**PEMAHAMAN DAN IMPLEMENTASI BUDAYA ORGANISASI**

**PT. KERETA API INDONESIA**

**(Studi pada Pegawai PT Kereta Api wilayah DAOP IV Semarang)**

**Maryano Sitindaon**

**ABSTRACTS**

The problems and the aim explained in this research is the change of management in 2009 and 2011 that happened in the change of cultural organization. It causes so many employees approximately 2600 people fired earlier. Thus this research is aimed to identify the understanding and implementing of the cultural organization of PT. Kereta Api Indonesia.(Integrity, Profesional, Safety, Inovation, and Excellent Service)

In this research, the method used is qualitative through phenomenology approach. This research is done in PT. Kereta Api Indonesia of DAOP IV Semarang region. The subject of this research is the employees of PT. KAI of DAOP IV Semarang that have already worked for 5 years. The collecting of the data is taken by interviewing, observing, taking the picture.

The result of this research show that (1) the understanding and the attitude of the employees to the cultural organization of PT. Kereta Api Indonesia seen from those five aspects have been understood well, except integrity. (2) The implementation of the cultural organization that is done by the employees of PT. Kereta Api Indonesia of DAOP IV Semarang has entirely been run well though the innovation attribute has not been run yet.

Keyword *: Qualitative,Understanding, Implementation, Organizational Culture*

**PENDAHULUAN**

Transportasi merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia.Terdapat hubungan erat antara transportasi dengan jangkauan dan lokasi kegiatan manusia, barang-barang dan jasa.Dalam kaitan dengan kehidupan manusia, transportasi memiliki peranan signifikan dalam aspek-aspek sosial, ekonomi, lingkungan, politik dan pertahanan keamanan.

Salah satu moda transportasi untuk orang dan barangyang paling populer didunia adalah kereta api.Kereta api saat ini merupakan sarana transportasi yang sangat diminatioleh masyarakat. Jika dibandingkan dengan sarana transportasi lain, kereta apidirasakan lebih ekonomis, tertib dan aman.PT Kereta Api Indonesia senantiasa menjadi penyedia sarana transportasi yang peduli terhadap lingkungan, dikelola oleh sumber daya manusia yang profesional sehingga mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat serta tumbuh dan berkembang sesuai dengan konsep bisnis yang sehat. Saat ini PT Kereta Api Indonesia semakin bertumbuh dan berkembang serta dituntut untuk dapat bersaing dengan perusahaan jasa angkutan yang ada di Indonesia.

Pergantian Direksi pada tahun 2009 membuat PT. Kereta Api Indonesia menjadi semakin giat dalam melakukan banyak perubahan dan perbaikan dalam berbagai aspek bisnis perusahaan, mulai dari perubahan struktur organisasi yang semula konvensional menjadi lebih modern, revitalisasi aset-aset perusahaan, pembenahan prosedur perusahaan, pengelolaan SDM perusahaan secara menyeluruh, dan lain-lain.

Adapun setelah perubahan Direksi pada tahun 2009, maka pada tahun 2011, PT. Kereta Api Indoneisa memantapkan orientasinya yang fokus terhadap pelanggan, dengan menanamkan perubahan sebagai bagian dari budaya (*Anchoring New Approaches in the Culture*) dengan peluncuran logo baru perusahaan sebagai *corporate identity* dalam upaya lebih menanamkan perubahan nilai dan perilaku seluruh entitas yang terlibat didalam internal perusahaan dalam kaitannya demimenjaga serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.Perbaikan layanan kereta api ini tidak terlepas dari komitmen dan kerja keras para pegawai PT. Kereta Api Indonesia. Terbukti, selama kurun waktu tiga tahun terakhir ini, PT. Kereta Api Indonesia telah berhasil meraih berbagai penghargaan dari beberapa pihak.

Berbagai penghargaan yang diperoleh oleh PT. Kereta Api Indonesia ini memperlihatkan bahwa perubahan budaya yang terjadi di PT. Kereta Api Indonesia memberikan dampak kinerja yang baik dan positif bagi kemajuan perusahaan. Menurut Uddin et all (2013) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja organisasi. Melalui pengamatan yang kuat dan mendalam dijelaskan keyakinan karyawan, norma, perilaku, dan semua aspek yang relevan dengan budaya organisasi berdampak bagi kinerja perusahaan. Penelitian Kotter dan Hesket (1992) dengan menggunakan 207 perusahaan sebagai sampel menujukkan juga bahwa budaya organisasi (*corporate culture*) memiliki kekuatan dan dapat meningkatkan kinerja organisasi dalam jangka panjang.

Sebuah organisasi yang sukses harus memiliki budaya yang kuat yang dapat menarik, menahan, dan memberikan penghargaan terhadap orang-orang untuk melakukan peran mencapai tujuan organisasi, sedangkan budaya yang kuat biasanya ditandai dengan dedikasi dan kerjasama dalam pelayanan nilai-nilai umum (Sun 2008). Budaya organisasi lebih kuat apabila terdapat kecocokan budaya (*culture fit*) dengan variabel-variabel penting lainnya, meliputi: strategi, lingkungan, dan teknologi (Robbins, 2003).

