

## BAB IV

### ANALISA HASIL TEMUAN

#### IV.1. Identifikasi Budaya Organisasi Perusahaan Taksi Blue Bird Tahapan Daur Hidup Organisasi

Taksi Blue Bird resmi beroperasi di Jakarta pada tanggal, 1 Mei 1972. Berarti pada tahun 2009 ini, Blue Bird sudah memasuki usia 37 tahun. Dengan usia perusahaan yang termasuk dalam usia dewasa, peneliti mencoba untuk menganalisa budaya organisasi yang terdapat dalam perusahaan saat ini:

##### IV.1.1 Simbol

Dari awal pendirian perusahaan taksi Blue Bird, logo *si Burung Biru* telah digunakan. 25 taksi yang pada tahun 1972 beroperasi sudah menggunakan logo tersebut. Penggunaan logo biru ini sempat mengalami kendala pada saat diberlakukannya aturan dari Pemerintah Daerah Jakarta yang mengharuskan seluruh taksi-taksi di Jakarta berwarna kuning. Hal ini dirasakan sebagai masalah besar bagi perusahaan karena tidak mungkin mengubah burung biru menjadi burung kuning. Namun perusahaan pun menghadap kepada pemerintahan daerah dan berhasil mendapatkan hasil Perda tersebut tidak diberlakukan khusus untuk taksi Blue Bird,

*“Dulu ya, emm ..., saya lupa ..., sekitar tahun 80-an ..., kalo saya tidak salah ingat ya, pemerintah ngeluarin kebijakan tentang warna-warna taksi di Jakarta, semua perusahaan taksi disuruh ganti warna kuning ..., ya buat Blue Bird ini masalahlah ..., hehehe (tertawa) ..., kan lucu ya kalo burung biru, jadi burung kuning ..., hehehe (tertawa). Kan Bu Djoko dulu ngasih nama Blue Bird karena terinspirasi cerita itu kan ..., terus e ..., apa ..., Bu Djoko nerapin nilai-nilai dari cerita itu ..., ya kalo diganti burung kuning bisa beda kan nilai-nilainya ..., hehehe (kembali tertawa). Untung waktu itu Bu Endang bisa negosiasi sama pemerintah, jadinya kita ya ..., ga jadi warna kuning.”* (Hasil wawancara dengan informan HN, 20 Februari 2009).

Dapat dilihat di sini bahwa logo *burung biru* adalah lambang yang sangat penting di dalam perusahaan karena di sini logo memegang peranan penting sebagai lambang dari empat nilai yang diterapkan dalam cara kerja perusahaan.

Simbol dalam perusahaan taksi Blue Bird bukan hanya sebatas pada lambang perusahaan, tapi simbol lain yang bisa dilihat adalah **penggunaan seragam, akronim dan juga jargon**. Menurut informan HN, pada awal berdirinya perusahaan tidak terlalu banyak menggunakan akronim ataupun jargon, istilah yang dikenal hanya sebatas pada argometer, radio *umek*, aman dan nyaman. Berkembangnya akronim dan jargon disebabkan karena struktur yang telah berkembang, struktur yang semakin kompleks dan juga adanya penggunaan teknologi. Dengan adanya struktur yang kompleks, yang berisikan jabatan-jabatan yang sebelumnya belum ada, maka kemudian muncullah akronim-akronim terkait dengan jabatan, seperti halnya *kapool* (**Kepala Pool**). Selain itu pekerjaan yang semakin terspesialisasi, juga bisa memunculkan istilah baru, seperti halnya sekarang dikenal dengan istilah *dispatcher*, yaitu orang yang bertugas dalam pengaturan lalu lintas (keluar masuknya) taksi di pangkalan. Jargon yang semula hanya digunakan **aman dan nyaman**, namun kemudian berubah menjadi **aman, nyaman, mudah dan personalised**. Perubahan jargon ini dikarenakan pengaruh dari lingkungan bisnis perusahaan yang semakin berkembang, di mana kepuasan pelanggan dirasakan semakin meningkat dengan perkembangan zaman yang begitu cepat, sehingga dengan hanya mengedepankan pelayanan yang aman dan nyaman dirasakan sudah tidak mencukupi demi terpenuhinya kepuasan daripada pelanggan. Untuk itulah kemudian perusahaan melakukan perubahan nilai-nilai pelayanan dengan menambahkan nilai mudah dan personalised. Perubahan ini dilakukan sebagai jawaban atas persaingan di dunia pertaksian yang semakin ketat dirasakan, khususnya di DKI Jakarta.

#### IV.1.2. Nilai

Seperti yang telah ditemukan pada bab sebelumnya, nilai yang berlaku dalam perusahaan adalah **nilai kejujuran, kedisiplinan, kerja keras dan juga kekeluargaan**. Keempat nilai tersebut dilihat sebagai suatu nilai yang universal, yang akan berlaku dari masa ke masa, seperti halnya yang dikemukakan oleh informan KP yang telah bergabung dengan perusahaan taksi Blue Bird selama 11 tahun :

*“Ya, seperti yang sudah saya bilang ya sebelumnya ..., apa tadi ..., hmm ..., saya sudah mengatakan bahwa nilai-nilai di perusahaan ini universal. Saya yakin juga mba’ tau nilai-nilai itu, di keluarga juga pasti diajarkan. Ya, sekarang kita ngomongin nilai-nilai itu hanya berbeda konteksnya, saya bicara sebagai orang yang bekerja di Blue Bird. Yang memang (pembicaraan terhenti sebentar) ..., hehehe (tertawa) ..., maaf ya, jadi memang nilai itu dari awal Blue Bird dengan Bu Djoko sampai sekarang ya hanya nilai dasar itu yang kami terapkan. Gak susah kan kerja di Blue Bird itu? Hehehe (tertawa).” (Hasil wawancara dengan informan KP, 20 Maret 2009)*

Pernyataan mengenai nilai ini juga ditegaskan oleh informan HN, yang telah bekerja di Blue Bird semenjak tahun 1974. Ia menekankan bahwa selama pengalamannya bekerja di Blue Bird, keempat nilai tersebutlah yang menjadi pedoman bagi mereka yang bekerja di perusahaan :

*“Kalau ditanya ada yang berubah apa tidak, ya jawabannya saya nggak ada. Jadi, kalo diitung-itung, saya dari tahun tujuh empat (’74) sampai sekarang sudah tahun berapa, emm ..., 2009 ..., nah ..., semua nilai itu ya dipertahankan perusahaan. Kita pedoman kerjanya ya harus jujur, disiplin, hmm ..., disiplin..., disiplin dengan kerja keras, trus kita juga satu keluarga. Kalo ada nilai-nilai yang ganti, hehehe (tertawa) mungkin saya ga bertahan sampe sekarang. Kan, saya udah bilang saya kerja di sini karena doktrin jujurnya tadi, itu sesuai sama hidup saya.” (Hasil wawancara dengan informan HN, 20 Februari 2009)*

Dengan melihat penjabaran di atas dapat dilihat bahwa keempat nilai, yaitu kejujuran, kedisiplinan, kerja keras dan kekeluargaan tetap dipertahankan karena keuniversalannya. Hal ini menunjukkan bahwa dengan berkembangnya struktur organisasi dan juga perubahan lingkungan bisnis, tidak berpengaruh terhadap pemberlakuannya nilai, dikarenakan keempat nilai tersebut sesuai dengan kondisi perusahaan dan merupakan cara guna mencapai tujuan daripada perusahaan, seperti halnya yang dikemukakan oleh informan TGH,

*“Jadi, ya ..., emm ..., kita memang bekerja dengan modal empat nilai tadi ..., tapi saya rasa ya ..., emm ..., begini ..., nilai-nilai itu udah ada di diri kita masing-masing ..., ya dengan masuk, berga ..., bergabung dengan Blue Bird, ya orang-orangnya di sini semakin dibentuk.” (Hasil wawancara dengan informan TGH, 20 Februari 2009)*

### IV.1.3. Tokoh Panutan

Tokoh panutan dalam perusahaan taksi Blue Bird, sebagaimana yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, terdiri dari dua yaitu, pendiri perusahaan dan juga pegawai ataupun pengemudi teladan. Dalam melihat tokoh panutan di sini, peneliti lebih melihat pada tokoh panutan yang adalah pendiri perusahaan di mana semasa hidupnya beliau benar-benar menjadi contoh secara nyata bagi para pekerjanya, namun sekarang ini di mana pendiri perusahaan tersebut telah meninggal dunia, tokoh panutan di sini bisa dilihat sebagai suatu bentuk simbol dari perusahaan yang mencoba untuk menanamkan nilai-nilai juangnya dalam pendirian perusahaan. Pendiri perusahaan saat ini hanya dikenal melalui pemutaran sejarah perusahaan dan juga penulisan artikel mengenai perjuangannya yang dimuat dalam majalah internal perusahaan,

*"Ibu Djoko itu ya ..., ya seorang ibu biasa, tapi dia bisa nunjukkin kalo beliau itu punya semangat juang yang tinggi. Pemimpin yang bisa saya dan teman-teman contoh. Dulu namanya juga pengemudi baru 25 orang, ya kita semua kenal dengan ibu, beliau tidak suka menunda-nunda pekerjaan, semuanya kalo bisa diselesain saat itu juga. Tapi, walupun ibu tegas, ya dia juga masih memperhatikan kondisi pengemudi, contohnya aja ni, ibu itu di rumah selalu sediain makanan, kalo ada pengemudi yang belum makan pagi, boleh itu makan di sana. Sifatnya itu juga ehh ..., saya rasa nurun ya ke anaknya, baik itu hmm ..., Pak Chandra ataupun Pak Pur, ehh mereka juga bekerja keras .., tapi mungkin saya lebih bisa nyeritain Pak Pur ..., karena dia tuh hmm ..., kalo malam-malam suka ngiter-ngiter, ngecek kondisi pangkalan-pangkalan." (Hasil wawancara dengan informan HN, 20 Februari 2009)*

Demikian juga halnya, pegawai ataupun pengemudi teladan, maksud dari diadakannya penghargaan bagi mereka yang berprestasi adalah juga dimaksudkan sebagai simbol dalam perusahaan yang menunjukkan kinerja seperti apa yang diharapkan dari perusahaan. Dengan adanya pemberian penghargaan seperti ini, secara tidak langsung memperkuat budaya organisasi, khususnya nilai-nilai dasar taksi Blue Bird, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan menunjukkan suatu tanda pengakuan terhadap mereka yang telah bekerja sesuai dengan yang diharapkan dan nantinya bisa menjadi pendorong bagi yang lainnya.

Dari pemaparan di atas dapat dilihat bahwa terjadi perubahan dalam hal tokoh panutan, perubahan di sini didorong karena adanya perubahan lingkungan perusahaan yang mana persaingan dunia pertaksian semakin ketat. Dengan adanya persaingan yang semakin ketat, mendorong perusahaan untuk menciptakan suatu tokoh yang bisa dijadikan panutan dalam kinerja tiap-tiap orang di dalamnya, yang dilihat mampu untuk memberikan dorongan ataupun motivasi untuk bekerja sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan. Tokoh panutan yang tadinya pada awal pendirian memberikan teladan secara langsung, seperti halnya yang dikemukakan oleh informan HN:

*“Dulu ya ..., kalo kita mau mencontoh ..., ya Ibu sama Pak Pur, Pak Chandra ..., mereka bisa kita lihat kerja tiap hari, apalagi ibu ..., hmm ..., dia terkenal paling disiplin, pernah saya ditegur dulu karena disuruh menghadap dia malam-malam, tapi waktu itu kebetulan memang ibu belum pulang, ya saya tunda besok pagi, hehehehe (tertawa). Ternyata ya ..., hmmm ..., besoknya saya ditegur, saya ditanya kok tidak datang kemaren malam, ya saya bilang takut mengganggu ibu karena sudah terlalu larut. Ya, pada saat itu hmm ..., ibu bilang kalo urusan kerjaan harus dikerjakan saat ini juga, ga usah ditunda-tunda. Ya, saya malu juga saat itu, hehehe (tertawa). Ya, itulah ibu.”* (Hasil wawancara dengan informan HN, 20 Februari 2009).

