

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang Masalah

Indonesia merupakan negara kepulauan yang memanjang dari Sabang hingga Merauke; antarpulau tersekut oleh lautan luas dan antardaerah di satu pulau terpisahkan oleh rentangan jarak daratan dimana hutan, sungai, bukit, serta gunung berada didalamnya. Oleh karena itu transportasi menjadi sektor utama dan *urgent* terkait dengan mobilitas orang perorang ataupun penduduk. Selain itu, sektor ini merupakan salah satu indikator penting sebagai penentu kemajuan suatu daerah.

Dalam perkembangannya kemudian, alat transportasi tidak sekedar dimaknai sebatas alat angkut antarwilayah saja, berkenaan dengan barang maupun manusia, melainkan telah mengalami beragam transformasi makna; lebih kompleks, sistemik, dan menyetruktur. Disebut kompleks, karena terhubung dengan sektor-sektor lain semisal ekonomi, seni, keamanan, sumber daya, dan lain sebagainya. Dikatakan sistemik, karena menghasilkan serangkaian aturan-aturan berupa hukum dan konvensi. Sedangkan maksud dari menyetruktur bahwa sektor transportasi ini pada tataran praksisnya di level operatif dikelola melalui lembaga-lembaga atau organisasi-organisasi yang memiliki fungsi tidak berbeda jauh dengan fungsi lembaga/organisasi sosial masyarakat. Fenomena perkembangan sektor transportasi tersebut, salah satunya merujuk pada taksi.

Taksi merupakan salah satu angkutan paratransit yang tidak saja menyediakan jasa angkut (barang-manusia), melainkan juga memberikan layanan keamanan dan kenyamanan lebih besar kepada penumpangnya dibandingkan dengan angkutan umum lainnya. Pemakaian taksi memungkinkan para penumpang sampai ke tujuan akhir (*door to door services*) tanpa harus berhenti di halte-halte seperti angkutan umum lainnya (Hasibuan, Kompas 2006). Rute yang dipilih pun sangat bebas dan tanpa jadwal yang mengikat. Fasilitas penyejuk (*Air Conditioner*) yang memisahkan

penumpang dari panas terik dan asap knalpot kendaraan-kendaraan lain membuatnya nyaris sama dengan kenyamanan menggunakan kendaraan pribadi. Kemewahan ini yang kemudian dibayar oleh penumpang dengan tarif yang lebih mahal berkali lipat dibandingkan dengan angkutan umum lainnya (Hasibuan dalam Kompas, 2006). Taksi pada awal tahun 1970-an dan 1980-an, lebih dikenal sebagai alat transportasi eksklusif, lebih kepada pemenuhan kebutuhan akan prestise dan status (Soemantri, 1977:2). Maksudnya adalah masyarakat pengguna taksi berasal dari kalangan mampu, yakni kalangan menengah ke atas. Seiring dengan berkembangnya waktu, awal tahun 1990-an hingga saat ini, taksi bukanlah alat transportasi yang dipandang eksklusif. Hal ini dikarenakan pengguna taksi juga sudah merambah kalangan menengah ke bawah. Siapa saja bisa menjadi konsumen taksi (Agonanton, 2002:2). Berikut ini adalah data nama perusahaan taksi dan nama taksi di DKI Jakarta pada tahun 2008 (<http://www.hubdat.web.id>):

Tabel I.1.
Nama Perusahaan Taksi di DKI Jakarta Tahun 2008

No.	Nama Perusahaan	Nama Taksi	Jumlah Armada
1.	PT. Presiden Taksi	Prestasi	4.254
2.	PT. Steady Safe	Steady Safe	172
3.	Kop. Pembela Tanah Air		98
4.	PT. Buana Metropolitan	Buana	230
5.	PT. Wahana Artha Santosa	Spirit	25
6.	PT. Luhur Satria Dwiraya	Transit Cab	40
7.	PT. Citra Pancakabraja	Swadharma	81
8.	PT. Primajasa Perdanaraya	Primajasa	371
9.	PT. Blue Bird	Blue Bird	1.590
10.	PT. Cendrawasih Pertiwi J.	Cendrawasih	450
11.	PT. Morante Jaya	Morante	500
12.	PT. Gamy	Gamy	700
13.	PT. Lintas Buana Taksi	Lintas Buana	200
14.	PT. Luhur Satria Sejati K.	Pusaka Satria	493
15.	PT. Dian Taksi	Dian	796
16.	PT. Tri Dian Rejeki		100
17.	PT. Bhakti Dian Sardo	BDS	380
18.	PT. Sriyanti Asti	A Taksi	158
19.	PT. Sriyanti Asti	Liberty Taksi	108
20.	PT. Ratax Armada	Ratax	772

21.	PT. Centris Wahana Taksi	Centris	100
22.	PT. Sri Medali	Sri Medali	500
23.	PT. Expres Transindo Utama	Express	996
24.	PT. Royal City Taksi	Royal City	536
25.	PT. Irdawan Multi Trans	Queen	196
26.	PT. Master Taksi Indonesia	Tiffani	718
27.	PT. Citra Transport In	Citra	990
28.	Kop. Taksi Indonesia	KTI	958
29.	Yayasan Gotong Royong		50
30.	Kosti Jaya	Kosti Jaya	1.349
31.	Kop. Bima Sakti	Bima Sakti	200
32.	Kop. Taksi Sepakat	Kotas	246
33.	Transkoveri DKI	Transkoveri	110
34.	Kop. Perisai Bangsa		130
35.	PT. Central Naga Europindo		347
36.	PT. Prima Srijati Agung		245
37.	PT. Semesta Indo Prima		81
38.	Koptajasa		232
39.	PT. Tulus Sinar Selatan		85
40.	PT. Bersatu Aman Sejahtera		230
41.	PT. Primer Metro Transindo		10
42.	PT. Ratax Armada (Taksi Executive)		75
43.	PT. Silverinda Nusabird (Taksi Executive)		740
	Jumlah		20.642

Meluasnya konsumen yang mengakses taksi sebagai sarana transportasi tersebut, memiliki signifikansi hubungan dengan penambahan jumlah perusahaan taksi baru. Perusahaan jasa taksi pun mulai bermunculan, tentunya diikuti pula dengan penyediaan armada taksi yang baru pula. Maka penambahan perusahaan taksi yang pesat, setidaknya sejak tahun 2001 hingga sekarang, menyebabkan antarpemilya jasa transportasi taksi saling bersaing memberikan layanan terbaiknya guna memenangi konsumen sekaligus bertahan di bisnis jasa taksi.

I.2. Permasalahan

Krisis moneter yang berkepanjangan telah mengakibatkan hancurnya sendi perekonomian nasional. Hal ini ditandai dengan banyaknya perusahaan yang tidak

mampu bertahan, karena menurunnya daya beli konsumen. Kondisi ini membawa dampak tersendiri pada sektor-sektor yang ada di Indonesia, baik itu sektor industri, perdagangan, bahkan sampai ke sektor transportasi, salah satunya usaha jasa taksi.

Dampak yang dialami usaha jasa taksi dengan adanya krisis moneter tersebut ialah penurunan omset secara drastis akibat dari penurunan pendapatan yang tidak berbanding linear dengan biaya operasional, bahkan cenderung timpang: pendapatan turun, tetapi biaya operasional menaik terus. Kondisi tidak menguntungkan ini mengakibatkan banyak perusahaan taksi berusaha menyalasi situasi agar dapat bertahan di jasa taksi.

