

Organizational Culture at PT Kereta Api Indonesia (Persero) Based on the Level of Basic Assumptions, Values, and Artifacts

Nanditya Putri Destyananda¹, Falih Suaedi^{2*}

^{1,2}Faculty of Social Science and Political Science, Airlangga University, Surabaya

*nandityaputridestyananda@gmail.com, suaedifalih@gmail.com

No. HP 082233126852

Abstract: *This study aims to determine the organizational culture applied at PT Kereta Api Indonesia (Persero) based on the level of organizational culture, namely: basic assumptions, values, and artifacts. Organizational culture plays a major function in modeling the behavior and performance of the company through the collective efforts of each member. The research method used is qualitative with emphasis on documentation as a data collection technique in this study. Meanwhile, data analysis was carried out in a narrative manner. The empirical findings in this study focus on organizational culture at PT Kereta Api Indonesia (Persero) which as a whole shows the company's success in improving management and employee performance. In addition, it has a significant impact on customer satisfaction and the good image of the company. PT Kereta Api Indonesia (Persero) provides excellent service to customers, where they are a top priority for the company. The change in orientation to excellent service to customers makes PT Kereta Api Indonesia (Persero) able to compete in the global market era.*

Keywords: *organizational culture, PT Kereta Api Indonesia (Persero), organizational culture level*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya organisasi yang diterapkan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) berdasarkan *level* budaya organisasi, yaitu: asumsi dasar, nilai-nilai, dan artefak. Budaya organisasi memainkan fungsi utama dalam memodelkan perilaku dan kinerja perusahaan melalui upaya kolektif masing-masing anggota. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan mengutamakan dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini. Sementara analisis data dilakukan secara naratif. Temuan empiris dalam penelitian ini menitikberatkan pada budaya organisasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) yang secara keseluruhan menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan kinerja manajemen dan pegawai. Selain itu, membawa dampak yang signifikan bagi kepuasan pelanggan serta citra baik perusahaan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) memberikan pelayanan prima kepada pelanggan, di mana mereka merupakan prioritas utama bagi perusahaan. Adanya perubahan orientasi ke pelayanan prima kepada pelanggan menjadikan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) mampu bersaing di era pasar global.

Kata Kunci: budaya organisasi, level budaya organisasi, pelayanan, PT Kereta Api Indonesia (Persero)

PENDAHULUAN

Budaya organisasi memiliki peran yang sangat signifikan dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi atau perusahaan (Darmi,T & Iprianto, 2013). Banyak perusahaan yang telah menjadikan budaya organisasi sebagai sebuah alat untuk memberikan pedoman bagi para pegawai atau karyawan dalam bertindak maupun berperilaku. Budaya organisasi merupakan kumpulan asumsi, kepercayaan, tujuan, norma-norma dan nilai-nilai yang dibagikan oleh anggota suatu organisasi. Menurut Tika (2006), budaya organisasi berfungsi sebagai perekat bagi karyawan, pemandu dan pembentuk sikap maupun perilaku karyawan, sarana untuk menyelesaikan berbagai masalah, serta alat komunikasi. Kekuatan budaya organisasi ditentukan oleh kedalaman penghayatan nilai-nilai inti, kejelasan pengaturan, serta keluasan penyebarannya di kalangan segenap anggota (Matondang, 2008). Budaya organisasi dapat diterapkan di perusahaan maupun organisasi sektor publik untuk menciptakan pelayanan yang berkualitas (Darmi, T. 2018).