Bila dikondisikan dalam perusahaan taksi Blue Bird, yang sudah memiliki banyak pengemudi dan pegawai, tidak memungkinkan para pemimpin perusahaan untuk memberikan contoh secara langsung, untuk itulah kemudian perusahaan membentuk suatu tokoh yang bisa dijadikan panutan. Perusahaan memberikan bentuk pengakuan terhadap kinerja pegawai dan pengemudinya, sehingga bisa dijadikan contoh pegawai yang seperti apa yang bisa membantu perusahaan semakin berkembang,

*“Hmm ..., jadi ya kalo kita perusahaan sebesar ini, ga nunjukkin bentuk appreciate kita terhadap mereka yang udah kerja semaksimal mungkin, saya rasa banyak orang akan lari dari Blue Bird sini, kerja di sini kan berat, kita harus terus orientasinya ke pelanggan, misalnya ..., gini si pengemudi udah baik ngelayanin tamu ..., tamu puas ..., kan nama kita juga yang baik, hmm ..., ke mereka inilah kita kasih penghargaan, kan secara ga langsung pengemudi-pengemudi jadi tawu seperti apa kerja yang baik ... Persaingan kita semakin ketat, kalo sdm yang e ..., kita punya tidak kita kelola, ya*

bisa saja nanti orang-orang ga percaya lagi sama Blue Bird.” (Hasil wawancara dengan informan KP, 20 Maret 2009)

Bentuk pengakuan di sini dapat dikaitkan dengan bentuk status yang dikemukakan oleh Linton, yaitu *achieved status*, status yang memerlukan kualitas tertentu yang harus diraih melalui persaingan dan usaha pribadi (Kamanto, 2000:61). Hal inilah yang dapat dilihat pada status seorang pengemudi yang dikatakan teladan, mereka diberikan status seperti itu dilihat dari kinerja mereka dalam perusahaan. Status teladan yang mereka miliki inilah yang kemudian menjadi simbol pengakuan perusahaan terhadap kinerja seseorang.

#### **IV.1.4. Ritual**

Ritual dalam perusahaan taksi Blue Bird, terdiri dari rekrutmen, pelatihan, latihan dasar kepemimpinan, *ngeriung*, aksi kebersihan pangkalan. Semua ritual yang ada sekarang ini adalah hasil dari perkembangan perusahaan yang sudah semakin besar. Dengan berkembangnya perusahaan maka akan semakin dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan sesuai dengan harapan perusahaan. Untuk itulah kemudian dibuat suatu proses rekrutmen, di mana dalam proses awal ini dilihat apakah seseorang yang akan melamar bekerja dianggap sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Rekrutmen bisa dikatakan sebagai suatu langkah penyaringan. Terkait dengan perjalanan hidup perusahaan taksi Blue Bird, rekrutmen yang terdahulu berbeda dengan rekrutmen sekarang. Dapat diketahui bahwa pada saat perusahaan belum berkembang seperti saat sekarang ini, dalam hal perekrutan pengemudi yang dilihat hanyalah kemampuan seseorang dalam menyetir, namun saat ini rekrutmen tersebut lebih diperketat, dengan adanya beberapa kriteria yang harus dipenuhi oleh calon-calon pendaftar,

“Saya sih karena dulu memang nyari supir masih dibilang susah ya ..., ya dulu itu cukup punya SIM buat bawa mobil, udah langsung diterima, ga ada dites apa-apa. Ya, kalo sekarang beda donk ya, manusia-manusia di Jakarta kan semakin berkembang, perusahaan udah gede, nama baik perusahaan udah dikenal baik, ya berabe dong kalo nerimanya asal-asalan, trus ga dilatih ntar dia bawanya asal-asalan, ya itu semua karena kita mau pertahanin nama baik perusahaan. Bisa dibilang

pengemudi ini, ya kayak saya-saya ini ..., e ..., kitalah yang tugasnya itu dalam jaga nama perusahaan.” (Hasil wawancara dengan informan HN, 20 Februari 2009)

Kemudian dulu belum dikenal suatu bentuk bagi pelatihan, pelatihan diadakan sebagai suatu bentuk jawaban atas kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan daripada pekerjanya. Bentuk pelatihan pun diberikan jenjangnya tersendiri, di mana dalam tiap jenjang materi-materi yang diberikan akan semakin meningkat. Demikian pula halnya dalam hal latihan dasar kepemimpinan, pengadaan ritual ini juga lebih kepada pengembangan kepemimpinan pegawai.

#### **IV.1.5. Agen Penyebaran Budaya Organisasi**

Agen penyebaran budaya organisasi dalam perusahaan taksi Blue Bird, terdiri dari *Human Resources Departemen (HRD)*, Hubungan Masyarakat dan Pengemudi Senior. Keberadaan HRD dan Humas dikarenakan perkembangan struktur. Perkembangan struktur ini pun dikarenakan perkembangan usaha bisnis yang semakin besar, yang membutuhkan suatu manajemen yang lebih kuat dalam pengaturan perusahaan.

Pada awalnya perusahaan taksi Blue Bird lebih mengarah pada manajemen keluarga, dalam artian keluarga yang terdiri dari Ibu Djoko (alm), kedua anaknya Pak Chandra dan Pak Pur, dibantu kedua menantunya, yang mengatur keuangan, operasi, reservasi dan tehnik. Pada saat itu, perusahaan belum menggunakan tenaga profesional dikarenakan pada waktu itu persepsi masyarakat dalam bisnis transportasi tidaklah memerlukan tenaga profesional, seperti halnya lulusan sarjana. Setelah tiga belas tahun berdiri, yaitu pada tahun 1985, Blue Bird mulai mendapatkan kepercayaan dari masyarakat, perkembangannya pun semakin cepat, di sinilah tenaga profesional kemudian bermunculan.

*“Di awal-awal dulu, hanya Bu Djoko, sama anak-anaknya, Pak Chandra sama Pak Pur. Ya kemudian, dibantu juga sama menantunya Bu Djoko. Semua mereka yang handle ya, ya keuangan, ya ngitungin argo manual, ya urusan mobil pengemudi, nyari-nyari tempat pangkalan. Nah, ini juga pernah saya tulis, jadi tahun lapan lima ('85), usia Blue Bird itu udah tiga belas tahun, tiga belas yang kata orang-orang angka sial, justru angka bagus begitulah, perusahaan udah mulai dikenal dan*

*dipercaya. Mulai deh kita make tenaga profesional, dalam artian di sini sarjana-sarjana itu udah ada yang mau kerja. Akhirnya Pak Pur juga mulai mikirin pembagian-pembagian tugas, udah mulai dikhusus-khususin saat itu, bagian ini ... e, bagian itu, ya kita udah mulai kenal struktur manajemen.”* (Hasil wawancara dengan informan TGH, 06 Februari 2009)

Struktur sederhana pun berkembang menjadi seperti sekarang ini dikarenakan adanya kebutuhan akan pembagian kerja yang lebih terspesialisasi lagi, di mana pembagian kerja tersebut tidak dapat dikerjakan oleh satu bagian saja. Keperluan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang baiklah yang akhirnya mendorong dibentuknya bagian sumber daya manusia, yang kemudian dikenal dengan HRD. HRD dilihat dari pengurusan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. HRD adalah agen sosialisasi awal dalam perusahaan, yang memperkenalkan seluk beluk perusahaan, memberikan pelatihan-pelatihan dan memantau perkembangan kinerja dari tiap-tiap pegawai. Secara struktural, HRD memang memiliki tugas dalam membentuk seseorang agar bekerja sesuai dengan budaya yang ada.

*“HRD itu tugasnya ya bagian seleksi, e ..., rekrutmen, diliat orangnya sesuai ga, capable ga, begitu masuk bagian dari kita juga yang memperkenalkan perusahaan itu seperti apa, mulai dari sejarah perusahaan, ya di dalam sejarah itu nilai-nilai diterangin juga, aturan main, ya ..., pelatihan-pelatihan seperti itulah. Semuanya itu karena kita kan ga mau punya pegawai yang ga berqualified.”* (Hasil wawancara dengan informan KP, 20 Maret 2009)

Agen berikutnya adalah Humas yang sebenarnya lebih memiliki fungsi sebagai mediasi antara pihak perusahaan dengan masyarakat, seperti halnya pihak wartawan dari media cetak ataupun media elektronik, namun kemudian fungsinya diperluas dengan menjadi humas internal, yang bertanggungjawab dalam produksi dan distribusi majalah *Mutiara Biru*. Tugas dari humas internal ini tidak secara khusus ditujukan untuk penanaman nilai budaya daripada perusahaan, lebih mengarah pada sosialisasi kegiatan-kegiatan yang berlangsung di perusahaannya, namun ternyata di balik peliputan kegiatan tersebut, sebagaimana yang peneliti lihat dalam artikel-artikel yang dicetak dalam majalah, nilai-nilai tersebut tersirat dalam artikel-artikel

tersebut. Dengan menggunakan istilah dari manajer humas, bagian mereka hanyalah bersifat pendukung dari penyebaran-penyebaran nilai yang ada.

Agen ketiga yang bisa diidentifikasi dari budaya organisasi perusahaan ini adalah pengemudi-pengemudi senior yang dipilih menjadi ketua group ataupun pembina. Pengemudi yang dipilih menjadi ketua group ataupun pembina adalah mereka yang dipilih dengan melihat jangka waktu mereka bekerja, sedikitnya mereka telah bekerja selama delapan bulan dan dinilai memiliki kinerja yang baik. Pengemudi senior di sini memang memiliki peranan dalam menyebarkan nilai kejujuran, kedisiplinan, kerja keras dan kekeluargaan, namun peneliti melihat bahwa pengemudi senior di sini lebih banyak peranannya terkait dengan penyebaran nilai kejujuran, kedisiplinan dan kerja keras.