Hal sama dialami pula oleh perusahaan taksi swasta terbesar di Jakarta, PT. Bluebird. Hanya saja, perusahaan yang telah beroperasi sejak tahun 1972 ini mendapatkan fasilitas penanaman modal dalam negeri (PMDN) di bidang *city taxi* dan *limousine service*. Sehingga, dengan adanya fasilitas PMDN tersebut, PT. Bluebird sangatlah diuntungkan, salah satunya masih memungkinkan untuk melakukan pengembangan usahanya.

Selama periode berjalan, PT. Bluebird memiliki banyak pesaing, diantaranya: Taksi Prestasi, Taksi Royal City, Kosti Jaya, Express, Cita, Lintas Buana, dan lain-lain. Persaingan ketat guna mempertahankan konsumen antarpenyedia jasa taksi ini kemudian disikapi PT. Bluebird dengan strategi-strategi berikut: menambah armada, menjamin keselamatan dan keamanan selama perjalanan, menyediakan *call center* 24 jam agar operator dapat mengidentifikasi data konsumen, serta mempertahankan citra keunggulan taksi Bluebird berupa penyediaan berbagai fasilitas kenyamanan (tempat duduk yang nyaman, ac yang bersih, serta pengemudi atau *driver* yang cakap pun ramah).

PT. Bluebird dapat mencapai perkembangan pesat seperti sekarang dikarenakan selalu mengedepankan aspek kemajuan teknologi terbaik yang diramu-padukan dengan sumber daya manusia kompetitif. Pada awal berdirinya (1972), tujuan pertama Bluebird adalah menyediakan jasa transportasi berkualitas yang belum pernah ada di Jakarta. Bluebird merupakan perusahaan taksi pertama yang sangat ketat terhadap penggunaan argometer dan juga pelopor dalam penggunaan argometer,

kendaraan ber-AC, dan kepemilikan alat-alat *service stations* yang terbaik. Semua hal yang terbaik dilakukan oleh Bluebird dikarenakan Bluebird memiliki misi untuk mencapai kepuasan konsumen; membangun kepuasan tersebut, serta bertahan dalam pasar sebagai *market leader* di setiap kategori usaha yang digeluti. Bluebird menyediakan reliabel, kualitas tinggi, dan *superior service* dengan menggunakan *resources* yang efisien. Dan, semuanya dilakukan berdasarkan *team work* jempolan. Kesejahteraan untuk semua *stakeholder* juga menjadi perhatian penting bagi Bluebird. Bahkan, usaha PT Bluebird pun sudah merambah jasa rental kendaraan dan jasa angkutan kargo. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa perusahaan taksi Bluebird adalah perusahaan angkutan terbesar dikelasnya, setidaknya di seluruh Asia (www.bluebirdgroup.com).

Dari paparan tersebut, PT. Bluebird telah mengalami daur hidup organisasi yang cukup panjang, di mulai dari tahun 1972 sampai dengan sekarang ini tahun 2008. Mulai dari hanya memiliki 25 unit taksi yang beroperasi di hotel dan bandara (awal pendirian) hingga kini telah memiliki kurang lebih 12.000 unit taksi. Selain itu, PT. Bluebird telah menggunakan banyak strategi guna bertahan sebagai *lead market*, khususnya dalam sektor transportasi jasa taksi. Saat ini, perusahaan sedang menghadapi permasalahan mengenai penurunan harga BBM yang tidak diikuti dengan penurunan tarif, yang kemudian menuai banyak komplain dari para pengemudi, namun kemudian masalah tersebut dapat diredam oleh perusahaan:

“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)

Kesuksesan tersebut tidak terlepas dari budaya organisasi yang diterapkan Bluebird sejak awal berdirinya. Karena PT. Bluebird memiliki budaya organisasi,

maka dapat dilihat adanya suatu sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan kemudian dipercayai, diterapkan, cara dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat, dan dapat dijadikan rujukan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Terkait dengan budaya organisasi, dikenal pula istilah pengelolaan budaya organisasi sebagai penunjuk adanya suatu kemungkinan dalam melakukan sebuah perubahan budaya organisasi tersebut. Namun, perlu ditekankan di sini bahwa 'mengelola budaya' tidak identik dengan 'mengubah budaya'. Misalnya ketika terjadi masa transisi, pengelolaan budaya yang tepat kemungkinan adalah mempertahankan budaya organisasi yang sudah ada, apabila dibandingkan dengan memaksakan adanya suatu perubahan. Mengelola budaya memerlukan stabilisasi dari status quo, maupun untuk mendorong terjadinya perpindahan dari suatu status ke status yang lain.

Oleh karena itu, pertanyaan penelitian yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah:

1. **Bagaimanakah budaya organisasi dan peranannya dalam perusahaan taksi Blue Bird?**
2. **Bagaimana pengelolaan budaya organisasi di perusahaan taksi Blue Bird sesuai dengan perkembangannya saat ini?**

I.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memberikan informasi dan gambaran secara deskriptif mengenai budaya organisasi dalam daur hidup PT. Bluebird sebagai suatu organisasi. Kemudian, lebih lanjut berusaha untuk memberikan gambaran terkait pengelolaan budaya organisasi di perusahaan taksi Blue Bird dalam perkembangannya saat ini.

I.4. Signifikansi Penelitian

Secara akademik penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pengetahuan dan data-data empirik bagi perkembangan ilmu sosiologi, terutama bagi mata kuliah Sosiologi Organisasi. Penelitian ini juga dimaksudkan sebagai

sumbangan wacana yang dapat dijadikan kajian ilmiah dan dasar bagi penelitian selanjutnya mengenai kajian budaya organisasi dengan melihat pada daur hidup suatu organisasi. Pada akhirnya, hasil penelitian ini mampu menjadi basis rujukan yang akan mendukung kinerja organisasi tersebut. Sedangkan secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada perusahaan taksi Bluebird dan perusahaan taksi lainnya tentang perlunya pengelolaan budaya organisasi yang tepat guna menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi, baik di lingkungan internal maupun eksternal perusahaan.

I.5. Kerangka Pemikiran

I.5.1. Tinjauan Pustaka

Penelitian mengenai budaya organisasi di antaranya telah dilakukan oleh Jane Sumatri, dengan judul “Peran Human Resources Departement dalam Mempertahankan Budaya Organisasi (Studi Kasus: Hotel Borobudur Jakarta)”. Adapun dari skripsi ini dapat dilihat bahwa dalam setiap organisasi terdapat pola mengenai kepercayaan, ritual, mitos serta praktek-praktek tersendiri yang telah berkembang sejak beberapa lama (Sumantri, 2005). Kesemuanya itu pada gilirannya menciptakan pemahaman yang sama di antara para anggota mengenai bagaimana sebenarnya organisasi itu dan bagaimana anggotanya harus berperilaku. Budaya organisasi menjadi salah satu ciri khas dalam sebuah perusahaan yang membedakannya dengan perusahaan lainnya. Hal ini menjadi sangat menarik untuk dikaji mengenai bagaimana cara manajemen Hotel Borobudur Jakarta sebagai salah satu hotel tertua di Jakarta dapat mempertahankan budaya organisasi yang dimilikinya hingga mereka bisa tetap eksis hingga saat ini.

