-satunya perusahaan penyedia jasa kereta api di Indonesia harus berbangga dengan citra perusahaan dan harus dipertahankan dengan konsistensi pelayanan, meningkatkan kualitas sumber daya manusia, termasuk didalamnya secara berkesinambungan membangun dan membina komunikasi yang efektif ke segala arah sehingga diharapkan mampu membangun kinerja yang baik, yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan citra PT. Kereta Api (Persero). PT. Kereta Api (Persero) harus tetap siap bersaing

dengan jasa transportasi lainnya, mengoptimalkan pelayanan kepada pengguna jasa dapat dijadikan dasar untuk meningkatkan mutu dan untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan kereta api.

Misalnya khusus perjalanan Jakarta – Bandung, dengan adanya Tol Cipularang eksistensi kereta api mendapat saingan cukup berat dari armada angkutan darat lainnya, apalagi biaya yang dikeluarkan dengan menggunakan kendaraan pribadi tidak jauh berbeda dengan tarif kereta api. Persaingan tersebut menjadi semakin berat dengan semakin banyaknya armada penerbangan yang ikut melayani rute Jakarta – Bandung. Pengguna jasa semakin diberi keleluasaan untuk memilih, apakah akan naik bus, pesawat, atau kereta api.

Budaya organisasi yang ada di suatu perusahaan tidak muncul begitu saja melainkan melalui pendiri atau pemimpin perusahaan yang secara tidak langsung membangun budaya organisasi yang dianggap sesuai dengan visinya. Para pendiri suatu organisasi mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu yang kemudian disosialisasikan sebagai budaya organisasi. Visi perusahaan PT. Kereta Api (Persero), Bandung adalah terwujudnya kereta api sebagai pilihan utama jasa transportasi, yang mengutamakan seluruh lapisan masyarakat adalah pelanggan, terdepan dalam keselamatan dan keandalan, pelopor pembangunan berwawasan lingkungan, karyawan bangga dan sejahtera, dan keuangan perusahaan yang sehat.

Dari visi PT. Kereta Api (Persero) tersebut dapat dilihat bahwa untuk menjadi sebagai pilihan utama dalam jasa transportasi, PT. Kereta Api (Persero) melakukan berbagai cara untuk meningkatkan mutu pelayanan serta melakukan

promosi kepada seluruh lapisan masyarakat. Hal ini berkaitan dengan karakteristik *Aggressiveness*, dimana perusahaan menuntut karyawan untuk bertindak kompetitif dan agresif. Selain itu, visi tersebut mengarah pada *Outcome Orientation* yaitu pencapaian hasil yang berupa jumlah pelanggan. PT. Kereta Api (Persero) juga memiliki visi yang mengarah pada karakteristik *People Orientation*, yaitu mengutamakan keselamatan baik pelanggan maupun karyawan, mengembangkan jasa pelayanan transportasi yang aman dan sampai ke tujuan dengan selamat. Selain itu, PT. Kereta Api (Persero) juga memperhatikan kesejahteraan karyawan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merasa bangga sebagai bagian dari PT. Kereta Api (Persero). PT. Kereta Api (Persero) memperhatikan karakteristik *Innovation and Risk Taking* yang dibutuhkan untuk meningkatkan keandalan dari armada dalam mendukung kelancaran operasi kereta api dan tercapainya pengembangan jaringan sesuai dengan kapasitas yang dibutuhkan.

Dengan adanya visi perusahaan di PT. Kereta Api (Persero), terbentuk suatu budaya organisasi yang umumnya merupakan cerminan pendirinya. Dengan demikian PT. Kereta Api (Persero) mempunyai budaya perusahaan yang diharapkan dapat menunjang kinerja dan produktivitas kerja setiap karyawannya. PT. Kereta Api (Persero) memandang sebuah budaya perusahaan sebagai suatu pola sikap, keyakinan, asumsi, dan harapan yang dimiliki bersama dan dipegang secara mendalam untuk membentuk cara bagaimana karyawan dan karyawan bertindak dan berinteraksi agar sasaran perusahaan tercapai (**Intranet Online PT. Kereta Api (Persero): 2005**). Budaya perusahaan inilah yang merupakan

komponen kunci keberhasilan dari pencapaian misi, arah usaha, strategi serta efektivitas perusahaan.

Adapun budaya perusahaan yang disosialisasikan oleh pimpinan PT. Kereta Api (Persero) yaitu dikenal dengan slogan “RELA”, yang diartikan sebagai “Ikhlas bekerja, berjuang, berkorban, dan belajar untuk kemajuan perusahaan”. (**Intranet Online PT. Kereta Api (Persero) : 2005**). “RELA” dijabarkan sebagai “R” (Ramah) yaitu perusahaan senantiasa memelihara suasana atau menunjukkan sikap ramah tamah dalam melayani semua pelanggan dan dalam bekerja sama dengan mitra kerja ekstern maupun intern, maka apabila dikaitkan dengan salah satu karakteristik budaya organisasi **Stephen P. Robbin (2001)** terlihat bahwa budaya ini mengarah pada proses atau teknik yang digunakan untuk mencapai hasil, adapun hasil itu sendiri dapat berupa peningkatan jumlah penumpang. Selain itu, perusahaan juga lebih menuntut karyawan untuk bekerja sama.