Pada awal pendirian, pengemudi senior dulu lebih diberfungsikan dalam hal perebutan wilayah pangkalan. Perebutan wilayah pangkalan ini dikarenakan saat itu belum ada sistem yang mengatur lalu lintas pangkalan, para senior terkadang harus beradu fisik dengan *preman* setempat untuk bisa memperoleh daerah pangkalan,

*“Dulu itu ya, saya juga termasuk sih, pengemudi yang senior-senior terkadang harus adu jotos sama preman-preman di tempat kita mau mangkal, pernah juga kok Pak Pur kontrol tempat pangkalan. Ya, kalo sekarang kan kita udah punya pangkalan tetap, ya nggak perlu tonjok-tonjokkan lagi. Sekarang yang senior-senior, seperti sayalah ini, lebih memberi contoh ke adik-adik kita bagaimana jadi pengemudi Blue Bird yang baik itu. Itu dulu bisa muncul sekarang yang namanya pembina sama ketua group karena sempet ya hmm.. begini ada masalah pengemudi setorannya ga ningkat-ningkat, dia lapor ke bagian operasi minta supaya ditunjukin jalan-jalan yang ramai, kondisi jalan A ..., hmm jalan B ..., ya bingung dong bagian operasi karena mereka kan di kantor, ga pernah liat langsung kondisi di jalanan, akhirnya itu Pak Pur punya ide buat ngebentuk kelompok-kelompok, yang ada ketuanya, kan ketua itu udah profesionallah, minimal dia udah delapan tahun kerja, tawu kan dia kondisi jalanan, di situ gunanya, jadi mereka nih yang setoran-setorannya kurang ga bisa beralasan macam-macam karena dia pasti disuruh ngadap ke ketua itu ..., e ..., trus ya ditegur, dinasehatin, ya macam-macam lah ..., pokoknya jangan sampe kerja kita ga sampe target. (Hasil wawancara dengan informan HN, 20 Februari 2009).*

Dapat dilihat di sini bahwa pengemudi senior bisa dikaitkan dengan mereka yang adalah pengemudi teladan, pengemudi senior diberikan suatu status (*achieved status*)

yang kemudian dengan status tersebut mereka memiliki kekuasaan untuk bisa berperan dalam penyebaran budaya organisasi. Selain sebagai ketua group ataupun pembina, pengemudi senior pun masih difungsikan sebagai fasilitator dalam pelatihan-pelatihan untuk para pengemudi baru. Dapat dilihat di sini bahwa posisi senioritas daripada seorang pengemudi memiliki fungsi dalam pelestarian budaya organisasi yang ada selama ini. Dengan dibertahkannya senior ini menunjukkan usaha daripada perusahaan dalam mempertahankan nilai-nilai perusahaan mereka.

#### **IV.1.6. Sarana Penyebaran Budaya Organisasi**

Sarana penyebaran budaya organisasi yang dimiliki oleh Blue Bird, seperti yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya, berbentuk majalah, yang diberi judul Mutiara Biru, yang dibuat pada awal tahun 2000. Sebelum berbentuk majalah, sarana yang dimiliki berbentuk buletin. Pembentukan majalah ini sebenarnya lebih ditujukan kepada sosialisasi kegiatan-kegiatan yang sudah dilakukan di Blue Bird sehingga para pekerja, baik itu pegawai maupun pengemudi mengetahui kegiatan-kegiatan yang sudah berlangsung. Namun, kemudian selain menjadi sarana sosialisasi, majalah ini pun dijadikan sebagai sarana untuk menampung tulisan-tulisan yang dirasakan baik untuk dibaca, dicontohkan di sini bahwa tulisan-tulisan biasanya dibuat oleh kepala *pool*, ketua group ataupun pembina dari pengemudi, yang tulisannya berisikan dorongan untuk bekerja lebih baik lagi. Jadi, bisa dikatakan pengadaan majalah ini lebih dikarenakan kebutuhan internal, di mana diperlukannya sarana sosialisasi yang bisa diperoleh oleh semua pihak. Bahkan majalah ini juga bisa dibaca oleh pelanggan taksi Blue Bird karena majalah ini juga ditempatkan di taksi-taksi yang beroperasi.

Oleh karena itu peneliti dalam hal ini melihat bahwa pada tujuan awalnya, majalah ini tidak dibentuk dengan tujuan menanamkan nilai-nilai dalam perusahaan, hanya sebatas pada alat sosialisasi kegiatan-kegiatan yang sudah dilangsungkan, namun ternyata dibalik fungsi utama tersebut, dilihat bahwa isi daripada majalah secara tidak langsung menanamkan nilai-nilai dari perusahaan, seperti halnya yang dikemukakan oleh informan TGH:

*“Majalah Mutiara Biru kan dulunya buletin ..., kayak buku kecil gitu, semua orang juga bisa mendapatkannya, tapi kok sepertinya buletin itu gak bisa memuat semua kegiatan-kegiatan yang udah perusahaan kerjaan, ya ..., akhirnya tim bussiness development ..., hmm ..., BD, ya bagian saya humas internal, kita buat yang versi lebih besar lagi. Ya di sini memang majalahnya bukan tujuan ..., apa hmm, tujuan utamanya untuk nilai-nilai secara khusus, tapi ya adalah ... hmm ..., kalo misalnya kita baca-baca semua yang kita liput itu hmm ..., mengandung nilai-nilai yang empat tadi. Ya, seperti contohnya barket, itu kan udah secara ga langsung berarti ohh ..., di sini kejujuran itu penting, ya seperti itu kurang lebihnya.”* (Hasil wawancara dengan informan TGH, 20 Februari 2009)

#### **IV.2. Analisa Perubahan Budaya Organisasi dalam Perusahaan Taksi Blue Bird**

Dalam menganalisa perubahan budaya organisasi perusahaan taksi Blue Bird, peneliti lebih melihat bahwa budaya organisasi yang terjadi dalam perusahaan taksi Blue Bird lebih mengarah pada pengelolaan budaya organisasi dibandingkan melakukan perubahan secara total. Pengelolaan budaya di sini diartikan sebagai mempertahankan budaya yang ada dibandingkan pada memaksakan suatu perubahan (A.B. Susanto, “Budaya Perusahaan Oriental”, Harian Bisnis Indonesia, 2003: 5). Menurut A.B. Susanto terdapat enam sumber utama yang sangat mempengaruhi pengelolaan budaya organisasi, yaitu:

1. Budaya masyarakat atau budaya nasional di mana organisasi berada secara fisik
2. Visi, gaya manajerial dan kepribadian para pendiri organisasi atau pemimpin yang dominan
3. jenis bisnis atau aktivitas yang digeluti dan lingkungan bisnisnya
4. struktur organisasi
5. pelanggan
6. tradisi warisan organisasi yang tercermin dalam nilai maupun artefak

Dengan kata lain pengelolaan budaya organisasi dilihat sebagai suatu kegiatan yang bersifat relatif sesuai dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

Demikian halnya dengan pengelolaan budaya organisasi yang terjadi dalam perusahaan taksi Blue Bird. Bila dilihat dalam nilai-nilai yang diterapkan perusahaan,

yaitu empat nilai, kejujuran, kedisiplinan, kerja keras dan kekeluargaan Tradisi warisan dari pendiri perusahaan masih tetap dipertahankan, dengan tidak adanya penambahan ataupun pengurangan nilai. Adapun alasan dari dipertahankannya nilai-nilai ini adalah karena dengan nilai-nilai ini perusahaan bisa berkembang sampai seperti saat ini,

*“Seperti tadi yang saya sudah bilang sebelumnya, gampang kan kerja di Blue Bird karena memang prinsipnya kita jujur, disiplin, kerja keras ..., yahh kekeluargaan kan lebih kepada team work kita di sini. Namanya kerja pasti butuh kan kerjasama, ga mungkin kita bisa memecahkan permasalahan sendirian. Alasan dipertahankannya? Apa ya? Hmm ..., bingung juga saya kalo ditanya seperti itu. Ya begini, walopun mungkin kita belum neliti ..., ya dengan nilai-nilai dasar itu perusahaan bisa berkembang, masyarakat percaya sama kita karena memang kinerja kita diliat bagus dari luar. Oia, apalagi kalo ngomongin soal jujur ya, ya itu modal kita ngebangun kepercayaan dari masyarakat.”* (Hasil wawancara dengan informan KP, 20 Maret 2009).

Dari apa yang telah dikemukakan di atas, dapat peneliti katakan di sini bahwa keempat nilai yang diwariskan tetap dipertahankan karena adanya kesesuaian dengan jenis bisnis yang digeluti oleh perusahaan taksi, yaitu bisnis yang menjual jasa bukan produk, di mana dalam penjualan jasa, tolak ukur kesuksesannya ada dalam masalah pelayanan. Pelayanan di sini kemudian terkait lagi dengan kepuasan pelanggan taksi Blue Bird.

Kemudian pengelolaan budaya organisasi yang dapat dilihat lebih lanjut adalah adanya perkembangan dan perubahan budaya organisasi. Peneliti di sini menggunakan istilah perkembangan karena sebelumnya budaya tersebut telah ada, namun seiring dengan perkembangan perusahaan budaya tersebut juga ikut berkembang. Istilah perubahan dimaksudkan bahwa budaya tersebut pada awalnya belum ada, namun kemudian dimunculkan kembali lagi dikarenakan adanya perkembangan perusahaan. Komponen dari budaya organisasi yang berkembang adalah simbol dari perusahaan. Perkembangan di sini karena adanya perkembangan struktur dalam perusahaan, yang mana struktur perusahaan berkembang sehingga dimunculkanlah akronim-akronim yang terkait dengan jabatan-jabatan dalam struktur. Perkembangan struktur juga dikarenakan adanya perkembangan teknologi,

sehingga mengharuskan tiap anggota terkait yang berada dalam perusahaan untuk mengetahui mengenai istilah-istilah dari teknologi yang ada.

Kemudian komponen budaya berikutnya yang berubah adalah ritual, agen penyebaran dan sarana penyebaran. Perubahan dalam komponen budaya perusahaan taksi Blue Bird disebabkan karena adanya dua faktor, yaitu struktur dan lingkungan. Komponen budaya yang berubah karena adanya faktor struktur adalah ritual yang terdiri dari ngeriung, rekreasi, perayaan HUT, agen penyebaran budaya organisasi yang terdiri dari HRD, Humas dan pengemudi senior dan juga sarana penyebaran budaya organisasi, yaitu majalah dua bulanan Mutiara Biru. Sedangkan, komponen budaya yang berubah dikarenakan faktor lingkungan adalah ritual yang terdiri dari rekrutmen, pelatihan dan LDK dan aksi kebersihan.

Komponen budaya organisasi perusahaan taksi Blue Bird yang berubah karena adanya faktor lingkungan dikarenakan adanya kebutuhan dari internal perusahaan untuk menjadi lebih baik yang dipengaruhi oleh lingkungan bisnis, di mana persaingan bisnis semakin ketat dan antisipasi dalam menjaga nama baik perusahaan,

*“Seperti yang bisa dilihat sekarang ini, perusahaan sudah maju seperti ini, ya tadi juga saya udah nyebutin kalo masih perusahaan kacang mungkin ga terlalu penting untuk mengelola SDM yang dimiliki. Tapi, lain dengan kita SDM kita itu aset-aset kita, harus kita kembangin, seleksinya pun tidak sembarangan... Begitu ...”*(Hasil wawancara dengan informan KP, 20 Maret 2009)

Pengadaan rekrutmen, pelatihan dan LDK lebih dikarenakan adanya kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan kinerja perusahaan, guna memajukan perusahaan. Untuk aksi kebersihan sendiri diadakan dalam upaya menunjukkan kepedulian terhadap tempat yang telah disediakan untuk taksi Blue Bird mangkal, hal ini juga merupakan suatu pengaruh dari lingkungan, di mana lingkungan ini adalah tempat pangkalan taksi yang menuntut agar para pengemudi taksi yang mangkal tetap menjaga kebersihan tempat.

Sedangkan untuk komponen budaya yang berubah dikarenakan faktor struktur dikarenakan adanya kebutuhan dari perusahaan internal untuk menyesuaikan dengan

perkembangan perusahaan. Seperti halnya pengadaan HRD dan Humas, yang didorong karena struktur perusahaan taksi membutuhkan suatu pembagian tugas dalam mengontrol sumber daya manusia (HRD) dan sarana komunikasi antara perusahaan dengan pekerja. Demikian pula halnya peranan pengemudi senior sebagai agen penyebaran budaya organisasi lebih bersifat pada suatu peranan pembinaan para pengemudi lainnya, di mana pertama kali muncul ide pengadaan pengemudi senior sebagai ketua group ataupun pembina dikarenakan adanya kebutuhan dari internal pengemudi untuk mengetahui situasi di jalanan dan menyampaikan permasalahan-permasalahan yang dihadapi ketika di beroperasi.

