



**BUDAYA PERUSAHAAN PADA COMMANDITAIRE  
VENOOTSCHAP TJIPTO PASURUAN**

**SKRIPSI**

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi syarat-syarat  
untuk menyelesaikan Program Studi Ilmu Administrasi Niaga (SI)  
dan mencapai gelar Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Oleh :

**MOHAMAD SAHRUL KHIROM**

**NIM 020910202155**

Abdi  
Terima Tgl : 13 JUL 2006  
No. Induk :  
KLAIR / PENYALIN :  
Kelas  
688.02  
KHI  
B.

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NIAGA  
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2006**

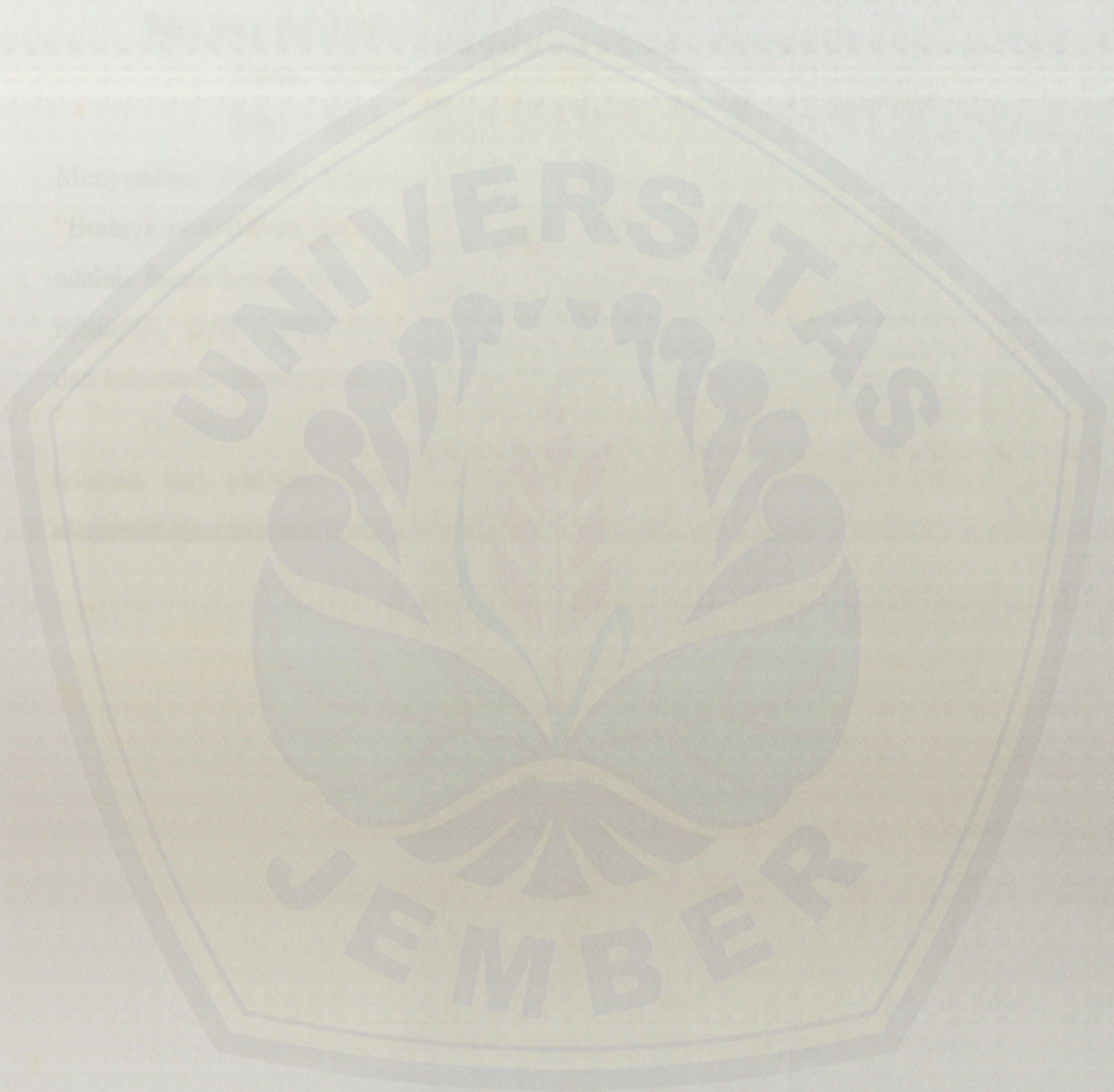
## PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tuaku, Imam Safi'i dan Siti Maesaroh yang tidak pernah lelah dalam memberi doa, restu, kasih sayang, serta bimbingannya hingga tercapai cita-citaku.
2. Nenekku Mariyah yang tidak pernah lelah dalam memberiku doa, restu, hingga tercapai cita-citaku.
3. Kakakku Hanik Maftukah, Atik Marwati, dan adikku Nurul Azizah yang selalu memberiku dukungan dan semangat untuk terus berjuang demi masa depan.
4. Yenny Rahmadiani Rahayu terimakasih atas, cinta dan kasih sayang, semoga kita bisa bersama selamanya.
5. Almamater tercinta yang telah membuatku menjadi orang yang selalu mencari suatu jawaban atas realita dalam kehidupan ini.

**MOTTO**

Budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai andalan daya saing perusahaan



**PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : MOHAMAD SAHRUL KHIROM

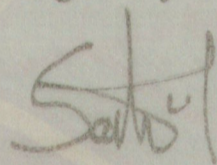
NIM : 020910202155

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa karya tulis ilmiah yang berjudul “Budaya perusahaan dan efektivitas kerja karyawan pada CV. Tjipto Pasuruan” adalah benar-benar hasil karya sendiri, belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan. Saya bertanggungjawab atas keabsahaan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa adanya tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, Juni 2006

Yang menyatakan,



MOHAMAD SAHRUL KHIROM  
020910202155

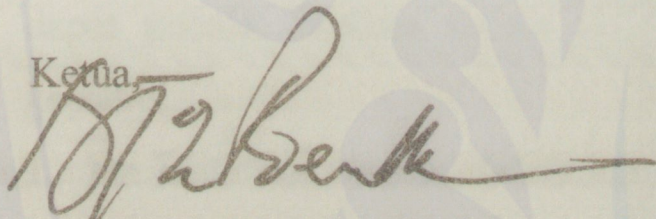
## PENGESAHAN

Telah dipertahankan dan diterima dihadapan Tim Penguji Skripsi untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh Gelar Sarjana Strata Satu (S1) Program Studi Ilmu Administrasi Niaga Jurusan Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember pada;

Hari : Kamis  
Tanggal : 22 Juni 2006  
Pukul : 08.00

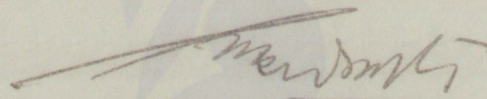
Tim Penguji Skripsi :

Ketua,



Drs. Djoko Pernomo, M.Si  
NIP: 131 660 777

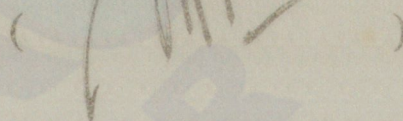
Sekretaris,



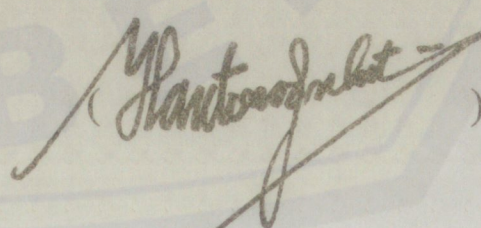
Drs. Poerwanto, MA  
NIP : 131 403 395

Anggota :

1. Drs. Sutrisno, M.Si  
NIP : 131 742 794



2. Drs. H. Hartono Djulianto, M.Si  
NIP : 130 610 497



Mengetahui,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Universitas Jember



Drs. H. Uung Nasdia, B.SW, MS.  
NIP: 130 674 836

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Budaya perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan strata satu (S1) pada Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember.

Terselesaikannya penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan moril dan materiil dari berbagai pihak, oleh karena itu tiada penghargaan apapun yang dapat penulis berikan selain ucapan terimakasih yang tulus tiada terhingga kepada:

1. Dr. H. U'ung Nasdia, B.SW, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember;
2. Drs. Ardiyanto, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember;
3. Drs. Suhartono, M.S. selaku Ketua Program Studi Ilmu Administrasi Niaga, Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember;
4. Dra. Hj. Dwi Windradini BP, M.Si selaku Dosen Pembimbing Akademik yang telah banyak memberikan bimbingan selama menjadi mahasiswa dari mulai awal hingga akhir;
5. Drs. Poerwanto, MA, selaku dosen pembimbing I atas kesabaran, dukungan dan bimbingan kepada penulis;
6. Drs. H. Fadholi Said, SU, selaku dosen pembimbing II atas kesabaran dan masukan-masukan kepada penulis;
7. Seluruh staff CV. Tjipto Pasuruan yang telah memberikan izin dan bantuan kepada penulis selama masa penelitian;

8. Semua karyawan dan karyawan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Jember yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini;
9. Keluarga Bapak Fathurrohman yang ikhlas, tulus memberiku tempat selama penelitian;
10. Keluarga Bapak Fajar dan teman-teman kost di Bumi Mastrip yang telah menghadirkan tempat terindah selama penulis kuliah;
11. Kakakku Tresia Ratnawati yang selalu membimbingku dengan ikhlas, tulus, dan memberiku dukungan, semangat, motivasi, dalam penyusunan skripsi ini;
12. Teman-teman seperjuanganku di Bussines Club '02 (Nurbuat, Agung, Agus, Rama Fubu, Anthuok, Eka, Afif), dan adik-adikku Adni '03 terima kasih atas keikhlasannya telah memberikan satu tempat diantara kalian;
13. Teman-teman seangkatan dan seperjuangan di ADNI '02 tetaplah berjuang kalian pasti sukses;
14. Sahabat seumur hidupku : Ajay, Tio, Hari, Erwan, Ernawan, Tumi, terimakasih atas dukungan kalian;

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini jauh dari sempurna, karena masih banyak kekurangan, kelemahan dan kesalahan. Hal ini disebabkan karena masih kurangnya kesempatan bagi penulis untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman, namun demikian penulis telah berusaha semaksimal mungkin dalam penyelesaiannya. Oleh sebab itu penulis tidak menutup kemungkinan adanya kritik dan saran dari semua pihak yang sifatnya membangun, baik demi kesempurnaan skripsi ini maupun pengembangan lebih lanjut.

Akhirnya penulis berharap, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak.

Jember, Juni 2006

Penulis

## RINGKASAN

**Budaya Perusahaan pada Commanditaire Venootschap Tjipto Pasuruan. Mohamad Sahrul Khirom, Nim : 020910202155, 63 hlm**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Budaya perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan paradigma kualitatif. Penelitian ini dilakukan pada CV. Tjipto Pasuruan di Jalan Veteran No. 9. Metode pengambilan datanya menggunakan observasi, wawancara, serta studi dokumentasi. Tahap analisis datanya menggunakan analisis domain. Hasil dari penelitian ini adalah mengetahui tentang budaya perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan. Budaya perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan dibuat oleh pendiri perusahaan dan dijadikan pedoman bagi semua karyawan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Proses sosialisasi budaya perusahaan dilakukan oleh seluruh manajer dan pemilik perusahaan. Kesimpulan yang didapat dari hasil analisis data dan pembahasan adalah budaya perusahaan mempunyai peranan yang sangat penting bagi tercapainya visi, misi, dan tujuan perusahaan. Budaya perusahaan yang ada tersebut digunakan sebagai idiologi dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku organisasi, budaya perusahaan dipertahankan dan dilaksanakan oleh semua karyawan CV. Tjipto Pasuruan.

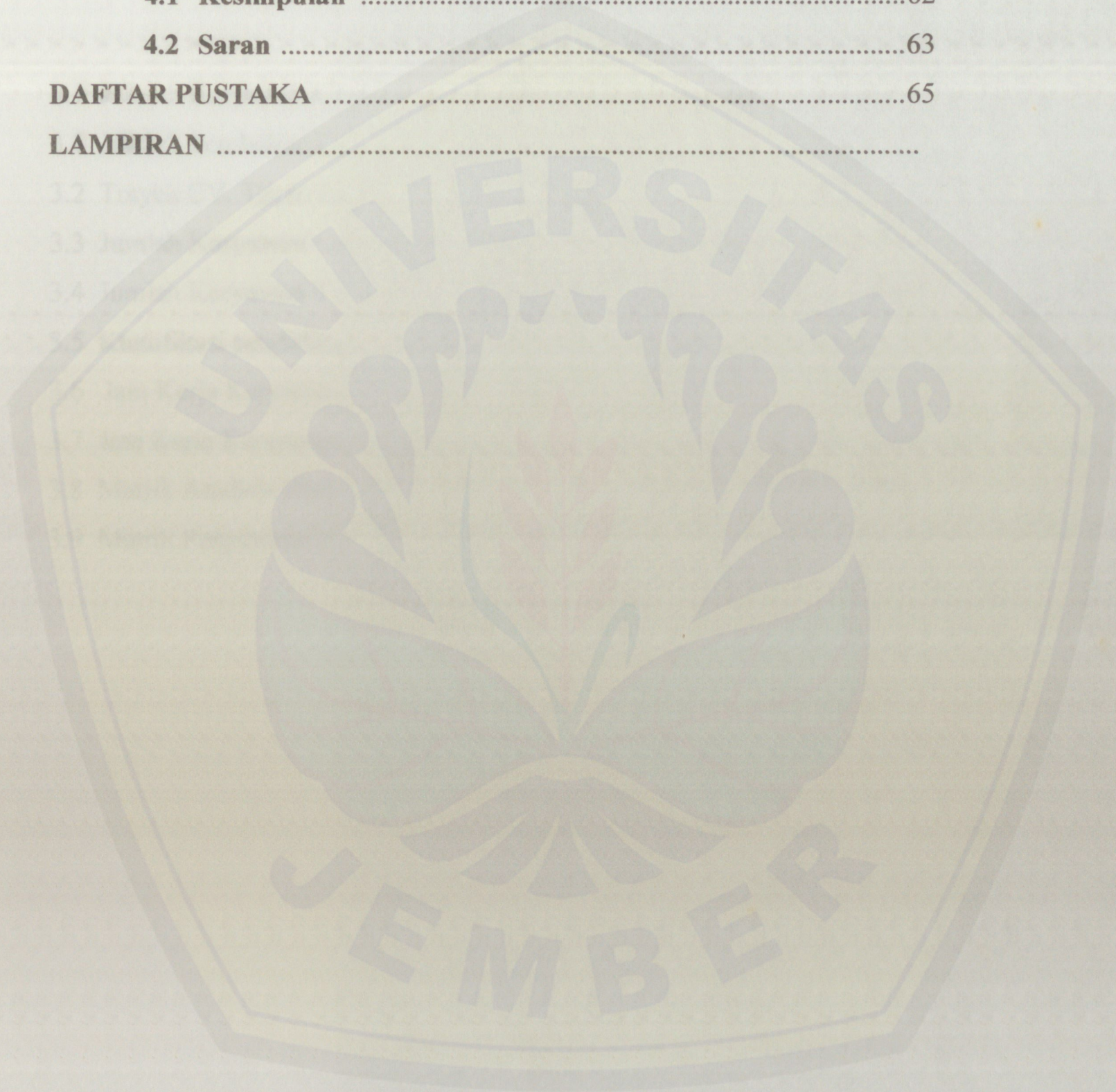


DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>RINGKASAN</b> .....	vii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	viii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ix
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	x
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xi
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5
1.5 Metode Penelitian.....	5
1.5.1 Tahap Persiapan.....	6
1.5.2 Tahap Pengumpulan Data.....	10
1.5.3 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data.....	11
1.5.4 Teknik Analisis Data.....	11
1.5.5 Penarikan Kesimpulan.....	13

<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>14</b>
<b>2.1 Landasan Teori .....</b>	<b>14</b>
2.1.1 Pengertian Organisasi .....	14
2.1.2 Persekutuan Komanditer .....	16
2.1.3 Budaya Perusahaan .....	17
2.1.4 Kekuatan Budaya .....	19
2.1.5 Terbentuknya Budaya Perusahaan .....	21
2.1.6 Isi Budaya perusahaan .....	23
2.1.7 Fungsi Budaya Perusahaan .....	26
<b>2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>28</b>
<b>BAB 3. PEMBAHASAN .....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 Sejarah Singkat Perusahaan .....</b>	<b>29</b>
<b>3.2 Lokasi Perusahaan .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3 Organisasi Perusahaan .....</b>	<b>33</b>
3.3.1 Visi Perusahaan .....	32
3.3.2 Misi Perusahaan.....	32
3.3.3 Tujuan Perusahaan .....	32
3.3.4 Struktur organisasi Perusahaan .....	35
<b>3.4 Aspek Sumber Daya Manusia .....</b>	<b>31</b>
3.4.1 Penggolongan Tenaga kerja.....	41
3.4.2 Kualitas Karyawan.....	43
3.4.3 Hari Dan Jam Kerja .....	44
3.4.4 Sistem Upah dan Gaji.....	45
<b>3.5 Deskripsi Hasil Penelitian .....</b>	<b>46</b>
3.5.1 Asumsi Dasar Pemilik CV. Tjipto Pasuruan.....	46
3.5.2 Proses Sosialisasi CV. Tjipto Pasuruan.....	48
3.5.3 Pembentuk Budaya Perusahaan Pada CV. Tjipto.....	51
<b>3.6 Interpretasi Data .....</b>	<b>54</b>

<b>BAB 4. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	62
<b>4.1 Kesimpulan</b> .....	62
<b>4.2 Saran</b> .....	63
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	65
<b>LAMPIRAN</b> .....	