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa transportasi. BUMN ini tidak hanya melayani jasa angkutan penumpang saja, tetapi juga angkutan barang. PT Kereta Api Indonesia (Persero) sendiri memiliki sejumlah anak perusahaan, yaitu: (1) PT Railink; (2) PT Reska Multi Usaha; (3) PT Kereta Commuter Indonesia; (4) PT Kereta Api Logistics; dan sebagainya. PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki peran sebagai *agent of development*. BUMN ini diyakini dapat memberikan kontribusi yang besar dalam pembangunan nasional. PT Kereta Api Indonesia (Persero) juga merupakan perusahaan yang *profitable*. PT Kereta Api Indonesia (Persero) dituntut menjadi perusahaan yang mampu berdiri sendiri untuk menghasilkan keuntungan atau laba. Hal tersebut menjadi faktor pendorong bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) untuk melakukan perubahan budaya organisasi. Perubahan ini diawali dari munculnya orientasi baru, yaitu: memberikan pelayanan prima kepada pelanggan atau pengguna jasa angkutan kereta api. PT Kereta Api Indonesia (Persero) sebelumnya dinilai kurang memperhatikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pelanggan sehingga menimbulkan banyak kritik dari masyarakat. Kritik yang timbul dari masyarakat disebabkan oleh buruknya kualitas pelayanan, kondisi stasiun yang kotor atau kumuh, banyaknya pedagang asongan yang berjualan di dalam kereta, dan sebagainya.

Perubahan orientasi dari produk yang dihasilkan menjadi pelayanan prima kepada pelanggan. Hal tersebut dilakukan dengan *mindset* para pegawai dari *product oriented* menjadi *customer first*. Terdapat beberapa upaya yang dilakukan untuk

menunjang kinerja para pegawai yakni: meningkatkan gaji para pegawai, memberlakukan *reward* dan *punishment*, mengirim sejumlah pegawai ke luar negeri, serta menerapkan IT. Peningkatan gaji dimaksudkan agar kinerja para pegawai bisa semakin meningkat. Namun, para pegawai dituntut untuk tidak melakukan pekerjaan sampingan di perusahaan agar tidak terjadi kebocoran dana. Sistem *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan motivasi sekaligus menegakkan kedisiplinan para pegawai dalam bekerja. *Reward* dan *punishment* juga dinilai mampu meningkatkan kepercayaan *stakeholders* (Tarigan, 2019). Pengiriman SDM ke luar negeri bertujuan untuk melihat sistem pelayanan perkeretaapian pada kedua negara tersebut. Sementara Penerapan IT di perusahaan ini dilakukan melalui dua cara, yaitu: merekrut ahli IT dan melakukan kerja sama dengan BUMN lainnya. Salah satu bentuk penerapan IT adalah pembelian tiket secara *online* melalui situs resmi perusahaan, aplikasi, maupun agen resmi lainnya. Upaya-upaya tersebut menjadikan peningkatan pada jumlah penumpang dan kinerja pegawai, kepuasan pelanggan, keuntungan perusahaan, dan menghasilkan sejumlah penghargaan di tingkat nasional maupun internasional.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) menjadikan budaya organisasi sebagai mekanisme kontrol yang memandu sekaligus membentuk sikap maupun perilaku para pegawai dalam bekerja dan perekat antar pegawai. Budaya organisasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dijadikan sebagai identitas yang membedakan dengan perusahaan lainnya. BUMN ini telah menetapkan sejumlah program maupun kebijakan mengenai budaya organisasi, antara lain: melaksanakan sosialisasi tentang kesadaran budaya organisasi atau perusahaan kepada seluruh pegawai; menyelenggarakan *group discussion* untuk perubahan-perubahan budaya organisasi yang lebih baik lagi; melakukan pemilihan *change agent* untuk memiliki memiliki agen-perubahan demi keberlangsungan perusahaan secara berkala; membuat kompetisi antar individu dan unit kerja dalam memajukan budaya organisasi; membuat artefak-artefak yang dapat disebarkan ke seluruh unit kerja mengenai budaya organisasi; menyelenggarakan Hari Budaya menjelang HUT PT Kereta Api Indonesia (Persero); serta pencanangan tahun tematik sesuai dengan lima nilai utama perusahaan secara top manajemen, yaitu: integritas, profesional, keselamatan, inovasi, serta pelayanan prima (Henricus, 2016).