Akan tetapi dengan perubahan budaya ini, masih terdapat beberapa permasalahan internal yang terjadi di dalam PT. Kereta Api diantaranya mental SDM yang tidak berorientasi melayani pengguna jasa kereta api sehingga pelayanan terhadap penumpang menjadi rendah, tidak dijalankannya prinsip-prinsip manajemen yang benar dan penyelenggaraan perusahaan yang baik (*good corporate* governance) dan disiplin pegawai yang rendah. (Djuraid, 2013).

Permasalahan penelitian dirumuskan sebaga berikut: 1.) Bagaimana pemahaman karyawan terhadap Budaya Organisasi di PT. Kereta Api Indonesia DAOP IV Semarang? 2.) Bagaimana implementasi budaya organisasi di PT. Kereta Api Indonesia DAOP IV Semarang ?

Pada penelitian ini, tujuan yang ingin dicapai: 1.) Menganalisis pemahaman karyawan terhadap Budaya Organisasi di PT. Kereta Api Indonesia DAOP IV Semarang, 2.) Menganalisis implementasi budaya organisasi di PT. Kereta Api Indonesia DAOP IV Semarang.

**TELAAH PUSTAKA**

**Budaya Organisasi**

Mas’ud (2004) mengatakan budaya organisasi adalah sistem makna, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dalam suatu organisasi yang menjadi rujukan untuk bertindak dan membedakan organisasi sayu dengan organisasi lain. Budaya organisasi selanjutnya menjadi identitas atau karakter utama organisasi yang dipelihara dan dipertahankan. Menurut Robbins and Coulter (2007) budaya organisasi adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar, bagaimana para karyawan bersikap. Di setiap organisasi, ada nilai, simbol, ritual, mitos, dan praktik-praktik yang telah berkembang sejak lama sekali. Glaser dalam (Kreitner dan Kinicki,2005) menyatakan bahwa budaya organisasi seringkali digambarkan dalam arti yang dimiliki bersama. Pola-pola dari kepercayaan, simbol-simbol, ritual-ritual dan mitos-mitos yang berkembang dari waktu ke waktu dan berfungsi sebagai perekat yang menyatukan organisasi.

Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap bagaimanakaryawan memandang organisasi mereka, tanggungjawab dan komitmen mereka.Pemimpin mempengaruhi bawahan mereka baik secara langsung melalui interaksidan juga melalui budaya organisasi (Chen, 2004).Suatu budaya yang kuat merupakan perangkat yang sangat bermanfaat untukmengarahkan perilaku, karena membantu karyawan untuk melakukan pekerjaandengan lebih baik, sehingga setiap karyawan perlu memahami budaya dan bagaimanabudaya tersebut terimplementasikan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005), budaya organisasi adalah nilai dan keyakinanbersama yang mendasari identitas perusahaan. Adapun fungsi budaya organisasiantara lain: a.) Memberikan identitas organisasi kepada karyawannya, sebagai perusahaan inovatif yang memburu pengembangan produk baru. b.) Memudahkan komitmen kolektif, sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian darinya atau cenderung tetap bekerja dalam waktu lama. c.) Mempromosikan stabilitas system sosisal, mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung, konflik dan perubahan diatur dengan efektif. d.) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya, dimana membantu karyawan memahami mengapa organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana perusahaan bermaksud mencapai tujuan jangka panjangnya.

**Jenis-Jenis Budaya**

Menurut para ahli, mereka melukiskan ada 4 jenis budaya. 4 jenis tersebut diantaranya adalah :

Fleksibilitas

Stabilitas

Internal

Eksternal

Gambar 2.1 : Empat Jenis Budaya Perusahaan

Sumber : D.R. Denison dan A.K. Mishra(1995), R. Hooijberg dan F. Petrock (1993), R.E. Quinn (1988), dalam Daft (2010)

1. Budaya Penyesuaian (*adaptability culture*)

Budaya ini muncul di lingkungan yang mengharuskan adanya respons cepat dan pengambilan keputusan yang berisiko tinggi. Manajer mendorong nilai-nilai yang mendukung kemampuan perusahaan untuk dengan cepat mengenali, memahami, dan mengartikan sinyal-sinyal dari lingkungan ke dalam respons perilaku yang baru. Pegawai memiliki otonomi untuk membuat keputusan untuk dan bertindak dengan bebas untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang baru, dan kemampuan dalam bereaksi terhadap pelanggan benar-benar sangat dihargai.

1. Budaya pencapaian (*achievement culture*)

Budaya ini cocok bagi organisasi-organisasi yang bergerak dalam pelayanan pelanggan tertentu di lingkungan eksternal tetapi tanpa keharusan untuk adanya fleksibilitas dan melakukan perubahan. Budaya yang berorientasi pada hasil ini menghargai persaingan, keagresifan, inisiatif perorangan, dan kerelaan untuk bekerja keras dan lama untuk mencapai hasil.