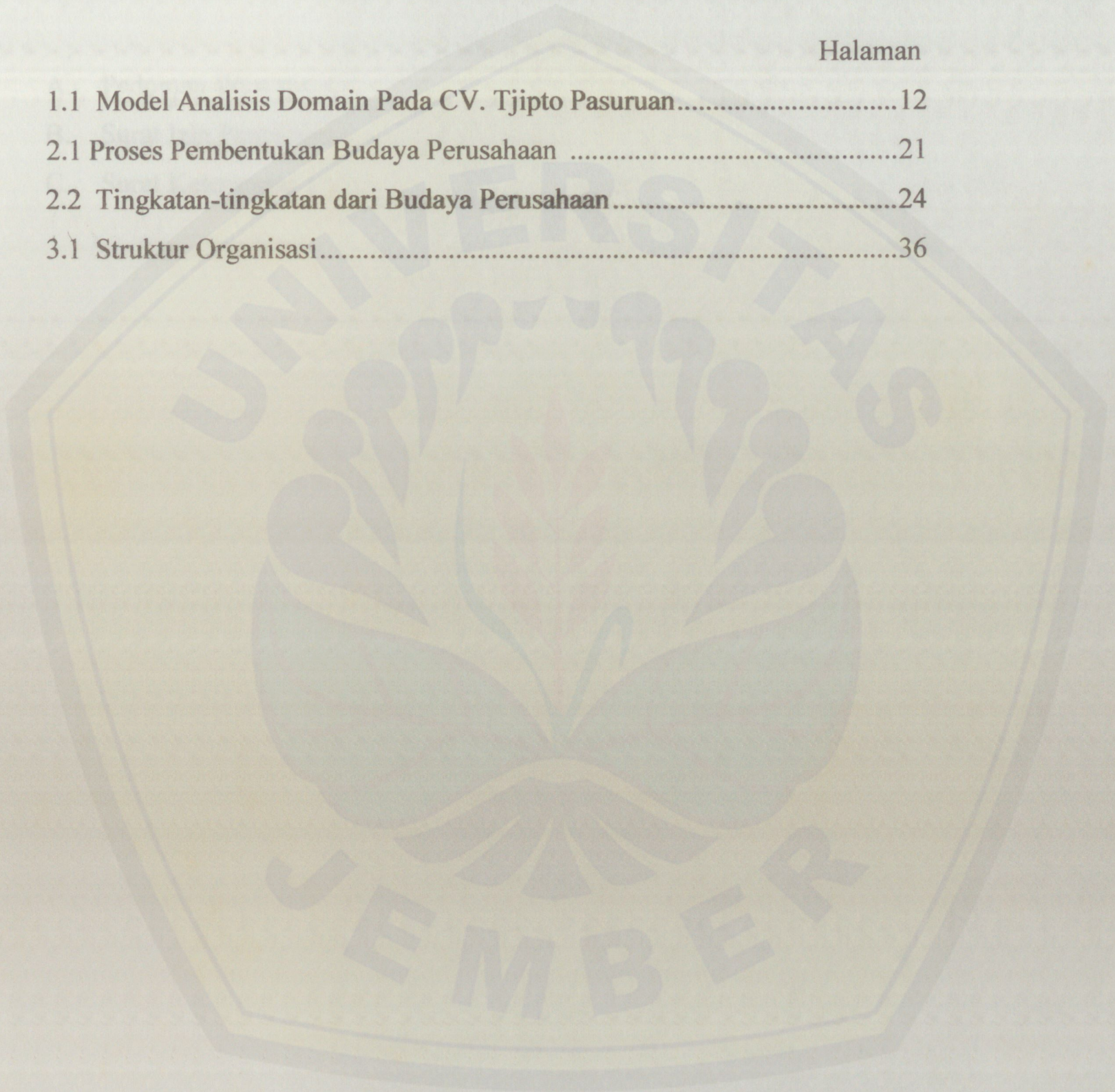


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
3.1 Jumlah Karyawan CV. Tjipto Pasuruan tahun 2006 .....	40
3.1 Jumlah Pembelian Dan Penjualan Bus Pada CV. Tjipto .....	30
3.2 Trayek CV. Tjipto Pasuruan .....	31
3.3 Jumlah Karyawan Langsung CV. Tjipto Pasuruan .....	41
3.4 Jumlah Karyawan Tidak Langsung CV. Tjipto Pasuruan .....	42
3.5 Kualifikasi pendidikan Karyawan CV. Tjipto Pasuruan tahun 2006 .....	43
3.6 Jam Kerja Karyawan Langsung Pada CV. Tjipto Pasuruan .....	44
3.7 Jam Kerja Karyawan Tidak Langsung Pada CV. Tjipto Pasuruan .....	44
3.8 Matrik Analisis Domain Pada CV. Tjipto Pasuruan .....	59
3.9 Matrik Penjabaran Budaya Perusahaan .....	60

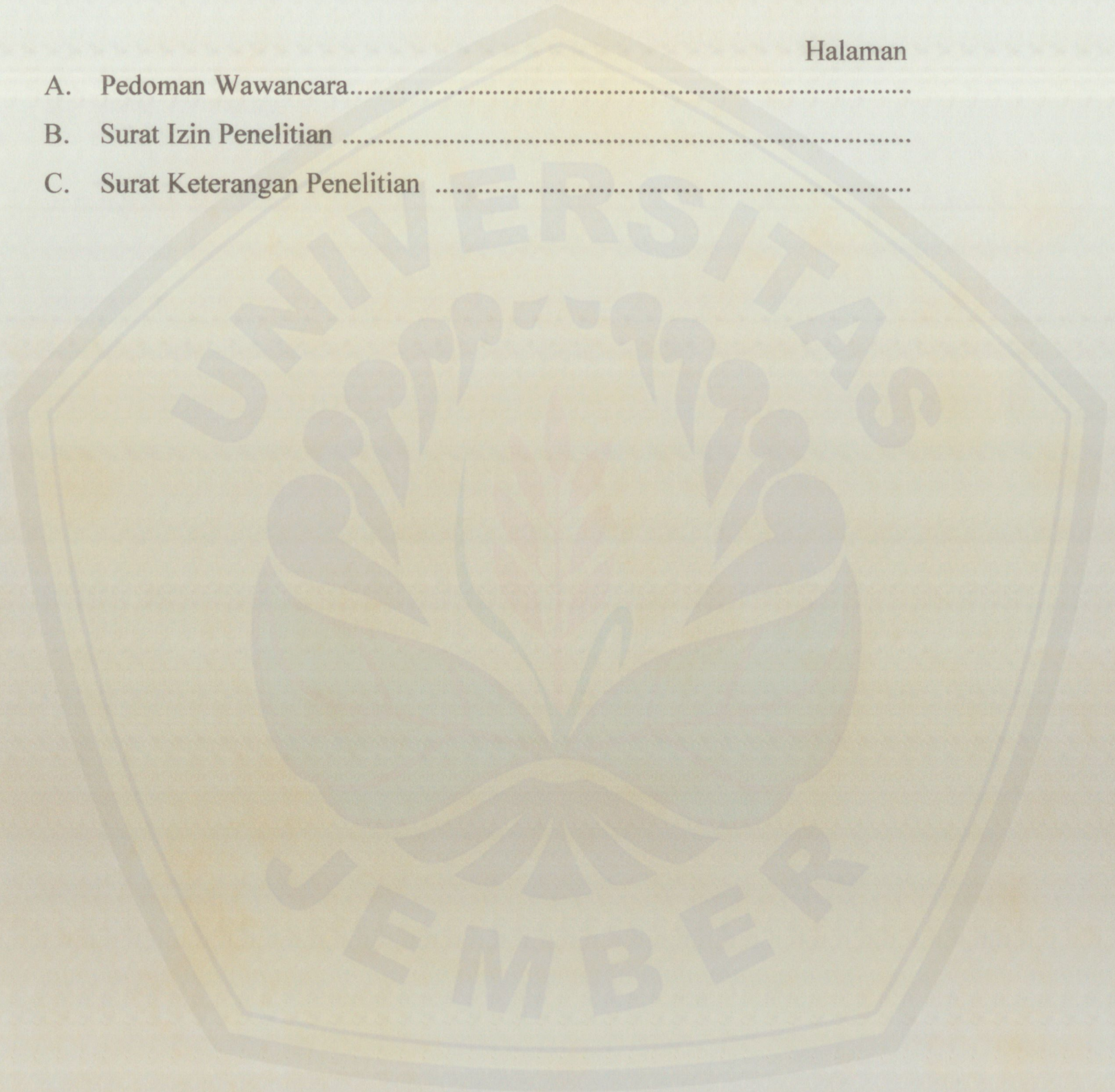
**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
1.1 Model Analisis Domain Pada CV. Tjipto Pasuruan.....	12
2.1 Proses Pembentukan Budaya Perusahaan .....	21
2.2 Tingkatan-tingkatan dari Budaya Perusahaan.....	24
3.1 Struktur Organisasi.....	36



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
A. Pedoman Wawancara.....	
B. Surat Izin Penelitian .....	
C. Surat Keterangan Penelitian .....	





## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Perkembangan bisnis di Indonesia dewasa ini ditandai dengan banyaknya perusahaan-perusahaan bergerak dalam bidang bisnis yang sama, menuntut perusahaan agar berbenah untuk dapat *survive* dalam menghadapi persaingan dengan perusahaan lain. Perusahaan diharapkan memiliki perangkat manajemen yang baik sehingga bisa dijadikan modal dasar bagi kelangsungan hidupnya. Kondisi bersaing yang cukup ketat, menyebabkan para profesional yang mengelola perusahaan bekerja lebih keras dengan berbagai strategi. Bukan sekedar bersaing tetapi dapat memenangkan persaingan yang ketat tersebut.

Perusahaan yang didirikan harus mampu beradaptasi, yaitu menyesuaikan diri dengan lingkungan. Adaptasi membantu perusahaan berbenah diri, baik itu dalam lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan. Apabila pihak manajemen mampu membenahi manajemen perusahaan dengan tepat, atau dengan kata lain mampu beradaptasi sesuai dengan kedua keadaan lingkungan tersebut, maka tidak akan sulit bagi perusahaan untuk memperoleh dukungan dari seluruh *stakeholder*, sehingga perusahaan mampu bersaing dengan sehat dan mampu pula untuk mempertahankan eksistensinya selama mungkin. Dalam beradaptasi perusahaan membangun seperangkat pedoman yang menjadi dasar bertindak atau berperilaku kerja didalam perusahaan, yang disebut dengan budaya perusahaan.

Budaya perusahaan menyatakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh seluruh anggota perusahaan, baik pegawai maupun pihak manajemen. Dengan kata lain, budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan yang mampu mempengaruhi pemikiran, perasaan pembicaraan, dan tindakan seluruh karyawan yang bekerja dalam perusahaan agar tercapai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Budaya perusahaan adalah salah satu strategi dari manajemen untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan menurut (Sutanto, 1997:3). Lebih dari itu, dapat pula dimanfaatkan sebagai salah satu

andalan daya saing perusahaan dalam menghadapi persaingan dari perusahaan-perusahaan lain. Budaya perusahaan menurut Killman (dalam Wahyurini, 1999:xiii) mampu menciptakan *rule of the game*, yang jika dalam organisasi dapat dinyatakan sebagai pola-pola peraturan perusahaan yang akan mendasari seluruh aktivitas dalam perusahaan tersebut, sehingga akan dapat dibedakan dari perusahaan sejenisnya.

Selain digunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternal, budaya perusahaan dengan lingkungan internal juga digunakan untuk mengontrol perilaku sumber daya manusia atau karyawan dalam bekerja, yang didalamnya terdapat puluhan, ratusan, hingga ribuan orang yang bekerja. Begitu banyak orang didalam perusahaan, akan terdapat berbagai macam sifat, karakter dan perilaku yang berbeda dari tiap-tiap individu, untuk menyatukannya, diperlukan pengikat atau sistem kontrol yang berfungsi menyamakan arah pandangan agar sifat, karakter, dan perilaku kerja yang efektif yang sesuai dengan harapan perusahaan sehingga mencapai tujuan perusahaan dan tercapai secara maksimal.

CV.Tjipto, yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi. Semula CV. Tjipto bernama PO. Tjipto yang didirikan pada tanggal 10 Januari 1959, selanjutnya nama tersebut dirubah menjadi CV.Tjipto pada tahun 1970. Sebagai perusahaan komersil yang telah berdiri kurang lebih (35) tahun, tentunya sudah memiliki budaya yang kuat dan melekat pada masing-masing karyawan CV. Tjipto. Budaya perusahaan bersifat dinamis, oleh karena itu implementasinya juga bersifat dinamis. Dalam pembentukan budaya perusahaan dibutuhkan waktu yang lama, pemikiran yang mendalam dan menyeluruh, dan keteladanan yang konsisten dari jajaran pimpinan.apalagi jumlah karyawan dalam perusahaan sangat banyak sehingga membutuhkan komunikasi yang persuasif dan interaktif agar budaya perusahaan benar-benar melekat pada masing-masing karyawan yang bekerja. Sesuai dengan fungsi dan manfaat dari budaya perusahaan yang telah dijabarkan, budaya perusahaan di CV.Tjipto dimaksudkan sebagai faktor pemersatu dan pengarah seluruh pegawai untuk kemajuan serta pencapaian kepentingan perusahaan.



Sudah menjadi tuntutan bagi pendiri maupun pimpinan yang bertanggungjawab dan profesional, untuk menemukan dan mengolah budaya perusahaan yang tepat. Terbentuknya budaya perusahaan itu sendiri tidak terlepas dari komitmen pimpinan puncak dan kemampuannya untuk menangkap paradigma yang berlaku umum serta mampu mengembangkan paradigmanya sendiri. Berbagai teori tentang budaya perusahaan diterjemahkan kedalam konsep budaya perusahaan yang sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis perusahaan, sehingga menghasilkan falsafah, visi, misi, dan tujuan yang jelas dari perusahaan. Selanjutnya karyawan yang bekerja didalam perusahaan berkewajiban untuk mematuhi dan melestarikan budaya perusahaan yang dimiliki.

Pemahaman budaya perusahaan dimulai lewat proses sosialisasi, bertujuan untuk mengenalkan budaya perusahaan yang telah ada kepada karyawan. Proses sosialisasi sesuatu hal yang penting dalam penyampaian budaya perusahaan kepada karyawan. Dalam mensosialisasikan budaya perusahaan tersebut dilakukan dengan cara, cerita, ritual, materi, dan bahasa yang digunakan. Sosialisasi merupakan proses terbentuknya budaya organisasi. Menurut Robbin (2002:283) menjelaskan budaya organisasi yang terbentuk dari suatu perusahaan juga melalui proses sosialisasi antara manajemen puncak dan karyawan, dimana ada tranfer buday diantara keduanya.

Dapat diasumsikan bahwa budaya perusahaan bukan lagi sejarah perusahaan dalam meraih sukses, tetapi telah menjadi sebuah rekayasa untuk mendukung perubahan strategi dan struktur perusahaan. Menurut (Schein, 1997:17) Isi budaya perusahaan terdiri dari tiga tingkatan, yaitu artefak, nilai-nilai dan asumsi dasar. Artefak merupakan tingkatan budaya yang paling tampak, meliputi lingkungan fisik dan sosial yang langsung dapat dilihat dan dirasakan oleh seluruh karyawan perusahaan. Pada CV. Tjipto Pasuruan, tingkat yang tampak diantaranya meliputi tata ruang kerja, teknologi yang digunakan, upacara atau peringatan akan hari besar, pakaian seragam dan keteladanan pimpinan.

Nilai-nilai budaya perusahaan merupakan nilai-nilai yang digali dan dikembangkan oleh perusahaan dan kemudian menjadi pedoman yang didukung oleh

semua anggota perusahaan. Nilai-nilai tersebut menjadi alasan bagi seluruh karyawan dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan apa yang menjadi tujuan dari perusahaan. Nilai-nilai yang ada dalam CV.Tjipto, dalam penelitian ini antara lain adalah, disiplin kerja dalam perusahaan, sistem balas jasa, dan kerja sama antar unit perusahaan.

Asumsi dasar merupakan tingkatan yang paling atas, asumsi dasar sering kali tidak disadari namun secara aktual turut mempengaruhi perilaku setiap anggota perusahaan dalam bekerja. Asumsi dasar terbentuk dari asumsi individu-individu dalam perusahaan yang kemudian melebur dan menyesuaikan dengan asumsi dasar perusahaan. Asumsi dasar dalam perusahaan akan menentukan bagaimana individu dalam perusahaan mengamati, berfikir merasakan, dan bertindak tentang pekerjaan mereka sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Asumsi dasar dalam CV.Tjipto Pasuruan dalam penelitian ini diantaranya adalah pola komunikasi dengan mitra kerja, rasa bangga menjadi anggota dari perusahaan, dan adaptasi terhadap peraturan pemerintah.

CV. Tjipto Pasuruan merupakan salah satu perusahaan terbesar di Jawa Timur yang bergerak dalam bidang jasa transportasi, dengan melihat kondisi perekonomian yang tidak stabil CV. Tjipto Pasuruan masih dapat mempertahankan keberadaanya sampai sekarang. Budaya perusahaan yang telah hadir sebagai bagian dari sinergi yang menghasilkan perkembangan dan kemajuan organisasi. Budaya perusahaan berkaitan erat dengan komponen organisasi lainnya, seperti stuktur dan strategi organisasi. Artinya untuk memperoleh hasil sinergi yang optimaal bagi perkembangan perusahaan harus ada keselarasan antara strategi, struktur, dan kultur. Dengan demikian pemahaman tentang budaya perusahaan itu sangat penting bagi perusahaan. Budaya perusahaan tidak terlepas dari segala gerak-gerik perubahan organisasi, sehingga pemahaman mengenai perkembangan organisasi turut mempengaruhi budaya organisasi.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka perumusan masalah dapat dirumuskan sebagai berikut : “ Bagaimana budaya perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan”.

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran tentang budaya perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

### a. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran bagi CV. Tjipto Pasuruan dalam mengambil keputusan terutama yang berkaitan dengan budaya perusahaan.

### b. Bagi akademik

Menambah referensi dan bahan kepustakaan bagi mahasiswa serta menambah pengembangan bagi ilmu pengetahuan tentang budaya perusahaan dan efektivitas kerja karyawan.

### c. Bagi peneliti

Untuk menambah pengetahuan bagi peneliti dalam menerapkan teori dilapangan dan peneliti lain khususnya yang berkaitan dengan budaya perusahaan.

## 1.5 Metode Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang diambil dan tujuan penelitian maka tipe penelitian yang digunakan adalah tipe penelitian deskriptif dengan paradigma kualitatif. Tipe penelitian deskriptif menurut Faisal (1999:20) adalah :

“Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang mendeskripsikan sejumlah variabel yang berkenaan dengan masalah dan unit yang ingin diteliti. Penelitian mencoba mencari suatu uraian yang menyeluruh dan teliti dari suatu keadaan yang menguraikan sifat-sifat dari suatu keadaan dan

mengumpulkan fakta-fakta dari suatu keadaan dan mengumpulkan fakta-fakta dari suatu kejadian”.

Menurut Bogdan dan Taylor (dalam, Moleong 2002:3) mengatakan bahwa “Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati”. Jadi dalam penelitian ini, penulis ingin mengetahui bagaimana budaya perusahaan dan efektivitas kerja karyawan pada CV. Tjipto Pasuruan.

#### 1.5.1 Tahap Persiapan

Tahap persiapan merupakan langkah awal dari suatu proses penelitian. Kegiatan yang dilakukan peneliti pada tahap ini adalah :

##### a. Studi kepustakaan

Studi kepustakaan adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan membaca dan mempelajari literatur yang ada hubungan dengan masalah yang diteliti, dengan tujuan untuk mengetahui teori-teori atau konsep-konsep sehingga dapat digunakan oleh peneliti untuk menganalisa data yang diperoleh

##### b. Penentuan lokasi

Lokasi penelitian merupakan tempat penelitian akan dilaksanakan. Adapun lokasi penelitiannya adalah CV. Tjipto Pasuruan, yang terletak di Jl. Veteran No. 9 Pasuruan. Lokasi ini dipilih berdasarkan pertimbangan sebagai berikut :

- 1) CV. Tjipto Pasuruan merupakan salah perusahaan terbesar di Jawa Timur yang bergerak dalam bidang jasa transportasi, dan memberi peluang bagi peneliti untuk melakukan penelitian di perusahaannya.
- 2) Kondisi perekonomian yang tidak stabil CV. Tjipto masih dapat mempertahankan keberadaannya sampai sekarang.
- 3) Lokasi CV. Tjipto Pasuruan tergolong masih dekat, dalam hal ini memudahkan peneliti dalam melakukan penelitian.

c. Observasi pendahulu

Observasi pendahulu merupakan kegiatan yang dilakukan dengan pengamatan secara langsung ke tempat penelitian untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

d. Karakteristik informan

Penelitian kualitatif dalam pemilihan sampling dilakukan dengan sengaja, berbeda dengan penelitian kuantitatif. Informan dalam penelitian ini adalah orang-orang yang benar-benar mengerti tentang hal yang akan diteliti, karenanya dalam penelitian ini informan yang diutamakan dari pihak manajemen dan para manajer, kepala bagian dan beberapa karyawan. Moleong (2002:90) menyatakan bahwa "Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar belakang penelitian". Dalam penelitian kualitatif penentuan informan sangat penting, oleh karena itu informan harus dipilih sesuai dengan benar. Menurut Faisal (1999:57) mengatakan bahwa ada lima kriteria yang perlu diperhatikan dalam menentukan informan, antara lain :

- 1) Subjek yang sudah cukup lama menyatu dengan kegiatan atau medan aktivitas yang menjadi sasaran peneliti.
- 2) Subjek yang masih terlibat secara aktif pada kegiatan yang menjadi sasaran penelitian
- 3) Subjek yang mempunyai banyak waktu atau kesempatan untuk dimintai informasi.
- 4) Subjek yang dalam memberikan informasi tidak dari, oleh atau dikemas terlebih dahulu.
- 5) Subjek yang sebelumnya masih tergolong asing dengan peneliti sehingga peneliti merasa lebih tertantang untuk belajar sebanyak mungkin bagi subjek yang semacam guru bagi dirinya.

Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah :

1. Nama : Ir. Sundari Dk  
Jabatan : Kepala Personalia  
Pendidikan : S1. Teknik Sipil  
Lama jabatan : 27 Tahun  
Usia : 56 Tahun  
Topik wawancara : untuk mengetahui gambaran umum budaya perusahaan  
Alasan :
  - a. Pada awal penelitian peneliti kepemimpinan perusahaan, sama pimpinan disuruh ke informan tersebut.
  - b. Ditunjuk langsung oleh pimpinan perusahaan karena dapat menjelaskan tentang budaya yang ada pada perusahaan
  - c. Informan terlibat secara penuh dan aktif pada kegiatan yang menjadi perhatian penelitian.
  - d. Informan telah cukup lama dan intensif menyatu pada kegiatan yang menjadi perhatian penelitian.
  - e. Informan bertanggung jawab atas jalannya operasional departemen atau bagian yang dipimpinya.
  
3. Nama : Hari Susanto, S.Sos  
Jabatan : Kepala Operasional  
Pendidikan : S1. Ilmu Administrasi Niaga  
Lama jabatan : 30 Tahun  
Usia : 58 Tahun  
Topik wawancara : untuk mengetahui bagaimana implementasi budaya perusahaan terhadap karyawan  
Alasan :
  - a. Informan terlibat secara penuh dan aktif pada kegiatan yang menjadi perhatian penelitian.

- b. Informan telah cukup lama dan intensif menyatu pada kegiatan yang menjadi perhatian penelitian.
- c. Informan bertanggung jawab atas jalanya operasional departemen atau bagian yang dipimpinnya.

4. Nama : Haidi Sugandhi

Jabatan : Kontrol

Pendidikan : STM

Lama jabatan : 6 Tahun

Usia : 32 Tahun

Topik wawancara : untuk mengetahui bagaimana implementasi budaya perusahaan terhadap karyawan

Alasan :

- a. Informan terlibat secara penuh dan aktif pada kegiatan yang menjadi perhatian penelitian.
- b. Informan bertanggung jawab mengawasi, mengarahkan dan membimbing kelancaran jalanya operasional dan administrasi

5. Nama : Suhono

Jabatan : Kepala Perwakilan

Pendidikan : SMA

Lama jabatan : 30 Tahun

Usia : 61 Tahun

Topik wawancara : mengetahui secara langsung budaya perusahaan pada perwakilan

Alasan :

- a. Informan terlibat secara penuh dan aktif pada kegiatan yang menjadi perhatian penelitian.
- b. Informan bertanggung jawab mengawasi, mengarahkan dan membimbing kelancaran jalanya operasional dan administrasi

6. Nama : Untung  
Jabatan : Sopir  
Pendidikan : SMA  
Lama jabatan : 32 Tahun  
Usia : 54 Tahun  
Topik wawancara : untuk mengetahui sejauh mana karyawan menerima budaya perusahaan  
Alasan :  
a. Informan terlibat secara penuh dan aktif pada kegiatan yang menjadi perhatian penelitian.  
b. Informan telah cukup lama dan intensif menyatu pada kegiatan yang menjadi perhatian penelitian.
7. Nama : Wahyu  
Jabatan : Kondektur  
Pendidikan : STM  
Lama jabatan : 27 Tahun  
Usia : 51 Tahun  
Topik wawancara : untuk mengetahui sejauh mana karyawan menerima budaya perusahaan  
Alasan :  
a. Informan terlibat secara penuh dan aktif pada kegiatan yang menjadi perhatian penelitian.  
b. Informan telah cukup lama dan intensif menyatu pada kegiatan yang menjadi perhatian penelitian.

#### 1.5.2 Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data dibutuhkan dalam rangka memperoleh data yang akurat atau valid untuk keberhasilan penelitian. Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data adalah :



a. Observasi

Observasi merupakan pengumpulan data dengan cara mengadakan pengamatan secara langsung terhadap objek yang diteliti. Sehingga peneliti memperoleh gambaran dari objek yang diteliti.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan menggunakan tape recorder, dan dicatat langsung oleh peneliti. Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan cara bertanya langsung (komunikasi langsung) dengan pihak-pihak yang berkepentingan sesuai dengan bidangnya dalam perusahaan.

c. Dokumentasi

Metode dokumentasi merupakan pengumpulan data dengan cara melakukan studi dokumen terhadap dokumen-dokumen yang dimiliki oleh perusahaan. Untuk mendiskripsikan informasi yang dibutuhkan dengan masalah yang diteliti. Dokumentasi tersebut antara lain mengenai gambaran umum perusahaan, sejarah perusahaan, tujuan organisasi, struktur perusahaan.

### 1.5.3 Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Tahap pemeriksaan dilakukan agar data-data atau informasi yang diperoleh selama penelitian mempunyai kesesuaian dengan realita yang ada. Tahap pemeriksaan data pada penelitian ini menggunakan ketekunan pengamatan dan triangulasi. Menurut Moleong (2002:177-178) adalah :

- a. Ketekunan pengamatan mempunyai maksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau issue yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.
- b. Triangulasi adalah membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara serta dengan hasil dokumen yang berkaitan.

### 1.5.4 Teknik Analisis Data

Tahap analisis data dimulai dengan mengumpulkan seluruh data-data awal yang selanjutnya dianalisis sehingga mendapatkan pengertian dan pemahaman yang mendalam dan terperinci tentang permasalahan yang diteliti. Sehingga data yang

diperoleh masih dalam bentuk gambaran yang umum, maka digunakan analisis lebih lanjut yaitu *analisis domain*. Menurut *faisal (1999:91)* *analisis domain* adalah analisis yang digunakan untuk memperoleh gambaran atau pernyataan yang bersifat umum dan relatif menyeluruh tentang apa yang tercakup pada suatu pokok permasalahan yang diteliti. Proses analisis dimulai dari pengumpulan data mentah yang terdiri dari catatan lapangan, komentar peneliti, dokumen dan informasi-informasi yang diperoleh dari wawancara yang kemudian disusun secara sistematis berdasarkan topik dan kriteria. Setelah data mentah terkumpul, selanjutnya dianalisis untuk mendapatkan pernyataan-pernyataan deskriptif dan pada akhirnya diinterpretasikan yaitu dengan memberikan analisis terhadap realita sosial, hasil penelitian berdasarkan kerangka teoritis sehingga mendapatkan pemahaman.

Gambar I.I Model Analisis Domain Pada CV. Tjipto Pasuruan

Domain	Hubungan Semantis	Pertanyaan Struktural
Sosialisasi budaya perusahaan CV. Tjipto Pasuruan	Sosialisasi adalah proses pengenalan budaya perusahaan	Bagaimana proses dari sosialisasi
Budaya Perusahaan CV. Tjipto Pasuruan	Budaya perusahaan adalah nilai-nilai yang diciptakan mengarahkan perilaku organisasi	Apa Saja Keseluruhan Isi Budaya Perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan

Proses analisa data dimulai dari teori sosialisasi budaya perusahaan, dan bertujuan untuk mengenalkan budaya perusahaan yang telah terbentuk sehingga karyawan dapat memahami nilai-nilai budaya perusahaan yang telah ada. Proses analisis data ini bertujuan untuk memberikan pemahaman atau informasi dan data lapangan yang diperoleh kemudian disajikan dalam bentuk tulisan akhir. Pada tahap ini peneliti memberikan analisis berdasarkan kerangka teori yang ada tersebut.

#### 1.5.5 Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dalam suatu penelitian harus didasarkan pada data yang diperoleh dalam kegiatan penelitian dan telah dianalisis, sehingga dapat ditemukan jawaban dari permasalahan yang dikemukakan. Penarikan kesimpulan dalam penelitian ini menggunakan metode induktif, yaitu menarik kesimpulan berdasarkan hal-hal yang bersifat khusus untuk disimpulkan menjadi hal-hal yang bersifat umum. Penarikan kesimpulan secara induktif dilakukan untuk mendiskripsikan budaya perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan sesuai dengan kondisi perusahaan, kemudian diinterpretasikan secara umum berdasarkan pada teori-teori yang ada.



## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

landasan teori atau konsepsi dasar dalam penelitian ini merupakan salah satu alat pedoman yang penting dalam membantu proses penelitian. Keberadaan dari konsep dasar ini akan memberikan gambaran awal mengenai alur penelitian yang kemudian akan dijadikan analisis selanjutnya. Berdasarkan hal tersebut, maka konsep dasar teori yang digunakan oleh penelitian adalah sebagai berikut :

#### 2.1.1 Pengertian Organisasi

Lembaga yang paling dominan dimasyarakat adalah organisasi. Organisasi merupakan bagian fundamental yang meresapi aspek kehidupan manusia, hampir semua manusia menjadi anggota berbagai organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Robbin (2002:2) mendefinisikan organisasi sebagai berikut, "Suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasi dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar terus-menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama". Tujuan yang hendak dicapai harus diusahakan dalam suatu kerja sama dengan kelompok orang. kerja sama tersebut diatur sedemikian rupa sehingga pola yang ada dalam organisasi dapat mendukung tercapai tujuan bersama.

Lebih lanjut Millet (dalam Sutarto, 2002:25) mendefinisikan "Organisasi adalah kerangka struktur dalam mana pekerjaan dari banyak orang untuk pencapaian maksud bersama sebagai suatu sitem mengenai penugasan pekerjaan diantara kelompok-kelompok orang yang mengkhususkan diri dalam tahap-tahap khusus dari suatu tugas bersama". Jadi, organisasi merupan kumpulan dari peranan, hubungan dan tanggungjawab yang jelas dan tetap. Organisasi tidak hanya mengatur orang-orangnya tetapi juga membentuk dan memodifikasi struktur dimana didalamnya tersusun peran anggota. Anggota organisasi harus berperan sesuai dengan peranannya masing-masing untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama-sama.

Berdasarkan organisasi sebagai sistem peran. Soffer (dalam Sutarto, 2002:35) memberikan definisi yang memperjelas masalah tersebut :

“organisasi adalah perserikatan orang, yang masing-masing diberi peranan tertentu dalam suatu sistem kerja dan pembagian kerja dalam mana pekerjaan dibagi dalam rincian tugas, diberikan diantara pemegang peranan, dan kemudian digabung dalam berbagai bentuk hasil”.

Organisasi merupakan kerangka pembagian tugas dan koordinasi. Pembagian tugas akan meningkatkan produktifitas dan mempermudah pencapaian tujuan secara efektif dan efisien karena orang-orang yang ada dalam organisasi dapat memusatkan diri pada peran dan keahliannya. Pembagian tugas sesuai dengan keahliannya menyebabkan adanya koordinasi. Koordinasi akan menghubungkan dan menyelaraskan pembagian tugas tersebut pencapaian tujuan tanpa adanya kekacauan.

Koordinasi akan menjadi lebih mudah jika adanya suatu struktur. Struktur menuju aliran hubungan yang menggambarkan hubungan wewenang, kekuasaan, dan tanggungjawab. Struktur yang jelas dan tegas hanya ada dalam organisasi formal. Para ahli dalam teori klasik (dalam Reksohadiprodjo dan Handoko, 1999:25) mendefinisikan “organisasi formal adalah sistem kegiatan yang terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan dibawah kekuasaan dan kepemimpinan.”

Adapun tokoh lain Hicks (dalam Wursanto, 2002:63) mendefinisikan organisasi formal adalah sebagai berikut :

“Organisasi formal mempunyai struktur yang baik, yang dapat menggambarkan hubungan-hubungan wewenang, kekuasaan, akuntabilitas, dan pertanggungjawaban yang menunjukkan saluran-saluran komunikasi atau tata hubungan”.

Dengan adanya struktur yang jelas maka akan memudahkan untuk berkoordinasi. Koordinasi dilakukan demi pencapaian tujuan bersama dibawah kekuasaan dan kepemimpinan. Dalam organisasi formal umumnya uraian tugas dan jenjang kepangkatan telah diuraikan secara tegas.

Menurut Wursanto (2002:28) organisasi formal mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

- a. Mempunyai struktur organisasi yang jelas;
- b. Batas wewenang dari setiap pejabat sudah jelas;
- c. Saluran hubungan kerja berlangsung menurut saluran seperti yang tercantum dalam bagan;
- d. Adanya uraian yang tegas dari setiap organisasi;
- e. Jenjang kepangkatan sudah diatur dengan jelas;
- f. Tujuan organisasi dinyatakan dengan tegas;
- g. Keanggotaan organisasi diperoleh dengan sadar dan pada umumnya bersifat terbuka.

Organisasi formal dapat pula dilihat dari bentuk-bentuk hubungan yang terjadi antara orang-orang dalam kelompok tersebut. Jadi hubungan-hubungan formal yang ada dalam organisasi formal sudah ditentukan dengan jelas dan sudah diatur dalam hukum pendirian organisasi. Hubungan-hubungan formal ini biasanya telah tergambar dalam bagan organisasi atau struktur organisasi.

#### 2.1.2 Persekutuan Komanditer (CV)

Persekutuan komanditer disebut juga dengan C.V., yaitu singkatan dari *Commanditaire Venootschap*. Menurut Edellius et.al (1992:117) adalah sebagai berikut :

“CV adalah suatu kerja sama antara dua pihak, dimana pihak pertama disebut anggota selaku pimpinan usaha yang bertanggungjawab penuh dengan kekayaan pribadinya, dengan pihak lainnya disebut anggota komanditer yang turut menanam modalnya tapi tidak ikut memimpin perusahaan dan bertanggungjawab terbatas modal yang tertanam saja baik yang berupa uang maupun barang dan lain-lain sebagainya”.

Dalam hubungan ini perlu ditambahkan, masing-masing pihak tersebut dapat lebih dari seorang. Selain itu jumlah dana yang diinvestasikan tidak dituntut harus berimbang, bahkan mungkin ada yang tidak menginvestasikan dana sama sekali, melainkan hanya mengontribusikan jasa-jasa, walaupun demikian masing-masing pihak akan memperoleh memperoleh laba atau menanggung resiko secara seimbang, terkecuali bila ditentukan lain dalam perjanjian mereka semula.

Selain itu Reidjrachman Ranu Pondojo et.al (dalam Edellius,1992:118) menggolong-golongkan para anggota perseroan komanditer tersebut, sebagai berikut :

- a. Sekutu umum (general Patner), yaitu pemilik yang mempunyai tanggung jawab yang terbatas.
- b. Sekutu terbatas (limited patner), yang memiliki tanggungjawab terbatas dan juga aktif dalam manajemen.
- c. Senior dan junior patner, sekutu senior adalah sekutu yang sudah lama bekerja dalam badan usaha yang berinvestasi yang relatif banyak. Sekutu junior adalah sekutu yang masih muda yaitu sekutu yang belum lama dalam badan usaha tersebut.

Perseroan komanditer kebanyakan dikelola oleh sekelompok orang yang saling berinteraksi dan bekerja sama dan bertanggungjawab atas usaha yang telah dijalankan. Dalam perseroan komanditer tugas dan tanggungjawabnya sudah diatur dalam perjanjian sebelumnya, mengenai pembagian hasil atau laba juga sudah ditentukan dalam perjanjian sebelum dilaksanakan kerjasama.

### 2.1.3 Budaya Perusahaan

Budaya sangat berhubungan dengan cara manusia hidup. Manusia belajar, berfikir, merasa, mempercayai dan mengusahakan apa yang patut menurut budayanya. Dalam hal ini Schein (dalam Ndraha, 1997:43) memberikan definisi budaya sebagai berikut :

“Budaya adalah seperangkat asumsi dasar dimana para anggota suatu kelompok menemukan cara untuk memecahkan masalah pokok dalam menghadapi kelangsungan hidup fisik dalam lingkungan eksternal (adaptasi) dan kelangsungan hidup sosial dalam lingkungan internal”.

Budaya diciptakan manusia sebagai suatu adaptasi terhadap lingkungan fisik dan internal. Adaptasi ini merupakan kebiasaan-kebiasaan baik yang diusahakan individu maupun kelompok yang terus diwariskan oleh suatu generasi kegenerasi berikutnya agar terus berkesinambungan. Berhubungan dengan kedua devinisi budaya dari Schein dan Mulyana, Sathe (dalam Ndraha,1997:43) menjelaskan lebih lanjut

tentang "Asumsi-asumsi dasar meliputi : Kebersamaan atribut misalnya pakaian seragam, kebersamaan bahasa misalnya ungkapan-ungkapan, kebersamaan aktivitas misalnya pertemuan, kerja bakti, dan kebersamaan perasaan misalnya turut bela sungkawa, ucapan selamat." Asumsi-asumsi dasar inilah yang akan menjadi pedoman bagi individu atau kelompok dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan dalam kelangsungan hidup sosial (internal). Asumsi-asumsi ini akan terus berlanjut atau terus berkesinambungan kegenerasi berikutnya.

Manusia sangat dipengaruhi oleh lingkungan budaya sekitar dimana manusia itu dibesarkan dan tinggal. Orang-orang yang hidup di daerah timur maka nilai-nilai, kepercayaan dan perilaku yang diterima dan berlaku merupakan budaya di daerah timur atau sering disebut dengan budaya timur. Budaya perusahaan merupakan budaya yang mempengaruhi orang-orang didalam budaya perusahaan tersebut.

Sebagian orang menemukan kata yang tepat untuk menjelaskan konsep budaya perusahaan. Sementara ada sebagian orang yang mendefinisikan sebagai pengalaman, cerita, kepercayaan, norma bersama yang menjadi karakter suatu perusahaan.

Menurut Sutanto (1997:3) mendefinisikan budaya perusahaan sebagai berikut :

*"Budaya perusahaan adalah suatu nilai yang menjadi pedoman sumber daya untuk menghadapi masalah eksternal dan usaha penyesuaian integrasi kedalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai yang ada dan bagaimana harus bertindak dan berperilaku"*.

Dengan demikian budaya perusahaan merupakan merupakan nilai-nilai yang akan memberikan pedoman bagi karyawan dalam bertindak atau bekerja dalam perusahaan. Nilai-nilai yang akan memberi jawaban tentang suatu tindakan apakah benar atau salah dan suatu tindakan yang dianjurkan sehingga berfungsi sebagai landasan untuk berperilaku.

Aturan main dalam perusahaan adalah budaya perusahaan itu sendiri. Budaya perusahaan dijadikan aturan main dalam perusahaan karena nilai inti dari budaya perusahaan lebih berfalsafah dan jelas dan mengarahkan sumber daya manusia agar



tidak bingung. Sumber daya manusia akan mengetahui sejauh mana aspek yang dikehendaki dan adanya kesatuan langkah dan persepsi mengenai suatu permasalahan dan persoalan. Jadi budaya perusahaan merupakan rantai yang mengikat pandangan setiap sumber daya manusia dalam perusahaan untuk menyatukan kekuatan menjadi suatu tujuan.

#### 2.1.4 Kekuatan Budaya

Kekuatan budaya pada intinya menjelaskan bagaimana pengaruh budaya organisasi pada perusahaan. Konsep kekuatan budaya pada dunia industri dapat dilihat lewat perubahan pertumbuhan pangsa pasarnya. Sedang dalam industri jasa ditandai dengan peningkatan produktivitas dan kinerja dari organisasi tersebut. Kekuatan budaya perusahaan akan menciptakan homogenitas dan stabilitas dari anggota perusahaan ketika mereka menempuh perjalanan panjang dari kelangsungan hidup perusahaan menghadapi arus-arus perubahan teknologi dan kompetisi yang semakin meningkat ini.