Penelitian tentang budaya organisasi telah berkembang pesat dengan berbagai fokus yang menyangkut beberapa hal, yaitu: apa itu budaya organisasi, bagaimana memahami budaya organisasi, dan apa untungnya budaya organisasi bagi kita.

Sejumlah penelitian terdahulu secara garis besar menggambarkan bahwa budaya organisasi menyangkut perilaku perusahaan, tahap siklus hidup perusahaan, persepsi karyawan, kinerja organisasi, serta perubahan budaya organisasi. Hal tersebut dapat dibandingkan dengan salah BUMN di Indonesia, yaitu: PT Kereta Api Indonesia (Persero). Segala elemen yang terkandung di dalam budaya organisasi ditujukan untuk menciptakan budaya organisasi yang kuat sekaligus meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan atau pegawai.

Dalam konteks penelitian ini, budaya organisasi suatu perusahaan dilihat berdasarkan level asumsi dasar, nilai-nilai, serta artefak. Artefak menurut Al Saifi (2015) merupakan ekspresi budaya yang terlihat, termasuk struktur, praktik dan proses, ritual, teknologi, cara berpakaian, dan bahasa dapat mencakup semua fenomena yang bisa dilihat, didengar maupun dirasakan. Sementara nilai-nilai menyangkut solusi untuk memecahkan berbagai masalah dalam suatu organisasi. Nilai-nilai tidak dikomunikasikan melalui orientasi program, melainkan melalui bagaimana karyawan dalam suatu organisasi bercakap, bertindak, dan berperilaku serta asumsi dasar merupakan bagian budaya organisasi yang paling utama. Secara rinci, level budaya organisasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 1. Level Budaya Organisasi

Sumber: Al Saifi (2015)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya organisasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) berdasarkan level asumsi dasar, nilai-nilai, serta artefak. Ketiga level ini digunakan untuk menunjukkan kekuatan atau kelemahan budaya organisasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero). Ketertarikan peneliti dalam memilih fenomena tersebut berangkat dari perubahan orientasi dari *product oriented* ke *customers first*, di mana perubahan tersebut membawa dampak yang besar, khususnya bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan pelanggan setia jasa angkutan ini

METODE

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode tersebut digunakan sebab tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui budaya organisasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) berdasarkan level asumsi dasar, nilai-nilai, dan artefak dengan menitikberatkan pada dokumentasi sebagai teknik pengumpulan data dalam penelitian ini. Data penelitian kualitatif terdiri dari berbagai macam bentuk, antara lain: foto, peta, wawancara, observasi, dokumentasi, serta sumber data lainnya. Dokumentasi dalam penelitian ini diperoleh dari berbagai sumber pustaka, termasuk buku, artikel jurnal, sumber lainnya yang relevan. Sementara analisis data dilakukan secara naratif agar semakin mudah dipahami.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa transportasi. Perusahaan ini tidak hanya menawarkan jasa angkutan penumpang, tetapi juga angkutan barang. PT Kereta Api Indonesia (Persero) memiliki peran sebagai agen pembangunan di bidang infrastruktur sekaligus perusahaan yang *profitable*. Dalam situs resmi Kementerian BUMN, PT Kereta Api Indonesia beroperasi di berbagai wilayah, antara lain:

1. Daop 1 : Jakarta,
2. Daop 2 : Bandung,
3. Daop 3 : Cirebon,
4. Daop 4 : Semarang,
5. Daop 5 : Purwokerto,
6. Daop 6 : Yogyakarta,
7. Daop 7 : Madiun,
8. Daop 8 : Surabaya,
9. Daop 9 : Jember,
10. Divre I : Sumatera Utara,
11. Divre II : Sumatera Barat,
12. Divre III : Palembang,
13. Divre IV : Tanjung Karang

Seiring perkembangan zaman, PT Kereta Api Indonesia (Persero) berupaya untuk melakukan perubahan pada budaya organisasi agar dapat bersaing dengan

perusahaan lainnya. Menurut Shim et al. (2018), budaya organisasi berperan dalam mengatasi variasi pada tingkat kepuasan pengikut di tempat kerja serta motivasi untuk mengerahkan upaya ekstra. Budaya organisasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) dapat dilihat dari *level* budaya organisasi, yaitu: asumsi dasar, nilai-nilai, serta artefak. Ketiga level tersebut dapat menunjukkan kekuatan ataupun kelemahan budaya organisasi pada suatu perusahaan.