“E” (Efektif dan Efisien) yaitu perusahaan senantiasa mengupayakan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja atau usaha serta kemampuan mendayagunakan biaya, waktu, dan ataupun berbagai sumber daya lain secara tepat guna dan hemat dengan menjamin mutu hasil kerja yang lebih baik, maka apabila dikaitkan dengan salah satu karakteristik budaya organisasi **Stephen P. Robbin (2001)** terlihat bahwa budaya ini mengarah pada hasil yang dapat berupa kualitas pelayanan dengan mutu baik dan biaya yang murah, dan untuk mencapai hasil tersebut maka karyawan perlu memperhatikan proses atau teknik yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

“L” (Lancar) yaitu perusahaan senantiasa berupaya memelihara atau menjamin kelancaran pelayanan bagi semua pelanggan, ekstern maupun intern, berikut pelaksanaan pekerjaan pendukungnya, untuk dapat memberikan pelayanan yang tepat waktu. Sama seperti budaya sebelumnya, budaya ini mengarah pada hasil yang dapat berupa pemeriksaan tiket yang lancar dan cepat dan ketepatan jadwal berangkat dan kedatangan kereta api. Untuk mencapai hasil tersebut karyawan perlu juga memperhatikan proses atau teknik yang digunakan untuk mencapai hasil.

“A” (Aman) yaitu perusahaan senantiasa memelihara dan berupaya meningkatkan jaminan keamanan atau keselamatan pengguna jasa dan atau barang bawaan ataupun kirimannya serta awak atau pekerja berikut asset yang dioperasikannya dan juga lingkungan sekitarnya, maka apabila dikaitkan dengan salah satu karakteristik budaya organisasi **Stephen P. Robbins (2001)** terlihat bahwa budaya ini mengarah pada pencapaian hasil, adapun hasil itu sendiri dapat berupa tingkat kecelakaan yang rendah dan jaminan atau asuransi untuk penumpang. Dan untuk mencapai hasil karyawan harus tetap memperhatikan proses atau teknik yang digunakan.

PT. Kereta Api (Persero) juga memiliki budaya perusahaan yang disebut dengan slogan “Melayani dengan tulus”, yang mengandung makna yaitu ketulusan dan keikhlasan yang bersih, kerelaan hati dalam memberikan pelayanan tanpa paksaan, dan dalam memberikan pelayanan yang tulus melihat lingkungan sekitar dengan kepedulian yang tinggi dan selalu menatap masa depan yang jelas dan lebih baik (**Intranet Online PT. Kereta Api (Persero): 2005**). Apabila

dikaitkan dengan salah satu karakteristik budaya organisasi **Stephen P. Robbin (2001)** terlihat bahwa budaya ini mengarah pada proses atau teknik yang digunakan untuk mencapai hasil, adapun hasil itu sendiri dapat berupa jumlah penumpang. Dengan adanya melayani dengan tulus dari karyawan, diharapkan dapat menarik jumlah penumpang yang lebih banyak serta mendapatkan penilaian yang positif dari para penumpang terhadap pelayanan yang diberikan oleh karyawan. Dari slogan “Melayani dengan tulus” ini, PT . Kereta Api (Persero) juga memperlihatkan bahwa perusahaan berupaya untuk fokus pada perkembangan perusahaan dan berusaha untuk menyesuaikan keadaan perusahaan dengan perkembangan jaman.

Sebagai salah satu perusahaan BUMN yang besar, kantor pusat PT. Kereta Api (Persero) yang bergerak dibidang transportasi atau pelayanan jasa angkutan memiliki struktur organisasi yang kompleks, terdiri dari lima direktorat dimana setiap direktorat memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dengan demikian, perusahaan sangat mengharapkan budaya organisasi dapat disosialisasikan sehingga dapat dihayati dan diterima oleh seluruh direktorat yang ada diperusahaan dan kemudian dapat dijadikan pedoman bertingkah laku dalam bekerja. Tetapi tidak menutup kemungkinan dimana setiap direktorat memiliki budaya masing-masing yang salah satunya dipengaruhi oleh perbedaan tugas dan tuntutan pekerjaan dari perusahaan.

Setiap direktorat mempunyai penjabaran tugas pokok masing-masing tetapi walaupun demikian setiap direktorat tidak bisa dipisahkan karena dalam pencapaian tujuan perusahaan setiap direktorat harus saling melengkapi dan

bekerja sama dalam melaksanakan tugas. Adapun lima direktorat yang ada di kantor pusat PT. Kereta Api (Persero) yaitu, 1). Direktorat Keuangan, 2). Direktorat Teknik, 3). Direktorat Operasi, 4). Direktorat Sumber Daya Manusia, dan 5). Direktorat Pengembangan Usaha.

Berdasarkan budaya organisasi yang ada di PT. Kereta Api (Persero) dilakukan survey awal pada 20 orang karyawan kantor pusat PT. Kereta Api (Persero). Dari hasil survey awal, terdapat 75% karyawan yang mempersepsi bahwa dalam perusahaan setiap karyawan dapat melakukan pekerjaannya secara kreatif baik itu dalam berpikir maupun bertindak. Terdapat 80% karyawan yang mempersepsi bahwa perusahaan sangat memperhatikan kepuasan konsumen dalam arti menjadikan pelanggan sebagai fokus utama dalam setiap melakukan pekerjaan, bersikap ramah dalam melayani pelanggan, dan mengutamakan keselamatan pelanggan yang menjadi faktor penting dalam melayani pelanggan kereta api. Terdapat 50% karyawan yang mempersepsi bahwa perusahaan menganggap karyawan perlu berani mengambil dan menanggung resiko dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat mendukung keberhasilan perusahaan.