Skripsi ini mencoba mengulas dan menganalisa bagaimana peran Human Resources Departement bertanggungjawab dalam pengelolaan budaya organisasi di tingkat manajemen pekerja dalam kegiatan yang dilakukannya, sejak pekerja tersebut diterima kerja hingga berhenti dari masa kerjanya, yakni dari proses seleksi, menjalani orientasi kerja, melakukan kegiatan pelatihan dan pengembangan, promosi dan evaluasi kinerja.

Analisa dalam studi ini menggunakan teori-teori yang terdapat dalam sosiologi organisasi. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan wawancara mendalam dengan beberapa staf dari Human Resources Departement dan didukung oleh data kuantitatif melalui penyebaran kuesioner untuk mengetahui respon dari para pekerja tetap yang telah bekerja selama 2 hingga 10 tahun.

Budaya organisasi lebih ditekankan dan disosialisasikan pada pekerja tetap, karena keberadaan mereka dianggap sebagai investasi terhadap keberhasilan perusahaan. Diharapkan dengan mengetahui apa yang menjadi budaya organisasi perusahaan, mereka memiliki komitmen yang tinggi dan memperlakukan perusahaan seperti milik mereka sendiri. Hal ini ditunjukkan dengan proses seleksi yang sangat ketat dengan memenuhi standar personal specification yang telah dibuat, wajib menjalani masa orientasi kerja untuk mengenal apa yang mejadi filosofi dan budaya perusahaan, menjalani kegiatan pelatihan dan pengembangan sebagai sarana meningkatkan kualitas kemampuan pekerja dalam bekerja, mendapatkan promosi untuk mempertahankan pekerja yang memiliki kualitas lebih untuk bekerja dengan tanggungjawab yang lebih besar sekaligus sebagai penghargaan atas hasil kinerjanya selama ini, dan evaluasi kinerja untuk mengetahui bagaimana perkembangan kinerja seorang pekerja dengan melihat kelebihan dan kekurangan yang dimilikinya. Beda halnya dengan pekerja harian dan pekerja casual di mana keberadaan mereka dalam perusahaan adalah untuk membantu keefektifan kerja operasional dan pekerja tetap, sehingga mereka tidak perlu mempelajari banyak apa yang menjadi filosofi dan budaya organisasi tempat mereka bekerja.

Keterkaitan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah sama-sama melihat pada pengelolaan budaya organisasi, sedangkan perbedaannya adalah peneliti tidak hanya melihat pada peranan *Human Resources Depatement*, tetapi juga peranan dari bagian-bagian lain dalam perusahaan yang terkait dengan pengelolaan budaya organisasi.

Penelitian lainnya mengenai budaya organisasi, ditulis oleh Siti Mulyantini, dengan judul “Transformasi Budaya Organisasi di Divisi Regional II TELKOM”. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang menggunakan data primer dan

data sekunder. Unit analisisnya adalah Divisi Regional II Telkom, salah satu unit bisnis dari PT. Telkom Indonesia, Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam bidang jasa telekomunikasi. Topik yang dibahas adalah transformasi budaya organisasi yang terjadi di Divisi II Telkom, terkait pula dengan masalah sosialisasi dan internalisasi, *The Telkom Way 135* (TTW 135).¹

Transformasi budaya organisasi yang terjadi di Divisi II TELKOM, terkait dengan transformasi organisasi yang terjadi di TELKOM secara keseluruhan, yang dilakukan sebagai salah satu cara dalam menghadapi perubahan yang terjadi di sekitar perusahaan.² Semuanya dilakukan demi tercapainya visi daripada Telkom dalam menjadi *leading infocom player*. Perubahan *mindset* adalah salah satu cara yang dibutuhkan untuk menghadapi transformasi, yang mana perubahan *mindset* ini dapat terjadi apabila dilakukan perubahan asumsi-asumsi yang mendasar, perilaku dan nilai-nilai perusahaan/ Hal ini disebut sebagai perubahan budaya organisasi.

Keterkaitan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah melihat perubahan yang terjadi pada budaya organisasi. Namun, yang menjadi perbedaannya adalah dalam penelitian ini peneliti melihat perubahan budaya organisasi tersebut dengan melihat pada daur hidup organisasi.

I.5.2. Kerangka Konsep

I.5.2.1. Organisasi

Konsep organisasi, dalam pemikiran yang umum, merupakan hal yang fundamental bagi suatu analisis sosiologis, dimana pemikiran dasarnya adalah bahwa hidup merupakan sesuatu yang terorganisir secara sosial dalam berbagai cara ; yang meliputi regulasi yang berpola dan jelas (Watson, 1995:235). Dalam literatur organisasi, terdapat banyak pendapat mengenai pengertian tentang organisasi, salah satunya dikemukakan oleh Robbins. Menurut Robbins, organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk

¹ Siti Mulyantini, Transformasi Budaya Organisasi di Divisi Regional II TELKOM, Skripsi pada Program Studi Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. 2004.

² *Ibid.*

mencapai sesuatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Robbins, 1990:4). Organisasi ada untuk mencapai “sesuatu” yaitu tujuan dari organisasi tersebut, dan tujuan tersebut biasanya tidak dapat dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin hal itu dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok (Robbins, 1990:5).

I.5.2.2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah kerangka kerja yang menjadi pedoman tingkah laku sehari-hari dan membuat keputusan untuk para anggotanya dan mengarahkan tindakan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi merupakan sistem nilai-nilai yang diyakini oleh semua anggota organisasi dan yang dipercayai, diterapkan, cara dikembangkan secara berkesinambungan, berfungsi sebagai sistem perekat dan dapat dijadikan rujukan berperilaku dalam organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan (Moeljono, 2003:21).

Menurut A.B Susanto, budaya organisasi itu perlu diformalkan dan bahkan harus diimplementasikan karena dengan budaya organisasi yang jelas dan kuat, setiap anggota organisasi dapat lebih menyadari eksistensinya bagi perusahaan tersebut (Susanto, 1998:111). Dalam kerangka implementasi budaya organisasi, hal tersebut merupakan pola tingkah laku dan nilai-nilai yang baik, yang disepakati oleh para karyawan dalam suatu perusahaan, baik tingkah laku maupun nilai-nilai yang mendasari hubungan atasan dan bawahan, antar karyawan, maupun karyawan dengan para *stakeholder*.

Beberapa indikator budaya organisasi dapat dilihat atau bahkan dapat dirasakan. Semakin kuat budaya suatu organisasi maka indikator budaya ini semakin jelas. Guna menjaga kelangsungan hidup budaya organisasi, Edgar H. Schein – sebagaimana dikutip Hatch- telah mengembangkan teori mengenai indikator apa saja yang mempengaruhi suatu budaya organisasi.