Kotter dan Heskett (1992:85) membagi kekuatan budaya menjadi tiga konsep yaitu :

- a. Kekuatan budaya mengarah pada usaha pencapaian tujuan lewat penyatuan tujuan perusahaan walaupun terdiri dari berbagai jurusan.
- b. Kekuatan budaya mendorong proses penyerapan nilai-nilai dan perilaku dari pimpinan kepada karyawan sehingga muncul semangat kerja, kesetiaan, dan penghargaan yang tinggi kepada perusahaan.
- c. Kekuatan budaya mampu meningkatkan performance dan merupakan alat kontrol yang baik tanpa memakai birokrasi formal dalam meningkatkan kerja karyawan.

Seperti disebutkan diatas bahwa kekuatan budaya dalam satu perusahaan industri berhubungan dengan pertumbuhan pangsa pasar. Sedangkan dalam organisasi jasa, semakin kuatnya suatu budaya dalam perusahaan maka semakin tinggi tingkat produktivitas dan kinerja yang akan dicapai untuk perusahaan. Menurut Harrison yang dikutip dari majalah wirausahawan indonesia No : 3 Th XIX Maret 1990 (1990:34) bahwa dalam organisasi budaya perusahaan mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a. Memberikan kekhususan tujuan dan nilai perusahaan dan kesuksesan apa yang hendak dicapai.
- b. Menentukan hubungan yang berkesesuaian antara individu dan organisasi.
- c. Memberikan indikasi perilaku yang dikendalikan perusahaan dan jenis kontrol pengendaliannya.
- d. Memberikan gambaran kualitas dan karakteristik mana yang digunakan sebagai standart.
- e. Menambah dan melengkapi metode disesuaikan lingkaran eksternal.

Selanjutnya dari fungsi-fungsinya yang dikemukakan oleh Horrison diatas *munculah kekuatan budaya organisasi. Jadi dari fungsi-fungsi tersebut membentuk kekuatan budaya organisasi. Sebagaimana ditulis oleh Kotter dan Heskett (1992:87) tentang hubungan budaya organisasi dengan kekuatan pangsa pasar yaitu :*

- a. Kekuatan budaya merupakan suatu bentuk perilaku, nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan yang menjadi pola kebudayaan dalam perusahaan.
- b. Kekuatan budaya teresap dalam tujuan, motifasi, dan kontrol dari perusahaan.
- c. Kekuatan budaya mampu mengadopsi perhatian banyak orang untuk melakukan dan meneruskan budaya tersebut.

Dari beberapa konsep yang dijelaskan diatas, menunjukkan bahwa ada pendekatan positif antara kekuatan budaya organisasi yang mempengaruhi perkembangan perusahaan, produktiviotas dan kinerja yang dicapai oleh perusahaan. Indikasi lain yang patu dicatat adalah penyatuan kekuatan budaya organisasi kedalam tujuan inti organisasi, yang selanjutnya akan perpengaruh positif bagi kelangsungan hidup dan tumbuh berkembangnya perusahaan.

### 2.1.5 Terbentuknya Budaya Perusahaan

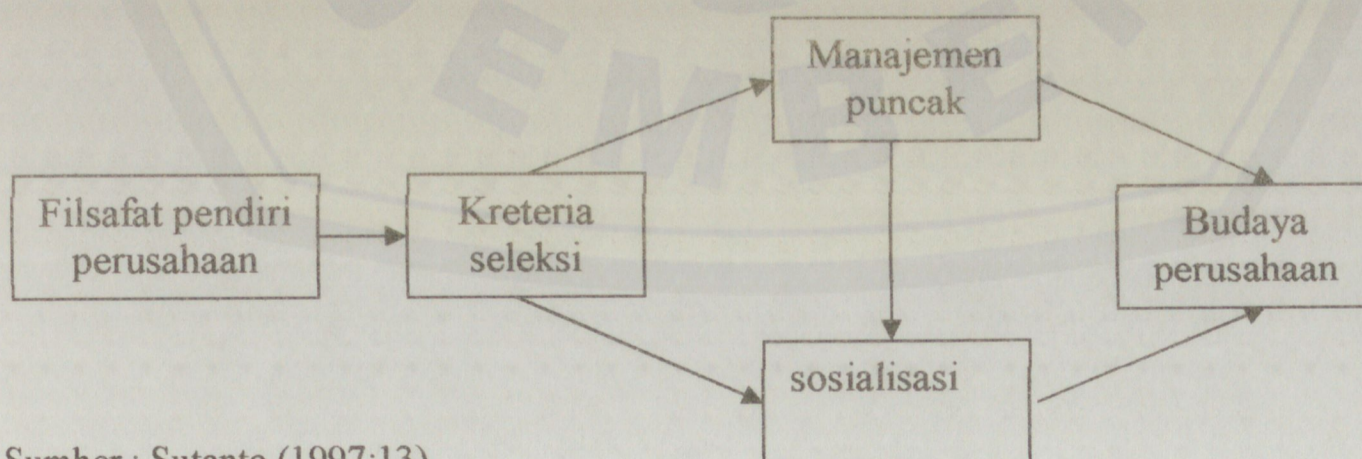
Agar budaya perusahaan dapat dipahami dengan benar dan mendalam maka sumber daya manusia perlu mengetahui terlebih dahulu bagaimana terbentuknya budaya perusahaan. Budaya perusahaan terbentuk dari unsur-unsur filosofi perusahaan dan dari nilai-nilai yang dianut oleh seluruh sumber daya manusia di dalam perusahaan. Selain filosofi perusahaan, dan nilai-nilai yang ada di dalam perusahaan, budaya perusahaan juga dibentuk oleh pimpinan dan atau manajemen puncak. Peran pimpinan atau manajemen puncak sangat besar dalam pembentukan budaya perusahaan. Senada dengan hal ini Widjaya (2002:7) menyatakan bahwa :

“Pembentukan budaya perusahaan selain dipengaruhi sejarah berdiri dan perkembangan perusahaan, para eksekutif senior juga turut berperan dalam pembentukan budaya perusahaan melalui pemilihan dan penyusunan sistem dan struktur administratif perusahaan yang baku dan menurut mereka paling tepat untuk diimplementasikan didalam mengarahkan dan mengendalikan jalannya perusahaan”.

Sedangkan tokoh lain, Schein (dalam Robbin, 2002:202) menambahkan bahwa :

“Kebiasaan, tradisi, dan car-cara umum yang menjadi sesuatu yang sudah ada dalam organisasi berkaitan erat dengan apa yang telah dilakukan sebelumnya dan tingkat keberhasilan organisasi tersebut dan dengan upaya-upayanya

Menurut Sutanto (1997:13) pembentukan “Budaya Perusahaan” dan sistematiknya dapat dijabarkan dan dijelaskan melalui gambar berikut ini :



Sumber : Sutanto (1997:13)

Gambar 2.1 Proses pembentukan budaya perusahaan

Budaya perusahaan terbentuk diawali oleh filsafat dan pendiri perusahaan. mereka mempunyai visi mengenai bagaimana perusahaan tersebut :

a. Kreteria Seleksi

Tujuan ekspilist dari proses seleksi adalah mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses didalam perusahaan.

b. Manajemen Puncak

Tindakan manajemen puncak juga mempunyai dampak besar kepada budaya perusahaan. Lewat apa yang mereka katakan dan bagaimana mereka berperilaku, eksekutif senior menegakkan norma-norma yang merembes kebawah sepanjang perusahaan, apakah pengambilan resiko diinginkan, berapa banyak kebebasan seharusnya oleh para manajer kepada bawahan mereka, pakaian yang pantas, dan tindakan yang diambil dalam kenaikan upah, promosi dan ganjaran lain.

c. Sosialisasi

Proses sosialisasi adalah interaksi dalam sebuah organisasi yang diambil oleh anggota organisasi sebagai bagian dari budaya orgaanisasi. Budaya perusahaan dapat disosialisasikan dengan berbagai cara. Sutanto (1997:14) membagi pensosialisasian budaya perusahaan menjadi empat metode yaitu :

1) Cerita

Cerita-cerita ini lebih ditunjukkan kepada karyawan yang baru masuk, seperti halnya pendoktrinasian. Pada karyawan yang baru masuk akan mendapatkan cerita-cerita tentang berdirinya perusahaan, ruang lingkup usaha yang dijalankan, siapa saja yang menduduki posisi penting, serta hubungan perusahaan dengan perusahaan lain, serta mengenai anak perusahaan yang dimiliki.

2) Acara Ritual

Acar-acara ritual yang diselenggarakan oleh perusahaan juga merupakan bentuk penyampaian atau gambaran dari budaya perusahaan yang dimiliki. Acara penyerahan bagi karyawan yang berprestasi yang disaksikan oleh

semua sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, merupakan contoh *acara ritual perusahaan yang dapat menggambarkan budaya perusahaan.*

### 3) Materi

Materi yang dimaksud disini merupakan barang-barang yang bersimbol yang menunjukkan status seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Mobil, desain, interior kantor, dan pakaian yang dikenakan yang semuanya itu menunjukkan status karyawan tersebut.

### 4) Bahasa

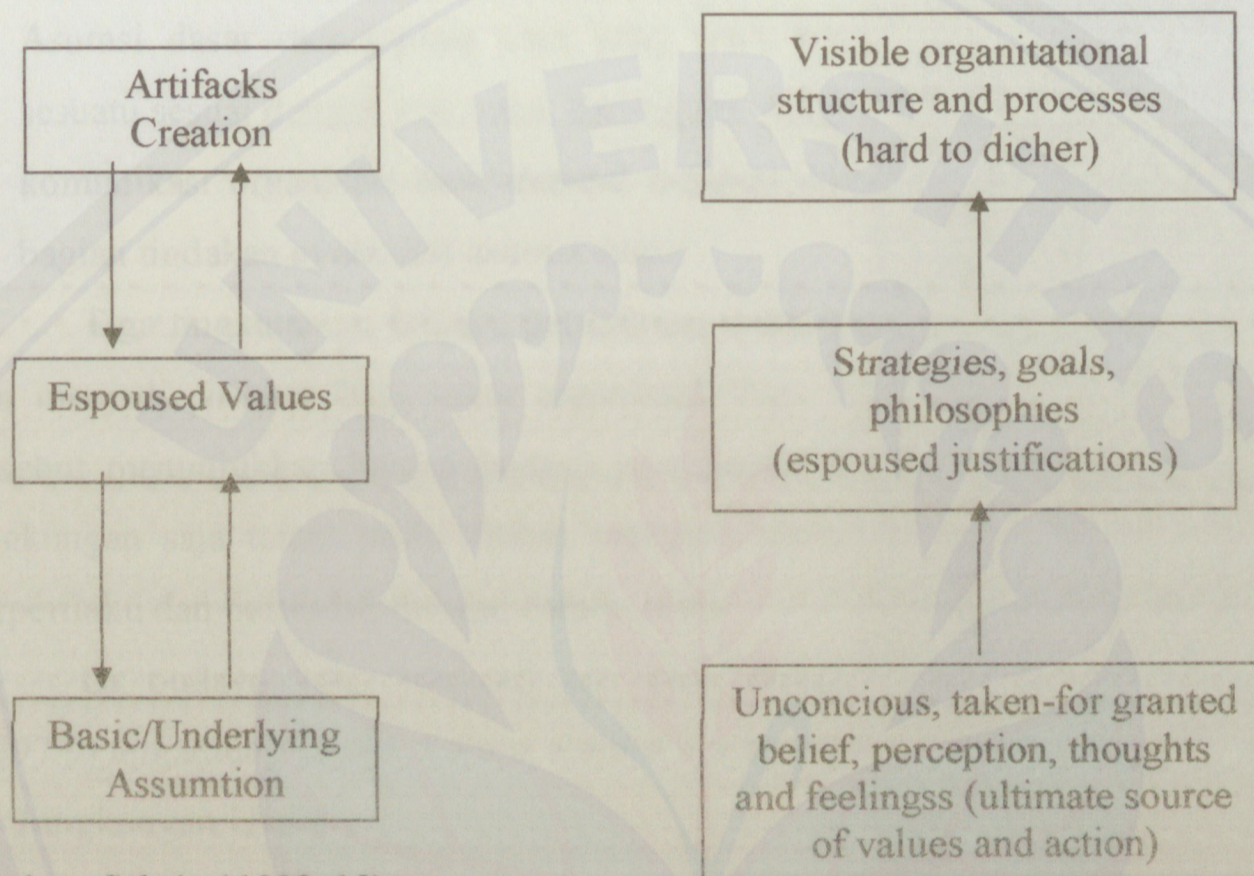
Bahasa yang digunakan organisasi secara keseluruhan atau masing-masing bagian dalam perusahaan akan menunjukkan budaya mereka. Setelah mereka memahami, bahasa ini akan dipertahankan oleh karyawan untuk memperlancar tugas operasional mereka dalam perusahaan.

Dari keempat cara yang digunakan oleh karyawan dalam mempelajari dan memahami budaya perusahaan terpenting adalah bahwa cara-cara tersebut dapat menguatkan nilai-nilai kunci yang ada dalam perusahaan. Nilai perusahaan tertuang dalam isi budaya perusahaan yang telah terbentuk.

#### 2.1.6 Isi Budaya Perusahaan

Ada dua inti pemikiran yang mendasari konsep budaya perusahaan yang luas. Menurut Sathe (dalam Sri,1990) "Isi budaya perusahaan (*content of culture*) merupakan konsep yang pertama. Isi budaya perusahaan berkaitan dengan apa yang dipikirkan, dikatakan, dilaksanakan, dan dirasakan oleh karyawan secara keseluruhan." Isi budaya perusahaan merupakan hasil kesepakatan bersama dalam menentukan pedoman berfikir, berpendapat, dan berperilaku, bersikap, dan bekerja sehingga akan mempengaruhi arah dan perilaku sumber daya manusia. Internalisasi atau tertanamnya berbagai macam standart organisasi menunjukkan isi budaya perusahaan telah diterima dan telah diciptakan untuk menjadi bagian dari diri masing-masing karyawan.

Schein (dalam T. Handoko 1992:14) menyatakan bahwa “Isi budaya perusahaan ada dalam tiga tingkatan yang paling mendasar.” Ketiga tingkatan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Sumber : Schein ( 1992 :15)

Gambar 2.2 Tingkatan-tingkatan dari budaya perusahaan

Dari gambar tersebut, lebih lanjut Schein menjelaskan sebagai berikut :

- a. *Artifact* adalah produk-produk nyata dari kelompok seperti arsitektur lingkungan fisik, bahasa, teknologi kreasi artistik, tata ruang cara berpakaian, cara berbicara, cara menggunakan perasaan, cerita tentang mitos dan budaya organisasi, daftar nilai yang di publikasikan, kegiatan ritual seremonial, serta keteladanan.
- b. *Values* adalah apa yang secara ideal menjadi alasan untuk berperilaku. Nilai-nilai merupakan sesuatu yang berharga untuk dipahami, dan dikerjakan sebagai landasan dari komitmen organisasi. Nilai-nilai biasanya ditemukan oleh para pendiri organisasi, seperti strategi-strategi, tujuan-tujuan, filosofi serta cara-cara

pencapaian tujuan-tujuan. Bentuk nyata dari nilai-nilai dapat berupa filosofi, visi, disiplin kerja, sistem balas jasa, dan cara berinteraksi.

- c. *Basic assumptions*, adalah apa yang tidak disadari, tetapi secara aktual menentukan bagaimana anggota organisasi mengamati, berfikir merasakan, dan bertindak. Asumsi dasar menetapkan cara yang tepat bagi organisasi untuk melakukan sesuatu sesuai dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Cara, atau pola komunikasi organisasi baik internal maupun dilingkungan eksternal merupakan bagian tindakan nyata dari asumsi dasar.

Tiga tingkatan isi budaya perusahaan diatas merupakan suatu konsep terpadu dan menjadi cirikhas bagi suatu organisasi. Tiga tingkatan isi budaya perusahaan tersebut menunjukkan bahwa budaya perusahaan tidak hanya membentuk kontruk lingkungan saja tetapi perlu dilihat mengapa suatu kelompok orang diperusahaan berperilaku dan bertindak dengan cara tertentu.

Isi budaya yang menjadi ciri khas budaya organisasi menurut Sutanto (1997:9) tergantung kepada kelima elemen berikut ini :

1. Lingkungan Usaha

Perusahaan menghadapi berbagai perbedaan masalah didalam lingkungan usaha, seperti pengaruh produk, pesaing, pelanggan, teknologi, dan pengaruh pemerintah.

2. Nilai-nilai

Nilai-nilai ini merupakan konsep dasar kepercayaan dan keyakinan dari suatu organisasi. Nilai-nilai ini yang mendorong sumber daya manusia-sumber daya manusia untuk mencapai kerja yang bagus dan menjadi standar pencapaian prestasi.

3. Kepahlawanan

Kepahlawanan sering dimanfaatkan untuk mengajak seluruh karyawan untuk mengikuti nilai-nilai budaya perusahaan yang dilakukan oleh orang-orang tertentu yang dijadikan panutan oleh perusahaan. Para perintis maupun staf pimpinan dapat dijadikan panuatan oleh para karyawan. Mereka merupakan orang-orang

yang mewujudkan nilai-nilai budaya dan juga memberikan model-model peran yang nyata bagi karyawan untuk diikuti.

#### 4. Upacara atau Tata cara

Perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya selalu melakukan upacara-upacara tertentu, seperti penyerahan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

#### 5. Jaringan Kultural

Bentuk jaringan ini adalah informal, elemen ini dapat ditetapkan sebagai jaringan komunikasi dalam perusahaan yang dapat dijadikan sebagai pembawa atau penyebaran nilai-nilai budaya perusahaan.

Kelima elemen diatas sangat mempengaruhi faktor-faktor yang membentuk budaya perusahaan. Kelima elemen tersebut merupakan elemen kunci yang cukup dominan dalam perusahaan.

#### 2.1.7 Fungsi Budaya Perusahaan

Kelangsungan hidup suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk memberikan tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Perusahaan yang tidak tanggap dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya akan terancam eksistensinya. Karena sejak berdiri, perusahaan tidak pernah terlepas dari lingkungan baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Pengaruh lingkungan ini dapat menjadi peluang sekaligus menjadi ancaman bagi perusahaan. Agar peluang dapat dimanfaatkan dengan maksimal serta ancaman dapat diminimalkan atau dapat diubah menjadi suatu peluang maka perusahaan perlu integrasi kedalam serta melakukan adaptasi dan memberikan tanggapan yang tepat. Hal ini berkaitan dengan kelangsungan hidup perusahaan.

Budaya perusahaan mempunyai beberapa fungsi dalam menghadapi pengaruh lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Berkaitan dengan budaya perusahaan dalam perusahaan, Harrison (dalam Rini, 1990:33) mengatakan bahwa budaya perusahaan mempunyai fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Memberikan kekhususan tujuan dan nilai kearah mana perusahaan akan diarahkan dan dengan apa kesuksesan dan penghargaan akan diukur.



- b. Menentukan hubungan yang bersesuaian antara individu dan organisasi.
- c. Memberikan indikasi bagaimana perilaku akan dikendalikan oleh organisasi, dan apakah kontrol yang dilakukan oleh organisasi dapat diterima atau tidak
- d. Memberikan gambaran kualitas dan karakteristik mana dari anggota organisasi yang dinilai baik atau buruk.
- e. Menambah atau melengkapi metode yang ada dengan metode yang sesuai untuk menghadapi lingkungan eksternal.

Senada dengan Harrison, Robbins (2002:283) menyatakan budaya perusahaan memiliki beberapa fungsi dalam suatu perusahaan. Fungsi-fungsi tersebut adalah :

- a. Budaya memiliki suatu peran batas-batas penentu, yaitu budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.
- b. Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan-batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- d. Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan ikatan sosial yang membantu ikatan bersama organisasi dengan menyediakan standar-standar yang sesuai dengan apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- e. Budaya bertugas sebagai pembentuk perilaku serta sikap karyawan.