Terdapat 45% karyawan yang mempersepsi bahwa perusahaan menganggap karyawan perlu memiliki perhatian terhadap hal-hal detail, seperti salah satunya mengecek kembali pekerjaan yang sudah dilakukan dan teliti dalam pekerjaan yang bersifat rumit dan terperinci. Terdapat 60% karyawan yang mempersepsi bahwa perusahaan mengarahkan karyawan untuk berusaha mencapai atau bahkan melampaui target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan memiliki kemampuan untuk mendayagunakan biaya, waktu, dan berbagai

sumber daya lain secara tepat guna dan hemat, dengan menjamin mutu hasil kerja yang lebih baik. Terdapat 35% karyawan mempersepsi bahwa perusahaan akan memberikan penghargaan dan dukungan kepada karyawan yang berprestasi, adapun penghargaan yang diberikan dapat berupa pujian maupun kenaikan gaji, bonus, atau insentif, selain itu perusahaan juga memberikan *reward* dan *punishment* yang merupakan salah satu bentuk dari apresiasi perusahaan terhadap hasil yang diperoleh karyawannya.

Terdapat 90% karyawan yang mempersepsi bahwa perusahaan menjunjung tinggi semangat kerja sama dalam melaksanakan semua pekerjaan guna mencapai tujuan bersama, terlihat dari karyawan yang saling bekerja sama dalam satu tim dan saling melengkapi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Terdapat 50% karyawan yang mempersepsi bahwa dalam bekerja diperusahaan karyawan diberi kesempatan untuk berprestasi dan menjadi lebih baik setiap saat, hal ini dipengaruhi oleh adanya sistem imbalan dan sikap pemimpin yang tidak pilih kasih terhadap karyawan. Terdapat 40% karyawan yang mempersepsi bahwa kepemimpinan yang berlaku diperusahaan bersifat demokratis, memiliki kemampuan untuk menerapkan proses komunikasi yang efektif diantara atasan dan bawahan, serta mampu memberikan bimbingan dan dukungan terhadap bawahan.

Dari hasil survey awal pada karyawan kantor pusat PT. Kereta Api (Persero) terdapat 55% karyawan yang mempersepsi bahwa perusahaan memiliki sejumlah peraturan dan melakukan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengendalikan perilaku karyawan, seperti menerapkan disiplin dan ketepatan

sebagai ciri khas dalam bertindak. Terdapat 65% karyawan yang mempersepsi bahwa perusahaan memiliki sejumlah peraturan yang sangat sulit diubah walaupun diketahui bahwa peraturan tersebut sudah tidak sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini, selain itu perusahaan juga mengalami hambatan dan kesulitan dalam mengembangkan perusahaan ke arah yang lebih baik, sehingga keadaan perusahaan cenderung menetap.

Status perusahaan yang telah berubah-ubah dari DKA, PNKA, PJKA, PERUMKA dan menjadi PT. Kereta Api (Persero) banyak menimbulkan pengaruh dan mewarnai budaya organisasi saat ini yang dirasakan belum sesuai dengan budaya organisasi yang diinginkan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan. Disamping itu, karyawan PT. Kereta Api (Persero) memiliki latar belakang yang berbeda-beda, sehingga interaksi sosial yang timbul diantara karyawan akan menimbulkan budaya yang belum tentu kondusif bagi strategi perusahaan. Oleh karena itu, karyawan PT. Kereta Api (Persero) mempersepsi bahwa budaya organisasi yang telah sosialisasikan oleh pihak pimpinan PT. Kereta Api (Persero), yaitu budaya RELA dan “Melayani dengan tulus” dianggap kurang sesuai atau kurang mencerminkan kondisi atau situasi perusahaan yang ada pada saat ini, sehingga karyawan merasa kurang sejalan dengan budaya yang ada pada saat bekerja dan merasa terpaksa untuk menyesuaikan diri dengan budaya tersebut.

Strategi perusahaan yang selanjutnya dijabarkan menjadi *action plan* hanya dapat berjalan efektif apabila para karyawan perusahaan yang melaksanakan strategi tersebut merupakan karyawan-karyawan yang menghayati

dan melaksanakan budaya organisasi yang kondusif terhadap strategi tersebut. Dalam situasi tersebut, diperlukan usaha proaktif yang ditujukan untuk mengetahui budaya organisasi yang berjalan saat ini dan budaya yang seharusnya, sehingga dapat ditentukan program perubahan budaya sebagai tindak lanjut dari perusahaan. Pengembangan budaya organisasi merupakan upaya yang cukup besar sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama. Oleh karena itu, pengembangan budaya organisasi di PT. Kereta Api (Persero) perlu dikembangkan secara bertahap, sehingga kemudian benar-benar dapat memenuhi kebutuhan budaya organisasi yang kondusif dan optimal.

Berdasarkan kenyataan di atas, peneliti ingin mengetahui lebih lanjut seperti apakah gambaran mengenai budaya organisasi pada karyawan di Kantor Pusat PT. Kereta Api (Persero), Bandung.

1.2. Identifikasi Masalah

Peneliti ingin mengetahui seperti apakah gambaran budaya organisasi yang ada pada saat ini berdasarkan tujuh karakteristik budaya organisasi pada karyawan di Kantor Pusat PT. Kereta Api (Persero), Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan maksud untuk memperoleh gambaran mengenai budaya organisasi pada karyawan di Kantor Pusat PT. Kereta Api (Persero), Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh gambaran mengenai budaya organisasi pada karyawan di Kantor Pusat PT. Kereta Api (Persero), Bandung dengan lebih jelas dan mendalam.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Ilmiah

- 1). Menambah informasi dan wawasan yang berkaitan dengan budaya organisasi dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi.
- 2). Menjadi bahan referensi penunjang bagi peneliti lain yang akan meneliti budaya organisasi dan sebagai bahan acuan untuk penelitian sejenisnya.
- 3). Bagi para peneliti dalam bidang Psikologi Industri dan Organisasi, dari hasil penelitian ini dapat dipergunakan untuk mendorong peneliti lain agar melakukan penelitian lebih lanjut dan melengkapi hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi.