**Tabel IV.1. Identifikasi Budaya Organisasi Perusahaan Taksi Blue Bird dalam Daur Hidup**

No.	Budaya Organisasi		Kondisi			Faktor Pendorong
			Berkembang	Berubah	Tidak Berkembang/ Berubah	
1.	Simbol		X			Struktur
2.	Nilai				X	<i>Universal</i>
3.	Tokoh Panutan			X		Lingkungan
4.	Ritual	a. Rekrutmen		X		Lingkungan
		b. Pelatihan		X		Lingkungan
		c. LDK		X		Lingkungan
		d. <i>Ngeriung</i>		X		Struktur
		e. Aksi Kebersihan Pangkalan		X		Lingkungan
		f. Rekreasi		X		Struktur
		g. Perayaan HUT		X		Struktur
5.	Agen Penyebaran Budaya	a. HRD		X		Struktur
		b. Humas		X		Struktur
		c. Pengemudi Senior		X		Struktur
6.	Sarana Penyebaran Budaya	Mutiara Biru		X		Struktur

### IV.3. Pengelolaan Budaya Organisasi

Dalam membahas mengenai pengelolaan budaya organisasi, akan dibahas mengenai pasar tenaga kerja pengemudi taksi. Secara umum kondisi pasar tenaga kerja pengemudi taksi dilihat dari tingkat *turn over*nya tidaklah sama satu antara yang satu dengan yang lain. Untuk *turn over* pengemudi taksi di perusahaan taksi Blue Bird sendiri, dalam enam bulan dari lima ratus (500) pengemudi yang bekerja, untuk mereka yang keluar bisa mencapai setengahnya, yaitu berjumlah sebesar dua ratus lima puluh pengemudi (250),

*“Kenapa setiap harinya Blue Bird terus membuka lowongan kerja untuk pengemudi, oia ..., maaf ya ..., hmm ..., karena memang di sini turn over pengemudi itu tinggi, setiap enam bulan, kalo dari semua pengemudi yang ada di semua pool digabung, ya bisa mencapai 500-an lah, itu pasti setengah dari jumlah itu keluar. Ya, kan ga mungkin posisi itu kosong ..., karena itulah setiap hari dibuka lowongan untuk cadangan nanti kalo ada yang keluar.”* (Hasil wawancara dengan informan TGH, 26 Mei 2009).

Untuk perbandingan di sini, peneliti berhasil mendapatkan keterangan dari pemilik taksi *Family Taksi* dan *Indah Family Taksi*, persentase *turn over* pengemudinya adalah di bawah tiga puluh persen (30%) dari empat ratus pengemudi yang ada. Lowongan untuk pengemudi pun dibuka secara *tentatif*, disesuaikan dengan penambahan armada yang biasanya dilakukan satu tahun sekali, dengan penerimaan supir sebanyak seratus lima puluh orang (150),

*“Baik, jadi kalo ditanyakan mengenai turn over pengemudi taksi di sini, tidak begitu besar ..., e..., tinggi maksud saya, jadi perusahaan kami ini kalo dari per bulannya dibawah lima persen (5%), berarti kalo dihitungnya tadi e ..., diminta per enam bulan, e .., di bawah tiga puluh persen (30%). Jadi, disesuaikan dengan jumlah armada, apabila memang ada yang keluar, kami di sini harus cari penggantinya, tapi e..., jaranglah kami buka lowongan tiap hari, paling mungkin itu kami menerima di sini setahun sekali, kalopun itu ada penambahan armada, seratus (100) armada, ya kami membuka untuk 150 orang pengemudi.”* (Hasil wawancara dengan informan Bgn, 22 Mei 2009).

Dari pemaparan kedua informan di atas, peneliti melihat bahwa jumlah keluar masuknya pengemudi taksi bergantung pada kondisi perusahaan taksi tersebut disesuaikan dengan jumlah armada yang dimiliki oleh masing-masing perusahaan.

Kondisi taksi Blue Bird sendiri adalah kebutuhan untuk mencari pengemudi yang disesuaikan dengan jumlah armada yang mereka miliki. Perusahaan taksi Blue Bird mengakui bahwa pengemudi yang mereka miliki, yang baru bekerja kurang dari satu tahun adalah masa-masa di mana pengemudi harus menyesuaikan diri dengan cara kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Pada masa adaptasi satu tahun inilah banyak pengemudi yang tidak bertahan dan akhirnya keluar, di sinilah yang menunjukkan bahwa tingkat *turn over* di perusahaan tinggi, seperti halnya yang dikemukakan oleh Presiden Direktur Perusahaan Taksi Blue Bird, Purnomo Prawiro, yang mengatakan bahwa *turn over* pada tiga bulan pertama akan banyak dari pengemudi yang merasa tidak cocok dengan kultur yang diterapkan di Blue Bird, yaitu memberikan service yang terbaik kepada para pelanggan, ketidaksesuaian ini dikarenakan permasalahan adanya keragaman budaya dari masing-masing individu. (Dikutip dari Majalah Marketing, Edisi *Great Service Leader*, Juni 2008, [www.marketing.co.id](http://www.marketing.co.id)).

Pelayanan terbaik kepada para pelanggan adalah prinsip utama dari perusahaan taksi Blue Bird, yang harus dijalankan dengan prinsip empat nilai dasar yang berlaku, yaitu jujur, disiplin, kerja keras dan kekeluargaan. Prinsip utama dari perusahaan ini kemudian dirumuskan dalam slogan perusahaan, yaitu ANDAL (Aman, Nyaman, Mudah dan Personalised). Dengan adanya slogan ini, dapat dilihat bahwa perusahaan sangat berorientasi pada kepuasan daripada pelanggannya, seperti halnya yang dikemukakan oleh informan VD, "*Wah, di Blue Bird itu tamu adalah raja mba. Mau sesalah apa pun penumpang, tapi ntar yang kena getahnya pengemudi juga.*" (Hasil wawancara dengan konsumen VD, 10 Maret 2009).

Dapat dilihat di sini bahwa perusahaan sangat menekankan budaya organisasi kepada para pengemudinya karena pengemudi adalah ujung tombak daripada perusahaan yang mengadakan interaksi langsung dengan para pelanggan. Pengemudi harus benar-benar menjalankan sistem yang telah diterapkan oleh perusahaan.

Budaya kerja yang sangat ketat yang diberlakukan kepada para pengemudi dapat dilihat dengan adanya sistem poin. Sistem poin, yang berjumlah dua puluh satu poin (21) ini mengatur jumlah-jumlah pelanggaran yang dilakukan oleh pengemudi. Pelanggaran-pelanggaran ini adalah hasil *komplain* dari para pelanggan yang disampaikan melalui *customer service*. Bila poin pengemudi ini telah habis, maka pengemudi akan terkena pemutusan hubungan kerja (PHK). Seperti halnya yang dikemukakan oleh informan EN,

*“Jadi, mba saya cerita ya, pengemudi di Blue Bird itu tuh lama atau tidaknya dia bertahan di perusahaan, cuma tergantung sama gimana caranya dia menservice tamu-tamu. Kalo dia memang baik, ya dia pasti akan bertahan lama, kalo nggak ya pasti langsung cepat dapat PHK. Kerja jadi pengemudi begini modalnya hanya satu, tamu puas, pengemudi aman. Karena kalo tamu kita udah ga puas sama pelayanan kita, mereka punya hak buat komplain ke kantor ..., e ..., maksud saya perusahaan mba. Wah, kalo yang namanya komplain itu bisa macam-macam deh mba. Seperti kemaren ni ya, baru kejadian temen saya diPHK, itu karena dia udah ngelakuin pelanggaran tergolong berat, poin 21 yang dia punya habis. Jadi, satu hari dia dapat komplain tiga dari satu orang tamunya, pertama pas tamunya lagi nanya narik atau tidak, pengemudi temen saya itu lagi berhenti memang dan dia lagi nelpon pake HP, lah temen saya ini malah “sstt” ke tamu, karena temen saya merasa terganggu lagi terima telepon itu. Lah, kalo itu mba misalnya, pasti mba tersinggung kan? Ya sudah komplain si tamu itu. Terus kesalahan keduanya itu temen saya ini diklakson dari belakang, temen saya emosi, dia turun, terus sempat-sempatnya berantem, ya tamu merasa kesal lagi kan, lapor lagi. Lalu kesalahan berikutnya, si temen saya ini dinilai sama tamunya bawa mobilnya katanya ga enak, jedak jeduk gitu, mungkin karena tamu udah kesal duluan kali ya, ya lapor lagi. Begitu mba, langsung diproses sama kantor, langsung dipecat. Susah mba, kalo udah dipecat begini, mau jadi pengemudi lagi nanti misalnya, udah dicap buruk kita, apa itu istilahnya ...e bla ..., black list ya mba. Macam-macam lah mba kalo kita kerja begini, kalo misalnya nih mba liat saya ga pake sepatu ato baju dilinting-linting kayak geng gitu, itu juga bisa dilaporin mba. Makanya tamu-tamu itu yang udah biasa pake Blue Bird, suka ngafalin nomor identitas ato nomor mobil yang kayak si sebelah kiri mba itu, buat pengaduan yang kayak-kayak itu tadi.”(Hasil wawancara dengan informan EN, 16 Mei 2009).*

Bisa dilihat bahwa budaya organisasi perusahaan taksi Blue Bird sangatlah ketat, terutama bagi mereka yang pengemudi. Bagi pengemudi yang tidak mampu untuk menyesuaikan diri dengan budaya yang ada, maka

pilihannya tidak lain dan tidak bukan adalah keluar dari perusahaan. Dengan diberlakukannya budaya yang ketat seperti ini, bisa menjelaskan tingkat *turn over* pengemudi taksi Blue Bird yang sangat tinggi. Pengemudi yang dapat bertahan dalam perusahaan adalah mereka yang bisa beradaptasi melalui suatu proses dengan budaya kerja yang ada. Dengan mengkaitkan pada fungsi budaya organisasi sebagaimana yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins, yaitu lima fungsi kebudayaan, 1) berperan dalam menetapkan batasan, 2) mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi, 3) mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual, 4) meningkatkan stabilitas sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi dan 5) sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan, maka fungsi utama dari budaya organisasi dalam perusahaan taksi Blue Bird lebih mengacu kepada fungsi kelima (Pabundu, 2006: 13). Dikaitkan dengan daur hidup perusahaan saat ini, yang telah mengalami suatu fase pertumbuhan, budaya organisasi berfungsi sebagai suatu alat integrator seluruh kesatuan anggota dalam perusahaan guna menghadapi persaingan dalam lingkungan bisnisnya yang semakin banyak kompetitor.

#### **IV.4. Budaya Organisasi dan Formalisasi**

Dari pemaparan mengenai budaya organisasi perusahaan taksi Blue Bird, peneliti dapat melihat bahwa penerapan nilai kejujuran, kedisiplinan, kerja keras dan kekeluargaan ada yang telah mencapai pada suatu kondisi terinternalisasi dengan baik, namun ada pula yang sebatas pada suatu kondisi formalisasi. Dua kondisi yang muncul terkait dengan struktur organisasi yang mekanis, yaitu struktur yang kaku yang cenderung tidak dapat menerima penyimpangan (Ritzer, 2005:126).