Menurut teori Schein, budaya organisasi dapat dipetakan ke dalam tiga tingkatan artefak yang kasat mata, sistem nilai dan norma/nilai yang dianut dan asumsi sebagai kepercayaan dasar (Mary Jo, 1997:210). Artefak adalah sesuatu yang

dapat dilihat, dapat dirasakan, dan dapat didengar, apabila seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dan budaya yang tidak dikenalnya. Artefak termasuk produk, jasa, dan bahkan perilaku anggota organisasi. Beberapa hal yang termasuk artefak antara lain, benda-benda psikis yang diciptakan oleh anggota suatu budaya, manifestasi verbal seperti bahasa lisan dan tertulis, upacara-upacara dan manifestasi perilaku orang lainnya sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut ini:

Tabel I.2.
Artefak-arte-fak Budaya Organisasi

No.	General Category	Specific Examples
1.	<i>Physical Manifestation</i>	a. <i>Art/Design/Logo</i> b. <i>Building</i> c. <i>Dress/Apperance</i> d. <i>Material Object</i> e. <i>Physical Layout</i>
2.	<i>Behaviour Manifestation</i>	a. <i>Ceremonial/Ritual</i> b. <i>Communications Patterns</i> c. <i>Tradition/Customs</i> d. <i>Reward and Punishment</i>
3.	<i>Verbal Manifestation</i>	a. <i>Anecdoc/Jokes</i> b. <i>Jargon/Names/Nicknames</i> c. <i>Explanations</i> d. <i>Reward and Punishment</i> e. <i>Heroes</i> f. <i>Metaphors</i>

Sumber: Hatch Mary Jo, *Op.Cit*, hlm. 21.

Nilai dikatakan sebagai prinsip sosial, tujuan yang hendak dicapai dan pengakuan terhadap suatu budaya. Nilai dapat menggambarkan bagaimana anggota organisasi memelihara sistem yang berlaku, kebebasan, demokrasi, kesetiaan, dan

lainnya. Sedangkan norma merupakan aturan yang tak tertulis yang dianut secara konsisten oleh anggota organisasi.

Sementara itu faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi antara lain: adat dan lingkungan agama, peraturan, kebijakan pemerintah, serta budaya asing yang dibawa melalui proses globalisasi. Faktor-faktor tersebut akan senantiasa terbawa ke dalam budaya kerja karyawan sebagai anggota organisasi.

Budaya perusahaan mengandung gejala sosial yang mencolok pada setiap orang yang melakukan kerjasama secara terorganisir, maka akan muncul ke permukaan keinginan anggota orang/karyawan dalam mendapatkan pelayanan dari perusahaan akan berbagai kebutuhannya. Oleh karena itu perusahaan dianjurkan untuk semakin sensitif terhadap kebutuhan sumber daya manusia tersebut. Organisasi akan semakin kuat bila para karyawannya memiliki pemahaman yang sama terhadap tujuan yang ingin dicapai perusahaan dan masing-masing mengerti di mana tempat dan fungsinya dalam pencapaian tujuan tersebut.

Intinya budaya organisasi tersebut tercermin melalui nilai-nilai tertentu yang kebenarannya dan kebaikannya diyakini secara bersama-sama oleh para karyawan atau anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut umumnya berisi pesan-pesan kebajikan hidup seperti integritas, ketekunan, harmoni, kebebasan maupun kebanggaan.

Untuk menuju suatu budaya organisasi tertentu perusahaan perlu menetapkan terlebih dahulu rumusan budaya perusahaan secara definitif dan formal. Umumnya rumusan tersebut tertuang dalam bentuk pernyataan-pernyataan visi perusahaan, misi perusahaan maupun nilai-nilai perusahaan. Proses dalam menetapkan rumusan budaya organisasi tersebut bukanlah pekerjaan yang mudah, namun menghidupkan budaya organisasi yang telah ditetapkan tersebut jauh lebih sulit.

Secara formal terdapat dua strategi yang dapat ditempuh untuk mendorong karyawan dan manajemen menjaga keutuhan budaya organisasi, antara lain³:

1. Cara Edukasi, yaitu suatu cara di mana perusahaan dalam rangka mensosialisasikan budaya tersebut. Salah satu contoh kampanye, misalnya

³ Goestiandi Ekuslie, "Menghidupkan Budaya Perusahaan", Majalah Manajemen No.156, Agustus 2001, hlm.3-4.

mempromosikan budaya perusahaan melalui sarana-sarana kampanye: penempelan poster, postcard, sticker di ruang-ruang tertentu yang mudah dilihat oleh setiap anggota organisasi.

2. Cara Integrasi, yaitu dengan cara perusahaan mengintegrasikan budaya organisasi ke dalam manajemen atau *employee system* sebagai kerangka proses bagi karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya. Setiap karyawan dituntut untuk mempraktikkan budaya organisasi tersebut dalam menjalankan tugas kesehariannya. Misalnya budaya organisasi diintegrasikan ke dalam sistem penilaian karyawan dengan cara menjadikan aspek *living the corporate culture* sebagai komponen penilaian prestasi kerja.

Apabila pada waktu permulaan masuk kerja para calon karyawan itu masuk ke perusahaan dari berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui berbagai pelatihan, orientasi dan penyesuaian diri, karyawan akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok atau budaya bersama untuk akhirnya diserap menjadi budaya pribadi.

Jika proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi yang telah berhasil maka karyawan akan merasa identik dengan perusahaannya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai produktivitas optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan baik bagi perusahaan maupun karyawannya.

Selanjutnya, Edgar Schein merumuskan pengertian budaya sebagai berikut:

“.... sebuah pola asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, atau dikembangkan oleh pihak tertentu, sewaktu kelompok tersebut belajar menghadapi problem-problem adaptasi eksternal dan integrasi internal-internal yang ternyata bekerja dengan baik, hingga dapat dianggap dengan benar dan oleh karenanya perlu diajarkan kepada anggota baru, sebagai tata cara untuk dipersepsi, untuk dipikirkan dan dirasakan dalam kaitannya dengan problem-problem tersebut”.

Budaya organisasi dibangun dari kepercayaan yang dipegang teguh secara mendalam tentang bagaimana seharusnya beroperasi. Budaya secara umum

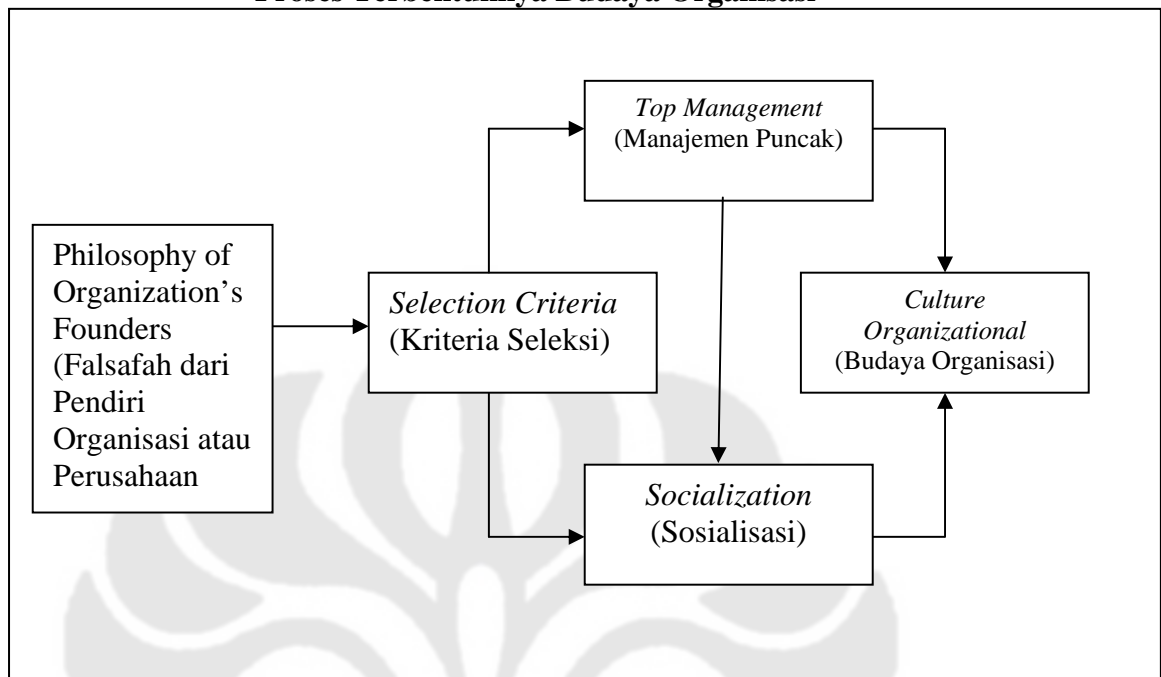
merupakan sistem nilai organisasi dan akan mempengaruhi cara pekerjaan dilakukan dan cara para anggota organisasi berperilaku.