1.4.2. Kegunaan Praktis

- 1). Memberi informasi mengenai gambaran budaya organisasi kepada pemimpin PT. Kereta Api (Persero), Bandung yang diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam rangka mensosialisasikan dan meningkatkan budaya organisasi.
- 2). Memberi informasi mengenai gambaran budaya organisasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk

memahami arti budaya organisasi dan menganut budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja.

1.5. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan transportasi atau pelayanan jasa angkutan yang kompleks dan berubah-ubah, jika perusahaan tersebut tetap ingin hidup terus secara berkesinambungan, maka perusahaan harus memproduksi dan menawarkan suatu barang dan jasa yang bernilai pada kelompok konsumen tertentu di dalam lingkungannya. Secara keseluruhan perusahaan harus dapat memastikan bahwa misi perusahaan dan jalur produk tetap relevan dengan pasar yang dituju.

PT. Kereta Api (Persero) adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang transportasi atau pelayanan jasa angkutan penumpang dan barang. Menghasilkan dan memberikan pelayanan yang bermutu baik bagi para pengguna jasa transportasi adalah salah satu tujuan perusahaan PT. Kereta Api (Persero). Oleh karena itu, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan selain didukung oleh teknologi dan sumber daya manusia yang ahli dibidangnya, PT. Kereta Api (Persero) juga perlu memiliki budaya organisasi yang bermanfaat untuk mempersatukan karyawan dari masing-masing direktorat agar secara bersama-sama dapat mencapai tujuan perusahaan.

Di kantor pusat PT. Kereta Api (Persero), Bandung mempunyai struktur organisasi, dimana dari struktur organisasi tersebut terlihat bahwa PT. Kereta Api (Persero) mempunyai lima direktorat yang memiliki tugas pokok masing-masing

dan saling melengkapi serta bekerja sama dalam pencapaian tujuan perusahaan. Adapun lima direktorat yang ada di kantor pusat PT. Kereta Api (Persero) yaitu, 1). Direktorat Keuangan, yang mempunyai tugas pokok membina dan mengelola keuangan dan sediaan, serta menetapkan kebijakan tentang pendanaan, pendayagunaan keuangan, akuntansi dan sediaan, 2). Direktorat Teknik, yang mempunyai tugas pokok merumuskan dan menyusun ketetapan kebijakan pembangunan, survey dan desain, standarisasi, kebaikan prasarana pokok dan sarana, pemeliharaan jalan rel dan jembatan, pemeliharaan aset tanah dan bangunan, pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik, 3). Direktorat Operasi, yang mempunyai tugas pokok merumuskan dan menyusun ketetapan kebijakan tentang operasi lalu lintas perjalanan kereta api, pemasaran angkutan penumpang dan pemasaran angkutan barang, 4). Direktorat Sumber Daya Manusia, yang mempunyai tugas pokok merumuskan dan menyusun ketetapan kebijakan tentang perencanaan, pengembangan, dan pengendalian sumber daya manusia (SDM), administrasi kepegawaian, serta pengembangan organisasi dan tata laksana, 5). Direktorat Pengembangan Usaha, yang mempunyai tugas pokok merumuskan dan menyusun ketetapan kebijakan tentang pengelolaan investasi perusahaan yang bersifat pengembangan usaha, serta pemanfaatan aset non produktif dan pembinaan kerja sama usaha.

Budaya organisasi dapat digunakan sebagai perekat sosial dalam mempersatukan karyawan-karyawan guna mencapai tujuan organisasi. Dikarenakan budaya organisasi berisikan ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus diterima, dianut dan dilakukan oleh seluruh karyawan. Disamping itu

budaya organisasi merupakan acuan atau pedoman bagi karyawan dalam berperilaku didalam organisasinya dan untuk mengetahui dengan jelas mengenai apa saja yang seharusnya dilakukan didalam situasi tertentu.

Stephen P. Robbins (2001), memberi definisi tentang budaya organisasi sebagai “*organization culture is a common perception held by the organization’s member ; a system of shared meaning*”. Budaya organisasi merupakan suatu persepsi umum yang dianut atau dipegang oleh seluruh anggota organisasi terhadap nilai-nilai yang ada dalam perusahaannya dan suatu sistem berbagi makna. 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 karakteristik dari budaya organisasi dan berupaya mengukur bagaimana karyawan memandang organisasinya (**Stephen P. Robbins, 2001**).

Stephen P. Robbins (2001) mengemukakan bahwa terdapat tujuh karakteristik utama yang dapat digunakan untuk menangkap inti sari dari suatu budaya organisasi dan dapat menggambarkan budaya organisasi, yaitu :

1). *Innovation and Risk Taking*, yaitu derajat dukungan terhadap karyawan untuk berperilaku inovatif dan keberanian dalam mengambil dan menanggung resiko, misalnya perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan inovasi-inovasi baru agar dapat menarik perhatian calon konsumen dan dapat mengekspresikan visi, aspirasi, dan ide-ide kreatif sebebaskan mungkin

serta memberikan dukungan kepada karyawan untuk berani mencoba strategi-strategi baru yang penuh dengan resiko untuk mencapai tujuan.