Dalam membicarakan mengenai struktur, maka makna yang dapat ditarik adalah pola tindakan dengan melihat pada status dan peran, di mana dengan kata lain di dalam struktur tersebut terdapat aktor-aktor. Terkait dengan struktur dan aktor, maka konsep berikutnya yang dapat dilihat di sini adalah suatu sistem sosial, yang

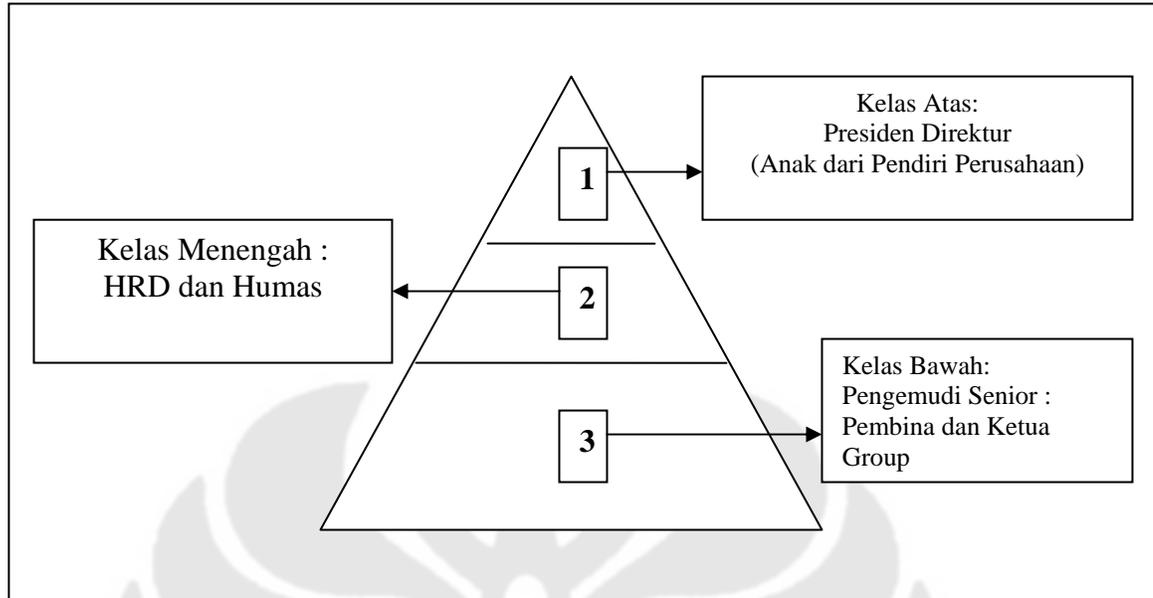
oleh Parsons didefinisikan sebagai sistem yang terdiri dari aktor-aktor individual yang saling berinteraksi dalam situasi yang sekurang-kurangnya mempunyai aspek lingkungan atau fisik, aktor-aktor yang mempunyai motivasi dalam arti mempunyai kecenderungan untuk “mengoptimalkan kepuasan”, yang hubungannya dengan situasi mereka didefinisikan dan dimediasi dalam term sistem simbol bersama yang terstruktur secara kultural (Ritzer, 2005:124).

Untuk selanjutnya dalam pembahasan mengenai budaya organisasi dan formalisasi, akan dibahas terlebih dahulu mengenai aktor-aktor yang terdapat dalam perusahaan taksi Blue Bird kemudian perbedaan nilai-nilai dalam perusahaan taksi Blue Bird yang benar sudah menjadi budaya dan yang masih berada dalam tahapan formalisasi.

#### **IV.4.1. Aktor dalam Perusahaan Taksi Blue Bird**

Dari pemaparan tersebut, perusahaan taksi Blue Bird dapat dilihat sebagai suatu sistem sosial, di mana di dalamnya terdapat aktor-aktor yang dapat disebutkan mengabdikan kepada kepentingan sistem, dengan melestarikan budaya yang ada. Adapun aktor-aktor yang dapat dipaparkan dari hasil penelitian adalah, *Human Resources Departement* (HRD) dan Humas, dan dari kelompok pengemudi sendiri, lebih tepatnya mereka yang sudah menjadi pengemudi senior. Namun, di tingkatan lebih atas terdapat aktor yang juga turut berperan dalam pelestarian budaya, yaitu presiden direktur, yang adalah anak dari pendiri perusahaan. Aktor tersebut mengetahui dengan persis perjalanan perusahaan dan bagaimana perusahaan tersebut dijalankan pada awalnya. Presiden direktur ini adalah aktor yang berperan dalam pembentukan ide-ide budaya organisasi guna tercapainya tujuan perusahaan. Jadi, bila dibagikan dalam bagan kelas, maka gambaran yang bisa didapatkan dari perusahaan adalah sebagai berikut:

**Gambar IV.1. Aktor-aktor dalam Perusahaan Taksi Blue Bird Berdasarkan Kelas**



Sumber: Hasil Penelitian Peneliti

Dari bagan di atas, dapat dilihat bahwa sebagai kelas atas, presiden direktur yang berperan sebagai penerus pendiri perusahaan, memiliki kekuasaan paling besar dalam upaya mempertahankan budaya yang telah diwariskan sebelumnya. Dari presiden direktur inilah kemudian dibentuk aktor yang berfungsi dalam melestarikan budaya, yaitu HRD dan Humas yang peneliti tempatkan dalam kelas menengah. Adapun penempatan kelas menengah ini dikarenakan HRD dan Humas adalah aktor yang memiliki kuasa sebatas pada penciptaan ritual ataupun sarana guna mendukung nilai-nilai yang ada. Kemampuan mereka dalam menciptakan ritual-ritual tersebut yang akhirnya akan semakin melanggengkan nilai-nilai tersebut. Agen ketiga, yang ditempatkan dalam kelas bawah adalah aktor yang memiliki kekuasaan dalam melakukan pembinaan terhadap pengemudi-pengemudi lainnya, khususnya mereka yang adalah pengemudi-pengemudi baru. Selain melalui pembinaan, pengemudi senior, baik itu pembina maupun ketua group dijadikan sebagai *role model* bagi pengemudi-pengemudi lainnya dalam hal bagaimana seharusnya bekerja dalam perusahaan.

Dengan mengkaitkan pada tipe kekuasaan yang dikemukakan oleh Weber, yaitu kekuasaan karismatik, kekuasaan tradisional dan kekuasaan hukum rasional (Liliweri, 1997: 248), maka kekuasaan yang dimiliki oleh aktor dalam perusahaan taksi Blue Bird adalah **kekuasaan hukum rasional**, yaitu tipe kekuasaan yang didasarkan pada suatu peraturan yang bersistem, serta norma-norma yang rasional dalam mengatur hubungan antara atasan dengan bawahan (Liliwen, 1997: 248),

*“Jawaban saya sebetulnya sama saja ya, tugas saya di perusahaan seperti ini, ya saya menjalankannya seperti apa yang sudah ditetapkan. Ya, itu memang sudah tanggung jawab saya, kalo pun saya memilih untuk ga melakukan itu, ya saya tidak mungkin bertahan di Blue Bird ini. Blue Bird kan tempat saya bekerja, saya memperoleh penghasilan dari sini, ya saya bekerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan. Perusahaan kan ga nyuruh kita e .., misalnya gini pas pelatihan, e ..., kalian harus saling mengingatkan satu sama lain, ya tidak secara harafiah seperti itu, tapi begitu kita yang bekerja di Blue Bird ini, ya pasti satu sama lain tawu team work, ya di situlah baru kita saling mengingatkan. Kerja jangan ditunda-tunda, ya kayak sayalah Humas, kan cuma berdua tuh, e ..., ya kami berdua satu sama lain saling mengingatkan kerja harus tepat, jangan sampe ada yang ditunda-ditunda karena itu nanti kita bisa dikejar-kejar deadline buat nerbitin majalah.”* (Hasil wawancara dengan informan TGH, 20 Februari 2009)

Namun, selain itu kekuasaan hukum rasional juga bisa dilihat dari struktur perusahaan taksi Blue Bird yang mekanis.

Dengan melihat pada kelas bawah, yaitu kelompok pengemudi, bisa dilihat bahwa bagi mereka yang oleh perusahaan dianggap memiliki kinerja yang baik dalam menunjukkan loyalitas dan keberhasilan mereka dalam menangani pekerjaan, serta juga pertimbangan akan senioritas mereka, perusahaan memberikan suatu legitimasi kekuasaan dalam bentuk pemberian status (*achieved status*). Status yang bisa mereka dapatkan dari kinerja mereka tersebut adalah dengan menjadi ketua group, pembina bahkan pelatih dalam pelatihan bagi para pengemudi.

#### **IV.4.2. Batasan Budaya Organisasi Perusahaan Taksi Blue Bird**

Dengan melihat pada pembahasan yang dikemukakan oleh Talcott Parsons di atas, dapat dilihat aktor merupakan penerima pasif dalam proses sosialisasi. Namun, tidak demikian halnya dengan yang terjadi di perusahaan taksi Blue Bird. Dari hasil

penelitian yang didapat, bisa dilihat bahwa aktor-aktor dalam perusahaan taksi Blue Bird bukanlah seorang individu yang pasif, melainkan individu yang memiliki pemaknaan tersendiri dengan kondisi-kondisi yang dialaminya dalam keterlibatannya pada suatu sistem. Hal inilah yang kemudian membantu dalam menganalisa keempat nilai dalam perusahaan yang telah menjadi budaya dari organisasi tersebut atau masih dalam tataran formalisasi.

#### **IV.4.2.1. Penerapan Nilai Kejujuran**

Dalam penerapan nilai kejujuran, pada dasarnya memang merupakan suatu bentuk formalisasi, yang berusaha ditanamkan perusahaan kepada para pekerjanya, terutama pengemudi. Namun, kemudian di sini peneliti dapat mengatakan bahwa nilai kejujuran memang benar merupakan budaya organisasi perusahaan taksi Blue Bird. Formalisasi pada awalnya ini diatur perusahaan dalam suatu bentuk peraturan di mana diberlakukannya suatu sistem pengembalian barang ketinggalan, yaitu pengemudi diharuskan untuk memeriksa kembali kendaraan di saat penumpang meninggalkan taksi dan bila ada barang yang tertinggal pengemudi berkewajiban melaporkannya kepada *poolnya*. Untuk mengapresiasi sistem pengembalian barang ketinggalan ini, pengemudi diberikan *reward* sesuai dengan barang yang dikembalikan. Sistem pengembalian barang ketinggalan inilah yang kemudian peneliti sebut sebagai suatu proses sosialisasi dari pemberlakuannya nilai kejujuran,

*“ Ya sebenarnya ya, perusahaan tuh punya cara sendirilah buat nanemin kejujuran di pengemudi terutama. Ya bisa dibilang apresiasi dan rasa terima kasihnya perusahaan ke pengemudi-pengemudi yang udah ngasih jasa ke perusahaan, kita dikasih penghargaan atas barang-barang ketinggalan, nah di sini namanya barket. Itu tuh nantinya juga bua penilaian kita jadi apa namanya .. hmmm, pengemudi teladan. Ya kayak besok nih ..., besok Sabtu kita ada acara penghargaan pengemudi teladan, ya begitulah. Terima kasih ya kita biasanya dikasih uang Rp. 1.500.000,-.”*  
(Hasil wawancara dengan informan HN, 20 Maret 2009)

Dengan adanya sosialisasi penerapan nilai kejujuran seperti yang telah dipaparkan, maka untuk melihat apakah nilai tersebut dapat tersosialisasi dengan baik, nilai itu terinternalisasi dalam diri aktor. Hal ini

dapat dibuktikan dengan pengalaman yang disengaja oleh peneliti. Peneliti menggunakan jasa taksi Blue Bird dan meninggalkan telepon genggam. Keesokan harinya, ternyata pengemudi langsung mengembalikan barang tersebut, tanpa melalui prosedur penyerahan ke *pool*. Pengemudi pun mengatakan, “Maaf mba, ini kemarin hp tertinggal, jadi saya segera kembalikan karena saya kebetulan ingat rumah mba.” Hal ini dapat menunjukkan bahwa dalam proses sosialisasi nilai kejujuran berlangsung dengan baik, di mana nilai tersebut sesuai dengan bahasa Parsons menjadi bagian dari “kesadaran” aktor (Ritzer, 2005:125). Hal ini juga dapat dilihat dari pernyataan informan :