Level Asumsi Dasar dalam PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Level asumsi dasar menurut Schein (2010) merupakan bagian budaya organisasi yang paling utama. Asumsi ini merupakan elemen tidak sadar dari budaya organisasi, seperti: persepsi, pemikiran, dan perasaan. Dalam level ini, terdapat petunjuk yang harus dipatuhi oleh para anggota dalam suatu organisasi yang berhubungan dengan perilaku nyata, termasuk bagaimana merasakan dan memikirkan segala sesuatu.

Berdasarkan level asumsi dasar, terdapat perubahan orientasi dari produk yang dihasilkan ke pelayanan prima kepada pelanggan. Sebelum adanya perubahan orientasi, PT Kereta Api Indonesia (Persero) cenderung mengabaikan kualitas pelayanan yang diberikan kepada pengguna jasa transportasi ini. Perubahan orientasi ini dijadikan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan pegawai guna memberikan pelayanan prima kepada pelanggan atau pengguna jasa angkutan kereta api. Kepuasan pelanggan dijadikan sebagai pedoman dasar bagi perusahaan untuk membuat dan menetapkan berbagai kebijakan. Para pegawai juga dapat menjadikan kepuasan pelanggan sebagai suatu prinsip dalam berpikir maupun bertindak. Perubahan orientasi pada BUMN ini akan mempengaruhi visi, misi, makna prestasi, nilai-nilai utama perusahaan maupun identitas perusahaan lainnya, seperti: logo dan slogan perusahaan, cara berpakaian, serta ritual para pegawai.

Level Nilai-Nilai dalam PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Al Saifi (2015) mengemukakan bahwa level nilai-nilai pada budaya organisasi itu dikomunikasikan melalui bagaimana karyawan atau pegawai dalam suatu organisasi bercakap, bertindak, serta berperilaku. Nilai-nilai ini dapat menentukan struktur dan sistem yang dibuat dalam suatu organisasi sekaligus bagaimana orang berperilaku terhadap satu sama lain. Di mana struktur dan sistem bisa mempengaruhi sikap anggota pengembangan organisasi.

Dalam konteks ini, budaya organisasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) pada level nilai-nilai berkenaan dengan visi, misi, makna prestasi, dan nilai-nilai utama yang dipegang teguh oleh BUMN ini. Nilai-nilai utama perusahaan, yaitu: (1) Integritas; (2)

Profesional; (3) Keselamatan; (4) Inovasi; serta (5) Pelayanan prima. Kelima nilai ini dijadikan sebagai pedoman dalam bertindak sekaligus berperilaku bagi seluruh pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero). Visi dari BUMN ini, yaitu: menjadi penyedia jasa perkeretaapian terbaik yang berfokus pada pelayanan pelanggan dan memenuhi harapan *stakeholders*. Sementara misi dari PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah menyelenggarakan bisnis perkeretaapian maupun usaha penunjangnya melalui praktik bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* sekaligus kelestarian lingkungan berdasarkan empat pilar utama, yakni: (1) keselamatan; (2) ketepatan waktu; (3) pelayanan; dan (4) kenyamanan. Perusahaan ini telah memperoleh berbagai penghargaan. Hal tersebut menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah berhasil meningkatkan kinerja manajemen dan pegawai. Beberapa prestasi yang diraih oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Prestasi PT Kereta Api Indonesia (Persero)