2). *Attention to Detail*, yaitu derajat terhadap karyawan yang diharapkan dapat memperlihatkan ketepatan, analisa, dan perhatian terhadap hal-hal kecil, misalnya perusahaan menuntut karyawan untuk dapat memperhatikan pekerjaan-pekerjaan yang lebih rumit dan detil serta mampu menjelaskan secara terperinci dan menganalisa secara tepat mengenai pekerjaan yang dilakukan.

3). *Outcome Orientation*, yaitu derajat apakah manajemen terarah pada hasil atautkah pada proses dan teknik yang digunakan untuk mencapai hasil, misalnya perusahaan hanya menuntut karyawannya untuk lebih memfokuskan diri pada pencapaian target yang telah ditentukan dengan cara apapun tanpa memperhatikan proses atau teknik yang digunakan dalam pencapaian target tersebut.

4). *People Orientation*, yaitu derajat pertimbangan manajemen dan penghargaan terhadap hasil yang diperoleh dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh karyawan, misalnya perusahaan tidak hanya menuntut karyawan untuk loyal dan berdedikasi dalam melaksanakan setiap pekerjaan tetapi perusahaan juga memperhatikan hak-hak dan kebutuhan dari karyawan serta memberikan penghargaan yang sesuai dengan apa yang telah dihasilkan oleh karyawannya.

5). *Team Orientation*, yaitu derajat apakah aktivitas pekerjaan lebih diarahkan ke kerja tim atau kerja individual, misalnya perusahaan memberikan pekerjaan yang hanya dapat diselesaikan dengan cara membentuk tim kerja yang

terdiri dari beberapa karyawan atau perusahaan memberikan pekerjaan yang bersifat individual, dapat diselesaikan sendiri tanpa bantuan karyawan lain.

6). *Aggressiveness*, yaitu derajat apakah karyawan bekerja dengan kompetitif dan agresif atau santai, misalnya perusahaan menciptakan persaingan yang sehat antar karyawan dalam kegiatan bekerja seperti saling meningkatkan prestasi dalam pekerjaan. Dengan persaingan dalam bekerja, karyawan terpacu untuk menjadi yang terbaik dan dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian. Bagi karyawan yang berpikir positif, persaingan adalah suatu kesungguhan untuk meningkatkan kemampuan dan keunggulan yang dimiliki dengan tujuan melebihi kemampuan dan keunggulan yang dimiliki para pesaingnya, bukan untuk menjatuhkan pesaing sebab pesaing adalah hal yang perlu dimiliki untuk dapat memompa seluruh kemampuan yang dimiliki.

7). *Stability*, yaitu derajat pengupayaan apakah organisasi lebih menekankan untuk memelihara keadaan '*status quo*' (menetap) atau berkembang, misalnya perusahaan terbuka terhadap dunia luar dan mau menerima gagasan-gagasan dan ide-ide baru dari karyawan yang berguna bagi kemajuan perusahaan serta mengikuti perkembangan jaman.

Masing-masing karakteristik ini berada pada suatu kontinum yang bergerak dari rendah ke tinggi. Tujuh karakteristik ini dapat digunakan untuk menilai organisasi yang kemudian dapat memberikan suatu gambaran gabungan mengenai budaya organisasi yang ada diperusahaan. Gambaran mengenai budaya organisasi ini dapat dijadikan pedoman bagi karyawan untuk lebih memahami

organisasi, bagaimana dengan berbagai pekerjaan yang ada didalamnya, dan bagaimana karyawan diharapkan untuk bertindak.

Perusahaan hendaknya memiliki arah yang jelas serta langkah yang terencana dan sistematis guna memenangkan persaingan yang makin kompetitif. Hal ini mengandung arti bahwa perusahaan perlu mendefinisikan visi dan misi secara jelas dan dipahami oleh setiap karyawan di dalam perusahaan. Begitu pula dengan PT. Kereta Api (Persero) peran visi dan misi ini menjadi lebih penting mengingat bisnis transportasi ini merupakan bisnis jasa yang cukup dinamis, sehingga PT. Kereta Api (Persero) harus menentukan posisi dan arahnya dengan tepat dan jelas.

Para pendiri PT. Kereta Api (Persero) secara tidak langsung mempunyai dampak yang besar terhadap munculnya suatu budaya organisasi. Pendiri perusahaan mempunyai suatu visi mengenai bagaimana seharusnya organisasi itu, sehingga pendiri perusahaan akan mensosialisasikan visinya yang nanti akan dikenal dengan budaya organisasi. Oleh karena itu, budaya organisasi yang ada di PT. Kereta Api (Persero) pada umumnya merupakan cerminan pendirinya.

Menurut **Stephen P. Robbins (2001)**, proses penciptaan budaya organisasi terjadi dalam tiga cara. Pertama, pendiri hanya memperkerjakan dan memelihara karyawan yang berpikir dan merasakan cara yang sama. Hal ini dilakukan pendiri perusahaan dengan mengimplementasikan penciptaan struktur dan karakteristik organisasi, kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh PT. Kereta Api (Persero) dalam bentuk proses-proses administratif, gaya manajemen, suasana kerja, seperti pola komunikasi dan motivasi. Kedua, pendiri mengindoktrinasikan dan

mensosialisasikan para karyawan melalui *top management* dengan cara berpikir dan merasa seperti pendiri, dengan kata lain peran *top management* adalah sebagai ‘penyambung lidah’ dari pendiri PT. Kereta Api (Persero). Ketiga, perilaku pendiri sendiri bertindak sebagai suatu model peran dan *top management* baik sebagai ‘penyambung lidah’ maupun teladan yang mendorong karyawan untuk mempersepsi dan mengidentifikasi diri dengan pendiri dan oleh karenanya diinternalisasi keyakinan, nilai, dan asumsi-asumsi pendiri.