*“Apa-apa yang memang bukan punya kita, jangan dimiliki, kembalikan kepada yang punya, itu secara skop sudah meluas, termasuk kan Blue Bird waktu itu ada barang ketinggalan kan mesti dikembalikan kepada yang punya kan. Walau nilainya ga seberapa ..., Tapi, kalau barang tamu itu cinderamata ato kenang-kenangan, kan nilainya tinggi, walaupun sebuah gelang kayak gitu, misalnya kalo dikasih sama pacar, Iya kan, wahh ..., dibeli seratus ribu juga ga boleh, iya gak?” Ya, kita pengemudi terkadang dengan inisiatif sendiri, kalo emang kita bisa ngembaliin sendiri barang itu, ya kita balikin langsung. Tentunya tanpa mengharapkan ada imbalan apa pun. Ini semua murni untuk tamu yang udah mau memakai jasa kita. Bahkan itu dulu temen saya ada yang balikin tempat sikat gigi tamunya. Wah, kata dia, si tamunya sampe bengong-bengong karena dia sendiri juga ga nyadar kalo ada barangnya ketinggalan. Ya itulah kami para pengemudi, dengan jujur kami yakin kalo rezeki akan datang dengan sendirinya.” (Hasil wawancara dengan informan HN, 20 Februari 2009)*

#### **IV.4.2.2. Penerapan Nilai Kedisiplinan**

Nilai kedisiplinan dalam perusahaan Blue Bird terkait dengan waktu dan penampilan. Dengan melihat pada jam kerja, karyawan memiliki jam kerja dari pukul 08.00 hingga 16.00, untuk pengemudi sendiri memiliki dua jam kerja, yaitu pengemudi siang dari 05.00 – 00.00 dan pengemudi malam dari pukul 13.00 – 05.00. Pengaturan jam kerja di sini sangatlah ketat, terutama bagi pengemudi. Bagi pengemudi yang telat mengembalikan taksi ke *pool* maka akan dikenai denda,

*“Ya, paling telat jam 12 malam semua mobil udah harus masuk pool. Kalo telat dari itu bisa kena denda. Ya, makanya itu kita harus pintar-pintar ngatur waktulah jadi pengemudi. Kita harus bisa ngatur timing kapan kita berangkat dan kapan kita harus balik. Jadi, emang semuanya itu tergantung kitalah.” (Hasil wawancara dengan informan WD, 10 Maret 2009)*

Demikian juga halnya terkait dengan disiplin dalam berpenampilan, sebagaimana yang telah dijelaskan pegemudi memiliki standar kerapian dalam berpenampilan, apabila kemudian terdapat pelanggaran, maka *point* yang dimiliki oleh pengemudi akan berkurang, seperti yang dikemukakan oleh informan Ed, *“Macam-macam lah mba kalo kita kerja begini, kalo misalnya nih mba liat saya ga pake sepatu ato baju dilinting-linting kayak geng gitu, itu juga bisa dilaporin mba.”* (Hasil wawancara dengan informan Ed, 16 Mei 2009).

Dari pemaparan tersebut dapat dilihat bahwa kedisiplinan masih sebatas pada lingkup formalisasi, di mana perusahaan memang mengatur dengan ketat disiplin karyawannya, terutama pengemudi dan juga dengannya adanya kontrol sosial dengan diberlakukannya suatu sistem *point* bagi pengemudi. Dengan kata lain, nilai kedisiplinan merupakan suatu nilai yang masih berlaku dalam tataran formalisasi karena karyawan dan pengemudi cenderung melakukannya karena adanya peraturan yang ketat yang diberlakukan oleh perusahaan dan juga adanya sanksi yang diberlakukan untuk pengemudi.

#### **IV.4.2.3. Penerapan Nilai Kerja Keras**

Sebagaimana yang telah dijelaskan dalam bab sebelumnya, kerja keras dengan melihat pada konteks perusahaan taksi Blue Bird memiliki makna mencapai target atau melebihi target yang telah ditetapkan. Kerja keras ini pun berawal dari tataran formalisasi di mana kekonsistensian seseorang dalam bekerja akan dinilai oleh perusahaan dengan pemberian *reward*,

*“Kerja keras... Kerja keras, di sini sangat menghargai yang namanya kerja keras dan di.. Kerja keras, misalkan ada point e.. Ada rewardnya, jadi ga cuma kerja kerja, kerja keras aja. Jadi, kalo di pengemudi ini sendiri, kita tuntutan satu sistem. Jadi, satu sistem ada bonus, ada insetif. Nah, itu kerja keras terkait juga dengan disiplin. Karena kerja keras awalnya juga ga bagus, tapi harus konsisten.*

*Nah, konsisten di sini juga ada rewardnya. Misalkan ada penghargaan pengemudi masa kerja 8 tahun, kemudian ada pengemudi teladan. Itu yang untuk pengemudi ya.”* (Hasil wawancara dengan informan TGH, 06 Februari 2009)

Namun, tataran formalisasi tersebut pun berubah menjadi budaya dalam perusahaan taksi Blue Bird, di mana nilai tersebut terinternalisasi ke setiap aktor yang terdapat dalam perusahaan. Seseorang yang bekerja di Blue Bird akan memulai rutinitas kerjanya, baik itu dengan datang lebih awal dari jam kerja yang telah ditetapkan ataupun karyawan akan bekerja melebihi jam kerjanya agar pekerjaan terselesaikan,

*“Ya kita kerja nih ya mba ..., keluar dari pool jam 4 pagi-pagi tuh. Mba, masih tidur kan? Hehehe (tertawa). Saya udah jalan jam segitu. Itung-itung nih sebelum berangkat, minimal nanti pulang bawa duit seratus tujuh puluh lima ribu, maksimal tiga ratus dua puluh lima ribu. Ya udah, di jalan tuh, mau penumpangnya jarak dekat ato jauh ..., ya saya tetep bawa. Pokoknya hindarin mangkal lama-lama, ya kecuali kalo bensin mepet-mepet, hehehe (tertawa) Kalo dapet duit lebih, ya lebih bagus lagi.”* (Hasil wawancara dengan informan AG, 16 Mei 2009)

Demikian juga yang dikemukakan oleh informan TGH, “Ya. Jadi, kita ya kalo perlu lembur deh di kantor, apalagi deket-deket deadline, kadang saya nginap. Ya, sama teman saya itu juga.”

#### **IV.4.2.4. Penerapan Nilai Kekeluargaan**

Untuk nilai kekeluargaan, yang mana dalam konteks perusahaan taksi, peneliti melihat hanya sebatas pada tataran formalisasi. Di mana nilai kekeluargaan saat ini lebih dikondisikan sebagai suatu situasi agar para

karyawan dapat lebih bertahan dengan sistem kerja dalam perusahaan. Penerapan nilai kekeluargaan ini masih dalam batasan formalisasi karena nilai ini digunakan sebagai alat untuk meredam bilamana terjadi konflik,

*“Ya, maaf ya mba kemaren sempat saya tunda izinnya karena sekarang ini perusahaan lagi penyesuaian dengan kebijakan penurunan BBM, tapi kebijakan kita tetap pada tarif yang kata orang mahal ..., hmm ..., tapi gimana ya ..., ya ini hmm ..., sudah diomongin bareng-bareng, perusahaan sudah ada perhitungan sendiri karena kami ya harus mikirin spareparts yang memang saat ini kita impor. Perusahaan juga e ..., mikirin pengemudi kita. Ya, memang banyak yang nanya-nanya ..., kok bisa gini ..., kok bisa gitu ..., pengemudi juga ada yang minta diturunin ..., tapi ya itu tadi ..., hmm, perusa ..., perusahaan kita sudah memikirkan semua stakeholders.”* (Hasil wawancara dengan informan TGH, 06 Februari 2009)

Hal serupa dikemukakan oleh informan lainnya, yaitu informan HN:

*” Contoh, anggo ..., Anggota kita terkena masalah, datang ke tempat ini minta perlindungan, kan gitu ...,Ya, kita upayakan. Yang tadinya di-PHK, gak di-PHK. Kita lihat dulu mereka gimana kerjanya selama ini, terus kita coba ..., apa ya ngasih-ngasih masukkan buat si pengemudi dan minta apa mereka tidak akan ngulangi lagi kesalahan mereka, nanya ..., apa bener mereka emang masih mau kerja di sini ..., baru kita teruskan ke *Kapool*.”* (Hasil wawancara dengan informan HN, 20 Februari 2009)

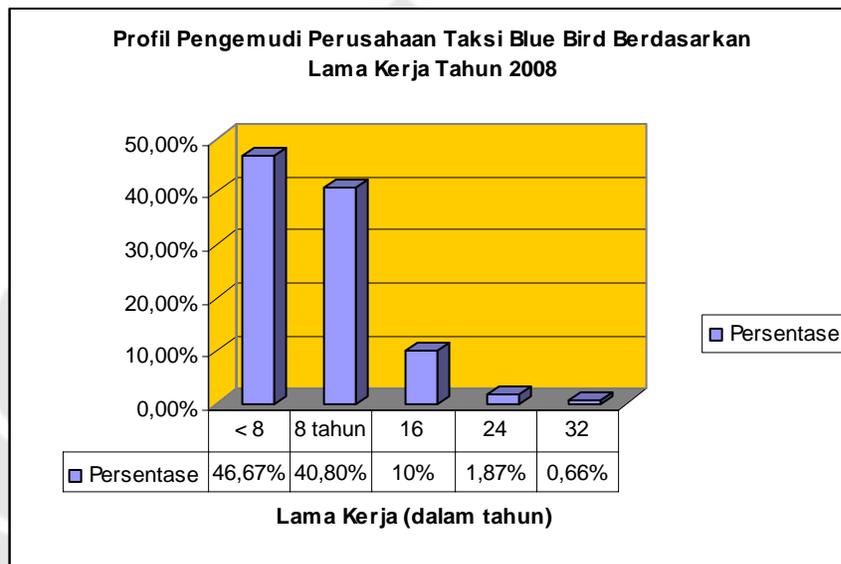
Dapat dilihat di sini bahwa nilai kekeluargaan merupakan suatu nilai yang dilaksanakan karena adanya suatu formalisasi dari struktur yang ada. Nilai kekeluargaan masih terkait erat dengan peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

Dengan melihat pada batasan budaya organisasi, dapat dilihat bahwa yang benar merupakan budaya adalah **nilai kejujuran** dan **nilai kerja keras**, sedangkan yang masih merupakan tataran formalisasi adalah **nilai kedisiplinan** dan **nilai kekeluargaan**.