Dengan demikian budaya perusahaan dapat dikatakan sistem kontrol atas perilaku karyawan serta berperan sebagai suatu pembatas yang membedakan suatu organisasi satu dengan organisasi yang lain (sense of identity). Keberadaannya mendasari komitmen bersama yang jauh melampaui sekedar minat pribadi. Dengan sendirinya budaya perusahaan menyumbang pada stabilitas sistem sosial dan perusahaan, karena budaya mendorong semua anggota untuk bersama-sama mencapai kata sepakat dalam berbagai hal.

Berkaitan dengan uraian tersebut dapat dipahami bahwa kekuatan budaya perusahaan dapat ditandai dengan adanya hegemonitas dari anggota perusahaan ketika mereka berada dalam suatu pengalaman bersama untuk mengatasi masalah-

masalah yang berhubungan dengan kelangsungan hidup perusahaan. Budaya perusahaan bukan sekedar simbol yang dilambangkan, tetapi budaya perusahaan adalah energi pengarah perilaku yang didasarkan pada nilai-nilai yang dianut bersama dalam perusahaan.

## **2.2 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Penelitian kali ini dilakukan dengan berpedoman pada penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nov Prima Puspitosari dengan judul pengaruh budaya perusahaan terhadap efektivitas kerja karyawan pada indonesia power uni pembangkitan (UPB) Perak Grati-PLTGU Grati. Penelitian ini mempunyai persamaan dan perbedaan, persamaanya adalah membahas budaya perusahaan dengan efektivitas kerja karyawan. Sedangkan perbedaannya terletak pada metode penelitian yang digunakan. Peneliti terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode asosiatif kausal, sedang penelitian yang akan dilakukan oleh penulis menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan paradigma kualitatif.



### BAB 3. PEMBAHASAN

#### 3.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Pada awal berdirinya tanggal 10 Januari 1959, perusahaan ini tidak langsung mengoperasikan armada bus tetapi mengoperasikan 2 buah oplet dengan rute Pasuruan – Winongan dan juga beberapa buah truk untuk angkutan barang. Empat tahun berikutnya tepatnya pada tahun 1963, perusahaan membeli 1 unit bus peninggalan perkebunan milik Belanda. Pada saat itu pula perusahaan tersebut diberi nama PO. Tjipto sesuai dengan nama panggilan pemiliknya yaitu H. Jahja Kastari Soetjipto. Perusahaan ini berdiri dengan akta notaris nomor 37 pada notaris Gusti Kamrudzaman, SH.

Pada tahun 1965 perusahaan menjual armada oplet dan truk untuk diinvestasikan pada armada bus. Bersamaan dengan hal itu perusahaan membeli bus merk Chevrolet dari Amerika dan untuk pertama kalinya melayani trayek luar kota, yaitu Pasuruan – Malang dan Bondowoso - Madura. Setelah periode itu, perusahaan mengalami kondisi sulit karena adanya krisis politik yang melanda. Hingga tahun 1970 perkembangan perusahaan bisa dikatakan berhenti karena banyak tenaga kerja yang keluar yang mengakibatkan banyak bus yang tidak beroperasi.

Pada perkembangan selanjutnya, perusahaan membeli 9 unit bus merk Tata produksi India pada tahun 1971. Dengan penambahan jumlah armada, perusahaan membuka trayek-trayek baru jurusan Malang, Ponorogo, Ambulu, Panarukan dan Madura. Seiring dengan pertumbuhan perusahaan yang semakin pesat dan makin meningkatnya kebutuhan akan alat transportasi, maka pada tahun 1974 perusahaan melakukan peremajaan armada dengan menambah 50 unit bus merk Mercedes Benz dari Jerman yang pembayarannya dilakukan dengan sistem kredit. Pada saat itu perusahaan membuka trayek bus malam jurusan Surabaya – Jakarta. Bersamaan dengan adanya bus baru, maka perusahaan mengambil kebijakan untuk tidak mengoperasikan bus merk Chevrolet dan merk Tata dengan alasan sulitnya

mendapatkan suku cadang. Untuk melengkapi usaha tersebut, maka pada tahun 1980 perusahaan membuka kantor cabang dan agen tiket perjalanan di Jakarta.

Pada tahun 1986 perusahaan melakukan penambahan armada bus dengan membeli 40 unit bus merk Hino buatan Jepang. Setahun kemudian tepatnya pada tahun 1987, perusahaan menutup usaha bus malam yang ada di Jakarta dan membuka usaha tersebut di Cilacap (Jawa Tengah). Dengan ditutupnya usaha di Jakarta, maka manajemen perusahaan memusatkan pengawasan pada usaha di Cilacap. Walaupun demikian, agen tiket perjalanan di Jakarta masih tetap dioperasikan. Pada tahun ini, perusahaan juga menjual 12 unit bus yang menurut standar perusahaan sudah tidak layak jalan.

Pada tahun 1991 pendiri dan pemilik perusahaan, H. Jahja Kastari Soetjipto meninggal dunia sehingga pucuk pimpinan perusahaan dialihkan ke putri pertamanya yaitu, Hj. Emmy Soelastri. Setelah itu pada tahun 1993 dilakukan pembaharuan akta perusahaan dengan akta notaris nomor 04 pada notaris Erlina Wijayanti, SH. Antara tahun 1996 hingga tahun 1997 dilakukan pembelian 19 unit bus baru sehingga secara keseluruhan perusahaan memiliki 97 unit armada bus. Adapun tabel pembelian dan penjualan bus pada CV. Tjipto Pasuruan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.1 jumlah pembelian dan penjualan bus pada CV. Tjipto Pasuruan

No	Tahun pembelian	Jumlah Bus	Tahun Penjualan	Jumlah Bus
1	1963	1 unit	1974	10 unit
2	1971	9 unit	1987	12 unit
3	1974	50 unit	-	-
4	1986	40 unit	-	-
5	1997	19 unit	-	-
6	Jumlah	119 unit	-	22 unit

Sumber data : CV Tjipto Pasuruan

Berdasarkan tabel tersebut jumlah bus yang dimiliki CV Tjipto Pasuruan saat ini adalah 97 unit dan yang lain telah dijual, karena sudah tidak layak pakai dan suku

cadangnya sulit didapatkan. Pada saat ini jumlah bus yang beroperasi sebanyak 58 unit, tetapi yang beroperasi hanya 38 unit bus, terdiri dari bumel, patas, dan pariwisata. Bus cadangan sebanyak 20 unit, yang tidak beroperasi sebanyak 39 unit karena masih dalam perbaikan. CV. Tjipto Pasuruan melakukan pembaharuan trayek dengan tidak mengoperasikan trayek-trayek yang tidak potensial, dan mengganti jalur tersebut dengan jalur sebagai berikut :

Tabel 3.2 Trayek CV. Tjipto Pasuruan Tahun 2000 sampai sekarang

No	Jurusan	Jumlah Bus	
		Bumel	Patas
1	Surabaya-Banyuwangi	3 unit	4 unit
2	Surabaya-Jember	3 unit	7 unit
3	Bondowoso-Surabaya	3 unit	6 unit
4	Lumajang-Blitar	3 unit	-
5	Bondowoso-Malang	3 unit	-
6	Jumlah	15 unit	17 unit

Sumber data : CV. Tjipto Pasuruan

Dari data yang diperoleh dari perusahaan CV. Tjipto mengoperasikan bus pada lima jurusan trayek dengan jumlah bus sebanyak 32 unit. Jumlah bus pariwisata pada CV. Tjipto Pasuruan sebanyak 6 unit. Dan untuk mengoptimalkan pencapaian tujuan, perusahaan menjual dan mengalihkan trayek-trayek yaitu sebagai berikut :

Tabel 3.3 Trayek CV. Tjipto Pasuruan yang dijual

No	Jurusan	Tahun Penjualan
1	Pasuruan-Winongan	1965
2	Bondowoso-Madura	1970
3	Pasuruan-Ponorogo	1974
4	Pasuruan-Panarukan	1974
5	Surabaya-Jakarta	1987

Sumber data : CV. Tjipto Pasuruan

### 3.2 Lokasi Perusahaan

Awal berdirinya suatu perusahaan, dalam mencari atau menempatkan perusahaan pada suatu tempat tertentu adalah sangat penting bagi sukses tidaknya operasi perusahaan bersangkutan. Oleh karena itu pemilihan lokasi suatu perusahaan haruslah didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang cermat terhadap semua faktor yang mempunyai peranan dan hubungan yang penting dengan kegiatan perusahaan.

CV. Tjipto pada awal berdirinya berkantor pusat di Jalan Veteran No. 9 Kota Pasuruan. Lokasi ini menempati luas areal sebesar 5 hektar yang didalamnya terdiri dari kantor, garasi, bengkel, aula, masjid, rumah induk pemilik, perumahan dinas karyawan, lapangan olahraga, dan kantin. Lokasi tersebut dipilih karena berdasarkan pertimbangan beberapa faktor berikut ini :

a. Faktor primer

- 1) Kemudahan dalam mendapatkan tenaga kerja, karena kebutuhan tersebut dapat dipenuhi dari masyarakat sekitar perusahaan.
- 2) Transportasi, memudahkan bus-bus yang transit untuk mengisi solar karena terletak dipinggir jalan, maka setiap bus dalam berbagai jurusan mudah untuk menjangkaunya atau menemukannya.
- 3) Fasilitas air, listrik, telepon. Mengingat perusahaan ini perlu listrik sebagai alat penerangan dan untuk menggerakkan sarana yang membantu dalam pengolahan data dan sebagainya, maka fasilitas listrik sangat berperan dalam memperlancar aktifitas perusahaan. Sedangkan fasilitas telepon digunakan untuk mempercepat dalam komunikasi. Oleh karena itu perusahaan memilih lokasi di jalan Veteran sebagai pusat kantor karena tidak mengalami kesulitan dalam memperoleh fasilitas-fasilitas tersebut. Fasilitas listrik didapat dari PLN, air diperoleh dari PDAM, dan telepon dari Telkom.

b. Faktor sekunder

- 1) Perluasan, setiap perusahaan pada umumnya bertujuan dan berkeinginan untuk mengadakan perluasan, dan lokasi tersebut dimungkinkan untuk diperluas kebelakang.
- 2) Keamanan, Memudahkan keamanan, baik itu keamanan karyawan maupun keamanan bus yang berada digarasi, sehingga tidak ada yang diluar lokasi.
- 3) Sikap masyarakat terhadap perusahaan ini sangat mendukung karena banyak menyerap tenaga dari masyarakat sekitar.

### 3.3 Organisasi Perusahaan

#### 3.3.1 Visi Perusahaan

Visi dapat disinonimkan dengan sasaran yang agung sebuah perusahaan. Visi adalah apa yang didambakan perusahaan untuk dapat diperoleh dimasa depan. Visi CV. Tjipto Pasuruan adalah untuk memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang jasa transportasi darat

#### 3.3.2 Misi Perusahaan

Misi adalah langkah atau tata cara untuk mewujudkan visi menjadi kenyataan. Misi CV.Tjipto Pasuruan adalah menyediakan armada yang layak pakai bagi kepentingan masyarakat

#### 3.3.3 Tujuan Perusahaan

Sebagaimana perusahaan yang lain bahwa kelangsungan hidup perusahaan merupakan ukuran dari hasil usaha disamping efisiensi usaha dan produktifitas perusahaan. Tanpa adanya suatu tujuan yang pasti, maka kegiatan yang dilaksanakan oleh perusahaan tidak berjalan dengan baik. Tujuan perusahaan ditentukan terlebih dahulu sebelum perusahaan memulai usahanya, dimana tujuan perusahaan itu harus disesuaikan dengan perekonomian yang dialami.

Pada saat ini CV.Tjipto Pasuruan sedang menghadapi keadaan yang serba krisis, maka tujuan dari perusahaan pada saat ini adalah :

a. Tujuan jangka pendek

Tujuan jangka pendek perusahaan yaitu tujuan dari perusahaan yang diusahakan dapat tercapai dalam kurun waktu yang pendek, biasanya diukur dalam jangka waktu satu sampai lima tahun. Tujuan jangka pendek dari CV. Tjipto adalah :

1. Karena dalam situasi krisis ini banyak armada yang tidak dioperasikan, maka CV. Tjipto ingin mempertahankan operasi kendaraan mencapai minimum 60 % dari jumlah keseluruhan armada yang ada.
2. Meskipun dalam keadaan yang serba krisis CV. Tjipto ingin mempertahankan jumlah karyawan yang ada atau mencegah adanya PHK kepada karyawan
3. Untuk mencapai keuntungan yang maksimum karena selama krisis keuntungan yang didapat masih minimum
4. Menjaga hubungan yang baik dan saling menguntungkan dengan pihak-pihak terkait

b. Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang dari perusahaan realisasinya tergantung dari tujuan jangka pendek yang telah dilaksanakan oleh perusahaan. Tujuan jangka panjang CV.Tjipto adalah :

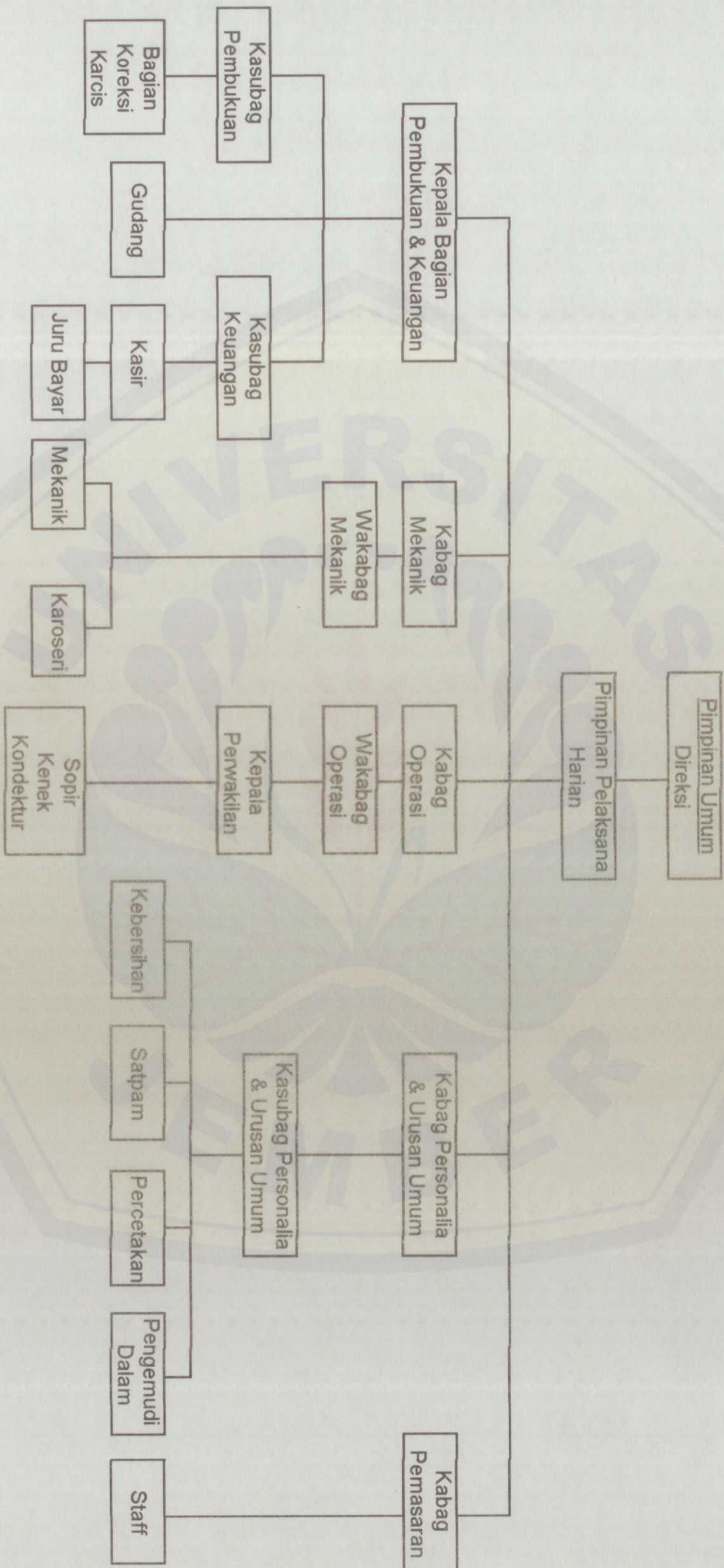
1. Menjaga kontinuitas agar dapat menaikkan tingkat keuntungan sehingga pelayanan kepada konsumen dapat ditingkatkan.
2. Menambah armada yang beroperasi jika keadaan perekonomian telah stabil
3. Membuka atau menambah trayek-trayek yang baru yang semetara ini masih banyak yang tidak digunakan.
4. Membuka bengkel karoseri sendiri, karena karoseri yang sekarang hanya pemeliharaan bodi bus bukan pembuatan bodi bus



#### 3.3.4 Struktur Organisasi Perusahaan

Apabila perusahaan semakin bertambah besar, maka persoalan mengenai organisasi semakin rumit dan sulit. Jika pimpinan perusahaan tidak cakap dalam memimpin serta mengorganisasi suatu perusahaan tertentu, maka ada kemungkinan akan mempengaruhi kelangsungan kehidupan perusahaan. Oleh karena itulah setiap pemimpin dalam setiap perusahaan harus mendalami dengan sungguh-sungguh persoalan-persoalan mengenai organisasi perusahaan. Karena mundur dan majunya suatu perusahaan tergantung pada baik buruknya pengelolaan organisasinya.