1. Budaya keterlibatan (*involvement culture*)

Budaya ini menekankan fokus internalnya terhadap keterlibatan dan peran pegawai untuk menyesuaikan diri dengan cepat terhadap kebutuhan lingkungan yang terus berubah. Jenis budaya ini menempatkan nilai yang tinggi terhadap terpenuhinya kebutuhan pegawai, dan organisasi seperti ini dapat dicirikan dengan adanya atmosfir kasih sayang dan kekerabatan. Manajernya menekankan nilai-nilai seperti kerja sama, perhatian terhadap pegawai dan pelanggan, serta tidak dipandangnya perbedaan status.

1. Budaya konsistensi (*consistency culture*)

Budaya ini menggunakan fokus internal dan orientasi konsistensi guna menjaga lingkungan agar tetap stabil. Patuh terhadap peraturan dan cermat merupakan ciri dari budaya ini, dan budaya ini juga mendukung dan menghargai cara yang metidis dan rasional dalam bekerja.

**Tipe-Tipe Budaya**

Menurut para ahli seperti K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. Degraff, dan A.V. Thakor mengemukakan tipe-tipe budaya organisasi yang memiliki kerangka nilai bersaing. Tipe-tipe budaya tersebut diantaranya adalah sebagai berikut :

Adhokrasi

Kepercayaan : Menciptakan

Alat : Penyesuaian, kreativitas, ketangkasan

Hasil : Inovasi, Pertumbuhan, *cutting-edge output*

Klan

Kepercayaan : Kerja Sama

Alat : Kohesi, partisipasi, komunikasi, wewenang

Hasil : Semangat, pengembangan orang-orang, komitmen

Fleksibilitas dan Kebijaksanaan

Fokus Internal dan Integrasi

Fokus Eksternal dan Perbedaan

Hierarkis

Kepercayaan : Kontrol

Alat : Proses kecakapan, konsistensi, kontrol proses, ukuran

Hasil : Efisiensi, ketepatan waktu, fungsi yang halus

Pasar

Kepercayaan : Persaingan

Alat : Fokus pelanggan, produktivitas, persaingan yang tinggi

Hasil : Pembagian pasar, profitabilitas, pencapaian tujuan

Stabilitas dan Kontrol

Gambar 2.2 : Kerangka Nilai Bersaing

Sumber : K.S. Cameron, R.E. Quinn, J. Degraff, dan A.V. Thakor (2006), dalam Kreitner dan Kinicki (2014)

1. Budaya Klan (*Clan culture*)

Sebuah budaya klan memiliki internal fokus dan lebih menghargai fleksibilitas daripada stabilitas dan kontrol. Budaya ini mirip dengan organisasi tipe keluarga dimana efektivitas dicapai dengan mendorong kerjasama antar pegawai. Tipe budaya ini sangat “berpusat pada pegawai” dan berusaha untuk memenuhi kepaduan melalui mufakat dan kepuasan pekerjaan serta komitmen melalui keterlibatan pegawai.

1. Budaya Adhokrasi (*adhocracy culture*)

Tipe budaya ini membantu perkembangan penciptaan produk-produk dan layanan yang inovatif dengan menyesuaikan diri, kreatif, dan cepat menanggapi perubahan pasar. Budaya adhokrasi ini tidak tergantung pada tipe kekuatan yang berpusat dan hubungan kekuasaan yang merupakan bagian dari pasar dan budaya hierarkis. Budaya ini juga mendorong para pegawai untuk mengambil resiko apapun, berpikiran di luar kebiasaan, dan bereksperimen dengan cara baru dalam penyelesaian sesuatu. Tipe budaya ini cocok untuk perusahaan-perusahaan dalam industri-industri yang mengalami perubahan konstan, dan perusahaan-perusahaan dalam industri-industri yang sedang tumbuh yang membutuhkan inovasi untuk meningkatkan pertumbuhan.

1. Budaya Pasar (*market culture*)

Organisasi-organisasi dengan budaya ini dikendalikan atas kompetensi dan hasrat yang kuat untuk mengantarkan hasil dan mencapai tujuan. Karena tipe budaya ini berpusat pada lingkungan eksternal, pelanggan dan keuntungan harus diunggulkan daripada pengembangan dan kepuasan pegawai. Tujuan utama para manajer adalah mendorong produktivitas, keuntungan, dan kepuasan pelanggan. Para pegawai diharapkan untuk bereaksi secara cepat, bekerja keras, dan mengantarkan kualitas tepat waktu.