Penelitian yang dikemukakan oleh Stephens P. Robbin mengatakan bahwa terdapat tujuh karakteristik primer hakikat dari budaya suatu organisasi (Robbins, 1996:681):

1. Inovasi dan Pengambilan Resiko, sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko.
2. Perhatian ke rincian, sejauh mana para karyawan diharapkan diperlihatkan presisi (kecermatan), analisis dan perhatian ke rincian.
3. Orientasi Hasil, sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dan bukan pada suatu proses yang digunakan untuk mencapai hasil yang diinginkan tersebut.
4. Orientasi Orang, sejauh mana manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi tersebut.
5. Orientasi Tim, sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan, sejauh mana orang-orang bersikap agresif dan kompetitif dalam berkarya.
7. Kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Lebih lanjut Robbins mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kesepakatan yang mana mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi lainnya. Lebih jelasnya, terlihat melalui ilustrasi di bawah ini:

Bagan I.1.
Proses Terbentuknya Budaya Organisasi



Sumber: Robbins, Stephen P., *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies Applications* (7th edition), Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Internationa, 1996, hlm.695

Dalam hal ini, Robbins berpendapat bahwa budaya organisasi sebagai pernyataan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi sebagai suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota organisasi. Oleh karena itu diharapkan setiap individu dengan latar belakang dan jenjang organisasi yang berbeda-beda akan cenderung memiliki gambaran yang sama terhadap budaya organisasi dengan terminologi yang serupa.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa budaya mampu meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan sebagai anggota organisasi. Namun, Robbins menekankan bahwa budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari kehampaan. Kebiasaan dewasa ini, tradisi dan hal-hal umum menjalankan segala sebagian besar dilakukannya sebelumnya di mana keberhasilan yang diperoleh merupakan kerja keras tersebut.

Para pendiri dan pemimpin organisasi secara umum memiliki andil besar dalam pembentukan budaya organisasi yang didirikannya. Para pendiri itu memiliki

suatu obsesi tentang bagaimana organisasi yang didirikannya itu menjalani aktivitasnya, melakukan berbagai kegiatan, termasuk apa saja yang harus dilakukan agar organisasi itu tetap bertahan.

Sehingga, apabila merujuk teorinya Robbins, maka dapat disimpulkan bahwa budaya kuat diartikan sebagai nilai inti organisasi yang dipegang secara intensif dan dianut bersama secara luas. Semua sumber budaya organisasi berpendapat sama bahwa budaya sebagai input utama adalah pendiri organisasi atau perusahaan. Pembentukan atau pendirian organisasi oleh para pendirinya didasarkan pada visi pendiri itu.

Dalam hal ini, pendiri organisasi memandang dunia di sekitar menuntut nilai yang termuat di dalam budaya pribadi atau kelompoknya, merumuskan visinya (ramalan atau proyeksi tentang apa yang akan dan dapat terjadi), dan memasukkan visi itu ke dalam organisasi.

Budaya yang kuat ditandai oleh nilai-nilai inti organisasi yang dipegang kukuh dan disepakati secara luas. Semakin banyak anggota organisasi yang menerima nilai-nilai tersebut, maka semakin kuat suatu budaya. Suatu budaya yang kuat akan memperlihatkan kesepakatan yang tinggi mengenai tujuan organisasi di antara anggota-anggotanya (Robbins, 483). Kuatnya suatu budaya ditandai oleh rendahnya pekerja yang keluar dari organisasi tersebut.

Jika manajemen dapat menciptakan budaya organisasi, manajemen harus dapat mengubah budaya tersebut dengan cara yang sama. Akan tetapi, hal ini tidak sesederhana itu. Budaya memperkuat dirinya sendiri. Apabila telah terwujud ia menyediakan kestabilan dan kepastian bagi anggotanya. Setiap orang tahu apa yang ia harapkan, apa yang penting dan apa yang harus dilakukan. Mereka secara alamiah akan melawan setiap ancaman yang mengganggu kehidupan budaya tersebut (Robbins, 283). Dalam menjaga agar suatu budaya tetap hidup dan bertahan, maka ada 3 kekuatan yang memainkan peranan penting, yaitu proses seleksi, tindakan-tindakan manajemen puncak dan metode sosialisasi.

Tujuan dari proses seleksi adalah untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang memiliki wawasan, ketrampilan dan

kemampuan dalam melakukan pekerjaan demi keberhasilan perusahaan. Keputusan akhir mengenai siapa yang akan dipekerjakan sangat dipengaruhi oleh penilaian pembuat keputusan, yaitu seberapa bagus kandidat-kandidat tersebut memiliki kesesuaian dengan organisasi.

Bagan I.2. Model sosialisasi Budaya Organisasi

Kedatangan → Orientasi → Metamorfosis → Produktivitas, Komitmen,

Sumber: Djokosantoso Moeljono, *Cultured! Budaya Organisasi dalam Tantangan*, Jakarta: PT. Elex Media Komputindo, 2005), hlm.9.

Dalam proses terbentuknya budaya organisasi ditentukan oleh beberapa hal yaitu:

1. Lingkungan usaha, lingkungan di tempat perusahaan itu beroperasi akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan untuk mencapai keberhasilan.
2. Nilai-nilai merupakan konsep dasar dan keyakinan suatu organisasi
3. Panutan atau keteladanan, orang-orang yang menjadi panutan atau teladan karyawan lainnya karena keberhasilan
4. Upacara-upacara (ritual), acara-acara rutin yang diselenggarakan oleh perusahaan dalam rangka memberikan penghargaan pada karyawannya
5. *Network*, jaringan komunikasi informal di dalam perusahaan yang dapat menjadi sarana penyebaran nilai-nilai budaya organisasi (Moeljono, 2005:9)

Budaya asli diturunkan dari filsafat pendirinya, selanjutnya budaya ini sangat mempengaruhi kriteria yang digunakan dalam mempekerjakan karyawan. Tindakan dari manajemen puncak dewasa ini menentukan iklim umum dari perilaku yang dapat diterima atau tidak. Manajemen puncak juga menentukan cara karyawan mengalami sosialisasi, baik dalam tingkat mencocokkan nilai-nilai karyawan baru dengan nilai-nilai organisasi, maupun pada preferensi manajemen puncak akan metode-metode sosialisasi.