Struktur organisasi dalam suatu perusahaan menunjukkan suatu jalur pembagian dan pelimpahan wewenang serta tanggung jawab dalam setiap pekerjaan adapun struktur organisasi CV. Tjipto Pasuruan dapat dilihat dalam gambar berikut ini:



Gambar 3.3 Struktur Organisasi CV. TIPTO Pasuruan

Adapun pembagian tugas atau fungsi pokok dan tanggung jawab dari masing-masing bagian dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Pimpinan / Direksi

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Mengkoordinir dan bertanggung jawab atas jalannya perusahaan
- b) Bertanggung jawab sepenuhnya terhadap urusan perusahaan baik urusan *intern* perusahaan maupun *ekstern* perusahaan
- c) Mengkoordinir dan mengorganisir bagian-bagian yang langsung berada dibawahnya

2) Pelaksana Harian / Wakil Pimpinan

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Bertanggung jawab terhadap urusan didalam perusahaan
- b) Melaksanakan atau mewakili tugas-tugas direksi apabila berhalangan

3) Kepala Bagian Keuangan dan Pembukuan

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Bertanggung jawab kepada direksi tentang masalah keuangan dan pembukuan
- b) Mengkoordinir tugas-tugas atau bagian-bagian yang ada dibawahnya

4) Kepala Sub Bagian Pembukuan

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Melaksanakan tugas pembukuan yang berkaitan dengan pendapatan dan pengeluaran perusahaan sampai dengan pembuatan laporan laba/rugi
- b) Mengurusi persoalan pajak perusahaan

5) Bagian Koreksi Karcis

Tugas dan tanggung jawabnya adalah bertugas untuk mengoreksi karcis dari hasil operasi bus dalam tiap harinya

6) Kepala Sub Bagian Keuangan

Tugas dan tanggung jawabnya adalah bertugas untuk mengatur keluar masuknya kas atau keuangan, termasuk biaya-biaya

7) Kasir

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Menerima setoran dari hasil operasi
- b) Membayar segala pengeluaran perusahaan yang sudah disahkan oleh kepala bagian masing-masing

8) Juru Bayar

Tugas dan tanggung jawabnya adalah membayar gaji karyawan yang ada dalam perusahaan

9) Gudang

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Mengatur keluar masuknya barang, inventaris, onderdil, kendaraan dan lain-lain
- b) Menyediakan dan melayani permintaan onderdil bus
- c) Pendistribusian bahan bakar

10) Kepala Bagian Mekanik

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Bertanggung jawab untuk mengkoordinir tugas-tugas mekanik
- b) Mengkoordinir tugas-tugas bawahannya

11) Wakil Kepala Bagian Mekanik

Tugas dan tanggung jawabnya adalah bertugas untuk membantu dan menggantikan tugas dari kepala bagian jika berhalangan

12) Mekanik

Tugas dan tanggung jawabnya adalah bertugas memperbaiki atau memelihara kendaraan (bus) yang mengalami kerusakan yang berhubungan dengan mesin

13) Karoseri

Tugas dan tanggung jawabnya adalah bertugas untuk memperbaiki atau memelihara kendaraan (bus) yang mengalami kerusakan yang berhubungan dengan bodi/eksterior bus

14) Kepala Bagian Operasional

Tugas dan tanggung jawabnya adalah bertugas untuk mengkoordinir dan bertanggung jawab atas tugas-tugas bawahannya

15) Wakil Kepala Bagian Operasional

Tugas dan tanggung jawabnya adalah bertugas untuk membantu dan menggantikan tugas-tugas kepala bagian jika berhalangan

16) Kepala Perwakilan

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Mengatur jadwal dinas kru bus
- b) Menerima setoran dari kondektur setiap selesai beroperasi
- c) Mengkoordinir dan bertanggung jawab terhadap tugas-tugas perwakilan

17) Sopir

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Memeriksa teknik kendaraan beserta alat kelengkapan kendaraan lainnya
- b) Mengemudikan kendaraan (bus) sesuai dengan jadwal dan trayeknya
- c) Bekerjasama dengan kondektur dan komet dalam melaksanakan tugasnya
- d) Mematuhi segala peraturan lalu lintas
- e) Berperilaku sopan kepada penumpang maupun sesama pemakai jalan

18) Kondektur

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Menarik uang karcis dan memberikan karcis kepada penumpang sesuai dengan tariff yang berlaku
- b) Menyetorkan semua hasil penjualan karcis kepada petugas yang telah ditetapkan
- c) Bekerjasama dengan sopir dan komet dalam melaksanakan tugasnya
- d) Mengawasi setiap penumpang serta barang bawaannya ketika naik maupun turun
- e) Berperilaku sopan dan ramah kepada penumpang

19) Kernet

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Membantu pengemudi untuk hal-hal yang menyangkut kepentingan kendaraan
- b) Membantu kondektur dalam mengawasi setiap penumpang serta barang bawaannya ketika naik maupun turun
- c) Berperilaku sopan dan ramah kepada penumpang
- d) Membantu kelancaran perjalanan

20) Kepala Bagian Personalia dan Umum

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Menjalankan tugas-tugas bagian operasional sehari-hari bagian personalia
- b) Melaksanakan pola kebijakan manajemen yang meliputi kepegawaian, kesejahteraan karyawan, upah dan peraturan perusahaan

21) Kepala Bagian Sub Personalia Dan Umum

Tugas dan tanggung jawabnya adalah membantu kepala bagian personalia dan menggantikan tugasnya apabila berhalangan

22) Kebersihan atau Bagian Umum

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Menangani masalah kebersihan perusahaan
- b) Menangani pekerjaan-pekerjaan yang sifatnya umum atau tenaga kasar

23) Satpam

Tugas dan tanggung jawabnya adalah melaksanakan pengamanan di areal perusahaan dan sekitarnya

24) Percetakan

Tugas dan tanggung jawabnya adalah bertugas mencetak dokumen-dokumen, blangko, administrasi, karcis bus dan lain-lain

25) Pengemudi Dalam

Tugas dan tanggung jawabnya bertugas sebagai sopir pribadi untuk atasan dan staf-stafnya dalam melaksanakan tugas

## 26) Kepala Bagian Pemasaran

Tugas dan tanggung jawab:

- a) Bertanggung jawab dan mengkoordinir tentang pemasaran
- b) Memperkenalkan armada bus yang ada kepada para konsumen
- c) Menganalisis keadaan para pesaing

## 27) Staf Pemasaran

Tugas dan tanggung jawabnya adalah membantu kepala bagian dalam menjalankan tugas-tugas pemasaran

### 3.4 Aspek Sumber Daya Manusia

#### 3.4.1 Penggolongan Tenaga Kerja

Tenaga kerja adalah merupakan salah satu faktor produksi yang sangat penting dan sangat menentukan berhasil tidaknya pelaksanaan kerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam menggunakan tenaga kerja perusahaan membagi tenaga kerja menjadi 2 (dua) yaitu :

##### 1) Tenaga kerja langsung (karyawan tidak tetap)

Tenaga kerja langsung yaitu tenaga kerja yang terlibat langsung dalam proses operasional perusahaan. Karena perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa transportasi, maka yang termasuk dalam tenaga kerja langsung adalah sopir, kondektur, dan kernet. Jumlah karyawan langsung pada CV. Tjipto Pasuruan dengan berbagai latar belakang

Tabel 3.4 Jumlah karyawan langsung CV. Tjipto Tahun 2006

No	Jabatan	Jumlah
1	Sopir	85
2	Kondektur	90
3	Kernet	90
Jumlah		275

Sumber data : CV. Tjipto Pasuruan

## 2) Tenaga kerja tidak langsung (karyawan tetap)

Tenaga kerja tidak langsung yaitu tenaga kerja yang tidak terlibat langsung dalam proses operasi tetapi merupakan tenaga kerja tetap penunjang dalam kelangsungan hidup perusahaan. Karyawan tetap ikut bertanggung jawab baik keluar maupun kedalam perusahaan sebagaimana yang telah dirancang dan ditetapkan bahwa karyawan mempunyai tugas sendiri-sendiri tergantung jabatan yang telah ditetapkan oleh Direktur. Jumlah karyawan tidak langsung pada CV. Tjipto Pasuruan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.5 Jumlah karyawan tidak langsung CV. Tjipto Tahun 2006

NO	Jabatan	Jumlah
1	Direksi/Pimpinan	1
	Kepala Keungan dan Pembukuan :	11
	Sub Pembukuan	4
2	Sub Keuangan	2
	Trayek	1
3	Operasional	4
4	Kontroler	3
5	Personalia	2
6	Meknik	20
7	Gudang	3
8	Satpam	5
9	Sopir dalam	2
10	Solaran	3
11	Cetak	3
12	Umum	4
Jumlah		50

Sumber data : CV.Tjipto Pasuruan



Bedasarkan tabel tersebut 90% tenaga kerjanya sebagian besar adalah laki-laki, hal ini disebabkan karena pekerjaan yang ditangani adalah sebagian besar mesin kendaraan (bus). Sedangkan wanita dibagian koreksi karcis, kasir dan tabungan karyawan.

### 3.4.2 Kualitas Karyawan

Tingkat pendidikan merupakan faktor penting dalam upaya meningkatkan kemampuan karyawan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan. Sebab dengan sumber daya yang berkualitas tinggi perusahaan akan mampu berkembang dalam menghadapi ketatnya persaingan. Adapun tingkat pendidikan karyawan yang ada dalam CV. Tjipto dapat dilihat dalam tabel berikut ini

Tabel 3.6 Kualifikasi Pendidikan Karyawan CV.Tjipto Tahun 2006

NO	Tingkat Pendidikan	Kelompok Karyawan		
		Bulanan	Harian	Borongon
1	Sarjana	3		
2	SLTA/STM	68	76	10
3	SLTP	26	94	7
4	SD	15	23	3
	Jumlah	112	193	20

Sumber data :CV.Tjipto Pasuruan

Dari data yang diperoleh dari perusahaan sedikit sekali karyawan yang berpendidikan sarjana, mayoritas karyawan pada CV. Tjipto Pasuruan adalah SLTA, SITP, dan bahkan SD juga ada. Disini dapat dilihat bahwa tingkat pendidikan karyawan sangat minim, tetapi yang terpenting adalah ketrampilan dan keahlian dari masing-masing karyawan. Pada bagian kantor saja atau karyawan tidak langsung yang memiliki gelar sarjana. Dengan minimnya tingkat pendidikan para karyawan pemilik perusahaan berusaha mengoptimalkan kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan.

### 3.4.3 Hari dan Jam Kerja Karyawan

#### a Karyawan langsung

Hari kerja karyawan langsung CV. Tjipto Pasuruan berbeda dengan karyawan tidak langsung karena karyawan langsung kerjanya dilapangan dan langsung berhubungan dengan konsumen atau penumpang. Adapun cara kerja karyawan langsung yaitu sopir, kondektur, dan kernet sebagai berikut :

Tabel 3.7 Jam Kerja Karyawan langsung pada CV.Tjipto Tahun 2006

No	Hari Kerja	Hari Libur
1	8 hari kerja	4 hari libur
2	10 hari kerja	5 hari libur

Sumber data : CV. Tjipto Pasuruan

Dari data yang diperoleh dari perusahaan bahwa karyawan langsung yaitu sopir, kondektur, dan kernet, hari kerja karyawan telah ditentukan yaitu jika hari kerja karyawan 8 hari maka hari liburnya 4 hari, dan jika hari kerjanya 10 hari maka hari liburnya 5 hari.

#### b Karyawan Tidak Langsung

Hari kerja karyawan tidak langsung CV. Tjipto atau karyawan kantor adalah 6 hari kerja, mulai senin sampai dengan sabtu. Adapun cara kerja karyawan tidak langsung adalah sebagai berikut :

Tabel 3.8 Jam Kerja Karyawan tidak langsung pada CV.Tjipto Tahun 2006

NO	Hari Kerja	Hari Libur
1	Senin s/d rabu	08.00-16.00
	Istirahat	12.00-13.00
2	Kamis s/d sabtu	08.00-15.00
	Istirahat	12.00-13.00
3	Jum'at	08.00-16.00
	Istirahat	11.15-13.15

Sumber data : CV.Tjipto Pasuruan

Khusus hari jumat jam istirahat selama dua jam mulai pukul 11.15 sampai 13.15 wib. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan yang beragama Islam untuk melaksanakan sholat Jumat, karena kepercayaan dari masing-masing karyawan berbeda-beda.

#### 3.4.4 Sistem Upah dan Gaji

Sistem upah dan gaji karyawan didasarkan pada status karyawan itu sendiri. Dan status karyawan pada CV. Tjipto dibagi menjadi dua yaitu :

##### a Sistem upah dan gaji tenaga kerja langsung

Bagi tenaga kerja langsung seperti sopir, kondektur, kernet akan diberikan gaji berdasarkan prosentase hasil yang didapat, yaitu :

1. Sopir memperoleh 9 % dari pendapatan kotor selama perjalanan dalam satu hari
  2. Kondektur memperoleh 7 % dari pendapatan kotor selama perjalanan dalam satu hari
  3. Kernet memperoleh 3 % dari pendapatan kotor selama perjalanan dalam satu hari
- ##### b Sistem upah dan gaji tenaga kerja tidak langsung

Adapun sistem upah dan gaji karyawan tidak langsung memperoleh gaji bulanan, kepada seluruh karyawan perusahaan diberikan uang kesejahteraan lainnya yang bersifat tidak tetap seperti tunjangan hari raya (THR) dan juga penggantian biaya pengobatan. Prosedur pemberian uang THR kepada karyawan langsung dan tidak langsung tetapi dengan prosedur yang berbeda :

##### a) untuk karyawan langsung :

- 1) sopir mendapat Rp 100.000
- 2) kondektur mendapat Rp 80.000
- 3) kenek mendapat Rp 70.000

##### b) untuk karyawan tidak langsung :

Karyawan tidak langsung mendapat uang THR sebesar satu kali gaji yang diberikan oleh perusahaan. Sedangkan prosedur pemberian biaya pengobatan untuk para kabag mendapat Rp. 500.000 pertahunnya dan untuk para bawahanya Rp. 175.000 pertahunnya.

### 3.5 Deskripsi Hasil Penelitian

#### 3.5.1 Asumsi Dasar Pemilik CV. Tjipto Pasuruan

CV. Tjipto Pasuruan didirikan oleh Bapak Soetjipto pada tahun 1959 pada awalnya CV. Tjipto tidak mengoperasikan bus tetapi mengoperasikan oplet. Dan dua tahun kemudian baru mempunyai armada bus peninggalan karyawan perkebunan jaman belanda. Dengan melihat perkembangan semakin pesat dan makin banyaknya yang membutuhkan sarana transportasi, maka pada tahun 1974 pemilik perusahaan menambah armadanya dengan mengambil sistem kredit dan pada saat itu juga dibuka jurusan Surabaya kearah timur, dan bus malam Surabaya-Jakarta, untuk melengkapi usahanya maka pada tahun 1980 membuka kantor cabang di Jakarta dan membuka agen tiket perjalanan. Dengan bertambah banyaknya armada yang dimiliki oleh perusahaan, yang beroperasi diberbagai jurusan maka dibukalah cabang-cabang perwakilan yang ditempatkan dimasing-masing daerah.

Sejak berdirinya CV. Tjipto pendiri mencita-citakan usahanya akan dikelola secara kekeluargaan, namun tidak berarti mengabaikan disiplin kerja. Pendiri sendiri memberikan teladan secara langsung kepada karyawan misalnya dengan memberikan gaji karyawan tepat pada waktunya dan jika waktu pembayaran tepat pada hari libur, maka gaji diberikan sebelum hari libur. Akibatnya timbul juga rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaan mereka, sehingga jarang sekali ditemukan karyawan yang terlambat masuk kerja atau tidak masuk kerja tanpa ijin kepada pimpinan manajer.

Upaya CV. Tjipto dalam rangka memajukan usahanya adalah dengan meningkatkan pelayanan kepada para pengguna jasa transportasi. Salah satu hal yang diyakini pendiri dapat meningkatkan pelayanan perusahaan kepada para pengguna jasa transportasi adalah dengan mengikuti perkembangan teknologi, seperti peremajaan bus-bus yang sudah tua dengan membeli bus yang baru yang mempunyai fasilitas yang lebih, bus-bus baru tersebut sudah dilengkapi AC, televisi. Dengan bertambahnya fasilitas-fasilitas yang tersedia diharapkan mampu menarik pengguna jasa transportasi, dan pelanggan bisa dipertahankan. Tetapi semua perkembangan

tersebut diupayakan untuk tidak mengubah apa yang telah menjadi nilai-nilai yang telah dianut oleh seluruh komponen perusahaan dalam rangka menjalankan aktivitasnya sehari-hari.

Sebagai usaha yang belatar belakang pada bisnis jasa transportasi tentunya hal ini memudahkan pemilik untuk menyesuaikan dengan usaha yang dijalaninya. Tetapi ada hambatan-hambatan yang terjadi biasanya berkisar seputar kemampuan beliau beserta karyawannya dalam memberikan bentuk-bentuk pelayanan kepada penumpang, seperti mengutamakan keselamatan penumpang, membantu penumpang dalam membawa barang bawaanya. Beliau berasumsi bahwa jika usahanya dapat memenuhi keinginan penumpang maka mereka tidak akan kecewa dengan pelayanan yang diberikan, dan mereka akan menggunakan jasa transportasi lagi, sehingga diupayakan untuk semaksimal mungkin memberikan pelayanan terbaik bagi penumpang.

Ide-ide untuk mengembangkan usahanya terus digali oleh pendiri perusahaan, nilai-nilai yang ada dalam perusahaan menjadi patokan dalam perilaku bisnisnya terutama dalam menghadapi pesaing. Pesaing yang terjadi berasal dari pengusaha sejenis yang ada didaerah yang sama maupun luar Pasuruan. Namun dengan adanya persaingan, oleh pendiri dijadikan suatu pendorong untuk berpegang teguh terhadap ciri usahanya yaitu memberikan pelayanan yang maksimal bagi semua penumpang. Sampai saat ini pemilik tetap yakin bahwa masa depan usahanya akan tetap bagus jika usaha ini dapat mempertahankan ciri-ciri khas, dari perusahaan yaitu dengan mengutamakan pelayanan kepada masyarakat sebaik mungkin. Untuk kelangsungan pengelolaan CV Tjipto maka diperlukan seperangkat budaya perusahaan yang meliputi:

- a. Artefak yaitu konstruksi lingkungan perusahaan antara lain arsitektur, teknologi, tata ruang cara berpakaian, dan kondisi bus beserta fasilitas-fasilitas yang diberikan.
- b. Nilai-nilai yaitu apa yang menjadi dasar dan pelaku dan apa yang sering dirasionalkan para pelaku.

- c. Asumsi dasar yang terdapat di CV.Tjipto, asumsi ini diperoleh dari pendiri serta pemimpin memberikan contoh perilaku yang kemudian diamati dan kemudian dicontoh oleh karyawan.

Dari ketiga perangkat ini, secara teori disebut budaya organisasi. Ketiga faktor yang disebut sebagai budaya organisasi merupakan faktor-faktor pembentuk budaya perusahaan CV Tjipto pasuruan, hal ini dapat dilihat dari pengaruh orang-orang yang sangat berkompeten dalam perusahaan tersebut. Salah satunya adalah pemilik dan para pimpinan dari perusahaan. Pemilik memiliki peran besar dalam pembentukan budaya perusahaan, baik itu mengenai visi, misi, dan tujuan perusahaan. Visi pemilik berkaitan erat dengan pembentukan budaya perusahaan yang mana visi pemilik adalah juga visi perusahaan, yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang jasa transportasi. Visi tersebut dijadikan pegangan dalam menjalankan perusahaan oleh para karyawan.

Misi pendiri juga dijadikan sebagai misi perusahaan, yaitu menyediakan armada yang layak pakai bagi perusahaan. Misi ini terus dipegang sampai dengan sekarang sebagai pedoman dalam menjalankan bisnis jasa transportasi tersebut. Tujuan dan harapan pendiri mendirikan usaha ini adalah untuk dapat memberikan pelayanan bagi pengguna jasa transportasi dengan baik, bagi perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan yang maksimal.

### 3.5.2 Proses Sosialisasi CV.Tjipto Pasuruan

Proses sosialisasi budaya perusahaan terhadap para karyawan pada CV.Tjipto dilakukan sejak awal karyawan masuk, hal ini dilakukan dengan mempertimbangkan berbagai kemungkinan apakah calon tersebut dapat menerima kultur perusahaan apa justru merusak kultur yang telah terbentuk. Proses sosialisasi diarahkan kepada seluruh anggota organisasi yang menyangkut semua tingkatan dalam aktivitas kerja sehari-hari. Proses sosialisasi budaya perusahaan itu diterapkan oleh para pimpinan dari perusahaan, maka butir-butir budaya perusahaan dapat dijalankan dengan baik, budaya perusahaan tersebut akan mendukung dan mendorong sumber daya manusia untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Karyawan wajib mengetahui tentang

terbentuknya budaya perusahaan, agar mereka memahami pentingnya budaya perusahaan bagi dirinya maupun bagi perusahaan. Proses sosialisasi CV. Tjipto dilakukan dengan cara sebagai berikut :

a. Cerita

Karyawan yang baru masuk CV. Tjipto akan mendapat penjelasan tentang bagaimana keadaan perusahaan tersebut, disini yang berperan adalah karyawan bagian personalia. Naluri bisnis yang melekat dan mendarah daging pada pemilik perusahaan dalam menangkap peluang memberikan inspirasi untuk terus mengembangkan usaha jasa transportasi. Karakteristik pemilik perusahaan yang mengutamakan kedisiplinan serta semangat entrepreneurship yang tinggi merupakan kunci sukses keberhasilan beliau dalam memberikan spirit kepada seluruh karyawan perusahaan agar bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai target perusahaan. Disiplin ketat dapat dilihat pada pembagian shif kerja karyawan. Sebagai pemilik setidaknya turut serta dalam memantau berbagai perkembangan dan cara kerja karyawan disamping tugas itu diemban oleh general manager. Kontrol yang dilakukan oleh CV. Tjipto Pasuruan cenderung ketat dengan sanksi pelanggaran yang jelas dan tegas, tetapi kebijakan tetap berlaku pada kasus-kasus tertentu, apabila pelanggaran tersebut memang terjadi diluar kesengajaan karyawan. Dengan adanya pembagian kerja dari pihak pimpinan tentang pembagian jam kerja, upah, tenaga kerja, jaminan sosial tenaga kerja. Dan ada juga tentang kebijakan ijin tidak masuk karena hal-hal yang bisa diterima oleh pihak manajemen tetapi engan catatan diganti pada hari-hari lain. Selain kebijakan-kebijakan yang dibuat, pihak pimpinan juga memberikan sanksi kepada karyawan yang membuat kecerobohan, namun sanksi yang diberikan tidak memberatkan karyawan, misalnya apabila karyawan mebuat kesalahan yang tidak disengaja pihak pimpinan hanya memberikan teguran atau peringatan terhadap kesalahan yang telah dilakukan. Namun apabila kesalahan tersebut masih diulang maka pihak pimpinan akan mengadakan rapat khusus untuk mengevaluasi kinerja karyawan, apakah karyawan itu masih bisa dipertahankan atau dikeluarkan.