1. Budaya Hierarkis (*hierarchy culture*)

Kontrol adalah kekuatan yang menjalankan hierarkis. Budaya ini memiliki fokus internal yang menghasilkan lebih dari fleksibilitas. Orientasi ini membawa pada perkembangan proses internal yang dapat diandalkan, ukuran yang ekstensif, dan implementasi dari beragam mekanisme kontrol. Efektivitas dalam sebuah perusahaan dengan tipe budaya ini kemungkinan besar dinilai dengan ukuran efisiensi, ketepatan waktu, serta ketergantungan atas produk-produk dan layanan yang dihasilkan dan diantar.

**Kerangka Pemikiran Penelitian**

Budaya Organisai KAI :

1. Integritas
2. Profesional
3. Keselamatan
4. Inovasi
5. Pelayanan Prima

Pemahaman Karyawan

Implementasi

Gambar 2.3 : Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber : www.kereta-api.co.id

1. Integritas

Menurut (Edratna,2007) integritas yaitu memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut, dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.Integritas memiliki pengertian kata-kata dan perbuatan seseorang sesuai, tanpa memperdulikan siapa dirinya, dimana berada, dan bersama siapa(Maxwell,1995).

1. Profesional

Menurut Soedijarto (1990) mendefinisikan profesional sebagai perangkat atribut-atribut yang diperlukan guna menunjang suatu tugas agar sesuai dengan standar kerja yang diinginkan. Menurut Philips (1991) memberikan definisi profesional sebagai individu yang bekerja sesuai dengan standar moral dan etika yang ditentukan oleh pekerjaan tersebut.Profesional itu adalah seseorang yang memiliki 3 hal pokok dalam dirinya,*skill*,*knowledge*, dan *attitude*. *Skill* disini berarti adalah seseorang itu benar-benar ahli di bidangnya.*Knowledge*, tak hanya ahli di bidangnya tapi ia juga menguasai, minimal tahu dan berwawasan tentang ilmu-ilmu lain yang berhubungan dengan bidangnya.Dan yang terakhir *Attitude*, bukan hanya pintar dan cerdas tapi dia juga punya etika yang diterapkan dalam bidangnya.

1. Keselamatan

Adisasmita (2011) menyatakan selamat berarti pelayanan transportasi dilaksanakan tanpa mengalami kecelakaan selama dalam perjalanan. Kecelakaan bermacam-macam, ada yang ringan tetapi ada yang berat. Kecelakaan menimbulkan kerugian keuangan, badaniah, dan bahkan jiwa. Kecelakaan lalu lintas merugikan kelancaran lalu lintas dan menimbulkan kerugian yang diderita oleh pihak pengendara (atau pemilik) kendaraan.

1. Inovasi

Charles, et al. (2002) menyatakan bahwa inovasi merupakan bagian dari kerangka kerja yang menghubungkan aspek budaya perusahaan dengan kemampuan berinovasi serta meningkatkan kinerja perusahaan melalui keputusan membeli konsumen. Menurut Rogers (1983)inovasi adalah suatu ide, gagasan, praktek atau objek/benda yang disadari dan diterima sebagai suatu hal yang baru oleh seseorang atau kelompok untuk diadopsi.

1. Pelayanan Prima

Menurut Abdullah (2001), pelayanan prima merupakan totalitas pelayanan yang diberikan suatu perusahaan, dilakukan secara sadar, terpadu (harus dilakukan oleh seluruh pegawai) dengan mengacu pada standar kualitas pelayanan yang setinggi-tingginya dengan maksud untuk memuaskan kebutuhan konsumen.Selain itu,menurut Madsen (1993) menyatakan bahwa dalam penyampaian pelayanan tidak sekedar kualitas pelayanan yang sesuai dengan standar, namun lebih ditekankan pada pelayanan prima, yaitu pelayanan yang dapat membuat konsumen merasa diperlakukan istimewa yang hanya bisa dicapai dengan memberikan pelayanan melebihi harapan konsumen.

**METODOLOGI**

**Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati (Moleong, 2007).Penelitian ini menggunakan pendekatan fenomenologi yang berorientasi untuk memahami, menggali, dan menafsirkan arti dari peristiwa-peristiwa, fenomena-fenomena dan hubungan dengan orang-orang yang biasa dalam situasi tertentu. Pengamatan terhadap fenomena-fenomena atau gejala-gejala sosial yang alamiah (nature), digunakan sebagai data, pendekatan ini berdasarkan kenyataan lapangan (empiris).

Dalam penelitian ini yang akan diamati adalah para pegawai dan jajaran manajemen PT. Kereta Api Indonesia wilayah kerja DAOP IV Semarang baik yang ada di kantor maupun yang bertugas di stasiun, dimana para karyawan tersebut minimal telah bekerja selama 5 tahun sebagai fokus utama.Metode pengumpulan data yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini menggunakan teknik observasi, wawancara, dan dokumentasi, atas dasar konsep tersebut.