Tidak peduli betapa baik yang telah dilakukan organisasi itu dalam perekrutan dan seleksi, karyawan baru tidak sepenuhnya diindoktrinasi dalam budaya organisasi itu. Oleh karena itu, organisasi berpotensi membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budayanya melalui proses sosialisasi. Tahap sosialisasi yang paling kritis adalah pada saat karyawan baru memasuki perusahaan. Pada saat inilah perusahaan berupaya membentuk orang luar menjadi karyawan yang sesuai dengan harapan perusahaan.

Sosialisasi merupakan suatu proses yang terdiri dari tiga tahap, yaitu *prearrival*, *encounter*, dan *metamorphosis*. Tahap *prearrival* meliputi semua pembelajaran yang terjadi sebelum seorang calon karyawan PT. Kereta Api (Persero) bergabung dengan perusahaan tersebut. Pada tahap *encounter*, karyawan baru itu melihat seperti apakah bila bergabung dengan PT. Kereta Api (Persero) itu sebenarnya dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda. Sedangkan dalam tahap *metamorphosis*, perubahan yang relatif tahan lama akan terjadi dalam kaitannya dengan budaya organisasi PT. Kereta Api (Persero). Proses sosialisasi yang terdiri atas tiga tahap ini berdampak pada

persepsi karyawan tentang budaya organisasi PT. Kereta Api (Persero), produktivitas kerja, komitmen pada tujuan perusahaan, dan keputusan akhir untuk tetap berkarir di PT. Kereta Api (Persero).

PT. Kereta Api (Persero) memandang sebuah budaya perusahaan sebagai suatu pola sikap, keyakinan, asumsi, dan harapan yang dimiliki bersama dan dipegang secara mendalam untuk membentuk cara bagaimana karyawan dan karyawan bertindak dan berinteraksi agar sasaran perusahaan tercapai. Adapun budaya perusahaan yang dimiliki oleh PT. Kereta Api (Persero) yaitu dikenal dengan slogan “RELA” dan “Melayani dengan tulus”. RELA diartikan sebagai “Ikhlâs bekerja, berjuang, berkorban, dan belajar untuk kemajuan perusahaan” **(Intranet Online PT. Kereta Api (Persero): 2005).**

“RELA” dijabarkan sebagai ‘R’ (Ramah) yaitu senantiasa memelihara suasana atau menunjukkan sikap ramah tamah dalam melayani semua pelanggan dan dalam bekerja sama dengan mitra kerja ekstern maupun intern, ‘E’ (Efektif dan Efisien) yaitu senantiasa mengupayakan dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja atau usaha serta kemampuan mendayagunakan biaya, waktu, dan ataupun berbagai sumber daya lain secara tepat guna dan hemat dengan menjamin mutu hasil kerja yang lebih baik, ‘L’ (Lancar) yaitu senantiasa berupaya memelihara atau menjamin kelancaran pelayanan bagi semua pelanggan, ekstern maupun intern, berikut pelaksanaan pekerjaan pendukungnya, untuk dapat memberikan pelayanan yang tepat waktu, dan ‘A’ (Aman) yaitu senantiasa memelihara dan berupaya meningkatkan jaminan keamanan atau keselamatan

pengguna jasa dan atau barang bawaan ataupun kirimannya serta awak atau pekerja berikut asset yang dioperasikannya dan juga lingkungan sekitarnya.

Selain itu, PT. Kereta Api (Persero) juga memiliki budaya organisasi yang disebut dengan slogan ‘Melayani dengan tulus’, mengandung makna yaitu ketulusan dan keikhlasan yang bersih, kerelaan hati dalam memberikan pelayanan tanpa paksaan, dan dalam memberikan pelayanan yang tulus melihat lingkungan sekitar dengan kepedulian yang tinggi dan selalu menatap masa depan yang jelas dan lebih baik (**Intranet Online PT. Kereta Api (Persero): 2005**). Budaya perusahaan ini merupakan komponen kunci keberhasilan dari pencapaian misi, arah usaha, strategi serta efektivitas perusahaan. Budaya organisasi ini akan sangat berpengaruh pada sikap dan perilaku seluruh karyawan perusahaan.

Dalam bekerja karyawan harus bersedia untuk mengikuti peraturan yang ada di organisasi dan menerima dan menganut budaya organisasi yang ada di perusahaan serta karyawan harus mengetahui gambaran yang jelas tentang tugas dan dapat mengerjakan tugas tersebut dan dapat menciptakan stabilitas bagi organisasi. Oleh karena itu, seorang karyawan dituntut oleh organisasinya untuk bekerja dengan hasil yang sesuai dengan harapan organisasinya, agar harapan atau kebutuhan karyawan dapat terpenuhi. Perilaku orang pada umumnya berorientasi pada tujuan, yang senantiasa dirangsang dan didorong untuk mencapainya. Oleh karenanya, kegiatan-kegiatan yang ditampilkan para karyawan merupakan perilaku yang disadari atau tidak adalah untuk mencapai segala sesuatu yang diinginkannya, dibutuhkannya, dan diharapkannya dari organisasi.