Perusahaan juga memberikan motivasi karyawan dengan tujuan untuk kesejahteraan karyawan dengan cara memberikan THR pada waktu hari raya dengan begitu karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan. Hal-hal yang dilakukan oleh pimpinan bertujuan untuk mensejahterakan karyawan, agar karyawan betah bekerja dan juga berusaha bekerja secara profesional tanpa membuat kesalahan sekecil apapun. Dengan cara tersebut pimpinan berusaha menganggap karyawan CV. Tjipto sebagai satu kesatuan keluarga besar tanpa mengindahkan hubungan atasan dan bawahan.

b. Acara ritual

Kegiatan rutin yang dilaksanakan oleh CV. Tjipto adalah merupakan suatu bentuk penyampaian atau gambaran dari budaya perusahaan yang telah dimiliki. Perusahaan juga menyelenggarakan beberapa kegiatan yang rutin baik yang diadakan setiap tahun maupun setiap minggunya, seperti setiap malam jumat melakukan acara doa bersama yang biasanya dipimpin langsung oleh pemilik perusahaan dan dihadiri oleh karyawan CV.Tjipto, selain untuk beribadah acara ritual tersebut dilakukan untuk menampung aspirasi dan keluhan dari karyawan secara langsung sehingga pimpinan dapat mengetahui keluhan dari karyawan secara langsung. Kegiatan-kegiatan ritual tahunan yang rutin dilaksanakan seperti perayaan tahun baru dan hari raya. Dengan diadakan kegiatan-kegiatan seperti itu diharapkan dapat memberikan nuansa yang berbeda bagi semua karyawan.

c. Materi

Yang dimaksud materi disini adalah barang-barang yang bersimbol yang menunjukkan status karyawan, seperti pakaian seragam yang dikenakan oleh karyawan, bet, logo dan simbol yang dipakai hal itu mempunyai makna tersendiri bagi CV.Tjipto pasuruan. Bahasa yang dipakai sehari-hari oleh karyawan CV.Tjipto adalah bahasa Indonesia, bahasa jawa, bahasa madura. Tetapi karyawan yang ada pada perusahaan menggunakan bahasa Indonesia, bahasa jawa, dan madura itu biasanya dipakai oleh karyawan bagian operasional, dan bagian mekanik, tetapi hal itu tidak menghambat dari proses sosialisasi budaya



perusahaan. Bahasa yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan atau masing-masing bagian didalam perusahaan akan menunjukkan budaya kerja mereka.

- d. Konsep sosialisasi lewat bahasa adalah cara mengidentivikasi aktivitas-aktivitas yang diwujudkan dalam bahasa persamaan bagi semua karyawan CV. Tjipto. Dalam hal ini bahasa resmi yang digunakan adalah bahasa indonesia. Selain itu juga ada bahasa jawa, dan madura yang biasa digunakan oleh karyawan, tetapi penggunaan bahasa jawa dan madura tersebut biasanya digunakan diluar kerja karyawan perusahaan.

Dari empat proses sosialisasi diatas, pemilik CV. Tjipto Pasuruan mengharapkan seluruh ide, kreativitas, harapan dan cita-citanya berhasil diserap oleh seluruh karyawan. Dari proses penurunan persepsi yang baik, budaya organisasi yang diharapkan pendiri dapat tercapai. Tetapi dalam prakteknya tidak semua ide dan harapan itu bisa ditranfer dengan baik. Ada seleksi yang tampak dalam benturan-benturan antara persepsi pendiri dan konsep bisnis manajer-manajer lain. Tetapi dari konflik muncul suatu budaya organisasi yang mencirikan falsafah pendiri CV. Tjipto Pasuruan tanpa menonggalkan tujuan utama perusahaan yaitu mendapat laba yang layak dan bisa mendorong perkembangan perusahaan pada masa yang akan datang.

### 3.5.3 Pembentuk Budaya perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan.

Pembentukan budaya CV. Tjipto Pasuruan dibuat oleh pihak-pihak yang bersangkutan seperti pendiri, manajer serta karyawan, pembentukan budaya perusahaan dilihat dari isi budaya perusahaan yaitu :

#### a. Artefak

Artefak dapat ditemukan dengan melihat secara langsung terhadap arsitektur yang ada pada CV. Tjipto yaitu tentang penataan ruang kerja karyawan, dan kelengkapan perabotan yang disediakan perusahaan mampu menunjang efektivitas kerja karyawan. Teknologi yang terdapat pada CV. Tjipto sudah modern dan sudah sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan, seperti seperti terdapatnya pendingin ruangan (AC), telepon, mesin komputer, fasilitas bus ada yang ber

AC, juga dilengkapi televisi, dan kelengkapan alat mekanik dalam memperbaiki bus. Hal ini menunjukkan bahwa teknologi yang dipakai CV. Tjipto mengikuti perkembangan teknologi masa kini. Kegiatan ritual yang dilakukan oleh perusahaan seperti : pelaksanaan upacara hari besar, peringatan akan hari besar perusahaan sangat perlu dilakukan, karena dapat memupuk sikap loyal dan bangga karyawan terhadap perusahaan dimana mereka bekerja, kegiatan ritual lain yang dilaksanakan adalah acara pertemuan setiap malam jumat, acara itu dilakukan di masjid CV. Tjipto Pasuruan dan biasanya dihadiri langsung oleh pimpinan maupun karyawan dari perusahaan. Model pakaian seragam perusahaan yang digunakan sangat disukai oleh karyawan dalam perusahaan. Pakaian seragam yang dikenakan oleh karyawan berbeda-beda sesuai dengan divisinya masing-masing.

Sikap keteladanan yang ditunjukkan pimpinan terhadap karyawan, pimpinan pelaksanaan harian maupun direksi sering berkeliling ke berbagai ruang kerja karyawan untuk melihat kerja karyawan dan berkomunikasi secara langsung baik itu dengan karyawan kantor maupun karyawan operasional yang berada dalam perusahaan. Saat istirahat makan siang pimpinan maupun karyawan berbaur, sikap seperti ini akan mendekatkan pimpinan dan bawahan sehingga terjalin interaksi timbal balik yang baik. Kegiatan seperti itu juga ditunjukkan oleh pimpinan dari masing-masing perwakilan kepada karyawan operasional, hal itu dilakukan bila ada keluhan dari karyawan operasional bisa langsung disampaikan ke pusat, motivasi dari kepala perwakilan juga terus ditunjukkan kepada karyawan supaya mereka bekerja lebih disiplin.

#### b. Nilai-nilai

Nilai perilaku yang diterapkan pada CV. Tjipto Pasuruan adalah nilai perilaku yang telah dikembangkan dari nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh pemilik serta oleh pimpinan CV. Tjipto. Nilai-nilai yang diciptakan adalah bahwa setiap karyawan merupakan suatu keluarga yang berhubungan antara satu dengan yang lainnya. Nilai kekeluargaan yang ada sangat kental terasa pada CV Tjipto yang artinya bahwa nilai kekeluargaan menjadi budaya utama dalam melaksanakan pekerjaan bagi CV. Tjipto

Pasuruan. Sebagai contoh apabila ada karyawan yang sakit atau kena musibah maka dari perusahaan akan diberikan bantuan secara langsung, apabila ada permasalahan pada satu divisi maka permasalahan tersebut diselesaikan oleh semua divisi yang ada dengan memberikan solusi, sumbang saran serta pemikiran yang dilakukan dengan mengadakan pertemuan yang dihadiri oleh setiap divisi, dan bila terjadi kecelakaan, menjadi tanggung jawab dari perusahaan dan karyawan yang bersangkutan, juga ada bantuan dana langsung dari paguyuban.

Tanggapan karyawan mengenai visi dari perusahaan sangat baik karena pimpinan selalu berusaha mensosialisasikan visi perusahaan, dan pensosialisasian tersebut dapat terlaksana dengan baik. Mengenai visi dari perusahaan sudah jelas dan menjadi tujuan utama dalam menjalankan usahanya, disini yang paling dominan dalam memenuhi tujuan perusahaan adalah karyawan bagian operasional karena yang langsung berhubungan dengan penumpang, para karyawan bagian operasional inilah yang sangat menentukan pendapatan perusahaan. Sejak pendirian usaha ini pendiri mencita-citakan usaha ini dikelola secara kekeluargaan, namun tidak berarti mengabaikan disiplin kerja. Sistem balas jasa yang ada dalam perusahaan ini sangat jelas dan diberikan secara langsung bagi karyawan yang bekerja melebihi jam kerja hal ini dilakukan supaya karyawan yang bekerja tetap semangat dan mempunyai rasa tanggung jawab kepada perusahaan. Kerja sama yang dilakukan oleh seluruh unit dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan sangat baik dan mencapai target dari perusahaan.

#### c. Asumsi Dasar

Asumsi dasar yang terdapat pada CV. Tjipto Pasuruan bahwa setiap divisi merupakan suatu kesatuan yang tak terpisahkan tetapi tetap mempunyai wewenang tersendiri dalam melaksanakan kegiatannya. Hal ini tidak tertulis tetapi dalam pelaksanaannya dilakukan oleh setiap karyawan, asumsi ini diperoleh dari pendiri serta manajer yang berkedudukan sebagai pimpinan CV Tjipto, pendiri serta pimpinan memberikan contoh-contoh perilaku yang kemudian diamati, diperhatikan dan kemudian dicontoh oleh karyawan. Pola perilaku pendiri serta pimpinan tersebut

lambat laun dijadikan sebagai asumsi dasar bagi pelaksanaan budaya organisasi CV Tjipto Pasuruan.

Pemilik memiliki peranan terbesar dalam pembentukan budaya perusahaan, baik itu bersal dari visi, misi, dan tujuan serta harapan dari pemilik perusahaan. Visi pemilik berkaitan erat dengan pembentukan budaya perusahaan yang mana visi pemilik juga visi dari perusahaan, yaitu memberikan pelayanan dalam bidang jasa transportasi. Misi tersebut dijadikan pengangan dalam menjalankan tugas dari perusahaan oleh para karyawan. Sedangkan misi pendiri juga dijadikan sebagai misi perusahaan, yaitu menyediakan armada yang layak pakai bagi masyarakat. Misi ini terus dipegang sampai sekarang dalam usaha menjalankan bisnis jasa transportasi.

Pola komunikasi perusahaan dengan mitra kerja sangat penting dalam rangka mewujudkan visi dan tujuan perusahaan, termasuk komunikasi dengan pihak eksternal perusahaan. Komunikasi eksternal yang dilakukan oleh pihak Tjipto antara lain : dengan masyarakat sekitar, dengan perusahaan penyedia suku cadang, dan dengan pemerintah. Rasa bangga karyawan menjadi anggota dari perusahaan, karena karyawan merasa bahwa perusahaan dimana mereka bekerja merupakan perusahaan yang tergolong besar di wilayah Jawa Timur. Adaptasi perusahaan dengan peraturan pemerintah sangat baik misalnya menaati peraturan dari pemerintah yang berlaku hal itu akan membantu kelancaran bagi perusahaan, karena perusahaan bergerak dalam bidang jasa transportasi.

### 3.6 Interpretasi Data

Tujuan dari budaya perusahaan adalah untuk merubah perilaku individu berperilaku organisasi, Budaya perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan mempunyai pengaruh yang besar bagi kesuksesan perusahaan tersebut. Pada CV. Tjipto Pasuruan budaya perusahaan mendukung bagi pencapaian target perusahaan. Dalam pencapaian target ditentukan oleh pendapatan yang diperoleh tiap harinya, dari seluruh bus yang beroperasi. Untuk mengetahui pencapaian target dari perusahaan dapat dilihat dari beberapa indikator sebagai berikut :

- a Pendapatan dari setiap bus yang beroperasi rata-rata pendapatan per hari masih diatas dari batas minimal. Batas minimal untuk Bumel Rp 900.000, dan Patas Rp 1.200.000, dan untuk pariwisata tidak ada target dari perusahaan.
- b Tidak adanya komplek atau keluhan pelanggan yang ada pada kotak saran pada perusahaan, maupun teguran langsung dari penumpang maupun pelanggan kepada karyawan.
- c Pemutusan kerja kepada karyawan atau PHK jarang sekali dilakukan oleh perusahaan.

Dengan mengacu kepada indikator-indikator tersebut, diketahui bahwa target perusahaan sudah tercapai, namun pencapaian target tersebut kadang-kadang tidak maksimal seperti apa yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain :

- a Disebabkan karena kondisi perekonomian yang tidak stabil menyebabkan penumpang enggan menggunakan jasa transportasi, karena naiknya tarif transportasi baik pada bus bumel maupun patas.
- b Makin banyaknya kendaraan pribadi yang dimiliki oleh masyarakat, dan makin mudahnya telekomunikasi jarak jauh, sehingga menyebabkan berkurangnya pelanggan.
- c Dengan adanya krisis moneter dan naiknya harga BBM menyebabkan dikurangnya armada bus yang beroperasi karena pendapatan yang diperoleh tidak sesuai dengan biaya operasi yang dikeluarkan.
- d Dengan naiknya harga suku cadang dari armada tersebut banyak bus yang rusak dan tidak segera dapat diperbaiki, hal itu menyebabkan tidak efektifnya tujuan dari perusahaan.
- e Banyaknya bus yang sudah tua usianya dan tidak layak pakai menyebabkan sering terjadinya kerusakan, dan hal itu membutuhkan biaya yang besar dalam memperbaiki armada tersebut.

Dari beberapa indikator tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perekonomian yang tidak stabil menyebabkan pencapaian target perusahaan sulit

untuk terpenuhi. Hal ini menyebabkan tujuan dari perusahaan sulit tercapai secara maksimal. Dengan adanya faktor-faktor penghambat tersebut maka diperlukan peran budaya perusahaan untuk dapat meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada CV. Tjipto Pasuruan.

Untuk menanggapi masalah yang sedang terjadi supaya tujuan dari perusahaan dapat tercapai secara maksimal maka pemilik maupun pimpinan dari CV. Tjipto mengambil kebijakan-kebijakan yang bertujuan untuk mempertahankan armada yang dimiliki agar dapat beroperasi secara maksimal. Adapun kebijakan-kebijakan yang diambil adalah sebagai berikut :

1. Meremajakan armada yang telah ada dengan memperbaiki armada yang tidak dioperasikan atau yang sudah rusak.
2. Dengan memperbaiki trayek yang sudah tidak dioperasikan, untuk dapat dioperasikan lagi supaya dapat meningkatkan pendapatan perusahaan
3. Mencari investor baru untuk menanamkan modalnya pada perusahaan, supaya perusahaan dapat bertahan dan dapat berkembang, mengingat semakin ketatnya persaingan.
4. Memperbaiki manajemen yang ada pada perusahaan, dengan cara mengevaluasi dan mengontrol kinerja manajemen.

Adapun variabel-variabel yang digunakan untuk mengetahui budaya perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan antara lain :

a Variabel Artefak

Indikator variabel ini meliputi tata ruang kerja berdasarkan kelengkapan perabotan, keseluruhan teknologi yang digunakan oleh perusahaan, pelaksanaan upacara hari besar, peringatan hari besar perusahaan, model pakaian seragam yang digunakan, dan sikap teladan yang ditunjukkan oleh pimpinan. Dari semua indikator yang ada tersebut memiliki peranan penting untuk mendorong efektivitas kerja karyawan. Tapi ada dua indikator yang tidak dilaksanakan yaitu berpakaian seragam dan pelaksanaan hari besar.

Menurut sejumlah karyawan yang peneliti temui dilapangan maupun dikantor secara terpisah, sedikit sekali karyawan yang mengenakan pakaian seragam, padahal mereka bekerja pada perusahaan yang besar seharusnya semua karyawan mencerminkan citra perusahaan yang disiplin terhadap peraturan perusahaan yang telah ada. Padahal semua karyawan baik karyawan langsung maupun tidak langsung diwajibkan untuk memakai seragam sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan.

Indikator yang kedua, yaitu pelaksanaan upacara hari besar, setelah memperoleh penjelasan dari beberapa karyawan dan pimpinan dari CV. Tjipto peneliti menarik kesimpulan bahwa mengenai upacara akan hari besar nasional sudah jarang dilakukan oleh pihak perusahaan, hal ini karena makin banyaknya masalah yang sedang dihadapi oleh CV. Tjipto sehingga acara ritual seperti itu jadi dikesampingkan oleh pihak perusahaan. sehingga acara ritual yang dulunya bisa menjadi sarana dalam menyampaikan aspirasi dan masukan dari karyawan sekarang sudah tidak ada lagi.

#### b Variabel Nilai-nilai

Variable nilai-nilai dalam penelitian ini dapat diketahui dengan melihat indikator yang ada seperti : pemahaman karyawan terhadap visi dari perusahaan yang digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan pekerjaannya sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai secara maksimal, dalam hal ini pimpinan dari perusahaan terus mensosialisasikan kepada semua karyawan agar mengetahui dan memahami pentingnya visi perusahaan untuk dilaksanakan oleh semua karyawan.

Pelaksanaan disiplin kerja karyawan sudah sesuai dengan tata tertib dari perusahaan, dalam mewujudkan tujuan perusahaan diperlukan disiplin kerja agar dapat memberikan prestasi kerja yang optimal. Dalam merealisasikan tingkat disiplin kerja dan prestasi kerja karyawan pihak perusahaan sendiri memberikan motivasi langsung kepada semua karyawan melalui pimpinan. Keberhasilan CV. Tjipto dalam memotivasi karyawan dapat dilihat pada tingkat disiplin jam kerja dan tingkat keselamatan dan kesehatan karyawan dalam menjalankan tugas.

Sistem balas jasa yang diterapkan oleh CV.Tjipto Pasuruan kepada semua karyawan sudah sesuai, hal ini menyebabkan karyawan yang bekerja mempunyai rasa

tanggung jawab terhadap tugas yang dilaksanakan, sistem balas jasa dalam perusahaan ini diberikan sesuai dengan jasa yang dihasilkan oleh karyawan dan diberikan secara langsung oleh perusahaan, sehingga sistem alas jasa yang ada diyakini mampu mendorong efektivitas kerja karyawan.

Indikator yang terakhir adalah kerja sama antar seluruh unit dalam perusahaan untuk mencapai target perusahaan. Dalam melaksanakan tugasnya semua elemen dalam perusahaan saling bekerja sama untuk melaksanakan tugas yang mereka emban masing-masing, dan kerja sama yang dilakukan karyawan dapat memenuhi tujuan dari perusahaan.

#### c Variabel Asumsi Dasar

Variabel asumsi dasar dalam penelitian ini dapat dilihat dari beberapa indikator antara lain : pola komunikasi perusahaan dengan mitra kerjanya dijalin dengan baik dan saling menguntungkan masing-masing pihak. Rasa bangga semua karyawan menjadi bagian dari perusahaan merupakan faktor pendorong bagi tercapainya tujuan dari perusahaan. hal ini peneliti ketahui setelah melakukan wawancara dengan beberapa karyawan dipusat maupun perwakilan, dan juga karyawan bagian operasional. Sehingga rasa bangga tersebut menjadi pendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan benar.