Menurut Bogdan dan Biklen (dalam Moleong, 2010) analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Menurut Sugiyono (2013) bahwa analisis data penelitian kualitatif dapat dilakukan melalui langkah-langkah: a.) Reduksi data merupakan proses pengumpulan data penelitian, seorang peneliti dapat menemukan kapan saja waktu untuk mendapatkan data yang banyak, apabila peneliti mampu menerapkan metode observasi, wawancara atau dari berbagai dokumen yang berhubungan dengan subjek yang ingin diteliti. b.) Penyajian data yang telah diperoleh dimasukkan ke dalam sejumlah matriks atau daftar kategori setiap data yang didapat, penyajian data biasanya digunakan berbentuk teks naratif.c.) Mengambil kesimpulan merupakan analisis lanjutan dari reduksi data dan display data sehingga data dapat disimpulkan, dan peneliti masih berpeluang untuk menerima masukanSetelah hasil penelitian telah diuji kebenarannya, maka peneliti dapat menarik kesimpulan dalam bentuk deskriptif sebagai laporan.

**PEMBAHASAN**

Di PT. Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki 5 nilai utama yang menjadi pedoman untuk mencapai tujuan organisasi.Unsur *Pertama* yaitu Integritas, *Kedua* yaitu Profesional, *Ketiga* yaitu Keselamatan, *Keempat* yaitu Inovasi dan *Kelima* Pelayanan Prima.

**Pemahaman Budaya Organisasi**

1. **Pemahaman Karyawan terhadap Integritas**

Integritas merupakan aspek yang penting dalam menjalankan suatu  
perusahaan.Dalam hal ini peneliti melihat integritas yang dipahami oleh karyawan PT. Kereta Api DAOP IV Semarang adalah loyal terhadap perusahaan dimana karyawan sangat memiliki perusahaan dan berusaha untuk mengikuti semua peraturan yang ada karena integritas merupakan awal dari sebuah janji dan komitmen dalam membangun bisnis dan pelayanan kepada stakeholder.

1. **Pemahaman Karyawan terhadap Profesional**

Seseorang dapat dikatakan profesional apabila ia mampu menguasai pekerjaannya, ia tahu apa yang harus dikerjakan, bagaimana cara mengerjakannya, bagaimana memecahkan persoalan, bagaimana pekerjaan itu dapat terselesaikan tepat waktu,  dan bagaimana hasil dari pekerjaannya tersebut.Dalam hal ini peneliti melihat bagaimana profesional yang dipahami oleh karyawan PT. Kereta Api DAOP IV Semarang adalah menguasai pekerjaan yang dilakukan dan bekerja sesuai dengan porsi dan bidangnya sehingga karyawan ditempatkan sesuai dengan keahlian dan pengetahuannya.

1. **Pemahaman Karyawan terhadap Keselamatan**

Keselamatan adalah suatu usaha untuk mencegah terjadinya kecelakaan sehingga manusia dapat merasakan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian terutama untuk para pekerja karyawan yang bekerja di lapangan.Dalam hal ini peneliti melihat bagaimana keselamatan yang dipahami oleh karyawan PT. Kereta Api DAOP IV Semarang adalah menjaga nyawa kita, nyawa orang yang dibawa adalah keselamatan yang terbaik dan aset.

1. **Pemahaman Karyawan terhadap Inovasi**

Di era zaman sekarang yang tumbuh dengan pesat diperlukan suatu inovasi yang baru. Dengan semakin tinggi tingkat kebutuhan akan suatu produk dan jasa, para pelanggan ingin mendapatkan sesuatu hal yang baru dan unik baik berupa produk, jasa, maupun layanan. Dalam hal ini peneliti melihat bagaimana inovasi yang dipahami oleh karyawan PT. Kereta Api DAOP IV Semarang adalah menciptakan sesuatu yang baru dan belum ada yang dapat memberikan kontribusi untuk perusahaan yang dapat membuat perusahaan lebih baik kedepannya.

1. **Pemahaman Karyawan Terhadap Pelayanan Prima**

Pelayanan prima merupakan suatu pelayanan yang memenuhi standar kualitas. Pelayanan yang memenuhi standar kualitas adalah suatu pelayanan yang sesuai dengan harapan dan kepuasan pelanggan.Dalam hal ini peneliti melihat bagaimana pelayanan prima yang dipahami oleh karyawan PT. Kereta Api DAOP IV Semarang adalah memberikan pelayanan kepada penumpang sesuai dengan standar dan tuntutan konsumen sehingga pelanggan menjadi terpuaskan.

**Implementasi Budaya Organisasi**

1. **Implementasi Integritas**

Di setiap perusahaan pasti memiliki peraturan yang menjadi patokan dalam menjalankan roda bisnis perusahaan. Apabila peraturan ini dapat berjalan sesuai dengan yang ditetapkan maka perusahaan dapat mencapai tujuannya. Semua partisipan melakukan semua yang menjadi tugas dan tanggung jawab mereka karena integritas itu sangat penting dalam menjalankan pekerjaan dan pemimpin menjadi contoh untuk para bawahan.Karyawan yang memiliki integritas selalu diminati dan dibutuhkan oleh perusahaan apapun dan dimanapun, karena mereka akan mampu membawa karir pribadi mereka dan masa depan perusahaan ke arah kesuksesan.