No	Nama Penghargaan	Tahun	Pemberi Penghargaan
1.	The Best Brand Image in Public Transportation Category	2021	The Economics
2.	Public Service Excellence Award	2021	CNBC Indonesia
3.	Debitur Terbaik Kategori BUMN	2020	Kementerian Keuangan
4.	Perusahaan Inovatif dalam Peningkatan Pelayanan Prima Pelanggan menggunakan Teknologi	2019	Warta Ekonomi
5.	Top 3 Perusahaan Transportasi Terpopuler Kategori Transportasi	2019	Warta Ekonomi
6.	Badan Publik Terbaik Kategori Informatif dan Inovatif dari 12 Kementerian atau Lembaga dan BUMN	2019	Komisi Informasi Publik (KIP)
7.	Gold Medal Kategori Best Customer Service Professional	2019	Contact Center World (CCW)
8.	Predikat <i>Excellent</i> untuk <i>Call Center</i> CC121 KAI	2019	Majalah Service Excellence

Sumber: Situs Resmi PT KAI (<https://kai.id/>).

PT Kereta Api Indonesia (Persero) menerapkan sistem *reward* dan *punishment* untuk meningkatkan kinerja para pegawai. Sistem *reward* dimaksudkan untuk memberikan motivasi kepada pegawai dalam bekerja. Reward yang diberikan kepada pegawai dapat berupa pemberian bonus, kenaikan gaji dan promosi jabatan. Namun, promosi jabatan biasanya juga didasarkan pada lamanya bekerja di perusahaan tersebut. Setiap pegawai yang melanggar aturan perusahaan akan terkena *punishment*. Sistem *punishment* ditujukan untuk meningkatkan kedisiplinan para pegawai. Bentuk

punishment dapat berupa teguran maupun sanksi lainnya. PT Kereta Api Indonesia (Persero) juga menerapkan sejumlah aturan kepada pelanggan atau pengguna jasa layanan kereta api, seperti: (1) Larangan merokok dan berjualan di dalam kereta; (2) Ketentuan bagasi untuk barang yang dibawa oleh penumpang; (3) Pemberian tarif reduksi untuk penumpang lanjut usia (lansia), TNI, POLRI, wartawan, dan sebagainya; (4) Pemberlakuan tarif khusus terhadap penumpang yang membeli tiket *go show* untuk rute tertentu; (5) Pembelian tiket kereta api lokal dan jarak jauh dapat dilakukan melalui stasiun, *KAI Access*, *traveloka* maupun aplikasi lainnya. Aturan yang diberlakukan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) berkenaan dengan tarif, bagasi, *reservasi* atau pemesanan tiket, perubahan jadwal keberangkatan, pembatalan tiket, serta ketentuan lainnya.

Inovasi yang dihasilkan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) membawa dampak yang sangat signifikan terhadap perkembangan perusahaan. Inovasi yang telah diciptakan oleh BUMN ini, yaitu: pembelian tiket melalui *KAI Access* untuk kereta lokal dan jarak jauh; perubahan jadwal dan pembatalan tiket dapat dilakukan secara *online*; tersedianya fasilitas yang semakin lengkap, seperti: AC dan tempat *charger* untuk kereta kelas ekonomi; hadirnya kereta *luxury*; adanya fasilitas *pre-order meals* atau memesan makanan terlebih dahulu sebelum hari keberangkatan; dan sebagainya. PT Kereta Api Indonesia (Persero) dapat memanfaatkan potensi yang dimiliki oleh para pegawai untuk menciptakan inovasi. Hal tersebut dimaksudkan untuk mewujudkan kemajuan sebuah perusahaan. PT Kereta Api Indonesia (Persero) juga menekankan pada keselamatan penumpang. Di mana penumpang adalah tanggung jawab dari perusahaan. BUMN ini berupaya untuk menciptakan proses kerja yang memiliki risiko rendah. Keselamatan merupakan salah satu nilai yang paling penting bagi PT Kereta Api Indonesia (Persero). Nilai ini dimaksudkan untuk mencegah terjadinya kecelakaan maupun mengantisipasi timbulnya kerugian yang dialami oleh perusahaan. Untuk menciptakan inovasi dan menjamin keselamatan penumpang, para pegawai dituntut untuk bekerja secara profesional, disiplin, dan bertanggungjawab.