I. 5.2.3. MENGELOLA BUDAYA ORGANISASI

Menurut Huseini, begitu banyak atribut yang bisa memancarkan citra perusahaan. Citra korporat adalah persepsi di benak publik. Citra itu sangat relatif, tergantung sisi apa yang dipersepsikan dan publik mana yang menilai (Huseini, 2002:118). Untuk mengangkat citra korporat sebaiknya dimulai dari visi dan misi yang jelas dan terarah, menyamai nilai-nilai budaya perusahaan yang sesuai dan dihayati para karyawan.

Para pendiri dan dan pemimpin organisasi memiliki dampak penting dalam pembentukan budaya awal suatu organisasi. Para pendiri dan pemimpin mempunyai visi atau misi tentang bagaimana bentuk organisasi tersebut dijalankan.

Bicara masalah pengelolaan budaya organisasi, maka tidak tertutup kemungkinan melakukan suatu perubahan budaya tersebut. Namun, mengelola budaya tidak selalu sama atau tidak selalu diartikan sebagai mengubah budaya. Ketika terjadi masa transisi misalnya, mengelola budaya organisasi mungkin merupakan upaya yang tepat untuk mempertahankan budaya yang sekarang daripada memaksakan suatu perubahan. Mengelola budaya memerlukan stabilisasi dari status quo maupun untuk mendorong terjadinya perpindahan dari suatu status ke status yang lain.

Mengelola budaya organisasi secara spesifik akan berbeda antar satu organisasi dengan organisasi lainnya. Hal tersebut tergantung pada visi, misi, strategi organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut pakar manajemen A.B. Susanto, terdapat enam sumber utama yang sangat mempengaruhi pengelolaan budaya organisas (Susanto, 2003:5):

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 alam aktivitas tersebut.
4. Struktur organisasi.

5. Pelanggan, di mana perilaku pelanggan akan berpengaruh terhadap perilaku organisasi.
6. Tradisi warisan organisasi yang tercermin dalam nilai maupun artefak.

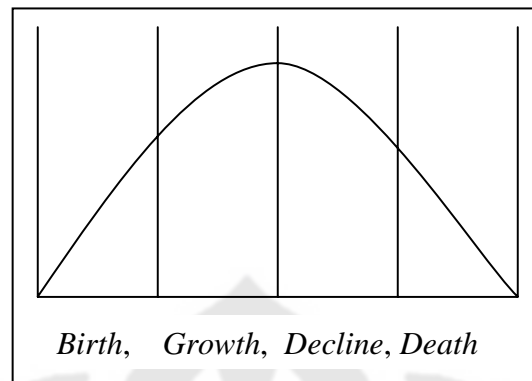
Berbagai sumber budaya organisasi ini menjadikan budaya setiap organisasi bersifat spesifik dan unik, sehingga dapat dipastikan bahwa pengelolaan budaya organisasi bersifat relatif sesuai dengan kondisi dan kebutuhan yang ada.

I.5.2.4. Daur Hidup Organisasi (*Organizational Life Cycle*)

Sama seperti halnya manusia, organisasi juga memiliki fase-fase kehidupan. Organisasi lahir dan berkembang melalui tahapan-tahapan layaknya yang dilalui oleh manusia (biologis). Adapun tahapan-tahapan tersebut adalah kelahiran (*birth*), pertumbuhan (*growth*), penurunan (*decline*), dan kematian (*death*) (Melisa, 2002:22). Dalam organisasi terdapat kemungkinan bahwa kematian baru akan dialami setelah beberapa ratus tahun. Dalam perkembangan organisasi pun dapat dilihat bahwa terdapat organisasi yang berkembang lebih cepat dibandingkan dengan yang lainnya.

Dengan mengacu pada pendapat Robbins, daur hidup yang dimiliki oleh organisasi merupakan sebuah rangkaian transisi yang telah terstandarisasikan dari tahapan perkembangan waktu ke waktu. Adapun rangkaian transisi tersebut merupakan sebuah tahapan yang jelas yang dilalui organisasi untuk dapat maju, dengan mengikuti pola suatu pola yang konsisten dan perubahan yang dapat diramalkan (Melisa, 2002:22). Bila digambarkan maka keempat tahapan yang dilalui organisasi adalah sebagai berikut :

Gambar I.1.
Model 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.

Robbins menambahkan pendapatnya, yang mana menurutnya organisasi memiliki keistimewaan karakteristik yang membutuhkan beberapa modifikasi dalam penjelasannya. Oleh karena itulah penelitian mengenai daur hidup organisasi membawa kepada model lima tahapan sebagai berikut (Melisa, 2002:22):

1. Tahapan Kewiraswastaan (*entepreneurial*)

Tahapan ini merupakan tahapan yang sama dengan tahap pembentukan (*formation stage*) pada daur hidup produk. Pada tahapan ini, organisasi berada dalam fase pertumbuhan, di mana masih belum adanya tujuan yang jelas. Namun, dituntut adanya kreativitas yang tinggi.

2. Tahapan Kebersamaan (*collectivity*)

Tahapan inovasi lanjutan dari tahapan sebelumnya, misi organisasi pun sudah menjadi jelas. Komunikasi dan struktur yang ada dalam organisasi adalah informal. Anggota organisasi bekerja keras dan memperlihatkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi.

3. Tahapan Formalisasi dan Kontrol (*formalization and control*)

Pada tahapan ini, 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.

4. Tahapan Perluasan Struktur (*elaboration of structure*)

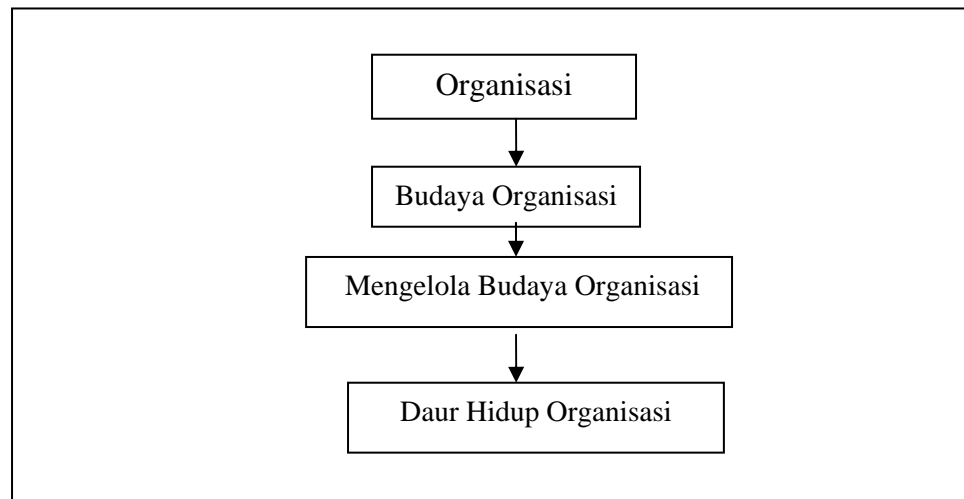
Dalam tahapan ini, organisasi mendiversifikasi produk ataupun jasanya. Manajemen mencari produk baru dan peluang untuk tumbuh. Struktur organisasi tersebut menjadi lebih kompleks dan semakin diperluas. Pengambilan keputusan pun sudah mulai didesentralisasikan.