Organisasi atau perusahaan akan berhasil mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, apabila semua komponen organisasi mampu menampilkan kinerja yang optimal dan menjadikan budaya organisasi sebagai pedoman untuk bertindak laku dalam situasi kerja. Para karyawan hanya akan bersedia meningkatkan produktivitas kerjanya apabila terdapat nilai-nilai dan norma yang dipegang teguh dalam dirinya, dengan demikian berbagai tujuan, harapan, keinginan, keperluan, dan kebutuhannya akan tercapai.

Karyawan adalah makhluk yang tidak lepas dari pengalaman dan lingkungan yang membentuknya. Lingkungan memberikan berbagai macam stimulus yang kemudian akan diterima oleh karyawan dan diolah berdasarkan pengalamannya. Proses ini kemudian dikenal dengan persepsi. Persepsi bukan hanya sekedar proses penginderaan terhadap suatu stimulus, namun juga melibatkan fungsi kognitif sehingga sifatnya individual bagi setiap karyawan. Persepsi seseorang terhadap suatu stimulus belum tentu sama dengan persepsi orang lain terhadap stimulus yang sama pula.

Persepsi karyawan terhadap karakteristik budaya organisasi yang terdapat dalam perusahaan belum tentu sama dengan persepsi karyawan lain. Hal ini sangat dipengaruhi oleh pengalaman dari masing-masing karyawan, misalnya pengalaman kerja diperusahaan sekarang maupun pengalaman kerja di perusahaan sebelumnya dan pendidikan karyawan. Selain itu, situasi dan kondisi lingkungan di tempat kerja memegang peran penting dalam menentukan persepsi karyawan terhadap perusahaannya, misalnya lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan atau lingkungan kerja yang sangat kompetitif dan agresif. Perbedaan yang ada

pada setiap karyawan, seperti usia dan jenis kelamin akan berpengaruh pada proses persepsi terhadap stimulus yang sama.

Setiap karyawan secara aktif mampu mengolah setiap stimulus yang diterimanya berdasarkan pengamatan dan pengalaman yang berbeda-beda dan unik. Oleh karena itu, proses persepsi bersifat subjektif, aktif, dan kreatif, dimana persepsi setiap karyawan dapat berbeda-beda antara satu dengan yang lainnya, hal ini dikarenakan adanya faktor-faktor tertentu yang mempengaruhinya. Begitu pula dengan persepsi karyawan kantor pusat PT. Kereta Api (Persero) terhadap karakteristik budaya organisasi yang ada diperusahaannya dipengaruhi oleh beberapa faktor yang sangat menentukan. Adapun faktor-faktor yang berpengaruh antara lain :

- 1). Kepemimpinan yaitu menyangkut contoh perilaku yang diperlihatkan oleh pemimpin perusahaan yang ada di PT. Kereta Api (Persero) dan tindakan manajemen yang dilakukannya.

- 2). Komunikasi yaitu dengan adanya komunikasi yang efektif diantara karyawan PT. Kereta Api (Persero), dapat membentuk pola tingkah laku karyawan dalam bekerja, pihak perusahaan dapat menyampaikan tujuan dan misi perusahaan, serta menyampaikan peraturan dan kebijaksanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- 3). Motivasi yaitu berhubungan dengan upaya PT. Kereta Api (Persero) untuk memberi dorongan kepada karyawannya, bagaimana PT. Kereta Api (Persero) memandang kerja keras karyawannya dan sejauhmana PT. Kereta Api (Persero) memperhatikan kondisi lingkungan kerja.

4). Karakteristik organisasi yaitu melihat apakah PT. Kereta Api (Persero) memiliki ukuran organisasi yang besar dan kompleks, karena hal ini akan mempengaruhi pengambilan keputusan, tanggung jawab, dan kebebasan yang diberikan kepada karyawannya, selain itu kegiatan yang ada dalam PT. Kereta Api (Persero) juga sangat mempengaruhi budaya organisasi, misalnya PT. Kereta Api (Persero) sering mengadakan kegiatan yang bersifat kekeluargaan, sehingga karyawannya terbiasa untuk menghadapi pekerjaan yang memerlukan kerja sama dan saling tergantung.

5). Proses-proses administratif yaitu berhubungan dengan bagaimana PT. Kereta Api (Persero) memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, toleransi terhadap konflik yang terjadi, dan apakah PT. Kereta Api (Persero) menekankan pada kerja kelompok atau individu.