PT Kereta Api Indonesia (Persero) memusatkan perhatiannya pada pelayanan prima kepada pelanggan. Pelayanan yang diberikan kepada pelanggan atau pengguna jasa angkutan kereta api dapat berupa: kemudahan dalam mengakses jadwal keberangkatan, kenyamanan di dalam kereta maupun stasiun dengan berbagai fasilitas yang tersedia, menjamin keamanan dan keselamatan setiap penumpang, dan sebagainya. Pada hakikatnya, pelayanan prima berkenaan dengan inovasi yang diciptakan oleh para pegawai dalam suatu perusahaan. Saat ini, PT Kereta Api

Indonesia (Persero) menjadi moda transportasi andalan bagi masyarakat. Hal tersebut dipicu oleh hadirnya inovasi dalam tubuh perusahaan. Setiap pengguna jasa angkutan kereta api dapat memesan tiket, mengubah jadwal keberangkatan, serta melakukan pembatalan tiket secara *online* melalui *KAI Access* maupun aplikasi lainnya. Pembelian tiket kereta api juga dapat dilakukan di stasiun, indomaret, kantor pos, dan agen resmi yang bekerja sama dengan PT Kereta Api Indonesia (Persero). Pelayanan yang ditawarkan ini dapat menciptakan kepuasan dan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan. Setiap penumpang juga dapat memanfaatkan sejumlah fasilitas yang telah tersedia, seperti: tempat *charger*, ruang merokok, ruang ibu menyusui, dan sebagainya.

Level artefak dalam PT Kereta Api Indonesia (Persero)

Budaya organisasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) pada level artefak dapat dilihat dari logo dan slogan perusahaan, cara berpakaian, serta ritual yang dilakukan oleh perusahaan. Logo perusahaan dijadikan sebagai suatu alat untuk mengkomunikasikan seperangkat nilai, visi dan misi kepada internal maupun eksternal perusahaan. Sebuah logo biasanya berkenaan dengan makna yang terkandung di dalamnya. Hal itu dapat dilihat dari segi bentuk maupun warnanya. Bentuk logo PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah garis melengkung dan anak panah. Garis melengkung melambangkan gerakan yang dinamis PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam mencapai visi dan misinya. Sementara anak panah melambangkan nilai integritas yang dimiliki oleh setiap pegawai dalam mewujudkan pelayanan prima kepada pelanggan. Warna logo perusahaan ini adalah orange dan biru. Warna orange melambangkan proses pelayanan prima yang ditujukan kepada pelanggan. Sedangkan biru berkenaan dengan semangat inovasi dalam memberikan nilai tambah kepada *stakeholders*.

Slogan yang digunakan oleh PT Kereta Api Indonesia (Persero) adalah “Anda adalah Prioritas Kami”. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memastikan atau menjamin pelanggan untuk memperoleh pelayanan prima. Para pegawai harus berpedoman pada slogan perusahaan agar selalu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan. Pelayanan prima yang diberikan kepada pelanggan dapat berupa: keramahan, kenyamanan, kebersihan, keamanan maupun keselamatan. Dengan kata lain, slogan “Anda adalah Prioritas Kami” dapat dijadikan sebagai pendorong semangat kerja bagi para pegawai untuk memberikan pelayanan prima kepada pelanggan. Apabila terdapat keluhan selama perjalanan, setiap penumpang dapat menghubungi nomor kondektur yang tertera. Kondektur atau petugas kereta api secara langsung akan menanggapi keluhan pelanggan.