5. Tahapan Kemunduran (*decline*)

Tahapan kemunduran ini lebih dikarenakan adanya persaingan dalam pasar. Organisasi yang memasuki tahapan ini mendapati bahwa permintaan akan produk ataupun jasa yang ditawarkan semakin menurun. Manajemen pun bertugas untuk mencari jalan keluar guna mempertahankan pasar dan mencari peluang yang baru. Terdapat perputaran pegawai, konflik yang semakin meningkat, orang-orang baru dalam kursi kepemimpinan dan pengambilan keputusan pun kembali didesentralisasi pada kepemimpinan yang baru.

Tidak semua tahapan-tahapan yang telah disebutkan di atas, dilewati oleh berbagai macam organisasi. Bisa saja ditemukan organisasi yang baru tumbuh, namun langsung memasuki tahapan kemunduran yang misalnya dikarenakan kesalahan dalam menganalisis pasar ataupun tidak mampu dalam menghadapi persaingan pasar yang sangat ketat. Ada pula kemungkinan di mana manajemen akan berusaha untuk tidak memasuki tahapan kemunduran. Namun, bila dikembalikan pada asumsi, tidak ada satupun organisasi, bahkan suatu masyarakat, yang dapat hidup tanpa batas (Melisa, 2002:22). Hal ini kembali berusaha untuk menunjukkan bahwa organisasi adalah sesuatu yang berevolusi dan berubah. Adapun skema kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Bagan I.3.
Skema Kerangka Pemikiran



I.6. Metodologi Penelitian

Metodologi penelitian adalah suatu teknik atau cara ilmiah guna mengumpulkan data yang diperlukan bagi peneliti (Kusnaka, 1995:12). Metodologi sangat penting dalam suatu penelitian karena merupakan proses, prinsip dan prosedur yang dilakukan oleh peneliti guna melihat masalah dan mencari jawaban atas permasalahan tersebut. Dengan kata lain, dapat disimpulkan di sini bahwa metode penelitian berfungsi dalam menuntun peneliti guna memperoleh data yang diinginkan dalam menerangkan budaya organisasi dan daur hidup perusahaan taksi Blue Bird. Adapun beberapa aspek yang akan dibahas dalam metode penelitian ini adalah pendekatan penelitian, jenis penelitian yang dilihat berdasarkan dimensi-dimensinya, subjek penelitian, teknik penetapan informan dan membangun hubungan dengan informan.

I.6.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan penelitian kualitatif. Arti umum dari penelitian kualitatif adalah suatu usaha untuk menggambarkan dan menganalisa individu-individu, kelompok, organisasi, komunitas atau pola-pola interaksi sosial (Mulyanan, 2002:211). Sehingga, dapat

dilihat di sini, tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian, seperti persepsi, motivasi, tindakan, dan lainnya secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa (Moleong, 2004:6). Bahan analisa dalam penelitian kualitatif adalah pembicaraan sebenarnya, isyarat dan tindakan sosial lainnya (Mulyanan, 2002:211). Pada penelitian kualitatif ini peneliti melihat kejadian-kejadian yang terjadi dalam suatu organisasi kemudian menganalisisnya dengan memanfaatkan teori yang sudah ada.

I.6.2. Jenis Penelitian Berdasarkan Dimensi

Menurut Neuman, suatu penelitian dibagi ke dalam empat dimensi (Neuman, 2004:21), yaitu:

I.6.2.1. Tipe Penelitian Menurut Tujuan

Dilihat dari metode penelitian berdasarkan tujuan maka penelitian ini termasuk penelitian yang bersifat *deskriptif*, karena penelitian ini berusaha memberikan informasi dan gambaran secara deskriptif mengenai budaya organisasi perusahaan taksi Blue Bird serta pengelolaan budaya organisasi dalam daur hidupnya selama ini.

I.6.2.2. Tipe Penelitian Menurut Manfaat.

Dilihat dari manfaatnya, penelitian ini termasuk penelitian *murni* karena penelitian ini bersifat mengembangkan ilmu pengetahuan, khususnya dalam ilmu sosiologi organisasi. Penelitian ini berusaha untuk memperdalam pengetahuan mengenai teori budaya organisasi dan daur hidup organisasi dalam konteks perusahaan taksi Bluebird.

I.6.2.3. Tipe Penelitian Menurut Waktu.

Dilihat dari waktu penelitiannya, penelitian ini termasuk penelitian *cross-sectional*, karena penelitian ini hanya meneliti satu bagian waktu dari suatu populasi dalam satu waktu tertentu saja dan tidak dalam jangka panjang. Penelitian ini juga menggunakan studi berupa organisasi, dalam hal ini PT.

BlueBird, untuk menggambarkan bagaimana budaya organisasi dan strategi organisasi mampu menciptakan daya tahan perusahaan taksi Bluebird sebagai suatu organisasi yang mampu bertahan dan menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam perusahaan jasa transportasi (secara khusus taksi) dalam masa sekarang ini. Penelitian ini berlangsung dari bulan Januari - Mei 2009 dengan alokasi waktu, yaitu 1 bulan selama Januari 2009 adalah waktu yang digunakan peneliti untuk mengurus perizinan dan 3 bulan digunakan untuk pengumpulan data, yaitu bulan Februari – April 2009 dan Januari-Mei 2009 penyusunan hasil penelitian.

I.6.2.4. Teknik Pengumpulan Datanya

Dilihat dari teknik pengumpulan datanya, maka penelitian ini termasuk penelitian dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang bersifat kualitatif. Adapun metodenya adalah dengan melakukan wawancara, baik wawancara terstruktur maupun wawancara tidak terstruktur. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang susunan pertanyaannya telah disiapkan oleh peneliti, sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah suatu bentuk wawancara dengan percakapan informal. Dalam penelitian ini, peneliti berperan sebatas observer (peneliti total).

Data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan langsung dari lapangan dengan melakukan observasi di lapangan dan wawancara terhadap sejumlah informan. Sedangkan data sekunder, data yang dikumpulkan dari media cetak, literatur, dan situs serta hasil observasi peneliti dalam bentuk fieldnotes.

I.6.3. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah **Perusahaan Taksi Blue Bird** yang berlokasi di Jalan Mampang, Jakarta Selatan. Adapun alasan dipilih sebagai subjek penelitian karena perusahaan ini merupakan perusahaan taksi tertua di Jakarta, yang didirikan sejak tahun 1972. Selain itu, juga dikarenakan perusahaan taksi Bluebird merupakan

salah satu perusahaan taksi yang memiliki armada terbanyak dengan berbagai fasilitas pendukung di Jakarta.