Indikator yang satu ini mempunyai nilai yang tinggi dalam variabel asumsi dasar yaitu adaptasi perusahaan terhadap lingkungan usaha berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah, hal ini karena perusahaan bergerak dalam bidang jasa transportasi.



Table 3.9 Matrik Analisis Domain Pada CV. Tjipto Pasuruan

Kosep yang melatar belakangi	Bentuk Penjabaran	Deskripsi
Sosialisasi budaya perusahaan CV. Tjipto Pasuruan	a). Cerita	Cerita ini lebih ditunjukkan pada karyawan yang baru masuk yang bertujuan agar karyawan mengetahui budaya perusahaan
	b). Acara ritual	Acara ini bertujuan untuk mengenalkan apa saja yang menjadi kegiatan ritual perusahaan
	c). Materi	Program ini bertujuan untuk mengenalkan barang-barang dan simbol-simbol kepada karyawan
	d). Bahasa	Bahasa merupakan sarana komunikasi yang digunakan oleh semua karyawan dalam aktivitasnya sehari-hari sebagai bahasa resmi perusahaan
Budaya Perusahaan CV. Tjipto Pasuruan	e). Artefak	Artefak merupakan budaya yang tampak dapat dilihat langsung oleh seluruh karyawan perusahaan
	f). Nilai	Nilai-nilai merupakan sesuatu yang digunakan sebagai landasan dari komitmen perusahaan

	g). Asumsi dasar	Asumsi dasar menetapkan cara yang tepat bagi organisasi untuk melakukan sesuatu sesuai dengan visi, misi, dan tujuan dari perusahaan.
--	------------------	---

Table 3.10 Matrik penjabaran Budaya Perusahaan pada CV. Tjipto Pasuruan

Artefak 1	Nilai-nilai 2	Asumsi dasar 3
▪ Pendiri perusahaan menjadi pimpinan puncak dari semua usaha yang didirikannya	▪Pendiri perusahaan menciptakan peraturan-peraturan untuk mengatur perusahaannya	▪Hubungan yang terjadi dalam perusahaan bersifat lineal, dimana nilai-nilai kebenaran sebagian besar berada ditangan pemilik perusahaan
▪ Para manajer diberikan kepada orang-orang yang mempunyai keahlian dibidangnya	▪Pendiri perusahaan menyerahkan jabatan kepada anggota keluarganya	▪Pihak manajem yakin bahwa jika potensi dimanfaatkan secara maksimal maka hasil yang diperoleh akan maksima
▪ Perekrutan karyawan dilakukan dengan seleksi terlebih dahulu	▪Jabatan manajemen taktis diserahkan kepada orang-orang yang dianggap mampu melaksanakan tugasnya	▪Perusahaan menerima masukan dan kritik dari para karyawan yang bersifat membangun
▪ Manajemen perusahaan menciptakan pola-pola kekhasan tertentu yang dapat membedakan dengan para pesaingnya	▪Persaingan usaha pasti terjadi dan pihak manajemen mengupayakan cara-cara agar bisa unggul dari pada para pesaingnya	▪Pendiri berusaha untuk selalu melestarikan nilai-nilai perusahaan yang telah mapan dan teruji mampu mengembangkan usahanya
▪ Manajer dan pemilik perusahaan selalu mengupayakan strategi-strategi baru dalam	▪Untuk bisa memenangkan persaingan maka pihak	▪Perusahaan akan lebih maju

<p>mempertahankan usahanya</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pihak manajemen perusahaan berusaha menjalin hubungan yang baik dengan mitra usahanya</li> <li>▪ Para karyawan operasional mengoptimalkan pelayanan kepada para penumang agar tidak mengecewakan penumpangnya</li> <li>▪ Perusahaan memiliki analis akounting yang bertujuan untuk memeriksa dan menganalisa keuangan perusahaan</li> <li>▪ Perusahaan membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing-masing karyawan, begitu pula dengan besarnya gaji yang diberikan</li> <li>▪ Pimpinan perusahaan membentuk perwakilan-perwakilan di masing-masing</li> </ul>	<p>perusahaan tidak boleh meninggalkan pihak-pihak diluar perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perusahaan memotivasi karyawannya agar bekerja memenuhi target perusahaan</li> <li>▪ Logo dan segala simbul perusahaan memiliki makna tersendiri bagi perusahaan</li> <li>▪ Perusahaan menganggap bahwa karyawan sangat perlu diperhatikan kesejahteraanya</li> <li>▪ Perwakilan-perwakilan di masing-masing daerah berfungsi untuk mengontrol dan sebagai penyalur aspirasi karyawan</li> </ul>	<p>jika ditunjang oleh sumber daya yang berkualitas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kejelasan dan ketegasan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan</li> </ul>
---	--	---



## BAB. 4 KESIMPULAN DAN SARAN

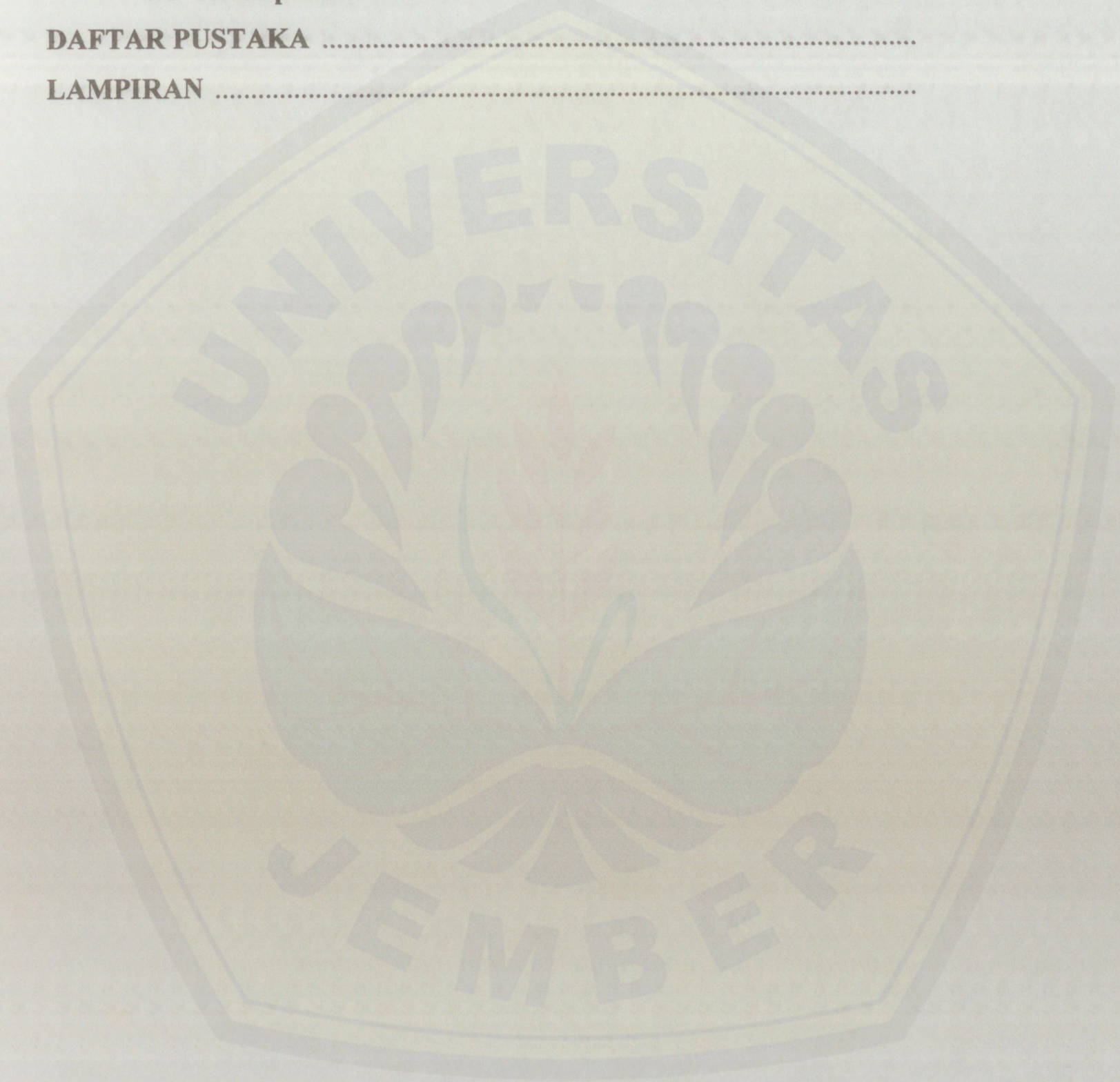
### 4.1 Kesimpulan

Dari hasil pembahasan peneliti menarik kesimpulan bahwa budaya perusahaan CV. Tjipto Pasuruan terbentuk sejak awal berdirinya perusahaan, tetapi juga ada sedikit perubahan dan penurunan budaya perusahaan. Pada awalnya berdirinya perusahaan hanya sedikit sekali armada yang dimiliki dan dioperasikan, dengan bertambahnya tahun dan berkat ketekunan pemilik perusahaan sedikit-demi sedikit perusahaan mengalami peningkatan dan perkembangan yang pesat. Hal itu bisa dirasakan dengan semakin bertambahnya armada yang dimiliki oleh perusahaan. Kemajuan dan perkembangan perusahaan tersebut tidak terlepas dari adanya budaya perusahaan yang kuat dan melekat pada pimpinan maupun karyawan dalam perusahaan.

Adanya budaya perusahaan yang kuat tersebut mendorong bagi semua karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan disiplin, sehingga tujuan dari perusahaan dapat tercapai secara maksimal. Pemilik maupun pimpinan perusahaan dalam menyosialisasikan budaya perusahaan kepada karyawan dilakukan melalui cerita-cerita, acara ritual, dan materi. Proses sosialisasi tersebut dilakukan secara terus menerus oleh pimpinan maupun pemilik kepada seluruh karyawan, sampai dirasa budaya perusahaan tersebut melekat pada masing-masing karyawan.

CV. Tjipto Pasuruan adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa transportasi darat yaitu bus, dan produk yang dihasilkan adalah bumel, patas, dan pariwisata. Dan produk yang ada tersebut dioperasikan secara maksimal untuk memenuhi tujuan dari pada perusahaan. Untuk menghadapi masalah baik internal perusahaan maupun eksternal perusahaan pimpinan dari perusahaan menetapkan kebijakan-kebijakan baru untuk mengatasi masalah tersebut. CV. Tjipto Pasuruan mengoperasikan armadanya di beberapa kota yang ada di Jawa timur, juga melayani untuk kegiatan wisata. Pasar sasaran dari Tjipto adalah seluruh lapisan masyarakat yang menggunakan jasa transportasi. Untuk menjadikan masyarakat sebagai pelanggan

<b>BAB 4. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>62</b>
<b>4.1 Kesimpulan .....</b>	<b>62</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	
<b>LAMPIRAN .....</b>	



DAFTAR PUSTAKA

- Edelius. 1992. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*. Jakarta : PT. Rineka Cipta
- Faisal, Sanapiah. 1999. *Penelitian Kualitatif : Dasar-dasar dan Aplikasi*. Malang Yayasan Asah Asih Asuh.
- Giibson, Ivancevich, Donelly. 1997. *Organisasi*. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Moleong, Lexi. J. 2002 *Metodologi Peneltian Kualitatif*. Bandung : PT Remaja Rosda Karya.
- Ndraha, Taliziduhu. 1997. *Budaya Organisasi*. Jakarta : Pustaka Binaman.
- Ranupoduyo dan Husnan, Suad. 1997. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta :BPFE
- Reksohadiprajhojo, Sukanto, dan T. Hani Handoko. 1999. *Organisasi Perusahaan*. Yogyakarta :BPFE
- Ranupandojo, Heidjrahman. 1980. *Pengantar Ekonomi Perusahaan*. Yogyakarta : BPFE
- Robbins, Stepen P. 2002. *Prilaku Organisasi Jilid 1 dan 2*. Jakarta : PT. Prenhallindo
- Stiawan, Joni. 1987. *Pemeriksaan Kinerja*. Jakarta : BPFE Universitas Indonesia
- Schein, Edgar G. 1997 *Organoitational Culture and Leadership*. London : Jossey-Bass
- Siagian, Sondang p. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakartta : Bumi Aksara
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administarasi*. Bandung CV. Alfabeta
- Sutanto, Dr. A. B. 1997. *Manajemen dan Persaingan Bisnis1 : Budaya Perusahaan*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo
- Sutarto. 2002. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press

Umar, Husein. 1998. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama

Wursanto, IG. 2002. *Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta : Andi

### Skripsi

Wahyurini, Ema Sari. *Faktor-faktor Determinan Pembentuk Budaya Perusahaan Pada Hotel Panorama Jember*. 2004. Universitas Jember

### Majalah

Cristiawan. *Budaya Perusahaan : Falsafah Kerja Yang menampilkan Identitas Perusahaan*. *Usahawan Indonesia*. No. 3 TH XIX Maret 1990. Hal 15-20. Jakarta

Rini Sri S. R *Budaya Perusahaan dan Kaitanya dengan Produktivitas*. *Usahawan Indonesia*. No.3 TH XIX Maret 1990 : 32-37. Jakarta

## **Pedoman Wawancara**

### **Deskripsi Perusahaan**

#### **1. Pedoman Wawancara dengan kepala personalia, kepala operasional, Kontrol, kepala perwakilan**

##### **1.1 Gambaran Umum Perusahaan**

- a. Sejarah singkat perusahaan
- b. Visi dan misi perusahaan
- c. Struktur organisasi perusahaan
- d. Produk perusahaan

##### **1.2 Personalia**

- a. Jumlah karyawan
- b. Jam dan hari kerja karyawan
- c. Sistem gaji dan upah karyawan
- d. Tugas, wewenang dan tanggung jawab tiap-tiap jabatan

##### **1.3 Budaya Perusahaan**

- a. Artefak : Bagaimana kondisi gedung, penataan ruang, seragam kerja dan teknologi yang digunakan.
- b. Nilai-nilai : Bagaimana Pengaturan jam kerja, tata tertib perusahaan, penghargaan yang diberikan pada karyawan.
- c. Asumsi dasar : Bagaimana visi dan misi perusahaan, keteladanan antar karyawan dan identitas perusahaan

##### **1.4 Proses Sosialisai Budaya Perusahaan**

- a. Bagaimana proses sosialisasi budaya perusahaan pada karyawan
- b. Bagaimana cara yang digunakan untuk sosialisasi budaya perusahaan

#### **2. Pedoman wawancara untuk karyawan (sopir, kondektur)**

##### **2.1 variabel artefak**

- a. Apakah anda mengetahui penataan ruang dalam perusahaan
- b. Bagaiman teknologi yang digunakan untuk armada angkutan



- c. Bagaimana acara-acara ritual dalam perusahaan
- d. Bagaimana model pakaian soragam yang digunakan
- e. Bagaimana sikap keteladanan yang ditunjukkan pimpinan kepada bawahan

## 2.2 Variabel Nilai

- a. Apakah anda memahami visi dari perusahaan
- b. Bagaimana penerapan disiplin kerja perusahaan pada karyawan
- c. Bagaimana kerja sama antar unit kerja untuk mencapai tujuan perusahaan
- d. Bagaimana sistem balas jasa yang diberikan oleh perusahaan

## 2.3 Variabel Asumsi Dasar

- a. Bagaimana pola komunikasi perusahaan dengan mitra kerjanya
- b. Apakah anda bangga menjadi karyawan perusahaan
- c. Apakah anda mengetahui cara adaptasi perusahaan berdasarkan peraturan yang ada



DEPARTEMEN PENDIDIKAN NASIONAL  
UNIVERSITAS JEMBER  
LEMBAGA PENELITIAN

Alamat : Jl. Kalimantan No. 37 Telp. (0331) 330385 Fax (0331) 337818 Jember 68121  
E-mail : lomlit\_unej @ jember.telkom.net.id

Nomor : 331/J25.3.1/PL.5/2006  
Lampiran : -  
Perihal : Permohonan Ijin melaksanakan  
Penelitian

29 Maret 2006

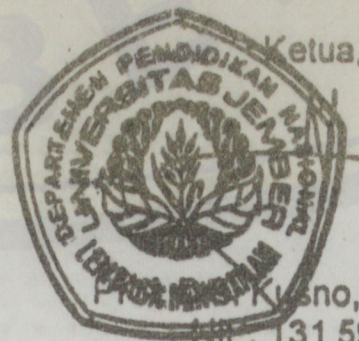
Kepada : Yth. Sdr. Pemimpin  
CV. TJIPTO PASURUAN  
di -  
PASURUAN.

Memperhatikan surat pengantar dari Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Jember No. 1464/J25.1.2/PI.5/2006 tanggal 28 Maret 2006, perihal ijin penelitian mahasiswa :

Nama / NIM : M. SAHRUL KHIROM / 02 - 2155  
Fakultas/Jurusan : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik / ADNI  
Alamat : Jl. Jawa VI A No. 59 Jember (0331) 332490  
Judul Penelitian : Hubungan Budaya Perusahaan Dengan Efektivitas Kerja Karyawan Pada CV. Tjipto Pasuruan.  
Lokasi : CV. Tjipto Pasuruan  
Lama Penelitian : 2 (dua) bulan

maka kami mohon dengan hormat bantuan Saudara memberikan ijin kepada mahasiswa yang bersangkutan untuk melaksanakan kegiatan penelitian sesuai dengan judul di atas.

Demikian atas kerjasama dan bantuan Saudara disampaikan terima kasih.



Kusno, DEA., Ph.D.  
Telp. 131 592 357

Tembusan Kepada Yth. :

1. Dekan FISIP Universitas Jember
2. Mahasiswa ybs.
3. Arsip.



**TJIPTO**

PERUSAHAAN NASIONAL AUTO BUS

KANTOR PUSAT  
JL. Ir. H. JUANDA 9 (d/h VETERAN), PASURUAN  
JAWA TIMUR - INDONESIA  
TEL. 0343 - 426616, 426617 FAX. 0343 - 426374

KANTOR PERWAKILAN  
JAKARTA • SURABAYA • LUMAJANG  
BONDOWOSO • JEMBER • BANYUWANGI

## SURAT KETERANGAN

No.6842 - 1 / KET / TJP-Pers. / VI / 2006



Yang bertanda tangan dibawah ini :

N a m a : SUNDARI DK.  
Alamat : Jl. Veteran II / 50  
Kota Pasuruan  
Jabatan : KaBag. Operasional dan Personalia PO.TJIPTO

Dengan ini menerangkan dengan sebenarnya bahwa mahasiswa :

N a m a : Mohamad Sahrul Khirom  
Tempat/ Tanggal lahir : Blitar , 20 Juli 1984  
Alamat : Perumahan Mastrip BB No.1 Jember  
NIM : 020910202155  
Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS JEMBER  
Fakultas / Jurusan : Fisip / Administrasi Niaga

Yang bersangkutan telah selesai melakukan PENELITIAN pada Perusahaan Nasional Otobis Tjipto Pasuruan sejak 04 April 2006 s/d 3 Juni 2006.

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dipergunakan sebagai mana mestinya.

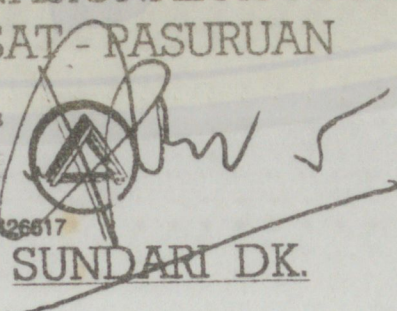
Dibuat di Pasuruan  
Tanggal : 10 Juni 2006

PERUSAHAAN NASIONAL AUTO BUS TJIPTO  
PUSAT - PASURUAN



PERUSAHAAN NASIONAL AUTO BUS

Jl. Veteran 9 (0343) 426616 - 426617  
PASURUAN

  
SUNDARI DK.