Cara berpakaian pegawai di PT Kereta Api Indonesia (Persero) menyangkut seragam yang digunakan sehari-hari dalam bekerja. Seragam dapat dijadikan sebagai identitas bagi setiap perusahaan. Para pegawai yang mengenakan seragam perusahaan diwajibkan untuk selalu menjaga sikap maupun perilaku sesuai dengan nilai-nilai utama perusahaan. Seragam perusahaan ini, yaitu: atasan berwarna putih dan celana atau rok berwarna biru tua. Dalam tata cara berpakaian, terdapat aturan yang diberlakukan oleh setiap perusahaan. Salah satunya adalah menggunakan seragam dinas dengan atribut lengkap. Atribut seragam dibedakan oleh warna di garis pinggiran nama pegawai, Perbedaan tersebut didasarkan pada tingkat jabatan dalam PT Kereta Api Indonesia (Persero). Penjelasan mengenai perbedaan warna garis pada pinggiran nama pegawai dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Jabatan dan Warna Garis pada Atribut Seragam

Jabatan	Warna Garis
Komisaris dan Direksi	Kuning
<i>Executive Vice President, Vice President, General Manager</i>	Merah
<i>Manager</i>	Hijau
<i>Junior Manager, Assistant Manager, Senior Supervisor, Junior Supervisor</i>	Biru
Pelaksana	Hitam

Sumber : Hasil Penelitian, 2020

Ritual PT Kereta Api Indonesia (Persero) berhubungan dengan aktivitas yang dilakukan sehari-hari oleh para pegawai. Ritual yang biasanya dilakukan oleh para pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero), seperti: melaksanakan *apel* dinas, melakukan *briefing*, dan mengadakan rapat. Kegiatan ini dimaksudkan untuk memelihara integritas maupun meningkatkan kedisiplinan para pegawai dalam bekerja. Selain itu, terdapat ritual perusahaan yang berkenaan perayaan ulang tahun PT Kereta Api Indonesia (Persero), penyelenggaraan lomba untuk memperingati HUT RI, dan sebagainya. Para pegawai juga acapkali mengadakan kegiatan olahraga bersama, seperti: senam pagi. Ritual tersebut bertujuan untuk membangun solidaritas dan kekompakan antar pegawai. PT Kereta Api Indonesia (Persero) juga biasanya mengadakan mudik lebaran gratis pada setiap tahunnya. Mudik lebaran gratis menggunakan jasa angkutan kereta api diberlakukan untuk daerah operasi tertentu dengan rute yang telah ditentukan oleh perusahaan. Hal itu bertujuan untuk meningkatkan kepuasan sekaligus kepercayaan pelanggan atau pengguna jasa angkutan kereta api terhadap kinerja perusahaan.

Pemaparan di atas menunjukkan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero)

berupaya untuk menciptakan atau mewujudkan budaya organisasi yang kuat agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya. Joseph & Kibera (2019) menyebutkan bahwa budaya dianggap kuat di mana anggota organisasi berbagi nilai-nilai dan kepercayaan yang dipromosikan oleh para pemimpin organisasi. Sementara budaya yang lemah terjadi ketika mayoritas anggota organisasi gagal untuk mengadopsi nilai-nilai serta perilaku yang ditransmisikan oleh pemimpin organisasi. Dapat dikatakan bahwa setiap perusahaan sangat bergantung pada perubahan budaya organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja manajemen maupun pegawai, termasuk PT Kereta Api Indonesia (Persero). Budaya organisasi secara garis besar berkenaan dengan kedisiplinan, pelayanan prima, inovasi, dan sebagainya. Budaya organisasi berkaitan erat dengan inovasi, kreativitas, kolaborasi, pembelajaran berkelanjutan, dan komitmen organisasi. Sama halnya dengan PT Kereta Api Indonesia (Persero), di mana perusahaan tersebut menjadikan budaya organisasi sebagai pengembangan kinerja manajemen dan pegawai dengan melakukan perubahan orientasi dari produk yang dihasilkan ke pelayanan prima kepada pelanggan.