I.6.4. Teknik Penetapan Informan⁴

Informan dalam penelitian ini berjumlah sebanyak 6 orang. Didasarkan pada penelitian yang memfokuskan pada budaya organisasi, maka peneliti menentukan informan yang dianggap dapat memberikan informasi yang terkait, baik yang ada pada posisi manager maupun pegawai dan pengemudi karena semua anggota dalam organisasi pasti memiliki pengalamannya tersendiri terkait dengan budaya organisasi. Adapun kriteria informan yang ditetapkan oleh peneliti adalah:

1. mengetahui budaya organisasi tempat bekerjanya
2. terlibat dalam kegiatan organisasi dalam artian bekerja di perusahaan terkait
3. bersifat non analitis
4. bersedia memberikan waktunya

Enam informan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Dua orang manager, yaitu manager hubungan masyarakat (Humas) dan manager *Human Resources Departement* (HRD), yang mengetahui mengenai kondisi perusahaan dan dapat menggambarkan perjalanan dari perusahaan
2. Empat orang pengemudi; dua orang pengemudi senior dan dua orang pengemudi junior,

Meskipun peneliti telah menentukan kriteria dan kuantitas dari informan, namun yang memilih informan yang akan peneliti wawancara adalah *gatekeepers*, yaitu oleh manager humas.

I.6.5. Membangun Hubungan dengan Informan

Adapun proses peneliti dalam membangun rapport dengan para informan

⁴ Dr. Lexy J. Moleong M.A. dalam bukunya *Metodologi Penelitian Kualitatif*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hlm.90, menjelaskan bahwa informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian, di mana ia adalah orang yang memiliki banyak pengalaman tentang latar penelitian dan ia “berkewajiban” secara sukarela menjadi anggota tim penelitian walaupun hanya bersifat informal.

adalah sebagai berikut:

1. Dikarenakan peneliti tidak memiliki koneksi di dalam perusahaan, peneliti pun berinisiatif mendatangi perusahaan untuk menanyakan siapa orang dari perusahaan yang bisa dimintai bantuan dalam hal penyusunan skripsi.
2. Peneliti pun mendatangi lokasi penelitian dan melapor maksud kedatangan kepada *receptionist*. Peneliti pun memberitahukan identitas dan maksud kedatangan ke perusahaan dalam rangka pencarian data untuk penyusunan skripsi. *Receptionist* pun menyarankan untuk menemui Manajer Humas perusahaan. Peneliti pun dipertemukan dengan manajer tersebut. Dalam pertemuan yang pertama peneliti mempresentasikan secara singkat proposal penelitian, menyerahkan surat izin penelitian dari universitas dan juga proposal penelitian untuk dibaca lebih lanjut oleh manajer. Peneliti melakukan kunjungan pertama pada saat masih mengikuti mata kuliah Seminar, yaitu bulan Desember, untuk memastikan mendapatkan izin.
3. Setelah kedatangan yang pertama, peneliti mencoba untuk mem-*follow up* perihal perizinan penelitian. Namun, ketika dihubungi, yaitu sekitar dua minggu setelah kedatangan pertama, ternyata manajer mengatakan bahwa pada saat ini perusahaan sedang sibuk untuk persiapan akhir tahun, terkait dengan laporan-laporan akhir tahun. Sehingga, ia pun menjanjikan akan memberikan kepastian pada bulan Januari.
4. Ketika memasuki bulan Januari, yaitu seminggu setelah Tahun Baru 2009, peneliti pun menghubungi kembali manajer. Akan tetapi, ternyata manajer belum bisa memberikan kepastian, bahkan peneliti diminta untuk mengirimkan kembali proposal penelitian *via e-mail* dikarenakan proposal terselip dan manajer lupa akan keberadaannya.
5. Peneliti pun mulai merasa khawatir mengenai izin penelitian. Ternyata, peneliti mendapatkan jalan keluar, di mana senior SMA peneliti adalah kenalan dari *Vice President* perusahaan. Peneliti pun menceritakan perihal kejadian yang menimpa dan meminta bantuan kepada senior tersebut untuk menyampaikan kepada temannya yang adalah *Vice President*. Dan

cerita yang dialami oleh peneliti pun sampai ke *vice president*. *Vice President* tersebut segera memerintahkan sekretarisnya untuk mencari tahu mengenai proposal penelitian peneliti dan manajer humas pun diinstruksikan untuk menghubungi peneliti segera. Namun, sebelumnya memang *vice president* melihat terlebih dahulu proposal penelitian untuk mengetahui bahwa penelitian tidak terkait dengan rahasia-rahasia perusahaan, seperti misalnya data keuangan.

6. Peneliti pun akhirnya mendapatkan kabar dari Manajer Humas dan mendapatkan izin untuk melakukan wawancara. Manajer Humas meminta daftar-daftar pertanyaan dan menanyakan informan seperti apa yang dibutuhkan.
7. Peneliti pun mulai melakukan wawancara pada bulan Februari-April. Dalam hal janji dengan informan pun peneliti harus menunggu jadwal dari manajer humas karena memang ia yang mengatur semua jadwal pertemuan dengan informan. Peneliti harus menyesuaikan dengan waktu kosong manajer. Peneliti pun terkadang harus bolak-balik menemui manajer untuk terus mendapatkan data.

I.6. Batasan Penelitian

Adapun yang menjadi batasan dalam penelitian ini terkait dengan proses pengumpulan data, hal ini dikarenakan peneliti harus menyesuaikan waktu dengan waktu luang dari informan dalam penelitian ini. Selain itu, proses birokrasi dan perizinan yang berbelit, informan harus sepengetahuan dan seizin pihak manajemen HRD, sehingga peneliti tidak bebas dalam melakukan observasi dan pencarian informan kunci. Segala informasi terkait informan didapat dari gatekeepers kepala humas. Padahal, peneliti sebenarnya ingin lebih terbuka menemukan gatekeepers dan informan sesuai kepentingan penelitian ini. Kendala di lapangan penelitian tersebut peneliti atasi dengan cara melakukan wawancara sambil lalu dengan pengemudi taksi Blue Bird dengan melakukan penyamaran sebagai penumpang, sehingga mampu memperlengkap data-data penelitian.

I.7. Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini terdiri dari lima bab yang antara satu bab dengan bab lainnya saling memiliki keterkaitan satu sama lain.

- Bab I Merupakan **Pendahuluan** yang berisi latar belakang, permasalahan, tujuan penelitian, kerangka pemikiran, metode penelitian, keterbatasan penelitian dan sistematika penulisan.
- Bab II Merupakan bab **Pembahasan** yang berisi gambaran Perusahaan Taksi Blue Bird, yang terdiri dari: sejarah pendirian, visi dan misi organisasi, filosofi nama dan logo organisasi, struktur organisasi, deskripsi tugas, identifikasi struktur organisasi, sumber daya manusia perusahaan taksi Blue Bird, unit bisnis Blue Bird Group, fasilitas perusahaan taksi Blue Bird.
- Bab III Merupakan bab yang berjudul **Budaya Organisasi Perusahaan Taksi Blue Bird**, yaitu deskripsi tentang budaya organisasi perusahaan taksi Blue Bird dan kaitannya dengan nilai-nilai dasar perusahaan.
- Bab IV Merupakan bab **Analisa Hasil Temuan**, yang berisi identifikasi budaya perusahaan taksi Blue Bird dalam tahapan daur hidup organisasi, analisa perubahan budaya organisasi dalam perusahaan taksi Blue Bird, pengelolaan budaya organisasi, keterkaitan antara budaya organisasi perusahaan taksi Blue Bird dengan konsep habitus Bourdieu dan temuan penelitian lainnya.
- Bab V Merupakan bab **Penutup** yang berisi penjabaran kesimpulan penelitian dan juga rekomendasi dari peneliti untuk Perusahaan Taksi Blue Bird.