Terkait dengan keberlangsungan sistem, dapat dilihat bahwa bagi aktor-aktor yang baru bergabung ke dalam sistem akan mengalami suatu fase adaptasi, penyesuaian dengan nilai-nilai yang ada dalam sistem perusahaan. Dengan melihat pada pemaparan adaptasi yang dikemukakan oleh Parsons, dapat dilihat bahwa adaptasi merupakan suatu cara untuk menjaga kestabilan sistem (Ritzer, 2005:126). Adaptasi dalam konteks perusahaan taksi Blue

Bird dapat dilihat bahwa individu yang tak dapat beradaptasi maka akan keluar dari sistem dengan sendirinya ataupun dikeluarkan oleh sistem. Dalam melihat adaptasi individu dalam perusahaan taksi Blue Bird dapat dilihat dari tingginya tingkat *turn over* pengemudi, sebagaimana yang dipaparkan dalam tabel berikut :

**Tabel IV.2. Profil Pengemudi Taksi Blue Bird Berdasarkan Lama Kerja  
Pada Tahun 2008**



Sumber: Arsip Humas Taksi Blue Bird

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa profil pengemudi perusahaan taksi Blue Bird berdasarkan lama kerja pada tahun 2008, paling banyak adalah mereka yang memiliki masa kerja masih kurang dari delapan tahun, yaitu sebesar 46,67%. Sedangkan, pengemudi yang paling sedikit adalah mereka yang memiliki masa kerja 32 tahun, yaitu sebesar 0,66%. Banyaknya pengemudi yang memiliki masa kerja kurang dari delapan tahun dapat dikaitkan dengan *turn over* pengemudi yang cenderung tinggi, di mana dalam waktu enam bulan, setengah dari jumlah pengemudi berhenti atau diberhentikan. Alasan para pengemudi untuk berhenti atau diberhentikan dikarenakan 1) pengemudi dilihat sebagai profesi sementara, dalam artian seseorang memutuskan untuk menjadi pengemudi dikarenakan sedang

menunggu pekerjaan lainnya, 2) pengemudi merasa tidak sesuai dengan cara kerja perusahaan, 3) kinerja dari pengemudi dinilai oleh perusahaan kurang memuaskan, dalam artian pengemudi memiliki masalah dengan para pelanggan dan kinerjanya tidak mampu memenuhi target dari perusahaan,

*“Jadi, ya ..., e ..., terkait memang dengan *turn over pengemudi yang bisa dikatakan tinggilah di Blue Bird ini ya karena memang profesi sebagai pengemudi itu dianggap sebagai batu loncatan, maksudnya e ..., si pengemudi ini sebenarnya sedang menunggu mendapatkan pekerjaan lain yang lebih tetaplah, nah ketika dia dapat pekerjaan lain, biasanya dia mutusin untuk berhenti. Tapi, kalo misalnya dia nantinya mau masuk lagi, ya kita terima lagi, tapi dilihat dulu riwayat kerjanya, kalo catatan dia bersih dalam artian ga sampe ada pelanggaran kecelakaan berat begitu, ya dia diterima lagi. Ada juga memang yang berhenti karena ngerasa gimana ya, hmm ..., ga cocok dengan kerja di sini, ya di situ bisa gugur. Ada yang memang diberhentikan perusahaan karena ya itu ga mampu memenuhi target yang diminta, konduite kerjanya kurang baiklah, apalagi kalo udah urusan sama pelanggan yang ga bisa ditolerir lagi.”* (Hasil wawancara dengan informan TGH, 26 Mei 2009)*

Dari kutipan di atas dapat dilihat bahwa seorang pengemudi yang tidak dapat menyesuaikan dirinya dengan cara kerja perusahaan akan keluar dengan sendirinya ataupun dikeluarkan dari sistem yang ada. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan taksi Blue Bird yang memiliki budaya organisasi yang *rigid*.

## **IV.5. Temuan Penelitian Lainnya**

### **IV.5.1. Budaya Organisasi dan Budaya Perusahaan**

Dari penelitian ini, dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan mendasar antara budaya organisasi dengan budaya perusahaan. Perbedaan di antara keduanya terletak pada kata "pencitraan". Sebagaimana yang dikemukakan dalam oleh Pabundu, yang mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu pedoman nilai-nilai bagi para anggotanya dan menjadi milik dari organisasi tersebut sedangkan budaya perusahaan juga merupakan pedoman nilai-nilai akan tetapi mengalami suatu pencitraan (*image*) yang berusaha untuk dibentuk oleh manajemen agar dapat ditangkap oleh masyarakat (Pabundu, 2006:6).

Perbedaan makna antara budaya organisasi dan budaya perusahaan dapat dilihat di perusahaan taksi ini, di mana yang merupakan budaya organisasi adalah keempat nilai dasar yaitu kejujuran, kedisiplinan, kerja keras dan kekeluargaan, yang pada akhirnya dari beberapa nilai tersebut masih sebatas berupa formalisasi dan budaya perusahaan berwujud suatu standar pelayanan yang hendak disampaikan kepada para pelanggannya. Budaya perusahaan yang dimiliki perusahaan taksi Blue Bird disusun ke dalam suatu bentuk slogan, yang disingkat menjadi **ANDAL**, yaitu **aman, nyaman, mudah** dan *personalised* (**ANDAL**). Hal ini sebagaimana yang dipaparkan oleh informan TGH (Hasil wawancara dengan informan TGH,06 Februari 2009):

*“Untuk standar service kita itu dulu waktu sekitar tahun ’72 awalnya Blue Bird berdiri, itu standar servicenya masih aman dan nyaman. Heeh. Nah, sekarang semakin berkembang lagi, kita tetapkan ada empat standar service, ANDAL. Aman, nyaman, mudah dan personalised. Aman itu ya pengemudi kita ga boleh bawa muter-muter penumpang, dalam artian gini ... hmm, ya tujuan ke mana di situ kita antarkan, pokoknya pengemudi bertanggungjawab penuh dengan keseluruhan penumpang, nyaman ya taksi yang ada harus bersih, ga bau misalnya, pengemudi tau gimana cara buat penumpang nyaman, mudah berarti taksi kita gampang dicari dan pembayaran juga gampang karena pengemudi harus selalu nyediain uang kembalian, terakhir personalised yah ..hmm, pelayanan yang benar-benar ..., benar ngerti kebutuhan penumpang.”*

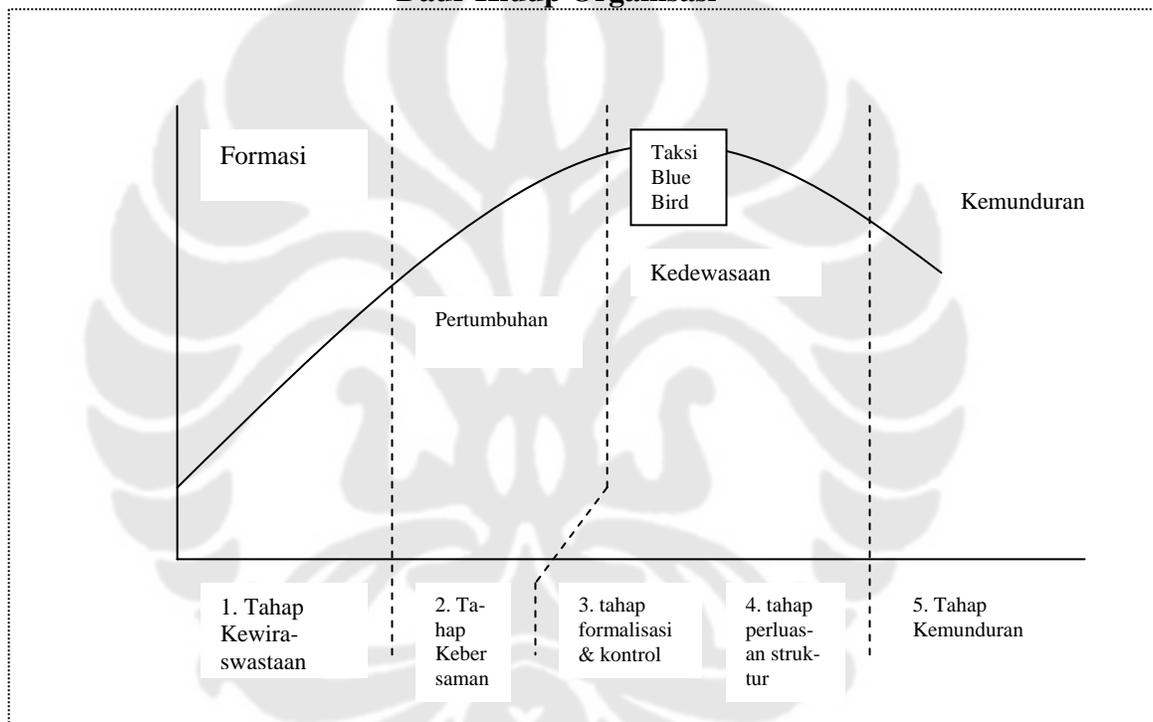
Dari keempat komponen yang disusun dalam slogan ANDAL, dapat dilihat bahwa manajemen dari perusahaan ini berusaha untuk membentuk suatu citra dalam masyarakat mengenai perusahaan taksi yang mengedepankan kepuasan pelanggan, dengan mengedepankan keempat standar pelayanan. Citra ini pun kemudian menyebar dalam masyarakat dan kemudian memunculkan kemampuan dalam masyarakat untuk mengidentifikasi perbedaan antara perusahaan taksi ini dengan perusahaan taksi lainnya.

#### **IV.5.2. Posisi Perusahaan Taksi Blue Bird dalam Daur Hidup Organisasi**

Selain melihat pada budaya organisasi yang dikaitkan daur hidup perusahaan taksi Blue Bird, peneliti juga menemukan indikator yang lainnya yang berperan dalam menentukan posisi perusahaan taksi Blue Bird dalam daur hidup

organisasi. Dalam mengidentifikasi posisi Perusahaan Taksi Blue Bird dalam Tahapan Daur Hidup Organisasi, indikator ditemukan dalam penelitian ini adalah tujuan, struktur organisasi, komunikasi dan diversifikasi produk atau jasa. Adapun hasil dari analisa-analisa data yang didapatkan dari hasil wawancara menunjukkan hasil bahwa Perusahaan Taksi Blue Bird berada dalam tahapan formalisasi dan kontrol (*formalization and control*) ataupun tahapan kedewasaan.

**Gambar IV.1. Posisi Perusahaan Taksi Blue Bird dalam Tahapan Daur Hidup Organisasi**



Sumber: Skripsi Dina Melisa, “Dinamika Hubungan Antar Organisasi Dalam Daur Hidup Organisasi (Kasus: 4 Clothing Company di Bandung)”, Depok: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2005, hlm. 23, dengan penyesuaian dari peneliti.