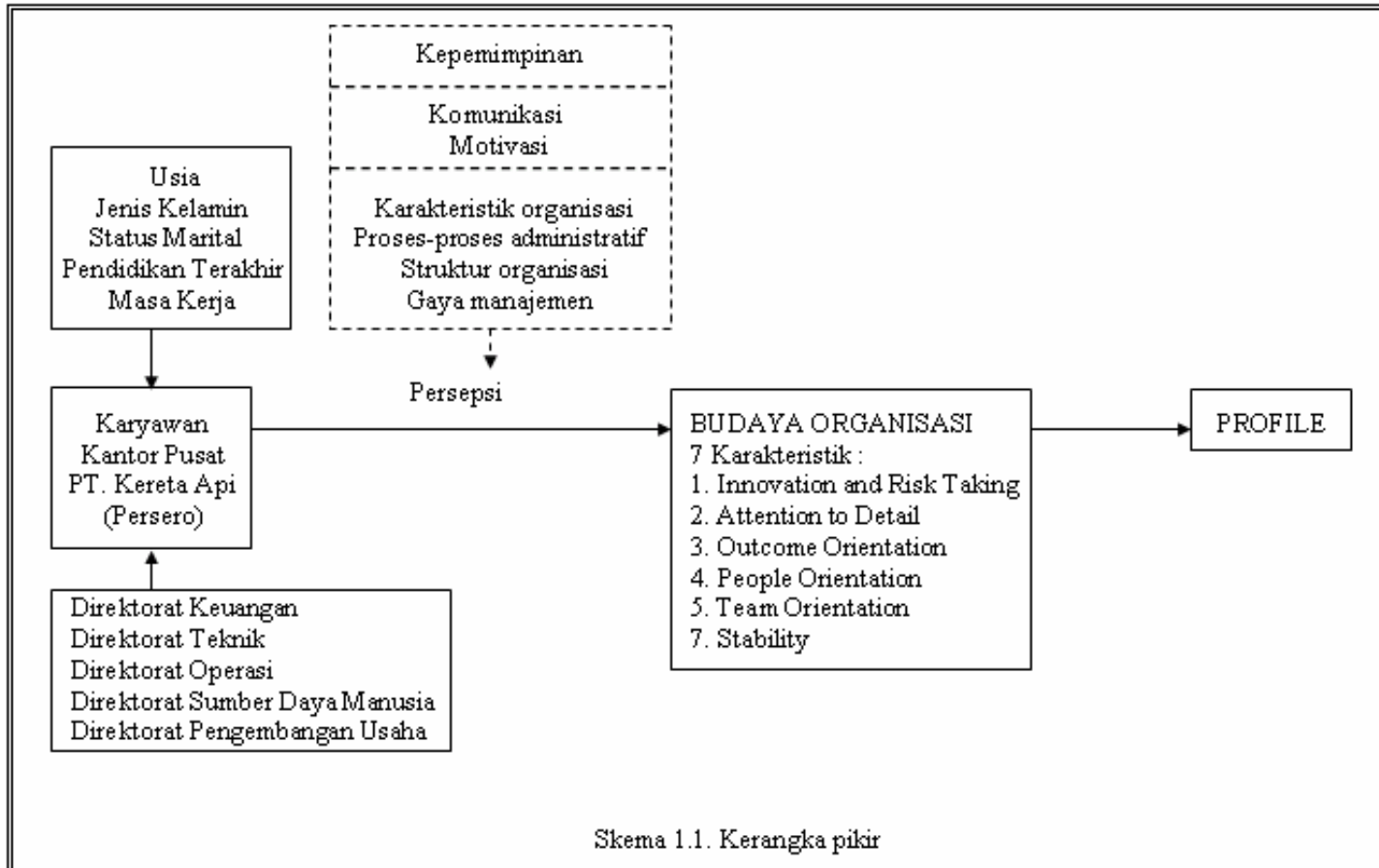
6). Struktur organisasi yaitu melihat apakah PT. Kereta Api (Persero) memiliki organisasi yang kaku atau fleksibel, karena hal ini akan menentukan apakah organisasi akan memiliki kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti sehingga segala sesuatu harus dibuatkan aturan tertulisnya atau organisasi terbiasa untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

7). Gaya manajemen yaitu bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, pengisian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan oleh pihak manajemen atau pemimpin perusahaan di PT. Kereta Api (Persero).

Apabila budaya organisasi meresap kuat pada diri karyawan maka nilai-nilai dominan diterima dan dianut secara luas dan bersama oleh seluruh karyawan. Suatu budaya organisasi dikatakan kuat apabila mempunyai pengaruh yang besar

terhadap perilaku karyawan. Salah satu hasil dari adanya budaya organisasi yang kuat adalah menurunnya *turnover* (**Stephen P. Robbins, 2001**). Budaya organisasi yang kuat memiliki dampak yang lebih besar terhadap perilaku karyawan daripada budaya organisasi yang lemah, misalnya berkaitan dengan menurunnya *turnover*, *cohesiveness*, *loyalty*, dan komitmen terhadap organisasi (**Stephen P. Robbins, 2001**). Budaya organisasi akan kuat apabila secara intens dianut atau dipegang dan diterima secara luas oleh seluruh karyawan (**Stephen P. Robbins, 2001**).

Jadi dapat dikatakan apabila karyawan dapat menerima dan memegang teguh budaya organisasi, maka budaya organisasi tersebut akan mengarahkan perilaku karyawan, membuat karyawannya menjadi jelas mengenai apa yang seharusnya dilakukan di dalam situasi tertentu. Budaya memberikan tekanan pada karyawan untuk bertindak kearah tertentu, berpikir, dan bertindak dengan cara yang konsisten dengan budaya, sehingga diharapkan seluruh karyawan dapat meningkatkan prestasi dalam bekerja serta melakukan hal yang terbaik dalam bekerja, seperti tingkat kehadirannya tinggi, hadir tepat waktu, giat menawarkan jasa kepada konsumen, dan berupaya untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Berdasarkan uraian yang terdapat pada kerangka pikir di atas, dapat dilihat dari skema yang ada dibawah ini :



1.6. Asumsi Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pikir di atas, maka dapat ditarik asumsi sebagai berikut :

- ♣ Setiap karyawan akan mempersepsi budaya organisasi yang ada diperusahaannya berdasarkan ketujuh karakteristik budaya organisasi dari **Stephen P. Robbins (2001)**.
- ♣ Dari hasil persepsi karyawan terhadap budaya organisasi yang ada di kantor pusat PT. Kereta Api (Persero), Bandung akan diperoleh gambaran mengenai budaya organisasi berdasarkan *Innovation and Risk Taking, Attention to Detail, Outcome Orientation, People Orientation, Team Orientation, Aggressiveness, dan Stability*.