1. **ImplementasiProfesional**

Profesional itu adalah seseorang yang memiliki 3 hal pokok dalam dirinya,*skill*,*knowledge*, dan *attitude*. Semua karyawan PT. Kereta Api Indonesia khususnya DAOP IV Semarang di tuntut agar dapat menguasai pekerjaan. Seseorang yang menguasai pekerjaan akan tahu betul seluk beluk dan lika-liku pekerjaannya. Artinya, apa yang dikerjakannya tidak cuma setengah-setengah, tapi memang benar-benar mengerti apa yang dikerjakan. Dalam menjalankan dan menerapkan nilai profesional ini bukanlah sesuatu hal yang gampang karena dituntut untuk dapat bersikap profesional baik bidang pekerjaan maupun dalam hubungan kerja pimpinan dan bawahan.

1. **ImplementasiKeselamatan**

Aturan-aturan dalam keselamatan wajib bagi para karyawan untuk dijalani dan ditaati, karena keselamatan adalah prioritas yang paling utama. Semua partisipan sudah melakukan dan mengikuti prosedur tentang keselamatan, karena menjaga keselamatan adalah syarat mutlak karena berhubungan dengan nyawa manusia.Karyawan, baik pengawas maupun pekerja pelaksana merupakan kunci keberhasilan dari usaha-usaha keselamatan kerja. Hal ini dikarenakan karyawan paling mengenal kondisi dan bahaya-bahaya yang ada di tempat atau sekitar tempat kerjanya.

1. **ImplementasiInovasi**

Inovasi sangat penting dalam perkembangan sebuah perusahaan agar dapat mengikutiperkembangan zaman. Dengan berinovasi, perusahaan dapat melakukan sebuah perubahan dan menciptakan sesuatu yang baru. Karyawan sebagai anggota organisasi dituntut untuk dapat membantu dan menciptakan inovasi yang baru. Terlihat hampir semua partisipan menjawab belum pernah memberikan ide atau gagasan untuk perusahaan. Hanya satu dari enam partisipan yang pernah memberikan ide atau gagasan hingga idenya tersebut diterima dan langsung diimplementasikan.

1. **ImplementasiPelayanan Prima**

Madsen (1993) menyatakan bahwa dalam penyampaian pelayanan tidak sekedar kualitas pelayanan yang sesuai dengan standar, namun lebih ditekankan pada pelayanan prima, yaitu pelayanan yang dapat membuat konsumen merasa diperlakukan istimewa yang hanya bisa dicapai dengan memberikan pelayanan melebihi harapan konsumen. Semua partisipan sudah menerapkan dan memberikan pelayanan yang prima kepada para pelanggan baik pelanggan internal maupun pelanggan eksternal. Implementasi yang dipelihatkan oleh karyawan dengan memberikan pelayan informasi kereta, tempat tunggu yang aman dan bersih maupun nyaman.Itu semua dilakukan agar pelanggan menjadi lebih nyaman dalam menggunakan jasa transportasi kereta api.

**KESIMPULAN**

**Pemahaman terhadap Budaya Organisasi**

**Pemahaman Karyawan terhadap Integritas**

Pemahaman karyawan tentang integritas ini masih jauh dari pengertian dengan teori tentang integritas itu sendiri. Menurut (Edratna, 2007) integritas yaitu memiliki pemahaman dan keinginan untuk menyesuaikan diri dengan kebijakan dan etika tersebut, dan bertindak secara konsisten walaupun sulit untuk melakukannya.

**Pemahaman terhadap Profesional**

Pemahaman karyawan tentang profesional ini sudah sesuai dengan teori yang ada. Ini terlihat dari sikap profesional kerja karyawan bagaimana mereka mampu menjalankan kewajiban dan tanggung jawab mereka yang telah diberikan.Philips (1991:43) memberikan definisi profesional sebagai individu yang bekerja sesuai dengan standar moral dan etika yang ditentukan oleh pekerjaan tersebut.

**Pemahaman Karyawan terhadap Keselamatan**

Pemahaman karyawan akan keselamatan ini sudah sangat sesuai dengan teori. Mayoritas mengatakan bahwa keselamatan itu menjaga nyawa diri sendiri dan menjaga nyawa orang lain yang dibawa. Keselamatan menjadi salah satu pilar penting dalam PT. Kereta Api Indonesia karena dalam perusahaan transportasi publik keselamatan menjadi prioritas utama karena menyangkut dengan nyawa diri sendiri, orang lain maupun aset perusahaan.