SIMPULAN

Munculnya persaingan yang semakin kompetitif mendorong PT Kereta Api Indonesia (Persero) melakukan perubahan budaya organisasi. Hal ini diawali dengan perubahan orientasi dari produk yang dihasilkan ke pelayanan prima kepada pelanggan. Perubahan orientasi yang terjadi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan *level* asumsi dasar. Visi, misi, makna prestasi, dan lima nilai utama perusahaan (integritas, profesional, keselamatan, inovasi, pelayanan prima) yang dimiliki oleh BUMN ini merupakan budaya organisasi pada level nilai-nilai. Banyaknya penghargaan yang diperoleh oleh perusahaan ini dijadikan sebagai keberhasilan PT Kereta Api Indonesia dalam melakukan perubahan budaya organisasi. Artinya, PT Kereta Api Indonesia (Persero) telah berhasil meningkatkan kinerja manajemen maupun para pegawai. Sementara logo dan slogan perusahaan, cara berpakaian, serta ritual atau aktivitas yang biasanya dilakukan oleh BUMN ini merupakan budaya organisasi pada *level* artefak. Dapat dikatakan bahwa PT Kereta Api Indonesia (Persero) berhasil menciptakan budaya organisasi yang kuat dalam rangka menghadapi persaingan global.

DAFTAR RUJUKAN

- Al Saifi, S.A. (2015). Positioning Organisational Culture in Knowledge Management Research. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 19, No 2, pp. 164- 189.
- Belak, J. (2016). Management and Governance: Organization Culture in Relation to Enterprise Life Cycle. *Kybernetes*, Vol. 45, No. 4, pp. 680-698.
- Chandler, N., Heidrich, B., & Kasa, R. (2017). Everything Changes? A Repeated Cross-Sectional Study of Organisational Culture in the Public Sector. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, Vol. 5, No. 3, pp. 283-296.
- Darmi, Titi., & Iprianto. (2013). Budaya Organisasi, Kinerja Organisasi, dan Kinerja Aparatur. *Jurnal Administrasi Pembangunan*, Volume 2, Nomor 1. Pp. 7-11.
- Darmi, T., (2018). Layanan Pembuatan IMB Berbasis Implementasi Kebijakan Dan Budaya Organisasi. *Jurnal Publikauma : Jurnal Administrasi Publik Universitas Medan Area*, Vol 6 (1). Pp. 1-14
- Henricus, Hans. (2016). Cara Ampuh KAI Bentuk dan Asah SDM Berprestasi. Diakses dari <https://m.detik.com/finance/berita-ekonomi-bisnis/d-3364695/cara-ampuh-kai-bentuk-dan-asah-sdm-berprestasi>.
- Joseph, O.O., & Kibera, F. (2019). Organizational Culture and Performance: Evidence from Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, January-March: 1-11.
- Kumar, N., & Sharma, D.D. (2018). The Role of Organizational Culture and Performance: Evidence from Microfinance Institutions in Kenya. *SAGE Open*, January-March, 1-11.
- Matondang, M.H. (2008). *Kepemimpinan: Budaya Organisasi dan Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Neuman, W.L. (2015). *Metodologi Penelitian Sosial: Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif*. Jakarta: PT. Indeks.
- Nguyen, V.T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U.K. (2019). The Effect of Organization Culture and Commitment on Employee Innovation: Evidence from Vietnam's IT Industry. *Journal of Asia Business Studies*, Vol. 13, No. 4, pp. 719-742.
- Shim, H.S., Jo, Y., & Hoover, L.T. (2015). Police Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Organizational Culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, Vol. 38, No. 4, pp. 754-774.

Tan, Boon-Seng. (2019). In Search of the Link Between Organizational Culture and Performance: A Review from the Conclusion Validity Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 40, No. 3, pp. 356-368.

Tarigan, D.Y. (2019). Jadi Buah Bibir, Apa Prestasi Jonan selama Jabat Dirut KAI?. Diakses dari <https://m.detik.com/finance/sosok/d-4739012/jadi-buah-bibir-apa-prestasi-jonan-selama-jabat-dirut-kai>.

Tika, M.P. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.

Website Kementerian BUMN. <http://bumn.go.id/keretaapi/halaman/41>.

Website PT Kereta Api Indonesia (Persero). <https://kai.id/>