Seperti yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, dalam tahapan formalisasi dan kontrol (*formalization and control*) dapat dilihat bahwa struktur organisasi telah menjadi semakin mantap. Terdapat peraturan dan prosedur formal yang dipaksakan. Penekanan organisasi lebih mengarah kepada efisiensi dan stabilitas dibandingkan dengan inovasi. Terdapat kubu pengambil keputusan dimana mereka

yang berada pada posisi seniorlah yang memegang tampuk kekuasaan. Pengambilan keputusan lebih bersifat konservatif. Pada tahapan ini, organisasi eksis atas kehadiran semua individu. Peraturan-peraturan telah diperjelas, sehingga perginya anggota tidak akan menyebabkan ancaman yang hebat bagi organisasi. Berikut ini adalah pemaparan lebih lanjut mengenai posisi perusahaan taksi Blue Bird dilihat dari tujuan, struktur organisasi dan komunikasi :

#### IV.5.2.1. Tujuan

Untuk melihat tujuan dari perusahaan taksi Blue Bird, dapat dilihat dari perumusan misi, yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya. Dengan adanya perumusan misi tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah memiliki tujuan secara jelas, yaitu menjadi perusahaan taksi yang mampu memberikan pelayanan terbaik bagi pelanggannya dan menjadi nomor satu dalam bisnis transportasi. Demi tercapainya pelayanan terbaik bagi pelanggan, taksi Blue Bird menggunakan slogan **aman** dan **nyaman** demi tercapainya kepuasan pelanggan. Namun, Pak Purnomo selaku presiden direktur, menyadari bahwa seiring dengan kemajuan zaman, maka tingkat kepuasan pelanggan pun meningkat. Akhirnya slogan pun diperbaharui dengan menambahkan **mudah** dan **personalised**. Maka untuk mencapai tujuan dari perusahaan, slogan baru yang diusung saat ini adalah **aman, nyaman, mudah** dan **personalised (ANDAL)**. Hal ini sebagaimana yang dipaparkan oleh informan TGH (Hasil wawancara dengan informan TGH,06 Februari 2009):

*“Untuk standar service kita itu dulu waktu sekitar tahun ’72 awalnya Blue Bird berdiri, itu standar servicenya masih aman dan nyaman. Heeh. Nah, sekarang semakin berkembang lagi, kita tetapkan ada empat standar service, ANDAL. Aman, nyaman, mudah dan personalised. Aman itu ya pengemudi kita ga boleh bawa muter-muter penumpang, dalam artian gini ... hmm, ya tujuan ke mana di situ kita antarkan, pokoknya pengemudi bertanggungjawab penuh dengan keselamatan penumpang, nyaman ya taksi yang ada harus bersih, ga bau misalnya, pengemudi tawu gimana cara buat penumpang nyaman, mudah berarti taksi kita gampang dicari dan pembayaran juga gampang karena pengemudi harus selalu nyediain uang kembalian, terakhir personalised yah ..hmm, pelayanan yang benar-benar ..., benar ngerti kebutuhan penumpang.”*

#### IV.5.2.2. Struktur Organisasi

Seperti yang telah dibahas pada bab sebelumnya, struktur organisasi perusahaan taksi Blue Bird adalah struktur mekanis, di mana struktur dalam pencapaian tujuannya secara efisien dan efektif dirancang melalui mekanisme pembagian kerja, spesialisasi dan hubungan kerja yang hierarkis. Struktur yang demikian menunjukkan bahwa penekanan organisasi lebih mengarah kepada efisiensi dan stabilitas dibandingkan dengan inovasi. Hal inilah yang terjadi pada taksi Blue Bird. Formalisasi yang ketat pun dapat dilihat dari peraturan-peraturan yang ketat, khususnya ditujukan pada mereka pengemudi taksi.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, yaitu transportasi taksi, maka yang dijual oleh perusahaan adalah jasa yang mengarah kepada pelayanan. Terkait dengan pelayanan, perusahaan bukanlah pihak yang berinteraksi langsung dengan para pelanggannya. Yang berinteraksi langsung dengan pelanggan justru adalah para pengemudi taksi. Dengan menggunakan istilah dari Blue Bird, pengemudi taksi adalah *front liner* dari perusahaan, yang mengadakan interaksi secara langsung dari pelanggan. Untuk itulah peran pengemudi merupakan salah satu peranan yang sangat penting dalam menjaga reputasi perusahaan. Reputasi dari perusahaan taksi Blue Bird berasal dari tingkat pencapaian kepuasan daripada konsumen terhadap pelayanan yang diberikan.

Sebagai pengemudi Blue Bird, peneliti melihat bahwa sistem dalam perusahaan Blue Bird adalah suatu sistem yang sangat ketat. Sebagai pengemudi, mereka dituntut untuk bekerja secara profesional, dengan menunjukkan kredibilitasnya bagi perusahaan melalui kinerja yang sangat ketat dalam hal kedisiplinan.

Pengemudi Blue Bird terdiri dari dua macam, yaitu pengemudi yang *narik* pada siang hari atau disebut sebagai *customer siang* (CS) dan juga pengemudi yang *narik* pada malam hari atau disebut sebagai *customer malam* (CM). Bagi mereka yang adalah pengemudi pada siang hari, memiliki jam kerja dari pukul lima pagi hingga pukul dua belas malam, namun taksi sudah boleh keluar dari *pool* dari pukul empat pagi. Sedangkan, pengemudi pada malam hari, memiliki jam kerja dari pukul satu

siang hingga dua belas siang keesokan harinya. Akan tetapi, tidak semua taksi diperbolehkan untuk beroperasi, di *pool* tetap harus ada taksi yang *standby*.

Sebelum pengemudi keluar membawa taksinya, terdapat prosedur yang harus dilakukan terlebih dahulu oleh pengemudi, yaitu pengemudi terlebih dahulu mengurus Surat Izin Operasional (SIO) di bagian operasional. Dari bagian operasional, pengemudi akan mendapatkan SIO, tanda pengenal dan kendaraan yang akan dipakai. Setelah pengemudi mendapatkan SIO, maka pengemudi pun mengambil kendaraan yang telah ditentukan oleh bagian operasional, setelah itu pengemudi akan memeriksakan kondisi kendaraannya ke bagian teknisi. Bagian teknisi akan memeriksa kondisi kendaraan, hal ini guna mengantisipasi bila pengemudi lalai dalam menjaga kondisi mobilnya pada saat sedang bekerja. Setelah selesai pemeriksaan kendaraan, maka pengemudi akan melewati bagian *scanning* yang dilakukan oleh bagian keamanan. Bagian keamanan akan *men-scan* kode taksi, untuk melihat antara kesesuaian kendaraan yang keluar dengan pengemudi yang membawanya. Demikianlah sistem yang diberlakukan kepada pengemudi. Pengemudi diatur secara ketat oleh sistem yang diberlakukan perusahaan taksi Blue Bird. Selain prosedur dalam bekerja, pengemudi juga diatur dengan adanya sistem denda. Adapun sistem denda yang dapat dijabarkan di sini adalah :

1. keterlambatan pengembalian mobil ke *pool*, pengemudi akan dikenai denda uang sebesar Rp.10.000,-
2. kendaraan tergores, baik itu goresan pendek ataupun panjang, terkena denda sebesar Rp. 30.000,-

Pemberlakuan denda tersebut ditujukan agar pengemudi disiplin selama bekerja dan menjaga mobil seperti menjaga mobil milik pribadi.

Untuk pengupahan pengemudi sendiri, Blue Bird menetapkan sistem komisi sebagai berikut :

**Tabel IV.3. Daftar Komisi Perusahaan Taksi Blue Bird**

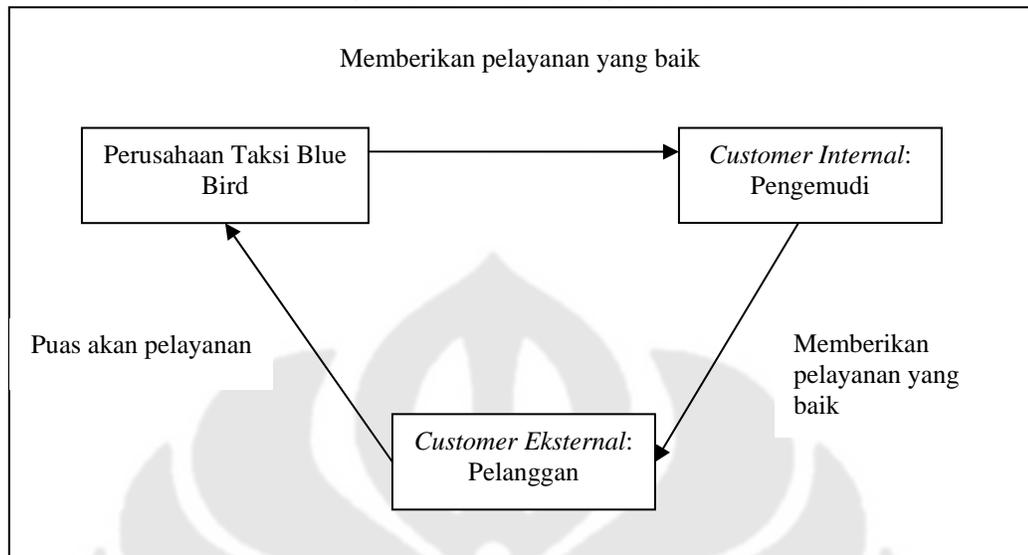
<b>Jumlah Setoran (dalam satuan rupiah)</b>	<b>Jumlah Komisi (dalam satuan persentase)</b>
0 – 80.000	10
80.001 – 125.000	20
125.001 – 175.000	30
> 175.000	40

Sumber: Hasil Penelitian Peneliti

Namun, perusahaan sebenarnya juga telah menetapkan setoran bagi setiap unit taksi yang dioperasikan per harinya, yaitu target besar sebesar Rp. 214.000,- dan target kecil sebesar Rp.190.000,-. Meskipun demikian, perusahaan tidak memaksa pengemudi untuk memenuhi target tersebut. Pengemudilah yang menentukan apakah dia akan mengejar target tersebut atau tidak. Untuk mereka yang bisa memenuhi target yang ditetapkan, perusahaan akan memberikan insentif khusus.

Dengan melihat pada sistem yang diberlakukan kepada para pengemudi, peneliti melihat bahwa tingkat formalisasi dan kontrol yang diberlakukan kepada pengemudi sangatlah ketat. Namun, di balik sistem yang ketat tersebut, demi menjaga kinerja baik daripada pengemudi, perusahaan pun memberikan pelayanan yang baik terhadap para pengemudi karena mereka menyadari bahwa perusahaan tidak dapat berjalan jika tidak adanya pengemudi. Untuk itulah pengemudi dianggap sebagai *customer internal*, yaitu pihak yang terlebih dahulu harus diperhatikan kesejahteraannya, sebelum *customer internal* ini nantinya mampu memberikan pelayanan yang baik kepada *customer eksternal*, dalam hal ini pelanggan taksi Blue Bird, yang pada akhirnya berdampak pada kesejahteraan perusahaan. Bila digambarkan dalam skema, maka hubungan yang terjadi adalah seperti bagan di bawah ini:

**Bagan IV.2 Hubungan Antara Perusahaan Taksi Blue Bird  
-Customer Internal-Customer Eksternal**



Sumber: Hasil Penelitian Peneliti

#### **IV.5.2.3. Komunikasi**

Dalam melihat komunikasi yang berlangsung di perusahaan taksi Blue Bird, peneliti mengkaitkannya dengan struktur mekanis yang ada. Peneliti melihat bahwa komunikasi yang berlangsung adalah suatu komunikasi yang hierarkis. Hierarkis di sini peneliti artikan sebagai tingkatan dalam berkomunikasi, yaitu pada saat harus berhadapan dengan atasan, maka yang terjadi adalah komunikasi formal, sedangkan bila dalam satu tingkatan, maka komunikasi yang terjadi adalah informal, namun hal itu akan menjadi berbeda bila mereka sedang berada dalam situasi formal, yaitu rapat, maka yang terjadi tetaplah komunikasi formal.

#### **IV.5.2.4. Diversifikasi Jasa**

Perusahaan taksi Blue Bird dalam hal ini tidak mendiversifikasi bentuk jasanya, dalam artian yang dijual tetaplah jasa transportasi, yaitu taksi. Diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan taksi Blue Bird lebih mengarah kepada inovasi untuk meningkatkan pelayanan. Adapun inovasi yang dilakukan oleh perusahaan taksi Blue Bird, pada awal pendirian perusahaan, aksi Blue Bird memang sudah memakai sistem

reservasi melalui telepon (*call reservation*), namun saat itu reservasi masih menggunakan tenaga satu orang dan telepon yang dipergunakan pun adalah telepon rumah, namun saat ini *call reservation* Blue Bird telah diperbaharui yaitu selalu siap melayani 24 jam dan lebih memudahkan pelayanan. Selain itu, taksi Blue Bird juga menambah pangkalannya di bandara dan sejumlah mall dan hotel Untuk mempermudah pembayaran, saat ini taksi Blue Bird juga memperkenalkan sistem kredit voucher.