**Pemahaman Karyawan terhadap Inovasi**

Pemahaman karyawan akan inovasi ini sudah sesuai dengan teori Hurley and Hult (1998) mendefinisikan inovasi sebagai sebuah mekanisme perusahaan untuk beradaptasi dalam lingkungan yang dinamis, oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan-gagasan baru, dan menawarkan produk yang inovatif serta peningkatan pelayanan yang memuaskan pelanggan. Maka dari itu karyawan menjadi salah satu tumpuan perusahaan agar perusahaan tetap berjalan dan bertahan dengan menghadapi persaingan-persaingan saat ini.

**Pemahaman Karyawan terhadap Pelayanan Prima**

Pemahaman karyawan akan pelayanan prima sudah sesuai dengan teori seperti yang diungkapkan oleh Abdullah (2001), pelayanan prima merupakan totalitas pelayanan yang diberikan suatu perusahaan, dilakukan secara sadar, terpadu (harus dilakukan oleh seluruh pegawai) dengan mengacu pada standar kualitas pelayanan yang setinggi-tingginya dengan maksud untuk memuaskan kebutuhan konsumen.

**Implementasi Budaya Organisasi**

Implementasi budaya organisasi PT. Kereta Api ini belum dapat dilaksanakan dengan baik yang diindikasikan dengan : A.) Pelaksanaan integritas ini sudah cukup baik dijalankan, khususnya kepatuhan karyawan terhadap aturan-aturan yang berlaku dan perintah dari atasan sudah diikuti dengan baik. Namun demikian masih ada karyawan menganggap remeh peraturan ataupun kebijakan yang dikeluarkan sehingga dalam pelaksanaannya belum begitu baik. B.) Para karyawan dalam bidang pekerjaan sudah berjalan dengan baik,walaupun di kereta api sering terjadi mutasi kerja akan tetapi para karyawan selalu berusaha profesional untuk menjalankan tugas di tempat atau posisi yang baru. Para karyawan selalu berusaha untuk mempelajari setiap bagian atau permasalahan di tempat yang baru. C.) Para karyawan dituntut untuk dapat memahami peraturan dan sistem keselamatan kerja karena itu menjadi dasar dalam melakukan pekerjaan. Budaya keselamatan telah dilaksanakan dengan baik, terlihat aturan keselamatan selalu menjadi pedoman dalam melakukan pekerjaan sehingga dapat menyelamatkan diri sendiri, orang lain maupun aset perusahaan. D.) Inovasi sangat penting dalam perkembangan sebuah perusahaan agar dapat mengikuti perkembangan zaman. Namun budaya inovasi ini belum bisa diimplementasikan dengan baik terbukti dengan masih banyak karyawan yang belum dapat memberikan ide atau gagasannya untuk PT. Kereta Api Indonesia. Terlebih dengan perubahan cepat budaya PT. Kereta Api Indonesia saat ini, sehingga untuk bisa menciptakan ide atau gagasan baru masih dalam tahap penyesuaian. E.) Untuk budaya pelayanan prima disimpulkan bahwa budaya ini telah dijalankan dengan baik oleh para karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IV Semarang dalam aktivitas sehari-hari, penerapan prinsip-prinsip pelayanan prima seperti kepastian waktu, akurasi, keamanan, tanggung jawab dan kenyamanan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan, walaupun masih ada pelanggan yang belum tahu akan perubahan dan inovasi yang baru tetapi para karyawan selalu berusaha untuk memberikan pelayanan yang prima.

**SARAN**

Dari kesimpulan diatas, peneliti memberikan beberapa saran yaitu sebagai berikut :

1. Setiap pemimpin PT. Kereta Api DAOP IV Semarang harus selalu memberikan contoh-contoh yang baik dalam melaksanakan dan menjalankan pekerjaan agar sikap integritas dari para karyawan akan terbentuk sehingga dapat menjalankan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang ada.
2. Agar para karyawan siap untuk di mutasi ke ketempat atau lingkungan kerja yang baru, maka perlu diadakan pelatihan-pelatihan bagi para karyawan agar nantinya karyawan siap untuk dapat beradaptasi dengan cepat dan dapat menjalankan pekerjaan yang berbeda dengan pekerjaan sebelumnya.
3. Kecelakaan-kecelakaan kereta api saat ini sudah banyak berkurang karena para karyawan telah menjalankan budaya keselamatan dengan baik. Namun saat ini masih banyak pintu-pinturel yang saat ini masih dapat ditembus oleh pengguna jalan. Maka dari itu pintu perlintasan bisa diganti dengan pintu perlintasan yang lebih aman dan sulit untuk dilanggar oleh pengguna jalan untuk dapat meminimalisir kecelakaan kereta api.
4. Agar para karyawan dapat memberikan ide-ide atau gagasan yang baru sebaiknya PT. Kereta Api Indonesia DAOP IV Semarang melakukan beberapa pelatihan-pelatihan yang dimana pembicara dalam pelatihan tersebut adalah seorang *entrepreneur* yang handal dimana dengan pelatihan ini dapat memberikan motivasi kepada para karyawan untuk dapat menciptakan ide atau gagasan bagi perusahaan.
5. Untuk lebih meningkatkan pelayanan yang lebih maksimal, sebaiknya PT. Kereta Api Indonesia DAOP IV Semarang melakukan *benchmarking* ke perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan untuk mendapatkan ukuran ataupun standar yang baik dalam meningkatkan kualitas pelayan terhadap pelanggan.

**Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini tidak terlepas dari keterbatasan maupun kelemahan. Di sisi lain, keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini dapat menjadi sumber bagi penelitian yang akan datang. Adapun keterbatasan-keterbatasan yang ditemukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ada beberapa pertanyaan yang tidak langsung bisa dipahami oleh partisipan sehingga peneliti harus memberikan pemahaman terlebih dahulu.
2. Sulit bagi peneliti untuk melakukan wawancara dengan baik karena waktu dari karyawan itu sendiri yang begitu sibuk terlebih partisipan yang berada di stasiun sehingga dalam melakukan wawancara, partisipan tidak terlalu maksimal dalam menjawab pertanyaan.

**Rekomendasi Bagi Penelitian yang Akan Datang**

Bagi penelitian mendatang maka hal-hal yang harus diperhatikan adalah :

1. Bagi penelitian yang akan datang diharapkan untuk membuat daftar pertanyaan yang lebih baik dengan bahasa yang dapat dimengerti oleh partisipan.
2. Bagi penelitian yang akan datang dalam melakukan wawancara diharapkan dapat mengatur waktu yang baik sesuai dengan waktu partisipan agar dalam wawancara partsipan dapat memberikan jawaban yang maksimal.
3. Bagi penelitian yang akan datang diharapkan untuk mempertimbangkan penggunaan dua metode (kualitatif sekaligus kuantitatif) untuk meningkatkan objektivitas hasil riset.

**DAFTAR PUSTAKA**

Abdullah, Faisal M ,2001*.* **Dasar-dasar Manajemen Keuangan***,* Malang; Badan Penerbit Universitas Muhammadiyah Malang.

Adisasmita, Rahadjo and Adisasmita, Sakti Adji, 2011. **Manajemen Transportasi Darat,** Yogyakarta :Graha Ilmu

Charles, Noble H.; Sinha, Rajiv K. and Kumar**,** Ajith. 2002., Market Orientation and Alternative Strategic Orientations : A Longitudinal Assessment of Performance Implications, *Journal of Marketing* vol. 66, 25-39

Daft, Richard L., 2002. **Manajemen.** Edisi kelima. Jakarta : Penerbit Erlangga

Djuraid, Hadi M., 2013. **Jonan & Evolusi Kereta Api Indonesia.** PT. Mediasuara Shakti-BUMN Track

Edratna, 2007.“*Integritas! Dapatkah diukur dan di ramalkan?”.*www.edratna.wordpress.com Diakses 25 Mei2014 ; 19.25

Kotter, John P., James L. Heskett, 1992.**Corporate Culture and Performance***,* New York : The Free Press

Kreitner, R. Dan Kinicki. A., 2005. **Organizational Behaviour**.Fifth Edition. New York : McGraw-Hill Higher Education.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014. **Perilaku Organisasi**.Edisi Kesembilan. Jakarta : Salemba Empat

Madsen, GE, 1993. “*The Essence of Service Excellence is to Delight the Customer an Exceed His or Her Expectations”,* **Journal of Bank Marketing**, October.

Mas’ud, Fuad, 2004. **Survai Diagnosis Organisasional. Konsep dan Aplikasi.** Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Maxwell,J.C., 1995. **Menegembangkan Kepemimpinan di Dalam Diri Anda.**Jakarta : Binarupa Aksara.

Moleong, Lexy J., 2007. **Metodologi Penelitian Kualitatif**. Bandung : PT Remaja Rosdakarya Offset

Phillips, J.J., 1991. **Handbook of training evaluation and measurement methods.**Houson: Gulf Publishing Company.

Robbins, Stephens P., 2003. **Perilaku Organisasi**. Edisi Kesembilan. Jakarta :PT.Indeks Kelompok Gramedia

Robbins, Stephen P. and Coulter Mary, 2007.**Manajemen**. Edisi kedelapan. Jakarta : PT. Indeks

Rogers, Everett M. 1983.**Diffusion of Innovations.A Division ofMacmillan Co. Inc.** New York :The Free Press

Soedijarto,1990. **Sebuah Pemikiran Tentang Kurikulum yang relevan untuk menunjang Pembangunan Menuju Tinggal Landas.**Jakarta : Grasindo.

Sun, Shili. 2008. “*Organizational Culture and Its Themes”*, **International Journal of Businessand Management,** Vol. 3 No. 12, December

Uddin, Mohammad Jasim; Luva, Rumana Hug; Hossian, Saad MD. Maroof, 2013. *“Impact of Organizational Culture on Employee Performance and Productivity: A Case Study of Telecommunication Sector in Bangladesh”,* **International Journal of Business and Management.** Vol. 8 No.2.